

Konuk Yazar /Guest Author

Bilgi Yönetilebilir mi? Kavramsal Bir Yaklaşım*

Is Information Manageable? A Conceptual Approach

Barış Safran**

Öz

Bu çalışmada, bilgi ve yönetim kavramları ışığında bilginin hangi koşullarda yönetilebileceği sorusuna cevap aramak amaçlanmaktadır. Bu nedenle, ilk olarak bilgi yönetimi kavramı üzerinde durularak kavrama ilişkin farklı tanımlamaların arkasında yatan farklı anlayışlar üç ana başlık altında gruplandırılmaktadır. Bu yaklaşımlardan ilki, bilgi yönetimini temelde, bilgisayar ağlarıyla ilgili olan bir bilgi teknolojisi sorunu olarak ele alır. Diğer yaklaşıma göre çalışanların işin nasıl yapıldığını ve yaratıcılık yoluyla ne yapıldığını bilmeleri ve bu bilginin toplanması, depolanması, dağıtılması ve uyarlanması, bilgi yönetimidir. Son yaklaşım ise bilgi yönetiminin daha çok örgütsel kültür ve takım çalışmaları üzerine yoğunlaşan bir insan kaynağı sorunu olduğudur.

İkinci olarak bilginin yönetilip yönetilemeyeceği tartışmaları incelenerek bilgi ve yönetim kavramları arasındaki gerilime dikkat çekilmektedir. Son olarak bilgi yönetimi kavramı çok yaygın bir biçimde kullanılmakla beraber, yönetilenin aslında ne olduğu araştırılarak bilginin hangi koşullarda yönetilebileceği sorunu üzerinde durulmaktadır. Bilgi yönetimi terimi, yönetimin odak noktasına bilgiyi aldığı anda, pek de verimli kullanılamayan enformasyon teknolojilerine yapılan gereksiz yatırımlara sebep olabilmektedir. Oysa yönetim, insanların yönetimidir.

Anahtar Sözcükler: Veri; enformasyon; bilgi; bilgi yönetimi; enformasyon teknolojisi.

Abstract

In this study, in the light of knowledge and management concepts is intended to answer the question of the conditions under which information can be managed. Therefore, unlike the first insights behind the different definitions of the concept with emphasis on the concept of knowledge management are grouped under three main headings. The first of these approaches, knowledge management basically considers the problems associated with information technology as a computer network. Other approach is based on the employees how to work and know what is being done through the creation and collection of this information, storage, dissemination and adaptation, knowledge management. According to last approach is that the information management issues which an human resource that focuses more on organizational culture and teamwork.

* Bu makale daha önce <http://danismend.com> sitesinde aynı başlıkla yayımlanmış olup, genişletilip güncellenerek yeniden yazılmıştır.

** Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Yüksekokulu Öğretim Görevlisi. e-posta: barissafraan@gmail.com

Secondly, examining the debate is not being managed or managed to draw attention to the paradox between information and knowledge management concepts. Although concept of knowledge management used very extensively, the knowledge by investigating what is actually managed is focused on the circumstances in which the problem can be managed. Knowledge management refers to the management information when it receives the focus, it may cause unnecessary non-productive use of information technology also made to several investment. Whereas management is related to the management of people.

Keywords: Data; information; knowledge; knowledge management; information technology.

Giriş

“Bir işi yönetmek bir işin geleceğini yönetmektir. Bir işin geleceğini yönetmek ise bilgiyi yönetmektir.” Bu sözün de ifade ettiği gibi günümüzde firmalarda bilginin doğru bir şekilde planlanması ve yönetilmesi yönetimin temel fonksiyonlarından (Altaş, 2006). Bu nedenle, son yıllarda bilgi yönetimi konusuna duyulan ilgi, hızlı bir şekilde artmıştır. Artan bu ilgiye paralel olarak dünyanın hemen her yerinde çok sayıda kongre, konferans ve seminerler düzenlenmekte, raporlar ve kitaplar yayınlanmaktadır.

Öğrenmeye değer veren bir kültürün yaratılmasını önermek ya da genel anlamda bilgiye dayalı ekonomiyi tartışmak kolay olmakla birlikte, işin içindeki insana ilişkin süreçlerin (yaratıcılık, iletişim, yargıda bulunma, öğretme ve öğrenme gibi) niceliksel değerlendirmesini yapmak güçtür. Bu anlamda, bilgi yönetimi kavramının kendi başına sınırlı olduğu düşünülebilir. Çünkü çoğu kuruluşta bilgi üretimine duyulan ilgi, bilgi teknolojisinin ya da ölçüm araçlarının gereğinden fazla önemsenmesi ile sınırlı kalmıştır. İş dünyasında tartışma konusu olan, genellikle bilginin üretilmesi değil, bilginin yönetilmesidir. Oysaki yönetim terimi, niteliği gereği, kontrol edilemez olan ya da en azından sıkı bir denetimden zarar görecektir süreçlerin kontrolünü akla getirmektedir.

Bilgi ve yönetim, ilk bakışta, bir arada olmaları zor görünen iki kavramdır. Bilgi, büyük ölçüde bilmeye, kavramaya ilişkin, ileri düzeyde kişisel bir kavramdır. Buna karşın, yönetim, ortak amaçlar için takım çalışmasını gerektiren organizasyonel süreçleri ifade eder. Bir başka deyişle yönetim, insanların yönetimiyle, bilgi; farklı bir olgu olarak karşımıza çıkar.

Bu çalışmanın amacı, bilgi ve yönetim kavramları ışığında “bilgi yönetilebilir mi?” sorusuna cevap aramaktır. Bu nedenle çalışmada, öncelikle bilgi yönetimi kavramı üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu aşamada, bilgi yönetimine ilişkin farklı tanımlamaların arkasında yatan farklı anlayışlar göz önüne serilmeye çalışılacaktır. İkinci olarak bilginin yönetilip yönetilemeyeceğine ilişkin tartışmalara yer verilerek bilgi ve yönetim kavramları arasındaki gerilime dikkat çekilecektir. Son olarak bilgi yönetimi kavramı çok yaygın bir biçimde kullanılmakla beraber, yönetilenin aslında ne olduğu araştırılarak bilginin hangi koşullarda yönetilebileceği sorunu üzerinde durulacaktır.

Bilgi Yönetimi nedir?

Bilgi yönetimi ile ilgili pek çok tanım bulunmaktadır. Bu tanımlar, bilgi yönetiminin ele alınışına göre farklılık göstermektedir. Örneğin Carla O'Dell ve diğerleri (2003), bilgi yönetiminin ne olmadığından yola çıkarak bir tanım geliştirmişlerdir. Buna göre bilgi yönetimi, bir din ya da manevi bir akım; durumlarından hoşnutsuz çalışanları ilginç bir felsefi kavram ile oyalama; gerçeği bulma yolunda varoluşçu bir arayış; (henüz) bir bilim veya disiplin ya da son yılların yönetim modası değildir. Buna ek olarak Karakaş (2006), bilgi yönetiminin belge yönetimi olmadığına dikkat çekmektedir.

Bilgi yönetimi, doğru bilginin, doğru zamanda, doğru insanlara ulaştırılması ve çalışanlara, bilginin paylaşılması ve organizasyonel performansın iyileştirilmesi sürecinde enformasyonun harekete geçirilmesi konusunda yardımcı olunmasına yönelik bilinçli bir stratejidir. Bilgiyi bulmak, anlamak, kullanmak ve değer yaratmak için sistematik bir yaklaşımdır (O'Dell ve diğerleri, 2003, s.23). *“Ne kadar basit bir gerçek gibi görünse de veri, enformasyon ve bilgi kavramlarının birbirlerinin yerine kullanılmayacağını bir kez daha vurgulamak yararlıdır. Kurumsal başarı ya da başarısızlık genelde bunlardan hangisine gereksinim duyulduğunun bilinmesine, hangisine sahip olduğuna ve her biriyle neler yapıp yapılmayacağına bağlıdır. Bu üç kavramın ne olduğunu anlamak, birinden diğerine nasıl geçileceğini bilmek, bilgi işini başarıyla yürütmek açısından zorunludur”* (Davenport ve Prusak, 2001, s. 21). Veriden enformasyona, enformasyondan bilgiye evrimleşen bir süreç söz konusudur (Townley, 2001, s. 46; Jensen, 2005, s. 54).

Veri; yapılandırılmamış, düzenlenmemiş, ilişkilendirilmemiş ve hemen anlam verilemeyen bir bilgidir. Veriler, bilgi işleme sürecinin “temel hammaddesi olarak ve çeşitli sembol, harf, rakam ve işaretlerle temsil edilen, ham, işlenmemiş gerçekler ya da izlenimlerdir (Öğüt, 2001, s. 11). Veriler ancak özetleme, düzeltme, hesaplama, sınıflandırma ve içerik işlemleri aracılığıyla değer eklenmesiyle enformasyona dönüştürülmektedir (Kalseth ve Cummings, 2001, s. 166). Bilgi ise kişinin beynindedir, özümsemiştir; onun çalışma, “öğrenme ve deneyim yoluyla kazandıklarının toplamıdır. Eğer, alınan enformasyon bir değer taşıyorsa onu alan kişinin var olan bilgi birikimi bütünleştirilir ve bilgi deposuna eklenir” (Barutçugil, 2002, s. 58).

Kavramların tanımları, tanımlanma amaçlarına göre değişebilmektedir. Bu nedenle, kavramları tek bir bakış açısıyla açıklamak mümkün değildir. Tanımlanmaya çalışılan kavram özellikle bilgi gibi soyut bir olguya yaslanıyorsa, durum daha da güçleşmektedir. Örneğin, bir tanıma göre bilgi yönetimi, bilginin tanımlanması, yorumlanması, dağılımı, kullanımı, koruma süreçleri ve bunun sonucunda ortaya çıkan bilgi yaratımıdır (Jarnett, 1996, ss. 3-5). İş değeri yaratmak ve bir rekabet avantajı doğuracak organizasyon bilgisinin yönetilmesidir. Çekirdek iş yeteneğinden değer yaratmak ve daha çok değeri elinde tutma ehliyetidir (Tiwana, 2003, s. 18).

Bilgi yönetimi, yeni yeterlikler yaratan, daha üstün bir edim sağlayan, yenileşmeyi destekleyen ve müşteri değerini çoğaltan deneyim, bilgi ve uzmanlığa ulaşma ve formalize

etmedir. Örgütün yetenekleri ve deneyimleri aracılığıyla kazandığı ortak bilgiyi tanımlaması ve onu kullanmasıdır (Celep ve Çetin, 2003, s. 25).

Bir başka tanıma göre ise bilgi yönetimi, mevcut gereksinimlere karşılık vermek; varolan ve edinilmiş bilgi servetini belirlemek ve geliştirmek; ve yeni fırsatlar yaratmak için eleştirel bir biçimde bilgiyi yönetme sürecidir (Quintas ve diğerleri, 1997, ss. 385-391). İnsan merkezli değerleri yönetmek için strateji ve taktiklerle ilgili olan bir etkinliktir (Brooking, 1997, ss. 364-365).

Tüm bu tanımlarda bazı ortak noktalar bulunmakla beraber, aynı zamanda, vurgu yaptıkları noktalar farklıdır. Bunun nedeni, bilgi yönetiminin ne olduğu konusundaki yaklaşımların farklı olmasıdır. Bilgi yönetiminde üç temel yaklaşımdan söz edilebilir (Poynder, 1998; Celep ve Çetin, 2003, s. 25).

Bu yaklaşımlardan ilki, bilgi yönetimini temelde, bilgisayar ağlarıyla ilgili olan bir bilgi teknolojisi sorunu olarak ele alır. Bu görüşe göre, kurumlar yoğun bir bilgisayar ağı oluşturursa ve grubun işbirliğini sağlayacak iletişim araçları eklerlerse, insanlar, bilgi ve enformasyonu paylaşmaya daha istekli olacaklardır.

Diğer yaklaşım, ölçme süreçlerinin gelişimi ve örgüt çalışanlarının işin nasıl yapıldığına ilişkin bilgisini elde etme fikrini ön plana çıkarır. Buna göre çalışanların işin nasıl yapıldığını ve yaratıcılık yoluyla ne yapıldığını bilmeleri ve bu bilginin toplanması, depolanması, dağıtılması ve uyarlanması, bilgi yönetimidir.

Üçüncü yaklaşım ise bilgi yönetiminin daha çok örgütsel kültür ve takım çalışmaları üzerine yoğunlaşan bir insan kaynağı sorunu olduğudur. Güçlü ve olumlu bir örgütsel kültür, öğrenmeyi, yetenekleri, kaynakları ve bilginin paylaşımını-gelişimini ön plana çıkarmada önemli bir role sahiptir. Bir örgüt yeterli ölçüde bilgi teknolojisi altyapısına sahip olsa da, eğer onu kullanacak ve üretime dönüştürecek olan çalışanlar gerekli kültür ve anlayışa sahip değillerse sonuç olumsuz olabilir.

Tüm bu tanımlar, doğru olmakla beraber, bazı noktalarda eksik kalmaktadır. Bilgi yönetiminin bütüncül bir uygulama olduğu göz önünde bulundurularak yapılan bir tanıma göre bilgi yönetimi, çalışanların veri ve enformasyonu yorumlama yeteneğini ve bunlara anlam verme sürecini geliştirmek, çoğaltmak ve kullanmak için gerekli enformasyon, deneyim, yetenek, kültür, karakter, kişilik ve duygulara ilişkin kaynakları kullanarak strateji güdümlü güdüleme yoluyla onlara yardımcı olmak ve bu yolla örgütsel hedeflere ulaşmaktır (Celep ve Çetin, 2003, s. 4).

Benzer bir tanıma göre bilgi yönetimi, insanların deneyimlerini, uzmanlıklarını, yeterliliklerini, düşüncelerini, fikirlerini, adanmışlıklarını, yeniliklerini, eğilimlerini, uygulamalarını ve hayallerini etkili olarak örgütleyen, bunlardan yararlanan örgütsel ve kişisel uygulamalardan oluşan enerjilerini örgüte dahil etme ve organizasyonel amaçlara ulaşmak için enformasyon kaynaklarının parçaları olarak ifade edilen durumları örgütle bütünleştirmedir (Todd, 1999, s. 43).

Bilgi yönetilebilir mi?

Son yıllarda bilgi yönetimi konusuna gösterilen ilginin önemli bir bölümü, bilgi çağı ve teknolojisi üzerine yüzeysel ağırlıklı yaklaşımlardır. Enformasyon teknolojisinin –çünkü bilgi beyindedir- sıklıkla bilgi yönetimi olarak adlandırılması, sonuç olarak dinleyici ya da okuyucuyu yüzeysel veya yanlış düşüncelere yöneltmektedir. Ayrıca “paradigma değişimi” ya da “devrim” gibi ifadeler de çok hızlı ve çok kolay söylenmektedir (Barutçugil, 2002, s. 56). Bu durum, “bilgi yönetilebilir mi?” sorununun açıklanmasına ve anlaşılmasına, çok da yardım etmemektedir.

Bilgi yönetimi sorunu ile karşılaşan pek çok kurum, ya enformasyon teknolojisine aşırı önem verme ya da bilgi akışı süreçlerini kontrol altına almaya çalışma hatasına düşmektedirler. Bu nedenle Krogh ve diğerleri (2002, ss. 9-14), bilginin yönetilemeyeceğini, yalnızca desteklenebileceğini ileri sürmektedirler. Onların bakış açısına göre yöneticiler, bilgiyi kontrol etmeye çalışmak yerine, üretilmesine destek olmalıdır. Bu işin nasıl ve niçin yapılması gerektiğiye, bilginin desteklenmesi kavramında ifadesini bulmaktadır. Bilginin desteklenmesi, *bilginin üretilmesini olumlu yönde etkileyecek organizasyonel faaliyetler bütünü*, olarak tanımlanmaktadır.

Bilgi ve Yönetim

Bilgi ve yönetim, ilk bakışta bir arada olmaları zor görünen iki kavramdır. Bilgi; büyük ölçüde bilmeye, kavramaya ilişkin, ileri düzeyde kişisel bir kavramdır. Buna karşın yönetim, ortak amaçlar için takım çalışmasını gerektiren organizasyonel süreçleri ifade eder. Bir başka deyişle yönetim, insanların yönetimiye, bilgi, farklı bir olgu olarak karşımıza çıkar. Üstelik bilgi çalışanlarının çoğu, geleneksel anlamda yönetilmekten hoşlanmaz (Barutçugil, 2002, s. 55). Drucker, insan yönetimi ile ilgili hemen her kitabın veya belgenin ardında, “*insanları yönetmenin tek doğru yolu vardır*” varsayımının yattığını belirterek şöyle der: *Bu çoğunlukla bilinçsiz de olsa, başka hiçbir alanda, geleneksel varsayımlara, insan ve insanların yönetimi alanında olduğu kadar sıkı sıkıya bağlı kalınmamıştır* (Drucker, 1999, s. 25). Gerçekten de yazar, daha 1950’lerde X ve Y teorilerinin öngördüklerine benzer söylemlerde bulunduysa da (Drucker, 1954), bu konuda en çok alıntı yapılan kişi *Teşebbüsün İnsan Yönü* kitabıyla McGregor’dur (1960). McGregor, bu kitabında, yönetimlerin, insan yönetimi konusunda sadece ama sadece iki yol; ‘Teori X’ ve ‘Teori Y’ arasında seçim yapması gerektiğini sürer. Sonra da *Teori Y*’nin en makul yol olduğunu belirtir. Drucker, birkaç yıl sonra Maslow’un, *Maslow on Management*¹ adlı kitabında, kendisiyle beraber, McGregor’un da feci şekilde yanıldıklarını ispatladığını söyler (1999, s. 25). Gerçekten de Maslow, bir çalışmada, Y Teorisi’nin realist olmayışının otuz yedi nedenine ve bununla ilgili tartışmalara yer vermektedir (1965, ss. 15-32).

Maslow çok daha önceleri de yönetim tarzının çalışanların davranışları üzerinde birinci derecede etkili olduğunu, yöneticilerin sahip oldukları paradigmanın organizasyonlarında

¹ Kitabın ilk basımı 1965’te Eupsychian Management: A Journal adıyla yapılmıştır. 1998’te Abraham Harold Maslow’un yanı sıra Deborah Collins Stephens ve Gary Heil ile yapılan görüşmelerin eklendiği genişletilmiş basımın adı ise Maslow on Management olmuştur.

gerçeğe dönüştüğüne dair söylemlere sahiptir: *Yaygın görüş, insanların pek çoğunun koyun ve pek azının çoban olduğudur. İnsanların çok küçük bir kısmı kendisini yönetebilmekte ve bağımsız yargıya varabilmektedir. Geri kalan çoğunluksa akılsız, tavsiyeye muhtaç, yönetilmeye ihtiyaç duyan ve bakım isteyen yaratılıştadır. Aslında, insanlar başkaları tarafından yönetildiklerinde onlar için karar verildiğinde, bağımsızlıklarını kaybederek kendileri için karar vermekten yoksun kalırlar* (Maslow, 1954, s. 358). Böylece, X teorisinin doğru olabileceği, doğru olduğuna inandığımız ve doğru kabul ederek hareket ettiğimiz içindir ki, geçerli olabilmektedir (Hicks, 1975, s. 384). Bir başka deyişle, eğer insanlar, durumları gerçek olarak tanımlayabiliyorlarsa, bu durumlar, doğuracakları sonuçlar yönünden de gerçektir (Thomas ve Merton, 1974, s. 421)².

Y teorisi akademik kökenlere, bağımsızlığa, bireyin kendi kendini yönetmesine, bireysel gelişime ve iç yönetime ait tüm değerleri içerir. Her ne kadar bu koşullar bazı çalışanlar tarafından arzulandıysa da, bazıları da bunları istemez ve uygulamazlar (Hicks, 1975, s. 386). Tanınmış bir psiko-analist olan Erich Fromm, McGregor'dan çok daha önce, bireylerin ancak "**belirli ölçüler**" içinde bağımsız olmayı arzuladıklarını söyler (Fromm, 1954, s. 318). Strauss'a göre, bazı konularda tamamen bağımsız olmayı arzulayan insanlar bile, diğer bazı konularda kısıtlamaların yapılmasını isterler (1963, s. 50). Maslow'a göre, temel ihtiyaçların karşılanması bireyin olgunlaşması için esas olmakla beraber, bireyin başıboş bırakılması psikopat bir kişiliğe, sorumsuzluğa ve gerginliklere karşı konulamamasına yol açar (1962, ss. 153-154). Sonuç olarak Maslow, farklı insanların farklı yönetilmeleri gerektiğini daha 40 yıl önce ortaya koymuştur. Drucker, kendi ifadesiyle, "*hemen fikrinden dönmüştür*". *Maslow'un yanıtına karşı konulamazdı ama günümüze kadar pek az kişi buna önem verdi* (Drucker, 1999, s. 26).

İşletmelerdeki insanlar ve onların yönetimi ile ilgili diğer bütün varsayımlar, bu temel varsayıma; yani, "*insanları yönetmenin tek, sadece tek doğru yolu vardır*" varsayımına dayanmaktadır. Bu varsayımlardan biri, "*işletmeler için çalışan insanların o kurumun çalışanı olduğu, tam gün çalıştığı, geçimi ve mesleği için çalıştığı işletmeye bel bağladığıdır*". Buna benzer diğer bir varsayım ise "*bir işletme için çalışanların, o işletmenin astları olduğu*" şeklindedir. Gerçekten de "*bu kişilerin büyük çoğunluğunun ya az becerikli ya da tamamen beceriksiz oldukları ve ne verilirse sadece onu yaptıkları*" varsayılmaktadır. Seksen yıl önce, yani birinci dünya savaşı sıralarında ve sonlarında, bu varsayımlar ilk defa formüle edilirken, geçerli sayılabilecek kadar gerçeğe yakın görünüyorlardı. Oysa Sanayi Devrimi'nin üzerinden çok zaman geçmiş, artık bir tür yeni üretim moduna; "**bilgisel üretim tarzına**" geçilmiştir (Castells, 1989, s. 35). Bugün, bu varsayımların hiçbiri savunulacak gibi değildir. Bir işletmede çalışanların büyük bir bölümü hala o işletmenin çalışanları sayılabilir. Fakat tam gün çalışanlar bir yana, bir de sayıları hızla ve düzenli bir şekilde artan bir azınlık vardır ki, şirket için çalışsalar da bunlar şirketin çalışanları değildirler. Bu kişiler, dışarıdaki bir taşeron için, örneğin, üretim yapan bir fabrikanın veya hastanenin bakım ve onarım işini yüklenen ya da

² Burada Hicks ile Thomas ve Merton tarafından dile getirilen görüşlerin bir benzeri, Covey tarafından ileri sürülmektedir. Covey (2000: 69-79), "reaktif dille ilgili ciddi bir sorun, onun kendi kendisini doğrulayan bir kehanet olmasıdır" diyerek benzer bir noktaya değinmektedir.

devlet, acente veya kurumun bilgi işlem sistemlerini işleten bir firma için çalışırlar. İşletmelerin çevredeki değişimlere hemen cevap verebilecek yapıya kavuşması, etkinliğin artırılması ve işletmenin esnek davranabileceği ve sadece uzmanı olduğu işe odaklanması diğerlerini ise başka işletmelere devretmesi sonucunda şebeke örgüt yapıları ortaya çıkmıştır (Koçel, 2003, ss. 241-262; Robbins, 1990, s. 348; Hinterhuber ve Levin, 1994, s. 43). Bu tür yapının temel özelliği; bir mal veya hizmeti üretebilmek için yapılması gereken iş ve faaliyetlerin ve bunun için gerekli olan kaynakların tek bir işletmenin bünyesinde toplanmasının yerine farklı işlerin sanal örgütlenmelere dağıtılmış olmasıdır. Bu farklı işletmeler daha büyük bir işletmenin içinde de bulunabilirler (Charan, 1991, s. 105).

Yeniliklere odaklanmak için firmaların kaynaklarını sadece uzman oldukları konuya tahsis ederek, kendi yetkinlikleri dışındaki faaliyetlerde dış kaynak kullanmaları (outsourcing) firmaları gereksiz yüklerinden kurtardığı gibi firmalar kendi uzmanlığını ve bilgisini geliştirmeye de daha fazla kaynak ayırabilmişlerdir. Firmalar bu sayede mevcut koşullarının da ötesine geçebilecek bilgiyi de üretebilirler. Şebekeleşmiş organizasyonlara bu açıdan bakıldığında onların her birinin kendi temel yetkinliğine göre ayrı bir işleyiş altında çalıştığı ve birbirlerine piyasa mekanizmasıyla cevap veren şirketler konfederasyonuna ya da çatısız bir şirkete benzediklerini görmekteyiz. İşletmeler kendi özyetenekleri üzerinde yoğunlaştıkça dış kaynak kullanımı (outsourcing) artmakta, dış kaynak kullanımı arttıkça ortaklık (partnership) ve şebeke organizasyonları (network organizations) gelişmekte ve firmalar daha esnek daha hızlı hareket eder / karar verir hale gelmektedirler. Bu organizasyon yapıları ve birbiriyle ilgili küçülme, dış kaynak kullanımı, kademe azaltma (delaying), takım bazında örgütlenme (teambasedorganization), sıfır hiyerarşi, yalın organizasyon (leanorganization) gibi kavramlar postmodern organizasyon yapılarında genellikle birlikte yer almaktadır (Koçel, 2003). Bu tarz örgütlerde çalışanlar “geçici işçiler” veya “yarı zamanlı çalışanlar”dır. Kendi şahsı adına anlaşma yaparak, hizmetli olarak veya belirli bir kontrat süresinde çalışanlar giderek çoğalmaktadır. Bu durum, özellikle işletme için çalışan çok bilgili ve dolayısıyla da çok değerli insanlar için bile geçerlidir (Drucker, 1999, s. 26).

İşletme için tam gün çalışmak üzere işe alınmış olsalar da, oldukça düşük seviyeli işlerde bile giderek daha az sayıdaki kişi “ast” durumunda çalışmaktadır. Bunlar hızla “bilgi işçileri” konumuna gelmektedirler. Bilgi işçileri de astlar değil, “meslektaşlar”dır. Çıraklık devresini geçirdikten sonra, bilgi işçileri kendi konularını patrandan daha iyi bilmek zorundadırlar, yoksa hiçbir işe yaramazlar. Bilgi işçisinin tanımı, “işini organizasyondaki herkesten daha iyi bilen kişi”dir (Drucker, 2000, ss. 185-186).

Şirket bir insan organizasyonudur. Şirketlerin kalitesini çalışanları belirler. Bir gün gelir iş otomasyona bağlanabilir ve tamamıyla makineler tarafından yapılabilir ancak bilgi, insana özgü bir kaynaktır ve kitaplarda bulunmaz. Kitaplar sadece bilginin, enformasyonu özel bir iş ve çalışmaya uygulama yeteneği olduğu durumlarda danışmanlık görevi yapar. Bilginin kullanılması ancak ve ancak insan aklıyla ya da insan elinin hüneriyle olur (Drucker, 1998a, s. 132).

Yıllar önce yaptıkları ve hala yapıyor oldukları varsayılsa da, buna bir de bugünün “üstlerinin”, genelde, kendi astlarının işlerini hiç yapmadıklarını ekleyin. Örneğin, pazarlama bölümü başkan yardımcısı satış bölümünden gelmiş ve satış konusunda çok bilgili olabilir. Ancak pazar araştırması, fiyatlandırma, paketleme, servis ve satış tahminleri konusunda bilgisi azdır. Bu nedenle, departmanındaki uzmanlara neyi nasıl yapmaları gerektiği konusunda tavsiyede bulunamaz ama bu departmandakiler onun astlarıdır ve bu kişilerin performansından, onların pazarlama çabalarına katkılarından sorumludur. Bu sorumluluk, hastane idarecisi veya hastanenin klinik laboratuvarında ya da fizik tedavi bölümünde çalışan eğitimli bilgi işçileriyle ilgili olarak tıbbi direktör için de geçerlidir (Drucker, 1998b, ss. 197, 199). Elbette bu meslektaşlar, aynı zamanda “astlar” dır. Zira işe alınmaları, işten atılmaları, terfileri, değerlendirilmeleri ve benzeri faaliyetler, hep “patron” a bağlıdır. Fakat üst olan da ancak astların onu eğitme sorumluluğunu yüklemesiyle işinde performans gösterebilir. Yani pazar araştırmasının veya fizik tedavinin ne olduğu veya nasıl olması gerektiğini ve bu ayrı alanların sonuçlarının neler olduğunu üstün anlamasını sağlamak gerekir. Karşılığında bu astlar, direktif almak için üstlere bağımlıdır ve amacın ne olduğunun söylenmesini de üstlerden beklerler. Başka bir deyişle, aralarındaki ilişki geleneksel ast/üst ilişkisinden çok, orkestra şefiyle enstrüman çalanlar arasındakine benzer. Kural olarak, bilgi işçileri çalıştıran bir işletmedeki üst de, tıpkı bir orkestra şefinin herhangi bir enstrümanı çalamaması gibi, herhangi bir astın işini yapamaz. Buna karşılık, bilgi işçisi yön verilmesini ve işletmenin tümü için amacın, yani standartların, değerlerin, performansın ve sonuçları neler olduğunun tanımlanmasını üstten bekler. Tıpkı orkestranın en yetenekli ve hatta en despot şefinin bile sabote edebilmesi gibi, bir bilgi organizasyonu da, en despotu bir yana, en yetenekli üstü bile kolaylıkla baltalayabilir (Drucker, 1999, s. 28). Senfoni orkestrasında yüzlerce müzisyen bir arada çalar ama bir tek yönetici –orkestra şefi- vardır. Onunla orkestranın diğer müzisyenleri arasında başka kademeler yoktur. Enformasyona dayalı kuruluşun organizasyon modeli de budur. Böylelikle, performansın daha çok komuta mevkilerine, yani yöneticiliğe yükseltme yoluyla ödüllendirildiği gelenekten kopulmuştur. Böyle bir durumda kuruluşun içindeki yöneticilik, belli görevlerle birlikte bir kişiden bir başkasına geçecek üyelerin rütbesiyle bir ilişkisi olmayacaktır. Bu değişim, motivasyon konusunda olsun, ödül ve takdir konusunda olsun, çok büyük sorunlar çıkaracağına benzemektedir (Drucker, 1993, s. 136).

Diğer yandan “Bilgi Yönetimi”, Enformasyon Teknolojisi ile İnsan Kaynakları departmanlarını adeta birleştirmektedir. Bilgi işlem ve iletişim teknolojilerindeki son gelişmeler olmasaydı, üzerinde düşünmeye imkan olmayacak olan bu yeni disiplinde, ilk bakışta birbirinden çok farklı iki çalışma yaklaşımı, aynı çatı altında bütünleşmektedir. İnsanın performansı ve iş tatmini ile ilgilenen bir departman ile organizasyonun teknolojik ve sistematik sorunlarıyla ilgilenen bir departman, bireysel ve organizasyonel bilgi kaynaklarının zenginleştirilmesi ve etkili şekilde kullanılması amacıyla bir araya gelmektedir (Barutçugil, 2002, s. 48).

Sayıları giderek artan tam gün çalışanların hepsi gönüllüler gibi yönetilmelidir. Ücretleri

tabii ki ödenecektir fakat bilgi işçilerinin hareketliliği vardır. İşten ayrılabilirler. Onların “üretim araçları” kendi bilgileridir. Elli yıldır paranın tek başına motive etmediğini biliyoruz. Para ile ilgili tatminsizlik motivasyonu büyük ölçüde azaltır. Herzberg’in kırk yıldan uzun bir süre önce belirttiği gibi, para ile ilgili tatmin sadece hijyen faktörüdür (1960). Gönüllüleri motive eden, özellikle bilgi işçilerini de motive edenle aynıdır. Gönüllülerin işlerinden, ücretlilere oranla daha fazla zevk aldıklarını, daha fazla tatmin olduklarını biliyoruz; çünkü bunun karşılığında bir ödeme çeki almazlar. Onların en çok kamçılایıcı bir faktöre ihtiyaçları vardır. İşletmenin misyonunu bilmeleri ve ona inanmaları gerekir. Devamlı eğitime ve sonuçları görmeye ihtiyaç duyarlar (Drucker, 1999, ss. 28-29). Bu da bizi klasik anlamdaki yönetim anlayışı esas alındığında, bilginin yönetilemeyeceği sonucuna götürür.

Günümüz yöneticileri, Weber’in bürokratik yapısının (1946; 1995) aksine, kurumların, kişileri birleştiren diyaloga göre tesis edilmeleri ve bu kurumlara bir insani temel sağlanması gerektiğini öne sürerler. Günümüz örgütleri, insan-makine ilişkisine dayanan modern yapının yine modern olan makine-makine ilişkisine dönüşmesini değil, insan-insan ilişkisine dönüşmesini sağlamalıdır. Amaç davranışları düzene sokmak değil insani isteklere hızlı ve etkin cevap vermektir (Murphy, 2000, ss. 105, 112). Bilgi çağı, bu yüzden kendi kendini yöneten örgütleri ve kontrolsüz organizasyonları ortaya çıkarır.

Sonuç olarak, çalışan nüfusun içindeki farklı gruplar, değişik şekilde yönetilmelidir. Çalışan nüfusun içindeki aynı grup da farklı zamanlarda farklı yönetilmelidir. Çalışanlar da ortaklar gibi yönetilmelidir ve ortaklığın tanımı da bütün ortakların eşit olduğu, ortakların birbirine emir veremeyeceği ancak birbirini ikna edebileceği şeklindedir. Demek ki insan yönetimi gittikçe pazarlama işi olmaktadır ve pazarlamaya hiç kimse “biz ne istiyoruz?” sorusuyla başlamaz. “Diğer taraf ne istiyor? Değerleri neler? Hedefleri nedir? Sonuç olarak kabul ettikleri nedir?” sorularıyla başlamak gerekir. Bu ne “Teori X”, ne “Teori Y”, ne de insanları yönetmenin başka özel bir teorisidir. Belki hep birlikte görev tanımını yeniden yapmamız gerekecek. Bu tanım, “insanların işlerini yönetmek” olmamalı. Teori ve uygulamadaki başlangıç noktası, “performans için yönetim” olmalıdır. Başlangıç noktası sonuçların tanımlanması olabilir (Drucker, 1999, s. 29).

Bilgi yönetimine yönelik çalışmaların çeşitli amaçları ve bazen de gizli gündemleri bulunmaktadır. Bazı enformasyon teknolojisi şirketleri ve danışmanları, daha fazla ET sistemleri ve ürünleri satmak amacıyla konuyu sahiplenmektedirler. Bazı yöneticiler, bu yaklaşımla, çalışanlarını daha iyi kontrol edebileceklerini düşünmektedirler. Konuya özellikle enformasyon odaklı olarak yaklaşıldığında, ortaya Taylor’un 1900’lerdeki bilimsel yönetim anlayışına benzer görüşler çıkmaktadır (Barutçugil, 2002, s. 56). Oysa, Taylorcu anlamda kol emeğiyle zihin emeği arasındaki ayrım ortadan kalkmıştır. Çünkü ekonomik gereklilik çalışanın zihninden de yararlanmayı zorunlu kılmaktadır. Orta kademe yönetim yerine her çalışanın yönetici olduğu, araştırma-geliştirmeci, organizatör, lider, satıcı gibi çoğul nitelikler benimsenmektedir. Yönetimde ve üretimde merkezin ortadan kalkmasıyla kar birimleri ve

kendi kendini yöneten takımlar ortaya çıkmıştır. Biyolojiden alınan bir örnek bu konuyu çok güzel açıklıyor: Vücutta bulunan hücreler faaliyetlerini beyin aracılığıyla değil kendi aralarında yürütmektedirler. Canlı birimlerin temel niteliği olan kendini düzenleyebilme yeteneği, insan organizmasından, herhangi bir hücrenin protein ihtiyacının karşılanması maliyeti çok fazla olacağından beyin tarafından koordine edilmeyip bunun yerine çoğu kararın hücrenin kendi içinde alınabilmesi gibi bir düzenleyle sağlanır, bu özellik onu yapay makineden ayırmaktadır. Canlı makine kendi kendini örgütleyebilen, hataları sayesinde kendini ölçüp düzenleyen, tamir eden, farklı bileşimlerle yenileyebilen yapay makineden farklı dinamik bir işleyiştir (Morin, 1985, s. 12).

Taylor'un bilimsel yönetimin ilkelerini belirlemesinden beri (2003), tıpkı eliyle çalışan bir işçinin verimliliğinin yüzyıllar önce insan yönetiminin merkezi olması gibi, bilgi işçisinin verimliliği de giderek insan yönetiminin merkezi oluyor gibi görünüyor. Bu, hepsinin ötesinde, işletmelerdeki insanlar ve görevleri ile ilgili çok farklı varsayımları gerektirecek: ***Kimse insanları yönetemez. Görev, insanlara liderlik yapmaktır ve hedef, her bireyin kendine özgü belirli gücünü ve bilgisini verimli kılmaktır*** (Drucker, 1999, ss. 29-30). Bu bakış açısıyla bakıldığında, Krogh ve diğerlerinin, bilginin yönetilemeyeceği, ancak bilgi üretiminin desteklenebileceği görüşüne katılmak, akla yatkın görünmektedir.

Bilgi yönetiminde bir diğer sorun da, daha önce iş süreçlerini yeniden yapılandırma modelini savunanların, bunun modası geçince, bilgisayarlarındaki “Bul-Değiştir” tuşuna basarak aynı şeyleri bilgi yönetimi için de söylemeleridir (Barutçugil, 2002, s. 56). Tüm bu unsurlar topluca değerlendirildiğinde, “bilgi yönetilebilir mi?” sorusunu, olumsuz bir biçimde yanıtlamak, daha akla yatkın görünmektedir. Ancak, organizasyonlar ve yöneticiler, yönetim ve bilgi olgularını günün gereklerine uygun olarak ele alıp değerlendirdiklerinde, söz konusu sorunların pek çoğunu aşabileceklerdir. Kaldı ki, adına ister bilgi yönetimi, ister bilgi üretiminin desteklenmesi densen, giderek daha yaygın bir biçimde, bilginin pazarda üstünlük sağlayan çok kritik öneme sahip bir organizasyonel kaynak olduğu kabul edilmektedir. Bu nedenle, onun yönetilmesi şansa bırakılmayacak kadar önemli bir konu olmaktadır (Barutçugil, 2002, s. 55). Kısacası, bilginin yönetilemeyeceği iddiası, özünde, yukarıda sözü edilen sorunlara dikkat çekme amacı taşımaktadır. Bir başka deyişle, bilgi yönetimi deyimi, yönetimin odak noktasına bilgiyi aldığı anda, pek de verimli kullanılmayan enformasyon teknolojilerine yapılan gereksiz yatırımlara sebep olabilmektedir. Oysa yönetim, insanların yönetimidir. Kuşkusuz, bilgi yönetiminin önünde, yukarıda sözü edilenlerin yanında pek çok başka engel söz konusudur. Bilginin yönetilmesi, tüm bu engellerin aşılması yönünde gösterilecek çabayla mümkün olabilecektir.

Yönetilen nedir?

Southon ve Todd (2001), bilgi yönetimini, örgüte entegre edilmiş enformasyonu ve bilgiyi sistemli olarak kavramsal hale getirme ve bunların etkili olarak kullanımı için örgütü yönetme olarak tanımlamaktadır. Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi, bilgi yönetiminde yönetilen, aslında

örgüt ve daha doğru bir ifadeyle, örgütte yer alan insanlardır. Çünkü, veri ve enformasyona değer katarak onları bilgiye dönüştüren insandır (Davenport ve Prusak, 2001, s. 155).

Bilgi yönetiminde karşılaşılan engellerden bazıları, bilginin soyut bir kavram olmasından kaynaklanmaktadır. Soyut bir kavram olarak bilgi yönetilebilir mi? Türkyılmaz'a göre (2003), belki zor ama bilgi yönetilir ve yönetilmelidir. Bilginin yönetilmesindeki amaç işletme süreçlerinde gerçekleşen tüm aktivitelerin tanınması, bilinmesi ve tanıtılmasıdır. Mesela bir çalışanın yaptığı işle ilgili her türlü mesleki bilgiler ve tecrübeler işletmeniz için son derece öneme haiz birikimlerdir ve bu bilgiler büyük oranda bu çalışanla beraber vardır. Bu çalışanın buradan ayrılması durumunda o işle ilgili bilgiler de büyük oranda sizden ayrılacaktır. Yeniden aynı bilgiye sahip olmak epey zaman ve maliyet alabileceği gibi, bilgiyi beraberinde götüren kişinin bırakacağı boşluk ve bu boşluğun getireceği sonuçlar ayrıca değerlendirilmelidir.

Bilgi yönetimi, yukarıda da bahsedildiği gibi, çoğu zaman, bilgi üretiminin desteklenmesi konusundaki insani süreçler yerine, bilgi işgörenlerine odaklanmaktadır. Bilgi işgörenleri konusunda, bir önceki bölümde geniş bir biçimde görüşlerine başvurulmuş Drucker'ın yanı sıra, Toffler (1990) gibi diğer bazı önemli düşünürler de bilginin, az sayıda kişide toplanmış kayda değer bir güç kaynağı olduğu kanısındadırlar. Onlara göre bilgi işçisinin uğraştığı profesyonel meslek ne olursa olsun (hukuk, sistem analizi, planlama), önemli olan sahip olduğu çeşitli becerilerdir (düşünme, takım çalışması, liderlik, eleştirmenlik, özerk karar alabilme, uyum, sorumluluk). Bu bakış açısıyla bilgi yönetiminin amacı, tek tek profesyonelleri bir yandan mükemmel bir iş yaparken, bir yandan da bilgilerini yakalayıp şirketin kullanabileceği bir şeylere (yeni iş programlarına, yeni müşteri bilgilerine, yeni ürün kavramlarına) dönüştürmeye özendirmeektir.

Genel anlamdaki bir bilgi işçisinin bu özellikleri durumu aydınlatmakta olup, sonuçta tepe yöneticilerin değişen bir işgücünün getirdiği güçlüklerle karşı daha duyarlı olmalarını sağlayabilir. Ne var ki, aslında bilgi işçilerinin en önemli niteliği insan olmalarıdır. Bir kişi ancak insan olduğunda gerçek bir bilgi işçisi olabilir. Bilgi işçisi kategorisini profesyonel çalışan türleri ile sınırlamak, şirketin insan kaynakları potansiyelinden tam olarak yararlanmasını engelleyecektir. Bilgi üretimi, örneğin eğitim almamış bir satış elemanı ile yeni bir müşteri arasındaki yakın bir etkileşim sırasında gerçekleşebilir. Bir servis elemanı, ekibi ile birlikte bir ürünün üretimine ilişkin yeni bir çözüm bulduğunda veya bilgisayara meraklı genç bir asistan, şirketin Web sayfası için yeni öneriler getirdiği sırada ortaya çıkabilir. Bir başka deyişle, bilgi üretimi bir grup ayrıcalıklı seçkinin elinde toplanmaz, herkese ait bir insanlık durumudur (Krogh ve diğerleri, 2002, ss. 22-23). Dolayısıyla bilgi yönetiminde yönetilen, aslında insandır.

Bilgi yönetimi teknoloji demek değildir. Bilgi yönetimi teknolojiyi kullanır. Teknoloji, bilginin saklanması, iletimi, sunumu gibi süreçler için yardımcı bir faktördür ama teknoloji olmadan da bilgi yönetilebilir (Türkyılmaz, 2003). Bir başka deyişle, bilgi yönetimi, bilişim teknolojileri ile karıştırılmamalıdır. Bilişim teknolojilerinin yanı sıra, birey, kurum ve toplum ile ilgili kısımları göz ardı edilmemelidir. Bu açıdan bakıldığında, bilgi yönetilebilir. Mayalar,

Mısırlılar ve Araplar tarafından sayı sistemlerinin bulunmasından, Babilliler tarafından Abaküs'ün icadından bu yana insanlığın yapmaya çalıştığı bilgi yönetiminden başka nedir ki? Özellikle Eniac ile birlikte bilgisayarların seri üretime ve günlük yaşama girdiği yıllardan itibaren işletmelerin vazgeçemedikleri “bilgi işlem”, “bilgi sistem”, “bilgisayar” bölümlerinin örgütlenmesinin ardında bilginin yönetimi vardır (Yasun, 2004). Bilgi, toplumsal etkileşimler içinde dinamik bir şekilde üretilir ve bireysel değer sistemlerine sıkı sıkıya bağlı subjektif bir niteliğe sahiptir. Bilgi; temelde insan eylemi ile ilişkilidir ve bilgi üretimi süreci, bu sürece kimin ve nasıl katıldığına bağlıdır (Krogh ve diğerleri, 2002, ss. 65). “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, öğretmenler ve uygulayıcılar verilebilir. Beyaz yakalı çalışanlar yanında stratejik noktalarda yer alan mavi yakalı çalışanlar da yeri geldiğinde bilgi üretimine katkıda bulunabilirler (Çapar, www.bilgiyonetimi.org, Son Erişim: 05.06.2006).

Krogh ve diğerleri (2002, s. 29), topluluk oluşturma ve bilgi alışverişi gibi ilgili organizasyonel süreçler yönetilebilse bile, bilginin kendisinin yönetilemeyeceğini ifade etmektedirler. Bilgi üretimini yönetmeye kalkanlar, kendilerine zarar verir; ya bilginin önüne engeller koyar ya da ileride açıklanacak olan bazı tuzaklara yakalanırlar.

Bilgi hangi koşullarda yönetilebilir?

Bilginin yaratılabilmesi, kullanılabilmesi ve yönetilebilmesinden bahsedebilmek için öncelikle bilginin paylaşıyor olması gerekmektedir. Ancak, özgürce dolaşabilen ve adil olarak paylaşılan bilgi değer yaratabilmektedir (İnce, 2006). Bilginin paylaşımını ve yönetimini uygulama engelleri, bireysel, takım ve örgütsel bazlarda aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir (Nonaka ve Takeuchi, 1995; Krogh vd. 2002).

Bireysel engeller:

- Bilginin güç, ilerleme ya da ödül/ceza kaynağı olması
- Uzmanlararası rekabet
- Mevcut bilgi düzeyiyle yapılan değerlendirmelerin hatalı olabilmesi
- Uzmanlığın sağladığı statü ve değer duygusunun yarattığı paylaşımsızlık
- İşle ilgili bilgi paylaşıldığında kişisel değer azalmasından korkma

Grup engelleri:

- Bilgi üretiminin desteklenmesi açısından bireysel çabaların ödüllendirilmesi
- Çalışma arkadaşları ve yönetimin eleştirilerinden korkma
- Takım süreçlerini belgelendirmede fazladan çalışmaya ihtiyaç duyulması
- Diğer girişimlere karşı saygı eksikliği
- Çeşitli nedenlerle çalışmaların başarısızlığa uğramasının yarattığı hayal kırıklığı
- Enformasyon paylaşımında eksiklik

Örgütsel engeller:

- İş yoğunluklu bilgi tabanı oluşturmanın zaman ve maliyet açısından pahalı olması
- Çalışanların iş yükünün ağır olması ve bilgi yönetiminin fazladan çalışma gerektirmesi
- Bilgi yönetimi teknolojisine ilişkin kısıtlamalar
- Geçici proje takımlarını izlemenin zorluğu
- Örtük bilgiyi kodlamanın güçlüğü
- Çalışanların sistemin yararını algılayamamaları
- Aşırı enformasyon yüklemesi
- Gerekli özen ortamının yaratılabilmesi için güçlü ve pozitif bir iklime ihtiyaç duyulması
- Bilgi yönetiminin insanları kontrol etmeyi gerektirmesi

Sonuç

Bugün bilgi teknolojisinin şirket kârlılığı, iş hedefleri için kullanımının yolu artık geleneksel bilgi işlemciliğin çok ötesine geçmiştir. Günlük operasyonun içinde boğulmuş bilgi işlemcilerin yanında, bu işlere hiç “bulaşmayan”, uzun dönemli stratejik hedeflere odaklanmış, başarılarını buna endekslemiş yönetici ve uzmanların istihdamı şart olmuştur. Bunu başarabilen az sayıdaki şirket, kârlılığını her geçen gün artırmaktadır (Gel, 2006). Bilgi yönetimi teknoloji demek değildir. Bilgi yönetimi teknolojiyi kullanır. Teknoloji; bilginin saklanması, iletimi, sunumu gibi süreçler için yardımcı bir faktördür ama teknoloji olmadan da bilgi yönetilebilir.

Şirket bir insan organizasyonudur. Kalitesini ise çalışanları belirler. Bir gün gelir iş otomasyona bağlanabilir ve tamamı ile makineler tarafından yapılabilir ancak bilgi, insana özgü bir kaynaktır ve kitaplarda bulunmaz. Kitaplar sadece; bilginin, enformasyonu özel bir iş ve çalışmaya uygulama yeteneği olduğu durumlarda danışmanlık görevi yapar. Bilginin kullanılması ancak ve ancak insan aklıyla ya da insan elinin hüneriyle olur. Bilgi yönetiminde yönetilen, aslında örgüt ve daha doğru bir ifadeyle, örgütte yer alan insanlardır. Çünkü, veri ve enformasyona değer katarak onları bilgiye dönüştüren, insandır. Topluluk oluşturma ve bilgi alışverişi gibi ilgili organizasyonel süreçler yönetilebilse bile, bilginin kendisini yönetilemez. Bilgi üretimini yönetmeye kalkanlar, kendilerine zarar verir; ya bilginin önüne engeller koyar ya da bazı tuzaklara yakalanırlar.

Bilgi her şeyden önce, paylaşımın önündeki engellerin ortadan kaldırılmasıyla yönetilebilir. Söz konusu engellerin ortadan kaldırılması ön koşul olmakla beraber, yeterli değildir. Bunun yanında örgüt, bilgi üretimini desteklemek için gerekli adımları atmalıdır. Bilgi üretimini desteklemenin koşulları olarak ifade edilebilecek bu koşullar bilgiyi destekleme işinin bir vizyon olarak benimsenmesi, iletişimin yönetilmesi, bilgi eylemcilerinin harekete geçirilmesi, doğru bir ortamın oluşturulması ve yerel bilginin küreselleştirilmesi olarak özetlenebilir.

Kaynakça

- Altaş, Y. (2006). Bilgi yönetimi 1 Haziran 2006 tarihinde www.bilgiyonetimi.org adresinden erişildi.
- Barutçugil, İ. (2002). *Bilgi yönetimi*. (2. Bs.). İstanbul: Kariyer.
- Brooking, A. (1997). The management of intellectual capital. *Long Range Planning*, 30 (3), 364-365.
- Castells, M. (1989). *Informational city*. Oxford: Blackwell.
- Celep, C. ve Çetin, B. (2003). *Bilgi yönetimi*. Ankara: Anı.
- Charan, R. (1991). How networks reshape organizations for results? *Harvard Business Review*, 69 (5), 104-115.
- Çapar, B. (2006). Bilgi: Yönetimi üretimi ve pazarlanması. 6 Haziran 2006 tarihinde www.bilgiyonetimi.org adresinden erişildi.
- Davenport, T. H. ve Prusak, L. (2001). *İş dünyasında bilgi yönetimi*. (G. Günay, Çev.). İstanbul: Rota.
- Drucker, P. F. (2000). *Yeni gerçekler*. (B. Karanakçı, Çev.). (7. Bs.). İstanbul: Türkiye İş Bankası.
- Drucker, P. F. (1999). *21. Yüzyıl için yönetim tartışmaları*. (İ. Bahçivangil ve G. Gorbon, Çev.). İstanbul: Epsilon.
- Drucker, P. F. (1998a). *Sonuç için yönetim*. (B. Toksöz, Çev.). İstanbul: İnkılap.
- Drucker, P. F. (1998b). *Fırtınalı dönemlerde yönetim*. (B. Toksöz, Çev.). İstanbul: İnkılap.
- Drucker, P. F. (1993). *Kapitalist ötesi toplum*. (B. Çorakçı, Çev.). İstanbul: İnkılap.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. New York: Harper and Row.
- Fromm, E. (1955). *The sane society*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Gel, O. C. (2006). Bilgi işlem' den bilgi yönetimine. 5 Haziran 2006 tarihinde www.bilgiyonetimi.org adresinden erişildi.
- Herzberg, F., Mausner, B. ve Syderman, S. (1960). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Hicks, H. G. (1975). Örgütlerin yönetimi: Sistemler ve beşeri kaynaklar açısından. (O. Tekok, B. AYTEK ve B. BUMİN, Çev.). C.1. (2. bs.). Ankara: Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi.
- Hinterhuber, H. ve Levin, B. M. (1994). Strategic networks: The organization of the future. *Long Range Planning*, (27) 3, 43-53.
- İnce, N. (2006). Ancak paylaşılan bilgi yönetilebilir. 1 Haziran 2006 tarihinde www.bilgiyonetimi.org adresinden erişildi.
- Jarnett, L. De. (1996). Knowledge the latest thing. *Information Strategy: The Executives Journal*, 12, 3-5.
- Jensen, P. E. (2005). A contextual theory of Learning and the Learning Organization. *Knowledge and Process Management*, 12(1), 53-64.
- Kalseth, K. ve Cummings, S. (2001). Knowledge Management: Development Strategy or Business Strategy?. *Information Development*, 17 (3), 163-172.

- Karakaş, M. (2006). *Bilgi yönetimi belge yönetimi değildir!*. 5 Haziran 2006 tarihinde www.bilgiyonetimi.org adresinden erişildi.
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta.
- Krogh, G. V., Ichijo, K. ve Nonaka, I. (2002). *Bilginin üretimi*. İstanbul: Dışbank
- Maslow, A. ve Toward, H. (1962). *A psychology of being*. New Jersey: D. Van Nostrand Company & Princeton.
- Maslow, A. (1965). *Eupsychian management: a journal*. (R. D. Irwin). Homewood: The Dorsey.
- Maslow, A. M. (1998). *Maslow on management*. (John Wiley). New York: Cornell University.
- Maslow, A. M. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper and Row.
- Mcgregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Morin, E. (1985). *Kaybolmuş paradigma insan doğası*. (M. A. Kılıçbay, Çev.). Ankara: Birey ve Toplum.
- Murphy, J. W. (2000). *Postmodern sosyal analiz ve postmodern eleştiri*. (H. Arslan, Çev.), İstanbul: Paradigma.
- Nonaka, I. ve Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company*. New York: Oxford University.
- O'dell, C., C. Grayson, J. ve Essaides, N. (2003). *Ne bildiğimizi bir bilseydik*. İstanbul: Dışbank.
- Öğüt, A. (2001). *Bilgi çağında yönetim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Poynder, R. (1998). Getting to the nuts and bolts of knowledge management. *Information World Review*, 135 (135), 20.
- Quintas, P., Lefrere, P. ve Jones, G. (1997). Knowledge management: A strategic agenda. *Long Range Planning*, 30 (3), 385-391.
- Robins, S. P. *Organization Theory*. (3rd ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Southon, G. ve Todd, R. (1999). Knowledge management: Education for the knowledge age. *Education for the Library and Information Services: Australia*, 16 (3), 21-30.
- Strauss, G. (1963). *Somenotes on power – Equalization, the social science of organization*. New Jersey: Prentice Hall & Engle Wood Cliffs.
- Taylor, F. (2003). *Bilimsel yönetimin ilkeleri*. (B. Akın, Çev.). (2. bs.). Konya: Çizgi.
- Thomas, W. I. ve Merton, R. K. (1974). *Social theory and social structure*. New York: The Free Press of Glencoe.
- Tiwana, A. (2003). *Bilginin yönetimi*. (E. Özsayar, Çev.). İstanbul: Dışbank.
- Todd, R. (1999). Reading the future: knowledge management 1: background and key concepts. *Scan*, 18 (1), 42-46.
- Toffler, A. (1990). *Powershift: Knowledge, wealth and violence at the edge of the twenty-first century*. New York: Bantam Books.
- Townley, C. T. (2001). Knowledge management and academic libraries. *College and Research Libraries*, 62, 44-56.
- Türkyılmaz, A. (2003). Kurumsal bilginizi yönetiyor musunuz. *Endüstriyel Otomasyon Dergisi*,

77, 14 Temmuz 2015 tarihinde <http://www.fatih.edu.tr/~aturkyilmaz/documents/KM.pdf> adresinden erişildi.

Weber, M. (1946). *From Max Weber: Essays in sociology*. (H. H. Gerth ve C. W. Mills, Çev.). Yay. Haz. New York: Oxford University.

Weber, M. (1995). *Tophumsal ve ekonomik örgütlenme kuramı*. (Ö. Ozankaya, Çev.). Ankara: İmge.

Yasun, S. (2004). Bilgi yöneti(lir)mi? Önce Kalite Dergisi, 12 (86), 12-18.