



İSTANBUL MEDENİYET ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**Bilgi Sürekliliği ile Örgütsel Bilgi Üretimi Süreci
Arasındaki İlişkide Öne Çıkan Noktalara Dair
Bir Araştırma**

Yüksek Lisans Tezi

Nur Şeyhane

Haziran 2024



İSTANBUL MEDENİYET ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**Bilgi Sürekliliği ile Örgütsel Bilgi Üretimi Süreci
Arasındaki İlişkide Öne Çıkan Noktalara Dair
Bir Araştırma**

Yüksek Lisans Tezi

Nur Şeyhane

Danışman

Prof. Dr. Veli Denizhan Kalkan

Haziran 2024

TEZ JÜRİSİ ONAYI

Nur Şeyhani tarafından hazırlanan “Bilgi Sürekliliği ile Örgütsel Bilgi Üretimi Süreci Arasındaki İlişkide Öne Çıkan Noktalara Dair Bir Araştırma” başlıklı bu Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı’nda hazırlanmış ve jürimiz tarafından kabul edilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

Tez Danışmanı:

Prof. Dr. Veli Denizhan Kalkan
İstanbul Medeniyet Üniversitesi

Üyeler:

Doç. Dr. Mehtap Özşahin
Gebze Teknik Üniversitesi

Dr. Öğretim Üyesi Tutku Seçkin Çelik
İstanbul Medeniyet Üniversitesi

Tez Savunma Tarihi: 26 /06/2024

BEYANLAR

Yazım ve Kaynak Gösterme Kılavuzu Beyanı

Danışmanlığında yazılan bu tezin İstanbul Medeniyet Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kuralları yazım ve kaynak gösterme kılavuzunda belirtilen kurallara uygun olarak yapılandırıldığı ve bu kılavuzun APA kaynak gösterme standartlarının bu tezde tutarlı olarak uygulandığı tarafımdan incelenerek teyit edilmiştir.

İmza

Prof. Dr. Veli Denizhan Kalkan

Etik İlkeler Sadakat Beyanı

Hazırladığım bu tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu, akademik ve etik kuralları gözeterek çalıştığımı ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi beyan ederim.

İmza

Nur Şeyhani

ÖZET

Bilgi Sürekliliği ile Örgütsel Bilgi Üretimi Süreci Arasındaki İlişkide Öne Çıkan Noktalara Dair Bir Araştırma

Nur Şeyhani

Yüksek Lisans Tezi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Veli Denizhan Kalkan

Haziran, 2024

Örgütsel bilgi yönetimi, bilgi üretimi ve bilgi sürekliliği konularına ilişkin yapılandırılmış bir literatür incelemesine dayalı olarak geliştirilmiş bulunan bu çalışmada; örgütsel bilgi üretimi süreci ile bilgi sürekliliği süreci arasındaki ilişkinin araştırılması hedeflenmiştir. İki sürecin birbirini nasıl etkilediğini ve desteklediğini anlamak ve açıklamak üzere yola çıkılmıştır. Ulaşılan sonuçlar neticesinde her iki sürecin daha verimli ve etkin bir şekilde yönetilmesi ve uygulanması konusunda hem akademik hem de uygulamaya ve iş dünyasına dönük bağlamlarda katkıda bulunmak amaçlanmıştır. Bu doğrultuda; ilk olarak bilgi yönetimi, bilgi üretimi ve bilgi sürekliliği süreçlerine ilişkin kavramsal çerçeve çizilmiş ve detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Sonrasında, araştırmanın yol haritasını belirleyen metodoloji bölümünde, kullanılacak yöntemler izah edilmiştir. Nitel araştırma yöntemi, araştırma konusunun doğasına uygun olması sebebiyle, iki süreç arasındaki ilişkiyi aydınlatması ve etkili sonuçlar vermesi amacıyla tercih edilmiştir. Nitel veri ve kanıt toplama sürecinde yarı-yapılandırılmış mülakat, gözlem ve doküman incelemesi yöntemleri kullanarak nitel veri analizine dayalı bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Veri analizi sürecinde, araştırma konusuna ilişkin kuramsal yapılar kademe kademe oluşturulmuştur. Ardından, nitel veri analizine binaen bilgi sürekliliği ve örgütsel bilgi üretimi süreci arasındaki irtibatın öne çıkan noktaları ortaya koyularak kuramsal anlatı açıklanmıştır. Son olarak, araştırma sonuçlarına dayalı bir tartışma ve değerlendirme yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Bilgi, Bilgi Yönetimi, Örgütsel Bilgi Üretimi, Bilgi Sürekliliği, Nitel Araştırma, Kuram Oluşturma

ABSTRACT

An Investigation of the Prominent Points of the Relationship Between Knowledge Continuity and Organizational Knowledge Creation Process

Nur Şeyhani

Master's Thesis, Institute of Graduate Studies, Department of Management

Supervisor: Prof. Veli Denizhan Kalkan

June, 2024

Based on a structured literature review of organizational knowledge management, knowledge creation and knowledge continuity, this study aims to investigate the relationship between the organizational knowledge creation process and the knowledge continuity process. The research explains how the two processes affect and support each other in order to contribute to a more efficient and effective management and implementation of both processes in the academic, practical and business contexts. In this study; first, the conceptual framework of knowledge management, knowledge creation and knowledge continuity processes are defined in detail. Then, in the methodology section, the research methods are explained; which determine the strategy to be followed in the research. The qualitative research method is preferred due to its suitability for the research subject in highlighting the importance of the relationship between the two processes and to provide effective results. A research based on qualitative data analysis was conducted using semi-structured interviews, observation and documentation while collecting qualitative data and evidence. During the data analysis process, theoretical constructs related to the research subject were developed step by step. Then, based on qualitative data analysis, the theoretical narrative is explained by revealing the prominent points of the relationship between knowledge continuity and organizational knowledge creation process. Finally, a discussion is made based on the research results.

Keywords: Knowledge, Knowledge Management, Organizational Knowledge Creation, Knowledge Continuity, Qualitative Research, Grounded Theory

ÖN SÖZ

Genel olarak “bilgi yönetimi” alanında değerlendirilebilecek olan bu tez çalışması, bilgi üretimi ile bilgi sürekliliği süreçleri arasındaki ilişkinin daha iyi anlaşılmasına katkı sağlama amacıyla üretilmiştir. Temelde sanayi, inşaat, bankacılık vb. değişik sektörlerdeki farklı işletmelerde gerçekleştirilen yarı-yapılandırılmış derinlikli mülakatlara dayalı olarak kurgulanmıştır. Araştırma neticesinde üretilen bilginin hem akademik alanda hem de uygulama sahasındaki yöneticiler için belirli faydalar sağlaması umulmaktadır.

Bu çalışmanın her aşamasında beni destekleyen, kıymetli zamanını ayıran, her fırsatta katkıda bulunan, derin bilgisiyle ufkumu genişleten, bana yol gösteren ve çok şey öğreten, örnek aldığım değerli hocam Sayın Prof. Dr. Veli Denizhan Kalkan’a teşekkürlerimi sunarım.

Tez savunmasındaki kıymetli değerlendirme ve önerileri için, değerli hocalarım Sayın Doç. Dr. Mehtap Özşahin’e ve Sayın Dr. Öğretim Üyesi Tutku Seçkin Çelik’e teşekkür ederim.

Katılımcı firmalara, zamanlarını ayırarak ve tecrübelerini paylaşarak araştırmaya katkıda bulunan yönetici ve çalışanlara teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

Her daim bana inanan, her koşulda beni destekleyen ve her adımda yanımda olan
sevgili aileme...

Nur Şeyhani

Haziran 2024 / İstanbul

İÇİNDEKİLER

ÖZET	v
ABSTRACT	vi
ÖN SÖZ	vii
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: BİLGİ VE BİLGİ YÖNETİMİ	4
1.1. BİLGİ KAVRAMI/OLGUSU	4
1.2. VERİ, ENFORMASYON VE BİLGİ	8
1.3. BİLGİ TÜRLERİ	12
1.3.1. Açık Bilgi	13
1.3.2. Örtülü Bilgi	14
1.4. ÖRGÜT VE BİLGİ	18
1.5. ÖRGÜTSEL BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİ	21
BÖLÜM 2: BİLGİ ÜRETİMİ	25
2.1. BİLGİ ÜRETİMİ OLGUSU VE ÖNEMİ	25
2.2. BİLGİ DÖNÜŞÜMLERİ VE BİLGİ SARMALI	29
2.2.1. Sosyalleştirme	30
2.2.2. Dışsallaştırma	31
2.2.3. Birleştirme	32
2.2.4. İçselleştirme	34
2.2.5. Bilgi Sarmalı	35
2.3. BİLGİ ÜRETİMİNİN ZEMİNİNİ OLUŞTURAN ETKİLEŞİM ALANLARI	37
2.3.1. Temel Etkileşim Alanı	39
2.3.2. Diyalog Alanı	40
2.3.3. Sistemleştirme Alanı	40
2.3.4. Uygulama Alanı	40
BÖLÜM 3: BİLGİ SÜREKLİLİĞİ	42
3.1. KRİTİK BİLGİ	42
3.2. BİLGİ KAYBI VE BİLGİ SÜREKSİZLİĞİ SORUNU	45

3.3. BİLGİ SÜREKLİLİĞİ SÜRECİ	47
3.3.1. Organizasyonda Bilgi Sürekliliğinin Mevcut Durumunu Değerlendirme Aşaması.....	49
3.3.2. Planlama Aşaması.....	49
3.3.3. Uygulama ve Transfer Aşaması.....	50
3.3.4. Değerlendirme Aşaması.....	56
BÖLÜM 4: BİLGİ SÜREKLİLİĞİ İLE ÖRGÜTSEL BİLGİ ÜRETİMİ SÜRECİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖNE ÇIKAN NOKTALAR.....	57
4.1. BİLGİ ÜRETİMİ VE BİLGİ SÜREKLİLİĞİNİ ETKİLEYEN ORTAK FAKTÖRLER.....	57
4.1.1. Örgüt Kültürü ve Teşvik Sistemi.....	58
4.1.2. Niyet ve Bağlılık	59
4.1.3. Karşılıklı Güven	60
4.2. BİLGİ SÜREKLİLİĞİNİN BİLGİ ÜRETİMİ SÜRECİNDEKİ ÖNEMİ	61
4.3. BİR SİLSİLE İÇİNDE ÖRTÜLÜ VE AÇIK BİLGİ ETKİLEŞİMİ	63
4.4. ETKİLEŞİM ALANI VE ORTAK ANLAYIŞ.....	66
4.5. BİLGİNİN ONTOLOJİK BOYUTU VE SOSYAL ETKİLEŞİM DÜZEYİ.....	68
4.6. BİLGİ ÜRETİMİNİN BİLGİ SÜREKLİLİĞİ SÜRECİNDE NİTELİK BELİRLEYİCİ ROLÜ.....	70
BÖLÜM 5: ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ	71
5.1. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	71
5.2. VERİ TOPLAMA YÖNTEMLERİ.....	72
5.3. MÜLAKAT SORULARININ OLUŞTURULMASI	75
5.3.1. Bilgi Bilincini Anlamaya Yönelik Sorular	76
5.3.2. Örgüt Kültürü, Teşvik Sistemi, Çalışanların Duyguları ve Niyetlerini Anlamaya Yönelik Sorular.....	77
5.3.3. Bilgi Üretimi Sürecini Anlamaya Yönelik Sorular	78
5.3.4. Bilgi Sürekliliği Sürecini Anlamaya Yönelik Sorular	79
5.4. ÖRNEKLEM VE VERİ TOPLAMA SÜRECİ	81
5.5. VERİ ANALİZİ YÖNTEMİ	92
BÖLÜM 6: BULGULAR VE VERİ ANALİZİ	94
6.1. BİLGİ BİLİNCİ: BİLGİ VİZYONU VE İŞLETME STRATEJİSİ... 95	
6.2. BİLGİ PAYLAŞIMINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, TEŞVİK SİSTEMİ, KARŞILIKLI GÜVEN, NİYET, KARIYER TERCİHİ, AİTLİK VE BAĞLILIK	97

6.3. BİLGİ ÜRETİMİ	105
6.3.1. Sosyalleştirme Süreci ve Temel Etkileşim Alanı.....	105
6.3.2. Dışsallaştırma Süreci ve Diyalog Alanı	110
6.3.3. İçselleştirme Süreci ve Uygulama Alanı.....	112
6.3.4. Birleştirme Süreci ve Sistemleştirme Alanı.....	114
6.3.5. İşletme ile Dış Çevre Etkileşimi	116
6.4. BİLGİ SÜREKLİLİĞİ	119
6.4.1. Bilgi Süreksizliği Sorunu ve Bilgi Kaybının Maliyeti	119
6.4.2. İşten Ayrılma Yaşandığında İşletmenin Aldığı Aksiyonlar.....	123
6.4.3. Bilgi Sürekliliğine Yönelik Uygulamalar	126
6.4.4. Bilgi Sürekliliği Süreci	130
BÖLÜM 7: KURAMSAL YAPILAR VE KURAMSAL ANLATI:	134
BİLGİ SÜREKLİLİĞİ İLE ÖRGÜTSEL BİLGİ ÜRETİMİ SÜRECİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖNE ÇIKAN NOKTALAR	134
7.1. BİLGİ ÜRETİMİ VE BİLGİ SÜREKLİLİĞİNİ ETKİLEYEN ORTAK FAKTÖRLER	134
7.2. BİLGİ SÜREKLİLİĞİNİN BİLGİ ÜRETİMİ SÜRECİNDEKİ ÖNEMİ	138
7.3. BİR SİLSİLE İÇİNDE ÖRTÜLÜ VE AÇIK BİLGİ ETKİLEŞİMİ	142
7.4. ETKİLEŞİM ALANI VE ORTAK ANLAYIŞ.....	146
7.5. BİLGİNİN ONTOLOJİK BOYUTU VE SOSYAL ETKİLEŞİM DÜZEYİ.....	150
7.6. BİLGİ ÜRETİMİNİN BİLGİ SÜREKLİLİĞİ SÜRECİNDE NİTELİK BELİRLEYİCİ ROLÜ	154
BÖLÜM 8: DEĞERLENDİRME VE TARTIŞMA	161
BÖLÜM 9: SONUÇ, ÖNERİLER VE KISITLILIKLAR	168
9.1. SONUÇ	168
9.2. ÖNERİLER VE KISITLILIKLAR.....	170
KAYNAKÇA	174
EKLER	184
Ek 1. Etik Kurul İzni	184
Ek 2. Katılım Sonrası Bilgilendirme Formu	185

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Genel Katılımcı-Mülakat Dağılımı.....	85
Tablo 2. Katılımcı Firmalara İlişkin Genel Bilgi.....	86
Tablo 3. PLUTO Sanayi Firması Katılımcı-Mülakat Dağılımı.....	88
Tablo 4. JÜPİTER Matbaacılık Firması Katılımcı-Mülakat Dağılımı.....	88
Tablo 5. GÜNEŞ Sanayi Firması Katılımcı-Mülakat Dağılımı.....	89
Tablo 6. AY Sanayi Firması Katılımcı-Mülakat Dağılımı.....	89
Tablo 7. NEPTÜN Bankacılık Firması Katılımcı-Mülakat Dağılımı.....	90
Tablo 8. MARS İnşaat Firması Katılımcı-Mülakat Dağılımı.....	91
Tablo 9. MERKÜR Taşımacılık Firması Grup Görüşmesi Katılımcı Dağılımı...	91
Tablo 10. VENÜS İnşaat Firması Katılımcı-Mülakat Dağılımı.....	92
Tablo 11. Veri Analizi İlk Düzeyinde Elde Edilen Kavramlar ve Temalar/Kategoriler	94
Tablo 12. Araştırma Bulgu ve Sonuçları Özeti.....	159

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. SECI Modeli: Bilgi Dönüşüm/Üretim Biçimleri.....	30
Şekil 2. Bilgi Sarmalı.....	36
Şekil 3. Etkileşim Alanı ve Ortak Anlayış.....	38
Şekil 4. Örgütsel Bilgi Üretimi Süreci ile Bilgi Sürekliliği Süreci Arasındaki İlişkinin Genel Çerçevesi.....	158



GİRİŞ

Her işletmenin en önemli hazinesi sahip olduğu bilgidir. Çağdaş ekonomilerde gerekli uyumu ve esnekliği sağlamak, yenilik yapmak, rekabet avantajı oluşturmak ve dolayısıyla hayatta kalmak için bilgi yönetimi bir gereklilik hâline gelmiştir (Drucker, 1988; Filius et al., 2000; Blair, 2002; Slagter, 2007; Brown, 2008). Bu bağlamda, sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayabilmek için, örgütsel bilginin belirli çalışanların mülkiyetinden çıkıp işletmede yayılması ve çalışanlar arasında aktarılması şarttır. Dolayısıyla, bilgi yönetimi süreçlerinde bilgi paylaşımının esas rol oynadığı vurgulanmalıdır. Bilgi paylaşımı, işletmedeki bilgi akışını sağlayarak bilgi edinimi, bilgi üretimi ve bilgi aktarımına imkân vermektedir. Öte yandan, bilgi paylaşımı desteklenmediği takdirde işletmedeki bilgi akışı engellenir ve dolayısıyla tüm bilgi yönetimi süreçleri olumsuz etkilenir, hatta işletmede bilgi kaybına yol açılır (Ives et al., 1998; Lubit, 2001; DeLong, 2004; Choo and Alvarenga Neto, 2010; Leistner, 2010). İlgili durum, Blair'in çalışmasında (2002, p. 1021) bahsi geçen üst düzey yöneticinin sözleriyle şu şekilde ifade edilebilir: “*Her gün kurumsal bilginiz kapıdan çıkıyor ve ertesi gün dönmeleri için dua ediyorum.*” Bu doğrultuda, bilgi paylaşımı ve transferinin spesifik ancak oldukça önemli bir boyutunu ifade eden bilgi sürekliliği özel bir önem taşımaktadır. Bilgi sürekliliği, devamlı bir süreç olarak, örgütsel bilginin farklı çalışan kuşakları arasında aktarılmasını temin ederek işletmenin bilgi hazinesini muhafaza etmektedir (Swap et al., 2001; Leonard and Swap, 2004; Slagter, 2007; Joe et al., 2013; Leonard et al., 2014). Ancak örgütsel bilginin yalnızca muhafaza edilmesi yeterli değildir. İşletmenin yenilik ve yaratıcılık konusunda öncülük etmesi için aynı zamanda bilgi üretmesi gerekmektedir. Bilgi üretimi süreci, örgütsel bilginin farklı ontolojik düzeylerde dönüşmesini sağlayarak işletmenin bilgi hazinesini arttırmakta, yenilemekte ve geliştirmektedir (Nonaka, 1994; Nonaka and Reinmoeller, 2002; Baldwin and Hanel, 2003; Burt, 2004; Büchel, 2007). Sonuç olarak, bilgi sürekliliği ve bilgi üretimi süreçlerinin işletme için hayati önem taşıdıkları görülmektedir.

İşletmelerde, bilinçli veya bilinçsiz olarak, bilgi süreçleri her daim mevcuttur. Sosyal bir olgu olarak bilginin dönüştüğü bilgi üretimi süreci (Nonaka, 1991; Nonaka and Takeuchi, 1995; Nonaka et al., 2000) ve bilginin kuşaktan kuşağa aktarıldığı bilgi

sürekliliği süreci farklı görünümde tezahür edebilmekle birlikte hep vardır (Beazley et al., 2002; Leonard and Swap, 2005; Slagter, 2007; Joe et al., 2013). Bu çalışmada yapılandırılmış literatür incelemesi sonucunda, örgütsel bilgi üretimi süreci ile bilgi sürekliliği sürecinin birbirlerini besleyebildikleri ve destekleyebildikleri, aynı zamanda ortak faktörlerden etkilendikleri ve dolayısıyla aralarında önemli bir ilişki olabileceği düşünülmüştür. Literatürde bilgi yönetimi süreçlerinin genellikle ayrı ayrı ele alındıkları veya bir çalışmada tek bir sürece odaklanıldığı görülmüştür. Nonaka ve Takeuchi (1995), Nonaka ve Konno (1998), Beazley vd. (2002), Nonaka ve Toyama (2002), DeLong (2004), Chou ve He (2004), Leonard ve Swap (2005), Mooradian (2005), Martin de Castro vd. (2007), Slagter (2007), Nonaka ve von Krogh (2009), Wu vd. (2010), Joe vd. (2013), Leonard vd. (2014) gibi bazı çalışmalarda ise bilgi yönetimi süreçleri arasındaki irtibatlarla çoğunlukla dolaylı ve örtülü bir şekilde değinilmiştir. Bu doğrultuda, bilgi yönetimi süreçlerinin bütünsel bir perspektif ile ele alınmasının entegre bir bilgi yönetimi anlayışına yönelik faydalı bir adım olacağı öne sürülmektedir (Kalkan, 2008).

Bu bağlamda, bilgi üretimi süreci ile bilgi sürekliliği süreci arasındaki bağlantı ve ilişkide öne çıkan noktaları anlamak ve açıklamak önemlidir. Zira iki sürecin ilişkisinin araştırılması hem literatürde bu yöndeki eksikliğin giderilmesine hem de uygulamada daha etkili ve verimli süreçlerin gerçekleşmesine katkı sağlayacaktır. Dolayısıyla, bu çalışmada söz konusu örgütsel bilgi üretimi ile bilgi sürekliliği arasındaki ilişkinin açıklığa kavuşturulması ve öne çıkan noktalarının tespit edilmesi hedeflenmektedir. Araştırma konusuna ilişkin olguların derin ve iç içe olmaları, ayrıca yakından takip gerektirmeleri dolayısıyla nitel araştırma yöntemi (Yin, 2016/2011) tercih edilmiş ve “kuram oluşturma [İng. grounded theory]” (Glaser and Strauss, 1967; Corbin and Strauss, 2015/1990) perspektifinden yararlanılması esas alınmıştır. Bu doğrultuda, nitel veri toplama yöntemlerinden yarı-yapılandırılmış mülakat başta olmak üzere, gözlem ve doküman incelemesi kullanılarak elde edilen nitel verinin analizi sonucunda, iki sürecin arasındaki irtibata ilişkin kuramsal yapıların oluşturulması amaçlanmaktadır. Araştırma böylelikle her iki sürece ilişkin -hem kavramsal ve kuramsal hem de uygulama ve iş dünyası bağlamlarında- yeni bir bakış açısı geliştirerek bilgi üretimi ve bilgi sürekliliği süreçlerinin daha iyi anlaşılmasına, daha verimli ve etkili bir şekilde yönetilmelerine katkıda bulunmaya çalışacaktır.

Çalışmanın ilk üç bölümünde, araştırmanın temelini oluşturan bilgi, bilgi yönetimi, bilgi üretimi ve bilgi sürekliliği süreçlerine ilişkin kavramsal çerçeve çizilecektir. Dördüncü bölümde, yapılandırılmış literatür incelemesine dayanarak, bilgi üretimi ile bilgi sürekliliği arasındaki ilişkiye dair olası önemli noktalarla ilgili önermeler yapılacaktır. Beşinci bölümde; araştırma metodolojisi, veri toplama yöntemleri, mülakat sorularının oluşturulması, örneklem, veri toplama süreci ve veri analizi yöntemi açıklanacaktır. Altıncı bölümde, bulgular ele alınarak gerçekleştirilen veri analizi kademe kademe açıklanacaktır. Sonrasında yedinci bölümde, örgütsel bilgi üretimi süreci ile bilgi sürekliliği süreci arasındaki ilişkide öne çıkan noktalara ilişkin kuramsal yapılar ve kuramsal anlatı ortaya koyulacaktır. Ardından, sekizinci bölümde, elde edilen araştırma sonuçları tartışılacak ve değerlendirilecektir. Son olarak -sonuç kısmında- genel netice, araştırma kısıtlılıkları ve gelecek araştırmalara yönelik öneriler ele alınacaktır.

BÖLÜM 1: BİLGİ VE BİLGİ YÖNETİMİ

1.1. BİLGİ KAVRAMI/OLGUSU

İlkel insan, avcılığın nasıl yapıldığı ve ateşin nasıl yakıldığına dair bilgiye sahipti ancak bildiklerini bilinçli ve sistematik bir şekilde açıklamaya ve anlamaya yönelik bir çabası yoktu. Bilgiyi anlamak, insanların mantıklı cevaplar türetebilme ve bilgiyi inşa edebilme kabiliyetlerini fark etmeleriyle birlikte başlamıştı. Bu nedenle, bilginin nereden geldiğini, köklerinin ve türlerinin ne olduğunu anlamak için bilginin kadim ve insani yönünü kavramamız gerekir (Pemberton, 1998, p. 60). Bilgiyi anlama arayışı, Klasik Yunan döneminden bu yana felsefenin köklerinde yer almaktadır (Nonaka, 1994, p. 15). Özellikle epistemoloji ile ilgilenenlerin hayatları, “bir şeyi bilmek” olgusunun ne anlama geldiğini açıklamaya çalışarak geçmiştir (Davenport and Prusak, 1998, p. 5). Epistemoloji, “bir şeyi gerçekten bildiğimizi nasıl bilebiliriz” meselesi hakkında sorular soran, bilginin türlerini ve doğasını inceleyen bir felsefe dalıdır (Pemberton, 1998, p. 61). Platon’un *Theaitetos* ve *Meno* başlıklı diyaloglarında, bilgiye ilişkin meseleler ele alınmıştır ve çeşitli konular bilgiyi tanımlamak üzere tartışılmıştır (Platon, 1982a/İ.Ö 4. asır; Platon, 1982b/İ.Ö. 4. asır). Çoğunluğu oldukça eski tarihli olan bu tür tartışmalar esas alınarak, felsefede bilgi - en temelde- “*zihinde kavranarak temellendirilmiş doğru inanç [İng. justified true belief]*” olarak değerlendirilmiştir¹ (Audi, 1998, p. 210-240; Gettier, 1963, p. 121).

Davenport ve Prusak’e göre (1998, p. 5) bilgi tecrübelerin, değerlerin, belirli bağlamlarda enformasyonun ve uzman kavrayışının dinamik bir birleşiminden oluşmakta, yeni deneyimleri ve bilgileri edinmek ve değerlendirmek için bir çerçeve

¹ Bu tanıma, Amerikalı düşünür Edmund L. Gettier (1963) tarafından ciddi bir eleştiri getirilmiştir. Şöyle ki; söz konusu tanıma göre birinin bir şeyi bilmesi için, o şeyin zihninde kavranarak temellendirilmiş doğru bir inanç olması şarttır. Ancak gerçekte yanlış olan bir şey birinin zihninde temellendirilmiş olabilir ve kişinin inanma konusunda kendince haklı sebepleri olma ihtimali hep vardır.

sağlamakta, bilenin zihninde ortaya çıkıp uygulanmaktadır. Alavi ve Leidner (2001, p. 110) ise bilgiyi, zihinsel bir durum veya olgu oluşturan, tecrübe veya eğitim yoluyla bir anlayış kazandıran, algılanan, keşfedilen veya öğrenilenlerin silsilesi olarak tanımlamaktadır. Bilgi esas olarak, katmanlı anlamlardan oluşan çok yönlü bir kavramdır (Nonaka, 1994, p. 15). Bu kavramı ve ona ilişkin terimleri farklı farklı tanımlamak ve her tanımdan farklı anlamlar çıkarmak mümkündür. Dolayısıyla, bilgi tanımlarının ötesinde, bilginin doğasını anlamaya çalışmak daha faydalıdır (Pemberton, 1998, p. 59).

Polanyi (1966/2009, p. 4) bilgiyi “*ifade edebildiğimizden daha fazlasını bilebiliriz*” söylemi ışığında açıklamaya çalışmıştır. Çünkü bilgi, düz veya basit bir şey değildir; karmaşık bir doğaya sahiptir, hem dinamik ve akıcı hem de biçimsel ve statiktir. Bununla birlikte, bilgi sezgiseldir ve bu nedenle kelimelerle ifade edilmesi veya mantıksal terimlerle tamamen açıklanması zordur (Davenport and Prusak, 1998, p. 5; Sveiby, 1997, p. 38). Bilgiyi ihtiva eden insandır (Pemberton, 1998, p. 60). Beden, zihinsel ve pratik bilgilerin esas aracıdır (Polanyi, 1966/2009, p. 15). “Bilgili” vasfı, bir konuyu şümulü bir şekilde kavrayan, eğitilmiş birine verilmektedir. Öte yandan, bir kitap veya not defteri, bilgili bir insan tarafından üretilmiş olmasına rağmen bilgili vasfı taşımamaktadır (Davenport and Prusak, 1998, p. 5). Çünkü kaydedebildiğimiz şeyler genellikle bilgi değildir, onlar yalnızca bilginin bir yansımasıdır. Söz konusu “bilgi” olunca bir “bilen” de olmalıdır, kağıt parçaları hiçbir şey bilmemektedir (Pemberton, 1998, p. 58; Fahey and Prusak, 1998, p. 267). Onlar sadece bilgili insanın bir ürünüdür.

İnsani unsurları göz önünde bulundurmadan bilgiyi açıklamamız mümkün değildir (Pemberton, 1998, p. 60). Bilginin insani ve öznel boyutu, temelde insan eylemleri ile ilişkili olmasından kaynaklanmaktadır (Nonaka, 1994, p. 15; Nonaka et al., 2000, p. 7). Bu bağlamda, bilgi, doğruluk ve gerçeklik arayışında, kişisel inancın temellendirilmiş olduğu, dinamik ve insani bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Nonaka and Takeuchi, 1995, p. 58). Ancak bilgi, her ne kadar kişisel inanç ile ilişkili olsa da, sosyal olarak inşa edilmektedir. Bireyin kişisel doğruluk anlayışı, sosyalleşme aracılığıyla diğerlerinin deneyimleriyle harmanlanmaktadır. Bununla birlikte, yeni deneyimler, bireyin sahip olduğu kavramlar çerçevesinde özümsemektedir (Sveiby,

1997, p. 30). Değer yargılarının temeli olan inanç ve bağlılık kavramları, bilginin öznel doğasını yansıtmaktadır (Nonaka et al., 2000, p. 7). İnanç ve değerler, düşünce ve eylemleri büyük ölçüde etkilemekte ve dolayısıyla bilgi ile bir bütün oluşturmaktadır. Kişinin çevre algısı, kavrayış biçimini ve olaylara yaklaşımını yönlendirmektedir. Örneğin, şehir merkezinde kalabalık bir cadde manzarası karşısında, kent yaşamına alışmış bir insan, canlılık ve enerji görebilmektedir. Diğer taraftan, kırsal yaşama alışmış bir insan, aynı karede kaos ve karmaşıklık görmektedir (Davenport and Prusak, 1998, p. 12).

Bilginin inanç ve değerlerle ilişkisi ve öznel doğası, yalnızca algıları ve anlayış biçimlerini değil, aynı zamanda eylemleri de açıklamaktadır (Nonaka and Takeuchi, 1995, p. 58). Çünkü bilgi, eyleme geçme kabiliyeti ve kullanma gücünden ibarettir (Sveiby, 1997, p. 37; Polanyi, 1966/2009, p. 17). Eylem, yürümek gibi pratik, analiz etmek gibi zihinsel de olabilmektedir. Eyleme geçme kabiliyeti ise, devamlı olarak “bilme süreci [İng. process of knowing]” tarafından beslenmektedir (Sveiby, 1997, p. 37). Bilgi-eylem ilişkisi bağlamında, Alavi ve Leidner (2001, p. 109) bilgiyi, bir varlığın etkili eylem kabiliyetini artıran temellendirilmiş inanç olarak tanımlamaktadır. Bunun basit bir örneği, kişinin parmağı ile burnunun ucuna gözleri kapalı iken bile dokunabilmesidir. Çünkü burnunun ucunun nerede olduğunu ve dokunmak için kolunu ve parmağını nasıl hareket ettirmesi gerektiğini bilmesi, bu eylemin gerçekleşmesini sağlamaktadır (Sveiby, 1997, p. 32).

Bilgi, zaman içerisinde tecrübe kazanarak şekillenmektedir. Tecrübe ise, özümlediğimiz dersler, kitaplar, fikirler, görüşler ve yaşadığımız olaylar ile gelişmektedir (Davenport and Prusak, 1998, p. 7). Deneme-yanılma ve gözlem yoluyla kazandığımız bu tecrübeler, zamanla kural yerine geçip esnek bir eylem yönlendirici rolü oynamaktadır (Davenport and Prusak, 1998, p. 10). Karşılaşılabileceğimiz durumlarla başa çıkabilmek için beynimizde çok sayıda kalıp oluşturup bilinçsiz olarak bizi yönlendirmektedir. Bu kalıplar, bize büyük bir enerji tasarrufu sağlayıp ne yapacağımızı bilinçli olarak düşünmek zorunda kalmadan hızlı ve etkili hareket etme imkânı vermektedir. Bunu daha basit açıklamak için, kişinin parmağı ile burnunun ucuna dokunmasını hatırlayalım. Kişi sağ elini kullanıyor ise, büyük ihtimal ile dokunmak için de sağ elini kullanacaktır. Kişi bu hareketi/eylemi, sağ el mi sol el mi

diye düşünmeden otomatik olarak gerçekleştirmektedir. Bunun başka örnekleri arasında basit hesaplamalarda çarpım tablosu kullanmak, sürekli olarak karmaşık sosyal görevleri üstlenen bir çalışanın not yazması, sunum yapması ve toplantılarda uygun davranışta bulunması gibi davranış ve olgular yer alır (Sveiby, 1997, p. 32-34).

Kurallar, bilginin sezgisel yönünü de yansıtmaktadır. Sezgi, bilginin nasıl işlediğini ve etki ettiğini göstermektedir (Davenport and Prusak, 1998, p. 11). Ayrıca, yeteneklerin geliştirilme sürecinde önemli bir rol oynamaktadır. Yeni bir beceri edinmek için pratik yapar iken, bilgi sürekli ve bilinçsiz olarak kalıplara ve algılara dönüşmektedir (Sveiby, 1997, p. 33-34). Böylelikle, gerekli adımların öğrenme sürecini hızlandırıp zaman ile otomatik olarak gerçekleşmesine yardımcı olmaktadır. Örneğin, tecrübeli bir sürücünün yeteneği, acemi sürücü gibi düşünmek zorunda kalmadan bir dizi karmaşık eylemi hızla gerçekleştirerek arabayı gerektiği gibi kullanmasını sağlamaktadır. Üstelik sürücü, bilgisi ve deneyimi sayesinde, araba kullanırken yolda karşılaşılabileceği olayları öngörebilmektedir. Öyle ki, sezgi “sıkıştırılmış uzmanlık” olarak da adlandırılmaktadır (Davenport and Prusak, 1998, p. 11).

Sahip olduğumuz bilgi, yetenek ve sezgiye dayanarak sergilediğimiz eylemlerin “nasıl yaptığımız” kısmının izah edilmesi pek mümkün değildir. Çünkü yetenek, bilmek sanatı olduğu kadar yapmak sanatıdır. Yapmak ise, karmaşık zihinsel ve bedensel süreçlerden oluşmaktadır (Polanyi, 1966/2009, p. 5-8; Polanyi, 1958/1962, p. 56). Dolayısıyla yetenek, ayrıntılarını ve özelliklerini belirleme açısından tam olarak açıklanamamaktadır. Bir piyanistin parmak dokunuşları ile piyano ses tonunu kontrol etmesi, uzman doktorun teşhis koyması ve gurmenin tat ayırt etmesi buna ilişkin çeşitli örnekler olarak ele alınabilir (Polanyi, 1958/1962, p. 52-56).

Bilginin farklı yansımaları, insanın muazzam bir zihinsel potansiyele sahip olduğunu göstermektedir (Polanyi, 1958/1962, p. 65). Bunun bilincinde olmadan ve bilginin nasıl bir şey olduğunu anlamadan örgütlerde bilgi süreçlerini sistematik ve etkili bir şekilde yürütmek pek mümkün değildir. Bu nedenle, bilgi yönetimi, bilgi üretimi ve bilgi sürekliliği ele alınmadan önce bilgi kavramı/olgusu ayrıntılı olarak açıklanmaya çalışılmıştır. İlk başta bilginin farklı tanımları, insani yönü ve öznel doğasından bahsedilip inanç, değerler ve benzer kavramlar ile ilişkisi anlatılmıştır. Sonra bilgi-

eylem ilişkisi çeşitli boyutlarıyla incelenmiştir. Son olarak da bilginin büyük ölçüde “yapmak sanatı” olduğu ve bu yüzden ifadeler ile açıklanamaz olduğu vurgulanmıştır. İlerideki bölümde ise, bilgi ile yakından ilişkili olan veri ve enformasyon kavramları ile bütün bu kavramların aralarındaki ilişkiler üzerinde durulacaktır.

1.2. VERİ, ENFORMASYON VE BİLGİ

Bir kavramın doğasını, ayırt edici özelliklerini ve diğer kavramlarla ilişkisini anlamak, bilme ve öğrenme sürecinin temelini teşkil etmektedir (Fahey and Prusak, 1998, p. 266). Veri, enformasyon ve bilgi örgütsel bilgi süreçlerinde esaslı bir rol oynamaktadır. Dolayısıyla, üç kavramın her birinin ayrı olarak ne olduğunu, nasıl elde edildiğini ve diğerleri ile ilişkisini anlamak, başarılı bir bilgi yönetimi için son derece önemlidir (Davenport and Prusak, 1998, p. 1). Öncelikle, veri, enformasyon ve bilgi kavramlarının eş anlamlı olmadıklarını ve aralarında açık ayrışım noktaları olduğunu vurgulamakta fayda vardır (Nonaka, 1994, p. 15). Üç kavramın belirlenmesinde ve ayrıştırılmasında genellikle üç basamak söz konusu olmaktadır (Davenport and Prusak, 1998, p. 1). Veri, ilk basamağı temsil edip nesnel gerçekler olarak karşımıza çıkmaktadır. Enformasyon, ikinci basamakta yer alıp organize edilmiş veri kümesinden oluşmaktadır. Bilgi ise, üçüncü basamağı yansıtarak anlam kazandırılmış enformasyon olarak değerlendirilmektedir (Bhatt, 2001, p. 69).

Veri ile ilgili tartışmalar, enformasyon ve bilgiye nispeten çok daha azdır. Bu basamak, üç kavramla yakından ilgilenmeyenler dahil hemen hemen herkes tarafından anlaşılmaktadır. Bu nedenle, veri kavramına ilişkin tanım ve özelliklerin açıklanması oldukça basit ve kolaydır. Veri, olaylar ve olgular hakkındaki bağlam dışı ve dolayısıyla doğrudan anlamlı olmayan nesnel gerçekler ve rakamlardır (Blair, 2002, p. 1019; Zack, 1999, p. 46). Günlük yaşamda sıklıkla karşımıza çıkmaktadır. İsimler ve adresler, banka hesap hareketleri, hisse senedi fiyatları ve spor maç sonuçları gibi çeşitli örnekleri vardır (Blair, 2002, p. 1019). Veri, doğası gereği spesifik bir anlam

taşımadığından dolayı tek başına bir olay hakkında hiçbir şey söylemez ve ilgili olayın doğurabileceği muhtemel sonuçların olasılığını vermez. Bununla birlikte, veri, taşıdığı kendi önemlilik derecesi hakkında da hiçbir şey söylemez. Ama aynı zamanda, enformasyonun en önemli ham maddesini teşkil etmektedir. Dolayısıyla, organizasyonların, özellikle karar verme süreçlerinde veri ile yetinmeyip bu basamağın ötesine geçmeleri gerekmektedir (Davenport and Prusak, 1998, p. 2-3).

İkinci basamakta yer alan enformasyon, farklı amaçlarla yararlanmak üzere çeşitli işlemlere tabi tutulan, elektronik cihazlara ve dokümanlara aktararak iletilen bir ham madde niteliği taşımaktadır (Dretske, 1983, p. 57). Bununla birlikte, enformasyon, göndericisi ve alıcısı olan, görsel veya işitsel bir mesaj görevi üstlenmektedir. Bu mesaj, alıcının algısı, yargı ve kavrayış biçimini değiştirmek ve yönlendirmek suretiyle davranış üzerinde bir etki oluşturabilmektedir (Davenport and Prusak, 1998, p. 3). Dolayısıyla, enformasyon, veriye göre daha karmaşık bir kavram olarak ifade edilmektedir (Blair, 2002, p. 1019). Bu bağlamda, veri ile enformasyon kavramlarını ayıran esas nokta, enformasyonun belirli bir amaç doğrultusunda organize edilmiş olmasıdır (Drucker, 1988, p. 45-46). Organizasyonlar veriye değer katarak onu enformasyona dönüştürmektedirler. Bağlamsal anlam kazandırmak, hesaplamalar yapmak ve kategorize etmek gibi çeşitli yöntemler kullanmaktadırlar. (Davenport and Prusak, 1998, p. 4). Bu doğrultuda, örgütler, enformasyon elde etme sürecinin verimli ve etkili biçimde gerçekleşmesinde temel rol oynayan enformasyon teknolojilerinden (IT'den) yararlanarak müşterilerden, çalışanlardan ve genel merkezden gelen organize edilmiş geri bildirimleri göz önünde bulundurarak faaliyetlerine yön vermektedirler (Drucker, 1988, p. 45-46).

Enformasyon bilginin şekillenmesine yol açmaktadır (Dretske, 1983, p. 57). Ancak enformasyonun oluşturulması için bilgili olmak esastır (Drucker, 1988, p. 46). Çünkü bilgi, aynı veriye ve enformasyona erişimi olan bireyleri birbirlerinden farklılaştırmaktadır (Leonard et al., 2014, p. 18). Örneğin, aktif müşterileri listeleyen bir raporu hazırlayabilmek için bir ad ve adresin aktif bir müşteriye ait olup olmadığını tespit etme yolunu bilmek gerekir. Bu süreç, belirli bir zaman diliminde verilen siparişleri analiz etmeyi ve ardından satış elemanlarına danışmayı içerebilir.

Dolayısıyla veriden enformasyona geçmek, bilgi, tecrübe ve uzmanlık gerektirir (Blair, 2002, p. 1021).

Enformasyon tek başına büyük değer taşımaz, yalnızca bireyin zihninde işlenerek değer kazanır (Alavi and Leidner, 2001, p. 110). Dolayısıyla enformasyonun bilgiye dönüşümü, kişinin bilgi birikimi ve algılama kapasitesine dayanır (Zack, 1999, p. 46). Ama aynı zamanda, veri ve enformasyon mevcut bilgiyi zorlar ve yeni bilgi oluşmasını teşvik eder (Fahey and Prusak, 1998, p. 267). Veri kayıtlarda, enformasyon mesajlarda ve raporlarda bulunurken, bilgi insanda yer alır ve bu nedenle ikisinden de daha yoğun, derin ve zengindir (Davenport and Prusak, 1998, p. 5-6). Öyle ki, bilgi, düşünmek ve eyleme geçmekten ibarettir. Eyleme geçmek ise, veri ve enformasyona uygun bir anlam yüklemekle ilgilidir. Örneğin, satışlara ait enformasyon bir karar alma sürecinde kullanıldığı zaman anlam kazanıp bilgiye dönüşmüş olur (Fahey and Prusak, 1998, p. 269).

Veri, enformasyon ve bilgi arasındaki farklılıkların, yapı, içerik, bağlam ve açıklanabilirlik gibi çeşitli boyutları vardır (Alavi and Leidner, 2001, p. 109). Bu farklılıkların daha iyi açıklanabilmesi bakımından kavramların tanımlarına odaklanmaktan ziyade anlamlarına bakmak daha yararlıdır. Çünkü her kelimenin bir anlamı vardır ve bu anlam kelimenin temsil ettiği nesneyi taşımaktadır. Kelimelerin farklı cümlelerde kullanıldığını duydukça hangi anlamları ifade ettiklerini yavaş yavaş öğrenmeye başlarız. Dolayısıyla, bir kelime veya tabir ile kastedileni anlamak istiyorsak, kullanım bize manayı en iyi şekilde açıklayabilir (Wittgenstein, 1953/1958, p. 2-3). Buna binaen, “veri”, “enformasyon” ve “bilgi” kavramlarının kullanıldığı birkaç cümleyi ele alalım: “İşten ayrılmadan önce sendeki bütün veriyi ofiste bırak!”, “İşten ayrılmadan önce sendeki bütün enformasyonu ofiste bırak!”, “İşten ayrılmadan önce sendeki bütün bilgiyi ofiste bırak!” İlk iki cümle kabul edilebilir ancak üçüncüsü oldukça tuhaf ve kabul edilemez görünmektedir. Üç cümle daha düşünelim: “Analiz edilecek veri finans müdüründe idi lakin hepsini kaybetti.” “Finans müdürü yatırım kararı için gerekli enformasyonu kaybetti.” “Finans müdürü dün finansal yönetim bilgisine sahipti ama bugün bilgisini kaybetti.” Yine, ilk iki cümlenin bir şekilde kabul edilebilir fakat üçüncü cümlenin tutarsız ve kabul edilemez olduğu aşikârdır (Blair, 2002).

Bilgiye sahip olmak, veri ve enformasyona sahip olmaya benzemez. Bilgi, veri ve enformasyonda olduğu gibi rahatlıkla taşınabilir, depolanabilir veya kaybolabilir somut bir şey değildir. Bu nokta, bilginin veri ve enformasyondan ayrılan en önemli özelliğini göstermektedir. Bir bilgimiz varsa, aniden yok olması imkânsızdır. Çünkü bilginin kaybolması demek, bir yeterliliğin veya yeteneğin yitirilmesi demektir. Bir yeteneğin yalnızca zamanla kullanılmazsa veya uygulanmazsa kaybolması mümkündür (Blair, 2002, p. 1020). Buna rağmen, bildiklerimizin izleri hep kalır. İnsan elektronik cihazlardan farklı olarak hiçbir zaman bildiğini tamamen unutamaz (Sveiby, 1997, p. 33).

Veri, enformasyon ve bilgi arasındaki ilişki ise dönüşümlü-yinelemeli bir ilişkidir. Veri enformasyona, enformasyon bilgiye dönüştüğü gibi, bilgi enformasyona, enformasyon da veriye dönüşebilir. Örneğin, bilgi bir metne, grafiğe, sözcüğe veya başka sembollere yansıdığı anda, enformasyon olarak yansımış olur (Alavi and Leidner, 2001, p. 109). Ayrıca, üç kavramın arasındaki bu ilişki “tertip” ve “tefsir” derecesine dayanmaktadır. Veri ve enformasyon arasındaki geçiş tertip düzeyine göre, enformasyon ve bilgi arasındaki geçiş ise tefsir düzeyine göre gerçekleşmektedir. Bunu daha iyi açıklamak için, bir hastanın doktoru ziyaret etmesini örnek olarak ele alalım. Doktor muayene sırasında hastadan pek çok enformasyon elde eder. Tıbbi teşhis için önemli olduğunu düşündüğü enformasyonu yorumlayıp kendi bilgi tabanında yerleştirir ve ona göre uygun tedaviyi başlatır. Doktorun elde ettiği enformasyonun kalan kısmı ise, tıbbi teşhis bağlamından çıkarıldığı için, tertipli olmaktan çıkıp veriye dönüşmüş olur. Buna rağmen, doktor sonradan çıkan laboratuvar tetkik sonuçlarını incelediğinde ortaya koyduğu teşhisi revize edebilir. Teşhis bağlamından uzaklaştırdığı enformasyona tekrar alakalı bir anlam verebilir. Farz edilen muayene sürecinde, üç mefhumun arasındaki ilişki karşımızda açıkça zuhur etmektedir. Doktor veri, enformasyon ve bilgi arasında yinelemeli olarak gidip gelmektedir. Bu doğrultuda; veri, enformasyon ve bilgi belirmelerinde göreceliliğin söz konusu olduğu vurgulanmalıdır. Doktor örneği, kavramlar arasındaki ilişkinin bu boyutunu da açıklamaktadır. Bir doktorun “veri” olarak değerlendirdiği, başka bir uzman tarafından kritik “enformasyon” olarak değerlendirilebilir. Böylelikle kavramlara tertip ve tefsir derecesini kazandırmanın “özne” olduğu açıktır ve bu yüzden

veri, enformasyon ve bilgi arasındaki ayrım ve dönüşümler öznenin bakış açısına bağlıdır (Bhatt, 2001, p. 69-70).

Bu bölümde veri, enformasyon ve bilgi kavramlarının ayrı ayrı üzerinde durulmuştur. Genel olarak tanım ve özelliklerinden bahsedilip örgütlere yansımaları ele alınmıştır. Sonrasında, üç mefhumun her birinin taşıdığı mana incelenerek aralarındaki farklılıklar detaylı bir şekilde açıklanmıştır. En sonda da kavramların arasındaki ilişkinin ne olduğu ve neye dayandığı anlatılmıştır. İlerideki bölümlerde, veri ve enformasyondan daha derin, zengin ve yoğun olan, bilgi yönetiminin odak noktasını temsil eden bilgi ve bilgi süreçleri üzerinde durulacak ve bunlar bir sonraki bölümde bilgi türlerinden başlayarak anlatılacaktır.

1.3. BİLGİ TÜRLERİ

Bilgiye ilişkin yapılan farklı ayrım ve sınıflandırmalar, bilgi yönetimi alanındaki teorik gelişmeleri etkilemiştir. Sınıflandırmaların her biri, bilgi süreçlerinin etkililiği için ihtiyaç duyulan desteğe dikkat çekerek bilgi yönetimi süreçlerinin tasarımını şekillendirmiştir (Alavi and Leidner, 2001, p. 112). Bu nedenle, bilgi türlerini dikkatlice belirlemek ve her bir türün doğasını iyice anlamak gerekir.

Bilişsel enformasyon işleme sistemlerinin iki temel sisteme ayrılabilceği konusunda bir fikir birliği vardır. Birinci sistem, bağlamsal, ilişkili, bulgusal, sezgisel, otomatik ve örtülü bir doğaya sahiptir. İkinci sistem ise, açık, belirgin, analitik, standart ve kurallara dayalıdır (Hodgkinson et al., 2008). Bununla ilişkili olarak; insan bilgisinin, örtülü ve açık olmak üzere iki temel kategoriye ayrılarak ele alındığı bilinmektedir (Polanyi, 1958/1962; 1966/2009). Örtülü bilgi birinci sistemde bilinçsiz bir şekilde işlenirken, açık bilgi ikinci sistemde bilinçli olarak işlenmektedir (Hodgkinson et al., 2008, p. 3). Bilginin açık ve örtülü boyutu birbirine bağlıdır, biri olmadan diğerinin oluşması mümkün değildir (Polanyi, 1966/2009, p. 7). Bununla birlikte, açık bilgi ve

örtülü bilgi arasındaki ayrışma noktalarının net bir şekilde belirlenmesi, bilgi yönetimi süreç ve uygulamaların verimliliği ve etkililiği açısından son derece önemlidir (Mooradian, 2005, p. 104).

Çalışanların bilgisinin dönüştürülerek açık hale getirilmesi ve sonrasında örgütsel bilgiye entegre edilmesi, bilgi yönetiminin en önemli amaçlarındandır. Bunu başarabilmek için, dönüştürülmüş açık bilginin altında yatan örtülü bilginin transfer edilmesi, varlığının korunması ve sürekli olarak yeniden ve yeniden üretilmesi şarttır. Çünkü bilgi süreçleri -özellikle bilgi transferi ve bilgi üretimi- büyük ölçüde örtülü bilgiye ilişkindir ve dolayısıyla örtülü bilgi, bilgi yönetiminde esas rolü oynamaktadır (Mooradian, 2005, p. 110). Bu nedenle, bu çalışmada -pek çok başka bilgi yönetimi çalışmasında olduğu gibi kaçınılmaz bir biçimde- açık bilgiden ziyade örtülü bilginin üzerinde durulacaktır.

1.3.1. Açık Bilgi

Açık bilgi, sistematik ve formel bir dilde kodlanabilir ve dolayısıyla bilinçli olarak kelimeler ile ifade edilebilir olan bir bilgi türüdür (Lubit, 2001, p. 166). Bununla birlikte, “orada ve sonra [İng. there and then]” bir doğaya sahiptir. Herhangi bir bağlam içinde olmaksızın geçmişteki olaylar veya nesneler ile ilişkili olduğundan kütüphanelerde, arşivlerde veya kayıtlarda bulunabilmektedir (Nonaka and Takeuchi, 1995, p. 59-61; Nonaka, 1994, p. 16-17). Aynı zamanda açık bilgi, olgu ve gerçekleri bilmek ile ilgili olduğundan temelde resmi eğitim veya enformasyon yoluyla edinilmektedir (Sveiby, 1997, p. 35). Örneğin, bir ürünün kullanıcı kılavuzundaki enformasyonu okuyarak nasıl kullanılması gerektiği hakkında açık bilgi edinilmesi (Alavi and Leidner, 2001, p. 110) veya pazarlama tekniklerini anlatan bir kitabı çalışarak pazarlamaya ilişkin açık bilgi sahibi olunması bu bağlamda ele alınabilir. Organizasyonlarda da açık bilgi bu şekilde rol oynamaktadır. Prosedürler, kurallar veya kılavuzlar olmadan bir organizasyonun düşünülmesi mümkün değildir (Zack, 1999, p. 46).

Açık bilgi ve örtülü bilgi birbirini tamamlamaktadır. Ancak biri diğerinin yerine asla geçmemektedir (Polanyi, 1966/2009, p. 20). Açık bilgi, bir sanatın veya işin uygulama kısmında yetersiz kalmaktadır. Kurallar yalnızca uygulama ile birleştirildiğinde gerçek anlamda yararlı olur. Ama hiçbir zaman uygulama bilgisinin yerine geçmez/geçemez (Polanyi, 1958/1962, p. 51-52). Bilgi bir buz dağı ise, kelimeler ve sayılar ile ifade edilebilir kısmı onun sadece su üzerindeki görünen parçasını teşkil etmektedir (Nonaka and Takeuchi, 1995, p. 60). Örgütlerde de benzer şekilde, açık bilgi, belirlenmesi ve elde edilmesi daha kolay olan ancak örgütsel bilginin sadece küçük bir kısmını yansıtan bilgidir (Mooradian, 2005, p. 107). Örgütsel bilginin büyük kısmı ise çeşitli nedenlerden dolayı örtülü olarak kalmaktadır (Leonard and Sensiper, 1998, p. 114).

1.3.2. Örtülü Bilgi

Örtülü bilgi kavramı, bilgi yönetiminin merkezinde yer almaktadır. Hem araştırmacıları hem de yöneticileri yakından ilgilendiren bir konudur (Mooradian, 2005, p. 104). Çünkü bilgi yönetimi süreçleri, örtülü bilginin doğası, özellikleri, rolü ve etkisini dikkate alarak tasarlanmalıdır (Fahey and Prusak, 1998, p. 268-269). Bu doğrultuda, örtülü bilgiyi anlama ve örgüt içinde yayma yollarını bulmanın zorluğunu çözmeye yönelik çok sayıda araştırma yapılmıştır (Flint, 2011, p. 128). Örtülü bilgi, yerin derinliklerinde birikmiş bir hazine olarak değerlendirilebilir. Örgütlerin bu hazineyi keşfetmek ve içlerinde yaymak ile yetinmeyip sürekli olarak işlemleri ve yeni formlara dönüştürmeleri gerekir ki süreç bilgi üretimi ve örgütsel yeniliği teşvik edebilsin (Mooradian, 2005, p. 107). Örtülü bilgi aynı zamanda açık bilgiyi şekillendirmektedir. Öyle ki, açık bilginin edinilmesi, özümsemişi ve üretilmesinin aracı olarak değerlendirilmektedir (Fahey and Prusak, 1998, p. 268).

Ses, hareket ve oyun gibi soyut kavramlar söz ile değil, gösteri ile açıklanabilmektedir (Wittgenstein, 1953/1958). Aynı durum örtülü bilgi gibi karmaşık bir kavram için de geçerlidir. Örtülü bilgi, bilinçaltına yerleşmiş olmasının yanı sıra, doğrudan deneyim ve eyleme ilişkindir; dolayısıyla dilsel tabirlere uygun olmayıp ifade edilmesi çok zor bir bilgi türüdür (Nonaka and Takeuchi, 1995, p. 59; Sveiby, 1997, p. 35; Zack, 1999,

p. 46; Lubit, 2001, p. 166; Mooradian, 2005, p. 110). Bedensel farkındalık ile bilinç dışı oluşan beyin sinyallerinin neticesinde ortaya çıkmakta ve dolayısıyla bedensel ve zihinsel bir beceri olarak tanımlanabilmektedir (Mooradian, 2005, p. 110).

Örtülü bilgi kişisel olmakla birlikte, “burada ve şimdi [İng. here and now]” bir doğaya sahiptir ve dolayısıyla belirli bağlamlarda ortaya çıkmaktadır (Nonaka, 1994, p. 16). Ona sahip olmak, bir deneyime sahip olmayı gerektirir (Lubit, 2001, p. 166). Bu nedenle, yalnızca tecrübe paylaşımı, hikâye anlatımı ve etkili diyaloglar gibi ortak anlayış oluşturan etkileşim yöntemleri ile paylaşılması mümkündür (Zack, 1999, p. 46). Özellikle uzmanların yanında çalışmak, gözlem ve taklit yapmak örtülü bilginin inşa edilmesi ve aktarılabilmesi için son derece önemlidir (Lubit, 2001, p. 166). Öte yandan, örtülü bilginin açıklanması ve aktarılmasındaki zorluk, örgütlerin sahip oldukları bilginin korunmasında rol oynamaktadır. Bir işletmenin başka bir işletmenin sahip olduğu örtülü bilgiyi elde edebilmesi için, bilgiye sahip olan çalışanları transfer etmesi gerekmektedir. Ancak bu yol bile çoğu zaman yetersiz kalmaktadır. Çünkü örtülü bilgi belirli bir örgüt kültürü, yapı, süreç ve rutin içinde yer almakta ve dolayısıyla yalnızca onlarla birleştiği zaman etkili olabilmektedir (Lubit, 2001, p. 167). Bununla beraber, bazı durumlarda bir çalışanın sahip olduğu örtülü bilgi tek başına etkili olmayıp belirli bir çalışan grubunun ortak örtülü bilgisine entegre edildiğinde yararlı olabilmektedir (Erden et al., 2008). Bu nedenlerle, örtülü bilgi işletme başarısının önemli bir faktörü ve taklit edilemez bir rekabet avantajının temeli olarak değerlendirilmektedir (Lubit, 2001, p. 167).

Nonaka ve Takeuchi'nin (1995, p. 60) örtülü bilgiyi bilişsel ve teknik boyutlara ayırmaları ile örtülü bilgiye ilişkin felsefi yaklaşım daha anlaşılabilir ve uygulanabilir bir hâle gelmiştir. Bireyin algılama biçimini etkileyen inançlar, perspektifler ve paradigmlar gibi zihinsel modeller bilişsel boyutu; somut “know-how”, beceri ve yetenekler ise teknik boyutu teşkil etmektedir. Teknik boyutun bilgisi, kas ile sınır sisteminde yer almakta ve deneme yanılma yöntemi ile gelişmektedir. Bilişsel boyutu temsil eden bilgi ise, bilinçaltında bulunmakta, yaşam ve tecrübe ile edinilmektedir (Leonard and Sensiper, 1998, p. 113). Örtülü bilginin bilişsel unsurları, dünyayı anlamlandırmaya, çevredeki temel öğeleri ve bunların diğer unsurlar ile bağlantılarını tanımlamaya yardımcı olmaktadır. Öyle ki, zihinsel haritalar olayları anlamlandırma

biçimlerini, meseleleri analiz etme ve çözme yöntemlerini belirlemektedir (Lubit, 2001, p. 166). Bununla beraber, zihinsel modellerin kavramsallaştırılmasının, bilgi üretiminin anahtarı olduğu vurgulanmıştır (Nonaka and Takeuchi, 1995, p. 60). Karar vermek, insanlara güvenip güvenmemek, riskli bir durumu fırsat olarak algılayıp değerlendirmek, örtülü bilginin bilişsel boyutunun çeşitli yansımalarındandır (Lubit, 2001, p. 166).

Örtülü bilginin teknik unsurları ise, kelimelerle ifade edilmesi en zor olan ve hatta belki mümkün olmayan kısmı teşkil etmektedir (Lubit, 2001, p. 166). Çünkü yetenek ve beceri, “know-how” gerektirmektedir (Ryle, 1945). Örneğin, uçak üreticisi bir firmada teknisyenler kapıları uçaklara sığdırmakta zorlanıp bunu hiçbir şekilde başaramamışlardır. Nedeni araştırıldığında, kapıların nasıl sığdırıldığını bilen teknikerin şirketten yeni ayrıldığı ortaya çıkmıştır (Lubit, 2001, p. 166). Aslında teknisyenlerde “know-what” bilgisi vardı, ancak ayrılan çalışan “know-how” bilgisine sahipti ve ilki diğerinin yerine asla geçemezdi (Ryle, 1945, p. 4). İlki açık bilgi, diğeri ise örtülü bilgi idi (Lubit, 2001, p. 166). Dolayısıyla, acemi bir çalışanın işin gereklilikleri ve kurallarına ilişkin bilgilendirilmesi, onun işi mutlaka iyi yapacağı anlamına gelmez. Bu, yalnızca, çalışanın kendisine verilen bilgiyi ezberleyeceği ve istenildiğinde doğru bir şekilde ifade edebileceği anlamına gelir. Kuralların nerede ve nasıl uygulanacağını bilmediğinden, kötü performans gösterebileceği de söylenebilir (Ryle, 1945, p. 5-6). Bu nedenle, kuralların ötesine geçip uygulayarak içselleştirmek gerekir.

Örtülü bilgi edinimi, eylemlerin/yeteneklerin otomatikleşmesini gerektirmektedir (Spender, 1996; Hodgkinson et al., 2008). Otomatikleşme ise bilinçli kontrolün kaybolmasını gerektirmekte ve dolayısıyla örtülü bilgi kişinin odağının ötesinde yer almaktadır (Spender, 1996, p. 61). Polanyi (1958/1962, p. 57-59) insan bilgisini ele alırken iki tür farkındalıktan bahsetmiştir: “Merkezi farkındalık [İng. focal awareness]” ile “ikincil farkındalık [İng. subsidiary awareness]”. Örtülü bilgi, ikincil farkındalığa kök salmakla merkezi farkındalığı etkileme eğilimindedir. Örneğin, bir metni okurken kelimeler ve dil bilgisi ikincil farkındalık işlevi görürken, metni anlamak merkezi farkındalığı teşkil etmektedir (Polanyi, 1958/1962, p. 57-63). Böylelikle, sahip olunan yetenek ve beceri, ortaya çıkan performans açısından

kavranmaktadır. Çünkü odak her zaman performansa yöneliktir. Örtülü bilgi kişinin esas odak noktasında olmaksızın amaçlanan sonuca/eyleme ulaşmakta etkili olmaktadır. Bu duruma, örtülü bilginin fenomenal yapısı adı verilmektedir (Polanyi, 1966/2009, p. 11).

Merkezi farkındalık ile ikincil farkındalık değişimli kavramlar değildir ve bu nedenle biri diğerini dışlamaktadır. Örneğin, bir piyanist çalmakta olduğu parçadan dikkatini kaydırıp parmak dokunuşlarına odaklanırsa zihni karışır ve durmak zorunda kalabilir. Çünkü sahip olduğu örtülü bilginin ayrıntılarına odaklandığında, merkezi ve ikincil farkındalığı tersine çevrilmiş ve sonuç olarak kilitlenmiş olur. (Polanyi, 1958/1962, p. 57-59). Bu durum, örtülü bilginin belirlenmesindeki ve ifade edilmesindeki zorluğun nedeni (Polanyi, 1958/1962, p. 63) ile örtülü bilginin fonksiyonel yapısını açıklamaktadır (Polanyi, 1966/2009, p. 10). Örtülü bilginin doğası gereği oluşan bu farkındalık eksikliği ve ifade zorluğu, iş dünyasındaki bilgi araştırmalarını zorlaştırmaktadır (Spender, 1996, p. 60). Dolayısıyla hem araştırmacıların hem de yöneticilerin bu konuda bilinçli olmaları gerekir ki bilgiye ilişkin çalışmaları örtülü bilginin fenomenal ve fonksiyonel yapısını anlayarak ve göz önünde bulundurarak tasarlayabilsinler. Bununla birlikte, örtülü bilginin doğasını kavramak, bilgi üretimi ve bilgi sürekliliği süreçlerinde son derece mühim olan bilgi transferi ve paylaşımı açısından anahtar önem taşımaktadır.

Örtülü bilgi bilinçaltında kalarak yeni bilgi ve deneyimleri her zaman renklendirmektedir (Sveiby, 1997, p. 33). Literatürde dikkat çekilmiş olan başka bir nokta da bizim sadece “*ifade edebildiğimizden daha fazlasını biliyor olmamız*” (Polanyi, 1966/2009, p. 4) değil, aynı zamanda “*fark edebildiğimizden daha fazlasını biliyor olmamız*”dır (Leonard and Sensiper, 1998, p. 114).

Bu bölümde, bilgi türleri açık ve örtülü olmak üzere ele alınmıştır. Her birinin doğası, özellikleri ve edinim biçimleri ayrı ayrı incelenmiştir. Ancak -araştırma konusu gereği- daha ziyade örtülü bilginin üzerinde durulmuş ve işletmedeki rolü, önemi, boyutları ile fenomenal ve fonksiyonel yapısı ayrıntılı olarak anlatılmıştır. Bununla beraber, örtülü ve açık bilgi arasındaki münasebetin hiyerarşik bir ilişkiden ibaret olmadığı ve iki türün bir bütünün birbirini tamamlayan parçaları gibi oldukları (Sveiby, 1997, p. 30) vurgulanmıştır. Bu ilişki, bilgi yönetimi süreçlerinde ve bilhassa bilgi üretimi ve

sürekliliğinde esas rolü oynadığı için ilerleyen bölümlerde detaylı bir şekilde ele alınacaktır.

1.4. ÖRGÜT VE BİLGİ

Örgütler hayatlarını bilgi sayesinde sürdürmektedirler. Farkında olarak veya olmayarak, her zaman bilgi arayışı içindedirler. İşletmede bilgiye ilişkin farkındalık arttıkça tecrübeli çalışanların değeri de artmıştır. Yöneticiler, karar verme süreçlerinde veri tabanlarından daha ziyade uzman bilgisinden faydalanmaktadırlar. Benzer şekilde, çoğu konuda organizasyondaki bilgili insanlara danışma ihtiyacı hep duyulmaktadır (Davenport and Prusak, 1998, p. 12). Böylelikle, işletmenin kaynak temelli teorisi ışığında bir bilgi ekonomisi yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Sermaye ve emek gibi geleneksel kaynakların yanı sıra, temel yetenek, beceri ve rutin gibi terimlerin altında yatan bilgi, işletmenin en önemli kaynağı olarak değerlendirilmiştir (Gherardi, 2006, p. 11; Haas, 2003, p. 691). Maddi kaynaklar dış çevreden edinilirken, bilgi maddi olmayan -firmaya özgü- bir kaynak olarak ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla rekabetçi avantajın bilgiden doğması daha olasıdır. Bununla birlikte, bilgi üretme yeteneği, diğer işletme kaynaklarını nadir, değerli ve sürdürülebilir kılmaktadır (Spender, 1996b, p. 46).

Örgütsel bağlamda bilgi, birlikte çalışan bireyler ve kuruluşlar arasında paylaşılan bir sosyal yapıdır (Brown, 2008, p. 17). Dolayısıyla, yalnızca örgütteki bireylerin bilgilerinin toplamından oluşmamaktadır (Spender, 1996b, p. 55). Teknoloji, çevre ve insanlar arasındaki etkileşim sonucunda kolektif olarak inşa edilmektedir (Nonaka and Takeuchi, 1995, p. 59; Bhatt, 2001, p. 70; Erden et al., p. 6). Ancak insanların inançları, değerleri ve düşünceleri güçlü bir etkiye sahip olduklarından, örgütsel bilginin gelişiminde bireysel bilgi esas rol oynamaktadır (Davenport and Prusak, 1998, p. 12; Bhatt, 2001, p. 70). Öyle ki, bireysel bilginin geliştirilmesi, örgütsel bilgi üretim sürecinin ilk aşamasıdır (Nonaka, 1994, p. 21-22). Aynı zamanda, örgütsel bilgi,

kişisel bilgi geliştirme süreçlerinde yardımcı olmaktadır (Spender, 1996b, p. 63; Alavi and Leidner, 2001, p. 110). Ürün veya hizmet geliştirme, karar verme, problem çözme ve yenilik gibi karmaşık süreçlerde, çalışanların bilgileri gruplar oluşturarak entegre edilmektedir. Grup üyeleri, aralarında yazılı prosedürler, iletişim modelleri veya açık kurallar olmadan kolektif olarak koordineli bir şekilde eyleme geçmektedir (Madhavan and Grover, 1998, p. 2; Erden et al., 2008). Bu şekilde, çalışanlar farkında olmadan kendi bireysel bilgilerini geliştirmekte ve tamamlamaktadırlar (Spender, 1996b, p. 63). Bu nedenle kolektif bilgi, örgütsel bilginin en etkin kısmı olarak değerlendirilmektedir (Spender, 1996b, p. 52).

Örgütsel bilgi, örgüt kültürü, tarihi ve rutini altında yatarak organizasyonun özgün genlerini teşkil etmektedir. Bunların bir kısmı kurallarda ve prosedürlerde açık, bir kısmı da çalışanların zihinlerinde ve örgüt kültüründe örtülü olarak bulunmaktadır. İki kısmın arasındaki etkileşim ise, örgütsel bilginin inşa edilmesi ve geliştirilmesi için son derece önemlidir (Nelson and Winter, 1982, p. 134; Spender, 1996b, p. 54; Madhavan and Grover, 1998, p. 2). Her örgüt, kendi iç ve dış çevresinden etkilenecek açık ile örtülü bilginin etkileşimini sağlayıp özel bağlamlar çerçevesinde bilgisini oluşturmaktadır. Sonrasında, gelecek nesil çalışanlara aktararak bilgisini sürdürebilmektedir (Nelson and Winter, 1982, p. 166, 400).

Örgütsel bilgi, bilimsel olmaktan ziyade pratik bir doğaya sahiptir (Spender, 1996b, p. 61). İnovasyon ve örgütsel davranış gibi çeşitli konuları etkilemektedir. Örgütsel yaşamdaki iş, öğrenme, yenilik, iletişim, müzakere, çatışma ve bunların yorumlanması deneyimlerin/insan bilgisinin akışında yer almaktadır (Gherardi, 2006, p. 14). Bununla birlikte, örgütsel bilgi kritik bir üretim faktörü olarak değerlendirilmekte ve dolayısıyla organizasyonda stratejik bir önem taşımaktadır. Bu yüzden de sürekli olarak üretilmesi, dağıtılması, korunması ve uygulanması gerekmektedir (Spender, 1996b, p. 46-48; Gherardi, 2006, p. 11-13). Ayrıca, örgütsel bilgi katı bir yapı değildir. Büyüyen ve değişen bir organizma gibidir (Davenport and Prusak, 1998, p. 9-10). Dolayısıyla, bilgi yönetimi, diğer işletme kaynakları yönetiminden farklıdır. Bu fark, yapı mimarlığı ile peyzaj mimarlığı arasındaki farka benzemektedir. Fiziksel kaynakların yönetimi, yapı mimarlığı gibi yapının ve şeklin sabitliğine dayanır. Bilgi yönetimi ise, peyzaj mimarlığı gibi bitkilerin büyüüp yayılacaklarını ve kendilerine

has yaşamları olduğunu göz önünde bulundurur (Gherardi, 2006, p. 14). Bu yüzden, işletmelerin bilgiyi yönetme gerekliliğinin farkında olmaları ve bu konuda ihtiyaç duyulan özeni göstermeleri gerekir (Davenport and Prusak, 1998, p. 12). Aynı zamanda, araştırmacıların örgütsel bilginin nasıl üretildiği, kurumsallaştırıldığı, kullanıldığı ve muhafaza edildiği ile ilgili analizler yapmaları son derece önemlidir (Gherardi, 2006, p. 11).

Örgütler ve toplumlar sahip oldukları bilgi birikimini kolektifleştirerek gelişirler (Spender, 1996b, p. 50). Örgütsel bilgi, örgüt içinde nehir yatağı gibi kendi akışını bulur. Ancak bu akış, engeller yüzünden yön değiştirebilir ve hatta durabilir. Bazı çalışanların katkıları, örgütsel bilgi akışının ana gövdesini uzun vadeli olarak etkilemektedir. Bazılarının katkıları ise daha az ve kısa vadelidir. Akışın devamlılığı için, bilgi paylaşımı ve transferi anahtar önem taşımaktadır. İnsanlar genellikle bilgilerini paylaşma eğilimindedir. Paylaşmaktan kaçındıkları durumlar, bir şeyin onları engellemesinden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla söz konusu bilgi akışı, direkt müdahalelerle destekleyici programlar düzenleyerek ya da akışı olumsuz etkileyen engelleri ortadan kaldırarak iki yönden yönetilebilir. Ancak bilginin aktarılması ve paylaşılması çalışanların elinde olduğu için, bilgi akışını engelleyen taşları kaldırıp dolaylı bir şekilde uygun zemini hazırlamak, programlarla insanları ve süreçleri doğrudan etkilemeye çalışmaktan daha etkilidir (Leistner, 2010, p. 17-18). Bunun gibi bilgiye ilişkin doğru bir anlayışa sahip olmak, sorunsuz ve etkin bir bilgi yönetimine imkân vermektedir (Kalkan, 2018a, s. 6).

Bu kısımda, bilgi örgütsel bağlamda incelenmiştir. Örgütsel bilginin nasıl bir doğaya sahip olduğu, nasıl inşa edildiği, geliştirildiği ve sürdürülebildiği açıklanmıştır. İşletmenin en değerli kaynağı olduğu, özgün genlerini teşkil ettiği, rekabetçi avantajının temelini oluşturduğu ve dolayısıyla stratejik bir önem taşıdığı vurgulanmıştır. Sonrasında örgütsel bilginin kolektif boyutu üzerinde durulmuştur. Son olarak da başarılı bir bilgi yönetimi için örgütsel bilgi konusunda doğru bir anlayışa sahip olunması gerektiğine vurgu yapılmıştır. Gelecek bölümde ise, örgütsel bilgi yönetimi süreci ele alınacaktır.

1.5. ÖRGÜTSEL BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİ

Yönetim bilimindeki paradigmlar zamanla değişmekte ve gelişmektedir. Her paradigma, önceki paradigmların ve çeşitli disiplinlerin etkileşimi sonucunda belirmektedir. Paradigma değişimini doğru bir biçimde yorumlayıp geleceğe yönelik sağlıklı önermeler yapabilmek için, paradigmanın arka planını ve ona ilişkin tarihsel olgu dizisini iyice kavramak gerekir (Dolfsma, 2008, p. 36). Aynı durum örgütsel bilgi süreçlerinin gelişimi için de geçerlidir. Öyle ki, bilgi örgütsel bağlamda önem kazanmaya başladığında, entelektüel, pratik ve teknolojik altyapısı hâlihazırda mevcuttu (Ives et al., 1998, p. 273; Pemberton, 1998, p. 58; Prusak, 2001, p. 1003).

Bilgiyi yönetme çabaları tarihin en eski uygarlıklarına kadar uzanmaktadır. Dört bin yıldan daha eski olan Suriye Ebla’da bulunan çivi yazısı tabletleri ile Sümer ve Akad gibi Mezopotamya medeniyetlerinin devlet ve ticaret işlerini düzenleme arşivleri, bilgi yönetiminin erken örnekleri arasında yer almaktadır. Eski medeniyetler bu şekilde bilginin ehemmiyetinin farkında olup mevcut imkânlarıyla değerli bilgileri muhafaza etme ve gelecek kuşaklara aktarma yollarını geliştirmişlerdir (Ives et al., 1998, p. 269). Çağdaş bilgi yönetimi ise temelde eski bilgi yönetiminin girişimlerine benzemektedir. Kullanılan araç gereçler farklılaşmış, enformasyon miktarı fazlalaşmış ve süreçler karmaşıklaşmış olabilir, ancak esas amaçlar ve gerekliliklerin halen aynı olduğunu söyleyebiliriz (Ives et al., 1998, p. 272).

Yirminci yüzyılın son yıllarında hem ekonomik hem de toplumsal düzeyde ciddi anlamda bir tür “bilgiye yönelme” gerçekleşmiştir (Lambe, 2011). Bu yönelim kısa bir süre içinde işletmelerde de yankı bulmuştur (Prusak, 2001, p. 1002). 1970’lerle birlikte bilgi, yönetsel bağlamda ve örgütsel amaçların çerçevesinde sistematik bir biçimde yer almaya başlamıştır (Drucker, 1953/2011, p. 5-7; Wiig, 1997, p. 9-11; Lambe, 2011, p. 184 -185). 1980’lerde, işletmelerin rekabetçi olabilmeleri/kalabilmeleri ve değer katabilmeleri için bilgiyi artık daha verimli ve etkili bir şekilde kullanmaları elzem hâle gelmiştir. 1990’larda ise, bilginin nasıl yönetilebileceğine dair çalışmalar, konferanslar ve kurumsal çabalar ortaya çıkmıştır (Wiig, 1997, p. 6-11). Bununla birlikte; küreselleşme, ekonomik değişim ve enformasyon teknolojileri; felsefe,

sosyoloji ve psikolojinin kavramsal çerçeveleri; örgütsel öğrenme, entelektüel sermaye ve kalite anlayışı; bilgi yönetiminin yapısal karmaşıklığı ile başa çıkabilmek için gerekli olan entelektüel zemini sunmuştur (Prusak, 2001).

Enformasyon teknolojileri (IT) yönetimi, bilgi yönetiminin en büyük enerji kaynağı olmuştur (Prusak, 2001, p. 1005). Dolayısıyla, bilgi yönetiminin bir kanalı -örneğin Offsey (1997), Zack (1999), Alavi and Leidner (2001)- daha ziyade enformasyon teknolojilerine ağırlık vermektedir. Ancak bilgi yönetimi yalnızca yazılım paketleri, medya araçları veya veri tabanları yönetiminden ibaret değildir (Pemberton, 1998, p. 62; McAdam and McCreedy, 1999, p. 101). Bununla birlikte, bilgi süreçlerinde veri ve enformasyona her zaman ihtiyaç duyulmaktadır. Ama ne veri ne de enformasyon uzman bilgisinin edinimi ve kullanımı için yeterlidir (Blair, 2002, p. 1022). Yöneticilerin bunun farkında olup IT yönetimi ile bilgi yönetiminin ayrım ve kesişim noktalarını iyice bilmeleri gerekir (Pemberton, 1998, p. 62). Enformasyon yönetimi, her enformasyon unsurunun eşit olmadığını, unsurların örgütsel amaçlar doğrultusunda sağladıkları faydalara göre değerlendirilmeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Bu anlayış, bilgi yönetiminin özünde de yer almaktadır (Prusak, 2001, p. 1005). Öyle ki, örgütsel başarı artık büyük ölçüde mevcut veri, enformasyon ve bilgi arasından doğru ve anlamlı seçimler yapabilmeye bağlıdır (Davenport and Prusak, 1998, p. 1). Ancak bilgi; veri, enformasyon ve diğer işletme kaynakları gibi belirli bir sınır/kurum içerisinde tutulabilen bir kaynak olmadığından ona sahip olan bireyler “bilgi depoları” görevi görmekte ve dolayısıyla gittikleri her yere bilgilerini beraberlerinde götürmektedirler (Drucker, 1953/2011, p. 7). Bu durum, bilgi yönetimi ile IT yönetiminin temel ayrışım noktasını yansıtmaktadır. Buna ek olarak, bilgi yönetimi amaç ve kapsam açısından enformasyon yönetiminden farklı olarak işletme faaliyetlerinin tümünü kapsamaktadır (Wiig, 1997, p. 13).

Bilgi, etkili diyaloglar ve farklı bakış açılarının etkileşimi ile gelişmekte ve yayılmaktadır. Bu nedenle çalışanlar arasında, özellikle de kıdemli ve yeni olanlar arasındaki iletişimin kurulması ve kolaylaştırılması bilgi yönetiminin en önemli amaçlarından olmalıdır (Blair, 2002, p. 1022). Bu konuda ihtiyaç duyulan destekleyici altyapı, enformasyon teknolojileri sayesinde hem örgütsel hem de küresel düzeyde sağlanmaktadır (Ives et al., 1998, p. 272-273). Özellikle açık bilgi edinme, tanımlama,

sınıflandırma, depolama ve paylaşma süreçleri için bilgi teknolojileri mükemmel bir ağ sunmaktadır (Zack, 1999, p. 49-50). Örgütsel bilginin büyük kısmını teşkil eden örtülü bilginin yönetimi ise, karmaşık sosyal etkileşim modelleri gerektirmektedir ve buna binaen farklı perspektifler arasında ortak anlayışlar ile desteklenmelidir. Dolayısıyla, genel olarak bilgi yönetimine ilişkin temel meydan okumalar teknik olmaktan ziyade sosyal, bilişsel ve davranışsaldır (Zack, 1999, p. 55).

Bilgi yönetimi tekdüze bir disiplin olmadığından, literatürde bilgi yönetimi sürecine ilişkin üzerinde fikir birliği oluşmuş belirgin bir tanım henüz bulunmamaktadır. Çizilen çerçeveler, farklı farklı önermelerde bulunarak bilgi yönetimi olgusunu anlamaya ve açıklamaya çalışmakta ve dolayısıyla bilgi yönetimi uygulamada oldukça değişik görünümlemler ile tezahür etmektedir. Bu görünümlemlerin her birinin gerçeklik payına sahip olduğu hesaba katılıp, bilgi yönetimini tarif etme çabalarını incelerken tümü göz önünde bulundurulmalıdır (Kalkan, 2018a, s. 8; Kalkan, 2018b, s. 22). Bilgi yönetimi; bir örgütün öğrenmesini ve öğrendiklerini faaliyetlere yansıtmasını sağlayan; temel yeteneklerinin inşa edilmesi, sürdürülmesi ve geliştirilmesi için gerekli olan; bilginin üretimi, doğrulanması, dağıtımı ve uygulanması süreci olarak tanımlanabilir (Bhatt, 2001, p. 71). Bilgi paylaşımının ön planda olduğu bir başka görüşe göre bilgi yönetimi; örgütsel performansı artırmak amacıyla bilginin ihtiyaç duyulduğu yerde, zamanda ve biçimde hazır ve isteyen tarafından erişilebilir kılınması çabaları olarak karşımıza çıkmaktadır (Ives et al., 1998, p. 272). Kaynak-temelli bir bakış açısından ise bilgi yönetimi; işletmenin entelektüel/bilgi varlıklarından değer üretme süreci olarak ele alınmaktadır (Filius et al., 2000, p. 286).

Bilgi yönetimi, bilgi kaybı gibi olumsuz olaylar meydana geldiğinde bir tepki olarak değil de sürekli devam eden bir faaliyet olarak gerçekleşmelidir. Bu doğrultuda, örgütlerin bilgi süreçlerinin döngülerini korumaları son derece önemlidir (Zack, 1999, p. 55). Ayrıca bilgi süreçleri; stratejik yönelim gereklilikleri, izlenen değer disiplini ve çevresel meydan okumalara karşılık verme yöntemleri ile uyumlu olacak şekilde tasarlanmalıdır (Wiig, 1997, p. 9). Aynı zamanda, işletmelerin içinde faaliyet gösterdikleri bağlamlar ve çevresel koşullara göre bilgi yönetimi uygulamalarının güncelliğini sürekli olarak denetlemeleri gerekir. Örneğin, çalkantılı pazarlar ile daha istikrarlı pazarlardaki bilgi yönetiminin yapısı ve uygulamaları önemli farklılıklar arz

etmektedir. Sonuç itibarıyla, etkili bilgi yönetimi bu konularda yüksek bilinç gerektirmektedir (Zack, 1999, p. 56).

Bu kısımda, örgütsel bilgi yönetim süreci ele alınmıştır. Bilgiyi yönetme çabalarının esas amaç ve gereklilikler açısından tarihsel süreçte farklılık göstermediği ve dolayısıyla bilgi yönetiminin yeni bir mefhum olmadığı anlatılmıştır. Bununla birlikte, bilgiye yönelmenin ekonomik ve toplumsal düzeyde başlayarak örgütlerde yankı bulma süreci açıklanmıştır. Sonrasında örgütsel bilgi yönetimi sürecinin entelektüel, pratik ve teknolojik altyapısından bahsederek enformasyon teknolojileri yönetimi ile bilgi yönetiminin ayrım ve kesişim noktaları üzerinde durulmuştur. Son olarak da bilgi yönetiminin farklı tanımları incelenmiştir. Sürecin iç ve dış çevre koşullarına uyum sağlayacak biçimde tasarlanması, korunması ve sürdürülmesi gerektiği vurgulanmıştır.

Bilgi yönetiminin tarihsel ilerleme sürecini yeniden değerlendirip yeni teori dayanaklarını, metodolojileri, uygulamaları ve bakış açılarını keşfetme görevi bizi beklemektedir (Lambe, 2011, p. 190 -191). Bilgi yönetimi gibi sofistike bir süreci araştırırken olgulara bütünsel bir perspektif ile yaklaşılmalıdır. Ancak araştırmalarda çoğu zaman bilgi yönetiminin sadece tek bir yönüne odaklanılmakla yetinilip bütün ile bir bağlantı kurulamamaktadır. Bununla birlikte, bilgi yönetimine ilişkin tarihsel olay dizisi göz önünde bulundurulmaksızın güncel meydan okumalar ile başa çıkma yolları araştırılmaktadır (Kalkan, 2008, p. 390). Bilgi yönetimi ile ilgilenmek; esneklik, duyarlılık ve farklı bakış açılarına açık olmayı gerektirir. Zira bilgi yönetimi, belirlenmiş bir varış noktasından ziyade keşifsel bir yolculuktur (Ives et al., 1998, p. 273).

Bu çalışmada, bilgi yönetiminin en önemli süreç ve unsurları arasında yer alan bilgi sürekliliği ile örgütsel bilgi üretimi süreci arasındaki ilişki ve etkileşimin öne çıkan noktalarını anlamak ve açıklamak amacıyla yola çıkılmıştır. Bu doğrultuda, ilk başta bilgi üretimi ve bilgi sürekliliği süreçleri ayrı ayrı ele alınacaktır. Sonrasında, iki sürecin arasındaki irtibat noktaları tespit edilmeye çalışılacaktır. İlerleyen bölümde, örgütsel bilgi üretimi süreci üzerinde durulacaktır.

BÖLÜM 2: BİLGİ ÜRETİMİ

2.1. BİLGİ ÜRETİMİ OLGUSU VE ÖNEMİ

İşletmeye ilişkin konuları incelerken öncelikle işletmenin neden ibaret olduğunu ve temel işlevleri nasıl gerçekleştirdiğini anlamamız gerekir. Geleneksel örgüt kuramları, işletmeyi belirli amaçlar doğrultusunda çevreden enformasyon edinerek ve işleyerek adaptasyon sağlamaya çalışan bir makine olarak değerlendirmektedir. Örneğin; işlem maliyeti teorisi, işletmeyi gerçekleştirilmesi gereken işlemler serisi olarak ele almaktadır. Bu kuramlar, örgüte statik ve pasif bir bakış açısı ile yaklaşmakta ve örgütün iç ve dış çevre ile etkileşimli dinamik yüzünü yansıtmakta yetersiz kalmaktadır (Nonaka and Toyama, 2002, p. 995; Nonaka and Toyama, 2003, p. 3). Bilgiye dayalı bir ekonomi ve toplumda (Drucker, 1953/2011; Sveiby, 1997; Wiig, 1997; Ives et al., 1998) bir işletmenin, çalışanların birbirleriyle ve çevreyle etkileşim içinde olduğu organik bir yapı olarak değerlendirilmesi ve ele alınması, çağdaş örgütleri anlamak açısından daha yararlıdır (Nonaka et al., 2000, p. 5). Çünkü örgüte bu şekilde yaklaşmak; üretilmesi gereken bilgi türlerinin, örgütsel bilginin önemli kısmına kimlerin sahip olduğunun/olacağıının, bunlar için gerekli olan zemin ve etkileşim alanlarının belirlenmesine imkân vermektedir (Nonaka and Toyama, 2002, p. 1001). Böylece örgüt; adaptasyon sağlamaya, rekabetçi avantaj kazanmaya ve sorunları çözmeye yönelik bilgi edinen, dönüştüren, geliştiren ve üreten bir organizma olarak karşımıza çıkmaktadır (Martin de Castro et al., 2007, p. 26; Nonaka and Toyama, 2003, p. 3).

Bilgi üretimi, yenilik sürecinin ve rekabetçi avantaj geliştirmenin temelinde yer almaktadır (Nonaka, 1994, p. 14; Baldwin and Hanel, 2003, p. 63; Büchel, 2007, p. 44). İnovasyonu anlamaya çalışmak, esas olarak bilgi üretimi ve kullanımını anlamaya çalışmaktır. İnovasyon, yeni ürün veya süreç üretimini sağlayarak ve girişimciliğin kalbini oluşturarak ekonomiyi destekleyen dinamik bir güç olarak değerlendirilmektedir (Baldwin and Hanel, 2003, p. 1). Yenilik/inovasyon aynı zamanda, sorunları oluşturma, tanımlama ve sonrasında çözmek için yeni bilgi üretme

sürecidir (Nonaka, 1994, p. 14). Bu bağlamda, işletmelerin mevcut yeteneklerinin korunması ve gelişimi için bilginin tekrar ve tekrar üretilmesi şarttır (Nonaka, 1991, p. 97; Nonaka and Reinmoeller, 2002, p. 121). Yaratıcılık konusunda da bilgi üretimi esas rolü oynamaktadır. Çünkü bilişsel sistemdeki değişim, yeni bilgi üretimi yoluyla meydana gelir. Yaratıcılık bir yetenektir, bilgi üretimi ise bir süreçtir ve dolayısıyla yaratıcılık yeni bağlamların inşa edilmesini gerektirmektedir (Vicari and Troilo, 2000, p. 70-74). Böylelikle, bilgi üretimi hem firmaya hem de çalışanlara ve müşterilere büyük fayda sağlamaktadır (Nonaka, 1991, p. 97).

Belirsizliğin, karmaşıklığın ve hızlı değişmelerin olduğu küresel çevrelerde rekabet avantajının temel kaynağı, bilgi üretimi ve yeni bilginin somut ürünlere ve süreçlere sürekli olarak yansıtılmasıdır (Nonaka, 1991, p. 96; Martin de Castro et al., 2007, p. 62). Bu doğrultuda işletmedeki değerli bilgi birikimine sahip çalışanların bilgilerinin sürekli olarak geliştirilmesi, muhafaza edilmesi, paylaşılması ve aktarılması gerekmektedir (Ichijo and Nonaka, 2007, p. 3-4). Bunların sonucunda, işletme kendi özgün bilgi varlıklarıyla yeni bağlamlar oluşturarak faaliyet gösterdiği çevreyi etkilemektedir (Vicari and Troilo, 2000, p. 75). Aynı zamanda, çevre bilgi üretimi döngülerini etkilemekte ve teşvik etmektedir. Örneğin, pazara sunulan bir ürüne ilişkin müşterilerden, rakiplerden ve tedarikçilerden gelen tepki ve geri bildirim işletmeye yansiyarak yeni bir bilgi üretimi döngüsü başlatmaktadır (Nonaka, 1994, p. 27). Bu şekilde, örgüt ile çevre arasındaki etkileşimlerin aracılığıyla yeni bilgi üretilmektedir (Nonaka and Toyama, 2003, p. 4).

Bilme sürecinde iki farklı yol izlenebilmektedir. Birincisi tecrübeye ve uygulamaya, ikincisi enformasyon işlemeye ve akıl yürütmeye dayalıdır. Yeni bilgi, bu iki yolun etkileşimi sonucunda oluşmaktadır (Spender, 1996b, p. 49). Dolayısıyla, örgütsel bilgi üretimi süreci, örtülü ve açık bilgi arasındaki sürekli ve dinamik etkileşime dayanmaktadır (Nonaka, 1994, p. 14; Nonaka and Takeuchi, 1995, p. 70; Nonaka et al., 2000, p. 8; Nonaka and Reinmoeller, 2002, p. 104). Bu etkileşimin temeli ilk olarak bireysel düzeyde inşa edilir (Sveiby, 1997, p. 31). Bireyler bir araya geldiklerinde ise, farklı düşünce ve davranış biçimleri ortaya çıkmaya başlar. Bu süreç, bilgiyi bir gruptan başka bir gruba aktarmayı ve gruplar arasında farklı bilgileri birleştirmeyi de

içerir. Dolayısıyla, sağlam iş ağlarına sahip organizasyonlar daha hızlı, üretken ve yaratıcı olurlar (Burt, 2004, p. 349-357).

Nonaka (1991; 1994) tarafından örgütsel bilgi üretiminin temelini teşkil eden, örtülü ve açık bilgi etkileşimlerini yansıtan “Bilgi Dönüşüm Biçimleri Modeli [İng. Modes of Knowledge Conversion/Modes of Knowledge Creation/SECI Model]” geliştirilmiştir. Bunun ardından, geliştirilmiş modelin ışığında örgütsel bilgi üretimi süreci Nonaka ve Takeuchi (1995) tarafından detaylı bir şekilde incelenmiştir. Sonrasında, Nonaka vd. (2000) örgütsel bilgi üretimi sürecini açıklayan üç unsurdan oluşan bir model ileri sürmüştür: Birinci unsur örtülü ve açık bilgi etkileşimleri/dönüşümlerini, ikinci unsur bilgi üretimi zeminini oluşturan etkileşim alanlarını, üçüncü unsur ise bilgi üretimi sürecinin girdileri ve çıktılarını oluşturan bilgi varlıklarını temsil etmektedir. Örgütler, bilgi dönüşümlerinin gerçekleşmesine imkân veren etkileşim alanları oluşturup bilgi varlıklarını dönüştürerek yeni bilgi üretmektedirler (Nonaka et al., 2000, p. 22). Örgütsel bilgi üretiminin iki boyutu vardır; biri “epistemolojik”, diğeri “ontolojik”tir (Nonaka, 1994). Epistemolojik boyut, örtülü ve açık bilgi arasındaki ayrışım ve etkileşimi yansıtmaktadır. Bu boyut bir önceki bölümde, “BİLGİ TÜRLERİ” kısmında detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Ontolojik boyut ise, bilgiyi paylaşan ve üreten bireyler arasındaki sosyal etkileşim düzeyini -bireysel, grup, örgütsel/gruplar arası ve örgütler arası düzeyleri- temsil etmektedir (Nonaka, 1994, p. 15-17; Nonaka and Takeuchi, 1995, p. 56-57).

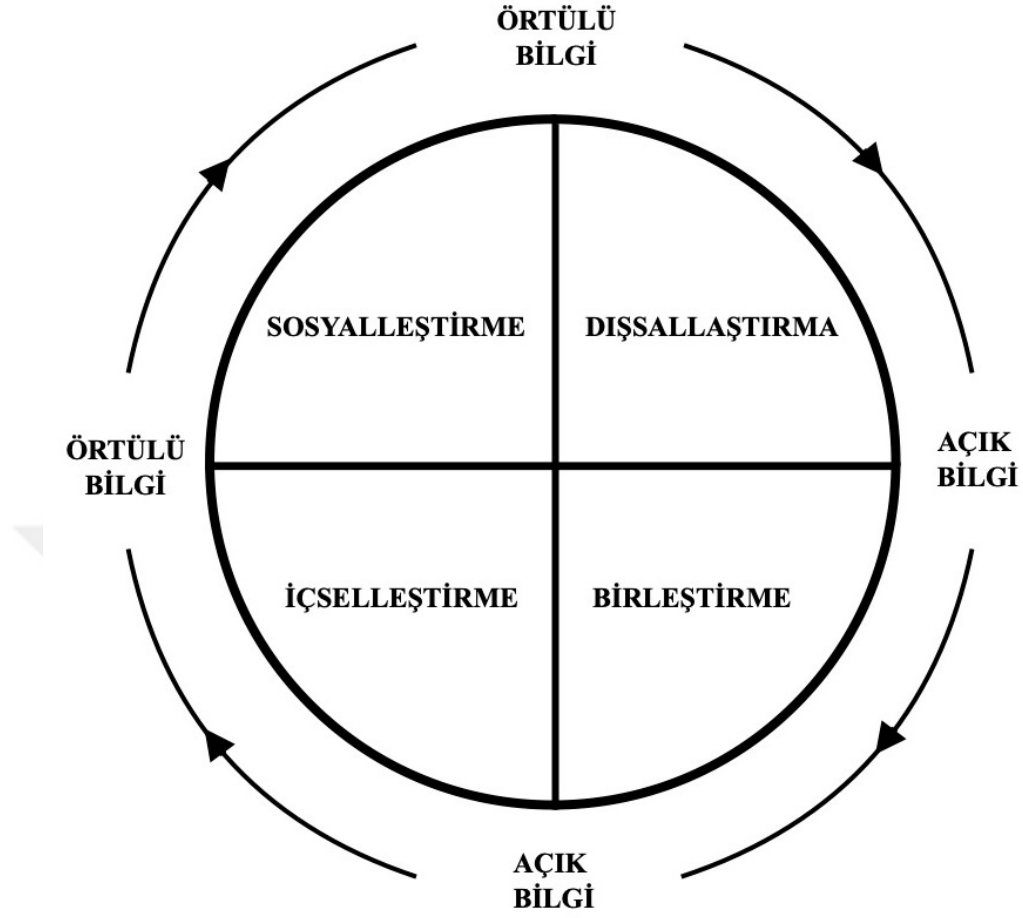
Bilgi üretimi, bir açıdan, kişinin yeni fikirler üretmesi anlamına gelmektedir. Ancak aynı zamanda, başkalarının zihninde bir algı, farkındalık veya bilinç oluşturarak/değiştirerek bilenler topluluğunu genişletmek anlamına da gelebilir (Machlup, 1980, p. 186). Bu doğrultuda, örgütsel bilgi üretimi, bireysel düzeyde başlayan, gruplarda ve örgütsel düzeyde devam eden, sonrasında örgütsel sınırları aşan, dinamik sosyal bir süreç (Nonaka and Takeuchi, 1995, p. 59-61) olarak tanımlanabilir. Bununla beraber, örgütsel bilgi üretimi, sürekli yenilenen ve gelişen döngüsel bir süreçtir. Dolayısıyla, özel veya ayrı bir faaliyet olarak değil, işletmedeki herkesin içinde olduğu bir “varoluş biçimi” olarak hayata geçirilmesi gerekir (Nonaka, 1991, p. 97; Nonaka, 1994, p. 27).

Bilgi üretimi sürecinin yönetimi, diğer süreçlerin yönetiminden farklılık arz etmektedir. Başarılı bir bilgi üretimi süreci için yönetici ve liderlerin; bilgi üretimini benimsemeleri ve sürekli teşvik etmeleri, bireysel düzeyde bilgi birikiminin gelişimini ve grup etkileşimlerini destekleyen bağlamlar oluşturmaları, grup üyelerinin arasındaki sınırların aşılmasına yardımcı olmaları, uyumsuzlukları ve farklılıkları sentezlemeleri şarttır (Nonaka and Takeuchi, 1995, p. 73-74; Nonaka and Konno, 1998, p. 53; Nonaka et al., 2000, p. 13; Nonaka and Toyama, 2003, p. 3). Bunları gerçekleştirmenin yolu, bir bilgi vizyonu belirlemekle başlar. Çünkü işletmenin uzun vadeli olarak bilgisini ne ölçüde geliştirmek istediğini açık ve net bir şekilde ortaya koyması, bilgi süreçlerine ve bilhassa bilgi üretimi sürecine yön verme açısından son derece önemlidir (Nonaka et al., 2000, p. 23). Sonrasında, işletmedeki bilgi varlıklarının paylaşımı sağlanmalı ve teşvik edilmelidir. Ayrıca; özerklik, yaratıcı kaos, enformasyon fazlalığı, gerekli çeşitlilik, niyet, güven, bağlılık, sevgi ve özen gibi destekleyici unsurlar aracılığıyla bilgi üretimi için organik bir zemin inşa edilmelidir (Nonaka and Takeuchi, 1995, p. 73-83; Nonaka et al., 2000, p. 22-29).

Bu kısımda, bilgi üretimi olgusu ele alınmıştır. Söz konusu olgunun yenilik, yaratıcılık, sorunları çözmek, rekabetçi avantaj, adaptasyon ve hayatta kalmak açısından önemi açıklanmıştır. Sonrasında, örgütsel bilgi üretimi sürecinin temel bileşenleri ile epistemolojik ve ontolojik boyutları anlatılmıştır. Son olarak da bilgi üretimi sürecinin yönetiminin, bilgiye ilişkin bir vizyona sahip olunması ve destekleyici koşulların sağlanması ile ilgili olduğu vurgulanmıştır. İlerideki kısımda ise, bilgi üretiminin özünü teşkil eden bilgi dönüşüm biçimleri ve bunların neticesinde oluşan bilgi sarmalı ele alınacaktır.

2.2. BİLGİ DÖNÜŞÜMLERİ VE BİLGİ SARMALI

Örtülü bilgi ve açık bilginin birbirinden ayrı olmadığı, birbirini tamamlayarak bir bütün oluşturduğu ile ilgili hususlara “BİLGİ TÜRLERİ” kısmında dikkat çekilmiştir. Bu doğrultuda, iki bilgi türü birbiriyle sürekli bir etkileşim içindedir (Nonaka and Takeuchi, 1995, p. 61). Bu etkileşim, dört farklı dönüşüm biçiminde tezahür etmektedir: Sosyalleştirme [İng. Socialization] örtülü bilginin örtülü bilgiye dönüşümünü, dışsallaştırma [İng. Externalization] örtülü bilginin açık bilgiye dönüşümünü, birleştirme [İng. Combination] açık bilginin açık bilgiye dönüşümünü, içselleştirme [İng. Internalization] açık bilginin örtülü bilgiye dönüşümünü ifade etmektedir (Nonaka, 1991; Nonaka, 1994). Söz konusu dönüşüm biçimleri **Şekil 1**’de yansıtılmıştır. Bilgi üretiminin bu dört bilgi dönüşüm biçimine dayalı olduğu test edilmiş ve doğrulanmıştır (Nonaka et al., 1994). Modelde bilgi dönüşümleri sıralı olarak yer almakta; ancak esasta katmanlı olarak birlikte, ileriye veya geriye atlayarak gerçekleşmektedir (Nonaka, 1994, p. 27). Örgütsel bilginin büyük ve önemli bir kısmının örtülü olmasından dolayı; özellikle pratik zekâ ve kolektif doğaçlama gibi yüksek kaliteli grup/kolektif örtülü bilgi dönüşümleri, bilgi üretiminde esas rolü oynamaktadır (Nonaka and Takeuchi, 1995, p. 56; Erden et. al., 2008). Bu yüzden işletmelerin bilgi varlıklarının örtülü kısmının dönüştürülmesine ağırlık vermeleri gerekmektedir. Bu kısımda bilgi dönüşümleri ve bunların sonucunda oluşan bilgi sarmalı anlatılacaktır.



Şekil 1. SECI Modeli: Bilgi Dönüşüm/Üretim Biçimleri (Nonaka, 1994, p. 19).

2.2.1. Sosyalleştirme

Bilişsel psikoloji kapsamında yapılan araştırmalar, bilgi ediniminin “örtülü öğrenme” yoluyla gerçekteőbildiğini göstermektedir. Örtülü öğrenme; bilgi ediniminin bilinçsiz olarak gerçekteőme sürecini ifade etmektedir. Zihinsel modeller örtülü bir doğaya sahip olduğu için fonksiyonel özellikleri büyük ölçüde bilinç dışı kalmakta ve dolayısıyla öğrenme süreci örtülü olarak gerçekteőmektedir (Reber, 1989). Sosyalleştirme sürecinde de aynı durum söz konusudur; örtülü bilgi, örtülü bilgiye dönüşmektedir. Örtülü bilginin somut formlarda ifade edilmesinin zor, zamana ve mekâna bağı olduğu açıktır. Bundan dolayı, söz konusu bilgi, yalnızca birlikte vakit

geçirerek ve aynı ortamda bulunarak bireyler arasındaki etkileşim ve tecrübe paylaşımı ile edinilebilir/dönüştürülebilir. Böylelikle kişi; gözlem, taklit ve uygulama yoluyla sözlü iletişim kurmadan doğrudan başka insanlardan örtülü bilgi edinebilir (Nonaka, 1991, p. 98; Nonaka, 1994, p. 19; Nonaka and Takeuchi, 1995, p. 63; Nonaka et al., 2000, p. 9). Usta-çırak etkileşimi ve işbaşında eğitim, söz konusu bilgi dönüşümünün en belirgin örnekleridir. Aynı zamanda, ürün geliştirme ve iyileştirme süreçlerindeki tedarikçilerle ve müşterilerle olan etkileşimler, rakiplerle diyaloglar, sosyalleştirme kapsamına girmektedir (Nonaka and Takeuchi, 1995, p. 63-64; Nonaka et al., 2000, p. 10). Bu etkileşimler neticesinde, örgütsel bilgi üretimi sürecinin temel itici gücü olan bireysel bilgi gelişimi sağlanmaktadır (Nonaka, 1994, p. 21-22).

Bireylerin sahip olduğu örtülü bilginin dönüştürülmesinin sonucunda, kolektif örtülü bilgi ve ortak bir anlayış inşa edilir. Öyle ki, kolektif pratik beceri ve uzmanlıkların oluşumu grup üyelerinin faaliyetlerine, eylemlerine ve birbirlerine bağlılık derecelerine dayanır (Erden et al., 2008, p. 7). Bu doğrultuda, öz-aşkınlık [İng. self-transcendence] önemli bir rol oynamaktadır. Etkin bir etkileşim ve bilgi paylaşımı için; her bireyin kendini bütünün bir parçası olarak görmesi ve diğerlerin bilgilerini ihtiva etmeye açık olması gerekir (Nonaka and Konno, 1998, p. 42). Bu yüzden de sosyalleştirme, grup çalışmaları ve örgüt kültürü ile irtibatlıdır (Nonaka and Takeuchi, 1995, p. 62). Grup üyelerinin arasındaki etkileşim ritmi ve senkronizasyonunun doğru şekilde yönetilmesi hem sosyalleştirmenin hem de örgütsel bilgi üretimi sürecinin ilerleyişinde anahtar önem taşımaktadır (Nonaka, 1994, p. 24). Ancak sosyalleştirme tek başına örgütsel bilgi üretimi açısından yetersiz kalmaktadır. Çünkü tecrübe paylaşımı ile kazanılan perspektifler henüz sistematik/açık bir forma kavuşmamıştır (Nonaka, 1991, p. 98-99).

2.2.2. Dışsallaştırma

Dışsallaştırma, inşa edilen ortak anlayış ve paylaşılan zihinsel modellerin açık ifadeler ve yeni kavramlara yansıtılmasıyla örtülü bilginin açık bilgiye dönüşüm sürecidir (Nonaka, 1994, p. 19; Nonaka and Takeuchi, 1995, p. 64-86). Dışsallaştırma aynı zamanda örtülü ve açık bilgi arasındaki etkileşimin en yoğun olduğu bilgi

dönüşüm biçimi ve bu nedenle bilgi üretiminin anahtarı olarak değerlendirilmektedir (Nonaka and Takeuchi, 1995, p. 66-85). Örtülü bilginin açıklığa kavuşturulması; örtülü bilginin örgütsel bilgiye entegre edilmesi, tekrar tekrar uygulanması ve etkili performans sürdürülebilmesi açısından son derece önemlidir. Bu doğrultuda, organizasyonun örtülü bilgisinin hangi kısmının açık hale gelmesi ve hangisinin örtülü olarak kalması gerektiğine ilişkin uygun ve dengeli kararlar alması, rekabetçi performans bakımından mühim ve kritiktir (Zack, 1999, p. 47). Sosyalleştirmede olduğu gibi dışsallaştırmada da öz-aşkınlık önemlidir. Kişi, bilgi tabanında birikmiş olan örtülü bilgiyi sözel veya yazılı olarak grup içinde ifade edebilmesi ve sonrasında grup üyelerinin fikirleri ile entegre edebilmesi için, kendi iç ve dış sınırlarını aşmak durumundadır. Bu bağlamda; dışsallaştırma, bireylerin paylaştığı ortak anlayışın farklı ve hatta zıt şekillerde yorumlanabileceğini göstermektedir (Nonaka and Konno, 1998, p. 43; Nonaka and Toyama, 2003, p. 5-6).

Örtülü bilginin açık bilgiye dönüşümü; mecaz, benzetme ve yaratıcı çıkarım yollarını kullanan dışa vurum, tümdengelim ve tümevarım gibi muhakeme yöntemleri aracılığıyla gerçekleştirilmektedir (Nonaka and Takeuchi, 1995, p. 86; Nonaka and Konno, 1998, p. 44). Bir düşüncenin açıklanmasında tümdengelim veya tümevarım gibi analitik yöntemler yetersiz kaldığında, mecaz gibi analitik olmayan yöntemler kullanılır. Mecaz ve benzetme; birbirinden farklı olan kavramları -bazen de soyut bir kavramı somut bir kavramla- ilişkilendirerek zihnin derinliklerindeki soyut kavramları ve perspektifleri açıklığa kavuşturan bilişsel süreçlerdir. Kavramların çağrıştırdığı benzerlik ve çelişkilerin hissedilmesi ve algılanması, yeni anlamların keşfedilmesine ve dolayısıyla yeni paradigmaların oluşmasına yol açar. Bu yüzden de metafor ve analogi, kavram oluşturma/dışsallaştırmanın en etkili yöntemleridir (Nonaka, 1994, p. 19; Nonaka and Takeuchi, 1995, p. 65-67; Nonaka and Toyama, 2003, p. 5).

2.2.3. Birleştirme

Birleştirme, oluşturulmuş yeni kavramların sistemleştirildiği ve açık bilginin daha karmaşık bir durum aldığı bilgi dönüşüm biçimidir (Nonaka and Takeuchi, 1995, p. 67; Nonaka and Konno, 1998, p. 44). Çağdaş organizasyonlar genellikle bu süreci,

açık bilginin entegrasyonu, sentezi ve yayımı yoluyla gerçekleştirmektedir (Nonaka et al., 1994, p. 349). Dolayısıyla birleştirme; mevcut açık bilgiyi ve enformasyonu, toplantı ve görüşmeler gibi değişim mekanizmalarıyla yeniden düzenleyerek yeni açık bilgi elde etme sürecidir (Nonaka, 1994, p. 19). Örneğin, bir denetim uzmanı tarafından farklı kaynaklardan toplanan açık bilginin işletmenin finansal durumunu özetleyen bir rapor haline getirilmesi, işletmeye yeni açık bilgi kazandırmaktadır (Nonaka, 1991, p. 99). Kavramların daha sade ve basit hale getirilmesi de birleştirme sürecinin kapsamına girmektedir. Örneğin, işletmedeki vizyon konseptinin daha operasyonel kavramlara bölünmesi, yeni açık bilgi elde edilmesi için yararlı olabilmektedir (Nonaka et al., 2000, p. 10). Bununla birlikte, dış çevreden bilgi edinerek ve işleyerek yeni açık bilgi oluşturulabilmektedir (Nonaka and Toyama, 2003, p. 5). Bu doğrultuda, iletişim ağlarının ve veri tabanlarının etkili kullanımı, birleştirme sürecini kolaylaştırmaktadır. Bu yüzden enformasyon işleme sistemleri ile birleştirme süreci yakından ilişkilidir ve iç içe geçmektedir (Nonaka and Takeuchi, 1995, p. 62; Nonaka et al., 2000, p. 10). Ayrıca, mantık ve rasyonel düşünme; açık bilginin düzenlenmesi, birleştirilmesi veya parçalara ayrılması süreçlerinde önemli rol oynamaktadır (Nonaka and Toyama, 2003, p. 5).

Birleştirme sürecinin karmaşıklığı, farklı yönetim birimlerinin dinamik iş birliğini gerektirmektedir. Orta düzey yönetim, açık bilginin örgüt içinde yaygınlaştırılmasında esas rolü oynamaktadır. Yeni oluşturulmuş kavramların birleştirilmesi ve daha geniş - işletme vizyonu gibi- kavramlara entegre edilmesi ise üst yönetim tarafından sağlanmaktadır. Bunların sonucunda birleştirilmiş bilgi somut bir forma kavuşmuş olur ve bir arketip -ilk örnek- inşa edilir. Sonrasında bilgi, yeni bir ürün, süreç veya teknolojiye yansır (Nonaka and Takeuchi, 1995, p. 68-88). Ancak açık bilgiyi birleştirme ve yaygınlaştırma sürecinin, mevcut örgütsel bilgi tabanını gerçek anlamda geliştirdiği söylenemez. Örgütsel bilginin gelişimi örtülü ve açık bilgi arasındaki değiş tokuşta yatmaktadır ve dolayısıyla elde edilen açık bilgi örtülü bilgi ile etkileşime devam etmelidir (Nonaka, 1991, p. 99).

2.2.4. İçselleştirme

İçselleştirme, açık bilginin örtülü bilgiye dönüşüm sürecidir (Nonaka, 1994, p. 19). Yeni üretilmiş ve yaygınlaştırılmış açık bilgi; bireylerin kendi bilgi tabanlarını genişletmek ve geliştirmek üzere kullanmaları neticesinde içselleştirilir ve örtülü bilgiye dönüşür. Sonrasında, örgütsel bilgi varlıklarının bir parçası haline gelir (Nonaka, 1991, p. 99; Nonaka and Takeuchi, 1995, p. 69; Nonaka et al., 2000, p. 10).

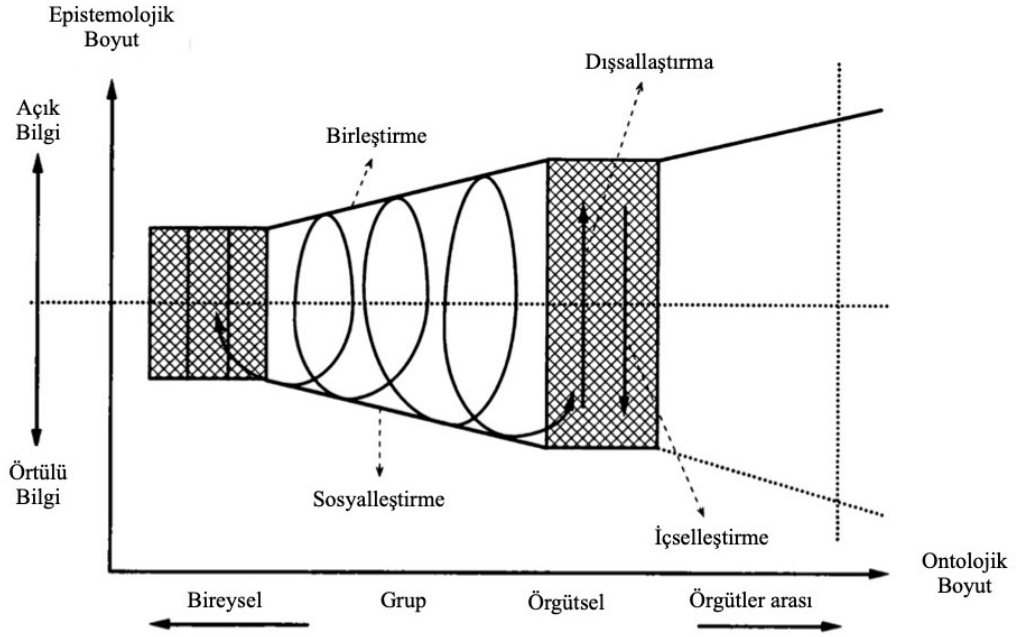
İnsan, kendi vücudunu, dış dünyadan ayırabilmekte ve dolayısıyla sahip olduğu bilginin nihai aracı olarak kullanabilmektedir. Bu vesile ile etraftaki dünyayı tanımlayabilmekte ve ona göre uygun eylemlerde bulunabilmektedir. Belirli bir amaç doğrultusunda beden dışında herhangi bir nesne kullanıldığında; zaman içerisinde dış dünyaya ait olarak algılanmaktan çıkarak vücudun bir parçasına dönüşür ve onun sayesinde istenilen amaca/eyleme ulaşılır. Örneğin; görme engelli bastonu, normalde yabancı bir nesneyi ifade ederken, görme engelli bir insanın kendi vücudu ile bütünleşmiş durumdadır. Görme engelli kişi; avucunda ve parmak uçlarında bastonu değil, baston ucunun dokunduğu ve çarptığı şeyleri hissetmekte ve anlamlandırmaktadır. Aynı durum bilgi için de geçerlidir; bilgi zihin derinliğine nüfuz ettiğinde ve bedenle birleştiğinde içselleştirme gerçekleşmektedir. Teori nasıl açıkladığı olgu serisi aracılığıyla idrak edilmekte ise; düşünce ve eylem de içselleştirilmiş bilgi ışığında ortaya çıkmaktadır (Polanyi, 1966/2009, p. 15-17; Polanyi, 1958/1962, p. 64). Dolayısıyla, içselleştirmenin en belirgin hali uygulamalarda tezahür etmektedir. Çünkü bilgi, kullanma/uygulama yeteneğinde yatmaktadır (Polanyi, 1966/2009, p. 17). Bu yetenek, gerçek hayatta tecrübe edinerek veya simülasyon ve deney yaparak geliştirilmektedir (Nonaka et al., 1994, p. 350). Ayrıca söz konusu süreç, zihin işleyişi ile düşünce yapısının değişimini içermektedir ve dolayısıyla örgütsel öğrenme ile yakından ilişkilidir (Polanyi, 1958/1962, p. 64; Nonaka and Takeuchi, 1995, p. 62).

Üretilmiş kavram içselleştirilmesi sonucunda; ürün, süreç veya sistem gibi somut bir formda kolektif düzeyde kristalleşir (Nonaka, 1994, p. 25-26). Kristalleşme, sosyal bir süreç olarak öz-aşkınlık gerektirir. Dolayısıyla, birey içselleştirerek sahip olduğu bilginin farkında olup örgütsel bilgi varlıkları içerisinde kendi yerini tanımlayabilmelidir. Böylece hem grup hem de örgüt bilgisinin bir parçası olup

kristalleşme sürecine katkıda bulunabilir (Nonaka and Konno, 1998, p. 45; Nonaka and Toyama, 2003, p. 6). Örneğin, bir denetçi tarafından geliştirilen yeni bir raporlama yöntemine göre işletmenin mali kontrol sistemi revize edilir; diğer çalışanlar bu yeniliği kullanmaya başladıklarında örgütsel bilgi varlıklarına entegre edilmiş olur. Kristalleşme, örgüt yapısını bu şekilde etkiler ve değiştirebilir (Nonaka, 1991, p. 99; Nonaka and Toyama, 2003, p. 6). Bunun en belirgin hali, kriz dönemlerindeki meydana okumalara işletmelerin kendi bilgi varlıklarına göre geliştirdikleri anlayışlar ile ayrı ayrı karşılıklar verebilmelerinde gözlemlenebilir (Martin de Castro et al., 2007, p. 58).

2.2.5. Bilgi Sarmalı

Örgütsel bilgi üretimi, sürekli olarak gelişen ve genişleyen bir süreçtir. Üretilmiş ve içselleştirilmiş yeni kavram, başka bir ontolojik düzeyde yeni bir bilgi üretimi döngüsüne yol açmaktadır. Bilgi dönüşüm biçimleri arasındaki bu dinamik etkileşimlerin sonucunda bir sarmal oluşmaktadır. Sarmal; **Şekil 2**'de gösterildiği gibi ontolojik düzeylerde yukarı doğru çıktıkça genişler ve daha hızlı ilerler. Bilgi dönüşümleri, epistemolojik boyut olarak dikey eksen; sarmalın yükseldiği sosyal bünyeler ise ontolojik boyut olarak yatay eksen yer almaktadır. Böylelikle örgütsel bilgi üretimi; bireysel düzeyde başlayan, grup, örgüt ve hatta örgütler arası düzeylere ulaşabilen; müşteriler, tedarikçiler ve rakipleri kapsayan; yukarı doğru sarmal şeklinde ilerleyen dinamik bir süreç olarak değerlendirilebilir. Bu doğrultuda, örgütsel niyet; üretilen bilginin ileri ontolojik düzeylere aktarılması ve yaygınlaştırılması konusunda bir kontrol mekanizması hükmündedir (Nonaka, 1994, p. 20; Nonaka and Takeuchi, 1995, p. 72-89). Örneğin, pazarlama departmanı çalışanlarından biri işletmenin geliştirmek istediği yeni ürüne yönelik bir fikre sahip olduğunda; diğer departman çalışanları ile bu fikir paylaşarak grup içinde yeni fikir tartışılır ve bir kavram oluşturulur. Sonrasında yöneticiler tarafından yeni kavramın örgütsel amaçlara ne ölçüde hizmet ettiği değerlendirilir; kavram -geçerliliğinin doğrulanması durumunda- örgüt içinde yaygınlaştırılır ve böylece diğer departmanlarda yeni bilgi üretimine ilham kaynağı olur (Martin de Castro et al., 2007, p. 54-55).



Şekil 2. Bilgi Sarmalı (Nonaka and Takeuchi, 1995, p. 73).

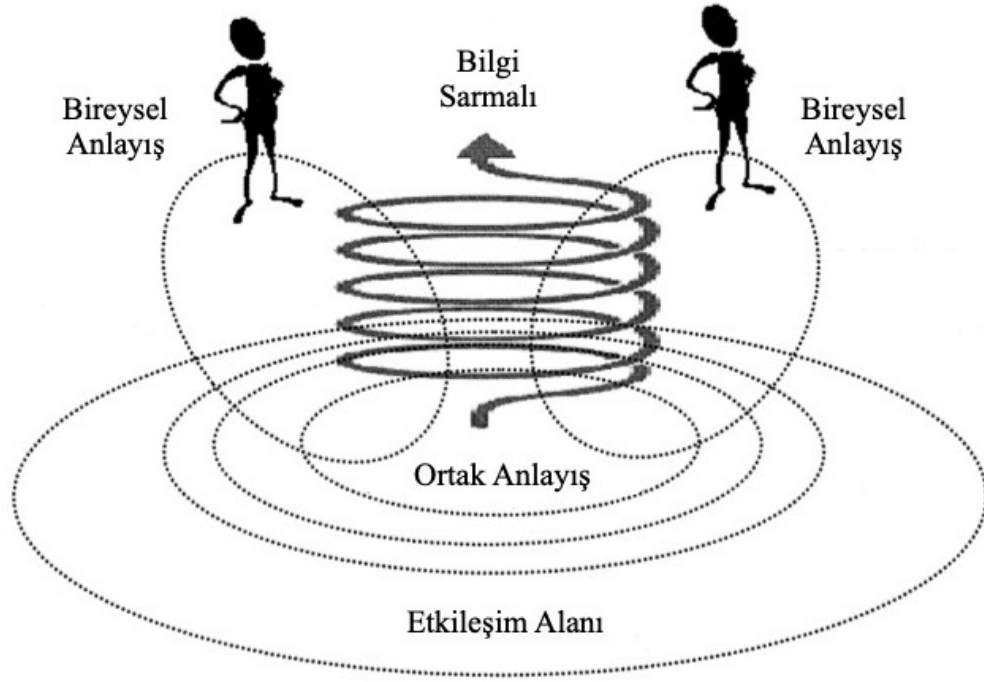
Bu kısımda, örtülü ve açık bilgi arasında sürekli bir biçimde var olan diyalog ve etkileşim incelenmiştir. Bu etkileşimin tezahür ettiği dört dönüşüm biçimi ele alınmıştır. Her bir bilgi dönüşüm süreci ile örgütsel bilgi üretimi sürecinin nasıl ilerlediği açıklanmıştır. Son olarak bunların sonucunda ortaya çıkan; bireysel, grup, örgüt ve örgütler arası ontolojik düzeylerde ilerleyen bilgi sarmalı anlatılmıştır. Sonraki kısımda, bilgi dönüşümlerinin zeminini oluşturan etkileşim alanları ele alınacaktır.

2.3. BİLGİ ÜRETİMİNİN ZEMİNİNİ OLUŞTURAN ETKİLEŞİM ALANLARI

Bilgi -doğası gereği- belirli bir yerde ve zamanda ortaya çıkmaktadır. Bu spesifik yer ve zamanda bireyler arasındaki etkileşimler aracılığıyla bilgi paylaşılmakta, üretilmekte ve kullanılmaktadır (Nonaka and Konno, 1998, p. 41; Nonaka et al., 2000, p. 14-15; Nonaka and Toyama, 2002, p. 1001; Nonaka and Toyama, 2003, p. 6). Bu doğrultuda, Nonaka ve Konno (1998) tarafından, bilgi üretimi bağlamında, bilgi dönüşümlerine uygun zemini sunan, Japonca “alan” anlamına gelen “Ba” konsepti öne sürülmüştür. Daha sonra bilgi yönetimi araştırmalarında, ilgili kavram “paylaşılan bağlam” ve “ortak anlayış” gibi farklı isimlendirmelerle ele alınmıştır. Buna yönelik çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren uluslararası firmalarda bilgi yönetimi girişimleri araştırılmış; firmaların esasta bilgiyi yönetmedikleri, bilginin örgütsel hedefler doğrultusunda sosyal olarak üretilmesi, paylaşılması ve kullanılması için gerekli bağlamları, koşulları ve etkileşim alanlarını yönettikleri ortaya çıkmıştır. Bilhassa örgütsel bilgi üretimi ve inovasyonun temel destekleyici unsurunun etkileşim alanı olduğu belirtilmiştir (Choo and Alvarenga Neto, 2010). Bu nedenle, etkileşim alanının kurulması, aktifleştirilmesi ve sürdürülmesi; örgütsel bilgi üretimi için kaçınılmazdır (Nonaka et al., 2000, p. 16).

Söz konusu etkileşim alanlarının temsili bir resmi **Şekil 3**'te gösterilmiştir. Küre, olabilecek maksimum yüzeye ve gerekli çeşitliliği kapsama kapasitesine sahip olduğundan; etkileşim alanı sürekli hareket halinde bir küreye benzetilmektedir. Alanın merkezine erişim konusunda bireyler arasında bir farklılık yoktur. Merkez, sabit bir nokta olmayıp bağlam geliştikçe değişir ve dolayısıyla her birey “merkez” olma potansiyeline sahiptir (Nonaka and Toyama, 2002, p. 1002). Bununla beraber, bireyler herhangi bir zamanda alana gelip alandan ayrılabilen ve dolayısıyla alanın sınırı sürekli değişmektedir. Sonuç itibarıyla, etkileşim alanındaki değişim hem mikro hem de makro düzeyde gerçekleşmekte; bireyler hem kendilerini hem de alanı değiştirmekte ve geliştirmektedir (Nonaka et al., 2000, p. 15-16; Nonaka and Toyama, 2003, p. 7). Aynı zamanda, farklı seviyelerdeki alanlar daha büyük bir alan oluşturmak üzere birbirleriyle bağlanabilmektedir. Takım ve gruplar, bireyin katıldığı etkileşim

alanını teşkil ederken; örgüt, takım ve grupların bulunduğu etkileşim alanını temsil etmektedir. Pazar ise, örgütlerin faaliyet gösterdiği etkileşim alanıdır. Bu alanların aralarındaki bağlar güçlendikçe, bilgi üretimi sürecinin verimliliği ve etkililiği artmaktadır (Nonaka and Konno, 1998, p. 41).



Şekil 3. Etkileşim Alanı ve Ortak Anlayış (Nonaka et al., 2000, p. 14).

Etkileşim alanları, insan ve yapı arasındaki irtibatı yansıtmaktadır (Nonaka and Toyama, 2003, p. 6). Bu irtibat, bireysel veya kolektif düzeyde; çalışma gruplarında, proje takımlarında, resmi toplantılarda, resmi olmayan çevrelerde/diyaloglarda ve müşterilerle temaslarda gözlemlenebilmektedir. İrtibatın tezahür ettiği etkileşim alanları ise ofis gibi fiziksel; e-posta, telekonferans gibi sanal; ortak anlayış, deneyimler, fikirler, idealler gibi zihinsel veya bunların herhangi bir birleşimi olabilmektedir (Nonaka and Konno, 1998, p. 40-41; Nonaka et al., 2000, p. 14-16). Burada dinamik iş sistemlerinin kullanılması; işletmenin yapısal ve işlemsel

bileşenlerinin entegre edilmesine, yaratıcı rutinler geliştirilmesine ve bunların sonucunda ortak anlayışların ve paylaşılan bağlamların oluşmasına imkân vermektedir. Söz konusu bağlamlar; geçmişin, geleceğin ve şimdiki zamanın sürekli değişen olaylarına ve koşullarına bağlı olarak zuhur etmektedir. İşletmenin hazır olup doğru zamanda onları yakalayabilmesi gerekir ki bilgi üretimi süreci ilgili bağlamlarda başarılı bir biçimde gerçekleştirilebilsin (Nonaka and Reinmoeller, 2002, p. 105-121). Bu yüzden etkileşim alanları, bilgi dönüşüm biçimleriyle bütünleşmiş olarak kavranmalıdır. Alanların inşa edilmesi konusunda örgüt yapısı önemli bir rol oynamaktadır. Ayrıca, hangi bilgiye ve dolayısıyla hangi etkileşimlere öncelik ve ağırlık verilmesi gerektiği işletme stratejisi tarafından belirlenmektedir. Bu doğrultuda, dört bilgi dönüşüm biçimine uygun zemini sunan dört temel etkileşim alanından bahsedilmektedir. Her bir alan, belirli bir bilgi dönüşüm aşamasını destekleyerek örgütsel bilgi üretimi sürecinin ilerlemesini sağlamaktadır (Nonaka and Konno, 1998, p. 45-48).

2.3.1. Temel Etkileşim Alanı

Bilgi paylaşımı ve bilhassa örtülü bilginin paylaşımı için bireylerin sürekli etkileşim içinde olabilecekleri bir “alan” gerekmektedir (Nonaka and Takeuchi, 1995, p. 85). Temel etkileşim alanı; bireylerin zihinsel modellerini, duygularını ve deneyimlerini paylaştıkları alandır. Bireylere sürekli yeni örtülü bilgi kazandırmaktadır. Dolayısıyla bu alan daha ziyade bilişsel bir durum olarak değerlendirilebilmektedir (Reber, 1989, p. 233). Bu doğrultuda; temel etkileşim alanı, bilgi üretimi sürecinin birinci aşaması olan sosyalleştirme için uygun bağlamı sunmaktadır. Bununla birlikte, onun sayesinde bireyler arasında ilgi, sevgi, güven, özen ve bağlılık gibi bilgi üretimini kolaylaştıran unsurlar oluşabilmektedir. Ancak ilgili alanın oluşturulması ve sürdürülmesi -özellikle global şirketler açısından- oldukça maliyetli olabilmektedir. Mesela yakın geçmişte, Japonya kökenli 7-Eleven şirketler zincirinin her hafta Tokyo’daki merkezinde yüz yüze yönetici toplantıları gerçekleştirdiği bilinmektedir. Yüz yüze etkileşimin önemini vurgulayan şirket; bu doğrultuda çalışanların seyahat, konaklama vb. masraflarını karşılamak için yılda yaklaşık 18 milyon dolarlık bir harcamaya katlanmayı tercih etmiştir (Nonaka et al., 2000, p. 16-18).

2.3.2. Diyalog Alanı

Diyalog alanı; bireylerin zihinsel modellerinin yansıtıldığı, analiz edildiği ve açık kavramlara dönüştürüldüğü bağlamdır. Düşünce ve diyalog, bu alanın inşasının anahtarıdır (Nonaka and Konno, 1998, p. 47). Zira diyalog; düşünce ve gerçeklik arasında bağlantı kurmaya imkân vermekte (Nonaka, 1994, p. 25) ve dolayısıyla diyalog alanı temelde dışsallaştırma sürecine uygun zemini sunmaktadır (Nonaka et al., 2000, p. 17). Bununla birlikte; diyalog alanı, temel etkileşim alanına kıyasla daha bilinçli bir şekilde oluşturulabilmektedir. Belirli proje ve görevler için gerekli bilgi ve yeteneklerin doğru karışımına sahip kişileri seçip bir araya getirmek son derece önemlidir. Bu bağlamda, örgüt kültürünün yeni fikirlere açık olması ve diyalogu teşvik etmesi esas rolü oynamaktadır. Öte yandan; çalışanlar, fikirlerinin peşinden gitmeli ve örgütsel düzeyde bu fikirlere anlam ve değer kazandırma konusunda ısrarcı olmalıdırlar (Nonaka and Konno, 1998, p. 47).

2.3.3. Sistemleştirme Alanı

Sistemleştirme alanı, gerçek mekân ve zaman ötesinde sanal etkileşimlerin gerçekleştiği bağlamdır. Açık bilginin çok sayıda kişiye kolay bir şekilde iletilebildiği alan olduğundan dolayı, mevcut açık bilgiyi birleştirme sürecine uygun zemini sunmaktadır (Nonaka et al., 2000, p. 17). Sistemleştirme alanı, iş birliği yapan kişiler arasında enformasyon teknolojileri kullanılarak etkili biçimde oluşturulabilmektedir. Elektronik cihazlar, çevrimiçi ağlar, veri tabanları, programlar ve dokümantasyonun kullanımı bu tür etkileşim alanını desteklemektedir (Nonaka and Konno, 1998, p. 47).

2.3.4. Uygulama Alanı

Uygulama alanı, özel olarak içselleştirme süreci için ihtiyaç duyulan bağlamı sunmaktadır (Nonaka and Konno, 1998, p. 47). Sistemleştirme alanında üretilen açık bilginin gerçek dünyada veya simülasyon şeklinde uygulanmasına imkân vermektedir. Uygulama alanı, aynı zamanda üretilen yeni bilginin kullanılabilirliği ve geçerliliğinin

tespit edilmesine yardımcı olduğundan, bilgi üretimi sürecinde bir geri bildirim mekanizması olarak değerlendirilmektedir. Bu alan sayesinde açığa çıkan bilgi yetersizliği/eksikliği, yeni bir bilgi üretimi döngüsünün başlatılmasına neden olmaktadır (Nonaka et al., 2000, p. 17-19).

Etkileşim alanlarının farklı özelliklerinin dikkate alınması, bilgi üretimi sürecinin yönetimini kolaylaştırmaktadır (Nonaka and Konno, 1998, p. 47). Örgütsel bilgi üretimi, esas olarak ürün ve süreç yeniliğine ulaşmayı hedefleyen bir süreçtir. Bu doğrultuda; bilgi dönüşüm biçimlerinin, ilgili sürecin açıklanmasında son derece yararlı oldukları görülmüştür (Nonaka and von Krogh, 2009, p. 646). Ancak bilgiye ilişkin konuların araştırılmasında -bilginin doğası gereği- her zaman bir tür karmaşıklık söz konusudur. Her araştırmada, bu karmaşıklığın bir kısmı çözülmeye çalışılmaktadır. (Martin de Castro et al., 2007, p. 61). Bu bölümde, tezin ele aldığı bilgi üretimi ile bilgi sürekliliği arasındaki ilişkinin birinci tarafını temsil eden örgütsel bilgi üretimi süreci detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Gelecek bölümde, bu ilişkinin ikinci tarafı olan bilgi sürekliliği süreci ele alınacaktır.

BÖLÜM 3: BİLGİ SÜREKLİLİĞİ

İnsanlık tarihinin erken dönemlerinden bu yana, insanlar sahip oldukları bilgi ve tecrübelerini gelecek nesillere aktararak bilgi mirasını muhafaza ederek varlıklarını sürdürmeye çalışmışlardır (Wiig, 1997, p. 7). Gündelik hayatta, baba ve annelerin çocuklara; mesleki hayatta, ustanın çırığa; iş hayatında, uzmanların acemi çalışanlara gerekli ve önemli bilgi birikimlerini her zaman aktarmaya gereksinim duydukları bilinmektedir (Leonard and Swap, 2005, p. 170). Bu doğrultuda, örgütsel bilgi sürekliliği; personel devri sonucunda meydana gelen bilgi kaybı meselesi ile ilgilenmektedir (Beazley et al., 2002; DeLong, 2004; Leonard and Swap, 2005; Kalkan, 2006; Slagter, 2007; Joe et al., 2013; Leonard et al., 2014). İşletme faaliyetlerinin başarısının temelini teşkil eden bilgi; soyut, bağlamsal, işlemsel, davranışsal, bilimsel ve teknik olduğundan dolayı korunması ve transfer edilmesi gereken bilgi büyük ölçüde dosya ve kayıtlarda tutulamayan örtülü bilgidir (DeLong, 2004, p. 101; Leonard and Swap, 2005, p. 170). Bu bölümde, işletmede kritik önem taşıyan bilgi; çeşitli nedenlerden dolayı oluşan bilgi kaybı ve süreksizlik sorunu; bilgi sürekliliğinin önemi ve bilgi sürekliliği süreci ele alınacaktır.

3.1. KRİTİK BİLGİ

Örgütsel bilginin rekabetçi avantajın temelini teşkil ettiği vurgulanmıştır. Ancak örgütsel bilginin tümü değil, sadece bir kısmı rekabetçi avantaj ile işletme faaliyetlerinin çekirdeği hükmünde ve dolayısıyla işletmenin “kritik bilgisi” veya “derin zekâsı” olarak değerlendirilebilmektedir. Söz konusu kritik bilgiye sahip olan çalışanlar, işletmenin hazinesini taşımakta; onların yokluğu, işlerin aksayacağı ve hatta duracağı anlamına gelmektedir (Leonard and Swap, 2005, p. 1-2). Çünkü kritik bilginin doğası büyük ölçüde örtülüdür (Leonard and Swap, 2004, p. 93; Joe et al.,

2013, p. 921). Bir başka ifade ile, kritik bilgi “yüksek kalitede örtülü bilgi [İng. high quality tacit knowledge]” niteliğine sahiptir (Erden et al., 2008). Ona sahip olan kişi, çoğu zaman kendisi bile bilinçli olarak farkında olmayıp, kritik bilginin yalnızca uygulamadaki yansımalarını tanımlayabilmektedir (Ryle, 1945, p. 13). Ayrıca bu tür bilginin edinimi ve gelişimi yıllarca sürmektedir (Swap et al., 2001, p. 97). Böylelikle; kritik bilgi, işletme faaliyetlerinin verimliliğini ve etkililiğini doğrudan etkileyen bir faktör olup çalkantılı ve hızlı değişen çevrelerde hayatta kalmanın anahtarını teşkil etmektedir (Beazley et al., 2002, p. 211). Onun doğasını, boyutlarını ve bileşenlerini anlamak; bilgi sürekliliği sürecinin yönetimi için kaçınılmazdır (Leonard and Swap, 2005, p. 1). Bununla birlikte kritik bilgi; bilgi üretimi açısından da önemlidir. Dolayısıyla bu kısımda kritik bilgi ele alınacak; boyutları ve bileşenleri anlatılacaktır.

Kritik bilgi; işlemsel olmakla birlikte, yönetsel de olabilmekte (Leonard and Swap, 2004, p. 91) ve bu bilginin genel olarak dört temel boyutunun olduğu ifade edilmektedir. Boyutların her biri farklı bileşenlerden oluşmaktadır. Birinci boyut, “know-how” ile ilgilidir. “Yapmak” sanatı (DeLong, 2004, p. 23); tecrübe (Nonaka et al., 2000, p. 2); görev bilgisi (Lahti et al., 2002, p. 14); uygulama bilgisi (Sveiby, 1997, p. 29; Beazley et al., 2002, p. 211) ve pratik zekâ (Erden et. al., 2008); belirli yöntemlerin diğerlerinden neden daha etkili olduğu (Joe et al., 2013, p. 916); sistemli düşünerek, ayrıntıları fark ederek, bağlam ve modelleri tanıyarak hızlı ve uygun karar verebilme becerisi (Leonard and Swap, 2004, p. 91); yönetim bilgisi (Sumbal et al., 2020, p. 644); doğaçlama yeteneği (Vera and Crossan, 2004; Vera and Crossan, 2005; Erden et. al., 2008); sosyal ağları oluşturma, iletişim kurma, bireyleri motive etme ve yönlendirme yeteneği (Leonard, et al., 2014, p. 26); problemlerin analiz ve çözüm yolları (Lubit, 2001, p. 167) bu boyutun kapsamında değerlendirilebilmektedir.

Yüksek kalite niteliğine sahip örtülü bilgi, en çok pratik zekâ ve doğaçlama yeteneğinde belirmektedir (Erden et. al., 2008). Pratik zekâ; bireylerin görevlerinde yeni yolları ve yaklaşımları tasarlayabilme ve geliştirebilme kabiliyetidir (Erden et. al., 2008, p. 16). Doğaçlama ise; belirsizlik ve karmaşıklık ortamlarında, tahmin edilemez ve alışılmamış durumlarda (Vera and Crossan, 2004; Vera and Crossan, 2005); doğru, hızlı ve uygun biçimde tepki ve karar verebilme yeteneğidir (Leonard and Swap, 2005, p. 3; Nonaka and Toyama, 2007, p. 373). Söz konusu kaliteli örtülü

bilgi olma durumu; kritik bilgiyi nadir ve sahibine özgü kılmaktadır (Joe et al., 2013, p. 918).

İkinci boyut; örgüt kültürü, rutinler, normlar, geçmiş başarılar ve başarısızlıklar (Nonaka et al., 2000, p. 22; Joe et al., 2013, p. 916) ile ilgilidir. Örgüt kültürünün, organizasyonun ruhunu teşkil ettiği söylenebilmektedir (Beazley et al., 2003, p. 80). Örgüt kültürü bilgisine sahip olmak; işlerin nasıl yürüdüğünü, örgütte nasıl düşünülmesi ve davranılması gerektiğini bilmektir (DeLong, 2004, p. 23). Normlar bilgisi ise; saygı, dürüstlük, yardımlaşma ve iş birliği gibi örgütün değer verdiği davranış ve tutumların ışığında hareket etmeye imkân sağlar (Lahti et al., 2002, p. 14). Bunlarla birlikte, örgütsel hafıza bilgisi de son derece önemlidir. Zira örgütün kimliğini, bulunduğu konuma nasıl geldiğini, yaşanmış değişimin ve gelişimin hikayesini bilmek; çalışanların performansına yansımaktadır (Joe et al., 2013, p. 920). İkinci boyutun son bileşeni ise örgütsel rutin bilgisidir. Örgütsel rutin; işletmedeki günlük işlerde kullanılan uygulamaları içermekte (Nonaka et al., 2000, p. 22) ve dolayısıyla örtülü bilginin önemli bir kısmını barındırmaktadır (Lubit, 2001, p. 167).

Üçüncü boyut; sosyal ağlar ve etkileşimler (Erden et al., 2008; Joe et al., 2013; Sumbal et al., 2020) ile ilgilidir. Grup ilişkileri (Erden et al., 2008), gerektiğinde doğru kişiye/bilgi kaynağına erişebilme yeteneği ve işletmenin faaliyet gösterdiği sektörün kilit oyuncularının bilgisi (Joe et al., 2013, p. 919), tedarikçi ve müşteri ilişkileri (Sumbal et al., 2020, p. 641) bu boyutun kapsamına girmektedir. Kritik bilginin dördüncü boyutu ise açık bilgi olup diğer boyutlarla iç içe geçebilmektedir. Bu boyut örgüt yapısını, yönetim, sistem ve süreçleri; çevresel, ekonomik ve politik faktörleri; ulusal ve küresel eğilimleri bilmek ile ilgilidir (DeLong, 2004, p. 23; Joe et al., 2013, p. 921). Böylelikle; kritik bilginin dört boyutunun birbiriyle bağlantılı olup her birinin ayrı önem taşıyarak işletme faaliyetlerinin bir yönünü etkilediği görülmektedir. İlerideki kısımda, söz konusu kritik bilginin kaybı ve bu kayıpla beraber oluşan süreksizlik sorunu ele alınacaktır.

3.2. BİLGİ KAYBI VE BİLGİ SÜREKSİZLİĞİ SORUNU

Tarih, bir sonraki nesle aktarılamayıp bilgi süreksizliğine kurban giden kültürler, diller ve sanatlara şahittir (Polanyi, 1958/1962, p. 55; DeLong, 2004, p. 20-21). Yirminci yüzyılın sonunda personel devir hızı gittikçe artmış olup bu durum işletmelere ciddi zarar ve sorunlar getirmiştir (Lahti et al., 2002, p. 14; Beazley et al., 2003, p. 68; DeLong, 2004, p. 109). Çalışanların ayrılmaları sonucunda oluşan bilgi açığı, örgütsel bilgi dengesini bozarak krizlere yol açmaktadır (Beazley et al., 2002, p. 4; Leonard and Swap, 2005, p. 170; Slagter, 2007, p. 83). Ayrılan çalışanların sahip oldukları bilginin önemine göre, bilgi kaybı; birey, grup veya örgüt düzeylerinde gerçekleşebilmektedir (DeLong, 2004, p. 22).

Bilgi kaybı ve süreksizlik sorunu; aynı organizasyon içinde pozisyon değiştirme (Biron and Hanuka, 2015) ve/veya emeklilik, istifa, işi bırakma, işten çıkarılma, işe ara verme gibi nedenlerden dolayı organizasyondan ayrılma sonucunda meydana gelmektedir (Beazley et al., 2002; Sumbal et al., 2020, p. 640). Ancak en büyük bilgi kaybı, emeklilik durumunda ortaya çıkmaktadır. Zira emekliliği yaklaşmış çalışanların önemli bir kısmı ciddi bir bilgi birikimine ve uzmanlığa sahiptirler (Levy, 2011, p. 583). Bununla birlikte, özel yeteneklere sahip genç çalışanların işletmeden ayrılmaları da ciddi bir bilgi kaybına yol açabilmektedir (DeLong, 2004, p. 115-116). Söz konusu işten ayrılma nedenlerinin her biri, çalışanlar üzerinde farklı yönlerde etki bırakmaktadır (Biron and Hanuka, 2015). Etkili bir bilgi sürekliliği süreci yönetimi için, bu farklılıkları göz önünde bulundurarak her bir gruba/ayrılma durumuna uygun uygulamalar tasarlanmalıdır. Bu çalışmada; bilgi kaybına yol açan nedenlere veya spesifik olarak nedenlerden birine odaklanmaktan ziyade genel olarak işletmedeki bilgi sürekliliği durumu tespit edilecektir. Sonrasında bilgi sürekliliğinin mevcut durumu ile bilgi üretimi arasındaki ilişki ve irtibat noktaları araştırılacaktır.

Kritik bilgiye sahip çalışanlar görevlerinden ayrıldıklarında; işletmenin tam olarak neyi kaybettiğini ve kaybını nasıl geri kazanacağını bilmemesi, bilgi süreksizliğini daha kompleks bir sorun haline getirmektedir (Leonard and Swap, 2004, p. 90; Leonard et al., 2014, p. 11). Bilhassa kıdemli bir çalışan ayrıldığında; çoğu zaman

kadrosundaki çalışanlar peşinden gitmekte ve dolayısıyla bilgi kaybının sonuçları daha ağır bir duruma gelmektedir (Leonard et al., 2014, p. 11). Hatta bilgi kaybının sonuçları, organizasyonun tümüne yayılarak işletme fonksiyonlarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Beazley et al., 2003, p. 76). Oluşan bilgi açığı yüzünden gerekli bilgiye ulaşılmadığından, büyük hatalar meydana gelebilmekte (Ives et al., 1998, p. 273), maliyetler yükselebilmekte, verimlilik azalabilmekte, rekabetçi avantaj ve temel yetenekler yitirilebilmektedir (Beazley et al., 2003, p. 80; Leonard et al., 2014, p. 9-15). Bunlarla birlikte; örgütsel bilgi tabanındaki açıklık, yeni bilginin gelişimini ve üretimini engellemekte (Beazley et al., 2002, p. 9) ve zaman içerisinde gelecek nesil ürünleri üretme kabiliyeti kaybolmaktadır (Leonard, et al., 2014, p. 14). Ertelenen veya iptal edilen projeler de işletmelerdeki bilgi kaybı maliyetlerinin örnekleri arasındadır (Leonard et al., 2014, p. 11-16). Kalite ve performanstaki bu düşüşler; müşteri sadakatini azaltmakta ve işletme gelirinde ciddi kayıplara neden olmaktadır (Joe et al., 2013, p. 922). Bir başka deyişle, *“kritik bilgiye sahip bir çalışan ayrıldığında; işletmedeki momentum değişir ve her alanda sıkıntı yaşanır”* (Leonard et al., 2014, p. 11).

Bilgi kaybı meydana geldiğinde, yeni çalışan kuşağı kendi bilgi tabanını sıfırdan inşa etmek zorundadır (Beazley et al., 2003, p. 65-66). Dolayısıyla; bilgi kaybının yüksek maliyetlerinin yanı sıra, yeni çalışanları işe alma ve eğitim maliyetleri karşımıza çıkmaktadır. Bu maliyetler; sektöre, firmaya ve pozisyona göre farklılık göstermekle beraber genellikle ciddi miktarlara denk düşmektedir. Fort Wayne Metals işletmesinin insan kaynakları müdürünün ifadesiyle, *“Yeni bir çalışanın işe alınması, milyon dolarlık bir karardır.”* (Leonard et al., 2014, p. 9). Öte yandan, yeni çalışanların gelmeleri ile üstün yetenekler, farklı perspektifler ve yenilikçi fikirler ortaya çıkabilir. Ancak bu faydaların bilgi kaybının ve süreksizlik sorununun meydana getirdiği zararlarla kıyaslanması mümkün değildir (Leonard et al., 2014, p. 9-12). Bilgiye dayalı bir ekonomide rekabet edebilmek için, her işletmenin bilgi sürekliliği konusunda ciddi olup gerekli tedbirleri alması bir zorunluluktur. Aksi takdirde işletmenin varlığı tehdit altında olacaktır (DeLong, 2004, p. 25). Buna rağmen; işletmelerde bilgi sürekliliği konusundaki farkındalık, gereği kadar gelişmiş değildir. Örneğin, Leonard vd. (2014) tarafından yürütülen araştırmada, yöneticilerin çoğu bilgi kaybını önlemeye yönelik hiçbir adım atılmadığını veya yalnızca işten ayrılma öncesinde ufak tefek uygulamalar

olduğunu ifade etmişlerdir. Bu doğrultuda; bu tezde, bilgi sürekliliği süreci ile bilgi üretimi sürecinin irtibat noktaları araştırılıp onlardan yararlanılarak iki sürecin birbirini destekleyecek şekilde yönetilebilme imkânı farz edilmektedir.

Bu kısımda, örgütsel bilgi kaybı ve süreksizlik sorunu ele alınmıştır. Bu sorunun yeni olmadığı, insanlık tarihinin erken dönemlerinden beri var olduğu, ancak işletme ve yönetim dünyasında yirminci yüzyılın sonlarında belirgin bir biçimde önem kazanmaya başladığı vurgulanmıştır. Sonrasında, bilgi kaybına yol açan işten ayrılma durumları anlatılmıştır. En sonda ise, bilgi kaybının olumsuz etkileri ve sonuçları açıklanmıştır. Gelecek kısımda, bilgi sürekliliği süreci üzerinde durulacaktır.

3.3. BİLGİ SÜREKLİLİĞİ SÜRECİ

Örgütsel bilginin kritik kısmı, işletmenin rekabetçi avantajının kalbi hükmündedir. Bilgi sürekliliği, bu kalbi koruyan ve hayatta tutan süreç olarak değerlendirilmektedir ve dolayısıyla işletme yönetimi, stratejisi, misyonu ve örgüt kültürünün ayrılmaz bir parçası olarak ele alınmalıdır. Bununla birlikte, sürekli devam eden bir proses olarak hayata geçirilmelidir (Beazley et al., 2002; DeLong, 2004; Leonard and Swap, 2005; Slagter, 2007; Levy, 2011; Joe et al., 2013; Leonard et al., 2014). Bilgi sürekliliği süreci; örgütte bilgi istifçiliğini önler, hem mevcut/selef çalışanın hem de yeni/halef çalışanın örgütsel bağlılıklarını güçlendirir, yeni çalışanların oryantasyon sürecinin hızını ve etkililiğini artırır, stresi azaltır, geçmiş başarısızlıklardan ders alarak daha az hata yapma ve daha iyi kararlar alma fırsatı sunar, ihtiyaç duyulduğu anda sorunsuz ve hızlı bir biçimde gerekli bilginin kullanılabilirliğini sağlar. Böylelikle; personel devri sonucunda meydana gelen bilgi kaybının yüksek maliyetlerini minimum düzeye indirir, örgütteki dengeyi muhafaza ederek karmaşıklık ve belirsizlik durumlarında emin adımlar atmayı sağlar, tehditlere etkili karşılıklar verebilme kabiliyetini korur (Beazley et al., 2002, p. 40-53; Beazley et al., 2003, p. 69-81).

İşletmede iki tür bilgi transferi söz konusudur: İlki işletme içindeki mevcut çalışanlar arasındaki yatay bir transfer türü iken diğeri çalışan kuşakları arasındaki dikey bir transfer biçimidir. Örgütsel bilginin muhafaza edilmesinde yatay bilgi transferinin katkıları bulunmaktadır, ancak bu dikey transferin önemi ile kıyaslanamaz. Bilgi sürekliliği, dikey bir transfer olarak örgütsel bilginin kritik kısmının halef çalışandan selef çalışana aktarılma sürecidir. Söz konusu transferin dar bir alana -kritik bilgiye ve aynı işi yapan iki kişiye- odaklı olması, sürecin başarılı bir şekilde yönetilmesini daha mümkün kılmaktadır (Beazley et al., 2003, p. 66-67; Kalkan, 2006, p. 41-42; Levy, 2011, p. 582).

Kritik bilginin doğası büyük ölçüde örtülü olduğundan dolayı bilgi sürekliliği süreci; yalnızca veri tabanları, web siteleri, slaytlar ve raporlar gibi araçlar kullanılarak değil (Leonard and Swap, 2004, p. 93); temelde bilginin insani ve öznel boyutla, zaman ve mekanla ilişkisinin olduğu göz önünde bulundurularak tasarlanmalıdır (Flint, 2011). Bununla birlikte, süreç işletme genelinde gerçekleştirilmeli, ama farklı pozisyonlara uygun olacak şekilde uygulanmalıdır (Beazley et al., 2002, p. 88-91). Süreç aynı zamanda sektörden sektöre ve firmadan firmaya değişkenlik gösterebilmektedir ve dolayısıyla statik bir formülü olduğunu söylemek doğru değildir (Slagter, 2007, p. 88). Ancak çoğu işletmenin bu konuda takip ettiği ve/veya tamamladığı dört temel aşama bulunmaktadır: (1) Organizasyonda bilgi sürekliliğinin mevcut durumunun değerlendirilmesi; (2) planlama; (3) uygulama ve transfer; (4) transferin değerlendirilmesidir (Beazley et al., 2002, p. 59; Beazley et al., 2003, p. 76; DeLong, 2004, p. 171; Kalkan, 2006, p. 42-43; Levy, 2011; Leonard, et al., 2014, p. 15). Genelde -varsa- bilgi yönetimi departmanı veya insan kaynakları departmanı, bilgi sürekliliği sürecini üstlenmektedir. Bununla beraber, bilgi transferinin gerçekleşmesine izin veren, yardım eden veya uygun zemin sunan herkes; ilgili sürece dahil ve süreçte sorumlu olabilmektedir (Leonard, et al., 2014, p. 45).

3.3.1. Organizasyonda Bilgi Sürekliliğinin Mevcut Durumunu Değerlendirme Aşaması

Bilgi sürekliliği sürecinin ilk aşamasında; organizasyondaki bilgi sürekliliği veya süreksizliği durumu araştırılır ve mevcut duruma binaen dikey bilgi transferinin ne ölçüde gerekli olduğuna karar verilir. Bu doğrultuda, işletmenin bilgi kaybı riskine ilişkin bilinci ve farkındalığı esas rolü oynamaktadır. İşletmelerin bu farkındalığa her zaman sahip olmaları gerekir iken; araştırmaların çoğu, yöneticilerin bilgi kaybı oluşuktan sonra sorunun büyüklüğünün bilincine varıp onu çözmeye yönelik adımlar attıklarını göstermektedir (Beazley et al., 2002, p. 100; Levy, 2011, p. 585-592). Bu yüzden; bilgi paylaşımının örgüt kültürü tarafından ne derecede benimsendiğini tespit etmek, bilgi sürekliliğinin mevcut durumunun değerlendirilmesinde ilk adımı teşkil etmektedir. Sonrasında, geçmiş bilgi kaybının meydana getirdiği zararları ölçerek ve işletmedeki iş sınıflandırmasına göre her sınıfın yıllık personel devir hızı, emeklilik durumları ile muhtemel ayrılmaların istatistiklerini hesaplayarak örgütsel bilgi sürekliliğinin var olan tablosu çizilmiş olur (Beazley et al., 2002, p. 112-123).

3.3.2. Planlama Aşaması

Örgütsel bilginin muazzam boyutu yanında zaman ve para gibi maliyetleri dolayısıyla, bilgi sürekliliği sürecinde örgütsel bilginin sadece kritik kısmına odaklanılmakta ve öncelik verilmektedir. Planlama aşamasında; işletmedeki bilgi varlıklarının haritası/ağacı [İng. knowledge map/knowledge tree] çizilir ve böylece mevcut beceri, yetenek ve yetkinliklerin envanteri yapılır; transfer edilmesi gereken kritik bilginin ne olduğu, yeri ile sahipleri tespit edilir ve bunlara binaen bilgi sürekliliği sürecinin kapsamı ile transfer yöntemleri belirlenir (Beazley et al., 2002; Beazley et al., 2003; DeLong, 2004; Mooradian, 2005; Levy, 2011; Joe et al., 2013; Leonard, et al., 2014). Örgütsel bilgi varlıklarının haritasını çizmek sadece bilgi sürekliliği sürecine özgü değildir, bilgi üretiminde de önem taşımaktadır. Bilgi üretimi bölümünde açıklandığı gibi; bilgi varlıkları, örgütsel bilgi üretimini açıklayan modelin unsurlarından biri olarak bilgi üretiminin girdileri ve çıktılarını oluşturmakta ve böylece mevcut bilgi varlıklarından her zaman yeni bilgi oluşabilmektedir (Nonaka et al., 2000).

Dolayısıyla hem bilgi üretimi hem de bilgi sürekliliği sürecinin etkili bir şekilde yönetilebilmesi için, bilgi varlıkları devamlı olarak haritalanmalıdır.

Bilgi ağacının işletmedeki bilgi türlerinin net bir ayrımı, çalışanların üstlendiği tüm görevler ve sorumluluklar, sahip oldukları yetenekler ile çözebildikleri problem türlerini yansıtmaları gerekmektedir (Zack, 1999, p. 56; Blair, 2002, p. 1026-1027; Levy, 2011, p. 594; Leonard, et al., 2014, p. 72). Böylelikle, bunların arasında işletme için kritik olan boyutların tespit edilmesi daha sistemli bir şekilde gerçekleştirilebilir (Leonard, et al., 2014, p. 72). Kritik bilgiyi tespit etme çalışması da mevcut bilginin şimdiki ve gelecekteki işletmenin başarısına ve yenilik yeteneğine katkısı göz önünde bulundurularak yapılmalıdır (Levy, 2011, p. 595; Leonard, et al., 2014, p. 46).

İşletme için kritik olan bilgi boyutları belirlendikten sonra; bilginin aynı departmanda veya organizasyonda alternatif kişilerde bulunma ihtimali, kolaylıkla yeniden inşa edilip geliştirebilme veya tedarik edilebilme imkânı araştırılmalıdır. Örneğin hem satışların hem de firmanın büyüme stratejisinin yönetiminden sorumlu olan bir genel müdürün bilgisi işletme açısından kritik olabilir. Ancak aynı firmada satışlar konusunda genel müdürün halefi olabilecek yetenekli bir satış müdürü vardır. Bu durumda, genel müdürün büyüme stratejisini yönetim yeteneğine odaklanıp bunu transfer etmek gerekir (Levy, 2011, p. 595; Leonard, et al., 2014, p. 72). Örgütsel bilginin transfer edilecek kritik kısmına karar verilmesinin ardından, söz konusu bilginin listelenmesi ve listedeki her bir boyutun yanına neden kritik bir öneme sahip olduğuna ilişkin açıklamanın eklenmesi; sürecin etkili bir şekilde ilerlemesinde faydalı olur (Levy, 2011, p. 594). Böylelikle; bilgi sürekliliği sürecinin planlama aşaması, transfer edilecek bilgi listesinin yöneticiler tarafından onaylanması ve imzalanması ile tamamlanmış olur (Levy, 2011, p. 595).

3.3.3. Uygulama ve Transfer Aşaması

Uygulama ve transfer aşaması, bilgi sürekliliği sürecinin kalbini oluşturmaktadır. Kritik bilgiyi selef çalışanlardan halef çalışanlara transfer etme planı, bu aşamada hayata geçirilmektedir (Beazley et al., 2002; Leonard and Swap, 2005; Levy, 2011).

Kritik bilgi -örtülü doğası gereği- daha ziyade eylemde tezahür etmektedir (Polanyi, 1958/1962). Dolayısıyla örtülü bilginin doğası ve özelliklerini göz ardı ederek tasarlanmış bir transfer süreci başarısız olmaya mahkûmdur (Mooradian, 2005, p. 108). Organizasyonda bilgi transferi, öğretme veya öğrenme niyeti olmadan bilinçsiz bir şekilde gerçekleşebilmektedir (Swap et al., 2001, p. 98). Örneğin, takım çalışmalarında, grup ilişkilerinde, çevrimiçi ve çevrimdışı topluluklarda bilgi aktarımı söz konusudur (Nonaka and von Krogh, 2009, p. 647). Ancak kritik bilgi transferi şansa bırakılmamalıdır. Bu sürecin planlı ve sistemli bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir (Leonard and Swap, 2005, p. 2). Örtülü bilgi edinimini ele alan araştırmalarda; öğrenme konusu olan bilginin açık bir şekilde ifade edilmesi mümkün olmamakla birlikte, sözcüklerle anlatılmaya çalışıldığı zaman performansın düştüğü gözlemlenmiştir² (Leonard and Sensiper, 1998, p. 114). Aynı zamanda, kritik bilgi transferi alanında yapılan araştırmalar, formel eğitimlerden çok informal yöntemlerin etkili ve başarılı olduğunu vurgulamaktadır (Lahti et al., 2002, p. 14; Goh, 2002, p. 27). Dolayısıyla, transfer sürecinde informal öğrenme yöntemleri ön planda tutulmalıdır (Swap et al., 2001, p. 111). Bu tür informal yöntemlerin teşvik edilmesinde ve desteklenmesinde işletme yönetimi esas rol oynamaktadır (Swap et al., 2001, p. 98).

Öte yandan, çok sayıda işletme IT sistemleri ve dosyalama gibi formel yöntemleri kullanarak kritik bilgiyi transfer etme çabası içinde bulunmaktadır (Goh, 2002, p. 27). Aynı zamanda, bazı araştırmacılar kritik bilgi transferinde formel yolları öne sürmektedirler. Mesela; Beazley vd. (2002) ve Beazley vd. (2003) selef çalışanın bilgisini “bilgi profiline” [İng. knowledge profile] yansıtıp gelecek halef çalışana teslim etmek suretiyle gerçekleştirilecek bir dikey bilgi transfer yöntemini önermektedirler. Bununla beraber; aynı araştırmacılar, örtülü bilginin transferinin etkileşim esaslı yöntemlerle daha etkili olduğunu ancak bunları her zaman uygulama fırsatı olmadığını ileri sürmekte ve dolayısıyla dikey bilgi transfer sürecinde bilgi profili yöntemine öncelik vermektedirler.

² Örtülü bilgiye ilişkin konular “1.3. Bilgi Türleri” bölümünde detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

Transfer aşamasında, selef ile halef çalışan arasındaki bilgi açığı [İng. knowledge gap] meselesi karşımıza çıkmaktadır. Bu sorun beynin yeni bilgi işleyişiyle yakından ilişkilidir. Zihnimizdeki mevcut bilgiler -modeller, değer yargıları, inançlar, anılar ve olgular- yeni bilgileri kavrama kapasitesini etkilemektedir. Yüksek kaliteye sahip uzman bilgisinin algılanabilmesi için beyinde reseptör görevi gören bazı çerçeveler, kurallar veya uzmanlık alanı ile ilgili ön bilginin bulunması şarttır. Dolayısıyla, transfer sürecini başlatmadan önce halef çalışanın zihninde bu reseptörlerin varlığından emin olmak; yok ise bunları oluşturmak gerekir. Aksi hâlde transfer edilecek bilgi, halef çalışanın zihnine gönderilir fakat zihinde bağlantı kurulacak ön bilgi olmadığından anlamsız olarak kalır ve böylelikle transfer süreci başarısızlıkla sonuçlanır (Goh, 2002, p. 27; Leonard and Swap, 2004, p. 92-93; Leonard, et al., 2014, p. 53-55). Bir başka deyişle, *“topu atmadan yakalayıcının hazır olduğundan emin olmak gerekir”* (Leonard and Swap, 2004, p. 92).

Bir mesleğin/pozisyonun özel dilini öğrenmek reseptörlerin en temeli ve basitidir (Leonard, et al., 2014, p. 54). Halef çalışana kurallar, çerçeveler ve iş gereklilikleri gibi reseptör mahiyetinde olan açık bilginin aktarımıyla yetinilmemeli; selef çalışanla etkileşimli olarak kritik bilginin transfer sürecine devam edilmelidir (Swap et al., 2001, p. 98; Leonard and Swap, 2005, p. 203). Çünkü açık bilgi aktarımı ne kadar önemli ve lüzumlu olsa da tek başına uygulamada, uzman bilgisinin inşasında ve bilgi sürekliliğinin sağlanmasında yetersiz kalmaktadır; yani tariflerin hayata geçirilmesi, bir ustanın olmasını gerektirir (Ryle, 1945, p. 10; Polanyi, 1958/1962, p. 52-55; Leonard and Swap, 2004, p. 93; Joe et al., 2013, p. 921).

Bilgi sürekliliği sürecinin planlama aşamasında, transfer konusu olan kritik bilginin doğası ve boyutlarına göre transfer yöntemleri belirlenmiştir. Her yöntemin güçlü ve zayıf yönleri bulunmakta; yöneticiler bu yönleri göz önünde bulundurarak uygulanacak transfer yönteminin gerektirdiği hazırlıkları yaparak ve sonrasında uygulamaları takip ederek bilgi sürekliliği sürecini icra etmektedirler (Goh, 2002, p. 27; DeLong, 2004, p. 101). Bu doğrultuda yapılan araştırmalarda üç temel transfer yönteminden bahsedilmektedir: (1) Koçluk/mentor eşliğinde deneyim/yaparak öğrenme [İng. mentoring/guided experience/learning-by-doing] (Polanyi, 1958/1962; Swap et al., 2001; Goh, 2002; Leonard and Swap, 2004; DeLong, 2004; Leonard and

Swap, 2005; Appelbaum et al., 2012; Leonard, et al., 2014), (2) hikâye anlatımı [İng. storytelling] (Spender, 1996a; Swap et al., 2001; DeLong, 2004) ve (3) uğraş toplulukları [İng. communities of practice] (Goh, 2002; DeLong, 2004).

Mentor eşliğinde deneyim, kritik bilginin transfer yöntemlerinde ilk sırada olup en etkili yöntem olarak kabul edilmektedir. Ayrıca selef ile halef çalışan arasında birebir etkileşim olduğundan, uzman bilgisinin transfer edilmesinde başrolü oynamaktadır. Bilgi aktarım süreci, öğretme ve rehberlik etme görevi üstlenen selef çalışanın geri bildirimleri ışığında, halef çalışanın selef çalışanı izlemesiyle, taklit etmesiyle yani yaparak öğrenmesiyle gerçekleşmektedir (Polanyi, 1958/1962, p. 55; Swap et al., 2001, p. 99; Leonard and Swap, 2004, p. 94-97; DeLong, 2004, p. 106-107). Bu doğrultuda hem selef hem de halef çalışanın transfer sürecine dahil olmaya gönüllü ve istekli olmaları şarttır. Halef çalışanın transfer edilen bilgiyi özümseyebilmesi için selef çalışana tam anlamıyla güvenmesi ve bağlanması gerekir (Polanyi, 1958/1962, p. 55; Leonard and Swap, 2004, p. 94). Selef çalışanın halef çalışanla etkili bir iletişim kurması hususunda ise iş tatmini önemli bir rol oynamaktadır (Appelbaum et al., 2012, p. 284-285).

Koçluk yöntemi dört temel aktiviteden oluşmaktadır: uygulama, gözlem, problem çözme ve deney (Leonard and Swap, 2004, p. 94-97; Leonard and Swap, 2005, p. 203-226; Leonard, et al., 2014, p. 68). Uygulama ve pratik sistemli bir biçimde gerçekleştirilmelidir. Çünkü sistemli ve bilinçli uygulama aktiviteleri; becerilerin ve uzman bilgisinin edinimini gerçekleştirmekle kalmaz, bunların gelişimini de sağlar. Bir başka deyişle “*pratik yapmak mükemmelleştirir*” (Ryle, 1945, p. 15; Leonard and Swap, 2004, p. 95). Bununla birlikte, selef çalışanın sahip olduğu kritik bilgi -doğası gereği- belirli durumlarda/bağlamlarda belirlemektedir ve dolayısıyla halef çalışana farklı olaylarda ne yapması gerektiği hususunda kesin ve ayrıntılı talimat vermek epey zordur. Ancak halef çalışanın selef eşliğinde gözlem yaparak ve sonrasında gözlemlediklerini selef çalışanla tartışıp inceleyerek bağlamsal bilgiyi edinmesi mümkündür. Ayrıca gözlem, bilgi edinimi ile birlikte; bireyin önceki deneyimlerine dayanan ve eskimiş bulunan varsayımlarının, bakış açılarının ve inançlarının değişmesini sağlamaktadır (Leonard and Swap, 2004, p. 95). Örgüt kültürü ile örgütsel değerler ve normlar da gözlem yaparak öğrenilmektedir (DeLong, 2004, p. 106).

Problem çözme, gözlem yöntemine kıyasla halef çalışanın oldukça aktif olduğu bir yöntemdir. Selefin yanında halef sorunlarla karşı karşıya gelerek farklı problemlere nasıl yaklaşılabileceğini öğrenir ve dikkatini çözüme vererek yeni çözümler üretme imkânı bulur. Problem çözme böylelikle bilgi transfer sürecini zenginleştirir ve hızlandırır. Deney yöntemi ise, riskli ve maliyetli olduğundan işletmeler tarafından genellikle tercih edilmemektedir. Ancak her zaman öyle olmak zorunda değildir; geçmişte 35 start-up şirketi kapsayan bir araştırmada girişimci koçları küçük ölçekli deneylerin yararlı olduğunu vurgulayarak yapılmasını teşvik etmişlerdir. Dolayısıyla -bu örnekte gözlemlendiği üzere- selef çalışan, deneyin nerede ve ne zaman yapılacağına karar verir; halef çalışan, deneye katılarak ve sonuçları selefle tartışarak sağlam deneyimler edinmiş olur (Leonard and Swap, 2004, p. 96-97).

Kritik bilginin temel transfer yöntemlerinin ikincisi ise, hikâye anlatımıdır. Bilişsel enformasyon işleme süreçlerine ilişkin yapılan araştırma sonuçları; insanın zihnindeki hazır bulunan, hızlı erişilebilen ve hatırlanması kolay olan enformasyon ve bilgiyi eylemde bulundurma ihtimalinin daha yüksek olduğunu vurgulamıştır. Aynı zamanda hafızada bir olaya ilişkin bilginin erişilebilirliği arttıkça, bunun sadece olasılıklara veya verilere dayanan bilgiden daha gerçek ve doğru olduğunu kabul etme olasılığının arttığı belirtilmiş ve bu duruma “bulunabilirlik kısayolu [İng. availability heuristic]” adı verilmiştir. Dolayısıyla, hikâye anlatımı gibi bilginin zihinde kalıcı olmasına yardımcı olan her şey önem arz etmektedir (Swap et al., 2001, p. 103-106).

Hikâye anlatımı, örgütsel yaşamın ayrılmaz bir parçasıdır. Çalışanlar aralarında hemen hemen her gün sohbet ederek ve hikayeler anlatarak örgüt, yöneticiler, çalışma ortamı, müşteriler ve günlük olaylar hakkındaki düşüncelerini dolaylı olarak paylaşmaktadırlar. İçeriklerinde kodlanmış bağlamsal ayrıntılar sayesinde; hikâyeler, çok güçlü bir anlam taşıyıcı olup bilginin örtülü boyutlarını yansıtmaktadır. Ayrıca, birçok değer barındırabildiği için davranışları etkilemekte ve yönlendirmektedir. Bununla birlikte hikayelerin canlı, ilgi çekici, eğlenceli ve kişisel deneyime dayalı olduklarından dolayı hatırlanması ve doğruluğuna inanılması yazılı kurallardan daha olasıdır. Dolayısıyla yöneticiler; örgütün tarihçesi, vizyonu, misyonu, kültürü, prosedürleri, normları ve değerlerini yansıtan hikayeleri desteklemeli ve yaymalıdırlar. Böylelikle, örgüte yeni katılan halef çalışanın bu hikayelerdeki örtülü

bilgiyi özümsemesi kolaylaşmış ve hızlanmış olur. Aynı zamanda selef çalışanın anlattığı kişisel deneyim hikayeleri, kritik bilgi transferi sürecinde önemli rol oynamaktadır (Spender, 1996a, p. 62; Swap et al., 2001, p. 103-110; DeLong, 2004, p. 101).

Üçüncü sırada uğraş toplulukları yöntemi karşımıza çıkmaktadır. Uzman bilgisi edinimi, sürekli olarak pratik yapmayı gerektirmektedir (Swap et al., 2001, p. 97). Bu yönteme göre halef tek bir kişi olmak zorunda değildir; selef çalışan ile birden fazla halef çalışanın olduğu bir ağ oluşturularak bilgi transfer süreci gerçekleştirilir. Çalışma ağı küçük veya büyük olabilir, üyelerin yetenek ve uzmanlık düzeyleri de farklı olabilir. Halef çalışanlar hem selefle hem de kendi aralarında pratik yaparlar, bilgi aynı anda birden fazla kişiye intikal etmiş olur ve böylece selefin ayrılması durumunda oluşabilecek kritik bilgi kaybının riski minimum düzeye düşer. Ayrıca süreç boyunca bilgi transferi ile birlikte çalışanların örgütsel bağlılık duygusu artar; takım ruhu ve takım çalışma becerileri gelişir (DeLong, 2004, p. 114-116; Leonard, et al., 2014, p. 53; Leonard and Martin, 2019).

Transfer aşamasının halef ve selef tarafından daha ciddi ele alınması ve daha etkili bir şekilde gerçekleşmesi açısından selef ile halefin ilgili sürece dair anlaşma ve taahhüt mahiyetinde bir sözleşme imzalamaları gerektiği vurgulanmıştır. “Sözleşme” ifadesi; zihinde resmi, statik ve katı şeyleri çağrıştırdığından dolayı bu şekilde adlandırılması gerekmez. Zira bu anlaşmayı yapma sebebi; ulaşılmak istenilen nihai amaç, kullanılacak yöntemler, üstlenilecek sorumluluklar, çalışılacak zamanlar, kısacası izlenilecek yolu açık ve net bir şekilde transfer sürecine başlamadan önce ortaya koymaktır. Böylelikle, selef çalışan herkesin önünde bilgisini paylaşma niyetini ikrar etmiş olur. Aynı zamanda, halef çalışan bilgi edinimi sürecine bağlılığını ve gönüllü olduğunu kabul etmiş olur (Leonard et al., 2014, p. 45-61).

3.3.4. Değerlendirme Aşaması

Literatürde bilgi transfer sürecini değerlendirme yöntemleri sunan çalışmalar az sayıdadır. Örneğin; Leonard vd. (2014) birkaç farklı değerlendirme yöntemi önermektedir. Önerilen yöntemler daha ziyade açık bilgi transferinin değerlendirilmesinde yararlı olup örtülü bilgi transferinin değerlendirilmesinde yetersiz kalmaktadır. Başarı genellikle çıktı açısından veya nihai amaca ulaşma derecesine bakılarak değerlendirilir. Aynı zamanda, elde edilen sonucun bir değer taşıyıp taşımadığına bakılır. Söz konusu değer ise işletmeler dünyasında çoğu zaman direkt parayla kıyaslanır. Ancak bilgi transferi sürecinde, başarıyı değerlendirme aşamasında çıktının tayin edilmesi ve değerinin parayla ölçülmesi kolay olmadığından, bu yolun izlenmesi pek doğru değildir. Burada daha ziyade selef ile halef çalışanların arasındaki bilgi açığının değerlendirilmesi gerekir. Bunun için halef çalışanın performansı izlenir ve kendisine sorular yöneltilir; sorulara verilen cevapların hızı ve etkinliği değerlendirilir. Sonrasında sürecin başlangıcındaki bilgi düzeyi ile karşılaştırılarak bir değerlendirme sonucuna varılır (Leonard et al., 2014, p. 145-176). Bu yöntemler, transfer edilen kritik bilginin sadece bazı -açık olan- boyutlarının tespit edilmesinde yararlı olabilmektedir. Örtülü boyutları ölçmek bu kadar kolay değildir. Ancak söz konusu yöntemlerden daha etkili bir yol bulunmakta ve bu hususta bilgi üretimi süreci başrolü oynamaktadır. Bilgi sürekliliği sürecinde bilgi üretiminin nitelik belirleyici rolüne ilişkin konular, ilerideki bölümde detaylarıyla açıklanacaktır.

Bu kısımda; işletmelerde dikey bilgi transferinin öneminden bahsedilmiştir. Bilgi sürekliliği sürecinin sektöre ve firmaya göre farklılık gösterebildiği ancak temelde dört aşamadan oluştuğu vurgulanmıştır. Organizasyonda bilgi sürekliliğinin mevcut durumunu değerlendirme aşaması, planlama aşaması, uygulama ve transfer aşaması, değerlendirme aşaması detaylarıyla açıklanmıştır. Bu çalışmanın ikinci bölümünde bilgi üretimi süreci; üçüncü bölümünde ise kritik bilgi, bilgi kaybı ile süreksizlik sorunu ve bilgi sürekliliği süreci ele alınarak araştırma konusu olan iki süreç detaylarıyla anlatılmış olup gelecek bölümde aralarındaki ilişki ele alınacaktır.

BÖLÜM 4: BİLGİ SÜREKLİLİĞİ İLE ÖRGÜTSEL BİLGİ ÜRETİMİ SÜRECİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖNE ÇIKAN NOKTALAR

Önceki bölümlerde bilgi üretimi ve bilgi sürekliliğine ilişkin kavramsal çerçeve çizilmiş olup detaylı bir şekilde anlatılmıştır. Bu bölümde ise, yapılandırılmış literatür incelemesi sonucunda öne çıkan -çalışmanın asıl konusu olan- örgütsel bilgi üretimi ve bilgi sürekliliği süreci arasındaki ilişki noktaları açıklanacaktır. Bu doğrultuda, iki süreci etkileyen ortak faktörler[1] başta olmak üzere bilgi sürekliliğinin bilgi üretimi sürecindeki önemi[2], bir silsile içinde örtülü ve açık bilgi etkileşimi[3], etkileşim alanı ve ortak anlayış[4], bilginin ontolojik boyutu ve sosyal etkileşim düzeyi[5], bilgi üretiminin bilgi sürekliliği sürecinde nitelik belirleyici rolü[6] ele alınarak önermeler geliştirilecektir.

4.1. BİLGİ ÜRETİMİ VE BİLGİ SÜREKLİLİĞİNİ ETKİLEYEN ORTAK FAKTÖRLER

Genelde dört temel faktör/koşul grubu işletmedeki tüm bilgi süreçlerini -tüm etkileşim düzeylerinde- desteklemekte ve mümkün kılmaktadır. Bunlar; sosyal/davranışsal, bilişsel, yönetsel ve yapısal koşullardır (Choo and Alvarenga Neto, 2010). Söz konusu destekleyici koşul gruplarının en önemli faktörleri ise; örgüt kültürü, teşvik sistemi, niyet, bağlılık ve karşılıklı güven olarak değerlendirilebilir. Bu koşullar en temelde bilgi paylaşımını etkileyen unsurlar olarak doğrudan bilgi sürekliliği sürecini etkilemektedir. Aynı zamanda, bireysel bilginin geliştirilmesi ve örtülü bilginin paylaşılması, örgütsel bilgi üretim sürecinin anahtarı ve ilk aşaması (Nonaka, 1994 p. 21-25; Nonaka and Takeuchi, 1995, p. 85) olduğundan mevzubahis faktörler bilgi üretimini de etkilemektedir. Ayrıca, faktörlerin birbirleriyle ilişkili oldukları; birinin sağlanmasının diğerlerini güçlendirdiği (Lloria and Moreno-Luzón, 2005, p. 235) de vurgulanmıştır.

P1: *Örgütsel bilgi üretimi süreci ve bilgi sürekliliği süreci ortak bir altyapıya sahiptir.*

P1a: *Örgüt kültürü, teşvik sistemi, karşılıklı güven, niyet ve bağlılık hem bilgi sürekliliği sürecini hem de bilgi üretimi sürecini etkilemektedir.*

4.1.1. Örgüt Kültürü ve Teşvik Sistemi

Bilgi paylaşımı konusunda, örgüt kültürü ve teşvik edici ödül sistemi son derece ehemmiyetlidir (Filius et al., 2000; Beazley et al., 2002; Goh, 2002; DeLong, 2004; Biron and Hanuka, 2015). Örgüt kültürü, örgütsel yaşamın genel çerçevesini belirlemekle birlikte, çalışanların performansını da önemli ölçüde etkilemektedir (Beazley et al., 2003, p. 80). Bu doğrultuda, başarılı bir bilgi yönetimi ve bilhassa bilgi üretimi ve transferi için bilgi paylaşımı, iş birliği ve takım ruhuna örgütsel yaşamın ayrılmaz bir parçası olarak itibar eden bir atmosferin ve örgüt kültürünün inşa edilmesi şarttır (Goh, 2002, p. 25; Blair, 2002, p. 1027; DeLong, 2004, 49-50; Li et al., 2015, p. 25). Bilgi üretimi alanında yapılan bir araştırmanın teşhis sonuçları, başarısızlıklara yol açan ve etkin bilgi üretimini engelleyen faktörlerin genellikle örgüt yapısına ve proje üyelerine ilişkin unsurlar olduğunu göstermiştir. Örgüt yapısı ile ilgili engellerin başı olarak, teşvik edici bir sistemin olmaması ortaya çıkmıştır (Wu et al., 2010, p. 806). Bunun gibi, literatürde bahsi geçen çok sayıda araştırma, örgüt kültürünün bilgi süreçlerini doğrudan etkilediğini ve teşvik sisteminin olumlu yönde bir etkisi olduğunu vurgulamıştır (Filius et al., 2000, p. 292-293; Grandinetti, 2014, p. 341; Biron and Hanuka, 2015, p. 657).

Bilgi paylaşımı süreçlerinde oluşabilecek motivasyon, emek ve zaman kaynaklı engellerin karşısında örgüt kültürü ve teşvik sistemi durabilmektedir. Özellikle selef çalışanın karşılaşılabileceği engellerin ortadan kaldırılmasında veya etkilerinin minimum düzeye indirilmesinde teşvik ve ödül sistemi esas rolü oynamaktadır. Örneğin, selef çalışan sahip olduğu kritik bilgiyi paylaşacağı zaman, kendisi ile ilgili bir tür “fazlalık” hissine kapılıp bilgisini paylaşmaktan kaçınabilir (Slagter, 2007, p. 91; Biron and Hanuka, 2015, p. 656). Dolayısıyla, uzmanların fikrî mülkiyetlerinin korunması (Blair, 2002, p. 1027-1028) ve paylaştıkları bilginin saygı, itibar ve takdir

gibi bir karşılığını görmeleri önem arz etmektedir (Slagter, 2007, p. 91). Öte yandan; -bilgi üretimi bölümünde detaylı açıklandığı gibi- bilgi üretimi faaliyetleri için uygun zemini sunmak adına bilgi varlıklarının paylaşımının işletme yönetimi tarafından benimsenmesi, teşvik edilmesi ve işletme stratejisi ile desteklenmesi gerekmektedir (Nonaka and Takeuchi, 1995, p. 73-74; Nonaka and Konno, 1998, p. 53; Nonaka et al., 2000, p. 22-29).

4.1.2. Niyet ve Bağlılık

Bilgi üretimi ve bilgi sürekliliği literatüründe hemen hemen her araştırmada (Nonaka, 1991; Nonaka, 1994; Nonaka and Takeuchi, 1995; Nonaka and Konno, 1998; Nonaka et al., 2000; Beazley et al., 2002; DeLong, 2004; Lloria and Moreno-Luzón, 2005; Biron and Hanuka, 2015; Li et al., 2015) ve hatta genel olarak bilgi konusunu ele alan araştırmalarda (Polanyi, 1966/2009; Machlup, 1980) niyet [İng. intention] ve bağlılık [İng. commitment] faktörlerinin kritik önemi vurgulanmıştır. Bilgi edinimi ve gelişimi; öğrenme ve keşfetme sürecine derin bir inanç, bağlılık ve istek gerektirmektedir (Polanyi 1966/2009, p. 25). Niyet, eylemle ilişkili bir kavramdır. Niyet var olduğunda, bir bilinç ortaya çıkar, zira bir özne dikkatini bir nesneye verdiğinde bilinç ve bağlılık oluşur. Bilinç ve bağlılık ise özneyi yönlendirir ve harekete geçirir (Nonaka, 1994, p. 17). Dolayısıyla niyet ve bağlılık bilgi süreçlerini etkileyen birbirine bağlı iki faktör olarak ele alınabilir.

“Niyetin ve bağlılığın filizlendiği ve yetiştiği toprak, örgüt kültürü ve teşvik sistemidir.” (Beazley et al., 2002, p. 227). İyi bir ödül sistemiyle bilgi paylaşımını destekleyen örgüt kültürü, çalışanların bilgi paylaşımını özümsemelerini sağlamakta ve bilgi süreçlerine katılma isteklerini güçlendirmektedir (Beazley et al., 2002, p. 227). Aynı zamanda, çalışanların işletmeye karşı hissettikleri aitlik ve besledikleri olumlu duygular; bilgi paylaşımına ilişkin niyeti ve bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir (Li et al., 2015, p. 3-24). Böylelikle niyet ve bağlılık; selef çalışanın sahip olduğu kritik bilgiyi muhafaza ve transfer etmesinde, halef çalışanın ise bilgi edinmesinde ve sonrasında söz konusu bilgiye sahip çıkmasında önemli rol oynamaktadır (Beazley et al., 2002, p. 230). Diğer taraftan; yöneticilerin ve çalışanların niyeti, bilgi edinimine

ve paylaşımına bağlılık derecesi doğrudan bilgi üretimi faaliyetleri etkilemektedir (Nonaka, 1991, p. 97; Nonaka, 1994, p. 15; Nonaka and Konno, 1998, p. 53; Nonaka et al., 2000, p. 24).

4.1.3. Karşılıklı Güven

Güven faktörü bilgi transferinin ve ediniminin ana prensiplerinden biridir (Beazley et al., 2002, p. 204; Goh, 2002, p. 25; Slagter, 2007, p. 91). Aynı zamanda, çalışanlar arasında karşılıklı bir güven olması, bilgi üretimi sürecinin altyapısının ayrılmaz parçasıdır. Karşılıklı güveni inşa etmenin anahtarı ise özgün deneyimlerin paylaşılmasıdır (Nonaka, 1994, p. 24). Bu doğrultuda, öz-aşkınlık esas rol oynamaktadır (Nonaka et al., 2000, p. 28). Bilgi üretimi literatüründe, çalışanın kendini örgüt bütünlüğünün parçası olarak görebilme ve diğerlerini ihtiva edebilme kabiliyeti olarak tanımlanmış olan öz-aşkınlığın bilgi paylaşımındaki önemli rolü vurgulanmıştır. Hatta bilgi üretimi süreci, “öz-aşkınlığın süreci” olarak ele alınmıştır. Zira bilgi dönüşümlerinin her biri sosyal bir olgu olarak öz-aşkınlık gerektirmektedir (Nonaka and Konno, 1998, p. 42-45; Nonaka and Toyama, 2003, p. 5-6). Benzer şekilde; öz-aşkınlık, selef ve halef çalışan açısından önem taşıyarak dikey bilgi transfer sürecini desteklemektedir.

Örgütteki çeşitli etkileşim alanlarının işlevselliği, etkinlik ve etkililik düzeyi; güven faktörü tarafından belirlenmektedir (Nonaka et al., 2000, p. 20). Güvenin yüksek olduğu, bilgiye ilgi gösterilen ve kıymet verilen ortamlarda çalışanların bilgi paylaşma olasılığı artmaktadır (Beazley et al., 2002, p. 205). Karşılıklı güven sağlam oldukça çalışanlar arasında güçlü bir bağ oluşur, iş birliği ve etkileşim kalitesi yükselir (Nonaka et al., 2000, p. 19; Goh, 2002, p. 26). Bu doğrultuda; örgüt kültürü ve işletme yönetiminin izlediği politikalar, güven seviyesini doğrudan etkilemektedir. İşletmede açıklığın/şeffaflığın olmayışı, enformasyona erişim kısıtlılığı, yönetim kademelerinde iletişim zayıflığı, başarısızlıklardan çalışanları sorumlu tutma ve cezalandırma, güveni azaltmakta ve engellemektedir. Öte yandan, şeffaf ve çözüme odaklı bir yönetim stili, çalışanlara karşı adil olma, enformasyon fazlalığı/çeşitliliği ve erişilebilirliği, problem çözme süreçlerine çalışanları dahil etme ve farklı çözümlere açık olma, yeni fikirleri

ve deneyleri teşvik etme, güveni arttırmakta ve sağlamlaştırmaktadır (Goh, 2002, p. 26).

4.2. BİLGİ SÜREKLİLİĞİNİN BİLGİ ÜRETİMİ SÜRECİNDEKİ ÖNEMİ

Örgütsel bilgi varlıklarının bilgi üretimi sürecinin girdileri ve çıktıları olduğu (Nonaka et al., 2000, p. 20); bilhassa örtülü bilginin bilgi üretiminin yapı taşı oluşturduğu ve işletmenin özgün değerini yaratma konusunda başrolü oynadığı (Nonaka and Takeuchi, 1995, p. 85) önceki bölümlerde vurgulanmıştır. Yeni bilgi ise, mevcut bilgiden türetilerek üretilmektedir (Vicari and Troilo, 2000, p. 67; Nonaka et al., 2000, p. 22). Bilgi süreksizliği durumunda, bilgi kaybı yaşanmasının yanı sıra bilgi üretimi engellenmektedir (Beazley et al., 2003, p. 67). Projelerde başarısızlıklara neden olan ve etkili bilgi üretimini engelleyen temel faktörlerin araştırıldığı Wu vd. (2010) çalışmasında, engellerin esas olarak örgüt yapısı ve proje üyeleri ile ilgili olduğu açıklanmıştır. Araştırmadaki teşhis sonucunda, çalışan kaynaklı en önemli engel “iş bilgisi eksikliği” olarak ortaya çıkmıştır. Bu yüzden işletmeler bilgi varlıklarını en etkili ve verimli şekilde yönetmeli, muhafaza etmeli ve geliştirmelidir (Nonaka et al., 2000, p. 24).

P2: *Bilgi sürekliliği, bilgi üretiminin yapı taşı oluşturarak örgütsel bilgi varlıklarını korumaktadır.*

Bilgi, zamanla değer yargıları ve tutumları etkileyen sabit kalıplara dönüşmektedir. Söz konusu kalıplar kolaylık sağlamakla birlikte, yeni yolları deneme şansı yitirilebilmektedir (Sveiby, 1997, p. 33-34). Aynı şekilde, örgütlerde hâlihazırdaki bilgi varlıklarından kaynaklı bir durağanlık ortaya çıkmaktadır. Uzman bilgisi ve başarılı deneyimler zamanla sabit bir yol haritası çizerek yeni bilgi üretimini ve inovasyonu engellemektedir (Nonaka et al., 2000, p. 25). Bu sorunun giderilmesinde

bilgi sürekliliği süreci önemli rol oynamaktadır. Kritik bilginin yeni kuşak çalışanlara transfer edilmesi; örgütsel bilgi varlıklarına yeni perspektifler kazandırır, bilgi tabanını geliştirir, eksiklikleri giderir ve performansı iyileştirir. Bir başka deyişle “*bilgi sürekliliği; sürer durumu korumaz, aksine ona meydan okur ve onu değiştirir.*” (Beazley et al., 2002, p. 62; Beazley et al., 2003, p. 77-78). Zira her çalışan, kendi tecrübesi ışığında, bilgiye ilişkin yeni bir kavrayış geliştirmektedir. Mesela bir dil sistemine yeni bir kelime veya kavram getirildiğinde; dil yeni kavramı, kavram da dili etkiler, değiştirir ve zenginleştirir (Sveiby, 1997, P. 30). Öyle ki, yeni bilgi ve inovasyon; uzman bilgisi/derin zeka yeni ortamlarda ve/veya bağlamlarda yeniden yorumlandığında ortaya çıkar (Zack, 1999, p. 56; McAdam and McCreedy, 1999, p. 108; Nonaka and Toyama, 2003, p. 6; Leonard et al., 2014, p. 13).

Çalışanlar grup ve takım çalışmalarında bir araya geldiklerinde, yeni bilgi üretme potansiyeli hep vardır (Madhavan and Grover, 1998, p. 2). Kişisel bilginin paylaşılması (Nonaka, 1991, p. 98) ve bilhassa aralarında çeşitli boyutlarda farklılık olan çalışanların örtülü bilgi birikimlerinin paylaşımı bilgi üretimi sürecinin temelini oluşturmaktadır (Nonaka and Takeuchi, 1995, p. 69-85). Bilgi sürekliliği sürecindeki selef çalışan ile halef çalışanın iki farklı kuşak olarak aralarında bulunan çeşitli farklılıklar, bilgi üretimine hizmet etmekte ve organizasyonda yeni bir bilgi üretimi döngüsünün başlamasına yol açmaktadır. Ayrıca halef çalışan selef çalışanın eşliğinde; uygulama, gözlem, problem çözme ve deney yaparak kritik bilgiyi edinmekte ve sonrasında yeni bir yeteneğe, iş sürecine ve/veya ürün fikrine katkı sağlamaktadır (Leonard and Swap, 2004, p. 97).

Bilgi sürekliliğinin bilgi üretimi sürecindeki önemi konusunda son olarak bir husus karşımıza çıkmaktadır. Bilgi transferini ele alan temel çalışmaların bazıları; örneğin Machlup (1980), Vicari ve Troilo (2000), Leonard ve Swap (2004), Leonard ve Swap (2005), bilgi aktarılan kişinin zihninde aslında bilginin yeniden üretildiğini/inşa edildiğini ileri sürmektedirler. Açık bilgi kolayca ve dolaysız biçimde aktarılabilir iken örtülü bilginin aktarımı -doğası gereği- oldukça zordur. Dolayısıyla söz konusu çalışmalar; “*bilgi aktarılamaz, yalnızca yeniden ve yeniden inşa edilir*” (Vicari and Troilo, 2000, p. 67); “*derin zekânın doğrudan aktarılmasının bir yolu yoktur, yeniden üretilmesi gerekir*” (Leonard and Swap, 2005, p. 204) vurgusu yaparak bilgi transferini

ele almaktadırlar. Yani bilgi transferini bir bilgi üretimi olarak değerlendirmektedirler. Bu doğrultuda; selef ile halef çalışanın etkileşimi sırasında kritik bilginin bilhassa örtülü boyutları, halef çalışanın zihninde yeni baştan üretilmektedir (Leonard and Swap, 2005, p. 192). Halef çalışan; selef çalışanın eşliğinde uygulama, gözlem, problem çözme ve deney yaptığında aktarılacak istenilen bilgiyi kendi keşfetmekte, özümsemekte ve derinleştirmektedir (Leonard and Swap, 2004, p. 94).

P2a: *Bilgi sürekliliği, işletmede yeni bilgi üretimi döngülerine yol açmaktadır.*

4.3. BİR SİLSİLE İÇİNDE ÖRTÜLÜ VE AÇIK BİLGİ ETKİLEŞİMİ

Örtülü ve açık bilginin arasındaki etkileşim, teorik ve ampirik olarak “bilgi dönüşümleri” ile açıklanmaktadır. Bilgi dönüşüm biçimleri; yeni fikirlerin nasıl oluştuğunu, bireylerin arasındaki etkileşimin nasıl gerçekleştiğini ve etkileşim sırasında bilgiden nasıl yararlanıldığını göstermektedir (Nonaka and von Krogh, 2009, p. 645). Bununla birlikte; bilgi dönüşümleri örgütsel bilgi varlıklarının farklı türleri ile bağlantılı olup (Chou and He, 2004) organizasyondaki öğrenme süreçleri ile ilişkilidir (Nonaka and Takeuchi, 1995, p. 90). Ancak bilgi dönüşümü bireysel bir süreç olarak değil, sosyal bir süreç olarak algılanmalıdır (Nonaka and Takeuchi, 1995, p. 61). Bilgiyi dönüştürerek hem bireylerin kişisel bilgisi hem de grupların ortak bilgisi genişlemekte ve gelişmektedir (Choo and Alvarenga Neto, 2010, p. 598). Dolayısıyla, bilgi dönüşümleri sadece bilgi üretimi değil, tüm bilgi süreçlerini ve özellikle bilgi transferini ilgilendirmektedir. Bu çalışmanın bilgi üretimi bölümünde “SECI modeli” ele alınmıştır ve ona ilişkin dört bilgi dönüşüm biçimini temsil eden sosyalleştirme, dışsallaştırma, birleştirme ve içselleştirme süreçleri açıklanmıştır.

Nonaka ve von Krogh’un (2009) çalışmalarında, örgütsel bilgi üretimi teorisi üzerinde durulmuş ve bilgi dönüşümünün kavramsal temeli ele alınmıştır. Bu doğrultuda, “örtülü ve açık bilginin kavramsal olarak bir silsile/süreklilik içinde ayırt edilebilir”

(Nonaka and von Krogh, 2009, p. 638) olduğu ileri sürülmüştür. Silsile gibi süreklilik arz eden bir kavram [İng. continuum] kullanılarak örgüt ve işletme bağlamında örtülü ve açık bilginin etkileşimi yani bilgi dönüşümleri daha açık ve anlaşılır hale getirilmiştir. Ayrıca; sosyal etkileşim, bilgi edinme, öğrenme ve bilişsel psikoloji alanında yapılan araştırmalarda -“bilgi dönüşümleri” başlığı altında ele alınmasa bile- örtülü ve açık bilginin arasındaki etkileşim mevzubahis olmuştur (Nonaka and von Krogh, 2009, p. 643-645). Nitekim bir süreklilik durumu içinde örtülü ile açık bilginin ayrımına ve etkileşimine önem vermek; örgüt ve yönetim bilimi alanında öğrenme, yaratıcılık, yenilik ve değişim gibi konulardaki uygulamaları kolaylaştırmakta ve araştırmaların önünü açmaktadır (Nonaka and von Krogh, 2009, p. 642-647).

Örtülü ve açık bilgi karşılıklı bir etkileşim içinde zamanla birbirini tamamlamakta, desteklemekte ve geliştirmektedir (Nonaka, 1994, p. 19; Nonaka and Konno, 1998, p. 47). İki tür bilginin etkileşim silsilesinin her bir parçası, öncekini ve sonrakini güçlendirmektedir. Açık bilgiyi anlayabilme ve kavrayabilme kapasitesi, zihindeki mevcut örtülü bilgiye dayanır. Örtülü bilginin oluşumu ve gelişimi ise, ona ilişkin mevcut açık bilgiye dayanır (Mooradian, 2005, p. 107; Nonaka and von Krogh, 2009, p. 640). Örneğin, bir bilim insanının yaptığı deneyler ve keşifler; belirli bilimsel ilkeler, teoriler, kurallar, kriterler ve standartların ışığı altında gerçekleşir. Öte yandan, bilim insanı uygulama bilgisine sahip olmasaydı okuduğu kitaplar ve çalıştığı teoriler bir şey ifade etmezdi. Yani bilim insanı hem “nasıl” hem de “nedir” bilgisine sahiptir (Ryle, 1945, p. 15-16). Böylelikle örtülü ve açık bilgi etkileşimi, bilgi edinimi ve gelişimi sürecinin temelini oluşturmaktadır (Nonaka and von Krogh, 2009, p. 645). Dolayısıyla söz konusu iki bilginin etkileşimi, aynı zamanda hem bilgi üretimi süreci hem de bilgi sürekliliği sürecinin temelini teşkil etmektedir:

P3: *Bilgi dönüşümleri hem bilgi üretimi süreci hem de bilgi sürekliliği sürecinin temelini oluşturmaktadır.*

Bilgi sürekliliği bölümünde transfer yöntemleri ele alınırken açıklandığı üzere en etkili transfer yöntemleri; koçluk, hikâye anlatımı ve uğraş toplulukları gibi etkileşim esaslı informal öğrenme yöntemleridir. Nonaka ve von Krogh’un (2009) çalışmalarında,

sosyal etkileşim içeren uygulamaların ve pratiklerin üzerinde durulmuş ve örgütsel bilgi üretimi açısından önemleri vurgulanmıştır. Bu doğrultuda; bilgi üretimi sürecinde, sadece bireyler arasındaki etkileşim değil, birey ile yapı arasındaki etkileşim de önem arz etmektedir. Çalışanlar örgüt yapısının içinde faaliyet göstermekte oldukları için, birey ile yapı etkileşimi bilgi üretiminin dinamikliğini etkilemektedir (Nonaka and Toyama, 2003, p. 3). Bilgi sürekliliği süreci, selef ve halef çalışanın etkileşimi üzerinde kuruludur. Bu etkileşim örgütten bağımsız olarak değil, örgütsel günlük yaşam içinde gerçekleşmektedir. Selef ve halef çalışan birbirleri ile ve aynı zamanda örgüt ile etkileşim içindedirler. Dolayısıyla, bilgi sürekliliği sürecinde gerçekleşen etkileşimler yani bilgi dönüşümleri; organizasyondaki diğer etkileşim alanlarını ve bilgi üretim/dönüşüm döngülerini etkileyebilmektedir. Zira örtülü ve açık bilginin arasındaki etkileşim bir silsile içinde gerçekleşmektedir. Öyle ki, bilgi transfer süreci yol aldıkça ve halef çalışanın sahip olduğu kritik bilgi sağlamlaştıkça bilgi sürekliliğinde başlayan bilgi dönüşüm döngüsünün bilgi üretimi süreci döngülerinde devam etmesi ve örgüte önemli bir katkı sağlaması beklenir.

P3a: *Bilgi sürekliliği sürecinde gerçekleşen bilgi dönüşümleri, işletmedeki bilgi üretimi döngülerine katkı sağlamaktadır.*

Bilgi dönüşümlerinde ve özellikle “sosyalleştirme” ve “içselleştirme” süreçlerinde, informal etkileşimler sayesinde, bilgi dönüşümünün yanı sıra bilginin örtülü boyutlarının aktarımı gerçekleşmektedir. Sosyalleştirme; usta-çırak ilişkisi, zihinsel modeller ve deneyim paylaşımı ile ilgili iken içselleştirme daha çok yaparak öğrenme ile ilgilidir (Nonaka, 1994, p. 19; Nonaka et al., 1994, p. 349; Nonaka et al., 2000, p. 9; Swap et al., 2001, p. 95-98). Dolayısıyla bilgi transferindeki koçluk ve hikâye anlatımı gibi etkileşimli yöntemlerde hem sosyalleştirme hem de içselleştirme söz konusudur (Swap et al., 2001, p. 100). Sosyalleştirme sürecinde, karşılıklı güven ve ortak anlayışın gelişmesiyle örtülü bilgi dönüşümü meydana gelir (Nonaka and Reinmoeller, 2002, p. 110) ve aynı zamanda bilgi üretiminin ilk aşaması olan kişisel bilginin geliştirilmesi ve bilgi paylaşımı gerçekleşir (Nonaka and Takeuchi, 1995, p. 70; Nonaka and Toyama, 2003, p. 4). İçselleştirme sürecinde ise; eyleme geçerek ve uygulama yaparak açık bilgi özümsemekte ve örtülü bilgiye dönüşmektedir (Nonaka

and Konno, 1998, p. 45; Nonaka and Toyama, 2003, p. 5). Bu bağlamda, Fahey ve Prusak (1998, p. 272) deney ve yaparak öğrenmenin yeni bilginin yapı taşı olduğunu vurgulamışlardır. İçselleştirme süreci; başkalarının bilgisinin ve deneyimlerinin ürünü olan kavramlar, teoriler, üretim kılavuzları ve prosedürleri gibi açık bilginin yeniden tecrübe edilmesi ve yorumlanmasından ibarettir (Nonaka and Takeuchi, 1995, p. 69; Nonaka and Toyama, 2003, p. 5). Öyle ki, geçmişte deneyimlenmiş bir olayın özümsemesi sonucunda yepyeni bir zihinsel model oluşabilmekte ve bu sonrasında örgütteki diğer düşünce ve zihinsel modelleri etkileyebilmektedir (Nonaka and Takeuchi, 1995, p. 70; Martin de Castro et al., 2007, p. 52).

P3b: *Bilgi sürekliliği süreci hem sosyalleştirmeye hem de içselleştirmeye dayanmaktadır.*

4.4. ETKİLEŞİM ALANI VE ORTAK ANLAYIŞ

Bilgi üretiminin zeminini oluşturan etkileşim alanları konusu, bu çalışmanın ikinci bölümünde ele alınmıştır. Bilginin ortaya çıkması ve gelişmesinin; bir alan, platform, paylaşılan bağlam veya ortak anlayışı gerektirdiği vurgulanmıştır (Nonaka and Konno, 1998, p. 53; Nonaka and Toyama, 2003, p. 6). Söz konusu etkileşim alanlarının inşa edilmesindeki en temel faktör, çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımı ve aktif katılım gerektiren öğrenme yollarıyla deneyim/bilgi aktarımıdır (Nonaka, 1994, p. 20-24; Nonaka and Konno, 1998, p. 43-47). Bununla birlikte; öz-aşkınlık, empati ve sempati önemli rol oynamaktadır (Nonaka et al., 2000, p. 16). Böylece örgütte her etkileşim alanı, bir silsile içinde örtülü ve açık bilgi etkileşiminin gerçekleşmesi yani bilgi dönüşümlerinin bir sarmal içinde ilerleyip gelişmesi ve genişlemesi için gerekli zemini, enerjiyi ve atmosferi sağlamaktadır (Nonaka and Toyama, 2002, p. 1001; Nonaka and Toyama, 2003, p. 6).

P4: *Etkileşim alanı ve ortak anlayış hem bilgi üretimi sürecinde hem de bilgi sürekliliği sürecinde anahtar önem taşımaktadır.*

Bilgi üretimi sürecinde çalışanlar arasında ortak bir bağlam ve anlayışın oluşturulması konusunu ele alırken bir mesele karşımıza çıkmaktadır. Her kişi sayısız düşünce barındırabildiği için birbirinden bağımsız çok sayıda bağlam ortaya çıkabilmektedir. Dolayısıyla; anlamlı ve verimli bir ortak anlayışın oluşması, zamanla gelişmesi ve varlığının sürdürülebilmesi için belirli sınırların çizilmesi ve etkileşim sürecinin olabildiğince belirlenen sınırların/bağlamların çerçevesinde gerçekleşmesi gerekmektedir (Reber, 1989, p. 233; Nonaka et al., 2000, p. 15; Nonaka and Toyama, 2002, p. 1001-1002; Nonaka and Toyama, 2003, p. 7). Bununla birlikte, kaliteli bir ortak anlayışın ortaya çıkması ve bilgi üretimi sürecinin daha sistemli bir şekilde yürütülmesi için her alanda birbirini tamamlayan üç farklı rolün oynanması gerektiği vurgulanmıştır. Birincisi “yenilikçi” rolüdür. Bu rolü üstlenen, yeni fikirleri ilk yakalayabilen kişidir. İkincisi “mentor” rolüdür. Mentor görevi yapan, kıdemli çalışan olarak alandaki kişilerle sağlam bir etkileşim kurar, diğerlerini kendi bakış açısına çeker ve onlara belirli konularda tecrübe aktarır. Üçüncüsü ise “bilgi aktivisti” rolüdür. Bu rolü oynayan; yeni fikirlere ve deneyimlere açık olan, herkesten farklı perspektiften bakabilen ve sonrasında yeni perspektifi anlaşılır ve somut hâle getiren kişidir. Bu şekilde oynanan her rol, belirli bir zaman ve mekânda bilgi üretimi sürecinin icrası için, belirli bir amaç doğrultusunda bilinçli ve sistemli olarak bir alan oluşturmakta ve desteklemektedir (Nonaka and Konno, 1998, p. 47-54; Nonaka and Toyama, 2003, p. 7-8; Nonaka and Toyama, 2002, p. 1002-1003).

P4a: *Bilgi sürekliliği süreci, kritik bilgi odaklı olduğundan anlamlı ve verimli bir etkileşim alanı ve ortak anlayışın oluşması için gerekli belirli bağlamları/sınırları sağlamaktadır.*

P4b: *Bilgi sürekliliği sürecinde, anlamlı ve verimli etkileşim alanının temel rollerinden selef çalışan “mentor” halef çalışan “bilgi aktivisti” rolünü oynamaktadır.*

4.5. BİLGİNİN ONTOLOJİK BOYUTU VE SOSYAL ETKİLEŞİM DÜZEYİ

Bilgi sürekliliği süreci ve örgütsel bilgi üretimi sürecinin ilişkisinde “epistemolojik” boyut ile ilgili olan noktalar önceki kısımlarda ele alınmıştır. Bu kısımda ise, bilgi dönüşümlerinin gerçekleştiği sosyal etkileşim düzeyini yansıtan “ontolojik” boyuta ilişkin noktalar incelenecektir. Söz konusu sosyal etkileşim düzeyleri; bireysel, grup, örgütsel/gruplar arası ve örgütler arası olarak değerlendirilmiştir (Nonaka, 1994, p. 17; Nonaka and Takeuchi, 1995, p. 56). Örgütsel bilgi üretimi, ontolojik düzeylerde yukarı doğru sarmal şeklinde ilerleyen bir süreç (Nonaka and Takeuchi, 1995, p. 72) olduğundan hem epistemolojik boyut hem de ontolojik boyut dikkate alınmalıdır (Martin de Castro et al., 2007, p. 52). Ontolojik düzeylerdeki değişimler, örgütsel bilgi üretimi sürecinin ilerleyişini göstermektedir ve dolayısıyla bilgi dönüşümlerinin gerçekleştiği ontolojik düzeyi tespit etmek son derece önemlidir (Wu et al., 2010, p. 793). Bilgi sarmalı ortaya çıktığında örgütte destekleyici faktörlerin olmasına işaret eder iken engelleyici unsurların bulunması hâlinde bilgi dönüşümlerinin ontolojik düzeyinde aşağı doğru bir düşüş söz konusu olup bilgi üretimi döngüleri giderek kısıtlanmış olur. Örneğin; örgütsel düzeyde yani gruplar arasında sosyalleştirme ve diğer bilgi dönüşümlerine uygun zemin sunulmadığında bilgi üretimi faaliyetleri grup düzeyine kayar; engeller ortadan kaldırılmadıkça zamanla bireysel düzeye düşmeye devam eder ve bilgi bireylerde hapis kalır (Martin de Castro et al., 2007, p. 59; Wu et al., 2010, p. 795-798). Bu durumda bilgi sürekliliği faaliyetleri de engellenmiş olur. Zira organizasyonda bilginin bireysel düzeyde kalması ve dönüştürülmemesi, zamanla kritik bilginin kayıp olmasına neden olur ve bilgi süreksizliği sıkıntısı oluşturur. Wu vd. (2010) bu konuda yaptıkları araştırma sonucunda; bu durumun örgütsel bilgi gelişimini engellediğini ve çok sayıda proje başarısızlığına neden olduğunu ortaya koymuşlardır.

Örgütsel bilgi varlıklarının önemli bir kısmı işletmede her yerde ve her çalışanda değil; spesifik zaman ve pozisyonlarda bulunan belirli çalışanlarda toplanmaktadır. Bu çalışanlar, bilgi üretimi faaliyetlerinde ağırlıklı olarak yer almakla, sahip oldukları örtülü bilgiyi dışsallaştırarak yani açık hale getirerek örgüte değer kazandırmaktadırlar (Nonaka and Konno, 1998, p. 41; Grandinetti, 2014, p. 340). Bireysel bilgi, örgütsel

bilgi üretiminin çekirdeğini teşkil etmektedir. Ancak, bireysel bilgi grup bilgisine dönüştürüldüğü takdirde örgütsel bilgi varlıklarına katkı sağlamakta ve yeni bilgi gelişimini teşvik etmektedir (Nonaka, 1991, p. 97-98; Spender, 1996a, p. 62; Nonaka et al., 2000, p. 9; Nonaka and Takeuchi, 1995, p. 72; Erden et al., 2008). Zira yukarı doğru her ontolojik değişim, bilgi üretimine yeni bir varlık ve daha geniş bir boyut kazandırmaktadır (Nonaka and Takeuchi, 1995, p. 73; Wu et al., 2010, p. 795).

Mevzubahis bilginin ontolojik boyutunun, uygulamada birçok örneği vardır. Mesela kalite kontrolü sürecinde, kıdemli çalışanlar işyerindeki bilgi birikimini işletmedeki üretim süreçlerine yansıtarak iyileştirmeler yapmaktadırlar (Nonaka et al., 2000, p. 8). Bir başka örneği, bir Japon firmasının ekmek pişirme makinesinin geliştirilme sürecidir. Çalışanlardan biri bir fırıncının yanında sosyalleşirmeye ekmek pişirmenin püf noktasını öğrenir; sonrasında yeni bir konsept geliştirerek edindiği örtülü bilgiyi açık bir şekilde ifade eder ve işletmedeki ekip arkadaşlarıyla paylaşır; en sonunda proje ekibi, örgüte değer katan başarılı bir ürün olarak ekmek pişirme makinesi geliştirir (Nonaka, 1991, p. 99). Bununla birlikte, bireysel bilginin grup düzeyine geçmeden direkt örgütsel düzeye katkısı da olabilmektedir. Zira bilgi sarmalında ontolojik düzeylerde sıramalar gerçekleşebilmektedir (Martin de Castro et al., 2007, p. 50-59). Bu doğrultuda, bilgi üretiminin kritik bilginin muhafaza edilmesinde önemli bir rol oynadığı söylenebilir. Zira örgütsel bilgi üretimi sürecinde, kritik çalışanların sahip oldukları bilginin bir kısmı bilgi sarmalı içinde dönüşerek grup ve/veya örgütsel düzeye aktarılır. Böylelikle, kritik bilginin bir kısmı bireysel düzeyden çıkıp işletmedeki farklı ontolojik düzeylerde muhafaza edilmiş olur.

P5: *Bilgi üretimi, örgütsel bilgi varlıklarının muhafaza edilmesinde önemli rol oynamaktadır.*

P5a: *Bilgi dönüşümlerinin gerçekleştiği sosyal etkileşim düzeyi bireysel düzeyden çıkıp örgütsel düzeye doğru yükseldikçe kritik bilginin bir kısmı işletmede muhafaza edilmiş olur.*

P5b: *Bilgi üretimi/dönüşümü desteklenmedikçe bilgi bireysel düzeyde hapis kalır ve zamanla bilgi kaybı sorunu yaşanır.*

4.6. BİLGİ ÜRETİMİNİN BİLGİ SÜREKLİLİĞİ SÜRECİNDE NİTELİK BELİRLEYİCİ ROLÜ

Bilgi sürekliliği süreci esnasında veya hemen ardından “*selef çalışanların haleflerine sağlam bir asa teslim ettiklerinden emin olmak oldukça zordur.*” (Biron and Hanuka, 2015, p. 657). Zira tecrübeyi ve uzman bilgisini direkt olarak değerlendiren somut bir ölçü yoktur (Polanyi, 1962, P. 57). Bir başka ifade ile, bilgi transferi sürecinin icra edilmesi ve selefle halefin bir arada olması; halef çalışanın zihninde bilgi edinimi ve içselleştirilmesinin gerçekleşip gerçekleşmediğini, gerçekleşmiş ise ne ölçüde gerçekleştiğini yansıtmaz (Machlup, 1980, p. 190; Beazley et al., 2002, p. 204). Ancak; bilgi transferinin nasıl gerçekleştiğini anlamak ve ölçmek, halef çalışanın örgütsel bilgi üretimi sürecine katkısını tespit etmekle mümkün olabilmektedir. Kritik bilgi aktarımı sağlam yapılmışsa, bir sonraki kuşak çalışanın ileri zamanda bilgi üretimine katkıda bulunması beklenir. Çünkü eyleme geçme, uygulama ve kullanabilme yeteneği, özümseme sürecinin sonucudur (Polanyi, 2009, p. 21; Nonaka, 1994, p.19; Nonaka and Konno, 1998, p. 45). Dolayısıyla, halef çalışanın transfer sürecinde içselleştirdiği örtülü bilginin, işletme yararına açık bilgiye dönüştürülüp dışsallaştırılarak somut bir formda kristalleşmesi beklenir. Bunun yeni bir süreç, sistem veya ürün konseptine açık bir yansıması olacaktır. Yani işletme süreçlerinde yeniliklere yol açacaktır. Bundan dolayı; bilgi transferi yeni alınan kararlar, atılan adımlar ve yapılan manevralar gibi eylemler ışığında değerlendirilebilmektedir (Davenport and Prusak, 1998, p. 7).

P6: *Bilgi üretiminin bilgi sürekliliği sürecinde nitelik belirleyici rolü vardır.*

P6a: *Bilgi sürekliliği süreci ardından halef çalışanın bilgi üretimi döngülerine katılıp katkıda bulunması, bilgi sürekliliği sürecinin başarılı bir şekilde gerçekleştiğinin önemli bir göstergesidir.*

P6b: *Örgütsel bilgi üretimi döngülerinin sürdürülebilir olması, bilgi sürekliliğinin sağlandığının göstergesidir.*

BÖLÜM 5: ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

5.1. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Metodoloji, mantıksal ve sistematik düşünmekle ilgili olarak, araştırılacak olgulara ilişkin veri toplama ve analiz yöntemlerini içeren yoldur (Corbin and Strauss, 2015/1990). İzlenilecek yolun ana hatlarının ve kullanılacak yöntemlerin belirlenmesinde, araştırma konusunun doğası önemli rol oynamaktadır (Yin, 2016/2011, p. 78-79). Bu çalışmanın ilk aşamasında gerçekleştirilen yapılandırılmış literatür incelemesi neticesinde, örgütsel bilgi üretimi ile bilgi sürekliliğinin irtibatlı olabileceği görülmüştür ve irtibatın öne çıkan noktalarına ilişkin önermeler yapılmıştır. Böylelikle bu araştırmada, söz konusu iki süreç arasındaki irtibatın sahada incelenmesi ve tespit edilmesi, sonrasında bu ilişkinin mahiyetini yansıtan ve açıklayan kuramsal bir bakış açısının geliştirilmesi hedeflenmiştir. Bu doğrultuda, çalışmayı hedefine ulaştıracak en uygun yol olduğuna kanaat getirilerek, bilimsel araştırma yöntemlerinden nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir.

Nitel araştırma, gerçek dünyadaki olguların nasıl geliştiğini, birbirlerini etkilediğini ve birbirleriyle bağlandığını anlamaya ve açıklamaya çalışan bir yöntemdir (Yin, 2016/2011, p. 5-6). Aynı zamanda, olguların ifade ettiği anlamın ötesine geçerek bu anlama ilişkin kavramsal ve kuramsal yapılar inşa ederek olguları açıklayan bir kurama ulaşma imkânı sunmaktadır (Yin, 2016/2011, p. 99). Nitel araştırmanın kuram oluşturma boyutuna odaklanarak Glaser ve Strauss (1967) ve sonrasında Corbin ve Strauss (2015/1990) “veriye dayalı kuram oluşturma yöntemi [İng. grounded theory]” yaklaşımını geliştirmiş bulunmaktadır. Nitel araştırmadaki kuram oluşturma geneli mantığı, veriden yola çıkarak en temelden yukarı doğru çıktıkça kavramlara, temalara, kategorilere, sonrasında kuramsal yapılara ve/veya en son kurama ulaşmaktır (Glaser and Strauss 1967; Eisenhardt, 1989; Corbin and Strauss, 2015/1990; Auerbach and Silverstein, 2003; Eisenhardt and Graebner, 2007; Yin, 2016/2011). Bununla birlikte, nitel çalışmanın özgün bir özelliği, araştırmacının veri

toplama ve analizi sürecinin ayrılmaz bir parçası olarak esas araştırma aracı olmasıdır. Böylelikle araştırmacılar, araştırma konusu olan olguların gerçek dünyasıyla temas etme ve katılımcılarla yakın etkileşim içinde olma fırsatı bulmaktadırlar (Corbin and Strauss, 2015/1990; Yin, 2016/2011, p. 300). Bu doğrultuda, atılacak adımlar ve kullanılacak veri toplama yöntemleri ilerideki kısımlarda açıklanacaktır.

5.2. VERİ TOPLAMA YÖNTEMLERİ

“Veri, her araştırmanın yapı taşı oluşturulmaktadır.” (Yin, 2016/2011, p. 137). Nitel araştırmada başlıca dört veri toplama yöntemi bulunmaktadır: Mülakat (Corbin and Strauss, 2015/1990; Yin, 1998; Auerbach and Silverstein, 2003; Eisenhardt and Graebner, 2007; Yin, 2016/2011), gözlem (Corbin and Strauss, 2015/1990; Yin, 1998; Yin, 2016/2011), materyal/doküman inceleme (Yin, 1998; Yin, 2016/2011) ve duygular (Yin, 2016/2011). Nitel araştırmanın her aşamasında ve bilhassa veri ve kanıt toplama sürecinde kullanılan yöntemlerin ve kaynakların çeşitlendirilmesi ve birleştirilmesi, yanlışlığı azaltmak ve güvenilirliği artırmak açısından büyük önem taşımaktadır (Eisenhardt and Graebner, 2007, p. 28; Yin, 2016/2011, p. 87). Dolayısıyla, bir olguya ilişkin en az üç farklı yöntem ve kaynaktan toplanan verinin birbirini desteklemesi durumunda, kanıtın geçerliliği ve kuvveti artmaktadır. Öte yandan, veri toplanan kaynaklar arasında çelişki veya farklılık durumu olursa süreç içinde ortaya çıkmakta ve bunun nedeni araştırılmaktadır (Yin, 2016/2011, p. 160-161). Bu perspektiften yararlanarak bu çalışmada, yarı-yapılandırılmış mülakat yöntemi başta olmak üzere, gözlem, doküman inceleme ve duygular kullanılmıştır. Bu doğrultuda, toplanan verinin ağırlıklı kısmı yarı-yapılandırılmış mülakatlardan elde edilmiştir. Aynı zamanda saha çalışmasında, iş yeri, fabrika, laboratuvar ve AR-GE merkezi gezilmiştir. Gezi sırasında yapılan gözlem, doküman inceleme ve duygulardan elde edilen veri ile mülakatlardan elde edilen veri birbirlerini

desteklemiştir. Gözlem ile doküman incelemesinden toplanan veri ve duygulara ilişkin alınan notlar, Bölüm 6'da ilgili yerlerde açıklanmıştır.

Mülakat yöntemi, araştırma konusu olan olguların gerçek hayatta yaşayan ve deneyimleyen katılımcıların gözlerinden görülmesini sağlayan zengin bir veri kaynağıdır (Auerbach and Silverstein, 2003; Eisenhardt and Graebner, 2007, p. 28; p.15; Yin, 2016/2011, p. 143). Nitel araştırmada mülakat yöntemi, genellikle yapılandırılmamış veya yarı-yapılandırılmış mülakatları ifade etmektedir. Ayrıca mülakatlar, tek bir kişi ile veya bir grup ile gerçekleştirilebilmektedir. Genel olarak nitel mülakatlarda, araştırmacı birtakım sorular hazırlayabilmektedir. Zira bu şekilde yarı-yapılandırılmış mülakatlar, araştırma konusunun temel çerçevesini korumakta faydalıdır. Ancak nitel mülakat, katı bir kalıp veya belirli bir akış içinde gerçekleşmemelidir. Bilakis, açık uçlu sorular sorarak katılımcıların önemli ve ilgili olduğunu gördükleri konuları özgürce ifade etmelerine imkân verilmelidir. Aynı zamanda, görüşme sırasında beliren bazı önemli noktaları derinlemesine anlamak için, araştırmacı ek sorular sorabilmektedir. Böylelikle mülakat yöntemi, araştırmacı-katılımcı etkileşimi ile gerçekleştirilmiş olmaktadır (Corbin and Strauss, 2015/1990; Yin, 2016/2011, p. 142). Bu çalışmada, söz konusu bakış açısının hayata geçirilmesi için maksimum düzeyde hassasiyet gösterilmiştir.

Gözlem yöntemi, araştırmacıya olguları başkasının anlatımına dayalı olarak değil, kendi gözleriyle canlı canlı yakından izleme ve takip etme imkânı veren zengin bir nitel veri kaynağıdır. Bir olgu hakkında kişilerin ifade edemedikleri veya farklı aktardıkları durumlar olabildiği için, gözlem araştırmacının gerçek durumu tespit etmesi konusunda yardımcı olan ve dolayısıyla mülakat gibi diğer veri toplama yöntemlerini destekleyen bir yöntem olarak değerlendirilmektedir (Corbin and Strauss, 2015/1990; Yin, 2016/2011, p. 150). Genellikle, araştırmacı saha çalışması sırasında doğal akışta gözlem yapma fırsatı yakalayabilmekte ve hatta araştırma konusuna ilişkin ani gelişen bir olaya denk gelebilmektedir. Bu yüzden araştırmacının, saha çalışmasında ve mülakat sürecinde, etrafında bulunan ve araştırma konusuyla ilgisi olabilecek her şeye olabildiğince dikkat kesilmesi gerekmektedir. Örneğin; kişilerin giyim tarzları, davranışları, birbirleriyle etkileşimleri, duvara asılan tablolar, dekorasyon ve fiziksel ortam gözlemlenebilmekte ve bütün bunlar araştırmada çok şey

ifade edebilmektedir (Yin, 1998, p. 247; Yin, 2016/2011, p. 152-153). Bu araştırmada saha çalışması sırasında etraftaki kişiler, etkileşimler, gelişen olaylar, nesneler, duvar ve masaların üzerindeki objeler araştırmacı tarafından olabildiğince dikkatli gözlenmiş ve notlar alınmıştır. Ayrıca, gözleme ilişkin alınan notlar ile mülakatlar sırasında katılımcıların anlattıkları sürekli olarak karşılaştırılmıştır.

Materyal/doküman inceleme yöntemi; araştırma konusuna ilişkin belgeler, dergiler, video ve arşiv kayıtları, eserler, e-posta ve sosyal medya paylaşımları gibi her türlü nesnel kanıtın aranması, toplanması ve incelenmesini ifade eder. Doküman incelemesi, oğ zaman saha çalışması esnasında gerçekleştirilir ancak kimi zaman saha dışı kütüphane arşivlerinde ve internet sitelerinde yapılabilir. Dokümanların yürütülen araştırmadan bağımsız olarak üretilmiş olmaları dolayısıyla, yanlılık içerme ihtimalleri diğerk veri toplama yöntemlerindeki kaynaklara göre çok düşüktür. Dolayısıyla, doküman inceleme yönteminin diğerk yöntemlerle entegre olarak kullanılması güvenilirlik açısından son derece önemlidir (Yin, 1998, p. 246; Yin, 2016/2011, p. 154-157). Bu araştırmada, mümkün olduğunca materyal ve doküman incelemesi yapılmıştır. Fabrika ve Ar-Ge laboratuvarlarında kullanılan makine ve cihazlar, bilgisayarlarda kullanılan sistem ve programlar, alınan kalite sertifikaları, kurumsal dergi ve broşürler, firmaların internet siteleri ve faaliyetleri ile ilgili yapılan sosyal medya paylaşımları incelenmiştir. Aynı zamanda, bunlar mülakatlardan ve gözlemlerden elde edilen veri ile kıyaslanmıştır. Materyal/doküman incelemesinde ve gözlem süreçlerinde, oğnlukla, katılımcıların mülakatlarda araştırma olgularına ilişkin anlattıklarıyla uyumlu unsurlarla karşılaşılmıştır.

Duygular; saha çalışmasındaki ortama, kişilere ve olaylara karşı duyulan hisler ile sezgileri kapsamakta ve dolayısıyla nitel araştırmada etkili bir anlam taşımaktadır. Ancak, duyguların nitel araştırmada sağılıklı bir rol oynayabilmeleri ve etkili olabilmeleri için, her zaman diğerk veri toplama yöntemleriyle desteklenmeleri gerektiğı göz önünde bulundurulmalıdır. Bununla birlikte, saha çalışması sırasında hem oluşan duygulara hem de onlara yol açan kişi, olay, davranış veya durumlara ilişkin dikkatlice not alınması, duyguların mahiyetinin daha iyi anlaşılması açısından son derece önemlidir. Bu şekilde, duygulardan elde edilen veri ile diğerk yöntemlerden elde edilen verinin ilişkilendirilmesi ve bunların anlamlandırılması daha kolay ve etkili

olmaktadır (Yin, 2016/2011, p. 157-158). Bu bağlamda, saha çalışmasında genel atmosfere ve katılımcılara karşı oluşan duygular, araştırmacı tarafından kontrol edilmiş ve notlar alınmıştır. Sonrasında söz konusu duyguların kaynağı ve nedenleri düşünülmüş, bütün bunlar diğer yöntemlerden toplanan veri ile karşılaştırılarak değerlendirmeye alınmıştır.

5.3. MÜLAKAT SORULARININ OLUŞTURULMASI

Araştırma konusu olan ilişkinin irdelenmesi doğrultusunda, işletmedeki hem bilgi üretimi hem de bilgi sürekliliği süreçlerinin mevcut olumlu veya olumsuz durumlarının incelenmesi gerekmektedir. Bununla birlikte, öncelikle işletmenin bilgiye ve bilgi yönetimine ilişkin bilinci değerlendirilmelidir. Ayrıca, genel olarak bilgi süreçleri ve bilhassa bilgi üretimi ile bilgi sürekliliğinin arka planını oluşturan örgüt kültürü, teşvik sistemi, çalışanların duyguları ve niyetleri gibi faktörler araştırılmalıdır. Binaenaleyh, mülakat soruları dört gruba ayrılmıştır: (1) Bilgi bilincini anlamaya yönelik sorular; (2) örgüt kültürü, teşvik sistemi, çalışanların duyguları ve niyetlerini anlamaya yönelik sorular; (3) bilgi üretimi sürecini anlamaya yönelik sorular; (4) bilgi sürekliliği sürecini anlamaya yönelik sorular. Her bir soru grubu, çalışmanın literatür bölümlerinde çizilmiş olan kavramsal çerçeve içerisinde türetilmiştir. Bu doğrultuda, bilgi üretimi süreci ile bilgi sürekliliği süreci arasındaki ilişkiye yönelik direkt/doğrudan sorulardan bilerek kaçınılmıştır. Çünkü mülakat sorularına iki süreci birleştirmeye yönelik bir hava sızmış olsaydı, bu durum araştırmayı büyük ölçüde yönlendirici olurdu ve ister istemez belirli düzeyde bir yanlılığa yol açılırdı. Dolayısıyla, daha sağlıklı ve yararlı sonuçlar alınması açısından bu çalışmada, kuram oluşturma yöntemiyle nitel veri analizine dayalı olarak ilgili iki süreç arasındaki olası ilişkinin öne çıkan noktalarının ortaya konulması hedeflenmektedir.

Mülakat sorularına ilişkin dikkat çekilmesi gereken bazı hususlar vardır: Bu kısımda, kavramsal yapı çerçevesinde soru akışı gösterilmiştir. Ancak mülakatlarda sorular doğal bir akış içerisinde sorulmuş; katılımcının vurgulamak istediği noktalar üzerinde de durulmuştur. Bununla birlikte, mülakat sırasında ve -ihtiyaca göre- mülakat sonrasında, yanlılığı azaltma ve güvenilirliği artırma konusunda oldukça faydalı olan “takip eden/tamamlayıcı sorular [İng. follow-up questions]” (Rubin and Rubin, 2012, p. 149-169; Bergen and Labonté, 2019) sorularak katılımcıların anlatım ve ifadelerindeki eksikliklerin tamamlanması ve olguların somut örneklerle daha iyi açıklanması sağlanmıştır. Ayrıca her mülakatın sonunda, ayrı bir önem verilerek, “Eklemek istediğiniz bir şey var mı?” diye sorulmuştur. Zira sosyal araştırmalarda, araştırılan olguları gerçek hayatta deneyimleyen katılımcılara alan açmak ve kendilerini rahatça ifade etmeleri için imkân vermek, daha sağlıklı sonuçlar elde etmek açısından son derece önemlidir (Corbin and Strauss, 2015/1990). Böylelikle, mülakat soruları veri toplama süreci ile paralel olarak olgunlaşmış; araştırmacı tarafından akışa ve gidişata uygun şekilde revizyonlar yapılmıştır. Bununla birlikte, birbirine benzeyen ve tekrar gibi görülen soruların, bilinçli olarak doğal bir atmosfer yaratmak ve gündelik konuşmaya uygunluğu sağlayabilmek amacıyla bu şekilde kurgulandıkları da belirtilmelidir.

5.3.1. Bilgi Bilincini Anlamaya Yönelik Sorular

Bu kısımdaki sorular; Nonaka ve Takeuchi (1995), Wiig (1997), Sveiby (1997), Davenport ve Prusak (1998), Nonaka ve Konno (1998), Nonaka vd. (2000), Nonaka ve Toyama’nın (2003) çalışmalarında vurgulanan “bilgi bilinci”, “bilgi vizyonu” ve “bilgi yönetiminin işletmedeki önemi” konulu içerikten yola çıkarak türetilmiştir.

1. İşletmenizin sahip olduğu bilginin uzun vadeli olarak geliştirilmesi için belirli bir strateji izleniyor mu? Neler yapılıyor? / Nasıl bir yol izleniyor?

5.3.2. Örgüt Kültürü, Teşvik Sistemi, Çalışanların Duyguları ve Niyetlerini Anlamaya Yönelik Sorular

Bu kısımdaki sorular; -Bölüm 4'te detaylarıyla ele alınan- genel olarak tüm bilgi süreçlerinde ve özellikle bilgi paylaşımı konusunda destekleyici koşulların en mühim faktörleri olan, örgüt kültürü ve teşvik sistemi, çalışanların hem işletmeye hem de birbirlerine karşı hissettikleri bağlılık, aitlik, güven ve öz-aşkınlık durumunu anlamaya yöneliktir. Sorular Nonaka (1991), Nonaka (1994), Nonaka ve Takeuchi (1995), Nonaka ve Konno (1998), Filius vd. (2000), Nonaka vd. (2000), Beazley vd. (2002), Blair (2002), Goh (2002), Nonaka ve Toyama (2003), DeLong (2004), Lloria ve Moreno-Luzón (2005), Slagter (2007), Choo ve Alvarenga Neto (2010), Wu vd. (2010), Grandinetti (2014), Biron ve Hanuka (2015) ile Li vd.'nin (2015) çalışmalarındaki ilgili içerikte belirginleşen faktörlerden yararlanarak türetilmiştir.

2. Çalışanların arasındaki bağ ve iletişimi nasıl değerlendiriyorsunuz? Zayıf mı, güçlü mü? Bu durumun nedenlerini nasıl tanımlarsınız?
3. İşletmenizde çalışanlar arasında iş birliği, yardımlaşma, takım ruhu, bilgi paylaşımı olduğunu söyleyebilir misiniz?
4. Siz kendinizi bu işletmenin bir parçası olarak hissediyor musunuz?
5. İşletmedeki yöneticilerin ve çalışanların işletmeye aitlik hissini nasıl değerlendirirsiniz? Çalışanların işletmeye karşı olumlu duygular beslediklerini gösteren davranışlara şahit oldunuz mu? Şahit olduysanız, bunlar ne gibi davranışlardı?
6. Çalışanların bilgi edinmeye, öğrenmeye, gelişmeye ve geliştirmeye istekli olduklarını düşünüyor musunuz? Peki bu durum davranışlarına nasıl yansıyor?
7. Sizce işletme yönetimi bilgi paylaşımını teşvik ediyor mu? Buna yönelik bir ödül sistemi var mı? Ne gibi bir sistem? /Nasıl teşvik ediliyor?

5.3.3. Bilgi Üretimi Sürecini Anlamaya Yönelik Sorular

Bu kısımdaki soruların içeriği geliştirilirken, işletmedeki bilgi üretiminin hem epistemolojik hem de ontolojik boyutu göz önünde bulundurulmuştur. Sorular sosyalleştirme, dışsallaştırma, birleştirme ve içselleştirme süreçleri ile bunların gerçekleştiği etkileşim alanları ve sosyal etkileşim düzeylerini kapsayacak şekilde türetilmiştir. Bu doğrultuda; Polanyi (1958/1962), Polanyi (1966/2009), Nonaka (1991), Nonaka (1994), Nonaka vd. (1994), Nonaka ve Takeuchi (1995), Nonaka ve Konno (1998), Nonaka vd. (2000), Nonaka ve Reinmoeller (2002), Nonaka ve Toyama (2003), Burt (2004), Martin de Castro vd. (2007), Erden vd. (2008), Nonaka ve von Krogh (2009) ile Choo ve Alvarenga Neto'nun (2010) çalışmalarındaki bilgi üretimi sürecine ilişkin içerik esas alınmıştır.

8. İşletmeniz daha çok bireysel çalışmayı mı yoksa grup ve takım çalışmalarını mı tercih ediyor? Takımlar veya gruplar nasıl oluşturuluyor ve nasıl yönetiliyor?
9. İşletmenizde yüz yüze toplantılar ne sıklıkla yapılıyor? Toplantılara katılım hangi düzeyde oluyor -yönetici/personel/uzman-? Genel olarak hangi amaçlarla bir araya geliniyor?
10. İşletme yönetimi, problem çözme ve karar alma süreçlerinde çalışanların fikirlerini alıyor mu?
11. Çalışanlar arasındaki resmi olmayan sohbetlerde; iş hakkında fikir tartışmalarına, deneyim paylaşımlarına, tecrübe hikayeleri aktarımlarına şahit oldunuz mu? Siz de bunu yapıyor musunuz?
12. Ürün geliştirme ve süreç iyileştirme gibi faaliyetlerde belirli bilgiye sahip çalışanları bir araya getirip diyalog yapmalarına ve farklı fikirlerinin peşinden gitmelerine imkân veriliyor mu?
13. Grup ve takım çalışmalarında ortaya çıkan yeni fikirlerin kullanılabilirliği test ediliyor mu, yani uygulamaya tabi tutuluyor mu?
14. İşletmenizde nasıl bir enformasyon teknolojisi/ IT sistemi vardır? Sanal etkileşimleri yoğun kullanıyor musunuz?

15. Pazara sunmuş olduğunuz ürün ve hizmet ile ilgili müşterilerden, rakiplerden ve tedarikçilerden gelen tepkileri ölçüyor musunuz/takip ediyor musunuz? Aldığınız tepki ve geri bildirimler, faaliyetlerinizi ve ürünlerinizi nasıl etkiliyor?

5.3.4. Bilgi Sürekliliği Sürecini Anlamaya Yönelik Sorular

Bu kısımdaki sorular; işletmedeki bilgi varlıklarının kritik kısmı ve ona sahip çalışanları, işten ayrılmalar ve bilgi kaybı sorununu, selef ile halef çalışanların arasındaki etkileşimi ve genel olarak bilgi sürekliliği sürecini anlamaya yönelik olarak tasarlanmıştır. Polanyi (1958/1962), Ives vd. (1998), Swap vd. (2001), Beazley vd. (2002), Beazley vd. (2003), DeLong (2004), Leonard ve Swap (2004), Leonard ve Swap (2005), Slagter (2007), Levy (2011), Joe vd. (2013) ile Leonard vd.'nin (2014) çalışmalarında belirginleşen kavram ve faktörler esas alınmıştır.

16. İşletmenizde, “geçmişte çok iyi yapıyorduk ancak şimdi eskisi gibi yapamıyoruz” dediğiniz bir iş veya bir süreç var mı? Bunun nedeni, sizce nedir?

17. İşletmenizin faaliyetlerinin temelini oluşturan deneyim ve uzman bilgisi kimde/kimlerde toplanmaktadır?

18. İşletmenizdeki çalışanların sahip olduğu beceri, yetenek ve yetkinliklerin envanteri yapılıyor mu?

19. İşletmenizdeki yıllık personel devir hızı, emeklilik durumları ve muhtemel ayrılmaların istatistikleri düzenli olarak hesaplanıyor mu?

20. Personel devri sonucunda bir bilgi kaybı yaşadınız mı?

21. “Önemli deneyim ve bilgiye sahip bir yönetici veya çalışanın bir halefi olmadan işten ayrıldığı oldu mu? Bunu ne sıklıkla yaşıyorsunuz?” (Leonard et al., 2014, p. 14).

22. Bugün itibarıyla herhangi bir yönetici veya çalışan işten ayrılırsa, stratejik bir sıkıntı yaşar mısınız? Öyle bir risk var mı?

23. İşletmenizdeki işten ayrılmalar genelde emeklilik durumu gibi öngörülebilir mi yoksa istifa, işi bırakma gibi ani ayrılmalar mı?
24. Bu tür işten ayrılmalar, işletmenizin faaliyetlerini ve süreçlerini nasıl etkiledi? Süreçlerde ve projelerde aksatmalar, tedarikçilerle ve müşterilerle sorunlar yaşandı mı?
25. İşletmeniz böyle durumlara karşı tedbirler alıyor mu? Nasıl önlemler alınıyor?
26. “İşletmenizde işten ayrılma yaşandığında, o durumla kim ilgileniyor ve ne yapılıyor?” (Leonard et al., 2014, p. 14).
27. İşten ayrılan çalışanların -özellikle emekli olanların- işletmeniz ile ilişkileri sürdürülüyor mu? Sürdürülmüyorsa, ihtiyaç durumunda onlarla iletişim kuruluyor mu?
28. İşten ayrılmaların bir kısmı emeklilik gibi öngörülebilir, bir kısmı ise öngörülemez ani ayrılmalardır. İşletmenizde bu iki durumda; ayrılmış veya ayrılacak çalışanın yerine yeni çalışanın işe alım ve başlama süreci nasıl ilerliyor?
29. İşletmenizde uzman çalışanların bilgisinin muhafaza edilmesine ve bir sonraki çalışan kuşağa aktarılmasına yönelik uygulamalar var mı? Varsa, ne gibi uygulamalar? Bunlar sürekli devam eden bir süreç olarak mı yoksa zaman zaman mı uygulanır?
30. Uzman çalışandan halef çalışana bilgi ve deneyim aktarımı sürecinde hangi yöntemler kullanılır? IT sistemleri gibi formel yöntemler mi yoksa etkileşime dayalı informal yöntemler mi kullanılır?
31. Bilgi ve deneyim aktarımı sürecinde uzman çalışanın eşliğinde; gözlem, problem çözme, deney ve pratik yapma imkânı halef çalışana veriliyor mu?
32. Bilgi ve deneyim paylaşımı gerçekleştikten sonra transfer süreci değerlendiriliyor mu? Nasıl/Ne yapılıyor?
33. Kıdemli veya uzman bir çalışan/yönetici ayrılınca yerine gelen yeni çalışanın zaman içerisinde o görevi veya işi eski çalışandan daha verimli ve etkili yaptığını,

farklı perspektiflerle yaklaştığını, yeni adımlar attığını hem kendi işine hem de işletmeye yeni şeyler kattığını gördüğünüz oldu mu? Gördüyseniz, örnek verebilir misiniz?

5.4. ÖRNEKLEM VE VERİ TOPLAMA SÜRECİ

Nitel araştırmada, “kuramsal örnekleme [İng. theoretical sampling]” (Glaser and Strauss, 1967; Eisenhardt, 1989; Corbin and Strauss, 2015/1990; Auerbach and Silverstein, 2003; Eisenhardt and Graebner, 2007) veya diğer adıyla bir tür “amaçlı örnekleme [İng. purposive sampling]” (Yin, 2016/2011) kullanılmaktadır. Kuramsal örnekleme, araştırma konusu olan kavramlara dayalı olarak örneklem seçme yöntemidir. Örneklem; istatistiksel değil, kuramsal nedenler dolayısıyla seçilmektedir. Bu yaklaşım, araştırma ilerledikçe kavramların derinlikli bir biçimde anlaşılmasını ve geliştirilmesini sağlamaktadır (Eisenhardt, 1989, p. 537; Corbin and Strauss, 2015/1990; Auerbach and Silverstein, 2003, p. 92). Bu bağlamda, kuramsal örneklemenin amacı, araştırma konusunu doğrulayan veya ispatlayan örnekleme seçmek değil, araştırma konusu ile ilgili gerekli çeşitliliği sağlayan her türlü zengin veri kaynağını aramak ve seçmektir (Yin, 2016/2011, p. 93-94). Dolayısıyla, “*nitel araştırmada örneklemin popülasyonu değil, olguları ve ilgili kavramları ne kadar temsil ettiği önemlidir.*” (Corbin and Strauss, 2015/1990). Kuramsal örneklemede “kuramsal doyum [İng. theoretical saturation]” önem arz etmektedir. Zira nitel araştırmada örneklem hacminin yeterliliğini kuramsal doyum belirlemektedir. Kuramsal doyum ise, toplanan yeni verinin tekrarlandığı, araştırmaya katkısının minimum düzeyde olduğu ve araştırmanın ilgili kavramlarının yeterli olgunluğa ulaştığı noktayı ifade etmektedir. Böylelikle, nitel araştırmada doyum noktasına ulaşıldığında veri toplama süreci artık sona erebilir (Corbin and Strauss, 2015/1990; Auerbach and Silverstein, 2003, p. 19-20; Yin, 2016/2011, p. 98).

Bu doğrultuda, örgütsel bilgi üretimi ile bilgi sürekliliği arasındaki ilişkinin araştırılmasında çeşitliliği sağlayabilecek ve zengin veri kaynağı olabilecek işletmeler aranmıştır. Türkiye'nin önde gelen kurumsal şirketlerinden 11 firmaya ulaşılmış; nihai olarak 8 firmada araştırma gerçekleştirilmiştir. İlk başta, firmalara araştırmanın konusu, amacı ve yöntemi anlatılmış; kurum ve şahıs isimlerinin gizli tutulacağı, araştırma sonuçlarının rapor şeklinde paylaşılacağı bildirilmiştir. Firmalarda araştırma konusuna ilişkin çeşitli ve yararlı veri kaynağı olabilecek birimlere ve kişilere ulaşmaya çalışılmış, sonrasında veri toplama sürecine başlanmıştır. Veri toplama sürecinde, tez çalışmasının yürütüldüğü üniversite enstitüsünün gerektirdiği etik süreç uygulanmıştır. Etik kurul izni Ek-1'de gösterilmiştir. Ayrıca hem bilgilendirme hem de teşekkür mahiyetinde, araştırmacının iletişim bilgilerini kapsayan “katılım sonrası bilgilendirme formu” her mülakattan sonra katılımcıya verilmiştir. İlgili form Ek-2'de gösterilmiştir. Katılımcı firmalar ve bireyler, hukuki ilkeler ve araştırma etiğinin zorunlu kıldığı kimlik gizliliği prensibi gereğince, bu çalışmada “kod adları” ile anılarak anonimleştirilmiştir.

Veri toplama sürecinde, Pluto Sanayi firmasında 5 mülakat, Jüpiter Matbaacılık firmasında 7 mülakat, Güneş Sanayi firmasında 6 mülakat, Ay Sanayi firmasında 6 mülakat, Neptün Bankacılık işletmesinde 7 mülakat, Mars İnşaat firmasında 5 mülakat, Merkür Taşımacılık firmasında 3 kişilik bir grup görüşmesi ve en son Venüs İnşaat firmasında 1 mülakat gerçekleştirilmiştir. Veri toplama süreci ilerledikçe, elde edilen verinin benzerlik oranı artmıştır. Firmaların her birinde, katılımcılar araştırma konusuna ilişkin neredeyse aynı şeyleri anlatmaya ve değinilen olaylar sık sık tekrarlanmaya başladığı zaman mülakatlara son verilmiştir. Aynı zamanda, araştırma konusuna ilişkin beliren kuramsal yapılar her mülakat ve her firmayla birlikte olgunlaşarak, belirli bir noktadan sonra yeni firma ve katılımcılardan elde edilen verinin büyük ölçüde tekerrürden ibaret olduğu görülmüştür. Hatta o noktadan sonra yapılan birkaç mülakattan elde edilen sonuçlar neredeyse bire bir aynıdır. Böylelikle, araştırma yüksek derecede bir kuramsal doyum noktasına geldiği için, veri toplama sürecine son verilmiştir.

Veri toplama sürecinde gözlem, doküman incelemesi ve duygular ile ilgili dikkatlice notlar alınmıştır. Ayrıca tüm mülakatlarda detaylı not tutulmuş ve -izin alınarak- ses

kaydı alınmıştır. Hatta mülakat sonrası ihtiyaç duyulma ihtimali göz önünde bulundurularak, katılımcıların iletişim numaraları rica edilerek alınmıştır. Bununla birlikte, sorulacak bir şey olursa diye, bazı katılımcılar iletişim bilgilerini talep öncesinde gönüllü olarak sunmuştur. Böylelikle her zaman dönülebilecek sağlam bir veri tabanı elde edilmiştir. Veri analizi sürecinde, söz konusu veri tabanına dayalı olarak yola çıkılmıştır. Ses kayıtları tekrar dinlenmiş ve alınan notlara sık sık dönülmüştür. Aynı zamanda hem veri toplama sürecinde hem de veri analizi sürecinde, eksik veya tamamen açık olmayan yerlerin açıklığa kavuşturulması ve/veya bazı konuların teyit edilmesi için birkaç katılımcı tekrar aranmış ve “takip eden/tamamlayıcı sorular” (Rubin and Rubin, 2012, p. 149-169) sorulmuştur. Bu tür tekrar aramalarda, olumlu dönüşler alınmış ve veriye/bulgulara katkı sağlanmıştır.

Veri toplama süreci ve saha çalışması 7 hafta sürmüştür. Sahada bir günde ortalama 3 mülakat, toplamda 8 firmada 38 mülakat yapılmıştır. 3 kişilik grup görüşmesi dâhil olmak üzere, toplamda 40 kişi; 13 kadın ve 27 erkek çalışan araştırmaya katılmıştır. Ortalama mülakat, yaklaşık 58 dakika sürmüştür. Nitel araştırmada mülakat yönteminde, her bir görüşme ayrı bir veri toplama ünitesi teşkil etmektedir. Bir ünite, tek kişilik mülakat veya bir grup görüşmesi olabilir ve aynı zamanda üst ünite altında yer alabilir (Yin, 2016/2011, p. 91). Bu araştırmada -her bir mülakat bir veri toplama ünitesi olarak ele alındığında- 38 ünite, daha geniş kapsamlı 8 firma ünitesi altında toplanmaktadır. Örneklemeye ilişkin genel özellikler ve katılımcı-mülakat dağılımı **Tablo 1**'de; katılımcı firmalara ilişkin genel bilgi **Tablo 2**'de; her firmaya ilişkin katılımcı-mülakat dağılımı ise **Tablo 3**, **Tablo 4**, **Tablo 5**, **Tablo 6**, **Tablo 7**, **Tablo 8**, **Tablo 9** ve **Tablo 10**'da gösterilmiştir.

Veri toplama sürecinde örneklemeye ilişkin bazı hususlara dikkat çekilmelidir. Veri toplama yöntemleri kısmında izah edildiği gibi bu çalışmada, veri toplama sürecinde yanlılığın minimum düzeye indirilmesi amacıyla, kaynak ve yöntemlerin çeşitlendirilmesine önem verilmiştir. Araştırma kurgulanırken temel kaygılardan biri tek kaynak yanlılığına kapılmamak idi ve bundan büyük ölçüde kaçınılmıştır. Ancak son olarak gidilen Venüs İnşaat firmasında, tek bir kişi ile mülakat yapılabilmesi mümkün olmuştur. Bununla birlikte, söz konusu aşamada araştırma iyi derecede kuramsal doyum noktasına ulaşmıştı. İlgili mülakattan elde edilen verinin analizi

sonucunda da diğer firmalardan kayda değer bir farklılık görülmediği ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda, bu çalışmanın benimsediği araştırma stratejisinde tek kişilik görüşmeler tercih edilmiştir. Fakat nitel araştırmada, özellikle saha çalışmasında, şartlar değişebilmekte ve ani gelişen durumlar olabilmektedir. Araştırmacının böyle durumlara hazır olup esnek davranması gerekmektedir (Yin, 2016/2011, p. 142). Bu bağlamda, Merkür Taşımacılık firmasında, sahada gelişen duruma uyum sağlamak açısından 3 kişilik bir grup ile görüşülmüştür. Neptün Bankacılık firmasında ve Jüpiter Matbaacılık firmasında, diğer firmalara göre dikkat çeken bir toplam mülakat süresi farkı oluşmuştur. Her katılımcının -ve katılımcılar toplamında her firmanın- araştırma konusuna ilişkin sahip olduğu bilgi ve tecrübe, konuşma hızı, anlatım biçimi ve ayrıntıya inip inmemesi değişiklik gösterebildiğinden, firmalar ve katılımcılar arasında mülakat sürelerine ilişkin farklılıkların söz konusu olabileceği düşünülmektedir.

Tablo 1. Genel Katılımcı-Mülakat Dağılımı

Firma Kod Adı	Büyüklük	Sektör	Mülakat Sayısı	Toplam Mülakat Süresi
1. PLUTO	Küçük	Sanayi	5	4 Saat 16 Dakika
2. JÜPİTER	Orta	Matbaacılık	7	8 Saat 32 Dakika
3. GÜNEŞ	Büyük	Sanayi	6	6 Saat 31 Dakika
4. AY	Büyük	Sanayi	6	6 Saat 18 Dakika
5. NEPTÜN	Büyük	Bankacılık	7	4 Saat 48 Dakika
6. MARS	Büyük	İnşaat	5	4 Saat 5 Dakika
7. MERKÜR	Büyük	Taşımacılık	Grup Görüşmesi	1 Saat 35 Dakika
8. VENÜS	Büyük	İnşaat	1	35 Dakika

Tablo 2. Katılımcı Firmalara İlişkin Genel Bilgi

Firma Kod Adı	Firma Yaşı	Yaklaşık Çalışan Sayısı	Faaliyet Çerçevesi
PLUTO	56 Yıl	50	Sanayi sektöründe faaliyet göstermektedir. IATF 16949, ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 uluslararası kalite yönetim sistemi sertifikalarına sahiptir. Farklı ülkelere ihracat yapmaktadır.
JÜPİTER	27 Yıl	300	Matbaacılık sektöründe faaliyet göstermektedir. WALT DISNEY-FAMA, ISO 14001, FSC, FOGRA gibi uluslararası kalite sertifikalarına sahiptir. ABD, İngiltere ve Orta Asya gibi farklı ülke ve bölgelere üretiminin %80'ini ihraç etmektedir. Yurt dışında şubeleri bulunmaktadır. Firma sürekli gelişmektedir ve şu anda büyük işletme olma sınırındadır.
GÜNEŞ	24 Yıl	1.000	Sanayi sektöründe faaliyet göstermektedir. IATF 16949, ISO 50001, ISO 14001, ISO 45001 gibi uluslararası kalite yönetim sistemi sertifikalarına sahiptir. Türkiye'de rakipleri yoktur; yalnızca yurt dışı pazarında vardır. Avrupa'nın farklı ülkelerine üretiminin %95'ini ihraç etmektedir.
AY	55 Yıl	7.000	Holding bünyesinde, sanayi sektöründe global bir işletme olarak faaliyet göstermektedir. Üretim yaptığı alanda Türkiye'nin en büyük, dünyanın sayılı firmalarından biridir. Farklı ülkelerde üretim tesisleri bulunmaktadır. 7000 çalışanının yaklaşık yarısı Türkiye'de, yarısı yurt dışındadır.
NEPTÜN	27 Yıl	15.000	Bankacılık sektöründe faaliyet göstermektedir. Hem yerli hem de uluslararası iştirakleri mevcuttur. Türkiye'deki çok sayıda şubesinin yanı sıra

			yurt dışında farklı bölgelerde de şubeleri bulunmaktadır.
MARS	55 Yıl	10.000	Holding bünyesinde, inşaat sektöründe faaliyet göstermektedir. ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 uluslararası kalite yönetimi sertifikalarına sahiptir. Türkiye’de ve yurt dışında büyük konut sitelerinin yanı sıra iş ve alışveriş merkezleri, turizm, spor ve sanayi tesisleri, okul ve hastane gibi birçok yapının inşaatını gerçekleştirmiştir. Aynı zamanda inşaat sektöründe kullanılan çeşitli malzemelerin üretim ve ihracatını yapmaktadır.
MERKÜR	26 Yıl	800	Holding bünyesinde, taşımacılık sektöründe faaliyet göstermektedir. ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 uluslararası kalite yönetimi sertifikalarına sahiptir. Türkiye’nin önde gelen taşımacılık şirketlerinden biri olarak yurt içi ve yurt dışı taşımacılık hizmeti vermektedir.
VENÜS	17 Yıl	500	Holding bünyesinde, inşaat sektöründe faaliyet göstermektedir. Türkiye, ABD, İngiltere ve Avrupa’da farklı konut projeleri gerçekleştirmiştir. Gayrimenkul ve inşaat sektöründe büyümeye hızla devam eden firma, başarılarına imza atarak hem ulusal hem de uluslararası düzeyde çeşitli ödüller almıştır.

Tablo 3. PLUTO Sanayi Firması Katılımcı-Mülakat Dağılımı

Katılımcı No.	Pozisyon	Cinsiyet	Firma Tecrübesi	Mülakat Süresi
1	Kalite Müdürü	Erkek	25 Yıl	1 Saat 13 Dakika
2	Satış ve Pazarlama Müdürü	Erkek	30 Yıl	30 Dakika
3	Üretim Müdürü	Erkek	4 Yıl	53 Dakika
4	Makine Operatörü	Erkek	4 Yıl	50 Dakika
5	Makine Operatörü	Erkek	12 Yıl	50 Dakika

Tablo 4. JÜPİTER Matbaacılık Firması Katılımcı-Mülakat Dağılımı

Katılımcı No.	Pozisyon	Cinsiyet	Firma Tecrübesi	Mülakat Süresi
1	İnsan Kaynakları Müdürü	Kadın	3 Yıl	50 Dakika
2	Üretim Müdürü	Erkek	16 Yıl	1 Saat 23 Dakika
3	Makine Operatörü	Erkek	20 Yıl	54 Dakika
4	Makine Operatörü	Erkek	15 Yıl	1 Saat
5	Makine Operatörü	Erkek	15 Yıl	1 Saat 45 Dakika

6	Makine Operatörü	Erkek	7 Yıl	1 Saat
7	Üretim Sorumlusu	Erkek	14 Yıl	1 Saat 40 Dakika

Tablo 5. GÜNEŞ Sanayi Firması Katılımcı-Mülakat Dağılımı

Katılımcı No.	Pozisyon	Cinsiyet	Firma Tecrübesi	Mülakat Süresi
1	Yalın, Eğitim ve İnovasyon Lideri	Kadın	4 Yıl	1 Saat 9 Dakika
2	İnovasyon Yönetimi Uzmanı	Kadın	3 Yıl	50 Dakika
3	İnsan Kaynakları Müdürü	Erkek	8 Ay	1 Saat 10 Dakika
4	Örgütsel Gelişim Lideri	Erkek	1 Yıl 6 Ay	45 Dakika
5	Kalite Grup Lideri	Erkek	18 Yıl	1 Saat 24 Dakika
6	Mühendislik Takım Lideri	Erkek	9 Yıl	1 Saat 13 Dakika

Tablo 6. AY Sanayi Firması Katılımcı-Mülakat Dağılımı

Katılımcı No.	Pozisyon	Cinsiyet	Firma Tecrübesi	Mülakat Süresi
1	İnsan Kaynakları Müdürü	Erkek	4 Yıl 6 Ay	1 saat 10 Dakika

2	Geliştirme ve Dış Ticaret Grup Müdürü	Erkek	8 Yıl	56 Dakika
3	İnovasyon Müdürü	Erkek	8 yıl 5 Ay	1 saat 12 Dakika
4	Ar-Ge ve İnovasyon Uzmanı	Erkek	2 Yıl	1 Saat
5	Ar-Ge Grup Müdürü	Kadın	5 Yıl 5 Ay	55 Dakika
6	Ar-Ge Birim Müdürü	Kadın	17 Yıl	1 Saat 5 Dakika

Tablo 7. NEPTÜN Bankacılık Firması Katılımcı-Mülakat Dağılımı

Katılımcı No.	Pozisyon	Cinsiyet	Firma Tecrübesi	Mülakat Süresi
1	İpotek ve Satış Bölümü-Yönetmen	Erkek	3 Yıl	43 Dakika
2	Tahsilat ve Performans Yönetimi-Bölüm Müdürü	Erkek	7 Yıl	40 Dakika
3	Kredi Takip ve Risk İzleme-Bölüm Müdürü	Erkek	5 Yıl	51 Dakika
4	İnsan Kaynakları-İşe Alım ve Kariyer Yönetimi-Yönetmen	Kadın	1 Yıl 6 Ay	30 Dakika
5	Genel Müdür Yardımcısı Asistanı	Kadın	7 Ay	45 Dakika
6	Orta Ölçekli Krediler Takip Bölümü-Yönetmen	Erkek	5 Yıl	37 Dakika

7	Sorunlu Krediler-Bölüm Müdürü	Kadın	11 Yıl	42 Dakika
---	----------------------------------	-------	--------	-----------

Tablo 8. MARS İnşaat Firması Katılımcı-Mülakat Dağılımı

Katılımcı No.	Pozisyon	Cinsiyet	Firma Tecrübesi	Mülakat Süresi
1	İnsan Kaynakları Müdürü	Kadın	3 Yıl	40 Dakika
2	İnsan Kaynakları Uzmanı	Kadın	3 Ay	35 Dakika
3	Teknik Koordinatör Yardımcısı- Planlama ve Bütçeleme	Erkek	39 Yıl	1 Saat 13 Dakika
4	Gayrimenkul Yönetimi Koordinatörü	Kadın	34 Yıl	1 Saat 2 Dakika
5	İnsan Kaynakları Uzmanı	Kadın	3 Yıl	35 Dakika

Tablo 9. MERKÜR Taşımacılık Firması Grup Görüşmesi Katılımcı Dağılımı

Katılımcı No.	Pozisyon	Cinsiyet	Firma Tecrübesi	Mülakat Süresi
1	İnsan Kaynakları Müdürü	Erkek	11 Yıl	1 Saat 35 Dakika
2	İnsan Kaynakları Koordinatörü	Erkek	9 Yıl	-
3	İnsan Kaynakları Sorumlusu	Kadın	5 Yıl	-

Tablo 10. VENÜS İnşaat Firması Katılımcı-Mülakat Dağılımı

Katılımcı No.	Pozisyon	Cinsiyet	Firma Tecrübesi	Mülakat Süresi
1	Resmi İşler Müdürü	Erkek	9 Yıl	35 Dakika

5.5. VERİ ANALİZİ YÖNTEMİ

“Analiz, samanı (veriyi) altına (kurama) dönüştürme sanatıdır.” (Corbin and Strauss, 2015/1990). Nitel veri analizi, toplanan veriyi anlamlandırarak ve yorumlayarak, beliren “anlamları” en iyi şekilde yansıyan “kavramlar” ile ilişkilendirme sürecidir. Dolayısıyla kavramlar, nitel veri analizi sürecinin yapı taşlarını oluşturmaktadır (Corbin and Strauss, 2015/1990). Veri analizi süreci, veri toplama sürecine paralel olarak başlamakta, sonrasında daha sistematik ve toplu bir şekilde gerçekleştirilmektedir. (Yin, 2016/2011, p. 186). Nitel veri analizinde, sürekli sorular sorarak veri ile kavramlar arasında karşılaştırmalar yapma, benzerlikleri ve farklılıkları tespit etme, ilişki kurma ve uç durumları saptama anahtar önem taşımaktadır (Corbin and Strauss, 2015/1990; Eisenhardt, 1989, p. 540; Yin, 2016/2011, p. 185). Bu doğrultuda, veriyle ilgilenmek ve analiz sürecinde ilerlemek, kavramsal ve kuramsal duyarlılığı artırmakta ve dolayısıyla verinin ihtiva ettiği potansiyel anlamların daha hızlı kavranmasına imkân vermektedir (Corbin and Strauss, 2015/1990).

Genel olarak nitel veri analizi sürecinin iki ana düzeyi bulunmaktadır. İlk düzey daha somut, detaylı ve veriye odaklı olarak, beliren kavramları ve sonrasında kavramların

toplandığı temaları ve kategorileri tanımlamakla ilgilidir. İkinci düzey daha soyut, bütünsel ve kurama odaklı olarak, kategorilerin teşkil ettiği kuramsal yapıları oluşturmak ve bunların arasındaki ilişkiyi kurmakla alakalıdır. Böylelikle, analiz süreci ilerledikçe, piramit şeklinde veri tabanından yukarı doğru çıkılır ve kurama doğru yaklaşılr. “*Muhkem bir kuram ise, detay ile soyutlamanın karışımından oluşur.*” (Corbin and Strauss, 2015/1990) Bu bağlamda, analiz sürecinin doğrusal bir şekilde değil, söz konusu aşamalar arasında gidip gelmekle gerçekleştiğine dikkat çekilmelidir (Corbin and Strauss, 2015/1990; Auerbach and Silverstein, 2003; Yin, 2016/2011).

Veri toplama süreci kısmında açıklandığı gibi, yarı-yapılandırılmış mülakatlardan elde edilen metin ve ses kayıtları ile gözlem, doküman incelemesi ve duygulara ilişkin saha notları, araştırmanın veri tabanını oluşturmaktadır. Veri analizi süreci, en temelde mülakatlardaki beyanlara yani metne dayalı olarak gerçekleşmekle birlikte; mümkün olduğunca gerçeğe ters düşmeme kaygısıyla, abartmalardan kaçınılarak, veri kaynağı çeşitlendirmesi açısından destekleyici gözlem, doküman incelemesi ve duyguların dikkatli bir birleşimine de dayandırılmıştır. Gözlem, doküman incelemesi ve/veya duyguların birleşimine dayalı olarak yapılan değerlendirmeler, Bölüm 6’da ilgili yerlerde belirtilmiştir. Böylelikle, araştırma konusuna ilişkin elde edilen veri; sosyalleştirme ve temel etkileşim alanı, dışsallaştırma ve diyalog alanı, içselleştirme ve uygulama alanı, birleştirme ve sistemleştirme alanı, işletme ile dış çevre etkileşimi, bilgi vizyonu ve işletme stratejisi, örgüt kültürü, teşvik sistemi, niyet, bağlılık, karşılıklı güven, bilgi süreksizliği sorunu ve bilgi kaybının maliyeti, işten ayrılma yaşandığında işletmenin aldığı aksiyonlar, bilgi sürekliliğine yönelik uygulamalar ve bilgi sürekliliği süreci ile anlamlandırılmıştır. Sonrasında, beliren söz konusu kavramlar, dört temel tema/kategori içinde toplanmıştır: (1) Bilgi bilinci, (2) bilgi paylaşımını etkileyen faktörler, (3) bilgi üretimi ve (4) bilgi sürekliliği. Bu aşamaya kadar olan veri analizi kısmı, BÖLÜM 6’da detaylarıyla ve adım adım gösterilmiştir. Her aşamada elde edilen sonuçlar, firma bazında izah edilmiştir. Ardından, veri analizin ilk düzeyindeki sonuçlara binaen, bilgi üretimi ile bilgi sürekliliği ilişkisinde beliren kuramsal yapılar ve kuramsal anlatı BÖLÜM 7’de açıklanmıştır.

BÖLÜM 6: BULGULAR VE VERİ ANALİZİ

Bu bölümde, “5.5. VERİ ANALİZİ YÖNTEMİ” kısmında ortaya koyulan yöntem ve strateji doğrultusunda, veri analizinin ilk düzeyi gerçekleştirilecektir. Veri tabanından yola çıkarak elde edilen kavramlar ve temalar/kategoriler çerçevesinde araştırma bulguları açıklanacaktır. Sonrasında, bu bölümde elde edilen sonuçlara dayanarak, BÖLÜM 7’de veri analizinin ikinci düzeyi gerçekleştirilip bilgi üretimi süreci ile bilgi sürekliliği süreci ilişkisinde beliren kuramsal yapılar açıklanacaktır. Veri analizi ilk düzeyinde elde edilen kavramlar ve temalar/kategoriler **Tablo 11**’de gösterilmiştir.

Tablo 11. Veri Analizi İlk Düzeyinde Elde Edilen Kavramlar ve Temalar/Kategoriler

(1) BİLGİ BİLİNCİ:

- Bilgi Vizyonu
- İşletme Stratejisi

(2) BİLGİ PAYLAŞIMINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER:

- Örgüt Kültürü
- Teşvik Sistemi
- Karşılıklı Güven
- Niyet
- Kariyer Tercihi
- Aitlik
- Bağlılık

(3) BİLGİ ÜRETİMİ:

- Sosyalleştirme Süreci ve Temel Etkileşim Alanı
- Dışsallaştırma Süreci ve Diyalog Alanı

- İçselleştirme Süreci ve Uygulama Alanı
- Birleştirme Süreci ve Sistemleştirme Alanı
- İşletme ile Dış Çevre Etkileşimi

(4) BİLGİ SÜREKLİLİĞİ:

- Bilgi Süreksizliği Sorunu ve Bilgi Kaybının Maliyeti
- İşten Ayrılma Yaşandığında İşletmenin Aldığı Aksiyonlar
- Bilgi Sürekliliğine Yönelik Uygulamalar
- Bilgi Sürekliliği Süreci

6.1. BİLGİ BİLİNCİ: BİLGİ VİZYONU VE İŞLETME STRATEJİSİ

PLUTO SANAYİ FİRMASI:

İşletmedeki kıdemli kuşağın bir kısmı standart yollarla ilerlemenin daha sağlam olduğunu düşündüğünden, yenilik konusuna gereken önem verilmemiştir. Bugüne kadar işletme gelişimi, üretime dönük olarak yeni araç gereç satın almakla ve kalite sertifikaları kazanmakla sınırlıydı. Ancak son zamanda, bilgi konusunda yeni yeni artan bir farkındalık vardır. Hem kişisel hem de örgütsel bilginin geliştirilmesi için yeni adımlar atılmaya başlanmıştır. Bu doğrultuda, uzun vadeli olarak, Ar-Ge departmanı kurulması hedeflenmektedir.

JÜPİTER MATBAACILIK FİRMASI:

İşletme bilgi varlıklarının geliştirilmesine, işin niteliğinin ve verimliliğinin artırılmasına yönelik teknolojik gelişmeleri sürekli takip etmektedir. Hem bilgi hem de donanım ve teçhizat konusundaki yeniliklerden yararlanmaktadır. İşletmenin çekirdek kadrosu işletmede sıfırdan yetiştirilmiştir. Ayrıca, çalışanların söz konusu gelişmelere adapte olmaları için, çeşitli eğitimler düzenlenmektedir. Böylelikle, işletme giderek gelişmekte ve büyümektedir. Mesela, şu anda orta büyüklükte bir firmadır, ancak büyük bir firma olma sınırındadır.

GÜNEŞ SANAYİ FİRMASI:

İşletme, sahip olduğu bilginin uzun vadeli olarak geliştirilmesi doğrultusunda somut adımlar atmaktadır. Dijital ve teknolojik gelişmelerin sunduğu imkânlardan faydalanarak geleceğe dönük altyapı hazırlamakta, süreç geliştirmekte ve iyileştirmektedir. İşletme, aynı zamanda, sahip olduğu üretim bilgisini geliştirerek ilerlemektedir. Farklı üretim alanlarına girerek ürün çeşitlerini artırmaktadır. Bu doğrultuda, yakında yeni bir fabrika açılacaktır. İşletme, fabrikadaki verimliliği ve etkililiği artırmak amacıyla, robotik sisteme yatırım yapmaktadır. Ayrıca, Ar-Ge departmanı aktif bir şekilde faaliyet göstermektedir.

AY SANAYİ FİRMASI:

İşletme, örgütsel bilgi varlıklarının uzun vadeli olarak geliştirilmesi yolunda sağlam adımlarla ilerlemektedir. İşletmenin Teknopark'ta Ar-Ge merkezi bulunmaktadır. Bilgi üretimi, ürün geliştirme, süreç iyileştirme ve bunların ticarileştirilmesi; inovasyon ve Ar-Ge departmanı tarafından çok etkili bir biçimde yönetilmektedir. Saha çalışması sırasında, bir gün ayrılarak, Ar-Ge merkezi ziyaret edilmiştir ve laboratuvarda gözlem yapılmıştır. Araştırma ve geliştirme doğrultusunda, laboratuvardaki mühendisler ve uzmanlar hammaddeyi analiz ve test etmektedirler. Ayrıca üniversitelerle iş birliği yaparak geliştirme projeleri yapmaktadırlar.

NEPTÜN BANKACILIK FİRMASI:

İşletme, sahip olduğu bilginin geliştirilmesi doğrultusunda belirli bir strateji izlemektedir. Sürdürülebilirlik kapsamında her türlü katkıyı sağlayacak şekilde ilerlemektedir. Teknolojik gelişmeleri takip ederek ve onlardan yararlanarak çalışma modeli ve protokollerini sürekli güncellemektedir. Bu doğrultuda “Akademi” kurulmuştur ve burada çalışanlara çeşitli eğitimler verilmektedir. Saha çalışmasında ilgili akademi gezilmiştir ve bir eğitim programı gözlemlenmiştir.

MARS İNŞAAT FİRMASI:

İşletme, gelişme ve geliştirme stratejisi ışığında somut adımlar atarak yol almaktadır. Türkiye pazarında işletmenin rekabetçi avantajını sağlayan kullandığı bazı

malzemeleri kendi fabrikasını kurarak burada üretmeye ve aynı zamanda ürettiği bu malzemelerin ihracatını yapmaya başlamıştır. Böylelikle, sahip olduğu bilginin üstüne koyarak ilerlemektedir. Bununla beraber, faaliyet alanında çevre, enerji tasarrufu ve sürdürülebilirliğe katkıda bulunan projeler yapmaktadır.

MERKÜR TAŞIMACILIK FİRMASI:

İşletmenin izlediği orta ve uzun vadeli stratejisiyle, sahip olduğu bilginin uzun vadeli olarak geliştirilmesi konusunda somut adımlar atılmaktadır. İşletme farklı alanlara girerek, teknolojik gelişmelere ayak uydurarak ve bu doğrultuda yeni projelere imza atarak sürekli ileri doğru büyümekte ve gelişmektedir.

VENÜS İNŞAAT FİRMASI:

İşletme bilgi yönetimi konusunda bir vizyona sahip olması ve güçlü bir strateji izlemesi dolayısıyla, sektördeki zorlayıcı faktörler ve rekabet koşullarına rağmen büyümeye ve gelişmeye devam etmektedir. Bu doğrultuda, yöneticilerin ve çalışanların bilgisini artırmaya yönelik -hem kişisel gelişim alanında hem de mesleki alanda yer alan- çeşitli eğitimler düzenlemektedir. Böylelikle, işletme çalışanlarla birlikte gelişmekte ve geliştirmektedir.

6.2. BİLGİ PAYLAŞIMINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, TEŞVİK SİSTEMİ, KARŞILIKLI GÜVEN, NİYET, KARIYER TERCİHİ, AİTLİK VE BAĞLILIK

PLUTO SANAYİ FİRMASI:

İşletmedeki çalışanlar uzun süre birlikte çalıştıkları için aralarında güçlü bir bağ, güven ve samimiyet oluşmuştur. İşletme yönetimi de bu sıcak ortamı ve kaynaşmayı desteklemektedir. Mesai saatleri dışında; piknik, hamam, aile gezileri, halı saha maçları gibi etkinlikler düzenlenmektedir. İş bağlamında da yönetim çalışanlarla katı

bir ast-üst ilişkisi kurmadığından, güven hissettiren bir ortam oluşmuştur. Katılımcılar bu konuya ilişkin paylaşımlarında benzer ifadeler kullanmıştır:

“...‘Biz bir aileyiz’ sözü klişe olabilir ama biz gerçekten ağabey kardeş gibiyiz...” (Pluto, Katılımcı-5). “...ağabey kardeş ilişkisini gözlemleyebilirsiniz...” (Pluto, Katılımcı-3).

Çalışanların çoğu, kendilerini işletmeye yüksek derecede ait hissetmektedir. Görüşme yapılan kişilere, işletmenin bir parçası olmakla ilgili hissettikleri sorulduğunda, cevaplarında şu ifadelere rastlanmıştır:

“...tabii ki, herhâlde, kesinlikle, çoğumuz öyle...” (Pluto, Katılımcı-1, 2, 3, 5).

Katılımcılar, çalışma arkadaşlarının işletmeye ait hissettiklerini gösteren davranışlara şahit olmuşlardır. Bunlar birbirlerinin işlerine yardım etme, işi sahiplenme, fazla mesai yapma, çalışma saati bittiği hâlde elindeki işi bitirmeden ayrılmama gibi davranışlardır. Ayrıca katılımcıların hâl ve tavırları; firmaya yaklaşımları ve anlatım tarzları bunu desteklemiştir. Bahsettikleri samimi ve sıcak ortam saha çalışması yaparken hissedilmiştir. Bununla birlikte, görüştüğümüz makine operatörü Katılımcı-5 iş kazası geçirmiş, çalışırken parmağı makineye takılıp kopmuş, ameliyat olup bir müddet fizik tedavi görmüş, sonrasında parmağını yavaş yavaş yeniden kullanmaya başlamıştır. İlgili katılımcı hikâyesini anlatırken şu ifadeleri kullanmıştır:

“...işletme yanımda durdu, hiç bırakmadılar. Ayrılabilirdim ama kaldım. İşimi seviyorum ve buradayım! ...” (Pluto, Katılımcı-5).

Çalışanlar, gelişmeye ve geliştirmeye kısmen istekli ve niyetlidir. Bu konuda, eski nesil çalışanlar yeni nesil çalışanlara göre daha gayretlidir. İşletme, işi geliştirme doğrultusunda, ara sıra dış eğitimler çağırarak eğitim programları düzenlemektedir.

JÜPİTER MATBAACILIK FİRMASI:

İşletme yönetiminin adil davranması; anlayışlı, ilgili ve iletişime açık olması; ara sıra sosyal etkinlikler düzenlemesi; çalışanların işletmeye aitlik, bağlılık ve güven hissini artırmıştır. Bu konuyu, 14 yıllık işletme çalışanı ve üretim bölümünde yönetici olan bir katılımcı şöyle ifade etmiştir:

“...biz hep insan kazanmaktan yanayız, çalışanları topluma kazandırmak istiyoruz...” (Jüpiter, Katılımcı-7).

Saha çalışması sırasında, imalathanenin farklı bölümleri insan kaynakları müdürünün eşliğinde gezilmiştir ve iş akışının detaylı bir anlatımı dinlenmiştir. Söz konusu ortamda, örgüt kültürünün olumlu yansımaları gözlemlenmiş ve işletmedeki sıcak atmosfer hissedilmiştir. Bu bağlamda, katılımcıların hepsi yönetimin olumlu yaklaşımını vurgulamıştır. Bazı örnek ifadeler aşağıdadır:

“...yöneticiler hep yanımıza gelirler, hâl hatır sorarlar...” (Jüpiter, Katılımcı-3).

“...işe gelirken mutlu oluyorum ... mesela Cumartesi günleri çoğunluk gelip çalışmak ister...” (Jüpiter, Katılımcı-4).

“...yöneticiler bizi dinler, anlamaya çalışır, bizimle ilgilenir...” (Jüpiter, Katılımcı-6).

Aynı zamanda, çalışanlar işi benimsemekte ve en iyi şekilde yapmak için çaba sarf etmektedirler. Makinelerin bakımına dikkat ederek çalışmakta ve izin günlerinde ekstra iş çıktığında gönüllü olarak fazla mesai yapmaktadırlar. Bu bağlamda, 16 yıllık üretim müdürü kendi gözlemini şu şekilde paylaşmıştır:

“...mesai saati doluyor ve zil çalıyor, devam etme zorunluluğu olmamasına rağmen büyük bir çoğunluk elindeki işi bitirmeden gitmiyor...” (Jüpiter, Katılımcı-2).

Çalışanlar, bilgi edinme ve gelişme konusunda ekseriyetle gayretlidirler. Özellikle mavi yakalı çalışanların çoğu, kendi yaptığı işle yetinmeyip farklı makinelerin işini öğrenme talebinde bulunmaktadır. Bu doğrultuda, işletme mesleki eğitim programları düzenlemekte ve çalışanlar bunlara yüksek düzeyde katılım göstermektedir. Bu bağlamda, sırasıyla 15 ve 7 yıllık iş tecrübeleri olan makine ustaları kendi deneyimlerini paylaşmıştır:

“...iş konusunda birbirleriyle yarışanlar da var mesela...” (Jüpiter, Katılımcı-4).

“...bir arkadaş ısrarla dedi ki: Bana bu makineyi öğretir misin? Ben de ona öğrettim...” (Jüpiter, Katılımcı-6).

Ancak yeni nesil mavi yakalı çalışanlar için durum farklıdır. Büyük bir çoğunluk, işi zar zor öğrenmekte ve o işle yetinmektedir. Katılımcıların hepsi bu meseleye değinmiş ve bundan şikayetçi olmuştur. Mesela, 14 yıl deneyimli ve üretim sorumlusu olan bir katılımcı, yeni nesil çalışanlara ilişkin olarak şu ifadelerde bulunmuştur:

“...illa ki istisnalar var ama yeni nesil çalışanın öğrenme isteği hiç yok...” (Jüpiter, Katılımcı-7).

Örgüt kültürü ve çalışma ortamı, bilgi paylaşımına uygun zemini sunmuştur. Aynı zamanda, işletme bilgi paylaşımını maddi bir ödül sistemiyle desteklemiştir. Her yıl çırak yetiştiren ustalar işletmenin takdirini kazanmakta ve çabaları maaşlarına belirli bir yüzdelik ile yansıtmaktadır. Yetiştirilen çalışanların edindikleri bilgi ve deneyimin maddi karşılığı ise performans değerlendirmesi sonucunda verilmektedir. Böylelikle, kıdemli çalışanlar bilgi aktarmaya, yeni çalışanlar ise bilgi edinmeye teşvik edilmektedir.

GÜNEŞ SANAYİ FİRMASI:

İşletme yönetiminin ulaşılabilir olması, açık iletişime ve ekip çalışmasına önem vermesi; işletmede katı bir ast-üst ilişkisi olmaması; sık sık çalışanlara ve ailelerine yönelik sosyal etkinlikler düzenlenmesi çalışanların arasındaki bağ ve etkileşimi güçlendirmiştir. Mesela, işletmedeki toplantı odalarının birinde, bir etkinlikte çalışanların çocuklarının çizdiği büyük bir tablo duvara asılmıştır. Kadim çalışanlar, yeni çalışanlara kıyasla, işletmeye daha çok bağlı ve daha yüksek düzeyde ait hissetmektedirler. Ancak genel olarak çalışanların işletmeye aitlik hissinin yüksek derecede olduğu söylenebilir. Örneğin, iki katılımcı, bu bağlamda şu ifadelerde bulunmuştur:

“Bu işletme bana yatırım yaptı ve çok şey kattı... henüz karşılığını verdiğimi düşünmüyorum...” (Güneş, Katılımcı-1).

“...buraya bir katkı olsun diye çalışıyorsunuz...” (Güneş, Katılımcı-3).

İşletmedeki atmosfer; fazla mesai yapma, işletme kaynaklarını boşa harcamama, işi en verimli şekilde yapma, çözüm üretme ve iyi iş çıkarma gibi davranışlara yansımıştır. Ayrıca; bu atmosfer çalışanların bilgi edinme ve gelişmeye yönelik isteklerini

artırmıştır. Çalışanlardan sürekli eğitim talepleri geldiği belirtilmiştir. Bu doğrultuda, işletme bünyesinde bir kat eğitim faaliyetlerine ayrılarak, “Akademi” kurulmuştur. Dışarıdan eğitmenler getirilerek hem beyaz yakalı hem de mavi yakalı çalışanlara çeşitli eğitimler verilmektedir. Yakın zamanda iç-eğitmen programları da başlatılmıştır. Katılımcıların hepsi eğitim ve gelişim konusunu vurgulamıştır. 18 yıl deneyimli bir kalite grup lideri konuyu şu şekilde anlatmıştır:

“Öğrenmek ve gelişmek istemeyen bir çalışan burada zaten iş yapamaz, yola devam edemez...” (Güneş, Katılımcı-5).

İşletme yönetimi çeşitli yollarla bilgi paylaşımını teşvik etmekte ve çalışanları buna yönelik çeşitli ödül sistemleriyle desteklemektedir. Örneğin; dijital platformda tüm çalışanların fikirlerini paylaşabildiği bir “fikir fabrikası” kurulmuştur. Paylaşılan fikirler değerlendirilmekte ve puanlandırılmaktadır. Toplanan puanlar üzerinden yarışma düzenlenmekte ve hediye çekleri verilmektedir. Hatta buna yönelik olarak, özel bir yıllık bütçe ayrılmıştır. Aynı zamanda, iç-eğitmen programı kapsamında, gönüllü eğitmen olarak bilgisini aktarmak isteyenlerin maddi karşılığı verilmektedir. Çalışanlar sürekli iyileştirme tekniği “Kaizen” kullanmakta; sorun, izlenen çözüm yolu ve sonuca ilişkin bilgileri belirtmektedirler. Kaizen dosyalarına her bölüm kendi bünyesinde erişebilmektedir. Bunlarla birlikte, kümülatif olarak bölüm değerlendirilmesine dayalı bir ödül sistemi vardır. Her bölümün, belirli periyotlarda, hedef göstergeleri değerlendirilmektedir. Değerlendirme sonucundaki veriye göre ödüllendirmeler yapılmaktadır.

AY SANAYİ FİRMASI:

Üst yönetimin ılımlı ve samimi yaklaşımı, personel devrinin düşük olması, çoğunluğun uzun yıllardır bir arada olması; çalışanların işletmeye karşı bağlılık, aitlik ve güven hislerini artırmıştır. Aynı zamanda, çalışanlar arasında rekabetten ziyade iş birliği, yardımlaşma, takım ruhu ve bilgi paylaşımını güçlendirmiştir. Bu bağlamda 8 yıl deneyimli bir yönetici kendi tecrübesini şöyle ifade etmiştir:

“...burada 'one-man show' yok... yönetim kurulu başkanımız da sevmez, ‘ortaklaşa karar alın’ der hep...” (Ay, Katılımcı-2).

Ancak yeni nesil çalışanlar, azınlık olmakla birlikte, eski çalışanlara göre daha az bağlı ve ait hissetmektedirler. İşletme kişisel gelişim ve eğitim konusunu önemsemektedir ve bu doğrultuda “Akademi” ve “İnovasyon Okulu”nu kurmuştur. Bununla beraber, işletmedeki mentorluk sistemi ve “Fikir Platformu” bilgi paylaşımını sağlamlaştırmaktadır. Fikir platformunda hem beyaz yakalı hem de mavi yakalı çalışanlar fikirlerini paylaşmakta, tartışmakta ve yorumlamaktadırlar. İnovasyon birimi, belirli kriterlere dayalı olarak, fikirleri değerlendirmektedir. Puanlama sistemine göre en fazla puan alan başarılı fikirlerin sahiplerine maddi ödül verilmekte ve fikirleri projelendirilmektedir.

NEPTÜN BANKACILIK FİRMASI:

İşletmedeki sıcak iş ortamı, üst yönetimin olumlu yaklaşımı ve iyi niyeti çalışanlar arasındaki bağ ve iletişimi güçlendirmiştir. Aynı zamanda iş birliği, takım ruhu ve bilgi paylaşımı sağlamlaştırmıştır. Böylelikle çalışanların hem işletmeye hem de birbirlerine karşı duydukları güven ve aitlik artmıştır. Katılımcıların hepsi, kendilerini işletmenin bir parçası olarak hissettiklerini vurgulamıştır. Örnek ifadeler aşağıdadır:

“...kesinlikle ait hissediyorum; ...ait hissediyorum hem de çok; ...biz bir aileyiz ...ben burayı sahiplendim...” (Neptün, Katılımcı-2, 3, 5).

Saha çalışmasında, mevzu bahis iş ortamı gözlemlenmiştir. Çalışanların tavır ve davranışlarına bakıldığında, iş yerinde kendi evlerinde gibi hissettikleri aşîkârdır. Her çalışma grubu bölüm müdürleriyle bir arada, karşı karşıya ve yan yana açık ofiste çalışmakta ve çalışırken birbirlerine yardımcı olmaktadır. Mesela, bir çalışanın bilgisayarda işlem yaparken bir şeye takıldığı, karşısındaki çalışana sorduğu, onun da kalkıp iş arkadaşının yanına gelerek işlemin nasıl yapıldığını gösterdiği gözlemlenmiştir. Öğle tatili zamanı geldiği hâlde, bazı çalışanların ellerindeki işleri bitirmeden ofisten çıkmadıkları da görülmüştür. Ayrıca, çalışma masaları üzerinde şahsi eşyaların çok olduğuna ve duvarlara çalışanların çocuklarının çizdiği resimlerden çokça asıldığına şahit olunmuştur.

Çalışanların çoğu, bilgi edinme hususunda gayretli ve isteklidir. Öğrenme ve gelişme çabaları davranışlarına, işlerine ve eğitim taleplerine yansımıştır. İşletme, bu doğrultuda hem iç eğitimlerden yararlanarak hem de dış eğitimler getirerek çeşitli

eğitim programları düzenlemektedir. Çalışanlar da bunlara yüksek düzeyde katılım göstermektedir. İşletmede, bilgi paylaşımı dolaylı bir şekilde ödüllendirilmektedir. Şöyle ki, işletmedeki işin doğası gereği, kümülatif başarıya ulaşabilmek için bilgi paylaşımı kaçınılmazdır. Bilgi paylaşımı hem grup performansını hem de bireysel performansı iyileştirmektedir. Böylece, performans değerlendirmesi sonucunda, bilgi paylaşımının maddi karşılığı maaşlara yansımaktadır.

MARS İNŞAAT FİRMASI:

İşletme yönetiminin iletişime açık ve şeffaf olması, iş ile alakalı bilgiyi açıkça paylaşması, çeşitli sosyal faaliyetler düzenlemesi, beyaz veya mavi yakalı ayırmaksızın doğum günü kutlamak ve bayramlarda hediyeler dağıtmak gibi samimi davranışlarda bulunması; çalışanların işletmeye duydukları bağlılık, aitlik ve güven hislerini derinleştirmiştir. İlgili firmada gerçekleştirilen saha çalışması, Ramazan Bayramı öncesinde bir güne denk gelmişti. O gün tüm çalışanlara hediyelik çikolata kutuları dağıtıldığı gözlemlenmiştir. Bununla birlikte, işletmenin çekirdek kadrosunun uzun yıllardır bir arada olmasının çalışanlar arasındaki karşılıklı güven, bilgi paylaşımı, iş birliği ve ekip ruhunu güçlendirdiği belirtilmelidir. Çalışanlar, büyük çoğunlukla, kendilerini işletmenin bir parçası olarak görmekte ve dolayısıyla kurumsal kimliği ve işi sahiplenmektedir. Bu bağlamda, sırasıyla 39 ve 34 yıllık yöneticiler olan iki katılımcının ifadeleri dikkat çekicidir:

“...biz sadece iş arkadaşı değiliz, çalışma arkadaşlarımızın aileleri ve çocuklarını tanırız, aramızda sıcak bir bağ var...” (Mars, Katılımcı-3).

“...burası sizin iyiliğinizi isteyen babanız, aileniz, büyüğünüz gibi görürsünüz...” (Mars, Katılımcı-4).

Ancak -azınlık olmakla birlikte- yeni kuşak çalışanların, kıdemli çalışanlara kıyasla, işletmeye aitlik ve bağlılık hislerinin orta seviyede olduğu söylenebilir. Çalışanlar, genel olarak, bilgi edinmeye ve gelişmeye niyetli ve isteklidirler. Hatta eğitim talebinde bulunmaktadırlar. Bu doğrultuda, insan kaynakları departmanı çeşitli eğitim programları düzenlemektedir.

MERKÜR TAŞIMACILIK FİRMASI:

İşletmedeki zengin sosyal ortam, sıkça düzenlenen etkinlikler, üst yönetimin her türlü iletişime açık olması ve çalışanlara olumlu yaklaşması, çalışanların aralarındaki güveni ve bağı pekiştirmekle beraber takım ruhu, iş birliği ve bilgi paylaşımını sağlamlaştırmıştır. Aynı zamanda, çalışanların işletmeye karşı hissettikleri aidiyet, güven ve bağlılık gibi olumlu duyguları artırmıştır. Bu durumu, insan kaynakları müdürü olan bir katılımcı şöyle ifade etmiştir:

“...mesela hastalanırsınız size telefon açılır ya da bir ihtiyacınız olur, ekip arkadaşlarınız size koşar...” (Merkür, Katılımcı-1).

Çalışanların birbirlerine ve işletmeye karşı besledikleri olumlu duygular; işi sahiplenme, işe öncelik verme, fazla mesai yapma gibi davranışlara yansımıştır. Bununla birlikte, çalışanlar genel olarak bilgi edinmeye istekli ve niyetlidirler. Mesela, insan kaynakları departmanından çokça eğitim talebinde bulunmaktadır. Ayrıca, düzenlenen gönüllü eğitim programlarına yoğun katılım gösterilmektedir. Bu doğrultuda, çalışanların gelişimini ve bilgi paylaşımını temin etmek için rotasyon sistemi zorunlu olarak uygulanmaktadır. İşletme, aynı zamanda, bilgi edinimi ve paylaşımını maddi ödül sistemiyle desteklemekte ve teşvik etmektedir. Bu bağlamda, Katılımcı-2 ve Katılımcı-3, kendi tecrübelerini şu şekilde paylaşmıştır:

“...burada herkes birbirini destekliyor... şunu bilmiyorum, öğretir misin? Tabii ki... aynı departman arkadaşınız olmasa da öğretiyorsunuz ve aynı zamanda öğreniyorsunuz...” (Merkür, Katılımcı-2).

“...ben buraya stajyer olarak başladım, hiçbir şey bilmiyordum, öğrenmeye açık olduğum için üçüncü yılın sonunda yükseldim ve bir pozisyonum oldu... ..bu işletmede sürekli geliyorsunuz ve gelişiminizin karşılığını alıyorsunuz, maddi olarak ücretiniz artıyor, manevi olarak ise takdir kazanıyorsunuz ve terfi alıyorsunuz...” (Merkür, Katılımcı-3).

VENÜS İNŞAAT FİRMASI:

İşletme yönetiminin iletişime açık olması ve yönetim kurulu üyelerinin çalışanlara samimi yaklaşması, çalışanların işletmeye karşı duydukları güven, aitlik ve bağlılığı artırmıştır. Çalışanların çoğu kendilerini işletmenin bir parçası olarak görmektedir.

Dolayısıyla aralarında karşılıklı güven ve takım ruhu oluşmuş ve aynı zamanda bilgi paylaşımı artmıştır. Çalışanların olumlu duyguları işletmedeki davranışlarına yansımış ve işi olumlu yönde etkilemiştir. “Resmi işler müdürü” konumundaki katılımcı, buna dair şu ifadeleri kullanmıştır:

“...burada herkes hızlıca hareket eder, birbirine yardım eder, kimse bana ne veya bu benim görevim değil demez...” (Venüs, Katılımcı-1).

Çalışanlar çoğunlukla bilgi edinmeye ve öğrenmeye niyetli ve gayretlidir. Aynı zamanda, işletmenin verdiği eğitimler gelişmeyi ve geliştirmeyi desteklemiştir. Ayrıca, çalışanların eğitim talepleri olduğunda bunlar dikkate alınmakta ve bu talepler doğrultusunda eğitim programları düzenlenmektedir. İşletmede bilgi paylaşımına yönelik maddi bir ödül sistemi bulunmamakta, fakat örgüt kültürü ve işletme yönetimi bilgi paylaşımını ve iş birliğini teşvik etmektedir. Bununla beraber, bilgi paylaşımının performans değerlendirmesinde dolaylı olarak bir maddi karşılığı vardır. Şöyle ki, çalışan grupları hedeflere ulaşmak ve ilerleme sağlamak için aralarında bilgi paylaşmak zorundadır. Böylece, bilgi paylaşıldıkça, çalışanların performansı iyileşmekte ve dolayısıyla kazanımlar maaşlarına yansımaktadır.

6.3. BİLGİ ÜRETİMİ

6.3.1. Sosyalleştirme Süreci ve Temel Etkileşim Alanı

PLUTO SANAYİ FİRMASI:

İşletmede hem bireysel hem de takım ve grup çalışmaları tercih edilmektedir. Grup ve takımlar daha ziyade üretim biriminde, işin doğal akışında oluşturulmakta ve organik bir biçimde yönetilmektedir. Yüz yüze toplantılar sık sık yapılmaktadır. Her birim kendi içinde, günlük planlama yapmak ve sorun çözmek amacıyla, ihtiyaca göre günlük ve/veya haftada bir toplanmaktadır. Bununla birlikte, planlama ve karar alma amaçlı olarak, yönetimin aylık bir rutin toplantısı bulunmaktadır. Ayrıca tüm çalışanların ve yönetimin bir araya geldiği aylık bir rutin toplantı daha vardır. Bu

toplantı genel bir değerlendirme yapılması, önerilerin dikkate alınması ve şikayetlerin çözülmesi amacıyla gerçekleştirilmektedir. Herkesin bir araya geldiği bir ortamda, daha çok çalışana hitap ederek çalışanların fikirlerini ifade etmelerine ve böylelikle problem çözme ve karar alma süreçlerine dahil olmalarına olanak sağlanmaktadır.

JÜPİTER MATBAACILIK FİRMASI:

İşletmedeki işin doğası gereği, bireysel çalışmalardan ziyade grup ve takım çalışmaları tercih edilmektedir. Beyaz yakalı çalışanlar, departman bazlı gruplarda çalışmaktadırlar. Mavi yakalı çalışanlar ise, üretim bölümlerine göre oluşturulan gruplarda çalışmaktadırlar. Her üretim grubunda, makinelere göre ayrılan çalışma ekipleri vardır. Ekipler, makinedeki işin gerektirdiği bilgi ve beceriye göre oluşturulmakta; üretim sorumlusu ve ustalar tarafından yönetilmektedir. İşletmede yüz yüze toplantılar sıkça yapılmaktadır. Planlama ve genel değerlendirme amaçlı; departmanlar kendi içinde haftalık, yöneticiler ise aylık olarak toplanmaktadır. Üretim grupları ayrıca, sorun çözme ve planlama amaçlı, günlük ve haftalık olarak bir araya gelmektedir. Ayrıca üretim birimleri arasında daha genel bir toplantı, her ay gerçekleştirilmektedir. Bir de üst yönetim ile çalışanların bir araya geldiği, genel bir toplantı yılda iki kere yapılmaktadır. Aynı zamanda, çalışanlar resmi olmayan sohbetlerde de iş hakkında yoğun bir şekilde konuşmaktadırlar.

GÜNEŞ SANAYİ FİRMASI:

İşletmede hem bireysel hem de grup ve takım çalışmaları vardır. Bireysel olarak herkesin yetki ve sorumluluklarının tanımlı olmasıyla birlikte, bütün bölümler belirli bir organizasyon şeması içerisinde birbirine bağlı olarak çalışmaktadır. Grup ve takımlar genellikle proje ve süreç bazlı oluşturulmaktadır. Grup üyelerinin aralarındaki ilişkiler ise daha ziyade organik bir doğaya sahiptir. Proje yönetim komitesine bağlı olarak, proje sahibi kendi çalışma takımını belirler ve liderlik eder. İşletmede neredeyse her gün yüz yüze toplantılar yapılmaktadır. Bunların çoğu, gelişen çeşitli olaylar üzerine yapılan plansız toplantılardır. Mesela, araştırmacı insan kaynakları müdürüyle mülakat yaparken, müdür aniden gelişen bir toplantıya çağırılmış ve görüşmeye toplantıdan sonra devam edilmiştir. Ayrıca haftalık, aylık ve yıllık rutin toplantılar düzenlenmektedir. Her birim kendi bünyesinde, sorun çözmek

ve/veya planlama ve değerlendirme yapmak amacıyla bir araya gelmektedir. Farklı birimlerin liderleri ve yöneticilerinin bir araya geldiği genel toplantılar da yapılmaktadır. Saha çalışmasında, mülakatlar arasındaki zaman gözlem yaparak değerlendirilmiştir. Bir saat süren bir toplantıda çalışanların yoğun etkileşimi gözlemlenmiştir. İşletme yönetimi, problem çözme ve karar alma süreçlerinde mavi veya beyaz yakalı fark etmeksizin çalışanların fikirlerini almaktadır ve buna yönelik olarak öncesinde bahsi geçen “fikir fabrikası” kurulmuştur.

AY SANAYİ FİRMASI:

İşletmede daha ziyade grup ve takım çalışmaları tercih edilmektedir. Her direktörlüğe bağlı farklı çalışma grupları, müdürler tarafından yönetilmektedir. Aynı zamanda proje bazlı takımlar oluşturulmaktadır. Proje lideri, ekibi toplamakta ve yönetmektedir. Ancak işletme genelinde yönetim ve ilişkiler daha çok organik bir biçimde gerçekleşmektedir. Bu atmosfer ve sıcak iş ortamı, saha çalışmasında hissedilmiştir. Yöneticiler ve çalışanlar arasında samimi ilişkiler gözlemlenmiştir. Ayrıca mülakat sürecinde görüşülen yöneticilerin bilgi birikimlerini ve tecrübelerini cömertçe paylaştıklarına, ilgi ve tevazu sergilediklerine şahit olunmuştur.

İşletmede -günlük, haftalık ve aylık olarak- yüz yüze toplantılar yapılmaktadır. Çalışanlar açık ofiste çalıştıkları için hep bir aradadırlar. Günlük ve haftalık yapılan toplantılar ekip düzeyinde iken aylık toplantılar üst yönetim düzeyindedir. Ekip toplantıları günlük planlama, değerlendirme ve problem çözme amaçlı olarak yapılmaktadır. Yönetim toplantıları ise genel faaliyet takibi, stratejik planlama ve karar alma gibi amaçlarla düzenlenmektedir. İşletme yönetimi, karar alma ve problem çözme süreçlerinde çalışanların fikirlerini almaktadır. Hem beyaz yakalı hem de mavi yakalı çalışanlar; yüz yüze toplantılar, fikir platformu ve kurum içi uygulamalar gibi çeşitli kanallarla fikirlerini ulaştırmakta ve paylaşmaktadır. Ayrıca informel sohbetlerde çalışanlar iş hakkında konuşmakta, fikirlerini tartışmakta ve deneyimlerini paylaşmaktadır. Bu bağlamda, inovasyon müdürü olan bir katılımcı resmi olmayan etkileşimin önemini vurgulamıştır:

“... ekstra samimi ve rahat bir ortam olduğu için organik olarak fikirler çıkabiliyor...” (Ay, Katılımcı-3).

NEPTÜN BANKACILIK FİRMASI:

İşletmede bireysel çalışma da var olmakla birlikte, daha ziyade grup ve takım çalışmaları tercih edilmektedir. Her çalışma grubu bölümlere ayrılmakta, grup müdürü ve bölüm müdürleri tarafından yönetilmektedir. Haftalık, aylık ve yıllık yüz yüze rutin toplantılar yapılmaktadır. Haftalık olarak bölüm içinde problem çözme, değerlendirme ve planlama amacıyla yönetici ve çalışanlar bir araya gelmektedir. Aylık olarak, grup bazında yöneticilerin katıldığı, daha geniş kapsamlı bir toplantı gerçekleştirilmektedir. Yıllık toplantı ise üst yönetimin tüm grup yöneticileriyle genel değerlendirme, stratejik planlama ve karar alma amaçlı olarak bir araya geldiği toplantıdır. Bunların dışında, gelişen bir durum olursa ilgili birim yine toplanır. Ayrıca, işletmede “İç İletişim Dergisi” üç ayda bir yayımlanmaktadır. Dergi; kurumsal haberler, sektör gelişmeleri, teknoloji, spor, sanat ve sağlık ile ilgili çeşitli konular içermektedir. Saha çalışmasında, araştırmacıya hediye edilmiş bulunan derginin çeşitli sayıları incelenmiştir.

MARS İNŞAAT FİRMASI:

İşletmede bireysel ve grup çalışmalarının ağırlıklı önemi birime göre değişmekle birlikte -işin doğası gereği- daha çok grup ve takım çalışmaları tercih edilmektedir. Çalışma grupları ve proje takımları direktörlere bağlı olarak çalışmaktadır. Belirli bir hiyerarşi olmasıyla birlikte, grup ve takımlar daha ziyade organik biçimde yönetilmektedir. Çalışanlar açık ofiste çalışmakta ve dolayısıyla hep yüz yüze etkileşim içindedirler. Aynı zamanda haftalık, aylık ve yıllık olarak yüz yüze toplantılar yapılmaktadır. Haftalık olarak; her departman kendi içinde süreç değerlendirme, sorun çözme ve planlama amaçlı toplanmaktadır. Aylık olarak; üst yönetim planlama, karar alma ve değerlendirme amaçlı bir toplantı gerçekleştirilmektedir. Yıllık olarak ise, herkesin katıldığı genel bir toplantı yapılmaktadır. Bunların dışında, ihtiyaç ve/veya sorun oldukça ilgili birimler toplanmaktadır. Departman düzeyinde yapılan toplantılarda yöneticiler çalışanların fikirlerini almakta, tartışmakta ve sonrasında üst yönetimle paylaşmaktadır. Böylece çalışanlar, problem çözme ve karar alma süreçlerine dahil edilmektedir. İşletme yönetimi sürekli olarak ilgili birimlerle istişare ederek adım atmaktadır. Bununla beraber, çalışanlar yemek yerken, çay içerken ve sohbet ederken iş hakkında

konusmakta, fikirlerini tartışmakta ve tecrube hikayelerini anlatmaktadırlar. Bu bağlamda, insan kaynakları müdürü olan bir katılımcı kendi tecrübesini paylaşmıştır:

“...resmi olmayan sohbetler aslında çok haber alınan bir yer, çalışanların bize anlatamadığı konular olabiliyor, sohbetler sayesinde bize ulaşıyor, kimi zaman bizim hiç göremediğimiz bir geri bildirim orada onlardan alıyoruz... ..bir de hiç aklımıza gelmeyen bir fikir çıkar orada, a çok güzelmiş! biz bunu hayata geçirelim deriz...” (Mars, Katılımcı-1).

MERKÜR TAŞIMACILIK FİRMASI:

İşletmede işin doğası gereğı hem bireysel çalışma hem de takım ve grup çalışmaları tercih edilmektedir. Her departman kendi bünyesinde bir çalışma grubu teşkil etmektedir ve aynı zamanda diğerk departmanlarla sürekli iletişim ve etkileşim hâlinindedir. Takım ve gruplar yöneticiler tarafından oluşturulmakta ve belirli bir hiyerarşı içinde -ancak aynı zamanda bir anlamda organik biçimde- ortaklaşa yönetilmektedir. Yüz yüze toplantılar planlı ve/veya plansız olarak sürekli yapılmaktadır. Her çalışma grubu, planlama ve sorun çözme amaçlı, günlük ve haftalık olarak toplanmaktadır. Aylık olarak yöneticiler stratejik planlama, değerlendirme ve karar alma üzerine bir toplantı gerçekleştirmektedir. Yıllık olarak ise, işletmedeki bütün personeli bir araya getiren genel bir değerlendirme toplantısı yapılmaktadır. Böylelikle, çalışanlar farklı etkileşim alanlarında fikirlerini beyan ederek problem çözme süreçlerine dahil olmaktadır. Bununla beraber, yemek ve çay molaları gibi resmi olmayan toplanmalarda, çalışanlar her daim iş konuşmakta, görüş tartışmakta ve deneyim hikayeleri paylaşmaktadırlar. Buna ilişkin durumu, insan kaynakları müdürü olan bir katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

“...sohbetlerde iş konuşmama ihtimali yok, çalışanlar her şeyi konuşuyorlar, tecrübelerini, sorunlarını ve hatta memnuniyetsizliklerini paylaşıyorlar... ..bu insanın doğası gereğı bir şey ve işletmede buna pozitif yaklaşılması gerek...” (Merkür, Katılımcı-1).

VENÜS İNŞAAT FİRMASI:

İşletmede bireysel çalışma yerine grup çalışmaları tercih edilmektedir. Gruplar birim yöneticileri tarafında oluşturulmakta ve görev dağılımı yapılmaktadır. Ancak gruplarda yönetim ve ast-üst ilişkileri daha ziyade organik bir biçimde

gerçekleşmektedir. İşletmede yüz yüze toplantılar günlük, haftalık, aylık ve yıllık olarak yapılmaktadır. Çalışma grupları günlük ve haftalık olarak iş akışını değerlendirmek, planlama yapmak ve sorun çözmek amacıyla toplanmaktadır. Üst yönetim ile birim yöneticileri aylık olarak, stratejik planlama, geliştirme ve karar alma süreçleri ekseninde bir araya gelmektedir. Yıllık olarak ise, bir gün boyunca süren bir etkinlik düzenlenerek, herkesin bir araya geldiği bir çalıştay toplantısı gerçekleştirilmektedir. Böylelikle farklı düzeylerdeki toplantılarda çalışanlar, karar alma ve problem çözme süreçlerine dâhil olmaktadır. Bununla birlikte, informal toplantılarda çalışanlar iş hakkında sohbet etmekte, düşüncelerini tartışmakta ve tecrübe hikayelerini anlatmaktadırlar. Bu doğrultuda yaşananları, Venüs-Katılımcı-1 şu şekilde anlatmıştır:

“...bazen iş hakkında sohbet ederken sorunlar çözülüyor, çünkü daha samimi bir ortam oluyor...” (Venüs, Katılımcı-1).

6.3.2. Dışsallaştırma Süreci ve Diyalog Alanı

PLUTO SANAYİ FİRMASI:

Son dönemde, özellikle üretim biriminde, verimliliği artırmak için yeni yöntemler uygulanmaya başlanmıştır. Çalışanların farklı fikirlerinden yararlanarak ve örneğin Japonların geliştirdiği Kaizen -süreç iyileştirme- gibi yöntemleri uygulayarak iyileştirmeler gerçekleştirilmektedir. Üretime ilişkin analizler de belirli bir tecrübeye sahip çalışanlarla birlikte yapılmaktadır. Saha çalışması sırasında, üretim müdürünün bilgisayarından, fabrikada yaşanan bir soruna ilişkin oluşturdukları Kaizen dosyası incelenmiştir.

JÜPİTER MATBAACILIK FİRMASI:

İşletmedeki çalışanlar, formel ve informal alanlarda sürekli etkileşim hâlinde birbirlerine danışarak ve diyalog kurarak işi yürütmektedirler. Mesela, üretim müdürüyle yapılan mülakat sırasında, bir usta gelerek sorun bildirmiş ve çözüme ilişkin danışmıştır. Müdürün iki kişi daha çağırdığı, hep birlikte münazara ettikleri ve

uygun çözüme karar verdikleri gözlemlenmiştir. Böylelikle işletme yönetimi, karar alma, problem çözme ve iyileştirme süreçlerine tüm çalışanları dahil etmektedir. Birim yöneticileri, alınacak kararlar hakkında çalışanların fikirlerini almakta ve üst yönetime aktarmaktadır. Ayrıca, aktif olarak kullanılan öneri kutuları bulunmaktadır. Bu şekilde; çalışanlar fikir, öneri, şikâyet ve sorunları isimsiz olarak bildirebilmektedir. Kutular düzenli olarak açılmakta, bildirimler dikkate alınarak değerlendirilmektedir.

GÜNEŞ SANAYİ FİRMASI:

Bahsi geçen toplantılar, fikir fabrikası ve informel etkileşim alanları sayesinde; belirli bilgiye sahip çalışanlar bir araya gelip diyalog yürüterek ve farklı fikirlerin peşinden giderek ürün geliştirme ve süreç iyileştirme yapmaktadırlar.

AY SANAYİ FİRMASI:

Sorun çözmek, süreç iyileştirmek ve ürün geliştirmek amacıyla; belirli bilgiye sahip çalışanları bir araya getirerek diyalog yürütmelerine ve farklı fikirlerin peşinden gitmelerine olanak sağlanmaktadır. İnovasyon okulundaki çalışanlar gruplara ayrılmaktadır ve her grubun mezun olabilmesi için yeni bir proje hayata geçirmesi gerekmektedir. Ayrıca, işletmede belirli aralıklarla toplanan Ar-Ge ve fikir çalıştayları bulunmaktadır. Mentorluk programlarında da belirli çalışanlar bir araya gelmekte ve fikir tartışmaktadır.

NEPTÜN BANKACILIK FİRMASI:

İşletmedeki her bölümün çalışanları -hem kendi aralarında hem de diğer bölümlerle birlikte farklı fikirleri öne sürerek ve tartışarak- ürün geliştirme ve süreç iyileştirme faaliyetlerine katkıda bulunmaktadır. Bölüm ve grup yöneticileri çalışanların fikirlerini almakta ve değerlendirmekte, sonrasında üst yönetimle paylaşmaktadır. Çalışanlar bu şekilde, problem çözme ve karar alma süreçlerine dahil olmaktadır.

MARS İNŞAAT FİRMASI:

İşletmede yapılan rutin toplantıların yanı sıra, proje tasarımı ve süreç iyileştirme faaliyetlerinde üst yöneticiler, koordinatörler ve proje ekipleri diyalog kurarak farklı

fikirler öne sürmekte ve değerlendirmektedir. Bu doğrultuda, kıdemli gayrimenkul yönetimi koordinatörü bir katılımcı şu ifadelerde bulunmuştur:

“...iyileştirmek ve geliştirmek için böyle olmak zorunda, aksi hâlde iş yapamayız...” (Mars, Katılımcı-4).

MERKÜR TAŞIMACILIK FİRMASI:

İşletmede -problem çözme ve süreç iyileştirme faaliyetlerinde gerekli ve önemli-bilgiye sahip çalışanlar bilinçli olarak bir araya getirilerek diyalog yapmalarına ve fikir tartışmalarına uygun ortam sunulmaktadır. Böylece, çalışanlar geliştirme ve iyileştirme süreçlerine dâhil olmaktadır.

VENÜS İNŞAAT FİRMASI:

İşletme, faaliyet süreçlerinde çalışanların diyalog yürütmelerine ve farklı fikirleri tartışmalarına imkân vererek çıkan fikirler doğrultusunda ilerlemeyi sağlamaktadır. Birim yöneticileri, çalışanların fikir ve görüşlerini almakta ve bunları üst yönetime aktarmaktadır. Üst yönetim, genellikle gelen fikirleri göz önünde bulundurarak aksiyon almaktadır.

6.3.3. İçselleştirme Süreci ve Uygulama Alanı

PLUTO SANAYİ FİRMASI:

İşletmede, çalışanların önerdiği yeni fikirler dikkate alınmaktadır. Fikirlerin uygulanabilirliği, doğruluk payı ve maliyeti araştırılıp değerlendirilmektedir. Mesela, makinelerde ve üretim bandında değerlendirilip uygulanmış yeni fikirlerin örneklerine dair bilgi edinilmiştir.

JÜPİTER MATBAACILIK FİRMASI:

İşletmedeki farklı etkileşim alanlarında ortaya çıkan yeni fikirler dikkate alınmaktadır. Yeni fikir, iyileştirme ve geliştirme ekibi tarafından tartışılır, risk analizi yapılır ve uygulama testine tabi tutulur. Değerlendirme sonucunda başarılı olursa, fikrin

uygulanmasına karar verilir. Bu doğrultuda, 15 yıllık usta olan bir katılımcı şu ifadelerde bulunmuştur:

“...bunun örnekleri çoktur... ...burada bir çırağın fikri bile dikkate alınıyor ve değerlendiriliyor...” (Jüpiter, Katılımcı-4).

GÜNEŞ SANAYİ FİRMASI:

İşletmede ortaya çıkan yeni fikirler inovasyon komitesi tarafından değerlendirilip belirli kriterler sağlandığında projelendirilir. Hem mavi yakalı hem de beyaz yakalı çalışanların projelendirilen başarılı fikirlerinin örnekleri çoktur: Mesela, fabrikada bir parçanın üretiminin daha önce üç farklı tezgâhta yapıldığı; aynı parçanın -yeni bir fikrin uygulanması sonucunda- şu anda tek bir tezgâhta üretildiği öğrenilmiştir.

AY SANAYİ FİRMASI:

Grup çalışmalarında, yüz yüze toplantılarda, fikir platformunda, inovasyon okulunda, dış çevreden alınan geri bildirimlerde ve diğer etkileşim alanlarında ortaya çıkan yeni fikirlerin uygulanabilirliği değerlendirilmektedir. İnovasyon komitesi tarafından fikirlerin önem düzeyi, maliyeti, katkısı, laboratuvar testi gibi kriterler değerlendirilerek yeni fikirler hayata geçirilmekte ve projelendirilmektedir.

NEPTÜN BANKACILIK FİRMASI:

Grup çalışmalarında ortaya çıkan yeni fikirler, yönetim tarafından değerlendirilir. Yeni fikrin içeriği, kapsamı ve katma değeri incelenir. Ayrıca, teknolojik altyapıyla uyumu ve uygulanabilirliği test edilir. Belirli kriterleri sağlayan fikirler uygulamaya tabi tutulur.

MARS İNŞAAT FİRMASI:

İşletme, yeniliğe ve değişime açıktır. Formel ve informal etkileşimler sonucunda ortaya çıkan yeni fikirler değerlendirilmekte ve uygulanabilirlik durumu test edilmektedir. Yeni fikir önce ekip içinde tartışılır ve maliyet, tasarım, kalite, çevre, sürdürülebilirlik gibi kriterler açısından değerlendirilir. Sonrasında bir test uygulamasına tabi tutulur ve başarılı olursa hayata geçirilir. Bu şekilde, işletmede -

hem beyaz yakalı hem de mavi yakalı çalışanlardan gelen- çok sayıda fikir uygulamaya aktarılmıştır. Bu bağlamda, kıdemli koordinatör yardımcısı Katılımcı-3, mavi yakalı çalışanların imalat sürecine birebir temas ettikleri için yenilikçi ve uygulanabilir fikirler ortaya çıkardıklarını vurgulamıştır.

MERKÜR TAŞIMACILIK FİRMASI:

İşletme yeniliğe, gelişmeye ve geliştirmeye açık olduğundan; takım çalışmalarında, resmi toplantılarda ve resmi olmayan sohbetlerde ortaya çıkan yeni fikirleri dikkate alır ve belirli kriterler açısından değerlendirir. Fikirlerin uygulanabilirliği test edilir, bunlar başarılı oldukları takdirde uygulanırlar.

VENÜS İNŞAAT FİRMASI:

İşletme hem beyaz hem de mavi yakadan gelen fikirleri değerlendirmektedir. Hatta mavi yakadan gelen fikirlere daha ziyade değer verilmektedir. Çünkü bunlar işlerle direkt ve bire bir temas eden çalışanlardan gelmektedir ve dolayısıyla daha etkili ve uygulanabilir fikirlerdir. Ortaya çıkan fikirler maliyet ve uygunluk gibi belirli kriterler çerçevesinde yöneticiler tarafından değerlendirilir ve bunların uygulanabilirlikleri test edilir; başarılı oldukları takdirde hayata geçirilirler.

6.3.4. Birleştirme Süreci ve Sistemleştirme Alanı

PLUTO SANAYİ FİRMASI:

İşletmede veri tabanı ve enformasyon yedekleme sistemi mevcuttur. Kurum içerisinde sanal etkileşimler yoğun kullanılmamakta; yalnızca yurtdışı müşteri etkileşimlerinde kullanılmaktadır. Bilgilendirmeler ve haberleşmeler beyaz yakalı çalışanlarda kurumsal e-mail; mavi yakalı çalışanlarda ise WhatsApp uygulaması üzerinden yapılmaktadır. Ancak daha ziyade yüz yüze iletişim tercih edilmektedir.

JÜPİTER MATBAACILIK FİRMASI:

İşletmedeki enformasyon işleme ve otomasyon sistemleri, IT birimi tarafından takip edilmektedir. IT birimi hem kendi programlarını geliştirmekte hem de dışarıdan alınan hazır paket programlarında değişiklikler yaparak bunları işletmeye özgü olacak tarzda şekillendirmektedir. Örneğin; üretim biriminde “MES Üretim Yürütme Sistemi [İng. Manufacturing Execution System]” ve “CANIAS ERP Kurumsal Kaynak Planlama Sistemi [İng. Enterprise Resource Planning]” kullanılmaktadır. Saha çalışmasında söz konusu sistemlerin işleyişi, üretim sorumlusu tarafından bilgisayarında ve makine başı bilgisayarlarda gösterilmiştir. Otomatik veri girişi, süreç takibi, işlem sıralaması, miktar, tarih ve saat ekranda gözükmemektedir. İşletmede sanal etkileşimler ise, beyaz yakalı çalışanlar arasında ve yurt dışı müşteri ilişkilerinde yoğunlukla kullanılmaktadır.

GÜNEŞ SANAYİ FİRMASI:

İşletme, güçlü bir teknolojik altyapıya sahiptir. Fabrikadaki makineler bilgisayar üzerinden yönetilmekte ve takip edilmektedir. Çalışanların karşılaştıkları problemlerin tanımları ve izledikleri çözüm yolları sisteme kaydedilmektedir. Bununla birlikte, kurum içi portal, uygulamalar, e-posta grupları kurumsal iletişimde yoğun biçimde kullanılmaktadır. Yere ve konuya göre değişen çevrimiçi toplantılar da yapılmaktadır.

AY SANAYİ FİRMASI:

İşletmenin ayrı bir IT binası ve direktörlüğü vardır. Büyük bir veri tabanına, depolama ve yedekleme sistemine sahiptir. Dijital uygulama, program ve platformları kendi geliştirmektedir. Ayrıca, Ar-Ge birimine özel bir veri tabanı bulunmaktadır. Bununla birlikte, global bir firma olduğu için, sanal etkileşimleri yoğun kullanmaktadır.

NEPTÜN BANKACILIK FİRMASI:

İşletme, büyük bir veri tabanına ve ileri düzeyde bir teknolojik altyapıya sahiptir. Enformasyon işleme birimi ayrı bir merkezde, büyük bir IT şirketi tarafından yönetilmektedir. Farklı şehirlerdeki yönetici ve çalışanlar, sık sık bir araya

gelemedikleri için, daha ziyade çevrimiçi toplantılar yapmaktadırlar. Bununla beraber, tüm çalışanlar e-posta ve kurum içi portal üzerinden iletişim kurmaktadır.

MARS İNŞAAT FİRMASI:

İşletmenin enformasyon teknolojisi, ayrı bir departman tarafından yönetilmektedir. Tüm çalışanların girebildiği kurumsal bir sistem vardır. İş süreçleri ile alakalı bilgiler, güncellemeler, haberler, etkinlikler, geri bildirimler ve fikir paylaşımları burada yer almaktadır. Sanal etkileşimler ise, yurt içi farklı lokasyonlarla ve yurt dışı müşterilerle iletişim kurmakta yoğun biçimde kullanılmaktadır.

MERKÜR TAŞIMACILIK FİRMASI:

İşletmenin kendi geliştirdiği, her yerden herkesin erişebildiği bir IT sistemi bulunmakta ve bu ayrı bir departman tarafından yönetilmektedir. Sanal etkileşimler ise, işin doğası gereği mecburen yoğun kullanılmaktadır. Hem yurt içi hem de yurt dışı farklı bölgeler arasında iletişim kurmak amacıyla çevrimiçi toplantılar ve dijital kanallar kullanılmaktadır.

VENÜS İNŞAAT FİRMASI:

İşletmede veri tabanı IT birimi tarafından yönetilmekte ve kullanılan programlar dışarıdan satın alınmaktadır. E-posta grupları ve çevrimiçi toplantılar gibi sanal etkileşimler ise, yurt içinde şehirler arası iletişim kurmakta ve yurt dışı ilişkilerde yoğun biçimde kullanılmaktadır.

6.3.5. İşletme ile Dış Çevre Etkileşimi

PLUTO SANAYİ FİRMASI:

Ürünlerle ilgili müşteri tepkilerinin takip edilmesi amacıyla memnuniyet anketleri düzenlenmektedir. İşletme, sahip olduğu kalite sertifikalarını koruyabilmek için, müşteriden gelen tepkileri ölçmek zorundadır. Aksi takdirde sahip olduğu imtiyazları kaybetmek durumunda kalır. Olumsuz bir geri bildirim geldiği zaman sorunun kaynağı

araştırılır ve gerekli düzeltmeler yapılarak önlemler alınır. Bu bağlamda işletmenin, son dönemde gelişmeye ve geliştirmeye yönelik atılan adımlar doğrultusunda, “FMEA hata türü ve etki analizi tekniğini [İng. Failure Mode Effect Analysis]” kullanmaya başlayacağı öğrenilmiştir.

JÜPİTER MATBAACILIK FİRMASI:

Satın alma ve müşteri temsilcisi ekibi müşterilerden gelen geri bildirimleri takip etmektedir. Olumlu veya olumsuz bir tepki geldiğinde, durum üretim sorumlusuna aktarılır ve çalışanlarla paylaşılır. Teşekkür ve olumlu geri bildirim söz konusu olduğunda nedeni araştırılır ve başarılı olan yöntemlerin üstünde durulur. Olumsuz geri bildirim durumunda ise, vaka kalite kontrolü ekibine aktarılır ve üretim sorumlusuyla birlikte sorunun hangi bölümden kaynaklandığı araştırılır. Sorunun nereden kaynaklandığı tespit edildikten sonra, ilgili çalışanlarla birlikte nedeni araştırılır, detaylı bir tutanak tutulur, yönetimle paylaşılır ve çözüm ile ilgili karar verilir.

GÜNEŞ SANAYİ FİRMASI:

İşletmedeki satış departmanının özel bir birimi, ürünlerle ilgili geri bildirimleri takip etmektedir. Müşteri denetim skorları vardır; olumlu olumsuz her şey sürekli hesaplanmaktadır. Olumsuz geri bildirim geldiğinde hemen aksiyon alınır ve bir süreç başlatılır. Kalite birimi mühendislerle toplanır ve çözüm üretilmeye çalışılır. Sonrasında benimsenen çözüm müşteriye gönderilir ve müşteri onayı ile uygulanır.

AY SANAYİ FİRMASI:

İşletme müşterilerden, rakiplerden ve tedarikçilerden gelen geri bildirimleri yakından takip etmektedir. Pazarlama ve satış ekibi ile kalite birimi iş birliği yaparak sahada çalışmaları sürdürmekte ve geri bildirimleri toplamaktadır. Müşteri öneri ve fikirleri ilgili birimlere aktarılmakta ve dolayısıyla müşteriler inovasyon sürecine dahil edilmektedir. Bununla beraber, rakiplerin analizi de sürekli bir biçimde yapılmakta ve tedarikçilerin fikirleri dikkate alınmaktadır.

NEPTÜN BANKACILIK FİRMASI:

İşletmede, müşteri ilişkileri ve memnuniyetiyle ayrı bir birim ilgilenmektedir. Şubelerde, internette ve sosyal medya paylaşımlarında gelen tepki ve geri bildirimler sürekli takip edilmektedir. Olumsuz bir geri bildirim olduğunda, anında etkili aksiyonlar alınır. Müşteriyle iletişim kurulur, sorunun kaynağı araştırılır ve ilgili birime aktarılır, sorun çözülene kadar uğraşılır.

MARS İNŞAAT FİRMASI:

İşletme, dış çevreden gelen tepki ve geri bildirimleri takip etmekte ve değerlendirmektedir. Proje yöneticileri, rakip firmaları sürekli gözetlemektedir. Buna ilişkin olarak, insan kaynakları müdürü olan bir katılımcının ifadeleri aşağıdadır:

“...rakipler bize nasıl bakıyor, bizi nerede görüyor ve nasıl değerlendiriyor yani dışarıdan nasıl göründüğümüze bakıyoruz...” (Mars, Katılımcı-1).

Aynı zamanda, pazarlama ve satış departmanı müşterilerden gelen geri bildirimleri takip etmektedir. Olumlu geri bildirim geldiğinde, başarmanın nedenleri üzerinde durulur. Olumsuz geri bildirim durumunda ise, sebepler araştırılır ve hemen gerekli aksiyonlar alınır. Bu çerçevede ayrıca, işletme satış sonrası destek ve bakım hizmetini belirli bir süre içinde değil, sürekli olarak karşılıksız sunmaktadır.

MERKÜR TAŞIMACILIK FİRMASI:

İşletmenin pazara sunduğu hizmetle ilgili müşterilerden ve rakiplerden gelen tepkiler, sistemli bir şekilde takip edilmektedir. Aynı zamanda tedarikçilerden gelen öneriler dikkate alınmakta ve değerlendirilmektedir. Dolayısıyla, dış çevrede temas edilen kişilerin memnuniyeti ve tepkileri düzenli olarak ölçülmektedir. Memnuniyet durumu belirli bir çizginin altına geçerse veya olumsuz bir geri bildirim gelirse, sorunun kaynağı hemen araştırılır ve çözüme yönelik gerekli aksiyonlar alınır.

VENÜS İNŞAAT FİRMASI:

İşletme müşterilerden ve dış çevreden gelen tepkileri takip etmektedir. Müşterilere satış sonrası hizmet sağlayarak ürünle ilgili geri bildirimleri toplayabilmekte ve

böylelikle ürün üzerinde iyileştirmeler yapabilmektedir. Olumsuz bir durum söz konusu olunca kaynağı ve nedeni hemen araştırılır ve gerekli aksiyonlar alınır. Memnuniyet durumunda ise başarının nedenine bakılır ve üstünde durularak dersler çıkarılmaya çalışılır.

6.4. BİLGİ SÜREKLİLİĞİ

6.4.1. Bilgi Süreksizliği Sorunu ve Bilgi Kaybının Maliyeti

PLUTO SANAYİ FİRMASI:

İşletmede emeklilik gibi öngörülebilir ayrılmalardan daha ziyade genelde istifa, işi bırakma gibi ani ayrılmalar yaşanmaktadır. Çünkü emeklilik durumuna gelmiş çalışanların çoğu çalışmaya devam etmektedir. Geçmişte önemli deneyim ve bilgiye sahip bir yönetici halefi olmadan işten ayrılmış; meydana gelen bilgi açığının kapatılması zaman almış ve ek maliyetlere neden olmuştur. Buna benzer durumlar geçmişte hem beyaz yakalı hem de mavi yakalı çalışanlarda az yaşanmış olsa da yeni nesil mavi yakalı çalışanlarda daha sık yaşanmaya başladığı anlaşılmıştır. Bugüne değin mavi yakalı ani ayrılmaların oluşturduğu açık, birtakım olumsuzluklara neden olmuştur. Söz konusu olumsuzluklar işletme faaliyeti ve süreçlerini durduracak boyuta gelmese de yavaşlamalar, üretim miktarında azalmalar ve çeşitli gecikmelerin yaşanmasına yol açmıştır. Bu olumsuzlukların etkisi -sonuçları hafif görüldüğü ve kısa sürdüğü halde- ister istemez mali tablolara yansımıştır. Bu tür olumsuzlukların doğrudan maddi olmayan etkileri de ortaya çıkmıştır. Ürün teslimat tarihlerinde birkaç gün bile gecikmeler yaşandığında müşteri sadakatinin ve işletme itibarının olumsuz yönde etkilendiği belirtilmiştir. Durumu özetleyen üretim müdürünün ifadeleri aşağıdadır:

“...Yeni nesil mavi yakalı çalışan bulmakta zorlanıyoruz ve dolayısıyla usta bağımlı çalışıyoruz... ..Yeni çalışanlarda ani işten ayrılmalar sıkça yaşanıyor. Bu durum verimliliği azaltıyor ve birim maliyetine yansıyor...” (Pluto, Katılımcı-3).

JÜPİTER MATBAACILIK FİRMASI:

İşletmede son dönemde öngörülebilir ayrılmalardan ziyade ani ayrılmalar yaşanmıştır. Ani ayrılmalar -kimi zaman deneyimli çalışanlarda yaşanmakla birlikte- çoğu kez yeni nesil mavi yakalı çalışanlarda olmuştur. Ara sıra önemli bilgiye sahip bazı mavi yakalı çalışanların halefleri olmadan ayrılmaları sonucunda bilgi kaybı meydana gelmiştir. Örneğin, tüm katılımcıların vurguladığı “depo sorunu” oluşmuştur. Depo sorumlusu iki çalışanın birden işten ayrılması sonucunda, yaklaşık bir yıl süren depo-üretim besleme sürecinde aksaklıklar yaşanmıştır. İmalathaneye yanlış yarı mamul ulaştırma, gecikme, bakımsızlık gibi hatalar yüzünden tüm üretim süreçleri olumsuz etkilenmiştir. Zamanla söz konusu hataların azalmasına rağmen, depo biriminde, işletmenin geçmişteki verimliliği ve etkililiği hâlen yakalanamamıştır. Son zamanda mavi yakalı çalışan eksikliğinden dolayı; olması gerektiği gibi tüm ustaların yanında çırak yetiştirilememiştir. Mesela bir ustanın yanında işe başlayan çırak, biraz yol katettikten sonra ani şekilde işi bırakmıştır. Söz konusu işten ayrılmalar, bazı durumlarda belirli makinelerin bir süre tamamen durdurulmasına yol açmıştır. Böyle olunca, müşterilerle sıkıntı yaşamamak için, sorun işlerin bir bölümünü dışarıda yaptırarak ve ekstra maliyetlere katlanarak çözülmüştür. Başka bir durumda ise, işleri yetiştirmek için mevcut çalışanlara fazla mesai yaptırarak fazladan ücret ödenmiştir. Böylece, yaşanan bilgi kaybı -her anlamda- maliyetli olmuştur.

GÜNEŞ SANAYİ FİRMASI:

İşletmede beyaz yakalı çalışanlarda emeklilik durumu nedeniyle işten ayrılmalar yaşanırken, yeni nesil mavi yakalı çalışanlarda ani ayrılmalar daha sık yaşanmaktadır. Emeklilik durumundaki çalışanlar, işletmede kalmayı ve işe devam etmeyi tercih etmektedir. Sık sık yaşanmamakla birlikte, önemli deneyime sahip bir çalışanın halefi olmadan işten ayrıldığı olmuştur ve dolayısıyla bir düzeyde bilgi kaybı yaşanmıştır. Ancak bugüne kadar söz konusu bilgi kaybı, süreçleri durduracak veya projeleri aksatacak bir boyuta gelmemiştir. Yaşanan olumsuzluklar birtakım yavaşlamalar ve gecikmelerden ibarettir. Bununla birlikte, yeni nesil mavi yakalı çalışanların ani ayrılmaları yüzünden fabrikadaki iş kalitesi olumsuz etkilenmiştir. Mesela yakın zamanda, mavi yakalı beş personelin birlikte ve aniden ayrılmaları sonucunda, bazı tezgahlarda kısa bir süre aksaklık yaşanmıştır. Bu doğrultuda, bilgi kaybına ilişkin

gittikçe artan bir risk vardır ve firma bunun farkındadır. Yeni nesil mavi yakalı çalışan sorunu tüm katılımcılar tarafından vurgulanmıştır. Örneğin, fabrikada 18 yıldır çalışan kalite grup lideri katılımcı durumu şu şekilde anlatmıştır:

“...yeni nesil çalışanlarda ayrılmalar çoktur... ...çalışan yetiştirme konusunda sıkıntı çekiyoruz...” (Güneş, Katılımcı-5).

AY SANAYİ FİRMASI:

İşletmede işten ayrılmalar, daha ziyade yeni nesil çalışanlarda görülmektedir. Eski nesil çalışanlarda ise işten ayrılmalar nadir yaşanmaktadır. Emeklilik durumunda olanlar ya aynı işe devam etmekte ya da danışman olarak çalışmaktadır. Önemli deneyime sahip bir yönetici veya çalışanın bir halefi olmadan işten ayrıldığı nadir olmuştur. Mevzubahis ayrılmaların sonucunda kapatılamayacak bir bilgi açığı ortaya çıkmamıştır. Yaşanan olumsuzluklar, yalnızca geçici süreli yavaşlamalardan ibarettir. Bu bağlamdaki durumu, işletmede grup müdürlüğü rolü üstlenen bir katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

“...burada olmazsa olmaz kimse yoktur...” (Ay, Katılımcı-2).

NEPTÜN BANKACILIK FİRMASI:

İşletmede yaşanan işten ayrılmalar, az olmakla birlikte genellikle öngörülebilir ayrılmalardır. Emeklilik durumundaki çalışanlar, çoğunlukla çalışmaya devam etmektedir. Önemli bilgiye sahip bir yönetici veya çalışanın bir halefi olmadan ani olarak işten ayrılması nadiren yaşanmıştır. Personel devri sonucunda kayda değer bir bilgi kaybı olmamıştır. Söz konusu işten ayrılmalar, ilgili bölümlerde karar alma süreçlerinde en fazla birkaç günlük yavaşlamalara yol açmıştır. Katılımcılar, bu bağlamda, kendi deneyimlerini paylaşmıştır:

“...bir işi sadece bir kişi bilmez... ...burada kişiye bağlı bir sistem yoktur...” (Neptün, Katılımcı-7).

“Bizim bölüm müdürümüz ayrıldı, hiç etkilenmedik, iki yıldır bölüm müdürü olmadan grup müdürüne bağlı olarak çalışıyoruz...” (Neptün, Katılımcı-6).

MARS İNŞAAT FİRMASI:

İşletmede öngörülebilir işten ayrılmalardan ziyade ani ayrılmalar yaşanmaktadır. Zira emeklilik durumundaki çalışanlar genellikle çalışmaya devam etmektedir. Ani ayrılmalar, yeni nesil çalışanlar arasında yaşanmaktadır. Ancak kritik bilgiye sahip bir çalışan veya yöneticinin halefi olmadan ayrılması durumu çok az yaşanmıştır. Söz konusu işten ayrılmalar sonucunda kayda değer bir sorun olmamıştır. Yalnızca birtakım yavaşlamalar yaşanmış ve meseleler kısa sürede çözülmüştür. Buna ilişkin bazı katılımcı anlatımları aşağıdadır:

“...ekip içinde herkes hemen hemen her şeyi biliyor, olmazsa olmaz kimse yok, mesela eski direktörümüz ayrıldı, yeni direktör gelene kadar direkt genel müdür yardımcısına bağlı olarak çalışmaya devam ettik, ufak tefek şeyler oldu ama çok kısa sürede hallettik...” (Mars, Katılımcı-1).

“...burada kişiye bağlı bir sistem yok, her ekipte bilgi açısından birbirine yakın çalışanlar var...” (Mars, Katılımcı-3).

MERKÜR TAŞIMACILIK FİRMASI:

İşletmede personel devir hızı çok düşüktür, hatta son birkaç yılda ayrılma hiç yaşanmamıştır. Sağlam bir yedekleme ve rotasyon sistemi olduğundan, personel devri sonucunda önemli bir bilgi kaybı yaşanmamıştır. Kritik bilgiye sahip olup bir halefi olmadan işten ayrılan çalışanlar çok nadirdir, çünkü personelin çoğunun yedeği vardır. Bu bağlamda, insan kaynakları sorumlusu durumu şöyle ifade etmiştir:

“...burada bir departmanda hemen hemen herkes her işi bir şekilde bilir... ...bilmek zorunda...” (Merkür, Katılımcı-3).

Söz konusu ayrılmalar, proje veya süreçlerde aksamalar ve müşteriyle sorunlar yaşatacak boyutta etkili olmamıştır. Yalnızca kısa süreli, ufak tefek yavaşlamalara neden olmuştur.

VENÜS İNŞAAT FİRMASI:

İşletmede, işten ayrılmalar az yaşanmakla birlikte, genelde yeni nesil çalışanlar kurum kültürüne uyum sağlayamadıklarından dolayı aniden ayrılmaktadırlar. Ancak

personelin büyük kısmı eski ve işletmeye bağlı çalışanlar olduğundan, söz konusu ayrılmalar sonucunda kayda değer bir bilgi kaybı yaşanmamıştır. Ayrıca emeklilik durumundaki çalışanlar, çoğunlukla işlerine devam etmektedir. Kritik bilgiye sahip bir çalışanın halefi olmadan ayrılması çok nadir yaşanmıştır. Bu konudaki riskin neredeyse hiç olmadığı belirtilmiştir. Zira işletmedeki iş sistemi ve çalışma düzeni sayesinde kritik bilgi tüm işletmede yayılmış durumdadır. Dolayısıyla, mevzubahis ani ayrılmaların -nadir yaşanmasını hesaba katarak- bugüne kadar faaliyet süreçlerini aksatacak veya durduracak kadar bir etkisi olmadığı söylenebilir. Bu bağlamda, 9 yıllık resmi işler müdürü genel tabloyu şu şekilde resmetmiştir:

“...bu işletmede olmazsa olmaz kimse yok...” (Venüs, Katılımcı-1).

6.4.2. İşten Ayrılma Yaşandığında İşletmenin Aldığı Aksiyonlar

PLUTO SANAYİ FİRMASI:

İşten ayrılma yaşandığında, insan kaynakları departmanı ve açığı olmuş birim tarafından durum değerlendirilir. Yeni çalışan bulunana kadar, ayrılmış çalışanın yaptığı iş ilgili birimdeki mevcut çalışanlara dağıtılarak el birliğiyle açık kapatılmaya çalışılır. Bu da çalışanların iş yükünü artırır, verimliliği azaltır ve çeşitli olumsuzluklara yol açabilir. Ayrılan çalışanın yanında çalışmış ve işi öğrenmiş yani halefi olabilecek bir çalışan varsa, terfi veya kaydırma ile ayrılanın işi ona verilir. Lakin her halükârda yeni çalışan alınması gerekir. Ayrılan çalışanın halefi varsa ve onun yerine geçmişse, yetiştirilmek üzere yeni bir çalışan işe alınır. Halefi olmadan ayrılmışsa, tecrübeli bir çalışan aranır. Her iki durumda da yeni çalışan bir oryantasyon ve deneme sürecine tabi tutulur.

JÜPİTER MATBAACILIK FİRMASI:

İşten ayrılma yaşandığında, insan kaynakları departmanı ve ilgili birimin yöneticisinin iş birliğiyle aksiyon alınır. Ayrılan çalışanın halefi varsa kaydırma yapılır ve kaydırılan çalışanın yerine yeni biri işe alınır. Ayrılanın halefi yoksa, tecrübeli bir çalışan işe alınana kadar, geçici bir çözüm olarak hem ekip içinde hem diğer

ekiplerden destek alarak iş yükü paylaşılır. Nadir yaşanmakla birlikte; durum üretim sürecinde bazı makineleri durduracak noktaya kadar gelirse -öncesinde bahsedildiği gibi- işin bir kısmı geçici bir süre dışarıda yaptırılır. Yeni çalışan ise, işe alındıktan sonra oryantasyon sürecine başlar. Oryantasyon sürecinin doğası ve süresi birime göre değişir, ancak tüm çalışanlar ilk günlerde işletmedeki tüm birimleri dolaşır ve faaliyet süreçlerini yakından tanır.

GÜNEŞ SANAYİ FİRMASI:

İşletmede işten ayrılma yaşandığında ve ayrılan çalışanın halefi olmadığı takdirde, geçici hızlı önlem olarak, içeriden -aynı bölümden veya farklı bölümlerden- personel kaydırması yapılır. İnsan kaynakları departmanı o sırada personel arama faaliyetine devam eder. Yeni çalışan temin edilene kadar iş yükü içeride bu şekilde dağıtılarak süreç yürütülür. Bu durumda, genellikle tecrübeli bir çalışan işe alınır. İşletmede yetiştirilmek üzere personel alımı da yapılır; ancak önceki kısımda değinilen yeni nesil mavi yakalı çalışan sorunundan dolayı yetiştirme konusunda son zamanda artan bir sıkıntı vardır. İşe başlayan her personel beyaz veya mavi yakalı ayırt etmeden bir oryantasyon sürecine tabi tutulur, lakin oryantasyonun niteliği ve süresi departmana göre değişir.

AY SANAYİ FİRMASI:

İşten ayrılma konusuyla insan kaynakları departmanı ilgilenmektedir. Genellikle beyaz veya mavi yakalı ayrılan çalışanların yerine geçebilecek yedek çalışanlar bulunmaktadır. Yedek çalışanların kim oldukları insan kaynakları departmanı tarafından bilinir ve işten ayrılma yaşandığında içerden kaydırma yapılır. Seyrek yaşanmakla birlikte, bir çalışan halefi olmadan işten ayrılırsa, iş yükü ekip içinde paylaşılır ve bu şekilde yeni bir çalışan gelene kadar oluşan açık kapatılır. Eğer halefi olmadan ayrılan yönetici ise, ayrıldığı çalışma grubu direkt ilgili direktörlüğe bağlı olarak çalışır ve yine oluşan açık kısa sürede kapatılır. Yeni işe başlayan tüm çalışanlar öncelikle oryantasyon ve iş güvenliği eğitimi sürecine tabi tutulur.

NEPTÜN BANKACILIK FİRMASI:

İşletmede işten ayrılma yaşandığında, insan kaynakları departmanı ilgili birimle iş birliği yaparak süreçle ilgilenir. Çoğu zaman içerdeki yedek havuzundan kaydırma yapılır ve kaydırılan kişinin yerine yeni bir çalışan işe alınır. Yeni bir çalışan bulunana kadar iş yükü ekip içinde paylaşılır. Eğer ayrılan kişi yönetici ise ve halefi yoksa -az yaşanmakla birlikte- ekip direkt grup müdürüne veya genel müdür yardımcısına bağlı olarak çalışır. Yeni işe alınan çalışanlara bir ay oryantasyon süreci ve belirli bir eğitim programı uygulanır. Ayrıca, terfi ettirilen çalışanlara da bazı eksiklikleri tamamlamak amacıyla ekstra eğitimler verilir.

MARS İNŞAAT FİRMASI:

İnsan kaynakları departmanı, ilgili birim yöneticisi ile iş birliği yaparak işten ayrılma süreciyle ilgilenmektedir. İşten ayrılmak isteyenlerin bir aydan başlayan ve kıdeme göre değişen yasal ihbar süresi vardır. Çoğu kez, ayrılmak isteyen çalışanın yerine geçebilecek bir halef çalışan bulunmaktadır. Dolayısıyla, içeriden kaydırma yapmak ve kaydırılan çalışanın yerine yeni çalışan işe almak suretiyle sorun çözülür. Nadir olmakla birlikte; ayrılacak çalışanın halefi yoksa, yeni bir çalışan işe alınır ve ihbar süresi içinde ikisi yan yana çalışır. Söz konusu süre içinde yeni bir çalışan bulunamazsa, iş yükü ekip içinde paylaşılır ve çalışmaya devam edilir. Yetiştirilmek üzere işe alınan çalışanlar, ilk başta oryantasyon ve eğitim sürecine tabi tutulur. Tecrübeli olanlar ise, kısa bir oryantasyon sürecinden sonra çalışmaya başlarlar.

MERKÜR TAŞIMACILIK FİRMASI:

İşletmede işten ayrılma yaşandığında, yedekleme sistemi olduğu için, içeriden kaydırma yapılarak halef olan çalışan ayrılan çalışanın yerine geçer. Genellikle halef çalışanlar, oluşan bilgi açığını kapatabilecek bir yetkinliğe sahiptir. Sonrasında, kaydırılan çalışanın yerine yetiştirilmek üzere yeni bir çalışan işe alınır. Nadir olmakla beraber, ayrılan çalışanın yedeği yoksa, tecrübeli bir çalışan bulunana kadar iş yükü ekip içinde paylaşılır ve böylelikle oluşan açık kapatılır. Yeni çalışan ilgili departmanın yöneticisiyle iş birliği yaparak seçilir. Hem mavi yakalı hem de beyaz yakalı çalışanlar oryantasyon sürecine tabi tutulurlar.

VENÜS İNŞAAT FİRMASI:

İşletmede işten ayrılma yaşandığı durumda, insan kaynakları departmanı tarafından yeni çalışan aranır. Yeni çalışan işe alınana kadar iş yükü ekip içinde dağıtılarak sorunsuz bir şekilde iş süreçlerine devam edilir. Yeni işe başlayan çalışanlara ise oryantasyon desteği ve pozisyona göre eğitimler verilir.

6.4.3. Bilgi Sürekliliğine Yönelik Uygulamalar

PLUTO SANAYİ FİRMASI:

Yaşanan işten ayrılmalara karşı işletmenin aldığı tedbirler, ayrılmak isteyen çalışanı vazgeçirmeye yöneliktir. Genellikle çalışan, maaşında artış yapılarak, elde tutulmaya çalışılmaktadır. Ayrılan emeklilik durumunda ise ayrılması öngörülebildiğinden, pozisyonuna göre yanında asistan, yardımcı veya çırak çalıştırılarak bilgi aktarımı gerçekleştirilmektedir. Ayrıldıktan sonra ihtiyaç durumu olursa kendisiyle iletişim kurulur. Zaten çoğunlukla emekli olanlar çalıştırılmaya devam edilir. İşletmenin mavi yakalı usta çalışanların bilgisinin muhafaza edilmesine yönelik uygulamaları vardır. Fabrikadaki sistem, usta yetiştirmek yani usta-çırak ilişkisi üzerine kurulu olduğundan; kritik bilgiye sahip çalışanların bilgisi birlikte iş yaptıkları çalışanlara büyük ölçüde aktarılmaktadır. Sistem bu şekilde sürekli olarak devam etmektedir. İşletmenin 12 yıllık makine operatörü, bu konuya dair tecrübesini şöyle ifade etmiştir:

“...zaten burada kimse tek başına çalışamaz çünkü iş böyle yürümez... ..ustanın çırağa ve çırağın ustaya ihtiyacı vardır.” (Pluto, Katılımcı-5).

Yeni nesil çalışanlarda ani ayrılmalar sıklıkla yaşandığından, artık iş sözleşmelerinde işe yeni girecek çalışanlara yönelik farklı bir düzenleme yapılacağı belirtilmiştir. Eğer çalışan deneme süreci ardından çalışmaya karar verirse ve usta yanında çalışıp iyi bir seviyeye gelirse, uzun bir süre işe devam edeceğine dair taahhüt mahiyetinde bir sözleşme imzalaması istenecektir. Üretim müdürü, ilgili sözleşmeden bahsederken şöyle demiştir:

“...yeni gelen çalışanla usta uğraşıyor, zaman ve emek harcıyor, öğretiyor... ...biraz zaman geçiyor, çalışan sıkılıyor, ayrılmak istiyor, bizi yarı yolda bırakıyor...” (Pluto, Katılımcı-3).

JÜPİTER MATBAACILIK FİRMASI:

İşletmedeki çalışma sisteminin takım çalışmaları ve usta-çırak ilişkisi üzerine kurulu olmasından dolayı, bilgi kaybına karşı bir önlem oluşturulmuştur. Çalışanlara uygulamalı işbaşı eğitimi verilmektedir. Özellikle üretim biriminde, işin doğası gereği her ustanın yanında birkaç kişi çalıştırarak, yetiştirme süreci sürekli biçimde devam ettirilmektedir. Mavi yakalı yeni çalışanlar, çırak olarak işe başlar, yıllar içinde önce kalfa sonra usta olurlar. Ustanın ayrılması durumunda, eğer kalfa yıllardır yanında çalışmışsa, hemen hemen aynı bilgi seviyesine gelmiş olduğu için yerini doldurur. Yoksa kalfa ilk başta biraz zorlanır, diğer ustalardan destek alır ve bir süre sonra bilgi açığını kapatır. Böylelikle, iş süreçlerinin doğal akışında bilgi aktarılmakta ve muhafaza edilmektedir. Bununla birlikte, emeklilik durumundaki çalışanlar çoğunlukla çalışmaya devam ederler. Emekli olup ayrılanlar, memleketlerine yerleştikleri için ayrılmıştır. Ancak, ihtiyaç olduğunda onlarla da irtibat kurulmuştur. Bu doğrultuda, katılımcılardan biri şu ifadelerle durumu açıklamıştır:

“...çalışırken bir şeye takılırsak yönetici aramasa bile biz arıyoruz, soruyoruz...” (Jüpiter, Katılımcı-4).

GÜNEŞ SANAYİ FİRMASI:

İşletmede mavi yakalı çalışanlarda usta-çırak ilişkisi ve yetiştirme programları, beyaz yakalı çalışanlarda ise süreç akışında gerçekleşen yedekleme; bilgi kaybına karşı doğal akışta olan önlemler olarak hep vardır. Emekli durumuna gelen tecrübeli çalışanlar, çoğunlukla çalışmaya devam etmektedir. Emekli olup ayrılanlar da ihtiyaç durumunda çağrılmaktadır. İşletmedeki hedef göstergelerine ulaşılabilmesi ve fabrikadaki işin yürütülebilmesi için, çalışanlar bilgi paylaşmak zorundadır. İşler bu şekilde ilerlediği için, kritik bilginin bir kısmı işletmede muhafaza edilmiştir. Ancak bu bağlamda gittikçe artan riske karşı işletme daha sistematik önlemler almaya başlamıştır. Öncesinde sözü edilen iç eğitim programının yanı sıra, kritik çalışanların bilgisinin bir sonraki çalışan kuşağına aktarılmasına yönelik sistemli ve kapsamlı bir bilgi sürekliliği sürecine hazırlık yapılmıştır ve yakında uygulamalara başlanacaktır.

AY SANAYİ FİRMASI:

İşletmede kritik bilginin muhafaza edilmesine ve bir sonraki çalışan kuşağına aktarılmasına yönelik alınan tedbirler, iş akışı içinde doğal olarak uygulanmaktadır. İşletmenin sağlam bir yedekleme sistemi vardır. Kritik pozisyonlardaki çalışanların yanlarında birden fazla yardımcı ve ast çalışmaktadır. Aynı şey mavi yakalılarda da uygulanır; usta olan makine operatörlerinin yanında birden fazla çırak yetiştirilir. Bütün işletmede, işin doğası gereği herkesin bilgi paylaşımı yapması gerekir; aksi takdirde çalışma grubu başarısız olur. Söz konusu yedekleme sistemi, kesintisiz devam eden bir süreç olarak gerçekleşir. Aynı zamanda mevcut mentorluk sistemi, bilgi sürekliliğini desteklemektedir. Ayrıca bahsi geçen emeklilik durumunda olan kıdemli çalışanlar, danışmanlık yaparak işletmeyle ilişkilerini devam ettirmektedir.

NEPTÜN BANKACILIK FİRMASI:

İşletmedeki iş ve çalışma sistemi, bilgi kaybına karşı sağlam bir önlem işlevi üstlenmiştir. İş modeli, bilgi paylaşımı ve grup çalışması üzerine kurulu olduğundan; örgütsel bilgi, genel müdürden genel müdür yardımcılara, grup müdürlerinden bölüm müdürlerine ve grup çalışanlarına yayılmıştır. Üstlerin astları belirli bir yetkinliğe getirmeleri gerekir ki iş ilerleyebilsin ve bölüm başarılı olsun. Kritik bilgiye sahip kıdemli çalışanların ekibinde yetiştirilen çalışanlar hep vardır. Buna ilişkin durumu, katılımcılar şu şekilde ifade etmiştir:

“...biz ortaklaşa çalışıyoruz; ...işimizin doğası o zaten...” (Neptün, Katılımcı-6, 7).

“...burada her üst astını yetiştirmek zorunda...” (Neptün, Katılımcı-5).

Böylelikle, işin doğal akışında, muhkem bir yedekleme sistemi sağlanmıştır. Kritik bilgi zamanla ekip çalışmasında kıdemli çalışanlardan bir sonraki çalışan kuşağına aktarılarak muhafaza edilmiştir. Söz konusu çalışma düzeni ve yedekleme sistemi, işletmede kesintisiz devam eden bir süreçtir. Aynı zamanda, emeklilik durumundaki çalışanlar işlerine devam etmektedir. Emekli olup ayrılan olursa, ihtiyaç durumunda kendisiyle iletişim kurulmaktadır.

MARS İNŞAAT FİRMASI:

İşletmedeki işin doğası gereği, farklı çalışan kuşakları arasında bilgi aktarımı şarttır. Kıdemli ve tecrübeli çalışanların ekip arkadaşlarını belirli bir yetkinliğe getirmeleri gerekir ki iş süreçleri yolunda gitsin. Aynı zamanda, mavi yakalı çalışanlarda usta-çırak ilişkisi esastır. İş modeli ve çalışma sistemi bu şekilde kurulu olduğundan, doğal akış içerisinde üstten aşağı doğru herkes kendi yedeğini yetiştirmektedir. Böylelikle, örgütsel bilgi varlıklarının korunmasına ve bir sonraki çalışan kuşağına aktarılmasına yönelik doğal bir yedekleme sistemi oluşmuştur. Ayrıca, işletmede ekibin her zaman ön planda olması, ilişkileri kuvvetlendirmiştir ve bilgi aktarımını sağlamlaştırmıştır. Bununla birlikte, emeklilik durumundaki çalışanların çoğu işe devam etmektedir. Gerekli durumlarda, emekli olup ayrılanlarla da iletişim kurulmaktadır. Bu bağlamda katılımcıların hepsi, işe gelemedikleri ve izin aldıkları günlerde, işlerin gayet iyi bir şekilde yürütüldüğünü vurgulamıştır.

MERKÜR TAŞIMACILIK FİRMASI:

İşletmede sürekli olan yedekleme sistemi ve rotasyon uygulamaları, bilgi kaybına karşı sağlam bir önlem olmuştur. Yedekleme sistemi aracılığıyla kritik bilgiye sahip çalışanların bilgisi halef çalışanlara aktarılmakta ve muhafaza edilmektedir. Bununla birlikte, herkese uygulanan zorunlu rotasyon süreçleri sayesinde hemen hemen her iş aynı departmanda birden fazla çalışan tarafından bilinmekte ve dolayısıyla çalışanlardan birinin ani ayrılması veya yıllık izne çıkması durumunda sorun yaşanmamaktadır. Ayrıca, emeklilik durumuna gelen çalışanların çoğu çalışmaya devam etmektedir. Emekli olup ayrılanlar ise, ihtiyaç durumu olduğunda aranmakta ve onlara danışılmaktadır.

VENÜS İNŞAAT FİRMASI:

İşletmede bilgi kaybını önlemeye yönelik ekstra bir uygulama bulunmamaktadır. Zira mevcut iş takibi ve çalışma sistemi, üstlerin astlarıyla yoğun bilgi paylaşımı üzerine kurulu olduğu için, doğal akış içinde bilgi aktarımı sürekli olarak gerçekleşmekte ve bilgi kaybı önlenmektedir. İş modeli, bilgi saklamaya veya önemli bilginin belirli çalışanlarda hapis kalmasına müsaade etmez çünkü faaliyet süreçleri buna dayanmaz.

Böylelikle, bir birimde bilgi aktarımı olması gerektiği gibi gerçekleşmezse, belirli bir süreden sonra süreç aksadığı için söz konusu durum açığa çıkar. Böyle durumlar yaşanırsa, öncelikle nedenlerin asttan mı yoksa üstten mi kaynaklandığı araştırılır. Durum bazen önemli bilgiye sahip bir üstün bilgi saklamasından bazen de astın öğrenme ve bilgi edinimi konusundaki isteksizliğinden kaynaklanabilir. Durumun kaynağı anlaşıldıktan sonra gerekli aksiyonlar alınır ve sorun devam ederse ilgili çalışanın işine son verilir.

6.4.4. Bilgi Sürekliliği Süreci

PLUTO SANAYİ FİRMASI:

İşletmedeki bilgi sürekliliğinin mevcut durumu, sistematik bir şekilde takip edilmemektedir. İşletme -küçük ölçekli ve çalışan sayısı 50 civarında olduğundan-yıllık personel devir hızı, emeklilik durumları ve muhtemel ayrılımların istatistiklerini hesaplamaya ihtiyaç duymamaktadır. Ancak mevcut personel devir durumu, genel düzeyde, yöneticiler tarafından otomatik olarak bilinmektedir. İnsan kaynakları departmanı düzenli aralıklarla birim yöneticileriyle iş birliği yaparak çalışanların sahip olduğu beceri, yetenek ve yetkinliklerin envanterinin yapılmasında yardımcı olan “Polivalans Tablosu”nu kullanmaktadır. Bu sayede işletmede kimlerin hangi önemli bilgilere sahip oldukları bilinmektedir. İnsan kaynakları müdürü ile yapılan görüşme sırasında, söz konusu yönetici kendi bilgisayarındaki ilgili tabloyu gösterip açıklayarak mantığını anlatmıştır. Bilgi transferi sürecinde, özellikle fabrikadaki usta-çırak ilişkisinde, formel yöntemlerden çok etkileşime dayalı informal yöntemler kullanılmaktadır.

JÜPİTER MATBAACILIK FİRMASI:

İnsan kaynakları departmanı işletmedeki bilgi sürekliliğinin mevcut durumunu; personel devir hızı, emeklilik durumları ve muhtemel ayrılımların istatistiklerini düzenli olarak hesaplayarak değerlendirmektedir. Bununla birlikte, birim yöneticileriyle iş birliğiyle yapılan performans değerlendirmesi yılda bir gerçekleştirilmektedir. Böylece, çalışanların sahip olduğu bilgi, beceri ve yetkinlikler

bilinmektedir. Aynı zamanda örgütsel bilginin kritik kısmına kimlerin sahip olduğu tespit edilmektedir. Örgütsel bilginin önemli kısmı, genellikle üst yönetim üyelerinde ve üretim biriminde toplanmaktadır. Üretim birimindeki bölüm sorumluları, kıdemli ustalar ve bazı kalfalar kritik bilgiye sahiptir. Söz konusu önemli bilgiye sahip çalışanların yanında yetiştirilmekte olan çalışanlar bulunmaktadır. Ancak son zamanda yaşanan yeni nesil çalışan sorunu, mevcut bilgi transferi düzenini olumsuz etkilemeye başlamıştır.

Bilgi aktarımı süreci, birim yöneticileri tarafından takip edilmekte ve değerlendirilmektedir. Bir üstün işe gelemeyi günlerde ilgili birimde aksaklık ve sorun yaşanırsa, bilgi aktarımının gerçekleşmediği anlaşılar. Örneğin, üretim biriminde hem üretim sorumlusu hem de ustalar sürekli çalışanları gözlemlemektedir. Üretim sorumlusu, ustanın izin günlerinde bilgi transferi sürecinin seyrini denetlemek için fırsat bulmaktadır. Üretim sorumlusu, usta olmadan çalışanların işleri yapip yapamadıklarına, sorunları çözüp çözemediklerine bakarak ne derecede ilerleme sağladıklarını anlar. Nadir yaşanmakla birlikte, ustanın bilgi saklaması durumu olursa, bu mutlaka ortaya çıkar. Böyle durumlarda, sorunun gerçekte çıraktan mı yoksa ustadan mı kaynaklandığı anlaşılmaya çalışılır. Çırak bilgi edinmiyorsa, farklı bir bölümde başka bir ustanın yanında çalıştırılır. Usta bilgi saklıyorsa, onunla görüşülür; saklamaya devam ederse ustanın işine son verilir. Kıdemli bir ustanın bu bağlama ilişkin ifadeleri şu şekildedir:

“...hâlbuki bilgi paylaştıkça çoğalır... ..bu görev bize verilen bir emanettir, biz bu emanetin farkında olmalıyız...” (Jüpiter, Katılımcı-5).

GÜNEŞ SANAYİ FİRMASI:

İşletmede bilgi sürekliliğinin mevcut durumu, insan kaynakları birimi tarafından takip edilmektedir. Yıllık personel devir hızı, emeklilik durumları ve muhtemel ayrılımların istatistikleri sistemli bir şekilde hesaplanmaktadır. İnsan kaynakları departmanı diğer bölümlerin yöneticileriyle birlikte, belirli aralıklarla yapılan performans değerlendirmeleri kapsamında, çalışanların sahip oldukları beceri, yetenek ve yetkinliklerin envanteri olan “Polivalans Tablosu”ndan yararlanmaktadır. İnsan kaynakları departmanı aynı zamanda, işletmedeki kritik kişileri ve kritik pozisyonları

belirlemek amacıyla, çalışanların sahada yaptığı işleri yakından takip ederek fiili iş tanımlarını ortaya koymaktadır. Böylece hem kritik kişiler ile kritik pozisyonlar eşleştirilmekte hem de işletme faaliyetlerinin temelini teşkil eden kritik bilginin kimlerde toplandığı tespit edilmektedir. Bu şekilde işletmedeki bilgi ağacı ve bilgi transferi sürecinin yol haritası belirlenmektedir.

AY SANAYİ FİRMASI:

İşletmedeki yıllık personel devir hızı, emeklilik durumları ve muhtemel ayrılmalar insan kaynakları departmanı tarafından sistemli bir şekilde takip edilmekte ve dolayısıyla bilgi sürekliliğinin mevcut durumu bilinmektedir. Çalışanların sahip oldukları beceri, yetenek ve yetkinlikler, performans değerlendirmesi sonucunda tespit edilmektedir. Böylelikle, kritik bilginin kimlerde olduğu belirginleşmekle beraber, yedekleme matrisi de ortaya çıkarılmaktadır. Performans değerlendirmesi süreci, birim müdürleriyle iş birliği yapılarak düzenli bir çerçevede gerçekleştirilmektedir. Genellikle direktörler, grup ve birim müdürleri işletmenin önemli bilgisine sahiptir; ancak yedekleme sistemi sayesinde ve iş modelinin doğası gereği söz konusu bilgi üstten tabana doğru yayılmıştır.

NEPTÜN BANKACILIK FİRMASI:

İşletmedeki yıllık personel devir hızı, emeklilik durumları ve muhtemel ayrılmaların istatistikleri düzenli olarak insan kaynakları departmanı tarafından hesaplanarak örgütsel bilgi sürekliliğinin mevcut durumu değerlendirilmektedir. Değerlendirme sonucundaki istatistikler, tüm çalışanların görebileceği bir raporda yıllık olarak paylaşılmaktadır. İnsan kaynakları departmanı, grup ve bölüm müdürleriyle iş birliğinde yılda iki kez performans değerlendirmesi gerçekleştirmektedir. İşletmedeki personelin sahip olduğu beceri, yetenek ve yetkinliklerin envanteri yapılmaktadır. Böylelikle, kimlerin kritik bilgiye sahip olduğu ve potansiyel halef çalışanlar sürekli olarak tespit edilmektedir. Genellikle, genel müdür yardımcıları, kıdemli grup müdürleri ve bazı birim çalışanları önemli bilgiye sahiptir. Ancak, öncesinde bahsi geçen yedekleme sistemi sayesinde, önemli bilginin büyük kısmı bir sonraki çalışan kuşağına aktarılmıştır.

MARS İNŞAAT FİRMASI:

İnsan kaynakları departmanı, yıllık personel devir hızı, emeklilik durumları ve muhtemel ayrılmaları düzenli olarak takip etmektedir. Böylelikle bilgi sürekliliğinin mevcut durumu değerlendirilmektedir. Aynı zamanda, her çalışanın işe girdiğinde sahip olduğu beceri, yetenek ve yetkinlikler ile ilgili bireysel dosya hazırlanmakta; çalışan sonrasında eğitim aldıkça ve geliştikçe dosyası güncellenmektedir. Genellikle, üst yöneticiler ve bazı çalışanlar kritik bilgiye sahiptir. Ancak sahip oldukları kritik bilgi sadece onlarda toplanmamaktadır. Çalışma sistemi sayesinde, bulundukları ekiplerde yer alan başka çalışanlar da hemen hemen aynı bilgiye sahiptir.

MERKÜR TAŞIMACILIK FİRMASI:

İnsan kaynakları departmanı işletmedeki personel devir hızını aylık olarak hesaplamakta ve muhtemel ayrılmaları takip etmektedir. Böylece, işletmenin bilgi sürekliliği durumu yakından izlenmektedir. İşletmenin temel faaliyetini oluşturan uzman bilgisine genellikle yöneticiler sahiptir. Ancak yedekleme sistemi ve rotasyon süreçleri sayesinde onlardaki kritik bilgi, üstten aşağı doğru yayılmış ve dolayısıyla birden fazla çalışana aktarılmıştır. Performans değerlendirmesi, çalışanın ilk çalışma yılında üç kez, sonrasında yılda bir yapılmaktadır. Böylelikle çalışanların bilgi edinimi ve gelişimi yakından takip edilmektedir.

VENÜS İNŞAAT FİRMASI:

İnsan kaynakları departmanı yıllık personel devir hızı ve emeklilik durumlarının istatistiklerini hesaplamakta ve aynı zamanda muhtemel ayrılmaları takip etmektedir. Muhtemel bir ayrılma öngörüldüğünde hemen aksiyon ve önlem alınır. Böylelikle, işletmedeki bilgi sürekliliğinin mevcut durumu her zaman bilinmektedir. İşletmede yıllık olarak yapılan performans değerlendirmesinde çalışanların bilgi, beceri ve yetkinlikleri takip edilmektedir. Dolayısıyla işletmede kimlerin önemli bilgiye sahip olduğu bilinmektedir; ancak önemli bilgi yalnızca belirli kişilerde toplanmamaktadır. Kritik bilgiye sahip çalışanların çalışma ekiplerinde hemen hemen aynı bilgiye sahip çalışanlar mutlaka vardır.

BÖLÜM 7: KURAMSAL YAPILAR VE KURAMSAL ANLATI:

BİLGİ SÜREKLİLİĞİ İLE ÖRGÜTSEL BİLGİ ÜRETİMİ SÜRECİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖNE ÇIKAN NOKTALAR

Saha çalışması ve mülakatlarda elde edilen nitel verinin analizi sürecinde -BÖLÜM 6'da- ortaya çıkan ve tekrarlanan temel kavramlar, temalar ve kategorilere binaen söz konusu iki sürecin ilişkisi altı kuramsal yapı içinde öne çıkmıştır. Bu bölümde, kuramsal yapıları açıklayarak ve aralarındaki bağlantıyı kurarak örgütsel bilgi üretimi ile bilgi sürekliliği arasındaki ilişkide öne çıkan noktalara ilişkin kuramsal anlatı açıklanacaktır. Örgütsel bilgi üretimi ile bilgi sürekliliği, işletmede bir döngü içinde gerçekleşen bağlantılı ve etkileşimli iki süreç olarak ortaya çıkmıştır. Her biri diğerini etkilemekte, beslemekte ve desteklemektedir. Aynı zamanda, iki sürecin etkilendiği ortak faktörler bulunmaktadır ve dolayısıyla süreçlerin ortak bir altyapıya sahip oldukları görülmüştür. Kuramsal yapıların yani iki sürecin öne çıkan ilişki noktalarının daha iyi anlaşılması açısından, anlatım aşağıda belirli bir sıralama içinde gerçekleştirilecektir; ancak gerçek hayatta olgular birbirleriyle iç içe geçmektedir.

7.1. BİLGİ ÜRETİMİ VE BİLGİ SÜREKLİLİĞİNİ ETKİLEYEN ORTAK FAKTÖRLER

Örgüt kültürü, teşvik sistemi, karşılıklı güven, niyet, kariyer tercihi, aitlik ve bağlılık; bilgi sürekliliği ve bilgi üretimi sürecinin etkilendiği ortak faktörler olarak öne çıkmıştır. Bu faktörler birbirleriyle bağlantılı olarak bilgi edinimi ve paylaşımını doğrudan etkilemektedir ve dolayısıyla bilgi üretimi ve bilgi sürekliliği açısından son derece ehemmiyetlidir. Açık, şeffaf, samimi ve insani değerleri benimseyen bir örgüt kültürü ve maddi/manevi teşvik sistemi, çalışanların hem işletmeye hem de birbirlerine karşı hissettikleri aitlik, bağlılık ve güven duygularını artırmaktadır. Aynı

zamanda, çalışanların gelişme, geliştirme ve katkıda bulunma niyetini sağlamlaştırmaktadır. Araştırma konusu iki sürecin biri için “mümkün kılan” niteliği taşıyan bu koşulların sağlanması, diğer süreç için de uygun bir zemin sunmaktadır. Dolayısıyla hem bilgi üretimi hem de bilgi transferi (ve bunun içindeki bilgi sürekliliği) süreci ortak bir altyapıya sahip olup doğal akışta paralel olarak gerçekleşebilmektedir. Bu kısımda, söz konusu ortak faktörlerin hem bilgi üretimini hem de bilgi sürekliliğini nasıl etkilediğinin daha somut bir şekilde anlaşılması açısından, katılımcı firmalara ilişkin örnekler açıklanacaktır.

Ele alınan konu bağlamında, yeni nesil beyaz ve mavi yakalı çalışan sıkıntısı çeşitli yönleriyle bariz bir şekilde öne çıkmıştır. Yeni nesil çalışanlar aitlik, bağlılık, niyet ve kariyer tercihi konusunda farklılık göstermektedir. Eski nesil çalışanlar öğrenmeye, gelişmeye ve geliştirmeye niyetlidir; lakin yeni nesil çalışanlarda göze çarpan bir isteksizlik vardır. Ayrıca çoğu, meslek edinmenin gerektirdiği hususi sabır ve gayreti göstermemektedir. Mesela bu sorun, Jüpiter Matbaacılık firmasının bazı üretim bölümlerinde hem bilgi süreksizliğine yol açmıştır hem de örgütsel bilgi üretimi döngülerini olumsuz etkilemiştir. Bunlara ilaveten, yeni nesil çalışanlar eski nesil çalışanlara göre daha az ait ve bağlı hissetmekte, farklı firmalarda kariyer yapmayı tercih etmekte ve dolayısıyla işten ani ayrılmalar bu grupta daha çok yaşanmaktadır. Mesela, Mars İnşaat firmasının yeni nesil çalışanı Katılımcı-2’nin yüksek bir aitlik hissine sahip olmadığı gözlemlenmiştir. Ayrıca ilgili katılımcı/çalışan, diğer yeni nesil çalışan arkadaşları için de durumun aynı olduğunu ifade etmiştir. Katılımcıların çoğu, çeşitli konulardan bahsederken, bu soruna sık sık değinmiştir. Bazı örnek ifadeler aşağıdadır:

“...iş geliştirme ve büyüme için mavi yakalı çalışan bulmakta zorlanıyoruz... ..Yeni nesil çalışanın işi öğrenmeye sabrı yok... ..gelişmeye ve geliştirmeye de istekli değil...” (Pluto, Katılımcı-1).

“...şu anda yetişmiş mavi yaka sorunu var... ..biz mavi yakalı çalışan yetiştirmeye çalışıyoruz ama yeni kuşak mavi yakalı olarak çalışmaya yönelmiyor ve yönelse de istenilen sürekliliği ve verimliliği bulamıyoruz.” (Güneş, Katılımcı-3).

“...eskiden tek bir iş yerinde 20 yıl çalışan çok değerliydi ama şimdi ondan ziyade bir insanın şirketler arasında vizyonuna bakılıyor, mesela dört ayrı firmada beşer yıl çalışması gibi...”

...insanlar artık mevcut işlerini değiştirerek hem kariyerlerini hem de ücretlerini yükseltme eğiliminde oldukları için işten ayrılmalar daha sık yaşanıyor...” (Mars, Katılımcı-1).

“...yeni nesil çalışan, bir an önce kariyer sahibi olayım, daha iyi para kazanayım ve dolayısıyla daha çabuk hedefe ulaşayım dediği için vefa ve aidiyet duygusu pek taşıyor...” (Mars, Katılımcı-4).

Pluto Sanayi firmasının örgüt kültürünün verdiği güven hissi, çalışanlar arasındaki bağ ve etkileşim, işletmeye aitlik ve bağlılık duygusu bilgi dönüşümüne uygun zemini sunmuştur. Böylece sosyalleştirme, dışsallaştırma, birleştirme ve içselleştirme doğal akış içerisinde etkileşim alanlarında gerçekleşmiştir. Bilgi paylaşımına yönelik maddi bir ödül sistemi olmamasına rağmen örgütteki atmosferin samimi olması; çalışanlar arasında iş birliği, yardımlaşma ve bilgi paylaşımını teşvik edip sağlamlaştırmıştır.

Jüpiter Matbaacılık firmasının örgüt kültürünün benimsediği samimi çalışma ortamı, aynı zamanda çalışanların çoğunun uzun yıllardır bir arada olması; aralarındaki uyum, bağ, iletişim ve karşılıklı güveni güçlendirmiştir. Dolayısıyla işletmede bir aile ortamı oluşmuştur ve çalışanlar arasındaki yardımlaşma, ekip ruhu ve bilgi paylaşımı sağlamlaşmıştır. Bu sayede hem bilgi üretimi döngüleri hem de bilgi aktarımı doğal akış içinde gerçekleşmektedir.

Güneş Sanayi firmasındaki organik atmosfer, örgüt kültürü, çekirdek kadronun tutumu ve çeşitli ödül sistemleri çalışanlara işi benimsetmiş ve güven hissi vermiştir. Aynı zamanda çalışanlar arasındaki iş birliği, yardımlaşma, takım ruhu ve bilgi paylaşımını güçlendirmiştir. Ayrıca çalışanların işletmeye aitlik hislerinin, gelişmeye ve geliştirmeye niyetlerinin yüksek seviyelerde olduğu tespit edilmiştir. 9 yıldır mühendis olarak çalışan ve aynı zamanda yüksek lisansa yeni başlamış olan bir katılımcı, kendi deneyimini şu şekilde paylaşmıştır:

“...işletme gelişmeyi ve geliştirmeyi önemsiyor, yüksek lisans ve doktora yapmamıza imkân sunuyor, ders saatlerinde izin veriyor. Tez araştırmasını kendi işimizin üzerinde yapmamızı teşvik ediyor.” (Güneş, Katılımcı-6).

Ay Sanayi firmasında, işletme yönetimi bilgi paylaşımını teşvik etmiştir ve ödül sistemiyle desteklemiştir. Örgüt kültürünün samimi yaklaşımı ve sıcak iş ortamı,

Çalışanların çoğunun kendilerini güvende ve işletmenin bir parçası olarak hissetmelerini sağlamıştır. Çalışanların birbirlerine ve işletmeye karşı besledikleri olumlu duygular; işi benimseme, katkıda bulunma, zorunluluk olmadığı halde diğerlerinin işlerine destek olma gibi davranışlara yansımıştır. Aynı zamanda, çalışanların ekseriyetle bilgi edinmeye ve geliştirmeye niyetli ve istekli oldukları görülmüştür. Böylece işletmede bilgi paylaşımına uygun bir zemin sunulmuştur ve farklı etkileşim alanlarında hem bilgi üretimi hem de bilgi transferi gerçekleşmiştir.

Neptün Bankacılık işletmesinde, bilgi paylaşımına ilişkin doğrudan bir ödül sistemi olmamasına rağmen, örgüt kültürünün sağladığı olumlu atmosfer bilgi paylaşımını teşvik etmiştir. Aynı zamanda, çalışanların güven ve aitlik hisleri ile gelişmeye ve geliştirmeye yönelik niyetleri de bilgi paylaşımını güçlendirmiştir. Böylelikle, işletmede hem bilgi üretimine hem de bilgi sürekliliği sürecine uygun bir zemin oluşmuştur. İşin doğal akışında, çeşitli etkileşim alanlarında ve grup çalışmalarında bir taraftan bilgi üretimi süreci gerçekleşirken diğer taraftan selef ile halef çalışanlar arasında bilgi aktarılmıştır.

Mars İnaaat işletmesindeki st yönetimin samimi yaklaşımı, örgüt kültürü ve çalışanların uzun yıllardır tanışıklığı hem birbirlerine hem de işletmeye karşı güven, bağlılık ve aitlik hislerini sağlamlaştırmıştır. Bununla birlikte, işletmede bilgi paylaşımına yönelik maddi bir ödül sistemi olmamasına karşın, örgüt kültürü ve sıcak iş ortamı çalışanlar arasındaki etkileşimi ve bilgi paylaşımını teşvik etmiştir. Ayrıca alışanların çoğu, kişisel ve mesleki gelişim konusunda niyetli ve isteklidir. Böylelikle, bilgi üretimi döngülerine ve aynı zamanda bilgi aktarımı sürecine uygun bir altyapı oluşmuştur.

Merkür Taşımacılık işletmesindeki yönetimin vizyonu, örgüt kültürü, iş modeli, rotasyon uygulamaları ve ödül sistemi bilgi paylaşımını teşvik etmiş ve desteklemiştir. Çalışanların işletmeye ve birbirlerine karşı güven, bağlılık ve aitlik duyguları, aralarındaki takım ruhunu ve yardımlaşmayı sağlamlaştırmıştır. Ayrıca alışanların çoğunlukla öğrenmeye ve bilgi edinmeye istekli olmaları, bilgi transferini kolaylaştırmıştır. Bu şekilde hem bilgi üretimi sürecine hem de bilgi sürekliliği sürecine elverişli bir ortam sağlanmış ve dolayısıyla iki süreç faaliyet akışında paralel olarak gerçekleşmiştir.

Venüs İnşaat İşletmesinde yönetimin çalışanlara olumlu yaklaşımı, örgüt kültürü, mevcut çalışma düzeni, çalışanlar arasındaki karşılıklı güveni ve iş birliğini güçlendirmiş ve dolayısıyla bilgi paylaşımını teşvik etmiştir. Aynı zamanda, çalışanların işletmeye karşı bağlılık ve aidiyet duygularını arttırmıştır. Bununla birlikte, çalışanların çoğu gelişmeye istekli ve niyetli olduklarından, bilgi edinimi ve aktarımı kolaylaşmıştır. Böylelikle hem bilgi üretimi hem de bilgi sürekliliği sürecine uygun bir zemin ortaya çıkmıştır.

7.2. BİLGİ SÜREKLİLİĞİNİN BİLGİ ÜRETİMİ SÜRECİNDEKİ ÖNEMİ

Araştırma sürecinde, araştırma konusu olan iki sürecin kesiştikleri ve bilgi sürekliliğinin bilgi üretimi sürecinde destekleyici bir role sahip olduğu belginleşmiştir. Bilgi sürekliliği süreci hem bilgi üretiminin yapı taşı oluşturan örgütsel bilgi varlıklarını korumakta hem de yeni bilgi üretimi döngülerine yol açmaktadır. Örgütsel bilgi varlıklarının korunması ve çalışan kuşakları arasında transfer edilmesi, bilgi üretimi için kaçınılmaz bir gerekliliktir. Bilgi sürekliliği süreci, örgütsel bilgi varlıklarının kritik kısmını koruyarak bilgi üretimi sürecini desteklemekte, sağlamlaştırmakta ve ayakta tutmaktadır. Aynı zamanda; halef çalışanların, seleflerin yerine geçince işi daha etkili ve verimli yaptıkları, yeni adımlar attıkları ve yeni fikirler ürettikleri, kısacası inovasyon sürecine katkıda bulundukları sıklıkla görülmüştür. Bilgi sürekliliği sürecindeki halef çalışan kritik bilgiyi yeniden inşa etmekte ve -selef çalışandan farklı olarak- yorumlamaktadır. Bu şekilde, bilgi transferi süreci ilerledikçe ve tamamlandıkça örgütte yeni bir bilgi üretimi döngüsüne yol açılmakta ve dolayısıyla örgütsel bilginin her kuşak çalışan ile daha gelişmiş ve zenginleşmiş yeni bir versiyonu ortaya çıkmaktadır. Sonuç itibarıyla, bilgi sürekliliği süreci etkili bir biçimde icra edildiğinde; bilgiyi ihtiva eden selef çalışanların her birinin ayrılmasıyla işletmede bir güneş batar ve her halef çalışanla birlikte yeni bir güneş doğar. Bu doğrultuda, katılımcı firmalarda bilgi sürekliliğinin, bilgi üretiminin

temelini oluşturan bilgi varlıklarını nasıl koruduğu ve yeni bilgi üretimi döngülerine nasıl yol açtığı açıklanacaktır.

Pluto Sanayi işletmesindeki usta-çırak ilişkisi, örgütsel bilgi varlıklarının büyük bir kısmının muhafaza edilmesine yardımcı olmuştur. Bununla birlikte, bilgi transferi süreci esnasında ve/veya sonrasında hep yeni bilgi doğmuştur. Kıdemli çalışan ve yöneticilerden biri ayrılınca yerine geçen halef çalışanın işi bir adım ileri götürerek daha iyi yaptığını katılımcıların hepsi vurgulamıştır. Örneğin; çırak olarak işe başlayan 4 yıllık makine operatörü, yakın zamanda çalıştığı makinede değişiklik yaparak verimliliğin artmasına katkıda bulunmuştur. Bunu anlatırken, durumu şöyle ifade etmiştir:

“...zaten çırak hep üstüne koyarak ilerliyor...” (Pluto, katılımcı-4)

Bunun başka bir örneği, ayrılan yöneticinin yerine geçen halef yöneticinin [Pluto-Katılımcı-3] bir müddet sonra yeni fikirler ortaya koyarak iş kalitesini artırmak için somut adımlar atmaya başlamış olmasıdır. İnsan kaynakları müdürü, bu bağlamda, halef çalışanların yenilik yaptığını vurgulamıştır:

“...çalışan işi öğrenmişse mutlaka ilave eder, özellikle makinelere hep ekleme yapıyorlar...” (Pluto, katılımcı-1).

Jüpiter Matbaacılık işletmesindeki örgütsel bilgi varlıklarının büyük ve kritik kısmı, üretim biriminde toplanmaktadır. Üretim birimindeki usta-çırak ilişkileri, örgütsel bilgi varlıklarını korumuştur ve aynı zamanda yeni bilgi üretimine yol açmıştır. Bilgi transferi sürecinde, çırağın veya kalfanın zamanla yeni fikirlerle geldiği ve üretim sürecine yeni şeyler kattığı hep olmuştur. Ayrıca, ustanın yerine geçince işi daha verimli yaptığı ve daha kaliteli sonuçlar ürettiği de sıklıkla görülmüştür. Katılımcıların hepsi buna ilişkin çok sayıda örnek vermiştir. Bunların bir kısmı aşağıdadır:

“...bir makinede verim düşüyordu, usta standart yolları denedi ve çözemedi, yanında bir süre çalışan çırak yeni bir fikirle geldi ve işe yaradı, performans iyileşti...” (Jüpiter, Katılımcı-2).

“...çıraklar bizim göremediğimizi görebiliyorlar, bir çırak bizim makinede iyileştirme yaptı...” (Jüpiter, Katılımcı-5).

“...bir usta ayrıldı, yerine kalfa geçti, işi çok daha verimli yaptı...” (Jüpiter, Katılımcı-4).

Güneş Sanayi firmasında her bölümün bilgi üretmesi, hedef göstergelerine ulaşması ve başarılı olması için çalışanların ve özellikle üstlerin astlarıyla bilgi paylaşımı yapmaları şarttır. Bir başka deyişle, işletmede kümülatif başarının anahtarı bilgi aktarımıdır. Zira bilgi aktarımı işletmenin bilgi varlıklarını muhafaza etmiştir ve bilgi üretimine yol açmıştır. Selef çalışanın ayrılmasıyla yerine geçen halef çalışanın süreçleri daha etkili yönetmesi, verimliliği artırması ve zaman içerisinde yenilik yapması sıklıkla görülen olgulardır. Bu doğrultuda, katılımcıların hepsi bilgi aktarımının önemini vurgulamıştır. İnsan kaynakları müdürü, meseleyi şu şekilde ifade etmiştir:

“Burada herhangi bir yönetici kendisine bağlı çalışanları belirli bir yetkinliğe getirmezse zaten bölüm başarısız olur...” (Güneş, Katılımcı-3).

Ay Sanayi firmasındaki yedekleme sistemi ve bilgi paylaşımı destekli iş modeli sayesinde, kritik bilgi üstlerden astlara aktarılmaktadır. Böylelikle örgütsel bilgi varlıkları işletme içinde korunmakta ve bilgi üretimi döngülerinde gelişmeye devam etmektedir. Ayrıca, bilgi aktarıldıkça yani bilgi sürekliliği süreci yol aldıkça halef çalışanların bilgi üretimi döngülerine katkıları artmıştır. Bu bağlamda, 17 yıllık bir Ar-Ge yöneticisi, yaşanmış bir örnek paylaşmıştır:

“Beyaz yakalı kıdemli bir çalışanın yanında ast olarak çalışan, uzun yıllar tecrübesi olmamasına karşın üretim sürecinde birtakım yenilikler yapmıştır...” (Ay, Katılımcı-6).

Neptün Bankacılık firmasındaki faaliyet süreçlerinde gerçekleşen bilgi aktarımı, örgütsel bilgi varlıklarını korumakla beraber bilgi üretimine yol açmıştır. Kıdemli çalışanların yanında çalışan haleflerin zamanla yeni fikirler öne sürdükleri ve olaylara farklı perspektiflerle yaklaştıkları sıkça olmuştur. Ayrıca halef çalışanların, seleflerin yerine geçtiklerinde süreç iyileştirdikleri, verimliliği arttırdıkları ve yenilik yaptıkları görülmüştür. Katılımcıların hepsi, söz konusu durumları vurgulamıştır. Örneğin, iki bölüm müdürü, bu bağlamdaki kendi tecrübelerini paylaşmıştır:

“...öyle oluyor zaten, yeni gelen eskiyi geçiyor, bunun sayısız örneği var...” (Neptün, Katılımcı-7).

“...bu her daim olası bir şeydir. Ben mesela çalışan olarak başladım, üç yıl sonra çalışma grubumuzdaki verimliliği arttırmak amacıyla ayrı bir bölüm kurma fikri öne sürdüm, kabul edildi ve süreç iyileşti. Şu anda o bölümün müdürüyüm...” (Neptün, Katılımcı-3).

Mars İnşaat işletmesindeki çalışma modeli sayesinde oluşan doğal yedekleme sistemi, örgütsel bilgi varlıklarını korumuştur ve yeni bilgi üretimi döngülerine yol açmıştır. Bilgi sürekliliği süreci yol aldıkça ve bilgi eski nesilden yeni nesil çalışanlara aktarıldıkça, örgütsel bilgi üretimi döngüleri gelişmiştir. Kıdemli çalışanların yerine geçen halef çalışanlar yenilik yaparak hem süreç iyileştirmiştir hem de verimliliği artırmıştır. Katılımcıların hepsi buna ilişkin çok sayıda örnek vermiştir ve söz konusu durumun hep böyle olduğunu vurgulamıştır. İlgili bazı ifadeler aşağıdadır:

“...yeni gelen eskiyi geçiyor ...” (Mars, Katılımcı-1).

“...yeni gelen üstüne koyarak ilerliyor, öyle olmak zorunda zaten...” (Mars, Katılımcı-3).

Merkür Taşımacılık firmasında yedekleme sistemi hem örgütsel bilgi üretiminin yapı taşı olan bilgi varlıklarını korumakta hem de yeni bilgi üretimi döngülerine yol açmaktadır. Kıdemli çalışanların yanında çalışan halefler, zaman içinde farklı perspektiflerden bakarak ve yeni adımlar atarak işletmeye katkıda bulunmuştur. Örneğin, Merkür-Katılımcı-2 halihazırdaki görevini halef olarak devraldıktan sonra, süreci iyileştirerek ve işi geliştirerek selef çalışana kıyasla daha verimli ve etkili bir performans ortaya koymuştur. Böylelikle, çalışan kuşakları arasındaki bilgi transferi, örgütsel bilgi üretimi sürecine önemli bir katkı sağlamıştır.

Venüs İnşaat işletmesindeki doğal akışta gerçekleşen bilgi aktarımı süreci, örgütsel bilgi varlıklarını muhafaza etmekle beraber bilgi üretiminin yeni döngülerine imkân vermiştir. Selef çalışanlardan halef çalışanlara bilgi transferi süreci gerçekleştikçe, halef çalışanlar bilgi edinerek zaman içerisinde yeni fikirler üretmiş, süreç iyileştirmiş ve hatta yenilik yapmıştır. Böylelikle bilgi sürekliliği süreci, örgütsel bilgi üretimi sürecini desteklemiştir.

7.3. BİR SİLSİLE İÇİNDE ÖRTÜLÜ VE AÇIK BİLGİ ETKİLEŞİMİ

“Örtülü ve açık bilgi etkileşimi” yani “bilgi dönüşümleri” bilgi üretimi süreci ile bilgi sürekliliğinin ortak bir noktası olarak öne çıkmıştır. Bilgi sürekliliği süreci boyunca selef ve halef çalışanın etkileşimi sonucunda örtülü bilgi dönüşümü, yani sosyalleştirme süreci gerçekleşmektedir. Aynı zamanda halef çalışanın zihninde açık bilginin örtülü bilgiye dönüşümü, yani içselleştirme süreci gerçekleşmektedir. Böylece bilgi sürekliliği süreci, temelde örtülü ve açık bilgi etkileşimine yani bilgi dönüşümüne dayanmaktadır. Söz konusu örtülü ve açık bilgi etkileşiminin bir silsile içinde gerçekleşmesi dolayısıyla, zamanla bilgi üretimine yol açılmaktadır. Zira sosyalleştirme ve içselleştirme süreçlerinde başlayan bilgi dönüşümü döngüsü işletmedeki diğer bilgi dönüşüm döngülerinde devam etmekte ve zamanla yeni bilgi ortaya çıkmaktadır. Bir başka deyişle; bilgi sürekliliği, bilgi dönüşümüne dayalı olarak gerçekleşmekte ve işletmede yeni bilgi üretimi döngülerine imkân vermektedir.

Bilgi sürekliliği ve bilgi üretiminin irtibatlı olduğu noktalar ele alınarak gelinen bu nokta, öncesinde açıklanan “bilgi sürekliliğinin bilgi üretimi sürecindeki önemi” ile ilişkilidir. Şöyle ki; bu kısımda bahsi geçen hususlar, önceki kısımda tartışılan “her yeni çalışan kuşakla birlikte yeni bilgi gelişmektedir” düşüncesinin temelini daha iyi bir biçimde açıklamaktadır. Zira bir silsile içinde örtülü ve açık bilgi etkileşimi, bilgi sürekliliği sürecinin yeni bilgi üretimi döngülerine neden ve nasıl yol açtığını izah etmektedir. Bu doğrultuda, katılımcı firmalarda bilgi sürekliliği sürecinin ve bilgi üretimi sürecinin temelinde bilgi dönüşümünün olduğu, bilgi transferinin hem sosyalleştirmeye hem de içselleştirmeye dayalı olarak nasıl gerçekleştiği ve dolayısıyla bilgi sürekliliği sürecinin bilgi üretimi döngülerine nasıl katkı sağladığı açıklanacaktır.

Pluto Sanayi firmasında, acemi çalışanlar fabrikada ustaların yanında çalışarak işi öğrenmektedir. Yeni çalışan ilk başta bir süre sadece gözlem yapar, sonra usta gözetiminde ufak işlerden başlar ve iş yükü tedricen artar. Böylelikle bilgi aktarımı hem sosyalleştirmeye hem de içselleştirmeye dayalı olarak gerçekleşir. Örneğin,

işletmedeki 4 yıllık makine operatörü, kendi deneyimini anlatmaya şu sözlerle başlamıştı:

“İlk geldiğimde bilgim yoktu, ustanın yanında çalışarak öğrendim...” (Pluto, Katılımcı-4).

Aynı çalışan, zaman içerisinde bilgi üretimi sürecine katkıda bulunmuştur. Konunun detayları bir önceki irtibat noktasında [7.2] açıklanmıştır.

Jüpiter Matbaacılık işletmesinde bilgi aktarımı süreci, formel eğitimlerden ziyade informal etkileşime dayalı yöntemlerle gerçekleşmektedir. Mesela üretim biriminde; usta eşliğinde çırak önce sadece gözlem yapar, sonra küçük işler denemeye başlar ve gittikçe sorumlulukları artar. Böylece hem sosyalleştirme hem de içselleştirme süreçlerinde halef çalışanın zihninde bilgi dönüşerek aktarılır. Bilgi dönüşümü bir silsile içinde iç içe gerçekleştiğinden; örgütsel bilgi üretimi döngülerinde devam ederek yeni fikir ve bilgi ortaya çıkarır. Bu husus, bilgi sürekliliği sürecinin örgütsel bilgi varlıklarını nasıl koruduğunu ve bilgi üretimini nasıl desteklediğini açıklamaktadır. Bir önceki irtibat noktasında [7.2], buna ilişkin örnekler verilmiştir.

Güneş Sanayi işletmesindeki bilgi sürekliliği sürecinde hem formel hem de etkileşime dayalı informal yöntemler kullanılır. Formel eğitimler çalışanları sahadaki işlere hazırlamakta ve temel atmaktadır. Bununla beraber, halef çalışanlara önemli bilgiye sahip çalışanların yanında gözlem, problem çözme, deney ve pratik yapma imkânı verilmektedir. Bu şekilde açık ve örtülü bilgi edinimi sağlanmakta ve ikisinin etkileşimi sonucunda sosyalleştirmeye ve içselleştirmeye dayalı olarak bilgi transferi gerçekleşmektedir. Söz konusu bilgi dönüşümü, örgütsel bilgi üretimi döngülerini desteklemektedir. İşletmedeki halef çalışanların zamanla bilgi üretimine katkıda bulundukları tespit edilmiştir. Çünkü bilgi sürekliliği sürecinde ve bilgi üretimi sürecinde gerçekleşen örtülü ve açık bilgi etkileşimi bir silsile içinde devam etmektedir. Katılımcılar buna ilişkin çokça örnek vermiştir: Mesela işten ayrılan eğitim uzmanının görevini devralan bir çalışan, bir sürü yeni fikirler katarak eğitim sürecine yeni bir boyut kazandırmıştır.

Ay Sanayi firmasında, bilgi ve deneyim aktarımı sürecinde hem formel eğitimler hem de etkileşimli informal yöntemler kullanılmaktadır. Formel eğitimler, çalışanların

kişisel gelişimini desteklemekte ve onları uygulamalı bilgiye hazırlamaktadır. Etkileşime dayalı yöntemler ise işin doğal akışında uygulanmaktadır. Üstler astlara problem çözme, deney ve pratik yapma imkânı vererek tecrübe kazandırmakta ve onları belirli bir yetkinliğe getirmektedir. Bu durumu, Ar-Ge grup müdürü şu şekilde ifade etmiştir:

“...burada herkes birer asistandır...” (Ay, Katılımcı-5).

Böylece formel eğitimlerle açık bilgi edinimi ve informal yöntemlerle örtülü bilgi edinimi gerçekleşmektedir. Açık ve örtülü bilginin bir silsile içinde birbirini desteklemesiyle, sosyalleştirme ve içselleştirme süreçlerine dayanarak, bilgi aktarılmaktadır. Söz konusu açık ve örtülü bilgi etkileşimi, diğer örgütsel bilgi dönüşümü döngülerinde devam etmekte ve dolayısıyla bilgi üretimine katkı sağlamaktadır. Bu etkileşim, öncesinde söz edilen bilgi sürekliliği sürecinin işletmede yeni bilgi üretimi döngülerine nasıl yol açtığını açıklamaktadır.

Neptün Bankacılık işletmesindeki selef çalışanlardan halef çalışanlara bilgi aktarımı süreci, informal ve formel yöntemlerle gerçekleşmektedir. Halef çalışanlar, kıdemli çalışanların yanında problem çözme ve pratik yapmanın yanı sıra belirli eğitim programlarına katılarak hem örtülü bilgi hem de açık bilgi edinmektedir. Örtülü ve açık bilgi etkileşimi sonucunda sosyalleştirme ve içselleştirme süreçlerine dayanarak bilgi transfer edilmektedir. Aynı zamanda, bilgi transferi sürecinde gerçekleşen örtülü ve açık bilgi dönüşümü, bilgi üretimi döngüleriyle iç içe geçmekte ve örgütsel bilgi üretimi sürecine katkı sağlamaktadır. Böylelikle söz konusu örtülü ve açık bilgi etkileşimi, bilgi sürekliliği sürecinin bilgi üretimine nasıl ve neden yol açtığını açıklamaktadır.

Mars İnşaat firmasında bilgi aktarımı süreci hem resmi eğitimlerle hem etkileşimli yöntemlerle gerçekleşmektedir. Yöneticiler çalışanların eksikliklerini tespit ederek hangi konularda eğitim görmeleri ve gelişmeleri gerektiğine karar verir, sonrasında tespitlerini insan kaynakları departmanı ile paylaşırlar. Bu doğrultuda hem kişisel gelişim hem de mesleki eğitim programları düzenlenmektedir. Öte yandan, üstler astlarına problem çözme, gözlem ve pratik yapma imkânı vermektedirler. Örneğin, yeni nesil çalışan Katılımcı-5 kendi deneyiminden şu şekilde bahsetmiştir:

“...mesela üstüm kendi yapması gereken bir işi bana veriyor ve bana deneme imkânı tanıyor...” (Mars, Katılımcı-5).

Böylece halef çalışanlar hem açık bilgi hem örtülü bilgi edinmektedirler. Açık ve örtülü bilgi etkileşimi sonucunda bilgi dönüşmekte ve dolayısıyla bilgi aktarımı süreci, sosyalleştirme ve içselleştirme süreçlerine dayalı olarak gerçekleşmektedir. Söz konusu örtülü ve açık bilgi etkileşimi yani bilgi dönüşümü bir silsile içinde devamlı olduğu için, işletmedeki diğer bilgi dönüşümü döngüleriyle iç içe geçerek bilgi üretimi sürecinde katkıda bulunmaktadır. Bu sebepten dolayı -bir önceki irtibat noktasında [7.2]- bilgi sürekliliği sürecinin bilgi üretimine yol açtığı görülmüştür.

Merkür Taşımacılık firmasında çalışan kuşaklar arasındaki bilgi aktarımı ve yedekleme sistemi, informal etkileşimler üzerine kuruludur. Halef çalışanlara seleflerin gözetiminde deneme, gözlem, problem çözme ve pratik yapma fırsatı devamlı olarak verilmektedir. Bununla birlikte, çalışanların belirli konulardaki eksikliklerini tamamlamak için formel eğitimler düzenlenmektedir. Bu şekilde, açık ve örtülü bilgi etkileşiminin gerçekleşmesi sonucunda sosyalleştirme ve içselleştirmeye dayalı olarak halef çalışana bilgi aktarılmaktadır. Mevzubahis bilgi dönüşümü, örgütsel bilgi dönüşümü döngüleriyle iç içe geçerek bir silsile içinde devam etmekte ve bilgi üretimine katkı sağlamaktadır. Dolayısıyla, bilgi üretimi süreci ile bilgi sürekliliği süreci temelde bilgi dönüşümüne yani açık ve örtülü bilgi etkileşimine dayanmaktadır. Bu nokta, bir önceki ilişki noktasıyla [7.2] bağlantılı olarak, bilgi transferinin neden ve nasıl yeni bilgiye yol açtığını açıklamaktadır.

Venüs İnşaat firmasının faaliyet süreçlerinin doğal akışında, formel ve informal etkileşimler sonucunda, selef çalışanlardan halef çalışanlara bilgi aktarımı gerçekleşmektedir. Önemli bilgiye sahip çalışanlar ekiplerindeki çalışanlara deneme, problem çözme ve pratik yapma imkânı sunarak bilgi birikimlerini aktarmaktadırlar. Aynı zamanda, çalışanlara kişisel gelişime yönelik olarak ve mesleki alanlarda eğitim verilmektedir. Böylelikle, bilgi sürekliliği sürecinde bilgi aktarımı ve edinimi hem sosyalleştirmeye hem de içselleştirmeye dayanmaktadır. Bilgi dönüşümü yani açık ve örtülü bilgi etkileşimi bir silsile içinde sürekli olduğu için, bilgi sürekliliği sürecindeki söz konusu bilgi dönüşümü örgütteki diğer bilgi dönüşümü döngülerinde devam etmekte ve dolayısıyla bilgi üretimi sürecine katkı sağlamaktadır. Bu husus, önceki

irtibat noktasında [7.2] ele alınan, bilgi sürekliliğinin bilgi üretimine yol açmasının nedenini açıklamaktadır.

7.4. ETKİLEŞİM ALANI VE ORTAK ANLAYIŞ

Etkileşim alan(lar)ı ve ortak anlayış, bilgi sürekliliği ve bilgi üretimi sürecinin ortak bir noktası olarak öne çıkmıştır. Etkileşim alanı ve ortak anlayışın bilgi üretimi sürecine elverişli ortamı sunduğu ve aynı zamanda bilgi sürekliliği sürecinde anlamlı, verimli ve etkili bir etkileşim alanı ile ortak anlayışın olduğu görülmüştür. Dolayısıyla etkileşim alanı ve ortak anlayış, bilgi üretimi sürecinin zeminini oluşturmakla birlikte bilgi sürekliliği sürecinin de özünü teşkil etmektedir. Öyle ki, bilgi sürekliliği sürecindeki selef-halef etkileşiminin, etkileşim alanlarının ve ortak anlayışın -neredeyse- olabilecek en mükemmel örneği olduğu görülmüştür. Çünkü bilgi sürekliliği süreci, örgütsel bilgi varlıklarının kritik olan kısmına odaklı olarak belirli bir yol haritası üzerinde ilerlemektedir. Bilgi transfer sürecine dahil çalışanların arasındaki etkileşim, belirli bağlamlar çerçevesinde gerçekleşmektedir. Bununla beraber, etkin bir etkileşim alanında bulunması gereken temel rolleri selef ve halef çalışanlar oynamaktadır. Selef çalışan, kritik bilginin sahibi olarak “mentor” görevi üstlenmektedir. Halef çalışan ise uygulama ve deney yaparak, bilgiyi ihtiva ederek ve yeniden yorumlayarak “bilgi aktivisti” rolünü oynamaktadır. Böylece, selef-halef etkileşimi sırasında yeni bir bilgi dönüşümü/üretimi döngüsüne uygun alan/zemin sunulmaktadır. Söz konusu etkileşim alanı ve ortak anlayışa ilişkin hususlar, önceki kısımlarda ele alınan ilişki noktalarının temelini daha iyi bir şekilde aydınlatmaktadır. Zira etkileşim alanı ve ortak anlayış, bilgi üretimi ve bilgi sürekliliği sürecindeki bilgi dönüşümlerinin nasıl gerçekleştiğini ve bilgi sürekliliği sürecinin yeni bilgi üretimi döngülerine nasıl imkân verdiğini açıklamaktadır.

Bilgi üretimi literatüründe, etkileşim alanları üzerine bir örgütsel bakış açısı geliştirilmiştir. Örgütte farklı ontolojik seviyelerde her bir etkileşim alanı, diğer

etkileşim alanlarıyla bağlanmakta, onları etkilemekte ve onlardan etkilenmektedir. Böylece alanlar birbirleriyle iç içe geçerek daha büyük bir alan oluşturmakta ve bilgi üretimi sürecini sağlamlaştırmaktadır. Bu bağlamda; örgüt, birbirleriyle bağlı olan çeşitli etkileşim alanlarından oluşan organik bir yapı olarak değerlendirilmiştir (Nonaka et al., 2000, p. 19; Nonaka and Toyama, 2002, p. 1003; Nonaka and Toyama, 2003, p. 3-8). Bu bağlamda, katılımcı firmaların hepsinde bilgi sürekliliği sürecinin, barındırdığı etkileşimlerle mevzubahis organik yapının önemli ve temel bir parçası olduğu öne çıkmıştır.

Pluto Sanayi firmasındaki informel etkileşim alanları bilgi dönüşümüne uygun bir zemin sunmuştur. Bu sayede işletme doğal akış içinde bilgi üretmektedir. İşletmede bilgi sürekliliği kapsamındaki uygulamalar daha ziyade mavi yakalı çalışanların bilgisinin aktarılmasına yöneliktir. Aslında fabrikadaki işin doğasının sürekli olarak etkileşime dayalı olmasının, mavi yakalı çalışanlara yönelik bilgi transferi uygulamalarının güçlü olmasında büyük bir katkısı vardır. Bu durum, örgütsel bilgi sürekliliğinin iyi derecede sağlanmasında yardımcı olmuştur. Bununla birlikte bilgi sürekliliği sürecinin gerçekleştiği söz konusu alanlar, bilgi üretiminin en yoğun olduğu yer olmuştur. Zira selef ve halef çalışan uzun bir süre belirli bir işe odaklanarak spesifik bağlamlarda etkileşim içindedir ve dolayısıyla daha etkili ve verimli bir etkileşim alanı ortaya çıkmıştır. Bu nokta, iki sürecin diğer ilişki noktalarıyla bağlantılı olarak, bilgi sürekliliği sürecinin bilgi üretimi sürecini nasıl desteklediğini göstermektedir.

Jüpiter Matbaacılık işletmesindeki çalışanlar, çeşitli alanlarda yoğun etkileşim içindedirler. Çalışanlar bir arada çalışmakta, yüz yüze toplantılar yapmakta, diyalog kurmakta ve hatta yemek yerken ve çay içerken kendi aralarında iş konuşmakta, önceki iş tecrübelerini anlatmakta ve fikirlerini tartışmaktadırlar. Katılımcılardan bir usta, buna ilişkin bir anı paylaşmıştır:

“Arkadaşımızın düğününe gittik, düğünde bir baktık iş konuşuyoruz! Sonra kendimize kızdık...” (Jüpiter, Katılımcı-6).

Böylelikle etkileşim alanları hem bilgi üretimi sürecine hem de bilgi sürekliliği sürecine altyapı hazırlamıştır. Ayrıca, bilgi sürekliliği sürecinde halef ve selef

Çalışanların arasında daha verimli ve etkili bir ortak anlayış ortaya çıkmıştır ve dolayısıyla işletmede çalışan kuşaklar arasındaki bilgi transferinin gerçekleştiği alanlar en yoğun bilgi üretiminin olduğu alanlar olmuştur.

Güneş Sanayi firmasında etkileşim alanlarının yoğun olması, bilgi üretimi ve bilgi aktarımı için bir temel atmıştır. Çalışanların resmi toplantılarda ve resmi olmayan sohbetlerde yoğun bir şekilde iş hakkında konuşmaları, fikirlerini tartışmaları ve önceki iş tecrübelerini/hikayelerini paylaşmaları sonucunda hem bilgi aktarımı hem de bilgi üretimi gerçekleşmektedir. Buna ilişkin olarak, katılımcılar benzer ifadeler kullanmıştır:

“...konular hep işe kayıyor... dışarıda bile buluştuğumuzda iş konuşuruz; ...çay içerken fikirlerimizi paylaşıyoruz; ...dışarıda bile konu yine işe geliyor... sohbetlerde bazen fikirler ve çözümler ortaya çıkıyor...” (Güneş, Katılımcı-1, 5, 6).

Aynı zamanda işletmedeki bilgi sürekliliğine yönelik uygulamalar, selef ve halef çalışanın arasında bire bir etkileşime dayalı ve kritik bilgiye odaklı olarak hayata geçirilmektedir. Dolayısıyla daha sistematik, spesifik ve etkili bir etkileşim alanı ortaya çıkmaktadır.

Ay Sanayi işletmesindeki etkileşim alanları sayesinde yoğun bir bilgi dönüşümü var olmaktadır. Resmi ve resmi olmayan etkileşim alanlarının çeşitliliği ve yoğunluğu, bilgi transferi sürecini ve bilgi üretimi sürecini desteklemiştir. Dolayısıyla, işletme faaliyetlerinin doğal akışında hem bilgi srekliliğii hem de bilgi üretimi çok iyi düzeyde gerçekleşmiştir. Ayrıca, selef ve halef arasındaki bilgi aktarımının gerçekleştiği etkileşim alanları, bilgi üretiminin yoğun olduğu yerler olarak öne çıkmıştır. Zira bire bir etkileşime dayanarak spesifik bağlamlarda bilginin aktarılması, daha etkili bir ortak anlayışın oluşmasına ve dolayısıyla bilgi üretimine yol açmıştır.

Neptün Bankacılık firmasında, üstler astlarıyla açık ofiste çalışmakta ve sürekli etkileşim içinde bulunmaktadır. Çalışma ortamının bu şekilde olması, ast-st ilişkilerinin organik olmasını sağlamıştır. Resmi toplantılarda çalışanlar diyalog kurmakta, yeni fikirler ne sürmekte ve değerlendirmektedirler. Bununla birlikte; yemek, çay ve kahve molası gibi resmi olmayan alanlarda, çalışanlar iş hakkında

konusmakta, fikir tartışmakta ve tecrübe hikayeleri paylaşmaktadır. Örneğin; Katılımcı-5, bu bağlamda şunları ifade etmiştir:

“...konu bir şekilde hep işe geliyor... ...birbirimizden bir sürü fikir ediniyoruz...” (Neptün, Katılımcı-5).

Bunların sonucunda, işletmede hem bilgi üretilmiştir hem de bilgi sürekliliği sağlanmıştır. Zira etkileşim alanları, söz konusu iki sürecin gerçekleşmesi için gerekli zemini sunmuştur. Ayrıca, kıdemli ve yeni çalışanların bir araya geldikleri etkileşim alanlarında bilgi üretiminin zamanla yoğunlaştığı görülmüştür. Çünkü halef ile selef arasındaki etkileşim spesifik bağlamlarda ve belirli konular üzerinde gerçekleşmekte ve dolayısıyla anlamlı ve etkili bir ortak anlayış ortaya çıkmaktadır. Bunun bir rneği, öncesinde bahsedilen bölüm müdürünün çalışan olarak başlayıp üç yıl sonra bölüm kurarak grup verimliliğini artırmasıdır. Bir başka rneği ise, işletmede yetiştirilen ve farklı bir bölüm müdürü olan Katılımcı-2'nin müdürlük görevine başladığında yenilik yaparak hem süreci iyileştirmiş hem de tüm ekibi daha verimli ve etkili çalıştırmış olmasıdır.

Mars İnşaat işletmesindeki çeşitli etkileşim alanları, bilgi dönüşümüne ve bilgi aktarımına elverişli bir ortam sunmuştur. Böylelikle hem bilgi üretimi süreci hem de bilgi sürekliliği süreci, iş faaliyetlerinin doğal akışı içinde paralel olarak gerçekleşmektedir. Bununla birlikte, kıdemli ve yeni çalışanlar arasındaki etkileşimin gerçekleştiği alanlarda -diğer etkileşim alanlarına göre- bilgi üretimi kuvvetli bir şekilde belirmiştir. Zira bilgi sürekliliği faaliyetlerinin hayata geçirildiği alanlarda, selef çalışan ile halef çalışan arasında verimli ve etkili bir ortak anlayış oluşmakta ve dolayısıyla bilgi üretiminin yolu genişlemektedir.

Merkür Taşımacılık firmasındaki çeşitli etkileşim alanları hem bilgi üretimine hem de bilgi transferine uygun zemini sunmuştur. Formel ve informel etkileşimlerin sonucunda çalışanlar arasında ortak bir anlayış oluşmakta ve dolayısıyla bilgi dönüşmektedir. Böylelikle etkileşim alanlarında paralel olarak bilgi üretimi süreci ve bilgi sürekliliği süreci gerçekleşmektedir. Bu bağlamda, selef ve halef çalışanların arasında bilgi transferinin gerçekleştiği alanlar, işletmede güçlü etkileşim alanları olarak öne çıkmıştır. Zira selef ile haleflerin spesifik bağlamlara ve bilgiye

odaklanmasıyla, yoğun ve etkili bir ortak anlayışın oluşmasına imkân verilmekte ve bu nedenle bilgi sürekliliği süreci bilgi üretimine yol açmaktadır.

Venüs İnşaat firmasındaki resmi ve resmi olmayan etkileşim alanları sayesinde hem çalışan kuşakları arasındaki bilgi aktarımı süreci hem de bilgi üretimi süreci paralel olarak gerçekleşmektedir. Ayrıca, selef ile halef çalışanların etkileşimi belirli konulara ve spesifik bağlamlara odaklı olduğu için onların etkileşimi sonucunda daha anlamlı, etkili ve verimli bir ortak anlayış oluşmaktadır. Böylelikle, bilgi transferinin gerçekleştiği alanlar, örgütteki en yoğun bilgi üretimi alanları olmaktadır.

7.5. BİLGİNİN ONTOLOJİK BOYUTU VE SOSYAL ETKİLEŞİM DÜZEYİ

İşletmedeki bilginin ontolojik boyutu ve sosyal etkileşim düzeyi, bilgi üretimi süreci ile bilgi sürekliliğinin ilişkili olduğu bir nokta olarak öne çıkmıştır. İşletmede kritik bilgiye sahip her çalışanın -çalışma hayatında bilgi üretimi süreçlerine katılmasıyla- derin zekâsının bir kısmı etkileşim alanlarında hem çalışma arkadaşlarına aktarılmakta hem de bir şekilde yeni bir fikir, süreç ve/veya ürün konseptine dönüşmektedir. Böylelikle kritik bilginin bir kısmı, bireysel düzeyde hapsolmaktan çıkıp örgütsel düzeye ulaşarak organizasyonda muhafaza edilmekte ve dolayısıyla beklenmedik işten ayrılmaların yaşanması durumunda, işletmedeki bilgi kaybı bir ölçüde hafiflemektedir. Böylece, bilgi üretiminin örgütsel bilgi varlıklarının muhafaza edilmesinde önemli bir rol oynadığı öne çıkmıştır. İşletmelerde, bilgi üretimi döngülerinin güçlü olduğu bölümlerde ani işten ayrılmalar yaşandığında, bilgi kaybının etkilerinin yıkıcı olmadığı görülmüştür. Öte yandan, son dönemde beliren ve artmaya başlayan yeni nesil çalışanlara ilişkin sorunlar; işletmelerin bazı bölümlerinde bilgi dönüşümü döngülerini zayıflatmıştır ve dolayısıyla bilgi dönüşümünün ontolojik düzeyi, bireysel düzeye doğru kaymaya başlamıştır. Bu durumda bilgi bireysel düzeyde hapis kaldığından dolayı, zamanla söz konusu bölümlerde bilgi kaybına yol açılmıştır.

Mesela, Jüpiter Matbaacılık firmasında bahsi geçen depo sorumlusunun ayrılması sonucunda yaşanan bilgi kaybı ve bazı imalat bölümlerinde yaşanan bilgi süreksizliği sorunları; bilgi dönüşümü döngüleri desteklenmediğinden ve bilgi bireysel tabakada kaldığından ortaya çıkmıştır.

Bilginin ontolojik boyutu ve sosyal etkileşim düzeyi konusunun bu bağlamda daha iyi bir şekilde anlaşılması için, önceki ilişki noktalarıyla birlikte düşünülmesi gerekir. Zira bilginin ontolojik boyutu ve sosyal etkileşim düzeyine ilişkin bahsi geçen hususlar, bilgi üretimi ile bilgi sürekliliğinin ortak bir altyapıya sahip olduğunu, bilgi dönüşümünün hem bilgi üretimi süreci hem de bilgi sürekliliği sürecinin temelinde olduğunu ve etkileşim alanlarının iki süreç açısından anahtar önem taşıdığını göstermekte ve vurgulamaktadır. Bu doğrultuda katılımcı firmalarda, bilgi dönüşümlerinin gerçekleştiği sosyal etkileşim düzeyi yükseldikçe kritik bilginin bir kısmının nasıl muhafaza edildiği ve bilgi üretiminin örgütsel bilgi varlıklarının korunmasına nasıl katkıda bulunduğu açıklanacaktır.

Pluto Sanayi işletmesinde, beyaz yakalı çalışanlara yönelik bilgi sürekliliği uygulamaları zayıf olmakla birlikte, sosyal etkileşimin iyi sayılabilecek düzeyde olması ve bilgi üretiminin gerçekleşmesi sonucunda beyaz yakalı çalışanların bilgisinin bir kısmı muhafaza edilmiştir. Çalışanlar; toplantılarda, öneri formlarında veya bizzat yöneticilerle iletişim kurarak fikirlerini beyan etmekte ve tartışmaktadırlar. Ayrıca çay/kahve molasında, yemek saatinde ve hatta iş başındayken birbirleriyle iş sohbetleri yapmaktadırlar. Halihazırda çalıştıkları firmada ve bazen öncesinde çalıştıkları iş yerlerinde yaşanmış olaylar, karşılaştıkları sorunlar ve ürettikleri çözümler gibi tecrübe hikayelerinden bahsetmektedirler. Böylelikle kritik bilginin bir kısmı, bireysel düzeyden çıkıp grup ve hatta örgüt düzeyinde bilgi dönüşümüne katkı sağlamakta ve işletmede muhafaza edilmektedir.

Jüpiter Matbaacılık işletmesindeki iş modeli ve çalışma sistemi sürekli etkileşim üzerine kurulu olduğundan hem bilgi üretimi süreci hem de bilgi sürekliliği süreci doğal akış içinde gerçekleşmektedir. Bilgi bireysel, grup, örgütsel ve örgütler arası ontolojik düzeylerde sarmal içinde dönüşerek bilgi varlıklarının aktarılmasına ve muhafaza edilmesine katkıda bulunmuştur. Örneğin, Jüpiter-Katılımcı-6 ilk başta kalfa olarak bir makine ekibinde çalışmıştır. Bir süre sonra aynı bölümde başka bir

makinenin ustası işi bırakmıştır ve kendi ekibinde yerine geçebilecek kalfa bulunamamıştır. Çalışma ortamındaki etkileşim düzeyinin yüksek olması sayesinde, ayrılan ustanın bilgisinin önemli bir kısmı grup içinde dönüşmüştür ve Jüpiter-Katılımcı-6 diğer makinenin işi ile ilgili bilgiye sahip olmuştur. Makinenin ustası ayrılınca onun yerine geçmiştir ve bilgi açığı kayda değer bir sorun yaşanmadan kapatılmıştır.

Güneş Sanayi firmasındaki güçlü etkileşim alanları sayesinde bilgi; bireysel, grup, örgütsel ve örgütler arası ontolojik düzeylerde sarmal içinde dönüşmekte ve üretilmektedir. Organizasyondaki çalışma sisteminin bu şekilde kurulu olması sayesinde, bilgi üretimi sürecine paralel olarak doğal bir yedekleme ve bilgi transferi süreci gerçekleşmiştir. Çünkü bilgi bireysel düzeyden çıkarak örgütsel düzeye aktarılıp dönüşmüştür. Böylelikle kritik bilginin büyük bir kısmı işletmede muhafaza edilmiştir. Ancak bilgi sürekliliği konusundaki artan riskler nedeniyle, bilgi transferi doğal akışa bırakılmayıp daha sistematik bir şekilde takip edilmeye ve uygulanmaya başlanmıştır.

Ay Sanayi firmasında örgütsel bilgi, sarmal içinde her sosyal etkileşim düzeyinde yoğun bir şekilde dönüşmekte ve dolayısıyla bireysel, grup ve örgütsel ontolojik düzeylerinde üretilmektedir. Buna paralel olarak bilgi aktarımı ve yedekleme süreci gerçekleşmiştir. Bilgi dönüşümünün güçlü ve sıkı olması, bilgi sürekliliğinin sağlanmasına büyük destek olmuştur. Zira kritik bilginin büyük bir kısmı, bireysel düzeylere has olmaktan çıkıp gruplara ve örgüte yayılarak işletmede muhafaza edilmiştir.

Neptün Bankacılık işletmesindeki tüm ontolojik düzeylerde sosyal etkileşim gerçekleşmektedir. Bu sayede farklı ontolojik tabakalarda, bilgi dönüşümü döngüleri iç içe geçmekte ve sarmal içinde bilgi üretilmektedir. Bilgi dönüşümünün bireysel düzeyde başlayıp grup ve sonrasında örgüt düzeyine ulaşması sonucunda, örgütsel bilginin önemli bir kısmı işletmede muhafaza edilmiştir ve bilgi sürekliliğine büyük katkı sağlanmıştır. Böylelikle, bilgi üretimi süreci, örgütsel bilgi varlıklarının korunmasında önemli rol oynamıştır.

Mars İnşaat firmasında sosyal etkileşim, bütün ontolojik tabakalarda gerçekleşmektedir. Çalışanlar, ekip çalışmalarında, resmi toplantılarda ve resmi olmayan sohbetlerde sürekli etkileşim hâlinindedir. Aynı zamanda, işletmenin dış çevresi ile sürekli etkileşimi sonucunda alınan tepki ve geri bildirimler, yeni bilgi üretimi döngülerine yol açmaktadır. Böylelikle bilgi varlıkları; bireysel, grup, örgütsel ve hatta örgütler arası ontolojik düzeylerde dönüşmekte ve sarmal içinde üretilmektedir. Söz konusu bilgi dönüşümü döngülerinde, bilgi varlıkları bireysel düzeyde hapis kalmaktan çıkarak önce grup seviyesine sonra örgütsel düzeye ulaşmaktadır. Bu şekilde, örgütsel bilginin önemli bir kısmı işletmede muhafaza edilebilmekte ve dolayısıyla bilgi üretimi süreci, bilgi sürekliliğine katkıda bulunmaktadır.

Merkür Taşımacılık firmasında sosyal etkileşim, farklı ontolojik düzeylerde gerçekleşmektedir. Bilgi, bireysel, grup, gruplar arası ile dış çevredeki tedarikçi ve müşteriler arası düzeylerde sarmal içinde sürekli dönüşerek üretilmektedir. Aynı zamanda, bilgi bireysel tabakadan çıkıp grup ve sonrasında örgütsel düzeye ulaştığında, bir kısmı organizasyonda muhafaza edilmekte ve işletmenin yararına katkı sağlamaktadır. Bu şekilde; örgütsel bilgi üretimi sürecinin döngüleri, işletmedeki bilgi sürekliliğini desteklemektedir.

Venüs İnşaat işletmesinde, örgütsel bilgi farklı ontolojik düzeylerde sarmal içinde dönüşerek üretilmektedir. Sosyal etkileşim, grup, örgüt ve dış çevre düzeylerinde gerçekleşmektedir. Söz konusu bilgi dönüşümü ile birlikte işletmenin bilgi varlıkları bireysel düzeyden çıkarak grup düzeyine, sonrasında örgütsel düzeye ulaşmaktadır. Böylelikle, bilgi üretimi döngüleri sayesinde örgütsel bilginin bir kısmı işletmede muhafaza edilmektedir.

7.6. BİLGİ ÜRETİMİNİN BİLGİ SÜREKLİLİĞİ SÜRECİNDE NİTELİK BELİRLEYİCİ ROLÜ

Bilgi sürekliliği sürecinde, bilgi üretiminin nitelik belirleyici rolü öne çıkmıştır. Bilgi üretimi ile bilgi sürekliliğinin ikinci ve üçüncü ilişki noktasında açıklandığı gibi, bilgi sürekliliği süreci yol aldıkça ve bilgi aktarımı gerçekleştikçe yeni bilgi üretimi döngülerine yol açılmaktadır. Bu bağlamda, halef çalışanların bilgi edinme ve içselleştirmeyle birlikte bilgi üretimi sürecine katkılarının arttığı ve edindikleri bilginin somut formlarda kristalleştiği görülmüştür. Buna ilişkin somut örnekler, ikinci ilişki noktasında açıklanmıştır. Dolayısıyla, örgütteki bilgi üretimi döngülerinin devamlı ve sürdürülebilir olması, bilgi sürekliliği sürecinin başarılı bir şekilde gerçekleştiğinin ve kritik bilginin muhafaza edildiğinin önemli bir göstergesidir. Bu doğrultuda, bilgi üretiminin bilgi sürekliliği sürecindeki nitelik belirleyici rolünün daha iyi anlaşılması için, katılımcı firmalardan örneklerle olgu açıklanacaktır.

Pluto Sanayi firmasında bilgi aktarımı, bir yıldan az olmayan bir süre sonra hem ustanın hem de yöneticilerin gözlemleriyle değerlendirilmektedir. Bazen de çalışanın gelişimini denetlemek amacıyla belirli bir zaman geçtikten sonra ona tek başına bir iş verilmekte ve yapıp yapamadığına bakılmaktadır. Bunlardan daha önemlisi; bilgi sürekliliği sürecinin seyri ve niteliği, bilgi aktarımı süreciyle paralel olarak halef çalışanın gelişen fikirleri, perspektifi ve problem çözme kabiliyeti yani bilgi üretimi sürecine katkısından anlaşılmakta ve değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, bir usta kendi tecrübelerinden bahsederken şu ifadeleri kullanmıştır:

“... çırağın konuşması ve düşünce tarzından bile belli olur...” (Pluto, Katılımcı-5).

Jüpiter Matbaacılık işletmesindeki bilgi transferi sürecinin ilerleyişi, birim yöneticileri tarafından iki yıldan az olmayan bir süre sonra gözlem yaparak ve sorumluluk vererek değerlendirilir. Gerçek durumun anlaşılması ilk başlarda güç olur, çoğu şey zamanla ve doğal akış içinde belli olur. Mesela, çalışanlar bilgi edindikçe yeni fikir üretmeye başlayabilirler. Ayrıca ürün ve süreç iyileştirme faaliyetlerine katkıda bulunabilirler. Bunların örnekleri, önceki kısımlarda verilmiştir. Dolayısıyla, bilgi sürekliliği

sürecinin değerlendirilmesinde bilgi üretimi önemli rol oynamaktadır. Bir başka deyişle, bilgi üretimi döngülerinin sürdürülebilir olması, bilgi aktarımının gerçekleştiğinin göstergesidir.

Güneş Sanayi firmasındaki bilgi transferi sürecinin değerlendirilmesi, genellikle doğal akış içerisinde ve zamanla gerçekleşmektedir. Halef çalışanın bilgi edinme ve gelişme süreci; bireysel performans değerlendirmesi ve kümülatif “KPI Temel Performans Göstergesi [İng. Key Performance Indicator]” ile anlaşılmaktadır. Çalışanın düşünme tarzı, fikirleri ve bilgi üretimi sürecine giderek artan katkısından bilgi aktarımının gerçekleştiği ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda, 9 yıllık tecrübeli bir mühendis katılımcı kendi gözlemini paylaşmıştır:

“...çalışanın problem anlatma şeklinden bile anlaşılır...” (Güneş, Katılımcı-6).

Öte yandan, bilgi transferi gerçekleşmediği ve selef çalışan tarafından bilgi saklama söz konusu olduğu takdirde, durum zamanla mutlaka ortaya çıkar. Çünkü bu durumda halef çalışanın bilgi üretimine hiçbir katkısı olmaz, öncesinde bahsi geçen hedef göstergelerine ulaşamaz ve dolayısıyla ilgili birimde başarısızlığa yol açılır. İşletmede bu durum bir kere yaşanmıştır. Fabrikada bir ustanın bilgi sakladığı bu şekilde ortaya çıkmıştır; kendisiyle görüşüldüğü halde bilgi saklamaya ve öğretmemeye devam etmiştir; böyle olunca da işine son verilmiştir.

Ay Sanayi firmasında, insan kaynakları departmanı dolaylı olarak yedekleme ve bilgi transferi sürecini takip etmektedir. Davranış biçimi, yapılan işin çıktısı, performans değerlendirmesi, birim yöneticilerinin gözlemi ve geri bildirimleri sonucunda halef çalışanların gelişimi hakkında bir kanaat oluşmaktadır. Bunlarla birlikte, bilgi transferinin sağlam bir şekilde gerçekleştiğine dair en belirgin göstergenin, halef çalışanın bilgi edindikçe örgütsel bilgi üretimi ve inovasyon sürecine artan katkısı olduğu görülmüştür.

Neptün Bankacılık işletmesinde, halef çalışanların işe artan katkılarını ve performanslarını gözlemleyerek bilgi aktarımı değerlendirilmektedir. Bu şekilde, bilgi transferinin gerçekleşip gerçekleşmediği, işin doğal akışında her zaman belli olmuştur. Zira bilgi aktarımı gerçekleşmezse, bir süre sonra çalışma sistemi tıkanır ve böylece

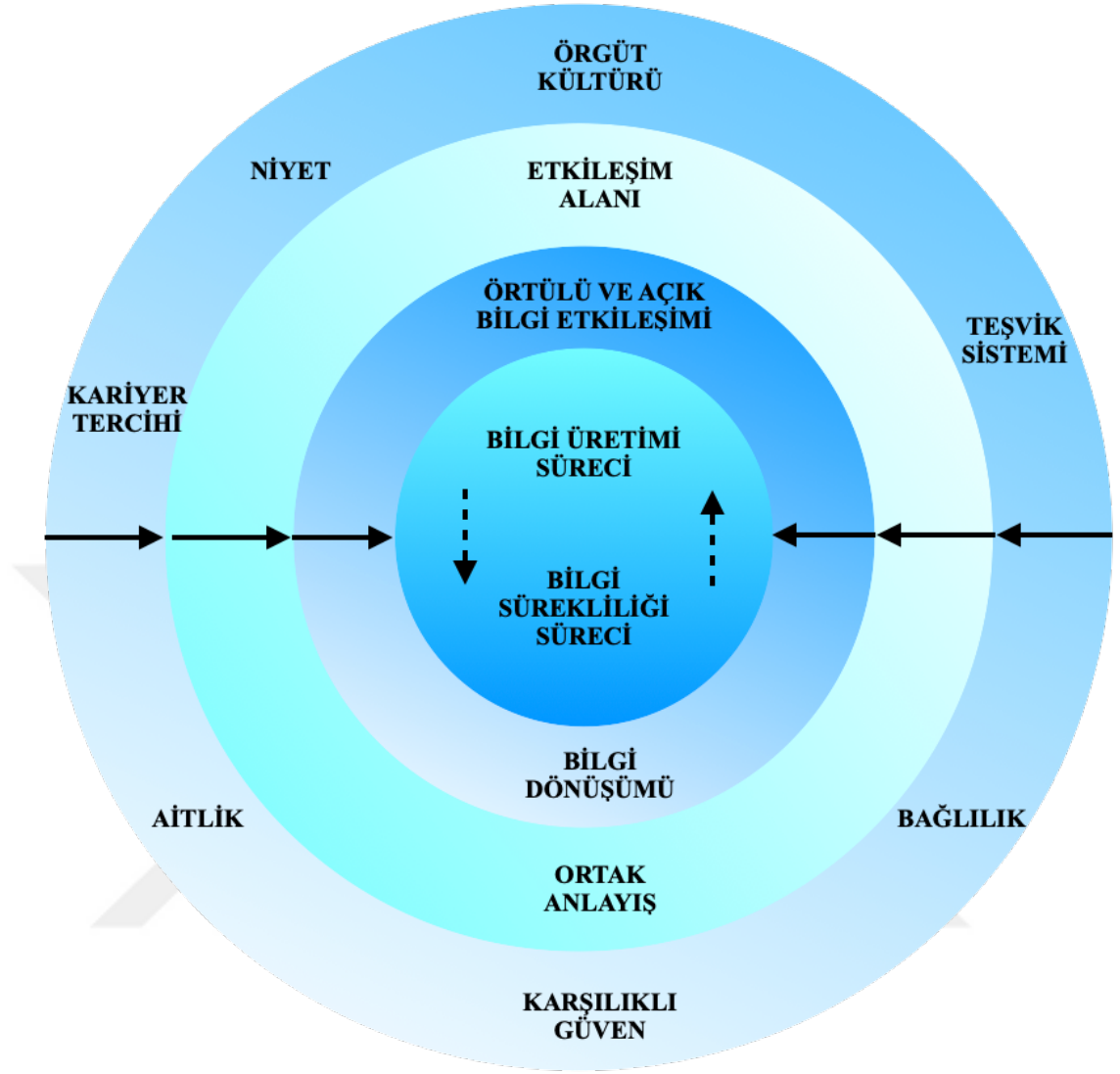
bilgi süreksizliği durumu anlaşılır. İşletme böyle bir durumun devam etmesine müsaade etmez ve bu doğrultuda hemen gerekli aksiyonları alır. Dolayısıyla, bilgi üretimi döngülerinin devamlı olup olmaması, bilgi sürekliliği sürecinin akışını ve niteliğini yansıtmaktadır.

Mars İnşaat işletmesinde, bilgi aktarımı sürecinin değerlendirilmesine yönelik ekstra/spesifik bir uygulama bulunmamaktadır. İnsan kaynakları departmanı bilgi sürekliliği sürecini dolaylı olarak değerlendirmektedir. Bilgi transferinin gerçekleşip gerçekleşmediği, işletme faaliyetlerinin doğal akışında zamanla açığa çıkmaktadır. Zira bilgi aktarımı gerçekleştikçe halef çalışanın düşünme tarzı ve fikirleri gelişmekte ve dolayısıyla bilgi üretimi sürecine katkısı artmaktadır. Böylece bilgi üretimi döngüleri, bilgi sürekliliği sürecinde nitelik belirleyici bir rol oynamaktadır. Bir başka deyişle, işletmede bilgi üretimi döngülerinin devamlı olması, örgütsel bilgi sürekliliğinin sağlandığını göstermektedir.

Merkür Taşımacılık işletmesinde yedekleme sistemi ve bilgi aktarımı durumu, faaliyet süreçlerinin doğal akışında anlaşılmakta ve değerlendirilmektedir. Bilgi aktarımı gerçekleşmediği takdirde, süreç akışı bir yerde mutlaka tıkanır; çünkü mevcut iş modeli, bilgi dönüşümünün gerçekleşmesini ve selef çalışanların halefleri belirli bir yetkinliğe getirmelerini gerektirmektedir. Böylelikle halef çalışanlar, bilgi üretimi döngülerine katkıda bulunabilir ve işletmedeki faaliyet süreçlerinin devamlılığı muhafaza edilir. Dolayısıyla, halef çalışanların örgütsel bilgi üretimi sürecine katkıda bulunması, bilgi transferinin gerçekleştiğinin ve bilgi sürekliliğinin sağlandığının göstergesidir.

Venüs İnşaat firmasındaki bilgi sürekliliği süreci, faaliyet süreçlerinin doğal akışı içerisinde değerlendirilmektedir. Çünkü iş modeli üstler ile astların bilgi ve deneyim aktarımı üzerinde kuruludur. Her bir çalışma grubunun başarılı olabilmesi için tüm üyelerin katkıda bulunması gerekmektedir. Astların da katkıda bulunması için öncesinde onlara bilgi aktarılması şarttır. Dolayısıyla, halef çalışanların fikir ve çözüm üretmesi, süreçlere katkıda bulunması bilgi edinimi ve aktarımının gerçekleştiğinin göstergesidir. Böylelikle, örgütsel bilgi üretimi döngülerinin devamlı olması, bilgi transferi sürecinin değerlendirilmesinde önemli rol oynamaktadır.

Örgütsel bilgi üretimi süreci ile bilgi sürekliliği süreci arasındaki ilişkinin öne çıkan noktalarını açıklayan altı kuramsal yapı **Şekil 4**'te temsil edilmiştir. İlk olarak en geniş dairede, iki süreci etkileyen ortak faktörler ve iki sürecin sahip olduğu ortak altyapı gösterilmiştir. Örgüt kültürü, teşvik sistemi, karşılıklı güven, niyet, kariyer tercihi, aitlik ve bağlılık; bilgi paylaşımını sağlamlaştırarak örgütteki etkileşim alanlarını etkinleştirmektedir. Böylece etkileşim alanları ve ortak anlayış ikinci dairede temsil edilmiştir. Etkileşim alanı ve ortak anlayış, örtülü ve açık bilgi etkileşiminin yani bilgi dönüşümünün gerçekleştiği zemini oluşturarak bilgi üretimi sürecine ve bilgi sürekliliği sürecine elverişli ortamı sunmaktadır. Böylelikle bilgi üretimi süreci ile bilgi sürekliliği sürecinin dayandığı bilgi dönüşümü, üçüncü dairede yer almıştır. Merkez dairede ise, söz edilen üç daireye dayanarak bilgi üretimi süreci ile bilgi sürekliliği süreci bağlantılı ve etkileşimli olarak fiilen gerçekleşmektedir. Bilgi sürekliliği süreci, bilgi üretiminin yapı taşı oluşturan örgütsel bilgi varlıklarını muhafaza ederek bilgi üretimi sürecine katkı sağlamakta ve yeni bilgi üretimi döngülerine yol açmaktadır. Aynı zamanda bilgi üretimi sürecinin ontolojik boyutu ve sosyal etkileşim düzeyi, örgütsel bilgi varlıklarının bir kısmını koruyarak bilgi sürekliliği sürecine katkı sağlamaktadır. Ayrıca bilgi üretimi süreci, bilgi sürekliliği sürecinin değerlendirilmesinde nitelik belirleyici rol oynamaktadır. Böylelikle, bilgi üretimi süreci ve bilgi sürekliliği süreci birbirini etkilemekte, beslemekte ve desteklemektedir. Bu bölümde aktarılanlar doğrultusunda, araştırma bulgu ve sonuçları özeti **Tablo 12**'da gösterilmiştir.



Şekil 4. Örgütsel Bilgi Üretimi Süreci ile Bilgi Sürekliliği Süreci Arasındaki İlişkinin Genel Çerçevesi.

Tablo 12. Araştırma Bulgu ve Sonuçları Özeti

Genel Sonuç	Açıklama
Örgütsel bilgi üretimi ile bilgi sürekliliğinin öne çıkan irtibat noktaları araştırılmış ve açıklığa kavuşturulmuştur. İki süreç ile ilgili olguların kuramsal bağlamda daha iyi anlaşılmasına, ayrıca süreçlerin uygulamada entegre bir şekilde yürütülebilmelerine yönelik potansiyel katkı sağlanmıştır.	Örgütsel bilgi üretimi ile bilgi sürekliliği işletmede bir döngü içinde gerçekleşen bağlantılı ve etkileşimli iki süreç olarak ortaya çıkmıştır. Her biri diğerini etkilemekte, beslemekte ve desteklemektedir. Aynı zamanda, iki sürecin etkilendikleri ortak faktörlerin söz konusu olduğu ve dolayısıyla süreçlerin ortak bir altyapıya sahip oldukları belirlenmiştir. Söz konusu iki sürecin ilişkisi altı kuramsal yapı içinde belirlenmiştir.
Bilgi üretimi süreci ile bilgi sürekliliği sürecinin etkilendikleri ortak faktörlerin var olduğu ve dolayısıyla süreçlerin ortak bir alt yapıya sahip oldukları öne çıkmıştır.	Örgüt kültürü, teşvik sistemi, karşılıklı güven, niyet, kariyer tercihi, aitlik ve bağlılık; bilgi sürekliliği ve bilgi üretimi süreçlerinin etkilendikleri ortak faktörler olarak öne çıkmıştır. Yeni nesil çalışanların farklı kariyer tercihleri, spesifik bir yere veya bir işe yüksek bir aitlik ve bağlılık hislerinin olmaması, gelişmek ve geliştirmek konusunda pek istekli olmamaları ve dolayısıyla bir yere geç adapte olmaları ile işten ani ayrılmaları meseleleri; çeşitli yönleriyle bariz bir şekilde öne çıkmıştır.
Bilgi sürekliliğinin bilgi üretimi sürecinde önemli bir role sahip olduğu öne çıkmıştır.	Bilgi sürekliliği süreci hem bilgi üretiminin yapı taşlarını oluşturan örgütsel bilgi varlıklarını korumakta hem de yeni bilgi üretimi döngülerine yol açmaktadır.

Örtülü ve açık bilgi etkileşiminin yani bilgi dönüşümlerinin bilgi üretimi süreci ile bilgi sürekliliğinin temelini oluşturduğu belirginleşmiştir.

Bilgi sürekliliği süreci hem sosyalleştirme sürecine hem de içselleştirme sürecine dayanmaktadır.

Bilgi sürekliliği sürecinde gerçekleşen bilgi dönüşümleri, işletmedeki bilgi üretimi döngülerine katkı sağlamaktadır.

Etkileşim alanları ve ortak anlayışın bilgi sürekliliği sürecinde ve bilgi üretimi sürecinde anahtar önem taşıdığı belirginleşmiştir.

Etkileşim alanı ve ortak anlayış, bilgi üretimi sürecine elverişli ortamı sunmaktadır. Aynı zamanda bilgi sürekliliği sürecinde spesifik bağlamlara odaklanıldığı için anlamlı, verimli ve etkili bir etkileşim alanı ile ortak anlayış oluşmaktadır. Dolayısıyla etkileşim alanı ve ortak anlayış, bilgi üretimi sürecinin zeminini oluşturmakla birlikte bilgi sürekliliği sürecinin de özünü teşkil etmektedir. Öyle ki, bilgi sürekliliği sürecindeki selef-halef etkileşimi, etkileşim alanlarının ve ortak anlayışın oldukça ileri düzeyde açığa çıkan bir örneği olarak görülmüştür.

Bilgi üretiminin bilgi sürekliliği sürecinde destekleyici bir role sahip olduğu öne çıkmıştır.

Bilgi üretimi, örgütsel bilgi varlıklarının korunmasına katkıda bulunmaktadır.

İşletmedeki bilgi üretimi sürecinin ontolojik boyutu ve sosyal etkileşim düzeyinin bireysel düzeyden çıkıp örgütsel düzeye doğru yükselmesiyle birlikte, kritik bilginin bir kısmı işletmede muhafaza edilmektedir.

Örgütsel bilgi dönüşümü desteklenmedikçe, örgütsel bilgi bireysel ontolojik düzeyde hapis kalmakta ve bilgi kaybına yol açılmaktadır.

Bilgi sürekliliği sürecinde bilgi üretiminin nitelik belirleyici bir rol oynadığı öne çıkmıştır.

Halef çalışanlar bilgi edindikçe ve içselleştirdikçe bilgi üretimi sürecine katkıları artmakta ve edindikleri bilgi somut formlarda kristalleşmektedir.

Bilgi sürekliliği süreci esnasında ve sonrasında halef çalışanın bilgi üretimi döngülerine katkıda bulunması, bilgi aktarımının başarılı bir şekilde gerçekleştiğinin önemli bir göstergesidir.

Örgütsel bilgi üretimi döngülerinin sürdürülebilir olması, işletmede bilgi sürekliliğinin sağlandığının göstergesidir.

BÖLÜM 8: DEĞERLENDİRME VE TARTIŞMA

Yeni nesil çalışanlarla ilişkili -ve çoğunlukla olumsuz içerikli- meseleler, araştırma bulgularında açığa çıkan önemli bir başlığı oluşturmaktadır. Ancak yeni nesil çalışanların spesifik bir yere veya bir işe yüksek düzeyde aitlik ve bağlılık hislerinin olmaması, gelişmek ve geliştirmek konusunda pek istekli olmamaları ve dolayısıyla bir yere geç adapte olmaları ile işten ani ayrılmaları meseleleri var olmakla beraber; ilgili durumların bilgi süreçlerini bugüne kadar yaşamsal düzeyde etkilemediği görülmektedir. Zira şu anda mevcut personelin büyük kısmı, eski nesil ve işletmeye bağlı çalışanlardır. Emekli çalışanlar da çoğunlukla danışman olarak çalışmaya devam etmektedir. Söz konusu yeni nesil çalışan sorununun -hem beyaz yakalı hem de mavi yakalı yeni çalışanlarda olmasıyla birlikte- mavi yakalılarda daha baskın olduğu görülmüştür. Öte yandan, kritik ve uzman bilgi transferi, uzun zaman alan bir süreçtir. Örneğin, mavi yakalı çalışanlarda bir çırağın kalfa ve sonra usta olabilmesi en az 5-6 yıllık bir süreci gerektirmektedir. Dolayısıyla, belki çok yakın zamanda değil ama gelecekte -uzantılarıyla birlikte- yeni nesil çalışanlar meselesinin hem bilgi üretimini hem de bilgi sürekliliğini ve hatta örgütsel gelişimi giderek daha fazla etkileyeceği görülmektedir. Meselenin işletmelerin özellikle imalat birimlerindeki daha fazla otomasyon ve robotlaşma yönelimi gibi radikal değişikliklerle irtibatlı olarak düşünülmesinde fayda vardır.

Bilginin ontolojik boyutu ve sosyal etkileşim düzeyine ilişkin dikkat çekilmesi gereken bir husus vardır: Bilgi üretiminin örgütsel bilginin korunmasına katkıda bulunması, bilgi sürekliliğini yüzde yüz garanti etmez; sadece bilgi kaybını hafifletir. Kuşaklar arasındaki bilgi transferini sağlamlaştırmak için yönlendirici strateji ve politikaların belirlenmiş olmasına ihtiyaç vardır; zira özellikle çalkantılı ortamlarda bilgi süreçleri iyi yönetilemediği takdirde fazlaca bilgi kaybı yaşanabilmektedir (Tseola and Marutha, 2024, p. 204). Dolayısıyla, sistematik bir bilgi sürekliliği sürecine her zaman ihtiyaç vardır. Zira doğal akış içerisinde, kritik bilgiye sahip istisnasız tüm çalışanların sürekli ve düzenli olarak etkileşim alanlarına aktif bir şekilde katılmalarının bir garantisi yoktur. Bu yüzden, bilgi sürekliliği sürecinin

özneleri yakından takip ederek icra edilmesi gerekir. Analiz bölümünde bahsi geçen, halefi olmadan Pluto Sanayi firmasından ani ayrılan yönetici, bu bağlamda açıklayıcı bir örnektir. Yönetici ayrılınca ister istemez bilgi açığı oluşmuş ve birtakım olumsuzluklar yaşanmıştır. Ancak bilgi kaybının boyutu, işletmedeki bilgi dönüşümü ve etkileşim düzeyi sayesinde önemli derecede hafiflemiştir.

Çalışan kuşakları arasındaki bilgi transferini ele alan çalışmaların çoğu, kritik bilgiye sahip olup ayrılma durumuna gelen çalışanlara odaklanmaktadır (Beazley et al., 2002; Beazley et al., 2003; Kalkan, 2006; Levy, 2011). Aynı zamanda; literatürde, böylesine yüksek kaliteye sahip kritik bilginin transfer edilmesinin kısa sürede gerçekleşmesinin neredeyse imkânsız olduğu, bunun en az beş yıllık bir süre gerektirdiği vurgulanmıştır (Joe et al., 2013). Çalışan ayrılma durumuna geldiği zaman, bilgisini transfer edip muhafaza etmek için genellikle geç kalınmıştır. Bununla birlikte, işletme -emeklilik durumu haricinde- genellikle işten ayrılmalari öngöremez; çalışanlar da çok çeşitli sebeplerden dolayı ayrılabilirler. Bilgi ağacı/haritası düzenli ve devamlı olarak oluşturulduğunda kritik bilgi tespiti yapılır ve o bilginin kimde olduğuna bağlı olarak “kırmızı alarm” mahiyetinde bir tür uyarı oluşturulur. Bu durumda, kritik bilgiye sahip çalışanın/çalışanların bilgi üretimi süreçlerinde yer almalarına ağırlık ile öncelik verilmesi ve onların mutlaka bilgi sürekliliği süreci uygulamalarına dahil edilmeleri gerekir. Böylelikle, kritik bilgi muhafaza edilmiş olur ve ona sahip bulunan çalışan ileri zamanda işten ayrılacak duruma gelirse büyük bir bilgi kaybı yaşanmaz.

Genel olarak bilgi yönetimi literatüründe, bilgi süreçleri birbirinden bağımsız olarak çalışılmıştır. Bilgi üretimi sürecine ilişkin literatürün önemli bir kısmı kavramsal çalışmalardır. Bununla birlikte, bilgi sürekliliği yani dikey bilgi transferi literatürü, bilgi üretimi literatürüne kıyasla daha az temellendirilmiş durumdadır. Bölüm 3’te bilgi sürekliliğine ilişkin hususlar kısmında detaylı açıklandığı gibi; mevcut çalışmalar, farklı çalışan kuşakları arasındaki bilgi transferi konusunun önemini vurgulamakla birlikte, uygulama konusunda ayrı ayrı görüş ve yaklaşımlar geliştirmiştir. Kimi çalışmalar kritik bilginin açık kısmına odaklanarak bilgi transferi sürecinde formel yöntemler öne sürmekte (Beazley et al., 2002; Beazley et al., 2003; Kalkan, 2006); kimi çalışmalar ise kritik bilginin örtülü kısmı baskın olduğu için daha ziyade etkileşime dayalı informal bilgi transferi yöntemleri önermektedir (Swap et al.,

2001; Goh, 2002; Lahti et al., 2002; Leonard and Swap, 2005; Leonard et al., 2014). Bu çalışmada, bilgi üretimi ile bilgi sürekliliği ilişkisinin tespit edilmesi amacı doğrultusunda, firmalardaki hem bilgi üretimi süreci hem de bilgi sürekliliği süreci gerçek hayatta yakından incelenmiştir. Böylelikle araştırma sonucunda, bilgi sürekliliği ile bilgi üretimi arasındaki ilişkiyi açıklayan yeni bir kuramsal çerçeve geliştirilmesi ve iki sürecin entegre bir şekilde uygulanması konusunda katkı sağlamak hedeflenmiştir. Araştırma neticesinde, bilgi üretimi ile bilgi sürekliliğine ilişkin literatürü geliştirme ve her iki alandaki uygulamaları zenginleştirme desteği sunabilecek bulgular elde edilmiştir. Bölüm 6’da ilgili iki süreç ve onlara ilişkin mevcut uygulamalar detaylı bir biçimde açıklanmıştır.

Firmalarda yedekleme sistemi, usta-çırak ilişkisi, mentorluk ve/veya yetiştirme programları kapsamında selef ve halef çalışanlar arasında ara sıra değil, sürekli devam eden bir uygulama olarak örgütsel bilgi sürekliliği süreci hayata geçirilmektedir.³ Bu doğrultuda; işletmelerin düzenlediği formel eğitimler, halef ile selef çalışanların arasındaki bilgi açığını kapatmaya yardımcı olmuştur. Zira halef çalışanların zihinlerinde, katıldıkları resmi eğitim programları sayesinde, selef çalışanların sahip oldukları kritik bilginin kavranması için reseptör görevi gören açık bilgi transferi gerçekleşmektedir. Ancak tüm firmalarda kritik bilginin örtülü doğası baskın olduğundan, formel yollarla gerçekleştirilen açık bilgi transferi ile yetinilmeyip, bilgi sürekliliği süreci esas olarak selef çalışanların eşliğinde gözlem, deney ve pratik yapmak gibi informal etkileşimli yöntemlere dayandırılmıştır. Böylelikle, dikey bilgi transferi uygulamalarında resmi yöntemlerden ziyade resmi olmayan yöntemlerin önemi açığa çıkmıştır. Aynı zamanda yüz yüze ve informal etkileşim alanları daha organik ve samimi bir doğaya sahip oldukları için, bunlar yeni fikirlerin daha yoğun ve serbest biçimlerde ortaya çıktıkları alanlar olarak belirmiştir. Dolayısıyla, bu alanların hem bilgi sürekliliği hem de bilgi üretimi süreçlerindeki ehemmiyetleri

³ Ay Sanayi firmasının inovasyon müdürü Katılımcı-3, işletmelerin bazen örgüt kültürü ve çeşitli geleneksel nedenler dolayısıyla farklı çalışan kuşakları arasındaki dikey bilgi transferi sürecini daha ziyade örtülü bir biçimde gerçekleştirmeyi tercih ettiklerini açıklamıştır. Ancak her halükârda, işletme tarafından, halef/yedek çalışana “halef çalışan olduğu”nun açıkça bildirilmesinin faydalı olacağını belirtmiştir. Halef çalışanın kendi potansiyelinin farkında olmasının ve “işletmede ben böyle görüyorum” diye bilmesinin, bilgi transferi sürecinin verimliliğini ve etkinliğini olumlu yönde etkileyebileceğini vurgulamıştır.

vurgulanmıştır. Bu doğrultuda, her işletme kendi bilgi vizyonu ışığında gelişmekte ve geliştirmektedir. Örgüt kültürünün sağladığı olumlu atmosfer sayesinde, bilgi süreçlerinin gerçekleşmesini kolaylaştıran ve mümkün kılan koşullar desteklenmiş ve özellikle bilgi paylaşımına ve sosyal etkileşime elverişli ortamlar sunulmuştur. Temel etkileşim alanı, diyalog alanı, uygulama alanı ve sistemleştirme alanında gerçekleşen sosyalleştirme, dışsallaştırma, içselleştirme ve birleştirme sonucunda farklı ontolojik düzeylerde sarmal içinde örgütsel bilgi dönüşmekte ve üretilmektedir. Aynı zamanda işletmelerin tedarikçiler, müşteriler ve rakipler ile etkileşimleri neticesinde dış çevreden gelen tepki ve geri bildirimler yeni bilgi üretimi döngülerine yol açmaktadır.

Araştırmaya farklı sektörlerden firmalar, değişik pozisyonlardan yönetici ve çalışanlar katılmıştır. Firmalar ve katılımcılar arasında bilgi, bilgi yönetimi ve özellikle bilgi üretimi ile bilgi sürekliliği konusundaki algı ve uygulamalarda büyük ölçüde benzerlikler görülmüş, temelde göze çarpan majör bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Ayrıca, araştırma konusu olan olgulara ilişkin algı ve yaklaşımlarda kadın ile erkek katılımcılar arasında da belirgin bir farklılık görülmemiştir. Ancak işletme büyüklüğü ve sektör doğası kaynaklı ufak tefek farklılıklar bulunmaktadır: Örneğin, işletme büyüdükçe etkileşim alanları ve dolayısıyla bilgi süreçleri daha kompleks bir hâl almaktadır. Bununla birlikte, imalat yapan sanayi, matbaacılık ve inşaat sektörü gibi sahalar; finans ve taşımacılık sektörüne kıyasla daha yoğun etkileşimler barındırmaktadır. Katılımcılar arasında iş tecrübesi, departman ve pozisyon bakımından çeşitlilikler olmasına rağmen, araştırılan olgular hakkında genel olarak benzer içerikli veri kümeleri elde edilmiştir. Fakat ani ayrılmalar ve bilgi kaybının maliyeti gibi bilgi sürekliliğine ilişkin konular hakkında, insan kaynakları departmanından ve aynı zamanda genel olarak yönetici ve ustalardan daha detaylı ve derinlikli bilgi alınmıştır. Öte yandan, Ar-Ge departmanı, üretim departmanı ve kalite birimi katılımcıları tarafından bilgi üretimi süreciyle ilgili hususlarda diğer katılımcılara kıyasla daha ayrıntılı bilgi verilmiştir. Zaten araştırma metodolojisinde uygulanan kuramsal örnekleme doğrultusunda, katılımcı firmaları seçtikten sonra araştırma konusu olgular hakkında mümkün olduğunca iyi bilgi verebilecek katılımcılara ulaşılmıştır. Böylelikle her bir katılımcı kendi tecrübe ve bilgi birikimiyle araştırmaya zenginlik kazandırmış ve bilgi üretimi ile bilgi sürekliliğine ilişkin olguların aydınlatılmalarına katkıda bulunmuştur.

Mülakat sürecinde katılımcıların beyanlarında, özellikle bilgi vizyonu, işletmeye ve çalışanlara karşı hissettikleri güven, aitlik ve bağlılığa ilişkin sorular kısmında olumlu ifadeler fazlaca geçmektedir. Sosyal araştırmalarda, katılımcının gerçekliğini yansıtmadığı halde toplum tarafından beğenilen ve genel kabul görmüş olanı benimseme eğilimini ifade eden “arzu edilebilirlik yanlılığı [İng. social desirability bias]” söz konusu olabilmektedir (Bergen and Labonté, 2019, p. 783). Dolayısıyla, işletmeler ve katılımcılar inovatif, farkındalığı yüksek, son teknolojik gelişmelerden haberdar, kısacası dönemsel koşullarda değer verilen şeylere sahip görünmek isterler ve aynı zamanda duyulmak istenilen şeyleri vurgularlar. Söz konusu arzu edilebilirlik yanlılığı bir ölçüde kaçınılmazdır, ancak yine de elde edilen her olumlu veri her zaman bu bağlamda değerlendirilemez. Bu doğrultuda, sorunlardan bahsetmekten kaçınma, kesik kesik ve/veya tutarsız cevaplar verme, gergin yüz ifadeleri ve beden dili gibi katılımcı davranışlarına dikkat ederek yanlılığı tespit etme ihtimali artmaktadır. Ayrıca yanlılığın olabileceğini öngörerek, etkisinin azaltılmasında oldukça işlevsel olan birtakım tedbirler alınabilir. Örneğin, araştırmanın gizliliği hakkında bilgi vererek çekingen katılımcıları rahatlatmak, dolaylı sorular sormak, açıklayıcı örnek talep etmek, takip eden/tamamlayıcı sorular sormak, veri kaynaklarını çeşitlendirmek ve karşılaştırmak bu tedbirler arasındadır (Bergen and Labonté, 2019, p. 783-789).

Bu araştırmada, olası arzu edilebilirlik yanlılığı göz önünde bulundurularak, bunun etkisinin azaltılması için bahsi geçen önlemler mümkün olduğunca uygulanmıştır. Bilgi üretimi ile bilgi sürekliliği ilişkisine yönelik dolaylı açık uçlu sorular sorulmuş, çeşitli veri toplama yöntemlerinden ve değişik kaynaklardan yararlanılmaya çalışılmıştır. Olumlu ifadelerin çokça geçtiği konulara ilişkin özel bir farkındalık ve dikkat geliştirmeye gayret edilmiştir. Bununla birlikte, saha çalışmasında yapılan gezi, gözlem, doküman incelemesi ve duygular neticesinde söz konusu olumlu ifadeleri destekleyen bir veri kümesi ortaya çıkmıştır. Ayrıca katılımcıların çoğunun, pek çok konuda yaşanan olumsuz vakalardan açıkça söz ettikleri ve olabildiğince gerçeğe uygun bir yaklaşım sergilemeye çalıştıkları da gözlemlenmiştir.

Nitel çalışmada, araştırmanın temel motiflerine uymayan istisna veya olumsuz durumları aramak ve onlara ilişkin “rakip/alternatif açıklamalar [İng. rival/alternative explanations]” geliştirmek, güvenilirlik ve geçerlilik açısından önem taşımaktadır

(Yin, 1998, p. 234; Corbin ve Strauss, 2015/1990; Yin, 2016/2011, p. 90). Olumsuz veya çelişkili durumlar genellikle ekstrem bir boyutu yansıtır ve bulunduğunda araştırmanın kuramsal yapısını çürütmez. Bilakis, araştırmayı zenginleştirir; çünkü gerçek olayların kesin kurallar çerçevesinde gerçekleşmediğini ve her zaman istisnalar olabileceğini gösterir (Corbin ve Strauss, 2015/1990). Bu doğrultuda, araştırmanın her aşamasında olaylara şüpheci yaklaşmak, rakip ve alternatif durumları görebilmeyi sağlar (Yin, 2016/2011, s. 90). Bu araştırmanın saha çalışmasında, mülakatlar ve sonrasında veri analizi sürecinde, örgütsel bilgi üretimi ile bilgi sürekliliği arasında bir ilişkinin olmaması ve bunların bağımsız iki süreç olarak öne çıkma ihtimali ile farklı biçimlerde irtibat noktalarının olabileceği ihtimali sürekli düşünülmüş ve göz önünde bulundurulmuştur. Yapılandırılmış literatür incelemesinde elde edilen hususları destekleyecek delil ve veri toplamak için değil, araştırma konusu olan iki sürece ilişkin gerçek durumun tam olarak ne olduğunu öğrenmek niyetiyle yola çıkılmıştır. Ancak veri toplama sürecinde ve veri analizi sonucunda beliren temel motiflerin alternatifi/rakibi çıkmamıştır.

Nitel araştırmanın gerçek dünyadaki olayları yansıtarak ve açıklayarak bir kurama ulaşmaya çalışan “analitik genelleme [İng. analytic generalization]” veya “aktarılabirlik [İng. transferability]” ile ilgili olduğu söylenebilmektedir. Analitik genelleme, spektrumun her zaman var olduğunu kabul etmekle birlikte, araştırma sonucunda elde edilen kuramsal yapıların örneklemin ötesinde başka durumlara aktarılabirlik olmasını ifade etmektedir. Nitel araştırma, doğası gereği, spesifik bağlam ve koşullar çerçevesinde belirli olayları incelemektedir. Ancak, olayların tekrarlanabilirlik ve benzerlik derecesine dayanarak araştırma sonuçları aktarılabilmektedir. Zira nitel veri analizi süreci genel olarak iki temel düzeyden oluşmaktadır. Alt düzey, örnekleme ilişkin tekrarlanan fikirler, temalar ve kategorilerle ilgili olarak nitel araştırmanın spesifik olan tarafını yansıtmaktadır. Üst düzey ise, daha soyut doğaya sahip kuramsal yapılarla ilgili olarak, nitel araştırmanın örneklemin dışındaki durumlara aktarılabirlik tarafını aksettirmektedir. Ayrıca, araştırma sonuçlarının önermelerle ve literatürle uyumlu çıkması, bu bağlamdaki aktarılabirliği güçlendirir (Yin, 1998, p. 239; Auerbach and Silverstein, 2003, p. 78-86; Yin, 2016/2011, p. 102-107).

Bu araştırmada, veri analizinin ilk aşamasında, firma ve sektörlerin doğasından kaynaklanan ufak tefek farklılıklarla birlikte, beliren temaların çok fazla tekrarlandığı görölmüş ve hatta farklı firmaların katılımcıları, temaların/olguların çoğu hakkında aynı veya çok benzer ifadeler kullanmıştır. Aynı zamanda veri analizinin ikinci aşamasında, örgütsel bilgi üretimi süreci ile bilgi sürekliliği süreci arasındaki irtibatın hep aynı biçimde olduğu görölmüştür. Söz konusu kuramsal yapılar, henüz veri toplama sürecine paralel olarak yapılan erken veri analizinde belirmeye başlamıştır. Belirli bir yerden sonra olgularda fazlaca tekrar yaşanmış ve böylelikle kuramsal yapılar olgunlaşmıştır. Hatta araştırma ilerledikçe örneklemin her ünitesinden elde edilen sonuçlar, bir sonraki üniteadaki durumun daha iyi anlaşılmasında yararlı olmuştur. Böylece araştırma oldukça iyi derecede bir kuramsal doyum noktasına ulaşmıştır. Dolayısıyla, araştırma sonucunda bilgi üretimi ile bilgi sürekliliği ilişkisinde öne çıkan kuramsal yapıların, spesifik bir işletmeye has olmaktan ziyade örneklem dışında başka işletmelere -bir ölçüde- aktarılabilir ve iki sürecin ilişki durumunu -belirli bağlam ve koşullarda- açıklayabilir nitelikte olduğu söylenebilmektedir.

BÖLÜM 9: SONUÇ, ÖNERİLER VE KISITLILIKLAR

“Bilgi dönüştüren ve üreten firmaya diyalektik bir perspektifle yaklaşmak, bilgi dönüşümü faaliyetlerini anlamaya katkı sağlayacaktır. Diyalektik, bir düşünme yöntemi olarak olguların gerçeklik durumunun arayışıdır. Bu bağlamda mutlak gerçek hiçbir zaman bulunamayabilir, hatta hiç olmayabilir. Yine de diyalektik düşünme yoluyla, olguların göreceli gerçekliğinin araştırılması, mutlak gerçeğe doğru bir adım yaklaştıracaktır. Dolayısıyla, olguların mutlak gerçekliğine ulaşıp ulaşılmamasından ziyade önemli olan budur.” (Nonaka and Toyama, 2003, p. 9).

9.1. SONUÇ

Bu çalışmada, örgütsel bilgi üretimi ile bilgi sürekliliğinin öne çıkan irtibat noktaları araştırılarak ve açıklığa kavuşturularak iki süreç ile ilgili olguların kuramsal bağlamda daha iyi anlaşılması, aynı zamanda iki sürecin entegre bir şekilde yönetilmesi ve uygulanması konusunda katkıda bulunulmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda, bilgi üretimi süreci ile bilgi sürekliliği sürecinin ortak bir alt yapıya sahip oldukları; bilgi sürekliliğinin, bilgi üretiminin yapı taşı olan örgütsel bilgi varlıklarını muhafaza ettiği ve işletmede yeni bilgi üretimi döngülerine yol açtığı; bilgi dönüşümlerinin, hem bilgi üretimi süreci hem de bilgi sürekliliği sürecinin temelini oluşturduğu; bilgi sürekliliği sürecinin hem sosyalleştirme sürecine hem de içselleştirme sürecine dayandığı; bilgi sürekliliği sürecinde gerçekleşen bilgi dönüşümünün işletmedeki bilgi üretimi döngülerine katkı sağladığı; etkileşim alanı ve ortak anlayışın hem bilgi üretimi sürecinde hem de bilgi sürekliliği sürecinde anahtar önem taşıdığı; bilgi sürekliliği sürecinin, kritik bilgiye odaklı olduğu için anlamlı ve verimli bir etkileşim alanı ve ortak anlayışın oluşmasına gerekli bağlamları temin ettiği; bilgi sürekliliği sürecinde etkili etkileşim alanının temel rollerinden mentor rolünü selef çalışanın, bilgi aktivisti rolünü ise halef çalışanın oynadığı; bilgi üretiminin, örgütsel bilgi varlıklarının korunmasına katkıda bulunduğu; bilgi dönüşümlerinin gerçekleştiği ontolojik düzeyin bireysel düzeyden çıkıp örgütsel düzeye doğru yükselmesiyle kritik bilginin bir

kısının işletmede muhafaza edildiği; bilgi dönüşümü desteklenmedikçe örgütsel bilginin bireysel ontolojik düzeyde hapis kaldığı ve bilgi kaybına yol açıldığı; bilgi üretiminin, bilgi sürekliliği sürecinde nitelik belirleyici rolü olduğu; bilgi sürekliliği süreci esnasında ve sonrasında halef çalışanın bilgi üretimi döngülerine katkıda bulunmasının, bilgi aktarımının başarılı bir şekilde gerçekleştiğinin önemli bir göstergesi olduğu; örgütsel bilgi üretimi döngülerinin sürdürülebilirliğinin, örgütsel bilgi sürekliliğinin sağlandığının göstergesi olduğu sonucuna varılmıştır.

Bilgi yönetimi konusundaki akademik ve kurumsal çabaların artmaya başladığı 1990'lı yıllarda, Nonaka (1994), Sveiby (1997), Wiig (1997), Davenport ve Prusak (1998), Ives vd. (1998), Pemberton (1998) gibi alanın öncü çalışmalarında⁴ bilgiye dayalı bir topluma ve ekonomiye geçildiği belirtilmiş; bilgi yönetimi süreçlerinin ekonomik ağırlığının uzun bir süre devam edeceği öngörülmüştü. Aynı zamanda, bilgi süreçlerinin sürekli olarak iyileştirilmesi ve geliştirilmesinin elzem olduğu vurgulanmıştı. Bu çalışmada, örgütsel bilginin, bilgi süreçlerinin ve özellikle bilgi üretimi ile bilgi sürekliliğinin iş dünyasında devam eden önem ve ağırlıkları bariz bir şekilde ortaya çıkmıştır. İşletmeler, bilgi süreçlerini ve bilhassa bilgi üretimi ve bilgi sürekliliği süreçlerini etkili bir şekilde yöneterek hedef göstergelerine ulaşmakta, inovasyon yapmakta, sürdürülebilir bir rekabet avantajı oluşturmakta ve dolayısıyla hayatta kalmaktadırlar.

Nitel araştırmanın temel özelliklerinden biri, araştırma konusuna ilişkin gerçek dünyadaki durumu yansıtmasıdır (Yin, 2016/2011, p. 278). Genel olarak bilgi yönetimi literatüründe, bilgi süreçleri ve özellikle örgütsel bilgi üretimi ve bilgi sürekliliğine ilişkin olgular ayrı ayrı ve daha ziyade kavramsal olarak çalışılmıştır. Bu çalışmada saha çalışmasına başlamadan önce, yapılandırılmış literatür incelemesiyle örgütsel bilgi üretimi ve bilgi sürekliliği arasındaki irtibata ilişkin önermeler yapılmıştır. Ancak araştırma sahadaki fiilî durumun ve katılımcıların gerçek deneyimlerinin aktarılmasına imkân verecek şekilde gerçekleştirilmiştir. Saha çalışmasında, mülakatları yapmadan önce, fabrika ve iş yerleri gezilmiştir. Her

⁴ İlgili çalışmaların tamamına yakınının Peter F. Drucker'ın (1953/2011, 1988) on yıllar içerisinde ortaya koyduğu çeşitli çalışmaları ile genel söyleminden esinlendiği görülmektedir.

işletmede gezi sırasında; bölümler, makineler ve işin işleyişi eşlik eden personel tarafından detaylı bir şekilde anlatılmıştır. Sahada yapılan gözlem, incelenen doküman ve duyulara ilişkin alınan notlar; mülakatlarda elde edilen veri ile örtüşmüş ve birbirini desteklemiştir. Bu doğrultuda, toplanan kanıt ve nitel veriden yola çıkarak analiz süreci gerçekleştirilmiş ve kuramsal yapılar oluşturulmuştur. Öne çıkan kuramsal yapılar ise, ilgili literatür ile bağlantılı ve uyumlu olarak, araştırmaya dayalı yeni bilgi ortaya koyarak mevcut literatürü zenginleştirmiş ve bir adım ileri götürmüştür. Böylelikle bilgi üretimi ve bilgi sürekliliği süreçlerine ilişkin daha sağlıklı çıkarımlar yapmaya imkân veren yeni bir çerçeve çizilmiştir. Sonuç itibarıyla, araştırma kapsamındaki işletmeler özelinde, örgütsel bilgi üretimi ile bilgi sürekliliği arasındaki ilişkide öne çıkan noktalar açıklığa kavuşturulmuştur.

9.2. ÖNERİLER VE KISITLILIKLAR

İşletmenin bilgi bilincine sahip olup sistemli bir şekilde farklı ontolojik düzeylerdeki çeşitli etkileşim alanlarında bilgi dönüşümlerine imkân vermesi ve iş modelini bunun üzerine kurması, örgütsel bilginin üretilmesini, muhafaza edilmesini ve çalışan kuşakları arasında aktarılmasını kolaylaştıracaktır. Aynı zamanda, söz konusu süreçlerin paralel olarak doğal akış içinde gerçekleşmesini sağlayacaktır. Böylelikle işletmede bilgi üretimi ve bilgi sürekliliği süreçlerinin her biri için hazırlıklar sıfırdan başlamayacaktır. Zira iki süreç müşterek bir altyapıya sahiptir. Dolayısıyla işletme, ne kadar bilgi üreten bir firma olursa, örgütsel bilgi sürekliliği o kadar kolay ve etkili bir biçimde sağlanabilir. Aksi takdirde; işletme, bilgi konusunda bilinçli değilse ve bilgi dönüştürmeyi bilmez ise, örgütsel bilgi üretimi imkânsızlaşır ve örgüt bilgi kaybına mahkûm olur. Bununla birlikte, yeni nesil iş gücünün tercihlerinin değişmesi nedeniyle örgütsel bilgi konusunda geleceğe yönelik artan riske karşı; işletmelerin yeni nesil çalışanların aitlik, bağlılık, niyet, teşvik ve kariyer konularındaki farklılıklarını göz önünde bulundurarak bilgi üretimi ve bilgi sürekliliği süreçlerini

daha sistematik ve sıkı bir şekilde yönetmeleri, uygulamaları ve yakından takip etmeleri elzemdir.

Her araştırmada olduğu gibi bu araştırmada da araştırmacının kontrol edemeyeceği çok sayıda önemli faktör vardır. Araştırmacının karakteri, kültürü, tecrübesi, cinsiyeti, bilgisi, ön yargıları, düşünme tarzı ve belirli bir düşünceye bağlı olma eğilimi araştırmayı baştan sona etkileyebilmektedir (Corbin and Strauss, 2015/1990; Yin, 2016/2011, p. 15,40). Bu faktörlerin etkisi altında kalmak kaçınılmazdır, lakin mühim olan bunların farkında olmak ve araştırmanın farklı aşamalarında bunları sürekli göz önünde bulundurmaktır. Bununla beraber, araştırmada atılan adımlar ve izlenen yol hakkında yeterli bilgi vermek, bu bağlamda nitel araştırmanın kalitesini artırmaktadır (Yin, 2016/2011, p. 41,288). Söz konusu faktörler bu araştırmada mümkün olduğunca dikkate alınmış ve tartışma bölümünde belirtildiği üzere özellikle araştırma konusuna ilişkin belirli bir düşünceye kapılmamaya ve hatta alternatif veya olumsuz durumlar aranmaya çalışılmıştır. Ayrıca, araştırma metodolojisi, örnekleme, veri toplama ve analizi süreçlerinde kullanılan yöntemler açıkça izah edilmiş ve bunların sonucunda öne çıkan kuramsal yapıların geliştirilme süreci, veri analizi bölümünde detaylı şekilde gösterilmiştir. Böylelikle, araştırma sürecini kontrol etmek isteyen olursa, çıkarımların belirginleşmelerini adım adım takip edebilmektedir.

“Teoriler, yalnızca araştırmacıların kariyerlerinde ilerlemek için geliştirdikleri soyut kavramlardan ibaret değildir.” (Corbin and Strauss, 2015/1990). Kuram, gerçek dünyadaki olguları anlamlandırarak ve açıklayarak uygulama alanlarının geliştirilmesinde mühim bir rol oynamaktadır. Ancak *“kuramsal bilgi zamana ve mekâna göre değişiklik gösterebildiğinden ve tek bir kuram bir olgunun istisnasız tüm yönlerini ihata edemediğinden, zaman zaman her kuramın güncellenmesi ve iyileştirilmesi gerekmektedir.”* (Corbin and Strauss, 2015/1990). Şümullü kuram, farklı çalışmaların ve alternatif araştırma yöntemlerinin bir bütünlüğe entegre edilmeleri sonucunda ortaya çıkmaktadır (Eisenhardt, 1989, p. 547). Kuram oluşturma bağlamında nitel araştırma yöntemleri baskın olmasına rağmen, oluşturulan kuramın daha ziyade genelleştirilebilir tarafını test etme konusunda nicel araştırma yöntemlerinin çalışmalara entegre edilmesi önem arz etmektedir (Auerbach and Silverstein, 2003, p. 77). Ayrıca, nitel araştırma yöntemleriyle toplanan ve analiz

edilen veri belirli sınırlılıklar içerisinde araştırmacının yorumuna daha açık olduğundan, farklı araştırmacılar bir olguyu farklı anlamlandırabilir ve dolayısıyla aynı konuda alternatif kuramlar oluşabilir (Yin, 2016/2011, p. 219). Durumun böyle olması bir eksiklik olarak değil, olgulara ilişkin daha kapsamlı bir anlayış sağlayan ve ele alınan konulara ilişkin bütünsel kavrayışı zenginleştiren bir gerçeklik olarak değerlendirilmelidir (Corbin and Strauss, 2015/1990).

Bu çalışmada, bilgi üretimi süreci ile bilgi sürekliliği süreci arasındaki irtibatın öne çıkan noktalarına ilişkin kuramsal yapılar, beş farklı sektörde faaliyet gösteren sekiz firmada nitel bir araştırma gerçekleştirilerek inşa edilmiştir. Değerlendirme ve tartışma bölümünde analitik genelleme ve aktarılabilirlik konusu çerçevesinde ele alındığı ve açıklandığı gibi, nitel araştırmanın odak noktası, genelleme yapmaktan ziyade olguları anlamak, açıklamak ve kuram oluşturmaktır. Araştırma konusunun aşağı yukarı evrensel bir konu olmasına rağmen ve araştırma sonuçları yani oluşturulan kuramsal yapılar başka durumlara ve firmalara her ne kadar aktarılabilir görünse de nihayetinde toplanan veri, belirli bir ekonomi içerisinde faaliyet gösteren belirli firmalardan gelmektedir. Dolayısıyla, mevzubahis iki süreç arasındaki ilişkinin farklı noktalarını ve görünümelerini daha kapsamlı bir kavrayışla ihata etmek için başka sektörlerde, başka firmalarda ve hatta başka ülkelerde, farklı ekonomik yapılarda ve kültürlerde bilgi üretimi ve sürekliliği süreçlerinin bağlantılarının araştırılması faydalı olacaktır.

Bu bağlamda, dönemsel farklılıklar göz önünde bulundurulmalıdır; çünkü her şey kendi dönemsel koşullarını yansıtmaktadır. Örneğin; yapay zekânın çalışma şartlarını etkilemeye başlamasıyla birlikte, iş dünyasındaki dengeler değişebilmekte ve dolayısıyla bilgi süreçleri konusundaki algılar da farklılaşabilmektedir. Çalışma koşullarını etkileyen her şeyin bilgi üretimi ve bilgi sürekliliği gibi süreçlerde kırılmalar oluşturması mümkündür. Ayrıca, bilgi üretimi ile bilgi sürekliliği arasındaki ilişkide öne çıkan noktalara ilişkin inşa edilen kuramsal yapıların test edilmesi ve geliştirilmesi konusunda nicel araştırma yöntemlerinin entegre edilmesi katkı sağlayacaktır. Aynı zamanda, gelecekte işletmedeki bilgi üretimi ve bilgi sürekliliğine ilişkin çeşitli başlıkların ve yaklaşımların daha spesifik boyutlarının farklı bağlamlarda araştırılması hem akademik/bilimsel literatüre hem de iş dünyası uygulamalarına katkıda bulunacaktır. Örneğin; farklı çalışan kuşakları arasındaki bilgi transferi

sürecinde tersine mentorluk yaklaşımının örgütsel bilgi üretimine etkisi gibi daha özellikli konuların birbiriyle ilişkisi araştırılabilir. Bu tarz odaklanmış spesifik araştırma başlıklarında ilerleme sağlanması, bilgi üretimi ve bilgi sürekliliği literatürlerini geliştireceği gibi, iş ortamlarındaki bilgi süreçlerinde ciddi zorluklar yaşayan uygulayıcı/yöneticilerin pratikteki çabalarını da destekleyecektir.

KAYNAKÇA

- Alavi, M. & Leidner, D. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
- Appelbaum, S. H., Gunkel, H., Benyo, C., Ramadan, S., Sakkal, F., & Wolff, D. (2012). Transferring corporate knowledge via succession planning: analysis and solutions – Part 1. *Industrial and Commercial Training*, 44(5), 281-289.
- Audi, R. (1998). *Epistemology: A contemporary introduction to the theory of knowledge*. London: Routledge.
- Auerbach, C. F., & Silverstein, L. B. (2003). *Qualitative data: An introduction to coding and analysis*. New York & London: New York University Press.
- Baldwin, J. R., & Hanel, P. (2003). *Innovation and knowledge creation in an open economy*. New York: Cambridge University Press.
- Beazley, H., Boenisch, J., & Harden, D. (2002). *Continuity management: Preserving corporate knowledge and productivity when employees leave*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Beazley, H., Boenisch, J., & Harden, D. (2003). Knowledge continuity: The new management function. *Journal of Organizational Excellence*, 22(3), 65-81.
- Bergen, N., & Labonté, R. (2019). Everything is perfect, and we have no problems: Detecting and limiting social desirability bias in qualitative research. *Qualitative Health Research*, 30(5), 783-792.
- Bhatt, G. D. (2001). Knowledge management in organizations: Examining the interaction between technologies, techniques, and people. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 68-75.

- Biron, M., & Hanuka, H. (2015). Comparing normative influences as determinants of knowledge continuity. *International Journal of Information Management*, 35(6), 655-661.
- Blair, D. C. (2002). Knowledge management: Hype, hope, or help? *Journal of The American Society for Information Science and Technology*, 53(12), 1019-1028.
- Brown, H. (2008). *Knowledge and innovation: A comparative study of the USA, the UK, and Japan*. London: Routledge.
- Büchel, B. (2007). Knowledge creation and transfer from teams to the whole organization. In K. Ichijo & I. Nonaka (Eds.), *Knowledge creation and management: New challenges for managers* (pp. 44-56). New York: Oxford University Press.
- Burt, R. S. (2004). Structural holes and good ideas. *American Journal of Sociology*, 110(2), 349-399.
- Choo, C. W., & Alvarenga Neto, R. C. D. (2010). Beyond the ba: managing enabling contexts in knowledge organizations. *Journal of Knowledge Management*, 14(4), 592-610.
- Chou, S-W., & He, M-Y. (2004). Knowledge management: The distinctive roles of knowledge assets in facilitating knowledge creation. *Journal of Information Science*, 30(2), 146-164.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2015). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (4th ed.). Thousand Oaks: Sage. (First published 1990)
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- DeLong, D. W. (2004). *Lost knowledge: Confronting the threat of an aging workforce*. Oxford: Oxford University Press.

- Dolfsma, W. (2008). *Knowledge economies: Innovation, organization and location*. London: Routledge.
- Dretske, F. (1983). Précis of knowledge and the flow of information. *Behavioral and Brain Sciences*, 6(1), 55-63.
- Drucker, P. F. (1988). The coming of the new organization. *Harvard Business Review*, 66(1), 45-53.
- Drucker, P. F. (2011). *Post-capitalist society*. London: Routledge. (First published 1953 by Butterworth-Heinemann)
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Erden, Z., von Krogh, G., & Nonaka, I. (2008). The quality of group tacit knowledge. *Journal of Strategic Information Systems*, 17(1), 4-18.
- Fahey, L., & Prusak, L. (1998). The eleven deadliest sins of knowledge management. *California Management Review*, 40(3), 265-276.
- Filius, R., de Jong, J. A., & Roelofs, E. C. (2000). Knowledge management in the HRD office: a comparison of three cases. *Journal of Workplace Learning*, 12(7), 286-295.
- Flint, K. J. (2011). Deconstructing workplace know-how and tacit knowledge. *Higher Education, Skills, and Work-Based Learning*, 1(2), 128-146.
- Gettier, E. L. (1963). Is justified true belief knowledge? *Analysis*, 23(6), 121-123.
- Gherardi, S. (2006). *Organizational knowledge: The texture of workplace learning*. Malden: Blackwell Publishing.

- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. New York: Aldine.
- Goh, S. C. (2002). Managing effective knowledge transfer: an integrative framework and some practice implications. *Journal of Knowledge Management*, 6(1), 23-30.
- Grandinetti, R. (2014). The explicit dimension: what we could not learn from Polanyi. *The Learning Organization*, 21(5), 333-346.
- Haas, M. R. (2003). Book review: 'Organizational knowledge in the making: How firms create, use, and institutionalize knowledge' by Gerardo Patriotta. *Administrative Science Quarterly*, 48(4), 690-692.
- Hodgkinson, G., Langan-Fox, J., & Sadler-Smith, E. (2008). Intuition: A fundamental bridging construct in the behavioural sciences. *British Journal of Psychology*, 99(1), 1-27.
- Ichijo, K., & Nonaka, I. (2007). Knowledge as competitive advantage in the age of increasing globalization. In K. Ichijo & I. Nonaka (Eds.), *Knowledge creation and management: New challenges for managers* (pp. 3-10). New York: Oxford University Press.
- Ives, W., Torrey, B., & Gordon, C. (1998). Knowledge management: An emerging discipline with a long history. *Journal of Knowledge Management*, 1(4), 269-274.
- Joe, C., Yoong, P., & Patel, K. (2013). Knowledge loss when older experts leave knowledge-intensive organizations. *Journal of Knowledge Management*, 17(6), 913-927.
- Kalkan, V. D. (2006). Knowledge continuity management process in organizations. *Journal of Business & Economics Research*, 4(3), 41-46.
- Kalkan, V. D. (2008). An overall view of knowledge management challenges for global business. *Business Process Management Journal*, 14(3), 390-400.

- Kalkan, V. D. (2018a). *Bilgi üretimi: Çağdaş örgütlerde bilgi yönetimi ve yenilik süreçlerinin yapı taşı*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kalkan, V. D. (2018b). *Bilgi yönetiminin farklı görünimleri: Dün ve bugüne ilişkin bir değerlendirme*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Lahti, R. K., Darr, E. D., & Krebs, V. E. (2002). Developing the productivity of a dynamic workforce: The impact of informal knowledge transfer. *Journal of Organizational Excellence*, 21(2), 13-21.
- Lambe, P. (2011). The unacknowledged parentage of knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 15(2), 175-197.
- Leistner, F. (2010). *Mastering organizational knowledge flow: How to make knowledge sharing work*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Leonard, D. A., & Sensiper, S. (1998). The role of tacit knowledge in group innovation. *California Management Review*, 40(3), 112-132.
- Leonard, D., & Swap, W. (2004). Deep smarts. *Harvard Business Review*, 82(9), 88-97.
- Leonard, D., & Swap, W. (2005). *Deep smarts: How to cultivate and transfer business wisdom*. Boston: Harvard Business School Press.
- Leonard, D., Swap, W., & Barton, G. (2014). *Critical knowledge transfer: Tools for managing your company's deep smarts*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Leonard, D., & Martin, J. (2019, December 9). How your organization's experts can share their knowledge. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2019/12/how-your-organizations-experts-can-share-their-knowledge>
- Levy, M. (2011). Knowledge retention: Minimizing organizational business loss. *Journal of Knowledge Management*, 15(4), 582-600.

- Li, J., Yuan, L., Ning, L., & Li-Ying, J. (2015). Knowledge sharing and affective commitment: The mediating role of psychological ownership. *Journal of Knowledge Management*, 19(6), 1-41.
- Lloria, M. B., & Moreno-Luzón, M. D. (2005). Construction and validation of measurement scales for enablers of knowledge creation. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 3(3), 225-238.
- Lubit, R. (2001). Tacit knowledge and knowledge management: The keys to sustainable competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 29(3), 164-178.
- Machlup, F. (1980). *Knowledge: Its creation, distribution, and economic significance, Volume 1: Knowledge and knowledge production*. Princeton: Princeton University Press.
- Madhavan, R., & Grover, R. (1998). From embedded knowledge to embodied knowledge: New product development as knowledge management. *Journal of Marketing*, 62(4), 1-12.
- Martin de Castro, G., López-Sáez, P., Navas-López, J. E., & Galindo-Dorado, R. (2007). *Knowledge creation processes: Theory and empirical evidence from knowledge-intensive firms*. New York: Palgrave Macmillan.
- McAdam, R., & McCreedy, S. (1999). The process of knowledge management within organizations: A critical assessment of both theory and practice. *Knowledge and Process Management*, 6(2), 101-113.
- Mooradian, N. (2005). Tacit knowledge: Philosophic roots and role in KM. *Journal of Knowledge Management*, 9(6), 104-113.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Nonaka, I. (1991). *The knowledge-creating company*. *Harvard Business Review*, 69(6), 96-104.

- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I., Byosiene, P., Borucki, C. C., & Konno, N. (1994). Organizational knowledge creation theory: A first comprehensive test. *International Business Review*, 3(4), 337-351.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The concept of “ba”: Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40(3), 40-54.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5-34.
- Nonaka, I., & Toyama, R. (2002). A firm as a dialectical being: towards a dynamic theory of a firm. *Industrial and Corporate Change*, 11(5), 995-1009.
- Nonaka, I., & Reinmoeller, P. (2002). Knowledge creation and utilization: Promoting dynamic systems of creative routines. In M. A. Hitt, R. Amit, C. E. Lucier, & R. D. Nixon (Eds.), *Creating value: Winners in the new business environment* (pp. 103-126). Malden: Blackwell Publishing.
- Nonaka, I., & Toyama, R. (2003). The knowledge-creating theory revisited: Knowledge creation as a synthesizing process. *Knowledge Management Research & Practice*, 18(1), 95-114.
- Nonaka, I., & Toyama, R. (2007). Strategic management as distributed practical wisdom (phronesis). *Industrial and Corporate Change*, 16(3), 371-394.
- Nonaka, I., & von Krogh, G. (2009). Tacit knowledge and knowledge conversion: Controversy and advancement in organizational knowledge creation theory. *Organization Science*, 20(3), 635-652.

- Offsey, S. (1997). Knowledge management: Linking people to knowledge for bottom line results. *Journal of Knowledge Management*, 1(2), 113-122.
- Pemberton, J. M. (1998). Knowledge management (KM) and the epistemic tradition. *ARMA Records Management Quarterly*, 32(3), 58-62.
- Platon (1982a/İ.Ö. 4. asır). Theaitetos ya da bilgi üstüne (çev. M. Gökberk). *Diyaloglar 2* içinde (s. 177-270). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Platon (1982b/İ.Ö. 4. asır). Menon-Erdem üstüne (çev. A. Cemgil). *Diyaloglar 1* içinde (s. 137-188). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Polanyi, M. (1962). *Personal knowledge: Towards a post-critical philosophy*. London: Routledge & Kegan Paul. (First published 1958)
- Polanyi, M. (2009). *The tacit dimension*. Chicago: University of Chicago Press. (First published 1966)
- Prusak, L. (2001). Where did knowledge management come from? *IBM Systems Journal*, 40(4), 1002-1007.
- Reber, A. S. (1989). Implicit learning and tacit knowledge. *Journal of Experimental Psychology: General*, 118(3), 219-235.
- Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (2012). *Qualitative interviewing: The art of hearing data*. (3rd ed.). Thousand Oaks: SAGE. (First published 1995)
- Ryle, G. (1945). Knowing how and knowing that: The presidential address. *Proceedings of the Aristotelian Society*, 46, 1-16.
- Slagter, F. (2007). Knowledge management among the older workforce. *Journal of Knowledge Management*, 11(4), 82-96.
- Spender, J. C. (1996a). "Competitive advantage from tacit knowledge? Unpacking the concept and its strategic implications. In B. Moingeon & A. Edmondson (Eds.), *Organizational learning and competitive advantage* (pp. 56-73). London: SAGE.

- Spender, J. C. (1996b). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 45-62.
- Sumbal, M. S., Tsui, E., Durst, S., Shujahat, M., Irfan, I., & Ali, S. M. (2020). A framework to retain the knowledge of departing knowledge workers in the manufacturing industry. *VINE: Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 50(4), 631-651.
- Sveiby, K. E. (1997). *The new organizational wealth: Managing and measuring knowledge-based assets*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Swap, W., Leonard, D., Shields, M., & Abrams, L. (2001). Using mentoring and storytelling to transfer knowledge in the workplace. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 95-114.
- Tseola, T., & Marutha, N. S. (2024). A framework for knowledge retention to support business continuity in the cross-border mergers of the telecommunications industry in Lesotho. *VINE: Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 54(1), 195-210.
- Vera, D., & Crossan, M. (2004). Theatrical improvisation: Lessons for organizations. *Organization Studies*, 25(5), 727-749.
- Vera, D., & Crossan, M. (2005). Improvisation and innovative performance in teams. *Organization Science*, 16(3), 203-224.
- Vicari, S., & Troilo, G. (2000). Organizational creativity: A new perspective from cognitive systems theory. In G. von Krogh, I. Nonaka, & T. Nishiguchi (Eds.), *Knowledge creation: A source of value* (pp. 63-88). New York: Palgrave.
- Wiig, K. M. (1997). Knowledge management: An introduction and perspective. *Journal of Knowledge Management*, 1(1), 6-14.
- Wittgenstein, L. (1958). *Philosophical investigations* (translated by G.E.M. Anscombe). Oxford: Basil Blackwell. (First published 1953)

- Wu, Y., Senoo, D., & Magnier-Watanabe, R. (2010). Diagnosis for organizational knowledge creation: an ontological shift SECI model. *Journal of Knowledge Management*, 14(6), 791-810.
- Yin, R. K. (1998). The abridged version of case study research: Design and method. In L. Bickman & D. J. Rog (Eds.), *Handbook of applied social research methods* (pp. 229-259). Thousand Oaks: SAGE.
- Yin, R. K. (2016). *Qualitative research from start to finish* (2nd ed.). New York & London: The Guilford Press. (First published 2011)
- Zack, M. H. (1999). Managing codified knowledge. *Sloan Management Review*, 40(4), 45-58.

EKLER

Ek 1. Etik Kurul İzni



T.C.
İSTANBUL MEDENİYET ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Rektörlük



Sayı : E-38510686-050.04-2400017258
Konu : Nur Şeyhani'nin Başvurusu

08.03.2024

İlgili Makama.

İMÜ Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'nun 2024/2 sayılı ve 27.02.2024 tarihli kararıyla, İMÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü (İşletme) yüksek lisans öğrencisi **Nur Şeyhani'nin** "Bilgi Sürekliliği İle Örgütsel Bilgi Üretimi Süreci Arasındaki İlişkide Öne Çıkan Noktalara Dair Bir Araştırma" başlıklı YL tezi kapsamında (dan. Prof. Dr. Veli Denizhan Kalkan) veri toplanmasına yönelik araştırma dosyası görüşülmüş, içerik bakımından etik bir sorun bulunmadığı sonucuna varılarak izin talebi uygun bulunmuştur.

Prof. Dr. Tuncay BAŞOĞLU
Kurul Başkanı

Belge Doğrulama Kodu: P7FAAT9

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Takip Adresi:

<https://ibys.medeniyet.edu.tr/ERNIS/Record/ConfirmationPage/Index>

Adres:

Telefon No: (0 216) 2803333

e-Posta:

Kep Adresi: istanbulmedeniyetuni@e01.kep.tr

Faks No:

İnternet Adresi: www.medeniyet.edu.tr

Bilgi için:

Telefon No:

Doğrudan Hat:

Tuncay Başoğlu
Öğretim Üyesi



Ek 2. Katılım Sonrası Bilgilendirme Formu

KATILIM SONRASI BİLGİLENDİRME FORMU

İstanbul Medeniyet Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalında yürütülen “BİLGİ SÜREKLİLİĞİ İLE ÖRGÜTSEL BİLGİ ÜRETİMİ SÜRECİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖNE ÇIKAN NOKTALARA DAİR BİR ARAŞTIRMA” başlıklı işletme yüksek lisans tezi çalışması kapsamındaki araştırmaya, sorularımı cevaplayarak katıldığınız için teşekkür ederim. Elde edilecek sonuçlar, araştırma sonrasında sizlerle “Yönetici Özeti [Executive Summary]” formatında bir doküman ile paylaşılacaktır. Daha detaylı bilgi edinmek, eklemek istedikleriniz varsa iletmek, ya da süreçle ilgili aklınıza takılan herhangi bir husus için araştırma yürütücüsü ile iletişim kurduğunuz takdirde sizlere yardımcı olmaktan mutluluk duyulacaktır.

Araştırmacının Adı ve Soyadı: Nur Şeyhani

Telefon:

E-mail:

Tarih: ... / ... /2024

İmza: