

BİLGİYE DAYALI ÖRGÜTLERİN TEMEL ÖRGÜTSEL NİTELİKLERİ VE YETENEKLERİ

Yrd. Doç. Dr. Ufuk Durna
Niğde Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

• • •

Özet

İşletmelerin bilgiyi en iyi rekabet avantajı olarak gördükleri bir döneme girmektedir. Durağan yönetim uygulamalarından ve hareketsizlikten kurtulmak için bilgiye dayalı örgüt, çevresel değişimlere hızla ve kararlı bir şekilde karşılık vermek yönünde bilgi yeteneğini ortaya koyar. Bir örgütün bilgi yeteneği, bilginin üretilmesi, paylaşılması, uygulanması, yönetilmesi ve yenilikçi hale getirilmesi şeklinde onun kavramsal gücünü belirler. Örgütün başarısı büyük ölçüde yeteneklerini ne kadar etkili ve verimli kullandığına bağlıdır. Bilgiye dayalı örgütler bir takım örgütsel niteliklerini oluşturdukları temel yöntemleri büyük ölçüde yeniden düşünmektedirler. Bilgiye dayalı örgütler rekabet güçlerini geliştirmede örgütsel yapı, strateji, kültür ve liderlik gibi özellikler üzerinde yoğunlaşmaktadırlar.

Anahtar Kelimeler: Bilgi yönetimi, bilgiye dayalı örgütler, strateji, örgütsel yapı, liderlik.

Basic Organizational Characteristics and Capabilities of Knowledge Based Organizations

Abstract

We have moved into an era in which many companies view knowledge as their most competitive advantage. Knowledge based organization determines its knowledge capability to overcome the forces of inertia or static management practices to react agile and decisively to environmental changes. Knowledge capability of an organization represents its cognitive power such as producing, sharing, practising, managing and innovating of knowledge. The success of the organization depends largely on how effectively and efficiently they can perform those capabilities. Knowledge based organizations are increasingly rethinking the fundamental ways in which they generate a number of organizational characteristics. Knowledge based organizations focus on characteristics such as organizational structure, strategy, culture and leadership in increasing organizational competitiveness.

Keywords: Knowledge management, knowledge based, organizations, strategy, organizational structure, leadership.

Bilgiye Dayalı Örgütlerin Temel Örgütsel Nitelikleri ve Yetenekleri

GİRİŞ

Örgütü başarıya götürecektir ve örgütsel yapıyı daha etkin hale getirecek olan yetenek ve niteliklerin neler olduğunun belirlenmesi, hızla değişen ve rekabetin gittikçe zorlaştığı bir çevre içinde faaliyette bulunan işletmeler için büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda, hem alınan kararların başarılı olması, hem de faaliyetlerin işlenmesi ve denetlenmesi örgütün bilgi temelini geliştirmesine bağlıdır.

Örgütler üyeleri arasındaki bilgi akışını geliştirerek entelektüel kapasitelerini daha iyi kullanmak üzerine odaklanmalıdırlar. Bu noktada amaç bilginin etkin bir şekilde yaygınlaştırılmasıyla rekabet avantajı kazanmaktır. Son on yılda bilgi teknolojisindeki hızlı ilerlemeler ve dinamik global çevrenin etkisiyle bilgi, sürdürülebilir rekabet avantajını kolaylaştıran ve geliştiren çok önemli bir kaynak haline gelmiştir (HUNT, 2003: 189). Bilgi rakiplerin korkulu rüyası haline gelebildiği gibi, müşteriler için ek bir değer oluşturan, onların yaşantısını kolaylaştıran, hatta daha eğlenceli bir hale getiren bir araç olarak da görülebilir.

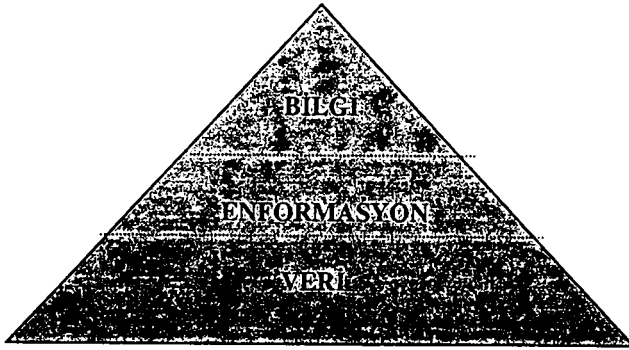
TEMEL KAVRAMLAR

Bilgi, Enformasyon ve Veri

Örgütlerde bilginin niteliğini anlamak için, enformasyon, bilgi ve veri kavramları arasındaki ayrımın ortaya konması gerekir. Bilgi, etkin bir şekilde davranma yeteneği (DAWSON, 2000: 321) ya da enformasyonun deneyim, çevre koşulları, aksetme ve yorumlamayla birleşmesidir. Enformasyon tanımlayıcı ve tarihseldir ve öncelikle geçmiş ve güncelle ilgiliyken, bilgi öngörülebilir, birleştirilebilir ve gizli gerçekleri açığa çıkarır. Yararlı bilgi,

enformasyonun alıcısı onu anladığında, belirli görevlere uyguladığında ve dönüştürdüğünde ortaya çıkar (BENNETT/GABRIEL, 1999: 213). Bilgide veri ve enformasyonun tersine daima beşeri bir yön bulunmaktadır. Kitapların içinde enformasyon bulunabilir, ancak bir kişi bilgiyi özümlediğinde ve onu kullanılabilir hale getirdiğinde enformasyon bilgi haline gelir. Bilgi; sezgi, anlayış, deneyim ve daha önce elde edilmiş enformasyon üzerine kurulur (DAFT, 2000: 258).

Genelde veri (data) işlenmemiş enformasyon parçacıkları, enformasyon (information) organize edilmiş bir veri seti ve bilgi (knowledge) anlamlı enformasyonlardır. Bilgi organize edilmiş iken, enformasyon organize değildir. Veri ve enformasyon beyin dışından transfer edilen, alınan ve kaydedilen formlardır. Bilgi ise sadece kişisel olarak insanların beyinlerinde bulunmaktadır. Enformasyon alıcılar vasıtasıyla insan beynine ulaşmakta ve burada enformasyon işleyicisi tarafından önceki bilgiler kullanılmak suretiyle yeni bilgiye dönüştürülmekte ve hafızadaki yerini almaktadır. Enformasyon işlenmesi yoluyla çok ve yeni enformasyon elde edildiğinden ve işlendiğinden yeni bilgiler elde edilebilmekte ve gelecekteki kullanım için üretilmektedir (AKGÜN / KESKİN, 2003: 3). Bilgi enformasyonun daha zengin bir biçimidir. Bilginin daha verimli hale gelmesi için enformasyona ihtiyaç duyulur. Örneğin bir pastanın nasıl yapılacağını bilmek yeterli değildir. Pastanın içerik listesiyle ilgili enformasyona da ihtiyaç vardır (GURTEEN, 1998: 5).



Şekil 1: Veri, Enformasyon ve Bilgi (FREY, 2001: 40)

Örgütlerde hem açık (explicit knowledge) hem de örtülü (tacit knowledge) bilgiden söz edilebilir. Açık bilgi kodlanabilen, kaydedilebilen ve belgeler ve genel yönergeler şeklinde başkalarına iletilebilen sistematik ve biçimsel bir bilgi türüdür. Çoğu zaman örtülü bilgiyi kelimelere dökmek oldukça zordur. Örtülü bilgi kişisel deneyime, sezgiye ve yargıya dayanır. Örtülü bilgi profesyonel yöntem bilgisini (know-how) ve uzmanlığı, bireysel anlayış ve deneyimi, başkalarına iletilmesi ve geçirilmesi zor olan yaratıcı çözümleri içine alır (DAFT, 2000: 258). Açık bilgiler formüller, ders kitapları veya teknik belgelerde yer almaktayken, kapalı bilgiler öznel görüşler, niyetler, duygular, idealler, değerler şeklinde bireysel faaliyet ve deneyimlerin içinde derinlerde yer almaktadır (TÜRK, 2003: 97-98).

BİLGİYE DAYALI ÖRGÜTLERİN TEMEL YETENEKLERİ

Bilgiyi Üretme

Günümüzde bilgi hammadde, sermaye ve işgücünden oluşan geleneksel üretim faktörlerinden daha önemli bir hale gelmekte ve stratejik bir kaynak olarak kabul edilmektedir. Yoğun rekabet ortamında örgütün varlığını sürdürmesi, ulusal ve uluslararası piyasalarda rekabet üstünlüğü elde etmesi, büyük ölçüde bilgiyi toplama, yorumlama ve hızlı bir şekilde eyleme geçme yeteneğine bağlıdır (TEKİN vd., 2000: 68). Bilginin ekonomik değeri, oluşturduğu sürekli yüksek performanstan anlaşılmaktadır. Bilgiye verilen değer en önemli göstergesi, gün geçtikçe cazibesine kapılan kitlelerin çoğalmasının dışında, onu kullanarak elde edilen karlılıktır. Bilgi bu cazibesini kazançlı yenilikler, işlemsel mükemmellikler ve gelecekle ilgili fırsatlar oluşturarak sağlamaktadır (NASSERI, 1998: 1). Yenilikler ve fırsatlar için temel kaynak olmakta, örgütün sunduğu ürün ve hizmetlere bir değer ilave etmektedir. Bu ek değer rekabette temel üstünlüğü sağlayacak şekilde çıktılarını farklı hale getirmektedir. Bilginin üretimi pahalı bir iş olabileceğinden, bir şekilde ya ekonomik bir değer getirmeli ya da şirketin kendi sektöründe başarılı olmasını sağlamalıdır. Özel kimyasal maddeler üreten bir firma olan Buckman laboratuvarları gelirlerinin yüzde 2,5'ini bilgi yönetimi için harcadığını tahmin etmektedir. Ernst & Young'da bu oran yüzde 6, McKinsey & Co.'da ise yüzde 10 olarak hesaplanmaktadır (DAVENPORT/PRUSAK, 2001:216).

Francis Bacon'ın özlü bir şekilde ifade ettiği gibi "bilgi güçtür." Bu sadece bireyler için değil, örgütler için de geçerlidir. Örgütler sahip oldukları beşeri kolektif bilgi sayesinde dış dünyayla etkileşim içinde bulunan yaşayan varlıklardır. Bu anlamda, örgütün bu ortak bilgisi aynı zamanda dış dünyaya

karşı gücünü oluşturur. Bilginin tam değerini kavrayan insanoğlu gelecekteki sorunlarına uygulayacak şekilde bilgiyi sürekli olarak toplar, biriktirir ve güncellerken, örgütler de aynı şekilde bütün çabalarıyla sürekli olarak bilgiyi toplama, biriktirme, güncelleme ve uygulama ihtiyacı duyarlar. Örgütler bu eşsiz hazineyi besleyecek şekilde çok büyük çaba sarf ederler (MİSRA vd., 2003: 38). Daha iyi rekabet edebilmek, başarıyı yakalayabilmek için örgütsel çevreden, toplumdan, müşterilerden bilgi alan ve onlarla bilgiyi paylaşan, karmaşık sistemleri çözümleyerek bilgi üreten ve üretilen bilgiyi işe uygulayan örgütler rakiplerinin önüne geçmektedir (ARAT, 1996: 80).

Çevresiyle sürekli etkileşim halinde bulunan bir örgüt çevresinden hem bilgi toplar, hem de çevresine bu konuda kaynaklık eder. Örgütler müşterilerinden, toplumdan, eğitim ve araştırma kuruluşlarından, hatta rakiplerinden çok önemli bilgi ve enformasyon elde ederler. Bu edinilen bilgi bazen o kadar değerli olabilir ki, işletme bu sayede olağanüstü verimlilik artışları, maliyetlerde büyük çaplı azalmalar, yeni müşteri ya da yeni pazar olanakları, ürün ya da süreç yenilikleri gibi rakipleri zor durumda bırakacak avantajlar sağlayabilir.

Örgütlerin çoğu öncelikle gündelik olarak uğraştıkları somut ve gözlemlenebilir faaliyetler üzerine odaklanırlar. Bilgiye dayalı bir örgüt, dikkatini birbiriyle ilişkili iki süreç üzerine verir: Mevcut bilginin etkin bir şekilde uygulanması ve yeni bilginin üretilmesi. Bu hedef dört boyutludur: Örgütün bir bölümünden diğer bölümlerine bilginin uygulanmasını sağlamak, geçmiş deneyimlerden yararlanma şeklinde örgütte bilgi paylaşımını sağlamak, örgütün çeşitli bölümlerindeki insanların yeni bilgi üretebilmeleri için uygun ortam sağlamak, deneyim kazanma ve öğrenme yönünde fırsatlar ve güdüler oluşturmak. İşletmeler günümüzde müşteriler, satıcılar, ortaklar ve hatta rakiplerle kurulan günlük etkileşimlerin bir sonucu olarak bilgiyi üretmekte ve paylaş-maktadırlar. Bilgiye dayalı bir örgüt sürekli etkileşimlerle bilgiyi üreten ve uygulayan kaynakları ve insanları bir araya getirmektedir (ZACK, 2003: 68-69).

Üretilen bilginin mutlaka yeni yaratılmış olması gerekmez, örgüt için yeni olması yeterlidir. Sonuç itibariyle orijinal uygulamalar geliştirmek her zaman mümkün olmayabilir. Bu noktada işletmeler çeşitli şekillerde birbirlerinden bilgi edinme yoluna gitmektedir. Önemli olan bilgiye odaklanmış örgütün gerektiği zaman ve gerektiği yerde kullanabileceği uygun bilgilerin elinde hazır olarak bulunmasıdır. Günümüzde kullanılan bilgiyi elde etmenin en doğrudan ve genellikle en etkili yolu onu satın almaktır, yani bilgiye sahip olan bir kuruluşu satın almak ya da nitelikli insanlarını işe almaktır. Genellikle de satın aldıkları işletmenin piyasa değerinden fazlasını ödemeye hazırdırlar. Çünkü yeni bilgiyi kendi bilgi birikimlerine eklemekten bekledikleri yararlar

çok büyüktür. IBM'in 1995 yılında Lotus'u satın alması bu duruma güzel bir örnektir. IBM bu iş için Lotus'un piyasa değeri olan 250 milyon doların on dört kat fazlasını, 3.5 milyar doları gözden çıkarmıştı. IBM'in fazladan ödediği 3.25 milyar dolar Lotus'un yazılım programları hakkındaki özel bilgilerine ne kadar değer verdiğini göstermektedir. Lotus'ta çalışan beyinler üretilen programlardan daha değerlidir (DAVENPORT/PRUSAK, 1998: 86-87).

Bilgi üretimini sağlamanın birkaç yolu daha vardır ve bunlardan biri de özel olarak bu amaca yönelik birimler ya da gruplar kurmaktır. Bu uygulama için en iyi örneklerden birisi işletmede araştırma – geliştirme bölümü oluşturmaktır. Bunların tek amacı yeni bilgi ve işlerin yapılması için yeni yollar bulmaktır. Bilgi üretimi için başka bir yol da, farklı bilgi ve deneyimlere sahip insanları bir araya getirmektir. Hem yaratıcı kaos içindeki üretken zıtlaşmayı, hem de içinde çalışılabilecek daha büyük ve daha karmaşık bir düşünce havuzunu tanımlamak için gerekli çeşitlilik sağlanmalıdır. Bireyler arasındaki farklılıklar grubun sorunlara çözüm ararken alışılmış yollara saplanıp kalınmasını önler. Grubun önceden bildiği ortak bir çözüm yolu olmadığından bireyler ya birlikte yeni düşünceler geliştirmek ya da eski düşüncelerini yeni biçimlerde bir araya getirmek zorundadırlar. Bilgi üretmedeki diğer bir yol da, çevre ile örgüt arasındaki etkileşimden ortaya çıkar. Bir örgütün uyum sağlama yeteneği başlıca iki faktöre dayanır: Birincisi yeni durumlarda kullanılacak iç kaynaklara ve becerilere sahip olmak, ikincisi de değişime açık olmak ya da yüksek bir özümseme kapasitesine sahip olmaktır. Uyum sağlama konusunda en önemli kaynak yeni bilgi ve becerileri kolayca öğrenebilen çalışanlardır. Hızlı çalışan bir beynin en önemli göstergesi geçmişte yeni görevlerde başarılı olmak olduğundan örgütler o güne kadar çeşitli görevler üstlenmiş, değişik beceriler geliştirmiş kişileri arayıp bulmaya çalışmalıdır (DAVENPORT/PRUSAK, 1998: 92-102).

Bilgiyi Paylaşma

Bilgi paylaşımında temel amaç örgütteki bütün bireylerin ve birimlerin bilgiye erişebilmelerini sağlama ve bunlar arasında bilgi transferini olabildiğince kolaylaştırmaktır (DAVENPORT vd., 1998: 46). Bu noktada önemli olan doğru bilginin, doğru insanlara, doğru zamanda ulaştırılmasıdır (BEIJERE, 2000: 167). Bilginin yerel düzeyde kalmaması için bütün bir örgüt içinde büyük bir hızla ve etkinlikle yayılması gerekir. Birkaç kişinin elinde kalması yerine fikirler geniş bir şekilde yayılırsa en üst düzeyde etki yapacaktır. Örgüt içindeki yazılı, sözel, görsel raporlar, site ziyaretleri ve turları, personel rotasyon programları, eğitim ve yetiştirme programları ve standardizasyon programları gibi çeşitli mekanizmalar bu süreci güdüleyecektir (GARVIN,

1993: 87-88). Bunlardan başka bir takım biçimsel olmayan yöntemlerle günümüz işletmeleri, bilgi paylaşımını sağlayacak uygun ortamlar oluşturmaktadır. Pek çok Japon firması önceden tahmin edilemeyecek yaratıcı bilgi alışverişini desteklemek amacıyla "sohbet odaları" oluşturmuşlardır. Dai-Itchi Pharmaceuticals'da içinde yeşil çay sunulan ve hoş bir şekilde aydınlatılmış, araştırmacıların normal iş günlerinin yaklaşık yirmi dakikasını geçirmelerinin beklendiği odalar bulunmaktadır. Bu odalarda toplantı yapılmamakta, tartışmaların amacı ve konusu önceden belirlenmemektedir. Amaç, araştırmacıların orada kim varsa onunla yaptıkları işler hakkında sohbet etmeleri ve bu rastgele gelişen konuşmaların şirket için değer yaratmasıdır (DAVENPORT/PRUSAK, 2001: 135-136).

Raporlar bulguların özetlenmesi, kontrol listelerinin hazırlanması ve önemli süreç ve olayların belirtilmesi gibi pek çok amaca hizmet eder. Günümüzde raporlar video, player, teyp, bilgisayar gibi teknolojik araçlarla birlikte çok daha zengin içerikli hale gelmiştir. Ancak bazı yönetsel yaklaşımları ikinci elden duymak ve bunları anlamak zordur. Bazı gerçekleri deneyerek anlamak okuyarak anlamaktan daha etkilidir. Personel rotasyon programları da bilgiyi paylaşmanın en güçlü yöntemlerinden biridir. Çoğu örgütlerde belirli bir sahada yetenekli bilgisayar teknikeri ya da global marka yöneticisi gibi uzmanlar belirli bir yerde tutulurlar. Bu durum onların etki alanlarını da daraltmaktadır. Oysa bu yetenekli personelle gündelik olarak irtibat sağlanması onların yeteneklerinden büyük ölçüde yararlanılmasına olanak verir. Bu personeli bölümler ya da birimler arasında transfer etme örgütte bilgi zenginliğinin paylaşılmasını sağlayacaktır (GARVIN, 1993: 87-88).

Eğitim ve yetiştirme programları da örgüt içinde bilgi paylaşımını sağlayan önemli araçlardan biridir. Ancak bu noktada maksimum etkinliğin sağlanması için bu tür programların uygulamayla desteklenmesi gerekir. Sözelimi alt düzey yöneticilere, kendini yöneten ve katılımcı bir çevre içinde personeli yönetebilmek için gerekli olan davranışların öğretilmesine yönelik bir yetiştirme programı uygulanabilir. Bilgi paylaşımının başarıyla yürütülebilmesi için, çalışanların sahip oldukları bilgilerin çoğunun örgüt tarafından değerlendirileceğinden ve kullanacağından yani bir işe yarayacağından emin olmaları gerekir (GARVIN, 1993: 87-88). Bu durum onları sahip oldukları bilgiyi paylaşma yönünde güdüleyecektir. Sahip olduğu bilginin sürece dahil edildiğini gören bir çalışan uygulamadaki başarıdan kendine de bir pay çıkaracaktır.

Çalışanlar arasında bilgi paylaşımının yaygın hale getirilmesi yönetiminin zorlaması ya da baskısıyla gerçekleşemez. Bu durum, örgüt içinde bilgi paylaşımını özendirici bir örgütsel kültürün oluşturulması, bireyler ve birimler arasında iletişimin çeşitli araçlarla kolaylaştırılmasıyla mümkün olacaktır (Detienne, 2001: 5-6). Merrill Lynch'te insanlar bir yıl boyunca çeşitli

projelerde bir çok değişik kişiyle birlikte çalışırlar. Herkes birlikte çalışmış olduğu her insanla ilgili gizli bir değerlendirme sunar. İnsanlar bilgiyi paylaşma ve işbirliğine hazırdırlar. Nitekim ücretleri bu meslektaş ilişkileri mozaigine bağlanmıştır (QUINN vd., 1999: 195). Bireysel ödüllendirme sistemleri bilgi paylaşım kültürünü destekleyecektir. Çalışanların ödüllendirilmesini sağlayacak bir sürecin geliştirilmesi uzmanlıklara katkı sağlayacak ve bilgi paylaşımının yararlarını çalışanların daha iyi anlamasını sağlayacaktır. Ancak yine de çoğu örgütte enformasyonla ilgili olarak çalışanlara güvenme noktasında tereddüt vardır. Örgütün bilgi saklamasındaki temel gerekçe olarak çoğu zaman "ticari duyarlılık" ileri sürülmektedir. Sözelimi çok az örgüt çalışanların aldığı maaş konusunda açıklık göstermektedir (MARTENSON, 2000: 212). Örgüt uyguladığı politikalarla, açıklık ve paylaşım yönündeki davranışlarıyla örgüt kültürüne katkıda bulunmalı ve çalışanlarına örnek olmalıdır. Kendisi bilgi saklayan kapalı bir örgütün bilgi paylaşımını ve açıklığı çalışanlarına benimsetmesi mümkün değildir.

Bilgiyi Uygulama

Bilginin uygulanmasındaki temel amaç daha fazla ve daha iyi ürünlerin satılması, daha iyi bir tüketici destek sisteminin oluşturulması, daha fazla müşteri kazanılması ve eldekinin muhafaza edilmesi gibi çeşitli konularda performans artışı sağlamaktır. Ancak örgüt içindeki bilginin dışardan edinilen bilgiyle nasıl bütünleştirileceği sorunu uygun tekniklerin araştırılması gerektiğini ortaya koymuştur. Bu konuda, hem iç hem de dış bilginin bütünleştirilmesi için ödül sistemleri, bilginin edinilmesi için biçimsel stratejiler ve şebekeler önerilir. Pazar araştırması sonuçlarının uygulanması bu noktada örnek olarak verilebilir. Temel pazarlama sorunlarının çözümlenmesi için pazarlama araştırmasının uygun bir araç olarak kabul edilmesinden dolayı, daha fazla araştırma ve araştırma tekniği geliştirilir. Bu noktada geniş bir veri tabanı alanı oluşturulur ve etkin veri tabanı yönetimi gerekli hale gelir (SCHLEGELMILCH/PENZ, 2002: 14).

Bilgi örgütün ürün ve hizmetlerine yerleştirilebilir. Bilgi sahibi bireyler uzmanlıklarını bir süreç ya da ürün geliştirmek için kullanabilirler. Hemen her imalat süreci kişilerin beyinde duran bilgi ile oluşturulmuştur. Teoride, sonradan örgüte yerleştirilen bu bilgi onu geliştirmiş olanlardan bağımsızdır. Bu nedenle bir ölçüde kurumsal bir yapıya sahiptir. Bu noktada bir uzmanın örgütten ayrılması süreci durdurmaz ya da örgütte yerleşmiş bilgi miktarında bir azalmaya yol açmaz (DAVENPORT/PRUSAK, 1998: 124). Ancak yine de sözelimi imalat teknolojilerindeki sürekli ilerlemeler, işletmeyi de bu teknolojik gelişmelere ayak uydurmak zorunda bırakır. Bu şekilde örgüt, imalat

teknolojisini geliştirmek durumunda kalır ve örgütten ayrılan nitelikli personele yeniden ihtiyaç duyar.

Bilginin uygulanarak değerinin arttırılması için, çalışanların davranışlarında, çalışma anlayış ve biçiminde olumlu anlamda değişime yol açması, yeni ve faydalı fikirlerin, süreçlerin, uygulamaların ve politikaların geliştirilmesi konusunda somut katkılar yapması gerekmektedir. Bu ise bilginin, organizasyon yararına etkili ve sonuç getirecek biçimde kullanılmasını gündeme getirmektedir. Bu bakımdan bilginin kullanılması ve organizasyona yarar sağlayacak biçimde davranışlara dönüştürülmesi, o bilginin elde edilmesi ve bilinmesi kadar önemlidir. Nitekim yapılan çalışmalar, bilginin en çok, o bilgiyi üreten kişiler tarafından paylaşıldığında, bu kişiler tarafından diğer çalışanlara anlatıldığında ve yeni öğrenenlerin söz konusu bilgiyi kullanmaları sürecinde aynı kişiler tarafından takip edildiğinde değerli olduğunu ortaya koymaktadır. Bu nedenle bilginin uygulama aşamasının başarısı bilginin ne ölçüde etkili ve etkin biçimde kullanıldığına, bu bilginin ne ölçüde davranışlara yansdığına ve fiiliyata geçirildiğine bağlıdır. Bilginin uygulanmasından beklenen somut faydalar içerisinde, daha iyi karar verme, müşteri hizmetlerinin iyileştirilmesi ve personel etkililiğinin arttırılması en önemlileri olarak gösterilmektedir (ZAIM, 2004).

Bilgiyi Yönetme

Bilgi yönetimi, “örgütsel hedeflere ulaşmak için bilginin dönüştürülmesini, yaratılmasını ve yayılmasını yönlendiren süreçler toplamı” (GURTEEN, 1998: 6) ya da “entelektüel ve bilgiye dayalı varlıklardan örgütün değer oluşturması süreci” (SWARTZ, 2003: 53) şeklinde tanımlanmaktadır. Bilgi yönetiminin üç temel amacı bulunmaktadır: İlk olarak, haritalar, sarı sayfalar ve ileri yazım araçları vasıtasıyla örgütte bilginin rolünü göstermek ve bilgiyi görünür kılmak, ikinci olarak bilginin paylaşılması ya da biriktirilmesi, etkin bir şekilde araştırılması ve bilginin sunulması gibi özendirici ve toparlayıcı davranışlarla bilgi yoğun bir kültür geliştirmek, son olarak sadece teknik sistemlerle değil, bunun yanında belirli yer, zaman ve araçlarla insanlar arasında bağlantıları sağlayan bir web şeklinde birbiriyle etkileşimli olarak hareket etmeye ve işbirliği içinde olmaya özendirici bir bilgi altyapısını oluşturmak (ALAVI/LEIDNER, 2001: 113-114).

Bilgi yönetimi yeni bilginin oluşmasına, bu şekilde yeniliğe ve örgütün başarısında esas belirleyicilere katkıda bulunmaya çalışır ve gelişmesini destekler. Bunun yanında bu yönetim biçimi (DUFFY, 2000: 64-65):

- ✓ Hem açık hem de örtülü bilgiden yararlanır,

- ✓ İşletme hedeflerini ve gelir oluşumunu destekler,
- ✓ Odak noktası olarak beşeri etkileşimlere vurgu yapar,
- ✓ Elde edilen deneyimlerden yararlanır.

Bilgi yönetiminde, bilginin kullanılabilir hale gelmesi, dokümantasyon ve elektronik süreçlerle kodlanması ve örgüt üyeleri arasında paylaşılması gerekir (BENNETT/GABRIEL, 1999: 214). Enformasyon ve bilgi kaynakları arasındaki ilişkiye vurgu yapılması ve bilgi yönetimindeki katılımcıların bu ilişkiler karşısında akıcı bir şekilde hareket edebileceklerinin sağlanması bu noktada önem taşımaktadır. Bir örgüt dış çevresinden bilgi ve enerji alır. Strateji, insan, süreçler ve teknolojiden oluşan bir kombinasyonla enformasyon ve enerji, mal ve hizmetleri üreten bilgi, süreç ve yapılara dönüştürülür. Sonra örgütün refahına katkıda bulunarak bu mal ve hizmetler dış çevre içinde tüketilir (DUFFY, 2000: 64-65).

Yenilikçilik

Endüstri devriminden hemen sonraki yıllarda sermaye, işletmelerin en kritik ve kıt kaynağıydı. Çalışanlar sahip oldukları niteliklerle birlikte, fabrika ve teçhizata yapılan yatırımın dönüşünü sağlamak için olabildiğince çaba harcarlardı. Günümüzde işletmeler; üstünlükler, müşterilerin değerlendirme kriterleri ve rekabet üzerine kurulmuş olan yeni bir değer mantığını kullanma ve anlama çabası içersindedirler. Yenilikçi ürünlerde, işletme süreçleri üzerinde uzmanlaşmada ve teknolojik yeniliklerde bilgi gelişimi, üstünlüklerin en güçlü kaynağı olmaktadır. Bundan başka, rakiplerin bilgi ve yeniliklerinden kaynaklanan rekabetçi çabaları stratejik başarıyı köklü bir şekilde etkilemektedir. Yenilik bir dizi yatırım olanaklarını gerektiren karmaşık bir süreç olarak görülmelidir. Bu yatırım perspektifi içinde bilgi, bir tür sermaye olarak düşünülmelidir. Bu nedenle bilgi geliştirme süreci yönetimle ilgili bir konudur, nitekim işletmeyi yeni bir ürün girişimine götürebilir. Yenilikçi bir ürünün başarısı genel kaniya göre araştırma faaliyetlerine ve değişim eğilimine bağlıdır. Diğer taraftan bu iki unsur, bilgi düzeyinin gelişimine ve bilgi işçilerinin yenilikçi çabalarına göre şekillenir (CARNEIRO, 2000: 92-93). Nitekim örgüt içindeki bütün birimler ve bireyler yenilikçi çabalara yetenekleriyle katkıda bulunarak yeni ürün ve süreçlerin gelişimine destek sağlarlar. Yenilik tek bir birimin ya da grubun görevi olmamalı örgüt katmanları boyunca ortak bir sorumluluk anlayışı geliştirilmelidir.

Bilgi, işletmenin fiziksel, beşeri ve finansal sermayesi üzerinde etkinlik sağladıkça, yenilik yeteneği işletmeyi pazar liderliğine götürmektedir. Bilgiye dayalı örgütler yenilik sürecini güçlendirmek istemektedirler. Bu tür örgütlerin

temel dürtüsü, en değerli çıktılarını üreterek değer eklemede mükemmel hale gelmektedir. Bilgi ve teknolojiyi sentez ederek ve kazançlı yenilikler oluşturmak için onları yöneterek yüksek değer oluşturmaya çalışırlar. Pazarlar, piyasa değerinden çok daha yüksek bir değere fiyat oluşturarak örgütlerin yenilik potansiyelini ödüllendirmektedir. Pazar liderliğini elde etmek için yapılan yeniliklerin, bilgi oluşturan süreçleri kullanarak rekabetin önemini vurguladığı görülmektedir. Bir örgütün yenilik potansiyelini oluşturan eşsiz süreç ve uygulamaları kullanmak örgüte, karşı durulmaz bir rekabet üstünlüğü kazandırır. Yenilik potansiyeli, bilgiye dayalı bir örgütün en iyi yaptığı ile müşterilerinin en çok değer verdiğini uyumlaştırmakla oluşturulur (NASSERİ, 1998: 3). Örgütün temel üstünlüklerinin ve değişebilme yeteneği olan esnek yönlerinin müşteri açısından değer ifade eden unsurlarla bir araya getirilip katma değer oluşturması sağlanmalıdır. Bir yeniliğin müşteri açısından değer oluşturması bazen müşteri istek ve beklentilerinin yakından izlenmesi bazen de bunların çok daha ötesine geçip, müşteride ihtiyaç oluşturan yenilikler şekline bürünebilir.

1990'lardan sonra örgütler için rekabet avantajının temel kaynağı olarak kalite ve etkinlik gibi niteliklerin yerine yenilik üzerinde durulmaktadır. Günümüzde rekabetçi iş dünyasında ayakta kalmak özellikle bilgiye dayalı örgütlerde bilginin paylaşılmasıyla mümkündür. Sadece enformasyonun değil bilginin de farkına varılması bir örgütün yenilikçi potansiyelinin temel kaynağıdır. Bilgi yönetimi, örgütün öğrenme yeteneklerini geliştirmek için bireylerin entelektüel ve sosyal sermayesinden yararlanılmasıyla ilgilidir. Bilgi yönetiminin amacı, mevcut bilginin elde edilmesi, transfer edilmesi ve konuşlandırılmasıyla ilgili olan bilgiden yararlanmayı ve bilginin paylaşılması, sentez edilmesi ve yeni bilginin oluşturulmasıyla ilgili olan araştırmayı ilerletmektir. Yararlanmanın amacı mevcut bilginin daha etkin kullanımıyla "tekerleğin yeniden keşfi" gibi sorunları en aza indirmektir. Bu durum yenilik açısından çok önemli olsa da, gerçekten yeni yaklaşımların geliştirilmesine olanak veren büyük ölçüde bilgi paylaşımı vasıtasıyla yararlanmaktadır. Yenilik süreçleri, geniş çapta yayılmış olan bilgiye daha bağımlı olmakta ve onunla daha etkileşimli hale gelmektedir (SWAN vd., 1999: 262-265).

Yenilikçi çabalar araştırma, keşfetme, deneyim, yeni teknolojileri geliştirme, yeni ürün ve hizmetler, yeni üretim süreçleri ve yeni örgütsel yapılar gibi çeşitli kavramları kapsamaktadır. Bazen bu çabaların sonuçları enformasyon endüstrisinin ham maddesi olarak görülür. Yeni yönetim felsefeleri, enformasyonun bilgi gelişmesinin bir sonucu olduğunu ve entelektüel çabayla teknolojik yenilikler arasında sağlam bağlantılar bulunduğunu ve bunun gittikçe geliştiğini fark etmektedirler. Yenilikçi çabalar bilgiye ve bilgi işçilerine yapılan yatırımın isabetli sonucudurlar. Eğer bilgi

yönetimi yenilik araştırmalarından olumlu yönde etkilenirse, yeni bilginin gelişmesine yapılan yatırım işletmeleri daha kazançlı pazarlarda yeni işlere götürebilir. Daha iyi sonuçlara ulaşmak için yenilikçi çabaların, stratejik olarak rekabetçi eğilimler ve bunların sonucu olan faaliyetlerle birleştirilmesi gerekir. Bu kombinasyon en yüksek düzeydeki bireysel bilgiye ve onun teknolojik temeline dayanır (CARNEIRO, 2000: 92-93).

3M yeni fikirleri desteklemek ve bunları yeni ürünlere ve kara dönüştürmek konusunda haklı bir ün yapmıştır. Şirket sayısı 60.000 'i aşan farklı ürün satmakta ve kazancının yüzde 30'u henüz dört yaşını doldurmamış ürünlerinden gelmektedir. 3M 1996'da 400'den fazla yeni ürün çıkarmıştır. Genel Müdür Livio DeSimone'un hedefi 1997 yılında şirketin gelirlerinin yüzde 10'unun bir yaşından genç ürünlerden gelmesini sağlamaktır. Etkili bir bilgi aktarımı süreci olmadan bu hızla yenilikler geliştirmek olanaksızdır. Nitekim yeni fikirler genellikle var olanlara erişildikten sonra ateşlenir (DAVENPORT/PRUSAK, 2001: 151).

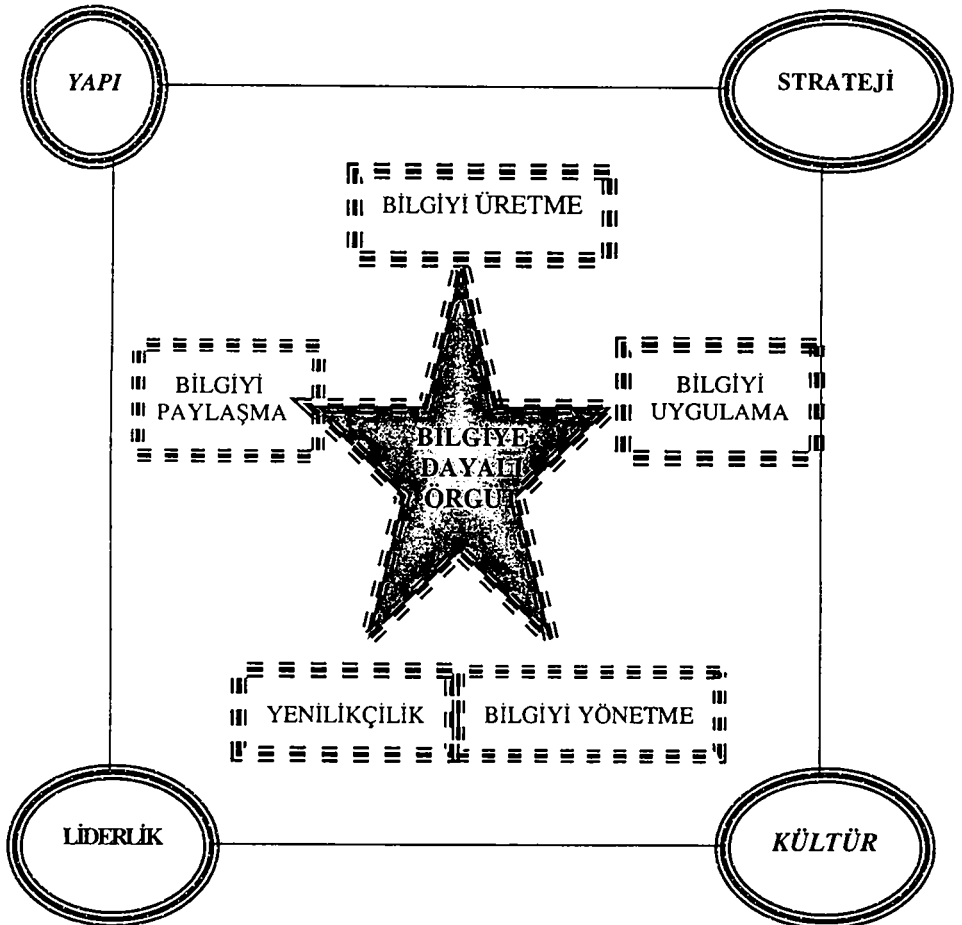
BİLGİYE DAYALI ÖRGÜTLERİN TEMEL ÖRGÜTSEL NİTELİKLERİ

Yapı

Bilgiye dayalı işletmelerin örgütsel yapıları düzdür ve bu örgütsel yapı içindeki hatlar kısıdır (BEIJERSE, 2000: 171). Bilgi yönetimine göre şekillenen örgütsel eğilimler içinde daha düz, merkezleşmemiş ve bürokratikleşmemiş yapılar öne çıkmaktadır (SWAN vd., 1999: 265). Emir-komuta ve kontrol hiyerarşisi, artık temel örgütsel nitelikler içerisinde yer almayıp, örgütler daha çok *yalın* yapılar üzerine odaklanmaktadır. Örgütün temel yetenek hizmetleri içerisinde bulunmayan unsurları, örgüt dışından sağlama eğilimleri yaygınlaşmaktadır. İşletmeler şebeke ve yatay örgüt yapılarıyla daha üretken ve atik hale gelmektedirler. Hızla değişen bir çevre içinde davranışlarını uyumlu hale getirerek hedeflerine ulaşmak istemektedirler. Bu yüzden bilgiyi paylaşma organize etme, edinme ve ortaya çıkarma konusunda çok yeteneklidirler (DUFFY, 2000: 66).

Bilgiye dayalı örgütler klasik örgütlere göre daha az sayıda yönetim kademesine sahiptir. Orta kademe yönetimi bilgi ve iletişim sürecini bozacağından dolayı oldukça dar tutulmuştur. Hiyerarşik ve fonksiyonel örgütlenme yapısının bilgiye dayalı örgütler için uygun olduğu söylenemez. Bu tür örgütler personel arasındaki etkileşimlerin klasik hatların çok ötesine gittiğinden dolayı sıkı bir şekilde yatay olarak bölümlendirilemez. Personel etkileşimleri çatışmalar şeklinde fikirleri ve yaratıcılığı teşvik eder

(NURMI, 1998: 28). Bir örgüt bilgi yoğun hale geldikçe hem yönetim kademesi sayısı hem de yönetici sayısı azalmaktadır. Yükselinebilecek orta kademe sayısı azaldığından yönetimde yükselme istisnai bir durum olmaktadır. Örgüt yapısı merkezilikten uzaklaşıp özerk birimler ağırlık kazanmaktadır. Bu kuruluşlarda bilgi esas itibariyle altta yani farklı işler yapan ve kendi kendilerini yönetme eğiliminde olan uzmanların elinde olacaktır. Ancak bilgi örgütteki herkesin sorumluluğunda olacak, kendi işini yapabilmek ve bir katkıda bulunabilmek için çalışanlar ne tür bilgiye ihtiyaç duyduğu üzerinde sürekli duracaklardır (DRUCKER, 1994: 212-222).



Şekil 2: Bilgiye Dayalı Örgütün Temel Nitelik ve Yetenekleri

Bu tür örgütlerde çalışanlar öğrenmeleri ve kişisel gelişimleri için örgütün bir sıçrama tahtası şeklinde kendilerine hizmet ettiğine inanırlar. Geleneksel örgüt tiplerinde, bireyler örgüt için vardılar ve ona iş tanımları ve biçimsel araçlarla bağlanırlar. Bilgi işçileri bir işletmeyi terk ettiklerinde, yanlarında hizmetlerini, özel müşterilerini, kişisel yetenek ve niteliklerinden kaynaklanan temel üstünlüklerini götürürler. Doğal olarak, bütün bu üstünlüklerini rakiplere ya da potansiyel rakiplere kazandırırlar. Planlar, alışılmış yöntemler ve diğer biçimsel prosedürlerin örgüte katkılarının çok da önemi kalmadığından dolayı, bu tür örgütler belirsizlik, çatışma ve hatta anarşiye karşı örgüt üyelerinden büyük bir tolerans göstermelerini bekler. Bir yünden, çalışma arkadaşları ve müşterilerle birlikte çalışıyor ve öğreniyor olsa da, her bir örgüt üyesi bir kar merkezidir. Bu durumda koordinasyon sorunları ortaya çıkar, ancak biçimsel koordinasyon bilgiye dayalı örgütlerde pek kullanışlı değildir (NURMI, 1998: 28). Bu noktada bölümler arasında koordinasyon sağlayacak özel koordinatif birimlerin ve çalışanlar arasında iletişim ve koordinasyonu alışkanlık haline getirecek bir örgütsel mekanizmanın oluşturulması gerekir. Ayrıca birimler ve bireyler arasındaki bilgi akışının etkinliği bu tür faaliyetleri kolaylaştıracaktır.

Örgüt içinde ve dış çevrede karmaşıklık düzeyi arttıkça, biçimsel koordinasyon ve komuta mekanizmasının gerektiği şekilde işlemediği görülür. Böyle bir durumda, insan kaynağının, çevredeki değişimlerle işletme kaynakları arasında bir uyumun oluşması için yeterince esnek olmadığı sonucuna varılır. Her örgüt üyesi biçimsel kurallardan çok doğrudan işbirliği şeklinde çevreyle işletmenin diğer çalışanları arasında bir bağ kurulmasına katkıda bulunur. Her bir çalışanın çıktısı başka birinin girdisi olduğunda, gevşek örgütsel birliktelikler, ortak düzenlemeler ve karşılıklı işbirliği değişen çevreyle değişen işletme arasında gerekli uyumu sağlar. Bir örgütte iletişimin etkinliği ne kadar yüksek olursa, bağımsızlığa karşı tolerans düzeyi de o kadar yüksek olur. Bilgiye dayalı örgütlerde çalışanlar yaptıkları işlerde bir hayli bağımsızdırlar. Çok yüksek düzeyde bir iletişim en az düzeyde bir koordinasyon sağlamak için gereklidir. Bu şekilde bir bütün olarak işletmeyi muhafaza etmek mümkün hale gelir (NURMI, 1998: 28).

Kaos ortamında, karmaşık ve belirsiz koşullarla kuşatılan, kaygan ve oynak bir zeminde faaliyette bulunan bir örgütün sabit politika, kural, yapı ve süreçlerle çalışmalarını sürdürmesi mümkün değildir. Bütün bunların esnek hale getirilmesi, sürekli ve hızla değişen koşullara karşı uyum sağlayacak örgütsel mekanizmaların kurulması gerekir. Bu noktada stratejik bir önem taşıyan bilgi örgüt-çevre etkileşimindeki açıklığı belirler. Örgütün personel profilinin değişime karşı tolerans düzeyi yüksek, ortaya çıkan yepyeni durumlar karşısında kişisel inisiyatif alabilen ve özgür bir ortamda hem bireysel hem de

ekip halinde çalışabilen uzman bireylerden oluşması uyum sürecini kolaylaştıracaktır.

Bilgiye dayalı örgütlerde orkestraya benzer şekilde bir çok yönetim kademesi ortadan kalkmaktadır. Orkestra şefi ile diğer müzisyenler arasında ara kademelerin olmayışı gibi, bilgiye ve uzmanlığa dayalı bir yapıda ara kademeler ortadan kalkmaktadır. Bu yapı içinde hiyerarşik yapının çözülmesi, komuta mevkiinin en aza indirilmesi söz konusudur (ERKAN, 1994: 186). Koordinasyonu sağlayan orta kademe sayılarının azalmasıyla örgütsel yapı daha basık hale gelmektedir. Alt kademelerle üst kademelerin arası kısalmaktadır. Bu durum, işi yapanlarla yönlendirenlerin birbirlerine daha fazla yaklaşmalarını ve yakınlaşmalarını sağlamaktadır.

Strateji

Örgütün stratejik başarısı, şimdi ve gelecekte örgütü etkilemesi muhtemel gelişmeleri de kapsayacak şekilde, örgütün hem çevresi ve hem de kendisiyle ilgili enformasyonu sentez edebilme, filtreleme ve toplama yeteneklerine bağlıdır. Nitekim örgütün çevresini taraması, gözlemlemesi, anlamlandırması ve kendisi için uygun modeller bulması stratejik yönlerini de geliştirecek olan temel çekirdek bilgi yetenekleridir. Bu bilgi yeteneği sadece müşteriler için değer oluşturmakla kalmaz, etkin stratejik kararlar almak için de bir temel oluşturur. Örgüt çevresinin büyük bir hızla değişmesiyle, stratejik planları artık uzun süre sabit bir şekilde uygulama olanağı kalmamıştır ve bu doğrultuda dış çevresi bağlamında örgütün anlama kapasitesini geliştirmesi gerekir. Ani stratejik tepki verebilme yeteneği, örgütün bilgi yeteneğine vurgu yapan temel stratejik nitelik haline gelmektedir ki, bu bağlamda örgütsel bilgi yetenekleri *dinamik* olmak zorundadır (DAWSON, 2000: 324). Bilgiye dayalı örgütler stratejilerini ne yaptıklarına ek olarak ne bildiklerine bağlı olarak tanımlarlar. Rekabet avantajı sağlamak için stratejik hareket noktalarını rakiplerinden daha fazla bilmek şeklinde oluştururlar. Bilgi örgütün başarılı olduğu uygulamaların sınırlarını zorlar (ZACK, 2003: 70).

Bilgiye dayalı örgütlerde müşterilerle çalışarak bilgi ürünlerini geliştiren işgörenler için strateji esastır. Strateji klasik örgütlerdeki tepeden yetki devretme ya da biçimsel planlamadan çok, müşteri etkileşimleriyle ortaya çıkar. Çevresel faktör ve kaynaklara geniş bir ulaşım yoluna götürecek politikalara ilaveten, tepe yönetim şüphesiz örgüt stratejisiyle ilgili yasal bir yetkiye de sahiptir. Strateji, bilgi işçileri ile yönetim arasındaki etkileşimle birlikte örgüt çevresi arasındaki karşılıklı etkileşimden ortaya çıkar. Stratejik yönetimin rolü örgütsel yetenekleri geliştirmek, stratejik düşüncüyü arıtmak ve bu ikisi arasındaki etkileşimi muhafaza etmektir. Pazarlanabilir ve ileri düzeydeki

endüstriyel bilginin işletmelerin sunduğu hizmetler için pazarlarda bir ihtiyaç oluşturabilmesi anlamında, bilgiye dayalı örgütlerin stratejisi kaynak temellidir. Bilgi örgütlerinde pazarlama araştırmaları nadiren kullanılır. Günümüzde kullanılan pek çok ürün ve hizmet müşteri ihtiyaçları temel alınarak ortaya çıkmamıştır. Bilgiye dayalı örgütler alışlagelmiş düşünce kalıplarının da ötesinde potansiyel müşteri istek ve ihtiyaçlarını keşfeden yenilikçi personele sahiptirler (NURMI, 1998: 30).

Bilgi işçileri ürün ve pazarlar hakkında stratejik bilgiye günlük erişim yaparlar. Bu noktada sorun çoğu zaman işletmede uygulamak için bilgiyi yatay ve dikey hale getirerek iletişimin nasıl kurulacağıdır. Stratejik öğrenme içinde gelişen örgütsel öğrenme, öncelikleri tasarlama ve daha az önemliden önemliyi ayırt etme gibi süreçler üzerinde durur ve bu şekilde strateji işlemeye başlar. Temel yetenekleri yaymak için gerekli olan bazı biçimsel prosedürlere ihtiyaç duyulsa da, bilgi örgütlerinde stratejik sistemler ve stratejik planlama üzerinde çok fazla çaba harcanmaz. İmalat endüstrisindeki firmalar kısa dönemli ürün yaşam eğrilerine sahip olduklarında pazarlarda konumlarını kaybederlerken, bu durum, yine nispeten kısa ürün yaşam eğrisine sahip bilgiye dayalı örgütlerde gerçekleşmez. Geliştirilmesi yıllar alan temel yetenekler bireysel ürünler gibi hızla modası geçmiş hale gelmezler. Temel yetenekler sürekli bakıma ve ilgiye ihtiyaç duyarlar. Aksi taktirde bu yetenekleri hızla ve ucuza geri kazanma olanağı yoktur. İç karışıklıkların bir sonucu olarak aniden örgüt içinde anahtar rol oynayan kişilerin kaybedilmesiyle bu durum bazı bilgiye dayalı örgütlerde meydana gelebilir. Büyük ölçüde örtülü (tacit) bilgiye sahip olan bu kişilerin ayrılması örgütün beşeri ve sosyal sermayesini kaybetmesi anlamına gelir (NURMI, 1998: 30). Nitekim bilgiye dayalı örgütler çalışanlarına, sahip oldukları temel üstünlüklerin ve gelecekte elde edilecek potansiyel değerlerin eşsiz bir kaynağı olarak bakarlar. Örgütten ayrılan her birey kendisiyle birlikte bütün birikimlerini, deneyimlerini, hikayelerini, yeteneklerini ve becerilerini beraberinde götürür.

Bir işletmenin temel yeteneklerinin bilgi kapsamı belirlendiğinde, bilgiyi yaymak ve büyümek için bir strateji formüle edilebilir. Bu bağlamda, işletme yüksek nitelikli bilgiyi rekabete karşı korumak için engeller oluşturur. Bu tür stratejileri formüle etme çabası içinde örgütler, ya bilginin paylaşımı ya da oluşumu üzerinde odaklanırlar. İlk yaklaşımda, yani bilginin paylaşımıyla örgütte önceden mevcut olan bilgiyi daha iyi kullanılabilir hale getirmek hedeflenir. İkinci yaklaşım yenilik süreci sayesinde yeni bilginin oluşturulması ve ürün ve hizmetler içinde şekillendirilmesiyle ilgilidir (MARTIN, 2000: 23).

Sürdürülebilir ürün geliştirmesi temel yetenekler üzerine inşa edilebilir. Bu şekilde, müşterilerin ihtiyaç duyacaklarını bile hayal edemeyecekleri ürünlerin piyasaya sunulması işletme için mümkün hale gelir. Kalite,

uygulanmalı araştırma, ürün geliştirme ve örgütsel öğrenme gibi unsurların hepsi rekabet avantajı sağlar. Bütün bunları geliştirmek için belirli projeler uygulanabilir. Daha da önemlisi, bu tür projeler temel yeteneklerin oluştuğu bir etkileşim süreci içinde müşterilerle ilişki kuran normal bir üretim süreci içinde geliştirilebilirler. Bilgiye dayalı örgütler bulunduğu mevki hızla değiştirebilen ve yeni olanaklara doğru hızla hareket edebilen küçük, esnek ve hızlı bir balığa benzer. Fakat sıçrama stratejilerinin en büyük dezavantajı, üzerinde yoğunlaşılacak odağın kaybedilebilmesidir. Yeni ve riskli uygulamalar stratejik öğrenme için yararlı olsa da, bu noktada işletmenin temel yetenekleri ve müşteri imajı tehlikeye atılmamalıdır (NURMI, 1998: 30-31).

Kültür

Bilgiye dayalı örgütlerde kültür temel olarak çalışanları motive edici niteliktedir. Böyle bir kültürel yapıda üç unsur öne çıkmaktadır: İlk olarak kültür biçimsel değildir, ikinci olarak hata yapmayı hoşgörüle karşılayan ve öğrenmeyi önemseyen açık bir düşünce yapısı mevcuttur ve son olarak sonuçlar merkezi olarak tanımlanmaktadır. Bilgi paylaşımı ve kullanımı esastır (BEJERSE, 2000: 172). Bilgiye dayalı örgütlerde kültür biriktirilmiş bilgiyi entelektüel değerlere ve sonra finansal sonuçlar oluşturan ürün ve hizmetlere dönüştürmek için çalışanları ve özellikle liderleri teşvik eder (MARR, 2003: 6). Adeta bilgi ve öğrenme pazarı olarak görülen örgüt, paylaşılan değer ve inançları destekleyen bir kültür olarak nitelendirilir. Örgüt çalışanları, bilgi ve tecrübelerine değer verdikleri örgüt içinden ya da dışından başka insanlarla ilişkiye girerek, bilgi, görgü ve tecrübelerini artırırlar (NURMI, 1998: 28).

Örgütlerin geleceğini şekillendiren yeniliklerin ve bilginin çoğu alt düzeylerde üretilmektedir. Ancak alt düzey çalışanları çoğunlukla örgütlerde en çok ihmal edilen, fikir ve önerilerine en az dikkat edilen kesimlerdir. Örgüt içerisindeki sorgulamasız, hatta bilinçsiz, bilgi paylaşımını ve işbirliğini özendirilmeyen bir kültür yapısı bunun en büyük nedenlerindedir (MARTENSSON, 2000: 212).

Bilgiye dayalı örgütlerde çatışma özendirilir. Çatışmalar iyi yönetilirse yapıcı olabilir ve yaratıcı fikirlere ortam hazırlayabilirler. Ancak her ortaya çıktıklarında bastırılmaya çalışılırlarsa, yaratıcı fikirler ve gelişmeler olumsuz etkilenir (NURMI, 1998: 28). Bir fikir havuzuyla kuşatılan bilgiye dayalı örgütte, yaratıcı kaosun etkisiyle yeni, orijinal ve sıra dışı fikirlere yararlanılabilir ve uygulanabilir potansiyel değerler olarak bakılır.

Bilgiyi özendiren bir kültürün gelişimini sağlamak için örgütün aşağıdaki iç çevre özellikleri üzerinde durması gerekir (BUSTAMANTE, 1999: 14).

- Bilginin yararlı olması, muhafazası, biriktirilmesi, oluşturulması ve bilgi edinilmesiyle ilgili stratejik niyetin bütün örgütsel düzeylerde oluşturulması.
- Fikirlerini ifade edebilmeleri ve bütünüyle serbest bir çevrede sahip oldukları bilgiyi paylaşımları için işgörenlerin özendirilmesi.
- Mevcut faaliyetlerin sorgulanmasını ve yaratıcılık potansiyelini sınırlandırmaksızın fikir transferini geliştiren ve destekleyen iletişim altyapısının oluşturulması.
- Birbirini doğrulayan bilgi temellerinin ve görevlerinin avantajıyla araştırma programlarının tekrarının yapılması. Bu şekilde örgütün üstesinden gelmesi gereken problemlerin daha iyi anlaşılması ve çözümlenmesi için proaktif araştırmaları tahrik ederek örtülü bilginin paylaşılması ve fikirlerin iletilmesi daha gelişkin hale gelecektir.
- Çevrede ortaya çıkan değişiklikleri uygun bir şekilde yönetmek için gerekli olduğundan dolayı örgütün iç karmaşıklığının ve çeşitliliğinin araştırılması.
- “Başımıza icat çıkarma!” sendromunun etkilerinden kaçınarak, örgüt içi düşünce ve deneyimlerle açık (external) bilginin özümlemesini amaçlayan bir kültür oluşturulması.

Bilgiye dayalı örgütler bakımlı ve ilgili olmak zorundadır. Bu tür örgütler titiz bir meraklılık, bilgiye kolayca erişebilirlik, yardımseverlik, hataları kabullenme hoşgörüsü ve her türlü işte birliktelik ile karakterize edilirler. Sonuçta bu nitelikler temel görünümü bilgi olan güvenilir, empatik ve yardımsever bir örgütsel kültüre neden olur (BUSTAMANTE, 1999: 14). Bu tür örgütlerde kültür çalışanların yaşantısına bir anlam kazandırır. Çalışanlar tek başlarına yapabildiklerine göre birlikte yaptıkları işin örgüte daha büyük katkı sağladığını hissederler. Dikkatli bir şekilde tanımlanan, öğretilen ve model haline getirilen bir kültür çalışanları sadece teşvik etmekle kalmaz, onların iş yaşantılarına da bir anlam ve değer ilave eder. Hızla değişen müşteri beklentilerinde ve pazarlarda ortaya çıkan belirsizliklerle karşılaştığında, kültür ne kadar güçlü olursa örgüt o kadar hızlı ve etkin karşılık verebilecektir. (FORD vd., 2001: 51). Böyle bir kültürel yapı içinde şekillenen bir örgütte öne çıkan bazı nitelikler şunlardır: çalışanları yetki ile güçlendirme (empowerment), statükoyu sorgulama, en uçuk fikirleri bile tartışılabilir bulma, geleceğe yönelme, çevreye ve değişime karşı duyarlı olma, açık ve paylaşılan iletişim, ekip çalışmasına ağırlık verme, esnek yönetim, paylaşılan ortak bir vizyon, karşılıklı saygı ve güven, eleştirilere, zıt fikir ve düşüncelere karşı hoşgörü (AHMED, 1998: 37-38).

Örgüt kültürü, bilgi alış verişi ve bilgiye ulaşılabilirlik yönünde çevrenin oluşturulmasına, bilgiyle ilişkili faaliyetlerin özendirilmesine destek ve teşvik

sağlamalıdır. Bilgiye dayalı örgütlerin stratejisi bilgi ve öğrenme eğilimli örgütsel kültürü güçlendirmeyi hedeflemelidir. Bundan başka, bilgi odaklı bir kültür örgütün rekabetçiliğinin bir kanıtı olarak görülecek ve stratejik bir kaynak olarak hizmet edecektir (JANZ/ PRASARNPHANICH, 2003: 353).

Bilgiye dayalı örgütlerde personel, hem müşteriler hem de örgütleri için en büyük değer oluşturan süreçlerin tam merkezindedirler. Örgütün sağlamış olduğu ana çatı, altyapı ve kültür çalışanlara değer oluşturabilme olanağı sağlar. Bilgi yetenekleri anlamında, bilgi ve enformasyon akımı içindeki bir örgütte çalışanlar, tek başlarına çalıştıklarından daha fazla değer oluşturmaktadırlar (DAWSON, 2000: 324-325). Artık çalışanlar eski zamanlarla kıyaslanmayacak kadar kariyer yapmakta, bilgi ve yeteneklerini geliştirmekte ve iş değiştirme olanaklarını arttırmaktalar. Bu şekilde örgüt yetenek ve nitelik bağlamında daha esnek bir personel yapısına sahip olmaktadır (HICKS, 2000: 71). McKinsey'in bilgi yönetimi alanında başarılı olmasını sağlayan faktörlerden en önemlisi şirketin en başta işe aldığı insanların özellikleridir. Parlak, entelektüel meralara sahip, bilginin peşinde koşan insanları arayıp bulmak için görüşme ve eleme süreçleri geliştirilmiştir. Bu yüzden de McKinsey'in kadrosundaki danışmanlar bilgi yaratma, paylaşma ve bilgiyi kullanma becerilerine sahiptirler (DAVENPORT/PRUSAK, 2001: 157).

Bilgiye dayalı bir örgütte çalışanlar potansiyel bir bilgi ve fikir kaynağı olarak görülür. Çalışanlar örgüt ve müşteriler için değer oluşturan yeni ürün, süreç ve yöntemler geliştirerek örgütün rekabetçiliğinin gelişmesine katkıda bulunurlar. Ancak bunların gerçekleşmesi için, örgüt içinde belirli bir oranda kaosa da izin veren bir özgürlük havasını çalışanların teneffüs etmesine olanak tanınmalıdır. Nitekim yeni ve sıra dışı fikir ve düşünceler özgürlükçü, statükoyu sorgulayan, risk alabilen, korku, endişe ve çekincelerin olmadığı bir örgütsel atmosfer içinde yeşerir.

Örgütteki kişisel ödüllendirme sistemi bilgi paylaşım kültürünü desteklemelidir. Bu süreci geliştirmek için, bilgi yönetiminin faydalarından işgörenlerin anladığından emin olmak ve uzmanlıklarıyla katkıda bulunanları ödüllendirmek oldukça önemlidir. Çoğu ödüllendirme sistemlerinde ve bilgi paylaşımına yönelik güdülemelerde, yararlı bilginin çoğu zaman alt düzeylerden gelmesinden kaynaklanan sorunlar yaşanır. Ödüllendirme sisteminin içinde yer almayan bu insanlar, çoğunlukla motive edilme, yönlendirilme ve yenilikçi grupların üyesi olma ihtiyacıdadırlar (MARTENSSON, 2000: 212). Ödüllendirmeden beklenen amaçların gerçekleşmesi ve bu yöndeki çabaların daha etkin hale gelmesi için fikir ve bilgi üretmenin çok değerli bir eylem olduğunun çalışanlara benimsetilmesi ve bu doğrultuda tepe yönetimin ilgi ve desteğini göstermesi, çalışanlarca ortaya konan önerilerin havada kalmaması, uygun olanların hemen uygulamaya sokulması gibi konular üzerinde

durulmalıdır (AHMED, 1998: 37). Bilgiye ilişkin davranışlara yönelik motivasyon yaklaşımlarının değerlendirme ve ücretlendirme sisteminin uzun vadeli teşvikleri içermesi gerekir. Örneğin hem Ernst & Young hem de McKinsey & Co. danışmanlarını kısmen bilgi depolarına ve insanlı iletişim ağlarına yaptıkları katkılarla değerlendirirler. Buckman laboratuvarlarında yöneticiler her yıl iletişim ağlarındaki ve bilgi depolarındaki en üst elli “bilgi paylaşımcısını” seçer ve bir tatil yerinde düzenlenen bir kutlama toplantısı ile bu kişileri ödüllendirirler (DAVENPORT/ PRUSAK, 2001: 218).

Liderlik

Bilgiye dayalı yönetim, örgütün amaçları doğrultusunda rekabet gücünü arttıran bilginin, doğru ve anlamlı biçimde ihtiyacı olan kişilere sağlanması, bu bilgilerin yatay ve dikey yönde karşılıklı paylaşılması ve yönetim, denetim ve karar verme süreçlerinde etkili olarak kullanılmasıdır. Bu yönetim biçimi, müşteri istek ve beklentilerinin belirlenmesinden başlayarak, gerek stratejik planlama, gerekse kaynak, süreç ve iş yönetimi açısından, doğru bilgilerin, ilgili kişilerce, istenilen zamanda kolayca erişilebilir olmasını gerekli kılar (ARIKOL, 1996: 59).

Bilgiye dayalı örgütlerde yönetimle işlemler arasındaki sınırlar bulanıktır. Yetenek ve güvenilirlik temeline dayanmayan bir liderlik olmadan hiyerarşik yönetim statüleri örgütsel amaçlara yarar sağlamaz. Nitekim bu nitelikler personel ve müşterileri etkilemek için zorunludur. Bilgiye dayalı örgütlerde yönetim işlemlere ve bu suretle öğrenme sürecine ve örgütün temel yeteneklerine katılır ve katkıda bulunur. Üst kademelerden alt kademelere emir komuta, alt kademelerden üst kademelere rapor verme şeklindeki ilişkinin yerini iki taraflı öğrenme alır. Yönetimden çok liderlik, statüden çok saygınlık değerli görülür. Teknisyenler yönetimin elindeki nesnelere değil, müşteriler için ek değer oluşturan öznelerdir. Bilgi işçileri kendi üstünlükleri yerine müşterilerin çok daha önemli olduğuna inanırlar (NURMI, 1998: 29).

Yöneticiler örgütle çevre arasında stratejik borsacılar gibi çalışırlar. En iyi uzmanları nerede bulacaklarını bilir, insanları birbiriyle görüştürür, toplantılar, iş yemekleri, seminerler vb. gibi pek çok faaliyeti organize ederler. İşletmeyi ve onun temel yeteneklerini geliştirmek ve hizmetleri pazarlamak yönetimin temel görevidir. Uzmanlaşmış bir pazarlama fonksiyonu ve pazarlama yöneticisi bunu tam olarak yapamayabilir. Bunun yerine her bir bilgi işçisi bir satış personeli gibi, tepe yöneticisi de işletmenin pazarlama direktörü gibi hizmet eder. Yöneticilerin örgüt içi rolleri de vardır. Örgüt içinde gerekli olduğunda yardım ederler ve uzmanlara tecrübeli bir akıl hocası olarak hizmet ederler. Hem kendileri hem de personel için heyecan verici bir ortam

oluştururlar. Bu durum; personeli geliştirme, yönlendirme, ödüllendirme ve seçme gibi eylemlere ilaveten süreçleri yönlendirme, destekleme, seçme ve inisiyatif almakla gerçekleştirilebilir. Nitekim bilgiye dayalı örgütler çatışmaya eğilimli örgütlerdir ve çatışma yönetimi de yöneticilerin diğer bir görevidir. Çalışanları yatıştırarak ve onları çatışmalardan uzak tutarak bu durum başarılamaz, ancak çatışmaları, yönetilebilir bir düzeyde tutarak ve kimseye zarar vermeden güdüleyici bir enerjiye dönüştürerek amaca ulaşılabilir (NURMI, 1998: 29-30).

Bilgiye dayalı örgütlerde bir liderin yapması gereken görevler aşağıda sıralanmıştır (BUSTAMANTE, 1999: 15-16; KROGH, 1998: 144-145, QUIRKE, 2003: 9):

1. Bilginin öneminin bütün bir örgüt tarafından benimsenmesi ve anahtar bir rekabet silahı olduğunun kabul edilmesi gerekir. Çalışanlar başarısız olsalar da çaba göstermeye teşvik edilmelidir. Unutulmamalıdır ki, başarısızlıkların cezalandırılmadığı hoşgörülü bir örgütte ancak bütün çalışanlar, yeni ve orijinal çabalar içine girerler. Örgüt bu doğrultuda güvence vermelidir. Eğer bu güven kaybedilirse, yaparak öğrenme ve yenilikçi davranışların pozitif etkilerinden yararlanma olanağı da ortadan kaybolmuş olur.

2. Örgütün insan kaynakları politikaları, bilginin ve bireysel deneyimlerin ortak paylaşımı ve yenilikçilik yönünde stratejik bir boyuta sahiptir. Sürekli denetlenmesi gereken bu stratejik boyut, işe almada, personel seçiminde, eğitimde, mesleki gelişimde, performans değerlemede ve tazminat politikalarında özellikle örgütsel öğrenmeyi hedeflemektedir.

3. Örgütün farklı bölümleri arasında etkili bir iletişim ağının kurulmasına ve kullanılmasına önem verilmelidir. Böyle bir altyapı içinde şunlar yer alabilir: çeşitli yazılım programları olan bilgisayarlar, işgücünü internet ya da intranet iletişim araçlarına bağlama, ilgili bölümlerin işletmenin muhasebe hesapları ve bilançosu hakkında anında bilgilenmelerini sağlamak için gerekli teknolojik bağlantıları sağlama.

4. Örgüt içinde bilginin yayılması için fırsatlardan yararlanılmalıdır. Bu doğrultuda ortak seminerler, fabrika ziyaretleri, doğrudan ders vermeler ve deneyimsel öğrenmeler kullanılmalıdır. Yüz yüze iletişime ilaveten, iletişim kanalları olarak internet, intranet ve veri tabanları kullanılmalıdır. Bilginin üretilmesi, depolanması ve aktarılmasında iletişimin büyük bir rolü vardır. Örgütte bireyler ve birimler arasında bilginin aksamadan ve bozulmadan hızla dolaşması için sağlıklı bir iletişim yapısının oluşturulması gerekir. Daha kısa, pürüzsüz bir dille yazılan mesajlar şeklinde iletişimin kalitesi geliştirilmelidir. Sözelimi yüz yüze toplantılar yaparak ya da gereksiz enformasyonu ortadan kaldırarak mevcut iletişim kanallarının kapasitesi artırılmalıdır.

5. Örgüt içinde bilginin nasıl yayılacağını ve önemini ortaya koyan açık bir bilgi yönetimi politikası oluşturulmalıdır.

6. Örgüt içinde bilgi kapsamı olabildiğince geliştirilmeli ve bilgiye ulaşım kolaylaştırılmalıdır. Bu bilgi temellerinin geliştirilmesinde, işletmenin ortak aklına ulaşılmalı ve örgütün diğer üyeleriyle bulguların paylaşımını özendiren ve bilginin değerine vurgu yapan bir kültür oluşturulmalıdır. Sorunların tartışıldığı ve sorgulamaların açıkça yapıldığı bir iletişim ortamı, enformasyon bolluğuna neden olacak ve yaratıcı davranışları teşvik edecektir. Nitekim karmaşık konular, ortak anlamlara birlikte ulaşmakla tarafsız bir şekilde çözülebilir. Örgütsel yetenekleri geliştirmek yönünde işletmenin, bilişsel yeteneklerinin oluşumu için hemen elverişli koşulları hazırlaması gerekir. Bunlardan bazıları şunlardır: Mevcut öğrenme yeteneklerini ve alışlagelmiş uygulamaları sorgulayacak olan öğrenme yeteneği, üstün yeniliklere götüren kriz ve kaosu yönetme yeteneği, yeniliklerle uğraşması ve risk alması için işgücünün eğitilmesi yeteneği, örgüt içi ve dışı bilginin bütünleşmesini sağlayacak şekilde esnek bir örgütsel yapı geliştirme yeteneği, işgörenler arasında iletişimi ilerletme, örgütün dışsal odağının bir parçası olarak değişimi öngörme ve ona karşılık verme kapasitesi üzerinde durma, geçmiş hatalardan ve yanlışlardan ders alma ve öğrenme kapasitesinin ya da esnekliğinin geliştirilmesi.

7. *Bilgi, açıklık ve özendirme* yönetim tarafından üzerinde önemle durulan değerler olmalıdır. Bu değerler bilgi üretimine ve bilginin serbestçe akışına olanak tanıyan bir örgütsel kültür içinde gelişmeli ve gündelik yönetsel uygulamalarla desteklenmelidir.

Bilgiye dayalı örgütler koordinasyon aracı olarak müzakereyi, enformasyon ve iletişim teknolojilerini kullanmaktadırlar (BEIJERSE, 2000: 172; SWAN vd., 1999: 265). İlgili personel, sorunları kendi arasında müzakere ederek koordinasyonu sağlamaktadırlar. Bu şekilde her türlü fikir ve düşünceden yararlanılıp, sorunlara en uygun çözümler bulunmakta, birimler arasındaki faaliyetlerin uyumu kolaylaşmaktadır. Bu tür örgütler birimler ve bireyler arasındaki koordinasyonu sağlamada büyük ölçüde iletişim ve enformasyon teknolojilerinden yararlanmaktadır. Sonuçta örgüt içinde bilgi ve enformasyon daha hızlı, daha büyük miktarlarda ve daha yaygın bir şekilde dağıtmakta ve bu da koordinasyonu çok daha etkin hale getirmektedir.

Bilgiye dayalı örgütlerde lider, kişisel niteliklerini geliştirmek ve bilgi sahibi olmaya can atmak yönünde insanları motive eden ve onlara ilham kaynağı olabilen bir öğretmendir. İnsanların kendilerini geliştirebilecekleri bir öğretici yol belirler. Lider bir işletmenin, bütün faaliyetleri yürüten insanların toplamından başka bir şey olmadığını bilir. Yeni yollar öğretme ve kişisel

gelişimlerini destekleme yönünde liderin yetenekleri sayesinde liderin genleri, bilgi ve karakterini olgunlaştıran insanların içine sirayet eder. “Büyük öğretmenler, kalıcı liderlerdir”, sözünden hareketle bu liderler akli, çeşitli kaynaklardan yeni ve farklı enformasyon öğrenmek için elverişli fırsatlara ve düzenli alıştırmalara ihtiyaç duyan bir kas gibi görürler. Etkin liderler herhangi bir işgörenden, bir meslektaşından ya da şikayet eden bir müşteriden sanki bir profesörden ders alıyormuşçasına bilgi elde ederler. Nitekim onlar her türlü vesileyi bir öğrenme fırsatı olarak görürler, kısacası öğrenmeye karşı bitip tükenmez bir susamışlık içindedirler (KERFOOT, 2003: 495).

Liderler çok çeşitli gruplar ve bireylerle ilişkileri güçlendirme ve karşılıklı herkesin yararına ortaklıklar oluşturma yeteneğiyle değer kazanırlar. Bir bölümdeki lider, personeli, müşterileri, yardımcıları, meslektaşları ve ilişkili olduğu çevre unsurlarıyla başarılı ilişkiler geliştirebildiği ölçüde etkilidir. Bu da ancak onların başkalarını derinlemesine anlaması, olaylara onların da gözüyle bakabilmesi ve olayları farklı algılayanların değerini bilmesiyle mümkündür. Bu “takdire şayan” ilişkiler bilginin, bireysel katkının, açık bir şekilde paylaşılan enformasyonun kıymetini bilmektir (KERFOOT, 2003: 495).

Bilgiye bağlı örgütlerde personele yakın nezaret uygulamak, ne yapıp yapmayacağı konusunda emirler vermek pek doğru değildir. Çünkü o uzmanlık alanına kuruluştaki herkesten daha fazla hakimdir. Eğer durum böyle değilse zaten örgüt açısından işe yaramıyor demektir. Örneğin pazarlama müdürü ancak örgütün nelere ihtiyacı olduğunu ve belli bir ürünü hangi piyasa kesimine sunulması gerektiğini söyleyebilir. Ancak nasıl bir piyasa araştırması gerektiği, araştırmanın nasıl yürütüleceği ve sonuçlarının yorumu konusunda, pazarlama müdürü değil piyasa araştırmacısı bilgi sahibi olmalıdır. Bu tür kuruluşlarda üstlerin asların işlerini bilmiyor olması çok doğaldır. Örneğin orkestra şefi bir müzik aletinin nasıl çalındığını bilmiyor olabilir. Ancak orkestraya ne katkı getirmesi gerektiğini bilmektedir (ERKAN, 1994: 185-187). Bir reklam ajansı yöneticisi reklam tasarımını bilmeyebilir. Ancak onun sorumluluğu bütün reklam faaliyetlerinin koordinasyonundan ibarettir.

SONUÇ

Bilgi günümüzde geleneksel üretim faktörlerinden daha önemli olarak görülen temel stratejik bir kaynak haline gelmiştir. Global pazarlarda rekabet üstünlüğünün elde edilmesi örgütün bilgiyi üretme, paylaşma, uygulama, yönetme ve yenilikçi hale getirme yeteneğine bağlıdır. Sözgelimi piyasa değerinden çok daha yüksek bir değerde fiyat oluşumunu sağlayan örgütün yenilik potansiyeli, bilgiye dayalı bir örgütün en iyi yaptığı ile müşterilerin en çok değer verdiğinin uyumlaştırılmasıyla oluşturulur. Bu noktada, bilgi ve

teknolojinin sentez edilmesi ve yenilik süreciyle etkileşim içersine girmesiyle, örgütsel faaliyetlerin daha mükemmel hale gelmesine çalışılır.

Belirsizlik, hızlı ve sürekli değişim ve kaos gibi günümüzün temel çevresel belirleyici unsurları içinde faaliyette bulunan örgütler, bu duruma uyum sağlayabilecek, hızla hareket edebilen ve kendisini değiştirebilen esnek yapı ve süreçlere ihtiyaç duyarlar. Sözelimi hiyerarşik ve merkezi yapılardan uzak, daha düz ve yalın bir yapıya sahiptirler. Temel hareket noktası rakiplerinden fazla bilmek olan bilgiye dayalı bir örgüt, bilgiyi stratejik kararlar almak için bir temel olarak görür. Bilgiyi entelektüel değerlere ve çıktılara dönüştüren bilgiye dayalı bir örgütte; hataları hoşgörüle karşılayan, bilgi paylaşımını ve işbirliğini özendiren, mevcut uygulamaları sorgulayan, çalışanların yaşantısına bir anlam ve değer kazandıran, geleceğe yönelik vizyoner bir örgütsel kültür hakimdir. Bilgiye dayalı bir örgütte belirsizlik ve kaos ortamında örgütü başarıyla yönetecek, bilginin öneminin bütün örgüt tarafından benimsenmesini sağlayacak, çalışanların yenilik yapmasını, risk almasını ve öğrenmesini özendirecek bir liderlik biçiminin uygulanması gerekir. Bu tür örgütlerde lider, her türlü olanağı ve ortamı bir öğrenme fırsatı olarak görür, bilgiye odaklanma yönünde çalışanlarını motive eder, onlara ilham kaynağı olur ve örgütün gelecek perspektifini şimdiden gözünde canlandırır.

Kaynakça

- AHMED, Pervaiz K. (1998), "Culture and Climate for Innovation," *European Journal of Innovation Management*, Vol. 1, No. 1: 30-43.
- AKGÜN, Ali E./ KESKİN, Halit (2003), "Sosyal Bir Etkileşim Süreci Olarak Bilgi Yönetimi ve Bilgi Yönetimi Süreci," *Gazi Üniv. İİBF Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1 (Bahar): 1-17.
- ALAVİ, Maryam/LEIDNER, Dorothy E. (2001), "Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues," *MIS Quarterly*, Vol. 25, No. 1 (March): 107-136.
- ARAT, Melih (1996), "Innovation and Technological Development in Knowledge-Based Organisation," *Future Technologies*, July: 80.
- ARIKOL, Münire (1996), "Bilgiye Dayalı Yönetim," Tüsiad-Kalder (eds.), *Bilgi Teknolojilerinin Toplam Kalite Organizasyon Yapısındaki Yeri Semineri* (İstanbul): 57-64.
- BEIJERSE, R.P. Uit (2000), "Knowledge Management in Small and Medium-Sized Companies: Knowledge Management for Entrepreneurs," *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4, No. 2: 162-179.
- BENNET, Roger/GABRIEL, Helen (1999), "Organisational Factors and Knowledge Management Within Large Marketing Departments: An Empirical Study," *Journal of Knowledge Management*, Vol. 3, No. 3: 212-225.
- BUSTAMANTE, Guillermo Perez (1999), "Knowledge Management in Agile Innovation Organisation," *Journal of Knowledge Management*, Vol. 3, No. 1: 6-17.
- CARNEIRO, Alberto (2000), "How to Knowledge Management Influence Innovation and Competitiveness," *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4, Iss. 2: 87-98.

- DAFT, Richard L. (2000), *Organisation Theory and Design* (Ohio: Jouth-Western Collage Publs, 7. B.).
- DAVENPORT, Thomas H./LONG, David W. De/BEERS, Michael C. (1998), "Successful Knowledge Projects," *Sloan Management Review*, Vol. 39, Iss. 2 (Winter): 43-57.
- DAVENPORT, Thomas H./PRUSAK, Laurence (1998), *İş Dünyasında Bilgi Yönetimi* (İstanbul: Rota Yay).
- DAWSON, Ross (2000), "Knowledge Capabilities as the Focus of Organisational Development and Strategy," *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4, No. 4: 320-327.
- DETENNE, Kristen Bell/JACKSON, Lisa Ann (2001), "Knowledge Management: Understanding Theory and Developing Strategy," *CR*, Vol. 11, No. 1: 1-11.
- DRUCKER, Peter (1994), *Yeni Gerçekler* (Ankara: Türkiye İş Bankası Yay.) (Çev.: Birtane Karanacı).
- DUFFY, Jan (2000), "Knowledge Management: To Be or Not To Be?," *The Information Management Journal*, Vol. 34, Iss. 1 (January): 64-67.
- ERKAN, Hüsnü (1994), *Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme* (Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2. B.)
- FORD, Robert C./HEATON, Cherrill P./BROWN Stephen W. (2001), "Delivering Excellent Services: Lessons From The Best Firms," *California Management Review*, Vol. 44, No. 1 (Fall): 39-56.
- FREY, Robert S. (2001), "Knowledge Management, Proposal Development and Small Businesses," *Journal of Management Development*, Vol. 20, No.1: 38-54.
- GARVIN, David A. (1993), "Building a Learning Organisation," *Harvard Business Review*, July-August: 78-91.
- GURTEEN, David (1998), "Knowledge, Creativity and Innovation," *Journal of Knowledge Management*, Vol. 2, No. 1 (September): 5-13.
- HICKS, Sabrina (2000), "Are You Ready for Knowledge Management," *Training and Development*, September: 71-72.
- HUNT, G. Tomas M. (2003), "An Integration of Thoughts on Knowledge Management," *Decision Sciences*, Vol. 34, No. 2 (Spring) 189-195.
- JANZ, Brain D./PRASARNPHANICH, Pattarawan (2003), "Understanding the Antecedents of Effective Knowledge Management: The Importance of a Knowledge-Centred Culture," *Decision Sciences*, Vol. 34, No. 2 (Spring): 351-384.
- KERFOOT, Karlene (2003), "Learning Organisation Need Teachers: The Leader's Challenge," *Dermatology Nursing*, Vol. 15, No. 5 (October): 495-497.
- KROGH, Georg Von (1998), "Care in Knowledge Creation," *California Management Review*, Vol. 40, No. 3 (Spring): 133-152.
- MARR, Bernard (2003), "Consider the Culture When Benchmarking KM Process," *Knowledge Management Review*, Vol. 4, No. 3: 6-7.
- MARTENSSON, Maria (2000), "A Critical Review of Knowledge Management as a Management Tools," *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4, No. 3: 204-216.
- MARTIN, Bill (2000), "Knowledge Management Within the Context of Management: An Evolving Relationship," *Singapur Management Review*, Vol. 22, No. 2: 17-36.
- MISRA, D.C./HARIHARAN, Rama/KHANEJA, Manie (2003), "E-Knowledge Management Framework for Government Organisations," *Information Systems Management*, Spring: 38-48.
- NASSERI, Touraj (1998), "Nurturing Knowledge to Power Innovation Dynamics," *Innovation*, No. 32 (May.): 1.
- NURMI, Raimo (1998), "Knowledge Intensive Firms," *Business Horizons*, May-June: 26-32.
- QUINN, James/PHILIP Anderson/FINKELSTEIN, Sydney (1999), "Mesleki Zekanın Yönetimi," *Bilgi Yönetimi* (Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası): 175-197.

- QUIRKE, Bill (2003), "Defining the Value of Knowledge Management," *Knowledge Management Review*, Vol. 4, Issue 2 (May-June): 8-9.
- SCHLEGELMILCH, Bodo B./PENZ, Elfriede (2002), "Knowledge Management in Marketing," *Marketing Review*, Autumn, Vol. 3, Issue 1: 5-19.
- SWAN, Jacky/NEWELL, Sue/SCARBROUGH, Harry/HISLOP, Donald (1999), "Knowledge Management and Innovation: Networks and Networking," *Journal of Knowledge Management*, Vol. 3, No. 4: 262-275.
- SWARTZ, Nikki (2003), "The Wonder Years' of Knowledge Management," *The Information Management Journal*, May/June: 53-57.
- TEKİN, Mahmut/GÜLEŞ, Hasan K./BURGESS, Tom (2000), *Değişen Dünyada Teknoloji Yönetimi* (Konya: Damla Ofset).
- TÜRK, Murat (2003), *Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Bilgi Yönetimi* (İstanbul: Türkmen Kitabevi).
- ZACK, Michael H. (2003), "Rethinking the Knowledge-Based Organisation," *MIT Sloan Management Review*, Summer: 67-71.
- ZALM, Halil (2004), "Bilgi Yönetimi Süreçleri," http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=250, 30. 01. 2004.