

## Çeviri Yazılar / *Reader Letters*

### Bilgi Yönetimi (BY) Nedir?\*

#### *What is Knowledge Management (KM)?*

Çev.: Zeynep Tuba Sungur\*\*

#### Öz

“*Knowledge management in theory and practice*” isimli kitabın değişik bölümlerinden yapılan derleme paylaşımıdır.

**Anahtar Sözcükler:** Bilgi; bilgi yönetimi; enformasyon.

#### Abstract

*It's an eclectic compilation from various chapters of the book titled “Knowledge management in theory and practice.”*

**Keywords:** Knowledge; knowledge management; information.

### Bilgi Yönetiminin Tanımlanması

100’ü aşkın tanımı olan Bilgi Yönetimi (BY) ifadesi, kapsamı çok geniş ve çok-disiplinli bir çalışma alanıdır. Bu konuda 3 temel yaklaşım vardır ve her biri farklı bir tanımlama yapmaktadır.

#### 1. İş Yaklaşımı

“İş faaliyetlerinin içindeki ‘bilgi’ bileşenini işin ana parçalarından biri gibi görerek bunu kurum içindeki tüm seviyelerde stratejiye, politikaya ve uygulamalara yansıtmak; ve bir kurumun fikri varlıkları – hem açık (kayıtlı) hem de örtük (kişisel bilgi birikimi) – ile başarılı iş sonuçları arasında doğrudan bir bağlantı kurmak” (Barclay ve Murray, 1997)<sup>1</sup>.

“Bilgi yönetimi; bir kurumun fikri varlıklarının oluşturulması, yakalanması, düzenlenmesi, erişimi ve kullanımına olan işbirlikçi ve bütünleşik bir yaklaşımdır” (Grey, 1996)<sup>2</sup>.

\* Dalkir, K. (2005). *Knowledge management in theory and practice*. MA-USA: Elsevier yayınının 4-8, 18-19, 307-308 numaralı sayfalarından derlenmiştir.

\*\* Araştırma Görevlisi. ODTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü. e-posta: [tsungur@metu.edu.tr](mailto:tsungur@metu.edu.tr)

<sup>1</sup> Barclay, R., ve Murray, P. (1997). What is knowledge management? *Knowledge Praxis*. <http://www.media-access.com/whatis.html>, 17 Mayıs 2004.

<sup>2</sup> Grey, D. (1996, Mart). What is knowledge management? *The knowledge management forum*. [http://www.km.forum.org/what\\_is.htm](http://www.km.forum.org/what_is.htm)

## 2. Bilişsel Bilim Yaklaşımı

“Bilgi – beynimiz tarafından işlenen her türlü kavrayış, anlayış ve teknik bilgi – akıllıca hareket etmemizi sağlayan en önemli kaynaktır. Zaman içerisinde, kurumların ve toplumun genelinde var olan bilginin büyük bir kısmı farklı şekillerde tezahür etmiştir: kitaplar, teknoloji, uygulamalar ve gelenekler gibi. Bu dönüşümler, uzmanlık birikimine yol açmış ve uygun şekilde kullanıldığı zaman verimliliği artırmıştır. Bilgi; kişisel, kurumsal ve sosyal anlamda mantıklı davranışları mümkün kılan ana etmenlerden biridir” (Wiig, 1993)<sup>3</sup>.

## 3. Teknoloji Yaklaşımı

“Bilgi yönetimi, malumatın (enformasyonun) uygulanabilir bilgi birikimine dönüştürüldüğü ve bunu uygulayabilecek insanların kullanımına elverişli bir şekilde sunulduğu bir kavramdır” (*Information Week, 1 Eylül, 2003*)<sup>4</sup>.

“Duyarlılığı ve yenilikçiliği artırmak amacıyla kolektif bilgeliğin güçlendirilmesidir” (Carl Frappalo)<sup>5</sup>.

“Doğru zamanda doğru kişilere sürekli bir bilgi akışı sağlamak ve günlük hayatta etkili ve etkin karar vermelerini kolaylaştırmak amacıyla bilginin kullanımını yönetme konusuna yönelik sistematik bir yaklaşımdır” (Steve Ward)<sup>6</sup>.

“Bilgi yönetimi sistemi, kurumsal bilgi çalışanları tarafından günlük olarak yürütülen faaliyetler için kritik bilginin tutulduğu sanal bir bellektir” (What Is KIM?)<sup>7</sup>.

## Bilginin İki Boyutu

Wiig’e (1993)<sup>8</sup> göre, günlük ve ticari yaşamın her alanında bilginin sahip olduğu önem düşünülürse başarı için bilginin iki boyutu hayati önem taşımaktadır. Bunlar;

- Bireyler ve kurumlar tarafından mümkün olan en yüksek seviyede uygulanması, korunması ve kullanılması gereken bilgi *varlıkları*; ve
- İlgili tüm alanlarda dikkatle ve açıklıkla yönetilmesi gereken bilgiyi oluşturacak, inşa edecek, derleyecek, düzenleyecek, dönüştürecek, iletecek, biriktirecek, uygulayacak ve koruyacak bilgisel *süreçlerdir*.

## Bilginin İki Türü: Örtük Bilgi ve Açık Bilgi

“Söyleyebildiğimizden çok daha fazlasını biliriz” (Polanyi, 1966).<sup>9</sup>

Örtük bilgi, ifade edilmesi; kelimelere, metne veya çizime dökülmesi zor olan bilgi demektir. Açık bilgi ise kelime, ses veya imge gibi somut bir biçim içerisinde yakalanabilmiş içerik anlamına gelmektedir.

<sup>3</sup> Wiig, K. (1993). *Knowledge management foundations*. Arlington, TX: Schema Press.

<sup>4</sup> Information Week (1 Eylül 2003). Ten Principles for Knowledge Management Success. <http://whitepapers.informationweek.com>

<sup>5</sup> Carl Frappalo, Delphi Group, Boston, <http://www.destinationkm.com/articles/default.asp?ArticleID=949>

<sup>6</sup> Steve Ward, Northrop Grumman, <http://www.destinationkm.com/articles/default.asp?ArticleID=949>

<sup>7</sup> What Is KM?, <http://www.knowledgeshop.com>

<sup>8</sup> Wiig, K. (1993). *Knowledge management foundations*. Arlington, TX: Schema Press.

<sup>9</sup> Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. Gloucester, MA: Peter Smith.

Örtük bilgi, yalnızca onu bilenlerin zihninde yaşarken açık bilgi, somut bir araç içerisinde yer alır. Yani, örtüklük, bilen kişiye özel bir durumu ifade eder. Bir kişi bir şeyi kolaylıkla ifade ederken bir başkası aynı şeyi daha zor ifade edebilir. Bir başka deyişle, aynı içerik bir kişi için örtük; bir başkası için açık olabilir. Bu noktada bir çelişki doğabilir. Bir tarafta uzmanlaşmış ve tecrübeli bireyler bilgi birikimlerini aktarmakta zorluk yaşayabilirken diğer tarafta daha acemi bireyler yapmakta oldukları şeyi, zaten yeni öğrenmekte oldukları için, daha kolaylıkla ifade edebilirler.

Bilgi ne kadar örtük olursa değeri o kadar yüksek olur. Bir kavramın ifade edilmesi ne kadar zor olursa o kavramın içinde bulunan bilgi o kadar değerli olur. Bu durum, bilgi ve teknik bilgi arasındaki ayrımla açıklanabilir: *bir şeyin bilgisi* ile *bir şeyin nasıl yapılacağıının bilgisi* farklı şeylerdir. Değerli olan örtük bilgi, bireylerin bu bilgiyi kullanarak yaptığı eylemlerde ortaya çıkar.

Kısaca; açık bilgi nihai ürün anlamına gelirken örtük bilgi, bu ürüne ulaşmak için gereken tüm süreçleri; yani bilgi birikimi veya teknik bilgiyi ifade eder.

### **Bilgi Yönetimi Bugün Neden Önemlidir?**

1. **İş dünyasındaki küreselleşme:** Bugün kurumlar daha küreseldir; çok dilli, çok kültürlü ve çok mekanlıdır.
2. **Verimsizlik:** Bugün eskiye oranla daha çok iş daha kısa zamanda yapılmaktadır; ancak verimsizliği önlemek için bilgi işçilerinin daha akıllıca çalışması; artan hız ve iş yüküne uyum sağlaması gerekmektedir.
3. **Kurumsal unutkanlık:** İş gücünün artık daha mobil olması, kurumsal bilginin devamlılığı konusunda sıkıntı yaratmakta ve bilgi işçisinin sürekli olarak yeni şeyler öğrenmesini gerektirmektedir.
4. **Teknolojik ilerleme:** Bilgi teknolojilerindeki ilerleme, beklentileri de değiştirmiştir. Her an ulaşılabilir olma beklentisi, cevap verme sürelerinin artık haftalarla değil; dakikalarla ölçülmesine yol açmıştır.

Bu bağlamda, bir kurum için Bilgi Yönetimi;

- Stratejinin belirlenmesine yardımcı olur.
- Sorunların kolayca çözülmesini sağlar.
- En iyi uygulamaların yayılmasını sağlar.
- Ürünler ve hizmetlerin içinde saklı olan bilginin gelişmesini sağlar.
- Fikirleri etkiler ve yenilik fırsatlarını artırır.
- Kurumların rekabetçi gücünü artırır.
- Kurumsal bellek inşa eder.

### **Bilgi Yönetimi Stratejisi**

İyi bir BY stratejisi aşağıdaki bileşenlere sahip olmalıdır:

1. İyi ifade edilmiş bir iş stratejisi ve hedefler

- a. Ürün veya hizmetler
  - b. Hedef kitle
  - c. Tercih edilen dağıtım kanalları
  - d. Düzenleyici çerçeve
  - e. Misyon veya vizyon bildirisi
2. Bilgiye dayalı iş konularının tanımı
    - a. İşbirliği ihtiyacı
    - b. Performansı eşitleme ihtiyacı
    - c. Yenilik ihtiyacı
    - d. Aşırı bilgi yükü konusu
  3. Mevcut bilgi kaynaklarının envanteri
    - a. *Bilgi sermayesi*: bireylerin ve toplulukların hafızasında bulunan veya iş süreçleri, işlemleri ve rollerinin içinde saklı olan açık ve örtük bilgi; teknik bilgi, uzmanlık bilgisi
    - b. *Sosyal sermaye*: kültür, güven, gayri resmi ağlar ve karşılıklı davranışlar (örneğin, tecrübe edinme ve risk alma isteği)
    - c. *Altyapı sermayesi*: fiziksel bilgi kaynakları; örneğin, ağ bağlantısı, intranetler, bilgisayarlar, uygulamalar, fiziksel iş mekanları, ofisler ve kurumsal yapı
  4. Yukarıda sayılan bilgi ve bilgi yapıtları (belgeler, raporlar) ile neler yapılabileceğini gösteren tavsiyeler
    - a. Bilgi yapıtlarını toplayın ve kullanın (örneğin, en iyi uygulama veritabanları, alınan dersler veritabanı)
    - b. Gelecekte kullanmak için depolayın (örneğin, veri depoları, belirli bir konu veya soruna yönelik istihbarat toplama, veri madenciliği, metin madenciliği)
    - c. Bağlantı kurmaya odaklanın; bilgi sahiplerini birbirine veya bir soruna bağlayın.

Yeni anlayışlar ve düşünceler üretmek için senaryolar yazın ve hipotezler oluşturun.

Bir BY stratejisi oluşturmanın ilk adımı, kurumunuzun mevcut durumunu ve gelecek hedeflerini çok iyi anlamaktır. Bu iki nokta (mevcut ve gelecek) arasındaki fark analiz edildikten sonra, ilk noktadan ikinciye geçmenin yolu, bir BY stratejik yol haritası ile belirlenecektir. Yol haritası, genellikle 3-5 yıllık bir stratejiyi ve bu zaman dilimi içinde ulaşılması gereken hedefleri kapsayacaktır.

### **Bilgi Yönetimi Stratejik Yol Haritası**

Bir yol haritası aşağıdaki soruları ele alır:

1. Kurum, sahip olduğu bilgi birikimini en iyi şekilde nasıl kullanmalıdır?
2. Kurum, açık ve örtük bilgiyi nasıl yönetmelidir?
3. Süreçler, kişiler, ürünler, hizmetler, kurumsal bellek, ilişkiler ve bilgi varlıklarının hangilerine öncelik verilmesi gerektiğine nasıl karar verilmelidir?
4. Bilgi yönetimi ile iş hedefleri arasındaki bağlantı nedir?

5. İlk etapdaki kazanımlar neler olacaktır?
6. Bilgi yönetiminin uzun vadedeki sürdürülebilirliği nasıl sağlanacaktır?

Son nokta, göz ardı edilmemesi gereken bir noktadır. Başarılı bir BY programının sürdürülebilirliği, kurumsal belleğin etkili ve etkin bir şekilde yönetiminden geçer. Bir başka önemli nokta ise net olarak tanımlanmış BY görevleri ve sorumluluklarıdır.

### **Bilgi Yönetiminde Yenilikçilik ve Kurumsal Yapı Arasındaki Denge**

Bir BY stratejisi oluşturulurken yenilikçilik ve kurumsal yapı arasında iyi bir denge kurulmalıdır. Yenilikçilikten kasıt; yeni fikirler üreten insanlar, kurum dışındaki kişisel ilişkiler, kişiler arasındaki tesadüfi karşılaşmalar ve standart prosedürleri yok sayan doğaçlamalardır. Öte yandan, kurumlar, işi yapılandırmaya, süreçleri kontrol altında tutmaya ve sonuçları ölçmeye çalışır. Açık bilgi; süreçler, raporlar, bildirimler ve veritabanlarıyla tanımlanır. Bu bilgi genellikle kurumsal hiyerarşi içerisinde sınırlı olarak paylaşılır. Bu durumda denge nasıl yakalanabilir?

Eğer kurum fazla yenilikçi ve değişkense bilgi ve hedefler arasında somut bir bağlantı olmayacak; net bir hesap verme zorunluluğu da bulunmayacaktır. Eğer denge kurumsallaşmaya doğru gereğinden fazla kayarsa da kurum, fazla resmi olma riskiyle karşılaşacak; bu durum yenilikçiliği, açık iletişimi ve yaratıcı çalışmaları engelleyecektir.

Denge konusunda başarılı olmuş firmaların başarısı ardındaki etmenlerden bazıları şunlardır:

- Çekirdek değerler, iş stratejisi ve çalışma ortamı arasındaki tutarlılık
- Kişisel özgürlükler, işbirliği ve çalışanlara vurgu
- Liderlerin rol model olarak görülmesi

Sonuç olarak, bir firmanın kurumsal bilgi varlıklarını sürekli olarak izlemesi, dengelemesi ve genişletmesi gerekir. Bilginin iletim hızı ve doğruluğu en yüksek seviyede olmalıdır. Sürekli olarak sorulması gereken sorular şunlardır:

1. Bilgi ne kadar değişken/değiştirilebilirdir?
2. Bilginin kullanışlı olduğu süre nedir?
3. Bilgi paylaşımı için hangi bilgi teknolojisi türü kullanılmalıdır?
4. Yenilikçiliği destekleyen sistemler nelerdir?

### **Bilgi Yönetiminde Kurumsal Kültürün Politikası**

BY, yalnızca bilginin kendisini değil; bu bilgiyi üreten iş pratiklerini ve süreçlerini de ilgilendirir. Bu nedenle, kurumsal kültürün politikası göz ardı edilmemelidir. Bu konuda 5 model mevcuttur:

1. **Teknokratik Ütopya:** Bilgi yönetimine karşı ağırlıklı olarak teknik bir yaklaşım söz konusu olup kurumun bilgi varlıklarının kategorizasyonu ve modellenmesi üstünde çok fazla durulur. İleri teknolojiye bağımlılık söz konusudur ve içerik, büyük ölçüde bilgi sisteminin etkisiyle oluşturulur. Odak noktası, bilgiden ziyade detaylı kurumsal veridir. Buradaki ana fikir, teknolojinin her sorunu çözeceğidir. Ancak, içeriğe ve onun kullanımına yeterli önem verilmez. Veri, kurumsal bir varlık olarak görülür.

2. **Anarşi:** Hiçbir bilgi yönetim politikasının bulunmadığı modeldir. Bireylerin, gereksinim duyduğu bilgileri bulması ve yönetmesi beklenir. Kişisel bilgisayarların icadıyla bu çok daha mümkün hale gelmiştir. Anarşi modellerine daha çok yeni kurulan firmalarda rastlanır. Bu model, teknokratik modelin tam zıttı yönünde yer alır. Kurumsal bilginin kategorizasyonu ya hiç yoktur ya da en alt seviyededir. Anarşi modeli, bilinçli bir tercih değildir ve zamanla bir çeşit düzene doğru evrilir.
3. **Feodalizm:** Bilgi yönetiminin, belirli iş birimlerinin hakimiyeti altında olduğu modeldir. Bu birimler kendi bilgi ihtiyaçlarını belirler ve kurumun geri kalanına yalnızca kısıtlı bilgi sağlar. “Bilgi güçtür” ifadesinin hayat bulduğu bu model, en yaygın modeldir. İçerik, dil, biçim, dağıtım listesi ve analizin ne olacağına karar veren bir “kral” vardır. Kilit kurumsal bilgiler genellikle göz ardı edilir. Bu modelde bilgiye dayalı kararlar verilmesi zordur.
4. **Monarşi:** Bu modelde, bilgi kategorilerine ve raporlama yapılarına liderler karar verir ve bilgiyi topladıktan sonra kurum ile paylaşmak onların inisiyatifindedir. Yönetici veya yönetici tarafından yetkilendirilmiş biri, bilginin nasıl yönetileceği konusundaki kuralları belirler. Bu model, yukarıdan-aşağıya hiyerarşinin fazlasıyla olduğu bir modeldir ve genellikle girişim firmalarında ve küçük işletmelerde görülür. Mutabakata varılamayan durumlar için bu model uygundur. Feodalizm veya Monarşiden Anayasal Monarşi modeline geçiş yaşanabilir. Buradaki “Anayasadan” kasıt, bir bilgi yönetimi tüzüğüne olmasa da bu tüzüğün “kralın” yetkilerini sınırlamasıdır. Bu tüzük, hangi bilginin toplanacağını, kuralları, süreçleri, platformları, ortak terminolojiyi vs. belirler.
5. **Federalizm:** Bilgi yönetiminde fikir birliğine ve uzlaşmaya dayanan modeldir. Bu model, fikri sermaye kurumları tarafından tercih edilir; çünkü birbiri ile rekabet halindeki tarafları bir araya getirerek onları uzlaştırmayı amaçlar. Farklı alanlarda çalışan insanlar kendi aralarında ortak bir hedef belirleyerek bu hedefe ulaşma yolunu çizerler. Federalizm, güçlü (ama gereğinden fazla güçlü olmayan) bir merkezi liderlik ile bir güven, işbirliği ve öğrenme kültürünü gerektirir. Bilginin ve onu depolayan, yönlendiren ve dağıtan teknolojinin değerini bilmek bu modelde çok önemlidir. Federalizm, ortak bir bilgi vizyonu oluşturulması için, bilgi kaynaklarının işbirliği temelinde kullanılmasını teşvik eder.

Bir kurumda yürürlükte olan politik modeli belirlemek için o kurumu eleştirel bir bakış açısıyla değerlendirmek gerekir. Böylece, potansiyel BY engelleri daha iyi tespit edilebilir. Kurum kültürü, bilgiye yaklaşım, ödüllendirme ve sansür sistemleri, kurumun Bilgi Yönetimine ne kadar hazır olduğunun bir göstergesidir. Her türlü BY hedefi, aynı zamanda bir “değişim yönetimi” politikasını da gerekli kılacaktır