

BİLGİ: YÖNETİMİ, ÜRETİMİ VE PAZARLANMASI

Bengü ÇAPAR*

Sayın Meslektaşlarım ve Dinleyiciler,

Sözlerime başlamadan önce bir konunun altını çizmek istiyorum. Bu sunumumda bilgi nesnesi ve onunla ilgili işlem ve eylemler ‘kütüphanecilik’ veya ‘enformasyon yönetimi’ değil, ‘BİLGİ YÖNETİMİ’ yani ‘*knowledge management*’ disiplini bakış açısı ile ele alınacaktır.

Kurumsal bilgi ile uğraşan bu disiplin son derece gençtir. 1990’ların başında sözü geçmeye başlamış, 1995 civarında ilk yapı taşları konulmuştur. Günümüzde ise, önemi yoğun bir biçimde artmakta olan bir alan görünümündedir. Bu yoğunluğun en belirgin göstergeleri, büyük bir hızla çoğalan ve derinleşen ‘bilgi yönetimi’ literatürü; Avustralya, Avrupa, Amerika ve Asya üniversitelerinde konu ile ilgili bölümler veya dersler açılmış olması, alan kapsamında uluslararası ve ulusal toplantılar yapılması ve İnternet’te yer alan bilgi yönetimine ilişkin web sayfalarıdır.

Benim konuya bilgi yönetimi açısından yaklaşmamamın nedeni ise, ülkemizde bilgi yönetimi ile enformasyon yönetimi arasındaki farkın ayırdına yeterince varılamamış olması ve bilgi yönetimi disiplininin tam anlamıyla tanınmamasıdır. Sözü geçen durum beni konuşmamı tamamiyle kavramsal ve teorik bir yaklaşımla sınırlı tutmaya yönlendirmiştir.

Bu bağlamda öncelikle ‘bilgi’ kavramından neyin anlaşılması gerektiğini açıklığa kavuşturmak yerinde olacaktır. Bilgi tanımlamasını yapmadan evvel Türkçe’deki bilgi kavramı ve terimi ile ilgili bir kargaşanın bilgi yönetiminin kavranması açısından işleri ne kadar karıştırdığının altını çizmekte yarar vardır. Türkçe’de ‘bilgi’ denildiğinde bilgi skalasının en alt basamağında yer almakta olan ve işlenmemiş ham bilgi anlamına gelen ‘veri’ de kast ediliyor olabilir; orta basamakta bulunan herhangi bir biçimde işlenmiş ve iletilen veriler olarak tanımlayabileceğimiz ‘enformasyon’dan da söz ediliyor olabilir; ya da en üst

* Prof. Dr.; Başkent Üniversitesi İletişim Fakültesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölüm Başkanı (bcapar@baskent.edu.tr).

basamakta konuşlanmış bulunan seyrek olarak 'üst bilgi' terimi ile de belirtilen akıl süzgecinden geçmiş, kişisel algı, duygu, sezgi, deneyim, gözlem, değerler, yükümlülükler ve üretim sonuçları ile birleştirilmiş, iş süreçlerinde kullanılmaya hazır 'bilgiden' de bahsediliyor olabilir.

Bilgi yönetimi disiplini açısından bakıldığında bizi ilgilendiren bunlardan sonuncusudur. Tekrarlayacak olursak, bilgi, veri ve enformasyonun akıl süzgecinden geçirilip kişisel deneyimler, algılar, sezgiler, duygular, değerler, yükümlülükler, uzmanlık görüşleri, eğitim sonuçları, üretim sonuçları ve doğuştan gelen yeteneklerle birleştirilerek karar verme, planlama, karşılaştırma, değerlendirme, analiz, tahmin etme, tanı, iş uygulamaları ve süreçleri vb. gibi eylemlerde yeri geldiğinde kullanılan şeklidir. Bilgi başlangıçta kişiseldir ve örtüktür. Toplumsal amaçlı olarak kullanılabilmesi için kodlanmalı, açık hale getirilmeli, iletilmeli ve kullanılacak kişi, grup ya da gruplar tarafından deşifre edilmelidir. Yani bilginin yalnızca kişisel olarak oluşturulup örtük biçimde kalması yeterli değildir. Aynı zamanda açık hale getirilmesi ve yönetilmesi gerekmektedir.

Bu saptama bizi sırası ile bilgi yönetimi olgusu ile bu olgu içerisinde 'bilgi üretimi' ve 'pazarlanmasının' yerine götürmektedir.

Bilgi yönetimi yeni ekonominin doğuşuna bağlı olarak ortaya çıkmıştır. Bilgi teknolojilerinin gelişmesi ve küreselleşme bir kurumda çalışan kişilerin bilgisinin toplamı anlamına gelen ve bir üretim unsuru olarak kabul edilen entelektüel sermayeyi kurum ve şirketler açısından çok önemli bir rekabet, yenileşme ve hızla değişen ekonomik koşullara uyum sağlama unsuru konumuna getirmiştir. O zaman da şirket entelektüel sermayesini açığa çıkarmak ve en yararlı bir biçimde kullanmak için bilgiyi yönetme gereksinimi ortaya çıkmıştır. Bu kavram şöylece tanımlanabilir: Bilgi yönetimi kurum ve kuruluşlarda kişisel, yapılandırılmamış örtük bilgi ile kurum faaliyetleri sonucunda oluşan açık ve yapılandırılmış bilginin üretimini, depolama ve erişimini, paylaşımını ve kullanımını sağlayan kurumsal sistemin kurulmasıdır. Sözü geçen sistemin iki önemli bileşeni vardır: Bunlardan ilki, her tür açık bilginin üretim, depolama, erişim, dolaşım ve kullanımını sağlayan bilişim ve iletişim teknolojileri ve özellikle de teknolojik ağlardır. İkincisi ise, örtük bilginin açığa çıkmasını ve paylaşılmasını sağlayan çoğu zaman resmi olmayan, kurum kültürüne dayanan, çalışanlar arasındaki ilişkiler yani sosyal ağlardır.

Bilgi yönetim sistemlerinin amacı ise,

- 1) Bilgiyi açık hale getirerek entelektüel sermayenin her kuruluşta etkin bir rol oynamasını sağlamak (bilgi haritaları, sarı sayfalar, hipermetin, vb.).
- 2) Kurum içi bilgi-yoğun bir kültür oluşturmak (bilgi paylaşımı, güven, ödüllendirme).
- 3) Kurumun sosyal ve teknolojik altyapısını oluşturmak ve geliştirmek.
- 4) Kurumsal bilginin üretimi, depolanması ile erişimi, paylaşımı ve kullanımını sağlamak olarak belirlenebilir.

Bir bilgi yönetim sisteminin amaçlarından özellikle bilginin üretimi ve paylaşımı çok büyük önem taşır.

Bilgi üretimini, kim, neyi, nerede, neden, nasıl soruları ışığında değerlendirecek olursak şöyle bir görünüm ortaya çıkacaktır:

“Bilgi üretimini **kim** yapar” sorusunun cevabı, kurum içi çalışanlar biçiminde verilebilir. Bunlardan en fazla kast edilenler ise bilgi işçileri yani herhangi bir şekilde bilgi ile yoğun bir biçimde uğraşan kişilerdir. Bilgi işçilerinin ağırlıklı bir kesimini beyaz yakalı çalışanlar oluşturur. Bunlara örnek olarak üst, orta ve alt düzey yöneticiler ile araştırmacılar, öğreticiler ve uygulayıcılar verilebilir. Beyaz yakalı çalışanlar yanında stratejik noktalarda yer alan mavi yakalı çalışanlar da (ustabaşları gibi) yeri geldiğinde bilgi üretimine katkıda bulunabilirler (örneğin, usta başları).

“**Neyi**” sorusunun yanıtı kurum veya şirketin uygulamalarında kullanılacak bilgi olarak verilebilir. Burada bilginin tanımını vermek yerine niteliklerinden söz etmenin tekrarı önleyeceği kanısındayım. Bilgi kurum veya şirket içerisinde örtük ve açık biçimlerinde karşımıza çıkar. Örtük bilgi şirket çalışanlarının zihninde yer alan ya da şirket eylem ve süreçleri içerisinde bulunan henüz kategorize edilmemiş, kodlanmamış, iletilmemiş ve çözümlenmemiş bilgidir. Açık bilgi ise, kodlanmış, kategorize edilmiş, teknolojik ve sosyal kanallar aracılığı ile erişilebilen ve paylaşılabilen bilgidir.

“**Nerede**” sorusunun yanıtı ise kurum veya şirket içerisindedir. Bu şirketin dünya, bölge veya ülke çapında şubeleri bulunabilir. Buralarda oluşan bilgiler de şirket içi bilgi sayılır ve paylaşımında İnternet ile extranet ve intranet’lerden

yararlanılır. Ayrıca şirketin birlikte iş gördüğü tedarikçiler ile kendilerine mal veya hizmet sattığı müşteriler de sözü geçen ağlarla ana şirkete bağlanabilir. Bununla birlikte şirket dışında üretilen açık ve yapılandırılmış bilgilerin (örneğin patent, know how rakip şirket bilgileri, ticari, ekonomik, mevzuat ve pazar bilgileri, vb.) kurum içi bilginin oluşmasına etki ve katkıları da yadsınamaz.

“Neden” sorusunun yanıtını ise şöylece verebiliriz: Şirket ve kurumların yeni bilgiler üretmeleri ve kullanmaları şarttır. Sebep olarak küreselleşen dünya ekonomisi gösterilebilir. Günümüz ekonomisinde dünya büyük bir hızla pazar yönünden küçülmekte buna karşılık rekabet ise büyük bir hızla artmaktadır. Bu durumda şirketler varlıklarını sürdürmekte zorlanmaktadırlar. Sözü geçen olumsuz koşullardan sıyrılmak ise ancak ilerlemek, gelişmek ve yenileşmek ile gerçekleşebilir. Hem varlığı sürdürme hem de gelişme ve yenileşmeye paralel olarak küreselleşen dünya ekonomisinde rekabet ortamına uyum sağlamak ancak kurum içi bilgi üretimi, paylaşımı ve kullanımı ile sağlanabilir. Çünkü, bu eylemler yeni işlemler, yöntemler, süreçler ve ürünler vb. oluşturulmasına yol açacaktır.

“Nasıl” sorusu ise aşağıdaki gibi cevaplandırılabilir. Bilgi üretimi ya da yeni bilgi oluşturmak ya da var olan bilginin içeriğini değiştirmek biçimindedir. Bunu yaparken dört aşama izlenebilir:

- İlki sosyalizasyondur. Örtük bilginin tekrar örtük bilgiye dönüşmesi şeklindedir. Sosyal iletişim ve deneyimlerin paylaşılması biçiminde gerçekleşir.
- İkincisi, birleştirmedir. Var olan açık bilginin başka açık bilgilerle birlikte işlem görmesi, kategorize edilmesi, sınıflandırılması, sentezi ve yeniden biçimlendirilmesi şeklindedir.
- Üçüncüsü dışsallaştırmak biçimindedir. Örtük bilgiyi açık hale getirmeyi kapsar. Örneğin kurum içerisinde en iyi uygulamaların, en kötü uygulamaların, alınan derslerin açıklanması vb.
- Dördüncüsü ise içselleştirmektir. Yani açık bilgiyi örtük bilgiye dönüştürmektir. (Örneğin öğrenme, anlama, diğer örtük bilgilerle birleştirme).

Bütün kurum ve şirketlerin bilgi üretimini özendirmeleri ve geliştirmeleri gereklidir. Bunun yolu sırası ile,

- 1) Örtük bilgiyi açık yani paylaşılr hale getirmek.

- 2) Yapılan üretime vb. ilişkin herkesin anlayacağı yeni kavramlar yaratmak.
- 3) Bu kavramların anlaşılması ve kanıtlanması için ilgili kişilerce tartışılması.
- 4) Bilginin veya kavramın prototipinin oluşturulması (şöyle ki: ürün, işlem, süreç vb.nin şekillerinin planlarının, modellerinin, özelliklerinin oluşturulması yani yapılandırılmış bilgi haline getirilmesi).
- 5) Ortaya konulan bilginin kurum veya şirketin çeşitli hiyerarşik birimleri, toplulukları, çalışma alanları vb. arasında bir ilham kaynağı haline gelerek uygulamada ya da yeni bilgilerin oluşmasında kullanılmasıdır.

Üzerinde önemle durulması gereken bir diğer konu ise bilginin pazarlanması ve paylaşılmasıdır.

Bilgi yönetimi disiplininde bilginin pazarlanmasından söz edildiğinde anlaşılması gereken kurum içi pazarlamadır. Rekabet ortamında kurum dışında özellikle de rakip firmalara herhangi bir bilgi pazarlaması yapılması düşünülemez. Ancak şirketin rakibi olmayan sektörlerde iş gören firmalar, bir de tedarikçi veya alıcı firmalarla ilişkileri yürütmeyi kolaylaştırmak amacı ile kimi bilgiler paylaşılabilir. Bu noktayı şöyle bir örnekle pekiştirebiliriz: Bilginin rakip firmalara kaçmaması için bir firmanın işine yarayacak örtük bilgileri açık hale gelmemiş personelin başka firmalara gitmesi bile firma entelektüel sermayesinin bir kesiminin kaybı olarak görülmektedir.

Kurum içi bilgi paylaşımını geliştirmek ve kurumsal bilgi akışını dinamik tutmak için bir pazar ortamının oluşturulması gereklidir. Bu ortamda bilginin alıcıları vardır. Bunlar yaptıkları işle ilgili ürün, işlem, yöntem vb. bilgisinin en yenisine, en uygununa, en uygulanabilirine ve en kisasına gereksinim duyan kişilerdir. Bilginin satıcıları vardır. Satıcılar gereksinim duyulan bilgiye ilişkin yeterli tecrübeye sahip, bu bilgiyi daha önce kendi eylemlerinde kullanmış veya bilgiyi üreten kişilerdir. Bilginin aracıları vardır. Aracılar, bilgi alıcıları ile satıcılarını bir araya getiren veya birbirine öneren kişilerdir. Davenport ve Prusak, aracılara en iyi örnek olarak kütüphanecileri vermektedir. Çünkü kurum içerisinde kimin hangi konuda yoğunlaştığını en iyi onlar bilmektedir. Fiyat sistemi vardır. Bilgi pazarında bilgi paylaşımı bilgi üreten, tüketen ve aktaranı ödüllendirmek biçiminde maddiyata dayanabileceği gibi karşılıklılık (bilgi verip bilgi almak), isim yapma (bilgi, beceri,

uzmanlık, bilgi paylaşımı konularında isim yapmak, iş güvencesi sağlayacaktır), başkalarına yardımcı olmaya da (manevi haz) dayanabilir.

Bilgi pazarında bilgi paylaşımı değişik düzeylerde olabilir. Bunları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Kişiler arası.
- Kişiler ve açık bilgi kaynakları arası.
- Kişiler ile gruplar arası.
- Gruplar ile kişiler arası.
- Gruplar ile gruplar arası.
- Kişi ve gruplardan kurumun tamamına uzanan.

Bilgi paylaşımının başlıca araç ve yollarını ise şöylece saptamak mümkündür.

- Resmi sosyal iletişim ağları.
- Gayri resmi sosyal iletişim ağları.
- Takım çalışması.
- Uygulama toplulukları.
- Örgütsel öğrenme.
- Dedikodu.
- Resmi yapılanmış teknolojik iletişim ağlarının oluşturulması ve kullanımı (e-posta, mobil teknolojiye dayalı ağlar, telekonferans, video-konferans,vb.).

Bilgi yönetimi sisteminde kurum içi bilgi paylaşımının gereğince yürütülebilmesi için kimi unsurların kurum yönetimince inançla benimsenmesi gerekmektedir. Bunları ise şöylece belirtebiliriz:

- ✓ Bilgi yönetiminin kurum yöneticileri tarafından bir kurum stratejisi olarak kabul edilmesi,
- ✓ Kurum içerisinde bilgi üretim, depolama ve erişim, paylaşım ve kullanımını resmi veya gayri resmi olarak sağlayacak teknolojik altyapının oluşturulması,

- ✓ En önemlisi ise, kurum içi bilgi paylaşımını özendirecek güven ortamını ve ödüllendirme sistemini kapsayan, demokratik ve her tür iletişime açık bir kurum kültürünün oluşturulması ve geliştirilmesidir.

Beni sabırla dinlediğiniz için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Kaynakça

- Alavi, M. ve Leidner, D. E. (2001). Review: knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25, 107-136.
- Allee, V. (1997). *The knowledge evolution: Expanding organizational intelligence*. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Davenport, T. H. ve Prusak, L. (2000). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Nonaka, I. ve Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Von Krogh, G., Kazuo, I ve Nonaka, I. (2000). *Enabling knowledge creation: How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*. New York: Oxford University Press.