

## Çeviri Yazılar / *Translations*

### Liderlik Yansımaları: Bilgi Yönetimi için Liderlik Becerileri\*

#### *Leadership Reflections: Leadership Skills for Knowledge Management\*\**

Maggie Farrell\*\*\*

Çev. Vedat Gültekin\*\*\*\* ve Yasin Şeşen\*\*\*\*\*

#### Öz

Bilgi yönetimi, bir kurumda bilgi ve karar vermeyi sağlayan bir süreçtir. Bilgi yönetimi, sadece verilere dayanan karar vermeyi teşvik etmekle kalmaz, aynı zamanda bilinçli uygulamalar ve süreçler için de personel arasındaki iletişimi güçlendirir. Bir kurumdaki sosyal bağlantılar, resmi yapıyı kolaylaştırır ve personeli karar verme konusunda bilgilendirmek amacıyla uzmanlık, iç görüş ve geçmiş deneyimleri paylaşmaya teşvik eder. Bu ölçüde etkileşimli bir organizasyon, bilgi yönetimi uygulamalarını destekleyen ve teşvik eden bir liderlik anlayışını gerektirir. Başarılı bir bilgi yönetimi organizasyonu, süreçlere katkıda bulunan etkileşimleri teşvik etmek için, belirli liderlik özelliklerine bağlıdır. Bir dizi özellik ve model, liderlere bir bilgi yönetimi kütüphanesinde nasıl liderlik yapılacağına dair anlayış sunacaktır.

**Anahtar Sözcükler:** Yönetim; iletişim; liderlik.

\* F. Maggie (2017). Leadership reflections: leadership skills for knowledge management. *Journal of Library Administration*, 57(6), 674-682 makalenin çevirisidir. Orijinali için bkz.

[https://www.researchgate.net/publication/319295674\\_Leadership\\_Reflections\\_Leadership\\_Skills\\_for\\_Knowledge\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/319295674_Leadership_Reflections_Leadership_Skills_for_Knowledge_Management)

\*\* Translation of the article entitled *Leadership Reflections: Leadership Skills for Knowledge Management* by Farrell, M. (2017). *Journal of Library Administration*, 57(6), 674-682 for the original,

[https://www.researchgate.net/publication/319295674\\_Leadership\\_Reflections\\_Leadership\\_Skills\\_for\\_Knowledge\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/319295674_Leadership_Reflections_Leadership_Skills_for_Knowledge_Management)

\*\*\* Kütüphanelerden Sorumlu Dekan. Clemson University. USA. e-mail: [maggie4@clemson.edu](mailto:maggie4@clemson.edu)  
Dean of Libraries

\*\*\*\* Kütüphaneci, Ankara Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı, e-posta: [vgulteкин@ankara.edu.tr](mailto:vgulteкин@ankara.edu.tr)  
Librarian. Ankara University Library and Documentation Department

\*\*\*\*\* Kütüphaneci, Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Kütüphanesi. e-posta: [ysesen@ankara.edu.tr](mailto:ysesen@ankara.edu.tr)  
Librarian. Ankara University Faculty of Law Library

### **Abstract**

*Knowledge management is a process that infuses Knowledge and decision-making across an organization. It not only encourages decision-making based on data but also fosters communication among personnel for informed practices and processes. The Social connections within an organization facilitate the formal structure and encourage personnel to share expertise insights, and past experiences to inform decision making. Such a highly interactive organization requires leadership that supports and encourages Knowledge Management practices. A successful Knowledge Management organization depends on certain leadership characteristics in order to foster interactions that contribute to the processes. A variety of characteristics and patterns will offer leaders understanding on how to lead within a Knowledge Management library.*

**Keywords:** Management; communication; leadership.

### **Giriş**

Bilgi yönetimi, bir kurumda bilgi ve karar vermeyi sağlayan bir süreçtir. Bilgi yönetimi uygulamaları, karar verme sürecine katkıda bulunan çalışanları eşit bir şekilde bilgilendiren iletişim yapıları olmaları yanında; verilere dayalı karar almayı da teşvik etmektedirler. Resmi yapılar, çalışanlar arasında bilgi paylaşımında yardımcı olur ve bilginin bir bölümdeki çalışandan diğerlerine aktarılmasını teşvik eder. Townley (2001) bilgi yönetimini “*bir kurumda misyon ve hedeflere ulaşmada çizilecek yol haritasını belirlemek için, bilgi üreten ve paylaşan süreçler kümesi*” olarak tanımlar. *Odaklanma, çalışanların öğrendikleri ve öğrendikleriyle, öğrendikleri bilgileri paylaşma ve kullanma üzerinedir. Organizasyonel uygulamalar çalışanlardan bilgi alır ve bilinen verileri tamamlar*. Townley (2001) ayrıca, “*bilgi yönetiminin hedefe yönelik olduğunu ve bir kurumun yeni hedeflerle değişebileceğini belirtmektedir*” Bilgi yönetimi, Kolonari ve Fassoulis’in (2017) açıkladığı gibi “*bir bilgi topluluğu olmaktan çok, bilginin bilgi akışı kaynaklı oluşturulduğu- bilginin uygulanmasıdır ve insan eylemiyle ilgilidir*”. Karar vermeyi kolaylaştırmak ve meslektaşları kurumsal uygulamalara ve sistemlere göre eğitmek için insan uzmanlığı ile bilginin uygulanmasının aktif katılımıdır. Bilgi yönetimi örgütsel psikoloji, ekonomi, operasyon yönetimi, kütüphane ve bilgi biliminin kesişimidir.

### **Neden Uygulamalı Bilgi Yönetimi?**

Organizasyon çerçevelerinin ve araçlarının çeşitliliği göz önünde bulundurulduğunda, bir kurum neden bilgi yönetimini uygular? Bu hızlı, tempolu dünyada sürekli yeni bilgi birikimi yaratılmaktadır ve yeni teknolojiye ayak uydurmak amacıyla; yeni yöntemler, süreçler ve bilgiler göz korkutucu bir şekilde ortaya koyulmaktadır. Kuruluşlar, çalışanların çevrelerindeki durumları ve kuruluşun içindeki değişiklikleri dikkate alan yöntemlere ihtiyaç duyarlar. Mobil teknoloji dahil olmak üzere teknoloji, uygulamaları güncel tutmak için sürekli güncelleme gerektiren ürünün bir parçası olarak bilgi içerir. Örneğin, akıllı telefonlar jeofiziksel kalıplar içerisindedir ve kullanıcının kendilerinden ne kadar yararlanabileceği konusunda kullanıcıyı proaktif olarak bilgilendirir. Global şirketler ve kuruluşlar, çalışanların dünya çapında veya üretimde farklı yerlerde çalıştığı şekilde üretim sistemlerini dağıtmış, farklı bölgeler farklı lokasyonlarda imal edilmiş ve montaj için merkezi bir noktaya sevk edilmiştir. Üniversiteler için kurslar çevrimiçi ortamda yapılır, veriler sistemler arasında paylaşılabilir ve çalışanlar merkezi bir kampüste bulunmasalar da, bilginin yayımı konusunda bir sıkıntı oluşmaz. Bu tür küresel yapılar, çalışanlar arasında bilgi paylaşımı yapan bir iletişim ve karar alma altyapısı gerektirir.

Kütüphaneye sahip olan bir kuruluş içerisinde, bir verinin daha geniş bilgi birikimi çerçevesinde büyüme olasılığı yüksektir. Kuruluşlar için zorluk, verilerin hem artırılmasını hem de karmaşıklığını yönetmektir. Karar verme süreci ‘Bultrini, McCallum ve Newman’ın (2016)’

belirttikleri gibi “*verilerin düzenlenmesi ve geleneksel işgücü bir meydan okuma olarak kabul edilebilir, çünkü becerilerinin üstesinden gelmek için gerekli olan bilgi ve bilgi yönetimi tekniklerinin üretilmesi yönetimde bir meydan okumadır*”. Bu tür stratejiler veri ve analizlerin toplanmasında yardımcı olacaktır.

Modern ekonomilerde bireyler, genellikle bir önceki yüzyılın şirket istihdamının istikrarı ile karşılaştırıldığında; güncel pozisyonlarını değiştirip diğer kuruluşlara geçtikleri için kendilerinden daha yüksek bir verim elde edilebilmektedir. Genç birisinin emekli olduğu gibi, bu deneyimli işçilerden de çalışma hayatında elde edilemeyen bir bilgi eksikliği ortadadır. Kuruluşların, kurumdan ayrılan personelin sahip olduğu bilgilerini depolayan veya daha sonraki yedek çalışanlara aktaran süreçlere ihtiyaçları vardır. Çevrimiçi kütüphane hizmetleri, kütüphane çalışanlarının fiziksel olarak aynı binada bulunamayacağı veya çalışanlar arasında bilgi paylaşımında bulunmadan silolarda çalışabilecekleri için, belgelendirilmiş bilgi gerektirir. Bilgi yönetimi teknikleri, istihdam süresine veya çalışanın veya kütüphane çalışanın fiziksel konumuna bakılmaksızın hizmetlerin tutarlılığını sağlamaya yardımcı olur.

Bilgi yönetimi, değişim süreçleri için gereklidir; Hem değişimler hem de kurumsal değişiklikler sırasında çalışanların bilgilendirilmesinde kullanılır. Değişiklikleri veya yeni prosedürleri belgelemekte kullanılacak, çalışanlara işlerinde yardımcı olacak ve bireyleri gelişmelerden ve kararlardan haberdar edecektir. Çalışanların bilinçli kararlar alması amacıyla, değişim sürecinde çalışanların bilgisine katkıda bulunabileceklerdir. Çalışanlar ayrıca geçiş sürecini kolaylaştıran öğeleri de, birbirlerinden öğreneceklerdir. Bilgi yönetimi, çalışanların bilgisini sadece yaratmakla kalmaz, aynı zamanda kurum içinde aktif olarak bilgi paylaşımı için çalışanların bilgi kullanmasını da sağlar. Bu tür etkinlikler, kurumu başarıya doğru ilerleten bilgi yaratma ve paylaşma kültürü yaratır. Bilgi yönetimi “*değerlerini güçlendirmek, çalışmalarını ve hizmetlerini iyileştirmek ve kaynaklara yapılan yatırımlarla ilgili kararları bilgilendirmek isteyen kişiler için temel bir stratejidir. İyi uygulandığında, yaratıcılık ve yenilik için de koşullar yaratabilir*” (Shropshire, Semenza ve Koury, 2016).

### **Bilgi Yönetimi Organizasyonlarının Özellikleri**

Bilgi yönetimi kuruluşlarının karar süreçlerinde aktardıkları bilgi anlaşılabilir mi ve bu tür organizasyonların özellikleri nelerdir? Bilgi yaratmayı kolaylaştırmak için bilgi yönetimi organizasyonunda hangi teknikler kullanılır? Bilgi yönetimi araçları basit stratejilerden, toplantı tutanaklarının belirlenmesi amacıyla kalıpların istatistiklerini incelemek ve kalıpları değerlendirmek vb. daha karmaşık stratejilere başvurabilir. Bunun yanında, bilgileri paylaşmak amacıyla, bilgileri değiştirebilir. Kuruluş genelinde bilgi paylaşımı, bilgi yönetimi organizasyonları için anahtar bir modeldir. Buna ‘tutanaklar, raporlar, bloglar, wiki'ler, intranetler, yazılı prosedürler, belgelenmiş politikalar, proje raporları, seyahat raporları, brifingler, proje planları ve zaman çizelgeleri vb.’ dâhildir. Belgeler, paylaşılan sürücüler, ortak belge sistemleri ve/veya dosya barındırma hizmetleri gibi bir depoda toplanabilir. Bu resmi dokümantasyon yapıları, çalışanların bilgiyi kolayca bulmalarına ve bilgiyi paylaşmalarına yardımcı olur.

Dokümantasyon arşivinin oluşturulma amacı, bir kuruluştaki bilgi, anlayış, veri ve öğrenmeyi paylaşmaktır. Kuruluşun her üyesinin diğer çalışanların bilgilerine erişimi vardır. Bireylerin kurumsal sorunlardan ve karar verme sürecinden haberdar olduğu bir şeffaflık kültürü vardır. Çalışanlar başkalarının deneyimlerinden öğrenebilirler. Böylece yeni bir çalışan tüm prosedürü bilir. Çünkü tüm prosedür belgelenmiştir ya da çalışan bir uygulamaya katılarak başka birisi aracılığıyla elde edebilir. Bilgi paylaşımı, bölümler arası süreçlerin geliştirilmesinde takım çalışmasını kolaylaştırır, böylece projeler bir organizasyonda koordine edilir ve süreçlerin devamlılığı sağlanır. Bu tür depoları tamamlamak, neyin iyi gittiğini ve gelecekte nelerin geliştirilebileceğini belirlemek için projelerin gözden geçirilmesidir. Bu öğrenme gelecekteki proje planlaması için kullanılabilir, bu yüzden girişimler hakkında

raporlar gelecekteki erişim için belgelenir ve korunur. Bilgi toplamak sadece bir adımdır - bir depoyu bir kuruluştaki karar vermeyi destekleyen bir bilgi bankasına dönüştüren bilginin organizasyonu, iyileştirilmesi ve uygulanmasıdır. Bilgi havuzunun mükemmel bir örneği, herkesin ortak bir kaynağa uzmanlıklarını desteklemesini teşvik eden kütüphane çalışanlarına hızlı cevaplar sağlayan ortak referans sorularının ve SSS'lerin toplanmasıdır.

Kütüphane çalışanları, oryantasyon ve eğitimden başlayarak bilgi yönetimi kültürünü oluşturur. Deneyimli çalışanlar uzmanlıklarını paylaşır ve eğitim sağlar. Yeni çalışanlar çalışmalarını belgelemeye ve kurumun genel uzmanlığına katkıda bulunmaya teşvik edilir. Pek çok kütüphane, çalışanların diğer operasyonlara maruz bırakılmasının bir yolu olarak iş paylaşımını ve çapraz eğitimi teşvik eder. Yeni kütüphane çalışanları ve kütüphanecileri bilgi veren ve yeni çalışanlara yalnızca konunun gerekliliklerini değil, aynı zamanda bilginin geniş bir biçimde paylaşıldığı ve bilgi birikiminin birkaç çalışan tarafından tasarlanmadığı kültürü anlamada yardımcı olan resmi mentorluk programlarından yararlanır.

Bilgi organizasyonundaki anahtar önemde olan konu, bilgi ve uzmanlığın paylaşılmasıdır. Paylaşma motivasyonu, bilginin doğası, paylaşma fırsatı ve kurum kültürü gibi faktörlerden etkilenir. *“Bilgiyi paylaşma motivasyonu varsa, ancak paylaşma fırsatları yetersizse veya organizasyonun kültürü, belirli bir bilgiye sahip olduklarını algılayanlara güç atfediyorsa, kendi başına motivasyon, gerçek bilgi paylaşımına yol açmayabilir”* (Shropshire, Semenza ve Koury, 2016).

Dönüşüm, bilgi kütüphane çalışanları arasında paylaşıldığı zaman, ana kurumdaki çalışanlar arasında gerçekleşir ve herkes veri ve uzmanlık ile ortak hedeflere doğru birlikte çalışır. Bilgi elde edildikten sonra, kütüphane hizmetleri ve operasyonlarını iyileştirmek için karar verme sürecine uygulanabilir.

### **Kütüphaneler için Bilgi Yönetimi**

Kütüphaneler bilgi edinimi ve bilgi aktarımıyla ilgilenir, bu yüzden kütüphaneler çok karakteristik bilgi yönetimi organizasyonlarının tarafında mıdır? Kütüphaneler, hizmetler hakkında bilgi toplar ve genellikle karar vermede verileri kullanır. Kütüphaneler, prosedürleri belgelemek ve mesleğin genelinde mevcut olan açıkça belirlenmiş standartlarla bilgi düzenlemek konusunda da çok iyidir. Kataloglama kuralları, bilginin toplandığı, organize edildiği ve kuruluşlar arası bir uzmandan bir kütüphaneciden diğerine geçmek için ilgili kaynaklarla nasıl sağlanabileceğinin mükemmel bir örneğidir.

Kütüphaneciler bilgi ve verileri, bilgi yönetimine yönelik olmaları için hizmet geliştirmede ve değerlendirmede birlikte kullanırlar. Flicker ve Paul (2016) *“kütüphanecilerin bilgi yönetimini harekete geçirmek için önceden belirlenmiş olduğuna inanıyorlar. Bu durum temel yetkinliklerimize çok yakındır ve her saat veya Euro saymadan buna inanırız”* demektedirler.

Kütüphaneciler, kooperatifler, satın alma ortaklıkları ve kaynak paylaşımı ile kanıtlandığı gibi, işbirliğine değer verir. Kütüphaneciler, referans ve danışmanlık hizmetleriyle kanıtlandığı gibi, bilgiyi cömertçe paylaşırlar. Kütüphaneciler, bilgi transferini kolaylaştırmak için özellikle çevrimiçi hizmetler ve web portalları geliştirirler. Genelde kütüphaneler içinde, bilgi yönetimi örgütlerinin mevcut iş becerilerini sürekli olarak tutmaları için değerlerden biri olan mesleki gelişime bağlılık vardır.

Görünüşte, kütüphanelerin bilgi yönetimi örgütleri olarak sınıflandırılabilirdiği, ancak bir kütüphanenin işletme yönetiminin bilgi yönetimi ilkelerini kullanıp-kullanmadığını gerçekten değerlendirmek için kuruluşun iç yapısına bakması gerektiği ortaya çıkmıştır. Bir bilgi yönetimi organizasyonu, süreçlerin ve yönetişimin belgelendirilmesi de dâhil olmak üzere; bilginin proaktif bir şekilde paylaşılmasıyla karakterize edilir. Çeşitli komiteler bilgi paylaşır ve uzmanlıklarını paylaşmak için çalışanları bir araya getirir. Yine de bir kütüphane bilgi

paylaşmak için kurum kültüründen yoksun olabilir ve bireyler bilgiyi kontrol etmenin bir yolunu bulamayabilirler. Dokümantasyon ve eğitim eksikliği, yeni çalışanların başka bir deneyimli çalışandan öğrenmenin yararı olmaksızın sıfırdan prosedürler geliştirmelerine neden olabilir. Terk edilen çalışmalar gereksiz operasyonlar yaratabilir ve bir bölümün başka bir bölümün ne yaptığını bilmediği duygusu yaratabilir. Çoğu zaman, hayal kırıklığına uğramış kütüphane çalışanlarından yeni politikalarından habersiz olduklarını, karar alma konusunda haklarından mahrum kaldıklarını ve uzmanlıklarının kullanılmadığını hissetmektedirler.

Bilgi yönetimi teknikleri, bilgi ve teknoloji yenilikleri gibi dinamik bir ortamda kütüphaneler için çok etkili olabilir. Bilgi yönetimi, ‘çalışanların yeni sorumluluklar üstlenmeleri, pozisyonlarını değiştirmeleri, yeni süreçler geliştirmeleri ve yeni teknolojileri benimsemeleri vb.’ değişimleri yönetmelerine yardımcı olur. Kütüphanecilik gibi değişen bir çevrede, bilginin mümkün olduğu kadar çok kişi tarafından üst düzeyde işlev görmesi ve etkin kararlar vermenin tam olarak bilgilendirilmesi gerekir. Koloniari ve Fassoulis (2017), bilgi yönetiminin “*kütüphanenin genel performansını artırabileceğine ve iç bilgiyi, kullanıcı bilgisini, kütüphaneyi daha alakalı kılan, ortaklıkları güçlendiren, hizmetlerin verimliliğini ve etkinliğini artıran ana kuruluş bilgisini etkin bir şekilde yönetmek için girişimleri dâhil ettiğine inandığını düşünmektedirler*”. Kütüphanelerin ötesinde bilgi yönetimi çalışmalarını ilçe, şehir veya koleje uygulayan kütüphaneciler, daha geniş organizasyonel hedefler için meslektaşlarının uzmanlıklarından yararlanan sistemlerin geliştirilmesinde lider olabilirler.

Kütüphaneler bilgi yönetimi organizasyonları için bazı doğal eğilimlere sahip olsa da, bir kütüphanenin bilgi yönetim tekniklerini tam olarak uygulama yeteneğini sınırlayan değerler ve çalışma konuları da vardır. Bilgi yönetimi, bilgi paylaşımı ve belirli işlemleri değerlendirirken, seçici olma eğilimi gösterirken, kütüphaneler ilgili topluluğundaki herkese hizmet vermek için geniş misyonlara sahiptir. Kamu hizmetlerinin hesaplanmasının toplumun bir kesiminin hizmetine son vermesi ya da kamu hizmetlerinin hesaplanması üretim maliyetlerinden farklılık göstermesi ya da bir hizmetin finansal gelir üretmemesi nedeniyle, tam olarak maliyet hizmetlerine son vermesi çok zordur. Buna ek olarak, kamu kurumları personel zamanını hesaba katma eğiliminde değildir, bu nedenle performans süreçleri; üretimde veya projede personel girdisine mal olan bazı kuruluşlarda olduğu kadar verimli olmayabilir. İş akışları incelendiğinde, gelir getiren kuruluşlardaki karar ve değerlendirme süreçlerine katkıda bulunacak personelin gerçek maliyeti eksik olabilir. Bilgi yönetimi teknikleri, kütüphanelerin, özellikle bilgi paylaşımında görevlerini yerine getirmelerine yardımcı olurken; bilgi yönetimi tekniklerinin tam olarak uygulanması, bazı kütüphane hizmetlerinin veya programlarının değerlendirilmesi için uygun olmayabilir.

Bilgi yönetiminin ek bir yönü, istatistiksel analiz için kütüphane yöneticileri hakkında veri toplamaktır. Kütüphaneciliğin temel değerleri arasında, her kütüphane kullanıcısı için koruyucu mahremiyete ve hakkaniyete uygun hizmetler sayılabilir; bir kütüphanenin bir hizmetin maliyet avantajını hesaplama yeteneği sınırlı da olabilir. Bu durumun nedeni olarak, eldeki ayrıntılı bilgi eksik olabilir. Örneğin, ‘popüler bir kitap kimliğini bulmada bir kullanıcıya yardım etmek, bir iş insanına şehir için vergi gelirleri yaratacak yeni bir şirket kurmaya yardımcı olmak vb.’ eşit bir şekilde ele alınır. Aynı zamanda kütüphanecilerin, öğrenci okuma alışkanlıkları ve kütüphane kullanımı ile ilgili veri toplayamadıkları anlamına gelir; bu nedenle bir kütüphanenin, ticari varlıklar gibi geçmiş okuma alışkanlıklarına dayanan yeni bir kitap başlığı üzerinde belirli bir kullanıcı için kişisel bir hizmet geliştirmesi zordur. Bu veri eksikliği, yönetim hizmetleri hakkında bilgi eksikliği olduğu ve kütüphanecilerin yöneticiden beklentilerini anlamak için başka yöntemler geliştirmesi gerektiği anlamına gelir.

Townley (2001) “*kütüphanelerin, kütüphane ve yükseköğrenim süreçlerinin işlevselliğini geliştirmek için kullanılacak bilgiyi oluşturma da, örgütsel bilgileri kullanmak için çok az şey yaptığını ileri sürmektedir*”. Kütüphaneler, kendi yönetim organizasyonlarına

yarar sağlayan bilgi birikimi yaratarak topluluklarındaki bir boşluğu doldurabilirler. Özellikle akademik kütüphaneler için “*ortaya çıkan bilgi yönetimi alanı, akademik kütüphanelere hem kendileri hem de kurumları için kurumsal etkinliği geliştirmek için bilgi yaratma fırsatı sunmaktadır*” (Townley, 2001, s. 44). Bilgi yaratmayı desteklemenin bu daha geniş rolü, topluluklarını ya da kurumsal hedeflerini ilerletmenin yollarını ararken bazı kütüphaneler için incelenmeye değer bir açıdan ele alınabilir.

Koloniari ve Fassoulis (2017) “bazılarının bilgi yönetiminin kütüphane bilimi için yeni bir isim olduğuna inandığını, kütüphanecilerin bunu zaten yaptığını belirtmektedir”. Ancak çoğu kişi bilgi yönetimi ve kütüphane bilimi arasındaki farkın insan unsuru olduğuna inanmaktadır. Townley (2001) bilgi yönetiminin “yönetimsel bir teknik değil, toplumsal bir teknik olduğu için, bilgi yönetiminin sadece kütüphanecilik için yeni bir isim olmadığını kabul eder”. Bilgi yönetimini, kütüphanecilik biliminden ayıran bilgi kavramı, insan uzmanlığının eşsiz katkısıdır. Bu çalışmada odak nokta, kütüphanenin bilgi yönetimini topluma bilgi sağlama konusunda taşıdığı rolü ortaya koymak değil; kütüphane faaliyetleri için bir araç olarak kullanmaktır.

Kütüphanecilerin bilgi yönetim tekniklerinde bir avantajı vardır; çünkü bilgi birikimi ve uzmanlık hisselerini paylaşan değer ortaklığı anlayışını ortaya koyarlar. Bilgi yönetimi, bir vizyonu paylaştığımızdan ve topluluğumuzu dünya çapında destekleyen tekdüze uygulamalar geliştirdiğimizden beridir, kütüphanelere benzer toplulukları kavrayabilmek açısından çok etkilidir.

### **Bilgi Yönetimi Liderleri**

Liderler için bilgi yönetimi organizasyonunu geliştirmek ve ilerletmek için hangi beceriler gereklidir? Bir lider bir kuruluş için, bilgi yaratma faaliyetinde bilgi ve iletişimi temel alarak bilgi ve verilerin toplanmasını sağlamalıdır. Mevcut ve ilgili veriler kütüphane çalışanlarına hizmet ve operasyonları değerlendirme yeteneği sağlayacak ve bilgi temeli olacaktır. Liderler bilginin depolanmasını sağlayarak bilginin, bilgi politikası gereğince raporlar ve toplantı notları aracılığıyla paylaşılmasını teşvik etmesi gerekecektir. Karar verme süreci açıktır ve kurum genelinde şeffaflık vardır, böylece kütüphaneciler ve kütüphane çalışanları eşit olarak bilgilendirilir veya bilgiye eşit erişim sağlanır.

Bilgi yönetimi lideri, bilginin bir organizasyonun her seviyesinde oluşturulduğunu kabul eden geniş bir yelpazedeki çalışanlardan uzmanlık bekleyebilir. Çalışanların karar verme sürecine katılmaları ve bilgilerini toplu olarak paylaşmaları teşvik edilmektedir. Bilgi yönetimi liderleri ayrıca daha geniş çevre ve ana organizasyondan bilgi paylaşmaktadır. Bir kütüphane müdürü, ilçe yetkilileri ve paydaşların bilgisini paylaşacak, böylece kütüphaneciler ve kütüphane çalışanları, değişiklikler hakkında bilgilendirilecek veya kütüphanenin ötesinde daha geniş bir girişime katkıda bulunabileceklerdir. Amaç, kurumun kolektif bilgeliğini paylaşarak herkesi bilgilendirmektir.

Çalışanların kütüphanede paylaşılacak yeni uygulamaları öğrenmesiyle mesleki gelişmelerin bilgi organizasyonlarında vurgulandığı görülmektedir. Kütüphane yöneticisi, çalışanların teknoloji ve endüstri değişimlerine ayak uydurmalarına yardımcı olmak için bir dizi mesleki gelişmeyi desteklemelidir. Ayrıca, resmi rehberlik ve koçluk programları, kıdemli çalışanların bilgilerini yeni kütüphaneciler ve kütüphane çalışanları ile paylaşmalarına yardımcı olmaktadır. Koloniari ve Fassoulis (2017) ayrıca, “*pratik uygulama topluluklarının, zımnı bilgi paylaşımı için gerekli sosyal bağlamı sağlayacak şekilde oluşturulmasını önermektedir*” demektedirler. Townley (2001) ayrıca, liderlerin “*bilgiyi oluşturma ve kullanmada pratik toplulukları desteklemelerini*” istediklerini belirtmektedir”. Liderler, ortaklıklar ve işbirliği oluşturarak, bilinçli kararlar almak için deneyimlerini bir araya getiren uzmanları topluyorlar. Bu uzman ağlar, kütüphane içinde veya daha geniş bir topluluk içinde, paylaşım ve bilgi yaratmayı kolaylaştıracaktır.

En önemlisi lider, kütüphaneyi çalışma için daha geniş bir açıdan ele alarak, anlamlı bağlantılar yaratarak kaynakları sağlayacak, paylaşmayı teşvik edecek ve çalışanların bilgi birikimine katkıda bulunduğu işbirliği sürecini oluşturacaktır. Bir liderin özenle bilgi paylaşımını teşvik eden bir çevreyi desteklemesi gerekir. Bu sütun daha önce de belirttiği gibi, çalışanların beklenen davranışlarını modellemek, kurumsal kalıpları ve beklentileri belirlemenin verimli bir yoludur. Bir kurumun kolektif uzmanlığından yararlanmak için kütüphane yöneticisinin, veri ve deneyime dayanan daha iyi kararlar ve süreçler sonucunda paylaşımı ve yeni bilgi oluşturmasını teşvik etmesi gerekecektir.

### Özet

Bir lider bu özelliklerin tümünü gösteremeyebilir veya kütüphane resmi bir bilgi yönetimi örgütü durumuna da gelememiş olabilir. “Bilginin paylaşımı, işbirliği, ortaklık kurma, bilgilendirme, belgeleme vb.” herhangi bir organizasyon için en iyi uygulamalardır. Bir lider, bu tür etkinlikleri bir kütüphanenin çıkarları doğrultusunda modellemek ve teşvik etmek konusunda akıllı olacaktır. Bu teknikler, başarısına katkıda bulunan daha geniş bir organizasyon içindeki bir departmana veya birime uygulanabilir. Bir lider, bilgi yayılımında şeffaflık ve bilgi yönetiminin özellikleri olan çalışanların uzmanlığına dokunarak kolektifin gücünü hayata geçirecektir.

### Kaynakça

- Bultrini, L., McCallum, S. ve Newman. (2016). W. *IFLA Publications: Knowledge management in Libraries and organizations: Theory, techniques and case studies*. Berlin/ Boston: De Gruyter Saur.
- Flicker, A. ve Paul, T. M. (2016). *Theory in action Knowledge Management and intellectual capital management*. In L. Bultrini: S. McCallum & W. Newman.
- Koloniari, M. ve Fassoulis, K. (2017). Knowledge Management perceptions in academic libraries. *The Journal of Academic Librarianship*, 43(2), 135–142.
- Shropshire, S., Semenza, J., ve Koury, R. (2016). *Managing change in turbulent times and building the way for future success*. Berlin/Boston: De Gruyter Saur.
- Townley, C. T. (2001). Knowledge management and academic libraries. *College&Research Libraries*, 62(1), 44-55.