



Türk Kütüphaneciler Derneği
İstanbul Şubesi Yayınları: 33

**I. ULUSLARARASI BİLGİ HİZMETLERİ
SEMPOZYUMU: İLETİŞİM
25-26 MAYIS 2006, İSTANBUL
(Bildiriler)**

**THE FIRST INTERNATIONAL
SYMPOSIUM ON
INFORMATION SERVICES:
COMMUNICATION
25-26 MAY 2006, ISTANBUL
(Proceedings)**

**Yayına Hazırlayanlar
Editors
Ayşe Üstün
Ümit Konya**

İstanbul, 2007

Bilgi Paylaşımı İçin Örgüt-İçi İletişim Kanallarının Tasarımına Yönelik İpuçları Ve Öneriler

Clues And Prepositions On Designing Intraorganizational Communication Channels For Knowledge Sharing

Mustafa SAĞSAN*

ÖZ

Bilgi paylaşımı, bilgi yönetim süreçleri içerisinde gönüllülük esasına dayalı olmasından dolayı önemli bir yere sahiptir. Örgütlerde etkin bilgi paylaşımı, ancak onun gerçekleşmesine uygun bir yapının tasarımı ile mümkündür. Bu çalışma, bilgi paylaşımının gerçekleşmesine yönelik hangi örgütsel olgulardan hareketle bir örgüt yapısı tasarlanabileceğini anlatmakta ve yöneticilere bu konuda önerilerde bulunmaktadır.

ABSTRACT

Knowledge sharing plays an important role in the knowledge management processes because of its willingness. Effective knowledge sharing in organizations depends on a good fit between communication channels and organization structure. This study examines which organizational design helps us for effective knowledge sharing and advice how managers should design their organizational structure.

GİRİŞ: Bilgi Yönetimi Kavramı ve Doğuşu

Özellikle 1950'li yıllardan bu yana örgütlerin benimsediği işletme modellerinin en son keşfedilen türü bilginin yönetimi olmuştur. Dünyada bilgi yönetimi alanının ortaya çıkmasına zemin hazırlayan kimi önemli gelişmeler meydana gelmiştir. Bunlar;

- Yeni ekonomi kavramının gündeme gelmesi,
- Örgütlerde somut varlıkların yanında soyut varlıkların da değer kazanmaya başlaması ve bilginin tasarım, ticari marka, telif hakkı, örgütün itibarı gibi soyut varlıklar arasında yer alması,
- Örgütte entelektüel faaliyetler sonucu oluşan sermayenin örgütün verimliliğinde etkin bir şekilde kullanılması

* Öğretim Görevlisi; Başkent Üniversitesi İletişim Fakültesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü

Bilgi yönetiminin çıkış noktası 1990'lı yıllara rastlamaktadır. Örgütlerin gelişim tarihine bakıldığında, çeşitli dönemlerde (özellikle 1950-2000 yılları arasında) yöneticilerin farklı türden yönetsel yaklaşımları benimsedikleri görülmektedir. Bu yaklaşımlar içerisinde en güncel olan yönetim modeli bilgi yönetimidir. Bilgi yönetimini benimseyen örgütlerin, 1990'lı yıllarda bilgiyi yoğun bir şekilde tüm faaliyetlerinde kullandığı ve hızlı örgütsel kararlar aldıkları görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında, bilgi yönetimi örgütlerde gerçekleştirilen ve gittikçe yükselen bir ivmeyle gelişen popüler değil, bilimsel bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır.³ Bilgi yönetiminin bir disiplin olarak yurt içi ve yurt dışındaki çeşitli üniversitelerin lisans ve lisans üstü programlarında okutulduğu, onun bilimsel bir alan olarak da ilerlediği görüşünü doğrulamaktadır.

2000'li YILLAR
Bilgi Yönetimi
Entelektüel Sermaye
Şirket Birleşmeleri
Bilgi Paylaşım Kültürü

1990'lı YILLAR
Temel yetkinlikler
Öğrenen Örgütler
Yeniden yapılanma
Stratejik Bilgi Sistemleri
Pazar değerlendirme

1980'li YILLAR
Toplam Kalite Yönetimi
Amaca Yönelik Yönetim
Kurumsal Kültür
Z Kuramı
Küçülme

3 Kimi yazarlar bilgi yönetiminin; insan kaynakları yönetimi, toplam kalite yönetimi, değişim yönetimi, risk yönetimi, yönetim bilgi sistemleri, proje yönetimi ve itibar yönetimi gibi gelişen bir yönetim modası olduğunu savunmaktadırlar. Bilgi için bkz. Ponzzi, L.J.; Koenig, M. (2002). "Knowledge Management: another management fad?", *Information Research*, 8(1):1-14.ss.

1970'li YILLAR
Stratejik Planlama-Mintzberg ve Porter
Deneyim Eğrisi
Portföy Yönetimi
Otomasyon

1960'lı YILLAR
Y Kuramı
Çok Yönlülük
T-Grupları
Merkezileşme ve Adem-i Merkezileşme

1950'li YILLAR
Amaçlara/Hedeflere yönelik yönetim
Program Değerlendirme ve Gözden Geçirme Teknikleri
Çeşitlenme
Sayısal Yönetim
Elektronik Veri İşleme

Şekil-1. Bilgi Yönetiminin Mevcut Yönetim Tarzları İçindeki Oluşumu ve Tarihi Gelişimi

Kaynak: Tiwana, A. (2000). *The Knowledge Management Toolkit: Practical Techniques for Building Knowledge Management System*. Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall PTR, s.9

Şekilden de görüleceği gibi bilgi yönetimi, bir yirmi birinci yüzyıl işletme modelidir. Yöneticilerin benimsediği bir yönetsel araçtır. Bilgi yönetiminin başlangıç noktasını bilgiye ilişkin bahsedilen süreçler (üretimi, paylaşımı, yapılandırılması, kullanımı, denetlenmesi ve yeniden üretimi) oluşturur. Bu süreçlerin en önemlilerinden birisi de bilgi paylaşımıdır.

Bilgi paylaşımı, örgütlerde bilgi yönetiminin gerçekleşmesinin en kritik ve zor noktasında bulunmaktadır. Bilgi yönetim süreçlerinde bilginin üretimi, yapılandırılması, kullanımı ve denetlenmesi çalışan performansı ve başarısı için bir gereklilikken; bilgi paylaşımı gönüllülük esasına dayanmaktadır. Bu gönüllülük sayesinde bilginin paylaşımı genellikle örgütlerde gerçekleşmesi zor bir aşama olarak algılanabilir. Çünkü açık ve örtük bilginin paylaşımı, çalışanlar arasındaki rekabetin azalacağına yol açacağı kanısı yaygındır. Bundan dolayı

örgütlerde bilgi paylaşımının gerçekleşmesi zor olsa da, bu zorluk ancak etkin, verimli ve kalıcı iletişim kanallarının inşa edilmesi ile aşılabılır.

Örgütte bilgi paylaşımına yönelik olarak kurulacak kanalların inşa süreci, örgütün mevcut yapısının anlaşılması ile yakından ilişkilidir. Çünkü, iletişim kanalları içerisinde dolaşacak bilginin paylaşımı, örgütün benimsediği yapı içerisinde gerçekleşmektedir. Bu nedenle örgüt yapısı, bilgi paylaşımını hem benimsemeli hem de desteklemelidir. Bir diğer deyişle, bilgi paylaşımını gerçekleştirecek kanalların inşasından önce, örgütün yapısının analiz edilmesi ve bilgi paylaşımına imkan sağlayacak bir şekilde yeniden düzenlenmesi gerekmektedir. Yani, bilgi paylaşımı için oluşturulacak kanallar ile örgütün yapısı birbirlerine uyumlandırılmalıdır. Bu noktada, örgütün var olan ağırları da göz önünde bulundurulmalı ve gerekirse bilgi paylaşımı önceki ağırlar üzerinden sağlanacak şekilde ayarlanmalıdır.

BİLGİ PAYLAŞIMI İÇİN NASIL BİR ÖRGÜT YAPISI?

Yapı İçin Doğal Sistem Bakış Açısının Benimsenmesi: C. Barnard'ın İşbirlikçi Sistemi

Örgüt içerisinde inşa edilecek iletişim kanallarını açıklamadan önce, genel olarak örgütün benimsediği yapı biçimine göz atmak gerekir çünkü örgütün temelde benimsediği yapının analizi, bilgi paylaşımı için oluşturulacak kanalların niteliğini belirleyecektir.

Örgüt çalışmalarına ilişkin kaynaklar incelendiğinde, bilgi paylaşımını kolaylaştıran en önemli yaklaşımlardan birisinin doğal sistem bakış açısı olduğu söylenebilir.⁴ Çünkü bilgi paylaşımı, gönüllülük esasına dayalıdır ve insanların bir organizma olarak karşılıklı etkileşimde bulunmalarını gerektirir. Bu yüzden, çalışan davranışlarının anlaşılması, bilgi paylaşımının da gerçekleşmesini desteklemektedir.

Doğal sistem bakış açısına göre örgütler, biçimsel yapıları açısından değil, davranışsal boyutuna göre analiz edilir. Bu nedenle örgüt dediğimiz şey yapı değil, içerisinde bulunan katılımcıların ortak çıkarlarına dayalı oluşmuş topluluklardır. Buna göre katılımcılar, örgütlerde katı bir şekilde tanımlanamazlar.

Doğal sistem içerisinde her bir her katılımcı, örgütte değerlerini, yeteneklerini, beklenti ve fikirlerini paylaşarak ona katkıda bulunur. Bu paylaşım da resmi yapılardan ziyade, onların ilişkileri ve etkileşimleri sayesinde doğrudan doğruya gayri resmi yapılarla gerçekleşir. Gayri resmi yapılar, resmi yapılar gibi dikte

⁴Richard Scot "Organizations: Rational, Natural and Open Systems" adlı kitabında örgütleri; rasyonel, doğal ve açık sistemler olarak üç temel bakış açısı altında irdelemekte ve bütünüleştirici bir model önermektedir. Bilgi paylaşımı için en uygun model olarak doğal sistem görüşü ve bu görüş içerisinde C. Barnard'ın "İşbirlikçi Sistem Modeli" benimsenebilir.

edilerek oluşmaz, kendiliğinden meydana gelir. Resmi yapıyı benimsemiş örgütlerde bile katılımcılar, gayri resmi kural ve davranış örüntüleri üretir ve bu irrasyonellik örgütün en alt düzeyinden başlar.

Doğal sistem bakış açısı, bilgiyi paylaşacak olan katılımcıların davranışlarına vurgu yaptığından, bilgi paylaşımı açısından örgütte nasıl bir yapı tasarlanabileceğini anlamamıza yardımcı olabilir. Örgütteki gayri resmi yapıların bilgi paylaşımını tetiklediğini de dikkate alırsak, bu bakış açısının benimsenmesiyle etkin bilgi paylaşımının da gerçekleşebileceği söylenebilir.

Örgütlerde bilgi paylaşımı, çalışanların ne bildiklerine ilişkin karşılıklı işbirliğine girmeleriyle gerçekleşir. Bu nedenle iyi bir bilgi paylaşımı, örgüt içerisinde kurulacak iyi bir işbirliği yapısı ile mümkün olabilir. Bilgi paylaşımı ile işbirliği sistemini birlikte düşündüğümüzde, yapı için seçilecek tasarımlardan en önemlisi C. Barnard'ın işbirlikçi yapısıdır. Barnard'a göre örgüt içerisindeki gayri resmi yapılar iletişimi kolaylaştırır, bağlılığı korur ve kişiler arası iletişimi artırır. Dolayısıyla bu bağlar ve katılımcıların oluşturdukları işbirlikçi sistemler sayesinde, kişiler arasındaki ortaklaşa davranma, birlikte hareket edebilme ve bilgiyi paylaşabilme duygularını gönüllü olarak ortaya çıkarmaktadır. İşbirlikçi sistemler, tüm çalışanlar tarafından benimsendiği takdirde, bilgi resmi ve gayri resmi kanallar aracılığıyla hem kolayca paylaşılabilir hem de hızla dolaşabilir.

Bu açıklamalar ışığında doğal sistem görüşü; çalışanın davranışına, değer ve inanışlarına, geçmiş tecrübe ve becerilerine vurgu yaptığı için, bilgi paylaşımı açısından biçilmez bir kaftan olarak karşımıza çıkmaktadır. Doğal sistem görüşü ile birlikte bunun içerisinde yer alan C. Barnard'ın işbirlikçi sistem yaklaşımı, örgütte çalışan bütün üyeleri örgütsel faaliyetlerle ilgili işbirliği çalışmalarının bir parçası olarak gördüğünden, bilgi paylaşımını hem özendirildiği hem de desteklediği söylenebilir.

Burns ve Stalker'ın geliştirdiği mekanik ve organik örgüt yapıları yaklaşımları da, etkin bilgi paylaşımı için örgüt yapısının nasıl tasarlanabileceği konusunda bize yardımcı olmaktadır. Burns & Stalker 1960 yılında bir İngiliz firmasında yaptığı araştırmalardan hareketle, mekanik ve organik örgüt yapı modellerini ortaya koymuşlardır. Yazarların araştırma sonuçlarına göre, mekanik yapılar genellikle geleneksel bürokratik modellerin benimsendiği, daha istikrarlı çevre koşullarında geçerli, hiyerarşik denetimin bulunduğu ve resmi kuralların geçerli olduğu yapılardır. Buna karşın organik yapılar ise, istikrarsız çevre koşullarında başarılı olan, az resmi kuralları ve hiyerarşisi bulunan ve genellikle işbirlikçi çalışanların oluşturduğu yapılardır.

Her iki yapıyı bilgi paylaşımı açısından doğal sistem görüşündeki saptamalarımızı da dikkate alarak değerlendirdiğimizde, organik yapıların bilgi paylaşımı için kurulacak iletişim kanallarında daha geçerli olabileceği öne sürülebilir. Çünkü resmi olmayan, işbirliğine dayalı bir örgüt yapısında, çalışanların

gayri resmi ilişkilerle bilgiyi daha rahat paylaşabilecekleri söylenebilir. Bu bağlamda aşağıdaki önerme bilgi paylaşımı-örgüt yapısı ilişkisi bağlamında sınırlanabilir.

Önerme-1. Mekanik örgüt yapılarında resmi bilgi paylaşım kanalları kolaylıkla inşa edilebilirken; organik örgüt yapılarında gayri resmi bilgi paylaşım kanalları kolaylıkla inşa edilebilir.

Başlı başına C. Barnard'ın işbirlikçi sistem bakış açısı ile Burns ve Stalker'ın organik örgüt yapısı; etkin bir bilgi paylaşımı için örgüt yapısının nasıl olması gerektiğini açıklamaya yetmez. Çünkü, yapıya ilişkin açıklamalarda bulunan bu bakış açıları yapının değişkenleri bağlamında bize ipuçları vermemektedir. Bundan dolayı, bilgi paylaşımına yönelik olarak örgütün yapısıyla ilgili değişkenlere de odaklanmak gerekir. Yapısal değişkenlere yoğunlaşma, bilgi paylaşımının hangi tür değişkende nasıl daha geçerli olduğunun ipuçlarını da ortaya koyacak ve böylelikle bu değişkenleri dikkate alarak bilgi paylaşımına ilişkin örgütsel bir yapı tasarımı daha isabetli yapılabilecektir. Ayrıca, bu değişkenlerden herhangi birisini benimseyen örgüt için bilgi paylaşım modellerinin nasıl oluşacağına yönelik çıkarımların da yapılması mümkün olabilecektir.

Mintzberg, örgüt için yapısal değişkenleri genel olarak 5 temel grupta toplamıştır. Bunlar; biçimsellik, uzmanlaşma, yetke hiyerarşisi, merkezileşme ve büyüklüktür.

Yukarıdaki yapısal değişkenler ile örgüt içerisindeki bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiyi kurabilmek için kısaca bu değişkenlerin ne anlama geldiğini açıklamak gerekir.

Biçimselleşme, çalışanların yönetiminde ve denetlenmesinde yazılı dokümanların kullanılması demektir. Örgütün işle ilgili kitapçıkları, politikaları, prosedürleri, iş talimatları ve prosedürleri bu başlık altında değerlendirilmektedir. **Uzmanlaşma** örgütün farklı türden görevleri yerine getirebilmesi için iş bölümüne gitmesi olarak açıklanabilir. Aynı meslekler içerisinde örgütsel görevlerin alt bölümlere ayrılması anlamına gelir. **Yetke hiyerarşisi**, yöneticinin karar almasına, belli türden sorunları sıraya koymasına ve örgütsel başarı için arzu edilen sonuçlara ulaşmasına yönelik sahip olduğu meşru ve biçimsel bir haktır. Yetke, kişisel değil, örgüt içerisindeki pozisyonlara bağlı olarak kazanılır. Örgüt içerisindeki astlar tarafından kabul edilir. Aşağıya doğru veya dikey olarak bir hiyerarşik seyir izler. **Merkezileşme**, örgütsel kararlara ilişkin yetkenin örgütün en üst düzeyinde toplandığı yapıdır. Adem-i merkezizetçilikte ise kararlar, aşağıya doğru örgütün daha alt düzeylerinde alınabilir. Son yapısal değişken olan **büyüklik** ise, herhangi bir örgütün çalışan sayısı ve üretim kapasitesini içerir.

YAPISAL DEĞİŞKENLER VE BİLGİ PAYLAŞIMI İLİŞKİSİ

İlk yapısal değişken biçimselleşmedir. Biçimselleşme ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişki, iletişim kanalları ve bunlar içerisinde yer alan bilginin türü

arasında ortaya çıkmaktadır. Bir diğer deyişle bilgi paylaşımı için oluşturulacak kanalların devamlılığı için, örgütün biçimselleşme düzeyi ile bu örgütte oluşturulacak kanalların ve bunlar içerisinde dolaşan bilginin türü arasında bir ilişki kurulabilir.

Önerme-2a. Örgütün biçimselleşme düzeyinin artması, teknolojik iletişim kanallarının devamlılığını ve açık bilginin dolaşımını hızlandırırken; sosyal iletişim kanallarının zayıflamasına ve örtük bilgi paylaşımının azalmasına yol açar.

Bilgi paylaşımı için oluşturulacak kanalların devamlılığı için ikinci yapısal değişken uzmanlaşmadır. Örgüt içerisinde uzmanlaşma düzeyinin artması yeni birimlerin oluşmasına ve dolayısıyla da daha fazla bilginin üretilerek paylaşılmasına yol açabilir. Dolayısıyla,

Önerme-2b. Uzmanlaşma düzeyinin yükselmesi, bir yandan örgüt içerisindeki sosyal ve teknolojik kanallardaki mevcut bilginin hareketliliğini artırırken, öte yandan örtük ve açık bilgi paylaşımını hızlandırmaktadır.

Üçüncü yapısal değişken yetke hiyerarşisidir. Bu hiyerarşi özellikle mekanik örgütlerde etkili olan bir yapısal değişkendir ve resmi kararların alınmasında yukarıdan aşağıya doğru bir seyir izler. Yetke hiyerarşisi, örgüt içerisinde bilginin serbestçe dolaşımına izin vermediğinden, bilgi paylaşımında önemli bir engel olarak görülebilir. Yetke hiyerarşisine dayalı alınan bir kararda bilgi paylaşımından söz etmek mümkündür ancak bu paylaşım, gönüllülük değil zorunluluk esasına dayalıdır. Yetke hiyerarşisini benimsemiş bir örgüt yapısında, resmi görevlere içerilmiş bir bilgi paylaşımı söz konusudur. Bu hiyerarşi özellikle teknolojik iletişim kanalları aracılığı ile açık bilginin dolaşımını otoriteden gelen emirlerle yukarıdan aşağıya simetrik sağlar. Bu yüzden;

Önerme-2c. Örgütlerde yetke hiyerarşisinin artması, teknolojik iletişim kanallarının devamlılığını ve açık bilgi paylaşımını tekbiçim hale sokarken, sosyal iletişim kanallarını ve örtük bilgi paylaşımını da zamanla etkisiz hale getirmektedir.

Dördüncü yapısal değişken merkezileşmedir. Merkezileşmeyi, bilgi paylaşımı ve bu bağlamda kurulacak her iki iletişim kanallarının devamlılığı açısından düşünürsek olursak, aralarında ters yönlü bir ilişkinin olduğunu söyleyebiliriz. Merkezileşme örgüt içi kararların tek elden oluşturulması anlamına geldiğinden, burada bir bilgi paylaşımı gerekliliğinin olmadığını söyleyebiliriz. Çünkü, merkezi bir yapıdaki üst düzey bir yönetici, genellikle örgütün çıkarları doğrultusunda çalışanlarına danışmadan kendi başına kararlar aldığından ve bunu kolaylıkla uygulayabilecek bir yetkeye sahip olduğundan, bilgiyi paylaşımına yönelik bir gereksinim duymayacaktır. Buna paralel olarak çalışanlar da bilgiyi paylaşma konusundaki motivasyonlarını yitirecektir.

Önerme-2d. Örgütte merkezleşmenin artması, örgütsel kararların tek elde toplanmasını sağladığından sosyal ve teknolojik iletişim kanallarının tıkanmasına ve örtük - açık bilginin paylaşılmasına yol açacaktır.

Beşinci ve son yapısal değişken örgütün çalışan sayısı ve üretim kapasitesine işaret eden büyüklüktür. Örgütün büyümesi, bilgi paylaşımını olumlu yönde etkiler. Çünkü örgüt büyüdükçe çalışan sayısı artar ve bilgiyi paylaşabilecek potansiyel ve gerçek kişilerin sayısı artacaktır. kendiliğinden bu eylemi yerine getirir. Örgütlerde bilgi yönetimi için ne kadar fazla kişi bilgi paylaşırsa o kadar fazla bilgi üretimi gerçekleşir yorumu yapılabilir. Bu durum da büyüklüğün bilgi paylaşımı açısından olumlu sonuçlar göstereceğine işaret eder. Nitekim, bilgi yönetimi ve dolayısıyla bunun bir parçası olan bilgi paylaşımını en iyi uygulayan şirketlerin büyük ölçekli şirketler olduğunu görmekteyiz. Örneğin, British Petroleum, Johnson & Johnson, Buckman Laboratories, Siemens, 3M, Xerox, vb. gibi firmaların büyük ölçekli örgütler olduğu bilinmektedir.⁵

Büyüklük ve bilgi paylaşımı ilişkisi bağlamında açıklanması gereken bir diğer husus da bilgi paylaşımı için kurulacak sosyal ve teknik iletişim kanallarının, örgütün şimdiki ve gelecekteki büyümesinin de dikkate alınması gereğidir. Örgüt büyüdükçe, her iki biçimdeki iletişim kanallarının bilgi paylaşımı için sürekli açık tutulması gerektiği unutulmamalıdır. Kanalların etkin bir şekilde bilgi paylaşımına yönelik olarak kullanılmaya teşvik edilmesi, çalışanlar için özendirici olabilir. Yapılan bu açıklamalar ışığında büyüklük-bilgi paylaşımı arasındaki ilişki aşağıdaki önerme ile test edilebilir.

Önerme-2e. Büyüklük, bilgi paylaşımı açısından bilgi üretimini destekleyen üretilen bilginin paylaşımı için oluşturulacak sosyal ve teknolojik iletişim kanallarının oluşmasını ve kalıcılığını sağlar.

Scot'ın doğal sistem bakışı açısı, Barnard'ın işbirlikçi sistemi, Burns ve Stalker'ın organik örgüt yapısı ve Mintzberg'in yapısal değişkenleri etkin bilgi paylaşımı için kurulacak sosyal ve teknolojik iletişim kanalları için uygun konular arasında sayılabilir.

Örgütün yapısal değişkenleri ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiler bağlamında geliştirilen bu önermelerin alanda test edilmesiyle, bilgi yönetimine ilişkin yazına önemli katkılar yapılabilir.

Bilgi paylaşımı-örgüt yapısı tasarımı ilişkisine dayalı olarak söylenebilecek son söz, bu kanalların sürekli açık tutulabilmesi için hangi tür bilgilerin hangi tür kanalda aksamadan dolaşabileceğidir.

⁵ Bu tür firmaların isimleri için Bkz. Davenport, T.H. ve Prusak, L. 2001, *İş Dünyasında Bilgi Yönetimi: kuruluşlar ellerindeki bilgiyi nasıl yönetirler?*, İstanbul: Rota.
30

İLETİŞİM KANALLARI VE BUNLAR İÇERİSİNDE PAYLAŞILAN BİLGİ TÜRLERİ

Bilginin örgüt içerisinde paylaşımı, sosyal ve teknolojik iletişim kanalları aracılığıyla gerçekleşmektedir. Sosyal ilişkilere dayalı kanallar, çalışanların gayri resmi örgüt yapısı içerisinde sözlü etkileşimde bulunarak paylaşımlarına imkan kılmaktadır. Sosyal iletişim kanalları örgüt içerisinde sosyal yapıya dayalı gayri resmi bir ortamda oluşan bilginin öncelikle üretilmesini sonrasında da paylaşılmasını sağlar. Bu ortamdaki bilgi akışı belli türden hiyerarşik yapılardan bağımsız olduğu için örgüt içerisinde alttan üste, üstten alta veya aynı birim içerisinde yatay bir şekilde dolaşır. Bu kanalda sosyal ilişkilerin sınırlarını çizmek pek olası değildir. Bu tür yapılarda sisteme yeni giren birisi, sosyal yapının yönünü, oynadığı rolün önem derecesine bağlı olarak değiştirebilir. Bu noktada bilgi paylaşımının boyutları da farklı yönlerde değişebilir. Bu yüzden sosyal etkileşime dayalı bir bilgi paylaşım süreci, öngörülmesi zor olan görevli bir iletişim biçimidir. Sosyal iletişim kanallarının akış yönlerini belirlerken ve bunu örgütsel yapı içerisinde tasarlarırken bu görevliliği göz önünde bulundurmak gerekir.

Sosyal iletişim kanalları sosyal yapılara vurgu yaptığı için çalışanın değer ve inançları ile davranışlarını ve özellikle de geçmiş deneyimlerini kapsamaktadır. Bu nedenle sosyal iletişim kanalları, "kişisel, sözlü olmayan, kişinin geçmiş deneyimlerine dayanarak oluşan, bir başkası tarafından paylaşılması zor değerlere, ilişkilere, normlara ve standart operasyonel prosedürlere dayalı bilgi türü" olarak ifade edilen örtük bilgi türünün açığa çıkmasında daha etkilidir. Bu açıklamalar ışığında aşağıda önerme yapılabilir.

Önerme-3a. Örgütlerde örtük bilginin açığa çıkararak paylaşılması, teknolojik iletişim kanallarından ziyade sosyal iletişim kanalları aracılığıyla gerçekleşir.

Teknolojik altyapıya dayalı kanalda ise çalışanlar, bilgilerini teknolojik ağlar sayesinde paylaşma olanağı yakalarlar. Örgütün enformasyon altyapısı olarak da ifade edilen ve genellikle açığa çıkmış yani yapılandırılmak üzere hazır bulunan veya yapılandırılmış olan bilgilerin yer aldığı bu kanal, örgüt içerisinde teknolojiye dayalı ağlar sayesinde yapılandırılabilir.⁶ Açık bilginin depolanması ve yeniden erişimi için belirli kodlar verilerek düzenlenmesi bu kanallar aracılığıyla gerçekleşir. Dolayısıyla teknolojik iletişim kanalı, hem yapılandırılmış bilgilerin dolaşımına hem de açığa çıkmış olan örtük bilgilerin belli türden sınıflama araçları kullanılarak düzenlenmesine ve depolanmasına yardımcı olur. Örgüt içerisinde açıkta dolaşan bilgiler, genellikle veri ambarları, intranetler, extranetler, grup yazılımlar, uygulama toplulukları ve web sayfaları

⁶ Örneğin, veri ambarları içerisinde bulunan anlamsız veri yığınlarının, veri madenciliği tekniği sayesinde örgütün gereksinimleri doğrultusunda anlamlı enformasyona dönüştürülmesi bilginin yapılandırıldığı süreçlerden bir tanesidir.

içerisinde yer almaktadır. Bu türden ağlar içerisinde dolaşan bilgi genellikle paylaşılmış, tartışılmış ve açığa çıkmış bilgidir ve örtük olma özelliğini yitirmiştir. Bu doğrultuda aşağıdaki önermeyi oluşturmak yerinde olacaktır.

Önerme3b. Örgütlerde açık bilgi paylaşımı örgüt içerisindeki teknolojik iletişim kanalları aracılığıyla gerçekleşir.

Örgüt içerisinde bireyde bulunan örtük bilgi ile açıkta dolaşan bilgilerin harekete geçirilebilmesi ve örgütün yeniden bilgi üretebilmesi için, kurulacak kanalların sağlam bir örgüt yapısına dayandırılması gerekir. Sosyal iletişim kanalı içerisine transfer edilen örtük bilgi paylaşımı ile teknolojik iletişim kanalı içerisinde dolaşan açık bilgi paylaşımının kalıcılığı, kanalların sürekli açık tutulması ve etkin halde bulundurulması ile doğru orantılıdır. Bu kanalların devamlılığının nasıl sağlanabileceği örtük ve açık bilginin yeniden üretimi açısından büyük önem taşımaktadır.

SOYAL VE TEKNOLOJİK İLETİŞİM KANALLARIN DEVAMLILIĞI NASIL SAĞLANIR?

Örgüt içerisinde bilgi paylaşımının devamlı ve kalıcı bir şekilde gerçekleşebilmesi için hem teknolojik hem de sosyal iletişim kanalları beyin fırtınası kampları, çeşitli türden yapılacak toplantılar, uygulama toplulukları, çalışanların yaptıkları işi benimseyebilmelerine yönelik öncül grupların oluşturulması ve en iyi bilgi paylaşımı uygulamalarının özendirilmesiyle desteklenebilir. Ayrıca, kanalların sürekli açık tutulabilmesi için sözünü ettiğimiz bu faaliyetler, örgüt içerisinde bir zorunluluk olmaktan çıkartılıp, çalışanların sosyal statüleri ve yapıları korunarak alışkanlık haline getirilmesi gerekmektedir. Bununla birlikte etkin bilgi paylaşımı için oluşturulan her iki tür kanalın kullanımı için ödüllendirme sistemleri geliştirilmelidir. Son olarak sosyal/teknik iletişim kanallarının devamlılığını korumak bilginin paylaşılmasına yönelik bir "kültür" oluşumunun gerekliliğini bize göstermektedir.

SONUÇ YERİNE SONSÖZ

Şu ana kadar yaptığımız önermeler ve saptadığımız ipuçları doğrultusunda, etkin bir bilgi paylaşımı için oluşturulacak örgütsel yapının tasarımı ile bu tasarım içerisindeki sosyal ve teknolojik iletişim kanallarının inşası için dikkat edilmesi gereken noktaları genel hatları ile aşağıdaki şekilde çizebiliriz:

- Biçimselleşme düzeyinizi azaltın ve çalışanları daha gayri resmi ortamlarda bağımsız bir şekilde iş yapmalarını sağlayın.
- Uzmanlaşmayı destekleyin ve kişilerin ne bildiklerinin bilgisi üzerine odaklanın. Bu sayede çalışanların örtük bilginin teknik boyutunu açığa çıkarabilir ve entelektüel sermaye oluşumuna katkıda bulunabilirsiniz.
- Yetke hiyerarşisini güçlendirmekten kaçının. Bu hiyerarşinin bilgi paylaşımının önünde bir engel olduğunu ve çalışanların ne bildiklerini tamamen göz ardı ettiğini unutmayın.

• Merkezleşmeden uzak durun. Tek elden alınacak kararların, örgüt çalışanlarının yaratıcılıklarına ve etkin bilgi üretimine ket vurduğunu hesaba katın.

• Örgütünüz büyüdükçe, kurduğunuz sosyal ve teknolojik iletişim kanallarını sürekli açık tutmayı ihmal etmeyin. Bu durum örgütünüzde daha fazla bilgi üretilmesine ve dolayısıyla da daha fazla bilgi paylaşımına yol açacaktır.

• Çalışanları, sürekli işbirlikçi davranmaları için özendirin ve paylaşımçı davranan kişileri ödüllendirin. Bunun için performans değerlendirme ölçütleri arasına bilgi paylaşımına yönelik bir kriter ekleyin. Bu sayede bilgiyi paylaşanların ödüllendirildiği bir örgüt kültürü oluşturun.

• Çalışanları, bilgilerini paylaşabilmeleri için zorunlu tutmayın. Bu ters etki yaratabilir. Onlar için gönüllü bir şekilde bilgilerini paylaşacakları gayri resmi ortamlar yaratın. Örneğin, sohbet yemekleri, piknikler, tecrübecekleri paylaşabilecekleri kamplar düzenleyin.

KAYNAKÇA

Alavi, M. ve Leidner, D.E. 2001, "Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues", *MIS Quarterly*, Vol.25, No:1: 107-136.

Allee, V. (2000), Knowledge Networks and communities of practice, *OD Practitioner* Vol.32, No:4. [Çevrimiçi: <http://www.odnetwork.org/odponline/vol32n4/knowledgenets.html>]. 10.02.2006.

Augier, M. ve Shariq, S. Ve Vendeló, M. (2001). "Understanding Context: Its emergence, Transformation and Role in Tacit Knowledge Sharing", *Journal of Knowledge Management*, 5(2): 125-136.

Awad, M.A. ve Ghaziri, H.M. 2004, *Knowledge Management*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Prentice Hall.

Burns, T ve Stalker, M. (1961) The management of innovation: London: Tavistock.

Çapar, B. (2005). "Bilgi: Yönetimi, Üretimi ve Pazarlanması ", *Bilgi Hizmetlerinin Organizasyonu ve Pazarlanması Sempozyumu* İstanbul: Kadir Has Üniversitesi (Cibali Merkez Kampüsü), 22-24 Eylül 2005. Ayrıca bakınız: [Çevrim içi], http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=612, (20 Ocak 2006).

Çapar, B.(2003), "Bilgi Yönetimi: Nasıl Bir İnsangücü?", *II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı* içinde 421-432.ss., İzmit: Kocaeli Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi.

Daft, R. (2000). *Management*. Fort Worth: The Dryden press.

Davenport, T.H. ve Prusak, L. (2001). *İş Dünyasında Bilgi Yönetimi: kuruluşlar ellerindeki bilgiyi nasıl yönetirler?*, İstanbul: Rota.

Davenport, T.H.; Long, D. ve Beers, M.C. (1998). "Successful Knowledge Management Projects" *Sloan Management Review*, Winter:43-57.

Krogh, G.V.; Ichijo, K. ve Nonaka, I. (2000), *Enabling Knowledge Creation : How To Unlock The Mystery of Tacit Knowledge and Release The Power of Innovation*. Oxford : Oxford University Press.

McDermott, R. ve O'Dell, C. (2001). "Overcoming cultural barriers to sharing knowledge", *Journal of Knowledge Management*, 5(1):76-85.

Meyer, C. 1997. *Relentless Growth : How Silicon Valley Innovation Strategies Can Work In Your Business*. Free Press.

Miller, Danny. 1987. The genesis of configuration. *Academy of Management Review*. 12 (1) 686-701.

Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. London: Prentice Hall International.

Nonaka, I.ve Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York: Oxford University Press.

Pennings, J. M. 1992. Structural contingency theory: A reappraisal. L. Cummings ve B. Staw (eds) *Research in Organizational Behavior*. 14: 267-309.

Polanyi, M (1967). *The tacit dimension*. Garden City, NY: Anchor Books.

Ponzi, L.J.; Koenig, M. (2002). "Knowledge Management: another management fad?", *Information Research*, 8(1):1-14.ss.

Sağsan, M. (2003). "The Cognitive Dimension of Tacit Knowledge Based on Human Information Processing & Social Information Processing: Can It be Managed by CEO", KM in Action, III. Avrupa Bilgi Yönetimi Yaz Okulu içinde sözlü sunum, 6-12 Eylül 2003, San Sebastian: İspanya. [<http://www.knowledgeboard.com>]

Sağsan, M. (2006). "A New Life Cycle Model for Processing of the Knowledge Management", *2nd International Conference on Business, Management and Economics*, 15-18 Haziran 2006, Çeşme, İzmir: Yaşar University.

Scot, W. R. (1998). *Organizations: rational, natural and open systems*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.

Tiwana, A. (2000). *The Knowledge Management Toolkit: Practical Techniques for Building Knowledge Management System*. Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall PTR.