

## Hakemli Yazılar / *Refereed Papers*

### **Bilginin Farkındalık ve Farklılığında Organizasyonların Gelecek Alanı: İnovasyon**

#### ***The Future Ground of Organizations on the Awareness and Diversity of Knowledge: Innovation***

Yalçın Yalçinkaya\*

#### **Öz**

*İnovasyon, kavram olarak hem bir süreci (yenilemeyi - yenilenmeyi) hem de bir sonucu (yeniliği) anlatır. Çok değişik tanımları olmakla birlikte özetle inovasyon; bilginin, yeni bir uygulama ya da yeni fikirlerin, yaygın anlamda kullanılarak yeni bir ürün ya da hizmete dönüştürülmesini (yenilikçiliği) ifade eder. Özellikle bilginin, yalnızca insana özgü bir kavram olduğu ve organizasyonlarda bulunan insanlar için biraz daha ayrıntı içerdiğinin farkındalığı; bir bakıma geleceği öngörebilmek ve uygun bir gelecek planlamak demektir. Organizasyonun önemini ortaya çıkaran, bilgi temelli yeniliği sağlayacak olan bilginin farklılığı ise; rekabet avantajı sağlamak, var olan sorunlara karşı çözümler üretmek ve var olanı geliştirmek bütünselliğidir.*

*Bu çalışmanın metodolojisi temelde betimleyici ve kuramsaldır. Çalışmada birbirleriyle ilişkili bu iki alandaki (bilgi yönetimi - inovasyon) literatürün ortaya koyduğu temel bulgular ele alınarak değerlendirilmekte ve gelecek araştırmalar için yararlı olabilecek kavramsal bir çerçeve sunulmaktadır. Bu çalışmanın amacı ise bilgi yönetimi ve inovasyon literatürlerinin kesişim noktalarının belirlenmesi, böylelikle*

\* Yüksek Lisans Öğrencisi. Marmara Üniversitesi SBE İletişim Bilimleri ABD Bilişim Bilim Dalı.  
e-posta: yalcin.yalcinkaya@hotmail.com

*araştırmacı, yönetici ve uygulayıcılara konu hakkında işlevsel bir bakış açısının sunulmasıdır.*

**Anahtar Sözcükler:** *inovasyon; bilgi yönetimi; entelektüel sermaye; öğrenen organizasyon; rekabet gücü; organizasyonel gelecek*

### **Abstract**

*Innovation is described as well as the concept of a process (to refresh / renewal) and a result (innovation). Although very different definitions, innovation means; converting knowledge, a new application or new ideas to a new product or service. Especially, knowledge is a people-focused concept and has more details for people who work in organizations. This awareness can be useful for predicting and planning the future for organizations. The diversity of knowledge, which brings out the importance of the organization and will provide knowledge-based innovation, improves solutions against organizational problems, provides a competitive advantage and develops what the organization needs.*

*The methodology of this study is basically descriptive and theoretical. In this study, the main findings of the literature regarding these two subjects (knowledge management – innovation) are evaluated and a conceptual framework for further research is offered. The purpose of this study is to determine the intersection points of the literatures both of knowledge management and innovation. This will present a functional perspective to the researchers, the executives and the operators.*

**Keywords:** *innovation; knowledge management; intellectual capital; learning organization; competitiveness; organizational future*

### **Giriş**

Bilginin yepyeni anlamlara bürünerek kullanım değeri kazanması, hem toplumsal dönüşümü - değişimi beraberinde getirmiş hem de her yeniçağın habercisi kabul edilmiştir. Tarım toplumundan sanayi toplumuna, sanayi toplumundan da bilgi toplumuna dönüşümü sağlayan birçok etken olmasına karşın gerçek anlamda bu dönüşümün temelinde ve deviniminde insan ve onun bilgisinin rolü öne çıkmaktadır.

Günümüzde toplumların ve organizasyonların başarısı büyük ölçüde bilginin farkındalığı ve farklılığına bağlıdır. Her çağda önemini koruyan bilgi, 21. yüzyılda biriktirdiği enerjisini çağa adını vererek sunmaktadır. Günümüzdeki toplumsal düzenin yapı ve organizasyonları ise, bilginin sağladığı olanaklar yardımıyla yenilikler, değişimler ve gelişmeler konusunda daha geniş bir bilgiye ve bu bilgiden en yüksek düzeyde yararlanabilme olanağına sahiptir. Bu nedenle tarihsel süreçte her zaman çok önemli bir role sahip olan bilgi, organizasyonlar tarafından artık stratejik bir kaynak olarak kullanılmakta ve yönetilmektedir.

Bilgi çağının odak noktası; bilgiyi üreten, dağıtan, kullanan ve yöneten olarak insandır. İnsan ve onun bilgisi üzerinde temellendirilmiş olan her yaşam alanında bilgi işçisine vazgeçilmez bir değer verilmektedir. Özellikle, bilgiye dayalı rekabetçi avantajın yakalanmak istendiği günümüz yaşamında bilgi işçileri, farkı yaratacak farklı insan olarak organizasyonlarda entelektüel sermayenin en önemli varlıklarıdır. Bilgili insanların oluşturduğu entelektüel sermaye ve öğrenme süreçlerini başarıyla gerçekleştiren öğrenen organizasyon bütünlüğünde inovasyon için atılacak adımlar, organizasyon için birçok fırsatı beraberinde getirmektedir.

### **Bilginin Simyası: İzdüşümler**

Bilgi “Sokrat’ta kişinin kendisini bilmesi yani bir anlamda entelektüel ahlaki ve psikolojik büyümesi ile ilgili bir süreç, Protagoras’ta, mantık, dilbilgisi ve konuşma sanatı, Konfüçyüs’te ilerlemenin ve dünyasal başarının yolu, Taoistler ve Zen rahipleri açısından ise, aydınlığa ve bilgeliğe açılan bir yol” (İnce ve Bedük, 2006, s.411) olarak değerlendirilmektedir.

Bir isim olan bilgi sözcüğü, “bilginin bir yerde konabilir, ölçülebilir, çıkarılabilir ve kullanılabilir bir kaynak” (Barker, 2001, s.203) olduğunu göstermektedir. Her zaman için bilgi yayılmakta ve kendisini üretilen avantajlar sağlamakla birlikte hiçbir zaman kimsenin tekelinde kalmamaktadır. “Koşulların sürekli değiştiği bir ortamda bilgi daima devam etmekte olan bir çalışmadır. Bilgiyi yaratmak, toplamak ve paylaşmak onu uygulayacak kişilerin sorumluluğundadır” (Darling, Parry ve Moore, 2006, s.91). Bilginin elde edilmesinde insanların bedensel, zihinsel, ruhsal çeşitli gereksinimlerinin yanı sıra merakının, zorunluluklarının ve ilgisinin bulunduğu dolayısıyla ona gerçekten gereksinim duyan ve onun değerini kavramış olanlar için anlam taşımakta olduğu

düşünülürse bilgi, insanın var olma mücadelesinin her zaman için yapıtaşlarından biri olmaktadır.

Yakıt'a (1992, s.8) göre insan var olduğu günden bu yana gerek kendini, gerekse içinde bulunduğu dünyayı tanımaya ve bilmeye uğraşmıştır. İnsanın göstermiş olduğu bu uğraşısının hedefi, kendi varlığını, gücünü ve bununla birlikte dünyadaki yerini belirlemek amacına yöneliktir. Çevresini duygularıyla algılayan ve aklıyla düşünüp karar veren bir varlık olarak insan, kendi ve dünya arasındaki iletişimini bilme adı verilen bir olayla gerçekleştirmektedir ki bu olay aynı zamanda bir olgudur.

Bilgi, her şeyden önce bilmek isteyen ile bilinen arasındaki dinamik bir insani kavrama süreci - ilişkisi sonucu erişilebilen, içselleştirilen, kişiselleştirilen gerçekliktir. Bu gerçeklik insanın öğrenme, düşünme, gözlemleme ve araştırma yolu ile elde edilmektedir. Bir başka deyişle insan, zekâsının çalışması sonucu oluşan bilmek eylemindeki bilgi ile anlama, tanıma, düşünme ve öğrenme olanağına kavuşmaktadır.

Bilgi, Senge (2006, ss.11-14) için harekete geçme kabiliyeti, Davenport ve Prusak'a (2001, ss.26-28) göre, bilenlerin akıllarında ortaya çıkan ve orada uygulamaya geçirilen, organizasyonlarda ise kendini belgelerde gösteren belli bir düzen içindeki deneyimler, değerler ve kavrayışlardır. İster hızlı, ister yavaş olsun ister işe yarasın ister yaramasın organizasyonlarda bilgi mutlak vardır. Organizasyonlardaki bilgi insanlardaki bireysel bilgiye kıyasla oldukça dinamiktir ve daha çok ayrıntı içermektedir.

Bilgi her ne kadar kendine has bazı özellikler taşısa da, o da diğer organizasyonel varlıklar gibi kendisine erişilebildiği kadar değerli olmakta, erişim düzeyinin arttığı oranda da kendi kendisinin üretiminde kullanılabilir. Özellikle, 1990'lı yıllardan başlayarak bugüne gelen süreçte; bilginin büyüme açısından taşıdığı önem daha fazla dışa vurmakta insanların ve organizasyonların bilgi konusundaki yeterliliklerini daha fazla arttırmalarını gerekli kılmaktadır. Günün koşulları, bir yandan organizasyonların mekanizmalarını, yönetim ve iletişim süreçlerini değişime zorlarken diğer yandan da bilginin çoğaltımını ve işlevselliğini artırmaktadır. Eş zamanlı olarak, günümüzde finansın ve emeğin en önemli etken olmaktan çıktığı ve yerine bilgi gibi soyut bir değer daha önemli olduğu yeni bir paradigma dönüşümü yaşanmaktadır. Bu yeni paradigma çerçevesinde "hammadde, emek, zaman, mekân, sermaye ve öteki girdilere olan ihtiyacı azalttığı için bilgi, her şeyi ikame etmekte, ileri bir ekonominin merkezi kaynağı haline gelmekte ve bu gerçekleştikçe de değeri hızla artmaktadır"

(Toffler ve Toffler, 1996, s.33). Bir bakıma bilginin kendisine uygulanmasıyla birlikte yükselen değer artışıyla bilgi finansal sermaye ve emek faktörlerinin önüne geçmiş bulunmaktadır. Artık bilginin, organizasyonların “verimlilik, kârlılık, etkinlik, üretkenlik ve yenilik yeteneklerini belirleyen en temel değişken olduğu her türden tartışmanın üstündedir” (Yeniçeri, 2006, s.179). Organizasyonel yaşamın gerçekleriyle, değişen dünya ortamında en büyük etkiye sahip birinci güç; bilginin en önemli üretim değeri hâline gelmesidir (Geus, 1998, s.38). Kuşkusuz bir organizasyonu yaşatan güç, organizasyonun sahip olduğu bilgisidir. Her ne kadar organizasyonlar, bilgiye önem vermiş ve bilgiyi kullanmışlarsa da yeni olan bu konudaki algılama yetisidir (Davenport ve Prusak, 2001, s.36). Organizasyonlar için yeni olan bu düşünce - kavrayış: bilginin bir üretim girdisi olarak, başlı başına bir organizasyonel kaynak olarak görülmesidir. Bu bağlamda bilginin yönetiminin daha özenle yürütülmesi ve bilgiye yatırım yapılması gerektiği düşüncesi de öyledir.

### ***Bilgi İşçisi***

Bilgiden pozitif enerji oluşturabilen bilgi işçisi, organizasyonlardaki en önemli üretim kaynağı konumuna yükselerek, organizasyonel başarı için en önemli faktör olan finansmanın yerini almıştır. Bu durum bilgi işçisine olan gereksinimin bir fonksiyonu olarak bilgi işçilerinin: bilginin sağlayıcısı, üreticisi, düzenleyicisi ve dağıtıcısı olmalarıyla birlikte yenilik varlıkları durumuna gelme beklentisini de doğurmuştur. Herhangi bir organizasyonun, dışarıdaki değişime paralel, istekle değişim ve gelişim gerçekleştirmesi için temel gereksinimi bilgi işçileri olmuştur.

Bilgisi ve görüşleriyle sadece organizasyon yöneticilerini ve bilim adamlarını değil, devlet adamlarını da etkilemiş olan Drucker, günümüzün temel olgusunu bundan 40 yıl önce tespit etmiştir. ‘Bilgi İşçisi’ ve ‘Bilgi Toplumu’ kavramlarını herkesten onlarca yıl önce adlandıran Drucker, esas değer ‘bilgi üretmek’ ve ‘bilgiyi işleyerek’ yaratılacağını öngörmüştür (Kavrakoğlu, 2006, s.III). Bilgi işçisi kavramını ilk kez kullanan Drucker için bilgi; sermayenin değil, zenginliğin yeni temelidir (Yeniçeri, 2006, s.177). Drucker’ın çok geniş bir tanımına göre; bilgi işçisi esas katkıları el emeğinden çok bilgileriyle yapan kimselerdir. Katkısını el emeği olarak değil de, bilişsel olarak yapan herkes bilgi işçisidir (Stewart, 1997, s.43).

Yine Drucker'a göre, "bilgi işçileri bir örgüt için en temel olan üretim aracını kafalarının içinde taşımakta ve onun mülkiyetini kendi ellerinde tutmaktadır. Ellerinde tuttıkları 'know-how' ve 'know-what' türü bilgi bir tür kişisel 'sermaye' hâline gelmiştir. Sahip oldukları bilgi onları güçlendirmekte, kontrol edilmelerini zorlaştırmakta ve pazarlanabilirliklerini artırmaktadır" (Barker, 2001, s.202). Bunun anlamı; bilginin insanların dışında gerçekleşen bir olgu olmadığı gerçeğinin göz önünde bulundurulmasıyla insan tarafından üretilir ve yönetilir olması düşünülerek, insan ve onun zihinsel sermayesinin daha çok önem kazanmasıdır. Özellikle, her şeye karşın gücün gerçek kaynağında bilginin bulunması ve modern zamanların organizasyonları için değer yaratacak bilgilerin insanların zihinlerinde yer alması, bilgi işçisine olan yönelişe destek olmaktadır. Nitekim "üretim kapasitesi gittikçe artan oranda sermaye ve ekipman yerine çalışanların bilgi, beceri ve uzmanlığına dayanmaktadır. Bilgi önemli bir hale geldikçe işletmeler maddi olmayan varlıklardan daha fazla yararlanmak için kendilerini yeniden yapılandırarak yeniliklere dayanmakta ve kendilerini sürekli iyileştirmeye odaklamaya çalışmaktadırlar" (Vural, 2005, s.231).

Organizasyonlara iş gücü pazarlarında başarıyı getirecek olan, bilgi işçilerinden beklenen; güncel bilgi ve becerileriyle birlikte, öğrenmeye açık, öğrendiklerini uygulama ve paylaşma yetkinliğine sahip, iş aktiviteleri gerçekleştirmeye istekli, ayrılıkçı değil bütünleyici çalışan, yeni anlayışların öğrencisi ve öğreticileri olmalarıdır. Aynı zamanda hangi düzeyde olursa olsun "iyi bir bilgi işçisinin 'sert' becerilerle (biçimlendirilmiş bilgi, teknik ustalık, profesyonel deneyim gibi) 'daha yumuşak' özellikleri (bilginin kültürel, politik ve kişisel yönlerini iyice anlamış olmak) birleştirmeyi" (Davenport, 2006, s.16) başarması gerekmektedir.

Bilgi işçisine yatırım yapma gereksinimi aynı zamanda organizasyonların bilgiye dayalı canlı sistemlere dönüşmesi zorunluluğunu da beraberinde getirmiştir. Rekabet şartlarının zorlaştığı, işlerin karmaşıklaştığı ve çalışanların hareket yeteneğinin yüksek olduğu bir ortamda bilgi işçilerinin farklılık, yaratıcılık ve yenilik yetenekleri başarı için ön koşul olmaktadır. Organizasyonlar, hayal edebilmenin ötesinde yüksek derecede bir bilgi akışının bulunduğu ve bunun getirdiği yeniliklerle yüksek derecede değer yaratmak için artık yıllardır ellerinin altında bulundurdukları ancak zenginliklerini algılayamadıkları bilgi işçisine yönelerek çözümler üretebilmektedir. Unutulmamalıdır ki geçmiş tarihsel süreç içerisinde hiçbir zaman günümüzde olduğu kadar yüksek derecede geniş bir bilgi yelpazesıyla donanmış insanlar - bilgi işçileri bulunmamaktadır.

### ***Bilgi Yönetimi***

Bilgi ve bilgi yönetiminin, başarının temel dayanağı olduğu gerçeği bütün zamanlar için geçerli olmuş olsa da genellikle organizasyonlar, neredeyse her zaman bilgiyi plansız biçimde toplayıp kullanmaktadır. Organizasyonlar için bilgi, kimi zaman yetersiz veya tam tersi aşırı miktarda olabilmektedir. Bu nedenle bilgi yönetiminin “ayrı bir fonksiyon olarak algılanıp en yüksek verimi sağlayacak biçimde tasarlanması ve yönetilmesi” (Irwin, 2002, s.53) oldukça önem taşımaktadır.

Harrison ve Kessels’e (2004, s.39 aktaran Güçlü ve Sotirofski, 2006, s.355) göre bilgi yönetimi temel olarak organizasyonel ortamda sürekli artan bilgi kapasitesini güncelleyen, sağlanan bilgileri erişilebilir kılan, gereksinim duyulan bilgiye erişmek için gerekli olan işlemleri tanımlayan ve istenilen bilginin organizasyon çalışanlarıyla paylaşılmasını gerçekleştiren bir disiplindir. Bir başka açıklamayla bilgi yönetimi; organizasyon süreçlerinin, bilgi varlıklarının kapasiteleri ile çalışanların yenilikçilik ve yaratıcılık kapasitelerinin sinerjik olarak kullanılmasına olanak sağlayacak biçimde yönetilmesidir (Zaim, 2005, s.80). Daha geniş bir ifadeyle bilgi yönetimi; doğru olanı yapmak değil, yapılması gereken işleri doğru yapmaya odaklanmak demektir. Bilgi yönetiminin konusu tek tek her durumda neyin doğru olduğunu bulmanın yollarını oluşturmak değil, tüm süreçlerin birer bilgi süreci olarak konumlandırıldığı bir çatıyı kurabilmektir. Dolayısıyla bilgi yönetiminin başarıyla gerçekleştirildiği bir organizasyonda tüm iş süreçleri; bilginin, sağlıklı bir büyüme amacına yönelik olarak üretilmesi, aktarılması, yenilenmesi ve uygulanmasını içermektedir (O’Dell, Grayson ve Essaides, 2003, s.5).

Bilgi yönetimi herhangi bir organizasyona pek çok yarar sağlayabilmektedir. Bilgi yönetimini uygulayan organizasyonlar sorunlar ve tehditlerle daha etkili bir biçimde başa çıkabilir, fırsatlara karşı daha proaktif tepki verebilirler. Bilgiye dayalı bir yaşamda diğer kaynakların yanı sıra bilginin de yönetimi bir tercih değil, bir zorunluluktur (Lengnick-Hall ve Lengnick-Hall, 2004, s.89). Bilgi yönetiminin gittikçe neden bu kadar önemli olduğunu Tiwana (2003, ss.18-22) Drucker’dan da yararlanarak aşağıdaki dokuz madde altında toplamaktadır:

1. *Organizasyonlar gün geçtikçe sermaye yoğun değil, bilgi yoğun hale gelmektedir:* Bilgi, ekonomik kaynakların özü olarak; hızla maddi sermaye,

- doğal kaynaklar ve emek gücünün yerini almaktadır. Bilgi, organizasyonun köklü değişimlerle başa çıkabilmesine ve cevaplarını keşfetmeden önce, doğru soruları sormasına olanak tanıyan yegâne kaynaktır. Bilgi yönetimi, bu bilgiye ulaşmanın ve zamanında kullanmanın tek yoludur.
2. *Kararsız piyasalar 'organizasyonlu teslimiyet' gerektirmektedir:* Koşullar, organizasyonu yanlış zaman ve yanlış yerde, yanlış ürünle - hizmetle bir felakete sürükleyebilmektedir. Bu yöntemle, ürün ve hizmetleri yeniden oluşturmaya, çalışmanın verimini düşürecek projelerden ve istenmeyen hatalardan yararlanarak büyüme potansiyelini en üst seviyeye çıkaracak başka projelere yönelmeye olanak tanınmaktadır.
  3. *Bilgi yönetimi, değişim sizi yönetmeden, sizin değişimi yönetmenizi sağlamaktadır:* Artık hizmet odaklı iş dalları ve danışmanlık hizmetleri dışındaki organizasyonlar da bilgi yönetimine gereksinim duymaktadır. Hiçbir sanayi kolu ya da organizasyonun, doğal bir avantaj ya da dezavantaja sahip olmadığına dikkat çekilmekte; sahip olunacak tek avantajın evrensel düzeyde mevcut bilgiyi kullanabilme yeteneği olduğu vurgulanmaktadır. Nitekim değişimi yönetmede, değişime önderlik edebilmede bilgi adeta bir fırsat penceresi olarak kabul edilmektedir.
  4. *Kalıcı olan yalnızca bilgidir:* Bilgiye dayalı ekonomide 'en dayanıklı organizasyon hayatta kalır' düşüncesinin artık geçerliliği kalmamıştır. Organizasyon açısından hayatta kalmanın en önemli koşulu; eski ve yeni bilginin organizasyon bütünlüğünün içerisinde tutulmasıdır. Bilginin, apaçık var olması yerine, ancak bir farklılık yaratacak şekilde kullanılmasının önemli olduğu vurgulanmaktadır. Bilgi yönetimi ile bu durum, bir gerçeklik haline gelmektedir.
  5. *Çapraz – sanayi alışı karmaşıklık doğurur:* Günümüz çalışma dünyası ve iş sistemlerinin en önde gelen işaretleri; karmaşıklık, kararsızlık ve belirsizliktir. Bu noktada, işin niteliği ya da türü her ne olursa olsun, bilgi yönetimi organizasyonun, mevcut karmaşıklığı kendisi için bir avantaja dönüştürmesini sağlamaktadır.
  6. *Hiçbir şey bilgi kadar karar oluşturucu değildir:* Özellikle geçmiş projeler, girişimler, deneyimler, başarılar ya da başarısızlıklara ilişkin eldeki mevcut ve erişilebilir bilginin yardımıyla karar oluşturucu destek sağlanmaktadır. İşbirliği

ve bilgi paylaşımını etkili şekilde destekleyebilen bilgi yönetimi, çözümlerin ve daha iyi kararlar almanın organizasyon açısından ekonomik değerler yaratacak biçimde yürütülmesini sağlamaktadır.

7. *Bilgi paylaşımı gerektirir*: Bilgi yönetimi, enformasyon sistemlerinin pek de doğal olarak arka çıkmadığı güçlü bir paylaşım kültürü gerektirir. Bilgi, yapay zekâ araştırmalarına tanık olan herkesin bildiği gibi makineler ile değil, kültür ile ilgilidir. Ancak, geleneksel olarak bilgilendirme teknolojisine yön veren ilkeler, artık bilgi yönetimi sistemlerinde kullanılmaktadır.
8. *Söze dökülmeyen (örtük) bilgi gezicidir*: Bilgi yönetimi, organizasyonun kritik yetenek ve kapasitelerinin -örtük bilgilerinin- yitirilmesini de önleyebilmektedir.
9. *Her gün biraz daha küreselleşiyoruz*: Her geçen gün küreselleşmenin biraz daha yaygınlaşmasıyla başa baş yarışmak ve tehditler ya da fırsatları izleyerek sonuç almak zor ve zaman kaybı olduğundan bilgi yönetimi teknolojisi, doğru kaynaklarla beslenirse, gereksinim duyulan bilgi zamanında sağlanabilmektedir.

Kuşkusuz, organizasyonların faaliyetlerine değer katan bilgi kapsamında meydana gelen değişim, bilgi yönetiminin içeriğini de dönüşüme uğratmıştır. Bilgi çağına geçişin söz edildiği ilk dönemlerde teknoloji, organizasyonların iş süreçlerinin dayandığı en önemli temel kaynak olarak görülüyorken; insan faktörü, sistemin daha çok bir yan bileşeni, tamamlayıcı faktörü, edilgen ve pasif bir oyuncusu olarak değerlendiriliyordu. Oysa bilgi yönetiminin ağırlık kazandığı günümüzde insan, anahtar kavram ve sistemin temel yapıtaşı olmaktadır. Çünkü en iyi uygulamalar insan tarafından analiz edilip değerlendirilmedikçe hiçbir işe yaramamaktadır (O'Dell, Grayson ve Essaides, 2003, s.5). Dolayısıyla bilgi yönetimi; sürekli bir değişimin yaşandığı, rekabetin ve belirsizliğin arttığı bir ortamda organizasyonlarda bilginin kazanılması, paylaşılması ve erişiminin gerçekleşmesi ile oluşan bilgi işçilerinin katıldığı ve yine organizasyonun içinde bulunduğu ortama uyumunu sağlamak ve gerçekten istenilen sonuçları yakalamak için organizasyonel kapasiteyi sürekli genişleten, yeni ürünler - hizmetler yaratmak üzere dinamik süreçleri yaşanır kılan en mükemmel avantajdır. Eğer bir organizasyon, mekanik örgüt anlayışından kurtulup farklı kaynaklı bilgiyi yani kaynak temelli metaforları yakalayabilir ve çalışma süreçlerine yayabilirse sonsuz faydalar elde edebilmektedir. Bu bağlamda bilgi yönetimi

gerçek anlamda bir yenilikçi organizasyon oluşturmanın en doğru aracı olarak da düşünülebilir.

Barker'a (2001, s.205) göre belki de bilgiye, bir amaç olarak değil, bir araç olarak bakılmalıdır. Bilgiyi, kullanılacak bir kaynak olarak değil de, zenginlik yaratmanın bir tedavül aracı olarak düşünmek olanaklıdır. Bilgi, yeni fikirleri birbirleri ile değiş tokuş etmenin ve yaratmanın bir macerasıdır. Organizasyonlar için önemli olan ne kadar bilginin yığıldığı değil, bilginin nasıl kullandığıdır.

Bilgi yönetimi sayesinde organizasyonlar sahip oldukları bilgiye işlerlik kazandırabilmektedir. Barutçugil'e (2002, s.98) göre bilgi yönetimi, organizasyonun her defasında kendini daha yukarı çıkaracak biçimde sürekli değer katma yeteneğine sahip olması anlamına gelmektedir. Bilgi yönetiminin süreçlerinde: i-) bilginin organizasyon etkinliklerinde yapıcı, yenilikçi ve iyileştirici olarak yönetilmesi, ii-) bilginin bütünselliğinin ve paylaşımının güvence altına alınması, iii-) gereksinim duyulan bilgiye erişimin hızla sağlanması (Şimşek, 2004, s.186) bilgi yönetimi stratejisinin nasıl ve ne kadar güçlü olduğuyla yakından ilgilidir. Dolayısıyla, herhangi bir organizasyonda bilgi yönetimi iyi yapılandırılmamış ya da izole edilmişse organizasyon, bilgi yönetiminin sağlayacağı kaynak ve yetenek etkinliğinden yoksun kalma riski taşıyor demektir.

Kısacası, içinde yaşanılan değişim çağında bilginin en önemli rekabet kaynağı olduğundan hareketle, bilgi yönetimi uygulamaları rekabet avantajıyla doğrudan ilişkilendirilmektedir. Bilginin stratejik bir kaynak olarak kabul edilmeye başlanması ve organizasyon içerisinde değer yaratma aracı olarak görülmesiyle birlikte koşullar, artık herkesten yepyeni bakış açıları ve yaklaşımlar talep etmektedir. Bu da, yaşamın her alanında olduğu gibi, organizasyonlarda da yeni farkındalıkların yaratılması anlamını taşımaktadır.

### **İnovasyon: Bilginin Farkındalık ve Farklılığı**

Tüm dünyada gelişmenin, değişimin, farklılaşmanın ve yaratıcılığın en önemli itici güçlerinden birisinin inovasyon olduğunu reddeden hiçbir düşünce kalmamıştır. İnovasyon, değişen ve gelişen günümüz yaşamında organizasyonlar ve toplumlararası giderek artan rekabette birbirine üstünlük sağlayabilmenin en sağlıklı ve sürekli bir alanıdır. Bu alanı iyi kullanabilen organizasyonlar, buldukları şimdiki andan - gelecek zamana daha güçlü ilerleyebilmektedir.

İnovasyon (innovation), Latince ‘innovatus’ kelimesinden gelmekte olup toplumsal, kültürel ve idari ortamda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması anlamını taşımaktadır. Webster sözlüğü, inovasyonu yeni ve farklı bir sonuç olarak tanımlar. Bu sözlükte vurgulanan konu inovasyonun, yeniliğin kendisinden çok sonucu yani farklılaşma ve değiştirmeye bağlı bir süreci ifade ettiğidir (Elçi, 2006, s.1). Çoklukla inovasyon sözcüğü pozitif bir anlam taşımakta ve yenilikçilik, ilerleme, büyüme, değişim ile gelişim gibi kavramları akla getirmektedir. İnovasyon Türkçe literatürde ise; buluş, icat, yenilik, yenilenme, yenilikçilik ve son olarak da Türk Dil Kurumu tarafından türetilen yenileşim sözcüğüyle ifade edilmektedir. Anlam olarak yenileşim sözcüğü “değişen koşullara uyabilmek için toplumsal, kültürel ve yönetsel ortamlarda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması, inovasyon” (Türk Dil Kurumu, 2008) olarak açıklanmaktadır. Ancak Türkçede bunun gibi çeşitli karşılıkları bulunsa da bu kavramların inovasyonu tam olarak karşılayamadığı dile getirilmektedir. Bunun nedeni ise, inovasyonun tek bir sözcükle ifade edilemeyecek kadar geniş ve kapsamlı olmasıdır.

Drucker, inovasyonu; her türlü organizasyonun temel var oluş nedenlerinden biri olarak görmekte ve organizasyonel kaynaklara yeni zenginlik kazandırma eylemi olarak tanımlamaktadır (Barker, 2001, ss.23-24). Bir başka tanımda inovasyon “henüz karşılanmamış bir piyasa ihtiyacına cevap veren ve kullanılacak gerekli kaynakların maliyetinden daha fazla değer yaratan yeni bir kaynak bileşimi” (Ateş, 2007, s.16) olarak verilmektedir. Kavrakoğlu’na (2006, s.168) göre ise inovasyon, olmayan bir şeyi yaratmak ya da başka alanlarda yapılanlardan esinlenerek yenilik yapmaktır.

Uluslararası kabul gören OECD (1997) literatürüne göre, inovasyon süreç olarak, “bir fikri pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir imalat ya da dağıtım yöntemine, ya da yeni bir toplumsal hizmet yönetimine dönüştürmeyi ifade etmektedir. Ama aynı sözcük bu dönüştürme süreci sonunda ortaya konan, pazarlanabilir, yeni ya da geliştirilmiş ürün, yöntem ya da hizmeti de anlatır”. Ulusal Bilim Kurumu’nun (National Science Foundation) düzenlediği bir seminerde ise şu tanım yapılmıştır (NSF, 2001): “İnovasyon, bilginin ürünlere, süreçlere (üretim yöntemlerine), sistemlere ve hizmetlere dönüştürülmesidir. Bu dönüşümde rol oynayan anahtar unsurlar bilgi, yetenekli bir iş gücü ve altyapıdır” (Arıkan, Aksoy, Durgut ve Göker, 2003, s.24).

Çok değişik tanımlamaları olmakla birlikte inovasyon: sadece ürün ve hizmetler değil, herhangi bir olay, olgu ve durumla ilgili üretilen yeni fikirlerin - bilgilerin ilk defa kullanımı ve uygulamaya geçirilmesi ile ilgili bir süreçtir. Aynı zamanda alışagelmışten farklı ürün ve hizmetler sunma ile elde edilebilen yeni sonuçlardır. İnovasyonda pozitif sonuçlar elde edebilmede bilgi ve bilgi yönetimi, süreç (yenilemek ve yenilenme) - sonuç (yenilik, yenilikçilik) ilişkisinin bir aracıdır. Genellikle, pozitif bir anlam yüklü olan inovasyonun yalnızca bir süreç - sonuç ilişkisi olmadığı, amaca ulaşmak için güçlü bir bilgi ve bilgi yönetimine gereksinim duyduğu söylenebilir. Bir başka değerlendirmeye inovasyon, kaynakların yani bilgilerin çoğaltılmasına ve geliştirilmesine oldukça bağlı bir düzendir. Teknik bir çerçevedeki icat ve keşfetme yeteneğinden daha çok, mevcut bilgi birikiminin, yeni bir uygulama alanında yaygın olarak etkin bir biçimde kullanılmasıyla ortaya çıkarılan sonuçlardan pratikte yararlanmanın genişlemesi olarak görülmelidir. Daha geniş anlamda ise inovasyon; maddi ve manevi sermayenin yatırımlarının sonucundaki ilerlemenin gerçekleştirilme başarısıdır. Bunun ön koşulu ise, insanın tüm yaratıcı potansiyellerini açığa çıkarmak ve insanın düşüncesinin, bilgisinin sınırsız yaratıcı özgürlüğünden yararlanmaktır. Bir başka deyişle bir bakıma inovasyonun etkinliği, bilgiye yapılan yatırım kadar bu kaynağın sağlandığı ve kullanıldığı güç ile de yakından ilgilidir. Eğer mevcut bir bilgiyi - fikri yeni olan bir ürün - hizmet için kullanıyor ve bu ürüne - hizmete işlerlik kazandırılıyorsa inovasyon başarılı demektir.

Açık olan şu ki, her ne kadar ekonomik ya da teknik bir terim olarak kullanılıyor olsa da inovasyon, yaşamın tüm alanlarını: ürün ve hizmetleri, teknolojiyi, ekonomiyi, kültürü, demokratik durumu, her türlü olay ve olguları kapsayan genişliktedir. Bundan dolayıdır ki inovasyon sözcük anlamını çok çok aşmaktadır.

Günümüzün hızla değişen rekabet ortamında; insanların yaşam kalitesinin yükseltilmesi, organizasyonel büyümenin hızlandırılması ve yeni ekonomide rekabet gücünün artırılması öncelikli konular arasındadır. Organizasyonların ürünlerini, hizmetlerini ve üretim yöntemlerini sürekli olarak değiştirmeleri ve yenilemeleri gerekmektedir. Bu değiştirme ve yenileme işlemi ise inovasyon demektir. Organizasyonlar için verimliliğin sağlanması, pazar alanının büyümesi, kazancın ve rekabet gücünün artırılması inovasyona bağlıdır. Steve Rivkin tarafından yapılan açıklamaya bakılırsa “inovasyon, sorunları çözen ışıltılı hayat dolu bir düşünce tarzıdır. İnovasyon, yarınların başarısını ateşleyen yeni bir nosyondur. İnovasyon bir üründür,

bir hizmettir ya da operasyonel bir buluştur. O, bizim işimizin ve profesyonel yaşantımızın ileriye gitmesini sağlayan herhangi şeydir. Organizasyonlar inovasyon yapmak zorundadır, çünkü her ürün, her süreç ve her teknoloji zaman içinde eskimektedir. Organizasyonlar inovasyon yapmaya mecburdur, çünkü beklentiler artmaktadır” (Ateş, 2007, s.97). Ancak ne yazık ki, “iş dünyasında kendiliğinden hareket olmamaktadır, inovasyon, kesinlikle kendiliğinden başlayan ve kendiliğinden gelişen bir olay değildir. Yenilikleri insanlar yapar; hayal güçleriyle, iradeleriyle ve dayatmalarıyla yaparlar. Kim olursanız olun -takım üyesi, takım lideri ya da yönetici- inovasyona giden tek gerçek yol insanlardan geçmektedir” (Kelley ve Littman, 2007, s.21).

Her organizasyonun amacının, sahip olunan mevcut kaynakların daha değerli ürün ve hizmetler için kullanılarak beklentilerin karşılanması olduğu göz önünde bulundurulursa inovasyonun, bu amaç ile ihtiyaca cevap verme sonucunda oluştuğu söylenebilir. Ayrıca inovasyon, organizasyon için süreklilik anlamı taşımaktadır. Organizasyonda yeni bir bilginin üretilmesi - öğrenilmesiyle başlayıp ileride kazanım sağlayacağı her sonuç, organizasyon içinde inovasyon süreci çevriminin yeniden başlamasını gerçekleştirebilecektir.

### ***İnovasyon, Bilgi ve Bilgi Yönetimi***

İnovasyon yeni bilgi, düşünce ya da fikirle başlamaktadır. Bundan dolayı mümkün olduğunca çok bilginin (fikrin, düşüncenin) üretilmesi, öğrenilmesi ve kullanılmasına gereksinim vardır. Organizasyonların tüm kaynaklarıyla yeni bilgiler çoğaltması ve bilgileri paylaşması - yayması ne kadar fazla olursa inovasyon için o kadar uygun ortam yaratılmış olur.

Yüz elli yıl önce Victor Hugo, “Vakti gelmiş fikirden daha güçlü bir şey yoktur” demiştir (Senge, Scharmer, Jaworski ve Flowers, 2007, s.151). Bu demek oluyor ki, bazı değerli bilgiler dünyayı bile dönüştürebilirken bazı bilgiler ise istenen enerjiyi açığa çıkartmamaktadır. İnovasyon bağlamında düşünülürse bu durum bilginin farkındalığı ve farklılığını ortaya çıkarmaktadır. İnovasyon, inovatif düşünce akışına yer hazırlayan, bilişin yüzeye çıktığı daha derin bir olgunun sonucudur. Mevcut ürün ve hizmetlerin yenilenmesi, çalışma yöntemlerinde yeni yaklaşımların benimsenmesi, planlama ve yönetim süreçlerinin geliştirilmesi anlamına gelse de gerçekte inovasyon,

yeni bilgi ve düşüncelerle ilgilidir. Çoğu inovasyon sürecinin temelinde bilginin var olması bilgiyi stratejik bir kaynak yapmaktadır. Günümüzde bilgi, giderek hem yeni bir meta olmakta hem de bilinmeyen yeni şeyleri yapma biçimlerinde kullanılmaktadır. Özellikle günümüzün değişimleri ve sürekli artan çeşitli gereksinimleri bilginin organizasyonlarda yaşamsal bir önem taşımasına yol açmakta, bilgiyi daha çok gündeme getirmektedir. “Karmaşa ile başa çıkabilme yeteneği, geçmişten gelmesi ve belli bir çerçeve içinde bulunması, değerlendirme becerisi ve esnekliği hızla değişen, rekabetin giderek sertleştiği bir küresel ekonomide” (Davenport ve Prusak, 2001, s.38) bilgi, kesinlikle gerekli olan bir kaynaktır.

Lengnick-Hall ve Lengnick-Hall’a (2004, ss.86- 88) göre bilgiye ilişkin faaliyetlerin başına buyruk gitmelerine izin vermek yerine bilginin aktif bir şekilde yönetilmesi ile organizasyonlar birçok olumlu ve amaçlanan sonuçlar elde edebilir. Bilginin yönetilmesinin niçin gerekli olduğu ve bilginin yönetilmesinin en başta gelen avantajları şu şekilde ifade edilebilir:

- Bilgi yönetimi bir organizasyonun ürün ve hizmet geliştirme süreçlerinde yenilikçilik ile yaratıcılığı harekete geçirecek araçların, kaynakların ve sistemlerin yaratılmasında bir katalizör görevini üstlenebilir.
- Bilgi yönetimi araştırma ve geliştirme çalışmalarındaki entelektüel sermayenin yanı sıra genel pazar ve iş stratejisini de geliştirerek organizasyonun stratejik seçeneklerini zenginleştirebilir.
- Bilgi yönetimi gerçek anlamda müşteri odaklı bir kültür yaratabilir. Uygun organizasyonel kaynaklar müşteri sorunlarının çözümüne ya da müşteri gereksinimlerinin hızlı ve etkili bir şekilde karşılanmasına yönlendirilebilir.
- Bilgi yönetimi, bir organizasyon ve müşterileri için rekabet avantajı yaratabilir. Organizasyonlar bilgiyi ve en iyi uygulamaları paylaşarak pazar payı ile finansal büyüme için daha zengin fırsatlar yaratabilir. Bunun yanı sıra bilgi yönetimi, organizasyonların kendilerini rakiplerinden farklı kılmalarını sağlayacak bir araçtır.

Bilgi yönetiminin bir fonksiyonu olarak inovasyon “fikir araştırma aşaması ile başlayan bir süreçtir. Bazı yenilik fikirleri nadir de olsa tesadüfî olarak ortaya çıkmakla birlikte, yenilik fikirlerinin toplanması, bilinçli ve sistemli çalışmaların yapılmasını

gerektirir” (Güleş ve Bülbül, 2004, s.184). İnovasyon çabaları insanların bilişsel çabalarıyla doğrudan ilgilidir. Bilgiye ve bilgi işçilerine verilen önem, yapılması olası inovasyonları doğrudan etkilemektedir (Kurt, 2005, s.262). Dolayısıyla inovasyonu, insandan ve bilgiden uzak tek başına değerlendirmek olanaksızdır. İnovasyon ancak düşünen, öğrenen, bilen, bilgi alış verişinde bulunan, entelektüel yeteneğe sahip insanlar tarafından gerçekleştirilebilir. Geçmişe kıyasla artan bir biçimde bilgi eksenli yapılarla dönüşen günümüz organizasyonlarında daha çok bilgi işçisi yer almaktadır. Bilgi işçileri artık bir maliyet unsuru olarak değil de, bir yatırım kaynağı olarak organizasyonlarda bulunmaktadır. Kuşkusuz bunun nedeni; insan kaynağı dışındaki diğer tüm kaynaklar aldıkları girdiden daha fazlasını çıktı olarak veremezken yalnızca insanların yani bilgi işçilerinin, bilgileri sayesinde toplam aldıklarından daha fazlasını geri verebilmesidir. Öte yandan “bilginin getirdiği avantaj sürekli dir çünkü kazançların artmasını ve avantajların sürmesini sağlar. Kullanıldıkça azalan maddi varlıkların tersine bilgi kullanıldıkça artar; düşünceler yeni düşünceleri doğurur, paylaşılan bilgi verildiği kimseyi zenginleştirir ama verenden bir şey eksiltmez” (Davenport ve Prusak, 2001, s.41). Bilginin niteliği için en güçlü korelasyonu ise paylaşılan veya ortaya çıkarılan bilgilerin niceliği oluşturmaktadır.

İnovasyon için en büyük meydan okuma, farklı disiplinlerden ve bir organizasyonun farklı yerlerinden gelen insanların (bilgi işçilerinin), bilgilerini paylaşma ve yeni bilgi yaratma biçimleridir (Barker, 2001, s.199). İnovasyonu gerçekleştirmek isteyen herhangi bir organizasyonun en büyük problemi ise, bilgi işçilerinin bilgilerini başkalarıyla paylaşmaya ve işbirliği halinde öğrenmeye gönüllü olmalarını sağlamaktır. Bu konuda Senge (1997, s.120) tarafından yapılmış olan vurgu oldukça önemlidir: İnsanlar her şeyi stoklamaya alışkındır, çünkü kıtlık değer yaratmaktadır. Bunu özellikle, bilgiyi sahip olunabilecek bir şey gibi değerlendiren kültürlerde görmek mümkündür. Bundan ötürüdür ki, bilgiyi paylaşmaya duyulan isteksizlik büyük oranda böylesi bir düşüncenin sonucudur.

Avrupa Komisyonu tarafından hazırlatılan bir çalışmada (Cowan ve Van de Pal, 2000) şöyle denilmektedir: “İnovasyonların çoğu, eldeki bilginin, yeni ürün ve üretim yöntemleri biçimindeki yeni bileşimleridir. Bilginin bu dönüşüm sürecinin iyi işleyebilmesi için, süreçte yer alan unsurlar bilgiye çabuk, kolay ve ucuza ulaşabilmelidirler” (Arıkan ve diğerleri, 2003, s.26). Bu açıdan bilginin kazanımı ve

organizasyon içindeki paylaşımı son derece önemli olmaktadır. Bilginin değerli bir varlık olarak organizasyondaki bilgi işçileri tarafından paylaşılması, yönetilmesi yüksek ölçülerde ürün ve hizmetlerin gerçekleştirilmesi anlamına gelmektedir. Bir başka deyişle yeni bir ürüne, hizmete dönüşmeyen paylaşılammış bilginin fazla bir önemi bulunmamaktadır. Organizasyonlarda bulunan insanlar (bilgi işçileri) bilgi yönetiminin sayesinde “sahip olduğum bilgi bana güç kazandırır yanılığısından kurtulup paylaştığımız bilgi şirketimize güç kazandırır felsefesini benimserler” (Elçi, 2008). Bu konuda bilgi yönetiminin organizasyonlara sunduğu avantajlardan biri de örtük bilgilerin organizasyon içinde kullanılmasını ve yayılmasını sağlamasıdır. Bilgi işçilerinin sahip olduğu uzmanlık, beceri, fikir ve deneyimlerinin, organizasyonda yeni işbirliği yolları geliştirilerek paylaşımı, kesinlikle bilgi yönetimi ile olacak bir iştir.

Hiç şüphesiz bilgi yönetimi, günümüzde “örgüt teorisinin en hızlı gelişen kavramlarından biridir” (Barker, 2001, s.200). Bilginin bir üretim ve hizmet girdisi olarak katma değer yaratma gücünün, -özellikle de yenilikçi ürün ve hizmetlerin geliştirilmesindeki rolünün- giderek daha fazla anlaşılması ve üstünlük ilişkiler ağının zamanla gelişmesi bilgi yönetiminin önemini daha da artırmaktadır (Ceceli, 2005; Aksoy, 2008).

Daha öncesinde de vurgulandığı gibi bilgi yönetimi; var olan ve gereksinim duyulan bilgi kaynakları ile bilgi kaynaklarına ait süreçlerin belirlenmesinin ve değer çözümlemesinin yanında, bilgi kaynaklarının organizasyonel üstünlük için yapılması gerekli süreç ve yenilikleri yönetme işidir. Bilgi yönetimi, organizasyonlarda bilginin öğrenilmesi, üretilmesi, paylaşılması ve inovasyon için kullanımını kapsamaktadır. Birçok uzmana göre bir organizasyonda; yeni bilgilerin oluşturulması, bilgiye erişimin ve paylaşımın artırılması, açık ve örtük bilginin doğru kullanılması, bilginin ürün, hizmet ve süreçlere katılması bilginin dikkatli yönetimi sayesinde (Davenport ve Beck, 2010, s.201). Organizasyonlar, öngörülemez koşullarda, ortamlarda saptanan hedeflerine bilgi yönetiminin yardımıyla ulaşabilmektedir. Organizasyonlarda bilgi yönetimi, organizasyonel bellek oluşturmak, etkin karar verebilmek, inovasyon sürecini yaşamak ve aynı zamanda organizasyonel öğrenmeye yönelmek vb. başarılarının temel esasıdır.

Bir organizasyonda bilgi yönetiminin uygulanabilmesi için; i-) tüm insanlarda (bilgi çalışanlarında) ortak bilgi kavrayışının olması, ii-) organizasyona ait değerli bilgilerin neler olduğunun belirlenmesi, iii-) belirlenen bilgilerin farklı uygulamada

kullanılması ve paylaşılması, iv-) yeni bilginin üretilmesinin ve paylaşılmasının özendirilmesi (Elçi, 2008) gerekmektedir.

Bilgi yönetiminin amacı, organizasyonun yaşama yetkinliğini ve başarı yeteneğini artırmak için gerçekleştirilecek etkinliklerde organizasyonun sistem ve süreçlerindeki açık - örtük bilgisini bütünleştirerek kullanmaktır. Bilgi yönetimi, bu amaç kapsamında her türlü bilginin her türlü etkinliği-işlevi-işini kapsamaktadır. Belirtmek gerekir ki bilgi kendi içinde açık (yazılı hale getirilmiş, paylaşılabilen, nesnel, rasyonel, know-what) ve örtük (yazılı hale getirilmemiş, öznel, bakış açıları, beceriler, know-how) olarak ikiye ayrılır.

Açık bilgiler biçimlendirilebilmekte ve başkalarına iletilebilmektedir. Açık bilgi (explicit) dil olarak kodlanıp üretilebilen bilgidir. Belgeler, talimatlar, grafikler ve depolanıp aktarılabilen bütün diğer mecralar açık bilgi içerir (Dauphinais, Means ve Price, 2002, s.348). Kodlanmış, belgelenmiş olan açık bilgiler, organizasyon çalışmalarının yürütülmesinde insandan belgeye yaklaşımın bir sonucu olmaktadır. Bu tür bilgiler, zaman içerisinde organizasyonun rakipleri tarafından kolayca kopya edilebilmektedir. Dolayısıyla organizasyonun yaratmak istediği üstünlük, rekabet avantajı, geçici bir dönem için başarılmakta, bilgiden elde edilmek istenen değer de sınırlı kalmaktadır.

Örtük bilgiler ise yüksek bilişsellik ve kişisel bağlamlarına özgüdür. Organizasyonların farklı olması bir anlamda örtük bilgilere bağlıdır. Örtük bilgiler, belgelendirilmemiş ve bir forma dönüştürülmemiş bilgilerdir (Tiwana, 2003, s.87). İnsanlar arasındaki genel kanı, örtük bilginin açık bilgiden çok daha kapsamlı olduğudur. İnovasyon sürecinde örtük (zımni, tacit) bilgi belirleyici rol oynar. Her organizasyon yeni ürün, hizmet uygulamalarında belirli bir forma dönüşmemiş örtük bilgiyi çeşitli oranda kullanmaktadır. İnsanların akıllarında ve organizasyonların iş süreçlerinde saklı bulunan bu bilgiler organizasyonların rakipleri karşısında üstünlük sağlayabilmesi bakımından oldukça önemlidir. Açık bilgiye kıyasla daha fazla önem taşıyan örtük bilgi yeni bilginin yaratılması ve sürekli yenilikçilik bakımından inovasyonun ana beslenme kaynağıdır. Organizasyonun inovasyon süreçlerinde örtük bilgi neredeyse bir gerekliliktir. İnovasyon sürecinde, bilgi işçilerinin - insanların var oluşuna verilen önemin nedeni; örtük bilginin bir yandan süreçte açığa çıkarken diğer yandan yeni örtük bilgiler olarak yeni baştan bilgi işçilerinde - insanların depolanıyor

olmasıdır. Davenport ve Prusak'a (2001, s.108) göre örtük bilgi, çok fazla birikmiş, yerleşmiş ve karmaşık öğrenmelerden oluşmaktadır. Sahibi tarafından uzun bir zaman aralığında geliştirilen ve içselleştirilen örtük bilginin bir belge ya da veritabanında tekrarlanması hemen hemen olanak dışıdır.

Başarılı olunması istenen bir inovasyon için en büyük gereksinim; organizasyonun sahip olduğu bilgi ve buna bağlı olarak da en önemlisi bilgi yönetimidir. Hiç kuşkusuz en önemli gerçek, inovasyonun tek başına bir şey olmadığıdır. İnovasyon, her aşamada birbirinden kopuk olmayan etkileşim halinin sürekli devam ettiği birçok farklı değişkenler, süreçler ve/veya sistemler dikkate alınarak hazırlanmakta ve uygulanmaktadır. Ayrıca inovasyon, bilgi yönetiminin yanında daha pek çok etkinliği de içermektedir. Bu gerçek, bir bakıma organizasyonlarda, inovasyonun yapılıp - yapılmayacağına veya başarılı olup - olunmayacağına temel izdüşümüdür. Her zaman organizasyonel yatırımlarda sürekli ve artan değer istendikçe inovasyon, yeni bilgilere daha bağımlı hâle gelecektir. Şunu da bilmek gerekir ki inovasyon “sadece yeni ürünler ve hizmetler sağlamak değildir, insanların tavırlarını ve anlayışlarını da değiştirmektir ki bu, inovasyonun en önemli adımı olabilir” (Kelley ve Littman, 2007, s.227).

### ***İnovasyonda Entelektüel Sermaye Kavrayışı***

Günümüzde çeşitli açılardan bireysel, organizasyonel ve toplumsal hareketliliğin artması, organizasyonların maddi olmayan varlıklarının maddi olanlara kıyasla daha yüksek katma değer oluşturması, işgücünün farklılaşması ve rekabet gücünün en önemli belirleyicisinin inovasyon olması entelektüel sermayenin önemini daha da artırmaktadır. Dolayısıyla organizasyonların yeni zenginliği; entelektüel sermaye ve yeni zenginliğin kaynağı; insanın bilgisi - zekâsı olmaktadır.

Entelektüel sermaye sözcüğü; uygulamaya dönüşen bilgi, zekâ, beceri ve yeterlilikleri ifade etmektedir. Entelektüel sermaye de bilgi yönetimi gibi bilginin öğrenilmesinden - yönetilmesine kadar olan organizasyon içindeki entelektüel faaliyetlerin tüm boyutunu kapsamaktadır. Bu bağlamda entelektüel sermayeyi şu şekilde tanımlamak mümkündür. Entelektüel sermaye; organizasyona rekabet gücü ve üstünlük kazandıran yüksek değerde hizmet - ürün üretmek için edinilen, öğrenilen yeni bilgilerle bilginin yeniden kullanılmasına yönelik olan entelektüel faaliyetler yoluyla

oluşturulan insan kaynağının bilgi ve yeteneklerini kapsayan soyut bir kaynaktır (Stewart, 1997, s.XII).

Günümüzün en önemli olgusunun; farklılık yaratabilmenin ve geleceğe uzanabilmenin sürekli revize edilen bilgiden hareketle organizasyonel ortak amaç ve hedefler doğrultusunda yenilikçi faaliyet ve uygulamalardan oluştuğu çok büyük bir gerçektir. Bir başka deyişle yaşadığımız bilgi çağında “bilgi dünya üzerinde sürekli artan bir hızla yayılmaktadır. Varlığını sürdüren ve ilerleyen organizasyonla bu bilgiyi kullanmayı ve işgüçlerinin beyinlerinin potansiyelini geliştirmek yolunda bilgiyi hizmete dönüştürmeyi öğrenmiş” (Buzan, Dottino ve Israel, 2001, s.212) olan organizasyonlar bulunmaktadır. Özellikle “bilgi toplumuna geçişle birlikte yalnızca fazla sayıda insanın bilgi işi yapması değil, her alanda yapılan işlerin bilgi içeriğinin artmaya başlaması” (İnce ve Bedük, 2006, s.422) sonucu organizasyonlar, gereksinim duyulan değer kendi insanlarında - bilgi işçilerinde ve onların kullandıkları yeni bilgide olduğunu keşfetmiştir. Davenport ve Prusak’a (2001, s.11) göre “temel uzmanlık alanları, öğrenen organizasyon, uzman sistemler ve strateji odağı gibi kavramlar ortaya atılmadan önce bile iyi yöneticiler çalışanlarının deneyimlerine ve becerilerine yani bilgilerine değer veriyorlardı”. Ancak, yakın bir zaman içerisinde organizasyonlar; dinamik rekabet ortamında büyüme hızları yakalamak, değişen koşullara uyum sağlamak, istenmeyen durumları değiştirmek ve katma değeri artırmak için yenilikçi olmanın gereksinimini henüz yeni yeni anlamaya başlamıştır. Dolayısıyla, organizasyonlar stratejiler ve şartlar değiştikçe, yeni şartlara, koşullara ve ortamlara uyumlu yapılanmalar oluşturmayı istemektedir. Bunun için de öncelik, organizasyondaki insanlarda yani bilgi işçilerindedir. Çünkü sürekli bir değişimin yaşandığı yüksek rekabet ortamında organizasyonların başarısı; finansal sermaye, işgücü gibi faktörlerden daha çok entelektüel sermayedeki insan sermayesi (bilgi işçileri) tarafından bilginin öğrenilmesi ve bu bilginin organizasyonel amaçlar doğrultusunda kullanılmasına bağlıdır. Burada oldukça önem taşıyan konu organizasyonda bulunan bilgi işçilerinin yani insan sermayesinin, gerektiğinde kullanılmak üzere hazır bulunan insan gücü olmadığıdır (Yağcı, 2008, s.275).

Zenginlik yaratmak için gerekli kaynakların hiçbirinin bilgi kadar hareketli ve çok yönlü olmaması organizasyonların davranışlarını, yapılarını ve biçimlerini sürekli değiştirmektedir. Her şeyden önce bir organizasyonun yapısının bir amaç değil bir araç

olduğu unutulmamalıdır. Onun için bu aracın iyi tasarlanması, bütün sürecin bilgi ve bilginin yönetimi ekseninde yapılandırılması, organizasyonun hedeflerine ulaşabilmesi için en öncelikli adımlardandır. Dolayısıyla organizasyonların buradaki asıl hedefi; bilgi kuvveti ve insan kaynağının bütünleşip büyüyerek organizasyonun içsel ve dışsal çevre uyumunda faydalı olacak entelektüel sermaye oluşumlarını sağlamak, geliştirmek ve korumaktır. Şüphesiz bütün bunlar hedeflenirken, inovasyon başarısı da göz önünde bulundurulmak zorundadır. Aksi takdirde inovasyon başarısı için istenilen sonuçlar elde edilemez ve organizasyon kendi bütünlüğünde olumsuz etkilerle karşı karşıya kalabilir.

Değer zinciri bağlamında düşünülecek olursa inovasyon faaliyetlerinin başarısı, organizasyondaki tüm bölüm ve çalışanların katılımının yanı sıra müşterilerin, tedarikçilerin, rakiplerin ve dağıtımçıların da katılımını gerektirmektedir. Örneğin, müşteri sermayesinin organizasyonla yaşadığı gerçek deneyimler hakkında ne denli içerikli bilgi sahibi olunabilirse, inovasyon çalışmaları ve çözümleri o denli köklü olmaktadır. Elbette, devamlı sürdürülebilir bir inovasyon kendi içinde birçok aşamayı barındırmaktadır. Müşteri sermayesinin sesinin çok iyi dinlenilmesi, onların da isteklerinin öğrenilmesi ve bilinmesi, inovasyonun düşünce aşamasından - uygulama aşamasına kadar geçen bütün süreçte organizasyonu bir adım öne taşıyabilmektedir (Kırım, 2006, s.24).

Organizasyonun entelektüel sermayesi bir anlamda; daha yeni bilgiler öğrenmenin, birbirinden farklı birçok bilgiyi bir arada tutabilmenin yoludur. Organizasyonun iyiliği için bundan daha önemli başka bir şey olmayabilir. Olabildiğince çok yeni bilgi üretmek, çığır açıcı - çarpıcı bilgilere ulaşmak ve bilginin artan birikimine katkı sağlamak bir organizasyonda entelektüel seviyenin önemli göstergeleridir. Bu nedenle bilgili, yenilikçi, donanımlı, becerikli ve yetenekli insanların eşleştirilip; organizasyon içinde gerek insan sermayesinin gerek müşteri sermayesinin gerekse yapısal sermayenin bütünleştirilip doğru bir entelektüel sermayenin yaratılması, organizasyonun mükemmelliğe ulaşma seviyesi olmaktadır. Özetle, organizasyonun entelektüel sermayesindeki yüksek kolektif birikiminin içeriği inovasyonun yaşam alanı bulacağı bir atmosfer oluşturmaktadır. Herhangi bir organizasyonun her alanında böylesi geniş bir kavrayışın bulunması, mutlak olarak inovasyon sürecinin başarısını yükseltmek demektir.

### ***İnovasyonda Öğrenen Organizasyon Kavrayışı***

Günümüzde organizasyonların, geleneksel yapılardan uzaklaşıp bilgi toplumunun gereksinimlerine cevap verecek uygunlukta yeniden yapılanmaları kaçınılmaz bir zorunluluk haline gelmiştir. Yaşayan her canlı yapı - sistem sürekli kendini yenileme potansiyeli taşımaktadır. Ancak bunun toplumsal yapılarda veya organizasyonel sistemlerde nasıl olduğu hem bireysel hem de kolektif olarak sahip olunan farkındalık düzeyine bağlıdır.

Tüm öğrenmeler, bilgi destekli ve yenilik uygulamalıdır. Öğrenme, etkileşim içinde bulunulan potansiyeller sonucu açığa çıkan güç ile ilgilidir. Bir organizasyondaki öğrenme, bilginin durumundaki farkındalığı ifade etmektedir. Bu farkındalığın derinliği, organizasyonun bir sonraki yeni hareket potansiyelinin kaynağını ve etkinliğini büyük ölçüde değiştirmektedir. Öğrenme, farkındalıkları ve kavrayışı değiştirdiğinden aynı zamanda yeni bilgi yaratma sürecidir. Ayrıca öğrenme, “bildiğimiz şeyleri yönetmek anlamına geldiği kadar, sahip olduğumuz becerileri işbirliği içinde düşünerek geliştirme anlamına da gelir” (Barker, 2001, s.207).

“Öğrenen organizasyon anlayışına dayalı bir yapılanma, bilgi toplumu olma yolunda hızlı ilerlemelerin yaşandığı son yıllarda ayakta kalabilme ve rekabetçi bir stratejiye sahip olabilmenin bir gereği haline gelmiştir” (Yeniçeri, 2006, s.184). Geçmiş dönemler göz önünde bulundurularak söylemek gerekirse, “konvansiyonel yönetim anlayışı anaparayı koruyup en yüksek düzeye çıkarma düşüncesine saplanıp kalmıştır. Ama son elli yıl içinde, işletmecilik dünyası anaparanın egemen olduğu bir ortamdan sıyrılıp, bilginin egemen olduğu bir ortama dönüşmüştür. Son birkaç yılda ortaya çıkmış olan kurumsal öğrenme konusuna duyulan ilginin nedeni de bu değişimdir” (Geus, 1998, s.34). Organizasyonlar, değişen bir dünyada değişimle baş etmek, varlıklarını sürdürebilmek ve organizasyonel başarı elde edebilmek için bilgilenmenin ve öğrenmenin farklı bir zorunluluk olduğunun farkında olmalıdırlar (Argyris, 1991, ss.5-6).

Öğrenen organizasyonun temel felsefesi; öğrenmeye bağlı sürekli yenilikçilik ve değişimdir. Öğrenen organizasyonların beş temel etkinlikte iyi olduğu her zaman vurgulanmaktadır. Bunlar: “sistemik problemleri çözme, yeni yaklaşımları deneme, kendi deneyimlerinden öğrenme, diğerlerinin deneyim ve pratiğinden öğrenme, yeni bilgileri hızlı ve etkili bir biçimde organizasyona yaymadır” (Irwin, 2002, s.170).

Öğrenen organizasyon kavrayışı, öncelikle insanların bilgi ve becerilerinin kesintisiz olarak güncellenebilmesine olanak tanımaktadır. “Bilgiye dayalı organizasyona dönüşmek ve bilginin sağlayacağı üstünlükleri harekete geçirmek isteyen tüm işletmeler, öncelikle bir öğrenen organizasyon olmalıdırlar” (Barutçugil, 2002, s.154). Çünkü öğrenen organizasyonlar “yalnızca yeni bilgilere ulaşmakla kalmaz; davranışlarını öğrendiklerine uyum sağlayacak şekilde değiştirme becerisini de geliştirirler” (Lengnick-Hall ve Lengnick-Hall, 2004, s.11).

Yüksek hızda öğrenme ve öğrendiklerini yaşama aktarabilme yeteneği günümüzün ve geleceğin organizasyonlarının tek dayanağıdır. Her gün bir şeyleri farklı yapmayan, rakiplerinden daha hızlı öğrenmeyen, değişemeyip - yenilenemeyen organizasyonlar zayıf duruma düşmekte, kalıcı üstünlükler elde edememektedir (Barutçugil, 2008). İnsanlar ya da organizasyonlar hemen hemen her alanda eskimiş kalıplardan kurtulmak zorundadır. Eğer, kurtulmayı başaramazsa “zaman içinde önemsizleşir başka bir ifadeyle aynı şeyleri yapmaya devam ederek aynı sonuçları alır yani yerinde sayar” (Kavrakoğlu, 2006, s.56) durumunda kalır. Organizasyonların, gerek kendilerini gerekse rakiplerini aşması için 21. yüzyılın iş dünyasının temel paradigması olan öğrenen organizasyon değişimine gereksinimi oldukça yüksektir. Özetle ve önemle belirtmek gerekir ki “öğrenen bir kuruluş olmak inovasyon kültürünün temeli ve tuğlasıdır” (Kelley ve Littman, 2007, s.97).

Bir organizasyonun rakiplerinden daha aktif ve daha ileri öğrenme yeteneği, organizasyonun farkındalığını ve kavrayışını değiştiren en sağlam rekabet üstünlüğüdür (Argyris, 1991, ss.12-13). Organizasyonların günün koşullarına uyum sağlamak için birer öğrenen organizasyon haline gelmeleri; bilgi ve entelektüel sermayeden en yüksek yararı elde etmeye bağlıdır. Bu durumda, rekabet avantajını sürdürmek isteyen ve rakiplerine kıyasla daha da başarılı olmak isteyen organizasyonlar, sürekli olarak yeni, özgün bilgiler öğrenmeli ve bu yeni bilgileri, hızla ve en yüksek değeri sağlayacak şekilde organizasyonel alanlara yaymalıdır.

İnovasyon ve öğrenen organizasyon olgularının temel hareket aktivitesindeki yetkinlik ise entelektüel sermayenin elinde bulunmaktadır. İnovasyonun önemini kavramış birçok organizasyon, ürünlerini - hizmetlerini geliştirmek, yüksek kalitede yenilikçi süreçler yaşamak amacıyla bir varlık olarak bilginin değerini kavramaya ve öğrenmenin kesintisiz bir etkinlik olarak sürdürülmesi gerektiğine inanmaktadır. Organizasyonel olarak eğer bilgi öğrenilip - önemsenip - özümsevenip ve içselleştirip,

iletişimi - ilişkiyi - işbirliğini ve faaliyetleri güçlendirecek yeni bir şekilde kullanılıyorsa bu demektir ki inovasyon ve öğrenen organizasyon kavrayışı birbirini tamamlayıcı kapsam bütünlüğü göstermektedir. Böyle bir kapsam bütünlüğü ise, her şeyden önce organizasyonel anlamda bugün ve gelecek arasında dengeli bir yaşam bağının kurulduğu anlamına gelmektedir.

### **Gelecek Alanı: Yarınların Başarısı**

Günümüzde bilginin birikim ve yayılma hızındaki olanca artış insanların, organizasyonların ve toplumların yaşama koşullarını yeniden biçimlendirmektedir. Adeta insan aklının bir uzantısı olarak gerçekleşen bilgi toplumuna geçiş, bilgi eksenli organizasyonlar yaratan yeni bir paradigma doğurmuştur. Nitekim bu geçiş süreciyle birlikte daha fazla sayıda bilgi işçisi, bilgiyi kendine uğraş edinirken, yapılan her işteki bilgi içeriğinin de artması oldukça dikkat çekici bir durumdur. Yenilikçilik, üretkenlik, rekabet üstünlüğü ve zenginlik yaratımı toplumların bilgiyi, mevcut bilgiye ne kadar iyi uygulayabildikleriyle doğrudan orantılıdır. Günümüzün hızla küreselleşen dünyasında, modern çağın özü olarak bilginin doğru ve yerinde kullanılması, değer artışının sağlanması ve üretken kılınabilmesi için paylaşım, öğrenme ve öngörme süreçleri yaratmak gerekmektedir.

Ulrich'e (2008) göre koşullar, organizasyonlar ve insanlar hakkında projeksiyonlar yaparak yarına hazırlanmak geleceği yaratmak için bir zorunluluktur. Gelecekte başarılı olabilmek için yaşanılan çevrede olan bitenin farkında olmak ve gelecekte nelerin olabileceğine ilişkin bilgi sahibi olmak gerekir. Bir başka deyişle genel tabloyu görebilmek, günün potansiyellerinin, eğilimlerinin yönünü tahmin etmek yarınların başarısı için oldukça önemlidir. Bu sayede, fırsatlar ve tehditler önceden öngörülebilir, stratejik yönelimler ya da tepkiler gözden geçirilebilir.

Özde, “bugünün bilgileri, yarının problemlerini çözmek için yeterli bilgiler değildir” (Güçlü ve Sotirofski, 2006, s.357). Özellikle, insanların sınırlarını kuşatan setlerden kurtulması gerekmektedir. Belirli bir ürün - hizmet - problem alanına dayalı yeni bilgilerle birlikte eski bilgileri kullanmayı başaran insanlar; kendilerini bir kültürler yelpazesine açık tutmakta, farklı tarzda öğrenmekte, varsayımlarını tersine çevirmekte, farklı açılardan bakabilmekte (Johansson, 2007, s.63) olanlardır. Bir başka deyişle bilgi eksenli toplumlarda ya da organizasyonlarda belirleyici olan insanların davranışlarıdır.

Üyesi oldukları toplum ve organizasyonlarda bilgi işçilerini farklı kılan özellik; insanların bilgilerini sürekli geliştirebilmeleri ve güncelleyebilmeleridir. Eğer bilgi toplumu ile bilgidan herhangi bir değer üretme anlaşılıyorsa, kabul edilmelidir ki aynı bilgilerden uzun süre değer üretmek olası değildir. Bir süre için bu durum gerçekleşebilir olsa da zaman içinde aynı bilgilere başkalarının da sahip olması bilginin değerini azaltmaktadır. Bundan ötürü yeni bilgiler kazanmak gerekmektedir ve bunun gerçekleşmesi ise ancak öğrenmekle olanaklıdır (Kavrakoğlu, 2006, s.4).

Lindley'e (2004, s.117) göre günümüz bilgi toplumu üzerinde düşünmek, bugüne kadarki düşünce biçimimizi yönetmiş olan bazı sınırları bulanıklaştırabilir. Özellikle, 'ekonomik-toplumsal', 'rekabet-işgücü', 'şirketler-topluluklar' ve 'tüketim-yatırım' gibi ayrımların belirsizleşmesine yol açabilir. Ama bu esas olarak son on yıldır -bazı bakımlardan bu zaman aralığı çok daha uzun olabilir- zaten sürüp gitmekte olan her şeyi pekiştiriyor gibi görünmektedir. Bundan daha önemlisi, bir dizi komşu alan giderek birbirleriyle birleşiyorken genel atmosfer üzerinde birleşik bir etki oluşturabilmektedir. İşte bu yüzden böylesi bir potansiyel gücün öneminin iyice kavranılması için insanların yön duygularını kaybetmeden belirli bir düşünce sürekliliği içerisinde olması gerekmektedir.

Unutmamak gerekir ki gelecek, bir organizasyonun karşılaşılabileceği yeni iş geliştirme, atılcı yaklaşım ve yeni anlamlar yaratmanın fırsatını bulmak olduğu kadar içeriden ve dışarıdan gelen birçok tehditleri tetikleme anlamına da gelmektedir. Her ne kadar gelecekte başarı için evrensel bir formül bulunmasa da başarıya giden yolda küçük bilinçlenmeler artırılabilir. Bilinmektedir ki "geleceği hazırlamayanlar, geleceği karşılarında bulurlar" (Argüden, 2004, s.89).

Geleceği şekillendirmek, yenilikleri - gelişimleri - değişimleri sürekli izlemek, bilgiye odaklanmak, sürekli öğrenmek ve öngörülerde bulunmakla olanaklıdır. İnovasyon konusu bu açıdan, günümüzde sadece iş dünyasıyla sınırlı değil hayatın her alanında fark yaratmakla ilgili olarak bütün dünyanın gündemine girmiş durumdadır. Özellikle organizasyonların geleceği açısından ele alındığında inovasyon, organizasyonu "emtialaşma baskılarından kurtarabilecek ve farklılaşmayı sağlayabilecek en emin ve yegâne yol" (Kırım, 2006, s.7) olarak kabul edilmektedir. İnovasyon yönetimini bir paradoks yönetimi olmaktan çıkarıp, bütün taşların yerli yerine oturduğu, organizasyonun, bugününü sağlıklı bir şekilde götüreceği becerileri üst düzeyde kullanırken, gelecekteki varlığını ve büyümesini garanti altına alacak beceri ile

bilgileri yaratma ve geliştirmeyi sağlayabilen bir hale getirmek, organizasyonlarda başarı ve başarısızlık arasındaki en ince çizgiyi oluşturmaktadır (Özgenç, 2008, s.34). Nitekim içinde bulunduğunuz dönemde geleceği şekillendirmek için bugünden atılması gereken adımları daha net olarak görenler, inovasyonu en büyük kaldıraç olarak önemsemekte ve kullanmak istemektedirler. İnovasyon, günün ve geleceğin gerektirdiği koşullarda organizasyonların amaçlarını ve rekabetçi başarılarını gerçekleştirebilmeleri için adeta kaçınılmaz bir gereklilik olmaktadır.

Gelecek alanında asıl önemli olan küresel bilinç ve duyarlılık içerisinde neyin önemli olduğunu belirleyebilmek ve neyin gerçekleştirilmek istendiğine karar verebilmektir. Organizasyonel olarak gelecek alanında belirli bir rekabet üstünlüğü oluşturmak, farklılaşmaya odaklanma stratejisinde finansal güç günümüzde hâlâ önemlidir. Ancak bilgi giderek önem kazanmaktadır ve ilerde daha da önemli olacaktır. İş dünyası açısından bakarsak, temel amaç bilgiden fayda üretmektir. Fayda sağlayabilecek alanlar ise oldukça geniştir: ürün geliştirmek, süreç geliştirmek, kanal yaratmak, marka yaratmak, müşteri ve pazar özelliklerinden yararlanmak, finans kaynaklarını etkin kullanmak vb. İşini daha iyi yapabilmek için organizasyonların kullanacağı iki ana kaynağı vardır. Bunlardan biri sahip olduğu bilgiler, diğeri ise sahip olabileceği başka bilgilerdir (Kavrakoğlu, 2006, s.43). Dolayısıyla bu noktada inovasyon, ancak bilgi ve bilginin yönetiminin belirli bir düzeyde başarılması sayesinde gerçekleştirilebilmektedir.

Kuşkusuz, başarının sırrı kavramlardan değil uygulamalardan geçmektedir. Organizasyonlar istediği kadar yüksek teknolojiye, finansal güce sahip olsun eğer entelektüel sermayelerine gereken önemi vermez, onların inovasyon yapabilme becerilerinin gelişimini sağlamaz ya da onları teşvik etmezse gerekli kaynakların kötü kullanımından doğacak yüksek maliyeti kabullenmek zorunda kalacaktır (Aksoy, 2008). Kısacası, organizasyonel olarak en gerekli olan, bilgi aktiflerinin geliştirilmesi ve yönetilmesi ile inovatif bir ortam yaratabilmektir. Bilgi yönetimi, entelektüel sermayenin sahip olduğu bilgi düzeyini artırırken, öğrenme çabası bilginin kullanılmasıyla yenilikçi ve rekabetçi girişimleri sürdürebilir. Hiç kuşkusuz inovasyon özde kümülâtif bir yapıya sahiptir. Tüm alanların - olguların en iyi şekilde birleştirilmesi ve bütünleştirilmesi sağlandıkça inovasyon için büyük bir enerji - güç açığa çıkacaktır.

## Sonuç

Organizasyonların varlığı ve başarısında her zamanki gibi yine birincil ölçüt bilgiye sahip olunması ve bilginin etkili yönetilmesidir. Hızlı bir değişimin yaşandığı günümüz küresel rekabet ortamında organizasyonlar için tek çıkar yol bilginin farkındalık ve farklılığında bulunmaktadır. Özellikle son yıllarda yaşanan yüksek değişimler, organizasyonları değiştirdiği gibi bilgi kavramının önemini de değiştirmiştir. Bilginin simyasındaki izdüşümlerden de görüldüğü gibi bilgi, bir stratejik kaynak haline gelmiş ve üstünlük ilişkisinin en önemli varlığı olmuştur.

Giderek karmaşıklığın ve belirsizliğin arttığı iş dünyasında organizasyonlar için temel başarı, bilginin dönüşümüne bağlı bulunmaktadır. Bilgi konusunda elde edilen büyük gerçek, bilginin kullanılmadığı sürece hiçbir değere sahip olmadığıdır. Bu gerçek aynı zamanda bilgi yönetimi için temel bir altyapı hazırlarken entelektüel sermaye yaklaşımı odağında ortaya çıkan bilgi insanının yani bilgi işçisinin önemini de kavranmasını sağlamıştır. Bir anlamda, organizasyonlar bilgi dünyasının içinde yaşamaktadır ve bu dünya içerisinde sistem değişikliğinin en iyi şekilde organize edilmesi gerekmektedir.

Herhangi bir organizasyon için bilinen ve başarılı olunan bir faaliyeti daha iyi yapmak değişim sürecinde yaşayan bir organizasyon için yeterli olmayabilmektedir. Öte yandan değişen koşul ve gereksinimlere uygun, faaliyetlerinde yenilikçi değişimler, hızlı geçişler yaparak yeniden organize olma becerisine sahip her organizasyon başarılı olabilmektedir. Yeter ki organizasyonlar inovasyon ve onu destekleyen bilgi yönetimi, entelektüel sermaye ve öğrenen organizasyon kavrayışının farkındalığına varabilsin ve bu pozitif değerlerin farklılık dokusu üzerinde başarılı yeni - yenilikçi faaliyetler yaratmakta iddialı olabilsin.

Birçok araştırmacıya göre; dışarıdaki değişim oranı, içerdekini geçtiği zaman organizasyonların sonu gelmektedir. Bundan ötürü değişen çevreye paralel, yaşayan bir canlı olarak organizasyonların da değişmesi çevreye uyum açısından zorunlu bir gerekliliktir. Bunu başaramayan organizasyonlar için söz konusu olan risk hayatta kalamamaktır. İnovasyon konusunda ciddi olan her organizasyon bilmektedir ki her organizasyonel çalışmanın temelini sürekli inovasyon oluşturmaktadır. Ve geleceği şekillendirmek bilgiden, entelektüel sermayeyi oluşturan insanlardan ve bilgi eksenli bir organizasyon yaratmanın ön koşullarından biri olarak öğrenen organizasyondan oluşan

bütünlük atmosferinde bir organizasyonun kendi ellerindedir. Kendilerindeki böylesi bir iradeyle değişen, gelişen, strateji oluşturan, gelişim ve yenilik dinamiklerini yakalayan organizasyonlar, yirmi birinci yüzyılda daha kaliteli ürün ve hizmetler sunarak, yüzyılın gereği olan farklılığı yaratarak rekabette üstünlüğü sağlamakta, sorunlara hızlı çözümler üretebilmekte, gücünü ve yetkinliğini geliştirebilmektedir.

Görüldüğü gibi inovasyon, karmaşık bir süreç olmakla birlikte ağırlıklı olarak sosyal bir olgudur. Organizasyonlarda inovasyon süreci; teknik, mekanik veya ticari olmaktan öte özünü insanların oluşturduğu daha çok sosyal ve kültürel kapsamlıdır. Ancak, inovasyonun iki temel gerçeği göz ardı edilmemelidir. Bunlardan birincisi, inovasyon sürecinin mutlak başarıyla sonuçlanacak otomatik bir süreç olmadığıdır. İkincisi ise, dünyayı bile sarsan inovasyonların, aynı zamanda unutulup gidecek bilgi yığınları da oluşturduğudur. Bu nedenle, inovasyonu başarıyla hazırlamak ve yönetebilmek için doğru ve donanımlı bir sürecin oluşturulması oldukça önemlidir. Organizasyonlar, eğer sistemli bir inovasyonu gerçekleştirmek istiyorlarsa; organizasyonda bulunan insanlara yenilikçi düşünceler için olanak tanınmalı, insanlar bu konuda teşvik edilmeli, yeni bilgilerin doğması için alanlar yaratılmalı, içsel ve dışsal kaynaklardan gelecek yaratıcı etkilere açık olunmalı ve bu konularda yeri geldiğinde risk alınabilmelidir. Özellikle gelecek bağlamında düşünüldüğünde, her ne kadar özünde bir bilinmezlik taşısa da geleceğin matrisinde bazı boyutları etkilemek olasıdır. Önemli olan bu doğrultuda akla, bilgiye ve yeri geldiğinde cesarete sahip olarak harekete geçebilmektir. Çünkü inovasyon; tamamen gerçek bir yaşam biçimidir ve organizasyonlara sadece başarı getirmekle kalmaz, aynı zamanda dinamik, eğlenceli ve işe yarar bir gelecek alanı sunar.

### **Kaynakça**

- Aksoy, M. (2008). Firma düzeyinde yenilikçilik (yenilik) ve bilgi yönetimi. 19 Eylül 2008 tarihinde [http://sistem.ie.metu.edu.tr/know\\_info4.htm](http://sistem.ie.metu.edu.tr/know_info4.htm) adresinden erişildi.
- Argüden, Y. (2004). *Geleceği şekillendirmek: yaşam kalitesi için stratejik düşünmek*. (2. bs.). İstanbul: Rota Yayınları.
- Argyris, C. (1991). Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*, May-June 1991: 5-15.
- Arıkan, C., Aksoy, M., Durgut, M. ve Göker, A. (2003). *Ulusal inovasyon sistemi: kavramsal çerçeve, Türkiye incelemesi ve ülke örnekleri*. İstanbul: TÜSİAD.

- Ateş, M.R. (2007). *İnovasyon hayat kurtarır*. İstanbul: Doğan Kitap.
- Barker, A. (2001). *Yenilikçiliğin simyası*. (A. Kardam, Çev.). İstanbul: MESS.
- Barutçugil, İ. (2002). *Bilgi yönetimi*. (2. bs.). İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2008). Değişim sürecinde yaşamak, öğrenmek ve yapmak. 22 Eylül 2008 tarihinde [http://www.kobifinans.com.tr/tr/icerik.php?Article=8482&Category=021901&Where=bilgi\\_merkezi](http://www.kobifinans.com.tr/tr/icerik.php?Article=8482&Category=021901&Where=bilgi_merkezi) adresinden erişildi.
- Buzan, T., Dottino, T. ve Israel, R. (2001). *Akıllı lider*. (S. Uçar, Çev.). İstanbul: Alfa.
- Ceceli, M.A. (2005). Firma vizyonu ve bilgi yönetimi ilişkisi. 19 Eylül 2008 tarihinde [http://www.maxihaber.net/yazarlar/maceceli/2005/ky\\_mac\\_eylul2005.htm](http://www.maxihaber.net/yazarlar/maceceli/2005/ky_mac_eylul2005.htm) adresinden erişildi.
- Cowan, R. ve Van de Pal, G. (2000). Innovation policy in a knowledge based economy. *A MERIT Study Commissioned by the European Commission Enterprise Directorate General*, June, Brussels.
- Darling, M., Parry, C. ve Moore, J. (2006). İçinde yaşayarak öğrenme. (O. Yamak, Çev.). *Harvard Business Review dergisinden seçmeler: Yüksek performanslı kuruluş içinde* (ss. 77-98). İstanbul: MESS.
- Dauphinais, G.W., Means, G. ve Price, C. (2002). *CEO'ların bilgeliği: 29 küresel kuruluş lideri günümüz iş dünyasının öncelikli sorunlarına çözüm arıyor*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Davenport, T.H. (2006). *Düşünerek yaşayanlar: bilgi işçileri ve temel özellikleri nasıl yönetilebilirler ve performansları nasıl iyileştirilebilir?*. (V. Karatay, Çev.). İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi.
- Davenport, T.H. ve Beck, J.C. (2010). *Dikkat ekonomisi: iş dünyasının yeni değerini anlamak*. (S. Diktaş, Çev.). İstanbul: Optimist Yayınları.
- Davenport, T.H. ve Prusak, L. (2001). *İş dünyasında bilgi yönetimi: kuruluşlar ellerindeki bilgiyi nasıl yönetirler*. (G. Günay, Çev.). İstanbul: Rota Yayınları.
- Elçi, Ş. (2006). *İnovasyon: kalkınmanın ve rekabetin anahtarı*. Ankara: NOVA.
- Elçi, Ş. (2008). İnovasyonda başarı için edinmeniz gereken alışkanlıklar. 22 Eylül 2008 tarihinde [http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi\\_merkezi/021901/6581](http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/021901/6581) adresinden erişildi.
- Geus, A.De. (1998). *Yaşayan şirket: iş dünyasında büyüme, öğrenme ve uzun ömür*. (A. Ünver, Çev.). İstanbul: Rota Yayınları.
- Güçlü, N. ve Sotirofski, K. (2006). Bilgi yönetimi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(4): 351-371.
- Güleş, H.K. ve Bülbül, H. (2004). *Yenilikçilik: işletmeler için stratejik rekabet araçları*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Harrison, R. ve Kessels, J. (2004). *Human resource development in a knowledge economy*. New York: Palgrave Macmillan Pub.
- Irwin, D. (2002). *İşinizi büyütün: stratejik bir yaklaşım*. (B. Yıldırım, Çev.). İstanbul: Epsilon.

- İnce, M. ve Bedük, A. (2006). Değişimin örgütler üzerine olan etkileri. Ö. Yeniçeri (Ed.). *Yönetimde yeni yaklaşımlar* içinde (ss. 407-434). İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.
- Johansson, F. (2007). *Yaratıcılık ve inovasyon: medici etkisi yaratmak*. (D. Tayanç, Çev.). İstanbul: MediaCat.
- Kavrakoğlu, İ. (2006). *Yönetimde devrimin rehberi: inovasyon*. (2. bs.). İstanbul: ALTEO.
- Kelley, T. ve Littman, J. (2007). *10 İnovasyon emri: yenilikçi bir şirket olmak için gerekli on fonksiyon*. (C. Sungur, Çev.). (2. bs.). İstanbul: MediaCat.
- Kırım, A. (2006). *Farklılaşmanın en etkin yolu: deneyim inovasyonu*. İstanbul: Fed Training.
- Kurt, M. (2005). İşletmelerde bilginin rolündeki değişim ve bilgi yönetimi. C.C. Aktan ve İ.Y. Vural (Ed.). *Bilgi çağı, bilgi yönetimi ve bilgi sistemleri* içinde (ss. 249-265). Konya: Çizgi Kitabevi.
- Lengnick-Hall, M.L. ve Lengnick-Hall, C.A. (2004). *Bilgi ekonomisinde insan kaynakları yönetimi*. (G. Günay, Çev.). İstanbul: Rota Yayınları.
- Lindley, R.M. (2004). Bilgi temelli ekonomiler: yeni bir bağlamda Avrupa'nın istihdam tartışması. M.J. Rodrigues (Yay. Hazl.). *Avrupa'nın yeni bilgi ekonomisi* içinde (ss. 113-162). (E. Özsayar, Çev.). İstanbul: Rota Yayınları.
- NSF, (2001). Partnerships: building a new foundation for innovation. *A National Science Foundation Workshop*, June 18, Arlington, Virginia.
- O'Dell, C., Grayson, C.J. ve Essaides, N. (2003). Ne bildiğimizi bir bilseydik... (G. Günay, Çev.). İstanbul: Dışbank.
- OECD (1997). Oslo manual: proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data. 01 Ekim 2008 tarihinde <http://www.oecd.org/dataoecd/35/61/2367580.pdf> adresinden erişildi.
- Özgenç, A. (2008). İnovasyon paradoksu. *Strategy & Innovation*, 7(2): 34.
- Senge, P. (1997). İğnenin gözünden. R. Gibson (Derl.). *Geleceği yeniden düşünmek: iş yönetimi, rekabet, kontrol, liderlik, pazarlar ve dünya* içinde (ss. 108-130). (S. Gül, Çev.). İstanbul: Sabah Kitapları.
- Senge, P. (2006). *Beşinci disiplin: öğrenen organizasyon düşüncüsü ve uygulaması*. (13. bs.). (A. İldeniz ve A. Doğukan, Çev.). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Senge, P., Scharmer, C.O., Jaworski, J. ve Flowers, B.S. (2007). *Şimdi - burada: insanın amacı ve geleceğin alanı*. (Ç. İmamoğlu, Çev.). İstanbul: GOA.
- Stewart, T.A. (1997). *Entelektüel sermaye: kuruluşların yeni zenginliği*. (N. Elhüseyni, Çev.). İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası.
- Şimşek, M. (2004). *İş hayatında mükemmellik*. İstanbul: Hayat.
- Türk Dil Kurumu (2008). Yenileşim. 07 Eylül 2008 tarihinde <http://tdk.org.tr/TR/Genel/SozBul.aspx?F6E10F8892433CFFFAAF6AA849816B2E4376734BED947CDE&Kelime=yenile%0c5%9fim> adresinden erişildi.
- Tiwana, A. (2003). *Bilginin yönetimi*. (E. Özsayar, Çev.). İstanbul: Dışbank Kitapları.
- Toffler, A. ve Toffler, H. (1996). *Yeni bir uygarlık yaratmak: üçüncü dalganın politikası*. (Z. Dicleli, Çev.). İstanbul: İnkılâp.

- Ulrich, D. (2008). Geleceği yaratmak. 25 Eylül 2008 tarihinde [www.onbinon.com/makale/60/GELECEGI\\_YARATMAK/](http://www.onbinon.com/makale/60/GELECEGI_YARATMAK/) - 46k adresinden erişildi.
- Vural, İ.Y. (2005). Bilgi yönetimi, entelektüel sermaye ve yenilikçilik. C.C. Aktan ve İ.Y. Vural (Ed.). *Bilgi çağı, bilgi yönetimi ve bilgi sitemleri* içinde (ss. 229-248). Konya: Çizgi Kitabevi.
- Yağcı, Y. (2008). Bilgi eksenli örgütlerde entelektüel sermayeye bağlı bilgi yönetimi. E. Bilar ve Y. Ekinci (Yay. Haz.), *Balkan Ülkeleri Kütüphaneler Arası Bilgi-Belge Yönetimi ve İşbirliği Sempozyumu Bildirileri = Information/ Documentation Management and Cooperation Among the Libraries in the Balkan Countries Symposium Papers: 5-7 Haziran 2008* içinde (ss. 267-281). Edirne: Trakya Üniversitesi.
- Yakıt, İ. (1992). *İhvan-ı safa felsefesinde bilgi problemi* (2. bs.). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi.
- Yeniçeri, Ö. (2006). Örgütleri etkinleştirme aracı olarak bilgi ve bilgi yönetimi. Ö. Yeniçeri (Ed.). *Yönetimde yeni yaklaşımlar* içinde (ss.175-192). İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.
- Zaim, H. (2005). *Bilginin artan önemi ve bilgi yönetimi*. İstanbul: İşaret Yayınları.

## Summary

Begin to be accepted knowledge as a strategic source and as a tool for creating value in organization; everyone needs new viewpoints and new approaches. That means the creation of a new awareness in organizations, as in every area of life. In this context, innovation is a field, in changing and improving the lives of today's and ever-increasing competition that can gain advantage between organizations and societies. In the future, organizations which can use this field well will be more powerful than their today's situation.

Especially, creativity and innovation capabilities of knowledge workers are prerequisite for the success of innovation in the difficult conditions of competition, jobs of high complexity and in an environment that workers have the ability to act. Innovation can be realized with using creative potential of all human beings and unlimited creative freedom of knowledge. Therefore, innovation can't be assessed alone without human and knowledge. In other words, in a sense, efficiency of innovation is closely related to investment in knowledge and use the power of this resource. Knowledge worker is required to invest in knowledge-based organizations also contributed to the transformation of living systems. In knowledge-based life, as well as

the management of the other resources, knowledge management is not a choice, it has been a necessity.

Knowledge management is the most excellent advantage to capture the desired results, develop the organizational capacity and create a dynamic process for new products - services. Knowledge management, in any organization, can be thought as a catalyst for the creation of tools, resources and systems that provides innovation and creativity at product and service development processes. Therefore, knowledge management can be accepted as a tool for creating an innovative organization.

Knowledge management provides the production of the new knowledge or a new idea that innovation needed, learn and use that knowledge and idea for innovation. Production and sharing of new knowledge with all the resources of organizations create more favorable environment for innovation. One other aspect of organizational knowledge management, in organizations, the power of knowledge as a source of knowledge-based metaphor and the role of knowledge helps organizations to be learning organizations that are dealing with people's own knowledge and intellectual capital. On the other hand, if the knowledge learned and used for a new way to strengthen communication - relationship - cooperation and activities of the organization, this means that understanding innovation and the learning organization show the integrity of the complementary coverage. That situation means that there is a balanced living connection between the present and future time of organization. In short, innovation is prepared and practiced with paying attention to many different variables, processes and systems.

In today's rapidly globalizing world, accurate and appropriate use of knowledge as the essence of the modern age, sharing, learning and prediction processes required to create. For organizations, financial power is still valid but knowledge is becoming increasingly important; in the future knowledge will be even more important. Instead of continuing the same things and getting same results, organizations should use and manage knowledge to achieve innovation. That not only provides speed, efficiency, quality and success for organizations but also provides a dynamic way of life and a future work space.