



Kültürel Antropolojinin Bilgi Yönetimi İle Bağdaştırılması: Nortel Vakası Analizi İle İşlevselcilik Teorisinin Çok Uluslu Şirketlerin Bilgi Yönetimi Uygulamalarına Olan Yansımaları

Reconciling Knowledge Management With Cultural Anthropology: The Reflections Of Functionalism Theory On Knowledge Management Applications Of Multinational Corporations By Aid Of Nortel Case

Mehmet DİNÇ¹, Ümmühan KAYGISIZ²

Öz

Küresel ölçekli rekabet işletme birimleri arasında sınırları aşan bilgi ve bilgi yönetimi (BY) çalışmalarını özellikle çok uluslu işletmelerin (ÇUI) başarısı için vazgeçilmez hale getirmiştir. Bu tür şirketlerin bilgi ve BY çalışmalarında çok çeşitli disiplin alanları önemli katkılar sağlamaya başlamıştır. Farklı coğrafi alanlara yayılmış birimleri arasındaki uyumu ve bütünleşmeyi sağlamak adına ÇUI'ler BY uygulamalarında işlevsellik gibi kültürel antropoloji bakış açısını bütünleştirmelidirler.

Çalışmanın amacı, ÇUI'lerin BY uygulamalarında genel anlamda kültürel antropoloji teorilerinin, özel anlamda ise "işlevselcilik" teorisinin yansımalarının ne boyutta olduğunu açıklamaktır.

Çalışma ÇUI olan Nortel'de derinlemesine tekli vaka çalışmasını içerir. Nortel Vakası analizi yardımıyla işlevselcilik teorisinin BY'ye olan etkileri ve yansımaları "Bütüncül Yaklaşım" temasıyla incelenecektir.

Nortel Vakasında elde edilen bulgular değerlendirildiğinde bilgi ve BY çalışmaları kapsamında performans çevresinin bütüncül bakış açısıyla ele alınması ve bir şirkete yönelik bir bilgi yönetimi girişiminin uygunluğunu sağlamada stratejik, işlemsel, teknik, süreçsel ve kültürel faktörlerin bütünleştirilmesi gerektiğini öne çıkarmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Bilgi, Bilgi Yönetimi, Kültürel Antropoloji, İşlevselcilik Teorisi, Çok Uluslu Şirketler, Nortel.*

Abstract

Global scaled competition has made indispensable knowledge and knowledge management efforts that cross the borders between business units especially for the success of multinational corporations. Varieties of disciplines have started to make contributions to knowledge and knowledge management efforts of this kind of corporations. In order to provide the harmony and integration between units that dispersed different geographical

¹ Okutman, Süleyman Demirel Üniversitesi, mehmetdinc@sdu.edu.tr

² Yrd.Doç.Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, ummuhankaygisiz@sdu.edu.tr

³ Nortel Vakası, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2012:271-280; Massey, Montoya-Weiss ve

areas, multinational corporations have to integrate the cultural anthropologic view such as functionalism in their knowledge management initiatives.

This study aims to clarify the reflections of cultural anthropologic theories in general and functionalism theory in specific in the knowledge management efforts of multinational corporations. This study involves an in dept and single case where Nortel is known a multinational Corporation. By aid of Nortel Case analysis the effects and reflections of functionalism theory on knowledge management was investigated in the form of "Holistic Approach".

As a result of this study, the findings that is acquired from Nortel Case have revealed many gains such as; firms must deal with performance environment with holistic point of view that in the knowledge and knowledge management efforts, firms must integrate strategical transactional, technical, processual and cultural factors with providing of convenience of any knowledge management initiative.

Keywords: *Knowledge, knowledge management, cultural anthropology, functionalism theory, multinational corporations, Nortel.*

1.GİRİŞ

Son zamanlarda dünya çok önemli değişimleri yaşamaktadır. Değişimi kuruluşların kendi lehlerine çevirmelerinde farkındalıklarını arttırmak, fikirlerini paylaşmak ve rekabetin önünde yer almalarını sağlamaya yönelik yeni ve yenilikçi yollara uyum göstermek önem kazanmaktadır. Çünkü, günümüzde bilgiyi elde etme, kullanma ve paylaşmaya olan gereksinim daha da artmaktadır. Bugünün ekonomisinin öne çıkan özellikleri arasında değişimin çok hızlı olmasının yanı sıra, küreselleşme ve bilgi yoğun ürünleri de saymak mümkündür. Firmalara yönelik kaynak tabanlı bakış açısı, bir firmanın karlılığının en önemli fonksiyonu olarak pazarını ve rekabetçi konumunu varsaymaktadır. Aynı zamanda bir firmanın kaynakları, organizasyonel performansı arttırmasının yanı sıra müşterilerin yararına ürün ve hizmetlerin sunumunu kolaylaştıran içsel yetkinlikleri ve teknik bilgiyi/know how oluşturur (Alavi ve Leidner, 2001:108). Pek çok organizasyonel kaynaklar arasında bilgi tek ve en ayrıcalıklı kaynak olarak tanınır (Drucker, 1993:1). Ayrıca herhangi bir organizasyonun rekabetçi üstünlüğünü sürdürmesinin farklılık oluşturucu ve önemli bir dinamiği olarak bilinir.

Günümüzde ekonomiler bilgi ekonomilerine dönüşmüşlerdir ve bilgi katma değer üreten ekonomik faaliyetlerde üretimin temel faktörü haline gelmiştir. Bilgi ekonomisinde bilgi ve enformasyon; üretimin, dağıtımın ve tüketimin temel birimleri olarak fiziksel varlıkları gölgede bırakmıştır. Gelişen çevrelerde büyümenin anahtarı bilginin gelişiminin bir sonucu haline gelen yenilikçilik de gözlenmektedir. Bilgi varlıklarını etkin yöneterek bir kuruluş rekabetçilik ve uyum yeteneğini geliştirebilir ve başarı şansını arttırabilir. Zira bilgiyi yönetmek tüm şirketlerin en üst stratejik gündemi olmuş ve bu şirketler (tüm sektörlerdeki) bilgi yönetiminin gelecekteki başarıların kritik rolü olduğuna inanmışlardır (Sanghani, 2009:1).

Günümüz iş ortamının bilgiyi yönetmeye daha fazla gereksinim duymasının temelinde organizasyonların hizmetle uğraşma yoğunluğunun görece olarak artması yer alır. Hizmet temelli bilgi yoğun şirketler bazı ortak özelliklere sahiptir. Bu özellikler (Apostolou ve Mentzas, 1999:129): Bu şirketlerin ürünlerinin soyut olması; üretim süreçlerinin standart olmaması ve takım çalışmasına bağlı olması, çalışanların birçoğunun eğitilmiş ve yaratıcı olması, müşterilerine bireysel davranabilmesi olarak sayılabilir.

Küresel ölçekli rekabet işletme birimleri arasında sınırları aşan bilgi aktarımı çok uluslu şirketlerin başarısı için önemli hale getirmiştir (Bhagat vd., 2002: 204) ve geleneksel olan çok ulusluluk olgusunu değiştirmiştir. Aynı şekilde çok uluslu şirketlere yönelik işlem maliyeti üstünlüğü teorisi zamanla sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün firmanın değerli, rakipleri arasında nadir sahip olunan varlıklarına bağlı olduğu şeklindeki stratejik bakışa dönüşmüştür. Yakın zamanlarda ise kaynak tabanlı görüş daha popüler hale gelmiştir. Bu yeni görüş; bir organizasyonun sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğünün bilgiyi üretme ve aktarma yeteneğinden kaynaklandığını ifade etmiştir (Bloodgood, 2014:61-62). Bu kaynak tabanlı görüş çok uluslu şirketlerin şubeleri arasındaki bilgi akışının önemini ortaya çıkarmıştır (Barney, 2001:644) (Haghirian, 2011:64-65).

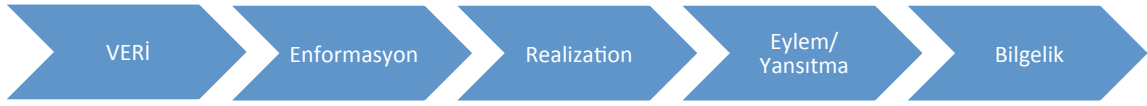
Çok uluslu şirketlerin kültür konusunu nasıl ele aldığı şubeleri arasındaki etkileşimleri başarılı ya da başarısız yapan en belirleyici etkidir. Kültürel bütünleşme çok büyük öneme sahip olsa da bu bütünleşmenin tahmin edilmesi, incelenmesi ve nicel hale getirilmesi zordur. İlgili yazında çok uluslu şirketlerin farklı coğrafi alanlara yayılmış şubeleri arasındaki uyum ve bütünleşme alanındaki başarısızlık nedeni olarak en fazla atıf alan konunun kültürel farklılıklar olduğu (Papadakis, 2007:48) göz önüne alındığında, bu tür şirketlerin bilgi yönetimi uygulamalarında kültürel antropolojik bakış açısını bütünleştirmek bir gereklilik halini almıştır.

Bu çalışmanın amacı, çok uluslu şirketlerin bilgi yönetimi uygulamalarında genel anlamda kültürel antropoloji teorilerinin, spesifik anlamda ise "işlevselcilik" teorisinin yansımalarının ne boyutta olduğunu vaka analizi yöntemiyle göstermektir. Çalışmamızın kavramsal çerçeve başlığında bilgi, bilgi yönetimi, çok uluslu işletmeler ve kültür, kültürel antropoloji konuları çalışmanın bağlamını oluşturacak şekilde ele alınacaktır. Bu konuları, bilgi yönetimi ile işlevselcilik teorisinin ilişkisinin kurulması takip edecektir. Çalışmanın araştırma bölümünde İşlevselcilik teorisinin bilgi yönetimine olan yansımaları Nortel Vakası ekseninde incelenecektir. Bu vakadan elde edilen bulgular araştırmacılara, uygulayıcılara ve organizasyonların ilgili süreçlerine bilgi yönetimi eksenindeki katkıları ele alınarak tartışılacaktır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Bilgi

Bilgi eski zamanlardan beri Batı ve Doğu felsefelerinde epistemolojik tartışmalar çerçevesinde tanımlanmış geniş ve soyut bir kavramdır (Alavi ve Leidner, 2001:107). Bilgi ve enformasyon terimleri ilgili yazında birbirinin yerine kullanılan, birbirine yakın ancak bir ayrımı da gerekli kılan iki kavramdır. Konuyla ilgili bilgi akış zinciri veri- enformasyon -gerçekleşme (realization)-eylem /yansıtma-bilgelik şeklinde (Şekil 1) ifade edilebilir.



Şekil 1: Bilgi Akış Zinciri (Kaynak: Kakabadze, Kakabadze ve Kouzmin, 2003:77)

Veri, bağlamın dışındaki gözlemleri veya gerçekleri temsil eder, doğrudan anlamlılık göstermez. (Zack, 1999:45-58). Enformasyon, organize edilmiş veriler, ilgisi ve amacı birbirine bağlanmış veriler ve yoruma dönüştürülmüş veriler olarak tanımlanır ki, enformasyonun ham verilerin niyetlenilmiş organizasyonuna insanların katılımını kapsadığı görüşünü ele alan diğer enformasyon tanımlarına benzerlik gösterir (Terra ve Dra, 2003:2). Epistemolojik açıdan sıkça ifade edildiği gibi “gerekçesi sunulmuş doğru inançlar” olarak bilinen bilgi; deneyim, iletişim veya çıkarımlar vasıtasıyla insanların inandığı ve değer verdiği anlamlı ve organize edilmiş mesajlar topluluğu (Blacker, 1995:1021-1046) anlamına gelir. Bu şekilde gerçekleşme (realization), enformasyonun üretkenlikle ilgili kullanımı olarak anlaşılabilir.

Gerekçesi sunulmuş kişisel bir inanç olarak bilgi bir bireyin etkili eyleme geçme potansiyelini artırır. Bu bağlamda eylem fiziksel becerileri ve yetkinlikleri, bilişsel/entelektüel etkinlikleri –sorun çözme gibi- veya her ikisini de ifade eder (Sanghani, 2009:2). Bir başka açıdan bilgi sadece bir kişinin zihninde yerleşik olabilir ve aynı zamanda bireysel ve toplulukçu inançlar setine dayalı olarak insanların deneyim ve yansıtmasının bir sonucudur (Terra ve Dra, 2003:2).

Bu eylem ve yansıtma yardımıyla bir kişi bilgelik kazanabilir. Doğru yerde, doğru zamanda ve doğru bir bağlamda enformasyonun nasıl kullanılacağını bilmek ve bunu alınacak kararlarda kullanmak bilgelik gerektirir. Bilgelik oldukça gelişmiş bir istek ve kararlılık vasıtasıyla sembolik bir süreçleme biçimini anlatır (Kakabadse, Kakabadse ve Kouzmin, 2003:77).

Çoğu kimse bilginin enformasyon ve veriye göre daha derin, daha zengin ve daha geniş bir anlama sahip olduğunu bilir. Bu yargıyı destekleyen bilgi “yeni deneyimleri ve enformasyonu değerlendirmeye ve bütünleştirmeye yönelik bir çerçeve sunan çerçevelenmiş deneyim, değerler ve bağlamsal enformasyon

ve uzmanlığın akıcı bir karışımıdır. Bilgi bilenlerin zihinlerinde ortaya çıkar ve uygulanır. Organizasyonlarda bilgi sadece belgelerde ve depolarda değil aynı zamanda örgütsel rutinlerde, süreçlerde ve uygulamalarda ve normlarda gömülü olarak bulunur” (Davenport ve Prusak, 1998:5). Bu tanımlama bilginin basit bir kavram olmadığını, bağlamsal enformasyonla birleştirilmiş zengin bir veri karışımı olduğunu, bilgelik ve kişilerin uzmanlığının değerlendirildiğini gösterir.

2.2. Bilgi Yönetimi

Bilgi yönetimi (Knowledge Management); bilgi ve iletişim teknolojilerinin veri ve bilgi işleme kapasitesi ile beşeri sermayenin yenilikçi ve yaratıcı kapasitesini birleştirerek organizasyonun yaratıcı gücünden azami ölçüde yararlanmayı amaçlayan örgütsel bir süreçtir. Örgüt içinde bilginin paylaşılması, yaygınlaştırılması ve kullanılmasını yöneten ve bilgiyi oluşturan ya da yerleştiren süreçlerdir (Meihami ve Meihami, 2014:81).

Bilgi yönetimi yaklaşımı, örgütlerin içinde buldukları ortamlara uyum sağlayabilmeleri, küreselleşen dünyada ulusal ve uluslararası rekabete direnebilmeleri ve geleceğe yönelik daha yararlı yatırımlar yapabilmeleri için gerekli olan önemli bir araçtır. Bu bağlamda örgütleri geleceğe daha güçlü bir biçimde taşıyacak olan bu yaklaşımı yaşama geçirilebilmek için örgüt içerisinde bilgi yönetimi kültürü oluşturulması ya da bu yaklaşımın örgüt yönetimi içerisinde yüksek bir konumda temsil edilmesi gerekmektedir (Celep ve Çetin, 2003:5).

Townley bilgi yönetimini, bir örgütün misyonunu gerçekleştirmek ya da amacına ulaşmak için aldığı kararları en etkili şekilde kullanmak suretiyle üretme ve paylaşma açısından bilgiyi kontrol altına alma faaliyeti şeklinde tanımlamaktadır (Yeniçeri, İnce, 2005: 62). Daha açık bir ifadeyle bilgi yönetimi, bilgiyi yaratmak, elde tutmak, paylaşmak ve geliştirmek için kullanılacak yeni radikal yollar olarak tanımlanabilir.

Benzer şekilde Rastogi'ye göre bilgi yönetimi, başlıca örgüt amaçlarına ulaşmak için fertler ve gruplar tarafından elde edilen, yaratılan, depolanan, paylaşılan, yayılan ve geliştirilen işletme çapındaki faaliyetlerin sistematik ve bütünlendirici bir şekilde koordine edilmesi sürecidir (Rastogi, 2000:40). Bilgi yönetimi, örgütün öğrenmesini ve değişen çevresine uyumunu, hizmet ve mamul üretiminde maliyetleri azaltmayı ve rekabet avantajı elde etmeyi sağlamaktadır. Bununla birlikte, bilgi varlıklarından yararlanmayı amaçlayan bir disiplin ve uygulama olarak, bilginin üretimini ve örgütsel performansı olumlu şekilde etkileyebilmekte, bilgiyi örgütsel düzeyde kullanılabilir ve paylaşılabilir bir hale getirebilmektedir (Yılmaz, 2008:107).

Günümüz iş ve örgüt yaşamında bilginin temin edilmesi, yayılması, kullanımı gerektiğinde tekrar kullanılmak üzere depolanması örgütsel etkinliği ve verimliliği yükselten önemli faktörlerdendir. Bilgiyi harekete geçirme ve kullanabilme yeteneği, günümüzde bir örgütün tek üstünlüğüdür.

2.3. Çok Uluslu İşletmeler

2.3.1. Çok Uluslu İşletmeler ve Bilgi Yönetimi

Çok uluslu bir şirket, işlem ve uygulamalarını çok yapılı çevrelerde koordine etmeye gereksinim duyan ve iki ya da daha fazla ülkede çalışmalarını icra eden, bu farklı ülkelerde üretim, pazarlama, finansman, halkla ilişkiler ve diğer işletmecilik fonksiyonlarını yürüten kuruluşlar olarak tanımlanır (Wheelen ve Hunger, 2000:57). Şirket birimlerinin küresel dağılımı yönetim süreçlerinde daha büyük bir çeşitliliğe yol açar. Şubeleri arasında ve şubeleriyle kumanda merkezi arasında coğrafi ve kültürel yönden farklılıklar yaşanması sebebiyle çok uluslu şirketler çok daha fazla karmaşıklıkla karşılaşır. Çünkü uluslar arasılaşma süreçlerinin bu şirketler için var olan tartışmaları ve zorlukları meydana getirmesinden dolayı enformasyon ve bilgi karmaşık ve çok çeşitlilik temelli bir ortamda yanlış kararlar verme riskini azaltmada önemli bir rol oynar. (Ragins, 2012:493-501).

Küresel ölçekli rekabet, işletme birimleri arasında sınırları aşan bilgi aktarımını çok uluslu şirketlerin başarısı için önemli hale getirmiştir (Bhagat vd., 2002:204) ve geleneksel olan çok ulusluluk olgusunu değiştirmiştir. Çünkü geleneksel olan bu anlayışa göre, şirketler kurulu bulunduğu ülkede geliştirilen daha üst teknolojiden yararlanıyor ve diğer ulusal pazarlara doğrudan yabancı yatırım yoluyla bu üstünlüğünü aktarıyordu (Cantwell ve Narula, 2001:158). Bu şekilde şirketin orijin ülkesi tüm yenilikçiliğin, kontrolün, teknik becerilerin ve liderlik yeteneğinin kaynağı haline geliyordu. Zamanla bu geleneksel bakış, çok uluslu şirketin bir şebeke/ağ olduğu şeklindeki paradigmaya dönüştü. Bu yeni bakış açısına göre bilgi inşa etme, farklı ulusal kültürlerdeki şubelerden bağlamsal ve spesifik bilgiyi bütünleştirmeyi gerektiren bir ağı ifade etmektedir (Almeida vd., 2002:148).

Aynı şekilde çok uluslu şirketlere yönelik işlem maliyeti üstünlüğü teorisi zamanla sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün firmanın değerli, rakipleri arasında nadir sahip olunan varlıklarına bağlı olduğu şeklindeki stratejik bakışa dönüşmüştür. Yakın zamanlarda ise kaynak tabanlı görüş daha popüler hale gelmiştir. Bu yeni görüş; bir organizasyonun sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğünün bilgiyi üretme ve aktarma yeteneğinden kaynaklandığını ifade etmiştir (Kogut ve Zander, 1992:385). Bu kaynak tabanlı görüş çok uluslu şirketlerin şubeleri arasındaki bilgi akışının önemini ortaya çıkarmıştır (Barney vd. 2001:644).

Yönetimsel bir varlık olan bilginin karmaşıklığı ve belirsizliği özellikle çok uluslu şirketler için bir mücadele alanı olmuştur. Çünkü bilgi yönetimi ve bilgi aktarımı bir boşlukta oluşmaz belirli bir ortamda veya bağlamda yapılır. Bu bağlamlarda bilgi yönetimi süreçlerini ve bu süreçlerin etkinliğine etki eder. Bu bağlamlardan birisi de bilginin kendisidir. Açık bilgi daha kolay şekilde paylaşılıp yönetilebilirken (Haghirian, 2011:65); rekabetçi bir üstünlük kaynağı olabilen örtülü bilgi rakiplerin taklit etmesinin, organizasyonun bir sisteme bağlanmasının, aktarımının ve yeniden konuşlandırmasının (Martin ve Solomon, 2003:298) zor olduğu bir niteliğe sahiptir. Bilgi yönetimi etkinliklerinin başarısında etkili olan diğer faktörler örgütsel yapı ve örgütsel kültürdür. Çünkü her ikisi de bilgi yönetimi işlemlerini kapsayan örgütsel rutinlerin temelini oluşturur (Haghirian, 2011:65).

2.4. Kültür Ve Kültürel Antropoloji

Kültür terimi uzun yıllardan beri çok anlamlı bir kavramı ifade eder. Her ne kadar Çiçero önceden felsefeyi ifade etmek için temsili olarak “cultura mentis” kullanmışsa da orijinal olarak kültür kavramı ziraat alanındaki “ekip biçme yetiştirme (cultivation)” kelimesinden türemiştir. Yüzyıllar boyunca bu kavram “arpa kültürü” veya “sanatların kültürü” örneğindeki gibi üretilen veya geliştirilen şeyler anlamında kullanılmıştır. 18. yy Fransa’ında tek başına kültür terimi kullanılmaya başlanmış ve zihnin eğitilmesi anlamını kazanmıştır. Eğitilmiş kişinin niteliklerini ifade ederek anlamını genişleten kültür kavramı Antropolog Edward Taylor’un tanımıyla anlamsal gelişimini sürdürmüştür. Taylor’a göre; “kültür veya medeniyet bilgi, inanç ve toplumun bir üyesi olan insanoğlunca kazanılmış diğer yetenekleri içeren karmaşık bir bütün” anlamına gelir (Jahoda, 2012:289-290).

Son 40-50 yıllık süre içerisinde kültür kavramının anlamı üzerinde önemli bir gelişim süreci yaşandığı iddia edilebilir. Bu süreçte başta Antropoloji, sosyoloji ve psikoloji olmak üzere pek çok disiplin altında yürütülen akademik tartışmalar önemli etkiler yapmıştır. Reisinger’in belirttiği gibi kültür kavramı; insanların etkinlik kalıpları ve bu tür etkinliklerin önem ve değerini gösteren simgesel yapılar anlamına gelir (Reisinger, 2009:86). Antropologlar kültürün, insanoğlunun kökeni olduğuna işaret ederler. İşlevselciler kültürün; insanlara yön veren, insanların nasıl davranması gerektiğini ve ihtiyaçlarını karşılamak için ne tür araçları kullanması gerektiğini bildiren kurallar dizisi olduğunu savunurlar. Bilişsel antropologlar kültürü, bilişsel bilgi bağlamında ele alırlar. Sembolikçiler açısından kültür, insanların iletişim kurmasını sağlayan simgeler ve anlamlar sistemi olarak değerlendirilir. Sosyal antropologlar için kültür, sosyal ilişkilerin önemine insanoğlunun tüketim süreçleri uygulamalarına vurgu yapan olgu anlamında kullanılır. Kültürel antropologlar kültür kavramı üzerinden vurguyu insanların normları ve değerlerine yöneltir. Arkeologlar, insanoğlunun etkinliğinden geriye kalan maddi öğelere/materyallere yoğunlaşır. Pazarlamacılar için kültür, belli bir topluluğun üyelerinin temelde paylaştığı önemli varsayımlar dizisini ifade eder (Reisinger, 2009:86). Kültürlerarası karşılaşmalar bağlamında kültür kavramı ise iki şekilde tanımlanabilir; a) gerçekte tanınmayan bir kişiyle kurulan bireysel bir etkileşim veya, b) insanoğlunun doğasına yönelik davranış, fikirler ve değerlere odaklanan daha soyut bir kavram (Brislin, 1981:4).

Pek çoğu antropologlar tarafından önerilmiş olarak kültürün soyut tanımlamalarının fazlaca yapıldığı bilinmektedir. Bu tanımlar içinde kültürlerle ilgili karşılaştırmalı çalışmalarda en çok vurgu yapılanı Kroeber ve Kluckhohn ile Triandis’e aittir. İlgili yazında 150 tanımları inceleyerek Kroeber ve Kluckhohn, şu ortak fikirlerde buluşmuştur. Onlar’a göre kültür;

“Açık ve örtülü örüntülerden, insan gruplarının kültürel dokularında şekillenmiş olanlarını da içeren ayırt edici başarılarının oluşturduğu semboller tarafından aktarılan ve kazanılan davranışlardan meydana gelir; kültürün esas temeli geleneksel (yani tarihsel olarak türemiş ve seçilmiş) fikirlerden ve onların bağlandığı

değerleri oluşturur; kültür sistemleri bir taraftan eylemin sonuçları olarak düşünülebilir diğer taraftan daha ileri eylemin başlatıcısı olabilir” (Kroeber ve Kluckhohn, 1952:181, aktaran, Reisenger, 2009:90).

Triandis ise kültüre yönelik tanımlama çalışmalarında “öznel kültür” kavramını eklemiştir. O’na göre “öznel kültür”; çevrenin insan yapımı kısmına karşı insanların tepkileri veya sosyal çevresini algılama yönünde bir grubun kendisinden beklenen biçimine verilen isimdir (Triandis, 1994: 87).

Berry ve arkadaşları antropoloji yazınında yerini almış kültür tanımlarını altı ana sınıflamada öneren Kroeber ve Kluckhohn’un çalışmasını özetlemek suretiyle kültürün farklı tarifini açıklamıştır. Berry ve arkadaşlarına göre kültür; betimsel olarak bir kültürü karakterize eder; tarihsel olarak bir grubun gelenekleridir; normatif açıdan bir grubun kurallarını ve normlarını ifade eder; psikolojik açıdan herhangi bir grubun nasıl öğrendiğini ve sorunları nasıl çözdüğünü vurgular; yapısal olarak bir kültürün organizasyonel öğelerini ifade eder ve genetik açıdan kültürel orijinleri tasvir eder (Berry, Poortinga, Segall ve Dasen, 1992:226-227).

Tablo 1:Farklı Disiplinlerde Kültür Tanımları

Disiplin Adı	Kültür Tanımı
Antropologlar	Kültürü insanoğlunun kökeni olarak kabul ederler.
İşlevselciler	İnsanlara yön veren, insanların nasıl davranması gerektiğini ve ihtiyaçlarını karşılamak için ne tür araçları kullanması gerektiğini bildiren kurallar dizisi.
Bilişsel Antropologlar	Bilişsel bilgi.
Sembolikçiler	İletişim kurmayı sağlayan anlamlar ve semboller sistemi.
Sosyal Antropologlar	Sosyal ilişkilerin önemine ve insanoğlunun tüketim süreçleri uygulamalarına vurgu yapan olgu.
Kültürel Antropologlar	İnsanların normları ve değerlerini belirtir.
Arkeologlar	İnsanoğlunun eyleminden geriye kalan materyaller
Pazarlamacılar	Belli bir topluluğun üyelerinin temelde paylaştığı önemli varsayımlar dizisi.

Kaynak: Reisenger, 2009:86’den uyarlanmıştır.

Kültürel antropoloji; “arkeolojik, etnolojik, etnoğrafik, dilsel, sosyal ve psikolojik veriler ve inceleme metodlarına dayalı olarak insanoğlunun kültürlerinin gelişiminin bilimsel çalışma alanı” olarak tanımlanabilir (American Heritage Electronic Dictionary, 1991, aktaran Gordon, 2002:51). Bir başka ifadeyle kültürel antropoloji; antropolojinin bir alt dalı olarak belirli çağdaş kültürlerle ait çalışmaları (ethnography) ve kültürel karşılaştırmalardan elde edilen insan kültürünün daha genel öne çıkan örüntüleri (etnology) inceleyen bilim dalıdır. Bu tanımın öne çıkardığı kavramlar Tablo 3’de görülebilir.

Tablo 2. Kültürel Antropolojinin İki Yüzü (Facets)

Etnografi	Etnoloji
Açıklayıcı/Betimleyici	Karşılaştırmalı
Doğrudan alan çalışmasına dayanır.	Diğer etnografların topladığı verileri kullanır.
Tek bir kültüre veya alt kültüre odaklanır.	Kültürler veya alt kültürler arasında genellemeler yapar.

Kaynak: Ferraro ve Andreatta, 2010:12.

Kültürel antropologlar dünyadaki kültürel farklılıkları ve benzerlikleri inceleyebilmeden önce, öncelikle mümkün olduğu kadar ayrıntılı olarak belirli kültürlerin özelliklerini tanımlamak durumundadırlar. Bu ayrıntılı tanımlamalar (ethnographies) geniş alan araştırmalarının (genellikle bir veya iki yıl süren) sonucunu oluşturur. Bu araştırmalarda antropologlar çalıştıkları insanlarla birlikte yaşarlar, onları gözlem altına alırlar ve onlarla konuşurlar (Ferraro ve Andreatta, 2010:11-12).

3. BİLGİ YÖNETİMİ VE KÜLTÜREL ANTROPOLOJİ TEORİLERİ İLİŞKİSİ

3.1. İşlevselcilik Teorisinin Bilgi Yönetimine Etkileri (Functionalism)

3.1.1. İşlevselcilik Teorisi

Belirli bazı antropologların doğal tarih geleneğinden ayrılarak bütünleşik sistemler yaklaşımını geliştirme yönünde ilk çabalarından biri “yapısalcı bir bakış açısı” şeklinde gerçekleşmiştir. Kültürlerin orijinleri veya tarihleriyle, inanç düşünceleri ve geleneklerle ilgilenme yerine bu yeni okul kültürlerin nasıl işlediğine dair yeni ve farklı sorular sormuştur. İşlevselciler Dakota’nın Güneş Dansı ritüelinin en önemli yanının; bu ritüelin nerede, nasıl ve ne zaman bulunup yayılmasının olmadığını ancak bu dinsel merasimin nasıl bir fonksiyonu yansıtması ve Dakota kültürünün kalanıyla nasıl bir uyum göstermesi olduğunu savunmuşlardır (Howard, 1989:30-31).

Bütün bir kültürel sistemde unsurların birbirleriyle ilişkili karmaşık yapısını anlamak için antropologlar aylarca ve hatta yıllarca süren bir zaman diliminde yoğun saha çalışmaları yürütmek zorundaydılar. Çünkü işlevselcilik olarak bilinen bu teorik yönelim kültürlerin; hem sosyal hem de bireysel gereksinimleri tatmin etmede farklı araçları sağladığını iddia etmişlerdir.

Boas’la beraber Malinowski bu kuramın iki önemli savunucusunu temsil eder. Her iki araştırmacı da yerel dili öğrenmeye ve bir kültürü kendi iç çerçevesinden anlamaya çalışmaya odaklanmışlardır. İkisi arasındaki farklı görüşün temelinde bir kültürün orijininin ziyade Malinowski’nin çağdaş kültürlerin nasıl işlediğini veya nasıl bir fonksiyonu icra ettiğini araştırmaya odaklanması yatar. Malinowski’ye göre bir kültürün tüm yönleri bir işlev görmez, dahası birbirleriyle de ilişkili bir şekilde çalışır (Ferraro ve Andreatta, 2010:73).

İşlevselciliğin diğer bir biçimi Britanyalı antropolog Alfred Reginald Radcliffe- Brown (1881-1955) tarafından geliştirilmiştir. Malinowski gibi Radcliffe- Brown bir toplumun farklı yönlerinin bu yönlerin yürüttüğü fonksiyonlar bakımından çalışılması gerektiğini iddia etmiştir. Malinowski işlevleri daha çok bireysel gereksinimleri karşılama noktasında ele almışken Radcliffe –Brown bu fonksiyonları toplumun huzuruna/iyi oluşuna yaptığı katkı noktasında önemsemiştir. Bireysel işlevlerden ziyade sosyal işlevlere yaptığı bu vurgudan dolayı Radcliffe-Brown’un teorisi “yapısal işlevselcilik” adını almıştır (Ferraro ve Andreatta, 2010:74-75).

Anlaşılabacağı üzere, Radcliffe-Brown meşhur Fransız sosyolog Emile Durkheim’den (1858-1917) oldukça fazla etkilenmiştir ki, Durkheim, toplumun birbiriyle ilişkili parçalardan oluşan bütünleşik bir sistem olduğu fikrini ilk geliştirenlerden biri olarak bilinir. Durkheim, kültürün tek tek bireylerin değil, bir toplumun ürünü olduğunu bir başka deyişle “toplulukçu bilinç” adı verilen sosyolojik gerçeklikle ifade edilebileceğine vurgu yapmıştır (Howard, 1989:31-32).

İşlevselci yaklaşım- Malinowski ve Radcliffe- Brown ile daha yakından bağlantılı- iki temel ilkeye dayanır. Birincisi olan “evrensel işlevler” bir kültürü oluşturan her bir parçanın/unsurun bir fonksiyona sahip olmasını ifade eder. Örneğin her şeye kudreti yeten bir yaratana inanmanın fonksiyonu insanların davranışlarını kontrol etmesine olan inançtır. İkinci ilke olan “işlevsel birim” bir kültürün birbiriyle etkileşim halinde olan kısımlarının sayısından oluşmuş bütünleşik bir bütün olduğunu savunur. Böylece bir kültürün parçaları birbiriyle bağlantılıysa kültürün bir parçasındaki değişimin diğer parçaları da değiştireceği muhtemel olur (Ferraro ve Andreatta, 2010:75).

Kültürel antropoloji çalışma alanı içinde yer alan ve bu alanın bir alt boyut teorisini oluşturan “işlevselcilik teorisi” nin savunucuları olan araştırmacıların da kültür kavramıyla neyi ifade ettiklerini açığa çıkarmak önemli olacaktır. İşlevselcilik kuramını ele alan ve bu kuramı geliştiren Firth’in; Leach’in; Malinowski’nin ve Radcliff-Brown’un kültür tanımları Tablo 3 ‘de sunulmuştur.

Tablo 3: İşlevselcilik Kuramını Geliştiren Kişilerin Kültür Tanımları

Kültürel Antropoloji Teorisinin Türü	Katkı Yapan Kuramcının Adı	Kültür Tanımı
İŞLEVSELÇİLİK	Firth (1901-)	“Eğer...toplum, bireylerin belli bir yaşam biçimiyle örgütlenmiş bir dizi olarak kabul edilirse, kültür bu yaşam biçimidir. Eğer toplum sosyal ilişkilerin bir toplamı kabul edilirse, o zaman kültür bu ilişkilerin içeriğidir. Toplum insan bileşenini, insanların toplamını ve aralarındaki ilişkilerin toplamını önemser.” (Firth, 1951:27)

Leach (1910-1989)	“Kültür” gelenekler ve kültürel dokular (insan yapımı materyaller) olarak tanımlanır.(Leach, 1982:20)
Malinowski (1884-1942)	“Kültür doğuştan gelen dokulardan, eşyalardan ve teknik süreçlerden, fikirlerden, alışkanlıklardan ve değerlerden oluşur.” (Malinowski, 1931: 621) “Kültür iki temel bakış açısına ayrılır; Kültürel dokular bölümü ve gelenekler sistemi ve aynı zamanda daha da derin alt ayrımlara veya birimlere de sahip iyi organize olmuş bir bütündür.” (Malinowski, 1931: 623)
Radcliff-Browne (1881-1955)	“Antropologlar kültür sözcüğünü farklı anlamlarda kullanır. Bana öyle geliyor ki, onların bazıları bu sözcüğü benim bir sosyal yaşam biçimi olarak ifade ettiğime eşit şekilde kullanırlar. İngilizcede bu sözcüğün normal kullanımında yetiştirme olarak aynı fikri yansıtan “kültür”; bir süreci ifade eder ve biz onu bir kişinin diğer kişilerle kurduğu temastan veya kitaplar gibi, sanat çalışmalarından, bilgiden, beceriden fikirlerden, tatlardan ve duygulardan elde ettiği süreç olarak tanımlarız”.(Radcliff-Brown, 1965:4-5)

Kaynak: Redefining Culture: Perspectives Across the Disciplines, John R. Baldwin; Sandra L. Faulkner; Michael L. Hecht ve Sheryl L. Lindsley (Eds.) Lawrence Erlbaum Associates, In.. Mahwah, New Jersey, USA, 2006, P. 168, 188, 191, 204, 205'ten uyarlanmıştır.

Sonuç olarak işlevselciler ve yapısal işlevselciler kültürün bütünleşme kavramını belirlemede bir araç rolü oynamışlar ve onlar saha çalışması yöntemini önemli ölçüde arılaştırmışlardır. Onların fikirleri gelenek ve kurumların meydana geldiği sosyal bir bağlam içinde anlama gereksinimini vurgulama noktasında öncelikle önem taşımıştır. Bu yönlerine karşılık bu okulun bazı eksiklikleri olduğu da ileri sürülür. Öncelikle tanımlanan bağlam oldukça dardır. Kültür yönünde fiziksel ve biotic çevrenin etkisine çok az ilgi göstermişlerdir. Ayrıca bu okul, sosyo-kültürel değişimi ele almada başarısızlık gösterir (Howard, 1989:33-34).

3.1.2. İşlevselcilik Teorisinin Bilgi Yönetimine Yansıması: Sistemci/Holistik Düşünme

Bütüne önem veren işlevselcilik teorisi; bilgi yönetimi programlarını yayan (deploying) örgütlerin başarılı bilgi yönetimi programlarını formüle etmede tamamen kurumsal bütünlüğe dikkat etmeye gereksinim duyduklarını ifade eder: strateji, insan, teknoloji, süreç ve bilgi elde etmeyi, paylaşmayı ve yayma yeteneklerini geliştirmek amaçlı teknoloji. Aynı zamanda sistem düşünce teorileriyle işlevselcilik teorisi arasında açık bir ilişki vardır. Zira ikisi de “holistik düşünmeye” ve birlikte çalışan tüm parçaların değerine saygı duymaya vurgu yapar. Bir çok bakımdan sistem düşüncesi işlevselcilik teorisinden türemiştir (Gordon, 2002:67).

Günümüzde pek çok işletme; bilginin paylaşımını ve bütünleştirilmesini mümkün kılmak amacıyla tasarlanan bilgi sistemleri geliştirmenin yollarını aramaktadırlar. Bu açıdan bakıldığında bilgi yönetimine dair şu iki temel ilgi ortaya çıkar. Birincisi bilgi yönetimi, bilgi paylaşımını kolaylaştıran teknolojilerden çok daha fazlasını kapsar. Gerçek yaşamda uygulamacılar işletmelerin insanların ve kültürünün bilgi yönetimi girişimlerinin başarısını veya başarısızlığını belirleyen faktörler olduğunun farkına varmışlardır (Haghirian, 2011:64).

İkincisi teknoloji güçlerine önem verme çok dar bir bakışı ifade eder. Bu bakış bilgi yönetiminin büyümesini ve devam eden gücünü engelleyebilir. Bu yüzden bilgi yönetimi anlayışı –iş süreçleme yeniden mühendisliği (BPR) gibi- geçici bir moda dönüşmemeli ve örgütsel performansı arttırmaya dönük potansiyeli tamamıyla tanımak amacıyla örgütün stratejik hedefleriyle bütünleştirilmelidir (Haghirian, 2011:64-65).

Holizm disiplinler ötesi analogilerin kullanımını teşvik eden, hem yapıya hem de sürece önem veren, eleştirilere güçlü bir temel teşkil eden ve bireylerin veya organizasyonların öğrenme döngüsünde teori ve uygulamayı birleştirmeyi mümkün kılan bir kavramdır (Jackson, 2006:647-648).

Holizm bir bütüne o bütünün parçalarından önce değer verir. 20.yy’ın ortalarında von Bertalanffy’nin Genel Sistem Teorisi ve Wiener’in sibernetik sistem fikirleriyle holizm tekrar bilimsel saygıyı 17. yy’dan önceki dönemde olduğu gibi kazanmıştır.

Holizmin veya sistemli düşünmenin bazı yararları olduğu bilinir. Birincisi, sistem geliştirme ve o sistemi sürdürmede hem sürecin hem de yapının önemini fark etme yönünde ve birbirleriyle olan bağımlılığını anlamada önemli bir potansiyele sahiptir.

Holizmin ikinci yararı; eleştirel bakış için temel oluşturmasıdır. Sistem mesajlarının bir göstergesi olarak bir sistemin tüm parçalarının birbiriyle bağlantılı olmasından hareketle bir kişi o sistemin belirli bir parçasının yerinin ne olduğunu bilmek için tüm sistemi anlamaya gereksinim duymaktadır. Holizmin üçüncü yararı “kuramsal farkındalığı” arttırmasıdır. Sistemleri ayırdığımızda ve özelliklerini tanımladığımızda bunu spesifik bir dünya görüşünden başlatırız. Bu yüzden bildiğimiz daima kısmi olur. Bu yüzden benimsediğimiz dünya görüşü yansıtmak ve alternatif bir dünya görüşünden elde edilen bilgiyi

karşılaştırmak gerekli hale gelir. Bunu yapmak teori ve uygulama arasında yakın bir bağı geliştirmemize yardım eder (Jackson, 2006:650-651).

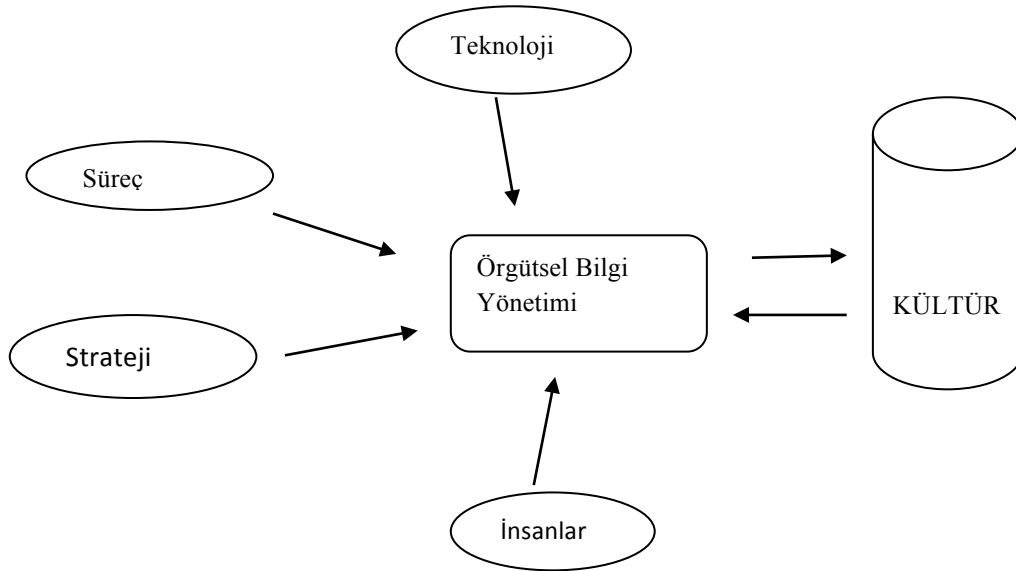
Sistem düşüncesinden elde edilen çıktılar büyük oranda sistemin nasıl tanımlandığına bağlıdır. Çünkü sistem düşüncesi sistemin çok farklı alt parçaları arasındaki ilişkiyi inceler. Sistemin sınırları sistemin içinde yer alan alt parçaları ve sistemin dış çevresinde yer alan alt parçalardan ayrılmalıdır.

Sistem düşüncesi şu önerme şeklinde savunulur; sistemler daha küçük parçalara ayrıldığında var olmayan sistemlerin meydana çıkan özellikleri vardır (Rubenstein-Montana vd. 2001:69).

Sistem düşüncesi karmaşık dinamik süreçleri gösterme yönündeki yetkinliğine sahiptir. Böylece anlamayı kolaylaştırır ve organizasyonun gereksinimlerine cevap verecek bilgi yönetimi girişimleri konusundaki yeterlilikleri de hızlandırır (Schlange, 1995:824).

Ayrıca bilgi yönetimine sistem yaklaşımı ile bakmak şu konuya değinmeyi de gerekli kılar; bilgi yönetimi girişimleri için genel bir yönelme anlayışı geliştirmek amacıyla organizasyonlarda bir denetleme çerçevesi eksikliği hakkında da düşünmek ve onun önlemini almak önemlidir (Tsoukas, 1996:13).

Organizasyonlarda sistem düşüncesi bağlamı yerleşik hale geldiği zaman bilgi yönetiminin gücü artmış olur. O yüzden organizasyonlarda etkin bilgi yönetimi girişimleri için şu dört unsur bütünüyle göz önüne alınmalıdır. İnsanlar (insanların sahip olduğu paylaştığı ve gereksinim duyduğu bilgi) kültür (bilgiyi paylaşma kültürü veya bu yöndeki eksiklik) organizasyonel iş stratejileri, teknolojik alt yapı, süreç (Rubenstein-Montana vd. 2001:6).



Şekil 2: Bilgi Yönetimi Uygulamasına Yönelik Holistik /Sistemli Yaklaşım (Kaynak: Sanghani, 2009:9 ve Massey, Montaya-Weiss ve O'Driscoll, 2002:274-277'den uyarlanmıştır.)

a) Teknoloji: Pek çok araştırmacı etkin ve etkili bilgi yönetimi uygulamasının enformasyon sistemleri altyapı teknolojisi olmadan düşünülmemeyeceğini öne sürmüştür (Choy, 2005:135). Çünkü gelecek yönelimli bilgi üretmeyi ve onu hemencecik öğrenmeyi teknoloji biçiminde uygulama organizasyonların temel/öz yetkinliklerinden sayılır (Newman, 1997:128). Etkin enformasyon sistemleri altyapısı organizasyonun bilgi yönetimi sürecini uygulaması için gereklilik oluşturur. Bu süreç ise; veritabanları, bilgisayar ağları ve yazılımı gibi iyi bir teknolojik alt yapıyı içerir. Carneiro'ya göre, organizasyonlarda önemli/hayati başarıyı mümkün kılmak için zeki birimler-insan değeri- ve teknik araçlar bilgi yönetimini kurumsal hale dönüştürmek isteyen firmaların uzun dönemli örgütsel etkinliğine temel teşkil eder (Carneiro, 2001:358). Enformasyon sistemleri alt yapıları bilgi yönetimi uygulamalarında kritik başarı faktörü sayılırken, organizasyonlar enformasyon sistemlerinin rolünü bilgi yönetimini mümkün kılıcı olarak tanımalıdır (King, 1996:79).

b) Süreç: Organizasyonlarda bilginin gelişiminde temel adımlar olarak düşünülen pek çok süreç ilgili yazında tanımlanmıştır. Pek çok araştırmacıya göre bilgi yönetiminin merkezinde şu dört süreç yer alır: Toplama, organize etme, geliştirme ve dağıtma.

Toplama; arzu edilen içeriğin proaktif biçimde tanımlanmasını ve fikirlere katkı sağlayacak insanların katılımını içerir. Bu süreç aynı zamanda dış çevreden elde edilen bilgiyi ve uzmanlığı da ifade eder.

Organize etme; bu süreç grubu bilginin gerekli bağlamına yönelik yorumunu, incelemesini, bir sisteme bağlanmasını, indekslenmesini, biriktirilmesini, ayrıştırılmasını, sentezlenmesini, paketlenmesini, arşivlenmesini ve bağlanmasını kapsar. Bilgi paylaşma sistemleri veya araçları, bilgi depoları, kullanıcı arayüzleri ve taksonomiler bu süreci işletmek amacıyla tasarlanmalıdır.

Geliştirme; bireysel bilgi oluşturmaya dönük ana süreçler yaratıcılığa ve sistematik sorun çözmeye dayanır. Yaratıcılık bilgi geliştirme sürecinin kaotik bileşeni ve sistematik bileşen sorununu çözmeye yeteneği olarak söylenebilir. Bilgi yönetim sistemi örneğin kurumsal öneri sistemleri gibi geleneksel araçlar vasıtasıyla her iki bileşeni de desteklemelidir.

Dağıtma; bilgi dağıtımını insanların materyallere nasıl eriştiğini anlatır. Burada iki temel amaç vardır: İnsanların ne aradıklarını bulmalarını kolaylaştırmak ve bilginin kullanımı ile tekrar kullanımını teşvik etmektir (Apostolou ve Mentzas, 1999:132-133).

c) Strateji: Organizasyonlar bilgi yönetimi stratejilerini organizasyonel strateji oluşumlarıyla bütünleştirmeye gereksinim duyarlar. Organizasyonel stratejiler ve bilgi yönetimi stratejileri ile düzen oluşturduğunda organizasyonlar bilgi yönetimi uygulamalarından elde edilen maksimum çıktıya ulaşırlar (Sanghani, 2009:12). Bilgi yönetimi stratejileri bir organizasyonun izlemek için ne tür bilgiyi planladığını ve o bilginin nasıl kazanılacağını ve paylaşılacağını seçmeye yönelik kriterleri oluşturur. Bu stratejinin odaklandığı noktalar arasında; işletme için önemli bilgiyi tasarlama, önemli bilgi kaynaklarını tanımlama, kimin hangi bilgiye gereksinim duymasına ve o bilgiye ne zaman ihtiyaç duymasına karar verme ile bir

organizasyon içinde onların seçilmiş bilgi yönetimi stratejilerini kimin uygulayacağına karar vermek gösterilebilir (Apostolou ve Mentzas, 1999:132).

d) İnsan: Organizasyonların bilgi yönetimi stratejilerinde insan unsuruna odaklanma; iş süreçleri görevini yürüten çalışanların davranışlarını etkileyen faktörleri belirleme yönünde gerçekleşir. Bilgi yönetimine dair süreç tasarımı ilk adım genelde bilgi gereksinimlerini tanımlamaya yardım ederken ikinci adım çalışanların bilgisine ve/veya geliştirmeye yoğunlaşır (Massey, Montaya-Weiss ve O'Driscoll, 2002:272-273).

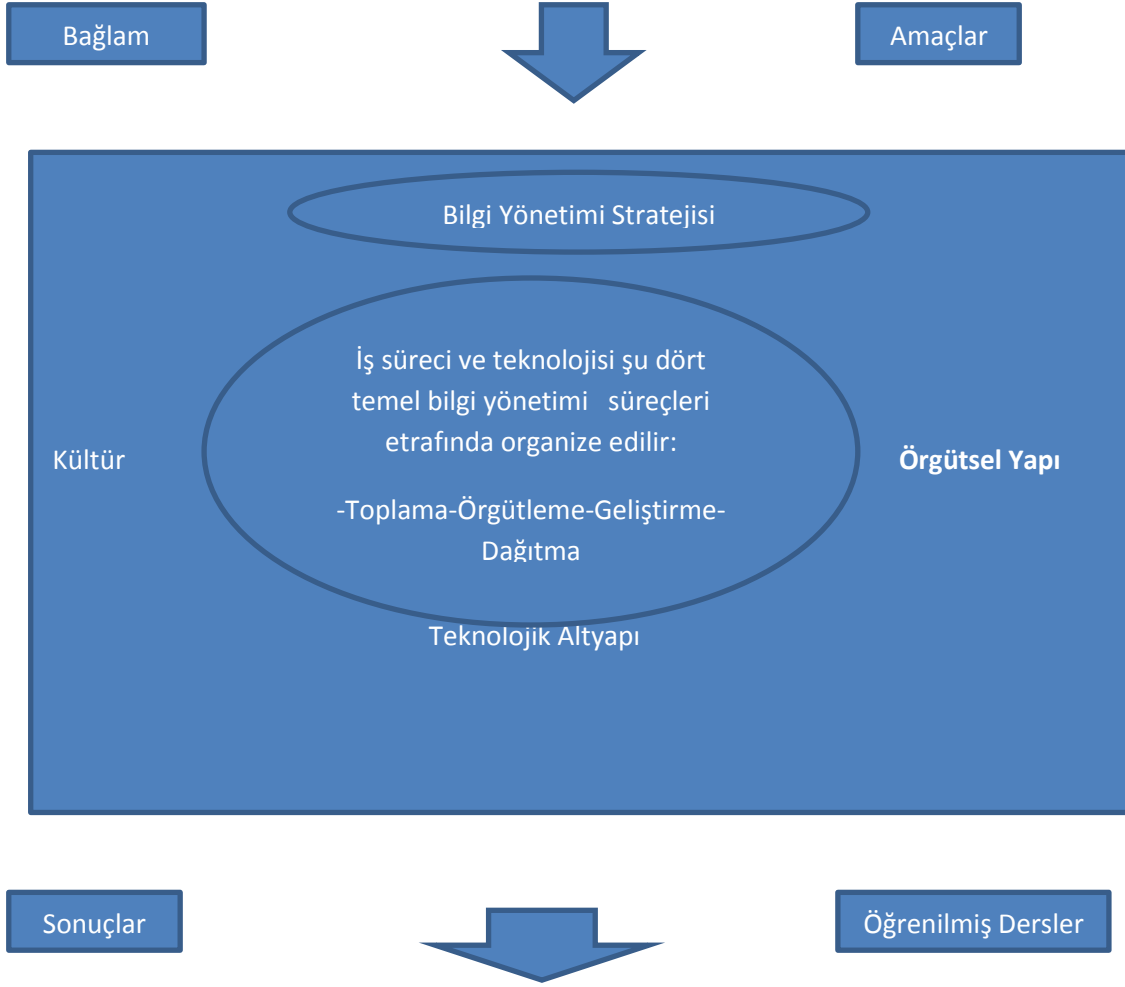
İnsan sermayesi teorisi bir organizasyonda çalışan insanların sahip olduğu beceri, deneyim ve bilginin o organizasyonlar adına ekonomik bir değer ifade ettiğini savunmaktadır. Çünkü içindeki bilgi bireysel sezgilerden, ilişki ağlarından ve karşılaşılan ihtimaller şanslardan doğar (Graham ve Pizzo, 1996:342).

Bilgi yönetimi uygulamaları bir organizasyonun çalışanlarının bilgiyi paylaşma ve dağıtma yönündeki hazır oluşları ile yakından ilişkilidir. İşte bu yüzden organizasyonun çalışanları kurumsal bilgiyi oluşturma, aktarma ve uygulamada teşvik edilmeye ve güdülenmeye gereksinim duyarlar. Bu gereksinimi karşılamak için organizasyonlar; entelektüel sermaye varlıklarının sadece önemli bir rol oynamadığı aynı zamanda kolaylıkla ve özgürce paylaşıldığı çalışma ortamı oluşturarak bilgi yönetimi uygulamalarını destekleyebilir (Davenport ve Prusak, 1998: 113).

e) Kültür: Bilgi yönetiminde başarı için gerekli öğelerden biri de, bireysel, grup ve organizasyonel düzeyde bilginin elde edilmesini, oluşturulmasını, paylaşılmasını, bir sisteme bağlanmasını ve tekrar kullanılmasını destekleyip teşvik edecek bir örgütsel kültür oluşturmaktır. Bir örgütün kültürü bilgi yönetimi uygulamaları için bir düzen ve yapı sağlar (Sanghani, 2009:10).

Çalışanlarının bilgisinden faydalanmak isteyen şirketler takım çalışmasını ve bilgi paylaşımını teşvik eden bir kültürü yerleştirmelidir. Çünkü bilgi yönetimi temelde kültürel bir olgudur. Bilgi yönetimi ortamında standart tutumlar olarak çalışanların yardımlaşması, koordinasyonu ve güçlendirilmiş ekip çalışması desteklenmelidir (Sanghani, 2009:10).

Bilgi dostu kültür, başarılı bilgi yönetimi uygulamalarındaki en önemli koşullardan biridir. Kültür bilgiye yönelik en önemli olumlu bir yönelime katkı sağlayan, bireylerden organizasyona bilgi akışını hızlandıran sınırlılıkları ortadan kaldıran ortak değerler, deneyimler ve ortak amaçları ifade eder (Apostolou ve Mentzaus, 1999:132).



Şekil 3: Bilgi Yönetimi Bütüncül Çerçevesi (Kaynak: Apostolou ve Mentzas, 1999:132).

4. YÖNTEM

İlgili yazında pek çok araştırmacı vaka çalışması yöntemi kullanımının yararlarından bahsetmiştir. Onlara göre vaka çalışması stratejisi tek bir ortamda var olan dinamiklerin anlaşılmasına yoğunlaşır (Eisenhardt, 1989:532-50) ya tek bir vakayı ya da çoklu vakayı kapsarlar. Ayrıca çok düzeyli inceleme imkanı verirler (Jasimuddin, 2008:58).

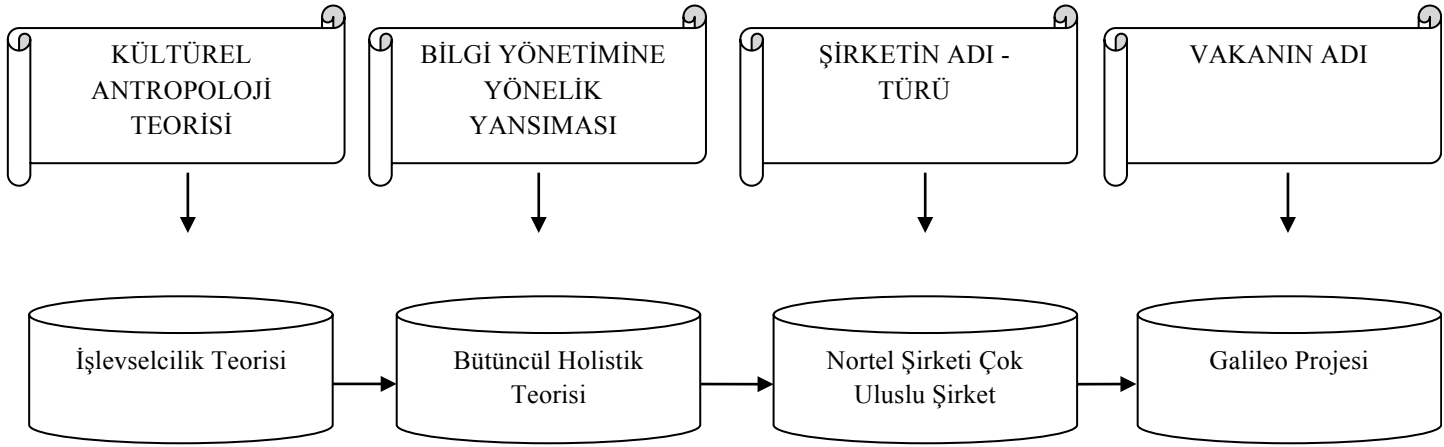
Çalışmanın bu bölümünde tek bir vaka çalışması derinlemesine incelenecek, kültürel antropoloji teorilerinden biri olan işlevselcilik teorisinin çok uluslu işletmelerin bilgi yönetimi uygulamalarıyla ne ölçüde kesiştiği, birbiriyle ilişkisinin ne derece olduğu belirlenmeye çalışılacaktır. Daha da spesifik olarak belirtmek gerekirse; işlevselcilik teorisinin bilgi yönetimine olan etkileri ve yansımaları ise "Bütüncül/Holistik Yaklaşım" temasıyla çok uluslu şirket olan Nortel Vakasıyla ele alınacaktır. (Şekil 4)

Çok uluslu işletmelerin bilgi yönetimi uygulamalarında bazı kültürel antropoloji teorilerinden nasıl etkileneceğini ve nasıl faydalanacağını belirlemek amacıyla “tekli vaka çalışması incelemesi” tercih edilmiştir. Vaka çalışması yöntemi yaklaşımı dahilinde seçilen vakanın şu iki önemli kriteri karşılmasına özen gösterilmiştir. Birincisi, bu vakanın hakem incelemesinden geçmiş akademik dergilerde yayımlanması göz önüne alınmıştır. Böylece vaka çalışmasının daha yüksek kalitede olması sağlanmış ve sunulan bulguların savunulabilir bir metodolojide toplanması temin edilmiştir. İkincisi, vaka çalışmasının çalışma konusunun temel değişkenleri ve ilgili literatür incelemesi paralelinde yeterli bağlamsal detaylara ulaşmayı sağlamasıdır (Chua ve Lam, 2005:8).

Çalışmada vaka analizi yönteminin seçilmesinin bazı nedenleri göz önüne alınmıştır. Vaka çalışması yöntemine yönelik eleştiriler genelde, çok az sayıda vakanın bulguların güvenilirliği ve genellenabilirliği adına yeterli gömülü bakışı sağlamadığı; vaka çalışmasına yoğunlaşan bir açığa çıkarma işleminin bulgulara yönelik yanlılık oluşturduğu ve vaka çalışması araştırmasının sadece açıklayıcı bir araç olarak kullanılması halinde faydalı olacağı noktasında yoğunlaşmıştır. Tüm bu eleştirilere rağmen araştırmacılar vaka çalışması araştırmasını gerçek yaşam durumları konuları ve sorunlarında dikkatli bir planlama ve beceriye başarılı şekilde uygulamayı da sürdürmektedirler (İşçi ve Öztekin, 2013:50-51). Vaka çalışması yöntemini seçmemizin bir başka gerekçesi de, çok uluslu şirket ortamlarında kontrol edilemezlik ve gizlilik böyle bir işlem için en önemli unsurlardır. Böylesi gerçek yaşam ortamları inceleme ve deneysel stratejilerle kanıtlanmamış doğal bir bilim ortamında yeniden üretilmesi oldukça zordur. Bu kısıtlardan dolayı vaka çalışması yöntemi, bilgi yönetimi ile kültürel antropoloji teorileri değişkenlerini değerlendirmede tek ve son yolu temsil eder (Appelbaum, Roberts ve Shapiro, 2009:42).

4.1.Veri Toplama

Vaka çalışması yaklaşımı; görüşme, gözlem ve belgeleri içeren veri toplama yöntemlerini bütünleştirir (Eisenhardt, 1989:534). Çalışmamız büyük oranda açıklayıcı bir doğaya sahip olduğu için; organizasyonların bilgi yönetimi uygulama ve süreçlerine kültürel antropoloji teorileri vasıtasıyla çıkarımlar yapma konusunda ilgili alan yazın iyi incelenmiş tek bir bilgi yönetimi vakası seçilmiş ve irdelenmiştir.



Şekil 4: Nortel Vakasının Çerçevesi

5. VAKA ANALİZİ

5.1. Nortel Vakası³

1980’li yılların ortalarından itibaren AT&T’nin “Kamulaştırma (Divestiture) ve (Telekom Reformu Yasası) Telecom Reform Act” ile beraber telekomünikasyon sektöründe yoğun bir rekabet ortamı oluştu. Bu rekabet yeni ve yenilikçi telekomünikasyon teknolojilerini zorunlu hale getirdi. Bu sektörün önemli aktörlerinden biri olan Nortel Networks şirketi de bu rekabet baskısını hissetti. Çünkü bu şirket o dönemde telekomünikasyon sektöründe öncü donanım üreticilerinden biriydi ve müşterileri arasında AT&T ve MCI gibi değişimler arası taşıyıcılar ile Regional Bell Operating Companies (RBOCs), çeşitli büyük şirketler ve farklı İnternet Hizmeti Sağlayıcıları (Internet Service Providers-ISPs) yer almaktaydı.

1994’ün sonunda Nortel’in iki yöneticisi şirketin ürünler ve hizmetlerinin fikri olan “strateji kutusu (war-chest)”nun boş olmasından kaygı duymaya başladı. Çünkü yeni ürün geliştirme yoluyla sürekli yenilikçi olma; Nortel’i rakiplerinden ayıran, yeni müşteriler kazandıran ve mevcut müşterilerin sadakatini koruyan önemli bir misyon başarı stratejilerinden biri olarak görülüyordu. Nortel’in yeniden mühendislik /süreç yenileme çabasının önemli bir unsuru yeni ürün geliştirme sürecinin başlangıç aşamasını ve özellikle konsept geliştirme ve seçim faaliyetleri oluşturuyordu.

Nortel’in başlangıç aşaması (front end)⁴ yeni ürün geliştirme sürecini yeniden süreçleme çabası “süreç yönelimli bilgi yönetimi stratejisi” üzerine inşa edilmişti. Nortel’in bilgi yönetimi stratejisi hem içsel kaynakları (temel yetenekler) hem de dışsal pazar faktörleri (müşteri gereksinimleri, rekabetçi konum) göz önüne alınmıştı. Front end yeni ürün geliştirme sürecini yeniden süreçleme -Galileo olarak bilinir-

³ Nortel Vakası ile ilgili bilgiler için bkz. Massey, Montoya-Weiss ve O’Driscoll, 2002:271-280; Massey, Montoya-Weiss ve O’Driscoll, 2005: 42-51.

⁴ Front end kavramı pazarlama çalışmaları kapsamında ürün geliştirme sürecinin başlangıç aşamasını oluşturur. Çalışmanın ilerleyen kısmında kavramın bu anlamda kullanılması tercih edilmiştir.

müşterilerin ihtiyacına cevap veren ve Nortel'in bilgi kaynaklarını daha da etkin kullandıran ürün fikirlerini izleme ve geliştirmeye yönelik tutarlı ve yapılandırılmış yaklaşımı uygulamasına fırsat vermiştir. Nortel'in strateji uygulaması Sanal Mentor (Virtual Mentor) olarak bilinen bir bilgi yönetimi aracının uygulanması ile geliştirilmiş olarak bir elektronik performans destek sistemi (Electronic Performance Support System-EPSS) olarak yeniden tasarlanmıştır. Sanal Mentor'da biçimselleşmiş Galileo süreci Nortel'e şu konularda fırsat sağlamıştır:

- a) Yeni ürün geliştirme front end süreçte çok disiplinli bilgi varlıklarının etkin olarak kaldıraç gücü sağlaması
- b) Yeni ürün geliştirme karar verme süreçlerini geliştirme
- c) Öğrenme ve bilgi değişim süreçlerini kolaylaştırma. Temel anlamda Nortel'in süreç yönelimli BY stratejisi bilgi kaynaklarını (uzmanlar, içsel/dışsal veritabanları, müşteri bilgisi, arşivler vb.) değer oluşturan iş hedeflerine bağlar.

5.2. Nortel'de Değişim Baskısı

Mühendislik, iş planlama ve pazarlama temsilcilerinden bir "iş/görev takımı" oluşturuldu. Bu takım önce Ocak 1995'te üç farklı çalışan kesiminden (satış ve destek, küresel hizmet planlama ve pazarlama geliştirme) informel e-posta araştırması yürüttü. Yeni fikirleri toplayıp tetkik etmeyi planlayan bu araştırma ile 3 hafta içinde 112 yeni ürün ve hizmet fikri elde edildi. Görev takımının Nortel'in mevcut yeni ürün geliştirme sürecinin başlangıç aşamasını araştırması sonucunda Nortel'in mevcut yeni ürün geliştirme sürecinin temelde müşteri temelli olduğu bulunmuş ve bulgu sonucunda Nortel yönetimi şu acı gerçeğin farkına varmıştır; tamamıyla müşteri – tepkici yaklaşım (ürün geliştirme amacıyla) yeni ürün veya hizmet yeniliklerini meydana getirmez. Ayrıca görev takımının araştırma sonuçları; çalışanların yeni ve yenilikçi ürün/hizmet fikirleri önerecek bilgilere sahip olmalarına rağmen organizasyonun bu yenilikçi yetkinlikleri güçlendirecek gerekli bir destek veya yol haritasını (veri, kaynaklar, araçlar, süreçler veya teşvik etmeler) sağlamadan yoksun olduğu gerçeğini de öne çıkarmıştır.

Nortel'in mevcut yeni ürün geliştirme sürecinin sistematik olarak organizasyon içinde toplanan fikirlerin özümsemiği biçimsel bir mekanizmayı temin etmediği şeklindeki iş süreci kaynaklı soruna çözüm bulmak amacıyla Temmuz 1995'te bu sorunu tanımlama göreviyle sorumlu tutulmuş içsel bir grup takım oluşturuldu. Galileo Projesi adı verilen bu girişim doğrultusunda Galileo takımını; bilgi sistemi, psikoloji, insan unsurları ile mühendislik, iş planlama ve pazarlama gibi ürün geliştirme temsilcileri oluşturdu.

Galileo takımı, Nortel'in yeni ürün geliştirme sürecinin belirsiz başlangıç aşamasını yeniden süreçlemek amacıyla şu üç temel bileşene sahip süreç temelli bir bilgi yönetimi stratejisi tasarladı: Süreç, insan ve teknoloji. Birinci bileşen olan süreç Nortel'in bilgi tabanını güçlendirecek front-end sürecinin meydana getirilmesine yoğunlaşmıştır. Bu yeni süreç tasarımı iş/görevleri açıkça tanımlayarak ve front-end'in bütünlük ve disiplinlerarası görüşünü özendirecek bilginin ele alınmasını iyileştirecekti.

Bilgi yönetimi stratejisinin ikinci kısmını oluşturan insan bileşeni, süreçleme ile ilgili görevleri yürüten çalışanların davranışını etkileme gücü olan unsurları belirlemeye odaklanmıştı. Çünkü yeni sürecin başarısı bilgiyi paylaşan insanlara bağlıydı ve bu yüzden bilgi paylaşmayı özendirerek unsurların ve süreci etkileyebilecek sonuçların tanımlanmasına gereksinim duyulmaktaydı.

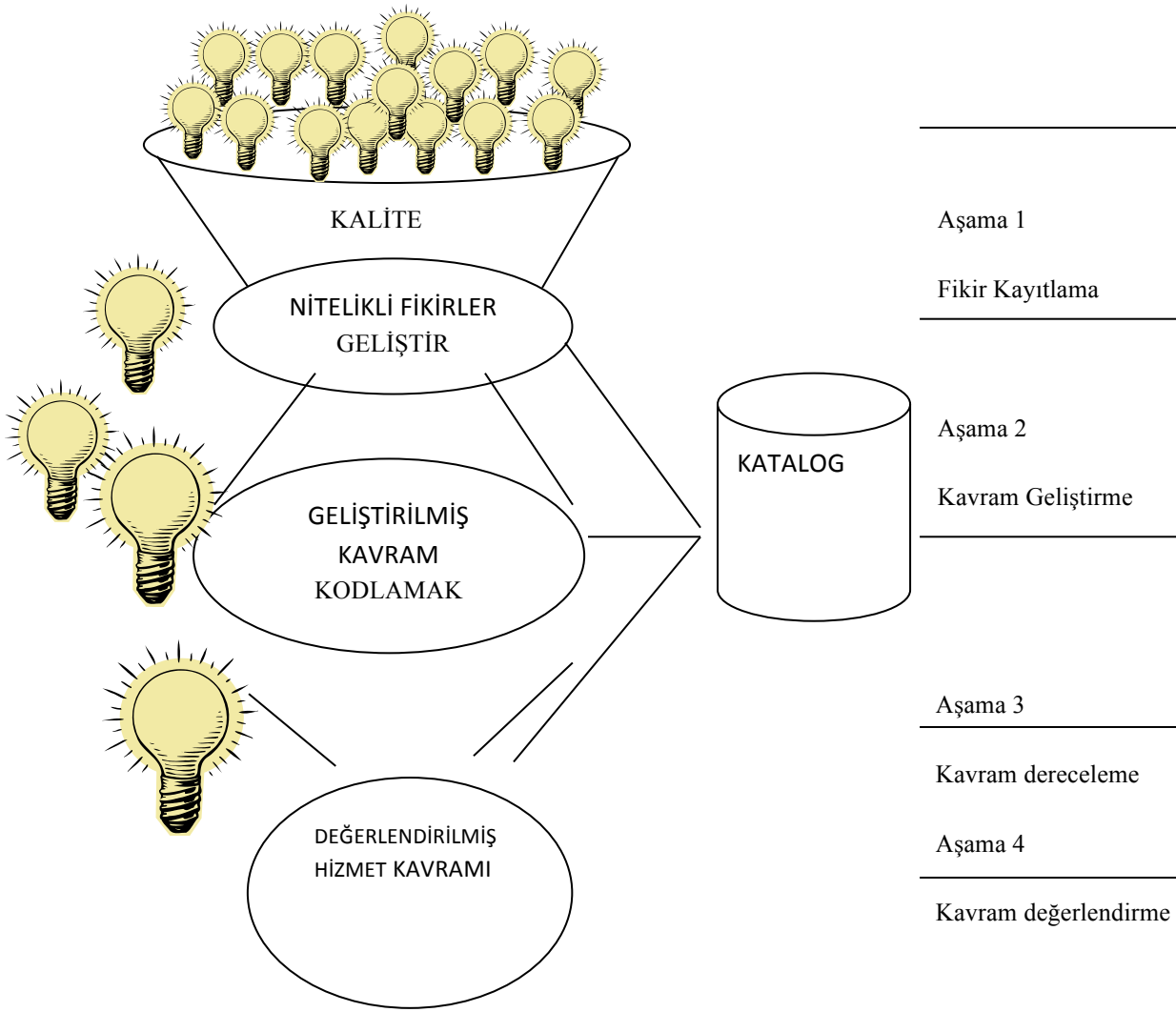
Süreç yönelimli BY stratejisinin üçüncü ve son bileşeni olan teknoloji ise; Nortel organizasyonunda pek çok BY girişimleri için bilgi kaynaklarını organize etmeye, sistemli hale getirmeye dağıtmaya ve korumaya yardım edecek bazı uygulama ve bu uygulamanın araçlarını ifade etmekteydi.

Galileo takımı sürece, insana ve teknolojiye odaklı üç saçıyağı olan süreç temelli bu BY stratejisinin Nortel'in yerleşik hale gelmiş işletme hedeflerini karşılamaya dönük çözüm yollarının planlanmasına ve benimsenmesine imkan sağladığını ortaya koymuşlardır. Çalışmanın bu kısmı Nortel'in BY stratejisinin üç bileşenine dair ayrıntılı bilgi sunmaya ayrılmıştır.

5.3. Süreç Tasarımı

Galileo takımı front-end yeni ürün geliştirme süreçlerini daha iyi anlamak adına kapsamlı bir dışsal işletmelerarası kıyaslama uygulaması yürüttü, yenilikçi yetkinlikleriyle ün yapmış şirketlerin vaka çalışmalarını inceledi. (3M, Hewlett-Packard gibi) kritik başarı faktörlerini inceleyen akademik yayınları ve uzman mesleki kurumların (Kalite Yönetimi Merkezi gibi) yayımladığı en iyi uygulama ilkelerini gözden geçirdi. Tüm bu incelemelerin sonunda Ağustos 1995'te Galileo takımı süreç mantığını biçimsel hale getirdi ve ilgili yol haritasını belirledi. Front-end kavram geliştirme ve seçim işleri ile ilişkili sıralar, ilişkiler ve karşılıklı bağlantılar süreç mantığını oluşturan alt görevleri oluşturmuştu. Bu görevleri yürütürken Galileo takımı, front end yeni ürün geliştirme süreciyle ilgili bilgiyi açığa çıkarıp elde etmek amacıyla organizasyonun içi çapraz fonksiyonelli yeni ürün geliştirme takımının uzmanlarıyla işbirliği içinde çalıştı.

Uzmanlarla yürütülen görüşmeler ve beyin fırtınası oturumları sonucunda Aralık 1995'te Galileo takımı dört aşamalı front-end yeni ürün geliştirme süreci ve onların kurumsal destekleyicilerine yönelik standart kriter setini sundular. Galileo süreci (Şekil 5) şu dört aşamadan oluşmuştur: 1) Fikir kayıtlama 2) Kavram geliştirme 3) Kavram dereceleme 4) Kavram değerlendirme.



Şekil 5: Nortel'in Yeniden Tasarlanmış Başlangıç Aşaması Süreci (Kaynak: Massey, Montoya- Weiss ve O'Driscoll, 2002:275).

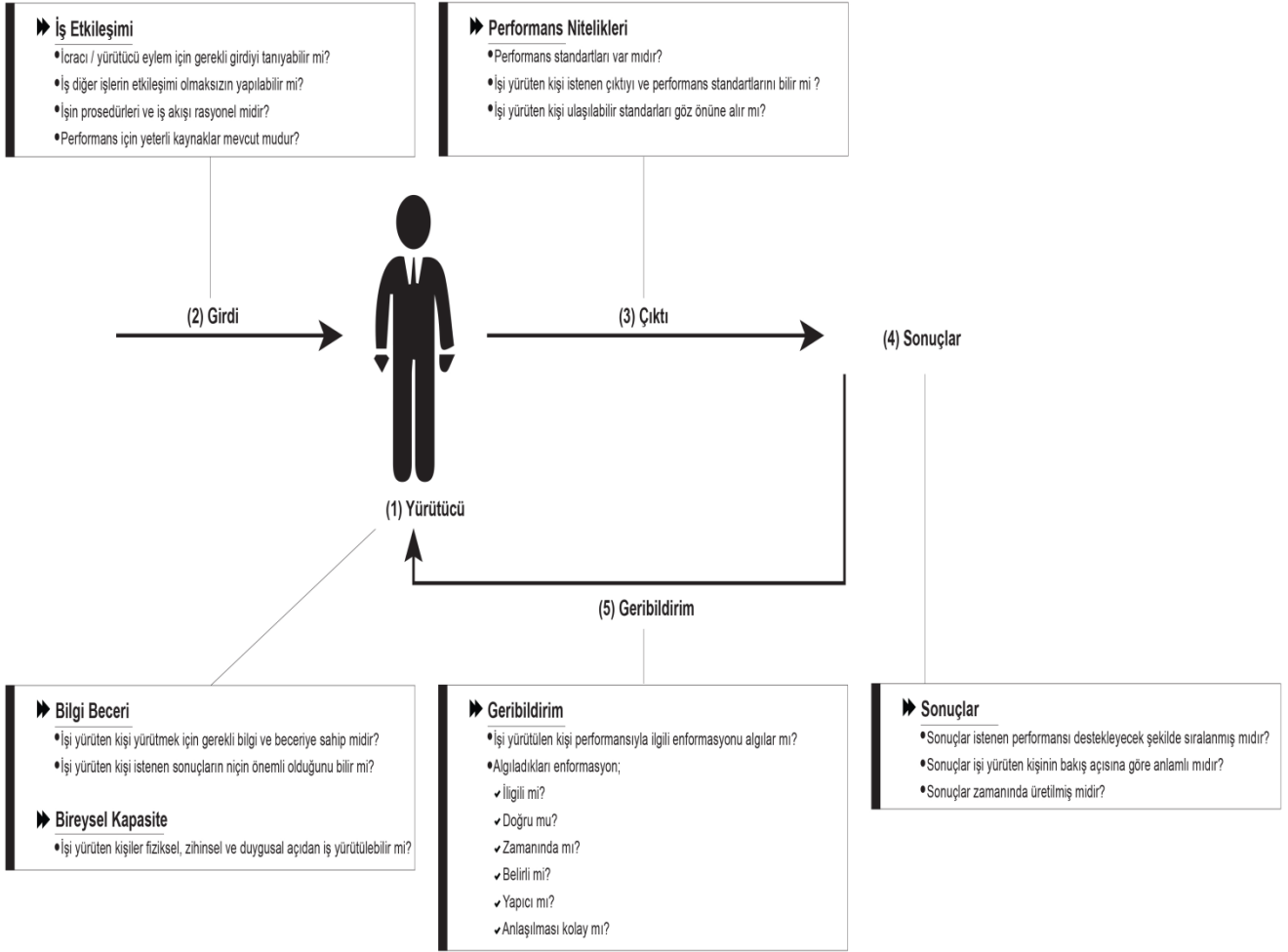
Fikir kayıtlama aşaması, pek çok fikrin kavram geliştirme yönünde birkaç uygulanabilir hale gelmesi noktasındaki daraltmayı sağlayan hızlı bir mekanizmayı sunar. Kavram geliştirme aşaması, kayıtlanmış ve liyakati belirlenmiş her bir fikrin pazarlama, işletme, insan unsurları ve teknik konularla ilişkili daha detaylı soruları ifade etme yoluyla daha güçlü/sağlam bir kavrama dönüştürülmesini anlatır.

Kavram dereceleme /ölçme aşaması kıyaslanabilir hedefler için nicel kavram değerlendirmeleri sağlama amaçlı bir tasarımı gösterir.

Kavram değerlendirme aşaması ise, karar vericilerin daha biçimsel, tutarlı ve geniş açıdan bakış yönü ile Galileo'nun standart hale getirilmiş kriterler, formatlar, nitel açıklamalar ve nicel ölçümlerle elde edilen aşamayı yansıtır.

5.4. İnsanlar

Pekçok şirketler gibi Nortel yeni ürün ve hizmetleri geliştirmede çapraz fonksiyonel takımları düzenli olarak kullanırdı. Ancak bu tür takımları front-end'de yeni ürün kavramlarını geliştirmede ve değerlendirmede kullanmazdı. Kavram geliştirme etkinliklerinde çapraz fonksiyonel takımlardan yararlanmak ne etkin ne de örgütsel açıdan yapılabilir görünmüyordu. Bu yüzden yönetici destekleyicileri (executive sponsors) Galileo takımının süreci uygulama adına alternatif bir yol bulmasını tartıştılar. Bunun üzerine Galileo takımı, kavram geliştirme yükünü orijinal fikir toplayıcıya (orijinal idea generator) dönüştürmeyi araştırdılar. Fikir toplayıcılara ve karar vericilere ilaveten Galileo takımı çeşitli ancak birbiriyle ilişkili üç bilgi işçisi grubun gereksinimlerini bütünüyle inceledi. Bu bilgi işçisi grupları Galileo sürecine Rummler ve Brache'nin (1992) modelini kullanarak katılacaktı. Bu model Şekil 6'da gösterilmiştir. Bu model bilgi süreçlerini haritalamada faydalı bir mekanizma sunar. Çünkü her bir bilgi işçisi grubuyla ilgili gerekli/zorunlu girdiler ve arzu edilen sonuçlar Galileo sürecinin dört aşamasıyla da bağlantılı olarak bu modelde ele alınır. Ayrıca bu yaklaşım her bir bilgi işçisini Galileo sürecini benimsemeleri yönünde etkileyecek güdüsel faktörleri (geri bildirim ve sonuçları) açıkça göz önüne alarak takıma rehberlik eder.



Şekil 6: Bilgi İşçilerini Etkileyen Unsurlar (Kaynak: Massey, Montoya- Weiss ve O'Driscoll, 2002:277).

5.5. Teknoloji

Mühendisler gibi fikir toplayıcılar Galileo sürecindeki diğer içerik boyutlarını (pazarlama, işletme, insan faktörleri gibi) ifade etmede yeterli bilgi birikimine sahip olmadıkları için takım Nortel'in mevcut örgütsel yapısı, kaynak mevcudiyeti ve kültürünün maliyet etkinliği ve yapılabiliğine göre çeşitli uygulama seçeneklerini değerlendirmiştir. Bu çabaların sonunda Galileo takımı süreç temelli BY stratejisinin son bileşeni olan teknolojinin Galileo süreci için en iyi uygulama çözümü olduğu sonucuna varmıştır.

Teknoloji tabanlı bir BY aracı geliştirmek amacıyla Galileo takımı Elektronik Performans Destek Sistemleri (EPSS-Electronic Performance Support Systems) adlı görece yeni bir paradigmayı araştırdılar. Bir EPSS, ihtiyaç anında bütünlük enformasyonuna, bilgiye, öğrenme deneyimine, nasihate ve temel ilkelere erişimi sağlar. BY bilgiyi paylaşma ve onu eyleme dönüştürmede insanlara yardım etmede bilinçli bir stratejikken, EPSS teknolojisi ise bunu yapacak araçları Nortel'e sunar.

Şubat 1996'da Galileo takımına sistem geliştirme uzmanlarının eklenmesiyle çabalar Nortel'in BY aracını yani sanal Mentör'ü (Virtual Mentor) meydana geliştirmeye başlamıştır. Çapraz-fonksiyonel takım pek çok genel sistem tasarım gereksinimlerini tanımlayıp takip etmiştir. Sanal Mentor Galileo sürecinin dört aşamasını her bir bilgi işçisi için kolaylaştıracak ve yönetecek şekilde tasarlanmıştır: Fikir kayıtlama, kavram geliştirme, kavram ölçme ve kavram değerlendirme. Bu araç sezgisel ve kullanıcı dostu, kullanımı esnek olacak şekilde tasarlanmıştır. Bu şekilde fikir toplayıcılar yinelemeli bir şekilde ve baskılı sıralı bir şekilden uzak olacak biçimde çalışabilirler. Sanal Mentor aynı zamanda bilgi işçileri için öğrenme fırsatları sağlamıştır ve tüm fikirlerle ilgili enformasyonu kataloglamıştır. Böylece de içsel yenilik etkinliğinin bir kaydını ve muhtemel bir yasal korumayı sağlayarak patent hakları sonuç vermiştir. Son olarak sanal mentor, karmaşık sistemleri ve iş süreçlerini idare etmeyle ilgili yönetimsel masrafları minimize etmek amacıyla tasarlanmıştır.

Sanal Mentor fikir toplayıcılara "bilgi temelli destek" sağlamıştır. Böylece fikir toplayıcılarının bilgi yetersizliklerine atfedilebilir sorunlu-yapılandırılmış işlerle karşılaşması önlenebilecektir. Benzer şekilde "karar tabanlı destek" karar vericilere sağlanmıştır. Bu destek böylece onlar iş gereksinimleri ve iş amaçlarıyla ilgili olarak çok çeşitli kavramların göze çarpan özelliklerini kıyaslayabilirler. Sanal Mentor bu desteği nesnel ve tutarlı bir tarzda değerlendirilebilecek ve kıyaslanabilecek bir mahiyette kavram enformasyonunu sistematik hale getirerek ve yapılandırarak sağlamıştır. Son olarak, "verimlilik tabanlı destek" ise, sistem ile kesişen hem fikir toplayıcıları hem de karar vericiler ile ilişkisini izlemeyle görevlendirilmiş süreç sahiplerine sağlanmıştır.

Sanal Mentor her bir bilgi işçisini sadece onun yerel diliyle değil onun yanında şirkete özgü işlevsel dil (Verinin, enformasyonun ve bilginin süreç aşamaları boyunca gerektiğinde çevirileriyle ilgili) de sağlamıştır. Şekil 6 bilgi işçi gruplarıyla ve Galileo süreciyle ilişkili sanal mentorün yüksek düzeyli bir bakışını sunar.

5.6. Geçerlilik ve Uygulama

Haziran 1996'da proje takımı Galileo sürecini ve aracını geçerli hale getirmeyi ileri sürdü. Pilot test, daha önceden satış ve destek, küresel hizmet planlama ve pazarlama geliştirme birimlerinden olan çalışanlarca daha önceden toplanan 112 fikri kullanarak yürütülmüştür.

Ağustos 1996'da Galileo Projesi takımı kurumsal haberlerde proje için geniş çaplı yer toplayarak Nortel'in prestijli Yenilikçilik Sistemler Mühendisliği Ödülü'nü almıştır. Önceden de ifade edildiği gibi Galileo Projesi Nortel'in geliştirme döngüsü zamanını ve yeni ürünlere yönelik time-to-market (pazarlama zamanını) düşürmek amacıyla daha büyük bir stratejik girişimin bir parçası olmuştur.

Nihayetinde Galileo "Time-to-market" adı verilen Nortel'in yeniden süreçlenmiş yeni ürün geliştirme sürecinin front-endi olmuştur. 1997'nin sonlarında ve 1998'in başında şirketin departmanları yeni time-to-market sürecini uygulamaya başlamıştır.

6.SONUÇ

Kültürel antropoloji teorilerinden biri olan “işlevselcilik teorisi”nden ve bu teorinin bilgi yönetimine ilişkin değerinden elde edilebilen spesifik anlamda teorik ilhamlar şu şekilde ifade edilebilir.

İşlevselcilik teorisi; özellikle çok uluslu işletmelerin bilgi yönetimi uygulamalarının başarılı şekilde gerçekleşmesi adına önemli olan bütüncül bir tasarımı temsil eder. Nortel şirketinin Galileo Projesi takımı; bütüncül, sosyo-teknik, sosyo-kültürel bir yaklaşıma vurgu yapmış ve tüm değişim süreç alanlarını (strateji, süreç, teknoloji, insan ve kültür) bütüncül bir dengeye ulaşabilmek amacıyla sürekli olarak izlemeye almıştır. Bilgi yönetimi yazınında çalışma/iş takımlarının etkinliği ve özendirilmesi yönünde sosyo-teknik ve sosyo kültürel tasarım yeni bir ilham değildir, ancak Galileo Projesi bu tasarımın uygulamadaki değerini açıkça göstermiştir. Zira yazından da anlaşılacağı üzere, pek çok şirket bilgi yönetimi uygulamalarında bütüncül bir yaklaşımı sağlayacak bütçe tahsislerinde optimal bir dengeye ulaşmaktan uzak görüntü çizmişlerdir.

Nortel’in bilgi yönetimi girişimleri; karşılıklı birbirine bağlı çok düzeyli (iş, süreç, bilgi işçileri) performans amaçları ve gerekliliklerinin bütüncül bir anlayış çerçevesi tarafından yönlendirilmiştir. Nortel şirketi saygı duyulan çabalarına yönelik sistematik bir yaklaşımı tercih etmiştir. Bu çabalar problem/fırsat tasvirlemesi ve tanımlamasını; bilgi işçilerinin performanslarını karşılayacak bu gerekliliklere uygun bilgi varlıklarının elde edilmesini ve dağıtılmasına ve süreç faaliyetleriyle görevli bilgi işçilerinin performansını etkileme amacıyla ihtiyaç duyulan uygun müdahale tasarımına imkan veren gerekli değişimlerin teşhis edilmesini kolaylaştırmıştır. Bir performans bakış açısından başlayarak “ne yapılacağını” söylemek, iki bilgi yoğun iş süreçlerinin yeniden süreçlenmesini yönlendirmiştir. “Nasıl yapılacağını” göz önüne almak bilgi işçilerini etkileyen davranışsal etkenleri eş zamanlı olarak anlamak performans merkezli bilgi yönetimi çözümlerinin geliştirilmesini ve uygulanmasını bildirmiştir (Massey, Montoya-Weiss, 2003:6).

Ayrıca Nortel’in Galileo Projesi Vakası, bilgi yönetimi ilkelerine dayalı olan “eylem için kontrol listesi” şeklinde özetlenebilecek birçok adım serisine yönelik sonuçlar da üretmiştir. Bu sonuçlar şöyle yorumlanabilir (Massey, Montoya-Weiss, 2003:6-8):

Öncelikle Nortel Vakası, bir bilgi yönetimi girişiminin işletme sonuçlarına ulaşmak için bir şirketin kilit kaldıraç noktalarını tanımlaması gerektiğini doğrulamıştır. Özellikle yeni ürün geliştirme, işlemler, satışlar ve müşteri hizmeti gibi spesifik bir alanı açıklamada bilgi yönetimi en güçlü bir yöntemi temsil etmiştir.

Etkinlikler ve akışlar dahilinde süreci tekrar oluşturmak ve yapılandırmak bilgi yönetimi girişimlerinde değer taşır. Özellikle süreç faaliyetleri ile veri, enformasyon ve bilgi akışları arasındaki kötü

tanımlamalara çok sık rastlanır. Dikkatli bir inceleme ve işletmelerarası kıyaslama yoluyla Nortel, yeni ürün geliştirme sürecinin “front-end”ini yeniden süreçlemiş ve ilerletmiştir. Nortel bu başarıyı sağlamaya, yeni ürün fikirlerini geliştirme, izleme ve kataloglamaya yönelik tutarlı ve yapılandırılmış bir yaklaşımı tanımlayarak ulaşmıştır.

Faaliyet tabanlı bilgi değişimi süreçlerini tanımlama adımına yönelik olarak Nortel şirketinde, farklı bilgi işçileri ve işlevleri yeni ürün geliştirme süreçleriyle ilişkili olarak farklı şekillerde veri, enformasyon ve bilgi parçalarına sahip olmuştur. Bu parçalar ise bir ürün veya bir hizmet kavramı hakkında yaygın ve rasyonel anlamda organize edilmiş bilgi bankası meydana getirmek amacıyla değiş tokuş edilmiştir.

Arzu edilen bilgi değişim performans sonuçlarını tanımlama adımı kapsamında Nortel’in yeni ürün geliştirme sürecinde arzu edilen sonuçlardan birisi, bir karar vericinin (yönetici) ürün gelişiminde daha ileri fonlama için bir informed kararı verme yetkisine sahip olmuştur.

Her bir süreç faaliyeti, kararı ve enformasyon akışının bilgi “sürücü”lerini tanımlama adımı Nortel Vakasında, bir fikir geliştirici/toplayıcı (yani bilgi işçisi kaynağı) tarafından gereksinim duyulan belirli bir bilginin tanımlanmasını zorunlu kılmıştır. Böylece fikir toplayıcı kişi hem fikri pazarlama, işletme, insan unsurları ve teknoloji alanlarında daha sağlam bir kavrama dönüştürülebilir. Bu kavramla da karar vericiler kavramı değerlendirilir ve fonlama kararı verilebilir.

Bilgi rotalama, izleme ve dil çevirisine yönelik gereklilikleri haritalama adımına yönelik Nortel Vakasında, Nortel’in saygı duyulan girişimleri enformasyon teknolojisinin rolünü gözönüne alarak başlamıştır. Bir başka deyişle, bir bilgi yönetimi girişimini teknolojik bir çözümden öte çalışma olarak düşünmek yerine organizasyonlar; bilgi gerekliliklerine sahip olma istekliliğine ve çoklu bilgi işçilerinin iş süreçleriyle uğraşmasına dayalı olarak daha da ileri gidebilecektir. Nortel Vakasında fikir toplayıcılar (mühendisler), SWOT (FÜTZ) analizini kullanan karar verici yöneticilerin dilini konuşmamışlardır. Bunun yerine şirket “sanal mentor” adı verilen bir bilgi yönetimi çözümü geliştirmeye ihtiyaç duymuştur. Sanal Mentor farklı dinleyicilere yönelik uygun bir formda bilgiyi tercüme eden ve gösteren bir arayüzdür.

6.1.Uygulamaya Yönelik Yansımalar

Nortel Vakası neticesinde elde edilen bulgular değerlendirildiğinde en başta göze çarpan kazanım şudur; bilgi ve yönetimini etkin hale getirmenin yollarından birinin, bilgi ve bilgi çalışmaları kapsamında performans çevresinin bütüncül ve sistematik bakış açısıyla ele alınmasıdır. Bu bakış açısını uygulamaya dönüştürmek suretiyle Nortel Şirketi çok düzeyli performans gerekliliklerini destekleyen bilgi yönetimi çözümlerini geliştirebilmiştir.

Ayrıca Nortel Vakası, belli bir şirkete yönelik bir bilgi yönetimi girişiminin “uygunluğunu” gözönüne almada; stratejik, işlemsel, teknik, süreçsel ve kültürel pek çok faktör öneme sahiptir. Bu bağlamda birinci olarak, herhangi bir bilgi yönetimi girişimi mevcut stratejik çevreyle bağlantılı olmak durumundadır (Rubenstein-Montano vd., 2001:12). İkinci olarak, bir bilgi yönetimi girişimi işlemsel

(veya süreçsel) çevreye uyum göstermelidir. İş akışındaki ve kişiler arası ilişkilerdeki değişimler bilgi işçileri için yeni roller veya beceriler gerektirebilir. İçsel bir performans sistemi yaklaşımı bilgi işçilerinin mevcut yetkinliklerini değerlendirmede yararlı bir araç olabilmektedir (Massey, Montoya-Weiss, 2003:8-9).

Üçüncüsü, bir bilgi yönetimi sisteminin oluşturulmasında enformasyon teknolojisini uygulayan mevcut teknik çevrenin gözönüne alınması gereklidir. Çözümün ağlarla ve platformla uyum gösterip göstermediği ve şirketin istenen teknik işlevselliği uygulamak için gerekli değişim ve yatırım düzeyiyle başedip başedemeyeceği soruları bu kapsamda incelenmelidir (Massey, Montoya-Weiss, 2003:8-9).

Son olarak, belki de en önemlisi bir bilgi yönetimi girişimi ile kültürel çevre arasındaki uyumun gerekliliğidir. Bir bilgi paylaşma kültürünü oluşturmak başarıya giden yolda önem taşır. Bu bağlamda bir şirket teşvik ve ödül sistemini değerlendirmeye ve içsel tutarsızlıkları tanımlamaya gereksinim duyar. Bilgi işçilerinin içsel bir performans sistemi anlayışını şirkette hakim kılmak bu gereksinimi karşılar.

7. KAYNAKÇA

Alavi, M. Ve Leidner, D.E. (2001) “Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues” *Mis Quarterly*, 25(1), 107-136.

Almeida, P.; Song, J. Ve Grant, R.M. (2002). “Are Firms Superior to Alliances and Markets? An Empirical Test of Cross Border Knowledge Building” *Organization Science*, 13(2), 147-161.

Apostolou, D. ve Mentzas, G., (1999).”Managing Corporate Knowledge: A Comparative Analysis of Experiences in Consulting Firms”, Part 1, *Knowledge and Process Management*, Volume 6, Number 3, pp.129-138.

Appelbaum, S.; Gandell, J.; Yortis, H.; Proper, S.; Jobin, F.(2000)”Anatomy of a Merger: Behavior of Organizational Factors and Processes Throughout the Pre- During Post Stages (Part 1)” *Management Decision*, 38(9), 645-662.

Appelbaum, S.H.; Robert, J. ve Shapiro, B.T. (2009).” Cultural Strategies in M&A:Investigating Ten Case Studies” *Journal of Executive Education*, 8(1), 33-58.

Barney, (2001).” The Resource Based View of the Firm: Ten Years After 1991, *Journal of Management*, 27, pp.625-641.

Berry, J.W.; Poortinga, Y.H.; Segall, M.H. ve Dasen, P.R. (1992). *Cross-Cultural Psychology: Research and Applications*. Second Edition, Cambridge University Press. Cambridge, United Kingdom.

Bhagat, R.S.; Kedra, B.L.; Harveston, P.D. ve Triandis, H.C. (2002). "Cultural Variations in the Cross Border Transfer of Organizational Knowledge: An Integrative Framework" *Academy of Management Review*, 27(2), 204-221.

Blacker, F. (1995) "Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation" *Organization Studies*, 15(6), 1021-1046.

Bloodgood, J., Enhancing the Resource-based View of the Firm: Increasing the Role of Awareness, *Strategic Management Review*, 8(1), 2014, 61-75.

Brislin, R.W. (1981) *Cross-Cultural Encounters: Face to Face Interaction*, Pergamon Press, Inc., General Psychology Series, New York, Oxford, Toronto, Sydney..

Cantwell, J. Ve Narula, R. (2001)."The Eclectic Paradigm in the Global Economy" *International Journal of the Economics of Business*, 8(2), 155-172.

Carneiro, A. (2001)."The Role of Intelligent Resources in Knowledge Management" *Journal of Knowledge Management*, 5(4), 358-367.

Celep, C. ve Çetin, B. (2003). *Bilgi yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Choy, C.S. (2005)."Critical Success Factors to Knowledge Management Implementation: A Holistic Approach", 132-140.

Chua, A. (2002). *Taxonomy of Organizational Knowledge*". *Singapore Management Review*, 24 (2), 69-76

Chua, A. Ve Lam, W.(2005) "Why KM Projects Fail: A Multi Case Analysis" *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 6-17.

Davenport, T.H. ve Prusak, L. (1998) *Working Knowledge- How Organizations Manage What They Know*. Harward Business School Press. Boston.

Drucker, P.F. (1993) *Managing For Results* Harper Collins Publishers, New York, N.Y.

Eisenhardt, K.M. (1989)."Building Theories From Case Study Research" *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

Ferraro, G. Ve Andreatta, S. (2010)." *Cultural Anthropology:An Applied Perspective*, Eighth Edition, Wodsworth, Cengage Learning.

Firth, R., (1951) *Elements of Social Organization*, London: Watts &Co p.27.

Gerry, G. (1997) "Granting Three Wishes Through Performance Centered Design" *Communications of The ACM*, 40(7), PP.54-59.

Gordon, C. (2002).”Contributions of Cultural Anthropology and Social Capital Theory to Understandings of Knowledge Management” Doctoral Thesis, Ontario Institute for Studies in Education of the University of Toronto.

Howard, M.C. (1989).” Contemporary Cultural Anthropology” Third Edition, Simon Fraser University, USA.

İşçi, S. ve Öztekin, Ö. (2013). Nitel Vaka (Durum) Çalışması. İçinde S. Turan (Ed.), Nitel Araştırma: Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber. 3. Baskıdan Çeviri, Nobel Yayıncılık, Ankara. (ss.39-54).

Jackson, M.C. (2006).”Creative Holism:A Critical Systems Approach to Complex Problem Situations” Systems Research and Behavior Science, 23, 647-657.

Jahoda,G. (2012).”Critical Reflections on the Some Recent Definitions of “Culture””. Culture& Psychology, 18(3), 289-303.

Jasimuddin, S.M. (2008) “A Holistic View of Knowledge Management Strategy” Journal of Knowledge Management, 12(2), 57-66.

Jin, R.K. (2003) Case Study Research: Design and Methods, Sage Publ. Inc., Newbury Park, CA.

Kakabadse, N.K., Kakabadse, A., Kauzmin, A., (2003), “Reviewing the Knowledge Management Literature: Towards a Taxonomy, Journal of Knowledge Management, pp. 75-91.

King, W. (1996).”IS and Learning Organization” Information Systems Management, 13, 78-80.

Kogut, B. ve Zander, U. (1992) “Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities and the Replication of Technology” Organization Science, 3(3), 383-397.

Kogut, B. Ve Zander, U. (1995) “Knowledge and The Speed of The Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test” Organization Science, Vol:6(1), pp:76-92.

Leach, E. (1982) Social Anthropology, New York:Oxford Universty, p.20

Malinowski, B. (1931) “Culture in. E.R.A. Seligman (Editor in Chief) Encyclopedia of the Social Sciences (Vol.4, pp.621-646) New York MacMillian.

Martin, X. Ve Solomon, R. (2003). “Tacitness, Learning and International Expansion: A Study of Foreign Direct Investment in a Knowledge-Intensive Industry” Organization Science, 14(3), 297-311.

Massey, A.P., Montaya-Weiss, (2003) “A Performance Environment Perspective of Knowledge Management” Proceedings of the 36th Hawaii International Conference On System Sciences.

Massey, A.P., Montaya-Weiss, M.M., O’Driscoll, T.M., (2005) “Human Performance Technology and Knowledge Management: A Case Study” Performance Improvement Quarterly, 18(2) pp.37-55.

Meihami, B. Ve Meihami, H. (2014) “Knowledge Management A Way To Gain A Competitive Advantage İn Firms (Evidence Of Manufacturing Companies)” . International Letters of Social and Humanistic Sciences, 3, 80-91.

Newman, V. (1997).” Redefining Knowledge Management to Deliver Competitive Advantage” , Journal of Knowledge Management, 1(2), 123-128.

Papadakis, V. (2007) “Growth Through Mergers and Acquisitions: How It Wont Be a Losers Game” Business Strategy Series, 8(1), 43-50.

Parissa Haghirian (2011) Multinationals and Cross Cultural Management: The Transfer of Knowledge...

Ragins, B.R. (2012) Editor’s comments: Reflections on the craft of clear writing. Academy of Management Review, 37,4, 493-501.

Radcliff-Brown, A.R. (1965) Structure and Function in Primitive Society: Essays and Adresses, New York, The Free Press p.4-5.

Rastogi, P.N. (2000).”Knowledge Management and Intellectual Capital, The New Virtuous Reality of Competitiveness”, Human Systems Management, Vol:19, Issue:1.

Reisenger, Y. (2009). International Tourism: Cultures and Behavior First Edition Butterworth Heinemann, Oxford, UK.

Rubenstein-Montano, B., Leibowitz, J., Buchwalter, J., McCaw, D., Newman, B., Rebeck, K. and the Knowledge Management Methodology Team. (2001) A Systems Thinking Framework for Knowledge Management. Decision Support Systems, 31, 5-16.

Sanghani, P. (2009), “Knowledge Management Implementation: Holistic Fraamework Based on Indian Study” Association for Information Systems Year 2009.

Schlange, L.E. (1995).”Linking Futures Research Methodologies: An Application of Systems Thinking and Metagame Analysis to Nuclear Energy Policy Issues”, Future, 27.

Terra, J.C. ve Dra, T.A. (2003) “Understanding the Difference Between Information Management and Knowledge Management “. Biblioteca Terra Forum Consultores.

Timothy Koogle, 2002, Bilgi Yönetimi: Bilgi ile Eylemin Birleştirilmesi, CEO’ların Bilgeliği, Sistem Yayıncılık, İstanbul, s.348

Triandis, H.C. (1994) Culture and Social Behaviour. Mc Graw-Hill, Inc. New York .

Tsaukas, H., (1996) “The Firm as a Distributed Knowledge System: A Consructionist Approach” Strategic Management Journal, Vol:17 No:1 pp.11-25.

Wheelen T., Hunger David. (2000). Strategic Management – Business Policy. Entering 21st Century Global Society. Seventh Edition Prentice Hall: New Jersey

Yeniçeri, Ö., İnce, M., Bilgi Yönetim Stratejileri ve Girişimcilik, Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul, 2005.

Yılmaz, M., (2008) “Enformasyon ve Bilgi Kavramları Bağlamında Enformasyon Yönetimi ve Bilgi Yönetimi”, AÜ DTCF Dergisi, 95-118, s.107

Zack, M.H. (1999a).”Developing a Knowledge Strategy” California Management Review, 4(3), 125-145.

Zack, M.H., (1999b) “Managing Codified Knowledge” S Management Review Vol:40, No:4, pp.45-58