

TC.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

147947

147947

BİLGİ TABANLI ORGANİZASYONLARDA
LİDERLİK
(YÜKSEK LİSANS)

Danışman: Prof. Dr. İsmail EFİL

Arzu ÇAĞLAYAN

Bursa, 2004

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
TABLolar	iv
ŞEKİLLER	iv
KISALTMALAR	v
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM	
BİLGİ KAVRAMLARI VE BİLGİ TABANLI ORGANİZASYONLAR	
1.1. Bilgi Kavramları Ve Tanımları	4
1.1.1. Veri, Enformasyon ve Bilgi	5
1.1.2. Bilgi Türleri	6
1.1.2.1. Kaynağına Göre Bilgi Türleri	6
1.1.2.2. Kullanımlarına Göre Bilgi Türleri	10
1.1.3. Bilginin Elde Edilmesi	11
1.2. Bilgi Yönetimi	17
1.2.1. Bilgi Yönetiminin Tanımlanması	17
1.2.2. Bilgi Yönetiminin İlkeleri, Önemi ve Yararları	21
1.2.2.1. Bilgi Yönetiminin İlkeleri.	21
1.2.2.2. Bilgi Yönetiminin Önemi ve Yararları	26
1.2.3. Bilgi Paylaşımı	27
1.2.4. Bilginin Sıralanması ve Koordinasyonu	31
1.2.4.1. Bilgi Türlerinin Sıralanması	33
1.2.4.2. Bilgi Haritasının ve Modellerinin Çıkarılması	35
1.2.5. Bilgi Yönetiminin Uygulanması	39
1.2.5.1. Bilgi Yönetimi Stratejileri	39
1.2.5.2. Bilgi Yönetimi Stratejilerinin Uygulanması	43

1.2.5.3. Bilgi Yönetim Modeli ve Bilgi Yönetiminin Uygulama Aşamaları	45
1.2.5.4. Bilgi Çağında Örgütsel Değişim ve Yeni Örgütlerin Özellikleri	48
1.2.5.5. Bilgi Tabanlı Organizasyonlar	51
2. BÖLÜM	
BİLGİ TABANLI ORGANİZASYONLARDA YÖNETİM VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK YAKLAŞIMI	
2.1 Bilgi Tabanlı Organizasyonlarda Yönetim	56
2.1.1 Bilgi Yöneticisi	57
2.1.1.1 Bilgi Yöneticisinin Özellikleri	59
2.1.1.2 Bilgi Yöneticisinin Görev ve Sorumlulukları	60
2.1.1.3 Bilgi Yöneticisinin Organizasyondaki Yeri	63
2.2 Liderlik ve Yöneticilik Kavramları	65
2.2.1 Lider ve Liderlik Kavramı	65
2.2.2 Yöneticilik Ve Liderlik	69
2.2.3 Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzları	75
2.2.3.1 Geleneksel Liderlik Yaklaşımları	75
2.2.3.1.1 Özellikler Yaklaşımı	76
2.2.3.1.2 Davranışsal Liderlik Yaklaşımları	77
2.2.3.2 Modern Liderlik Yaklaşımları ve Modern Liderlik Modeller	79
2.2.3.2.1 Durumsal Liderlik	79
2.2.3.2.2 Mikro Liderlik ve Stratejik Liderlik	81
2.2.3.2.3 Karizmatik Liderlik	84
2.2.2.2.4 Vizyoner Liderlik	85
2.2.3.2.5 Koçluk ve Rehberlik (Coaching & Mentoring)	87
2.2.3.2.6 Etkileşimci Liderlik (Transactional Leadership)	88
2.2.3.2.7 Dönüşümcü Liderlik (Transformational Leadership)	90
2.2.3.2.7.1 Dönüşümcü Liderlik Faktörleri	91

2.2.3.2.7.2 Dönüşümcü Liderin Özellikleri	98
2.2.3.2.7.3 Dönüşümcü Liderlik Süreci	99
2.2.4 Bilgi Tabanlı Organizasyon İle Dönüşümcü Liderlik İlişkisi	103
3. BÖLÜM	
BİLGİ TABANLI ORGANİZASYONLARDA LİDERLİK DAVRANIŞLARI ÜZERİNE ARAŞTIRMA	
3.1 Araştırmanın Amacı	107
3.2 Araştırmanın Hipotezleri	108
3.3 Araştırmanın Yöntemi	109
3.3.1 Örneklem Seçimi	109
3.3.2 Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi	109
3.3.3 Anketin Uygulanması Ve Verilerin Toplanması	110
3.3.4 Anketin Niteliği	110
3.4 Verilerin Analizi	111
3.4.1 İşletme Liderlerinin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	111
3.4.1.1 Yaş Dağılımı	111
3.4.1.2 Cinsiyet Dağılımı	111
3.4.1.3 Öğrenim Düzeyi	111
3.4.1.4 İşletme Liderlerinin Bildiği Yabancı Dil Sayısı	112
3.4.1.5 İşletme Liderlerinin İşletmedeki Görevleri	112
3.4.1.6 İşletmedeki Toplam Çalışma Süreleri	112
3.4.1.7 İşletmenin Bulunduğu Sektör	113
3.4.1.8 İşletmenin Tesisinin Bulunduğu Farklı Ülke Sayısı	113
3.4.1.9 İşletme Sermayesindeki Yabancı Sermaye Payı	114
3.4.2 İşletme Liderlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Yorumlanması	114
3.4.3 Korelasyon Analizine İlişkin Veriler	121
SONUÇ	124
KAYNAKLAR	126
EK	136

ÖNSÖZ

Bilgi Yönetimi ve Liderlik konuları uzman ve araştırmacılar tarafından içinde bulunduğumuz çağın kilit başarı faktörleri olarak gösterilmektedir. Bu konuyu seçmeme olanak sağlayan tez danışmanım Sn. Prof. Dr. İsmail EFİL'e, tezimin uygulama aşamasında firmalarla iletişim kurmamızda çok büyük yardımlarını gördüğüm Teknik Malzeme İşletme Müdürü Sn. M. Ziya Kaboğlu'na teşekkür ederim.

Çalışmam esnasında bana desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen aileme ve notları derlememe yardımcı olan Sn. Serdar SEZER'e teşekkürü borç bilirim.

Bursa, 2004

Arzu ÇAĞLAYAN



ÖZET
YÜKSEK LİSANS TEZİ
BİLGİ TABANLI ORGANİZASYONLARDA LİDERLİK

Arzu ÇAĞLAYAN

2004 Sayfa:139

Danışman: Prof. Dr. İsmail EFİL

Jüri: Prof. Dr. İsmail EFİL

Prof. Dr. Zeyyat SABUNCUOĞLU

Prof. Dr. Veysel BOZKURT

Yeni dünya, enformasyonun değer kazandığı, somut varlıkların yerini bilgi gibi soyut değerlerin aldığı dünyadır. Bilgi varlığı artık organizasyonlar için başarının temelidir. Bu başarı gerekliliği organizasyonları bilgi varlığı oluşturmak ve yönetmek olarak tanımlanan “Bilgi Yönetimi” kavramına götürmektedir. Şirketler rekabet avantajı sağlamak için, müşterilerin taleplerine ve önerilerine anında cevap vermek, üretimini beklenen kalitede gerçekleştirmek ve ürünlerini tüketicilere zamanında ulaştırmak zorundadır. Bilgi Yönetimi, oluşturduğu organizasyonel bilgi yapısıyla, kilit bilgi kaynaklarını korumakta, değişimi, esnekliği getirmekte ve verimlilik sağlamaktadır.

Bilginin önemi, gün geçtikçe artarken onu kontrolsüzce yönetmeye çalışmak bilgi verimsizliğine yol açmaya ve organizasyonel bilginin kaybedilmesine veya varolan bilginin zarar görmesine neden olur. Hızla değişen ve yeni çözümler gerektiren iş dünyasında bilginin etkili bir şekilde yönetilmesi bilgi liderlerinin varlığına bağlıdır. Bu liderler dönüşümcü liderler olarak adlandırılmaktadır.

Bu tezde, işletmelerin bilgi yönetimi uygulama aşamalarını planlamaları ve etkin bir şekilde yararlanmaları amacıyla bilginin iyi bir şekilde tanımlanıp, organize edilmesine ve kullanılmasına imkan verecek bir bilgi yönetim modeli ve bilgiyi en etkin şekilde yönetebilecek olan bilgi çağı liderleri olarak tanımlanan dönüşümcü liderler ele alınmaktadır.

Bu çalışmanın sonucunda küreselleşmenin organizasyonları büyük ölçüde etkilediği, dönüşümcü liderlik anlayışının bilgi yönetim sistemine uygun bir liderlik modeli olduğu ve araştırma yapılan işletme liderlerinin dönüşümcü lider niteliklerine büyük ölçüde sahip oldukları saptanmıştır.

ABSTRACT
MASTER THESIS
LEADERSHIP ON KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATIONS

Arzu ÇAĞLAYAN

2004 Page:139

Supervisor: Prof. Dr. İsmail EFİL

Jury: Prof. Dr. İsmail EFİL

Prof. Dr. Zeyyat SABUNCUOĞLU

Prof. Dr. Veysel BOZKURT

In the new world, information gains more value, assets rapidly changes their condition. Any more, knowledge is base of success for organizations. This necessary of being success takes away organizations to “Knowledge Management” concept that describes as formatting and managing knowledge assets companies have to reply their customers’ orders, requests or suggests in time, produce good quality products, distribute to clients their products in time for taking competition advantages. Knowledge Management builds organizational knowledge structures, protects key knowledge sources, brings changes, creates flexible structures and improves productivity.

While importance of knowledge is highly increasing, trying to manage knowledge with uncontrolled ways decreases knowledge productivity, loses organizational knowledge or damages an existing knowledge. It requires knowledge leaders for managing knowledge effectively in a business world which changes rapidly and requires new solutions. These leaders are called transformational leaders.

In this thesis, a knowledge managemet model which defines, organizes, uses knowledge, is considered for planning implementation steps of knowledge management and integrating inside structures and to benefit effectively from them and the leaders of knowledge age can manage the knowledge effectively that defined transformational leaders.

At the end of this study, it is determined that globalization has great effects on organizations, transformational leadership is appropriate with knowledge management system and leaders of investigated organizations, to a large extent, have the characteristics of transformational leaders.

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo1. Örtülü ve Açık Bilgi Arasındaki Dört Tür Etkileşim	8
Tablo 2. Bilginin Sıralanma Boyutları	34
Tablo 3. BP'nin Sanal ekip Çalışması Bilgi Yönetimi İlkeleri Programı	35
Tablo 4. Bilgi Yönetiminin Basamakları	47
Tablo 5. Geleneksel ve Yeni Örgütlerin Karşılaştırılması	50
Tablo 6. Şirket Bilgi Yöneticisinin Aldığı Unvanlar	58
Tablo 7. Yöneticilik ve Liderlik	72
Tablo 8. Dönüşümcü Liderin Sahip Olması Gereken Davranışlar	97
Tablo 9. Dönüşümcü Liderlik Süreci: Üç Oyunlu Drama	102
Tablo 10: İşletme Liderlerinin Yaş Dağılımı	111
Tablo 11: İşletme Liderlerinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	111
Tablo:12 İşletme Liderlerinin Öğrenim Düzeyi	112
Tablo 13: İşletme Liderlerinin Bildiği Yabancı Dil Sayısı	112
Tablo 14: İşletme Liderlerinin İşletmelerdeki Görev Dağılımları	112
Tablo:15 İşletme Liderlerinin İşletmelerindeki Toplam Çalışma Süreleri	113
Tablo:16 İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Sektörler	113
Tablo 17: İşletmelerin Tesisinin Bulunduğu Farklı Ülke Sayısı	113
Tablo 18: İşletme Sermayesindeki Yabancı Sermaye Payı	114
Tablo 19: İfadelerin İstatistiksel Veri Özeti	119

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Bilgi Yönetim Modeli	46
Şekil 2. Değişen Örgüt Yapısı	49
Şekil 3. Yönetim Kafesi Üzerinde Lider Tipleri	78
Şekil 4. Dönüşümcü Liderlik Boyut Ortalamaları	121

KISALTMALAR

AAR	: Hareket Sonrası Gözden Geçirme Birimi (ABD ordusunda)
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
Age.	: Adı Geçen Eser
APQC	: American Productivity & Quality Center
Ar-Ge	: Araştırma ve Geliştirme
CIO	: Chief Information Officer (Enformasyon Yöneticisi)
CKO	: Chief Knowledge Officer (Bilgi Müdürü)
İbid.	: Aynı Yerde
MIS	: Management Information Systems (Yönetim Bilgi Sistemleri)
s.	: Sayfa



GİRİŞ

Dünyadaki küreselleşme hareketleri ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeler uygulamadaki yönetim biçimleri üzerinde önemli değişimlere sebep oldu. Bu değişim sürecinde bilgi ve bilginin yönetimi, yönetim literatüründe oldukça önem kazandı.

Yeni ekonomi ile birlikte yeni kavramlar, oluşumlar ve yöntemler de ortaya çıkmıştır. Bunlar elektronik ticaret, elektronik bankacılık, elektronik devlet veya bir başka deyişle internet bankacılığı, sanal şirket, öğrenen organizasyonlar ve bunlara ek olarak bilgi yönetimi olarak adlandırılabilir. Yeni ekonomi kavramının temelinde bilgi olması, işletmelerin de bilgiyi temel bir varlık olarak görmelerine sebep olmaktadır. Kullanıldıkça ve paylaşıldıkça artan tek üretim faktörü olan bilginin ayrıca rekabet avantajı sağlayan bir unsur olduğu da unutulmamalıdır.

Bilgi çağı olarak adlandırılan bu çağ, günlük yaşamın tüm alanını olduğu gibi organizasyon ve yönetim alanını da etkilemiştir. İşletmenin bilgi tabanlı bir yapı oluşturması sürecinde yöneticilerin değişimi de zorunluluk haline gelmektedir. Bu süreçte yöneticiler geleneksel organizasyon yapısından uzak, daha düz bir organizasyon yapısında, değişimi seven ve işletmede değişimi teşvik edecek insanlarla işbirliği oluşturabilecek yaratıcı liderler olacaktır.

Bu çağ birçok şeyde olduğu gibi özellikle yönetim anlayışında değişimleri kaçınılmaz hale getirmiştir. Organizasyonun misyonunda ve felsefesindeki değişimin yönetilmesi eski yönetim anlayışlarını gözden geçirme gereğini ortaya koymaktadır. Sosyal ve teknik yapıların dönüşmesi, bilgi çalışanlarının organizasyonda önemli birer faktör haline gelmesi yeni bir liderlik yaklaşımını gerekli kılmıştır.

Dönüşümü konu alan ya da dönüşüme yönelik liderlik yaklaşımları, bireysel ve örgütsel anlamda ortaya çıkan olağanüstü sonuçlar sebebiyle, araştırmacıların ve uygulamacıların ilgisini çekmektedir. Günümüzde dönüştürücü liderlik gibi göze çarpıcı liderlik modelleri, iş dünyasında ve siyasal çevrede olması beklenen pek çok değişim nedeniyle, daha da önemli olacak gibi görünmektedir. Bu değişiklikler, daha fazla demografik çeşitliliğe sahip bir işgücü, teknolojik değişim ve yeni rakipler olarak ifade edilebilir. Tüm bunlar yarının liderlerinden yeni birtakım taleplerin olabileceği konusunu gündeme getirmektedir.

Liderliğin rolünü ve işlevini anlamak çağımızın belki de en önemli ve en gerekli konusudur. Bunun sebebi, liderlerin işletmelerde ve işletmelerin uygulamalarında en belirleyici role sahip olmalarıdır. Liderler, takımları, grupları ya da toplulukları oluştururlar. Yaşamın her alanında insanlar, liderlerin çizdiği çerçeve içerisinde kendilerinden beklenen davranışları gerçekleştirirler. Geçmişte olduğu gibi günümüzde de başarı, liderlerin rollerini, liderlik sürecini ve değerleri ile vizyonlarını nasıl anladıklarına bağlı olacaktır.

İşletme yönetimi açısından geleneksel liderlik anlayışı artık demode olmuştur. Bu anlayış daha çok liderin işinin bir kısmı olan yönetimsel rolü temsil etmektedir. Kapsamlı bilgi tabanı, hızla değişen ürün ve hizmet talepleri, çok kültürlü işgücü, sayıları gittikçe artan bilgi işçileri gibi olguların geçerli olduğu günümüzde geleneksel liderlik anlayışının işe yaramayacağı açıktır. Bugün işletmelerin ihtiyaç duyduğu, denetleyen bir yönetici değil, bir takım lideridir.

Bugünün işletmeciliği, mevcudu korumaya yönelik zihniyetten sıyrılmayı, fırsatları küresel düzeyde yaratmayı ve köklü değişimlere hazır olmayı ön plana çıkaran dinamik bir yaklaşımdır. İçinde bulunduğumuz dönem, yeni bir küresel bilgi dünyasının somut biçimde şekillendiği, insanlar arası farklılıkların yönetimde bir avantaj olarak değerlendirilmeye başlandığı, esneklik arayışlarının işletmeleri küçülmeye yönlendirdiği ve geleceğe yönelik vizyoner bakış açısının yönetime hakim olmaya başladığı bir dönemdir. Bu tür bir yapılanmanın gerçekleştirilmesi, işletme liderlerinde çok boyutlu ve sentezci bir anlayışa dayanan bir takım dönüştürücü liderlik becerilerinin varlığına bağlıdır. Yukarıda ifade edilen gelişmelerin oluşturduğu çerçeve içerisinde artık önemli olan; öncü olmak, değişim tarafından yönetilmenin ötesine geçerek, değişimi yönetecek aktif yaklaşımlar oluşturmaktır. Artık yöneticilik anlayışı yerini, çalışanları harekete geçiren, yaratıcı işbirliklerini teşvik eden, küresel düşünen, insan ruhunu tanıyan ve geleceği öngören stratejiler oluşturabilen dönüştürücü liderlik anlayışına bırakmaktadır.

Bu çalışma, bilgi yönetimindeki temel kavramların tanımlanmasını, bilgi yönetim sürecini ve bu süreçte rol alan bilgi organizasyonlarındaki liderleri ve bu organizasyonların oluşumuyla ortaya çıkan yeni liderlik yaklaşımlarını tanımayı, işletme liderlerinde bulunması gereken özellik ve becerileri ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Bu temel amaçlara ulaşmak için öncelikle bilgi yönetimi ve dönüştürücü liderliğe ilişkin yerli ve yabancı, kuramsal ve araştırmaya dayalı, akademik ve popüler yayınlar üzerinde geniş çaplı bir literatür çalışmasına kendi değerlendirmelerimiz de eklenerek teorik bir ereve oluşturulmuştur. Daha sonra ise Bursa ve İstanbul'da 4 farklı sektörde faaliyette bulunan ilk 500 sanayi kuruluşunun içerisinde bulunan 37 sanayi kuruluşundaki 121 st düzey yönetici arasında, işletme liderlerinin ne lde dönüştürücü liderlik modeline uygun tutum ve davranış sergilediklerini ortaya koymak amacıyla bir araştırma yapılmıştır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde bilgi kavramları ve tanımları üzerinde durulmuş, bilginin tanımlanması ve eşitleri hakkında bilgi sunulmuş, bilgi yönetiminin tanımlaması, önemi ve yararları, bilginin paylaşımı, koordinasyonu, bilgi yönetiminin uygulama stratejileri ve bu stratejilerin uygulanması, bilgi yönetim modeli, değişen örgüt yapısı açıklanmıştır.

İkinci bölümde, bilgi tabanlı organizasyonlara dönüşen işletmelerde bulunan yöneticilerin yeni organizasyondaki unvanlarına, sahip olmaları gereken özelliklere değinilmiştir. Bilgi tabanlı organizasyonların yönetimi ile dönüşümcü liderlik yaklaşımı ilişkilendirmeye çalışılmıştır. Lider ve liderlik kavramlarına ilişkin temel bilgiler aktarılmış, daha sonra yönetici ile lider arasındaki farklar açıklanmıştır. Son olarak geleneksel ve modern liderlik yaklaşımlarına değinilmiş ve dönüştürücü liderin sahip olması gereken özellikler açıklanmıştır.

nc bölümde olan çalışmanın son bölümü ise uygulamaya ayrılmıştır. Bu bölüm 4 farklı sektörde faaliyet gösteren 37 işletmede, 121 st düzey yönetici ile yapılan çalışmayla ilgili bilgileri içermektedir.

1 . BÖLÜM

BİLGİ KAVRAMLARI, BİLGİ YÖNETİMİ VE BİLGİ TABANLI ORGANİZASYONLAR

1.1 Bilgi Kavramları Ve Tanımları

Bilgi insanlar tarafından yaratılır. Bilgi; tecrübeye, sezgisel metotlara, arzulara ve sinirsel bağlantılara dayanan anlayış, yargı ve keşiftir. Bilgi bir şirket için sahip olabileceği yer, işgücü, sermayeden çok daha fazla değeri bulunan tek ve en önemli kaynaktır. Prusak'ın belirttiği gibi, bilgi bir şirketin değerinin % 75'ini temsil eder, fakat bu genellikle muhasebe kayıtlarında yer almaz. Bilgi gücün ve itibarın organizasyonlardaki bir kaynağıdır.¹

Karar verenler şirketi öğrenen organizasyona çevirme isteklerini açığa vurabilirler ve gelecekte meslektaşlarının fikirlerini daha iyi kullanacaklarını ifade edebilirler. Fakat bu yeterli değildir. Öğrenme vizyonumuzu gerçekçi temeller üzerine oturtacak çok açık bir dile ihtiyacımız vardır. Giderler ile maliyetler arasındaki veya nakit akışı ile kazanç arasındaki farkı ortaya koymak kolaydır. Ama çoğu kez veri, enformasyon ve bilgi arasındaki veya açık bilgi ile kapalı bilgi arasındaki farkı açıklamakta ne yapacağımızı bilemeyiz.²

Tüm sağlıklı organizasyonlar bilgiyi oluşturur ve onu kullanır. Bir organizasyon, dış çevreden enformasyonu, malzemeyi ve enerjiyi içine alan açık bir sistem gibi davranır; bu kaynakları daha sonra çevre içerisinde tüketilecek bilgi ve proseslere ve mal veya hizmet üreten yapılara dönüştürür. Bu nedenle organizasyonlar ve çevreleri arasındaki ilişkiler kritiktir: organizasyonlar çevrelerine kaynakları ve varoluşlarının sürekliliğinin onaylanması için bağımlıdır. Choo'nun belirttiği gibi, çevrenin karmaşıklık ve belirsizlik açısından gelişmesinden dolayı, organizasyonların fizibil olmalarını sürdürebilmeleri, çevrenin güncel ve gelecekteki olası durumlarını yeterince öğrenmelerine ve bu bilgiyi kendi davranışlarını tam zamanında değiştirmek üzere kullanmasına bağlıdır. Bir organizasyon bilgi olmadan, kendini organize edemez; fonksiyonunu yerine getirir bir şirket olmayı sürdürebilmeyi de gerçekleştiremez.³

¹ <http://www.brint.com/km/km.htm>

² Probst Gilbert, Raub Steffen, Romhardt Kai, Managing Knowledge: Building Blocks For Success, John Wiley & Sons Ltd., 2000, s.13

³ www.cio.com/archive/021598_excerpt.html

Bilgi yönetimini tanımlayabilmek için öncelikle veri, enformasyon ve bilgi kavramlarının tanımlanması gerekir.

1.1.1 Veri, Enformasyon ve Bilgi

Günlük kullanımlarımız esnasında veri, enformasyon ve bilgi kavramlarını kolaylıkla birbirinin yerine kullanmaktayız. Oysa ki bu kavramlar birbirleriyle yakından ilişkili olsalar da farklı anlamlar ifade etmektedirler.

Veri, enformasyon ve bilgi kavramlarının genellikle birbirleri ile karıştırıldığı belirtilmelidir. Veri, olaylar hakkındaki birbirinden ayrı, nesnel gerçekleri ifade etmektedir.⁴ Enformasyon ise düzenlenmiş veri kümesini, genellikle belge şeklinde veya görsel ya da işitsel olan bir mesajı ifade etmektedir.⁵ Bilgi belli bir düzen içindeki deneyimlerin, değerlerin, amaca yönelik enformasyonun ve uzmanlık görüşünün yeni deneyimlerin ve enformasyonun bir araya getirilip değerlendirilmesi için bir çerçeve oluşturan esnek bir bileşimdir.⁶

Veri, enformasyon ve bilgi birbirlerini destekleyen akraba kavramlardır. Örnekleme gerekirse; “10:15” bir veri olup, “Tren 10:15’te kalkıyor” ifadesi bir enformasyondur. Bu enformasyonun bir kişi için bilgi olması; benimsenmesi, sahiplenilmesi ve kullanılmasıyla gerçekleşmektedir. Diğer bir deyişle bir kişi sürekli 10:15 trenini kullanıyorsa, bu tren onun için bir anlam taşıyorsa “Tren 10:15’te kalkıyor” ifadesi o kişi için artık bir bilgidir.⁷

Basit bir sınıflama yapacak olursak veri, enformasyonu oluşturan yapı taşıdır. Enformasyon, belli bir bağlama konmuş verilerdir. Bilgi ise özel bir sorunun cevabıdır, enformasyonun bir üst formudur. İstanbul’un nüfusunun 7 milyon olması bir veridir. Bunların 3 milyonunun yetişkin ve günlük en az 1 milyon TL’lik harcama yaptığının bilinmesi bir enformasyondur. Bu 3 milyon kişiden sadece bizim gömleklerimizi satın almak isteyecek 3 bin kişinin adresi ise bilgidir. Bu sonuncuya sahip olmak para kazandırır.⁸

Bilgi yönetimi literatürünün özellikle 1990’lı yıllardan itibaren sürekli gelişmiş olması; bilgi ve enformasyon kavramlarının benzer ve farklı yönlerinin ve birbirleri ile

⁴ Davenport Thomas, Prusak Laurance, İş Dünyasında Bilgi Yönetimi, Rota Yayınları, Şubat 2001, s.22

⁵ Bhatt Gonesh D., Knowledge Management In Organizations: Examining The Interaction Between Technologies, Techniques and People, Journal Of Knowledge Management, 2001, s.69

⁶ Davenport ve Prusak, age., s.24

⁷ www.5mworld.com/mk2_bilgiyonetimi.htm

⁸ Önce Kalite Dergisi, Melih Arat, Mayıs-Haziran, Sayı 37

olan ilişkilerinin açıklığa kavuşturulması noktasında önemli bir mesafe kaydedilmesini sağlamıştır. Bhatt'ın doktor-hasta örneğinin kavramlar arasındaki farklılıkların açıklığa kavuşturulması açısından faydalı olduğu kaydedilmelidir. Hastanın doktor muayenehanesindeki ziyareti sürecinde gerçekleşenler üzerine geliştirilen bu örnekte doktor hastanın anlatımları dolayısıyla pek çok enformasyon elde etmektedir. Bu enformasyonun uzman doktor tarafından tıbbi teşhiste faydalı olabilecek olarak algılanan bölümü doktorun bilgi tabanına yerleştirilmek üzere ayrıştırılmakta, ilgisiz olarak değerlendirilen kısmı ise veri konumuna yerleştirilmektedir.⁹

Bhatt'ın örneği veri, enformasyon ve bilginin göreceli kavramlar olduğunu ortaya koymaktadır. Bilgi ve enformasyon, içinde buldukları bağlama özgü olarak anlam kazanma ve insanlar arasındaki sosyal etkileşim sürecinde dinamik olarak yaratılma bakımından ortak niteliklere sahiptirler. Ancak bilgi, insan eylemi ve bireylerin değer sistemleri ile daha derinden ilişkilidir.¹⁰

Ne kadar basit bir gerçek gibi görünse de veri, enformasyon ve bilgi kavramlarının birbirlerinin yerine kullanılamayacağını bir kez daha vurgulamak önemlidir. Kurumsal başarı ya da başarısızlık genelde bunlardan hangisine gereksinim duyduğunuzun bilmeye, hangisine sahip olduğunuz ve her biri ile neler yapıp yapamayacağınıza bağlıdır. Bu üç kavramın ne olduğunu anlamak ve bilmek bilgi işini başarıyla yürütmek açısından zorunludur.¹¹

1.1.2 Bilgi Türleri

1.1.2.1 Kaynağa Göre Bilgi Türleri

Bilgi türlerinin değerlendirilmesi tanımlama ve kavramsallaştırma çabaları açısından yaşamsal önem taşımaktadır. Nonaka ve Takeuchi'nin modeli literatürde sınıflandırma ve dönüşümün incelenmesi açısından genellikle temel olarak kabul edilen bir modeldir. Bu modelde bilginin örtülü bilgi ve açık bilgi olarak adlandırılan iki türünden söz edilmektedir. Bu sınıflandırma, temelini Michael Polanyi'nin sistemleştirdiği ayrımında bulmaktadır. İnsan bilgisini ele almaya "Anlatılabileceğimizden daha fazlasını bilebiliriz" şeklinde ifade edilen olguyu temel alarak başlayacağını

⁹ Bhatt, agm., s.70

¹⁰ Nonaka, Ikujiro ve Takeuchi, Hirotoaka, Knowledge- Creating Company, Oxford University Press, 1995, s.58-59

¹¹ Probst Gilbert, age., s.21

belirten Polanyi çalışmasında örtülü bilginin önemini vurgulamıştır. Polanyi örtülü bilginin önemini ve zorluğunu verdiği bisiklet sürme örneğinde ifade etmeye çalışmaktadır. Örnekte bisiklet sürmeye ilişkin bilginin tarif edilmesinin güçlüğünden bahsedilmektedir. Gerçekten de bisiklet sürme konusunda bir başkasına verebileceğimiz bilgiler o kişinin bisikleti bizim kadar iyi sürebilmesini ve hatta bisikleti sürebilmesini bile sağlayamayabilir. Örtülü bilgi kişisel, biçimlendirilmesi, ifade edilmesi ve iletilmesi güç bir bilgi türüdür. Açık bilgi ise resmi-biçimsel ve sistematik dilde ifade edilebilir olan bilgidir. Organizasyonlarda açık bilgi; veri tabanları, sunumlar, organizasyon şeması, el kitapları, prosedürler ve raporlar şeklinde bulunan bilgidir.¹²

Kişisel bilgiden başkalarının yararlanmasını sağlamak, bilgi yaratan şirketin ana faaliyetidir. Bu faaliyet, kuruluşun her kademesinde ve sürekli olarak gerçekleşir. Ve aşağıdaki örnekten anlaşılacağı üzere zaman zaman beklenmedik biçimler kazanabilir:¹³

1985'te Osaka'da kurulu Matsushita Electric Company'deki ürün geliştirme uzmanları evde kullanılacak yeni bir ekmek yapım makinesi üzerinde çalışıyorlardı. Ama aygıtın hamuru gerektiği gibi yoğurmasını sağlamakta zorlanıyorlardı. Bütün çabalarına rağmen, ekmeğin içi gereği kadar pişmezken, kabuğu gereğinden fazla pişiyordu. Çalışanlar sorunu her yönüyle irdediler. Makinenin yoğurduğu hamur ile fırın ustalarının yoğurduğu hamurun röntgenlerini bile karşılaştırdılar. Ama önemli herhangi bir ipucu ele edemediler. Sonunda, program geliştirme uzmanı Ikuko Tonaka yaratıcı bir çözüm ortaya attı. Osaka International Hotel, Osaka'daki en iyi ekmeği yapmasıyla ünlüydü. Neden bu örnek alınmasın dı? Tonaka yoğurma tekniğini incelemek için otelin baş pişiricisinin yanında çalıştı. Bayan Tonaka pişiricinin farklı bir germe tarzı olduğunu gözledi. Proje mühendisleriyle birlikte çalıştığı bir yıllık deneme-yanılma döneminden sonra, pişiricinin germe tekniğini ve oteldeki ekmeğin kalitesini içeren bir ürün tanımı geliştirdi. Bütün bu çalışmalar sonucunda, Matsushita'nın eşsiz burma hamuru ve daha ilk yılında satış rekoru kıran yeni bir ev aleti ortaya çıkmış oldu.

Ikuko Tonaka'nın getirdiği teknik yenilik, iki çok farklı bilgi türü arasındaki hareketi ortaya koymaktadır. Bu hareketin nihai amacı açık bilgidir, yani ekmek yapım makinesinin ürün tanımıdır. Açık bilgi yerleşik ve sistemlidir. Bu nedenle, ürün tanımı biçimsel formül ya da bir bilgisayar programı biçiminde kolayca iletilip paylaşılabilir.

¹² Nonaka ve Takeuchi, age., s.59

¹³ Harvard Business Review, Bilgi Yönetimi, Mess Yayınları, Nisan 1999, İstanbul, s.33-34

Ama Tonaka'nın yaptığı buluşun çıkış noktası öyle kolayca ifade edilemeyen başka tür bir bilgidir. Osaka International Hotel'deki baş pişiricinin sahip olduğu türden örtülü bilgidir. Örtülü bilgi son derece kişiseldir. Bu bilgiyi formüle etmek zor olduğu için, başkalarına iletmek de zordur. Örtülü bilgi kısmen teknik becerilerden oluşur. Usta bir zanaatkar yılların deneyim ve birikiminden sonra yaptığı işin girdisini-çıktısını avucunun içi gibi bilir. Ama bildiği şeyin altında yatan bilimsel ya da teknik ilkeleri çoğu zaman açıklayamaz.

Örtülü ya da açık bilgi birbirini tamamlamaktadır ve insanların yaratıcı eylemlilik süreçlerinde birbirleriyle etkileşim içindedirler. Bilgi oluşumu açık ve örtülü bilgi arasındaki etkileşimle gerçekleşmektedir. Bu etkileşim bilgi dönüşümü olarak ifade edilmektedir.¹⁴

Örtülü ve açık bilgi arasındaki ayırım, kuruluşlarda bilgi yaratılması konusunda dört temel model oluşmasına yol açar.¹⁵ (Bkz. Tablo 1)

Tablo 1. Örtülü ve Açık Bilgi Arasındaki Dört Tür Etkileşim

	Örtülü Bilgiye	Açık Bilgiye
Örtülü Bilgiden	Sosyalleştirme	Dışsallaştırma
Açık Bilgiden	İçselleştirme	Birleştirme

Örtülü Bilgiden Örtülü Bilgiye: Örtülü bilginin elde edilmesinde anahtar faktör deneyimlerin paylaşılması ve ortak zihinsel modellerin geliştirilmesidir. Bazen bir kimse örtülü bilgiyi doğrudan bir başkasıyla paylaşır. Sözgelimi, Ikuko Tanoka Osaka International Hotel'deki baş pişiricinin yanında çirak olarak çalıştığında, ustanın örtülü becerilerini gözlem, taklit ve uygulamayla öğrenir. Bu beceriler onun örtülü bilgi tabanının bir parçası haline gelir.¹⁶ Bilgi sosyalleşmesi, yeni örtülü bilginin geçmiş tecrübeler ve know-how paylaşımı ve değişimiyle meydana gelmesidir. Sosyolojik çalışmalardan elde edilen veriler, paylaşımın ve değişimin öğrenme için çok faydalı olduğunu göstermiştir. Bilgi sosyalleşmesi, kullanıcılara belli bir kısıtlama getirmeden haberleşmesini sağlayan teknolojilerden direkt olarak IT desteği alabilir.¹⁷

¹⁴ Beijerse Roelof P., Questions In Knowledge Management: Defining and Conceptualizing A Phenomenon, Journal of Knowledge Management, 3/2, 1999, s.94

¹⁵ Nonaka ve Takeuchi, age., s.59

¹⁶ Harvard Business Review, age., s.35

¹⁷ <http://www.brint.com/km/km.htm>

Açık Bilgiden Açık Bilgiye: Birleştirme farklı normlardaki açık bilginin bir senteze ulaştırılmasını ifade eder.¹⁸ Bilgi birleşmesi, mevcut bilginin önceden varolan bilgiyle birleşmesidir. Parechi'ye göre, Hammer ve Champy, proses yönetiminde iş prosesinin yeniden yapılandırılmasını da bilgi kombinasyonu olarak nitelemişlerdir. Bir "İş Süreçlerini Yeniden Yapılandırma" (Business Proses Re-engineering) projesinde, yöneticiler ve dışardan gelen danışmanlar beraberce organizasyondaki işe uygun objeleri ve bunun yanında mevcut iş proseslerinde verimsizliğe sebep olan proses aşamaları elemeli ve proses yapısı yeniden tasarlamalıdır. İş Süreçlerini Yeniden Yapılandırmanın teşebbüslerdeki örtülü bilginin yerini almadığı belirtilmiştir. Sonuç olarak, İş Süreçlerini Yeniden Yapılandırmadaki dikkatsiz bir yorum, organizasyonda beyin hasarı oluşturabilecek bir "kov ve unut" sendromuna yol açabilir.¹⁹ Söyleyeceklerimizi hazırlarken örtülü bilginizi açık bilgiye dönüştürünüz. Dinleyenler bizim açık bilginizi açık bilgi olarak alırlar. Eğer bu onlar için bir değer ifade ediyorsa onlar daha sonra içselleştirme sürecine gireceklerdir.

Açık Bilgiden Örtülü Bilgiye: Yeni bulduğumuz bir bilgi parçası üzerinde özümleme, değerlendirme ve yansıtma sonucunda gerçekleşir. Açık bilginin örtülü bilginin bir parçası haline gelmesini tanımlayan içselleştirme yaparak öğrenme, öğrendiklerimizi yazma ve uygulama gibi faaliyetlerde gerçekleşmektedir.²⁰ Kişisel öğrenme tamamen içselleştirmeye bağlıdır. Örtülü bilginin açık bilgiye dönüşmesi, bilginin sözlü ifade edilmesine veya dokümanlarda diyagram olarak görünmesine bağlıdır. Kişiler bilgiyi, yaparak, başkalarının nasıl yaptığına bakarak veya örneklemeyle içselleştirirler. Bilinmeyen bir arazide bir yerden bir yere gitmek, oradan daha önce geçmiş birinin ne gördüğünü ve tecrübe ettiğini bilerek daha kolay olur.²¹

Örtülü Bilgiden Açık Bilgiye: Bildiklerimizi somut hale getirdiğimizde gerçekleşir. Örneğin, iyi bildiğimiz bir konuda kitap yazabiliriz. Yazmak, beynimizin içindeki örtülü bilgiyi başkalarının anlayabileceği açık bilgiye dönüştürme sürecidir.²² Ikuko Tanoka ekmek yapımıyla ilgili örtülü bilgisinin temelini açıklayabildiğinde,

¹⁸ Barutçugil İsmet, Bilgi Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, Nisan 2002, s.62

¹⁹ <http://www.brint.com/km/km.htm>

²⁰ Beijerse, agm., s.101

²¹ Pareschi Remo, Workflow Management and Knowledge Management Summary of The Workshop On Adaptive Workflow Held At The Third International Conference On Practical Aspects Of Knowledge Management, Ekim 2000, s.4

²² Barutçugil, age., s.63

örtülü bilgiyi açık bilgiye dönüştürür ve böylece o bilginin proje geliştirme ekibiyle paylaşılmasını sağlar.²³ Bilginin dışsallaştırılması, bilgi yaratımında en önemli adımdır. Kavramların ve fikirlerin teoriye, teknolojiye ve insan eliyle yapılan faydalı şeylere dönüştürülmesidir. Michael Polanyi, Nonaka ve Takeuchi yeni kavramların açıklanmasında mecazların gücünü işaret etmişlerdir. Buna göre, metaforlar henüz açıklanmamış olan kavramları mevcut kavramlarla bağdaştırarak açıklarlar. Bir organizasyonel oluşumda, bilginin dışsallaştırılması izole olmuş bir olay değil, aksine yeni bir teknolojinin, ürünün veya servisin açıklamasıyla ilgili olan daha büyük bir kavramın parçasıdır.²⁴

1.1.2.2 Kullanımlarına Göre Bilgi Türleri

Bilgiyi kullanmış biçimimiz, bilgiyi nasıl algıladığımız ve organize ettiğimize bağlı olarak değişir. Bu açıdan yaklaşıldığında bilgi dört başlıkta sınıflandırılır. Günlük yaşamımızda bu başlıkların nereye oturduğunu görmek gerçekleri algılama modelimizi oluşturmak bakımından önemlidir. Bu başlıklar idealist bilgi, sistematik bilgi, pragmatik bilgi ve otomatik bilgidir.²⁵

İdealist Bilgi: Bu bilgi türü vizyon oluşturmamızı, hedef saptamamızı, değer ve inançlarımızı yönlendirmemizi ve kararlar vermemizi sağlar. Düşünce şeklimiz “ elde edebileceğimizin en iyisini” düşünmek şeklindedir. İdealist bilgiyi, motivasyonumuzu yönlendirmek ve referans noktalarımızı yeniden çerçeveleyecek şekilde bütünü algılamak yollarıyla değerlendirilebiliriz. İdealist bilginin kaynağı okuduklarımız ve tartıştıklarımızdır. Bunlar üzerinde düşündükçe paradigmlar oluştururuz. Kurumlarda idealist bilgi, benchmarking ve kurum içi geliştirme çabalarında veya bilgili kişilerin vizyonlarıyla üretilir. Hedefe yönelik sentezlerin yapıldığı süreçler idealist bilginin değerlendirildiği ortamlardır. İlginç olan idealist bilginin çoğunlukla varlığının ve etkilerinin tanımlanmadan kullanılmasıdır.²⁶

Sistematik Bilgi: Karşılaştığımız olaylarla baş etmeye çalışırken başvurduğumuz genellemeleri, modelleri ve düzenlenmiş biçimde gerçeği algılamamızı sağlayan sistematik bilgidir. Sistemlerin nasıl çalıştığını, iç mekanizmaları bu suretle

²³ Harvard Business Review, age., s.36

²⁴ Paresi Remo, age., s.5

²⁵ Davenport ve Prusak, age., s. 38

²⁶ Erengül Bilge, Bilgi Yönetimi, Human Resources- İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, Nisan-Mayıs-Haziran, 1998, s.51

anlar, değişkenlere müdahale edildiğinde sonuçlarda ne tür farklılaşmalar olacağını sistematik bilgi sayesinde çözeriz. Bu tür bilgi bize yöntem ve kılavuz oluşturmaya yarar. Örneğin,; kurumsal sistemlerin nasıl çalıştığını anlamak, sosyal davranışlara ilişkin şemalar, modeller ve metodoloji, sistematik bilginin yansımalarıdır. Bu tür bilginin elde edilme kaynağı genellikle formel eğitim olmakla beraber gözlemlerimizden ürettiğimiz senaryolar ve modeller de bu sınıfa girer.²⁷

Pragmatik Bilgi: Bu düzeydeki bilgi işimizi yaparken ve kararlar alırken bilinçli olarak kullandığımız kurallar, gerçekler ve kavramlardır. Büyük ölçüde know-how bilgisidir. Sorumluluk alanına giren konularda bir yöneticinin neler yapması gerektiğini bilmesi pragmatik bilgiye bir örnektir. Bilinçli alınan kararlarda mantık yürütürken, güçlü ve güçsüz noktaların tahlilini yaparken pragmatik bilgiyi değerlendiririz.

Otomatik Bilgi: İçselleşmiş bilgidir. Düşünmeden gerçekleştirdiğimiz eylemler otomatik olarak sahip olduğumuz bilginin sonucudur. Rutin davranışlarımız otomatik bilginin en tipik örnekleridir. Alışkanlıklarda, prosedürlerde ve verdiğimiz tepkilerde içerilmiş olan otomatik bilginin çoğunlukla bilincinde değildir.²⁸

1.1.3 Bilginin Elde Edilmesi

Bilginin elde edilmesi, çok aşamalı bir süreçtir. Bu model veri ile başlar ve öğrenmenin en üst ve son ürünü olan akıl ile biter. Öğrenme modelinin ilk aşaması, işletmenin elindeki verileri hızla elden geçirip, organizasyona, işine ve amaçlarına ilişkili olanları seçmek ve kullanmaktır.

Bilginin elde edilme sürecinde öncelikle verinin organizasyona ve çalışanların işine değer katmasına bakılır. Çalışanlar çok fazla enformasyona sahip olabilirler, ancak işlerine uygulayınca kadar yeni bilgiye sahip olduklarını söylemezler. Yalnızca bir kişi enformasyonu işine uyguladığında ve işine değer katacak şekilde kullandığında bilginin elde edildiği söylenebilir.²⁹

Bilgiye odaklanmış şirketin elinde gerektiği zaman ve gerektiği yerde kullanabileceği uygun bilgiler hazır olmalıdır, yoksa sırf üretmiş olmak için yeni düşünce üretmenin anlamı yoktur. Bilgiyi elde etmenin en doğrudan ve genellikle en

²⁷ İbid., s.52

²⁸ İbid., s.52

²⁹ Barutçugil, age., s.141

etkili yolu onu satın almaktır, yani bilgiye sahip olan bir kuruluşu satın almak ya da bilgili insanları işe almak gibi.³⁰

Bilgiyi gerçekten kiralamak demek bilginin kaynağını kiralamak demektir. Bu konuda akla gelecek ilk örnek bir proje için danışman kiralamaktır. İsim yapmış olmayı bilginin değerinin temel ölçüsü olarak gören şirket, danışmana bilgisini kendileriyle paylaşması ya da belirli bir konuda kullanması için para ödeyecektir. Bina ya da ekipman kiralamaktan farklı olarak bilgi kiralama işinde bir ölçüde de bilginin aktarımı söz konusudur. Bilginin kaynağı gelip geçicidir ama bilgisinin bir kısmı şirkette kalacaktır. Danışmanlar da hizmetlerini kısmen müşterilerine bilgi aktarma temelinde pazarlamaya başlamışlardır. Örneğin şimdilerde ileri teknoloji danışmanlık firmalarından birkaçı müşterinin uygulama için de kendileri ile çalışması koşuluyla SAP yazılım paketi konusunda teknik eğitim vermeyi önermektedirler.³¹

Kuruluşlarda bilgi elde etme veya üretmenin çok bilinen yollarından biri de özel olarak bu amaca yönelik birimler ya da gruplar oluşturmaktır. Bu konuda en bilinen örnek araştırma-geliştirme departmanlarıdır. Bunların tek amacı yeni bilgi, işlerin yapılması için yeni yollar bulmaktır.³² Araştırma geliştirme birimleri genellikle organizasyondaki diğer birimlerden bağımsız bir yapıya sahiptir. Bu birimlerin bağımsız tutulma sebeplerinin başında ise birim çalışanlarını günlük işlevlerden ve kısıtlamalardan uzak tutarak yaratıcılığa olanak tanıma çabası gelmektedir. Ernst & Young'ın İş Yenilikleri Merkezi bir tür araştırma-geliştirme departmanıdır. Andersen Consulting danışmanlık şirketi de Silikon Vadisinde ve Güney Fransa'da teknoloji araştırma merkezleri kurmuştur. IBM Consulting temel danışmanlık konularında çalışacak uzmanlık geliştirme grupları oluşturmuştur. Motorola, Merck, Mc Donald's, şirket üniversiteleri, Xerox'un PARC'ı ve diğer şirketlerin araştırma ve eğitim tesisleri hep bilgi üretimi için ayrılmış kaynaklardır. Bilgi üretimi için ayrılan kaynaklar tanımları gereği kuruluşun günlük işlerinden ayrı tutulduklarından bilginin gerekli olduğu yere aktarılması genelde oldukça karmaşık bir iş haline gelir. Bu tür karışıklıklardan kaçınmak için yöneticiler bilgi üretme işine ayrılan kaynaklardan gelen sonuçların kuruluş genelinde bilinmesi için gereken adımları atmalıdır. Sharp'da

³⁰ Davenport ve Prusak, age., s.86

³¹ Ibid., s. 89

³² Drucker Peter, The Coming Of The New Organization, Harvard Business Review On Knowledge Management, 1998, s. 5

şirketin araştırma-geliştirme gruplarının yaptıkları araştırmaların sonuçları önce kuruluşun dokuz iş grubuna, oradan da iş birimleri laboratuvarlarına resmi olarak aktarılmaktadır.³³

Bir kuruluşta kimin ne bildiğinin haritasının çıkarılması vazgeçilmez bir bilgi envanteridir ama bilginin sürekli olarak ulaşılabilir durumda kalmasını garanti edemez. Bilgiye ancak sahibinin onu paylaşmaya zamanı olduğunda erişebilmesi ya da şirketten ayrılan kişinin bilgiyi de beraberinde götürmesi kuruluşun bilgi sermayesinin değerini tehdit eden önemli sorunlardır. Bu nedenle şirketlerin bu gibi kayıpları önlemeye yönelik stratejileri olmalıdır. IBM'in Lotus Geliştirme bölümünde önemli bilginin korunmasına yönelik yaklaşımı vazgeçilemeyecek bilgi işçilerini saptayıp ödüllendirecek özel programlar oluşturarak kilit personeli elde tutma çabasını da içermektedir.³⁴

Bilgi birbirinden doğası itibariyle farklı kaynaklardan elde edilmektedir. Bunlar:³⁵

- Deneyim,
- Yargı,
- Değerler,
- El yordamı ve sezgidir.

Deneyim: Deneyim kuruma tarihsel perspektif sağlar. Deneyime dayalı olan bilgide tekrar eden kalıpları görmek ve şimdi ile geçmişte olanlar arasındaki ilintileri kurmak kolaylaşır. Kurumlar uzmanlara ve danışmanlara başvurduklarında gerçekte deneyime dayalı iç görüşü satın almış olmaktadır. Gerçekler kitap bilgisinden farklı olarak uygulamada neyin mümkün olduğunu gösterir. Örneğin; ABD ordusunda bu amaçla kurulmuş olan bir merkezde çeşitli operasyonlarda öğrenilen dersler tanımlanmakta ve tartışılmaktadır. Yapılan "Eylem Sonrası Değerlendirme" çalışmalarında örneğin Somali ve Rwanda'daki askeri operasyonlardan edinilen deneyimler Haiti'de yapılacak olan bir müdahalede girdi olarak kullanılır. Bu değerlendirme sonuçları ordunun doktriniyle bütünleştirilerek belgelenmiş

³³ <http://www.brint.com/km/km.htm>

³⁴ Davenport ve Prusak, age., s.121

³⁵ Erençül Bilge, age., s.52

prosedürlerine ve eğitim programlarına geçirilmekte böylece deneyimle bütünleşen bir disiplin yaratılmaktadır.

Yargı: Bilgi yargıyı içerir. Sadece deneyime dayalı olarak yeni durumları değerlendirmeyi değil durumlara yeni tepkiler de geliştirmeyi sağlar. Bu bakımdan bilgi canlı bir sistem olarak evrimleşir. Evrimleşmesi durduğu andan itibaren doğmaya dönüşür.

El Yordamı ve Sezgi: El yordamı, çözüm üretmekte deneyimli kişilerin yeni problemlerle daha önceki çözümlerinden yararlanılarak kısa devreler oluşturmalarıdır. Çözüm senaryolarını zihinlerinde içselleştirerek bilgi dosyaları oluştururlar. Bilgi dosyaları bizi her aşamada bilinçli bir analiz ve seçim yapma zorunluluğundan kurtarır. Bu senaryolar zihinlerde o denli hızlı cereyan eder ki cevaba sezgisel olarak ve nasıl olduğunu bilmeden ulaşırız. Bu durum o sırada düşünce aşamalarından geçmediğimiz anlamına gelmez. Sezgi, bu nedenle mistik bir kavram değildir. Sadece aşamaların çok iyi öğrenilmesinden ötürü otomatik olarak gerçekleştirildiğini ortaya koyar. Kari Wieck bu durumu kompres edilmiş uzmanlık olarak tanımlar. Tecrübeli bir şoförün becerisi buna örnek verilebilir.

Değerler ve İnançlar: Değerler ve inançlar da bilginin bir parçasıdır. Neyin gözlemleneceğini büyük ölçüde değerler belirler. Bu açıdan değerler ve inançlar düşünceyi ve eylemleri etkiler. Nonaka ve Takeuchi “Bilginin enformasyondan farklı olarak inançlar ve kendini adanmışlık üzerine” olduğunu savunarak seçme ve yargılama gücünü enformasyon ve mantıktan çok değerler ve inançlardan gelmekte olduğu görüşünü desteklerler.

Bilgi yönetimi bilgi tabanını şekillendirmede fırsat avantajı sağlayan entegre bir sistemdir. Şirketler bilgilerini hedeflenmiş biçimde geliştirmeli ve gelişimi şansa bırakmamalıdır. Bilgiyi amaçsızca toplamak yöneticiler için faydalı değildir; yetenekleri ve organizasyonun nesnellliğini yansıtan bilginin kullanımını ve gelişimini sağlayan amaçlar edinilmelidir. Bilgi, öğrenme süreci gibi hep aynı değildir, kullanışlılığını pratik uygulamalarda göstermelidir.³⁶

Leonard-Barton Nissan Design International’ın direktörü Gerald Hirshberg’den ödünç aldığı sözcüklerle bu sürece “yaratıcı huzursuzluk” adını vermekte ve farklı

³⁶ Probst Gilbert, Raub Steffen, Romhardt Kai, age., s.25

becerilere, düşüncelere ve değerlere sahip insanları isteyerek bir araya getirmenin nasıl yaratıcı çözümler üretebileceğini açıklamaktadır. Ona göre “Yenilik, tek bir bilgi ve becerinin egemen olduğu bir ülkede değil, düşünce yapılarını birbirinden ayıran sınırlarda oluşur.” Nissan Design International füzyonun yaratıcı potansiyeline şiddetle inanmaktadır. Şirket işe alma kararlarını verirken özellikle personeli arasındaki farklılıkları arttırma amacıyla hareket eder; örneğin analitik ve mantık yürütme becerileri gelişmiş bir yeni elemanı sezgileri güçlü, estetik değerlere öncelik veren bir başka yeni elemanla eşleştirir. Hirshberg bu tür farklılığa “ısıdan çok ışığa dönüştürmek istediği bir tür huzursuzluk yaratacak büyük ve yararlı bir fırsat” olarak bakmaktadır.

Knowledge-Creating Company adlı kitaplarında Nonaka ve Takeuchi farklı bilgi ve deneyimlere sahip insanları bir araya getirmenin bilginin elde edilmesi açısından gerekli koşullardan biri olduğunu belirtmektedirler.³⁷

Veri ve enformasyonun tersine bilgi değerlendirmeyi de içerir. Yalnızca daha önceden bildiklerinin ışığında yeni durumları ve yeni enformasyonu değerlendirmekle kalmaz yeni durumlar ve yeni enformasyon karşısında kendisini de değerlendirir ve geliştirir. Bilgi yaşayan bir sisteme benzetilebilir, o da çevresi ile ilişkileri sonucunda büyür ve değişir.³⁸

Sağlıklı tüm kuruluşlar bilgi üretir ve bilgiyi kullanırlar. Kuruluşlar çevreleri ile ilişkilerini sürdürürken enformasyon alır, bunu bilgiye dönüştürür ve bu bilgiyi deneyimleri, değerleri ve kendi iç kuralları ile birleştirerek harekete geçirir.³⁹

Bilgi elde etmeden söz ettiğimiz zaman kuruluş içinde geliştirilen bilgiden olduğu kadar kuruluş tarafından elde edilen bilgiden de söz etmiş oluruz.

Çoğu kez firmalar farklı kaynaklardan bilgiyi elde ederek kendi bünyelerinde uygulamayı ve organizasyonun amaçlarına uygun olarak kullanmayı tercih ederler. Bilginin toplanması ve elde edilmesi iki bakımdan önemlidir. Birincisi bu bilgiler yeni bilgi üretilmesinde kullanılacaktır. İkincisi şayet bu bilgiler şirket açısından yeni işe ve mevcut bir problemin daha etkili biçimde çözülmesi veya bir sürecin iyileştirilmesi gibi

³⁷ Davenport ve Prusak, age., s. 94

³⁸ İbid., s.96

³⁹ Harvard Business Review, age., 37

değer ifade eden bir sonuç doğuruyorsa organizasyon açısından yeni üretilmiş bilgi kadar kıymetlidir.⁴⁰

Organizasyonlar iç ve dış çevrelerden elde ettikleri enformasyonu mevcut bilgi birikimleri, tecrübeleri, değerleri ve kurum gelenekleriyle harmanlayıp, örgütsel bir öğrenme sürecinden geçirmek suretiyle bilgiye dönüştürürler. Kurumun bilgi tabanının bir parçası haline gelen söz konusu bilgi, kurum açısından yeni ve kuruma özel bir nitelik taşır.⁴¹

Şirketler açısından bilgiyi elde etmenin en doğrudan ve en etkili yolu onu satın almaktır. Bilgiyi satın almak ya bilgiye sahip olan kuruluşu satın almak ya da bilgili insanları işe almakla mümkün olur. Kuşkusuz şirket satın almanın pek çok sebebi bulunmakla birlikte giderek şirketler sahip oldukları bilgi birikimleri nedeniyle satın alınmaya başlanmıştır. Bu konudaki güzel örneklerden biri 1995 yılında IBM'in Lotus'u 3.5 milyar dolar karşılığında satın almasıdır. Üstelik defter değeri 250 bin dolar olan Lotus şirketine bu bedelin ödenmesinin sebebi Lotus ürünleri olan "Notes" veya diğer yazılım programları değildir. Bu derece yüksek bir fiyat daha ziyade Lotus şirketinin Notes'u meydana getiren bilgi birikimi ve bilgi üretme kabiliyeti için ödenmektedir.⁴²

Ülkemizden örnek vermek gerekirse özellikle Sabancı Grubu strateji olarak yabancı şirketlerle ortaklık kurmayı seçmektedir. Türk şirketlerinin söz konusu ortaklıklar kurmasının ana sebebi bilgi elde etme ve yönetim kurullarına yabancı girişi ile bilgisi değerli yöneticilerden faydalanmak istemeleridir.

Bilgiyi elde etmenin bir diğer yolu da taklit etmektir. Rekabet avantajının giderek bilgiye dayalı hale gelmesi şirketleri, rakiplerini yakından takip etme ve onlarda gördükleri yeni bilgileri derhal elde etmek için çaba harcamaya yöneltmektedir. Bilgiyi taklit etme, bir şirketin diğer bir şirketteki – rakip, tedarikçi vs.- başarılı bir uygulamayı veya herhangi bir konuda üretilen yeni bilgiyi örnek alarak kendisine uygulaması ve kullanması anlamına gelmektedir. Şirketler kıyaslama, gözlemeleme, başarılı işgörenleri transfer etme veya çeşitli enformasyon kanallarını kullanmak suretiyle bilgi taklit edebilmektedir.⁴³

⁴⁰ Bhatt, agm., s.26

⁴¹ Hong J., Structuring For Organizational Learning, The Learning Organization, Sayı 6, s. 173, 1999

⁴² Davenport ve Prusak, age., s.87

⁴³ <http://www.bilgiyonetimi.org>

Dış kaynak kullanmak da özellikle son yıllarda bilgi elde etmek amacıyla çokça başvurulan yöntemlerden biri olmuştur. Şirketler piyasa riskini bir ölçüde azaltmak, maliyetleri düşürmek, daha esnek ve çevik hareket edebilmek amacıyla giderek artan oranda kendi temel kabiliyetleri konusunda uzmanlaşmakta, yatırımlarını bu dar sahaya teksif ederek geri kalan faaliyetlerinde dış kaynak kullanmaya yönelmektedirler.⁴⁴

Buna ilave olarak türetme, yedekleme ve keşfetme de iç kaynaklardan bilgi elde etmede kullanılan yöntemler arasındadır. Türetme bir projede veya uygulamada elde edilen tecrübelerin başka yerlerde ve projelerde de kullanılması iken, yedekleme bir bilginin yerine kullanılabilir alternatifler üretmektir. Keşfetme ise organizasyon bilgi tabanı içerisinde gizli halde bulunan bilgiyi ortaya çıkarmaktır.⁴⁵

Öte yandan, her ne kadar firmalar için ihtiyaç duyulan bilginin bir şekilde elde edilmesi önemli olsa da kuruluşlara esas rekabet avantajı kazandıran husus kendi bünyesinde bilgi üreten bir şirket olmaları ve yeni bilgi üretebilme kapasiteleridir. Nitekim, Mc Kinsey firmasının ABD, Avrupa ve Japonya'daki önde gelen şirketleri kapsayan araştırma sonuçlarına göre başarılı firmaların %80'inin yeni fikirleri ve projeleri destekledikleri ve tamamının yeni bilgi üretilmesi konusunda sistematik çalışmalar yaptıkları ve önemli miktarda kaynak ayırdıkları ortaya konulmaktadır. Bu bağlamda kuruluşlar açısından başarının anahtarı enformasyon işlemekten sürekli buluşçuluğa ve yeni bilgi üretilmesine kaymıştır.⁴⁶

1.2. Bilgi Yönetimi

1.2.1 Bilgi Yönetiminin Tanımlanması

Rekabet günümüz işletmeleri için yaşam biçimi haline gelen bir olgudur. Bu yaşam biçimi beraberinde pek çok kavramlar getirmiştir. Rekabetin işletmelere kazandırdığı en önemli kavramlardan birisi de bilgi ve bilginin yönetimidir.

Bilgi yönetimi yeni bir oluşum değildir. Yüzyıllar boyunca aile şirketlerinin sahipleri ticari bilgi birikimlerini çocuklarına aktardılar. Ustalar becerilerini çıraklarına öğrettiler, çalışanlar bilgi ve fikirlerini işyerlerinde paylaştılar. Ancak 1990'lı yılların başından itibaren, belirginleşen yeni ekonomi döneminde, bilgi yönetimi yöneticilerin

⁴⁴ Zaim Halil., Sanal İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, İÜ İktisat Fakültesi Dergisi, Cilt 51, Sayı 2, 2001s.131

⁴⁵ Abou-Zeid E. S., A Knowledge Management Reference Model, Journal of Knowledge Management, Sayı 6, 2002s. 496

⁴⁶ <http://www.mckinseyquarterly.com>

ilgisini çekmeye başladı. Son dönemde; bilgi ve iletişim teknolojilerinin şirket bünyesinde iletişim ve işbirliğini son derece kolaylaştırıcı etkisi ile de bilgi ve bilginin yönetimi olağanüstü önem kazanmıştır.⁴⁷

Peki bilgi önceden beri önemli olageldiyse ne değişti, bilgi yönetimi adı verilen bu disipline neden ihtiyaç duyuyoruz? Şirketler ellerindeki bilgi varlıklarını daha verimli kullanma arzusundalar. Bu gerçek hep vardı ancak bugün bu gerçek daha da önem kazandı. Örneğin bir şirketin küçülmesi ile birlikte gelen bilgi kaybını ele alalım. Böyle bir durumda bazı bilgiler de uçup gidebilir. Şirketler de bilgiyi nereden bulacaklarını ve muhafaza edebileceklerini sorgulamaya başlarlar.⁴⁸

Bu konudaki önemli etkenlerden biri de küreselleşmedir. Büyük ve yaygın bir şirket için ne bildiğini ve bu bilginin nerede olduğunu bilmek giderek güçleşiyor. Ayrıca değişen iş dünyasında çalışanların zamanları o kadar kıttır ki, bu bilgi paylaşımını neredeyse imkansız hale getirmektedir. Günümüzde birçok şirkette çalışanların mola verecek zamanları dahi yoktur, buna karşın yönetilmesi gereken bilginin fazlalığı had safhadadır. Peki böyle bir ortamda belgeler ve veri tabanına düşen rol nedir? Hepimiz bilgiye muhtacız. Belgeler, raporlar bunların hepsi küçük küçük bilgiler içerir ve bilgi teknolojileri devrede olduğunda verimli bir şekilde paylaşılabilirler. Bu anlamda bilgi teknolojisine yatırım yapmış kurum, etkili bilgi paylaşımı ve kullanımında üstünlüğü yakalayacaktır.⁴⁹

Giderek çok sayıda şirket, ne bildiğini bilmenin ve bu bilginin maksimum düzeyde kullanımının ne kadar önemli olduğunu anlamaya başlamıştır. Günümüz pazar ortamında bir şirketin ne bildiği, bu bilgiyi nasıl kullandığı, yeni şeyleri ne kadar hızlı öğrendiği ve sahip olduğu bilgiyi iş süreçlerine ne şekilde uyguladığı kadar rekabetçi bir avantaj yoktur.⁵⁰

Bir işlemede yönetim fonksiyonu; üretim, satış, muhasebe, pazarlama, AR-GE, satın alma gibi faaliyetleri planlamak, yürütmek ve kontrol etmek zorundadır. Yönetimin bu faaliyetleri yürütebilmesi için bilgiye ihtiyaç duyduğu ve bilgi akışı, veri toplama, veri işleme, veri depolama, bilgi oluşturma ve sunma gibi faaliyetleri de

⁴⁷ http://www.activefinans.com/active/arsiv/sayi15/bilgi_yonetimi.html

⁴⁸ Barın Aysun, Bilgi Yönetimi Niye Bu Kadar Gündemde, Executive Excellence, Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti., Nisan 2000, s.11

⁴⁹ <http://www.tksd.org.tr/online/blgynet.htm>

⁵⁰ Barın Aysun, age., s.11

düşünüldüğünde; tüm bu faaliyetleri içeren bilgi sistemine sahip olması ve bunu yönetebilmesi gerekmektedir.⁵¹

Bilgi yönetiminin bir çok farklı tanımı yapılabilir. Ancak, bir disiplin olduğu rahatlıkla söylenebilir. Nasıl bir disiplin olduğu ise şöyle anlatılabilir: Bir firmanın öz kaynakları ve sermayesi nedir diye sorulduğunda, ilk akla gelenler nakit parası, binası, arsası, ekipmanı olur. Ancak, aslında en önemli sermaye firmanın kendi iş alanındaki bilgi birikimi ve bu kaynağı kullanım şeklidir.⁵²

1990'lı yılların sonunda yapılan bir çalışmada bilgi yönetimi gelişen bir uygulama ve bilgi disiplini olarak nitelendirilmiştir. Bilgi yönetimi yeni iş kuramları için hedef belirlemektir. Information Strategy dergisi "Bilgi yönetiminin artık kurumsal büyümenin ve yeni iş kuramlarının temeli haline gelmeye başlayan, dahası insan kaynakları yönetimi ile son derece ilgili bir kavram olduğunu ve anahtar fikrin aslında bilgisayarlardan değil insanlardan bir network kurmak olduğunu iddia etmektedir."⁵³

İşletmeler temel olarak bilgi işlemeye yönelik yapılardır. Üretim unsurları, bilgi ve teknolojinin bileşiminden oluşan bir yapı içinde işlenerek ürüne dönüştürülürler. Sadece bilgi ile servet yaratmak mümkün değildir. Maddi bir yapı olmadan üretim de olamaz. Günümüzde gerçekleşen üretimde değişim, bilginin nispi olarak maddi unsurlara göre öneminin artmasındandır. Örgütlerin varlıklarını devam ettirmeleri ve değişime uyum sağlamaları uygun bir bilgi yönetimi sistemini gerekli kılmaktadır.⁵⁴

Bilgi yönetiminin organizasyon açısından anlamı pazarda var olmak ya da olmamaktır. En temel ve genel amaçla başlayacak olursak, tüm organizasyonların elde etmek için çaba gösterdikleri sonuç, uzun dönemde sürdürülebilir büyüme ve girilen işlerde karlılıktır. Bu, eğer memnun ve sadık müşterilerimiz varsa gerçekleşir. Müşterilerin memnuniyetini ve sadakatini sağlamanın yolu da onların beklentilerini aşacak olağanüstü ürünler ve hizmetler üretmemize imkan sağlayacak olağanüstü iş süreçleri geliştirmekten ve kullanmaktan geçer. Bütün bunlar, dünya standartlarında yeniliklere sahip olağanüstü takımların oluşturulabilmesi ile sağlanabilir.⁵⁵

⁵¹[http://www.ab.org.tr/prog/FTMurat Ilhan.html](http://www.ab.org.tr/prog/FTMurat%20Ilhan.html)

⁵² <http://www.emu.edu.tr/whatiskm>

⁵³ <http://www.insankaynaklari.com>

⁵⁴ <http://www.kocsistem.com.tr/hizmet/ybilgi.htm>

⁵⁵ Teknolojiye Bakan Gözümüz 1-Bimsa, İstanbul, 1. Bimsa Uluslararası İş, Bilgi ve Yönetim Sistemleri, 2002, s. 19

Bilgi yönetimi, kayıtlı ya da kayıtsız organizasyon verilerini ve kişisel bilgi ve tecrübeye dayalı birikimleri toplayıp, düzenleyip, kayıt altına alıp yararlı bilgi haline getirerek bunları doğru zamanlarda doğru kimselerin, istenilen her yerden ulaşabilmesini sağlayıp, organizasyonun entelektüel mülkünü artırmak, tekrarlanan işlemlerin tamamının teknolojik araçlarla yapılmasını sağlamak ve bunun sonucunda pozitif iş neticeleri elde etmek amacıyla yapılan bir dizi teknolojik kültürel işlemlerdir.⁵⁶

Bilgi yönetimi, çeşitli kaynaklarda pek çok kişi tarafından küçük ayrıntılar dışında benzer biçimlerde tanımlanmıştır. Bu tanımlardan birkaçı aşağıda verilmektedir:

İsmet Barutçugil; “Bilgi yönetimi, organizasyonel amaçların daha iyi bir şekilde elde edilebilmesi için bireylere, takımlara ve bütün organizasyona bilginin kolektif ve sistematik olarak yaratılması, paylaşılması ve uygulanması için olanak sağlayan yeni bir disiplindir” diye tanımlamaktadır.⁵⁷

Konunun önemli uzmanlarından Yogesh Malhotra'nın verdiği tanım ise şöyle: “Bilgi yönetimi gittikçe artan çevresel değişimler karşısında kalan kurumların uyum, süreklilik, rekabet gibi nazik sorunlarının çözümüne hizmet eder. Temelde, enformasyon teknolojilerinin veri ve enformasyon işleme ve insanların yaratıcılık ve yenilikçilik güçlerini sinerji içinde çalışacak biçimde birleştiren kurumsal işlemleri düzenler.”⁵⁸

Bilgi yönetimi bir organizasyondaki bireylerin iş hedeflerini gerçekleştirmek üzere birlikte çalışarak bilgiyi yaratma, paylaşma ve uygulamalarını sağlayan yöntemdir.⁵⁹

Bilgi yönetimi; entelektüel sermayeyi etkin ve kar getirecek şekilde oluşturma ve açığa çıkarma işlemidir. İsveç firması Skandia tarafından, entelektüel sermayeyi anlamak üzere öncülük edilen bir sistem, entelektüel sermayenin iki bileşkenini belirlemiştir; ilki yapısal sermaye (markaların değeri, müşteri ilişkileri, patentler, süreçler), ikincisi ise, insan sermayesidir. Bilgi yönetimi ise, işin değerini artırmak amacı ile hem yapısal sermayenin hem de insan sermayesinin yönetilmesi sürecidir.⁶⁰

⁵⁶ <http://www.km-forum.org/wiig.htm>

⁵⁷ Barutçugil, age., s.124

⁵⁸ <http://www.brint.com/km/whatis.htm>

⁵⁹ <http://www.kocsistem.com.tr/hizmet/ybilgi.htm>

⁶⁰ <http://www.insankaynaklari.com/terryfinerty.1998>

1.2.2 Bilgi Yönetiminin İlkeleri, Önemi ve Yararları

1.2.2.1 Bilgi Yönetiminin İlkeleri

Bir organizasyon, bilgi yönetimi ile ilgili olarak temel ilkeleri kararlaştırdıktan sonra ayrıntılı yaklaşımları ve planları bu ilkelere dayalı olarak yaratabilir. Bunları burada 10 başlık altında ele alacağız.

***Bilgi yönetimi pahalıdır:**⁶¹

Bilgi bir sermayedir, bir varlıktır. Ancak, onun etkili yönetimi diğer varlıklara yatırım yapmayı gerektirir. Para ve emek yatırımına ihtiyaç duyan birçok spesifik bilgi yönetimi aktivitesi vardır. Örneğin;

- Bilginin ele geçirilmesi.(Dokümanların yaratılması ve verilerin bilgisayara taşınması)
- Bilgiyi düzenleme, bir araya getirme ve öze indirme yoluyla değer katma.
- Bilgi sınıflandırma yaklaşımlarını geliştirmek ve bilgiye yeni katkıları sınıflandırmak.
- Çalışanları bilginin yaratılması, paylaşılması ve kullanılması konusunda eğitmek.

Bilgi yönetimi pahalı olmakla birlikte bilgiyi yönetememenin daha pahalı olduğu açıktır. Cehaletin ve aptallığın organizasyona maliyeti çok büyük boyutlara ulaşabilir. Bir organizasyonun anahtar kişilerinin bildiklerini unuttuklarını ya da ayrılıp gittiklerini düşünün. Bu durumda müşterilere ya çok geç yanıt verilecek ya da hiç verilmeyecek. Hatalı bilgiye dayalı zayıf kararlar verilecektir. Sonuçta bunların da önemli bir maliyeti vardır. Kalitenin değerini hesaplayan organizasyonlarda, nasıl düşük kaliteli ürün ve hizmetlerin maliyetleri hesaplanıyorsa , bilginin değerini ölçmek için bilmemenin maliyetini de ölçmek gerekir.

*** Etkili bilgi yönetimi insan ve teknolojinin ortak çözümlerini gerektirir:**⁶²

Bilgisayarların ve yapay zekanın insanın yerini alacağı uzun zamandır söylenmektedir. Ancak gerçekte bilgiyi etkili bir şekilde yönetmek isteyen şirketler yüksek dozda insan emeğine ihtiyaç duyarlar. İnsanlar belirli türde aktivitelerde, bilgisayarlar ise başkalarında daha iyidir. İnsanlar pahalı olabilir ancak belirli

⁶¹ Barutçugil, age., s.84

⁶² Barutçugil, age., s.85

becerilerde yeri doldurulamaz. Bilgiyi anlamak, daha geniş kapsamda yorumlamak, başka tür bilgilerle bir araya getirmek ya da çeşitli yapılandırılmamış bilgileri sentez yapmak istiyorsak insan önerilen tek araçtır. Bilgisayar ve iletişim sistemleri, diğer taraftan farklı türde işlerde iyidir. İleri derecede yapılandırılmış ve hızla değişen bilgilerin elde edilmesi, dönüştürülmesi ve dağıtılması gibi konularda bilgisayarlar çok daha yüksek kapasiteye sahiptir. Gereken becerilerin karması bilindiğine göre melez bilgi ortamlarını kurmak zor olmayacaktır.

***Bilgi yönetimi politiktir:⁶³**

“Bilgi güçtür” olgusu sıradan değildir. Bu nedenle bilgi yönetiminin son derece politik bir girişim olduğu kimseyi şaşırtmamalıdır. Eğer bilgi güçle, parayla çağrıştırılıyorsa, bunun yanında lobi oluşturmakla, entrika çevirmekle ve arka oda alışverişleri ile de çağrıştırılmalıdır. Eğer bilgi yönetimi girişimi çevresinde hiç politik olay ortaya çıkmıyorsa, bu durum organizasyonun, değerli hiçbir varlığının yer almamasının farkında olduğunun göstergesidir.

Etkili bilgi yönetimi için bilgi politikaları ne anlama gelmektedir? Bazı yöneticiler sadece yol üzerinde olduklarına dair politikaları tartışacak ve eleştirecek. Fakat açık göz bilgi yöneticileri politikaları kabul edecekler ve geliştirecekler. Bilginin değeri ve kullanımı için lobi oluşturacaklar. Bilgiye sahip olanla, onu kullanan arasında komisyonculuk yapacaklar. Bilgi yönetimi yaklaşımlarını erken kabul etmişler gibi etkili “fikir liderliği” kavramını işleyecekler. En son noktada ise bilginin üstünlüğünü organizasyona karşı en iyi kullanım için şekillendirmeye çalışacaklar.

***Bilgi yönetimi bilgi yöneticileri gerektirir:⁶⁴**

Emek ve sermaye gibi kilit iş kaynakları, kendi yöntemlerine bağlı sağlam organizasyonel işlevlere sahiptir. Bilgi, firma içinde bir grup bu iş hakkında açıkça sorumluluk almadıkça iyi bir şekilde yönetilemeyecektir. Bu görevler arasında; grup, bilgi toplamayı ve sınıflandırmayı, bilgi odaklı teknoloji altyapısını kurmayı ve bilgi kullanımının denetlenmesini yapmalıdır.

⁶³ Barin, age., s. 38

⁶⁴ Prahalad C. K. ve Hamel Gary, The Core Competence of The Corporation, Harvard Business Review, May-June, 1990, s. 79

Birçok profesyonel hizmet firması şimdiden bilgi yönetimi rollerinde yerlerini aldılar. Mc Kinsey, Andersen Consulting, Ernst&Young ve A.T. Kearney bu pozisyonda “baş bilgi görevlileri” rolüne sahipler.

Bir bilgi yönetimi işlevi eğer tüm bilgiyi toplamayı ve kontrol etmeyi çabalıyorsa organizasyon içinde kavgaya ve nefrete neden olabilir. Bu gibi organizasyonun hedefi sadece başkaları tarafından bilginin yaratılışını, dağıtımını ve kullanımını kolaylaştırmak olmalıdır. Ayrıca, bilgi yöneticileri kelimeleri ve hareketleri ile başkalarından daha fazla bilgili olduklarını ima etmemelidirler. Aksine bu tip bir rol için mümkün olan en önemli özellik bencil olmamaktır.

***Bilgi yönetimi, modellerden ve hiyerarşik yapıdan çok bilgi haritalarından ve bilgi piyasalarından yararlanır:⁶⁵**

Bilgiyi yönetirken bilginin derlenmesini ve sınıflandırılmasını sağlayacak şekilde hiyerarşik bir model veya yapı oluşturmak çekici görülebilir. Ancak, birçok organizasyon bilgi piyasasının işlemesine ortam sağlayarak ve bilgiyi kullanıcılarının görmek istediği gibi düzenleyerek çok daha iyi sonuçlar elde etmişlerdir. Birçok organizasyonda veri yöneticileri verilerin gelecekte nasıl yapılandırılması gerektiğine ilişkin karmaşık modeller kurmakta, fakat, bunların çok azı bir işe yaramaktadır. Birçok organizasyonda verilerin haritası çıkarılmadığı için enformasyonun şu anda nerede olduğunu gösterecek bir yol gösterici bulunmamaktadır.

Bilgi piyasasının işlemesinin anlamı, bilgi yöneticisinin organizasyonda varolan bilgileri çekici ve ulaşabilir kıldıktan sonra hangi bilgilerin nerelerde ve hangi spesifik isimlerle arandığını izlemektir. Bilgi yöneticisinin bir amacı, bilgi kullanıcıları ile bilgi kaynakları arasındaki bağlantıları kurmak ve güçlendirmek olduğuna göre bilgi arama sistemleri sürekli izlenmeli, bilgiler spesifik terimlerle isimlendirilerek bulundurulmalıdır.

***Bilgiyi kullanmak ve paylaşmak:⁶⁶**

Çoğu zaman insanlar şunu düşünebilir; “Eğer bilgim değerli bir kaynaksa, neden onu paylaşayım? Eğer işim bilgi yaratmaksa, kendi bilgim yerine sizinkini kullanarak işimi niye riske atayım?” İnsanlar bazen bilgi paylaşılmadığı ve kullanılmadığı zaman şaşırmış şekilde davranıyorlar, fakat bu, bilgi yöneticilerinin doğal eğilimin bilgiyi

⁶⁵ Barutçugil, age., s86-87

⁶⁶ Barın, age., s.41

saklamak olduğunu fark ettiklerinde kolaylaşacaktır. Bilgiyi sisteme girme ve başka yerlerden araştırmak sadece tehdit edici değil, bunun yanında basit bir çabadır. İşte bu yüzden insanlar bu tip işlere girişirken iyi motive olmak zorundadırlar.

Eğer bilgi yöneticisi, bu prensibi kabul ederse, insanlar bilgi paylaşımını ve kullanımını doğru olarak kabul etmeyeceklerdir. İnsanlar geniş paylaşımı sağlayacak Lotus Notes'un kurulumunu veya gerekli olacak enformasyonu kullanılabilir hale getirmeyi üzerlerine almayacaklardır. Bu nedenle paylaşma ve kullanım, performans değerlendirme gibi yerleşik teknikler üzerine motive edilmek zorundadır.

***Bilgi yönetimi bilgi iş süreçlerinin iyileştirilmesi anlamına gelir:**

Genel anlamda bilgi yönetim sürecinden bahsetmek ve onu iyileştirmek önemlidir, ancak bilgi, belirli birkaç bilgi iş sürecinde yoğun olarak yaratılır, paylaşılır ve kullanılır. Bu spesifik süreçler, sektörlerle ve firmalara göre değişmekle beraber, genellikle pazar araştırması, ürün tasarımı ve geliştirme, teklif ve sipariş hazırlama ve fiyatlandırma gibi işleri kapsar. Eğer bilgi yönetiminde gerçek iyileştirmeler yapılacaksa, temel iş süreçlerinde iyileştirmeler yapılmalıdır.

***Bilgiye ulaşım bir başlangıçtır:⁶⁷**

Eğer bilgiye ulaşım yeterli ise, şehir kitaplıklarının dışında uzun kuyruklar oluşabilecektir. Yol çok önemlidir, ama başarılı bir bilgi yönetimi aynı zamanda ilgiye ve ilgi çekmeye ihtiyaç duyar. İlgili enformasyon yaşının geçerlilik süresidir.

Bilgi tüketicilerinin bilgiye ilgi göstermeleri için, pasif alıcı olmanın ötesine geçmeleri gerekmektedir. Çok etkili bilgi, diğerlerine özetlemede ve bildirmede başarılı bilgi ile, rolünü oynama ve bilgi kullanımı temeline dayanan oyunlar sayesinde ve de bilgi sağlayıcılar ile yakın etkileşim içinde başarılı olabilir. Bu, alınan örtülü bilgi olduğunda çok önemlidir.

***Bilgi yönetimi sürekli, asla bitmez:⁶⁸**

Bilgi yöneticileri, organizasyonun bilgisini kontrolleri altına alabilirlerse işlerini yapmış olduklarını düşünebilirler. Ancak, bilgi yönetiminin görevleri asla bitmez. İnsan kaynakları veya finansman yönetimi gibi, bilginin de tamamen yönetildiği bir zaman asla olmayacaktır. Bunun bir nedeni, gerekli bilgi türlerinin sürekli değişmesidir. Yeni teknolojiler, yönetim yaklaşımları, düzenlemeler ve müşteri istek ve ihtiyaçları sürekli

⁶⁷ http://www.cio.com/archive/021598_excerpt.html

⁶⁸ Barutçugil, age., s.88

olarak ortaya çıkmaktadır. Şirketler stratejilerini, organizasyonel yapılarını, ürün ve hizmet bileşenlerini, önceliklerini vs. değiştirmektedirler. Yeni yöneticiler ve yeni profesyoneller yeni bilgi ihtiyaçları doğurmaktadır. Bilgi ortamlarındaki bu hızlı değişim, belirli bir bilgi ortamı için harita çıkarmak veya modellemek için yeterince zamanın olmadığını da ifade etmektedir. Bunları tamamlayana kadar belki o bilgi ortamı ortada olmayacaktır. Bu nedenle, bilgi ortamlarının tanımlanması yalnızca onun son kullanım süresi kadar yoğun ve hızlı olmalıdır.

***Bilgi yönetimi bilgi sözleşmesi gerektirir:⁶⁹**

Çoğu organizasyonda çalışanın bilgisine sahip olma ve onu kullanma hakları açık değildir. Çalışanların bilgisi sahipli mi veya kiralanmış mı? Çalışanların kafalarındaki bilgiler işverenin özel mülkü müdür? Peki ya dosyalardaki veya bilgisayar disklerindeki bilgiler? Danışmanlık bilgisi, danışmanlık yapıldığında ne durumdadır? Birkaç firma bu durumlara yönelik politikalara sahiptirler.

Birçok organizasyon bilgiyi kurumun mülkiyeti olduğu için tutmuştur. Fakat birçok sosyal değişiklikler bu gibi yaklaşımları çok zor hale getirmektedir. Çalışanlar çabucak yeni işler ve organizasyonlara kayabilmektedirler, iş hayatı ile özel hayat arasındaki mesafe çok kısa bir zaman olmakta ve fazlasıyla bağımlı çalışan mevcut olmaktadır. Herhangi bir durumda, birkaç firma geçmişte çalışanın bilgisini seçme ve dokümanete etmede iyi bir iş yapmıştır. Eğer bilgi, organizasyonda gerçekten çok değerli bir kaynak olsaydı, bilgi yönetiminin yasallıklarına daha fazla dikkat etmeyi bekleyebiliriz. Entelektüel mülkiyet yasası çoktan yasal meslekte hızla yetişen bir alan olmakta ve hızla büyümektedir.

Buraya kadar belirtilen ilkeler topluca göz önüne alındığında organizasyonlarda bilgi yönetiminin çeşitli yeni konuların ve sorunların gündeme gelmesine yol açacağı söylenebilir. Bu sorunları aşmak ve direnmenin üstesinden gelmek bilgi yöneticisinin temel uğraşı olacaktır.

Bu ilkelerden şu sonuç çıkarılabilir; organizasyonlardaki bilginin bu ciddi kovalamacasına anti entelektüel yönlendirmeler tarafından karşı koyma görülecektir; fakat doğal kaynakların ve ucuz emeğin bitmesi gibi, kullanılmamış son ticari avantajlı kaynak organizasyon içindeki insanların bilgileridir.⁷⁰

⁶⁹ Barn, age., s.42

⁷⁰ <http://www.bus.utexas.edu/kman/kmprin.htm>

1.2.2.2 Bilgi Yönetiminin Önemi ve Yararları

Bilgi sahibi insanlar yeni durumların içindeki bildik modelleri görebilir ve uygun bir şekilde tepki verebilirler. Her seferinde sıfırdan yeni bir yanıt oluşturmaları gerekmez. Bu yüzden bilgi hız demektir: sahiplerin olaylarla, üstelik acemi birini şaşırtıp telaşlandırarak kadar karmaşık olanlarla bile çabucak başa çıkabilmelerini sağlar.⁷¹

Matsushita Electric Ltd'nin kurucusu Konosuke Matsushita da “Biliyoruz ki artık işler son derece karmaşık ve zordur, koşulların önceden bilinmesi olanaksız, rekabetin şiddetli olduğu ve tehlikelerle dolu bir ortamda şirketlerin yaşamları olağanüstü tehdit altındadır, bu nedenle şirketlerin var olmayı sürdürebilmeleri her zeka kısıntısının her gün yeniden harekete geçirilmesine bağlıdır” demektedir. Dünya genelinde yöneticiler neyi iyi yapmayı bildiklerini iyice anlamaları ve o bilgiden olabildiğince etkili bir biçimde yararlanmaları gerektiğinin farkına varmışlardır.⁷²

Bilginin getirdiği avantaj sürekli ve sürekli çünkü kazançların artmasını ve avantajların sürmesini sağlar. Kullanıldıkça azalan maddi varlıkların tersine bilgi kullanıldıkça artar; düşünceler yeni düşünceler doğurur, paylaşılan bilgi verildiği kimseyi zenginleştirir ama verenden bir şey eksiltmez. Herhangi bir kuruluştaki bilgi stoklarından yeni düşünceler üretme potansiyelinin sonu yoktur, özellikle de o kuruluştaki çalışanlara düşünme, öğrenme ve birbirleriyle konuşma fırsatı veriliyorsa. Bilgi ekonomisinin önde gelen kuruluşlarında çalışmış olan Paul Romer yalnızca bilgi kaynaklarının sınırsız bir büyüme potansiyeline sahip olduklarını ileri sürer.⁷³

Küresel ekonomiye doğru devam eden eğilim bilginin küreselleşmesine yol açmıştır. CNN ve Microsoft'un başarı hikayeleri “küresel kasaba”ya doğru hareketi örneklerle açıklamakta, zaman ve mekandaki farklılıkların önemini yitirdiğini anlatmaktadır. Bütün bu değişimler şimdilerde var olan ürünler, ürün farklılıkları, üretim teknolojileri veya ülkelerin içindeki rekabet avantajı modelleri hakkında bilgi sahibi olmayı genel düzeyde elde etmede bile imkansız hale getirmektedir. 1970'lerin başlarında Amerika dünyanın yeni teknoloji üretiminin %70'inden fazlasını gerçekleştirdi. Şimdi ise bilim ve teknik mükemmelliğinin merkezi dünya çevresine

⁷¹ Davenport ve Prusak, age., s.33

⁷² İbid., s.39

⁷³ İbid., s.41

yayılmıştır. Hindistan'daki Bangalore çevresi bugün dünyanın yazılım merkezidir. Bu gösterge şu gerçeği yansıtmaktadır; bilginin küreselleşmesi gelişmiş ülkeler ve az gelişmiş ülkeler arasındaki sınırlardan çok az etkilenmektedir.⁷⁴

Birçok otel zinciri ve seyahat şirketi akıllı müşteri veri bankalarının değerini anladı. Kişisel tercihleri kayda almaktalar ve böylece gelecekte, müşteriye otomatik olarak uçakta birinci sınıf, sigara içilmeyen, pencere kenarı koltuk veya beş yıldızlı bir otel odasında içinde en beğendiği şampanyası bulunan bir buzdolabı tahsis edebilecek duruma gelebileceklerdir.

1.2.3 Bilgi Paylaşımı

Günümüzde, bir çok yönetici bilgi paylaşımının önemini anlamakta ve bilgi yönetimi paradigmasının örgütlerinde tanınmasını istemektedirler.⁷⁵ Bir kuruluş bilgiyi etkili bir biçimde nasıl aktarabilir? Bunun en kısa ve en iyi yanıtı şudur: akıllı insanları işe alın ve bırakın birbirleriyle konuşsunlar. Bu öğüdün ikinci bölümünü uygulamaya geçirmek ne yazık ki daha zordur. Kuruluşların genelde yaptığı şey parlak insanları işe alıp sonra da onları tek başlarına bırakmak ya da sıkıcı işlerle boğarak konuşmalarına hiç zaman bırakmamak, düşünceleri için ise çok az zaman tanımaktır. İşe yeni başlamış bir satış temsilcisi emekli olmak üzere olan temsilciye belirli bir müşterinin gereksinimlerini sorduğunda onlar da bilgi alışverişinde bulunmaktadırlar. Bir mühendis koridorun ucundaki odada bulunan bir başka mühendise belli bir sorunla daha önce karşılaşmış karşılaşmadığını sorduğunda ikinci mühendis, eğer bunu yapabilecek durumdaysa ve yapmayı istiyorsa, bilgisini aktaracaktır.⁷⁶

Örgüt içinde bilgi paylaşımını etkileyen bir çok faktör vardır. Bunlar bazen kültürel, bazen de coğrafik engeller olarak karşımıza çıkmaktadır. Fakat en önemli engel güven eksikliğidir. Bir enformasyonu olan kişi, bunun mevcutlar içinde en iyisi olduğuna güvenilebilir. Aynı zamanda, bilgiyi sağlayan kişi de alan kişinin bu bilgiyi uygun şekilde kullanacağına güvenilebilir. Örgüt içinde bu güven ortamına ulaşıldığında gerçek anlamda bir bilgi paylaşımı meydana gelecektir.⁷⁷

⁷⁴ Probst Gilbert, Raub Steffen, Romhardt Kai, age., s.7

⁷⁵ Bock G. W. & Kim Y. G., Breaking The Myths of Rewards: An Exploratory Study of Attitudes About Knowledge Sharing, Information Resources Management Journal, April/June, 2002, s. 14

⁷⁶ İbid., s. 131

⁷⁷ Lamb C., Creating A Collaborative Environment: The Human Element, Information Outlook, May, 2001, s. 23

Kuruluşlarda bilgi bol miktarda bulunur ancak bilginin varlığı kullanılacağına garanti değildir.

Organizasyonların sahip olduğu düşünce gücü, onu oluşturan insanların tek tek güçlerinin toplamından daha fazla bir güce sahiptir. Yani organizasyon içinde düşünsel bir sinerji yaratılmaktadır. Kurumda öncelikle ortak bir vizyon oluşmalıdır. Paylaşılan ortak bir vizyonun varlığı farklı faaliyetlere tutarlılık kazandırarak bir bütünlük hissi yaratacağından paylaşım için gerekli odaklaşmayı ve enerjiyi sağlayacaktır.⁷⁸

Örgüt içindeki bilgi ve enformasyonun ana kaynağı örgüt içinde çalışan bireylerdir. Bireyler, örgütün prosesleri içinde tecrübeyle bilgiyi üretir, bulur ve biriktirirler. Geleneksel olarak bireyler bu bilgiyi grup içindeki diğer bireylere aktarırlar. Bu bilgiyi alanlardan bir kısmı bilgiyi içselleştirerek, işlerini görmede kendi bireysel bilgilerinin bir parçası olarak kullanırlar.⁷⁹

Örtülü bilginin aktarılması işine kendini adanmış şirketler genellikle resmi nitelikli akıl hocalığı programları hazırlar ve genç çalışanlara bilgi aktarılması işini yetişmiş kıdemli çalışanların görev tanımlarının bir parçası haline getirirler. Örneğin, Japon çelik şirketleri çalışanları arasında “ağabey-kardeş” ilişkilerini destekler ve bunu onlardan beklerler, daha deneyimli olan çalışan işi ile ilgili bilgisini yeni nesil çalışanlara aktarmak zorundadır. Booz, Allen & Hamilton danışmanlık şirketi danışman değerlendirme sürecini yeniden oluşturarak akıl hocalığı yoluyla bilgi aktarılması konusunu da işin içine katmıştır. Her danışman kendisinden kıdem açısından bir alt düzeyde olan bir iş arkadaşının öğrenmesini ve gelişmesini kolaylaştırmakla yükümlüdür.⁸⁰

BP'nin Sanal Ekip Çalışması video konferans sistemi temelde bir örtülü bilgi aktarma hattıdır, bilgiye sahip olan insanlarla ona gereksinim duyanları birbirlerine bağlar. Örtülü bilginin aktarımı için teknolojiden yararlanmanın bir başka biçimi de kıdemli çalışanlarının öykülerini ve deneyimlerini onlar şirketten ayrılmadan video kasetlere ya da CD-ROM'lara kaydeden şirketlerde görülmektedir. Yine de genel bir kural olarak bilgi ne kadar zengin ve örtülü ise insanların o bilgiyi doğrudan paylaşabilmelerine yönelik teknoloji daha fazla kullanılmalıdır. Küresel şirketlerde,

⁷⁸ Senge Peter, Beşinci Disiplin, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 1998, s. 257

⁷⁹ Markus M. L., Systems In Organizations: Bugs and Features, Boston, 1984, s. 35

⁸⁰ Davenport ve Prusak, age., s.140

enformasyon teknolojisinin sunduğu olanaklar olmadan yoğun bilgi aktarımı söz konusu olamaz ama önemli bilginin ne kadar başarıyla aktarıldığını belirleyecek olanlar değerler, normlar ve davranışlar gibi bir şirketin kültürünü belirleyecek olan unsurlardır.⁸¹

Bilgi paylaşımı için izlenecek bir başka yöntem bilgi pazarı yaratmak olabilir. Japonya'daki bazı şirketlerin binalarında olduğu gibi sohbet odaları, çalışanların belli günlerde bir araya gelerek işleri hakkında konuşmaları, bir fiziksel bilgi pazarı olabilir. Bilgi fuarı olarak adlandıracağımız bir çeşit şirket içi fuar düşünün; burada şirket çalışanları uzmanlıklarını ve tecrübelerini birbirleri ile paylaşabilirler. Teknolojinin üstünlüğünü gördüğümüz bu ortamda gruplar birbirlerine soru-cevap iletebilir, tartışmalar yapabilir veya belirli projeleri görüşebilirler. Bu konuda söylenecek çok şey olmasına rağmen, temel olarak, çalışanlara gerekli mekan, teknoloji ve zamanı sağlamanın yanı sıra, onları bu konuda yüreklendirici faaliyetlerde bulunmak da çok önemli rol oynamaktadır. Eğer daha çok bilgi alışverişinde bulunmasını istiyorsak, hem bilgiyi almayı hem de vermeyi ödüllendirme yoluna gitmeliyiz. Ekip anlayışı, açıklık, işbirliği ve bilgi paylaşımını içine alan kurum kültürüne sahip şirketler, teknolojinin üstünlüğünü de kullanarak hızla ilerlemektedirler.⁸²

Bunların yanı sıra firma içinde bilgi paylaşımını sağlayacak birtakım düzenlemeler oluşturulabilir:⁸³

- Müşteri tekliflerini, müşteriler hakkındaki bilgileri, pazar araştırmaları gibi bilgileri saklayacak bir dokümantasyon sistemi oluşturulabilir. Bu, zaman ve enerji tasarrufu demektir.
- Konusunda uzman olan kişilere kolay ulaşımı sağlayacak hazır bir liste oluşturulabilir.
- Personel kayıtlarında geçmeyen mevcut bilgi ile ilgili bir envanter oluşturulabilir.
- Ekiplerin ve bireylerin tanınmasını ve ödüllendirilmesini sağlayacak pratik bilginin paylaşımı üzerine uygulamalar geliştirilebilir.

⁸¹ İbid., s.141

⁸² Barin, age., s.12

⁸³ <http://www.insankaynaklari.com/hr/1998>

Resmi bilgi politikaları ve süreçleri olmadığı zaman iletişim ağları yenilikçi düşüncenin büyük bir bölümünün içinde aktığı önemli bir kanal görevi üstlenir. Örneğin Kuzey Carolina'da faaliyet gösteren büyük bir dokuma imalatçısı olan Hoeschst-Celanese'de yakın geçmişte meydana gelen bir dizi olayı ele alalım. Avrupa'da düzenlenen sentetik iplik imalatı konulu bir konferanstan yeni dönmüş olan bir araştırma-geliştirme teknisyeni iş arkadaşları ile birlikte öğle yemeğindeyken konferansta yeni bir malzeme ile ilgili bir sunuş yapıldığından söz etti. Arkadaşlarından biri bu konunun ayrıntılarını elektronik posta ile resmi olmayan bir biçimde dünya üzerindeki yaklaşık on sekiz meslektaşına ilettili. Üç hafta sonra birlikte bir müşteriyi ziyaret için yaptıkları uçak yolculuğu sırasında yukarıdaki mesajı almış olan araştırmacılardan biri şirket yöneticilerinden birine olayı anlattı. Yönetici de görevi yeni iş olanakları araştırmak olan ve kendisinin de başında bulunduğu bir ekibe konuyu getirdi. Kısa süre sonra Hoeschst bu gelecek vaat eden malzeme konusunda araştırmalar yapmak üzere küçük bir yönetici grubu kurmuştu. Bu öykü bilginin kuruluşlarda nasıl dolaştığını bilen okuyuculara kuşkusuz tanıdık gelmiştir. Herkes bir parça katkıda bulunduğu resmi olmayan bir iletişim ağının nasıl bilgi üretebileceği burada açıkça görülmektedir. Aynı zamanda buradaki özel durumda bilginin kullanılabilceği yere gitmesinde şansın ne kadar büyük bir rol oynadığı da açıktır. Konferanstan elde edilen bilgi, ona gereksinim duyan gruba hiçbir zaman ulaşmayabilirdi ve bu hiç de küçük bir olasılık değildir.⁸⁴

Bilgi paylaşmak ile enformasyon paylaşmak farklıdır. Bilgi paylaşmak insanlara bir şeyler vermek ya da onlardan bir şeyler almak değildir. Bu sadece enformasyon paylaşımı için geçerlidir. Bilgi paylaşımı ancak insanlar birbirlerini yeni hareket becerileri geliştirme konusunda yardımcı olmaya gerçekten ilgi duydukları zaman gerçekleşir; bilgi paylaşmak öğrenme süreçlerinin yaratılması ile ilgilidir. Bir grup insanın birlikte çalışmanın ne anlama geldiğini öğrenmesi belirli bir düşünce yapısı, çokça sabır ve çalışma gerektirir. Sonuçta oluşan bilgi bir insanın tekelinde olamaz. Bu nedenle de kimsenin tek başına mülkiyetine geçirebileceği bir şey yoktur.

⁸⁴ Davenport, T.H. & L. Prusak, (1998), Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know, Boston: Harvard Business School Press, s. 70

Bir organizasyonda çalışan kişilerde oluşan ve biriken kişisel bilgiler, paylaşım yoluyla kuruma mal edilmemişse, ya kapıdan bacadan uçar kaybolur ya da rakipler tarafından kullanılır.

1.2.4 Bilginin Sıralanması Ve Koordinasyonu

Bilgiyi sıralamanın amacı kurumsal bilgiyi belli bir biçime kavuşturarak ona gereksinim duyan herkesin erişebilmesini sağlamaktır. Bu iş bilginin (bilgisayar ortamında olmasa bile) düzenli, açık, hareketli ve kolay anlaşılır olmasını sağlar. Kuruluşlarda bilginin sıralanması da bilgiyi erişilebilir ve uygulanabilir hale sokar. Bilgi yöneticileri ve kullanıcılar bilgiyi organize edebilir, açıklayabilir, yerini gösterebilir ve örnekleyebilir.⁸⁵

Bazı yöneticiler bilginin doğaçlama sürecinin önünü özellikle eski moda varsayımlarla çalışmaya kalktıklarında tıkamaktadırlar. Bunlarla ilgili varsayımlardan bazıları aşağıdaki paragraflarda özetlenmiştir.⁸⁶

Birinci varsayım; eğer unvan ya da konum olarak daha yukarıda iseniz, her zaman her şeyi en çok sizin bileceğiniz düşünülüyor. Hiyerarşide kim yukarıda ise en çok bilgi ondadır sanılıyor. Ama eğer, siz bilginizi kendinize saklamakta ya da her şeyin yönetici olduğunuz için önce size anlatılmasında ısrar ederseniz, süreci tümüyle kesmeseniz bile işlemlerini yavaşlatacağımız kesindir.

İkinci eskimiş bir varsayım; en deneyimli ve en kıdemli insanların gerekli tüm bilgilere sahip olduğu varsayımdır. Bu insanların artık hiç bir şey öğrenmesine gerek yok sanılır. Ama bu yeni bilgi işçileri ortamında yöneticiler ve liderler çalışanlarından bir şeyler öğrenmeye hazır olmalıdır. Gerçekte pek çok şirketin yeni işe başlayanları ortama alıştırmak için oldukça gelişmiş oryantasyon ve eğitim programları vardır; oysa bu insanlar yepyeni fikirlerle geldiklerinden önce kuruluşun onları dinlemesi gerekir.

Üçüncü bir varsayım ise; hiyerarşi basamaklarında ne kadar yukarı iseniz, başkalarının size karşı çıkma olasılıklarının o kadar az olduğudur. Yönetim çevrelerinde çalışanlarımızın size yağ çekecekleri ve her dediğinizi kabul edecekleri düşünülür. Bu tepeye ulaştığınızda bilinçsizce yaptığınız bir varsayımdır.

Değerler ve inançlar bilgi ile bütünleşmiş durumdadır; bilginin sahibi olan kişinin ne gördüğünü, neyi özümlediğini ve gözlemlerinden ne gibi sonuçlar çıkardığını

⁸⁵ Davenport ve Prusak, 2001, age., s.105

⁸⁶ Konter Rosebeth, Bilgi İşçileri, Executive Excellence, Rota Yayınları, Nisan 2001, s. 14-15

büyük ölçüde bunlar belirler. Farklı değerlere sahip insanlar aynı durumu farklı görürler ve bilgilerini değerlerine göre organize ederler.

Nonaka ve Takeuchi “bilginin, enformasyondan farklı olarak inançlar ve bağlılık ile ilgili olduğunu” söylerler. Bilginin organize etme, seçme, öğrenme ve yargıya varma gücü enformasyon ve mantık kadar , hatta belki daha da fazla değerler ve inançlardan kaynaklanır.⁸⁷

Bilginin sıralanması işinde karşılaşılan ilk güçlük onun ayırıcı özelliklerini yitirmesine ve daha kuru enformasyon ya da verilere dönüşmesine yol açmadan nasıl sıralanacağıdır. Bir başka deyişle bilginin bir ölçüde yapılandırılması iyidir ama fazlası da öldürür. Bu nedenle bilginin sıralanması işini başarıyla gerçekleştirmek isteyen şirketler aşağıdaki dört ilkeyi akıldan çıkarmamalıdır:⁸⁸

1. Yöneticiler bilginin sıralanmasının hangi iş hedeflerine hizmet edeceğine karar vermelidirler. (Örneğin müşteriye daha yakın olmak gibi stratejik amaçları olan şirketler müşteri bilgilerini sıralamayı tercih edebilirler.)
2. Yöneticiler bu hedeflere ulaşmakta yararı olacak ve çeşitli biçimlerde var olan bilgiyi ortaya çıkarabilmelidirler.
3. Bilgi yöneticileri bilgiyi yararı ve sıralanmaya uygunluğu açılarından değerlendirmelidirler.
4. Sıralama işini yapanlar sıralama ve dağıtım için uygun bir ortam belirlemelidir.

Şirket bilgisinin tümünü sıralamaya çalışmak ucu bucağı belirsiz ve boşa gideceği belli bir çaba olup işletme genelindeki veri örneklemesini yaymak için harcanan çoğu boş çabalar gibidir, hatta onlardan daha da zordur. La Roche’daki “doğru ve ilk” bilgi projesinin eski başkanı olan Patricia Seeman şöyle der: “Bilgilerin uygunluğu, eksiksiz olmalarından çok daha önemlidir.” Sıralamanın amacı bilgiyi kullanılabilir bir biçime kavuşturmak olduğuna göre şirketin bu işten ne gibi yararlar beklediğine ilişkin bir fikri olması gerekir. Ancak bir bilgi sıralama projesinin uğraşmaya değer olabilmesi için bilgiyi genel kullanıma açmak dışında daha özel amaçları da olmalıdır.⁸⁹

⁸⁷ Davenport ve Prusak, age., s.33

⁸⁸ Davenport ve Prusak, age., s.35

⁸⁹ Davenport ve Prusak, age., s.106

Sıralamak istediğiniz bilginin kaynaklarını bulmanın ne kadar önemli olduğu açıktır. Eğer bilginin nerede olduğunu bilmiyorsanız onunla bir şey yapamaz, hatta büyük olasılıkla elinizdeki bilginin ne olduğunu dahi bilemezsiniz. İlerleyen bölümlerde ayrıntıları ile anlatılacak olan şirket bilgi kaynaklarının bir haritasının çıkarılması işi sıralama sürecinin önemli bir parçasıdır. Kaynaklara ulaşıldıktan sonra birisinin eldeki bilgiyi kuruluşa ne ölçüde yarar sağlayacağı ve önemi açısından değerlendirmesi ve bunun ne tür bir bilgi olduğunu saptaması gerekir. Bulduğunuz bilgi ile bir şey yapıp yapmayacağınız onun önemine bağlıdır; ne yapacağınız ise türüne. Epeyce bir çalışma, beceri ve şirket hakkında bilgi gerektiren bu değerlendirme işinin maliyeti yüksek olmakla birlikte başarılı bir sıralama için vazgeçilmez bir ön koşuldur. Bu işin maliyetinin yüksek olması, sıralama çalışmalarının belli bir amaca ya da amaçlar grubuna odaklanmasının başlıca nedenidir.⁹⁰

1.2.4.1 Bilgi Türlerinin Sıralanması

Bilginin sıralanması, bilgiyi düzenlemeyi ve ihtiyaç duyan kişiler için ulaşılabilir bir forma sokmayı amaçlayan bir süreçtir. Organizasyon içerisinde etkin bilgi akışı bilginin sıralanmasıyla sağlanabilir.⁹¹

Bilgi, sıralamanın eş zamanlı bir girdi ve çıktısıdır. Diğer bir deyişle, bazı bilgiler sıralanmayı gerektirir. Bilginin bu yinelemeli ve dinamik yapısının iki sonucu vardır: birincisi, bilgi enformasyon birikiminden elde edilen bir stok olarak görülemez. İkincisi, bilgi ne sahibinden ne de zaman ve yerleşim yerinden ayrı olarak düşünülemez.⁹²

Kuruluşlardaki bilgi kişilerin beyinlerinde yer alan ve kısmen ya da büyük ölçüde dile getirilemeyen karmaşık, birikime dayanan uzmanlıklardan çok daha biçimsel ve açıkça ifade edilebilir bilgilere kadar değişir. Sidney Winter'ın çalışmasından uyarlanan aşağıdaki tablo değişik bilgi türleri için uygun birtakım sıralama stratejilerini göstermektedir. Sıralama seçeneklerini genel anlamda gözden geçirmesinin yanı sıra bu tablo kuruluş için en büyük potansiyel değere sahip zengin

⁹⁰ Bender S. and Fish A., "The Transfer of Knowledge and The Retention of Expertise: The Continuing Need For Global Assignments", Journal of Knowledge Management, Vol:2, No.1, 2000, s.55

⁹¹ Cohendet P. and Kraemer F. M., The Theoretical and Policy Implications of Knowledge Codification, Research Policy, 2001, s.1537

⁹² Covan R., Foray D., The Economics of Codification and The Diffusion of Knowledge, Industrial and Corporate Change, 1997, s.592

bilginin ele geçirilmesinin yararları ile bu bilginin etkili biçimde yansıtılabilmesinin güçlüğü arasındaki zıtlığa dikkat çeker.⁹³

Tablo 2: Bilginin Sıralanma Boyutları

Örtülü	Açık
Öğretilemez	Öğretilbilir
Dile Getirilmemiş	Dile getirilmiş
Kullanıldığı	Kullanıldığı
Görülemeyen	Görülebilir
Zengin	Şematik
Karmaşık	Yalın
Belgelendirilmemiş	Belgelendirilmiş

Organizasyon içi bilgi sıralaması bilgiyi organizasyon içerisinde ulaşılabilir ve uygulanabilir şekle dönüştürür. Bilgi yöneticileri ve kullanıcıları bilgiyi kategorize edebilir, tanımlayabilir, harita ve modelini oluşturabilirler.

Örtülü Bilginin Sıralanması

Sahibi tarafından uzun bir süre içinde geliştirilen ve içselleştirilen örtülü, karmaşık bilginin bir belge veya veri tabanında tekrarlanması hemen hemen olanak dışıdır. Bu tür bilgi o kadar fazla birikmiş ve yerleşmiş öğrenmelerden oluşur ki kurallarını sahibinin davranış tarzından ayırmak olanaksız olabilir. Usta bir müzisyenin kendine özgü tarzının sözcüklerle açıklanması çok güçtür; hele bir başka müzisyenin aynı tarzda çalmasını sağlayacak şekilde, gözle görülür biçimde dışa vurulması daha da zordur.⁹⁴

Polanyi bilgiyi örtülü ve açık arasında ayırt eder. Açık bilgi sembollerle ifade edilebilen bilgiyi içerir ve bu sembollerle diğer insanlara aktarılır. Örtülü bilgi sembollerle diğer insanlara aktarılamayan ve ifade edilmesi zor olan bilgiyi içerir. Polanyi örtülü bilgiyi anlatmak için nasıl yüzdüğünüzü ya da nasıl bisiklete bindiğinizi ayrıntılarıyla açıklamaya çalışmanızı önerir.⁹⁵

⁹³ Davenport ve Prusak, age., s.107

⁹⁴ Davenport ve Prusak, age., s.109

⁹⁵ Nonaka I. And Takeuchi H., The Knowledge Creating Company, Oxford University Press, New York, 1995, s.19

Bu nedenle kuruluşlarda en zengin örtülü bilginin sıralanma süreci genelde bu bilginin sahibini bulmak, bilgiyi arayanı o kişiye göndermek ve iletişim kurmalarını sağlamakla sınırlı kalır. Hughes Space and Communications şirketi yöneticilerinden Arian Ward uydu geliştirme alanında sorun çözmeye yönelik bir sistem oluşturmuştur. Burada yalnızca tedarikçilere ilişkin bilgi değil işlerin çabuk yürümesi için satın alma sisteminin nasıl işlediğini bilmek de işin içine girmektedir. Sistem, sorunları olan insanlarla onları çözebilecek olanlar arasında iletişimi sağlamaktadır. Belli sorunlar tekrarlama eğilimi gösterdiğinden Ward, sonunda örtülü bilginin modellerini çizmeye ve çözümleri bir araya toplamaya başladı. Bu sisteme de “Bilgi Otoyolu” adını verdi. British Petroleum’un Sanal Ekip Çalışması projesi de örtülü bilgiye sahip insanlara ulaşmayı sağlamanın bu tür bilgiyi alıp elektronik ortamda veya kağıt üzerinde sıralamaya çalışmaktan daha verimli olduğu anlayışına dayanır. Sanayi çağında becerilerin başka insanlara aktarılmasında son derece etkili olmuş geleneksel çıraklık sistemi bu gerçekleri kanıtlamaktadır.⁹⁶

Tablo:3 BP’nin Sanal Ekip Çalışması Bilgi Yönetimi İlkeleri Programı

• Bilgi gruplarının üyeleri belirlenmiş ve sonar teknoloji ile birbirlerine bağlanmışlardır.	• Bilgi insanların beyinlerinde ortaya çıkar ve orada yaşar.
• İlişkiler sanal ve gerçek yüz yüze toplantılarda kurulmuştur	• Bilgi paylaşımı güven gerektirir.
• İletişim ve işbirliği için teknolojiden yararlanılmıştır; amaçlar yazılım ya da donanım için değil eğitim ile vurgulanmıştır.	• Teknoloji yeni bilgi davranışlarının gelişimini kolaylaştırır.
• Eğitim ve üst yönetimin desteği yeni davranışların önemini vurgulamıştır.	• Bilgi paylaşımı desteklenmeli ve ödüllendirilmelidir
• Üst yönetim projeyi başlatmış ve çekirdek ekibi yetkilendirmiş, fon sağlamıştır.	• Yönetimin desteği ve kaynak sağlanması şarttır.

⁹⁶ Davenport ve Prusak, age., s.109

<ul style="list-style-type: none"> • Beş adet deney grubu çeşitliliği ve sınırları belirgin hedefler olmasını sağlamıştır. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bilgi girişimleri bir pilot uygulama ile başlatılmalıdır.
<ul style="list-style-type: none"> • Tasarruflar ve verimlilik artışları ölçülmüştür; sanal ekip çalışmasının yaygınlaşması ve katılımcıların şevki ise niteliksel kazançlardır. 	<ul style="list-style-type: none"> • Girişimi değerlendirmek için niteliksel ve niceliksel ölçümler yapılması gerekir.
<ul style="list-style-type: none"> • Belirli amaçlara sahip olmanın yanı sıra projede beklenmedik gelişmeler için de yer bırakılmıştır. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bilgi yaratıcıdır ve beklenmedik yönlerde gelişmesi desteklenmelidir.

1.2.4.2 Bilgi Haritasının Ve Modellerinin Çıkarılması

Bilgi haritası, ister gerçek bir harita olsun, ister “Sarı Sayfalar” şeklinde olsun, ister akıllıca düzenlenmiş bir veri tabanı biçiminde olsun bilginin bulunduğu yeri gösterir ama bilgiyi içermez. Bir bilgi deposu değil, yalnızca bir rehberdir. Bilgi haritaları tipik olarak belgeleri ve veri tabanlarını olduğu kadar insanları da gösterir. Bilgi haritasının başlıca amacı ve en açık yararı kuruluştaki insanlara bir konuda uzmanlığa gereksinim duyduklarında nereye gideceklerini göstermektir.

Bilgi haritası bir envanter görevi de görür. Bir şehir haritası nasıl şehirde hangi kaynakların (kitaplık, hastaneler, tren istasyonları, okullar) bulunduğunu ve oralara nasıl gidileceğini gösteriyorsa bilgi haritası da şirkette hangi bilgilerin var olduğunu ve nerede bulunduğunu gösteren bir resimdir. Bu nedenle şirketteki bilgi birikimini değerlendirmek, yararlanılabilecek güçlü yönleri ve giderilmesi gereken boşlukları açığa çıkarmak için bir araç olarak da kullanılabilir.⁹⁷

Bilgi haritası oluştururken öncelikle organizasyonun sahip olduğu bilgilerin ve lokasyonunun belirlenmesi gerekir. İkinci aşamada yapılması gereken organizasyonel bilginin şematize edilmesi ve organizasyon çalışanlarının kullanımı için yayınlanmasıdır.⁹⁸

⁹⁷ Davenport ve Prusak, age., s.110

⁹⁸ Dinçmen M., Şirket Bilgi Haritası, Otomasyon Dergisi, Ağustos 1998, s.120

Enformasyon organizasyonda zaten var olan fakat genellikle parça parça ve dokümanite edilmemiş olan bilgiyi haritalandırmak ihtiyacı duyar. Her çalışan sahip olduğu bilginin bilincinde olmakla ve ihtiyacı olan cevabı nerede bulacağını bilmekle haritanın azda olsa bir parçasıdır. Organizasyonel harita oluşturmak bu kişisel haritaları bir araya getirmektir. Bilgi haritası oluşturan organizasyonlar çalışanların sahip oldukları bilgiye ve onların projeleri için ihtiyaç duydukları bilgiyi nereden bulacaklarına bakar. Bu organizasyonlar bu cevapları analiz eder, birleştirirler ve genel bir harita oluştururlar.⁹⁹

Bilgi haritalarının çalışanların kullanımına sunulmasında enformasyon teknolojilerinden yararlanılması revizyon ve arama kolaylığı açısından yerinde bir karar olacaktır. Özellikle web tabanlı Intranet teknolojisi “Organizasyon Bilgi Haritaları”nın yayınlanması için ideal ortamlardır.¹⁰⁰

Bilgi haritasını çıkaranlar sosyologların “kartopu örneği” dedikleri bir yolu izleyerek öğütlerle de hareket edebilirler. Önce bir kişinin önerdiği bilgi kaynakları ile konuşur, sonra onların öğütledikleri insanlara giderler, ne kadar özel ya da uzakta olursa olsun böylece gereksinim duydukları enformasyona ulaşırlar. Giderek genişleyen öğütler şelalesi sizi her yere götürür.¹⁰¹

Bir Örnek: Microsoft’un Bilgi Haritası¹⁰²

Bilgi haritası belgeleri ve biçimsel bilgiyi, insanları ya da her ikisini de gösterebilir. İnsanlara göre ve en ayrıntılı biçimde hazırlanmış bilgi haritaları oldukça karmaşık olabilir. Çünkü bilgi yapıları karmaşıktır, bilgi zaman içinde değişir, işin içine kişisel değer yargıları girer ve uzmanlık gücünü de kapsar. İnsanlara göre hazırlanmış bilgi haritalarına verilebilecek en iyi örneklerden biri Microsoft’tadır. Burada enformasyon sistemleri grubu sistem geliştiricilerinin bilgilerinin haritasını çıkarmaya karar vermiştir. 1995 yılında bir pilot uygulama-geliştirme grubu başarılı olmuştur ve şimdi tam bir uygulamaya geçmek için çalışmalar sürmektedir. Beceri Planlama ve Geliştirme adı verilen bu proje yalnızca başlangıç düzeyinde bilgiye değil daha çok sektördeki lider konumunu sürdürmek için gerekli olan bilgiye odaklanmaktadır.

⁹⁹ http://www.5mworld.com/mk2_bilgi_yonetimi.htm

¹⁰⁰ Dinçmen M., age., s.123

¹⁰¹ Davenport ve Prusak, age., s.112

¹⁰² Davenport ve Prusak, age., s.114-115

Projenin hedefi çalışanları en uygun görevlere ve iş gruplarına yerleştirmektir. Microsoft ayrıca enformasyon teknolojisi elemanlarının kendilerinden hangi bilgilerin beklendiğini daha iyi anladıkları zaman şirket içinde ve dışında sunulan eğitim olanaklarından daha iyi yararlanmaya çalışacaklarına da inanmaktadır. Proje sonunda Microsoft geneline yayılabilir, müşteriler için üretilen ürün ve hizmetleri de kapsayabilir.

Proje beş büyük aşamadan oluşmaktadır:

1. Bilgi yeterlilik türleri ve düzeyleri için bir yapı oluşturmak,
2. Belirli görevler için gereken bilgiyi tanımlamak,
3. Belirli görevlerde çalışanların performanslarını bilgi yeterliliklerine göre derecelendirmek,
4. Bilgi yeterliliklerini bilgisayar sisteminde kullanmak,
5. Bilgi modeli ile eğitim programları arasında bağlantı kurmak.

Bu projede çalışanların yeterliliğini değerlendirmek amacıyla dört türden oluşan bir bilgi yapısı kullanılır. Başlangıç düzeyindeki yeterlilikler temel bilgi başlığı altında toplanır. Temel bilgi düzeyinin üzerinde sınırlı ya da tek bir konudaki bilgi yeterlilikleri yer alır; yani belirli bir görevin yerine getirilmesi için gereken gelişmiş beceriler. Örneğin, bir ağ analistinin LAN'lar için hata teşhisi konusunda yeterli olması gerekebilir. Bir sonraki bilgi düzeyi küreseldir, yani belirli bir departmandaki ya da kuruluştaki tüm çalışanlar için söz konusudur. Örneğin kontrol görevini sürdüren kuruluştaki her çalışanın mali analiz konusunda bilgi sahibi olması gerekir; her enformasyon teknolojisi elemanının teknolojik yapılar konusunda uzman olması gerekir.

Dört bilgi yeterlilik düzeyinin her birinin içinde iki ayrı kategori bulunmaktadır. Açık bilgi yeterlilikleri belirli araçlar yöntemler hakkındaki uzmanlıkları kapsar (örneğin Excel ya da SQL 6.0 gibi) ve pazara göre sık sık değişir. Gereksinimlerin tanımı gibi saklı yeterlilikler ise daha soyut düşünme ve mantık yürütme becerilerini gerekli kılar. Hepsi bir araya getirildiğinde Microsoft'un bilgi yapısında 137 saklı 200 açık yeterlilik bulunduğu görülmüştür. Her bilgi yeterlilik türünün içinde ayrıca dört beceri düzeyi vardır: temel, işe yarar, lider ve uzman. Her bir bilgi yeterliliğinin her bir beceri düzeyi o düzeyi açık ve ölçülebilir hale getirecek birkaç önemli nokta ile açıklanmıştır.

Microsoft enformasyon teknolojilerindeki her görev bir yönetici tarafından o görevi yürütmek için gereken kırk ile altmış arasındaki bilgi yeterliliği açısından derecelendirilmek zorundadır. Çalışanlar ayrıca o andaki işlerinde sergiledikleri bilgileri ile de değerlendirirler. Yapılan ilk derecelendirme çalışan ile amiri tarafından tekrarlanır, sonunda iş grubunun tümü katılır.

Microsoft çalışanların derecelendirilmesi sürecinden şirket genelinde herkesin erişebileceği bir bilgisayarlı bilgi haritası çıkarmak amacıyla yararlanmaktadır. Yeni bir proje için ekip oluşturması gereken bir yönetici sisteme girip şunları sorabilir: “Bana bu görev için gereken bilgi yeterliliklerinin yüzde 80’inde liderlik becerilerine sahip olan ve Redmond’da (Washington’da Microsoft’un bulunduğu yer) yaşayan en yukarıdaki beş adayın isimleri gerekiyor.” Sistem dünyanın her tarafından internet ile kolayca erişilebilecek bir SQL hizmet sağlayıcısı ile çalışmakta olup bir Web’e sahiptir. Sistem bilgi türleri ile düzeyleri Microsoft’un içindeki ve dışındaki eğitim olanakları ile de bağlantılıdır. Öğrenme ve İletişim Kaynakları grubu sonuçta yalnız belirli kurslar değil, hedeflenen bilgi düzeyine uygun özel eğitim malzemeleri ya da bir kursun belirli bölümlerini önerecek duruma gelebilmeyi ummaktadır.

Microsoft’un bilgi haritası şirket yönetiminin bilgiye değer verdiğini ve bilgi alışverişini desteklediğini göstermektedir. Bu işe zaman ve para ayırmaları haritanın getireceği yarardan öte sembolik bir değer taşımaktadır.

Bu harita aynı anda iki görev birden üstlenmektedir: bir yandan bilginin bulunmasını kolaylaştırmakta diğer yandan da şirket bilgisinin tek grubun ya da bireyin tekelinde olmadığı, şirketin tümüne ait olduğu düşüncesini yaymaktadır. Bilgi işinde başarı ya da başarısızlık büyük ölçüde kültüre bağlı olduğundan bilgi haritasının bu yararı kesinlikle göz ardı edilmemelidir.

1.2.5 Bilgi Yönetiminin Uygulanması

1.2.5.1 Bilgi Yönetimi Stratejileri

Genel anlamda strateji, bir amaca ulaşmada izlenebilecek ana yolları ifade eder. Bir organizasyonun ana stratejisi, onun ürün-pazar durumunu, büyüme ve değişme arzularını, kullanabileceği rekabet araçlarını, yeni pazarlara girme yollarını, kaynakları kullanma biçimini dikkate alarak yararlanmak isteyeceği güçlü yönlerini belirleyen bir

kavramsal çerçevedir. Bir organizasyonun tüm davranışları ve yönetim kuralları dizisi onun stratejisi çerçevesinde açıklanabilir.¹⁰³

Bilgi yönetimi karmaşık ve çok yönlüdür. İşletmede herhangi bir gereksinim olduğunda bunun anında karşılanabilmesi için organizasyonun yaptığı her şeyi içerir. Örneğin anahtar enformasyonları sistem ve proseslere yerleştirmek, çalışanları motive edici çalışmalar yapmak ve işletmeyi yeni bilgilerle donatmak için başka şirketlerle anlaşmalar yapmak gibi etkin bilgi yönetimi, pek çok organizasyonel elemanı – teknoloji, insan kaynakları, organizasyonel kültür ve yapı – doğru bilginin doğru zamanda kullanılıp kullanılmadığını anlamak için gereklidir.¹⁰⁴

Pek çok firma sofistike intranetleri örneğin ortak depolar ve diğer sistemleri yerine getirmiştir. Ancak insanların bilgiye yaklaşımlarını etkileyen genel kültür konularını ihmal etmiştir. Böyle firmalarda, bilgi yönetiminde az bir gelişme kaydedilmiştir. Genel de firmalar önce teknolojiyi yerleştirilmiş, kültür ve davranışın çok zor değiştiğini sonradan görmüşlerdir. Kısaca, basit çözümler getiren ve “herkese tek-tip uyarı” sözünü benimseyen yöneticiler, bilgi yönetimi sisteminin tümünün değiştirilmesinde problemlerle karşılaşmışlardır. Bu karışıklık, yöneticilerin bilgi yönetimi ve iş değeri arasındaki bağlantıyı görmesini zorlaştırmıştır.

Tabii ki, bilgi yönetimine yatırım yaptıkları andan itibaren kazanmaya başlayan firmalar da vardır. APQC tarafından yapılan bir çalışma bu tip firmalarda belli ortak bilgi yönetim stratejileri olduğunu ortaya koymuştur. Bunlar;¹⁰⁵

- İşletme stratejisi olarak bilgi yönetimi,
- En iyi denemelerin ve bilginin transferi,
- Müşteri odaklı bilgi,
- Bilgi için kişisel sorumluluk,
- Entelektüel sermaye yönetimi,
- İyileştirme ve bilgi oluşturma.

Bilgi yönetimi mücadelesini kabul etmiş herhangi bir şirket öncelikle ne bildiğini ve ne bilmediğini açıkça ortaya koymalıdır. Bundan sonra becerisine göre bir gelişme stratejisi belirlemelidir.

¹⁰³ Barutçugil, age., s.101

¹⁰⁴ http://www.andersen.com/ideas/041look/199/over_current4html.

¹⁰⁵ <http://www.microsoft.com.tr>

Bir stratejinin belirlenmesi:

- Genel anlamda organizasyonun çalışma alanını tanımlar,
- Organizasyonda işlerin nasıl yürütüleceğine ilişkin özel kuralları ortaya koyar,
- Belirlenen özel kurallar ile karar alma sürecini en çekici seçenekler üzerinde odaklayarak organizasyonun amaçlarının gerçekleşmesine yardımcı olur.

Bilgi yönetimini işletme stratejisi olarak kullanan firmalar, bunun uzun vadede büyümelerini ve rekabet yeteneklerini artırmasında fayda sağladığını görmüşlerdir. Bu firmalar içerikleri için bir iş vakası çalışması yapmaya gerek duymazlar, genelde formal bir “Bilgi Şampiyonuna” sahiptirler ve çalışanlarına, proseslerine ve ürünlerine sürekli gelişen bilgiyi aktarabilmek için önemli kaynakları işletmenin tüm bölümlerine yerleştirmişlerdir. Bu tip firmalar sıklıkla bilgiyi de ürün olarak görürler ve bilgi yönetimini de, firma olarak inançla firmanın karlılığına ve fizibilitesine önemli ve direkt bir etkisi olacağını bilerek takip ederler.

Çalışmanın elemanlarına yönelik olarak uygulanan en yaygın strateji, bilgi ve operasyonları geliştirecek veya bunları ürün ve hizmetlere yerleştirecek denemelerin transferidir. Bu da bilginin elde edilmesini, organizasyonunu, yeniden şekillendirilmesini, depolanmasını ve dağılımını sağlamak için sistem ve denemeler içerir. Firmalar, bu gibi stratejilerin döngü zamanını ve maliyeti düşürmede, satışları artırmada ve firmaların müşterilerin isteklerini anlayıp karşılmasını kolaylaştırmada faydalı olduğunu keşfetmişlerdir. Pek çok firma takımları, ilişkileri ve bilgi ağlarını etkin transferin temeli olarak görürler ve asıl önemi bunlara gösterirler.¹⁰⁶

Uygulayıcılar bilgiye yönetilebilir bir kaynak gibi davranmak için eforlarını arttırmaktadırlar. Bununla beraber şirket bilgi elemanlarının temel anlayışından yoksun oldukları sıkça görülmektedir.

Müşteri odaklı bilgi stratejisi ele geçirmeyi, geliştirmeyi, bilgi transferini ve satışları artırır ve müşterinin ihtiyaçlarını karşılamayı kolaylaştırır. Bu stratejiler sayesinde, firmalar müşterilerinden de öğrenecekleri olduğunu ve ihtiyaçlar anlaşıldıkça bunların karşılanmasının kolaylaştığını anlamışlardır.

Şirketler, bilgi için kişisel sorumluluk kazandırmaya çalıştıklarında bireyselliğin desteklenmesi ve tanımlanmasının sürdürülmesini ve bilgi paylaşımının yanında

¹⁰⁶ Probst Gilbert, Raub Steffen, Romhardt Kai, age., s.12

bilgilerin genişletilmesi için sorumluluk verilmesi gerektiğini de fark etmişlerdir. Firmalar çalışanlarda yüksek içerikli işler için gerekli olan bilgi ve beceri konusunda bir alt sınır yaratmaya çalışsalar da bunun öncelikle çalışanın kendisine bağlı olduğunu anlamışlardır. Bazı firmalar, bilgi odaklı kültürün gelişmesi için sistemlerinde teşvik ediciler kullanmanın yanı sıra motive ediciler kullanmaktadırlar.

En son strateji, iyileştirme ve bilgi geliştirme, temel ve uygulanmış araştırma ve geliştirme çalışmalarını kapsar. Bu stratejiyi benimseyen şirketler, bilgi çarkını yukarı çıkarırlar, çalışma ve geliştirme için yeni ve daha iyi yollar keşfederler. Ayrıca iyileştirmenin büyümenin temeli olduğunu fark ederler, saf bilgi ve uzmanlaşmayla da pazardaki rekabet güçlerini arttırırlar.¹⁰⁷

Bilgi yönetimi yaklaşımınızı hangi zemine oturtacağınıza karar verirken şirket kültürü ile uyumlu bir tarz benimsemek önemlidir. IBM ve Andersen Consulting gibi bazı şirketler oldukça teknoloji ağırlıklıdır, bu yüzden onların bilgi yönetimi yaklaşımlarını teknoloji çalışmaları ve teknoloji planları üzerine kurması mantıklıdır. Diğer şirketler daha çok muhasebeye, kaliteye ya da kurumsal değişime önem veriyor olabilirler. Kavramsal bakımdan bilgi yönetimi yaklaşımları için en uygun gibi gözükten bir zemin gerçek yaşamda şirket kültürüne ters düşebilir.¹⁰⁸

Kendiliğinden oluşan, belli bir biçime bağlı olmayan bilgi aktarımı bir şirketin başarısı açısından yaşamsal önem taşır. Bilgi yönetimi terimi her ne kadar belli bir biçime bağlanmış bilgi aktarımını akla getiriyorsa da bunun temel unsurlarından biri kendiliğinden bilgi alışverişini destekleyecek stratejiler geliştirmektir. Bu özellikle başlıca görevi bilgi yaratmak olan kuruluşlar için gereklidir.

Örtülü ve belirgin olmayan bilginin üretildiği kaynaktan kuruluşun diğer bölümlerine aktarılması özellikle zordur. Bir ya da iki yıl bilgiyi özümser, yeni bilginin üretilmesine yardım eder, sonra da bu bilgileri yeni görevlerine taşırlar. Örneğin, Japonya'da mühendislik bölümü yöneticileri ile imalat bölümü yöneticileri arasında rotasyon yapılması sık görülen bir uygulamadır, böylece her iki grup da yeni ürün geliştirilmesi ve üretim sürecini bütünüyle görme olanağına kavuşmuş olurlar.¹⁰⁹

¹⁰⁷ Probst Gilbert, Raub Steffen, Romhardt Kai, age., s.14

¹⁰⁸ <http://www.mckinseyquarterly.com>

¹⁰⁹ Davenport ve Prusak, age., s.132

Bilgi yönetimi stratejisi, bilginin sistematik ve kolektif olarak toplanması, yaratılması, geliştirilmesi, paylaştırılması ve kullanılması yoluyla organizasyonun karlı ve sürdürülebilir bir şekilde büyümesini sağlayacak yollar ve yönetim kuralları dizisi olarak tanımlanabilir.

1.2.5.2 Bilgi Yönetimi Stratejilerinin Uygulanması

APQC, bilgi yönetimi teşebbüslerini uygulamak için kullanılan kıyaslama metodlarında pek çok yaklaşım tipi ve çözümler saptamıştır. Saptanan bu yaklaşımlar;¹¹⁰

- Strateji
- Yapı ve kaynak
- Kültürel konumlar
- Ölçüm
- Teknoloji

Bilgi yönetimi uygulayan firmalar, bilgi yönetiminin sorumluluğu dağıtan bir yönetim tarzı olduğunu belirtip, paylaşılan alt yapıların da bunu desteklediğini açıklamaktadırlar. Altyapıda ortak vizyon geliştirebilecek, aktiviteleri kontrol edecek, bilgi yönetimi çabalarını destekleyecek bir bilgi yöneticisi de görev alabilir. Ayrıca, altyapı ortak enformasyon teknoloji platformları, veritabanları ve kütüphaneler gibi depoları da içerir.

Maddi kaynak bulmada sorumluluk bilinci önemli rol oynar. Bunun yanında bazı kaynaklar merkezi olarak bilgi yönetim çabalarını desteklemeye yöneltilir, belirli projeler için fon oluşturulur ve yaklaşımlar genelde MIS (Management Information Systems) departmanından ve iş ünitelerinden gelirler. Kültürel etkiler ve imkanlar genelde destek ve işbirliği üzerine odaklanmıştır. En şanslı kıyaslama partnerleri; bilgi yönetimine kültür desteğiyle başlayanlardır. Örneğin çapraz fonksiyonlu takımları içeren, güçlü, profesyonel, etik ve gururla desteklenen iyi donatılmış elemanlara sahip olanlar takımlardır. Kariyer geliştirme ve profesyonel geliştirme sistemlerinde, bilgi yönetimi ve transferi en etkin dürtülerdir.

Güçlü liderlik ve başarının aktif promosyonu bilgi yönetiminin daha destekleyici hale gelmesi için değiştirilmesi gereken faktörlerdendir. Bilgi yönetiminin yerleşmesi için anahtar elemanlardan biri de teknolojidir. Ancak pek çok firmanın bilişim

¹¹⁰ <http://apqc.org/portal/apqc/site/generic?path=/site/km/strategy.jhtml>

teknolojileri uygun değilse, bilgi yönetimine mevcut yaklaşımlar geliştirmeleri imkansız olacaktır.

Bilişim teknolojileri, sadece enformasyon tutucu olmaktan ziyade, iletişim teknolojilerinin bütünleyicisidir. Bilişimi önemli kılan iletişimi desteklemesi, işbirliği, enformasyon ve bilgi araştırması, denemelerin statik bir deposu olmaması gibi özellikleridir. İnternet ve intranet teknolojilerinin hızlı büyümesi de bilgi yönetim teşebbüslerine bir katalizör olmuştur. Bunlar özellikle elemanların birbirlerini ve gereksindikleri bilgiyi bulabildikleri bir çekiş yaklaşımının desteklenmesinde çok başarılıdır. Pek çok firma bilgi paylaşımındaki zorlukları ortadan kaldırmak için tüm çalışanlarını intranet altında birleştirmeye çalışmaktadır, böylece çalışanlar daha etkin çalışabilecekler ve müşteri ihtiyaçları gerçek zamanlı olarak karşılanabilecektir.¹¹¹

Bilgiyi kuruluşlar için değerli kılan şey bilgiye dayanarak daha iyi kararlar verebilme ve daha iyi hareket etme yeteneğinin gelişmesidir. Eğer bilgi daha iyi kararlar almanızı sağlamayacaksa bilgiyi yönetmeye çalışmanın anlamı yoktur. Bu nedenle birkaç kuruluş bilgi yönetiminde karar alma yaklaşımını benimsemektedir. Bunlar “kim, ne zaman, neyi biliyor” konusunu izleyip kaydederek bilginin belirli kararlarda nasıl yer aldığını saptamaya çalışmaktadırlar.

ABD Ordusu bilgi ile kararlar arasındaki ilişkiyi “Hareket Sonrası Gözden Geçirme(AAR)” uygulamaları çerçevesinde inceler. Hem erler hem de subaylara bir durum hakkında neler bildikleri ve o bilgiye dayanarak nasıl bir hareket kararı verdikleri sorulur. Ordu bu tür bir uygulamanın kimsenin suçlanmasına, insanların birbirlerini şikayet etmelerine yol açmadan sürdürülebilmesine olanak sağlayan hayran olunacak bir kültür geliştirmiştir. “Hareket Sonrası Gözden Geçirme”nin temel varsayımlarından bir tanesi en yüksek düzeyde öğrenmenin hata yapılması ve hataların kabul edilmesi ile gerçekleşecektir. Ordu ayrıca AAR’da olup bitenlerle kariyer değerlendirme süreçlerini birbirinden ayrı tutma konusunda da çok titiz davranır. Eğer sizin kuruluşunuzda da böyle bir kültür varsa o zaman bilgi ile karar verme arasında bağlantı kurmak anlamlı olur. Eğer böyle bir kültür yoksa şirket politikalarına karşı dikkatli olmanız gerekir.¹¹²

¹¹¹ <http://www.web.com/quantera/Apqc.html>

¹¹² Davenport ve Prusak, age., s.233

Kurumlarda bilgi yönetimine duyulan ilgi farklı yönetim kademelerinde rollerin doğasına göre farklı boyutlar üzerinde yoğunlaşmaktadır. Üst yönetimlerin konusu kurumda bilgi yönetiminin niçin uygulanması gerektiğinin yanıtıdır. Orta kademe düzeyinde, bilginin kritik olduğu fonksiyonlarda önceliklerin ne olduğu konusu ağırlık kazanmaktadır. Alt kademelerdeki uzmanlar ise özellikle kurumların bilgi yönetimi ile yeni tanıştığı dönemlerde, teknoloji boyutunu ön plana çıkartacak şekilde teknik ve prosedürel konular üzerinde çalışarak bilgi yönetiminin nasıl uygulanacağı sorularına yanıt üretirler. Eğitim programları ve benzeri müdahaleler entegre biçimde ele alınmamışlarsa bu üst yönetim desteğinden fazla yararlanamadıklarının bir işaretidir. Bu operasyonların kurumun faaliyetlerinin bütünüyle ilişkisi konusunda bir perspektif oluşmamıştır.¹¹³

1.2.5.3 Bilgi Yönetim Modeli ve Bilgi Yönetiminin Uygulama Aşamaları

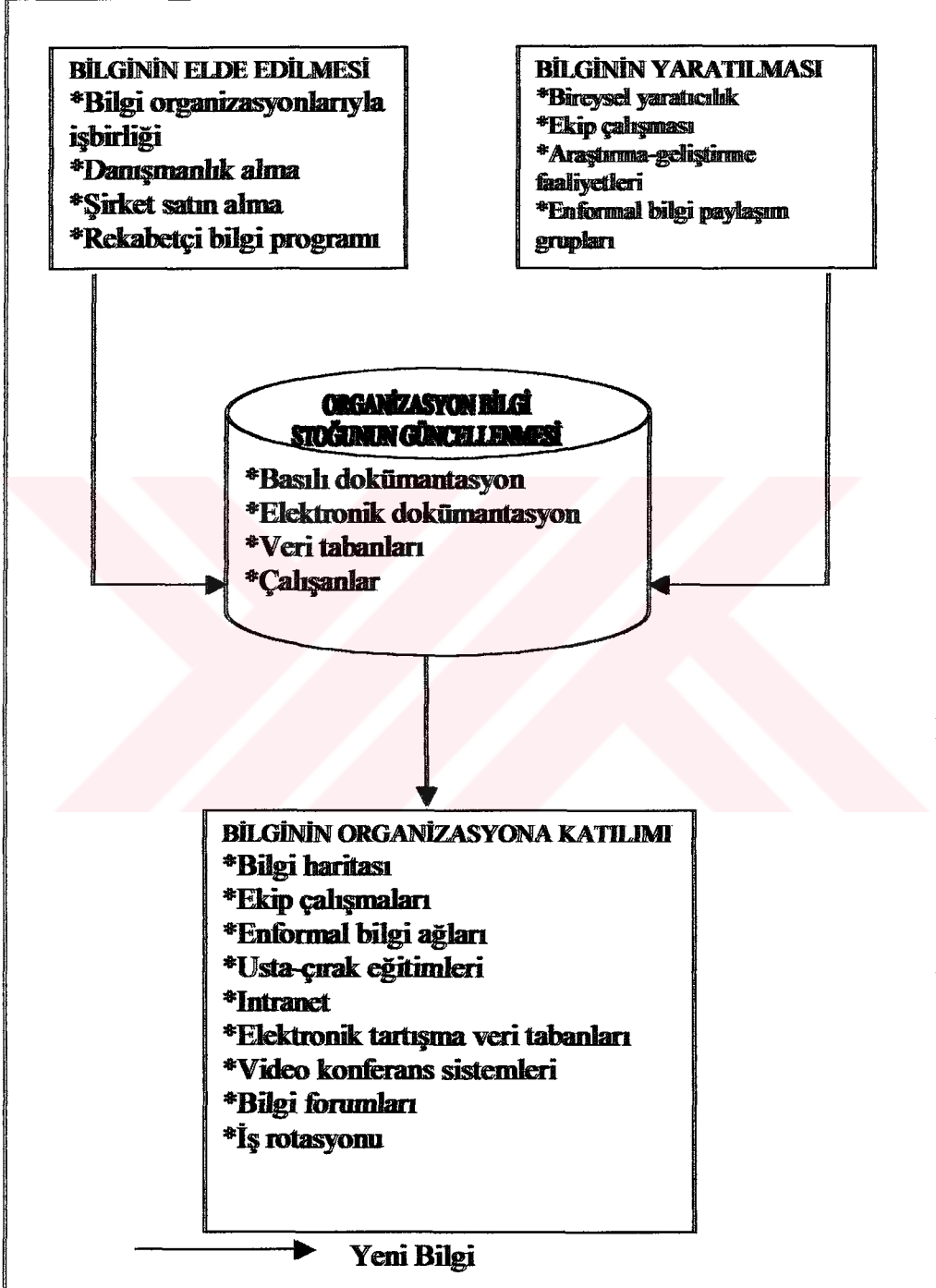
Bir bilgi yönetimi modeli oluşturmak konuyu soyut kavramsal düzeyden çıkararak somut bir yönetim fonksiyonu olarak ele almamızı sağlar. Organizasyonun misyonunun, amaçlarının ve stratejisinin belirlenmesiyle başlayan bilgi değer zinciri, sürekliliğe ve döngüsel bir niteliğe sahiptir. Bu modele dayalı olarak sürdürülen bilgi yönetiminde amaç, değer zincirinin her halkasında bilgi üretim faktörünün getirisini olabildiğince yükseltmektir.¹¹⁴

¹¹³ Barın Aysun, age., s.55

¹¹⁴ Barutçugil İsmet, age., s.75

Bilgi yaratma sürecinde kullanabilecek Ikujiro Nonaka'nın Bilgi Yönetim Modeli Şekil 1'de görülmektedir.¹¹⁵

Şekil 1: Bilgi Yönetim Modeli



Kaynak: Nonaka I. And Takeuchi H., The Knowledge Creating Company, Oxford University Press, New York, 1995

¹¹⁵Nonaka I. And Takeuchi H., age., s.137

Bilgi yönetimi için Amrit Tiwana tarafından 10 aşamalı bir yol haritası önerilmektedir.¹¹⁶

1. Yapılan iş için önemli olan bilginin belirlenmesi.
2. İş stratejisi ile bilgi yönetiminin ilişkilendirilmesi.
3. Şirkette var olan bilginin analizi.
4. Bilgi yönetimi sisteminin şirketin enformasyon teknolojileri varlığını atmak yerine bunun üzerine inşa edilmesi.
5. Yalnızca açık bilgi yerine örtülü bilgi ve süreçlere odaklanılması.
6. Şartlara uygun ileriye dönük bir bilgi yönetimi mimarisi tasarlanması.
7. Sonuca ulaştırıcı bir bilgi yönetimi sisteminin kurulması ve yerleştirilmesi.
8. Bilgi yönetimi sisteminin çalışması için gerekli ödüllendirme yapıları, liderlik ve kültür öğelerinin geliştirilmesi.
9. Bilgi ölçümleri ve bilgi yönetimi yatırım karlılığının hesaplanması.
10. Daha önceki bilgi yönetimi uygulamalarından ders alınması.

Aynı yazar, bilgi yönetimi basamaklarını ise aşağıdaki biçimde şemalaştırmıştır:¹¹⁷

Tablo 4: Bilgi Yönetiminin Basamakları

<p><u>Altyapı Değerlendirmesi</u></p> <p>1-Var olan alt yapının analizi</p> <p>2-Bilgi yönetimi ve şirket stratejisinin ilişkilendirilmesi</p> <p><u>Bilgi Yönetimi Sisteminin Analizi, Tasarımı ve Geliştirilmesi</u></p> <p>3-Bilgi yönetimi altyapısını tasarlanması</p> <p>4-Mevcut bilgi varlıklarının ve sistemlerinin gözden geçirilmesi</p> <p>5-Bilgi yönetimi takımının oluşturulması</p> <p>6-Bilgi yönetimi projesinin hazırlanması</p> <p>7-Bilgi yönetimi sisteminin geliştirilmesi</p> <p><u>Uygulanması</u></p> <p>8-Plan ışığında bilgi yönetimi uygulanmasına başlanması</p> <p>9-Değişim, kültür ve ödüllendirme yapılarının düzenlenmesi</p> <p><u>Değerlendirilmesi</u></p> <p>10-Performansın değerlendirilmesi, bilgi yönetimi yatırım karlılığın ölçülmesi; bilgi yönetimi sisteminde gerekli düzeltmelerin yapılması</p>

¹¹⁶ Tiwana Amrit, The Knowledge Management Tools, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000, s.15 -16

¹¹⁷ age., s.240

Bu aşamalar yerine getirilirken ayrıntıda gerçekleştirilen uygulamalardan belli başlıları ise şöyle sıralanabilir: planlama, programlama, sistem analizi, bilgi haritalanması, bilgi yönetimi mimarisi, bilgi üretimi ve ölçümü, bilgi yönetimi sistemi kurma, bilgi deposu oluşturma vb. Bu sıralanan bilgilerin dışında, bilgi yönetiminin bir kurumda gerçekleştirilmesi için temel esas çok özel yeteneklere sahip ve bu işin eğitimini almış bir insan gücünün görevlendirilmesidir. Yukarıda sözü geçen işlemleri kurumda oluşturulacak olan bilgi yönetimi takımı gerçekleştirir. ¹¹⁸

1.2.5.4 Bilgi Çağında Örgütsel Değişim Ve Yeni Örgütlerin Özellikleri

Pırıl pırıl bir bahar gecesinde gökyüzüne baktığımızı düşünün. Ay yok ve zifiri bir karanlığın ortasındasınız. Yıldızlar öylesine parlak ve canlı ki, içinizden uzanıp dokunmak geliyor. Size bu duyguları yaşatan yıldız, dünyadan milyonlarca ışık yılı uzakta, belki de günümüzden milyonlarca yıl önce yok olmuş olabilir. Siz bu değişimden ancak o yıldızdan yola çıkan son ışık demetinin dünyaya ulaşmasından sonra haberdar olacaksınız. ¹¹⁹

Bazen değişimin ve yeni fırsatların farkına varmamız çok uzun sürer. Ancak bilgiye sahipsek ve sahip olduğumuz bilgidен yeterince yararlanabiliyorsak, değişime hazır olabiliriz ve hatta onu kendimiz için bir fırsata çevirebiliriz.

Yeni dünya düzeninde, hızla artan bilgi stoku, organizasyon yapıları ve yönetimlerini karşı konulmaz bir değişim baskısıyla karşı karşıya bırakmıştır. Yeni düzende bilgi yönetimi, bireysel ve organizasyonel potansiyelimizin ne kadarını kullandığımızı odaklanmaktadır. Potansiyelimizin tamamını kullanmıyorsak, bazı değerleri tahrip ediyoruz demektir. Enformasyonun bilgiye dönüşmesi ve bunun performansla yansımalarının gerekliliği üzerinde konuşarak oyalanmak zaman kaybıdır. Günümüz organizasyonlarında değer yaratan hızlı değişimdir. Organizasyonların geleceği, değişen şartlara uyum sağlayabilme yeteneklerine bağlıdır. Bu da, bilginin akış halinde olmasını destekleyen bir yönetim ile gerçekleşebilir. ¹²⁰

¹¹⁸ Applehans Wayne, Alden Globe, Greg Laugero, Managing Knowledge, Apractical Web – Based Approach, Boston, Addison Westley, 1999, s.69

¹¹⁹ <http://www.milliyet.com.tr/isyasam.htm>

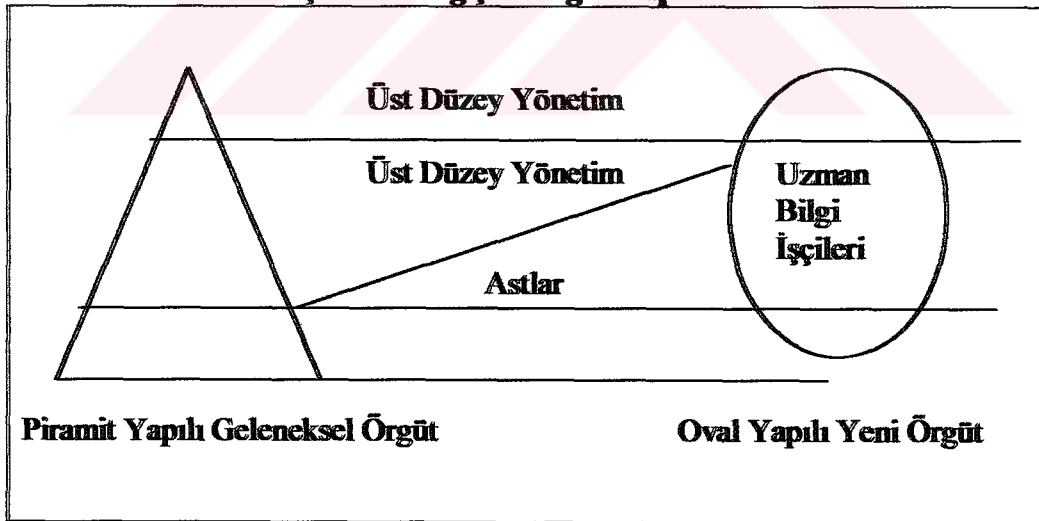
¹²⁰ <http://www.baltas-baltas.com.tr>

Bilgiye sahip olmak ve yönetmek, değişebilme cesareti verir ve değişimi tetikler. Değişim ise bilginin yenilenmesine ve gelişmesine olanak sağlar. Varlığını sürdürmek ve ayakta kalmak için değişimi yönetebilmek, bilgiyi yönetebilmeye bağlıdır.

Ekonomik çevre, küresel piyasa, teknolojik şartlar, kültürel yapı gibi şartlarda meydana gelen değişimlerin gereği olarak yönetim anlayışındaki gelişmelerle birlikte, çağdaş örgütler hem yapı hem de özellikleri açısından önemli değişimlere uğramıştır.

Geleneksel örgütlerin gücü, üretim kapasitesinden kaynaklanır. Halbuki günümüzde bu güç, sahip olunan bilginin eline geçmiştir.¹²¹ Bilgi çağında örgütlerin bilgiye dayalı hale gelmeleri, bilgisayarların ve telekomünikasyon araçlarının gelişmesi ve entegre olması, robot teknolojisinin üretime girmesi, örgütsel yapıları önemli ölçüde değiştirmektedir. Bilgi çağında ovalleşen örgüt yapılarında katılımcı yönetim anlayışının yaşama geçirilmesiyle, örgütteki ast ve yönetici sayısında azalma olurken, bilgi uzmanları daha ön plana çıkmakta ve sayısı artmaktadır. Bu çerçevede piramit yapılı geleneksel örgüt ve oval yapılı yeni örgüt yapıları Şekil 2'de olduğu gibi gösterilebilir.¹²²

Şekil 2: Değişen Örgüt Yapısı



¹²¹ Dinçer Ömer, Örgüt Yapısında Meydana Gelen Değişimler: Örgütün İç ve Dış Sınırlarının Yeni Anlamı Üzerine Bir Çalışma, 2. Yönetim Kongresi, Kuşadası, 1994

¹²² Türkmen İsmail, Yönetim Bilgi Sistemleri İle İşletme Yönetiminde Etkenlik ve Verimlilik, 2. Verimlilik Kongresi, MPM Yayınları, Ankara, 1994, No:519

Hayatta kalabilmenin yenilik yapmaya ve çevre şartlarına uyum sağlamaya bağlı olduğu günümüz şartlarında, sınırları çok katı bir şekilde çizilmemiş daha esnek yapıda örgütler tasarlamak, yönetimin öncelikli sorunlarından biri haline gelmiştir. Kendi kendini değerlendirme yeteneğine sahip, uyum kabiliyeti yüksek ve çatışmaları çözebilen örgütler kurmak, hayatta kalabilmenin ön şartı haline gelirken onların iç ve dış sınırları yöneticilerin karşısına önemli bir sorun olarak çıkmaya başlamıştır.¹²³

Örgütlerin geleneksel hiyerarşik yapısı, yeni düşünceler ve uygulamalar için yetersiz kalmakta ve örgütün hareket kabiliyetini sınırlamaktadır. Dolayısıyla dikey hiyerarşik yapı, yatay ağ ile; geleneksel fonksiyonlar, fonksiyonlar arası takımlarla; birbirleriyle bağımlı birimler, bağımsız stratejik iş birimleriyle; iyi yetişmiş görev elemanları, yenilikçi ve yaratıcı uzmanlarla yer değiştirmeye başlamıştır. Bu, mesafeyi azaltmakta ve çalışma ilişkilerinde kesin olarak belirlenmiş kurallar yerine, daha kurumsal yapılar gerektirmektedir.¹²⁴

Örgütlerin iç ve dış sınırlarını belirleyen kaynakların yeni anlamları, bir başka ifade ile oval yapıya yeni örgütlerin yapısı ile ilgili yapılan açıklamalar çerçevesinde; geleneksel ve yeni örgütlerin organizasyonel özellikleri karşılaştırmalı olarak Tablo 4’de ifade edilmektedir.¹²⁵

Tablo 5 : Geleneksel ve Yeni Örgütlerin Karşılaştırılması

GELENEKSEL ÖRGÜTLER	YENİ ÖRGÜTLER
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Teknolojinin kayıtsız şartsız hakimiyeti ▪ İnsan makinenin parçası ▪ Düşük iş nitelikleri, tek ve sınırlı beceriler ▪ Harici kontroller: denetçi ve uzman kontrolleri, kontrol süreçleri ▪ Dikey örgütsel şema: Çok iyi belirlenmiş işlevleri ve durumları içeren hiyerarşik yönetim ▪ Çalışanlar arasında rekabet 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ İnsan – Makine optimizasyonu ▪ İnsan, makinenin tamamlayıcısı ▪ İşin niteliklerinde optimum gruplama – çoklu ve geniş yetenekler ▪ Dahili kontroller: Kendi kendini kontrol eden alt sistemler, grup dinamikleri ▪ Yatay örgütlenme: Gevşek, geniş, genel işlevleri ve gayri resmi iş tanımlamalarını içeren hiyerarşik

¹²³ Bedük Aykut, “Bilgi Çağında Yönetim”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, Ankara,1998, s.33

¹²⁴ Dinçer Ömer, age., s.193

¹²⁵ Öztürk Azim, 21. Yüzyılda İşletme Yöneticiliği, Yönetim, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1996, Yıl.7, Sayı:23, s.67

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sadece örgütsel hedefler ▪ Tesadüfi değişim ▪ Bölümlene ▪ Dar görüşlülük: Örgüte yüzünü, çevreye sırtını dönme yaklaşımı ▪ Pastayı bölüşmek ▪ Personel maliyetleri mekanizması 	<p>kurum, katılımcı yönetim</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Çalışanlar arasında işbirliği, arkadaşlık ruhu- grup harmonisi ▪ Örgütsel hedefler yanında grupsal ve bireysel hedefler ▪ Planlı değişim ▪ Bütünleştirme: sistem yaklaşımı ▪ Geniş görüşlülük: Örgüt içi hedeflerle birlikte, çevreye uyum sağlamak ▪ Pastayı büyütme ▪ İnsan kaynağına yatırım ▪ Yerel karar verme sistemi
---	--

Kaynak: Öztürk Azim, 21. Yüzyılda İşletme Yöneticiliği, Yönetim, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1996, Yıl.7, Sayı:23

Geleneksel ve yeni örgüt anlayış ve yapılarının karşılaştırıldığı Tablo 4'den de anlaşılacağı gibi, geleneksel örgüt için tespit edilen sınırlar önemli ölçüde aşınmış bulunmaktadır. Geleneksel örgütlerin temelini teşkil eden hiyerarşik yapıyı zedelemiş, ast – üst arasındaki mesafe daralmış ve böylece örgütler daha katılımcı ve şeffaf hale gelmiştir. Ayrıca, işyerinde işçi – yönetim ilişkilerinde, karşılıklı işbirliğini esas alan davranışçı yöntem ve tekniklerin daha ön plana çıktığı görülmektedir.

1.2.5.5 Bilgi Tabanlı Organizasyonlar

21. yüzyılın eşiğine geldiğimiz şu günlerde, başarılı şirketlerin tamamına yakınının rakiplerden farklı olarak insanların ihtiyaçlarını ve beklentilerini tatmin eden yollar izlediklerini görüyoruz. Bu yeni rekabet ortamında organizasyonlar başarılı olmak için yeni yönetsel davranışlar, ödül ve tanınma sistemlerini belirleyerek organizasyonun misyonu ve stratejilerine adapte ediyorlar. Küreselleşen ve sürekli değişen karmaşık dünyamızın içinde yeni sistemler keşfeden, demokratik ve öğrenen organizasyonları bilgi tabanlı olarak nitelenebilir. Bilgi tabanlı organizasyonlar, kendilerine özgü organizasyonel sistemler oluşturan, akılları bir araya getiren, varsayımların sürekli bir değişim içinde olduğunu bilen, dolayısıyla sürekli bunları sorgulayarak işlerini yapabilmek için elde edilen bilgilerden yeni bilgiler üreten organizasyonlardır.¹²⁶

¹²⁶ <http://www.milliyet.com.tr/ozel/isyasam>

Bu organizasyonlar geleneksel organizasyonlardan farklıdır. Yapıları oval ve yönetim kademelerinde daha az yönetici bulunmaktadır. Karar süreçleri, yönetim yapıları ve işlerini yaptırma şekilleri kalıp değiştirmektedir.

Bilgi tabanlı organizasyonların en belirgin özellikleri:¹²⁷

- Geleneksel organizasyonlara göre daha düz bir organizasyon yapısına sahiptirler.
- Yönetim kademelerinde uzmanlar istihdam edilmektedir.
- Yönetim kademeleri sadece yetki ya da karar verme için değildir. Bu kademeler bilginin aktarılması için de vardır.
- Bilgi tabanlı organizasyonlar gelişmiş bilgi teknolojisine gerçek anlamda ihtiyaç duymayabilirler. Sadece kimin hangi bilgiye, ne zaman ve nerede ihtiyacı var sorusuna cevap vermeyi sağlayacak teknolojiye ihtiyaçları vardır.
- Bilgi tabanlı yapı, her alanda müşterilerin özel sorunlarını çözmek için araştırmacı ve teknik elemana daha fazla ihtiyaç doğurur ve farklı alanlarda uzmanlığı gerektirir.
- Geleneksel organizasyonlardaki üstten alta doğru yetki akışı yerine, sorumluluk ön plandadır.
- Bilgi tabanlı organizasyonlarda bilgi, esas itibarıyla en alttaki yani farklı işler yapan ve kendi kendilerini yöneten uzmanlarda toplanmaktadır.
- Bilgi tabanlı organizasyon, öz disiplin ile ilişkiler ve iletişim konularında bireysel sorumluluğa ağırlık verilmesini gerektirmektedir.

Bilgi tabanlı organizasyonlarda tahminler daha doğru olmaktadır. Çünkü, veriler daha çabuk, doğru, zamanında ve bilgisayarların desteğiyle daha ayrıntılı olarak elde edilmektedir. Bununla birlikte planlama görevi daha kolay olmaktadır. Ast ve üst ilişkisi azaldığından, herkesin unvanı ne olursa olsun en bilgili ve en iyi fikirlere sahip kişiler sistemde yer almaktadır. Bu da, ast ve üstlerin birlikte çalışmasını, astların fikirlerinin dikkate alınmasını ve katı kurallar yerine esnek kuralların uygulanmasını sağlayarak yönetimin işini kolaylaştırmaktadır. Bilgi odaklı olarak çalışan organizasyonlarda en büyük ilerleme denetleme alanında olmaktadır. Uzmanlardan oluşan bir yapıya sahip

¹²⁷ <http://managementlearning.com>

olmaları ve herkesin kendi işini en iyi şekilde yapmasından dolayı denetim kolaylaşmaktadır.¹²⁸

Bilgiye dayalı organizasyon yaratma işlemi, somut bir vizyon ve hedeflere sahip olmakla başlar. Bu iş büyük bir olasılıkla, kuruluştaki yüksek düzeyli bir yönetici tarafından benimsenip, bir misyoner edasıyla ele alınır. Vizyon, organizasyonun nasıl çalışması, bilgi varlıklarını nasıl kullanması ve yöneticiler dahil tüm çalışanlar arasında yararlı bilginin nasıl aktarılması gerektiğini tanımlar.¹²⁹

Vizyon bulanık, genel bir ifade olamaz. Örneğin, “bu organizasyon kendisini, sürekli bir rekabet üstünlüğü sağlamak üzere, yararlı bilgiyi kullanmaya adanmıştır” gibi bir vizyon cümlesinin fazla bir anlamı yoktur ve herhangi bir hedef yaratmaz. Bu genel ifadeler yerine vizyon, olabildiğince açık bir resim çizmelidir. Bu resimde yararlı bilgi varlıkları (örneğin insanlar, süreçler) veya bunların birleşimi açıkça yer almalıdır. Vizyon, yüksek bir düzeyde, organizasyonun belirli hedeflere ulaşabilmek için o yararlı bilgi varlıklarını nasıl kullanması gerektiğini tanımlamalıdır.¹³⁰

Vizyonun temelinde, bilgi yönetimi ile ne tür avantajlar sağlanacağını tüm organizasyona aktarılması yatar. Sağlanan başlıca avantaj, sürekli yenilik ve değişim ile baş edebilme ve neticesinde gelen rekabet üstünlüğüdür. Bu söylenenler, uzun vadeli hedef ve çalışmalardır. Örneğin, bir kuruluşun pazarda düşük fiyatlar sunan lider bir şirket olarak bilinmesi, organizasyonun büyümesi ile sürdürülemez bir hal alabilir. Benzer şekilde, sadece mükemmel müşteri hizmeti ile farklılık yaratmak zordur. Diğer şirketler de önemli müşteri servisleri sunabilirler.¹³¹

Bir organizasyon sadece sürekli yeniliklerle, uzun vadede başarılı olabilir. Bunlar, maliyetleri ve fiyatları indirebilmek için yeni yollar bulunması, müşteriye yeni hizmetler sunulması veya yeni teknik ilerlemeler yapılması gibi şeylerdir. Başarının püf noktası sürekli yenilikler yaratılmasıdır. Bilgi yönetimi sayesinde, işbirliği ve sürekli öğrenmeye dayalı organizasyon yaratılabilmektedir. Böyle bir ortamda, bilgi bir kültür anlayışı ile paylaşılmakta ve tüm çalışanlar pozitif katkılarına yapmakta ve sonunda da ödüllendirilmektedirler.

¹²⁸ <http://www.bilgiyonetimi.org.tr>

¹²⁹ <http://www.projeyonetimi.com>

¹³⁰ <http://www.insankaynaklarigokceada.com/makale015.html>

¹³¹ Cambazoğlu Türker, Kurumlarda Yararlı Bilginin Yönetimi ve İntili Teknolojiler, BT Haber Dergisi, 2001, Sayı:238, s.31

Bilgi yönetimi için şirket politika ve kültürünün değişimi şarttır. İşin en zor kısmı, yararlı bilgi varlıklarının en üst düzey yöneticilerden en alttaki çalışanlara kadar beslenmesi ve düzgün kullanımının teşvik edilmesi için organizasyonun kültür, politika ve alışkanlıklarının değiştirilmesidir. Bu durum, işe alma, personelin gözden geçirilmesi, promosyon ve ücret telifisi uygulamalarının değiştirilmesini gerektirebilir. Bu değişimler aşağıda açıklanan biçimde gerçekleştirilebilmektedir.¹³²

İşe alma; organizasyon, yararlı bilgi elde etmek, paylaşmak, öğrenmek ve değişime ayak uydurmak isteyen kişileri işe almalıdır.

Gözden geçirme; yöneticiler, çalışanların durumlarını gözden geçirirken, onların yararlı bilgiye erişip elde etme, yararlı bilgiyi besleme ve yararlı bilgiyi paylaşma durumlarını dikkate almalıdır. Personel şirket içindeki ilerleme ve büyümelerinin, kendilerinin yararlı bilgiye karşı takındıkları tavırla büyük ölçüde ilintili olduğunu bilmelidir.

Promosyon; gözden geçirmeyi izleyen zamanda yöneticiler, yararlı bilgi varlıklarını besleyen ve diğer çalışanları motive eden liderleri terfi ettirmelidirler.

Ücret telifisi; organizasyonlar, çalışanlarının yararlı bilgi varlıklarına katkılarını ücret telifisi şeklinde değerlendirmeye istekli olmalıdır. Bu, çalışanların katkılarını ölçmek ve ödüllendirmek için yeni yolların bulunmasını gerektirmektedir.

Tüm organizasyonlarda yararlı bilgiye dayalı bir anlayışın geçerli kılınıp, uygulamaya konması son derece iddialı ve zor bir hedefdir. Kuruluşlar bunun yerine, kısmi yaklaşımlar içine girmektedir. Yani bilgi yönetimi programı, ilk önce organizasyonun belirli bir bölümünde, büyük bir olasılıkla pilot proje olarak başlatılmakta, sonra yavaş yavaş diğer bölümlere doğru yaygınlaştırılmaktadır.

Kısmi yaklaşımın ilk adımı, teknoloji stratejisidir. Organizasyon belirli bir düzeyde bilgi yönetimi yapmak üzere, bilgi yönetimi teknolojisine kısmen yatırım yapar. Örneğin, çeşitli yararlı bilgi veritabanları oluşturulabilir veya kurum intraneti üzerinde yararlı bilginin paylaşıldığı bir web sitesi oluşturulabilir.

İkinci bir yaklaşım da, kuruluştaki küçük bir grup veya bölümde (örneğin, AR-GE, pazarlama veya mühendislik grupları bu iş için uygun adaylardır), tam anlamıyla etkin bir bilgi yönetimi çalışması başlatılabilir. Bu gruplar zaten doğaları gereği işbirliği

¹³² age., s.32

içinde çalışmaya ve paylaşmaya eğilimli olduğundan, yönetim onların ayrı bir kültür oluşturmaya izin verebilir. Şirket içindeki Bilişim Sistemleri Teknolojileri bölümü, bilgi yönetiminin başlatılması için en uygun ve birincil aday olabilir. Zamanla organizasyon, bu grubun çalışmalarını izleyerek bilgi yönetiminin değerini anlayıp keşfedebilir ve bilgi yönetimi çabaları diğer gruplara ve insanlara doğru yayılabilir.¹³³

Yeni şeyler öğrenmeyi isteyen ve bunu becerebilen çalışanlar şirketin uyum sağlama yeteneğinin temelini oluştururlar. Bir şirketin uyum sağlama yeteneği başlıca iki faktöre dayanır.¹³⁴

1. Yeni durumlarda kullanılacak iç kaynaklara ve becerilere sahip olmak
2. Değişime açık olmak ya da yüksek bir özümleme kapasitesine sahip olmaktır.

Bu faktörler bilgi yönetimi açısından oldukça önemlidir. Uyum sağlama konusunda en önemli kaynak yeni bilgi ve becerileri kolayca öğrenebilen çalışanlardır. Hızlı çalışan bir beynin en önemli göstergesi geçmişte yeni görevlerde başarılı olmak olduğundan şirketler o güne kadar çeşitli görevler üstlenmiş, değişik becerileri geliştirmiş kişileri arayıp bulmaya çalışmalıdırlar. Bu tür kişiler işe alındıktan sonra da sık sık ellerindeki işi değiştirmeye, kendi beceri portföylerini oluşturup yönetmeye, işleri ile ilgili yeni konularda uzmanlaşmak için arada bir öğrenme araları vermeye yönlendirilmediler.

Bu nedenle geçmişleri ile değişime açık olduklarını kanıtlamış olan çalışanlara işe alınmada öncelik tanınmalıdır. Ama bu özelliğin işçileri ve yöneticileri özellikle değişimin yaşamsal öneme sahip olduğu düşünülen zamanlarda çeşitli türlerde bilgilerle karşı karşıya getirilmesi ile de geliştirilmesi söz konusu olabilir.¹³⁵

¹³³ age., s.68

¹³⁴ Davenport ve Prusak, age., s.101

¹³⁵ age., s.102

2. BÖLÜM

BİLGİ TABANLI ORGANİZASYONLARDA YÖNETİM VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK YAKLAŞIMI

2.1 Bilgi Tabanlı Organizasyonlarda Yönetim

Bilgi toplumunun organizasyonlara yansıyan bu değişiminin bir benzeri de, yöneticiler açısından ortaya çıkmaktadır. Yeni yöneticinin başarısı, işin hızlı ve en iyi şekilde yapılmasına bağlı olmaktadır. Bu cümle tek başına ele alındığında, sanayi toplumunun yöneticisi açısından da geçerli bir kavram gibi görülebilir. Ancak, özde önemli değişiklik vardır. Sanayi toplumunda bu hız ve iyilik için dakiklik, üretim bantları ve işçilerin makinenin parçaları olarak çalışması temel alınırken bilgi toplumunda güç sosyal ilişkilerin etkinliğine dayanıyor. Yani insanlar artık bir makinenin dişlileri gibi değil, örneğin omuriliğin hücreleri gibi hareket etmek zorundadır. Eski sistemin sadece sınırlı sayıdaki doğrultularla hareket eden çarklarına benzer sistemleri, artık yerini sonsuz sayıdaki yönde hareket etmesinin olanağı bulunan sinir hücresi öbekleri ile benzeşiyor. Bunun doğal sonucu, yönetici olmanın bir makinenin elektrik şalteri veya kontrol paneli olmasının artık yeterli olmaması. Yeni yönetici, koca bir sinir sistemine hükmeden düğüm olmak zorunda kalacak.¹³⁶

Günümüzde çalışanların ağırlığı kol gücüne dayalı çalışanlardan bilgi gücüne dayalı çalışanlara kaymıştır. Bugün dünyanın birçok gelişmiş ülkesindeki genç yetişkin erkeklerin yarısından fazlası ortaokuldan sonra eğitimlerine devam etmektedir. Bu insanlar on sekiz yaşından sonra kol gücüne dayanan kişileri değil, bilgi gücüne dayanan çalışanları temsil edecektir. Günümüz sanayi toplumlarında sayı açısından bakıldığında kol gücüne dayanarak çalışan geleneksel işçilerin sayısı hala çok az bir farkla çoğunluktadır. Ancak, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçildikçe, çalışanlar arasındaki ağırlık merkezi hızlı bir şekilde eğitilmiş; yani kendilerini “teknik adam” olarak gören ya da sayıları her geçen gün daha da artan ve kendilerini “uzman” olarak gören insanların oluşturduğu bir sınıfa doğru kaymaktadır.¹³⁷

Bilgi teknolojileri bireylerin birikim ve yeteneklerinin artmasını sağlamaktadır. Bugün herhangi bir yönetici, öğretim üyesi ya da siyasetçi bir konuşma yaptığında dinleyiciler en az onlar kadar bilgili ve görüş sahibidirler. Yöneticinin, yönettiği

¹³⁶ <http://www.milliyet.com.tr/ozel/isyasam/000312/index.html>

¹³⁷ Drucker Peter, Fırtınalı Dönemlerde Yönetim, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1998, s.192

kitleden daha fazla sahip olduğu bir şey kalmamaktadır. Bu yeni ortamda insanlar, kendilerini inanılmaz ölçüde farklılaştıramayan yöneticileri tanımayacaklardır. Her birey hem kendinin hem de kendi küçük grubunun bir liderine dönüşecektir.¹³⁸

2.1.1 Bilgi Yöneticisi

Amerika Birleşik Devletlerinde büyük şirketlerde doğrudan genel müdüre bağlı ve genelde şirket bilgi müdürü (CKO: Chief Knowledge Officer) unvanı ile görev yapan kişilerin sayısı giderek artmaktadır. Önceleri bir kişi olan bu sorumlu zamanla bir bilgi yönetimi bölümünü yönetmektedir. Ülkemizde 1990'lı yılların başından itibaren yaygınlaşan şirket kalite güvence sorumluları gibi, 2000'li yıllardan itibaren bu defa bilgi yönetimi sorumlularının görülmeye başlayacağını şimdiden söyleyebiliriz. Bu gelişmeler paralelinde şirketin bir muhasebe, bir araştırma – geliştirme bölümü gibi bir bilgi yönetimi bölümü artık doğal hale gelmeye başlayacaktır. Eğitim, uygulamalara katılım ve uygulama sonuçlarına göre gelecekteki uygulamaların planlaması şirket bilgi yönetimi sorumlusu ve bölümünün görevi olmaktadır.¹³⁹

Organizasyonlarda bilgi yönetimine yönelik çabaların başarıya ulaşması için öncelikle yeni rol ve sorumlulukların tanımlanması gerekmektedir. Bu rol ve sorumlulukların başında da üst düzey pozisyonda görevlendirilecek olan ve organizasyon genelinde bilgi sistemleri altyapısının kurulmasından sorumlu olacak, ihtiyaçlara bağlı olarak ilgili projelerin başlatılmasına ön ayak olacak olan “Şirket Bilgi Yöneticisi” pozisyonu gelmektedir.

Bu pozisyona daha çok büyük ve uluslararası organizasyonlarda rastlanmaktadır. Bu kişiler genelde genel müdür yardımcılığına eş değer organizasyon hiyerarşisinin en üst kısmında yer alan pozisyonlarda lokalize olmaktadır. Dünya genelinde incelendiğinde oluşturulan pozisyonlara şirket bilgi yöneticisi unvanının yanı sıra tablo 6'da yer alan unvanların da verilebildiğini görmekteyiz.¹⁴⁰

¹³⁸ Arat Melih, 21. Yüzyıl İçin Yönetim, Yönetimin Temellerine Derin Bakışlar, Datateknik Bilgisayar Sistemleri Tic. Ve San. AŞ., İstanbul, 1998, s.90

¹³⁹ http://www.5mworld.com/mk2_bilgiyonetimi.htm

¹⁴⁰ Konter Rosabeth, age., s.15

Tablo 6: Şirket Bilgi Yöneticisinin Aldığı Unvanlar

ŞİRKET	UNVAN/POZİSYON
Booz Allen& Hamilton	Şirket Bilgi Yöneticisi = Gn. Md. Yrd.
Buckman Laboratories	Bilgi Transferi Gn. Md. Yrd.
Canadian Imperial Bank	Bilgiye Dayalı İşler Gn. Md. Yrd.
Coopers& Lybrand	Şirket Bilgi Yöneticisi – Yön. Kurulu Bşk. Yrd.
Dow Chemical	Entelektüel Varlıklar Global Direktörü
Hewlett Packard	Bilgi Yönetimi Program Yöneticisi
Xerox	Entelektüel Mülkiyet Yönetimi Direktörü
Skandia AFS	Entelektüel Sermaye Direktörü

Kaynak:Konter Rosebeth, Bilgi İşçileri, Executive Excellence, Nisan 2001, Rota Yayınları

Coca Cola, Monsanto, General Electric ve Skandia'nın da arasında bulunduğu birçok şirket bu yönde kurumsallaşmayı benimsemiş durumdadır. Bunlar, üst düzey ve geniş kapsamlı görevlerin üstlenildiği mevkilerdir. Örneğin; Coopers & Lybrand'ın Bilgi Şefi olan Ellen Knapp aynı zamanda şirketin başkan yardımcısı, yönetim kurulu ve ortaklar komisyonu üyesidir. Knapp şirketin teknoloji, öğretim, eğitim ve piyasa analizi konusunda çalışmalarından her yönüyle sorumludur. Knapp'a göre Bilgi Şefinin görevi, insanların akıllarında ve yayımlanmış eserlerinde toplanmış olan entelektüel sermayeyi yaratmak, kullanmak, korumak ve dönüştürmektir.¹⁴¹

Bilgi Yöneticisi, bir organizasyonun en önemli varlıklarından olan bilgi aracılığıyla elde ettiği değeri en üst düzeye çıkarma sorumluluğu taşıyan kıdemli yöneticidir. Böyle bir açık unvanla görevlendirilen yönetici çok az sayıda firmada bulunmaktadır. Bilgi Yöneticisi (CKO), daha önceden bilinen enformasyon yöneticisi (CIO: Chief Information Officer) veya yönetim bilgi sistemleri (MIS) yöneticisi gibi

¹⁴¹ <http://www.nethaber.com/haber/haberler>

görevlerin yeniden isimlendirilmesi değildir. Onların rollerinden daha geniş ve farklı rolleri bulunmaktadır. Bilgi yönetiminin enformasyon teknolojilerinin yönetimi ile karıştırılmaması gerektiği gibi, büyük organizasyonlardaki enformasyon yöneticisi de bilgi yöneticisi olarak düşünülmemelidir.¹⁴²

2.1.1.1 Bilgi Yöneticisinin Özellikleri

Bir bilgi yöneticisi, farklı görevlerdeki bir dizi yöneticinin özelliklerinin bir karışımına sahip olmalıdır. Şirket Bilgi Yöneticiliği karmaşık ve çok disiplinli bir anlayış gerektirmekte ve üst düzeyde temsil edilmek durumundadır. İlgili pozisyonun etkin olabilmesi için görev ve sorumlulukların net olarak tanımlanması gerekmektedir.¹⁴³

Bilgi yöneticisinin görevi karmaşık ve çok yönlüdür. Eğer şirketinizde böyle bir pozisyon oluşturmayı planlıyor ya da siz kendiniz bilgi yöneticisi olmayı düşünüyorsanız bazılarının bu işi bir gün modası geçecek bir heves olarak gördüklerini bilmelisiniz. Bu görevi gerçek kılmak için içereceği işler ve sorumluluklar dikkatle belirlenmelidir.¹⁴⁴

Liderlik, takım çalışması, etkileme yeteneği ve insanlar arası ilişkiler gibi genel yönetici özelliklerinin yanı sıra bir bilgi yöneticisinde aranacak özellikler şu şekilde sıralanabilir:¹⁴⁵

- Kavramsal düşünme: Büyük resmi görebilme ve onun içinde organizasyonun stratejisini ve geniş bilgi içeriğini anlayabilme.
- Savunma: Bilgi gündemini ortaya koyabilme, aktif olarak onu öne çıkarma, gündeme taşıma, haklı gösterme, alaycı, şüpheli ve hatta saldırgan kişilerle uğraşma.
- Proje ve insan yönetimi: Çeşitli aktiviteleri bir arada bütün olarak görebilme ve aynı zamanda ayrıntılara dikkat edebilme yeteneği. İnsanları görevlerini yerine getirirken motive etme becerisi.
- İletişim: Bilgi gündemini açıklıkla aktarabilme, iyi dinleme becerisi, organizasyonel fırsatlara ve engellere karşı duyarlı olabilme.

¹⁴² Barutçugil İsmet, age., s.145

¹⁴³ age., s.147

¹⁴⁴ Davenport ve Prusak, age., s.164

¹⁴⁵ Barutçugil İsmet, age., s.148

Kuruluşlarda yeni oluşturulan her pozisyonda olduğu gibi bilgi yöneticisinin de kişisel özellikleri çok önemlidir. Herhangi bir üst düzey yöneticide bulunması gereken genel özelliklerin ve becerilerin yanı sıra bir bilgi yöneticisinin aşağıdaki niteliklere de sahip olması gerekir. Eğer siz de bilgi yöneticisi olmayı düşünüyorsanız birikiminizin bu işe uygun olup olmadığını bu kriterlere göre sınavabilirsiniz.¹⁴⁶

- Bilgi yönetimi sürecinin bilginin yaratılması, yayılması ya da uygulanması gibi bazı yönlerinde zengin bir deneyime sahip olmak,
- Bilgiye yönelik kuruluş yapılarını ve teknolojileri bilmek,
- Profesyonel konumunuzla doğrudan ilişkili yüksek düzeyde bilgi sahibi olmak,
- İşin başlıca operasyonel süreçlerini bilmek.

Bu listeden görüleceği gibi bilgi yöneticiliği pozisyonları teknik, insana ilişkin ve finansal becerilerin bir arada bulunmasını gerektirir. Bilgiyi yakalamaya ve dağıtmaya ilişkin teknolojilerin kullanılmasında bir parça deneyim sahibi olması gerekse de iyi bir bilgi yöneticisi teknolojiye dayalı açık bilgiye önem vermek ile bilgiyi destekleyen ya da köstekleyen kültürel ve davranışsal faktörleri hissetmek arasında iyi bir denge kurmuş olmalıdır. Bilginin erdemlerine sadık kalmak iyi bir özelliktir ama işyerinin gereksinimlerini de sezmek gerekir.

Bütün bu becerilere bir arada sahip bulunan bir bilgi yöneticisi görev aldığı organizasyon için mükemmel bir değişim ajanı olacaktır.

2.1.1.2 Bilgi Yöneticisinin Görev ve Sorumlulukları

Bilgi yöneticisinin görev ve sorumlulukları şu şekilde sıralanabilir.¹⁴⁷

- **Bilgi Yönetiminin Savunuculuğu:** Günümüzde gerek stratejilerin oluşturulması, gerekse iş süreçlerinin düzenlenmesinde bilginin önemi ifade edilse de, organizasyon kültürünün ve çalışanların bireysel tutumlarının değişmesi zaman alan bir süreçtir. Bu nedenle bilgi yönetiminin başarıya ulaşabilmesi ilgili yöneticinin sürekli ve etkin savunuculuğunu gerektirmektedir.
- **Bilgi Sistemleri Altyapısının Kurulması:** Bilgi yöneticisi organizasyonun bilgi altyapısının dizaynı, oluşturulması ve işlerliğinin takibinden

¹⁴⁶ Davenport ve Prusak, age., s.166-167

¹⁴⁷ Meral Tolga, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Bilgi Yönetimi Ve Şirket Bilgi Yöneticisinin Organizasyondaki Yeri, İstanbul Teknik Üniversitesi, 1999, s.60-61

sorumludur. Organizasyonun bilgi altyapısı deyince kastedilen araçlara örnek olarak;

- Kütüphaneler
- Bilgi ambarları
- İnsani ağlar
- Araştırma merkezleri
- Bilgi yönetimini destekleyici organizasyonel yapılar sayılabilir.

- **Dış Bilgi Sağlayıcılarıyla İlişkilerin Yürütülmesi:** Günümüzde organizasyonların kendi dışlarında çeşitli dış kuruluşlarla işbirliği stratejik açıdan büyük önem arz etmektedir ve organizasyonlar için önemli bir maliyet kalemi oluşturmaktadır. Bu bağlamda organizasyonların akademik kuruluşlarla, resmi kurumlarla işbirliği, veri tabanı hizmeti veren şirketlerle ilişkilerinin verimli ve etkin yönetimi rekabetçi üstünlüğün sağlanması açısından kritik işlevler haline gelmiştir.
- **Bilgi Yaratımı ve Kullanımı Süreçlerinin Geliştirilmesi:** Bilgi yönetimi sistematik ve uygulamalarının bütünü yeni bilginin yaratımı ve stratejik rekabet avantajı elde edilmesine odaklanmalıdır. Bilgi yöneticisi yeni ürün geliştirme, pazar araştırmaları ve strateji geliştirme gibi bilgiye dayalı süreçlere yönelik bilginin toplanması, üretilmesi ve kullanımı konularında mevcut süreçlerin geliştirilmesinden sorumludur.
- **Bilgi Kodifikasyon Yaklaşımlarının Dizaynı:** Bilgi yöneticisi organizasyonun bilgi kodifikasyon yaklaşımlarının tasarımı ve uygulamasından sorumludur. Bu bağlamda organizasyonun ihtiyaç duyduğu bilgi tiplerinin belirlenmesi, mevcut bilgi envanterinin belirlenmesi ve haritalanması ve geleceğe yönelik modellemelerin yapılması gerekmektedir.
- **Bilgi Yönetiminin Getirisinin Ölçülmesi:** Bilgi yönetiminin organizasyon için önemini koruması ve varlığını sürdürebilmesinde üst yönetimin getirilerden haberdar edilmesi anahtar rol oynar. Bu nedenle bilgi yöneticisi bilgi yönetimi yaklaşımları ve uygulamalarının getirisini ölçmekle yükümlü olmalıdır. Günümüzde söz konusu getirilerin ölçülmesinde bilgi yönetimi

uygulamaları sonucu etkilenen kritik göstergelerdeki değişimler en sık başvurulanan yöntemlerin başında gelmektedir.

- **Organizasyondaki Diğer Bilgi Sistemleri Yöneticilerinin Yönetimi:** Bilgi yöneticisi, organizasyondaki diğer bilgi yöneticilerinin yönetiminden, söz konusu pozisyonlar için ilgili profesyonel standartların oluşturulması ve kariyerlerinin yönetiminden sorumludur. Alt kademe bilgi yöneticileri stratejik düzeyde şirket bilgi yöneticisi tarafından başlatılan uygulamaların taktik düzeye indirilmesi ve organizasyonel yayılımın sağlanması açısından önemli sorumluluğa sahiptirler.
- **Bilgi Yönetimi Stratejilerinin Geliştirilmesi:** Bilgi yöneticisi organizasyonun bilgi yönetimi stratejilerinin geliştirilmesinden sorumludur. Organizasyonun formal stratejik planlama süreci içerisinde öncelikle yer alması gereken bilgi yönetimi stratejilerinin odaklanması gereken konular olarak şunları sayabiliriz:
 - Organizasyonun sahip olduğu bilgi tiplerinin belirlenmesi ve bunların etkin yönetimi için kaynak ayrılması
 - Organizasyonun ihtiyaç duyduğu bilgi tiplerinin belirlenmesi ve bunların elde edilmesi için kaynak ayrılması
 - Bilgi yönetimi süreçlerine yönelik “İhtiyaç – Fark Analizleri”nin yapılması ve ilgili süreçlerin geliştirilmesine kaynak ayrılması
 - Organizasyonun gelecekte ihtiyaç duyacağı temel yeteneklere bağlı olarak hangi bilgi tiplerinin önem kazanacağını öngörülerek geleceğe yönelik bilgi yönetim modellerinin oluşturulması için kaynak ayrılması.

Görüldüğü üzere bilgi yöneticisinin stratejik düzeyde strateji geliştirmeden taktik düzeyde bilgi yönetimi alt yapısının kurulmasına dek uzanan geniş bir spektruma yayılı sorumlulukları bulunmaktadır.

Bilgi yöneticisinin tüm bu sorumlulukları arasında üç tanesi özellikle önemlidir: bilgi kültürünü oluşturmak, bilgi yönetiminin altyapısını hazırlamak ve tüm bunların ekonomik açıdan yarar getirmesini sağlamak.¹⁴⁸

- **Organizasyonel Kültürün Değişimi:** Kültürel değişim uzun zaman alan bir süreçtir ve öncelikle organizasyonun insan kaynakları politikalarına sıkı

¹⁴⁸ Johnson Mike, “Gelecek Bin Yılda Yönetim”, Sabah Kitapları, İstanbul, 1996, s.99

sıkıya bağlıdır. Kısa vadede organizasyonların insan kaynakları yaklaşımları açısından bilgi yönetimini destekleme yönünde şu adımları atması yerinde olacaktır:

- Eğitim
 - Teşvik uygulamaları
 - Performans değerlendirme sistemlerinin bilgi yönetimine uygun yapılandırılması
 - Örneklerle yönetim yaklaşımı
- **Bilgi Yönetimi Altyapısının Kurulması:** Bilgi yönetimi altyapısının kurulması denildiğinde pek çok kişinin ilk aklına gelen bilgisayar ağları, elektronik veri tabanları, web tabanlı intranet ve extranet sistemleri, arama motorları, kelime işlemciler, video konferans sistemleri teknolojik yapıların kurulmasıdır. Hangi teknolojilerin seçileceği tabii ki bu görevin bir kısmı olmakla birlikte asıl zor olan kısım fonksiyonlar arası bilgi ağlarının ve veri tabanlarının geliştirilmesi ve işlerliğinin sağlanması için ne tür bir organizasyonel yapının kurulması gerektiğidir.
 - **Bilgi Yönetiminin Ekonomikliği :** Bilgi yönetiminin devamlılığı organizasyona sağlanan getirinin dokümente edilebilmesini gerektirir. Özellikle bütçe dönemlerinde yeterli kaynakların elde edilebilmesi, sağlanan faydaların mümkün olduğunca somut olarak ortaya konulmasına bağlıdır.

Önümüzdeki yıllarda bilginin giderek artan ekonomik değeri “Bilgi Yöneticisi”ni organizasyonda daha üst düzeylere çıkaracaktır. Bilgi Yönetimi organizasyonel kültürlerde ciddi anlamda değişiklik gerektirecektir. Çalışanlar arasında güvenin yaratılması, adanmanın sağlanması, açıklık ve girişkenliğe dayalı bir öğrenme ve paylaşma ortamının oluşturulması önemli bir çaba gerektirecek ve bilgi yöneticisinin temel uğraşı bu olacaktır.

2.1.1.3 Bilgi Yöneticisinin Organizasyondaki Yeri

Günümüzde bilgi yöneticilerinin organizasyonlardaki yerine baktığımızda üç tip pozisyonla karşılaşılıyor:

- I. Diğer fonksiyonlardan bağımsız bir pozisyon
- II. İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonuna entegrasyon

III. Enformasyon sistemleri yönetimi fonksiyonuna entegrasyon

Organizasyonel yapı, kültür ve dolayısıyla insan kaynaklarının yönetimi ile teknoloji dolayısıyla enformasyon sistemleri bilgi yönetiminin başarısında önemli roller oynamaktadır. Bu sebeple de kimi organizasyonlar bilgi yönetimine geçişte bağımsız bir pozisyon oluşturmak yerine insan kaynakları veya enformasyon sistemleri yönetimi fonksiyonlarına entegrasyon yöntemini seçmektedirler.¹⁴⁹

Örneğin Hewlett – Packard ve General Motors’dakilerin de aralarında olduğu birkaç enformasyon müdürü genel sorumluluklarının bir parçası olarak bilgi yönetimi işini de üstlenmiş durumdadırlar. Buckman laboratuvarlarında enformasyon sistemleri direktörü bilgi aktarımı direktörü unvanını almış ama kimya şirketinin enformasyon sistemlerini izlemeyi sürdürmüştür. Lincoln National’da enformasyon müdürü şirketten ayrıldığında yerine yeni bir “enformasyon ve bilgi müdürü” geçmiştir. Bir kuruluşun enformasyon teknolojileri altyapısını oluşturmak ve sürdürmek hala önemli sorumluluklar gerektirdiğinden bu konudaki çalışmalarını başka departmanlara kaydırmak ya da şirket dışına yaptırmak oradaki kişinin bilgi konusuna daha fazla yoğunlaşabilmesini sağlar. General Motors’da bilgi yönetimi işi enformasyon teknolojilerinin başında bulunan kişinin sorumluluğunda başlatılmış ancak yeni bir enformasyon müdürünün işe başlamasıyla birlikte daha pazarlamaya yönelik bir gruba verilmiştir.¹⁵⁰

Eğer bir şirket bilgi yöneticiliği pozisyonunu oluşturmuş ise orada bu görevin enformasyon teknolojisinin yardımıyla biçimsel bilgiyi yakalamayı ve geliştirmeyi içermesinin beklendiği söylenebilir. Bu rolleri üstlenen yöneticilerin mesleki geçmişleri genellikle teknoloji ağırlıklıdır ama tipik olarak kültürel ve kurumsal değişim konularında da deneyim sahibidirler.¹⁵¹

Örneğin Ernst&Young’da bilgi yöneticisi kurumsal altyapıya başkanlık etmesinin yanında bilgiye yönelik bir altyapı geliştirmek amacıyla teknoloji uzmanları ile de çalışır. Şirketin denetim, vergi ve danışmalık birimlerinin stratejik talimatlarını

¹⁴⁹ Appelbaum Steven, Hebert Daniele, Leroux Sylvie, “Empowerment: Power Culture And Leadership- A Strategy or Fad For The Millennium?”, Journal Of Workplace Learning: Employee Counselling Today, Vol:11, No:7, 1999, s.247

¹⁵⁰ Davenport ve Prusak, age., s.172

¹⁵¹ age., s.172

belirli bilgi gereksinimlere ve istenen bilgi davranışlarına dönüştürme görevi de onundur.¹⁵²

Bilgi yönetimi her ne kadar bu iki fonksiyonla sıkı sıkıya ilişkili de olsa bu tür bir entegrasyon bilgi yönetimi fonksiyonunun bu iki geleneksel pozisyona göre daha az önemli olduğu izlenimini verebilecektir. Bilgi yöneticisinin görev ve sorumlulukları ile pozisyon için gerekli kişisel yeterlilikler göz önüne alındığında bilgi yönetimi fonksiyonunun geleneksel pozisyonlara entegre edilemeyecek derece önemli ve komplike olduğu görülmektedir. Bağımsız bir pozisyon oluşturulduğunda bu pozisyon ya üst düzeyde bir genel müdür yardımcılığı veya buna eşdeğer genel müdüre doğrudan bağlı bir yöneticilik pozisyonu şeklinde olmaktadır.

2.2 Liderlik ve Yöneticilik Kavramları

2.2.1 Lider ve Liderlik Kavramı

Liderlik, son yüzyıla damgasını vuran, önemli bir kavramdır. Günümüzde lider sözcüğü birçok alanda yer almaktadır. Okulda, sokakta oynayan çocuklar arasında, bir futbol takımında, iş hayatında. Böylesine geniş kullanımı olan bir kavramın haliyle çeşitli tanımlamaları olacaktır.¹⁵³ Lider ve liderlik kavramı üzerine yapılan bazı tanımlar şöyledir:

- Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır.¹⁵⁴
- Liderlik, belirli şartlar altında belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir.¹⁵⁵
- Liderlik, hedeflenen amaçlara ulaşmak için, örgütün diğer elemanlarını etkileme, motive etme ve yönlendirme yeteneğidir.¹⁵⁶
- Liderlik, rutin olmayan görevlerin ifasında ortaya çıkan, halkı, insanları, olayları, kurumları etkileyip önder, rehber olan yol gösterici kişiliktir.¹⁵⁷

¹⁵² age., s.70

¹⁵³ Yağcılarlıoğlu Lami, "İnsan Kaynaklarında Liderlik Uygulamaları", 2. İnsan Kaynakları Zirvesi, Bursa , Haziran 2003, s.1

¹⁵⁴ Dinçer Ömer, Fidan Yahya, İşletme Yönetimi, 2. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1996, s.335

¹⁵⁵ Koçel Tamer, İşletme Yöneticiliği, 7. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1999, s.423

¹⁵⁶Black J. Stewart, Porter Lynan W., Management, Prentice Hall, New Jersey, 2000, s. 402

- Liderlik, belli bir durumda, belli bir anda ve belli koşullar altında bir grup üzerindeki, insanların örgütsel hedeflere ulaşmak için gönüllü olarak çabalamasını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan deneyimleri aktaran ve uygulamada liderlik türünde hoşnut olmalarını sağlayan etkileme sürecidir.¹⁵⁸
- Liderlik, insanları zor kullanmadan belirli yönlere doğru harekete geçirme sanatıdır.¹⁵⁹
- Liderlik, insanların davranış ve hareketlerine tesir etme sanatı, insanları idare etme kabiliyetidir.¹⁶⁰
- Liderlik etkidir, ne daha fazla ne de az.¹⁶¹
- Lider değişime açık, koalisyon oluşturan, yeni bir vizyon yaratan, bu vizyonu tarafları ile paylaşan, onları motive eden, yönlendiren kişidir.¹⁶²
- Lider geleceğin nasıl olması gerektiğini belirleyen, bireyleri bu doğrultuda varolan engelleri ortadan kaldırmaları için teşvik eden kişidir.¹⁶³
- Lider, bireylerin karşılaştığı çok sayıda rol beklentisi ile onların rol başarımları arasında, örgüt içinde beklenen ile gerçekte olup biten arasında yaşamsal bir bağlantıdır.¹⁶⁴
- Lider; geleceği etkili bir şekilde görebilen, bireylerin, grupların ve kitlelerin ihtiyaçlarını, isteklerini, ideal ve inançlarını zamanında sezebilen ve onların davranışlarını amaçlarına doğru yönelten bir kişidir.¹⁶⁵

Günümüzde modern kuruluşların karmaşık yapılarıyla etkin çalışabilmeleri uzmanlık ve yetenek gerektiren yönetim sistemleriyle mümkün olabilmektedir. Organizasyonların iyi ve etkin şekilde yönetilebilmesi ancak bu yönetim bilgisine sahip

¹⁵⁷Demirel Süleyman, "Liderlik 2000 Konferansı", Hürriyet Gazetesi İnsan Kaynakları, 15 Kasım 2000, s.12

¹⁵⁸ Werner Isabel, Liderlik ve Yaklaşım, Rota Yayınları, İstanbul, 1993, s.17

¹⁵⁹ Koray Meryem, 21. Yüzyıl: Yeni Beklentiler, Yeni Liderlik Alanları ve Kadımlar, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Cilt 1, İstanbul, 1997, s. 169

¹⁶⁰ Osmay Nüvit, İnsan Mühendisliği, Tezseren Yayınları, Atlas Pazarlama, İstanbul, 1994, s. 325

¹⁶¹ Maxwell John, İçinizdeki lideri Geliştirmek, 1. Baskı, Beyaz Yayınları, Ankara, 1993, s.148

¹⁶² Duncan W. Jack, Management: Ideas and Actions, Oxford University Press, New York, 1999, s.97

¹⁶³ Kotter John P., Leading Change, Harvard Business School Press, Boston, 1996, s.25

¹⁶⁴ Hunt John W., Yönetici İçin Örgüt İçindeki Davranışlar Kılavuzu, Öteki Yayınevi, Ankara, 1993, s.187

¹⁶⁵ Ardıç Kemal, Yenigün Cüneyt, TKY'de Liderlik Anlayışı, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Cilt 2, İstanbul, 1997, s. 545

profesyonellerin yetiştirilmesiyle gerçekleşebilir. Bu tip bir yönetim dinamiğinde liderlik kavramının rolü çok büyüktür.¹⁶⁶

Lider, bireyleri ortak hedeflere yönelten, hedefleri benimseten, bireyler arası köprüyü oluşturan, dağınık güç ve bilgiyi bir araya toplayıp sinerji yaratan, hedeflerin gerçekleştirilmesi için gereken noktasını oluşturan kişidir.

İş hayatına lider sözcüğünün girmesi, üretim araçlarının devlet tarafından kontrolünün sona ermesinin ardından yönetici sınıfının ortaya çıkmasıyla başlamıştır. Yönetici sınıfı otoritesini şirket ortaklarından alır. Onların yaptırım gücü patronun gücünden kaynaklanır. Yani iş akdi, ücret, terfi vb. uygulamaların kontrolünü elinde tutarak yaptırımlarını sağlar. Ancak son yıllarda iş dünyası değişmiştir. 1970' yıllarda yaşanan petrol şoklarının arkasından şirketler yöneticilerinden daha değişik davranışlar beklemeye başladılar. Günümüzde şirketlerin sürekli değişen bir ortamda çalışmaları, belirsizlik, yalın organizasyon yapılarının etkinliğinin kabulü gibi şartlar, şirketlerde çalışan yöneticilerin bir lider kimliğine bürünmelerini gerektirmektedir. Nitekim uzun ve sürdürülebilir başarı grafiği gösteren firmaların, bu başarıyı kurucularının ya da üst düzey yöneticilerinin etkili liderliği sayesinde gösterdikleri görülmektedir.¹⁶⁷

Bill Gates dünyanın en zengin kişisi olmakla beraber liderlik konusunda ki yeteneğini yönetimini üstlendiği dünya devi Microsoft şirketiyle yakaladığı başarıyla ispatlamış durumdadır. İşte bu başarıyı Bill Gates'e getiren liderlik sıraları aşağıda sıralanmıştır:¹⁶⁸

Bir vizyona sahip olmak: Bill Gates bilgisayarların insan hayatının her noktasında yer alacağını ve bilgisayarların insan için vazgeçilmez bir unsur olacağına küçük yaşlardan beri inanmış, hayalini kurmuş, bir anlamda geleceği görmüştü.

Çok çalışmak: Zekasını ancak çalışarak kullanabileceğini ve geliştirebileceğini biliyordu ve çok çalışıyordu.

Akıllı elemanlarla çalışmak: Bill Gates çalışmayı ve başarıyı amaçladığı bu sektörde zeki, işini seven, aklını kullanabilen ve bu iş için yetenekli insanlarla beraber olmazsa başarıyı yakalayamayacağını biliyordu.

¹⁶⁶ <http://www.insankaynaklari.com>

¹⁶⁷ Yağcılarıoğlu Lami, "İnsan Kaynaklarında Liderlik Uygulamaları", 2. İnsan Kaynakları Zirvesi, Haziran 2003, Bursa, s.1

¹⁶⁸ <http://www.microsoft.com>

Elemanlara hisse vermek: Gates'in ücret ve maaş yönetimi işgücünü maksimize edecek şekilde tasarlanmıştı. Çalışanlar yüksek maaş ya da primle çalışmıyor şirkete ortak oluyorlardı. Böylece ücretli değil kendi şirketleri için çalışan bireyler konumuna geliyorlardı. Bu durum çalışmayı teşvik ediyor, çalıştıkça şirketin değeri artıyor, şirketin değeri arttıkça çalışanlar kazanıyordu.

Çalışanlara değer vermek: Microsoft başarılı çalışanları bünyesinde tutmayı ve başarılı insanları da bünyesine katmayı istiyordu. Bunu sağlamanın tek yolu onlara değer vermektir. Bu yüzden ki Microsoft'un en değerli varlığı çalışanlarıdır.

Piyasanın gelişimini takip etmek: Bill Gates sektörün ciddiyetini iyi kavrayan bir liderdi, gelişimi takip edememenin hatta gelişimi yaratamamanın sonuçlarını çok iyi biliyordu. Her türlü durum için de önlemleri vardı ve zamanında uyguluyordu.

Odaklanmak: Gates "en iyi işin bildiğin iştir" kavramından yola çıkarak şirketini bu yönde yönetiyordu. Microsoft şirketi sadece bir yazılım şirketi olarak varlığını sürdürüyor ve gelirlerinin yüzde doksanını yazılımdan kazanıyordu.

Alçakgönüllü bir yaşam sürmek: Bill Gates sade ve alçakgönüllü bir hayatın çalışmayı sürdürmedeki önemin farkındaydı. Lüks ve rahatlık içindeki bir yaşamın gelişmeyi engelleyeceğini biliyordu.

Çeşitli farklılıklarına karşın liderlik üç ortak unsura sahiptir:

- 1) Her şeyden önce liderlik bir grup olgusudur. Bir başka ifadeyle izleyeni olmayan hiçbir lider yoktur. Liderlik, grup sürecinin, faaliyetinin, ilişkisinin ve değişimin merkezini teşkil eden bir olgudur. Bu şekliyle liderlik her durumda kişiler arası bir etkileşim ve ikna sürecini içermektedir.¹⁶⁹
- 2) İkinci olarak liderler, belirli bir eylemin gerçekleştirilmesini ya da belirli hedeflere ulaşılmasını sağlamak üzere kişilere rehberlik etmek için, etki ya da nüfuz olgusundan yararlanır veya onu kullanırlar. Dolayısıyla

¹⁶⁹ Sosik John J., "Effects of Transformational Leadership And Anonymity On Idea Generation In Computer Mediated Groups", Group&Organizastion Management, Vol:22, No:4, 1997, s.460

liderlik, amaç yönelimlidir ve gruplarda veya işletmelerde etken rol oynar.¹⁷⁰

- 3) Üçüncü olarak, liderlerin varlığı grup içerisinde bir tür hiyerarşiyi gerektirir. Bazı durumlarda hiyerarşi resmi ve tanımlanmış bir hiyerarşidir. Bazı durumlarda ise gayri resmi ve esnektir.¹⁷¹

Liderlik olgusunun kapsadığı üç unsuru birleştirecek örgütsel açıdan lideri, işletme içerisindeki birey ve grupları etkileyen, amaçların gerçekleştirilmesinde onlara yardımcı olan ya da bu yolda onlara rehberlik eden ve bu şekilde onların etkili olmalarına yardımcı olan kişi biçiminde tanımlayabiliriz.

2.2.2 Yöneticilik Ve Liderlik

Liderlikle ilgili olarak en çok tartışılan konulardan biri liderliğin yöneticilikten farklı bir işlev olup olmadığıdır. Hiç kimsenin yöneticilik ve liderliğin aynı kavramlar olduğunu iddia etmemesine rağmen aradaki farka ilişkin büyük bir ihtilaf mevcuttur. Yazarlar ve araştırmacılar uzun yıllardır yöneticilik ve liderlik arasındaki gerçek farklılığı açıklamaya çalışmaktadırlar. Bu, çok kolay yapılabilecek bir ayrım değildir çünkü iki alan da birbirleriyle çok yakından ilişkilidir.

Liderlik yöneticilikten farklıdır ama birçok kişinin düşündüğü nedenlerden ötürü değil. Liderlik gizemli ve esrarlı bir şey değildir. Karizmaya ya da diğer egzotik kişilik özelliklerine sahip olmakla hiçbir ilgisi yoktur. Seçilmiş birkaç kişinin egemenlik alanı değildir. Liderlik kesin olarak yöneticilikten daha iyi ya da yöneticiliğin yerini alacak bir şey de değildir. Daha çok, liderlik ve yöneticilik iki ayrı ve tamamlayıcı eylem sistemidir. Her birinin kendine özgü işlevi ve karakteristik uğraşları vardır. Günümüzün giderek daha rekabetçi ve daha hareketli hale gelen iş ortamında başarı sağlamak için her ikisi de gereklidir.¹⁷²

Bennis ve Nanus'a göre yöneticiler işi doğru yapan kişiler, liderler ise doğru işi yapan kişilerdir.¹⁷³ Warburton ise pek çok liderin aynı zamanda iyi bir yönetici olduğunu, ama iyi yöneticilerin her zaman iyi liderler olduğunun söylenemeyeceğini

¹⁷⁰ Robert N. Lussier and Achua Christopher F.; Leadership: Theory-Application-Skill Development, South Western College Publishing, Ohio, 2001, s.6

¹⁷¹ Nahavandi Afsaneh, The Art And Science Of Leadership, 2nd Edition, Prentice Hall Inc., 2000, s.405

¹⁷² Liderlik, Harvard Business Review, Mess Yayınları, İstanbul, Haziran 1999, s.46

¹⁷³ Bennis Warren, Burt Nanus, Leaders, Harper Business, New York, 1985, s.21

ifade etmektedir.¹⁷⁴ Yöneticilik oldukça geniş bir kavramdır. Belli bir birimi, fonksiyonu yönetene yönetici denir. Yönetici pozisyonunda olan kişi, görevi çerçevesinde önemli bir değişimi başarabiliyor mu; ya da kitleleri peşinden sürükleyebiliyor mu? Bu sorulara cevap olumsuz yönde geliyorsa, yönetici yöneticilik alanında kalır. Dolayısıyla her yönetici lider değildir.¹⁷⁵ Kotter'e göre yöneticilik karmaşıklıkla başa çıkma olgusu ile ilişkilidir. İyi bir yönetim, resmi planlar yaparak, örgütsel yapı tasarlayarak ve planlara uygun sonuçlar alınmasını gözeterek düzeni ve tutarlılığı sağlar. Liderlik ise değişime ayak uydurmayla ilişkilidir. Liderler, geleceğe ışık tutarlar. Bir başka ifadeyle yöneticiler örgütleme, denetleme ve problem çözme faaliyetlerini gerçekleştirirken liderler ise harekete geçirmeye ve ilham vermeye çalışırlar. Kotter'e göre örgütsel etkinlik açısından hem güçlü liderlik hem de güçlü yöneticilik gereklidir. Fakat ona göre bugün örgütlerde liderlik geliştirme üzerinde daha fazla durulmalıdır çünkü bugün işletmelerdeki pek çok yöneticinin temel kaygısı sadece işleri zamanında ve bütçeye uygun olarak yapmak ve dün yapılan şeyin aynısını bugün sadece biraz daha iyi bir biçimde gerçekleştirmektir.¹⁷⁶ Ancak, dün yapılanın aynen yapılmasının ya da % 5 daha iyi yapılmasının artık bir başarı formülü değildir. Bu yeni ortamda ayakta kalmak ve etkili rekabet edebilmek için giderek daha fazla değişim gerekli olmaktadır. Daha fazla değişim ise her zaman daha çok liderlik ister.¹⁷⁷

Genelde yöneticilik, örgütsel amaçlara ulaşmakla ilgilidir. Yöneticilik, planlama, örgütleme, denetleme ve değerlendirme demektir. Yöneticilik, çalışmaların çözümü, amaçların oluşturulması ve bireylerin bu amaçların gerçekleştirilmesine yönelik olarak harekete geçirilmesidir. Bireylerin üretken olmasını sağlamak, etkin çalışma koşulları oluşturmak ve tüm kaynaklardan en etkin biçimde yararlanmayı temin etmek yöneticilik işinin kapsamı içerisinde.¹⁷⁸

Elbette ki bu işlerin tümü belli ölçülerde liderliği gerektirmektedir. Ancak liderlik, yöneticilikle eş anlamlı değildir.

¹⁷⁴Warburton F. E., Enhancing Competitiveness Through Leadership In Management, Business Council Bulletin, October 1993, s.29

¹⁷⁵Arat Melih, Değişimin Liderleri, Mavi Kitaplar, İstanbul, Haziran 2001, s.137

¹⁷⁶Bennis Warren, "Becoming A Leader Of Leaders", Rethinking The Future, Ed R. Gibson, Nicholas Bredley Publishing, London, 1998, s.154

¹⁷⁷Liderlik, Harvard Business Review, Mess Yayınları, İstanbul, Haziran 1999, s.48

¹⁷⁸age., s.47

Yönetmel roller örgütsel hiyerarşi içinde belirlenmiş rollerdir. Liderlik rolü ise grup tarafından lidere verilen bir roldür. Yöneticiler, işletmenin belirlenmiş bir yol üzerinde düzgün bir biçimde ilerlemesini sağlamakla görevli iken liderler vizyon, misyon, işletmenin amaçları gibi daha karmaşık konularla ilgilenirler. Bir başka ifade ile liderler, diğerlerinin faaliyetlerinin çerçevesini ortaya koyan vizyonu oluştururlar, yöneticiler ise tamamen bu vizyon içerisinde faaliyette bulunurlar.¹⁷⁹

Bugünün çoğulcu, karmaşık ve hızla değişen iş dünyası koşullarında yöneticilik tanımıyla sınırlı kalan bir rolün başarı getirmeyeceği açıktır. Sanayi devriminden sonra geçerli olan insanın kurumsal makinenin bir parçası olarak görülmesi anlayışı yerini daha iyi eğitilmiş, daha bilinçli ve daha çok şey isteyen bir işgücü karşısında daha farklı bir düşünceye bırakmıştır.¹⁸⁰

Bir yönetici, çalıştığı işletmeyi başarılı yapmak için en kusursuz stratejiyi geliştirebilir ancak yöneticinin liderlik vasıflarına sahip olmaması durumunda bu strateji başarısız olacaktır. Yöneticiler işletme stratejilerinin oluşturulmasında çok başarılı olabilirler, ama bunların hayata geçirilmesinde ya da işletmelerin ve bireylerin değişiminin veya dönüşümünün sağlanmasında liderlere ihtiyaç vardır. Dolayısıyla liderlik, daha geniş bir bakış açısını gündeme getirmektedir.¹⁸¹ Yöneticilik karmaşıklıkla başa çıkmaya, liderlik ise değişimle başa çıkmaya ilişkindir. Karmaşıklıkla başa çıkmak ve değişimle başa çıkmak, yöneticilik ve liderliğin karakteristik uğraşlarını biçimlendirir. Şirketler karmaşıklığı önce plan ve bütçe hazırlayarak yönetirler; gelecek için hedefler ya da amaçlar belirler, bu hedeflere erişmek için ayrıntılı adımlar oluşturur ve daha sonra bu planları gerçekleştirmek için kaynakları dağıtırlar. Öte yandan, bir örgütte yapıcı değişim için liderlik etmek, bir yön belirleme ile başlar; geleceğin bir vizyonu oluşturulur ve bu vizyona erişmek için gereken değişimi yaratacak stratejiler geliştirilir.¹⁸² Liderlik, kişiyi, değişim, risk, vizyon, yaratıcılık ve sürekli mücadelenin günlük çalışma hayatına taşındığı bir çerçeve içine taşımaktadır. Yönetici, işletmenin belirlenen yapısı ya da yönü içerisinde en etkin

¹⁷⁹ Zeffane Rachid, Dynamics Of Strategic Change: Critical Issues In Fostering Positive Organizational Change, Leadership & Organization Development Journal, 17/7, 1996, s.41

¹⁸⁰ Fairholm Gilbert W., Leadership As An Exercise In Virtual Reality, Leadership & Organization Development Journal, 1998, No:19/4, s.189

¹⁸¹ Chapman Elwood, O'neil Sharon Lund, Leadership: Essential Steps Every Manager Needs To Know, Prentice Hall Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2000, s.5

¹⁸² Liderlik, Harvard Business Review, Mess Yayınları, İstanbul, Haziran 1999, s.48

bir biçimde faaliyette bulunmaya çalışır. Lider ise, işletmenin ne yöne gittiği ile daha fazla ilgilidir. Bir yönetici için, üst yönetimin belirlediği sınırlar içerisinde çalışıp üst düzeydekileri izlemek yeterli olabilir ancak, lider yolu ya da yönü belirleyen kişilerden biridir.¹⁸³ Liderliğin işlevi değişim yaratmak olduğu için, bu değişimin yönünü belirlemek liderliğin temelidir. Yön belirleme planlamayla, hatta uzun vadeli planlamayla bile asla aynı şey değildir; ama çoğunlukla insanlar ikisini karıştırır. Planlama bir yöneticilik sürecidir, düzenli sonuçlar üretmek için tasarlanır. Liderliğin yön belirleme özelliği plan üretmez, daha çok vizyon ve stratejiler yaratır. Yönetici ile lider arasındaki temel farklar Tablo 7’de gösterilmektedir.¹⁸⁴

Tablo 7: Yöneticilik ve Liderlik

LİDER	YÖNETİCİ
Geleceğe odaklanır.	Bugüne odaklanır.
Değişim yaratır.	Mevcut durumu korumaya çalışır.
Paylaşılan değerlere dayalı bir kültür oluşturur.	Politika ve kuralları uygular.
İzleyenleriyle arasında duygusal bir bağ oluşturur.	Tarafsızlığı sağlamak amacıyla astlarından uzak durur.
Kişisel gücünü kullanır.	Pozisyon gücünü kullanır.

Kaynak: Liderlik, Harvard Business Review, Mess Yayınları, İstanbul, Haziran 1999

Bir yöneticinin liderlik niteliklerine sahip olması gerektiğinin en önemli nedenleri arasında motivasyon ve karar alma bulunmaktadır. Çünkü, yöneticinin insanların yönetimini başarabilmesi için iyi bir davranış yorumlayıcısı ve iyi bir motivatör olması gerekir. Bunun yolu ise liderlikten geçer. Karar alma açısından da

¹⁸³ Nahavandi, age., s.13

¹⁸⁴ Liderlik, Harvard Business Review, Mess Yayınları, İstanbul, Haziran 1999, s.50

durum böyledir. Yöneticinin işi zamanında karar almaktan ve özellikle belirli derecelerde riskler taşıyan kararlar almaktan ibarettir. Karar alma sürecinin pahalı olması, etkinlik ve rasyonelliğe dayanması, belirli bir davranış özgürlüğü ve otoriteyi gerektirmesi, geleceğe yönelik olup tahmine dayanması, kararın alınıp uygulanmasının optimal bir zaman süresini gerektirmesi ve alternatif giderler doğurması, onu sıradan insanların başarabileceği bir husus olmaktan çıkarır. Ancak liderlik özellikleri taşıyan bir yönetici karar almanın bütün güçlüklerine karşın tutarlı kararlar almakta daha başarılı olabilirler.¹⁸⁵

Peter Drucker, verimliliğin işi doğru yapmak, etkinliğin ise doğru işi yapmak olduğunu söylemektedir. Örgütsel verimlilik ve etkinliğin gerçekleşebilmesi için de yönetsel verimlilik ve etkinliğe gerek vardır. Yönetsel verimlilik, yöneticinin planlama, örgütleme, yürütme, eşgüdüm sağlama ve denetim işlevlerini tam anlamıyla yerine getirip yönetim faaliyetlerinde en az girdiyle en fazla çıktıyı alması anlamına gelmektedir. Yönetsel etkinlik ise, yöneticinin yönetim faaliyetlerinde kendisini başarıya ulaştıracak bir yönetim yaklaşımıyla hareket etmesi ve başarılı olması anlamını ifade eder.¹⁸⁶

Bir ekip ormanı geçecekse, yönetici “Beni takip edin ormanı geçeceğiz” der. Lider ise ormanın kenarında ekibini durdurur, “Arkadaşlar bekleyin” der. Ağaca çıkar, geriye bakar, nereden geldik, ileriye bakar, nereye gidiyoruz. En önde kılıç sallar. Kimi zaman ortadadır, kimi zaman geridedir. Lider denen kişi aynı zamanda çok etkin bir konuşmacıdır.¹⁸⁷

Kolaylıkla söylenebilir ki insan, bir kuruluşun en değerli varlığıdır. Bir bakıma insani etkileşim liderin günlük işleri arasındadır. Lider, güçlü ahlak ilkelerine dayanarak, çalışanlara partnerlik eder, yetkiyi paylaşır ve çalışanların öne çıkmasında onları motive eder. İnsanların derin yetkinlik ve başarı dürtüsüne sahip oldukları gerçeğini kabul eder. Bu geniş perspektif, derin bir işletme mantığından kaynaklanır. Bir işletme, insanın güdülerle ortaya çıkacak potansiyelini, onun katma değeri olarak görmelidir.¹⁸⁸

¹⁸⁵ <http://www.insankaynaklari.com>

¹⁸⁶ Koçel Tamer, İşletme Yöneticiliği, Rota Yayınları, İstanbul, 1998, s.425

¹⁸⁷ http://www.5mworld.com/makale_management

¹⁸⁸ Werner Isabel, age., s.17

Liderlerin insanların farklı değerler hiyerarşisinden ve farklı anlayışlardan geldiğini gözden uzak tutmamaları gerekir. Bunun için insanları motive edecek bir örgüt kültürü, insanları işyerine taşıdıkları farklılıkların ortak paydasından oluşmalıdır. Klasik dönemlerin varsayımı, paranın insanı motive eden tek öge olduğu yolundadır. Bu anlayış bir yere kadar doğrudur. İnsanı asıl motive eden sadece para değildir. İnsanlara paranın ötesinde bir amaç ve misyon verdiğiniz zaman onu benimseyecek, onunla heyecanlanacak ve içindeki enerjiyi açığa çıkaracaktır. İnsanların hayal güçlerini, yenilikçi özelliklerini, coşkularını ve ileriye ilişkin derin bilgilerini kuruluşun yararına gerçekleştirmek için lider kendini belirli hak ve yetkilere sahip biri olarak değil, bir katalizör olarak görmelidir. Lider, çalışanların, vizyonu kendilerinin elde etmelerini sağlamalı ve onları ortak bir ivmenin parçaları haline getirmelidir.¹⁸⁹

Lider, hareketlilik, canlılık ve karizma ile ilgili iken, yönetici, hiyerarşi, denge ve kontrol ile ilgilidir. Bennis'in "21. yüzyılda yaşamı sürdürmek için yeni nesil liderlere ihtiyacımız olacaktır, yöneticilere değil" görüşü, düzensiz, değişken ve belirsiz çevresel ortamda liderin ne derece etkin ve hakim olacağını belirtmektedir.¹⁹⁰

Drucker'a göre liderin, astlarında varolan potansiyeli açığa çıkarma gibi temel bir görevi vardır. Ona göre lider, "Astların performansından sorumlu olan" kişidir. Lider bunu otoriter tutumlarla gerçekleştiremez. Gönülsüzce kurallara uyma ise endüstri çağına ait bir anı sadece. Söz konusu olan katımlı yönetim yoluyla, bireyin yönetimin bütün süreçlerinde karara katılarak bağlılığın sağlanmasıdır. Bu bir kolektif bilgelik arayışıdır. Bu sayede lider insan ruhunun özgür kılınmasıyla performans arasında doğrudan bir ilişkinin olduğuna inanacaktır. Liderin yönetim sürecinde yapacağı en büyük hata, insanı işin bir uzantısı olarak görmek olacaktır.¹⁹¹

Bir çok insanın yaşamlarını bir merdiveni tırmanmakla geçirdiklerini; ama bu çabalarının sonucunda yanlış duvarın üstüne çıktıklarını görmekteyiz. Zarar eden, yitiren kuruluşlar, fazlaca yönetilen ama yeterince liderlik edilmeyen kuruluşlardır. Bu kuruluşların yöneticileri yanlış işleri çok iyi, çok etkin başaran insanlardır. Duvarın tepesine çıkmayı başarmışlardır, ama yanlış duvarın...

¹⁸⁹ http://www.5mworld.com/makale_km

¹⁹⁰ Gönül Ülker, Yönetici Ve Lider, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Cilt 1, İstanbul, 1997, s. 183

¹⁹¹ Drucker Peter, Fırtınalı Dönemlerde Yönetim, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1998, s.193

Her lider iyi birer yönetici; ama her yönetici lider olmak zorunda değildir. Lider kim, yönetici kim? Bugün yaşanan en büyük güçlükler hep bu iki kelimenin birbirine karıştırılmasından kaynaklanır. Çoğu lider olmayan yönetici kişiler kendilerini lider zannedebilirler. Yine asıl gruba liderlik etmesi beklenen kişiler liderlikten uzak, hatta beceriksiz bir yönetici bile olabilirler. Her yönetici lider vasıflarına sahip olmak zorunda değildir. Ama her liderin yönetici vasıflarına sahip olması şarttır. Liderler seslendikleri topluluğa şevk ve enerji aşılarlar. Her liderin bir vizyonu değil, tutkuyla bağlı olduğu idealleri vardır. Bu ideal doğru ya da yanlış da olsa onu kimse fikrinden caydıramaz. Liderin tutkuyla savunduğu fikrin çok yanlış olduğunu ve muhteşem etkileme kabiliyetiyle yüzlerce insanın liderin arkasında bu fikre inandığını bir düşünün, bu durumda lider kendisiyle birlikte büyük bir topluluğun da sonunu hazırlıyor olabilir. Bu nedenle yöneticilerin vizyonları mutlaka olmalıdır; ama liderler gibi değişmez tutkuyla bağlı oldukları idealleri olmamalıdır. Çünkü dünyanın değişen yapısında bugün doğru olan fikir yarın yanlış olabilir.¹⁹²

Yöneticilerin liderler gibi tutkuyla bağlı oldukları idealleri olmamalı. Ama günümüzde herkes bugün lider yöneticilere gereksinim olduğundan bahsediyor. Evet gerçekten bugün lider yöneticilere gereksinim vardır. Çünkü artık şirketler, sadece belli bir kültürün insanlarının çalıştığı taştan örülmüş yapılar değildir.

2.2.3 Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzları

Liderlikle ilgili olarak literatürde yapılmış pek çok sınıflandırma mevcuttur. Temel çalışma konumuz bilgi organizasyonlarındaki yeni liderlik yaklaşımı olan “dönüştürücü liderlik” modern liderlik teorileri içerisinde bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir. Ancak liderlik konusunun bütünlüğünü bozmama amacı ile bu modern liderlik yaklaşımlarından önce geleneksel liderlik yaklaşımlarına da kısaca değinilecektir.

2.2.3.1 Geleneksel Liderlik Yaklaşımları

Geleneksel liderlik yaklaşımları, köken olarak 19. yüzyılın sonunda batı toplumlarında yaşanan endüstri devrimine dayandırılır. Bu anlayış temel olarak Fredrick Taylor’ın Bilimsel Yönetim ilkelerini baz almaktadır. Literatürde geleneksel liderlik

¹⁹² http://www.5mworld.com/makale_km

yaklaşımları, Özellikler Yaklaşımı ve Davranışsal Önderlik Teorisi şeklinde iki farklı başlık altında incelenmektedir.¹⁹³

2.2.3.1.1 Özellikler Yaklaşımı

Özellikler Yaklaşımı başlığı altında toplanan liderlik yaklaşımında, lider olarak kabul görmüş kişinin nitelikleri ortaya konmaya çalışılmıştır.¹⁹⁴ Özellikler yaklaşımı kapsamında liderin zihinsel, sosyal, duygusal, fiziksel ve kişisel yapısı incelenmiş ve bu incelemeler sonucunda evrensel sayılabilecek niteliklerin bulunup bulunmadığı sorusuna cevap aranmıştır.

Özellikler yaklaşımı, liderlikle ilgili sınırlı ve tanımlanabilir niteliklerin var olduğunu ve bunların lideri, lider olmayandan ayırdığını ileri sürmektedir. Önemli olan nokta, başarılı ve başarısız liderin kişisel nitelikleridir. Bir başka deyişle özellikler kuramı içerisinde hangi kişisel niteliklerin bireyi lider yaptığı ya da liderlik konumuna getirdiği üzerinde durularak bütün dikkatler liderin sahip olduğu psikolojik ve fiziksel niteliklere çevrilmiştir.¹⁹⁵

Liderin nitelikleri genellikle zeka, yöneticilik yeteneği, girişkenlik, kendine güven, statü, başarı, kararlılık, dinamizm, gerçekçilik, dışa dönüklük, ileriye görebilmedir.¹⁹⁶ Özellikler yaklaşımına göre lider, bu niteliklere grup üyelerinden daha fazla sahiptir. Şayet grup üyeleri arasından bu niteliklere sahip kişi önceden saptanabilirse, grubu yönetecek lideri belirleme imkanı doğacak, ayrıca lider olarak yetiştirilmek istenen kişiye bu nitelikler kazandırılmaya çalışılacaktır.¹⁹⁷

Liderin niteliklerinin doğuştan veya sonradan kazanılmasına göre yaklaşım ikiye ayrılabilir: Genetik yaklaşım ve sonradan kazanılmış değerler yaklaşımı. Genetik yaklaşım, bazı kişilerin lider olmak üzere yaratıldıklarını ileri sürerken, sonradan kazanılmış değerler yaklaşımı, liderliği eğitim, görgü ve tecrübe yoluyla kazanılan kişisel niteliklerin fonksiyonu olarak kabul edilmektedir.¹⁹⁸

¹⁹³ Cole G. A., *Management: Theory And Practice*, 4th Edition, DP Publication, London, 1993, s.42

¹⁹⁴ Ivancevich John M., Matteson Michael T., *Organizational Behavior And Management*, 2nd Edition, Richard D. Irwin Inc., 1990, s.387

¹⁹⁵ Paksoy Mahmut, "Önderlikte Özellikler Kuramı ve Ahmet Vefik Paşa'nın M'leri", 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Cilt 2, Deniz Harp Okulu, İstanbul, Haziran 1997, s.414

¹⁹⁶ Certo Samuel C., *Modern Management, Quality Ethics And The Global Environment*, 5th Edition, Ally Bacon, USA, 1992, s.416

¹⁹⁷ Baird Llyod S., Post James E., Mahon John F., *Management: Functions and Responsibilities*, Harper And Row Publishers, New York, 1990, s.297

¹⁹⁸ Barutçugil İsmet, *Teknolojik Yenilik Ve Araştırma – Geliştirme Yönetimi*, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1981, s.201

Özellikler yaklaşımı, liderin sahip olduğu özel niteliklerin ve yeteneklerin anlaşılması konusunda liderlik teorisine önemli katkıda bulunmuş olmakla birlikte, liderlik sürecini sadece lider değişkenini baz alarak incelediği için yeterli görülmemiştir.¹⁹⁹

2.2.3.1.2 Davranışsal Liderlik Yaklaşımları

Özellikler yaklaşımının liderlik olgusunu anlamada yetersiz kalması sebebiyle daha sonraki araştırmalar lider davranışlarını dikkate almaya başlamışlardır. İşte bu araştırmaların genel adı olarak kabul edilen davranışsal liderlik yaklaşımı, etkin olan ve olmayan liderlerin davranışları üzerine odaklanmıştır. Bir başka ifade ile bu yaklaşım etkin olan ve olmayan liderlerin gerçekte ne yaptıkları, yani astlara nasıl iş devrettikleri, çalışanlarla nerede ve ne zaman iletişim kurdukları, rollerini nasıl ifa ettikleri gibi konular üzerinde durmuştur.²⁰⁰ Özellikler yaklaşımından farklı olarak davranışsal liderlik yaklaşımı, liderin ortaya çıkışını değil etkinliğini incelemiştir. Bu yüzden yaklaşımın özünü, ast ile lider rolünü üstlenen yönetici davranışı arasındaki etkileşim oluşturmaktadır.²⁰¹

Davranışsal yaklaşım, lideri kişisel nitelikleri yerine, davranış şekillerini kullanarak tanımlamaya çalışmaktadır. Bu yaklaşıma göre, zeka, duygusal denge, uyma yeteneği gibi nitelikler doğrudan gözlenememektedir. Davranış şekillerini ise araştırmak mümkündür. Davranışsal yaklaşım, liderin ne yaptığı ile ilgilenmektedir. Bir başka ifade ile davranışsal yaklaşım, liderin davranış tarzları ile tanımlanabileceğini ileri sürer. Bu yaklaşım liderliği, kişiye özgü unsur olarak değil, liderin grubun diğer üyeleri ile etkileşiminden doğan davranış biçimi olarak görmektedir. Dolayısıyla lider, ait olduğu gruptan bağımsız değildir. Kendisi gruba yol gösterir ama aynı zamanda gruptan etkilenir. Davranışsal yaklaşım, liderliğin sürekli olarak grupla ilgili bir olgu şeklinde değerlendirilmesi gerektiğini ya da liderin niteliklerini, yöneteceği grubun nitelikleri ve amaçlarının ışığı altında tartışmak gerektiğini ileri sürmektedir.²⁰²

¹⁹⁹ Drago William A., Clements Christine, Leadership Characteristics And Strategic Planning, Management Research News, Vol:12, No:1, 1999, s.16

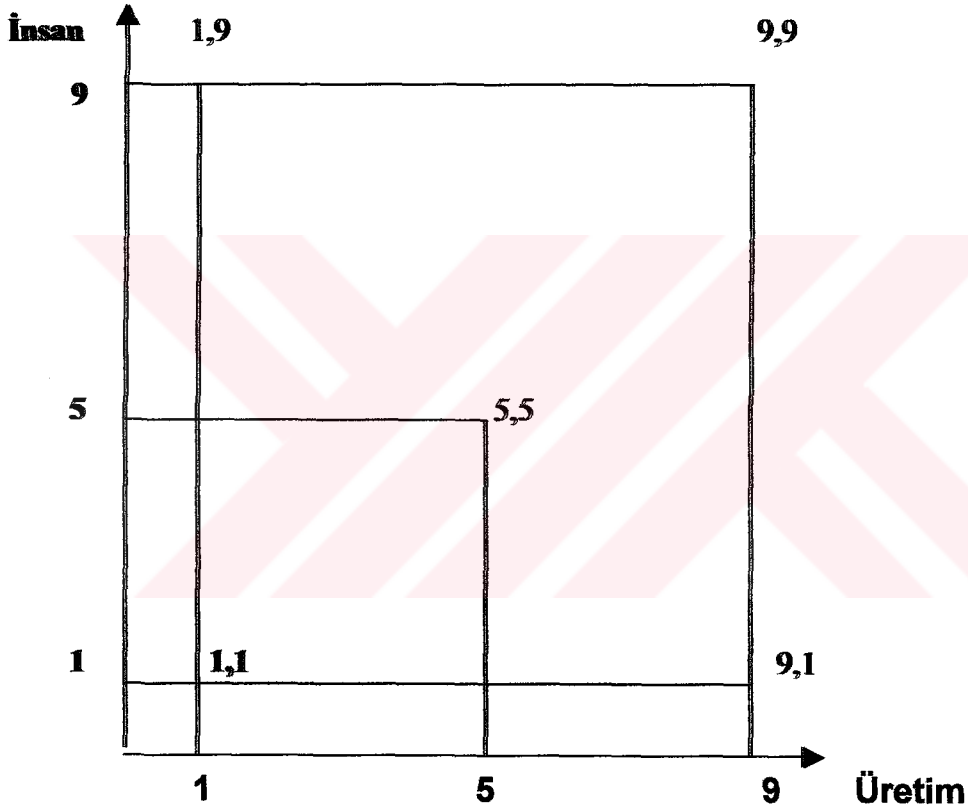
²⁰⁰ Hellreigel Don, Jackson Susan E., Slocum John W., Management: A Competency Based Approach, 9th Edition, South Western Cincinnati, Ohio, 2002, s.409

²⁰¹ Erdoğan İlhan, İşletmelerde Davranış, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ., İstanbul, 1994, s.336

²⁰² Eren Erol, Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ., İstanbul, 2000, s.417

Davranışsal Liderlik Teorileri önder yanında izleyiciler faktörü ve bu ikisi arasındaki ilişkiler, özellikle de önderin izleyicilerine karşı nasıl davrandığı üzerinde odaklanmıştır. Burada önderlik, “bir kişinin, başında bulunduğu grubun ortak bir amaca yönelik eylemlerini yönlendirme sırasındaki davranışı” olarak tanımlanmaktadır.²⁰³

Uygulamada çok değişik özellikler taşıyan lider tiplerine rastlanır. Bu tipler daha çok yönetim anlayış ve felsefesine bağlı olarak ortaya çıkar. Bu konuda yapılan bir araştırma yönetim kafesi olarak bilinen şemanın ortaya çıkmasını sağlamıştır. Şema üzerinde görülen lider tipleri şöyle sıralanabilir:²⁰⁴



Şekil 3: Yönetim kafesi üzerinde lider tipleri

9.1. Otokratik Lider: Üyeler üzerinde baskı ve katı denetim uygulayarak sadece üretim amacını taşıyan lider tipi.

1.1. Liberal Lider: İnsana ve üretime pek değer vermeyen sadece özgürlüğü savunan lider tipi.

²⁰³ <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody/asp?BodyID=508>

²⁰⁴ Sabuncuoğlu Zeyyat, Tokol Tuncer, İşletme 2, Fonksiyonel Analiz, Rota Ofset, bursa, 1995, s.4-5

1.9. Hümanist Lider: İnsana aşırı önem veren “her şey insan için” diyen ve üretimi ikinci plana iten lider tipi.

5.5. Tatlı – Sert Lider: İnsana ve üretime eşit ölçüde önem veren ve biraz da paternalist lider tipi.

9.9. Demokratik Lider: İşe ve kişiye maksimum düzeyde önem verilmesini savunan lider tipi.

2.2.3.2 Modern Liderlik Yaklaşımları ve Modern Liderlik Modelleri

Küreselleşme sonucu ortaya çıkan yeni iş koşulları çerçevesinde, işletmelerdeki liderlik anlayışında büyük kapsamlı değişiklikler meydana gelmiştir. Geleneksel hiyerarşik işletmelerde amaçların oluşturulması ve bu amaçlara ulaşmayı sağlayacak faaliyetlerin belirlenmesi, işletmeyi kontrol eden kişiler tarafından gerçekleştirilmekteydi. Bugün geçerli olan anlayış çerçevesi içerisinde ise paylaşılan sorumluluk vardır ve bu da paylaşılan amaçlar ve bu amaçların gerçekleştirilmesine yönelik paylaşılan bir bağlılık demektir.²⁰⁵

Geçen on yıl, liderlik olgusuna olan ilginin ve buna paralel olarak konuya ilişkin çalışmaların büyük ölçüde arttığı bir dönem olmuştur. Bu çalışmalar, liderliğin içerdiği değişik boyutlar üzerine odaklanmış ve sonuçta liderliğin farklı boyutlarını vurgulayan değişik başlıklara sahip liderlik modelleri ortaya çıkmıştır. Bu bölümde, temel konumuz olan dönüştürücü liderliğe geçmeden önce modern liderlik modellerinden kısaca bahsedeceğiz.

2.2.3.2.1 Durumsal Liderlik

Geleneksel liderlik teorileri, işletmelerin çevresinde meydana gelen hızlı değişikliklere ayak uydurmalarında ve etkin yönetim sağlamalarında yeterli olmadığı için, liderliği anlamaya yönelik daha kapsamlı çalışmalara ihtiyaç duyulmuştur. İşte bu içerik dahilinde Durumsal Liderlik Yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımın temel varsayımı etkin liderin kişiliğinin, liderlik şeklinin ve davranışının liderin içinde bulunduğu koşullara bağlı olduğudur.²⁰⁶

Durumsal Liderlik Yaklaşımı başlığından sonra ele alacağımız pek çok modern

²⁰⁵ Collier Jane, Esteban Rafael, Systematic Leadership, Ethical And Effective, The Leadership & Organization Development Journal, 2000, 21/4, s.207

²⁰⁶ Greenberg Jerald, Baron Robert A., Behavior In Organizations, 7th Edition, Prentice Hall Inc., New Jersey, 2000, s.463

liderlik yaklaşımı da Durumsal Liderlik Yaklaşımının bu varsayımını benimsemektedir. Daha ayrıntılı olarak Durumsal Liderlik Yaklaşımı, şu varsayımlara sahiptir:²⁰⁷

- Her durum için geçerli bir yönetim şekli ve liderlik biçimi bulunmamaktadır. Farklı lider nitelikleri ve davranışları uygun koşullar altında etkin sonuç verebilir.
- İşletmenin içinde bulunduğu durum yönetim biçimi ve örgüt yapısını etkilemektedir. Her işletme için en etkin örgüt biçimini ve liderlik şeklini belirleyen temel olgu, işletmenin içinde bulunduğu durumdur.
- Çalışanlar, liderlik yeteneklerini zamanla geliştirebilir. Elbette ki çok az insan bir Sakıp Sabancı ya da Vehbi Koç olabilir. Ancak, çalışanların kendilerini geliştirip, liderlik özelliklerini artırabilecekleri pek çok alan bulunmaktadır.
- Liderlik işletmelerin ve grupların etkinliğinde belirleyici bir role sahiptir. İşletmenin faaliyette bulunma biçimine ve verilen kararlara etki eden çok sayıda faktör vardır. Bu faktörlerin pek çoğu liderlik olgusunun kendisi kadar önemlidir. Bununla birlikte işletme liderleri işletme içerisindeki süreçler ve sonuçlar konusunda, olumlu ya da olumsuz, belirleyici etkiye sahip olabilirler.
- Hem kişisel hem de durumsal faktörler lider etkinliğini belirleyici rol oynar. Ne liderin nitelikleri ne de durumun gerekleri tek başına lider etkinliğini belirleyebilir; bunlar arasında karşılıklı bir etkileşim söz konusudur. Dolayısıyla hem lideri, hem de liderlik durumunu anlamamız gereklidir.

Durumsal liderlikte liderin gösterdiği davranışlar temelde ikiye ayrılır. Bunlar yönlendirici ve destekleyici davranışlardır. Yönlendirici davranışlar tek yönlü bir iletişim içerisinde liderin çalıştığı bireylere rollerini ve işlerini açık bir şekilde söylemesi ve onların performansını yakından denetleyerek ne yapacaklarını, nasıl ve ne zaman yapacaklarını gösteren davranışlardır. Bu davranışlara; amaç ve hedefleri belirlemek, izleyenlerin başaracağı işleri önceden planlamak ve iş önceliklerini söylemek gibi örnekler verilebilir.²⁰⁸

²⁰⁷ Nahavandi, age., s.31-32

²⁰⁸ Koçak S. Ve Kirazcı S., Durumsal Liderlik Anlayışında Gelişmeler, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Cilt1, İstanbul, 1997, s.301

Destekleyici davranışlar karşılıklı iletişim yoluyla liderin izleyenleri dinlemesi, desteklemesi, cesaretlendirmesi ve izleyenleri kararlara ortak edici davranışları içerir. Durumsal liderin destekleyici davranışlarına da izleyenlerden görevin başarılması için öneriler istemek, izleyenlerin görev veya görev dışı sorunlarını, dinlemek, izleyenlere gerektiğinde geri bildirim vermek gibi davranışlar örnek gösterilebilir.

Durumsal liderlikte sorunlar liderin, kişilerin neye ve hangi şekilde bir lidere ihtiyaç duyduklarının doğru olarak saptanmamasından ortaya çıkabilir. Durumsal liderler iki farklı davranış şeklini başarıyla uygulamalı, uygun davranış ve denetim şeklini belirlemede izleyenlerle anlaşmalıdırlar. Durumsal liderlik, lider konumundaki kişilere, eğer daha etkili olmak istiyorlarsa, kendisini izleyenlerin ve gelişim düzeylerine ve şartlara uygun liderliği kullanmasını savunmakta ve buna ulaşmak için gerekli nitelikleri belirlemektedir. Lider, liderlik fonksiyonlarını yerine getirirken, dikkatini kendilerine önderlik ettiği insanlardan, onların ihtiyaç, eğitim ve özelliklerinden ayırmamalıdır.²⁰⁹

2.2.3.2.2 Mikro Liderlik ve Stratejik Liderlik

Örgütsel başarı kazanma, tesadüfi ya da şans sonucu ortaya çıkan bir durum değildir; başarıyı büyük ölçüde liderlerin verdiği kararlar ortaya çıkarmaktadır. İşletmenin iç ve dış çevresini denetlemek, çevrenin sonraki beş-on yıl içerisindeki durumunun ne şekilde olacağını görüp buna ayak uyduracak düzenlemeleri yapmak ve gelecek için işletme çalışanlarının inanabileceği bir vizyon geliştirmek Sakıp Sabancı, Vehbi Koç gibi işletme liderlerinin görevidir. Bu faaliyet serisi, araştırmaların stratejik liderlik olarak niteledikleri liderlik modelinin esasını oluşturmaktadır.²¹⁰

Küresel ekonominin hızlı gelişimi, işletmelerin büyüme ve gelişmeleri açısından pek çok fırsat taşımaktadır. Ama bu fırsatlardan yararlanmak için işletmelerin faaliyet biçimlerini yeniden değerlendirmeleri gereklidir. İşte bu kapsamda işletmenin doğasını ve faaliyet biçimini şekillendirmeye dayalı olduğu ifade edilen stratejik liderlik, bunu gerçekleştiren araç olarak karşımıza çıkmaktadır.²¹¹

Stratejik liderlik yaklaşımının Bass'ın dönüştürücü liderlik çalışmasından

²⁰⁹ Parlak Bekir, Etkili Liderlik, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Cilt1, İstanbul, 1997, s.117

²¹⁰ http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/Liderlik_Guncel.asp

²¹¹ Vicere Albert A., The Cycles Of Global Leadership, American Journal Of Management Development, 1995, Vol:1, No:3, s.11

türetildiği kabul edilmektedir²¹². Bu nedenle bazı araştırmalarda stratejik liderlik kavramı, dönüştürücü liderlikle eş anlamlı olarak kullanılmaktadır.²¹³ Bazı çalışmalarda ise dönüştürücü liderlik teorisinin, stratejik liderlik teorisindeki liderin çalışanlarla yeterince etkileşimi olmaması gibi bir takım eksikleri giderdiği belirtilmektedir.²¹⁴

Stratejik liderlik liderin olayları diğerlerinden önce tahmin etme yeteneğine, işletmeye rehberlik etmek için gerekli esneklik ve uzun dönemli bakış açısına sahip olmasıdır. Etkin stratejik liderler, oluşturdukları strateji ve çevre arasında, rekabet edebilirlik açısından, bir uyum oluşturmak amacıyla çevreyi sürekli bir biçimde gözleyen ve denetleyen kişilerdir.

Stratejik liderlik kavramı yazarlar ve araştırmacılar tarafından işletmenin bütününe etkileyen liderlik olarak tanımlanmaktadır. Bu yönü ile stratejik liderliğe makro liderlik, işletmenin belirli alt bölümleri içerisindeki liderliğe ise mikro liderlik ismi verilmekte ve bu iki kavram birbiriyle kıyaslanarak ele alınmaktadır. Mikro liderlik ve stratejik liderlik arasında kullanılan liderlik süreçleri açısından bir fark yoktur. Fark, stratejik liderlik olgusunun seviye olarak daha karmaşık bir düzeyde oluşmasıdır. Bu açıdan bu iki liderlik modeli arasındaki farkları şu şekilde ifade etmek mümkündür:²¹⁵

- Mikro liderlik ve stratejik liderlik arasındaki önemli farklardan biri, liderin kim olduğuna ilişkindir. Mikro liderlikte, grup, takım ya da bölüme önderlik eden kişi liderdir. Stratejik liderlikte ise durum farklıdır. Yani stratejik liderlik açısından işletmenin lideri, yönetim kurulu başkanı, genel müdür ya da bölüm başkanları ve genel müdür yardımcılarında oluşan bir üst yönetim takımı olabilir.
- İki seviye arasındaki ikinci fark, liderin etki sahası ile ilgilidir. Mikro liderlik, küçük grup ya da bölümlerle ilgili iken stratejik liderliğin etki alanı işletmenin bütünüdür. Daha geniş etki alanı sebebiyle, stratejik liderler pek çok kararda güç ya da etkiye sahiptirler.
- Başka bir fark, iki seviyenin odağı ya da merkezidir. Mikro liderlerin odak

²¹² Neumann Yoram, Neumann Edith F., *The President And The College Bottom Line: the Role Of Strategic Leadership Styles*, The International Journal Of Educational Management, 1999, 13/2, s.73

²¹³ Lussier Robert N., Achua Christopher F., *Leadership: Theory-Application-Skill Development*, South Western College Publishing, Ohio, 2001, s.385

²¹⁴ Canella Albert A., Monroe Martin J., "Constrasting Perspectives On Strategic Leaders: Toward A More Realistic View Of Top Managers", *Journal of Management*, 1997, Vol:23, No:3, s.225

²¹⁵ Nahavandi, age., s.200

noktası takımlarını ya da bölümlerini etkileyen içsel işletme faktörleridir. Stratejik liderlik ise hem içsel hem de dışsal faktörlere eşit derecede önem verip her ikisi üzerine odaklanmayı gerektirir. Bu anlamda dış faktörler üzerine odaklanmak stratejik liderliğin temel işlevlerinden biridir.

- Etkinlik ölçüsü de iki grup açısından farklıdır. Genel açıdan her iki grup da amaçlara ulaştıkları takdirde etkin kabul edilirken, mikro liderler bölüm üretkenliği, ürün ve hizmetlerin kalitesi ve işgören morali gibi konular üzerinde dururlar. Stratejik liderler ise, genel işletme başarısı, hisse senedi fiyatları, dış ortakların memnuniyeti gibi konularla ilgilenirler.

Modern yönetimlerin en belirgin özelliklerinden biri de stratejik vizyona sahip liderleri kapsamıdır. Stratejik liderler, kendi yönettikleri sistemi sürekli bir öğrenim ve gelişim süreci içerisinde geleceğe doğru hızla ve başarı içerisinde taşıyabilirler. Stratejik vizyona sahip liderler; sürekli yenilik, yaratıcılık, buluşkanlık, mükemmel girişimcilik ve araştırmacılık yönlerini, bilimsel olduğu kadar, sanatsal düşünce ve anlayış ortamında canlandırarak, gelişimlerine farklı, yeni, akıcı ve çekici bir bakış açısı kazandırmaya çalışırlar. Etkili bir stratejik liderlik anlayışı ve vizyonu değişimin başarılması, global işbirliği, sosyal ve örgütsel sorumluluk anlayışı ve hızlı değişime uyum yeteneğinin birleştirilmesi ile olanaklıdır.²¹⁶

Stratejik lider, ileri görüş ve odaklanma sağlar, örnek liderlik kabiliyetlerinden istifade ederken, diğerlerini düşünmeye ve faaliyete geçmeye teşvik eder. Stratejik liderlik icra edilirken şahsi psikoloji oldukça önemlidir. Lider, kendi eksikliklerini hissetme, ve kendi açığını kapatacak etkili bir ekip yaratmak için kişiler arasında ilişki kurma kabiliyetine sahip olmalıdır.²¹⁷

Stratejik liderler, örgütteki fonksiyonel yöneticilerden belirgin olarak ayrılır. Örneğin bir ekonomik işletmede fonksiyonel yöneticiler, personel, satın alma, üretim gibi spesifik işlevlerde yoğunlaşırken, stratejik liderler örgütsel süreçlerin üzerinde yer alırlar ve yapılması gereken değişiklikleri önceden öngörebilirler.²¹⁸

²¹⁶ Marşap Akın, Modern Yönetimlerde Stratejik Liderlik Vizyonu, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Cilt 1, İstanbul, 1997, s.226

²¹⁷ Çaşın Mesut, Stratejik Açıdan Liderlik Sanatının Yeni Ufukları, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Cilt 2, İstanbul, 1997, s.434

²¹⁸ Dikmen Cemal, TKY Yönelimli Dönüştürücü Liderlik Modelinin TSK'da Uygulanabilirlik Boyutları, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 1998, s.35

2.2.3.2.3 Karizmatik Liderlik

Bu liderlik modelinde, bireyler ya da izleyiciler belirli davranışları gözlemleyerek, liderde bir takım olağanüstü liderlik yeteneklerinin var olduğuna inanırlar.²¹⁹ Karizmatik liderlikle ilgili çalışmalar, karizmatik liderleri karizmatik olmayanlardan ayıran özellikler üzerinde odaklanmaktadır.

Genel olarak ifade edilirse karizmatik liderler, enerji dolu, kendi kendine yeterli sözel beceri yeteneği ve güçlü benliğe sahip kişiler olup, kendilerine özgü amaçları, etkileme güçleri ve sıradan olmayan tespitleri ile kendilerini farklı kılan özel bir kaliteye sahiptirler.²²⁰ Karizmatik liderler, genellikle gruplar, organizasyonlar ve kurumlar; baskı ve kriz halinde iken görülür. Karizmatik kişiler, daha çok güçlü bir hatip imajı olan, bu yolla diğerlerini etkileyebilen kişiler olarak tanımlanmaktadır. Karizmatik liderler, pozisyonlarını ve yeteneklerini doğrulayacak şekilde bir güven sergilerler. Kamuoyunda kendileri hakkında açık seçik bir imaj oluştururlar. Hatta başarısızlığa uğrasalar bile bu hezimetlerini asla yansıtmazlar. Güçlü, güvenli ve dinamik bir süreç yansıtır. Ses tonları ikna edici ve büyüleyicidir.²²¹

Howell karizmatik lideri, şahsi ve sosyal karizmatik lider olarak ikiye ayırarak, şahsi karizmatik liderleri, güçlerini, kendisini takip edenlerin itaatini sağlamak üzere kullanıp, kendilerine “olağanüstü imajı” vermeye çalışan kişiler olarak tanımlamıştır. Sosyal karizmatik liderler ise etkilerini, fikirlerini ve vizyonlarını tekrar ederek, kendilerini takip edenlerin kabullerini sağlamaktadırlar.²²²

Karizmatik lider, sosyal özdeşleştirmeyi arttırabilmek için, grubu diğer gruplardan farklılaştırabilen son derece özgün bir kimlik sağlar. Bu etkileme sürecinde izleyiciler, kendi çabalarının ve çalışma rollerinin daha geniş bir kimlikle nasıl ilişkili olduğunu, işlerin daha anlamlı ve önemli kılınması suretiyle, görmeye başlarlar. Bunun yanı sıra karizmatik lider, son derece özgün bir misyon ile gruba, üyeliğe ait yeni bir rol

²¹⁹ Conger J. A., Kanunga R. N., Behavioral Dimensions of Charismatic Leadership, Jossey-Bass, San Francisco, 1998, s.79

²²⁰ Bass Bernard. M., From Transactional To Transformational Leadership: Learning To Share The Vision, Organization Dynamics, 1990, s.46

²²¹ Erçil Yavuz, Linear Olmayan Karizmatik Liderlik Modeli, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Cilt 2, İstanbul, 1997, s.535

²²² Cafoğlu Zuhâl, Liderlik: Bilgi – Karizma – Değişim, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Cilt 1, İstanbul, 1997, s.137

kimliği geliştirebilir, ya da mevcut kimliğin önemini arttırabilir.²²³

Toplumla ilişki kuranların belirli üstünlükleri olması gerekir. Çünkü ona karşı olan hayranlık, karmaşık bir duygusal ve algısal öğelerin bileşkesinden oluşur. Bu bütünlük karizmatik liderin etkisini arttırabildiği gibi, yok edebilir de. Lider kişiye karşı beslenen duygular karizmanın önemli bir bölümüdür.

Bazı görüşler de liderliğin, salt karizmadan oluşmadığını belirtmekte, hatta karizmanın bazen liderin değişim gücünde negatif bir faktör olabileceği ifade edilmektedir. Drucker'e göre etkin liderliğin temeli, karizmadan daha fazla, kurumun "misyonunu düşünmek, bunu tanımlamak ve apaçık gözle görülür bir biçimde ortaya koymaktır".²²⁴ Karizma tek başına liderlikte etkin olmanın bir teminatı değildir. John F. Kennedy, Beyaz Saray'da gelmiş geçmiş başkanlar arasında karizması en fazla olan kişi sayılabilir. Oysa başkanlığında diğer başkanlardan çok daha az işi gerçekleştirebilmiştir.

Karizma, lider oluşturmanın bir yolu haline gelmiştir. Karizma, liderlerin bükülmesini engeller, lideri yanılmaz olduğundan emin hale getirir, değişme yeteneğini yok eder. Stalin ve Hitler'in başına gelen de budur.²²⁵ 1980'lerin başında Chrysler'in yeniden doğuşuna liderlik eden Lee Iococca, çalışanlara ilham vererek olağanüstü performans alma konusundaki kabiliyetini kanıtlamıştır. Fakat diğer güçlü liderler gibi Iococca, çalışanları neyin motive ettiğini anlamış ve bu bilgisini onların faaliyetlerini yönlendirmek için kullanmıştır.²²⁶

2.2.2.2.4 Vizyoner Liderlik

Vizyoner liderlik, bugünden ya da mevcut durumdan hareket ederek gerçekçi, inanılır, çekici bir gelecek görüntüsü ya da vizyonu oluşturma ve bunu diğerleri ile onların anlayabilecekleri şekilde paylaşma yeteneğidir.²²⁷ Vizyon kavramı, karizmatik liderlik başlığı içinde de ele alınmakla birlikte vizyoner liderlik modelinde bu alanda karizmatik liderliğin ötesine geçildiği gözlenmektedir. Vizyon, bir işletmenin, geleceğe yönelik olarak sahip olduğu ve çalışanlarının yüreklerini ve beyinlerini etkileyen istek

²²³ Kılınç Tanıl, Liderlikte Durumsallığın Ötesi ve Karizmatik Liderlik Yaklaşımı, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Cilt 2, İstanbul, 1997, s.394

²²⁴ Özden Yüksel, Eğitimde Dönüşüm Yeni Düzen ve Yaklaşımlar, 2. Baskı, Pegem Özel Eğitim Hizmetleri, Ankara, 1998, s.116

²²⁵ Drucker Peter, Gelecek İçin Yönetim, 4. baskı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 1996, s.129

²²⁶ Thompson Bred Lee, Yeni Yöneticinin El Kitabı, Hayat Yayınları, İstanbul, 1998, s.126

²²⁷ Burt Nanus, Visionary Leadership, Free Press, New York, 112, s.8

ya da amaçtır.²²⁸ Etkin bir biçimde oluşturulup paylaşılan bir vizyon, spor müsabakalarında ya da diğer sosyal faaliyetlerde duyulan heyecanın işyerine taşınmasına olanak sağlar.²²⁹

Vizyoner liderlerin sahip olduğu özellikler konusunda üç niteliğin göze çarptığını ifade edebiliriz:²³⁰

- Vizyonu diğerlerine anlatabilme yeteneği. Liderin, vizyonu, açık, yazılı ve sözlü iletişim aracılığı ile gerekli eylemler ve amaçlar açısından anlaşılır hale getirmesi gerekir. En iyi vizyon bile liderin iyi bir iletişimci olmaması durumunda etkisiz kalacaktır.
- Liderin vizyon paylaşımını yazılı ve sözlü iletişimle sınırlı tutmayıp, bunu davranışlarına da taşıması. Lider, sürekli bir biçimde vizyonu açıklayıcı ve pekiştirici bir tutum sergilemelidir.
- Vizyonu, farklı liderlik durumlarına ya da ortamlarına uygun şekilde genişletebilmek. Bu durum, faaliyetleri vizyonun farklı durumlarda uygulanmasını sağlayacak şekilde sıralama yeteneğini ifade etmektedir. Örneğin vizyon, muhasebe bölümünde çalışan kişilere, pazarlama bölümündeki çalışanlara geldiği kadar anlamlı gelmelidir.

Vizyoner liderlik, tek yönlü değil, dinamik ve karşılıklı etkileşime dayalı bir süreçtir.²³¹ Vizyoner lider, kendisi, izleyenleri ve fikirle eylem arasında köprü kuracak nitelikteki bir vizyonu oluşturur; bu vizyonu çalışanları ile karşılıklı etkileşime girerek hayata geçirmeye çalışır.²³²

Her ne kadar literatürde vizyoner liderlik ve dönüştürücü liderlik kavramları farklı olarak ele alınsa da, ilerleyen bölümlerde daha ayrıntılı bir biçimde ele alacağımız gibi, dönüştürücü liderin temel vasıflarından birisi etkin bir vizyon oluşturma ve bunu çalışanlarla paylaşabilmedir. Bu noktadan hareketle, vizyoner liderliğin de dönüştürücü liderliğin bir alt başlığı olduğunu ifade etmek mümkündür.

Vizyoner liderlik, insanları topluca etkileyebilecek ve harekete geçirebilecek

²²⁸ Hellreigel , Jackson, Slocum, age., s.194

²²⁹ Nutt P. C., Bacoff R. W., Crafting Vision, Journal of Management Inquiry, December, 1997, s.309

²³⁰ Robbins Stephen P., Managing Today, Prentice Hall, New Jersey, 2000, s.477

²³¹ Mintzberg Henry, Westley F., Visionary Leadership And Strategic Management, Strategic Management Journal, 1990, Vol:10, s.18

²³² Larney Mc. C., Rhyro Shelley, Follet Parker Mary: Visionary Leadership And Strategic Management, Women In Management Review, 1999, Vol:14, No:7, s.293

vizyonları yaratabilme ve iletebilme yeteneğidir. İnsanlar, diğer insanların değil, vizyonların peşinden giderler.²³³

Liderler her zaman kurumlarına yeni ufuklar çizebilen insanlardır. Uzağı görebilen bir lider, personelin potansiyelini çok iyi değerlendirerek, onları yaptıklarından çok daha iyi şeyler yapabileceklerine ikna eder.²³⁴

Vizyoner lider, vizyonunu yaratıp, yeni standartları belirler ve örgütteki bütün üyeleri vizyonu geliştirmek için teşvik eder. Lider, vizyonu örgütsel bir değişim aracı olarak kullanabilmek için, aşağıdaki faktörleri göz önünde bulundurmalıdır:²³⁵

- Değişimi canlı tutacak fırsatlar araştırılmalı,
- Değişim için risk alınmalı,
- İdeallerle gelen süreç kurumsallaştırılmalıdır.

2.2.3.2.5 Koçluk ve Rehberlik (Coaching & Mentoring)

Liderlik konusunda bugün en çok sözü edilen kavramlardan biri koçluktur. Koçluk, başarıyı yakalamak ve arttırmak amacıyla motive edici biçimde geribildirimde bulunma sürecidir.²³⁶ Yetiştirme ve geliştirmeye hizmet eden koçluk kavramının özünde öğrencilerin kontrollü bir şekilde öğrenmesi vardır. Aktif role sahip olan öğrencidir. Tanımdan da anlaşılacağı üzere koç, gözlem ve yorum yapar, geribildirimde bulunur. İş fiilen yapan öğrencidir. Koç, bu sürece müdahalede bulunmaz, ancak öğrencinin tüm sorularını cevaplamaya hazırdır. Öğrenci, deneme, düşünme, sorun çözme, tahmin yapma, karar verme gibi olgulardan yararlanarak kendini geliştirmeye çalışır. Koç, öğrencinin başarısını hangi alanlarda ve nasıl artırması gerektiğini bilir, geribildirimde bulunur ve öğrencinin özgüvenini artırmaya çalışır. Bu şekilde öğrenci yeni bilgi, yetenek ve beceri kazanır.²³⁷

Koçluk, bireyleri ve takımları sonuçlara ulaştırmak için yetkilendiren, geliştiren ve cesaretlendiren uygun ortam ve koşulları yaratan yönetsel bir eylemdir. Koçlar, insanların buldukları yerlerden olmak istedikleri yerlere gitmelerine yardımcı olurlar. Ancak bunu yaparken, cezalandırma ve tehdit etme yerine cesaretlendirme, özendirme

²³³ Solmann, Ulrich Ve Heinze Rodrich, Vizyon Yönetimi, Evrim Yayıncılık, İstanbul, 1995, s.48

²³⁴ Özden Yüksel, age., s.48

²³⁵ Cafoglu Zuhel, agm., s.139

²³⁶ Lussier and Achua, age., s.120

²³⁷ Koçel, age., s.21

ve bilgilendirme yolunu kullanırlar. ²³⁸

Mentorluk ya da rehberlik ise, işletme içerisindeki tecrübe sahibi yöneticilerin genç ve tecrübesiz yöneticilere, kariyere ilişkin bir dizi konuda rehberlik yapması ve tavsiyelerde bulunması sürecidir.²³⁹ Mentorluk, bir kariyer süreci içerisinde gerekli becerilerin danışma ve rehberlik etme aracılığı ile uzun vadeli kazanımlar ile ilgilidir.²⁴⁰ Aslında mentorluk da koçluk kapsamında değerlendirilebilecek bir süreçtir.

2.2.3.2.6 Etkileşimci Liderlik (Transactional Leadership)

Süreç yönelimli etkileşimci liderlik yaklaşımları, etkinlik sağlamak amacıyla lider ve çalışanlar arasında mevcut olan etkileşimin niteliklerini vurgulayan sosyal değişim bakış açısına dayalı olarak geliştirilmiş modellerdir.²⁴¹ Etkileşimci liderlikte, çalışanların sorumlulukları, liderin onlardan bekledikleri, çalışanların gerçekleştirmeleri gereken işler, lidere itaat ve yapılan işleri yerine getirmeleri karşılığında elde edecekleri ödüller açık bir biçimde ortaya konur.²⁴² Yani etkileşimci liderlik, lider ve izleyenleri arasında değişime dayalıdır. Etkileşimci liderlik, bir takım ödüller aracılığı ile izleyenlerin lideri takip etmesini sağlamayı amaçlayan, vurgunun izleyenlerin ya da astların kuralları doğru bir biçimde uygulaması üzerinde olduğu, bu amaçla sadece küçük çaplı ve rutin değişimleri gerektiren bir liderlik türüdür.²⁴³ Dolayısıyla etkileşimci liderlik, bir bireyle diğer bir bireyin herhangi üst bir amaç olmaksızın, değeri belirlenmiş şeyleri değiş tokuş ettikleri bir etkileşim süresini içermektedir. Bu ifadeden anlaşılacağı üzere etkileşimci liderlik, lider ve izleyeni arasında bir tür takas ya da değişimdir.²⁴⁴

Liderin öncülük ettiği grup veya toplum ile arasında bir etkileşim söz konusudur.

²³⁸ <http://www.rcbadoor.com/coachingmentoring.htm>

²³⁹ Greenberg, Baron, age., s.212

²⁴⁰ Dymock Darryl, Blind Date: A Case Of Mentoring As Workplace Learning, Journal Of Workplace Learning, 1999, Vol:11, No.8, s.312

²⁴¹ Hollander Edwin P., Legitimacy, Power And Influence: A Perspective On Relational Features Of Leadership, Leadership Theory And Research: Perspectives And Directions, Academic Press Inc., 1993, s.33

²⁴² Pillai Rajnandani, Schriesheim Chester A., Williams Eric S., Fairness Perceptions And Trust Mediators For Transformational And Transactional Leadership: A Two Sample Study, Journal of Management, Vol:2, Issue: 6, 1999, s.899

²⁴³ Black J. Stewart, Porter Lyman W., Management: Meeting New Challenges, Prentice Hall Inc., New Jersey, 2000, s.433

²⁴⁴ Geijesel Femke, Slegers Peter, Van Den Berg Rudolf, Transformational Leadership And The Implementation Of Large Scale Innovation Programs, Journal Of Educational Administration, 1999, Vol:37, No:4, s.310

Oldukça karmaşık bir içeriğe sahip olan bu etkileşimin niteliği ve seyri, hem liderin başarısı, hem de grubun-toplumun başarısı açısından belirleyicidir. Sonuçta örgüt amaçlarına hizmet edecek olan bir “lider-izleyen” etkileşim düzeyi, hem yönetim olayının, hem de toplumsal barış ve başarının can alıcı noktalarından biridir.²⁴⁵

Etkileşimci liderlik, lider ve izleyicisi arasındaki ilişkiler üzerine yoğunlaşmıştır. Lider, rolü ve görevi tanımlar, işin yapılması için astına yeterli güveni verir. Etkileşimci liderler, eğer astlarından istenilen yapırsa, astların ihtiyaçlarının nasıl tatmin edileceğini gösterirler. Eğer izleyen amaca ulaşırsa, lider işi tamamladığı için, astına pozitif bir geri bildirim ve ödüller verir. Eğer amaca ulaşamazsa lider yaptırımlar kullanır.²⁴⁶

Etkileşimci liderliğin iki önemli unsuru vardır. Koşullu ödül ve istisnalarla yönetim. Koşullu ödül liderin pozitif veya negatif sonuçlar kullanımını ifade eder. Sonuçların seçimi, izleyenin istenen konularda başarılı veya başarısız olmasına bağlıdır. İstisnalara göre yönetim ise, liderin,ast performansının beklentiyi karşılamadığındaki hareketidir.²⁴⁷

Koşullu Ödül

Etkileşimci liderlik izleyenlerini uygun ya da gerekli davranışa teşvik etmek ve onları olmayan davranışlarını engellemek için koşullu ödüllerden yararlanırlar. “Eğer belirli bir miktarın üzerinde satış gerçekleştirirsen sana bir araba alırım” şeklinde bir ifade etkileşimci liderliği anlamak için güzel bir örnektir. Dolayısıyla etkileşimci liderlikte geçerli olan ilişki anlayışı yararlı itaattir. Etkin bir şekilde yönetildiğinde koşullu ödüller hem liderin hem onu izleyenlerin hem de işletmenin çıkarımadır.²⁴⁸

İstisnalarla Yönetim

Bu ilke gereğince işletme içerisindeki rutin nitelikteki kararlar alt kademe yöneticilerine bırakılmalı, ancak stratejik ve önemli nitelik taşıyan kararlar üst

²⁴⁵ Parlak Bekir, Etkili Liderlik, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Cilt 1, İstanbul, 1997, s.117

²⁴⁶ Champoux E. J., Organizational Behavior, Integrating Individuals, Groups And Processes, West Publishing Comp., 1996, s.235

²⁴⁷ Ceylan Adnan, Liderliğe Kurumsal Yaklaşımlar, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Cilt 1, İstanbul, 1997, s.318

²⁴⁸ Mackenzie Scott B., Podsakoff Philip M., Rich Gregory A., Transformational And Transactional Leadership And Salesperson Performance, Journal Of Academy Of Marketing Science, Vol:29, No:2, s.116

kademelerce alınmalıdır.²⁴⁹

Bu liderlik şekli, lider ve izleyenler, aralarındaki ilişkinin yapısını anladıkları için adil bir liderliktir. Ancak bu yaklaşımın nihai amacı sadece belirlenen örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesidir ve bu süreç içerisinde temel hedef, bu amaçların gerçekleştirilmesine katkıda bulunacak çalışanlara karşı adil davranmaktır. Bu tür bir liderlik şekli, çevresel koşullar açısından belirsizliğin, değişim ve gelişim baskısının az olduğu koşullar altında kabul edilebilir bir örgütsel başarı ile sonuçlanabilir.²⁵⁰

2.2.3.2.7 Dönüşümcü Liderlik (Transformational Leadership)

Evrimsel değişim sürecinde, liderlerin, yönetsel liderlik becerileri kurumun ya da örgütün liderlik taleplerine cevap verebilmektedir. Yeni yönetim modellerinin uygulanmaya çalışılması, işletmenin değişimin içine giriyor olması daha çok dönüştürücü liderlik becerileri gerektirmektedir. Bu dönemde kurumun ayakta kalabilmesi için geleneksel yönetim becerileri uygun değildir. Dönüşümcü liderler, bu dönemde ortaya çıkar ve kuruma kültürel olarak bir yenilik getirir, yeni bir vizyon ve değişim sağlarlar.

Rekabet kavramı, yönetimi değiştirebilmek ve duruma göre karar verebilmekle yakından ilişkilidir. Çevresel değişkenleri doğru ve zamanında hissedip değerlendirerek, mevcut yapı ve işleyişi buna uyarlamak, örgütsel yapının sürekliliği için çok ciddi bir gereksinimdir.²⁵¹ Bu bağlamda, etkili lider olmanın en önemli şartlarından biri de liderin değişimleri zamanında algılayıp, politika ve stratejiler geliştirerek, bunları, kendine özgü bir hünerle, yeni oluşan şartlar içinde uygulayabilme kabiliyetidir. Dönüşümcü adı verilen bu tarz değişimci ve yeniliğe açık liderlik, özellikle bilgi çağı olan günümüzde oldukça geçerli ve etkili bir yönetim tarzını nitelendirmektedir. *“Dönüşümcü liderlik bir düşe ve vizyona yönlendirme çabasını sadece tasarımsal-zihinsel değil, davranışlarla da özendirme liderliğidir”*.²⁵²

Gary Yukl, dönüşümcü liderliği “örgütün amaçlarına bağlılık oluşturma ve bu amaçlara ulaşmada izleyicileri güçlendirme süreci” biçiminde tanımlamıştır. Bu tanım

²⁴⁹ Şimşek M. Şerif, Yönetim Ve Organizasyon, 6. Baskı, Konya, 2001, s.144

²⁵⁰ Neumann, Neumann, agm., s.73

²⁵¹ Parlak Bekir, agm., s.117

²⁵² Edinsel Kerim, Kendini Kendini Yöneten Örgüte Geçişte Liderlik Sorunları, , 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Cilt 1, İstanbul, 1997, s.49

liderin örgütün geleceğine ilişkin amaçları izleyicileri ile paylaşarak onların değişim süreci içerisinde aktif bir rol oynayabilmeleri için güçlendirilmeleri ya da yetkilendirilmeleri temeline dayanmaktadır.²⁵³

Dönüşümcü liderler, astlarını ve izleyicilerini, onların tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak ve kendilerine olan güvenlerini arttırarak, onlardan normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek motive ederler. Böylece örgüt üyeleri örgütsel görevleri uğruna, kendi bireysel çıkarlarının üstüne çıkmalarına yardımcı olunarak değiştirilmiş olmaktadır. Bu havayı ve değişimi sağlayan ve böylece örgütte reform ve yenilik başlatan kişilere dönüşümcü lider adı verilmektedir.²⁵⁴

Dönüşümcü liderlik; organizasyonları içinde buldukları halden gelecekteki hale götürür; erişmek istedikleri hayaller yaratır, çalışanların içinde değişime istekle bağlılık doğurur; enerji kaynaklarını harekete geçirerek yeni kültür ve stratejiler yaratır.²⁵⁵

Dönüşümcü lider, izleyenlerine ilham vererek, beklenenden daha fazlasını yapmalarını sağlamaya çalışır. Dönüşümcü lider kuramı, izleyenlerin lidere duygusal olarak bağlandığını ve liderin davranışları sonucunda, izleyenlerin duygusal olarak uyanışa geçtiklerini ve motive oldukları varsayımını yapmaktadır. Dönüşümcü liderler, izleyenlerin çıkarlarını genişletir ve yükseltirler. İzleyenlerin, grubun misyonu ve amaçları hakkında bilgi sahibi olmalarını ve kabullenmelerini sağlarlar. İzleyenleri, grubun iyiliğini kendi çıkarlarının üzerinde tutmaları doğrultusunda motive ederler. Diğer taraftan dönüşümcü liderler, gelecekte ulaşılabilir gerçekçi bir vizyon oluştururken, astları entelektüel olarak uyarır ve bireysel bazda ilgilenir.²⁵⁶

2.2.3.2.7.1 Dönüşümcü Liderlik Faktörleri

Değişim sürecinde başarılı olabilmek için liderin sahip olması gereken bir takım davranışlar vardır. Bunlar:²⁵⁷

a) Karizma (Charisma)

²⁵³ Özalp İnan, İşletme Yönetimi, A.Ü. Yayınları, Eskişehir, 2000, s.346

²⁵⁴ Gündüz Rukiye, Değişimde Liderlik, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 1998, s. 69

²⁵⁵ Balekoğlu Feriha, Liderlik Teorilerindeki Gelişmeler Ve Organizasyon Kültürü İle İlişkisi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1992, s.98

²⁵⁶ <http://www.spk-mpd.org/mdogu05.doc>

²⁵⁷ Bass Bernard M., Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership, European Journal of Work And Organizational Psychology, 1999, s,10

- b)Teşvik etme (To inspire)
- c)Entelektüel teşvik (Intellectual stimulation)
- d)Bireysel ilgi (Individualized consideration)

a. Karizma

Yunanca'da "kharisma" kelimesi ilahi (kutsal) hediye anlamına gelmektedir. Karizma, liderlerin güçlü bağlılık ve istek duygularını diğerlerinde canlandırma biçimindeki çok az rastlanan yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Bir başka deyişle karizma kişisel bir manyetizma ya da cazibedir.²⁵⁸

Weber'in otorite sınıflandırmalarından birinin başlığı olan karizmatik otorite anlayışına göre karizma, bireylerin bir başka bireyi onda var olduğuna inandıkları olağanüstü ya da özel bir takım kişisel özellik ya da yetenekler nedeniyle gönüllü olarak izlemeleri durumunda ortaya çıkmaktadır.²⁵⁹ Daha önce karizmatik liderlik başlığı altında ayrıntılı bir şekilde ele aldığımız karizma, dönüşümcü liderliğin en önemli unsurlarından biridir. Karizma, lider ve onu izleyen kişiler arasındaki güçlü duygusal bağı ifade etmektedir. Dönüşümcü liderler, izleyenler ile aralarındaki bu karizmatik bağı oluşturabilmek için öncülük ettikleri grubun umut, istek ve duygularını çok iyi bir biçimde bilmelidirler.²⁶⁰ Bu durumun varlığı bireylerin lidere karşı güçlü bir sadakat ve güven duygusu taşımalarına yol açacaktır . Lidere karşı duyulan sadakat ve güven de kapsamlı dönüşümleri gerçekleştirmede son derece büyük öneme sahiptir.

Dönüşümcü liderlikte karizma bir takım başka özellik ve davranışlarla desteklenmelidir. Bazen liderler karizmalarını, buldukları işletmeye ya da topluma zarar verecek şekilde kullanabilirler. Örneğin dönüşümcü liderliği bu açıdan eleştirenlerin en sık verdiği örnek olan Adolph Hitler, kendi ihtiyaçlarını ya da isteklerini gerçekleştirmeye çalışan, öneri ya da eleştiriye açık olmayan gayri ahlâki ve dengesiz bir karizmatik liderdi. Dolayısıyla tek başına karizma, liderin olumsuz bir takım tutumlar içerisine girmesine yol açabilir. Bu yüzden karizmanın başka özellik ve tutumlarla desteklenmesi gerekir.²⁶¹

²⁵⁸ Norman Bowie, Kantian Theory Of Leadership, The Leadership & Organization Development Journal, 2000, No: 21/4, s.186

²⁵⁹ Lewis Pamela S., Goodman Stephen H., Fandt Patricia M., Management: Challenges In The 21st Century, 2nd Edition, South Western College Publishing, Cincinnati, 1998, s.58

²⁶⁰ Glad Betty, Blanton Robert, "F. W. De Klerk And Nelson Mandela: A Study In Cooperative Transformational Leadership", Presidential Studies Quarterly, 1997, Vol:27, No:3, s.570

²⁶¹ [http://www.leadershiplearning.org/pools/theory/emerging directions/index2.adp](http://www.leadershiplearning.org/pools/theory/emerging%20directions/index2.adp)

Karizmatik liderlik, taraftarların liderin davranışlarına ve kendisine saygı duyması olarak tanımlanmaktadır. Güvenilen, ulaşılabilir vizyon ve misyona sahip olan liderler örnek alınmaktadır. Bu tür liderler hiç tereddütsüz güvenilen, yüksek standartlara sahip ve taraftarları için amaçlar seti belirleyen kişilerdir. “Zorlukların üzerinden gelebilmek için benim güvenimi yeteneklerinde kullan” temel parolasıdır.²⁶²

b. Teşvik Etme

Dönüşümcü liderliğin ikinci önemli unsuru, liderin kendini izleyen kişileri sorun çözme yolunda çeşitli mücadelelere ya da meydan okumalara teşvik etmesidir. liderler, Dönüşümcü izleyenlerinin zorlu mücadelelere girişmeleri için onları, yeterli güce sahip olduklarına ikna etmeye çalışırlar. Bir başka ifade ile dönüşümcü liderler, izleyenlerini yenilikçi ve yaratıcı olmaya teşvik ederler. Liderin bu özelliği hem onun hem de onu izleyen kişilerin mevcut değerleri ve varsayımları sorgulamalarına ve yenilerini araştırmalarına yol açar. Lider , sorunlara yeni bir bakış açısı ile bakmaları ve yeni çözümler bulmaları için teşvik ederek, izleyenlerini ya da çalışanları daha önce kendilerinin mümkün gördükleri sınıran ötesinde performans göstermeye zorlar. Bir başka ifade ile lider, izleyenlerine öğrenme fırsatları oluşturarak sorunlarına kendilerinin çözüm bulmalarını sağlamaya ve bu şekilde onları bir lider haline getirmeye çabalar.²⁶³

Teşvik etmede lider geleceğe yönelik hem iyimser hem de ulaşılabilir açık bir resim yaratır, kişilere beklentilerini yükseltmeleri için cesaret verir, karmaşıklığı azaltır ve belirlenen misyona ulaşabilmeleri için basit bir dil geliştirir.²⁶⁴

c. Entelektüel Teşvik

Entelektüel teşvik, düşünmeye teşvik eder liderlik olarak da yorumlanır. Lider taraftarların hayal güçlerini kullanmaları ve eskiden kabul edilmiş eski yöntemlere meydan okumaları için cesaret verir. Lider varsayımları tekrar tekrar gözden geçirir, olaylara geniş bir pencereden bakar, zihinde yaratıcılığını kullanarak bir resim oluşturur, saçma bile olsa başkalarının fikirlerine her zaman önem verir. Temel politikası, taraftarların düşünmede ve hayal etmede özgür olmasıdır. Bu tür liderlik

²⁶² Martin M. Chemers, Roya Ayman, Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions, Academic Press, London, 1992, s.52

²⁶³ <http://www.insankaynaklari.com/cn/contentBody.asp?BodyID=1148>

²⁶⁴ Michael Keeley, The Trouble With Transformational Leadership, Business Ethics Quarterly, Vol.5, No:1, s.57

değişim ve yenilik sürecine girildiğinde oldukça önem kazanmaktadır.²⁶⁵

Dönüşümcü liderliğin çalışanlar üzerindeki olumlu etkisini artıracak önemli olgulardan birisi güçlendirmedir.²⁶⁶ Dönüşümcü liderliğin unsurlarından biri olan entelektüel teşvik, çalışanların yeteneklerinin gelişmesine katkıda bulunan güçlendirme ile çok yakından ilişkilidir. Bir başka deyişle entelektüel teşvikin gerçek anlamda olabilmesi için güçlendirme çok gereklidir. Güçlendirme aracılığı ile çalışanların belirlenen hedeflere ulaşmada büyük ölçüde serbestliğe sahip olması sağlanır ve bu sayede güvene ve takım çalışmasına dayalı yeni bir iş ilişkisi ortaya çıkarılabilir. Entelektüel teşvikle birlikte ortaya çıkabilecek güçlendirme, müşteri ve çalışan tatmini, yenilikçi sistemler gibi olguların ortaya çıkmasına yol açacak ve alt düzey çalışanlara katkıda bulunacaktır.²⁶⁷

Dönüşümcü lider sağladığı entelektüel teşvikle, çalışanların güçlendirilmesinde aktif rol oynar. Dönüşümcü lider teknolojik yenilik gibi bir takım konulara ilişkin olarak grup başarısı seviyesi üzerinde daha olumlu motivasyonel bir etki oluşturmaya çalışır. Güçlendirilen çalışanlar, kendi çalışma biçimlerini seçebilirler. Bu ise onların yaptıkları işin önemli olduğunu hissetmelerine yardımcı olur ve bu vesileyle onlar kendilerini anlamlı hissederler. Ayrıca güçlendirilen çalışanlar, işi yapma konusundaki yeteneklerine ilişkin olarak büyük güven kazanırlar ve işletme içerisindeki diğer çalışanlar onların fikirlerini dinler çünkü işletmenin faaliyetleri üzerinde belirli oranda etkiye sahiptirler.²⁶⁸

Örnek: İsviçre Saat Endüstrisi²⁶⁹

İsviçre saat endüstrisi bu tür liderliğin gücü üzerine güzel bir örnek oluşturmaktadır. 1960' lı yıllar da İsviçre saatleri saat imalatında bir örnek oluşturmaktaydı. Özellikle saatlerin dişli takımlarında gösterilen el hüneri İsviçre saatlerinin saat endüstrisine egemen olmasını sağlamıştır. İsviçre saatlerinde 65.000 kişi çalışmaktaydı.

²⁶⁵ Viv Schakleton, Business Leadership, Roudlege Company, New York, 1995, s.118

²⁶⁶ Bryan Fuller, Ruby Morrison, Ladon Jones, Donna Bridger, Valerie Brown, The Effects Of Psychological Empowerment On Transformational Leadership And Job Satisfaction, The Journal Of Social Psychology, June 1999, Vol.139, Issue:3, s.389

²⁶⁷ Eric L. Wickisier, The Paradox Of Empowerment: A Case Study , Empowerment In Organizations, 1997, Vol:5, No:4, s.219

²⁶⁸ Quinn Robert E., Spreitzer Gretchen M., The Road To Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider, Organizational Dynamics, American Management Association, 1997, Vol.26, No:2, s.41

²⁶⁹ Schakleton Viv, age., s.119

1980' li yıllarda bu sayı yarıya inmiş ve pazar Hong Kong, Tayvan ve Güney Kore' de imal edilen Quartz saatlerinin egemenliği altına girmiştir. Quartz saatleri hem çok ucuza imal edilmekte idi hem de oldukça sağlamdı. Sonunda başarısızlığın tohumları İsviçreli imalatçıların elinde belirdi. Aslında Quartz saatleri İsviçrelilerin fikri idi ama maalesef onlar bunu geliştiremediler. Saat imalatçılarının bulunduğu bir toplantıda ortaya konulan bu fikir Texax endüstrisi ve Seiko tarafından keşfedildi ve bu potansiyel geliştirilerek başarıya ulaşıldı.

Örnek bize dönüşüm sürecinde entelektüel teşvikin ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Entelektüel teşvik ile taraftarlar yaratıcılıklarını kullanarak yeni düşünme yolları keşfetmekte ve bu sayede var olan fırsatları organizasyonun vizyonu ve misyonu doğrultusunda kullanabilmektedirler. Geleneksel kalıplarda bireylerin sahip oldukları potansiyel içlerinde saklı kalmakta ve gerektiğinde açığa çıkamamakta ve organizasyona bir fayda sağlayamamakta idi. Fakat günümüzde ise liderin taraftarları ile birebir ilgilenmesi ve onları zihinsel yönden teşvik etmesi ile taraftarlar artık yönetimin her sürecinde görev almakta, bu da motivasyonu olumlu bir şekilde etkilemektedir.

d. Bireysel İlg

Dönüşümcü liderliğin son unsuru, liderin izleyenlerinin her biri ile kişisel bir ilişki geliştirmesidir. Dönüşümcü lider, çalışanları ile yakın ilişkiler kurarak ve her bir çalışanın kişisel ihtiyaçlarını dikkate alarak çalışanlara karşı kişisel ilgi gösterir. Lider her bireye karşı bireysel ilgi oluşturarak onlara karşı farklı, fakat adil davranır. Sonuçta liderin bu tutumu sebebiyle çalışanlar kendilerini özel, teşvik edilmiş ve motive olmuş hissederler. Bu da çalışanların başarısını arttırıcı bir etki ortaya çıkarır.²⁷⁰ Bireysel ilgi, çalışanlara öğrenme fırsatları oluşturmayı, bu süreç içerisinde onlara yol göstermeyi ve onları bir birey olarak görüp onlara o şekilde davranmayı içermektedir.²⁷¹

Lider taraftarları ile birey olarak ilgilenir. Lider taraftarlarının ihtiyaçlarını dikkatle takip eder, fırsatları öğrenir ve onların tecrübelerini arttırmaya ve güven yaratmaya özen gösterir. Bunun sonucunda taraftarlar yeteneklerini ve inisiyatiflerini

²⁷⁰ Greenberg and Baron, age., s.462

²⁷¹ G. Thomas M. Hult, O. C. Ferrell, Patrick L. Schul, The Effects Of Global Leadership On Purchasing Process Outcomes, European Journal Of Marketing, Vol:32, No:11, 1998, s.1033

geliştirme arzusu ile çaba gösterirler.²⁷²

Liderin çalışanlara karşı bireysel ilgisi ayrıca çalışanların beceri ve yeteneklerinin örgütsel ihtiyaçlara göre uyarlanması fırsatını da sağlar. Lider, çalışanlara yeni mücadele alanları ve öğrenme fırsatları sağlar ve çalışanların kendilerine olan güvenlerini artırmak için onlara yetki devreder. Bu süreç içerisinde lider, tüm çalışanlara saygı, güven ve ortaya çıkabilecek hatalara karşı hoşgörü duyguları gösterir. Böyle bir ortamda çalışanların uzmanlıklarını geliştirme ve inisiyatif alma ihtimalleri daha yüksek olacaktır. En önemlisi de bu şekilde tutum sergileyen bir lidere karşı çalışanlar saygı duyacak ve ona güveneceklerdir.²⁷³

Her bileşen dönüşüm sürecinde kendi başına ayrı bir değer taşımaktadır. Örneğin karizma taraftarların organizasyona bağlılığını sağlar, sahip olunan vizyon ve misyonu aşılır. Bireysel ilgide, liderler taraftarların iç dünyası ile ilgilenir, onların gelişimini sağlar, onlara cesaret verir. Teşvik etmede lider taraftarlarına karşılaşılan fırsatları değerlendirebilmeleri için onları yönlendirir. Entelektüel teşvikte ise, bireyleri düşünmek için teşvik eder, her türlü fikre önem verir ve taraftarlarının kendilerine güvenmelerini sağlar. Fakat asıl değer, tüm bileşenler bir araya getirilip etkin bir şekilde kullanıldığı zaman yaratılmış olur. Dönüşümcü liderin sahip olduğu davranışsal göstergeleri bir tablo (Bkz.Tablo 8) üzerinde şu şekilde ifade etmek mümkündür.²⁷⁴

²⁷²Schakleton Viv, age., s.117

²⁷³ Coad Alan F., Berry Anthony J., Transformational Leadership And Learning Orientation, Leadership&Organization Development Journal, 1998, No:19/3, s.166

²⁷⁴ Martin M. Chemers, Roya Ayman, age., s.56

Tablo 8: Dönüşümcü Liderin Sahip Olması Gereken Davranışlar

Karizma

- Bireylerde paylaşılan bir misyon ve sahiplik duygusu yaratır.
- Bireylere sahip olunan amacı empoze eder.
- Bireylerin arzusu ve isteklerini göz önünde bulundurulur.
- Kritik durumlarda grubun tansiyonunu dengede tutar.



Teşvik Etme

- Bireyleri belirlenen performans seviyelerine ulaşabileceklerine ikna eder.
- Uygulama yapabilmeleri için bir örnek oluşturur.
- Bir takım olumsuzlukları ortadan kaldırarak bireylerin beklentilerini yükseltir.
- İleriye yönelik düşünerek beklenmedik fırsatlardan yararlanma imkanı yaratır.
- Gelecek için iyimser ve uygulanabilir fikirler geliştirir.



Entelektüel Teşvik

- Sahip oldukları fikirleri tekrar gözden geçirmek için cesaret verir.
- Problemleri tekrar gözden geçirmek için teşvik eder.
- Bireyleri hızlı düşünebilme için teşvik eder.
- Problemlere farklı bakış açıları ile bakmayı teşvik eder.



Bireysel İlgi

- Bireylerin üstünlüklerini ve zayıflıklarını belirler.
- Bireylerin mutluluk ve refahı ile ilgilenir.
- Bireylerin kabiliyet ve ihtiyaçlarına bağlı olan projeleri belirler.
- Bireylere kabiliyetleri ve ihtiyaçları ile orantılı olarak özgürlük verir.
- Bireylere çift yönlü fikir alış-verişi için cesaret verir.
- Kişisel gelişimi destekler.

Kaynak: Martin M. Chemers, Roya Ayman, Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions, Academic Press, London, 1992, s.54

2.2.3.2.7.2 Dönüşümcü Liderin Özellikleri

Dönüşümcü lider gerçek bir sanatçı ve gerçek bir yol göstericidir. Etrafındaki kişilerin, kendilerini aşma dürtüsünü öne çıkarmakta rol oynar. Lider için hiçbir fırsat çok küçük, hiçbir toplantı çok önemsiz ve hiçbir dinleyici de çok genç değildir. Her ayrıntı onu yakından ilgilendirir ve her düşünce onun için önemlidir²⁷⁵.

Dönüşümcü liderin özellikleri bazı araştırmacılar tarafından aşağıda sıralanan şekillerde ifade edilmiştir.

Dönüşümcü lider, kendi alanını başka alanlarla örer ve dış çevresiyle bütünleşir. Lider, uzmandır; insan sarrafıdır; deneyimlerine dayanan önsezisini kullanır ve sürekli çevre kontrollü pratik eylem planları geliştirir. Bu liderler, kendi örgütü dışındakileri de biz olarak algılayan içte ve dıştaki kültür ve anlayış farklılıklarını sinerjik olarak yönetebilen liderlerdir. Dönüşümcü lider, bir süt kazanındaki sütü sürekli ayak darbeleriyle tereyağına çevirebilecek ve kazandan çıkarıp kurtarabilecek kadar dayanıklıdır.²⁷⁶

Dönüşümcü liderler, sadece düşünen, sorgulayan ve risk alan kişiler değil, aynı zamanda davranışlarıyla insanlara belli düşünceleri aşıl原因an kişilerdir. Bu liderler, girişimciliğe ve kendini geliştirmeye uygun bir iklim oluştururlar. Kendini izleyenlere yönelik gerçek bir ilgi ve dikkat gösterirler.²⁷⁷

Dönüşümcü lider astına, gelişme ve büyümesini teşvik için anlamlı işler verir. Astlarını fevkalade tanır; aynı zamanda nasihat verir ve astlarının performansı konusunda yıkıcı değil yapıcı eleştirilerde bulunur. Akıl hocalığı tabiri, dönüşümcü lider için, astlarının gelişmesine, bilgi ve tecrübesini kullanarak yardım etme sürecidir. Lider önderlik rolünü bilinçli ve bilinçsiz yapabilir.²⁷⁸

Dönüşümcü lider, bilgilenen bireyin güdülenme düzeyinin yüksek olacağı düşüncesinden hareketle astlarını bilgilendirir ve sürekli eğitir. Bunu yaparken astlarına, edindikleri bilgiler ile pratik çözümler yapabilmeye ve problemlere değişik açılardan bakabilme özelliği kazandırmaya çalışır. Kişilerin bilinç altını sezer, empati gücü

²⁷⁵Peters Thomas J., Waterman Robert H, Yönetme ve Yükseltme Sanatı: Mükemmeli Arayış, İstanbul, 1987, s.133

²⁷⁶ Edinsel, age., s.51

²⁷⁷ Çelik Vehbi, Eğitimde Dönüşümcü Liderlik, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Güz Yayınları, Ankara, 1998, Sayı:16, s.426

²⁷⁸ Ceylan Adnan, age., s.319

yüksektir. Gerektiği zaman örgütsel aşama sıralarını tepe taklak edebilir. Yönetmenin öncelikler seçebilmek olduğunu, seçilen bu önceliklerin de yeni öncelikler doğuracağını bilir. Dönüşümcü lider için örgüte bağlılık, bağımsızlaşarak bağlanma anlamındadır. Disiplin de onun için gruptaki sevgi bağı, ortak amaçlar ve birlikte yaşam için yüksek güdülenme demektir. Söz onun için çok önemlidir. Çünkü insan önce kelimelere boyun eğerek başlar, daha sonra adım adım nesnel anlamda boyun eğer ve ikna olur.²⁷⁹

Dönüşümcü liderin sahip olduğu genel özellikleri aşağıdaki özetlemek mümkündür:²⁸⁰

- Kendilerini değişim unsuru olarak görürler.
- Bireyleri cesaretlendirirler.
- İnsanlara inanırlar.
- Hayat boyu öğrenen, kendilerini yetiştiren kişilerdir.
- Belirsizlik, şüphe ve karışıklıkların üzerinden gelebilme yeteneğine sahiptirler.
- Vizyonerdiler.

2.2.3.2.7.3 Dönüşümcü Liderlik Süreci

Dönüşümcü liderlik süreci 3 temel aşamadan oluşmaktadır:

- Değişimin Gerekliliğinin Belirlenmesi ve Kabul edilmesi
- Yeni Bir Vizyon Yaratmak
- Değişimin Benimsenmesi dir.

Değişimin Gerekliliğinin Belirlenmesi ve Değişimin Kabul Edilmesi

Dönüşümcü liderliğin birinci aşaması, değişime olan ihtiyacımızın fark edilmesidir. Çevrede yaşanan değişimler derece derece olduğu zaman liderler organizasyonu tehdit eden faktörleri göremeyerek başarısızlığa uğrarlar. Liderin en önemli görevi, organizasyondaki kilit isimleri varolan tehditler konusunda ikna etmek ve büyük değişimin gerekliliğini kabul ettirebilmektedir. Bu görev özellikle dış çevrede yaşanan değişimin derece derece olduğu ve organizasyonun açık, ani krizler yaşadığı zaman başarılı olduğunda daha zordur. Örneğin, IBM' in lideri John Akers, IBM' i hayatının en başarılı döneminde değişime götürmüştür. Dönüşüm sürecinde stratejilerde

²⁷⁹ Edinsel, age., s.51

²⁸⁰Tichy Noel M. and Devanna Mary Anne, Transformational Leader, New York, John Wiley&Sons, 1990, s.271

yaşanan değişimler varolan kültürle uyuşmayabilir. O zaman lider, varolan kültür ve değerlere uygun bir değişim yaratır ki bu da çok zordur.²⁸¹

Yeni Bir Vizyon Yaratılması

Bir işletmeye değişim için önünü açan ve ona hız kazandıran vizyondur. Ve bu vizyonu geliştirme görevi de takımı ile birlikte lidere düşmektedir. Dönüşümcü liderin önemli vasıflarından birisi etkin bir vizyon oluşturmak ve bunu çalışanlar ile paylaşabilmektir.

Bir liderin iki temel görevi vardır.²⁸²

Birincisi bir vizyon yaratarak hedefini belirlemek, ikincisi ise kişileri o hedefe ulaşabilmeleri için onları teşvik etmektir.

Vizyon oluşturma sürecinde geçmişteki durumlar göz önüne alınarak gelecekte olması mümkün durumlar hipotez edilir. Bu süreç adım adım ilerleyen, bize acı veren bir geçmişten kurtulup arzulanan bir geleceğe doğru ilerlememizi sağlayan bir süreçtir.

Bu noktada önemli olan şey, vizyon kavramının ne olmadığını anlamaktır. Vizyon bir rüya ya da misyon ifadesi değildir ve amaç kavramı ile de ifade edilemez. Vizyon bulanık bir öngörü ya da tahmin de değildir. Vizyon, hayata geçirilebilecek bir gerçekliktir. İyi tanımlanmış bir vizyon işletmeye yön sağlayacaktır. Amaçlar, istenen belli bir sonuca işaret eder ve nadiren değerleri dikkate alırlar. Amaçlar, açık ve gerekli bir gelecek resmini gösteren yenilikçi çözüm ihtimalini içermezler. Vizyon ise, hem istenen amaçlara ulaşmayı hem de değerleri içerir.²⁸³

Bir vizyona sahip olma, liderlik sürecinin önemli bir parçasıdır. Ancak bazı yöneticiler, vizyonu aşırı hayale dayalı bulmaktadır. Çalışanlar tarafından paylaşılmayan ya da onlara etkin bir biçimde anlatılamayan bir vizyon elbette ki hayal olacaktır. Bir başka deyişle vizyonu gerçekleştirebilmede en önemli konu onu etkin bir biçimde çalışanlara iletebilmektir.²⁸⁴ Dolayısıyla dönüşümcü liderin vizyon oluşturmak kadar önemli bir başka özelliği de, vizyondan hareketle bu vizyonun gerçekleştirilmesi için gerekli faaliyetlere ilişkin olarak somut yorumlar ortaya koyması ve bunu

²⁸¹ Yukl Gary A., Leadership In Organizations, Second Edition, Prentice Hall, New Jersey, 1989, s.217

²⁸² Kotter John P., Kültürler ve Koalisyonlar, Geleceği Yeniden Düşünmek, 1. Baskı, Sabah Kitapları, İstanbul, 1997, s.72

²⁸³ Robbins Stephen P., age., s.475

²⁸⁴ Kelly Dawn, Using Vision To Improve Organizational Communication, Leadership&Organization Development Journal, 2000, No:21/2, s.92

çalışanlarla paylaşmasıdır.²⁸⁵

Günümüzün sürekli değişen ve karmaşık iş çevresinde, genelde bütün, fakat özellikle de küresel işletmelerin bilinmeyi bilebilme ve görülmeyeni görebilme gibi özelliklere sahip olmaları gereklidir. Küresel rekabette başarı kazanmak, geleceği bugüne taşıyan vizyon olgusuna bağlıdır. Dönüşümcü liderler, vizyon olgusu aracılığı ile işletmelerini güncel durumdaki yapıdan çok gelecekteki değişimleri ele alarak yönettikleri için, işletmeleri açısından, değişim ve gelişime entegre olma yolunda avantaj elde etmektedirler. Vizyon sahibi olmayan liderlerin ve işletmelerin, bugünün koşullarında başarılı olmaları ya da rekabet edebilmeleri mümkün değildir. Vizyon, bir işletmeyi hızlı ve esnek hale sokarak o işletmenin rekabet edebilmek için girdiği uğraşlarda başarılı olmasını sağlayacaktır. Günümüzde sadece rakiplerinden hızlı ve planlı hareket edebilen, onların gelecekle ilgili olarak göremediklerini önceden görerek gerekli tedbirleri alıp uygulayabilen işletmeler rekabette önde gidebilmektedirler.²⁸⁶

Değişimin Benimsenmesi

Bir organizasyonun yeniden canlandırılması, yeniliklerin faaliyete geçirilebilmesi için organizasyon yapısı içinde farklı örnek davranışların benimsetilmesi gereklidir. Bu doğrultuda dönüştürücü lider, sahip olunan vizyonu gerçekliğe, misyonu harekete, felsefeyi de uygulamaya dönüştürebilmelidir. Bu gerçeklik, uygulama ve alışkanlıklar tüm organizasyonlar tarafından paylaşılmalıdır.²⁸⁷

Bir liderin büyük, karmaşık organizasyonlarda yaşanan en önemli değişimlerde, organizasyondaki önemli bireyler tarafından destek alabilmesi için iyi bir plana ihtiyacı vardır. İlk olarak, dönüştürücü liderin, organizasyona içerde ve dışarıda destek verebilecek vizyona bağlı bir koalisyon kurması şarttır. Daha sonra liderin değişimde görev alacak kilit isimleri belirlenmesi gereklidir. Değişimi başarı ile gerçekleştirmek için lider, yeteneği ve sorumluluğu olan kişileri kilit pozisyonlara getirir. Bu kişilerin de değişimi çok iyi anlayabilecek kapasiteye, güce sahip olmaları gereklidir.²⁸⁸

Dönüşümcü lider kendilerini değişimin merkezi olarak ifade etmekte, riskli alıcıları cesaretlendirmekte, insanlara inanmakta ve onları güçlendirmek için çaba

²⁸⁵ Borden Tony, Leadership As A Vision, Management Decision, 1997, 35/9, s.675

²⁸⁶ Doğan Selen, Vizyona Dayalı Liderlik, Philip&Richard İnsan ve İş Kaynakları Danışmanlığı Yayınları, İstanbul, 2001, s.84

²⁸⁷ Gareth Morgan, Creative Organization Theory: A Resourcebook, Sage Publications, London, 1989, s.165

²⁸⁸ Kotter, age., s.219

harcamakta, yapılan hatalardan sürekli yeni bir şeyler öğrenmekte, karmaşıklıklarla, belirsizliklerle mücadele etmekte, hayal edebilmekte ve bunları organizasyonda bulunan kişilerle paylaşabilmektedir. Bu süreci farklı bir bakış açısı ile araştırmacılar şu şekilde ifade etmişlerdir “Üç Oyunlu Drama.” Bu ifade işletmelerdeki dönüşüm sürecini sırasıyla ortaya koymaktadır.²⁸⁹

Tablo 9 : Dönüşümcü Liderlik Süreci: Üç Oyunlu Drama

Giriş: Yeni Global Oyun Alanı

Değişimin Başlangıcı

Oyun 1 : Değişimin Gerekliğinin Kabul edilmesi	
Organizasyonel Dinamikler	Bireysel Dinamikler
Dönüşüm ihtiyacı *Değişim ihtiyacını hissetmek *Değişime direnç *Hızlı kararlardan kaçınma	Son verilenler *Geçmişten arınmak *Hayal kırıklıklarına karşı ayakta durabilme
Oyun 2: Yeni Bir Vizyon Yaratmak	
Organizasyonel Dinamikler	Bireysel Dinamikler
Motive Eden Vizyon *Vizyon yaratmak *Bağlılık yaratmak	Değişim *Sona eren ve başlayan süreç *Bitiş ve başlangıca yönelik bakış açıları
Oyun 3 : Değişimin Benimsenmesi	
Organizasyonel Dinamikler	Bireysel Dinamikler
Sosyal Yapı *Yaratıcı güç *Sosyal fabrikanın yeniden kurulması *İnsanların motive edilmesi	Yeni Başlangıçlar *İçsel yapılanma *Yeni senaryo *Yeni enerji
Son Söz: Tarih kendini tekrarlar	

Kaynak: Judith R. Gordon, Organizational Behaviour, Third Edition, Allyn&Bacon, London, 1991

²⁸⁹Gordon Judith R., Organizational Behaviour, Third Edition, Allyn&Bacon, London, 1991, s.369

2.2.4 Bilgi Tabanlı Organizasyon İle Dönüşümcü Liderlik İlişkisi

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş toplumların kültürlerini, üretim ve tüketim biçimlerini değiştirdiği gibi yönetim ve liderlik stillerini de değiştirmektedir. Bilgi çağında insan, sosyal ve ekonomik yapının merkezindedir. Bilgiyi üreten, dağıtan, kullanan ve yöneten insandır. İnsanın odak noktası haline geldiği bilgi toplumlarında, bilgili bireylerin değeri yükselmektedir.²⁹⁰ Liderleri ve çalışanları bilgisiz, beceriksiz, yetersiz ve yeteneksiz olan bir örgütün başarılı olması düşünülemez. Güçlü örgütün öncelikle güçlü bir lidere gereksinimi vardır. Liderin gücü ise, sahip olduğu bilgiye ve bilgiyi yönetebilme kapasitesine bağlıdır.

Günümüz bilgi çağında liderler için bilgiyi yönetebilmek en iyi liderlik kriteri haline gelmiştir. Bilgiden en verimli bir şekilde yararlanabilme ve en yüksek geri dönüşümü sağlayabilme bilginin iyi yönetilebilmesine bağlıdır.

Örgütler bilgi tabanlı, yönetimler insan merkezli, liderlik daha fazla katılımcı ve bilgiyi yönlendirecek şekilde yeniden düzenlenmektedir. Bugün örgütler çağdaş ihtiyaçlar doğrultusunda yapılarını, iletişim biçimlerini, ast – üst ilişkilerini, karar mekanizmalarını ve iş süreçlerini yeniden organize etmek zorundadırlar. Örgütsel etkinliğin sağlanabilmesi için liderlerin bilgiyi yönetebilmeleri, çalışanlar arasında bilgi transferini teşvik etmeleri ve örgütlerini öğrenen örgüt haline dönüştürebilmeleri gerekmektedir. Bilgi organizasyonu liderleri, öğrenmeyi ve öğrenilen bilgilerin uygulanmasını destekleyen bir örgüt kültürüne sahiptirler.²⁹¹

Dönüşüm, çok köklü bir değişimi ifade etmektedir. Örgütsel gelişme alanında söz sahibi bir araştırmacı ve uygulamacı olan Richard Beckhard'a göre dönüşüm, kendisini diğer dönüşüm türlerinden ayıran bir takım özelliklere sahiptir. Beckhard'a göre her şeyden önce dönüşüm, işletme içerisindeki mevcut durumun meydana gelen değişimlere ayak uydurmasını sağlamak amacıyla ayarlanması ya da onda bir takım değişikliklerin yapılmasından öte, işletmenin şekil, yapı ve doğasında çok köklü ve ani bir takım değişiklikleri içermektedir.²⁹²

²⁹⁰ <http://www.milliyet.com.tr/ozel/isyasam000253/index.html>

²⁹¹ Shelton Ken, Sahte Liderliğin Ötesinde, Rota Yayıncılık, İstanbul, 1997, s.73

²⁹² Richard Beckhard, "The Executive Management of Transformational Change" Corporate Transformation, Ed. Ralph H. Kilman, Teresa Joyce Cui And Associates, San Fransisco, Jossey Bass, 1989, s.89

Dönüşüm, işletmenin sınırları dışındaki güçlerin baskısı ile başlar; misyon, strateji, yapı gibi olguların yeniden değerlendirilmesini ve işletmenin kültürünün ve davranış süreçlerinin yeniden oluşturulmasını gerekli kılar.

Değişimi yakalamaya çalışan işletmeleri yöneten kişilerin karmaşık konularla başa çıkma ve küresel girişimlerde bulunma konusunda yetenekli olmaları gereklidir. Bilgi yönetiminde başarılı olabilmek için bilgi yönetiminin kapsadığı alana ve dinamiklerine ilişkin ayrıntılı bilgiye sahip olmak zorunludur.²⁹³ İşletmelerin “yerel oyuncu” olmaktan çıkıp zamanla “küresel oyuncu” haline gelmesi sürecinin özellikle karmaşıklık, belirsizlik ve gerilim seviyesini artırması sebebiyle, liderliğin önemi büyük ölçüde artmıştır. Açıktır ki bugünün işletmelerini yöneten kişiler, yeni kavramlar, teoriler ve bakış açıları ortaya koymalı ve her şeyden önemlisi de küresel düşünmeye ve strateji geliştirmeye yarayan zihin yapısına sahip olmalıdır.²⁹⁴

Liderler, içinde bulunulan anda zekice kararlar almak için işletmelerin gelecekte içinde bulunacakları koşulları algılamaya yardımcı olan kişilerdir.²⁹⁵ Liderlik olgusu, örgütsel konulara ilişkin her olguda öne çıkmakta ve örgütsel konulara ilişkin olarak yapılan her çalışmadan sonra liderliğin değişimi gerçekleştirme ve etkin örgütsel performans sağlamada önemli yere sahip olduğu bir kez daha anlaşılmaktadır.²⁹⁶ İşletmelerin 21. yüzyılda etkin bir biçimde rekabet edebilmeleri için sadece yetenekli bir işgücü yeterli değildir. Onların hızlı değişime ayak uydurmalarını sağlayacak yeteneğe sahip liderler tarafından yönlendirilmeleri gereklidir.

Liderlik olgusunun örgütsel performans üzerindeki belirleyiciliğine yönelik bir araştırmada incelenen işletmeler içerisinde lider pozisyonunda değişim yaşayan şirketlerin belirli bir süre sonunda karlılıklarını %44 oranında artırdıkları ortaya çıkmıştır.²⁹⁷ Bu da liderlik olgusunun işletmenin gidişatındaki etkisini çok net bir biçimde ortaya koymaktadır. Öyle görünmektedir ki yeni küresel rekabet koşulları

²⁹³ Johan Hough, Ernst W. Neuland, *Global Business: Environments And Strategies -Managing For Global Competitive Advantage*, Oxford University Press, Oxford, 2001, s. 199

²⁹⁴ P. W. Beamish, A. Morrison, P. M. Rosenzweig, *International Management*, 3rd Edition, Burr Ridge, Illinois, 1997, s. 182

²⁹⁵ Thomas Gilmore, Gregory P. Shea, *Organizational Learning and The Leadership Skill of Time Travel*, *Journal of Management Development*, Vol:16, No:4, 1998, s. 302

²⁹⁶ Mohamed Zairi, *Managing Excellence: Leadership*, *The TQM Magazine*, Vol:11, No:4, 1999, s. 215

²⁹⁷ Afsaneh Nahavandi, *The Art and Science Of Leadership*, Second Edition, Prentice Hall Inc., 2000, s.

altında ayakta kalan işletmeler, etkin liderlere sahip olan ve liderlerini geliştirebilen işletmeler olacaklardır.

Bilgi tabanlı organizasyonlar, karmaşık müşteri taleplerini gerçekleştirebilmek için dönüşüm gerçekleştirmek zorundadır. Bu değişim tüm sektörlerde ve hem liderlik hem de yönetim uygulamaları açısından gerçekleştirilmelidir. Büyük çaplı bir dönüşüm gerektiren bugünün koşullarında liderler işletmelerde söz konusu değişimi nasıl gerçekleştirebilirler? Örgütsel dönüşümü gerçekleştirebilme ya da bilgi organizasyonu olma yolunda çalışanları motive edebilmek için ne tür bir liderlik stili gereklidir? İşte dönüşümcü liderlik literatürde bu sorulara cevap verebilmek ve liderlerin işletmelerde büyük çaplı değişiklikleri nasıl gerçekleştirebileceklerini ortaya çıkarmak için önerilen bir liderlik yaklaşımı olarak göze çarpmaktadır.²⁹⁸

Küreselleşmenin arka planını oluşturduğu günümüz koşullarındaki hızlı değişim ve gelişmeler, her alanda olduğu gibi örgütsel yapılar da bir dönüşüme sebep olmaktadır. Dönüşümcü liderlik, işletmenin mevcut durumuna ya da çalışma biçimine ilişkin ve işletmenin bütününe kapsayan bir değişimi gerçekleştirmeyi hedef edinmektedir. Burada mevcut durum ya da çalışma biçiminden kastedilen şey örgütsel yapı sistemlere ilişkin birimlerdir. İşte bu anlamda dönüşümcü liderlik, bilgi odaklı düşünce sistemini işletme içerisinde yerleştirmede ve rekabet ortamında başarıyı yakalamada kolaylaştırıcı faktör olarak bu tür yapıları kullanmayı amaçlamaktadır. Zaten yeni ortaya çıkan bu tür örgüt yapıları, değişim ya da dönüşümün örgüte bir yansıması olarak görülebilir. Bu anlamda yeni koşullar altında geçerli olan, işletmelerin her alanında olduğu gibi yapılarındaki bu yeni özelliklerin de en etkin bir şekilde dönüşümcü liderler tarafından uygulanabilir olduğudur.²⁹⁹

Bu değişen dünyada yönetim anlayışının değişmemesi de mümkün değil; şirketlerin en değerli kaynakları saat 18⁰⁰'de ayaklanıp ofisten çıkıyor, üstelik çalışma şekilleri de değişmiş ya da değişmek üzere olduğundan yarın gelip gelmeyecekleri de her zaman soru işareti. En tehlikelisi çalışanlar bilgileri de yanlarında götürüyorlar, çünkü ne yazık ki şirket kullanımı için onlarda olan bilgi kasalara ya da bilgisayara kilitlenemiyor.

²⁹⁸ J. Ashayeri, R. Keij, A. Bröcker, Global Business Process Re- Engineering: A System Dynamics Based Approach, International Journal Of Operations&Production Management, Vol:18, No:9/10, 1998, s. 817

²⁹⁹ Andrew Mair, Internationalization At Honda: Transfer And Adaptation Of Management Systems, Employee Relations, Vol:20, No:3, 1998, s. 287

Şimdiye kadar öğrendiklerini, tecrübe ve bilgisini bir öğrenme fırsatı olarak görenler ve öğrenmeye gerçekten açık olup çaba harcayacak olanlar şüphesiz iş yaşamında fark yaratacaklardır. Bilginin yönetildiği ve paylaşıldığı yeni örgütlerde organizasyonlar bilgi tabanlı yapılara dönüşmektedirler. Bu dönüşümü gerçekleştiren liderler astlarından bekledikleri rol ve görevleri açıkça belirleyerek onları bir vizyona yönlendirmeye ve yönlendirmeye çalışırlar. Bu tip liderler, astlarının yetenek ve becerileri üzerinde yoğunlaşarak, kendilerine olan güvenlerini artırmaya ve bu şekilde beklenenin üzerinde performans elde etmeye çalışırlar. Bu şekilde çalışanlar da görevlerinin önemini daha iyi kavramakta ve bireysellikten ziyade örgüt çıkarları üzerine yoğunlaşmaktadır. Dolayısıyla ortak bir kültürün oluşması ve yenilikçi hareketlere verilen önemin oluşturulması ile örgütlerin geleneksel yapılardan bilgi tabanlı yapıya dönüşmeleri lider ve izleyenleri tarafından da desteklenmektedir. Dönüşümcü liderler bu değişim sürecinde aşağıdaki yönetim tarzlarını uygulamaktadırlar:³⁰⁰

Karizma: İzleyenlerine bir vizyon yaratıp, misyon oluşturarak, yarattığı gururla saygı ve güven kazanırlar.

Teşvik etme: Kendilerine olan güvenlerini izleyenlerine de yansıtan bu liderler, yarattıkları hedefler çerçevesinde başarıya ulaşmayı sağlarlar.

Entelektüel teşvik: Zeka, mantık ve dikkatli problem çözme yeteneklerini ödüllendirerek, izleyenlerini yaratıcı düşünmeye teşvik ederler.

Bireysel ilgi: İzleyenlerine bireysel ilgi göstererek, herkese eşit yaklaşım sergilerler. Koçluk becerileri ve empati yetenekleri gelişmiştir.

³⁰⁰ <http://www.insankaynaklari.com/cn/Content Body.asp?BodyID=508>

3. BÖLÜM

BİLGİ TABANLI ORGANİZASYONLARDA LİDERLİK DAVRANIŞLARI ÜZERİNE ARAŞTIRMA

3.1 Araştırmanın Amacı

Günümüzde yaşam biçimi haline gelen rekabetin işletmelere kazandırdığı en önemli kavramlardan birisi de bilgi ve bilginin yönetilmesidir. İşletmelerin yönetim fonksiyonunu yerine getirebilmesi, bilgiye sahip olması ve bunu iyi biçimde yönetebilmesi ile ilgilidir. İşletmelerin yönetim alanında yaşadığı bu değişim sürecinde değişimi gerçekleştirmek ve bilgiyi yönetmek için bilgi yöneticilerine ihtiyaç vardır.

Bilgi tabanlı organizasyon yapıları oluşturulurken bilgi şefleri, bilgi yöneticileri, bilgi liderleri organizasyondaki yerlerini almaktadırlar. Bilgi tabanlı organizasyonlarda, yeni fikirlere ve yöntemlere açık, akılları bir araya getiren, yol gösteren, sürekli değişimin gerekliliğine inanan, vizyon ve misyon yaratan, takım oyuncularını motive eden yeni liderler varolmalıdır. Dönüşümcü lider adı verilen değişimci ve yeniliğe açık liderler, özellikle bilgi çağı olan günümüzde yeni yönetim anlayışının mihenk taşı olarak oluşturmaktadırlar. Liderliğin araştırmaya konu olmasının sebebi de budur. Küreselleşmenin sürekli değişimi gerekli kılması, liderlerin buldukları işletmede değişimi kurumsallaştırmasını gerektirmektedir. İşte bu noktada vizyon sahibi, bir misyonu olan, küreselleşmeye uygun örgüt kültürünü benimseten, yenilik ve yaratıcılığa önem vererek takım çalışması ile güçlendirme uygulayıp örnek model oluşturan, çalışanlarda entelektüel istek uyandırıp onları motive eden ve her çalışanla tek tek ilgilenen dönüştürücü lider, değişen yönetim modelinde başarılı bir bilgi yönetimi için gerekli lider modelini çizmektedir.

İşte bu sebeple, bilgi tabanlı organizasyonlarda liderlik konusunda yapılan teorik çalışmaya ek olarak, bu bölümde bilgi yönetimi uygulamalarına sahip 4 farklı sektörde faaliyette bulunan 37 kuruluşta 121 üst düzey yönetici arasında, işletme liderlerinin ne ölçüde dönüştürücü liderlik modeline uygun tutum ve davranış sergilediklerini ortaya koymak amacıyla bir araştırma yapılmıştır. Araştırmadaki genel amaç, Türkiye’de bilgi yönetimi uygulamaları gerçekleştiren işletme liderlerinin ne ölçüde dönüştürücü lider özelliklerini taşıdıklarını ortaya çıkarmaktır.

3.2 Araştırmanın Hipotezleri

1. Dönüşümcü liderlik ile dönüşümcü liderlik boyutları arasında doğru yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.
2. İşletme liderinin bildiği yabancı dil sayısı ile dönüşümcü liderlik becerisi arasında doğru yönlü bir ilişki vardır.
3. İşletmenin küreselleşme derecesi arttıkça dönüşümcü lider niteliklerine sahip olması olasılığı artar.
4. İşletmenin sermayesindeki yabancı sermaye payı ile dönüşümcü liderlik arasında olumlu bir ilişki vardır.
5. İşletmenin yabancı ülkelerdeki tesis sayısı ile dönüşümcü liderlik boyutları arasında aynı yönlü bir ilişki vardır.
6. İşletmenin küreselleşme derecesi arttıkça dönüşümcü lider niteliklerine sahip olması olasılığı artar.

➤ Araştırmanın Ön Kabul Ve Sınırlılıkları

Deneklere anket formlarının uygulaması öncesinde, veri toplama ölçeğinde yöneltilen sorulara verilecek cevapların, sadece istatistiksel analiz amacı ile kullanılacağı açıklanmış ve bu analizlerde herhangi bir şekilde şirket ismi açıklanmayacağı ifade edilerek, yöneticilerin herhangi bir kaygı duymaması sağlanmıştır. Bu nedenle, deneklerin anket sorularını doğru biçimde algılayıp, yorumladıkları ve samimi yanıt verdikleri varsayılmaktadır.

Anket formu, işletme yönetim kademesinde bulunan ve işletme liderlerini değerlendirebilecek konumdaki kişiler tarafından doldurulmuştur. Bu amaçla işletmelerin yalnızca genel müdür yardımcıları ve departman müdürleri denek olarak seçilmiştir. Bu şekilde, anketin işletme liderini gerçek anlamda değerlendirme şansına sahip kişiler tarafından doldurulması sağlanmıştır. Bu nedenle, lider hakkında en iyi fikir yürütebilecek kişilerin ona yakın çalışan yönetim kadrosu olduğu varsayılmaktadır.

Bu araştırmada kullanılan anket formunun, dönüşümcü liderliği test etmek için gerekli tüm özelliklere sahip olduğu söylenebilir. Çalışmada Podsakoff'a ait, geçerlilik ve güvenilirlik testi yapılmış dönüşümcü liderlik ölçeği kullanılmıştır. Bu nedenle anket sorularının dönüşümcü lider niteliklerini yeterli ölçüde yansıttığı varsayılmaktadır.

Araştırma, 37 işletmede görev yapmakta olan 121 üst düzey yönetici üzerinde yapıldığı için, elde edilen bulgular bu deneklerden alınan verilerle sınırlıdır.

3.3 Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde örneğin seçimi, veri toplama aracının geliştirilmesi, veri toplama süreci, anketteki ifadelerin niteliği ve veri toplamada kullanılan istatistiksel yöntem ve teknikler açıklanmıştır.

3.3.1 Örneklem Seçimi

Bu çalışmada, bilgi yönetimi uygulama çalışmaları yapmakta olan küresel işletmeler ana kütle olarak seçilmiştir. Örneği ise, bu ana kütle içerisinde seçilen 37 şirketin 121 yöneticisi oluşturmaktadır.

3.3.2 Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Bu çalışmada, pek çok çalışmada olduğu gibi, temelde nicel verilere dayalı araştırma ve ölçme yöntemi benimsenmiştir. Çünkü dönüşümcü liderlik, lidere yakın çalışma arkadaşlarının algılarını yansıtan bir ölçüm aracı ile daha doğru ölçülebilir. Bu noktadan hareketle, anket belirlenmesinde nicel verilere dayalı olan araştırma ve ölçme yöntemlerinin benimsendiği çalışmalarda yaygın olarak kullanılan Likert ölçeği model olarak alınmıştır. Ölçekte yer alan ifadeler, beşli cevap skalasına göre değerlendirilmektedir. Her ifadenin yanında kesinlikle katılıyorum, katılıyorum, kararsızım, katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum şeklindeki ölçek bulunmaktadır.

Araştırmamızda ölçek seçildikten sonra anket formunun belirlenmesi aşamasına geçilmiştir. Anket, Podsakoff'un dönüşümcü liderliği ölçmek üzere geliştirdiği dönüşümcü liderlik ölçeğinin Türkçe'ye çevrilmesiyle elde edilmiştir.

Sonuçta hazırlanan anket 121 kişilik yönetici grubuna uygulanmış ve faktör analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucunda ifadeler beş boyutta toplanmıştır. Faktör analizi sonucunda ölçek büyüklüğünün yeterliliğini ölçen KMO=0,888 ve $p=0,000$ anlamlı değerli ile örneğin ölçüme uygun olduğu tespit edilmiştir.

Faktör analizinden sonra ölçeğin iç tutarlılığını hesaplama imkanı sağlayan Alpha katsayısı bulunmuştur. Veri toplama aracının güvenilirliğinin göstergesi olduğu için anket, güvenilirlik testine tabi tutulmuş, anketin tümü için $\alpha=0,9302$; vizyon ve ilham sağlama, uygun rol modeli olma boyutu için 0,9119; grup amaçlarının kabulünü sağlama boyutu için 0,9128; entelektüel teşvikte bulunma boyutu için 0,8693; bireysel ilgi gösterme boyutu için 0,9282; yüksek başarı beklentisine sahip olma boyutu için ise 0,8198 olarak bulunmuştur. Alpha katsayısı 0,00 ile 1,00 arasında bir değer alır. Değer

1'e yaklaştıkça verilerin güvenirliği artar. Bu hesaplardan sonra ölçeğin güvenirliğinin yeterli kabul düzeyinin üstünde ve güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

3.3.3 Anketin Uygulanması Ve Verilerin Toplanması

Verileri toplamak için geliştirilen, n denemesi ile faktör analizi yapılan ve son şekli verilen anket, 2004 Mart ayında işletme yöneticileri tarafından doldurulmuştur. Araştırmaya katılan her şirkette en az bir üst düzey yönetici ile doğrudan temas kurulmuş, araştırmanın niteliği, amaçları ve bilgi toplama yöntemi açıklanmış, onay istenmiştir. İşletmelerin hemen hepsi, uygulamaya, gerekli analizler yapılırken şirket isimlerinin açıklanmaması koşuluyla izin vermiştir. Bu şekilde, işletmelerin gerekli izinler alındıktan sonra, yöneticilerle daha detaylı görüşülmüş ve önceden belirtilen ölçütler doğrultusundaki anket formlarının bir kısmı araştırmacının kişisel ilişkiye sahip olduğu kişiler tarafından, bir kısmı da elektronik posta aracılığı ile dağıtılmıştır.

Anket formundaki ifadeler, işletme yönetim kademesinde bulunan ve işletme liderini değerlendirebilecek konumdaki kişiler tarafından değerlendirilmiştir. Bu amaçla işletmelerin yalnızca genel müdür yardımcıları ve departman müdürleri denek olarak seçilmiştir. Gerekli süre sonunda anketler ilgili kuruluşlardan elden ya da elektronik posta yolu ile toplanmıştır. Daha sonra 121 anket formu Statistica 5,0 Windows programı kullanılarak gerekli analizler yapılmıştır.

3.3.4 Anketin Niteliği

Anket formu toplam 23 ifadeden oluşmaktadır. Bunun dışında, uygulama yapılan her işletmenin tepe yöneticisinin kişisel özelliklerine dair soruların bulunduğu ifadeler kapsamında tepe yöneticisinin yaşı, öğrenim durumu, bildiği yabancı dil sayısı, çalışma süresi öğrenilmiştir.

Yöneticilere ulaştırılan anket formu kendi içinde beş boyuttan oluşmaktadır. Ankette, vizyon oluşturma, ilham sağlama ve rol modeli olma olarak ifade edebileceğimiz boyuta ilişkin 8, grup amaçlarının kabulünü sağlamaya ilişkin 5, yüksek başarı beklentisine sahip olmayla ilgili 3, bireysel ilgi gösterme ile ilgili 3 ve entelektüel teşvikte bulunma ile ilgili 4 ifade bulunmaktadır. Tüm bu ifadeler ile işletme liderlerinin ne ölçüde dönüşümcü lider vasıflarına sahip olduklarının tespiti amaçlanmıştır.

3.4 Verilerin Analizi

Bu bölümde araştırma için toplanan verilerin çözümlenmesi sonucu elde edilen bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır.

3.4.1 İşletme Liderlerinin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde, ölçeği oluşturan 4 farklı sektörde faaliyet gösteren 37 işletmenin tepe yöneticilerinin demografik özellikleri yer almaktadır.

3.4.1.1 Yaş Dağılımı

Anketimizle deneklere değerlendirilen 37 tepe yöneticisinin 7'si (%18,9) 35 – 44, 23'ü (%62,2) 45 – 54, 7'si (%18,9) 55 - + yaş gruplarında bulunmaktadır.

Tablo 10: İşletme Liderlerinin Yaş Dağılımı

Yaş Grupları	Frekans	Yüzde (%)
35 – 44	7	18,9
45 – 54	23	62,2
55 - +	7	18,9
TOPLAM	37	100

3.4.1.2 Cinsiyet Dağılımı

İşletme liderlerinin cinsiyetlerine göre dağılımı incelendiğinde 8'inin (%12) bayan, 29'unun da (%88) erkek olduğu görülmektedir.

Tablo 11: İşletme Liderlerinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet Grupları	Frekans	Yüzde (%)
Bayan	8	21,6
Erkek	29	78,4
TOPLAM	37	100

3.4.1.3 Öğrenim Düzeyi

İşletme liderlerinin 18'i (%48,6) lisans, 15'i (%40,6) yüksek lisans ve 4'ü (%10,8) doktora derecesinde diplomaya sahiptir.

Tablo:12 İşletme Liderlerinin Öğrenim Düzeyi

Öğrenim Düzeyi	Frekans	Yüzde (%)
Lisans	18	48,6
Yüksek Lisans	15	40,6
Doktora	4	10,8
TOPLAM	37	100

3.4.1.4 İşletme Liderlerinin Bildiği Yabancı Dil Sayısı

İşletme liderlerinin 17'si (%46) bir, 9'u (%24,3) iki, 11'i ise (%29,7) üç ya da daha fazla yabancı dil bilmektedirler.

Tablo 13: İşletme Liderlerinin Bildiği Yabancı Dil Sayısı

Yabancı Dil Sayısı	Frekans	Yüzde (%)
1	17	46
2	9	24,3
3 - +	11	29,7
TOPLAM	37	100

3.4.1.5 İşletme Liderlerinin İşletmedeki Görevleri

Araştırmamız kapsamındaki işletme liderlerinin 20'si (%16) genel müdür, yönetici, patron, şirket sahibi; 10'u (%40) müdür, müdür yardımcısı, sorumlu, şef; 7'si (%44) uzman veya mühendis olarak görev yapmaktadırlar.

Tablo 14: İşletme Liderlerinin İşletmelerdeki Görev Dağılımları

Görev Grupları	Frekans	Yüzde (%)
Genel Müdür, Yönetici, Şirket Sahibi, Patron	20	54,1
Müdür, Müdür Yrd., Sorumlu, Şef	10	27
Uzman, Mühendis	7	18,9
TOPLAM	37	100

3.4.1.6 İşletmedeki Toplam Çalışma Süreleri

Dönüşümcü lider vasıflarına sahip olup olmadıklarını tespit ettiğimiz tepe yöneticilerinin 62'si (%16,2) on yıl ya da daha az, 20'si (%54,1) 11 – 15 yıl arası, 11'i

ise (%29,7) 16 yıl ya da daha fazla süreden beri söz konusu işletmelerde görev yapmaktadır.

Tablo:15 İşletme Liderlerinin İşletmelerindeki Toplam Çalışma Süreleri

Süre	Frekans	Yüzde (%)
10 yıl ve daha az	6	16,2
11 – 15 yıl	20	54,1
16 - +	11	29,7
TOPLAM	37	100

3.4.1.7 İşletmenin Bulunduğu Sektör

Araştırmamız kapsamındaki işletmelerin 13'ü (%16) otomotiv, 2'si (%4) telekomünikasyon, 12'si (%40) tekstil, 10'u (%40) gıda sektörlerinde faaliyet göstermektedirler.

Tablo:16 İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Sektörler

Sektör	Frekans	Yüzde(%)
Otomotiv	13	38,2
Telekomünikasyon	2	5,9
Gıda	10	29,4
Tekstil	12	26,5
TOPLAM	37	100

3.4.1.8 İşletmenin Tesisinin Bulunduğu Farklı Ülke Sayısı

Ölçeğimizi oluşturan 37 işletmenin 7'si (%18,9) 1-3 arası ülkede, 6'sı (%16,2) 4-6 arası ülkede, 8'i (%21,6) 7-10 arası ülkede, 16'sı ise (%43,3) 10'dan fazla ülkede tesise sahip bulunmaktadır.

Tablo 17: İşletmelerin Tesisinin Bulunduğu Farklı Ülke Sayısı

Ülke Sayısı	Frekans	Yüzde (%)
1-3	7	18,9
4-6	6	16,2
7-10	8	21,6
10+	16	43,3
TOPLAM	37	100

3.4.1.9 İşletme Sermayesindeki Yabancı Sermaye Payı

Uygulama yaptığımız işletmeler doğrudan dış yatırım konumunda oldukları için hepsinin sermayesi içerisindeki yabancı sermaye oranları %50'den fazladır. Bu bağlamda, 10 işletme (%27) %50-%60 arası, 4 işletme (%10,8) %61-%70, 5 işletme (%13,5) %71-%80 arası, 18 işletme ise (%48,6) %81-%100 arası oranlarda yabancı sermayeye sahiptir.

Tablo 18: İşletme Sermayesindeki Yabancı Sermaye Payı

Oran	Frekans	Yüzde (%)
% 50- %60	10	27
%61-%70	4	10,8
%71-%80	5	13,5
%81-%100	18	48,7
TOPLAM	37	100

3.4.2 İşletme Liderlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Yorumlanması

İşletme liderlerinin mesai arkadaşları tarafından algılanan dönüşümcü liderlik vasıflarını ortaya çıkarmak amacıyla oluşturulan anketimizde her bir ifadeye verilen cevaplar toplanarak maddelerin aritmetik ortalamaları, mod, medyan ve frekans yüzdeleri hesaplanmıştır. Böylece işletme liderlerinin ne ölçüde dönüşümcü lider vasıflarına sahip oldukları ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

İfadelerin yorumlanmasında sınırlar 1,0 – 2,33 aralığı düşük, 2,34 – 3,66 aralığı orta, 3,67 – 5,00 aralığı yüksek olarak kabul edilmiştir.

Tablo 19'dan da izlenebileceği gibi "işletmenin gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahiptir" ifadesinin ortalaması $\bar{x} = 4,16$ 'dır. Bu ifadeye olumlu cevap veren yöneticilerin oranı %82 iken olumsuz cevap veren yöneticilerin oranı %5,8'dir. Bu da vizyonerlik ve rol modeli olma boyutuna ilişkin bu davranış konusunda işletme liderlerinin çok başarılı olduklarını ortaya koymaktadır.

Yine bu boyuta ilişkin "yöneticilere sözlerinden çok davranışları ile örnek olur" ifadesinin ortalaması $\bar{x} = 3,94$ 'tür. İfadeyi olumlu olarak niteleyen yöneticilerin oranı %73,2 iken, olumsuz niteleme yapan yöneticilerin oranı %9,4'tür. Bu da dönüştürücü

liderlerin önemli bir vasfı olan davranışla örnek bir rol modeli olma tutumu açısından işletme liderlerinin oldukça başarılı olduklarını göstermektedir.

Grup amaçlarının kabulünü sağlama boyutuna ilişkin “örgüt amaçlarının oluşturulmasına yöneticilerin katılımını sağlar” ifadesinin ortalaması $\bar{x} = 3,69$ 'dur. Bu ifade , kesinlikle katılıyorum seçeneğinin en az işaretlendiği ifade olması açısından ilginçtir. Ayrıca bu ifade “kararsızım” seçeneğine verilen %30,9'luk oranla, en çok kararsız oldukları üçüncü ifadedir. Bunun sonucunda, işletme liderlerinin yöneticileri amaçların oluşturulması sürecine dahil etmeye, diğer dönüşümcü liderlik davranışlarına kıyasla daha az önem verdikleri söylenebilir.

“Bizden çok şey beklediğini, bize açıkça söyler ve belli eder” ifadesi, anketimizdeki ortalaması en yüksek ikinci ifadedir. ($\bar{x} = 4,47$). Yöneticilerin %89,3'ü bu ifadeye olumlu yanıt vermiştir. Olumsuz yanıt veren yöneticilerin oranı sadece %3,3'yür. Bu ifade %7,24'lük oranla “kararsızım” seçeneğinin en az işaretlendiği ve standart sapmanın en düşük olduğu ifade ($\sigma = 0,77$) olmanın yanı sıra, “kesinlikle katılmıyorum” seçeneğinin hiçbir denek tarafından işaretlenmediği iki ifadeden birisidir. Tüm bunlar işletme liderlerinin yöneticilere dönük olarak yüksek düzeyde başarı beklentisine sahip olduklarını göstermektedir.

Anketimizin 19. maddesini oluşturan “benim duygularımı dikkate alarak davranır” ifadesi anketimizdeki ortalaması en düşük ifadedir ($\bar{x} = 3,63$). İfadeleri değerlendirmede kabul ettiğimiz sınırlar göz önüne alındığında bu ortalama orta sınırı içindeki bir ifadedir. % 16,8'lik bir oranla olumsuz olan “kesinlikle katılmıyorum” ve “katılmıyorum” seçeneklerinin en fazla işaretlendiği ifade budur. Bu sonuçlar, işletme liderlerinin yöneticilerine bireysel ilgi gösterme açısından yetersiz kaldıklarını ortaya koymaktadır.

“Beni rutin sorunları, yeni bakış açısı ile çözmeye teşvik eder” ifadesinin ortalaması da anket içerisindeki en düşük üçüncü ortalama ($\bar{x} = 3,65$). Yöneticilerin büyük bölümü (%58,1) bu ifadeye olumlu yanıt verse de olumsuz yanıtların oranı da oldukça yüksektir (%15,7). Bu tablo, işletme liderlerinin yöneticileri yeni çözüm yolları bulma konusunda teşvik etmeyi, diğer dönüşümcü lider davranışlarına kıyasla daha az önemsediklerini ifade etmektedir.

Vizyonerlikle ilgili “işletmenin gelecekteki durumunu yöneticilere anlatmaya çalışır” ifadesine yöneticilerin %75,4’ü olumlu yanıt vermiştir ($\bar{x} = 4,02$). Olumsuz yanıt veren yöneticilerin oranı yalnızca %8,6’dır. Bu bulguya göre işletme liderleri, gelecek için tasarladıkları vizyonu, yöneticilerle paylaşma açısından oldukça başarılı gözükülmektedirler.

Anketimizin sekizinci maddesi olan “benim için izlenecek, örnek alınacak bir liderdir” ifadesine yöneticilerin %60,5’i olumlu yanıt vermişlerdir. Buna rağmen ifade $\bar{x} = 3,71$ ’lik bir ortalama ile vizyon sağlama ve rol modeli olma faktörü kapsamındaki ifadeler içerisinde en düşük ortalamaya sahip ifadedir. Yöneticilerin %28,7’si ifade karşısında kararsız kalırken, %10,8’inin bu ifadeye ilişkin algısı düşüktür. Bu durum bize işletme liderlerinin yöneticiler için izlenecek bir lider olma açısından, vizyon sağlama ve rol modeli olmaya ilişkin diğer davranışlara kıyasla daha az başarılı olduklarını göstermektedir.

Ankette onuncu ifade olan “yöneticilerde takım düşüncesinin ve ruhunun oluşmasını sağlamaya çalışır” ifadesine deneklerin %63,3’ü olumlu, %9,4’ü ise olumsuz yanıt vermiştir. Ancak bu ifadenin ortalamasının ($\bar{x} = 3,76$) diğer ifadelerin çoğuna kıyasla daha düşük olması, işletme liderlerinin mesai arkadaşlarını takım çalışmasına istenen ölçüde teşvik etmediklerini ortaya koymaktadır.

“Benim kişisel duygularıma saygı gösterir” ifadesi karşısında yöneticilerin %62,9’u olumlu yanıt verirken, %11,8’i olumsuz yanıt vermiştir ($\bar{x} = 3,77$). Ayrıca bu ifade %3’lük bir oranla “kesinlikle katılmıyorum” seçeneğinin en çok işaretlendiği üçüncü ifadedir. Bu da işletme liderlerinin kişisel duygulara saygı duyma konusuna umulandan daha az önem verdikleri anlamını taşımaktadır.

“Beni düşünmeye sevk eden sorular sorar” ifadesi yöneticilerin %67’si tarafından olumlu olarak yanıtlanırken, deneklerin %10,5’i bu ifadeye olumsuz yanıt vermiştir ($\bar{x} = 3,71$). Bu ifade, %22,6’lık bir oranla “kesinlikle katılıyorum” seçeneğinin en az işaretlendiği üçüncü ifadedir. Bu da işletme liderlerinin entelektüel anlamda teşvik sağlama yeteneğinden yöneticilerin çok emin olmadıklarını göstermektedir.

“İşletme için daima yeni fırsatlar arar” ifadesine deneklerin %77,62’si olumlu, %5’i olumsuz yanıt vermiştir. ($\bar{x}=4,14$). Bu bulgu, işletme liderlerinin işletmeleri için sürekli yeni fırsatlar arama çabası içinde oldukları anlamına gelmektedir.

“Başarılarla ve amaçlara ulaşmayı sembolleştirir” ifadesine %68,3 olumlu, %10,5 olumsuz yanıt verilmiştir. Ortalamanın diğer pek çok ifadeye kıyasla yüksek olması ($\bar{x}=3,82$), işletme liderlerinin başarıyı sembolleştirip mesai arkadaşlarını bu sembol dahilinde motive etmeye önem verdiklerini göstermektedir. Yine de bu ifade vizyon sağlama ve rol modeli olma boyutu içerisinde en düşük ortalamalı ikinci ifadedir.

“Yöneticilerin takım oyuncusu olmalarını sağlamaya çalışır” ifadesi de deneklerin çoğunluğu tarafından olumlu olarak yanıtlanmıştır (%59,5). Ancak, “kararsızım” seçeneğinin en yüksek oranda işaretlendiği ifade de bu ifadedir (%31,4). Bununla birlikte en çok tekrarlanan terimi oluşturan modun yalnızca bu ifade için 3 olması, işletme yöneticilerinin takım çalışmasını teşvik konusundaki yeteneklerinin çok üst düzeyde olmadığını ortaya çıkarmaktadır.

“Faaliyetlerimizi değerlendirirken ikinci en iyiyi başarı olarak görmez” ifadesi ise %71 oranında olumlu, %7,5 oranında ise olumsuz olarak yanıtlanmıştır. Bu madde, anket içerisinde ortalaması en yüksek üçüncü ifadedir ($\bar{x}=4,23$). Bu durum, liderlerin çalışma arkadaşlarına yönelik yüksek başarı beklentisine sahip oldukları gerçeğini ortaya koymaktadır.

“Benim kişisel ihtiyaçlarımı göz önüne alarak davranır” ifadesi %55,4 oranında olumlu yanıtlanmış olsa da, bu ifade en düşük ortalamaya sahip ikinci ifadedir ($\bar{x}=3,64$). Bunun yanı sıra bu maddenin “kesinlikle katılmıyorum” seçeneğinin en çok işaretlendiği ikinci (%3,9) ve yine “kararsızım” seçeneğinin en fazla işaretlendiği ikinci ifade olması (%31,1), işletme liderlerinin, yöneticilerin kişisel ihtiyaçlarına istenen ölçüde önem vermedikleri anlamına gelmektedir.

“İşleri gerçekleştirme biçimimi sürekli gözden geçirmem için beni uyarır” ifadesi yöneticilerin %63,3’ü tarafından olumlu, %9,4’ü tarafından ise olumsuz olarak algılanmaktadır. Ancak bu ifadenin ortalamasının ($\bar{x}=3,76$) ifadelerin çoğuna kıyasla daha düşük olması, işletme liderlerinin yöneticileri işlerin gerçekleştirilmesi sürecinde

etkinliği artırmak amacıyla bir takım yenilikler ortaya koymaya yönelik olarak istenen ölçüde teşvik etmediklerini ortaya koymaktadır.

“Yöneticilere geleceğe ilişkin planlarıyla ilham vermeye çalışır” ifadesi, deneklerin %65,8’i tarafından olumlu, %9,7’si tarafından olumsuz olarak yanıtlanmıştır. Bu ifadenin ortalamasının, diğer ifadelerin çoğundan yüksek olması ($\bar{x} = 3,88$), işletme liderlerinin, yöneticilere geleceğe yönelik vizyonu gerçekleştirmek amacıyla yapılan planlarla ilham verme açısından oldukça başarılı olduklarını göstermektedir.

“Yöneticileri aynı amaca dönük olarak çalışmaya sevk eder” ifadesini olumlu yanıtlayan yöneticilerin oranı %65,5, olumsuz olarak yanıtlayan yöneticilerin oranı %5,3’tür ($\bar{x} = 3,80$). Bu ifade “kesinlikle katılıyorum” seçeneğinin en az işaretlendiği ikinci (%19,8), “kararsızım” seçeneğinin ise en çok işaretlendiği üçüncü (%29,2) ifadedir. Bu durum, yöneticilerin, işletme liderlerinin takım çalışmasına yeterince önem vermediklerini düşündüklerini göstermektedir.

“İşime ve kariyerime ilişkin beklentilerimi yükseltmeye çalışır” ifadesini yöneticilerin %62,3’ü olumlu, %12,4’ü ise olumsuz yanıtlanmıştır. Bu ifadenin ortalamasının diğerlerine göre düşük olması ($\bar{x} = 3,72$) ve “kesinlikle katılmıyorum” seçeneğinin en çok işaretlendiği dördüncü ifade olması (%3,00), yöneticilerin kariyer beklentilerini yükseltme ve onları bu anlamda teşvik etme konusuna, işletme liderlerinin istenen düzeyde önem vermedikleri anlamına gelmektedir.

“Çalışanların belirlenen amaçlara bağlılık duymalarına önem verir” ifadesi yöneticilerin büyük bölümü tarafından (%72,5) olumlu olarak yanıtlanmıştır. Bu ifadeye olumsuz yanıt veren deneklerin oranı sadece %7,7’dir. İfadenin ortalamasının oldukça yüksek olması ($\bar{x} = 3,97$), işletme liderlerinin, yöneticilerinin amaçlara bağlılık duymalarını önemsediklerini göstermektedir.

“İşletme içi takım çalışmalarında işbirliğini sürekli hale getirir” ifadesi, yöneticilerin %67’si tarafından olumlu algılansa da bu ifade “kesinlikle katılıyorum” seçeneğinin en az işaretlendiği dördüncü ifadedir. Yöneticilerin %7,5’inin olumsuz olarak yanıtladığı bu ifadenin ortalamasının 4’ün altında olması da ($\bar{x} = 3,82$), takım çalışması ve işbirliğini sağlamaya işletme liderlerinin görece olarak daha az önem verdiklerini ortaya koymaktadır.

Tablo 19: İfadelerin İstatistiksel Veri Özeti

N O	İFADE	ORT. \bar{x}	MED	MOD	ST. SP. σ	5		4		3		2		1	
						F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Geleceğe ilişkin net bir fikre sahip olma	4,16	4	5	0,87	50	40,8	49	40,5	15	12,9	6	5,5	1	0,3
2	Yeni fırsatlar arama	4,14	4	5	0,89	51	41,9	43	35,7	21	17,4	5	4,4	1	0,6
3	Geleceği yöneticilere anlatma	4,02	4	4	0,94	43	36,1	48	39,3	19	16,0	10	8,0	1	0,6
4	Başarıyı sembolleşirme	3,82	4	4	0,97	31	26,2	51	42,1	26	21,2	11	8,8	2	1,7
5	Geleceğe ilişkin ilham verme	3,88	4	5	1,02	41	33,6	39	32,2	30	24,5	9	8,0	2	1,7
6	Amaca bağlılığı önemseme	3,97	4	4	0,94	40	32,8	48	39,7	24	19,8	8	6,9	1	0,8
7	Davranışla örnek olma	3,94	4	4	0,94	36	30,2	52	43,0	21	17,4	10	8,8	2	0,6
8	İzlenecek lider olma	3,71	4	4	1,00	29	24,0	44	36,5	35	28,7	10	8,3	3	2,5
9	İşbirliğini sürekli kılma	3,82	4	4	0,88	27	22,6	54	44,4	31	25,6	8	6,9	1	0,6
10	Takım düşüncesini sağlama	3,76	4	4	0,95	28	23,4	49	39,9	33	27,3	10	8,0	1	1,4
11	Takım oyuncusu olmayı teşvik etme	3,72	4	3	0,92	26	21,8	46	37,7	38	31,4	10	8,5	2	0,6
12	Aynı amaca sevk etme	3,80	4	4	0,82	24	19,8	55	45,7	35	29,2	6	5,0	1	0,3
13	Yöneticileri amaç oluşturmaya katma	3,69	4	4	0,87	21	17,1	53	43,8	37	30,9	9	7,4	1	0,8
14	Düşünmeye sevk etme	3,71	4	4	0,97	27	22,6	46	38,2	35	28,7	11	8,8	2	1,7
15	Yeni yöntem aramayı teşvik	3,76	4	4	0,94	29	23,7	48	39,6	31	25,9	12	10,5	1	0,3
16	Yeni bakış açısı aşılama	3,65	4	4	1,06	30	24,8	40	35,3	32	26,2	17	13,8	2	1,9
17	Kariyer beklentilerini yükseltme	3,72	4	4	1,04	31	25,3	45	37,0	31	25,3	11	9,4	3	3,0
18	Kişisel ihtiyaçları dikkate alma	3,64	4	4	1,08	31	25,6	36	29,8	38	31,1	12	9,6	4	3,9
19	Yöneticilerin duygularını dikkate alma	3,63	4	4	1,10	30	24,5	42	34,5	29	24,2	15	12,9	5	3,9
20	Duygulara saygı gösterme	3,77	4	4	1,06	36	29,5	40	33,4	31	25,3	10	8,8	4	3,0
21	Yüksek beklenti ifade etme	4,47	5	5	0,77	73	60,6	35	28,7	9	7,4	4	3,3	0	0,0

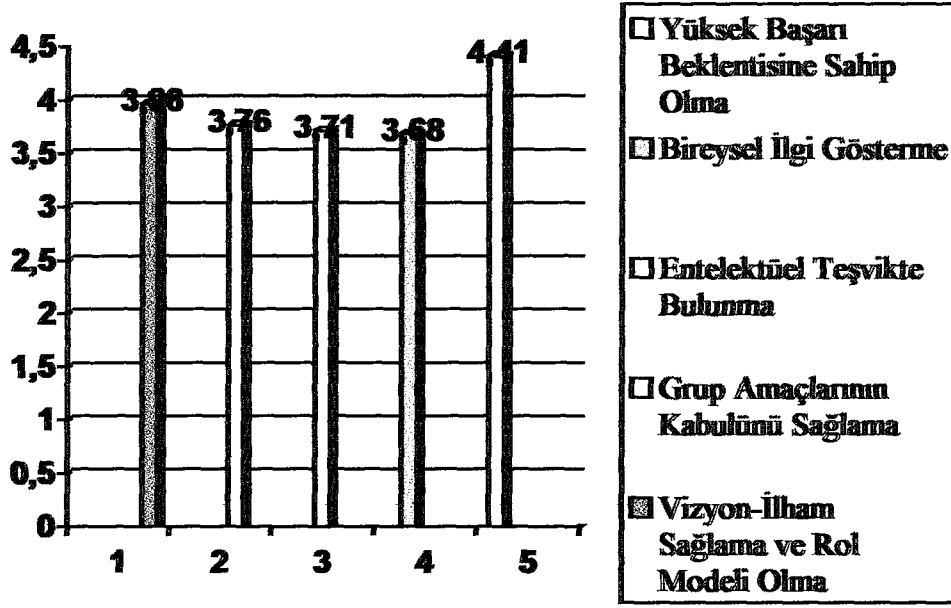
22	İkinci en iyiyi kabul etmeme	4,23	5	5	0,98	65	54,0	28	23,1	19	15,4	8	6,9	2	0,6
23	En iyisini bekleme	4,53	5	5	0,71	77	63,6	33	27,3	9	7,2	2	1,9	0	0,0

Anketi bir bütün olarak değerlendirdiğimizde 121 üst düzey yöneticinin 23 ifadeye verdikleri toplam 2783 yanıtın % 68,7'si olumlu, % 9,1'i olumsuzdur. Tercihlerin % 22,6'sı "kararsızım" seçeneğinde toplanmaktadır. Bu genel tablo, örneğimiz içerisindeki işletme liderlerinin dönüşümcü lider vasıflarına sahip olarak algılandıkları sonucuna ulaşmamızı sağlamaktadır.

Bu sonuçlara bakıldığında ve ifadelerin yorumlanması açısından oluşturduğumuz sınırlar göz önünde bulundurulduğunda üç ifade dışındaki tüm ifadelerin "yüksek" sınıfı içerisinde olduğu görülmektedir. Ayrıca Şekil 4'te özetlediğimiz boyut ortalamaları değerlendirildiğinde tüm boyutlara ilişkin ortalamaların "yüksek" sınıfı içerisinde olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu da örneğimiz içerisinde yer alan işletme liderlerinin dönüşümcü lider özelliklerine büyük ölçüde sahip olduklarını göstermektedir.

Onuncu ifadenin en yüksek ortalamaya sahip olması ve bu ifadenin ait olduğu yüksek başarı beklentisi boyutunun, Şekil 4'te de görülebileceği gibi, en yüksek ortalamalı boyut olması araştırmamız kapsamındaki işletme liderlerinin, dönüşümcü liderlik boyutları içerisinde en çok bu boyuta ilişkin özellikleri taşıdıklarını göstermektedir. Ayrıca seçenek sınırları açısından "orta" bölümde yer alan üç ifadenin ikisinin (18 ve 19 nolu ifadeler) bireysel ilgi gösterme boyutuna ait olması ve bu boyutun n düşük ortalamaya sahip olması, örneğimiz içerisindeki işletme liderlerinin dönüşümcü liderlik boyutları içerisinde en az bu boyuta ilişkin özelliklere sahip olduklarının kanıtıdır. Bir başka ifade ile araştırmamız kapsamındaki işletme liderleri, yöneticiler ile yakın ilişkiler kurma ve her yöneticinin ihtiyaçlarını dikkate alarak onlara kişisel ilgi gösterme konusunda, diğer boyutlara göre daha az başarılı görülmektedirler.

Ortalaması yine "orta" bölüm içerisinde yer alan diğer ifadenin de entelektüel teşvik boyutuna ilişkin yeni bakış açısı aşılama hakkında olması, işletme liderlerinin izleyenlerini yenilikçi ve yaratıcı olmaya teşvik konusunda, yüksek başarı beklentisine sahip olma ve vizyon-ilham sağlama ve uygun rol modeli olma boyutlarına kıyasla istenen ölçüde başarılı olmadıklarını ortaya koymaktadır.



Şekil 4: Dönüşümcü Liderlik Boyut Ortalamaları

3.4.3 Korelasyon Analizine İlişkin Veriler

Korelasyon analizi iki değişken arasındaki ilişki düzeyini veya derecesini ölçer. Bu analiz, değişkenler arasındaki doğrusal ilişkinin derecesini belirler. İki seri arasında hiçbir ilişki yoksa, korelasyon katsayısı sıfır, aynı yönlü tam bir ilişki varsa (+1), aksi yönlü tam bir ilişki varsa (-1) değerlerini alır.

Faktörlerin kendi aralarında aynı yönlü ve anlamlı bir ilişki gözlenmektedir. Faktörlerin birbirleriyle olan ilişkilerini gözden geçirecek olursak;

1. Vizyon - ilham sağlama ve rol modeli olma boyutu ile grup amaçlarının kabulünü sağlama arasında $p < 0,01$ (0,454)
2. Vizyon - ilham sağlama ve rol modeli olma boyutu ile entelektüel teşvik arasında $p < 0,01$ (0,589)
3. Vizyon - ilham sağlama ve rol modeli olma boyutu ile bireysel ilgi arasında $p < 0,01$ (0,618)
4. Vizyon - ilham sağlama ve rol modeli olma boyutu ile yüksek başarı beklentisi arasında $p < 0,01$ (0,222)
5. Grup amaçlarının kabulünü sağlama boyutu ile entelektüel teşvik arasında $p < 0,01$ (0,392)

6. Grup amaçlarının kabulünü sağlama boyutu ile bireysel ilgi arasında $p<0,01$ (0,398)
7. Grup amaçlarının kabulünü sağlama boyutu ile yüksek başarı beklentisi arasında $p<0,01$ (0,277)
8. Entelektüel teşvik boyutu ile bireysel ilgi arasında $p<0,01$ (0,575)
9. Entelektüel teşvik boyutu ile yüksek başarı beklentisi arasında $p<0,05$ (0,159)
10. Ve bireysel ilgi boyutu ile yüksek başarı beklentisi arasında da $p<0,05$ (0,138)

düzeyinde doğru yönlü bir ilişki vardır. Bu bulgular değerlendirildiğinde boyutlar arası en güçlü ilişkinin vizyon-ilham sağlama ve rol modeli olma boyutu ile bireysel ilgi boyutu arasında olduğu söylenebilir. Bunu yine vizyon –ilham sağlama ve rol modeli olma boyutu ile entelektüel teşvik arasındaki ilişki izlemektedir.

Toplam dönüşümcü liderlik özellikleri ile boyutlar arasındaki bire bir aynı yönlü ilişkinin de oldukça yüksek olduğu gözlenmektedir.

H₁: Dönüşümcü liderlik ile dönüşümcü liderlik boyutları arasında doğru yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. Toplam dönüşümcü liderlik özelliklerinin vizyon-ilham sağlama ve rol modeli olma boyutu ile $p<0,01$ (0,879), grup amaçlarının kabulünü sağlama boyutu ile $p<0,01$ (0,705), entelektüel teşvik boyutu ile $p<0,01$ (0,765), bireysel ilgi boyutu ile $p<0,01$ (0,765) ve yüksek başarı beklentisi boyutu ile de $p<0,01$ (0,400) düzeyinde doğru yönlü bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir.

H₂: İşletme liderinin bildiği yabancı dil sayısı ile dönüşümcü liderlik becerisi arasında doğru yönlü bir ilişki vardır. İşletme liderlerinin bildikleri yabancı dil sayısı ile dönüşümcü liderlik becerisi arasında $p<0,01$ (0,778) düzeyinde doğru yönlü bir ilişki vardır.

H₃: İşletme liderinin vizyon – ilham sağlama ve rol modeli olması özellikleri ile işletmenin yabancı ülkedeki tesis sayısı arasında olumlu bir ilişki vardır. Dönüşümcü liderlik boyutlarından vizyon-ilham sağlama ve rol modeli olma boyutu ile işletmenin yabancı ülkelerdeki tesis sayısı arasında $p<0,01$ (0,253) düzeyinde aynı yönlü bir ilişki vardır.

H₄: İşletmenin sermayesindeki yabancı sermaye payı ile dönüşümcü liderlik arasında olumlu bir ilişki vardır. Grup amaçlarının kabulünü sağlama boyutu ile en

güçlü aynı yönlü ilişkiye sahip değişken işletmenin sermayesindeki yabancı sermaye oranıdır. ($p < 0,01$, 0,149)

H₅: İşletmenin yabancı ülkelerdeki tesis sayısı ile dönüşümcü liderlik boyutları arasında aynı yönlü bir ilişki vardır. İşletmenin yabancı ülkedeki tesis sayısı ile yüksek başarı beklentisi boyutu arasında $p < 0,01$ (0,376) düzeyinde aynı yönlü ve güçlü bir ilişki göze çarpmaktadır.

H₆: İşletmenin küreselleşme derecesi arttıkça dönüşümcü lider niteliklerine sahip olması olasılığı artar. Toplam dönüşümcü liderlik özellikleri ile $p < 0,01$ (0,276) düzeyi ile en güçlü ilişkiye sahip değişken işletmenin yabancı ülkelerdeki tesis sayısıdır. Ayrıca yabancı sermaye oranının toplam dönüşümcü liderlik özellikleri ile $p < 0,05$ (0,124) düzeyinde aynı yönlü ilişkisi mevcuttur. Bu bulgular şirketin küreselleşme derecesi arttıkça işletme liderinin dönüşümcü lider niteliklerine sahip olma olasılığının arttığını ortaya koymaktadır.

Korelasyon analizi sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde boyutlar arası ilişki açısından diğer boyutlarla vizyon-ilham sağlama ve rol modeli olma boyutu arasında çok güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Korelasyon katsayıları dikkate alındığında bire en yakın rakamlar, diğer boyutların bu boyutla ilişkisi içerisinde elde edilmiştir. Bu da işletme liderlerinin bu boyuta ilişkin özelliklerinin fazla olmasının, diğer boyutlara ait özellikler açısından da daha başarılı olmalarını sağladığını göstermektedir. Boyutlar arası ilişkiler değerlendirildiğinde ise en güçlü ilişkinin vizyon-ilham sağlama ve rol modeli olma boyutu ile bireysel ilgi boyutu arasında olduğu anlaşılmaktadır. Bu da liderin vizyonerliği ve rol modeli olması ile çalışanlara gösterdiği bireysel ilginin doğru yönlü ilişki içerisinde olduğu anlamına gelmektedir. Ayrıca bu iki boyutun her ikisinin de yüksek başarı beklentisi boyutu ile sahip oldukları ilişkiyi gösteren korelasyon katsayıları anlamlı olmakla birlikte diğerlerine kıyasla daha düşüktür. Bu da vizyon-ilham sağlayan ve rol modeli olan ve bireysel ilgi gösteren işletme liderlerinin çalışma arkadaşlarını aşırı derecede yüksek başarı beklentisi ile sıklıkla kendilerini ve onların kendilerini daha rahat hissetmelerini sağladıklarını ortaya koymaktadır.

SONUÇ

Gelecek yıllarda yöneticilik görevi üstleneceklerin karşılaşacakları organizasyon ve yönetim atmosferleri sanayi uygarlığı kuruluşlarının organizasyon ve yönetim atmosferlerinden çok farklı olacaktır. Organizasyonlar günümüzde giderek daha da çetinleşen bir rekabet ile karşı karşıya kalmış ve geleceği tahmin edilemez hale gelmişlerdir. Geçmişte işe yarayan stratejik planlama yaklaşımları günümüzde temel yetenek yaratma ve bu temel yeteneklere dayanarak ayakta kalma mücadelesine dönüşmüştür.

Peter Drucker'ın ilk olarak öngördüğü "Bilgi Toplumu" ve "Bilgiye Dayalı Organizasyonlar" kavramları enformasyon teknolojilerinin de gelişmesiyle geçmişteki kavramsal boyutlarından günümüzün pratikleri haline gelmiştir.

Sanayi toplumlarından bilgi toplumuna geçildikçe, işletmelerin yönetim modellerini de bu değişim doğrultusunda değiştirmeleri ve bu değişimde yeni tarzda liderler yaratmaları gerekmektedir. İşte bu anda devreye giren dönüşümcü lider, karizmasıyla, güçlü bağlılık ve istek duygularını diğerlerinde canlandırarak, kendini izleyen kişileri sorun çözme yolunda çeşitli mücadelelere ya da meydan okumalara teşvik ederek ve izleyenlerinin her biri ile kişisel bir ilişki geliştirerek küreselleşen bir iş ortamı içerisinde faaliyette bulunan bir işletme için gerekli değişimi gerçekleştirecektir.

Dönüşümcü liderler, çalışanları gerekli olduğunda, işletmenin vizyonu ve misyonu için kendi bireysel çıkarlarından vazgeçmeye teşvik ederler. Dönüşümcü liderler, çalışanların kendilerine güvenlerini ve kariyer beklentilerini artırmaya çalışır ve bu şekilde onların beklentilerin ötesinde başarı ortaya koymasını sağlamaya çalışırlar. Değişimin çok hızlı bir biçimde gerçekleştiği bugünün koşullarında çalışanların yeni düşünce biçimleri ile olguları değerlendirmesine yönelik çabalar son derece önemlidir ve bugün işletmelerin ortaya koyabileceği en büyük rekabet avantajıdır.

Bugün işletmelerin yaşadığı dönüşüm işletmenin sınırları dışındaki güçlerin baskısı ile başlamakta; misyon, strateji, yapı gibi olguların yeniden değerlendirilmesini, işletmenin kültürünün ve davranış süreçlerinin yeniden oluşturulmasını gerekli kılmaktadır. İşletmelerin yerel oyuncu olmaktan çıkıp küresel oyuncu haline gelmesi sürecinin özellikle karmaşıklık, belirsizlik ve gerilim seviyesini artırması sebebiyle, liderliğin önemi büyük ölçüde artmıştır. Açıktır ki bugün bilgi organizasyonlarını

yöneten kişiler, yeni kavramlar, teoriler ve bakış açıları ortaya koymalı ve her şeyden önemlisi de küresel düşünmeye ve strateji geliştirmeye yarayan zihin yapısına sahip olmalıdır. Yeni rekabet koşulları altında ayakta kalan işletmeler, etkin lidere sahip olan ve liderlerini geliştirebilen işletmeler olacaktır. Dönüşümcü liderlik becerisi, 21. yüzyılda işletmeler açısından rekabet avantajı ortaya çıkarabilecek en temel manevi varlıktır.



KAYNAKLAR

- Abou-Zeid E. S., A Knowledge Management Reference Model, Journal of Knowledge Management, 2002 Sayı 6,
- Appelbaum Steven, Hebert Daniele, Leroux Sylvie, "Empowerment: Power Culture And Leadership-A Strategy or Fad For The Millennium?", Journal Of Workplace Learning: Employee Counselling Today, 1999Vol:11, No:7,
- Applehans Wayne, Alden Globe, Greg Laugero, Managing Knowledge, Apractical Web – Based Approach, Boston, Addison Westley, 1999
- Arat Melih, Önce Kalite Dergisi, Mayıs-Haziran, Sayı 37, "t.y."
- Arat Melih, 21. Yüzyıl için Yönetim, Yönetimin Temellerine Derin Bakışlar, İstanbul, Datateknik Bilgisayar Sistemleri Tic. Ve San. AŞ:, 1998
- Arat Melih, Değişimin Liderleri, Mavi Kitaplar, İstanbul, Haziran 2001
- Ardıç Kemal, Yenigün Cüneyt, TKY'de Liderlik Anlayışı, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Cilt 2, İstanbul, 1997
- Ashayeri J., Keij R., Bröker A., Global Business Process Re- Engineering: A System Dynamics Based Approach, International Journal Of Operations&Production Management, Vol:18, No:9/10, 1998
- Baird Llyod S., Post James E., Mahon John F., Management: Functions and Responsibilities, Harper And Row Publishers, New York, 1990
- Balekoğlu Feriha, Liderlik Teorilerindeki Gelişmeler Ve Organizasyon Kültürü İle İlişkisi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1992
- Barın Aysun, Bilgi Yönetimi Niye Bu Kadar Gündemde, Executive Excellence, Nisan 2000,
- Barutçugil İsmet, Teknolojik Yenilik Ve Araştırma – Geliştirme Yönetimi, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1981
- Barutçugil İsmet, Bilgi Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, Nisan 2002, İstanbul
- Bass Bernard M., From Transactional To Transformational Leadership: Learning To Share The Vision, Organization Dynamics, 1990

- Bass Bernard M., Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership, *European Journal of Work And Organizational Psychology*, 1999
- Beamish P. W., A. Morrison, P. M. Rosenzweig, *International Management*, 3rd Edition, Burr Ridge, Illinois, 1997
- Beckhard Richard, "The Executive Management of Transformational Change" *Corporate Transformation*, Ed. Ralph H. Kilman, Teresa Joyce Cui And Associates, San Fransisco, Jossey Bass, 1989
- Bedük Aykut, "Bilgi Çağında Yönetim", *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, Ankara,1998
- Beijerse Roelof P., Questions In Knowledge Management: Defining and Conceptualizing A Phenomenon, *Journal of Knowledge Management*, 1999, 3/2,
- Bender S. and Fish A., "The Transfer of Knowledge and The Retention of Expertise: The Continuing Need For Global Assignments", *Journal of Knowledge Management*, 2000 Vol:2, No.1,
- Bennis Warren, *The Four Competencies of Leadership*, Training And Development Journal, August, 1984
- BennisWarren, Nanus Burt, *Leaders*, Harper Business, New York, 1985
- Bennis Warren, "Becoming A Leader Of Leaders", *Rethinking The Future*, Ed R. Gibson, Nicholas Bredley Publishing, London, 1998
- Bhatt Gonesh D., Knowledge Management In Organizations: Examining The Interaction Between Technologies, Techniques and People, *Journal Of Knowledge Management*, 2001
- Bilgi Yönetimi, *Harvard Business Review*, Çev: Gündüz Bulut, Mess Yayınları, Nisan 1999, İstanbul
- Black J. Stewart, Porter Lyman W., *Management: Meeting New Challenges*, Prentice Hall Inc., New Jersey, 2000
- Bock G. W. & Kim Y. G., Breaking The Myths of Rewards: An Exploratory study of Attitudes about Knowledge Sharing, *Information Resources Management Journal*, April/June, 2002
- Borden Tony, *Leadership As A Vision*, *Management Decision*, 1997, 35/9

Bryan Fuller, Ruby Morrison, Ladon Jones, Donna Bridger, Valerie Brown, The Effects Of Psychological Empowerment On Transformational Leadership And Job Satisfaction, The Journal Of Social Psychology, June 1999, Vol.139, Issue:3

Burt Nanus, Visionary Leadership, Free Press, New York

Cafoğlu Zuhal, Liderlik: Bilgi – Karizma – Değişim, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Cilt 1, İstanbul, 1997

Cambazoğlu Türker, Kurumlarda Yararlı Bilginin Yönetimi ve İlintili Teknolojiler, BT Haber Dergisi, 2001, Sayı:238

Canella Albert A., Monroe Martin J., “Constrasting Perspectives On Strategic Leaders: Toward A More Realistic View Of Top Managers”, Journal of Management, 1997, Vol:23, No:3,

Caşın Mesut, Stratejik Açıdan Liderlik Sanatının Yeni Ufukları, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Cilt 2, İstanbul, 1997

Certo Samuel C., Modern Management, quality Ethics And The Global Environment, 5th Edition, Ally Bacon, USA, 1992

Ceylan Adnan, Liderliğe Kurumsal Yaklaşımlar, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Cilt 1, İstanbul, 1997

Champoux E. J., Organizational Behavior, Integrating Individuals, Groups And Processes, West Publishing Comp., 1996

Chapman Elwood, O’neil Sharon Lund, Leadership: Essential Steps Every Manager Needs To Know, Prentice Hall Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2000

Chemers Martin M., Ayman Roya, Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions, Academic Press, London, 1992

Coad Alan F., Berry Anthony J., Transformational Leadership And Learning Orientation, Leadership&Organization Development Journal,1998, 9/3

Cohendet P. and Krahermer F. M., The Theoretical and Policy Implications of Knowledge Codification, Research Policy, 2001

Cole G. A., Management: Theory And Practice, 4th Edition, DP Publication, London, 1993

Collier Jane, Esteban Rafael, Systematic Leadreship, Ethical And Effective, The Leadership&Organization Development Journal, 2000, 21/4

- Conger J. A., Kanunga R. N., Behavioral Dimensions of Charismatic Leadership, Jossey-Bass, San Francisco, 1998
- Covan R., Foray D., The Economics of Codification and The Diffusion of Knowledge, Industrial and Corporate Change, 1997
- Çelik Vehbi, Eğitimde Dönüşümcü Liderlik, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Güz Yayınları, Ankara, 1998, Sayı:16
- Davenport, T.H. & L. Prusak, Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know, Boston: Harvard Business School Press, 1998
- Davenport Thomas, Prusak Laurance, İş Dünyasında Bilgi Yönetimi, Rota Yayınları, Şubat 2001
- Demirel Süleyman, "Liderlik 2000 Konferansı", Hürriyet Gazetesi İnsan Kaynakları, 15 Kasım 2000
- Dikmen Cemal, TKY Yönelimli Dönüştürücü Liderlik Modelinin TSK'da Uygulanabilirlik Boyutları, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 1998
- Diñer Ömer, Yahya Fidan, İşletme Yönetimi, 2. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1996
- Diñmen M., Şirket Bilgi Haritası, Otomasyon Dergisi, Ağustos 1998
- Doğan Selen, Vizyona Dayalı Liderlik, Philip&Richard İnsan ve İş Kaynakları Danışmanlığı Yayınları, İstanbul, 2001
- Drago William A., Clements Christine, Leadership Characteristics And Strategic Planning, Management Research News, 1999, Vol:12, No:1
- Drucker Peter, Gelecek İçin Yönetim, 4. baskı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 1996
- Drucker Peter, The Coming Of The New Organization, Harvard Business Review On Knowledge Management, 1998
- Drucker Peter, Fırtınalı Dönemlerde Yönetim, İstanbul, İnkılap Kitabevi, 1998
- Duncan W. Jack, Management: Ideas and Actions, Oxford University Pres, New York, 1999
- Dymock Darryl, Blind Date: A Case Of Mentoring As Workplace Learning, Journal Of Workplace Learning, 1999, Vol:11, No.8
- Edinsel Kerim, Kendini Kendini Yöneten Örgüte Geçişte Liderlik Sorunları, , 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Cilt 1, İstanbul, 1997

- Erdoğan İlhan, İşletmelerde Davranış, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ.; İstanbul, 1994
- Erçil Yavuz, Linear Olmayan Karizmatik Liderlik Modeli, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Cilt 2, İstanbul, 1997
- Eren Erol, Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ.; İstanbul, 2000
- Erengül Bilge, Bilgi Yönetimi, Human Resources- İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, Nisan-Mayıs- Haziran, 1998
- Fairholm Gilbert W., Leadership As An Exercise In Virtual Reality, Leadership & Organization Development Journal, 1998, 19/4
- Gareth Morgan, Creative Organization Theory: A Resourcebook, Sage Publications, London, 1989
- Geijesel Femke, Slegers Peter, Van Den Berg Rudolf, Transformational Leadership And The Implementation Of Large Scale Innovation Programs, Journal Of Educational Administration, 1999, Vol:37, No:4
- Gilmore Thomas, Gregory P. Shea, Organizational Learning and The Leadership Skill of Time Travel, Journal of Management Development, Vol:16, No:4, 1998
- Glad Betty, Blanton Robert, "F. W. De Klerk And Mandela Nelson: A Study In Cooperative Transformational Leadership", Presidential Studies Quarterly, 1997, Vol:27, No:3
- Gordon Judith R., Organizational Behaviour, Third Edition, Allyn&Bacon, London, 1991
- Gönül Ülker, Yönetici Ve Lider, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Cilt 1, İstanbul, 1997
- Greenberg Jerald, Baron Robert A., Behaviour In Organizations, 7th Edition, Prentice Hall Inc., New Jersey, 2000
- Gündüz Rukiye, Değişimde Liderlik, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 1998
- Hellreigel Don, Jackson Susan E., Slocum John W., Management: A Competency Based Approach, 9th Edition, South Western Cincinnati, Ohio, 2002
- Hollander Edwin P., "Legitimacy, Power And Influence: A Perspective On Relational Features Of Leadership", Leadership Theory And Research: Perspectives And Directions, Academic Press Inc., 1993

- Hong J., Structuring For Organizational Learning, The Learning Organization, 1999
Vol:6, No:4,
- Hough Johan, Ernst W. Neuland, Global Business: Environments And Strategies -
Managing For Global Competitive Advantage, Oxford University Press, Oxford, 2001
- Hunt John W., Yönetici İçin Örgüt İçindeki Davranışlar Kılavuzu, Öteki Yayınevi,
Ankara, 1993
- Ivancevich John M., Matteson Michael T., Organizational Behavior And Management,
2nd Edition, Richard D. Irwin Inc., 1990
- Johnson Mike, "Gelecek Bin Yılda Yönetim", Sabah Kitapları, İstanbul, 1999
- Keeley Michael, The Trouble With Transformational Leadership, Business Ethics
Quarterly, Vol.5, No:1
- Kelly Dawn, Using Vision To Improve Organizational Communication, Leadership &
Organization Development Journal, 2000, 21/2
- Kılınç Tanıl, Liderlikte Durumsallığın Ötesi ve Karizmatik Liderlik Yaklaşımı, 21.
Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Cilt 2, İstanbul, 1997
- Koçak S. Ve Kirazcı S., Durumsal Liderlik Anlayışında Gelişmeler, 21. Yüzyılda
Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Cilt1, İstanbul, 1997
- Koçel Tamer, İşletme Yöneticiliği, Rota Yayınları, İstanbul, 1998
- Koçel Tamer, İşletme Yöneticiliği, 7. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1999
- Konter Rosebeth, Bilgi İşçileri, Executive Excellence, Nisan 2001, Rota Yayınları
- Koray Meryem, 21. Yüzyıl: Yeni Beklentiler, Yeni Liderlik Alanları ve Kadımlar, 21.
Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Cilt 1, İstanbul, 1997
- Kotter John P., Leading Change, Harvard Business School Press, Boston, 1996
- Kotter John P., Kültürler ve Koalisyonlar, Geleceği Yeniden Düşünmek, 1. Baskı,
Sabah Kitapları, İstanbul, 1997
- Lamb C., Creating A Collaborative Environment: The Human Element, Information
Outlook, May, 2001
- Larney C. Mc., Rhyro Shelley, Follet Mary Parker: Visionary Leadership And Strategic
Management, Women In Management Review, 1999, Vol:14, No:7
- Lewis Pamela S., Goodman Stephen H., Fandt Patricia M., Management: Challenges In
The 21st Century, 2nd Edition, South Western College Publishing, Cincinnati, 1998

- Liderlik, Harvard Business Review, Çev: Gündüz Bulut, Mess Yayınları, İstanbul, Haziran 1999
- Lussier Robert N. and Achua Christopher F.; Leadership: Theory-Application-Skill Development, South Western College Publishing, Ohio, 2001
- Mackenzie Scott B., Podsakoff Philip M., Rich Gregory A., Transformational And Transactional Leadership And Salesperson Performance, Journal Of Academy Of Marketing Science, Vol:29, No:2
- Mair Andrew, Internationalization At Honda: Transfer And Adaptation Of Management Systems, Employee Relations, Vol:20, No:3, 1998
- Markus M. L., Systems In Organizations: Bugs and Features, Boston, 1984
- Marşap Akın, Modern Yönetimlerde Stratejik Liderlik Vizyonu, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Cilt 1, İstanbul, 1997
- Maxwell John, İçinizdeki Lideri Geliştirmek, 1. Baskı, Beyaz Yayınları, Ankara, 1993
- Meral Tolga, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Bilgi Yönetimi Ve Şirket Bilgi Yöneticisinin Organizasyondaki Yeri, İstanbul Teknik Üniversitesi, 1999
- Mintzberg Henry, Westley F., Visionary Leadership And Strategic Management, Strategic Management Journal, 1990, Vol:10
- Nahavandi Afsaneh, The Art And Science Of Leadership, 2nd Edition, Prentice Hall Inc., 2000
- Neumann Yoram, Neumann Edith F., The President And The College Bottom Line: the Role Of Strategic Leadership Styles, The International Journal Of Educational Management, 1999 13/2
- Nonaka Ikujiro ve Takeuchi Hirotoka, The Knowledge- Creating Company, Oxford University Press, New York, 1995
- Norman Bowie, Kantian Theory Of Leadership, The Leadership & Organization Development Journal, 2000, 21/4
- Nutt P. C., Bacoff R. W., Crafting Vision, Journal of Management Inquiry, December, 1997
- Osmay Nüvit, İnsan Mühendisliği, Tezseren Yayınları, Atlas Pazarlama, İstanbul, 1994
- Özalp İnan, İşletme Yönetimi, A.Ü. Yayınları, Eskişehir, 2000
- Özden Yüksel, Eğitimde Dönüşüm Yeni Düzen ve Yaklaşımlar, 2. Baskı, Pegem Özel Eğitim Hizmetleri, Ankara, 1998

- Öztürk Azim, 21. Yüzyılda İşletme Yöneticiliği, Yönetim, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1996, Yıl.7, Sayı:23
- Paksoy Mahmut, “Önderlikte Özellikler Kuramı ve Ahmet Vefik Paşa'nın M'leri”, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Cilt 2, Deniz Harp Okulu, İstanbul, Haziran 1997
- Pareschi Remo, Workflow Management and Knowledge Management Summary of The Workshop On Adaptive Workflow Held At The Third International Conference On Practical Aspects Of Knowledge Management, Ekim 2000
- Parlak Bekir, Etkili Liderlik, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Cilt1, İstanbul, 1997
- Peters Thomas J., Robert H. Waterman, Yönetme ve Yükseltme Sanatı: Mükemmeli Arayış, İstanbul, 1987
- Pillai Rajnandani, Schriesheim Chester A., Williams Eric S., Fairness Perceptions And Trust Mediators For Transformational And Transactional Leadership: A Two Sample Study, Journal of Management, 1999, Vol:2, Issue: 6
- Podsakoff M. Philip, Macenzie B. Scott, Moorman H. Robert, Fetter Richard; “Transformational Leader Behaviors And Their Effects On Followers” Trust In Leader, Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors, Leaders Quarterly, 1(2), 1990
- Prahalad C. K. ve Gary Hamel, The Core Competence of The Corporation, Harvard Business Review, May-June, 1990
- Probst Gilbert, Raub Steffen, Romhardt Kai, Managing Knowledge: Building Blocks For Success, John Wiley & Sons Ltd., 2000
- Quinn Robert E., Spreitzer Gretchen M., The Road To Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider, Organizational Dynamics, American Management Association, 1997, Vol.26, No:2
- Robbins Stephen P., Managing Today, Prentice Hall, New Jersey, 2000
- Sabuncuoğlu Zeyyat, Tokol Tuncer, İşletme 2, Fonksiyonel Analiz, Rota Ofset, Bursa, 1995
- Senge Peter, Beşinci Disiplin, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 1998
- Shakleton Viv, Business Leadership, Roudlege Company, New York, 1995
- Shelton Ken, Sahte Liderliğin Ötesinde, Rota Yayıncılık, İstanbul, 1997
- Solmann Ulrich ve Heinze Rodrich, Vizyon Yönetimi, Evrim Yayıncılık, İstanbul, 1995

Sosik John J., "Effects of Transformational Leadership And Anonymity On Idea Generation In Computer Mediated Groups", Group&Organizastion Management, 1997, Vol:22, No:4, Şimşek M. Şerif, Yönetim Ve Organizasyon, 6. Baskı, Konya, 2001

Teknolojiye Bakan Gözümüz 1-Bimsa, İstanbul, 1. Bimsa Uluslararası İş, Bilgi ve Yönetim Sistemleri, 2002

Thomas G., Hult M., Ferrell O. C., Schul Patrick L., The Effects Of Global Leadership On Purchasing Process Outcomes, European Journal Of Marketing, 1998, Vol:32, No:11

Thompson Bred Lee, Yeni Yöneticinin El Kitabı, Hayat Yayınları, İstanbul, 1998

Tichy Noel M. and Devanna Mary Anne, The Transformational Leader: The Key To Gkobal Competitiveness, New York, John Wiley&Sons, 1990

Tiwana Amrit, The Knowledge Management Tools, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000

Vicere Albert A., The Cycles Of Global Leadership, American Journal Of Management Development, 1995, Vol:1, No:3

Warburton F. E., Enhancing Competitiveness Through Leadership In Management, Business Council Bulletin, October 1993

Werner Isabel, Liderlik ve Yaklaşım, Rota Yayınları, İstanbul, 1993

Wickisier Eric L., The Paradox Of Empowerment: A Case Study , Empowerment In Organizations, 1997, Vol:5, No:4

Yağcılarhoğlu Lami, "İnsan Kaynaklarında Liderlik Uygulamaları", 2. İnsan Kaynakları Zirvesi, Haziran 2003, Bursa

Yukl Gary A., Leadership In Organizations, Fourth Edition, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1998

Zaim Halil., Sanal İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, İÜ İktisat Fakültesi Dergisi, Cilt 51, Sayı 2, 2001

Zairi Mohamed, Managing Excellence: Ledarship, The TQM Magazine, Vol:11, No:4, 1999

Zeffane Rachid, Dynamics Of Strategic Change: Critical Issues In Fostering Positive Organizational Change, Leadership&Organization Development Journal, 17/7, 1996

http://www.ab.org.tr/prog/FTMurat_Ilhan.html

http://www.activefinans.com/active/arsiv/sayi15/bilgi_yonetimi.html

http://www.andersen.com/ideas/041look/199/over_current4html
<http://apqc.org/portal/apqc/site/generic?path=/site/km/strategy.jhtml>
<http://www.bilgiyonetimi.org>
<http://www.brint.com/km/km.htm>
<http://www.bus.utexas.edu/kman/kmprin.htm>
http://www.cio.com/archive/021598_excerpt.html
<http://www.emu.edu.tr/whatiskm>
<http://www.insankaynaklari.com/terryfinerty.1998>
<http://www.insankaynaklari.com/cn/Content Body.asp?BodyID=508>
<http://www.insankaynaklarigokceada.com/makale015.html>
<http://www.km-forum.org/wiig.htm>
<http://www.kocsistem.com.tr/hizmet/ybilgi.htm>
<http://www.leadershiplearning.org/pools/theory/emerging directions/index2.adp>
<http://managementlearning.com>
<http://www.mckinseyquarterly.com>
<http://www.microsoft.com.tr>
<http://www.milliyet.com.tr/isyasam.htm>
<http://www.nethaber.com/haber/haberler>
<http://www.projeyonetimi.com>
<http://www.spk-mpd.org/mdogu05.doc>
<http://www.tksd.org.tr/online/blgynet.htm>
<http://www.web.com/quantera/Apqc.html>
http://www.5mworld.com/mk2_bilgi_yonetimi.htm
<http://www.rcbadoor.com/coachingmentoring.htm>

EK 1: ANKET FORMU

KİŞİSEL BİLGİLER

Yaşı

- 35 – 44 45 – 54 55 - +

Cinsiyeti

- Bayan Bay

Öğrenim Seviyesi

- Lisans Yüksek Lisans Doktora

Bildiği Yabancı Dil Sayısı

- 1 2 3 - +

Şu Andaki Görevi/Pozisyonu

- Genel Müdür, Yönetici, Şirket Sahibi, Patron
 Müdür, Müdür Yrd., Şef, Sorumlu
 Uzman, Mühendis, Mimar

İşletmedeki Toplam Çalışma Süresi

- 10 yıl ve daha az 11 – 15 16 yıl ve daha fazla

İşletmenin Sektörü

- Otomotiv Telekomünikasyon Gıda
Tekstil

İşletmenin Tesisinin Bulunduğu Farklı Ülke Sayısı

- 1 – 3 arası 4 – 6 arası 7 – 10 arası 10'dan fazla

İşletme Sermayesinde Yabancı Sermaye Payı

- % 50-%60 % 61-%70 %71-%80 %81-%100

Organizasyonunuzdaki liderin aşağıdaki durumlarda nasıl davrandığını uygun olan kutucuğu (x) ile işaretleyerek lütfen belirtiniz.

1.BÖLÜM: Aşağıdaki sorular aracılığı ile liderinizin vizyon, ilham sağlama ve rol modeli olma ile ilgili görüşlerinizi lütfen belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. İşletmenin gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahiptir.					
2. İşletme için daima yeni fırsatlar arar.					
3. İşletmenin gelecekteki durumunu yöneticilere anlatmaya çalışır.					
4. Başarıları ve amaçlara ulaşmayı sembolleştirir.					
5. Yöneticilere, geleceğe ilişkin planlarıyla ilham vermeye çalışır.					
6. Yöneticilerin belirlenen amaçlara bağlılık duymalarını sağlar ve buna önem verir.					
7. Yöneticilere sözlerinden çok davranışları ile örnek olur.					
8. Benim için izlenecek, örnek alınacak bir liderdir.					

2. BÖLÜM: Liderinizin grup amaçlarının kabulünü sağlamasına ilişkin değerlendirmeleriniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
9. İşletme içi takım çalışmalarında işbirliğini sürekli hale getirir.					
10. Yöneticilerde takım düşüncesinin ve ruhunun oluşmasını sağlamaya çalışır.					
11. Yöneticilerin takım oyuncusu olmalarını sağlamaya çalışır.					
12. Yöneticileri aynı amaca dönük olarak çalışmaya sevk eder.					
13. Örgüt amaçlarının oluşturulmasına yöneticilerin katılımını sağlar.					

3. BÖLÜM: Liderinizin entelektüel teşvikte bulunmasına ilişkin değerlendirmeleriniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
14. Beni düşünmeye sevk eden sorular sorar.					
15. İşleri gerçekleştirme biçimimi sürekli gözden geçirmem için beni uyarır.					
16. Beni, rutin sorunları yeni bakış açısı ile çözmeye teşvik eder.					

açısı ile çözmeye teşvik eder.					
17. İşime ve kariyerime ilişkin beklentilerimi yükseltmemi sağlamaya çalışır.					

4. BÖLÜM: Liderinizin bireysel ilgi göstermesine ilişkin değerlendirmeleriniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
18. Benim kişisel ihtiyaçlarımı göz önüne alarak davranır.					
19. Benim duygularımı dikkate alarak davranır.					
20. Benim kişisel duygularıma saygı gösterir.					

5. BÖLÜM: Liderinizin sizden yüksek başarı beklentisine sahip olmasına ilişkin değerlendirmeleriniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
21. Bizden çok şey beklediğini bize açıkça söyler ve belli eder.					
22. Faaliyetlerimizi değerlendirirken ikinci en iyiyi başarı olarak görmez.					
23. Bizden her zaman en iyisini, daha iyisini yapmamızı bekler.					