

# ORGANİZASYONLARDA BİLGİNİN YARATILMASI SÜRECİ VE BU SÜREÇTE LİDERLİĞİN ÖNEMİ

**Prof. Dr. Mina ÖZEVREN ,**  
Marmara Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Öğretim Üyesi.

**Mehmet GÜRSU**  
İnsan Kaynakları Uzmanı.

## ÖZET

Günümüz küresel ekonomi düzeninde organizasyonlar için, rekabet üstünlüğünü sağlamanın tek güvenilir yolu, bilgiye sahip olmaktır. Bu ortamda yetişmiş insan kaynakları, organizasyonların sahip oldukları en önemli varlık haline gelmiştir. Bu kaynağın en etkin ve etkili şekilde kullanılması büyük önem taşımaktadır. Çalışanların eğitimi ve deneyimiyle oluşturduğu bilgi birikimi son derece kişiye bağlı ve transferi zor bir kaynaktır. Bu bilgi birikiminin, kayıt altına alınması özellikle de başkaları tarafından kullanılabilir hale getirilmesi rekabette önemli avantajlar sağlamaktadır. Bu avantajı sağlamanın anahtarı bilgi yaratma sürecinin yapılandırılmasıdır. Organizasyonun sürekli ve dinamik olarak yeni bilgi yaratabilmesi organizasyonun liderleri tarafından yürütülmelidir.

Yapılan çalışmada, bilgi ile ilgili temel kavramlar irdelenerek, organizasyonlarda bilgi yaratma süreci ve bu süreçte liderliğin önemi incelenmiştir.

**Anahtar Kelimeler :** Veri, Enformasyon, Bilgi, Bilgi Varlıkları, Bilgi yaratma süreci, Liderlik.

## ABSTRACT

For business, In today's dynamic global enviroment, only way for maintaining competitive advantage is to handle knowledge in the organisation. In this enviroment, trained human recources have been the most important assets for organisations. Using effectively and efficiently of human recources is to great important. Having and capturing knowledge that consist of experiance and training of workers is so indivitual and hard to transfer. Being recordable and usable of this knowledge is to have great competitive advantages to organisations. Key factor of Detemining this advantage is to create, facilate knowledge creating process. Knowledge creating process should be integrated under leardership so that a organisation can create new knowledge continuously and dynamicly.

Definations of knowledge beside of data, information, knowledge assets and creating stages of new knowledge and importance of organisational leadership are also mentioned.

**Keywords:** Data, Information, Knowledge, Knowledge Assets, Knowledge creating process, leadership.

## 1. GİRİŞ

İletişim ve teknoloji alanında yaşanan sürekli devinim ve sonucundaki değişim, ülkelerin ve ulusların yanı sıra bunların ayrılmaz bir parçası durumunda olan organizasyonları da, varlıklarını sürdürebilmeleri için, sınırlarından ve kalıplarından ayrılmaya zorlayarak, sıkı bir küresel rekabet ile karşı karşıya getirmektedir. Organizasyonların, yeni üretim, yönetim ve rekabet stratejileri geliştirmeleri ve değişen dış çevre özelliklerine çabuk uyum sağlamaları küresel rekabette ayakta kalabilmeleri için zorunludur. Bu ortamda, yetişmiş insan kaynakları, organizasyonların sahip oldukları en önemli varlık haline gelmiştir. Geçmişin hammaddeye ve paraya dayalı rekabet stratejileri günümüzde bilgiye odaklanmıştır. Küresel rekabet ortamında, organizasyonların yeni bilgi yaratma yetisine sahip olması, rekabet üstünlüğünü sağlamanın tek güvenilir kaynağıdır. Piyasalar hızla değiştiğinde, teknolojiler çoğaldığında ve ürünler çok kısa bir sürede eskidiğinde, başarıyı sürekli kılan işletmeler istikrarlı bir biçimde yeni bilgi yaratan, bu bilgiyi organizasyonun her yerine geniş ölçüde yayan, yeni teknoloji ve ürünleri hızla kullanan işletmeler olacaktır.

## 2. BİLGİ İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Bilgiyi tanımlamadan önce bilgiye temel oluşturan veri ve enformasyon kavramları incelenmelidir. Veri, olaylar hakkında birbirinden ayrı nesnel gerçekleri ifade eder. İşletme açısından verinin tanımı; yapılan işlemlerin belli bir biçimde tutulan kayıtlarıdır (DAVENPORT ve diğerleri, 2000). Veri kurumsal amaçlara bağlı olarak işlemlerin, yapılandırılmamış bir biçimde depolanmasıdır (BARUTÇUGİL, 2002).

Enformasyon, verilerin ilişkiler ve amaçlarla donatıldıktan sonra yeniden düzenlenmiş halidir. Verileri enformasyon formuna dönüştürmek amacıyla amaca yönlendirilmesi, sınıflandırılması, hesaplanması, düzeltilmesi, özetlenmesi gerekir. Enformasyonun amacı alıcının bir konudaki düşüncelerini değiştirmek, değerlendirmesi ya da davranışı üzerinde bir etki yaratmaktır.

Enformasyondan bilgi üretim süreci, mevcut duruma ilişkin enformasyonla diğer durumlara ilişkin enformasyon arasındaki farkların ve benzerliklerin karşılaştırılması ve ortaya konulması, enformasyonun, kararlar ve hareketler üzerindeki etkilerinin araştırılması, mevcut bilgi parçasıyla diğer bilgiler arasındaki bağlantıların belirlenmesi ve yapılan konuşmalarla diğer insanların bu enformasyonlar hakkındaki düşüncelerinin öğrenilmesi şeklinde işler (DAVENPORT ve diğerleri, age).

### 2.1. Bilginin Sınıflandırılması

Bilgiyi açık (**explicit**) ve suskun (**tacit**) bilgi olarak sınıflandırabiliriz. Somut ve teorik olarak değerlendirilen açık bilgi, dokümanlar, veri tabanları, ürünler ve süreçlerle tanımlanabilir. Yüksek derecede kişisel, soyut olarak değerlendirilen suskun bilgi, iletişimi ve formalizasyonu zor olan personel deneyimlerine, genel duruma, hareketlere bağlı bulunan bilgidir. Suskun bilgi, bilinen ancak açıklayamadığımız bilgidir (NONAKA ve diğerleri, 1995). Suskun bilgi, faaliyet tabanlı olup zihnin ve bedeninin iş performansında aynı anda işleve geçmesidir. Suskun bilgi organizasyon içinde doğru işlerin yapılarak çalışma ünitelerinin amaçlarına erişmesini temin ederek görev etkinliğini ve çözümü güç olan zor problemlerin sezilmesi ve açıkça ortaya konulması ile bir çeşit yaratıcı sağlamlığı sağlar. Açık bilgi, uygun kurallar tarafından, hareketlerin durumlara eşitlenmesi amacıyla kullanılan açık bilgidir. Açık bilgi alışkanlıkların, standart çalışma prosedürlerinin ve veri kayıtlarının yapılandırılmasında kullanılır (CHOO, 1998).

### 2.2. Bilginin Özellikleri

Tecrübe (**experience**), yerleşmiş gerçekler (**ground truth**), karmaşıklık (**complexity**), yargı (**judgment**), sağduyu kuralları ve sezgi (**rules of thumb and intuition**), değerler ve inançlar (**values and beliefs**) bilginin özelliklerini oluşturmaktadır.

Tecrübe, zamanla gelişen ve biriken bilgidir.

Yerleşmiş gerçek, olması gerekli olanı tam anlamıyla bilmektir.

Karmaşıklık, bilgi kendisine uymayanı hariçte tutacak kesin bir yapıya sahip olmamasıdır.

Yargı, sadece yeni durumlar ve enformasyonlar hakkında bilinenlerin ışığında değil, yeni durumlara ve enformasyonlara cevap verecek yeni durumlar hakkında da karar verilmesidir.

Sağduyu Kuralları ve Sezgi, daha önceki tecrübe, gözlem yapılan hata ve denemelerden ders alarak yeni durumlara karşı önceki problemlere uygun çözümler oluşturmaktır.

Bilgi ile bütünleşmiş bir halde olan Değerler ve İnançlar, Bilgi sahibinin ne gördüğünü, neyi içselleştirdiğini ve gözlemlerinden ne gibi sonuçlar çıkardığını belirler (DAVENPORT ve diğerleri, age).

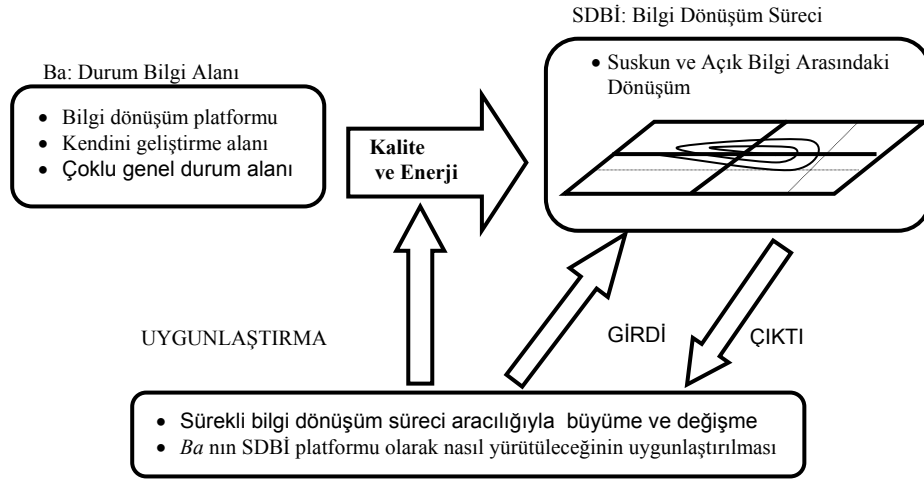
Bunlara ilaveten, bilgi işletmenin ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde doğruluk, zamanlılık, ilgililik, bütünlük, sıklık, zaman ufku, alanı, kökü, takdim edilme, şekli (ÖZEVREN, 1997) maliyet özelliklerini taşıması gerekmektedir (YOZGAT, 1998).

### 3. BİLGİNİN YARATILMASI

Organizasyonların bilgiyi dinamik olarak nasıl yarattıklarını anlamak için üç elemandan oluşan bilgi yaratım modelinin incelenmesi gerekir. Bunlar (NONAKA ve diğerleri, 2001):

- Sosyalleştirme-Dışsallaştırma-Birleştirme-İçselleştirme (**SDBİ**) süreci (**The SECI Process**),
- *Ba*, bilgi yaratımı için paylaşılmış genel durum,
- Bilgi varlıkları (**knowledge assets**) bilgi yaratım sürecindeki girdi çıktı ve uyumlaştırıcılar

Bilgi yaratımı amacıyla bu üç eleman şekil 3’de görüldüğü gibi birbirleriyle etkileşim içinde olmalıdırlar.



**Şekil 1. Bilgi Yaratma Sürecinin Üç Elemanı**

**Kaynak:** Ikujiro Nonaka ve David Treece, s.17.

#### 3.1. Sosyalleştirme-Dışsallaştırma-Birleştirme-İçselleştirme (SDBİ) Süreci ile Bilgi Yaratımı

Organizasyonlarda bilgi, suskun ve açık bilgi arasındaki etkileşim yoluyla yaratılır. Bu süreç bilgi dönüşümü (**knowledge conversion**) olarak adlandırılır. Bilgi dönüşümü süreci, Sosyalleştirme (**socialization**) (suskun bilgiden suskun bilgiye), dışsallaştırma (**externalization**) (suskun bilgiden açık bilgiye), birleştirme (**combination**) (açık bilgiden açık bilgiye), içselleştirme (**internalization**) (açık bilgiden suskun bilgiye) olmak üzere dört aşamadan oluşur (NONAKA, 1999)

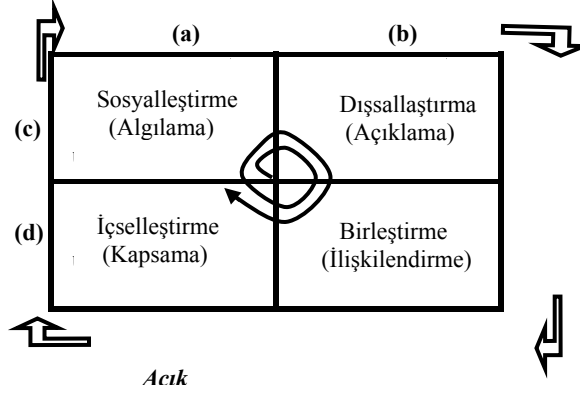
Sosyalleştirme, deneyimlerin paylaşımı ve böylece suskun bilginin zihinsel bir model ve teknik beceriler olarak paylaşımını sağlama sürecidir. Deneyimlerin paylaşılması ile suskun bilginin yakalanma süreci olarak ifade edebiliriz (CHOO, Age). Birey, suskun bilgiyi herhangi özel bir iletişim aracılığıyla ya da dil kullanmadan bir başkasından öğrenebilir. Suskun bilgi biçimlendirilmesi zor ve genellikle zaman ve mekana özgü olmasından dolayı sadece aynı ortamda yaşamak ve beraberce zaman geçirmek gibi deneyimlerin paylaşılması yolu ile elde edilebilir (NONAKA ve diğerleri, 1995). Burada kişiler arası öğrenmeler, sözlü ve yazılı talimatlara değil, taklit ve izlemeye dayalıdır (KONTIANINEN, 2002).

Dışsallaştırma, suskun bilgiyi açık bilgi şeklinde ortaya koyabilme sürecidir. Bilgi yaratma sürecinde suskun bilginin açık hale dönüşmesi, bilginin modeller, prosedürler, talimatlar, hipotezler veya kavram şeklini almasıdır. Suskun bilgi açık bilgi haline dönüştürüldüğünde berraklaşır, böylece diğer kişiler tarafından paylaşılmasına izin verilir ve yeni bilginin temelini oluşturur (NONAKA ve diğerleri, 1995).

Birleştirilme safhasını, çeşitli kaynaklardan toplanan açık bilgilerin birleştirilmesi yolu ile yeni açık bilgi yaratma süreci olarak tanımlayabiliriz (CHOO, Age). Açık bilgiler organizasyonun içinden veya dışından toplanır, daha sonra birleştirilir ve tekrar gözden geçirilir veya yeni bilgi oluşturma sürecine tabi tutulur. Yeni açık bilgi daha sonra organizasyonun üyelerine yayımlanır (NONAKA ve diğerleri, 1995).

İçselleştirme, bilgi yaratma sürecinin diğer yöntemlerinden kazanılan deneyimlerin kişilerde içselleştirilmesi, ortaya çıkan açık bilginin kişilerde tekrar suskun bilgi haline dönüşmesidir (CHOO, Age). Bir başka deyimle, açık bilginin suskun bilgi olarak somutlaştırılması süreci içselleştirme olarak adlandırılır. İçselleştirme yolu ile yaratılmış açık bilgi organizasyonun bütünü tarafından paylaşılır. İçselleştirme “yaparak öğrenme” (**learning by doing**) ile yakından ilişkilidir (NONAKA ve diğerleri, 1995).

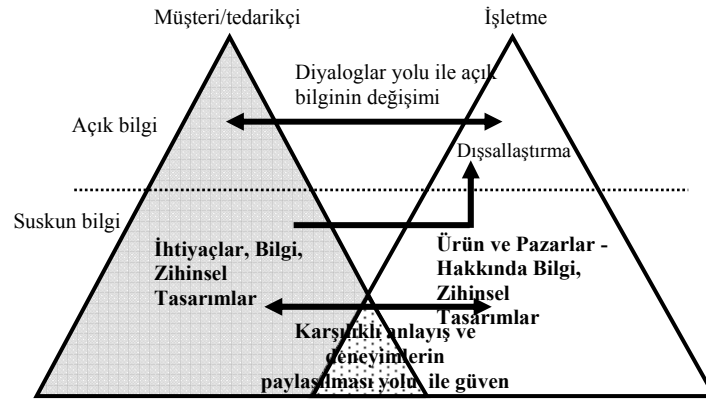
**Bilginin Yaratılmasında Yöntemlerin Birbirleri ile Etkileşimi :** Bilgi yaratımı suskun ve açık bilgi arasında sürekli dinamik etkileşim sürecidir. Şekil 4 bilgi yaratımının dört yöntemini ve SDBİ sürecince oluşan bilginin döngü hareketini göstermektedir. Dört bilgi yaratma yöntemi ile oluşan hareket dairesel değil döngü formunda şekil bulur.



**Şekil 2. Bilgi Yaratımının Dört Elemanı**

**Kaynak:** Ikujiro Nonaka ve David Treece, s.20.

Bilginin yaratılmasında açık ve suskun bilgi arasındaki etkileşim bilgi dönüşüm yöntemlerinin her biri tarafından geliştirilir. SDBİ sürecinde yaratılan bilgi, yatay ve dikey olarak organizasyonun her yerine erişerek bilgi dönüşümünün yeni döngüsünü tetikler. Organizasyonel bilgi yaratma kendini sürekli geliştiren, bitmeyen bir süreçtir. Birbirini etkileyen döngü süreci organizasyon dışında ve içinde oluşur. Bilgi, organizasyonun sınırlarının ötesine ve farklı organizasyonlarla etkileşim sonucu yeni bilginin yaratılmasından elde edilen bilgiye aktarılır. Bu dinamik etkileşim yolu ile organizasyon tarafından yaratılan bilgi, tüketiciler, bağlı işletmeler, üniversiteler ve dağıtıcılar gibi dış bileşenlerde tutulan bilginin yer değiştirmesini tetikleyebilir. Bu hareketler daha sonra organizasyonun yaratma sürecine yansıtılır ve yeni organizasyonel bilgi yaratım süreci başlar. Şekil 5 organizasyonun bilgi yaratmak için dış bileşenlerle nasıl etkileşime girdiğini göstermektedir. Vurgulanması gerekli nokta, bilgi yaratımının bir varlığının sınırlarının ötesine erişen kendini geliştirme süreci olduğudur. Bilgi yaratımında, varlık kendisi ve diğerleri arasında içeride ve dışarıda, geçmişte ve günümüzde kendisini aşar (NONAKA ve diğerleri, 1995).



**Şekil 3. Dış Bileşenler ile Bilginin Yaratılması**

**Kaynak:** Ikujiro Nonaka ve David Treece, s.21

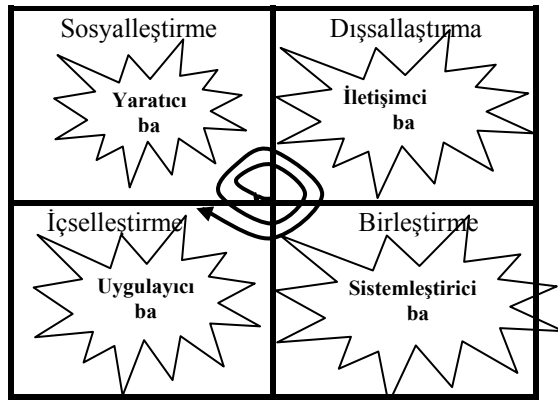
### 3.2. Ba ile bilgi yaratımı

*Ba*, japon filozofu Kitaro Nishida tarafından ortaya atılan kavrama dayanarak Shimizu tarafından geliştirilmiştir (NONAKA ve diğerleri, 1998). *Ba*, biliş ve faaliyette paylaşılmış genel bir ortamdır. *Ba*, mutlak bir fiziksel alan değil aynı zamanda belirli bir zaman ve mekan ve zaman ve mekanı aynı anda kaplayan alandır. *Ba*'nın anlaşılabilmesi için anahtar kavram karşılıklı etkileşimdir. *Ba*, kişisel ve/veya ortak etkileşim için ortam sağlar (NONAKA ve diğerleri, 2000). Bilgi, tek başına çalışma şeklinden daha ziyade kişiler arasındaki etkileşim veya kişiler ve çevreleri arasındaki etkileşim yolu ile yaratılır. Dört çeşit *ba* vardır: yaratıcı *ba* (originating, *ba*), iletişimci *ba* (dialoging, *ba*), sistemleştirici *ba* (systemizing *ba*) ve uygulayıcı *ba*, (exercising, *ba*). *Ba*'nın çeşitleri, etkileşimin iki boyutu tarafından tanımlanır. Bu etkileşimin bir boyutu, etkileşimin kollektif veya kişisel olması, diğer boyutu ise kullanılan etkileşimin, yüz yüze kontak şeklinde veya telekonferans, e-mail, memolar, el kitapları, kitaplar vb. şeklinde olup olmadığıdır (NONAKA ve diğerleri, 1995).

SDBİ modelinin her aşaması, *ba*'nın bir aşamasını temsil eder. Her *ba* bilgi yaratımını hızlandırarak bilgi dönüştürme sürecinin bir aşamasını destekler (KONTANINEN, Age). Her *ba*'da üretilen bilgi, organizasyonun bilgi temelinde şekillenir ve çalışanlar tarafından paylaşılır. *Ba*'nın amacı organizasyonel öğrenmenin ön koşullarını hazırlayarak organizasyonel öğrenmenin desteklenmesini ve hızlandırılmasını geliştirmektir (NONAKA ve diğerleri, 1998).

*Ba* çeşitlerinin sırasıyla açıklanması *ba*'nın işlevinin anlaşılmasında yardımcı olacaktır (NONAKA ve diğerleri, 1995) :

- **Yaratıcı *ba* (Originating *ba*)**, kişisel ve yüz yüze etkileşimler olarak tanımlanır. Kişisel deneyim, duygu, heyecan ve zihinsel modellerin paylaşıldığı yerdir. Suskun bilginin paylaşımındaki en önemli elemanlar olan, fiziksel duyuların (physical senses) ve heyecan verici (psycho-emotional) tepkilerin tamamen elde edilmesindeki tek yol olmasından dolayı temel olarak sosyalizasyon için bir genel durum ortaya koyar.
- **İletişimci *ba* (Dialoging, *ba*)**, yüz yüze ve ortak etkileşim olarak tanımlanır. Kişisel zihni modellerin ve becerilerin paylaşıldığı, ortak terimler haline dönüştürüldüğü ve kavramlar şeklinde açık olarak ifade edildiği yerdir. Bu nedenle, iletişimci *ba* temel olarak dışsallaştırma durumunu ortaya koyar. Kişisel suskun bilgi, katılımcılar arasında kurulan diyalog yolu ile paylaşılır ve somutlaştırılır. Somutlaştırılmış bilgi, her kişide yeniden kişiselleşir ve kişisel yansımalar yolu ile daha ileri bir somutlaştırma ortaya çıkar.
- **Sistemleştirici *ba* (Systemizing, *ba*)**, ortak ve gerçek etkileşim olarak tanımlanır. Sistemleştirici *ba*'da, açık bilgi çok fazla kişiye yazılı olarak aktarıldığından dolayı açık bilginin birleştirilerek var edilmesi için bir durum ortaya koyar. Veri bankaları, grup bağlantıları, dokümantasyon ve on-line ağları gibi enformasyon teknolojileri, sistemleştirici *ba*'nın yaratımı için fiili ortak çevre sunar.
- **Uygulayıcı *ba* (Exercising, *ba*)**, Kişisel ve gerçek etkileşimin tanımlanması ile içselleştirmenin yapılandırılması için bir durum ortaya koyar. Burada, simülasyon programları veya yazılı el kitapları gibi yazılı ve görsel iletişim araçları aracılığı ile iletilen açık bilgi, somutlaştırılır. İletişimci *ba*, bunu düşünsel olarak gerçekleştirirken, uygulayıcı *ba*, faaliyetten kaynaklanan yansıma ve sınırların ötesine geçişi sentez haline getirir



**Sekil 4. *Ba*'nın Dört Karakteristiği**

**Kaynak :** Ikujiro Nonaka ve Noburu Konna, s. 46

### 3. Bilgi Varlıkları

Bilgi yaratma sürecinin temelini bilgi varlıkları oluşturur. Bu varlıklar, işletmelerde değer yaratmak için bulunması zorunlu olan işletmeye özgü kaynaklar (**firm-specific resources**) olarak tanımlanır. Bilgi varlıkları, bilgi yaratma sürecinin girdi, çıktı ve uyumlaştırıcı faktörleridir (NONAKA ve diğerleri, 1995). Bilgi varlıkları, organizasyon içindeki bilgi stratejilerinin, süreçlerinin, yapılarının ve sistemlerinin geliştirilmesini, bilgi yaratımının ve paylaşımının sağlanmasını temin eder. Bilginin birey, takım, organizasyon ve organizasyonlar arası etkileşimini temsil eder (MENTZAZ, 2001).

Bilgi varlıkları organizasyonun bilgi yaratma faaliyetlerinin sürekli değişen girdi ve çıktılarıdır. Bilgi varlıkları tablo 4'de de gösterildiği gibi deneysel (**experimental**), kavramsal (**conceptual**), düzenli (**systemic**), alışılmış (**routine**) bilgi varlıkları olmak üzere dört şekilde sınıflandırılır (NONAKA ve diğerleri, 1995):

**Tablo 1 Bilgi Varlıklarının Dört Çeşidi**

<b>Deneyel Bilgi Varlıkları</b>	<b>Kavramsal Bilgi Varlıkları</b>
Ortak deneyler yolu ile paylaşılan suskun bilgi <ul style="list-style-type: none"><li>• Kişisel beceri ve know-how'lar</li><li>• Önemseme, sevgi, güven ve güvenlik</li><li>• Enerji, hırs ve gerilim</li></ul>	İmgeler, semboller ve dil yolu ile somutlaştırılmış açık bilgi <ul style="list-style-type: none"><li>• Ürün kavramları</li><li>• Dizayn</li><li>• Marka hakkı</li></ul>
<b>Alışılmış Bilgi Varlıkları</b>	<b>Sistemik Bilgi Varlıkları</b>
Faaliyet ve pratikte yerleştirilmiş ve alışkanlık haline getirilmiş suskun bilgi <ul style="list-style-type: none"><li>• Günlük çalışmalardaki know-how</li><li>• Organizasyonel alışkanlıklar</li><li>• Organizasyonel kültür</li></ul>	Sistemleştirilmiş ve bütün hale getirilmiş açık bilgi <ul style="list-style-type: none"><li>• Dökümanlar, özellikler, el kitapları</li><li>• Veri tabanı</li><li>• Patentler ve lisanslar</li></ul>

**Kaynak:** İkujiro Nonaka ve David Treece, s.29.

**Deneyel bilgi varlıkları**, eldeki deneyimlerin, organizasyonun üyeleri ve müşterileri, tedarikçileri ve yakın ilişki içindeki işletmelerin üyeleri arasında paylaşılması ile yapılandırılan suskun bilginin paylaşılmasından meydana gelir. Deneyel bilgi varlıklarının geliştirilmesi ve değiş tokuşu, suskun olmalarından dolayı zordur. Organizasyonlar, bilgi varlıklarını kendi deneyimlerinden oluşturmak zorundadırlar. Deneyel bilgi varlıklarının suskunluğu, organizasyonlara kendine özgü, taklidi zor ve işletmelere destek verecek rekabet avantajı yaratır.

**Kavramsal bilgi varlıkları**, açık bilginin dil, sembol ve imgeler yolu ile somutlaştırılmasıdır. Organizasyonun üyeleri ve müşterileri tarafından sahip olunan kavramlara dayanır. Müşteri ve organizasyon üyelerinin tam olarak ne anladıklarının yakalanmasının hala zor olmasına rağmen, somut biçimde olmalarından dolayı kavramsal bilgi varlıklarının yakalanması deneyel bilgi varlıklarına oranla daha kolaydır.

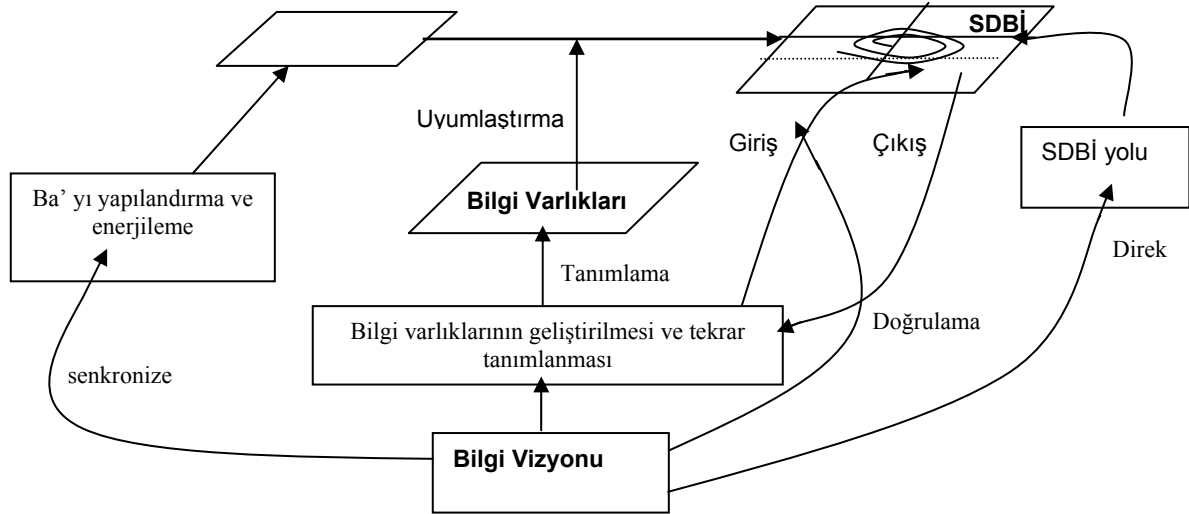
**Düzenli bilgi varlıkları**, müşteriler ve tedarikçiler hakkında hazırlanmış enformasyonlar ve açıkça belirlenmiş teknolojiler, ürün özellikleri, el kitapları, dokümanlar gibi düzenlenmiş ve hazırlanmış açık bilgidir. Düzenli bilgi varlıklarının bir karakteristiği oldukça kolay olarak aktarılabilmeleridir. Bunlar en iyi görülebilen bilgi varlıklarıdır ve halihazırda yürütülen bilgi yönetimi, öncelikle entelektüel mülkiyet hakları gibi düzenli bilgi varlıklarının yönetilmesi üzerine yoğunlaşır.

**Alışılmış bilgi varlıkları**, rutin hale getirilmiş ve organizasyonun deneyimleri ve faaliyetleri ile birleştirilmiş suskun bilgi, organizasyonun alışılmış bilgi varlıklarını oluşturur. Organizasyonun günlük yaşantısında sürdürülen know-how, organizasyonel alışkanlıklar ve organizasyon kültürü alışılmış bilgi varlıklarının birer örneğidir. Alışılmış bilgi varlıklarının bir karakteristiği, pratik bilgi olmalarıdır.

Bir organizasyonun bilgi varlıkları, teknoloji, yetenek ve kapasitelerine göre sınıflandırılarak bunların organizasyonun farklı düzeylerinde işlenmesiyle organizasyonun bilgi manifestosu yaratılır (BOISOT, 1999).

#### 4. BİLGİ YARATMA SÜRECİNDE LİDER

Bir organizasyon, mevcut bilgi varlıklarını kullanarak *ba*'da ortaya çıkan SDBİ süreci ile yeni bilgi yaratır. Yaratılan bilgi, organizasyonun bilgi varlıklarının arasına katılır. Bu bilgi yaratılacak yeni bilgi yaratma sürecinin temeli olur. Liderler bilgi yaratma sürecinin koşullarını sağlayarak organizasyonu, yeni bilginin yaratılması doğrultusunda aktif ve dinamik olarak yönlendirirler. Bilgi yaratımı sürecine yön vermek açısından orta ve üst düzey yöneticilerin liderlik rolleri önemlidir. Özellikle, orta düzey yöneticileri organizasyondaki enformasyon akışının yatay ve dikey olarak kesişme noktasında olmaları dolayısıyla diğer çalışanlar ile iletişimi sağlayarak bilgi yaratımı sürecine katılmaları ve *ba*'ya yön vermeleri açısından kritik öneme sahiptirler. Liderler bilgi vizyonunu oluşturur, bilgi varlıklarını destekler ve geliştirir, *ba*'yı yaratarak enerjiler ve bilgi yaratma sürecini sürekli olarak geliştirirler (şekil 5). Liderler, *ba*'da SDBİ sürecinin işletilmesini yapılandırır ve bilgi dönüşümünün dört şeklinin de organizasyonun değişik seviyelerinde işlenmesini sağlayarak organizasyonel bilgi yaratımını geliştirirler. Liderler başka bir tanımla bilgi üreticileri alt kademe çalışanları, üst yönetim ile müşteriler, tedarikçiler gibi organizasyon dışı öğelerdeki suskun bilgiyi yeni kavramlar, teknolojiler, ürünler veya sistemlerde birleştirerek açık bilgiye dönüştürmek amacıyla sentezini oluştururlar (NONAKA ve diğerleri, 2001).



**Şekil 5. Bilgi Yaratma Sürecinin Yönlendirilmesi**

**Kaynak:** Ikujiro Nonaka ve David Treece, s.32.

#### 4.1 Bilgi Vizyonunun Sağlanması

Bir organizasyon bilginin dinamik ve sürekli yaratılması için organizasyonun tamamında uyumlu olacak bir vizyona ihtiyaç duyar. Bilgi vizyonun anlaşılır bir şekilde ifade edilerek organizasyonun tamamına ve dışına iletilmesi üst yönetimin sorumluluğundadır. Bilgi vizyonu, organizasyonun ne cins bilgiyi hangi alanda yaratması gerektiğini tanımlar. Bilgi vizyonu, bilgi yaratma sürecine yön verir ve

- Biz Neyiz?,
- Ne Yaratmalıyız?,
- Nasıl Yapabiliriz?,
- Bunu Niçin Yapıyoruz?,
- Nereye Gidiyoruz?

gibi soruları sorarak bilginin yaratılmasını sağlar. Kısaca, organizasyonun ve bilgi tabanının uzun soluklu bir hale dönüştürülmesini temin eder. Bilginin sınırlarının olmamasından dolayı, yeni bilginin herhangi bir şekli organizasyonun mevcut yapısını dikkate almaksızın yaratılabilir. Bu nedenle, üst yönetimin bilgi vizyonunu açık bir şekilde ifade etmesi mevcut ürünlerin, bölümlerin, organizasyonların ve pazarların sınırlarının aşılması için önemlidir. Bilgi vizyonu, organizasyonun yarattığı bilginin kalitesini doğrulayan, geliştiren ve yön veren değer sistemini de tanımlar. Organizasyonel normlar, alışkanlıklar ve becerilerle beraber değer sistemi, hangi tip bilgiye gerek duyulduğunu, yaratıldığını ve elde tutulduğuna yön verir. Orta düzey yöneticileri bilgi üreticileri olarak işletmenin vizyonuna göre, bilineni yeniden yapılandırmak ve yeni bilgi yaratımını teşvik etmek zorundadırlar. Üst yönetim işletmenin vizyonunun sağlanması amacıyla, bilgi varlıklarının paylaşımı geliştirilmesi ve yükseltilmesinde, yönlendirici rol üstelenerek bilgi yaratma sürecini kolaylaştırmak zorundadır. Üst yönetim organizasyonu, sahip olduğu bilgi temeli üzerinde yeniden tanımlama mecburiyetindedir. Geniş organizasyon için ne bildiğine tam olarak karar vermek oldukça zordur. Üst yönetim, işletmenin bilgi varlıklarını takip eden ve ihtiyaç duyulduğunda onları kullanan bilgi üreticilerini teşvik etmek ve bilgiyi kullanılabilir kılmak zorundadır.

Organizasyonda mevcut bilginin kullanılması ile elde edilen başarılı deneyimler, var olan bilgiye aşırı güvenilmesine yol açar ve yeni bilgi yaratımını engelleyebilir. Bu yüzden mevcut kabiliyetler, daha sonraki öğrenmeyi ve işletmelerde üretilen faaliyetleri hem tetiklebilir hem de zorlaştırabilir. Öz yetenekler, yaratıcılığı geliştirecek yerde sınırlayan öz sınırlamalara (core rigidities) veya yetenek tuzaklarına (competence trap) dönüşebilir. İşletmeler tuzaklardan ve sınırlamalardan kaçınmak için yeni bilginin yaratılması amacıyla mevcut bilgi varlıklarından farklı bilgiye ihtiyaç duyan Araştırma-Geliştirme/ARGE (Research and Development/R&D) projeleri kullanmalıdırlar (NONAKA ve diğerleri, 2001).

Bilgi vizyonun sağlanmasında en önemli faktör liderliktir. Organizasyonun lideri konumundaki yöneticiler, organizasyonda bilgi vizyonunun çerçevesini oluşturmak; Organizasyon içindeki iletişimi, işbirliğini güçlenmesini sağlayarak çalışanların entelektüel performanslarını ve morallerini yükseltmek zorundadırlar (LIPTON, 2003).

Organizasyonlarda başarılı bir bilgi vizyonunun oluşturulması için kişilerin, idealler ve diğer kişilerle buluşturulması bilginin açık hale getirilmesi, yöneticilerin iletişim lideri olmaları konusunda desteklenmesi, bir iş gereği olarak organizasyon içi iletişimin sağlanması, yeni iletişim yollarının yaratılması gerekmektedir (MELLOR, 1998).

#### 4.2 Bilgi Varlıklarının Paylaşımının Desteklenmesi ve Geliştirilmesi

Üst yönetim organizasyonun bilgi vizyonuna bağlı olarak, bilgi yaratımı sürecinin üç elemanının yönetilmesinde liderlik rolü üstlenmeli ve dinamik bilgi yaratımını yapılandırılmalıdır. Öncelikle, üst yönetim bilgi yaratımı süreci temelinde şekillenen organizasyonun bilgi varlıklarını yönetmek ve geliştirmek zorundadır. Çoğu organizasyonun bu işlevi yerine getirmek için CKO (Chief Knowledge Officer- Bilgi yöneticisi uzmanı) pozisyonunu yaratmışlardır. Bununla beraber, şu ana kadar organizasyonlarda CKO rolü, durağan varlıkların ortaya konulması şeklinde uygulanarak bilgi varlıklarının etkin olarak yönetilmesini işlevini sınırlamışlardır. Üst

yönetim bilgi temelinde, organizasyonun bilgi varlıklarının bilgi temelinde yapılandırılması sürecinde aktif rol oynamak zorundadırlar.

Bilginin sınırsız olmasından dolayı üst yönetim organizasyonun tanımlanmasında teknolojiler, ürünler ve pazarlar gibi mevcut tanımlamaları kullanmaktan ziyade sahip oldukları bilgi temelinde organizasyonu yeniden tanımlamalıdır. Üst yönetim ve bilgi üreticileri, organizasyonda hangi cins bilginin kullanışlı olduğuna karar vermek için, durumu okumalı yani organizasyonun içinde bulunduğu bilgi durumunu değerlendirmelidirler.

Bunun için, üst yönetim bilgi varlıklarını kayıt altına almalı ve bu temelde organizasyonun bilgi varlıklarının etkili ve etkin olarak kurulması, yapılandırılması ve işlevsel kılınması için bir strateji oluşturmalıdır. Bilgi üreticileri, organizasyonda bilgi yaratan ve bilgisini paylaşan personeli ve organizasyondaki bilgiyi bulmalıdırlar. Büyük organizasyonlar için ne bildiğine tam olarak karar vermek genellikle zordur. Üst yönetim organizasyonun bilgi varlıklarının izini süren bilgi üreticilerini bir araya getirerek işlevsel kılmalı ve gerektiğinde onları kullanmalıdırlar.

#### 4.4. *Ba* 'nın Yapılandırması, İletilmesi ve Enerjilenmesi

*Ba*, amaçlı olarak kurulabilir veya kendiliğinden oluşabilir. Üst yönetim ve bilgi üreticileri *ba*' yı toplantı odaları, sanal alemler gibi, zihinsel tasarımlar veya bilgisayar ağları gibi, ortak amaçlı yerler gibi fiziksel alanları sağlayarak kurabilirler. Liderler *ba*'nın amaçlı olarak kurulmasında, kişiler arasındaki etkileşimi arttırmak ve katılımı sağlamak için, kişilerin seçimini doğru yapmak zorundadırlar. Yöneticilerin çok çabuk değişen ve kaybolan kendiliğinden ortaya çıkan *ba*'yı keşfetmeleri ve kullanmaları önemlidir. Bu nedenle Liderler, *ba*' yı etkili olarak şekillendirmek kadar, kendiliğinden ortaya çıkan *ba*'yı elde etmek için organizasyonun üyelerini, birbirleri ve dış çevre ile nasıl etkileşim içinde oldukları durumunu sorgulamak zorundadır. Bununla beraber işletme için *ba*'yı yapılandırma, bulma ve iletme işletmedeki dinamik bilgi yaratma sürecini yönetmek için yeterli olmaz. *Ba*, SDBİ sürecine güç ve kalite vermek için enerjilenmelidir. Bunun için bilgi üreticileri işletmelerinde, özerklik (**autonomy**), yaratıcı kargaşa (**creative chaos**), abartı (**redundancy**), ihtiyaç çeşitliliği (**requisite variety**), sevgi (**love**), önemseme (**care**), güven (**trust**), sadakat (**commitment**) gibi gerekli durumları sağlamak zorundadırlar.

**Özerklik**, yeni bilgiyi yaratabilmek için değerlendirebilir enformasyonun bulunma şansını ve organizasyon üyelerinin motivasyonunu artırır. Organizasyon çalışanların özerk hareketlerine izin vermekle, üyelerinin sahip olduğu bilgiyi yakalayabilme ve işlevselleştirebilme fırsatını yaratır. Organizasyondaki özerk kişi ya da gruplar, organizasyonun hedefleri doğrultusunda kendi görev sınırlarını saptarlar.

**Yaratıcı kargaşa**, liderler tarafından, belirsiz görüş ve amaçların ileri sürülmesi ile organizasyon üyeleri arasında krize yol açmak için amaçlı olarak organizasyona sunulan sorundur. Yaratıcı kargaşa, kişilerin problemleri tanımlamaları ve çözüm yolu bulmalarında dikkatlerini yoğunlaştırmalarına ve sınırlarını aşmak için cesaretlenmelerine yardımcı olur. Oluşan sorgulamanın ve yeniden değerlendirmenin sürekliliği *ba*'yı enerjiler ve böylelikle organizasyonel bilgi yaratımı teşvik edilir. **Abartı**, bir bütün olarak işletme ve yönetim sorumlulukları, çalışma faaliyetleri hakkındaki enformasyonun amaçlı olarak üst üste bindirilmesidir. Enformasyonun abartılması, bilgi yaratma süreci hızını iki yolla artırır. Öncelikle abartılı enformasyonun paylaşımı, kişileri diğerlerinin neleri somutlaştırmayı denediklerini algılayabilmeleri ile suskun bilginin paylaşımını yükseltir. İkinci olarak, enformasyonun abartılması, organizasyonun üyelerinin organizasyondaki rollerini anlamalarına, sırasıyla düşünce ve faaliyetlerinin yönünü kontrol çalışmalarına yardım eder. Böylece, belli yön ve kararlılığın sağlanması için kendi kendine kontrol mekanizması sağlar.

**İhtiyaç çeşitliliği**, bilgi yaratan organizasyona düzen ve kargaşa arasındaki balansı sağlanmasında yardımcı olur. İhtiyaç çeşitliliğinin gerçekleştirilmesinin iki yolu vardır biricisi en geniş çeşitlilikteki enformasyonun, organizasyonun üyelerine hızlı eşit olarak yayılması yoluyla, enformasyon ağı ile birbirlerine bağlı farklı ünitelerde, düz ve esnek organizasyon yapısının geliştirilmesidir. Diğer yaklaşım ise, sık sık organizasyon yapısının ve/veya personelin rotasyonunu sağlamaktır. Bu suretle çalışanların çevresel karışıklıklara uyum sağlamaları için karşılıklı disipline bilgiyi elde etmeleri mümkün olur. Organizasyonun üyeleri arasında, sevgi, özen, güven ve sadakatin teşvik edilmesi, bilgi yaratımının temelini şekillendirdiğinden dolayı önemlidir. Bilginin (özellikle suskun bilgi) paylaşımı ve yaratımı için bir organizasyonun üyeleri arasında sevgi, önemseme ve güven duygusu güçlü olmalıdır. Enformasyon gücü yaratılırken kişi enformasyonunu kendi arkadaşlarından bile saklayarak tekeline almak üzere güdülenebilir. Kişilerde mevcut bilginin paylaşımı, açıklaması ve dokümanite edilmesi bilgi yaratımı için gerekli olduğundan liderler için organizasyon üyelerinin bilgilerinin güvenli olarak paylaşıldığını hissedebilecekleri ortamın oluşturulması gereklidir.

#### 4.5. SDBİ Sürecinin Geliştirilmesi

Bilgi üreticileri, bilgi dönüşümün dört çeşidini de kolaylaştırmak yolu ile organizasyonel bilgi yaratımını geliştirirler. Bu konudaki en belirgin katkılarını dışsallaştırmayı sağlayarak yaparlar. Liderler, alt kademe çalışanlarındaki (**front-line employees**), üst yönetimdeki ve müşteriler, tedarikçiler gibi dış öğelerdeki suskun bilgiyi yeni kavramlarda, teknolojilerde, ürünlerde veya sistemlerde açık bilgi haline getirebilmek ve birleştirmek amacıyla sentez haline getirirler. Bilgi üreticileri bilgi yaratma sürecini daha da kolaylaştırmak için organizasyon içindeki ve dışındaki döngünün yönünü ve elde mevcut bilginin çeşidini yorumlarlar. Bilgi üreticileri, işletmeye özgü kavramları yaratarak bunları organizasyonun anlayabileceği ortak bir dille ifade ederler (NONAKA ve diğerleri, 2001).

#### 5. SONUÇ

Günümüz global ekonomisinde varlığını sürdürmek isteyen her organizasyon faaliyet gösterdiği sektörde rekabet avantajı yaratmak zorundadır. Bundan dolayı organizasyonlar sahibi oldukları iş ile ilgili bilgiyi yönetmek, çevrelerindeki ve mevcut bilgilerini kullanarak yeni bilgi üretmeli, bilgiye odaklanmalıdır. Bilgiye odaklanmak hedefindeki her organizasyon, sahip olduğu süreçler, dokümanlarla ortaya konulmuş olan açık bilgiyi ve çalışanlarının beyinlerinde saklı durumda bulunan iş ile ilgili kişisel bilgiyi, birleştirecek bilgi yaratım sürecini yapılandırarak işletmelidirler. Buna ilave olarak süreci tetiklemek amacıyla bilginin transferini kolaylaştıracak gerekli zaman ve mekan durumunu yaratmalıdır.

Organizasyonlarda bilgi yaratma sürecinin oluşturulması ve işletilmesinde liderlik sorumluluğu üst ve orta düzey yöneticilerindedir. Organizasyonun liderleri bilgi yaratma sürecinin fiziksel koşullarını sağlayarak, organizasyon içi iletişimi yatay ve dikey olarak kurarak, organizasyonu yeni bilginin yaratılması doğrultusunda aktif ve dinamik olarak yönlendirirler. Liderler organizasyonun hangi alanda ne cins bilgiyi yaratması gerektiğini belirlemek suretiyle bilgi vizyonunu organizasyonun tamamı tarafından anlaşılabilir bir şekilde oluşturur ve ifade ederler. Liderler oluşturdukları bilgi vizyonu temelinde organizasyonun bilgi varlıklarını tanımlar, destekler ve geliştirirler. Bilgi vizyonuna uygun olarak ba'yı yaratarak işlevsel hale getirirler. Liderlerin diğer bir görevi, bilgi dönüşümünün dört yönteminin organizasyonun değişik seviyelerinde ulaşmasını ve işletilmesini sağlayarak. SDBİ sürecinin işletilmesini yapılandırmaktır. Liderler organizasyonda üretilen yeni bilgi ile bilgi varlıklarındaki değişimlerin irdelenmesi ve bilgi vizyonunun bu değişimlere uygun olarak geliştirilmesi suretiyle yeni bilgi yaratma sürecini geliştirirler. Liderler organizasyon içerisindeki işbirliğinin, iletişimin güçlendirilmesini sağlamak yolu ile çalışanların performanslarını ve morallerini yükseltirler.

Bilgi üreten organizasyonlarda liderlerin bilgi yaratma sürecini yapılandırmaları ve geliştirmeleri, mevcut bilginin yönetilerek yeni bilgi üretim sistemin işlerliğe kavuşmasını, mevcut bilginin tekrar ve tekrar yenilenecek kullanımını sağlayacak, mevcut bilginin yeniden keşfedilmesini önleyecek, bilginin üretiminde harcanan zamanı ve bilginin elde edilme maliyetini aşağılara çekecek ve organizasyona faaliyet gösterdiği pazarda rekabet avantajı yaratacaktır.

## KAYNAKÇA

1. BARUTÇUGİL, İ., (2002), **Bilgi Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayınları.
2. BOISOT, M.H., (1999), **Knowledge Assets; Securing Competitive Advantage in the Information Economy**, Newyork , Oxword University Press.
3. CHOO, C.W., (1998), **The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decisions**, Newyork, Oxford University Pres.
4. DAVENPORT T.H.; PRUSAK L., (2000) **İş Dünyasında Bilgi Yönetimi**, Çev.: Gökhan Günay, İstanbul, Bank Kapital Yayınları.
5. KONTIANINEN, J.,(2002) “*Learning and “ba” in the Develepment Network of an Urban Region*”, **Europen Planning Studies**, Vol.10, No:5..
6. LIPTON, M., ”*Why vision matters more than ever*”, **Harward Business School, Working Knowledge, freenewsletter**, <http://hbsworkingknowledge.hbs.edu/item.jhtml?id=3342&t=leadership> (01 Haziran 2003), par.5.
7. MELLOR, V., (1998), “*Are you Communicating your Knowledge Vision*”, **Knowledge Management Review**, Issue 1, Marc/April.
8. MENTZAS, G., (2001) “*An Holistic Approach to Realizing to Full Value of Your Knowledge Assets*”, **Knowledge Management Review**, Vol.4.Issue.3, July/August.
9. NONAKA, I., (1995), **Bilgi Yaratan Şirket**, Bilgi Yönetimi, Harward Business Review, Çev.: Gündüz Bulut, İstanbul: MESS Yayınları No:293.
10. NONAKA, I; TAKEUCHİ,H., (1995), **The Knowledge Creating Company**, Newyork, Oxfort University Pres.
11. NONAKA, I; KONNO, N., (1998), “*The Concept of Ba; Building a Foundation for Knowledge Creation*”, **California Management Review**, Vol.40, Issue:3.
12. NONAKA, I; TREECE, D., (2001), **Managing Industrial Knowledge**, London, Sage Puplication..
13. NONAKA I.; Diğerleri,(2000), **Knowledge Creation : A Source of Value**, London, Macmillan Press ltd..
14. ÖZEVREN, M., (1997), **Toplam Kalite Yönetimi: Temel Kavramlar ve Uygulamalar** , İstanbul, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti..
15. YOZGAT, U., (1998), **Yönetim Bilişim Sistemleri, Managemet Information Systems**, İstanbul, Beta Yayınları.