



## Bilgi Liderliğinin İşletme Performansı Üzerine Etkilerinin Değerlendirilmesi

Hüseyin YILMAZ\*

### ÖZET

Bilgi lideri olmanın anahtar bileşeni, çalışanların öğrenme deneyimini bilgiye dönüştürebilmektir. Bilgi liderleri, örgüt içerisinde bilgi yaratılmasını ve paylaşılmasını kolaylaştıran çerçevelerin koordinatörleri ve en iyi uygulamaların öğreticileridir. Bilgi liderliği, yeni bilgiye dayalı örgütün perspektifini oluşturur. Hızla değişen iş dünyası bağlamında, piyasa giderek daha da rekabetçi duruma gelirken günümüzün ve geleceğin başarılı organizasyonları bütün potansiyellerini ve bilgilerini harmanlamalıdır. Bilgi lideri, çalışanların örgüt sınırları içerisinde bilgiyi paylaşmaları ve transfer etmeleri konusunda talep oluşturan birisidir. Bilgi lideri, günümüzün işletme çevresindeki karmaşıklık ve belirsizliklerle hızlı ve etkili şekilde baş ederek, işletmeyi oldukça uyumlu ve çevik durumda geliştirebilir. Bu çalışmada, bilgi liderliği kavramına ve işletme performansı üzerine etkilerine odaklanılacaktır. Bu konular bilgi liderinin rolleri, algılanan özellikleri ve işletme başarısı üzerine etkileridir.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Bilgi Yönetimi, Bilgi Liderliği, İşletme Performansı.

**JEL Sınıflandırması:** M12, M14.

## The Evaluation of Impacts on Business Performance of the Knowledge Leadership

### ABSTRACT

A key ingredient of becoming a knowledge leader is to be able to effectively transform workers' learning experience into knowledge. Knowledge leaders are educators of best practices and coordinators of the frameworks that facilitate knowledge creation and sharing within organization. Knowledge leadership builds the new knowledge-based organization perspective. In the context of a rapidly changing world and an increasingly competitive marketplace, successful organizations of today and tomorrow must harness and align all its potential and knowledge. Knowledge leader is someone who created the demand for their people to share and transfer their knowledge across organizational boundaries. Knowledge leader have developed a highly adaptable and agile company that can deal quickly and effectively with the ambiguities and complexities of today's business environment. In this study will concentrate on knowledge leadership concept and impact on business performance. These issues include knowledge leaders' roles, skills, perceived traits and impact on business success.

**Keywords:** Leadership, Knowledge Management, Knowledge Leadership, Business Performance.

**JEL Classification:** M12, M14.

## 1. GİRİŞ

Bilgi günümüzde, işletmeler açısından stratejik bir kaynaktır. Bu kaynağı rakiplerine göre daha hızlı elde eden ve daha etkin kullanan işletmeler başarıya ulaşabileceklerdir. Örgütlerin iç ve dış çevresinden elde edilen bilginin rekabette, yenilikte ve verimlilikte stratejik girdi olarak yer aldığı görülmektedir Bilgi, açık sistem olan örgütlerin iç ve dış çevrelerinden elde ettikleri enformasyonu kendi süreçlerinde rekabet, yenilik, yaratıcılık ve verimlilik temelinde kullanmaları

---

\*Doç. Dr., Uşak Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, huseyin.yilmaz@usak.edu.tr

yoluyla önem kazanmıştır. Bilginin örgütler için stratejik değer ve üretim faktörü haline gelmesinin sebebi, yaşanan rekabetçi yapıda yeniliğin yaratıcılığın ve stratejilerin önem kazanmasıdır. Müşterilerin beklentilerine cevap verebilmek ve rakiplerle baş edebilmenin yolu, bilgiyi stratejiye dönüştürerek örgüt süreçlerinde uygulanmasıdır (Kurt ve Ağca, 2004).

Bilgi tarihte her zaman önem taşımıştır. Çağımızda bilgi her zamankinden daha önemlidir. Çok geniş yeni pazarlar açan ve beraberinde kaçınılmaz olarak olağanüstü sayıda yeni rakipler getiren küreselleşme, enformasyon teknolojisinin yayılması ve bilgisayar ağlarının sınır tanımaksızın büyümesi, çok kademeli kurum hiyerarşisinin çözülmesi, kurumlarda yaşanan küçülme ve iş kesintileri gibi süreçlerle bilgi çağı ekonomisi yaşanmaktadır. Bilgi çağının bir özelliği de bilginin nitelik ve nicelik olarak artmasının insanların düşünce yapısı ve vizyonunda değişimlere sebep olmasıdır. Bilgi toplumunda düşünce gücü gelişen ve vizyon sahibi insanların liderlik gereksinimleri azalmakla birlikte, düşünce gücü gelişmiş liderlere olan ihtiyaç daha da artacaktır. Bu iki sonuç, liderliğin sürecine ve gereksinimine etki edecektir. Kurumlarda sürekli öğrenen ve kendini geliştiren nitelikli insan tipi önem kazanmaktadır (Ünal, 2012:297).

Çeşitli düşünürler tarafından; “Bilgi Toplumu”, “Post-endüstriyel Toplum”, “Enformasyon Toplumu” ya da “Dijital Toplum” gibi değişik kavramlarla ifade edilen bilgi çağı, toplumsal hayatı radikal bir biçimde dönüştürmektedir. Bu dönüşüm sürecinde bilgi temelli; üretim, tüketim, yönetim ve liderlik teknikleri ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda; içinde yaşadığımız bilgi toplumunda, tek yönlü liderlik yaklaşımlarının geçerliliği kalmamıştır. Günümüzde ihtiyaç duyulan liderlik, yaşamın bütün alanlarına ve her düzeyine yayılmış liderliktir. Nitekim geçmişte var olan liderlik yaklaşımları, yerini çağımızın yeni liderlik yaklaşımlarına bırakmıştır (Iraz, 2003:944). Örgütlerin etkin kararlar alabilmesi, etkili operasyonlar yapabilmesi, yüksek motivasyonlu çalışanlar istihdam edebilmesi, yenilikçi bir çevre oluşturabilmesi, sürekli gelişmeyi ve bilgi paylaşımını sağlayabilmesi için, bilgi yönetimine gereksinim duyulmaktadır. Bu gereksinimin yerine getirilmesinde lider/yöneticilerin rolü büyüktür. Liderler bu süreçte, örgüt içerisindeki çalışanların sahip olduğu bilgilerin akışını ve paylaşımını sağlayacak kültürü yaratabilmekte ve bu bilgilerin örgütsel karar verme süreçlerine yerleştirilebilmesine katkı sağlayabilmektedirler (Doğan ve Kılıç, 2009:88).

Örgütlerde, çalışanlarca benimsenen bilgi liderlerine olan ihtiyaç her geçen gün artmaktadır. Söz konusu liderlik davranışına sahip olan kişiler, elde ettikleri unvan veya pozisyonlara değil, üst yönetimin desteğine ve bilgi yönetiminin uygulanması için gereksinim duyulan liderlik rolünü sergilemeye önem verirler. Günümüzde çok sayıda örgüt, stratejik bilgi yönetimi mimarisini oluşturabilmek ve bilgi yönetiminden beklenen performansı sağlayabilmek için bilgi yönetimi ile ilgili sorumlulukları bilgi yöneticilerine devretmektedir (Soliman ve Spooner, 2000:337-345). Bu çalışmada, liderlik kavramı, tarzları ve bilgi liderliği tarzına değinilerek, bilgi liderliği modelinin işletmelerin performansı üzerine etkileri incelenecektir.

## 2. LİDERLİK KAVRAMI VE LİDERLİĞİN ÖNEMİ

Liderlik kavramı ile ilgili olarak ortaya konulan sorular üzerine uzun süre tartışmalar yapılmış ve geçen yüzyılla birlikte konunun bilimsel olarak ele alındığı çalışmalar yapılmıştır. Yapılan çok sayıda araştırmanın hedefinde, liderlik davranışının etkinliğini belirleyen faktörlerin neler olduğu yer almıştır. Liderlik konusuyla ilgili çalışmalar yapan yazarlar, liderin kendisini izleyenler ile onun varılmak istenilen grup amaçları üzerinde etkili olmasını sağlayacak özelliklerin, yeteneklerin, davranışların, güç kaynaklarının ve durumsal koşulların neler olduğunu belirlemeye çalışmışlardır (Yukl 2002). Liderlik kavramını tanımlamaya çalışanların sayısı kadar liderlik tanımının olduğu söylenebilir. Bu kapsamda araştırma yapan yazarların genellikle kendi kişisel perspektiflerine göre ve dikkatlerini en fazla çeken özelliklere göre liderliği tanımladıkları görülmektedir. Liderlerin sahip oldukları konulara ilişkin ortaya çıkan farklılıkların da liderliğe

ilişkin çok sayıda tanımlama yapılmasına neden olduğu anlaşılmaktadır. Yapılan bazı tanımların liderin karakteristiklerine, bazılarının sergilediği davranışlara ve diğer bazılarının da ortaya konulan çıktılara ve elde edilen sonuçlara odaklandığı görülmektedir (Ivancevich ve Matteson, 2002).

Liderlik sosyal, psikolojik ve siyasal boyutları olan bir kavramdır. Liderlik, genel bir ifadeyle bir kişinin bir başkası üzerinde sahip olduğu etkileme gücünü veya daha yaygın olarak bir ya da birkaç kişinin geniş kitleleri etkilemesini anlatmaktadır (Ulukan, 2006:40). Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yeteneği ve bilgilerin toplamıdır. Diğer bir anlamı ise bir grubun amaçlarını yerine getirebilme yönünde grup üyelerini etkileyebilme becerisidir. Buna göre liderlik herhangi bir gruba sorun çözme ve hedefe ulaşma becerilerini kazandırarak ve geliştirerek grup üyelerinin etkileşimini gerçekleştirme yeteneği anlamında da kullanılmaktadır. (Demirbilek, 2003: 22-23).

Bir diğer ifade ile liderlik, insanların ekonomik, politik veya buna benzer güç ve değerler kullanarak bağımsız veya karşılıklı olarak oluşturdukları amaçlara ulaşmak için izleyicilerini harekete geçirme sürecidir (Erarslan, 2004:5). Liderlik diğer insanlarla münasebeti gerektirir. Dolayısıyla liderlik sürecini anlamaya çalışırken liderin etkileşim içinde bulunduğu insanların özelliklerini de göz önüne almak gerekmektedir. Liderlerin sergilediği davranış ve roller, etkileşim içinde bulunduğu insanların değer yargıları ile şekillenmiştir. Liderlik kavramını etkileyen dört önemli faktör bulunmaktadır. Bunlar: İlk olarak, liderin sahip olduğu bireysel yetenek ve kişilik özellikleridir. İkinci olarak, örgütün veya grubun özellikleri ve beklentileridir. Üçüncü olarak, liderle izleyiciler arasındaki ilişkinin ortaya çıktığı durumdur. Son olarak da etkileşimde bulunan lider ve takipçilerinin ortak amaçlarıdır. Liderlik bu dört ana faktörün bir fonksiyonudur (Yiğit, 2002: 17).

Örgütte lider, sahip bulunduğu etkileme potansiyelinden faydalanarak çalışanları belirlenen ortak amaçlara ulaşmaları hususunda motive eden, onları bu konuda isteklendiren kişidir. Lider kendisini izleyen grubu belirlediği vizyon yönünde peşinden sürükleyen kişidir. Liderler gerçekleştirilmesi imkânsız veya duygusal olarak nitelendirilebilecek amaçlara odaklanmazlar. Onlar için ön planda olan amaçlar, gerçekleştirilebilir ve daha da iyileştirilebilir olanlardır. Liderler karşılaştıkları sınırlamaları önceden kapsamlı şekilde analiz ederek ellerindeki kaynakları çok iyi değerlendirerek yönetirler. Liderler her zaman ve düzeyde amaçlar üzerine üst düzeyde yoğunlaşan kişilerdir. Liderler, belirli işlerin yerine getirilmesiyle tatmin olmazlar ve rehavete de kapılmazlar. Her zaman daha iyiye, daha yüksek standartlara ulaşmaya odaklanırlar. İnsanlar, gruplar halinde yaşayan sosyal özellikte canlılar olduğundan, mensup buldukları grupları yönetecek ve belirlenen hedeflere ulaştıracak liderlere gereksinim duyarlar (Aslanalp, 2002:2).

Yönetim kültürü akılcılığa ve kontrole vurgu yapar. Bir yönetsel lider, enerjisini hedeflere, kaynaklara, örgüt yapılarına ya da insanlara yönlendirmiş olsa da bir problem çözücüdür. Hangi problemlerin çözülmesi gerektiği, insanların örgüte katkıda bulunmayı sürdürmeleri için gereken sonuçlara ulaşmanın en iyi yollarını arar. Yönetsel lider olmak deha ya da kahramanlık değil, sebat, kararlılık, çok çalışma, zekâ, analitik yetenek, hoşgörü ve iyi niyet gerektirir. Yönetsel lidere göre amaçlar gereklerden doğar ve bu nedenle örgütün tarih ve kültüründe derinlemesine yer etmiştir. Yönetsel liderler çalışmayı, stratejiler oluşturmak ve kararlar almak için karşılıklı etkileşim içinde bulunan insan ve fikirlerin bir bileşimini gerektiren kolaylaştırıcı bir süreç olarak görme eğilimindedirler. Zıt yöndeki çıkarları hesaplayarak, tartışmalı konuların ne zaman su üstüne çıkması gerektiğini planlayarak ve gerilimleri düşürerek sürece yardımcı olurlar. Bir yandan müzakere eder ve pazarlık yapar, diğer yandan ödüllere, cezalara ve diğer baskı biçimlerine başvururlar (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009:132).

### 3. LİDERLİK TARZLARI

Örgütlerin belirlenen amaçlara ulaşmasında liderlerin ve örgütte görev yapan yöneticilerin benimsedikleri liderlik tarzı kritik bir önem taşımaktadır. Liderlik tarzı, izleyicileri etkileyen ve onların vizyon doğrultusunda motive olmalarını sağlayan, liderin örgütte karşılaşılan problemlere çözümler geliştirmesi ve çalışanların üst düzey amaçlara odaklanmalarını sağlamak suretiyle içerisinde bulunduğu örgütün sahip olduğu ortam şartlarına bağlı olarak tercih ettiği davranış şeklidir (Hicks ve Gullert, 1981:234). Liderlik kavramına ilişkin herkes tarafından kabul görmüş tek bir tanım olmadığı gibi her örgüte ve gruba uygun tek tip liderlik tarzı da bulunmamaktadır. Günümüze kadar yapılan ve halen de yapılmaya devam edilen liderlikle ilgili çalışmalar, (a) içinde bulunulan ortamsal koşulları, (b) liderliğin yaşandığı süreci ve (c) liderin kişisel özelliklerini dikkate alan farklı liderlik tarzlarını ortaya koymuştur (Çelik ve Sünbül, 2008:50-51).

Günümüzde işletmeler küreselleşen bir dünyanın kuruluşları şekline dönüşmüşlerdir. Rekabet ulusal düzeyden uluslararası düzeye çıkmış, pazarlar olgunlaşmış, teknolojik gelişmeler hızlanmış, birçok firma büyüyerek yeni ürün hatları oluşturmuşlardır. Bunun sonucu olarak pek çok sanayide artan rekabet, firmaları da artan karmaşıklığa ve belirsizliğe sürüklemiştir. Liderler değişen dış çevresel ve örgütsel koşul ve sorunlarla başa çıkmak için pek çok farklı rolü oynayarak stratejik ve genel olan sorunlara eğilip işletme yöneticilerini yönlendirmek zorunda kalmaktadırlar (Eren, 1993). Liderliğin zaman içerisinde birbirinden değişik formlara girdiği ve günümüz örgütlerinde de çalışanların tümünden kendisine itaat etmelerini bekleyen, örgütsel amaçları tek başına belirleyip bu yönde planlamalara yönelen geleneksel liderlik tarzının daha da ötesine geçtiği görülmektedir. Liderlik, rekabet performansı ve örgütün temel yeteneklerinin stratejik alanlarda değerlendirilmesi konularında önemli roller üstlendiğinden dolayı bu konuda yeni gelişmelerin yaşandığı ve yeni araştırmaların yapıldığı gözlenmektedir (Griffin, 2002).

Liderlik tarzlarının ortaya çıkışında bugüne kadar yapılmış olan çalışmalar ve durumsal etkenler önemli rol oynarlar. İşletmelerde en önemli kaynak olan insan kaynağının kişilik özellikleri, kültürel farklılıkları, geçmiş deneyimleri liderin benimseyeceği liderlik tarzı seçiminde önemli roller oynamaktadır. Son yıllarda yapılan birçok araştırma doğrultusunda liderlik tarzlarını ulusal kültürlerden bağımsız olarak ele alınması gerekliliği savunulmaktadır. Küreselleşen dünyamızda en uygun yaklaşımların esas alındığı liderlik modelleri geçerlilik kazanmış ve bunu en iyi uygulayan lider ve şirketleri başarıyı kazanmıştır. Fakat günümüzde genel kabul görmüş bir bulgu da tek bir liderlik tarzının her koşulda tek başına başarıyı sağlamakta en iyi olmadığıdır (Giritli ve Oraz, 2004:253).

Örgütlerde liderlerin davranış tarzı, lider tarafından önceden belirlenen vizyona ulaşma konusunda etkilenmiş olan grup veya takım üyeleri ile olan karşılıklı etkileşimlerde ortaya konulan tutum olarak tanımlanır. Lider ve motive ettiği çalışanların birlikte amaçlara ulaşma konusunda gösterdikleri çabanın düzeyi ve ortaya konulan performans liderin sergilediği tutum ve bakış açısıyla ilgilidir. Liderlik davranışı en başta örgütsel sonuçlar olmak üzere, çalışanların etkinlik düzeylerini ve örgüt amaçlarına odaklanma potansiyellerini etkilediğinden, günümüze kadar bu konuda çok sayıda araştırma yapıldığı görülmektedir. (Tengilimoğlu, 2005: 26). Liderlik tarzlarıyla ilgili olarak bugüne kadar yapılan çalışmalarda üzerinde en fazla durulan liderlik tarzlarının, otokratik liderlik, demokratik liderlik, serbestiyetçi liderlik, katılımcı liderlik, karizmatik liderlik ile transaksiyonel ve transformasyonel liderlik tarzları olduğu anlaşılmaktadır. Aşağıda sözü edilen bu liderlik tarzları sırasıyla açıklanmaktadır.

#### **Otokratik Liderlik:**

Bu liderlik tarzında bütün yetkiler liderin kendisinde toplanmıştır. Örgütteki kararların tümü lider tarafından alınır, sistem merkezi olduğundan çalışanların sistemi, liderin performansını

ve sergilediği davranışları sorgulaması mümkün değildir. Örgütte lider ulaşılabilecek amaçları belirler ve bu amaçların gerçekleştirilmesi için yapılacak işlerin neler olduğunu ve yerine getirilecek görevlerin hangileri olduğunu saptar. Diğer taraftan lider, örgütteki çalışanları sadece fiziksel ödüllerle motive edebileceğine inanır. Grup içerisinde görev alan çalışanların yerine getirdikleri faaliyetler çalışanların sahip oldukları nitelik veya yeteneklerine değil, lider tarafından tespit edilen standartlara bağlıdır. Bu tarz liderler, örgüt çalışanlarının bütün istek ve arzularına hiçbir gerekçe göstermeden uymalarını talep ederler (Halis, 2003:36).

### ***Demokratik Liderlik:***

Demokratik liderlik tarzı, yönetimin insan ilişkilerine yöneldiği ve önem verdiği dönemde popüler olan liderlik davranış biçimi olarak ortaya çıkmaktadır. Bu tarzdaki bir liderle izleyicileri arasında güven ilişkisinin iyi olması yani liderin izleyicilerine güven duyması, onları örgütsel amaç, plan ve politikaların belirlenmesi, örgütlenme, iş bölümü yapılması ve karar verme süreçlerine katılımında astlarını cesaretlendirmektedir (Şafaklı, 2005:134-135). Demokratik liderler, bir yandan örgüt çalışanlarının bütün faaliyet süreçlerinde etkin bir biçimde roller üstlenmeleri gerektiğini savunurken diğer yandan da alınan kararlara ilişkin sorumluluk bulunduğunun ve hiyerarşik bir üstünlüğün mevcut olduğunun bilincinde olmalarını bekler. Grup üyeleri ve çalışılan örgüte ilişkin kapsamlı bilgilere sahip olan demokratik lider çalışanların eğitim, deneyim ve kişisel niteliklerini yakından tanıdığından kimden, hangi konuda daha çok verim alınacağını farkında olarak grup üyelerini o doğrultuda etkilemeye odaklanır (Eren,1993:311).

### ***Serbestiyetçi Liderlik:***

Serbestiyetçi liderlik, liderin çalışanlarının işlerine müdahale etmeyen, işten kaçınan liderlik davranış tarzı olarak tanımlanmaktadır (Telli vd. 2012:136). Bu liderlik tarzının, çalışan sayısının az olduğu ve grup üyelerinin eğitim düzeyleri ve deneyimlerinin yerine getirdikleri işle uygunluk derecesinin yüksek olduğu örgütsel ortamlarda etkili olduğu anlaşılmaktadır. Diğer taraftan, grup üyelerinin karar alma konusunda tek başına hareket etmede yeterli bir olgunluk düzeyinden uzak olmaları ve onların yaptıkları işlerden kaçınmalarının söz konusu olduğu gruplarda amaçlara ulaşmada başarısızlıklar yaşanmakta ve örgüt için önemli zaman kayıpları yaşanmaktadır. Vizyoner ve güçlü bir liderin bulunmadığı gruplarda böylesi bir liderlik tarzının sergilenmesi grubun problemler içerisinde sürüklenmesine ve örgüt üyeleri arasında bir paniğin yaşanmasına neden olmaktadır (Miles,1975:189).

### ***Katılımcı Liderlik:***

Örgütlerde katılımcı liderlik, yöneticinin kendisine bağlı çalışanlarla karar alma konusundaki bir yetkiyi paylaşması veya onlarla bir araya gelerek karar vermesi biçiminde tanımlanabilir. Örgütlerde liderlerin katılımcı karar verme yetkisini kullanması örgüte çeşitli yararlar sağlar. Liderin örgütte katılımcı karar verme yetkisini kullanması bir takım potansiyel yararlar ortaya çıkarır. Her şeyden önce çalışanların motive edilmeleri daha da kolaylaşırken, örgüte olan adanmışlık düzeyleri yükselir, iş tatminleri artar ve onların niteliklerinin daha da artırılabilceği bir ortam söz konusu olur (Somech, 2003: 1003).

### ***Karizmatik Liderlik:***

Karizmatik liderliği, karizma kavramının ifade ettiği anlamı dikkate alarak, "Liderin içinde bulunduğu grupta; liderin nitelik ve davranışları, karşılaştığı durum ve koşullar, grup üyelerinin



gereksinim duydukları ihtiyaçlarından etkilenmek suretiyle astlarını harekete geçirebilme gücü” olarak tanımlayabiliriz. Karizmatik bir liderde en çok göze çarpan özellikler olarak, üstün yeteneklere sahip olma, yüksek özgüven, etraftaki insanları etkileyebilme yeteneği, olaylar karşısında risk alma, inandıkları değerler uğruna kendisini feda etme, astlarının gereksinim ve isteklerine öncelik verme, krizle karşılaşıldığında radikal çözümler geliştirebilme, yeteneklerini sürekli sergileyerek geliştirebilme ve belirlediği amaçlara ulaşmak amacıyla büyük maliyetlere ve fedakârlıklara katlanabilme şeklinde sıralanabilir (Aksu, 2003:92).

### ***Transaksiyonel ve Transformasyonel Liderlik:***

Günümüzde işletmelerin yararlanmış olduğu performans değerlendirme, performansa dayalı ücret yönetimi, iş analizi, iş tanımları ve iş değerlendirme gibi modern insan kaynakları yöntemlerini sergiledikleri liderlik davranış ve modelinin önemli unsurları olarak kullanan liderler transaksiyonel liderler olarak tanımlanmaktadır. Bu liderler, örgütteki yönetici-çalışan ilişkilerini bir alış-veriş ilişkisi ve süreci olarak görürler. Transaksiyonel liderler, çalışanların örgüt kurallarına uyması ve görevlerine ilişkin olarak yüksek performans sergilemeleri durumunda ödüllendirme, örgütün kurallarını göz ardı etmeleri ya da belirlenen amaçlara ulaşamamaları durumunda ise cezalandırma sürecine başvururlar (Jung ve Avolio, 1999:208-218).

Transformasyonel lider, örgütte transaksiyonel liderliğin özelliklerine sahip olan fakat bunlara ilave olarak daha çok geleceğe odaklı yaklaşımları benimseyerek sergileyen liderdir. Sözü edilen liderler, örgütteki izleyicilerinin sahip oldukları inançları ve değer yargılarını değiştiren liderlerdir. Bu liderler, izleyicilerinin özgüvenlerini arttırarak onların örgüte daha fazla katkıda bulunmalarını sağlarlar ve belirledikleri vizyon doğrultusunda onları motive ederler. Transformasyonel liderler örgüt için etkin bir vizyon tasarlamak suretiyle strateji geliştirirler, örgütte işbirliği ve motivasyonun arttırılmasına öncelik verirler. Örgüt için vizyon yaratarak, uzun dönemde uygulanması amacıyla çeşitli stratejiler geliştirirler ve örgütün tasarlanan vizyona ulaşması için çalışanların harekete geçirilmesi kapsamında işbirliği, takım ruhu ve motivasyon faktörlerini kullanarak en optimal stratejileri yaratırlar (Halis, 2000).

Bilgi günümüzde işletmeler açısından stratejik bir kaynaktır. Bu kaynağı rakiplerine göre daha hızlı elde eden ve daha etkin kullanan işletmeler başarıya ulaşabileceklerdir. Örgütlerin iç ve dış çevresinden elde edilen bilginin rekabette, yenilikte ve verimlilikte stratejik girdi olarak yer aldığı görülmektedir (Kurt ve Ağca, 2004). Günümüz örgütlerinin bilgi temelli örgütler haline gelmesi, bilgi teknolojilerinin gelişmesi ve entegre olması örgüt yapılarında önemli değişmelere neden olmuştur. Bu bağlamda bilgiden stratejik bir kaynak olarak yararlanabilmek ve bu şekilde küresel rekabet ortamında başarılı olabilmek için öncelikle örgüt içinde grup çalışması ve bölümler arası işbirliği yaygınlaştırılmalıdır. Bu istikamette, işletme içinde yeni düşünce ve yaklaşımların geliştirilmesine ve aktarılmasına olanak sağlayacak bir örgütsel iklim oluşturulmalıdır (Sarıhan, 1998). Günümüzde örgütlerde, bilgi yönetimi uygulamalarına odaklanarak bilgi yaratma ve paylaşma ortamının geliştirilmesini teşvik eden, bilginin performansını sağlayacak enformasyon alt yapısını oluşturarak çalışanları bilgi yönetimi sürecinde daha etkin rollere üstlenmeye cesaretlendiren liderlik tarzı olan bilgi liderliği ve buna ilişkin davranışların önemli duruma geldiği anlaşılmaktadır.

## **4. BİLGİ LİDERLİĞİ VE ÖZELLİKLERİ**

Yeni ekonomide örgütsel bilginin elde tutulmasını sağlamak için en iyi uygulamaları bulmak, geliştirmek ve bunları örgüt bünyesinde uygulamak bu hedefleri gerçekleştirmek için en doğru yoldur. Bilgi ve birikimlerin paylaşılması, ürün ve hizmetlerin dağıtılması kadar önemlidir. Çünkü paylaşılan bilgi, bir örgütü başarıya ulaştıracak gücü yaratmaktadır. Örgüt içerisinde bilgi

paylaşımı sürecinde çalışanlara liderlik edip heyecan uyandıracak grup veya bireylere ihtiyaç vardır. Aynı şekilde bilgi paylaşımını destekleyici çabalar örgütün bütçe ve stratejisine de yansıtılmalıdır. Örgüt içindeki çalışanlar, kendilerini yakından ilgilendiren konuları diğer çalışanlar ile rahatlıkla paylaşabileceğini bilmeli ve buna inanmalı, ayrıca örgüt içinde bunu destekleyici bir ortam yaratılmalıdır. Üst düzeyde performans gösteren örgütlerin temel özelliği haline gelen bu bilgi alışverişinde, çalışanların katılımı için uygun ödüller verildiğinde, örgütsel bilgi ciddi bir rekabet üstünlüğü sağlamaktadır (Doğan ve Kılıç, 2009:97).

Liderlik, örgütün amacı ve stratejisi doğrultusunda verimli bir bilgi yönetimi için kolaylaştırıcı şartları ortaya koyar. Arthur Andersen ve APQC, geliştirmiş oldukları Örgütsel Bilgi Yönetimi Modelinde örgütsel bilgiyi kolaylaştırıcı faktörlerden biri olan liderlik için dört temel nitelik öne sürmüşlerdir. Buna göre; örgütsel bilgi yönetimi örgüt stratejisinin merkezini oluşturur, örgüt bilgi varlıklarının pazarlanması için stratejiler geliştirir, örgütteki temel yetenekleri geliştirmek için öğrenme kullanılır ve bireyler örgütsel bilgiye katkılarına göre değerlendirilir (İpçioğlu ve Erdoğan, 2004:635). Bilgi lideri, örgütlerin en önemli varlığı olan bilgi aracılığıyla elde ettiği değeri en üst düzeye çıkarma sorumluluğunu taşıyan lider kişidir. Benzer bir tanıma göre bilgi lideri, bir örgütün bilgi yönetimi girişiminin öncülüğünü ve liderliğini yapan kişi olarak tanımlanmaktadır. Daha geniş bir tanımla; bilgi lideri, örgüt içinde bilgi paylaşım kültürünün oluşmasını sağlayan, bilginin transferini ve depolanmasını kolaylaştıracak bir alt yapıyı oluşturan ve örgüt içinde bireylerin karşılıklı öğrenmelerini sağlayacak sistemleri kuran ve destekleyen kişidir. Örgütün müşterilerine daha etkin yanıt verebilmesini ve daha verimli olabilmesini sağlayacak önlemleri almak için çalışanların yeteneklerini artırmayı hedefleyen ve en önemlisi de örgütün bilgiyi elde etme, örgütsel öğrenme ve bilginin dağıtımını konusundaki politika ve stratejilerini belirleyen kişidir (Doğan ve Kılıç, 2009:95-96).

Bilgi-yoğun örgütlerde etkili liderler için temel yetenekler bir katalizör ve koordinatör olmak, kontrol yapmak ve bir değerlendirici olmaktır. Bilgi yönetimi lideri, bilgi yönetimine katılanların bilgiyi kullanma yeteneklerini geliştirmek ve kullanabilir hale getirmek, bunların örgütün bilgi havuzuna kişisel bilgi kaynakları ile yardım etmesini sağlamak ve uygun bilgi kaynaklarına kolayca ulaşabilmek için gereken şartları sağlar. Bilgi liderine bilginin paylaşımı için örgüt içindeki iklimi, uygulamaları ve güdülerini desteklemek için ihtiyaç duyulur. Bu yüzden bilgi liderinin özel enformasyon teknolojilerinde ileri düzeydeki yeteneği yanında, bilgiyi toplama, organize etme, kategorize etme ve iletişimdeki yetenekleri de önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır (İpçioğlu ve Erdoğan, 2004:636).

Organizasyon içerisinde bilgi paylaşımı sürecinde çalışanlara liderlik edip heyecan uyandıracak grup veya bireylere ihtiyaç vardır. Aynı şekilde bilgi paylaşımını destekleyici çabalar organizasyonun bütçe ve stratejisine de yansıtılmalıdır. Organizasyon içindeki çalışanlar, kendilerini yakından ilgilendiren konuları diğer çalışanlar ile rahatlıkla paylaşabileceğini bilmeli ve buna inanmalı, ayrıca organizasyon içinde bunu destekleyici bir ortam yaratılmalıdır. Çünkü bu aynı zamanda, organizasyon içindeki kültürel değişime de işaret etmektedir. Eskiden “bilgi güçtür” ifadesi bireyi ön plana çıkarmaktaydı. Artık bilgi paylaşımını sağlayan bir organizasyonda bu ifade bireysel değil, organizasyonel bir boyut kazanmaktadır. Üst düzeyde performans gösteren organizasyonların temel özelliği haline gelen bu bilgi alışverişinde, çalışanların katılımı için uygun ödüller verildiğinde, organizasyonel bilgi ciddi bir rekabet üstünlüğü sağlamaktadır (Doğan ve Kılıç, 2009:97).

Bilgi liderliğinin, bilgiye dayalı hale gelen günümüz işletmelerinin başarısı için gereksinim duyulan potansiyele sahip liderlik türü olduğu söylenebilir. Bilgi liderlerinin dijitalleşen ve giderek sanal modeller etrafında oluşan yeni işletme yapısı ve süreçlerinde istenilen performansa aşağıdaki anahtar özelliklerle ulaşabileceği anlaşılmaktadır (Drucker, 1999:151; Karahan, 2009:87-88).

### ***Kararlılık ve Duygusal Zekâ:***

Kararlılık ve duygusal zekâ, bilgi liderinin başarısının kalbini oluşturur. Bilgi liderleri, işletmedeki bilgi yönetimiyle ileriye gitmede zamanlama ve konumlandırmanın fazlasıyla farkındadırlar. Anahtar ilişkilerin kurulması ve sürdürülmesi ile değişimin devam ettirilmesi, işletme öncelikleri güçlü, uyumlu liderlik tarzının yaşamsal bileşenleri olmaktadır. Bilgi liderleri, bilgi yönetimi uygulamalarının potansiyel yararlarını kucaklama konusunda kendi mesajlarının işletmeye güçlü şekilde aktarılması için başka organizasyonlardan örnekler de alır (Drucker, 1999:151).

### ***Organizasyonun Enerjisini Harmanlama:***

Bilgi liderleri, günlük işlerinin parçası olarak daha iyi bir bilgi pratiği yaparlar ve bunu yaparak diğer çalışanları da motive etmiş olurlar. Bilgi liderleri bu bağlamda, organizasyonun enerjisini harmanlama yeteneğini kullanır ve bunu etkin biçimde yönlendirerek ortaya koydukları vizyona ulaşmaları konusunda çalışanlarına yardım ederler (Drucker, 1999:152).

### ***İşbirlikçi Bir Tarz Ortaya Koyabilme:***

Bilgi liderlerinin başkalarını geliştirme konusundaki sorumluluğu, güçlü bir lider ve rol modeli olarak hareket etme tarzında görülmektedir. Bilgi liderlerinin işbirlikçi liderlik tarzını vurgulayan önerisi, ödüller verilmesi, ikramiyeler dağıtılması ve motive edilmesi sorumluluğunu ve istekliliğini ortaya çıkarır (Drucker, 1999:152).

### ***Mükemmel İletişim Becerilerine Sahip Olma:***

İletişimde etkililik, vericinin amacının gerçekleşme derecesiyle ilgilidir. Etkili iletişim için, iletisini amacına en uygun şekilde kodlayabilen, bunu alıcıya uygun kanallardan ulaştırabilen, alıcıda amaçladığı davranışı oluşturabilen verici gereklidir fakat bu yeterli değildir. Alıcının da bu konuda özellikle mükemmel iletişim becerilerine sahip olması gerekmektedir (Drucker, 1999:152).

## **5. BİLGİ LİDERLİĞİNİN BOYUTLARI VE İŞLETMEDEKİ ROLLERİ**

Bilgi ekonomisi giderek şekillenirken, rekabet avantajını arttırmak için örgütsel bilginin elde edilmesini ve dağıtılmasını sağlamada kullanılacak olan sistematik uygulamalara olan gereksinim de artmaktadır. Bilgi yönetimi ne devamlı bir insani müdahale ile ne de kendiliğinden gelişme göstermeyecektir. Liderlik bu bakımdan hayatidir. Bilgi liderliği, işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmasına yardım eden temel bir strateji olarak örgütsel bilginin yönetimini gerçekleştirecektir. Bilgi, örgütün bilgi ihtiyacının ortaya çıktığı ve onun ürünlerinin geliştirildiği her operasyonel düzeyde işletmenin ulaşmak istediği amaçlara ulaşılmasında destekleyici olmalıdır. Böylelikle işletmenin zenginliğini arttıran bilgi, tasarlanmış ve onun rekabet avantajının geliştirilmesine yardımcı olan sermayeye dönüştürülmüş olur (Skyrme ve Amidon 1997).

İşletmeler bilgiyi mümkün olduğu kadar etkili şekilde yönetmek durumundadırlar ve bunu örgütsel rekabet gücünü ve bütün çalışanların verimliliğini arttırmak için yeni profesyonel yönetici sınıfının –bilgi yöneticisi- yetenekleri, kavrayışları ve becerilerini kullanarak gerçekleştirirler. Davenport (1996)'a göre üst düzey bilgi yöneticisi, anahtar bir kolaylaştırıcı olarak enformasyon teknolojisini kullanarak yapılandırılmış bilgiyi elde eder ve kaldıraçlar. İşletmeler, ihtiyaç duyulan bilgiyi mevcut olan kaynaklardan elde edebilen çalışanlara gereksinirlerken, bu kişilerin zamanla söz konusu bilginin güncellenmesini, yönetilebilmesini, kullanılabilmesini ve yeni bir formatta



yeniden düzenlenebilmesini sağlamalarına da gereksinim duyarlar. Örgütler, örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimine önem vermektedirler ve resmi bilgi yöneticilerine sahip olan işletmeler sadece işlerin iyi yapılmasına değil aynı zamanda işletme stratejileri için kritik olarak nitelendirilen bilgi ve öğrenmeye de değer veren işletmelerdir (Bonner 2000).

Bilgi yönetiminde liderliğin boyutlarına ilişkin olarak dört tür bilgi liderinden söz edilebilir. Bunlar; kaptan, pilot, yetiştirici ve meslektaş olarak sınıflandırılabilir. Bilgi liderliği sınıflandırmasında ilk gruba giren **kaptanlar**, öğrenme yarışında yol buluculuk ve bayrak taşıyıcılığı yapmaktadır. Bu tarz liderler, geminin doğru yönde ilerlemesini sağlayan ve az da olsa mürettebatın çalışma iklimini ayarlayabilen kişilerdir. İkinci grup liderler, **pilot** olarak anılmaktadır. Bu tarz liderler, esas görev olarak gemi rotasının belirlenmesine odaklanmışlardır. Üçüncü gruptaki liderlerin davranışları ve hareketleri daha çok takım koçluğuna benzemektedir ve **yetiştiricilik** rolünü üstlenmişlerdir. Bu liderlerin, öğrenme sürecinde yol gösterme, öğrenme iklimi oluşturma ve çalışma sürecinde gösterdikleri davranışları çok iyi düzeydedir. Liderlik rollerinin her boyutunda diğer üç lider türüne göre daha aktif rol almaktadırlar. Dördüncü gruptaki liderler, liderlik rollerinin hiçbir boyutuyla tam olarak uyuşmamaktadırlar. Bu tür liderler **meslektaş** olarak tanımlanmaktadır. Hem kendi davranışlarında, hem de liderliğin gereği olan rollerde çok zayıftırlar. Lider olarak rollerini yerine getirmede pasif kalmaktadırlar (Doğan ve Kılıç, 2009:96-97).

Bilgi liderinin görevi, örgütün gelecekte başarısı için bilginin önemli olduğunun farkına varılmasını sağlamaktır. Earl ve diğerleri (2006), bilgi liderinin bilgi yönetiminin başarısını sağlarken ve işletmenin gelecekteki bilgi vizyonunu geliştirirken yerine getirmesi gereken rollerin tam bir netliğe kavuşmadığını ileri sürmektedirler. Bilgi stratejisinin ve yüksek performanslı bilgi yönetimi uygulamalarının örgütlerin hayatlarını devam ettirmeleri noktasında belirleyici olduğu bir dönemde Skyrme ve Amidon (1997:73), bir bilgi liderinin başarısı için aşağıdaki rolleri yerine getirmesinin gerekli olduğunu ortaya koymuşlardır.

### ***Örgütte eğitim yapılması ve çalışanların sürekli öğrenmelerinin desteklenmesi:***

Bilgi liderinin örgütteki bilgi ve öğrenmenin savunucusu olması gereklidir. Bilgi lideri, kütüphaneler, bilgi tabanları, insan kaynakları, bilgisayar ağları, araştırma merkezleri ve akademik ilişkiler de dâhil olmak üzere örgütün bilgi alt yapısının tasarlama, uygulayıcı ve denetleyicisidir (Davenport 1996). Bilgi lideri, hem liderlik hem de çalışanlarla bilgi yönetimi ve onun sağlayacağı faydalarla ilgili eğitimler yapılması konusunda olağanüstü sorumluluğu olan bir kişidir. Bu eğitimler, bilgi çalışanlarının rollerinin tanımlanarak beceri setlerinin belirlenmesi ve öğrenme merkezlerinin oluşturularak onların yetiştirilmesini ve eğitilmesini kolaylaştıracak bir stratejinin belirlenmesini ve kariyer fırsatlarının sunulmasını kapsar. Earl ve diğerleri (2006), bilgi liderlerinin herhangi bir yönetim eğitimini örgütteki bilgi yaratma kapasiteleri ve bunların geliştirilmesine vurgu yapan örgütsel gelişim faaliyetleri ile ilişkilendirmeye gerek duyduklarını ileri sürmektedir. Örgütte geniş kapsamda ve derin şekilde bilgi ortaya konulması amacıyla yöneticilerin kariyer programlarını belirlemeleri ve uygulamaları için geçmişteki deneyimleri paylaşma ve bunlara ilişkin projeleri şekillendirmeleri örnek olarak verilebilir (Duffy, 1998).

### ***En iyi uygulamaları ve süreçleri teşvik etme:***

En iyi uygulamaların paylaşılması, bir örgütte başarının tekrarlanarak performansı iyileştirmenin iyi bir yoludur. Bunun yanı sıra, verilen hizmetlerinin kalitesinin kapsamlı şekilde artırılması, tekerleği yeniden icat etme gibi zaman ve maliyet kayıplarına neden olan durumlardan kaçınılmasını sağlaması, yetersiz kalite yüzünden iş ve zaman kaybının önlenmesi, verimlilik ve kalitenin artırılmasıyla maliyet tasarrufunu sağlaması gibi yararları olduğu görülmektedir. En iyi

örgüt içi uygulamaların paylaşılması, problemler ortaya çıkmadan teşhis etme ve çözmeye dönük başka iyileştirme yaklaşımları için de bütüncü olabilir. Örgüt içindeki en iyi uygulamaları teşvik ederek çalışanların en iyi yaptıkları işe odaklanmasının sağlanması, mükemmelliğe ulaşmayı olası duruma getirebilir. Bu aşağıdan yukarıya yaklaşımlar, öğrenme için standartların konulması gibi yukarıdan aşağıya yaklaşımlardan daha çok teşvik edici olur. Bir örgüt, en iyi yararlanılan uygulamaları belirlemek ve paylaşmak için sistematik bir süreç geliştirdiği takdirde daha fazla başarılı olabilir (Starbuck, 1992:713-740).

Bilgi lideri, bilginin yeniden kullanılması ve inovasyon için gerekli teşvik ve alt yapıları sağlamak zorundadır ve bireylerin ve takımların performansının kıyaslanması için gerekli olanakları sunmaya çalışır. Örgütlerin çoğu teknolojiye ve mümkün olduğunca eğitime oldukça fazla yatırım yapmıştır. Fakat neredeyse hiç biri bilgi yaratılmasında ve paylaşımını sağlamada başarılı olamamaktadır. Örgütler ne zaman ne bilgiyi kullanmaya ve paylaşmaya çalışsalar oldukça zor olduğunu görmekteyiz. Görünürde örgüt içinde en iyi uygulamaların paylaşımı kavramı herkes tarafından bilinmektedir. Belirlenen uygulamalar genellikle başarılı şekilde uygulanmaktadır. Fakat sıra bilginin kullanımı ve transfer edilmesine geldiğinde örgütte bir şaşkınlık yaşanmaktadır. Hewlett-Packard, işletmedeki en iyi uygulamaları tanımlamak ve paylaşımına sunmak suretiyle küresel düzeydeki kalitesini arttırmaya çalışmaktadır (Brown ve Duguid, 2000:123).

### ***Bilgi paylaşım kültürünün yaratılması:***

Liderlik, bir öğrenme kültürü oluşturmada ve bu kültürü sürdürmede önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Liderler böyle bir ortamda Peter Senge'nin ifadesiyle, "tasarımcı, öğretmen ve hizmetçi" statüsündedirler. Organizasyon içinde bilgi paylaşımının teşvik edilmesi ve güvene dayalı bir ortamın yaratılması sonucu, ileri uzmanlık bilgisine sahip olan çalışanlar ve uzmanlar arasındaki örtülü bilgi ve açık bilgi paylaşılacaktır. Deneyimsiz çalışanların uzmanlaştırılmasında çoğu zaman organizasyon içindeki bir uzmanın örtülü bilgisinden yararlanılmaktadır. Bilginin organizasyon içinde paylaşımının sağlanabilmesi için yüksek güven ortamı gereklidir. İletişim kanallarını açmak, bilgiyi tek kişinin kontrolünden kurtarmak ve bu tür faaliyetleri destekleyen teknolojilere yatırım yapmak yönetim süreçlerinde yeni yöntemler olarak karşımıza çıkmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2009:100).

Bilgi lideri, örtülü ve açık bilgi paylaşımını ve örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıran bir örgütsel kültürün oluşturulması sorumluluğuna sahiptir. Bilgi liderinin bunu başarması için kültürel bir değişim sürecini teşvik etmesi gerekmektedir. Bir bilgi lideri, bu durumu şöyle açıklamaktadır: 'Çalışanları, bilgi yönetiminin sadece başkalarının yararına olmadığına inandıramadığım sürece onları bu konuda ikna ettiğime veya çok fazla umutlu olduğumu söyleyemem. Çalışanların bilgi yönetiminin gerekli olduğuna inandırması için önemli bir gerekçesi olmalıdır'. Earl ve diğerleri (2006) bilgi yönetiminin %20'sinin teknoloji ve %80'inin kültürel değişim sürecinden ibaret olduğunu ve bundan dolayı da bilgi liderlerinin seçmeciliği değişim ajanları olduğunu öne sürmektedir. İşletme stratejilerinde bilgi belirli bir rol oynar ve bilgiyle ilgili olarak örgütsel kültürlerde ve bireysel davranışlarda uzun dönemli değişikliklerin gerçekleştirilmesi zorunlu olur (Davenport 1994). Bilgi liderleri örgütteki iş süreçleri, çalışanlar, kültür, roller ve davranışlar temel konular olurken bunlar arasında ilişkilerin kurulmasını sağlayan kişilerdir (Bonner 2000).

### ***Uygulama topluluklarını savunma:***

Bilgi liderinin çapraz örgütsel uygulama topluluklarının savunucusu olması önemlidir. Bilgi liderleri, insan kaynakları, örgütsel öğrenme, enformasyon teknolojisi ve kütüphanecilikle ilgili liderlerle ilişkiler kurmak zorundadır. Çoğu kez bilgi liderleri, belirli bir bilgi yönetimi düşüncesi

veya projesi konusunda heyecana sahip olan çalışanları ararlar ve böylece muhtemelen yeni bir şeyi denemeye odaklanarak iyileştirmenin olası olduğu yeri belirlemiş olurlar. Bu çalışanlar, bilgi şampiyonları olarak bilinirler. Yine bilgi liderleri, halka açık beyanlarla ve görüşleriyle bilinen, bilgi yönetimi konusunda da tutkulu olan üst düzey yöneticileri belirlemeye çalışırlar. Bunlar bilgi yönetimi projelerini destekleyen ve bu alanda yatırım yapmaya istekli olan potansiyel bilgi sponsorlarıdır. Bilgi lideri aynı zamanda uygulamada bilgi yönetimi iş ortakları olarak, insan kaynakları profesyonelleri ve enformasyon sistemleri yöneticileriyle ittifaklar oluşturmaya ihtiyaç duyacaktır (Earl 1999). Davenport (1996), Amerika ve uluslararası işletme birimleri faaliyetlerinden sorumlu olan, bilgi konseyleleriyle üç parçadan oluşan örgütsel bilgi yönetimi alt yapısını tasarlayan Ernst and Young Şirketi'nin iş ortağı ve bilgi lideri olan John Peetz örneğini vermektedir. Söz konusu şirket John Peetz'in danışmanlığında her anahtar uygulama alanına göre bilgi ağları kurmuştur. Zaman, çaba ve emek isteyen böylesi bir alt yapının yaratılması ve devam ettirilmesi, işletmede bilgi yönetimi kurumsal hale gelmişse gereklidir. Bilgi çalışanları birbirleriyle tanışmaya ve mesleki topluluklar oluşturmaya ihtiyaç duyarlar. Bununla birlikte bilgi tabanı her zaman işletme içinde bulunmaz. Yaratıcılık ve yenilik çok defa ittifak halindeki iş ortaklarından, müşterilerden ve hatta rakiplerden gelir (Davenport 1996).

### ***Teşvik ve ödüllerin kullanılması:***

Bilgi lideri, işletme içinde bilgi paylaşımında bulunanları teşvik etmek, taltif etmek ve çalışanların içerisinde diğerlerinden farklı olduğunu kabullenerek sıra dışı olanları bilgi paylaşımına isteklendirmek amacıyla özendiriciler geliştirmek zorundadır. Organizasyon içerisinde bilgi paylaşımı sürecinde çalışanlara liderlik edip heyecan uyandıracak grup veya bireylere ihtiyaç vardır. Aynı şekilde bilgi paylaşımını destekleyici çabalar organizasyonun bütçe ve stratejisine de yansıtılmalıdır. Organizasyon içindeki çalışanlar, kendilerini yakından ilgilendiren konuları diğer çalışanlar ile rahatlıkla paylaşabileceğini bilmeli ve buna inanmalı, ayrıca organizasyon içinde bunu destekleyici bir ortam yaratılmalıdır. Çünkü bu aynı zamanda, organizasyon içindeki kültürel değişime de işaret etmektedir. Eskiden “bilgi güçtür” ifadesi bireyi ön plana çıkarmaktaydı. Artık bilgi paylaşımını sağlayan bir organizasyonda bu ifade bireysel değil, örgütsel bir boyut kazanmaktadır. Üst düzeyde performans gösteren organizasyonların temel özelliği haline gelen bu bilgi alışverişinde, çalışanların katılımı için uygun ödüller verildiğinde, örgütsel bilgi ciddi bir rekabet üstünlüğü sağlamaktadır (Doğan ve Kılıç, 2009:97).

### ***Koordine etme, gerekli teknolojileri ve araçları sağlama:***

Bilgi lideri, örgütte bilgi yönetimi bütçesinin geliştirilmesinden sorumludur ve kendi faaliyetlerinde bilgi yönetimiyle ilgili deneyimler yaşamaya istekli olanlar için mevcut bilgi kaynaklarını sürdürmeye çaba gösterirler. Örgütteki bilgi bütçeleri ve kadrosu önemli ölçüde azalmasına karşılık gelecekte yapılacak olan harcamalar artacaktır. Bu arada üst düzeyde sponsorluk oldukça önemlidir ve birçok bilgi yönetimi projesi veya yatırımları bireysel veya bölüm düzeyinde olursa lokal olarak, işletme çapında gerçekleştirilirse ortaklaşa karşılanır. Bir bilgi lideri, işletme dışındaki enformasyon ve bilgi tedarikçileri arasında öncelikle köprü görevini yerine getirir. Bu çok sayıda şirket için önemli bir harcamadır ve bundan dolayı da etkin ve etkili bir yönetim süreci önemlidir. Bilgi lideri, bir şirket içerisinde zaten var olan ürün geliştirme gibi süreçleri kullanır ve bilgi yaratılması için gereksinim duyulan kritik girdiyi sağlar. Bilgi yönetimine ilişkin görevler iş istasyonlarını, bilgisayar ağlarını, veri tabanlarını, arama motorlarını kelime işlemcileri ve masa üstü yayıncılık araçlarını kapsar. Bilgi lideri, işletmenin bilgi mimarisinin tasarlanması ve uygulanmasında önemli bir rol oynar (Davenport 1996). Bilgi lideri, örgütte etkili bir bilgi yönetimi sistemi için tek başına kolaylaştırıcı olarak teknolojiyi mümkün mertebe daha yakından takip eder (Bonner 2000).

### **Liderlik etme ve strateji geliştirme:**

Bilgi lideri bir vizyonerdir. Söz konusu lider, şirket yönetiminin aklında olan büyük resmi ortaya koyabilir ve yine işleri yapmanın yeni yollarını bularak bunları eyleme dönüştürebilir dahası ulaşılabilir iş sonuçlarına odaklanır (Earl 1999). Bilgi lideri, örgütteki bilgi yönetimi vizyonunu yaratarak çalışanlara iletmek zorundadır ve üst yönetimin örgütü arzu edilen yönde yönetmesi konusunda yardımcı olma sorumluluğuna sahiptir. Bilgi lideri, örgütün bilgi yönetimi stratejisini hem hissedarlara hem de borsadaki diğer yatırımcılara açıklama sorumluluğunu yerine getirir. Diğer taraftan bilgi lideri, dünya sınıfında bilgi uygulamalarına ilişkin paylaşımları kolaylaştırmak için diğer kurumlar ve endüstrideki iş ortaklarıyla bir köprü gibi hareket ederek gerekli araç ve teknolojileri kullanır ve pilot ürünleri geliştirerek bunları üretmeye odaklanır. Bunun yanı sıra, örgütte endüstri çağı düşünme tarzından enformasyon çağı düşünme tarzına geçilmesi için gereksinim duyulan değişimin gerçekleştirilmesinde bir değişim ajanı gibi hareket eder. Bilgi lideri, örgütteki bilgi yönetimi uygulamalarını kurumsallaştırma konusunda gerek duyulan rehberlik rolünü yerine getirerek politika tasarlar ve örtülü bilginin açık bilgiye dönüştürülmesi için stratejiler geliştirir. Ayrıca bilgi lideri, çalışanların fikirlerini ve değerlendirmelerini mantıklı ve bilgi vizyonuna uygun olduğu sürece dinler ve diğerlerine aktararak onların düşüncelerini ve önerilerini bir araya getirerek danışmanlık yapar (Earl 1999). Davenport (1996) bilgi liderinin, örgüt için ekonomik etkisi olan para veya belge tasarrufu sağlayacağı ve etkili şekilde uygulayabileceği daha iyi bir bilgi yönetiminin nasıl gerçekleştirilebileceğini kararlaştırmak durumunda olduğunu ifade etmektedir. Bilgi lideri olmanın başta gelen başarı faktörü, öncelikle bir girişimci olmak ve stratejik bir girişimin nasıl başarıya dönüştürülebileceğini anlamaktır. Bilgi lideri, yöneticilerin diliyle konuşmalı, stratejik şekilde düşünebilmeli ve iletişim kurabilmelidir.

### **Ortaya çıkan sonuçların ölçümünü sağlama:**

Bilgi lideri, işletmenin hedeflerine veya elde ettiği sonuçlara katkıda bulunmaya gereksinir. Yine hem kamu hem de özel başka örgütlerle kıyaslamalar yaparak bilgi yönetimi projelerinin etkililiğini değerlendirmeye gerek duyar. Bilgi lideri, mal ve hizmetler için geliştirme süresini ve böylece operasyon maliyetlerini azaltarak yapısal sermayenin entelektüel sermayeye dönüştürülmesini sağlamak zorundadır. Earl ve diğerleri (2006) bir teknolojist olarak bilgi liderinin hangi teknolojilerin bilginin elde edilmesine, depolanmasına, kullanılmasına ve paylaşılmasına katkıda bulunacağını anlamak durumunda olduğunu ileri sürmüştür. Bilgi yönetiminin yararlarını belirleyebilmek için, onun organizasyona katmış olduğu değeri ölçmek gerekmektedir. Liderin bilgi yönetiminin başarısını ölçebilmesi için, bilgi yönetimi stratejisini bir süreç olarak ele alması ve sonuçlara açık bir gözle odaklanması gerekmektedir. Bilgi yönetiminin organizasyona sağlayacağı yararlar çok açık bir şekilde ifade edilmelidir. Böylece çalışanlar, bilgi yönetiminin kendilerine sağlayacaklarının farkında olabileceklerdir. Bilginin değerini doğru bir şekilde ölçülebilmesi için, maddî olmayan varlıkların organizasyona etkilerinin bütün çalışanlarca anlaşılması gerekmektedir. Öncelikle, maddî olmayan varlıkların yaratılabilmesi için organizasyon içinde derin bir anlayışın yerleştirilmesi sağlanmalıdır. Çıktıdan (miktardan) çok, değeri ölçmek önemlidir; çünkü çok çaba sarf edilerek düşük düzeyde sonuç alınabilmektedir. Bilginin değerini görebilmek için, bireyler arasında ve organizasyon süreçlerinde bilgi yönetiminin karşılıklı etkileşimini görmek gerekir (Doğan ve Kılıç, 2009:106).

Bilgi liderinin, emek isteyen uygulama sorunlarını ve imkân tanınan fırsatları belirleyebilmesi amacıyla örgütte herhangi bir teknolojinin benimsenmesi durumunda buna ilişkin kararını vermesi ve yerine getirilen çalışmalar hakkında değerlendirmeler yapabilmesi için yeterince bilgi sahibi olmaya ihtiyacı vardır. Bazen bilgi lideri, bir bilgi teknolojisi projesine sponsorluk eder ve neredeyse sürekli olarak enformasyon sistemi yöneticisi veya üst düzey bir yöneticiyle birlikte çalışmak durumunda kalır. Bilgi lideri, daha önce almış olduğu enformasyon teknolojisi eğitiminden ziyade enformasyon teknolojisi projeleriyle ilgili olarak geçmişten gelen

deneyimine dayanarak teknoloji konusundaki iş ortaklarıyla inandırıcı tartışmalara girebilmesi için kendine güven duymalıdır. Teknoloji yeteneği, tercihler arasında seçim yapılmasını gerektirmeyen stratejik düzeyde bir girişimdir ve çok defa örgütte bir intranet kurulması, bilgi paylaşım yazılı geliştirilmesi veya bilgi rehberleri yaratılmasıdır (Earl vd., 2006).

## 6. BİLGİ LİDERLİĞİNİN İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİLERİ

Mükemmel liderler her zaman takımların yüksek performans ortaya koyabilmesinin yollarını bulurlar. Fakat günümüzün hızla değişen iş dünyası ve belirsizleşen piyasaları dolayısıyla takımların başarılı olmaları formal nitelikte bir çalışmadan fazlasını gerektirir. Her gün performans konusunda atılım yaratmak için örgüt çalışanları, iş ortakları, tedarikçiler ve müşterilerle kolektif deneyimlerini bütünleşik şekilde değerlendiren bir şirket konusunda haberler duymaktayız. Bu başarıların arkasında çapraz örgütsel sınırlar içerisinde çalışanların ve takımların bilgilerini paylaşarak transfer etmeleri talebini yaratan kişi olan büyük bir lider vardır. Böyle hareket etmekle onlar, bugünün belirsiz ve karmaşık işletme çevresiyle hızlı ve etkili biçimde baş edebilen oldukça uyumlu ve çevik bir şirket geliştirmiş olmaktadır. Bilgi liderlerinin yaptıkları en önemli işlerden birisi, üç aylık performans değerlendirme toplantılarındaki gibi yüksek performanslı toplantılar sırasında oldukça verimli bilgi paylaşım davranışını şekillendirmeleridir. (www.sap.com.).

Bilgi liderleri, başarılı olmak için bir takım yetenekler sergilerler. Sözü edilen bu yetenekler, vizyoner liderlik perspektifi, stratejik bir düşünür olabilme, çalışanlar ve örgüt arasında iletişim mimarlığı yapabilme, politikacı olma ve belirli bir etkiye sahip olduğu görülen çalışanların önemli olarak nitelendirilen yeteneklerinin teşvik edilmesidir (Smaltz vd. 2012:207-222). Örgütlerde bilgi liderleri, örgütün bilgisayar ve iletişim fonksiyonlarını gerçekleştiren teknoloji yapısının yönetiminden çok işletmenin dönüşümü ve yapılması düşünülen inovasyonların en güçlü teşvikçileridir. Son günlerde enformasyon teknolojisiyle işletmede arzu edilen değişimi gerçekleştirmek amacıyla yeni yollar bulunması talebinde bulunmaktadır. Bilgi liderinin bu doğrultuda organizasyonda daha kapsamlı bir şekilde anahtar iş ortağı olarak hareket etmesi ve rekabet avantajı için inovasyon yaparak işletmedeki dönüşümü başlatmada daha geniş bir rol üstlenmesi beklenmektedir (www.ibm.com).

Günümüzün işletme çevresinde, bilgi liderlerinin ortaya çıkan bir fırsatı izlemeye veya belirlenen bir stratejiyi uygulama konusunda atacakları ve ciddi sonuçlar doğurabilecek yanlış bir adım telafi edilemez kayıplara yol açabilmektedir. Bilgi liderleri, geleceği öngörerek, herhangi yeni bir durumla baş edebilmek için stratejilerini hızla uyumlaştırabilirler ve yeni gelişen fırsatlara ve tehditlere karşı dikkatli davranırlar. Diğer taraftan bilgi liderleri, yeni bir ürünü piyasaya sunmada veya bir başka işletmeyi devralmada büyüme ve gelişmeye ilişkin yeni yollar bulunmasında da etkin davranan liderlerdir. Durum ne olursa olsun bilgi liderleri, kârlılığı daha da arttıran yeni stratejilerin uygulanmasını ve kaynaklarla çalışanları hızla bir araya getiren kişilerdir. Bilgi liderlerinin öncülüğünde yapılandırılmış ve resmi performans programları uygulayan örgütler, stratejik girişimlerinden büyük oranda başarılı sonuçlar elde etmiştir. Bilgi liderliğinin etkin olduğu işletmelerde, çalışanlara gerekli olan yerde ve zamanda daha iyi karar almaları amacıyla eyleme dönüştürülebilir enformasyonun sağlandığı görülmektedir. Bilgi liderleri, aşağıdaki gereklilikleri karşılamak suretiyle işletme performansını olumlu yönde etkileyebileceklerdir (Mark ve Monnoyer, 2004:2-8):

- Örgütün bütününde, çalışanların ortak hedeflere odaklanmaları ve karar alma sürecine dâhil olmaları amacıyla aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya stratejik planlama sürecine olanak veren bir çözüm sağlanması,



- Çalışanların belirlenen faaliyetler ve üstlendikleri bütün görevler için sorumluluk düzeylerini devam ettiren kişiselleştirilmiş ve tamamen açık olan bir süreçte örgütün stratejisi ve planlarını açıklamaya ilişkin yerinde ve zamanında araçlar sağlanması,
- Hem öncü hem de artçı göstergeleri izlemek suretiyle çevrenin izlenmesi ve istisnai durumların ortaya konulmasına ilişkin yolların tespit edilmesi,
- Örgütte başarılı olmanın temelini oluşturan ortak iş süreçleri konusunda herkesin standardize şekilde hareket etmesinin sağlanması,
- Örgütte daha çevik uygulamalara öncülük eden ve performansı arttıran faktörler üzerinde görünür şekilde kontrol sahibi olunmasının sağlanması,
- Kararlar alındığında, karar alıcıların ileriye doğru bakmalarını sağlayan öngörücü analitik davranışların teşvik edilmesi,

Bilgi liderleri, örgütteki yönetici takımların kârlılık üzerinde daha kapsamlı kontrol oluşturmalarına yardım ederek kritik bir rol oynarlar. Bu durum bilgi liderlerinin inovatif kârlılık yönetimi yazılımı gibi enformasyon teknolojisi araçlarını kullanarak değer zincirindeki her adımda örgütün karşısına çıkan maliyetlerin belirlemelerinde ve işletme faaliyetlerinde kullanılan çok sayıda sistemden veri elde etmelerinde yardımcı olur. Bu şekildeki yazılım ve enformasyon teknolojisi araçlarının örgütün tüm düzeylerinde kullanımı ile bilgi liderlerinin satış, pazarlama, ürün geliştirme, imalat, tedarik ve diğer maliyet alanlarında yetersiz ya da henüz mevcut olmayan süreçleri belirlemelerine yardım edebilir. Diğer taraftan, kârlılık ve örtülü maliyet analizleri gibi müşteri, ürün, kanal ve diğer pek çok kategoride örgütteki herkes tarafından güvenilen güncel performansla ilgili verilerin tamamına erişim de sağlanmış olur. Bilgi lideri tarafından, örgütte faaliyetlerin daha da iyileştirilmesi için yönetici takımına tam zamanında müdahale olanağı sağlanan ve kârlılığı her boyutta etkilediği bilinen gelirler, maliyetler ve net kârlar gibi veriler açıkça ortaya konulur ve diğerlerine örnek bir model oluşturur (www.sap.com).

Bilgi liderleri, başarılması neredeyse imkânsız olan enformasyon hizmetleri fonksiyonunun neredeyse sürekli değişim mühendisliği sürecine tabi tutulmasıyla birlikte inovatör rolüne müteakip gerek duyulan teknoloji liderliği becerileriyle güçlü bir takım oluşturur ve teknolojist olarak üstlendikleri roller konusunda yeniden harekete geçerler. Örgütler, güçlü teknolojik liderlik ve dolayısıyla bilgi liderliği olmaksızın girdikleri rekabet yarışında önlerini göremez olacaklar ve yeni teknolojik gelişmelerde uzmanlaşma yeteneği konusunda giderek geriye düşeceklerdir. Bilgi liderleri, teknik uzmanlığın işletme problemlerinin çözümüne ve hizmetlerin gerektirdiği ihtiyaçlara uygulanmasını sağlarlar. Böylelikle enformasyon teknolojisi, işletme için mümkün kılıcı olarak etkinliğin iyileştirilmesine, maliyetlerin düşürülmesine ve gelirlerin arttırılmasına olanak verecektir. Bilgi liderinin yerine getireceği kolaylaştırıcılık rolü, arzu edilen işletme sonuçları ile mevcut teknoloji ve sistemler arasında hayati bir bağ kuracaktır (Ephraim vd. 2012:8-11). Bilgi yönetimi, örgütsel performansı iyileştirmek için enformasyon ve uzmanlığın sistematik şekilde kaldırılması olarak iki temel süreci kapsar. Bu süreçler ise bilginin üretimi ve bilginin uygulanmasıdır. Bilgi liderleri inovatör ve stratejist olarak, örgütün bilgi yönetimi fonksiyonunu yerine getirmesinde anahtar öncülerdir. Örgütlerin ürettikleri ürün veya hizmetlerin yapısını düşünmeden bütün örgütler göz önüne alındığında yaşadıkları deneyimlerden dersler çıkardıkları, öğrenme artarken daha etkin ve etkili oldukları görülmektedir. Buradan da anlaşılacağı gibi bilgi yönetimi ve bilgi liderliği, endüstrilerdeki performansın arttırılmasında anahtar görevini görür (Grant, 2002).

Bilgi liderleri örgütlerde üç düzeyde inovasyonu teşvik edebilirler. İlk olarak, şimdiki durumdan gelecekte arzu edilen duruma ulaşabilmek için teknoloji yöneticileri olarak sahip oldukları deneyimi kullanırlar ve örgütün temel fonksiyonlarıyla gerçekleştirilebilen böylesi teknoloji değişimleri konusunda belirledikleri vizyonu ifade etmek amacıyla enformasyon teknolojisi alanındaki uzmanlıklarına tekrar odaklanırlar (Ephraim vd. 2012:9). Senge (1990),

örgütlerde bu şekilde yerine getirilen liderlik rollerini tasarımcılık ve öğretmenlik olarak nitelendirmektedir. Liderler, sözü edilen rolleri oynamak suretiyle yeni geliştirilen teknolojileri değer verilen iş araçlarına dönüştürerek kolaylaştıran politikaları, stratejileri ve yapıları yaratırlar.

Diğer taraftan bilgi liderleri, örgütte inovasyon için gerekli iklimi oluştururken yaratıcı gerilimi kullanırlar. Bilgi liderleri, bu arzu edilen duruma, sürekli ve yapıcı bir değişim için gereksinme duyulan sinerji ve bağlılığı sağlamak suretiyle, kişisel vizyonları liderin vizyonu ile bir arada benimseyen çalışanları işe alarak ve dolayısıyla paylaşılan bir vizyon yaratarak ulaşırlar. Bilgi liderleri sözü edilen inovasyon sürecine problem çözme ve üretici öğrenme için takıma dayalı yaklaşımları ve deneyimleri kullanarak başlarlar. Örgüt içinde takıma dayalı yaklaşımlar ve deneyimlerin benimsenmesi durumunda, söz konusu deneyimlerin neden olduğu geçici tahammülsüzlükler için daha geniş bir hoşgörü, performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemlerinde bir takım değişiklikler söz konusu olur. Bilgi liderleri, yeni ortaya çıkan teknolojilerin erkenden kullanımını teşvik ederler. Bilgi liderleri öncüler olarak, başarısını göstermek suretiyle inovasyon şampiyonları ve ilk benimseyenler olarak, örgütün odaklandığı kullanıcı topluluklarında ilk etkilenen liderleri tespit ederek harekete geçen kişilerdir (Rogers, 1983).

## **7. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ**

Örgütlerde bilgi yönetimi uygulamaları, bilgi paylaşımına odaklanan ve vizyonu ile çalışanları motive eden bir liderlik gerektirmektedir. Liderlik, bilgiye dayalı sektör ve işletmeler için kritik bir önem taşımaktadır. Örgütlerde bilgi yönetimi, etkin bir bilgi liderliği uygulamasını, çalışanların bilgi paylaşımına teşvik edildiği bir çalışma ortamını ve enformasyon teknolojisi araçlarının verimli şekilde kullanımını gerektirmektedir. Bilgi yönetiminin uygulandığı örgütlerde liderler, bilginin üretimini, paylaşımını ve kullanımını teşvik ederek şiddetli rekabet şartlarında stratejik çevikliğe sahip bir işleyişi teşvik ederler. Bilgi yönetimi sürecinde liderler, inovatif bilginin yaratılmasını, geliştirilmesini ve stratejik rekabet avantajına dönüştürülmesi konusunda etkin roller üstlenirler.

Bu kapsamda, liderlerin bilgi yönetimi çerçevesinde insan kaynaklarının güven duyduğu bir örgüt iklimini geliştirmeleri, bilgi üretimine ilişkin karşılıklı etkileşimleri özendirme, örgütün her düzeyinde bilginin kolayca paylaşıldığı bir ortam yaratmaları ve örgütün hayatta kalmasının inovatif nitelikte yeni bilgiler üretilmesine bağlı olduğu bilincini yaygınlaştırmaları gerekmektedir. İnovatif ve bilgi odaklı bir örgüt olmanın temelinde her düzeyde bilgi paylaşımının motive edilmesi yer alır. Çalışanların takdir edilmeleri ve ödüllendirmeleri örgütün gereksinim duyduğu bilgi paylaşım kültürünün geliştirilmesinde pozitif yönde etkili olacaktır.

Bilgi liderleri, örgütlerin pazar performansını arttıracak nitelikte değerli olan bilginin yaratılması, depolanması, paylaşılması ve kullanılmasına yönelik sistemleri tasarlayan, oluşturan ve gerekli örgütsel kültürü teşvik eden kişidir. Bilgi liderleri, örgütlerin bilgi yönetimine ilişkin performansını planlayan, yönlendiren ve sonuçları sistematik şekilde değerlendirerek ortaya çıkan sonuçlardan yeni deneyimler elde edilmesini destekleyen liderlerdir. Bilgi liderleri örgütlerin kendilerinden beklenen rolleri etkin olarak oynayabilmeleri için tepe yönetiminin desteğini almalı ve bilgi yönetimi uygulamaları konusunda çalışanlarını sürekli olarak motive etmelidir. Bilgi liderlerinin örgüt düzeyinde esnekliği ve çevikliği teşvik etmeleri için örgütte yukarıdan aşağıya gerekli desteği sağlaması zorunludur.

Bilgi liderleri, yerinde ve işleyen bir bilgi yönetimi programını uygulayabilmek için gerekli olan teknolojilerin ve enformasyon teknolojisi alt yapısının bir araya getirilmesini sağlamalıdır. Bu aşamada bilgi liderlerinin başarısı, işletmenin amaçları ile kullanılan teknolojilerin stratejik bir uyum içinde olmalarına bağlıdır. Bilgi liderleri için teknoloji kritik bir önem taşırken aynı şekilde

bilgi yönetimi çerçevesinde çalışanların etkin şekilde önem taşıdığı bilinci içerisindedir. Bu kapsamda bilgi liderleri, bilgi yönetimi sürecinde kolaylaştırıcı olan ve çalışanları motive eden liderlerdir.

Başarılı bilgi liderleri, çalışanların birlikte iş yapmaları için yeni fırsatlar yaratan ve pazar için stratejik olan yeteneklerin geliştirilmesine öncülük ederken işletmenin ulaşmak istediği hedefleri için yeni kavramlar ve faaliyetleri gündeme getirirler. Söz konusu liderler, sektörde ortaya çıkan trendleri izlemek suretiyle yeni kavramları hızla benimserler ve çalışanların örgütsel bilginin etkin bir şekilde yönetimi sürecinde en düşük hata ile karar almalarına olanak veren bir ortam yaratırlar. Bu liderler, işlerin projeler etrafında düzenlenmesini sağlarken, çalışanların yeni bilgileri öğrenmeleri konusunda fırsatlar elde etmelerine de odaklanırlar. Örgütün bilgi yönetimi mimarisini oluşturan söz konusu liderler, bilgi yoğun etkileşimlerle yeteneklerin geliştirilerek çalışanların örgütlerine ait oldukları ve önemli oldukları düşüncelerine kapılmalarını sağlarlar. Bilgi liderleri, örgütün geleceğe ilişkin büyüme planlarını yaparken pozitif büyümeye odaklanırlar ve farklı olduklarını gösterirler. Günümüzün giderek şiddetlenen rekabet ortamında bilgi liderleri, çalışanlarla işbirliği yaparak, yeni değer yaratılması olarak nitelendirilen verimlilik, inovasyon, sürekli iyileştirme konularına odaklanarak işletme performansına olumlu katkılar yapan liderlerdir.

## 8. KAYNAKÇA

Aksu, M., (2003). *Liderlik yaklaşımları ve dönüştürücü liderlik üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Aslanalp, Y. Z. (2002). *Liderlik*. Seminer çalışması, Muğla Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, s.2.

Bonner, D. (2000). *Enter the chief knowledge officer*. [Çevrim-ıçı: [http://www.findarticles.com/cf\\_0/m4467/2\\_54/59949725/print.jhtml](http://www.findarticles.com/cf_0/m4467/2_54/59949725/print.jhtml).], Erişim tarihi: 25 Kasım

2013).

Brown, J. S., ve Duguid, P. (2000). *The social life of information*. Boston: Harvard Business Books Press.

Çelik, C. ve Sünbül, Ö. (2008). Liderlik algılamalarında eğitim ve cinsiyet faktörü: mersin ilinde bir alan araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:3, 49-66.

Davenport, T. (1996). Knowledge roles: the CKO and beyond. [Çevrim-ıçı: [http://www.cio.com/archive/040196\\_davenport\\_content.html](http://www.cio.com/archive/040196_davenport_content.html).], Erişim tarihi:26 Aralık 2013.

Demirbilek, T. (2003). Liderlik tipleri açısından işçi sendikası yöneticileri üzerine bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 22-37.

Doğan, S. ve Kılıç, S. (2009). Bilgi yönetiminde liderliğin rolü üzerine kavramsal bir inceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.14, s.87-111.

Drucker, P. F. (1999). *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları* (Çev. İ.Bahçivangil ve G. Gorbon). İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

Duffy, D. (1998). Knowledge champions. [Çevrim-ıçı: [http://www.cio.com/archive/enterprise/111598\\_ic\\_content.html](http://www.cio.com/archive/enterprise/111598_ic_content.html).], Erişim tarihi: 25 Aralık 2013).

Earl, M. J. (1999). What is a chief knowledge officer? [Çevrim-ıçı: [http://www.findarticles.com/cf\\_0/m4385/2\\_40/55937365/print.jhtml](http://www.findarticles.com/cf_0/m4385/2_40/55937365/print.jhtml).], Erişim tarihi: 29 Kasım 2013.

Earl, L., Katz, S., Elgie, S., Ben Jaafar, S., ve Foster, L. (2006). How networked learning communities work., Volume 1 – The Report. Aporia Consulting Ltd. on behalf of NCSL.

Ephraim R. McLean, S. ve Smits, J. (2012), *Management, leadership, and the roles of the CIO*, [Çevrim-ıçı: <http://www.findarticles.com/>], Erişim tarihi: 28 Kasım 2013, s.8-11.

Erarslan, L.(2004). Liderlikte post-modern bir paradigma: dönüştürücü liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1(1).

Eren, E. (1993). *Yönetim psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

- Giritli, H. ve Topçu O. G. (2004). Leadership styles: some evidence from the Turkish construction industry. *Construction Management and Economics*, March.
- Grant, R. M. (2002). *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications*. (4th ed.). Oxford, UK: Blackwell.
- Griffin, R.W. (2002). *Management*. USA: Houghton Mifflin Company.
- Halis, M. (2000). *Paradigmadan uygulamaya TKY ve ISO 9000 kalite güvence sistemleri*. 1. Bası, İstanbul: Beta Yay., 49.
- Halis, M., (2003). Leadership styles in organization: evidence from the turkish banking sector. *Akademik Araştırmalar Dergisi*, 15.
- Hicks, H.G., ve Gullet, C.R. (1981). *Örgütler: teori ve davranış*. (Çev.B.Baykal). İstanbul: İ. T. . A. İşletme Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Ivancevich, J.M. ve Matteson, M.T. (2002). *Organizational behavior and management*, New York: McGraw-Hill Irwin.
- Iraz, R. (2003). *Bir risk toplumu olarak bilgi toplumunda liderlik*. I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- İpçioğlu, İ. ve Erdoğan, B. Z. (2004). *İşletmelerde liderlik ve bilgi yönetimi arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma*. 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Osman Gazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Jung, D.I. ve Avolio, B.J. (1999). Effects of leadership style and followers cultural orientation on performance in group and individual task condition. *Academy of Management Journal*, 42(2).
- Karahan, A. (2009). Bilgi liderliğinin verimlilik üzerine etkisi: sağlık sektöründe bir araştırma. *Bilgi Dünyası*, 2009, 10(1), 81-108.
- Kurt, M. ve Ağca V. (2013). Bilgi toplumunda üretim faktörü olarak bilgi ve stratejik kullanımına ilişkin araştırma. [Çevrim-içi: [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=185](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=185) ], Erişim tarihi: 29 Kasım 2013.
- Mark, D. ve Monnoyer, E. (2004). Next-generation CIOs', McKinsey on IT, Spring, 2-8.
- Miles, R. (1975). *Theories of management*, McGraw- Hill, New York.
- Rogers, E. M. (1983). *The Diffusion of innovations* (3rd ed.). New York: Free Press.
- Sarıhan, H. İ. (1998). *Teknoloji Yönetimi*, İstanbul: Desnet Yayınları.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday/Currency.
- Skyrme, D.J. ve Amidon, D.M. (1997). *Creating the knowledge-based business*. London: Business Intelligence.
- Smaltz, D., Sambamurthy, V. ve Agarwal, R. (2012). The antecedents of CIO role effectiveness in organizations: An empirical study in the healthcare sector. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 53(2), 207-222.
- Soliman, F. Ve Spooner, K. (2002). Strategies for implementing knowledge management: role of human resource management. *Journal Of Knowledge Management*, 4(4), 337-345.
- Somech, A. (2003). Relationships of participative leadership with relational demography variables: a multi-level perspective. *Journal of Organizational Behavior*. 24, 1003–1018.
- Starbuck, W. (1992). Learning by knowledge-intensive firms. *Journal of Management Studies*, 29(6), 713–740.
- Şafaklı, O. V. (2005), KKTC'deki kamu bankalarında liderlik üzerine bir çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (1) , 132-143.
- Telli, E., Ünsar A. S. Ve Oğuzhan, A. (2012). Liderlik davranış tarzlarının çalışanların örgütsel tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimleri üzerine etkisi: konuyla ilgili bir uygulama. *Electronic Journal Of Vocational Colleges*. December/Aralık, 135-150.
- Tengilimoğlu, D., (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.
- Uğurluoğlu, Ö. Ve Çelik, Y. (2009). Örgütlerde stratejik liderlik ve özellikleri, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2), 121-156.

Ulukan, Mehmet (2006). *Futbolcuların kulübe bağlılıklarında antrenörün liderlik özelliklerinin rolü*. Yayımlanmamış doktora tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler Ve Tanıtım Anabilim Dalı, Konya.

Ünal, M. (2012), Bilgi çağında değişim ve liderlik. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, XXXII(1), 297-310.

IBM Global Business Services (23 Kasım 2013). Today's challenges, tomorrow's CIO, IBM Global Business Services, [Available online at: <http://www.ibm.com>], Erişim tarihi: 23 Kasım 2013.

SAP Solutions (23 Aralık 2013). Thought leadership – the cio's role in driving business performance, SAP Solutions for Enterprise Performance Management. [Available online at:[http:// www.sap.com](http://www.sap.com), ], Erişim tarihi: (23 Aralık 2013).

Yiğit, R. (2002). İyi bir lider olmanın yolları. *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 6 (1), 16-21.

Yukl, G. (2002). *Leadership in organization*, New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.

---