

Yönetim Kalitesini Arttırmada Kanıt Temelli Yönetim Katkı Sağlayabilir Mi?

Can Evidence Based Management Contribute To Increasing Management Quality?

Adnan ÖZYILMAZ¹
Mustafa Kemal Üniversitesi
Seçkin ESER²
Mustafa Kemal Üniversitesi

Özet: Bu çalışmanın amacı, yönetim açısından yeni bir uygulama olan, kanıt temelli yönetim'in (KTY) yönetimde kaliteyi arttırıp arttıramayacağını incelemektir. KTY'yi uygulamak için neler yapılması gerektiği vurgulanmaktadır. Kanıt, en iyi kanıt ve bugünkü uygulamalar üzerinde değerlendirmeler yapılarak, yönetici kararlarının oluşum aşamasında kanıtın rolü incelenmektedir. Buna dayanarak, gerçek bilimsel kanıtın karar vermede doğruluğu savunulmaktadır. Bu çalışma sonuçları bize, KTY'nin birçok yönetsel karar alanlarında uygulandığında yöneticilerin düşünce ve davranış tarzını etkileyeceği; farklı, etkin ve etkili bir yönetim tarzı ortaya çıkaracağını göstermektedir. KTY sayesinde yönetsel kararların alınmasında ve problemlerin çözülmesinde daha etkin bir yol izlenecek ve sonuçta da örgütsel performans ve yönetsel kalite artacaktır.

Anahtar kelimeler: Kanıt, Yönetim, Kanıt Temelli Yönetim, Kalite

Abstract: The objective of this current study is to investigate the effect of evidence based management (EBM) on management as a new approach to increase quality of management. Evidence, the best evidence, and current applications of EBM are evaluated to understand the influence of evidence in the beginning steps of managerial decision making. Based on the evaluation, we discuss that it is right to consider scientific evidence as a base of managerial decision making. The results indicate that when applied in many managerial decision making, EBM affects managerial thinking and practicing and, as a result, reveals an efficient and effective managerial style. Because of EBM, organizations follow an efficient way in making managerial decisions and solving problems and, consequently, increasing organizational performance and managerial quality.

Key words: Evidence, Management, Evidence Based Management, Quality

Giriş

Kanıt temelli yönetim (KTY), etkili yönetsel kararlar verilmesine yardımcı olan bir yöntem olarak ifade edilmektedir. Tek bir yönetim tarzından ziyade, yönetsel

¹ Doç.Dr., Mustafa Kemal Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,
e-mail: ozyila@yahoo.com

² Öğr.Grv., Mustafa Kemal Üniversitesi, Turizm ve Otelcilik Meslek Yüksekokulu,
e-mail: seser@mku.edu.tr

Yönetim Kalitesini Arttırmada Kanıt Temelli Yönetim Katkı Sağlayabilir Mi?

karar aşamasında oluşturulan farklı yaklaşımların bütünü olarak kabul edilir (Briner, Denyer ve Rousseau, 2009; Rousseau, 2006; Rynes, Giluk ve Brown, 2007). Mevcut en iyi bilimsel kanıtın yönetsel kararlarda kullanılmaması, uygulamaların etkisiz, rutin uygulamalarda bile deneyerek öğrenmeye yarayan—ki çok pahalı bir öğrenme yöntemidir—bir şekil almasına yol açmaktadır. Bu da yönetim kararlarının kalitesini düşürerek, yönetim performansını ve sonuçta da örgüt performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Kanıt, yönetim sürecinde kullanılmadığı durumlarda mantıklı ve açık sonuçlara ulaşmakta sıkıntı yaşanmaktadır. Kanıta dayanmayan, yenilikten uzak devam eden süreçlerde, performans artırımı ve gelişiminin sağlanamaması tüm örgütün ve çalışanların performansını olumsuz etkilemektedir.

Bu çalışmada, yönetim, kanıt ve KTY çerçevesinde farklı uygulama alanlarına değinilmektedir. Yönetimin doğası, değişimi ve örgütsel yönetimin ana noktaları üzerinde durularak, kanıt temelli bir yönetim anlayışına başlamadan önce gerekli olan örgütsel değişim sırasında neler yapılması gerektiğine değinilmektedir. Çalışma, son yıllarda geliştirilen KTY'nin, yöneticilerin karar sürecine mevcut en iyi bilimsel delili sunmak suretiyle yönetsel kararların kalitesinin artırılmasına imkân tanımayı amaçlamaktadır. Bu çalışmada organizasyonlarda KTY'yi başarmak için için şu dört araştırma sorusuna cevap aramaktadır. (1) KTY nedir? (2) Kanıt ve KTY'ye ilişkin kanıtın kalitesi nedir? (3) KTY nasıl uygulanabilir ve yöneticilerin bu uygulamadaki rolleri nelerdir? (4) KTY'nin örgütsel performans üzerindeki etkileri nelerdir? Bu sorulara cevap vermek suretiyle, bu çalışma yöneticiler, akademisyenler, danışmanlar ve aynı zamanda KTY ile ilgilenen bireyler için KTY'nin uygulanmasına, yönetsel kararların kalitesinin artırılmasına ve böylece, başarılı yönetimin gerçekleşmesine katkı sağlanmaktadır. İlgili araştırma sorularımıza cevap vermeden önce KTY'yi uygulamak için gerekli değişim konusu üzerinde aşağıda kısaca durulacaktır.

Kanıt Temelli Yönetim (KTY) Süreci

KTY'de değişim önemli bir konudur. Çünkü kanıt temelli uygulamalar bir değişim süreci olarak görülmektedir. KTY, 'değişimi' sürekli olarak görür. Ancak değişimin yönü ve değişimin bazı yönlerinin hızı doğru bilgi ile şekillenir. Başka bir deyişle 'kanıt' varsayımları, kararları, politikaları ve uygulamaları destekler (French, 2006).

Birçok kar amaçlı organizasyon genellikle geçmişteki karar ve uygulamaları nasılsa onları mevcut durumlarıyla devam ettirme eğiliminde ve amacındadır. Çünkü, bu durum onların işlerini kolaylaştırır. Uygulamalarda elde ettikleri deneyimler de yararlı olabilir, ancak, bu yaklaşım tarzı, örgütün yeni bir durumla karşılaşmasıyla (geçmişteki durum ve uygulamalardan farklı olarak) sıkıntı yaratmaktadır. Çünkü aynı yönetim tarzının farklı durumlara uygulanması yanlış ve eksik sonuçlar doğurabilmektedir (Pfeffer ve Sutton, 2006b).

Son yıllarda yönetim sürecindeki yenilik girişimleri önemli birer adım olarak kabul edilmektedir. Birçok yazar liderlerin değişik girişimlere başlamakta acele etmemesi gerektiğini önermektedir. Bunun yanında liderlerin örgütsel değişime başlamadan önce şu sorulara yanıt bulmaları gerektiğini savunmaktadırlar (Pfeffer ve Sutton, 2006a).

1. Değişim uygulaması şu an yaptığımızdan daha mı iyi?
2. Değişim için gerçekten zaman ve para ayırmaya değer mi?

3. Temel değişikler yapmak yerine sadece sembolik değişiklikler yapmak en iyi yol mudur?
4. Değişim girişimi liderler için iyi, fakat şirketler için kötü müdür?
5. Liderler değişikliğin gerçekleşmesi için yeterli güce sahip midir?
6. Kişiler önceden çok fazla değişim girişimlerinden bunalmış mı?
7. İnsanların yeni bir uygulama için bakış açıları ne olacak?
8. Değişim ilerlemelerini insanlara öğreterek, onları sürekli güncellemek mümkün olabilecek mi?

Bir örgütü sarsmak ve farklı bir yöne taşımak o kadar kolay değildir. Değişimi uygulamak için güç gereklidir. Liderler değişimler için ne kadar az güç harcamaları gerektiğini öğrenince şok olmuşlardır. Önemli bir girişime başlamadan önce, liderler güç dinamiklerini anlamalı, anahtar seçimleri tanımlamalı ve siyasal değişimleri takip etmelidirler. Nitekim doğru koşullar sağlandığında, örgütler son derece hızlı bir şekilde değiştirilebilir. Bu koşullar şunlardır: (1) İnsanlar mevcut durumdan memnun olmadıklarında, (2) başarılı olacaklarına inandıklarında ve bunu destekleyen güven duygusunu hissettiklerinde, ve (3) farklı bir yön izleme ihtiyacı ve bu yöne odaklanma konusunu başardıklarında (Pfeffer ve Sutton, 2006a).

Mevcut Uygulamalar İle KTY Uygulamalarının Karşılaştırılması

Mevcut ve KTY uygulamaları arasında fark bulunmaktadır (Pfeffer ve Sutton, 2006b). *Mevcut uygulamalara* baktığımızda, eski fikirler tedavi edilip uygulanmakta ve sanki yeni fikirlermiş gibi sunulmaktadır. Bu uygulamaların temelinde çığır açan fikir ve çalışmalar olduğundan daha fazla yüceltilerek uygulanmaktadır. Ayrıca, organizasyonlar, takımlar ve insanlar hakkındaki başarı ve başarısızlık öykülerini kullanmak suretiyle en iyi ve en kötü uygulamaları ortaya çıkarmaktadır. Bundan da öte, popüler ideoloji ve teoriler kullanılarak yönetim uygulamaları oluşturulup, ortaya çıkarılıp, uygulanmaları teşvik edilmektedir. Son olarak, uygulamalar sadece araştırma yöntemleri ve yönetim uygulamalarının erdemlerinin uygulanması üzerinedir.

KTY uygulamalarına baktığımızda ise, yukarıdaki mevcut uygulamaları benimseyen yaklaşımın yani eski fikirleri tedavi etme anlayışının tersine, çığır açan fikir ve çalışmalardan şüphelenilmektedir. Bu fikir ve çalışmaların sağlam temele dayanıp dayanmadığı sorgulanmaktadır. Ayrıca, sadece dahi olan insanların değil, zeki insan topluluklarını kutlamak gerektiği düşüncesi KTY'de hâkimdir. Bundan da öte, KTY araştırma ve öngörülen uygulamaların belirsizlikleri, dezavantajları ve erdemlerini vurgulamak gerektiğini savunmaktadır. KTY'nin beklide en önemli yanı ideolojiler ve teorilere tarafsız bir yaklaşım takınması, moda olanı değil de en iyi kanıt üzerindeki temel yönetim uygulamalarını kullanmasıdır. Yönetim yeteneğinin geliştirilmesinde, örgütsel yönetim düzeyinde daha başarılı olmak için prensipler belirlenmesinde ve örgütsel sorunların çözümünde KTY'nin uygulanması gerektiği savunulmaktadır. Tıp ve eğitim alanları ile karşılaştırıldığında, yönetim alanında KTY'nin daha az uyumlaştırıldığı ve uygulama alanı bulunduğu gözlemlenmektedir (Mann, Lui ve Lai, 2010). Oysa KTY, tıp ve eğitim alanlarında şu faydaları sağlamıştır: (1) Teorik bilginin uygulamaya konulması ile daha doğru sonuçlara ulaşma, (2) karar verme sürecinde araştırma kanıtının örgütsel uygulamalara aktarımını sağlama ve (3) yenilik, örgütsel öğrenme ve takım çalışmasını yaratma.

KTY Diye Bir Şey Var Mıdır?

İlk olarak özel sektördeki firmalar sınırlı bir çerçevede yerleştirilmiş bilim tabanlı uygulamalara katkıda bulunmuşlardır. İlaç şirketleri yatırımlarını biyoteknoloji ve temel araştırma içerisinde tanıtımlarına rağmen, klasik çalışma kendi misyonu içerisinde yönetsel bilginin gelişmişliğini bulundurmaz. Geçmişte bakıldığında Cadbury, IBM ve General Motors gibi önde gelen çokuluslu şirketler etkin bir şekilde; şirket bünyelerinde ve diğer şirketlerle işbirliklerinde eğitim uygulamaları, çalışan motivasyonu ve çalışanların denetimi üzerinde araştırma yapmışlardır. Bu şirketlerin çabaları kanıt temelli uygulamalara büyük ölçüde katkıda bulunmuştur. Sanayi-üniversite işbirliğinin önemli yararlarına rağmen günümüzde sadece birkaç örgüt kendi yönetim uygulamalarını oluşturmakta, diğerleri ise bu çalışmaları yapan örgütlerle bağlantı kurmaktadır. Yönetsel alanda birçok köklü şirket, dünya çapında deneyim kazanmaya başlamış ve kısa süreçlerde yaşanan baskılar kriz ortamlarını yaratmıştır. Bu durum neticesinde şirketler arası oluşan işbirlikleri önemli ölçüde azalmıştır. Fakat yine de klinik araştırmalar ve eğitim sistemleri oluşabilecek politik müdahaleleri etkilemektedir. Eğitim ve asayiş gibi daha çok kanıt odaklı alanların aksine, yönetim çoğunlukla bir özel sektör aktivitesi olarak görülmektedir. Bu durumda açıklık ve karşılaştırmalı üstünlük oluşturulurken benzer uygulamaların teşvik edilmesi, kamu politikası baskıları tarafından daha az etkilenmesini ortaya çıkarır. İşletmeler organizasyonun özellikleri, inançları etkisinde kalarak şekillenir. Uygulamaları ve problemleri özel ve farklıdır. Geniş bir alana yayılmış bu durum benzersiz bir paradoks olarak adlandırılır (Rousseau, 2005).

Briggs ve Mcbeath (2009), KTY'yi örgütsel performans ve sosyal sorumluluk için yükseltilmiş taleplerin karşılanmasına yardımcı olan bir meslek olarak görmektedir. KTY, en iyi ulaşılabilir bilimsel kanıtlarla şekillenen yönetsel kararlar ve örgütsel uygulamalar anlamına gelmektedir (Rousseau ve McCarty, 2007). Kanıt dayalı yönetim sadece doğru bir metoddan ziyade, doğru kararlar almamızı sağlayan fikir birliğidir. Soru işaretli belirli uygulamalarda sistematik yorumlarla neyin doğru neyin yanlış olduğunun doğruca özetlenmesidir. Birçok yönetici kanıt dayalı yönetimi yeni bir uygulama olarak görmekle birlikte, asıl amacının yönetsel kararlara yardımcı olmak gerektiğini savunmaktadır (Briner vd., 2009). Kanıt dayalı yönetim uygulaması bir zihniyet değişikliği gerektirmektedir. Daha iyi kararların alınmasında varsayımlar ve tahminlerden ziyade, daha derin, mantıklı ve gerçek olayların öngörülmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Yönetimde işe yarayan kati gerçekleri savunmaktadır (Pfeffer ve Sutton, 2006a). Yönetim alanında, kanıt temelli uygulamaya karşı ortaya çıkan hareket KTY olarak bilinmektedir (Rynes, Giluk ve Brown, 2007).

Kanıt Temelli Uygulama Nedir?

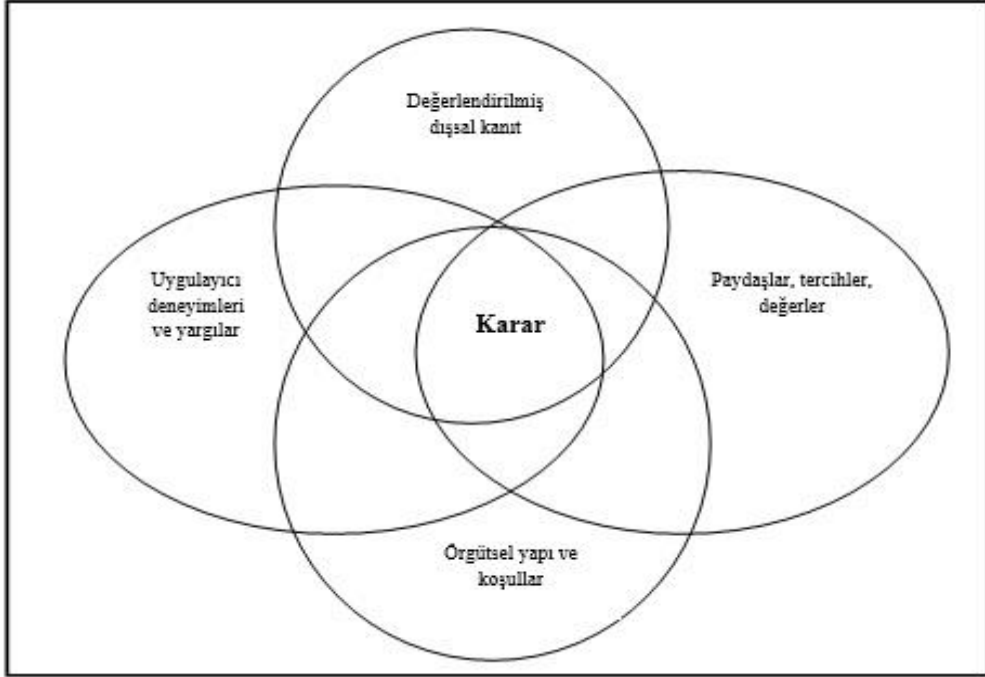
KTY, karar verme sürecinde, ulaşılabilir mümkün en iyi kanıtı yönetici kararı ve paydaş değerleri ile birleştiren bir yönetim modelidir (Olivas ve Lujan, 2008). KTY'nin düşünce ve gerçekleştirme aşamasında dört temel unsurun kesişmesi gerekmektedir. Bu unsurlar, (1) değerlendirilmiş dışsal kanıt, (2) paydaşlar-tercihler ve değerleri, (3) örgütsel koşullar ve yapı ve (4) uygulayıcı deneyimleri ve yargılar çemberinde şekillenmektedir. Belirlenen dört temel unsurun boyutları Şekil 1 gösterilmektedir. Bu dört temel unsurun boyutları, KTY üzerinde son derece önemlidir. Etkinin gücü her karar aşamasında değişiklik göstermektedir.

KTY dört unsurun kesişim noktasında yer alır fakat burada önemli olan bu unsurların boyutu ve yönetim üzerindeki etkisinin gücüdür. Bazı koşullarda paydaş fikirlerinin veya etik unsurların karar vericiler tarafından değerlendirildiğinde, dışsal kanıttan daha önemli olduğu kabul edilmektedir. Bu durum karar aşamasında daha büyük bir öneme sahiptir. İçsel kanıtla başvurulmuş durumlarda ise karar üzerindeki etkinin oldukça az olduğu belirlenmiştir. Böylece her durumda farklı unsurlar üzerinde değişiklik gösteren tercihlerin dikkatli ve bilinçli bir şekilde yapılması gerektiği görüşüne varılmıştır (Briner vd., 2009). Bütün uygulayıcılar, uygulamaları için 'kanıt' sahip olmayı amaçlarlar (Briner ve Rousseau, 2011). Bununla birlikte, kanıt temelli uygulama, kanıtı, uygulama kararlarının içine aktarır, birleştiren belirli bir yol ya da, tam olarak, bir takım yaklaşımlar olarak kabul edilir. Örnek olarak, tıp biliminde hasta bakımı ile ilgili karar aşamasında klinik uzmanlığı düzenli, sistematik araştırmalardan elde edilen dışsal klinik kanıtla birleştirir. Bu durumda üç açıdan uygulama yapılması gerekmektedir.

1. Kanıt temelli uygulamalar, uygulayıcıların uzmanlığı ve araştırma sonucunda elde edilen dışsal kanıtla birleştirilir. Bu durum, bilginin iki kaynağının da (uzmanlık ve dışsal kanıt) önem taşıdığına göstergesidir.
2. Kanıt temelli uygulamalar araştırma sonucunda tutarsız veya konuyla ilgisiz olduğu anlaşılmış olsa bile, en iyi ulaşılabilir kanıtı elde etmeye çalışmak ve kullanmak olarak sarf edilen süreç olarak nitelendirilir. Kanıtı kullanmak onu körü körüne takip etmek değildir. Sadece iyi bir kanıt olduğunda onu kullanmak ya da iyi bir kanıt yoksa hiçbir şey yapmamaktır. Var olan kanıtın incelenmesi ve gelişimin sağlanması çok daha etkin bir süreçtir. Bu süreçte kanıtın ortaya çıkışını sağlayan durumun incelemesi yapılmalıdır. Aynı zamanda bilginin diğer kaynaklarına da karar verme aşamasında başvurulmalıdır. Bazı araştırma kanıtları, uygulanan bilgilerin içerisine kolayca aktarılabilir. Bilimsel ve sıklıkla başvurulmuş kanıt, kanıt temelli uygulamalara katkıda bulunabilir
3. Kanıt temelli uygulamalar, tek bir çalışmaya güvenmektense, ulaşılabilir ve uygun tüm kanıtları belirleyen sistematik değerlendirmeleri kullanır.

Yönetim Kalitesini Arttırmada Kanıt Temelli Yönetim Katkı Sağlayabilir Mi?

Şekil 1. KTY'nin dört temel unsuru (Briner vd., 2009).



KTY birçok farklı şekilde tanımlansa da, kanıt temelli uygulama fikri en çok tıp ve ona yakın alanlarda ortaya çıkmaktadır. Ancak, profesyonel uygulamalara bilgi vermesi, kaynak sağlaması açısından bilimsel kanıtın uygulanması yeni bir olgu değildir. Tıp ve hemşirelikte, kanıt temelli oluşum kavramı artık iyice oturmuştur. Hemşirelerin, doktorların ve diğer uzmanların tıpla ilgili temel eğitimlerini KTY oluşturmaktadır. Yeni temel bilime ek olarak, etkili uygulamalar üzerindeki araştırmalara önemli kaynak sağlamaktadırlar. Özellikle, hastaların belirli tiplerinin en iyi nasıl tedavi edilebileceğini içeren amaca uygun sorulara araştırma literatüründeki sistematik yorumlarla cevap verilebilmektedir (Briner ve Rousseau, 2011).

Yönetim alanında ise, KTY örgüt performansı ve kamu yararını arttırmak amacıyla artan taleplere cevap vermek amacıyla geliştirilen bir yönetim şeklidir. Aynı zamanda, stratejik kararların alınmasında bilginin nasıl kullanılacağı ile ilgili metodları gösteren, yönetsel kararların alınmasında ve problemlerin çözümünde kaliteyi artırma yolu sağlayan bir yöntemdir (Briggs ve Mvbeath, 2009).

KTY bilginin dört kaynağının bilinçli, açık ve akla uygun olarak kullanımınıdır. KTY, uygulayıcı uzmanlığı ve kararı, yerel bağlamdan elde edilen kanıt, en iyi ulaşılabilir araştırma kanıtının kritik değerlendirilmesi, bu karardan etkilenen bireylerin bakış açıları çerçevesinde oluşturulan 4 alanda gelişme göstermektedir (Briner ve Rousseau, 2011).

- Bilginin 4 kaynağının bilinçli kullanımı, KTY potansiyel olarak farklı ve bazen yorumlanması zor olan bilginin kaynağının dikkatli ve sürekli incelenmesini içerir (Bilinçli kullanım).

- Belirgin ve açık olmakla anlatılmak istenen, her kaynaktan alınan bilginin açık, bilinçli, metodsalsal bir yöntemle kullanılmasıdır. Bu durum son karardaki bütün bilginin anlaşılması açısından büyük rol oynamaktadır (Belirginlik ve açıklık).
- Akılcı davranmak, etkili kararların kullanımını içerir. Her kaynaktan alınan bilginin geçerliliği, doğruluğu ve kararlılığı değerlendirilmektedir (Akla uygunluk- makul).
- 'Bilgi' ve 'kanıt' edinimi sonucunda farklı kanıt kaynaklarının bütünleştirilmesi gerekmektedir. Bu birleştirme, bütünleştirme süreci; kaynakların kesiştiği noktadaki karar aşamasına işaret etmektedir. Süreç sonucunda ise alınan karar, bu aşamadan etkilenen bireylerin bakış açılarını değiştirmektedir (yansıtma-etkileme).

Kanıt ve bilgi, uygulama kapsamı ve problem arasındaki ilişkide ciddi olarak değerlendirilir. Örneğin, büyük bir firmadaki insan kaynakları yönetimi (İKY) uzmanı, organizasyon yapısında, buna bağlı olarak da her türlü karar aşamasında eksiklik olduğunu bir problem olarak görebilir. Problemi çözmek için müdahale etmek isteyebilir. Bu durumda uygulayıcılar bilgi kaynak ve türlerini derleyerek; hangi müdahalelerde ne tür bilginin kullanılması gerektiğini ciddi bir şekilde değerlendirmeleri gerekir. Oluşturulan bilgilerden hiçbiri tam anlamıyla sorunu çözmüyorsa, en etkili olanın seçilmesi gerekmektedir. Bilgi ve kanıt derlemesi yapıldıktan sonra ikinci basamak ise, kanıtın farklı kaynaklarının birleştirilmesidir.

Başka bir ifadeyle İKY uzmanı açısından ele aldığımızda yukarıda belirtilen 4 alan değerlendirildiğinde: (1) Uygulayıcı deneyim ve karar aşamasında; (a) Firmada daha önce yöneticinin ne gördüğü, nasıl geliştiği, geçmişte nasıl çalışıldığını ve nedeni, (2) Kanıt edinimi aşamasında; (a) Firma içi araştırma, (b) firmada ne çeşit sorunlar var ve hangi bölümlerde, (c) yöneticilerin bu durum karşısındaki düşünceleri, (3) En iyi kanıtın değerlendirilmesi aşamasında; (a) elde edilen kanıtın ne kadar güvenilir ve kabul edilebilir olduğu, (b) sistematik çalışmalardan elde edilen kanıtın ne tür etkili müdahaleler oluşturduğu, (4) Bu müdahalelerden etkilenen bireylerin bakış açılarında ise; (a) çalışanların önerilen müdahaleler hakkındaki düşünceleri, (b) yöneticilerin müdahaleler hakkındaki hisleri vb. sorulara yanıt aranması gerekmektedir (Briner ve Rousseau, 2011).

KTY'nin İki Şekli

Yönetim en iyi bilgiyi karar aşamasında, elinin altında hazır bulundurmalı ve karar vermede kullanabilmelidir. Juran'a (2013) göre karar süreci kanıt, bilgi ve yönetim uygulaması çerçevesindeki adaptasyon sürecini şu şekilde sunmaktadır (Şekil 2).

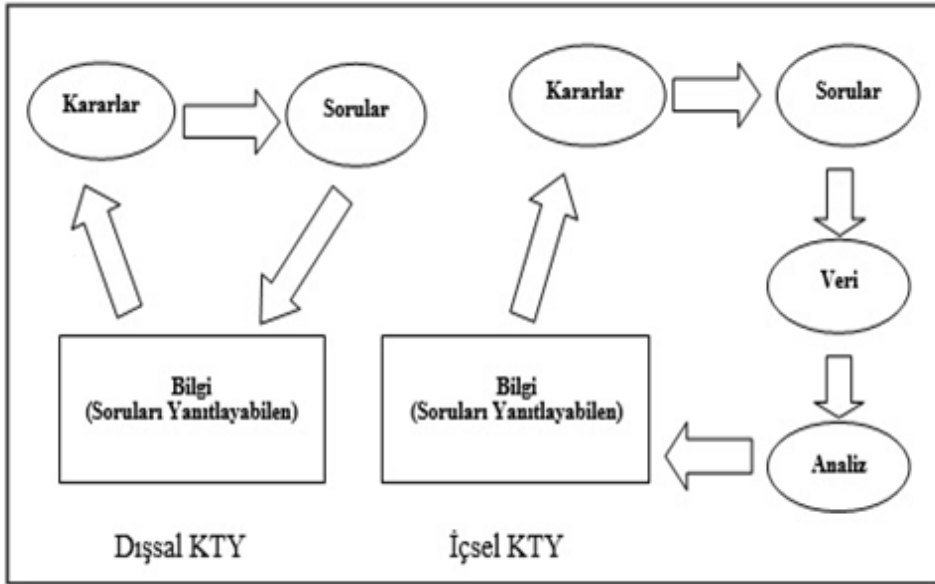
Şekil 2'ye göre 1. Basamak, en iyi karar için bilginin belirlenmesi ve belirli soruları hazırlamaktır. Eğer bu sorulara cevap verilirse karar sağlanacaktır. Sorular hazırlandığı zaman cevaplamak için neye ihtiyaç duyulduğunu düşünmek gereklidir. Varsayımlar ya da sezgisel duygular temel alınmamalıdır. En kesin yol derhal yanıt almaya çalışmaktır (Bu süreç dışsal KTY ile gerçekleşir). Fakat bilimsel olarak belirli soruyu yanıtlamak için, amaca uygun bilginin kolayca ulaşılabilir olmadığını fark ederiz, veya varsa bile nereden alacağımızı fark edemeyiz. Bu noktada aynı bilimsel titizlikle, örgütün içine bakarak (içsel KTY) soruyu yanıtlamaya çalışmalıyız. Aynı zamanda bu durum, 'veri araştırması' anlamına gelmektedir. Veri elde etme sürecinde, verilerin ciddi bir şekilde analiz edilerek problemlere yanıt verecek niteliğe

Yönetim Kalitesini Arttırmada Kanıt Temelli Yönetim Katkı Sağlayabilir Mi?

sahip olması beklenmektedir. Bu yolla kazanılan bilgiler sağlam karar almamıza izin verir ve deneyimlerimizi içerir. Bu durum rekabet kaynağının ana ve belki de tek kaynağı olarak görülmektedir. Ayrıca, bundan başka bilginin ve tecrübenin gelişimi sık sık bizi farklı sorularla karşı karşıya getirecek, öğrenmenin etkili bir süreci kurulacaktır.

Gördüğümüz üzere bilimsel kanıtın 2 kaynağı vardır: (1) İçsel kanıt (2) Dışsal kanıt. Dışsal KTY'nin arkasındaki fikir; Örgütlerin bilimsel olarak etkileri kanıtlanmış tüm fikir, yapı ve uygulamalarını yönetim uygulamaları ile birleştirmeleri ve aynı şekilde bilimsel olarak etkisiz görülenlerden vazgeçilmesi gerektiğidir. Dışsal kanıt örgüte, örgüt dışından bilimsel olarak yapılan çalışmalardan, yayınlardan aktarılır. Fakat Bilimsel ve yönetsel kanıtların örgütlere uygulanma zorluğu, bilimsel ve yönetsel topluluklar arasındaki iletişim problemleri dışsal kanıtın uygulanma aşamasında sıkıntı yaratmaktadır (Briner ve Rousseau, 2011). İçsel KTY, bilimsel metodların örgütün kendi aktivitelerine uygulanması oluşumunu ifade eder. Fakat iki kavram da bağımsız değildir. Temel fikir olarak aynıdır. Ayrıca, örgütlerin her iki yöntemi de istediği ifade edilmektedir (Martorell vd., 2011).

Şekil 2. İçsel ve dışsal KTY Süreci (Martorell vd., 2011).



KTY Nasıl Uygulanır?

KTY, karar verme sürecini bilimsel kanıt üzerinde temellendirir. KTY, kötü kararların sayısını minimize eden en iyi yol olarak açıklanmaktadır. Dışsal kanıt gereklidir ve örgütlerin ve toplumun dışsal kanıttan büyük ölçüde yarar sağladığı kesindir. Başka bir ifadeyle, örgütün karar sürecini yönetmek içsel kanıt temelinde şekillenir. İçsel kanıt temelli yapılan tüm çalışmalar hiçbir şey olmasa bile kabul edilmeye hazırdır ve daha kolaydır. İçsel KTY uygulaması düşünme ve davranış yolunu benimsemeyi ve inanmayı gerektirir. Bu düşünme yolu (1) öğrenme (2)

geliştirme olarak iki ana aşama içerir, gözlemsel ve deneysel çalışmalar ile oluşturularak uygulamaya aktarılır (Martorell vd., 2011)

KTY'ye Nasıl Ve Nereden Başlamak Gerekir?

KTY uygulamasına başlamak için en iyi yol kesinleşmese de, yıllardır birçok yöneticinin işbirliği ve çalışmalarından bazı mantıklı sonuçlar ortaya çıkarılmıştır (Martorell vd., 2011). Bunları şu şekilde ifade edebiliriz:

1. Tahmin: İnanmış yöneticilere ihtiyaç vardır. Yönetici gruplarının tahminleri bilim temeli oluşturularak kararlarını bu doğrultuda almaları sağlanmalıdır. Bilimsellikten kendini izole etmiş yöneticiler asla yeterli olamazlar. 3 veya 4 yönetici aynı fikri paylaşıyor ve istekli bir şekilde birbirlerini cesaretlendiriyorlarsa, örgütün geri kalanı da zamanla amaca uygun başarıyı elde edeceklerdir.
2. Tahmin: Uygulamaya dışsal kanıtansa, içsel KTY ile başlamak daha kolaydır. Bu iki yöntem de önemli zorluklar içermektedir ve uygulama açısından farklı yönleri vardır. İçsel KTY sadece tek bir örgütün yöneticisinin isteğine bağlıdır. Fakat dışsal KTY'de bir şirket yöneticisi kontrolü dışındaki birçok zorlukla yüz yüze gelir. Özellikle yönetim bilimine ve buradaki uygun bilgiye ulaşmadaki bağlantıda, belirsiz kanallar, karışık ve çelişkili mesajları çözmek zordur.
3. Tahmin: Bu süreçte en aşağı seviyeden başlamak daha kolaydır. Örgütteki düşük hiyerarşi yönetimi birçok açıdan daha basittir. Hiyerarşinin yüksek olduğu yönetimlerle karşılaştırıldığında, daha az insan ve birim içermektedir; önlem almak daha kolaydır ve daha acil hareket edilebilir. Süreçteki değişim ve sonuçlar daha küçüktür ve bilimsel metotla uygulamaya başlamak işleri daha kolay hale getirir. Daha düşük seviyeli süreçlerde, özellikle içsel KTY'de yöneticiler en yüksek kapasiteyle hareket ederler.
4. Tahmin: İkna olmuş yöneticiler bilimsel metotlarla bilgi alma ihtiyacındadırlar. Hoerl ve Snee'e (2002) göre, bu grup yöneticilerin bilimsel metot ve iş versiyonlarında pratik yapmaya ihtiyaçları olduğunu savunmuşlardır. Aynı zamanda karar verme sürecindeki verinin kullanımını gerçekleştirecek temel istatistiksel araçların kullanımı konusunda çatışmaları ve veri kalite yönetimini akıllıca yanıtlamaları gerekmektedir.

KTY uygulamasını teşvik eden ve aksatan göz önünde bulundurulması gereken birçok faktör olmasına rağmen yukarıda sayılanlar en önemlileridir.

İçsel Ve Dışsal KTY İle İlgili Sonuçlar

KTY, kanıt temelli tıp alanının izlenmesi sonucu doğmuştur. Genel olarak KTY'nin tıp alanında kullanımı nispeten daha kolay görülse de (hastalardan toplanan verisel olaylar ve kesin bilgilerin birleştirilmesi), yönetimde tek bir yoldan öğrenmek ve hareket etmek zordur. Bu durumda, KTY hareketlerinin ve çabalarının dışsal ve içsel açıdan değerlendirilmesi daha mantıklı gözükmektedir.

İçsel KTY'ye başvurmak daha kolaydır ve yararları çok belirgindir. Dışsal KTY'ye uyum sağlamak ilk basamağı oluşturmaktadır. Fakat bu durum dışsal KTY'nin kullanımının önemli olmadığı anlamına gelmemelidir. İçsel KTY bilimsel metotların temel alındığı bir uygulamadan başka bir şey değildir ki bu uygulama örgüt aktivitelerinden öğrenilmektedir. Böylece kanıt temelli kararlar sonuç olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütlerin faaliyetlerinin en iyi ulaşılabilir teknolojiyi kullanarak ve

Yönetim Kalitesini Arttırmada Kanıt Temelli Yönetim Katkı Sağlayabilir Mi?

kaliteli veri temel alınarak oluşturulan bilimsel metotların doğru bir şekilde analiziyle ortaya çıkmaktadır (Martorell vd., 2011).

Yöneticinin Bakış Açısı Ve KTY'nin Faydaları

KTY yeni bir fikir değildir. Araştırma ve uygulamalardaki boşluğun kapanmasına rehberlik edecek ihtiyaç duyulan modeli sağlamaktadır. Yöneticilere göre araştırma uygulama boşluğu birçok faktörden dolayı ortaya çıkmıştır. İlk ve her şeyden önce yöneticiler kanıtın ne olduğunu bilmemektedirler. İnsan kaynakları (İK) yöneticilerinin % 1'inden azı akademik literatürü düzenli olarak okumaktadır ve aynı şekilde durum İK yöneticilerine danışmanlık yapan kişilerde de görülmektedir (Rynes, Brown ve Colbert, 2002). Karar verme sürecindeki araştırma yoğunluğuna rağmen; bireysel ve grup performansı, iş stratejisi ve diğer etki alanları doğrudan örgütsel uygulamalara bağlıdır ve birkaç pratik yönetici bu durumdan yararlanmaktadır. KTY, yöneticilerin örgütlerini uygun gördükleri gibi çalıştırmak için sahip oldukları kişisel özgürlüklerini tehdit edebilmektedir (Rousseau, 2005). Rundall ve Walshe (2001), yöneticilerin araştırma uygulamalarından kaçınmalarında asıl sorunun yönetim eğitiminden kaynaklandığını belirtmektedir. Çünkü, yönetimde profesyonellik zorunlu değildir, yöneticiler bilimsel bilgi ile şekillendirilmiş bir uygulamada yer alma zorunluluğunu hissetmezler (Cascio, 2007).

Yönetim alanını oluşturan piyasada ve özellikle İK yönetimi alanında, akademisyenler, danışmanlar ve uygulayıcıları farklı alanlara yönlendirerek daha etkin bir yönetim süreci oluşturmaya çalışmaktadırlar. Özellikle rekabette en önde yer alma düşüncesini gütmektedirler. Çeşitli kesimler farklı bakış açılarına sahip olsalar bile, bu durumun izlenmesi gereken stratejilerin çeşitlerini göstermesi açısından etkili bir yol olduğu savunulmaktadır (Cascio, 2007). KTY, yönetim alanındaki finansman şirketleri, araştırma merkezleri, araştırmacılar, yöneticiler ve diğer profesyoneller için bağlantılı bir teori oluşturacak rol üstlenmektedir (Rowley, 2011). KTY, araştırmacıların yeteneklerini güçlendirerek yaptıkları araştırmaların etkisini ve değerini iş dünyasına, ekonomiye ve topluma ispatlamakta, dolayısıyla varoluşlarını kanıtlamaktadır. Yöneticiler ve diğer uzmanlar; uygulama ve performanslarını arttıracak yol arayışına girmekte ve gösterdikleri her çabanın örgütlerinin görev ve amaçlarını yerine getirmek olduğunu ispatlamaktadırlar. Kanıt temelli araştırmalar; yönetici ve uzmanlara süreç ve ürünlerde yenilik, performans artırımı ve gelişimi, ve hukuki ve ticari uyumsuzluklarda kendilerini korumak için bilirkşi tanıklığı alanlarında katkı sağlamaktadır.

Collins (2008) KTY'nin araştırma kanıtı kullanması gerektiğini öne sürmekte ve KTY'nin benzersiz özelliklerini sıralamaktadır. Bu özelliklerden birincisi, araştırmalardan elde edilen dışsal kanıt sistematik bir şekilde yorumlanır ve özetlenir. Bu durumda yöneticilerin ne bildiği ve bilmediği hakkında mantıklı olarak açık sonuçlara ulaşmamızı sağlar. İkincisi ise, araştırma kanıtı karar verme süreciyle, açık ve belirgin bir yol içinde bütünleştirilmiştir. Bu durum kararın kesinleşmesi için kanıtın geçerliliğini ve faydasını ortaya koymaktadır.

KTY uygulama kavramının birçok farklı boyutu vardır (French, 2002). Bunlar arasında; Veri-İlgi boyutu (araştırma bulgularına karşı uygun bilgi edinimi), bilimsel boyut (yorumsal yaklaşım içeriği), sosyal boyut (bireysel ya da grup olarak odaklanma), ve örgütsel boyut (bireysel boyut ve örgütsel karar vermedir). Birçok araştırma, uygulamalarda karşılaşılan sorunların genellikle araştırmayı yönlendiren ve araştırma bulgularını uygulayanlar arasında gerçekleştiğini göstermektedir. Geçen

son on yılda uygulamada karşılaşılan bu boşluğun KTY'ye doğru hareket ile doldurulabileceği savunulmuştur. Tıp, eğitim, pazarlama, rehabilitasyon ve psikoloji alanlarına artı olarak yönetim alanında uygulanmaya başlanmıştır.

Rynes vd.'ne (2011) göre KTY en iyi kanıt üzerindeki prensiplerin örgütsel uygulamalara transferi olarak adlandırılır. KTY'ye göre sosyal bilim ve örgütsel araştırmaların etkisiyle örgütsel kararlarını şekillendiren uygulayıcı yöneticiler bu süreçte uzmana dönüşmektedirler. Başka bir ifadeyle, KTY yalnızca kişisel tercihler üzerindeki bağımlılık fikrinden uzaklaşarak, yönetim sürecini profesyonel kararlar çerçevesinde sürdürmeyi sağlamaktadır. Profesyonel kararlar sayısı oldukça fazla örneklem ve çalışmadan elde edilerek ve ulaşılabilir en iyi bilimsel kanıt üzerine dayandırılarak oluşturulmaktadır.

KTY'deki Ana Sorunlar

Reay, Berta ve Kohn (2009) KTY'de güçlü kanıt eksikliğinin büyük bir sorun olduğunu belirtmişlerdir. Örgütsel performansın KTY ile sağlanabileceğini, fakat gerçekte ihtiyaç duyulan kanıtta ciddi bir eksiklik olduğunu, bunun nedeninin kanıtın zayıf ve KTY'nin uygulama aşamasından önce, kanıt araştırma aşamasında daha dikkatli, girişken olunması gerektiğini savunmuşlardır. Benzer olarak yöneticiler ve örgütlerin araştırma cevaplarını kanıtın gücüne dayandırmaları gerektiği ve en iyi kanıtın en iyi yöntemlerde uygulanabileceğini belirtmişlerdir.

Yöneticilerin uygulamaya aktarmak istedikleri 'kanıt'ın, kesinlikle geçmişte kullandıkları ve kullanmaya alışık olduğu kanıt türünden farklı olması gerekmektedir. Bu durumda hangi teknik, araç, yaklaşımların yapılan hatalara göre azaltılması gerektiği belirlenmelidir. Ancak ve ancak bu yöntemi uygulamakla yönetim kalitesinin geliştirilebileceği savunulmaktadır (Shortell ve Fache, 2006).

KTY uygulamalarında karşılaşılan sorunlar şu şekilde ifade edilmektedir (Olivas ve Lujan, 2008):

- Örgütte araştırmacıları harekete geçirecek bir girişim olmadığını ve kanıt nedir sorusunun yanıtı tam olarak kavranmadığı için KTY'nin uygulama içine aktarılmasında sıkıntı yaşandığını ve KTY'nin istatistiksel açıdan önemli buluşlara ön yargılı olacağı,
- KTY sürecinde yöneticilerin inanışlarını, tercihlerini ve ideolojilerini kullanmaları ile yanlış bir uygulama içinde bulunmaları, bu uygulamaları yönetim süreciyle uyumlu hale getirmeye zorlamaları, fakat evrensel olarak geçerli kabul edilemeyen girişimlerde bulunmaları,
- Bilimsel kanıtın tavsiyede bulunduğu iş alanları vardır. Kanıt başarısız olduğu zaman yerine akıllıca ve dikkatlice yapılmış analizler kullanılabilir. Araştırmacılar bilimsel yaklaşımları desteklemek için KTY'yi yanlış kullanmış olabilirler.

Kanıt temelli karar ve uygulama süreçlerini örgütlerinde uygulayacak ve bu konuda eğitilen yöneticilerin; yönetim eğitimcileri, araştırmacılar ve uygulayıcılar arasında sıkı bir ilişki kurmaları gerekmektedir. Bilimin açıkça kullanıldığı, yönetsel uzmanlığın gelişimsel modellerine adapte olduğu uygulamalarda yer alınması gerektiği vurgulanmaktadır (Rousseau ve McCarty, 2007).

KTY Uygulamaları İçin Sonuç Ve Öneriler

KTY iş adamlarının karar verme sürecini etkileyen ve geliştiren, riskleri, masrafları, boşa harcanmış zamanı ve çabayı azaltan bir yönetim şekli olarak görülmektedir (Pfeffer, 2010). Reay vd. (2009), KTY için kullanılan birçok mevcut

Yönetim Kalitesini Arttırmada Kanıt Temelli Yönetim Katkı Sağlayabilir Mi?

kanıtın çok zayıf olduğu fakat gelecek için büyük bir potansiyel oluşturacağını savunmaktadırlar. Uygulayıcı yöneticilerin 'kanıtın gücü' karşısında farkındalığının artacağını ve iş alanlarında değişimi gerçekleştirmek için daha güçlü kanıt talebinde bulunmaktan büyük heves duyacaklarını belirtmektedirler. Bu durumda yönetim danışmanları, araştırmacılar iddiaları için daha güçlü kanıtlar sağlama ihtiyacına gireceklerdir.

Olivas ve Lujan (2008) KTY için şu önerilerde bulunmuşlardır:

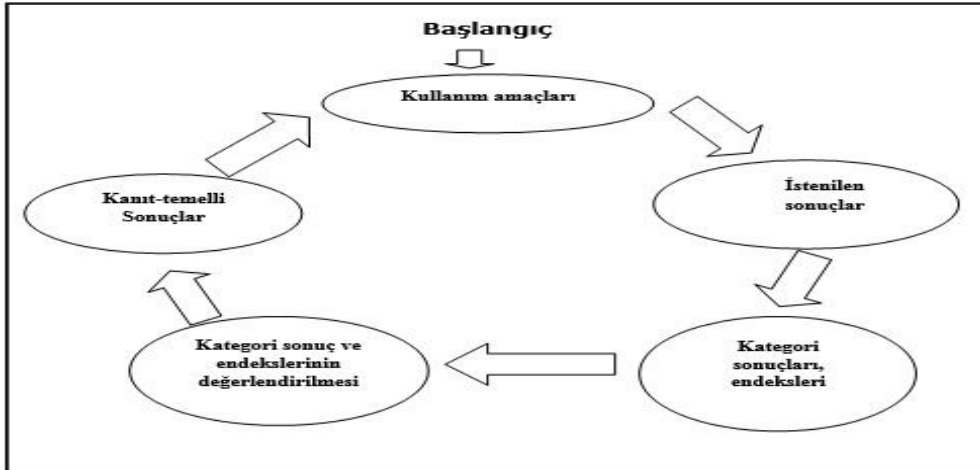
- Literatürde kanıt ve KTY ile şekillendirilmiş uygulamaları inceleyerek, günlük iş yaşamında bilimsel metotları kullanmak ve bu kapsamı mümkün kılmak.
- Varsayımları sistematik bir şekilde sorgulayarak, göstergeleri anlamaya çalışmak.

KTY uygulayan bir yönetici olabilmek için ilk olarak yöneticiler bu uygulamayı zihinlerinde benimseyerek, bu uygulamanın ne olduğunu kavramalıdır. İzlenmesi gereken üç temel basamak belirlenmiştir: (1) Başlamak, (2) Her gün öğrenme ve uygulama ve (3) KTY'nin örgütle bütünleştirilmesi (Rousseau ve Barends, 2011).

Yöneticilerin bakış açısı üzerinden KTY üzerinde bir değerlendirme yapıldığında, sağlık hizmetlerinde bulunan örgütler KTY'yi uygulayacak zaman bulamadıklarını ve genellikle iş alanları çok acil durumları içerdiğinden hızlı karar verme ihtiyacında olduklarını belirtmektedirler. Doktorlar da KTY ile tanıştıklarında aynı düşüncede olmalarına rağmen, zamanla kararlarının kalitesinin ve doğruluğunun arttığını ve bu yönetim tarzını temel aldıklarını böylece harcanan zamanın ve çabanın önemli olduğunu savunmaktadırlar. Günümüzde KT yaklaşım tıp uygulamalarında son derece iyi bir şekilde temellendirilmiş ve birçok klinik araştırmada kullanılmaktadır (Axelsson, 1998).

KTY'de başarılı bir uygulama gerçekleştirebilmek için ilk olarak bir model oluşturmak gerekmektedir. Kanıt temelli öğrenme çıktıları modeli, sonuçlardan elde edilen bilginin istenilen tasarlanmış kullanımlarını belirleyen bir yapı içerir. Kullanılacak sonuçlar seçilerek, kavramsal bir model geliştirilir. Kategoriler ve nesnel göstergeler dâhilinde oluşturulan bir ölçüm çerçevesi bu şekilde ortaya çıkmaktadır (Loon vd., 2012). Şekil 2'de kanıt temelli öğrenme modelinin başlangıç aşamasıyla başladığı gösterilmektedir.

Şekil 3. Kanıt temelli öğrenme modeli (Loon vd., 2012).



KTY’de araştırmacılar, yönetim uygulamaları ile daha yakından ilişki kurmalıdırlar. Sadece örgütsel yaşamı anlamaya çalışmaktan ziyade; yönetsel hareketlerin sonuçlarını takip edip anlamaya çalışmak zorundadırlar (Axelsson, 1998).

Pfeffer ve Sutton’a (2005) göre KTY ciddiye alındığı takdirde, KTY’nin her yöneticinin düşünce ve davranış tarzını değiştirebileceğini savunmaktadır. KTY dünyayı görerek ve yönetimin bir sanat olarak geliştirilmesiyle şekillendirilmiştir. Daha iyi, daha mantıklı, olayları gözlemleyerek, liderlerin işlerini daha etkili bir şekilde yapmalarına olanak sağlayacaktır. Bu yöntemle gerçeklerle yüz yüze gelinerek, yönetim hakkındaki klasik akılcı anlayışın ortaya çıkardığı etkiler daha iyi kavranmıştır. KTY ile reddedilen birçok yanlışlığın aslında örgütlere yol göstererek, performansını artırıcı bir rol üstlendiği savunulmaktadır.

Hem yönetim uygulamalarında hem de yönetim alanlarında, KTY’nin gelişimi çok önemli sonuçlar ortaya çıkaracaktır. Aynı zamanda da birçok yönetici ve araştırmanın davranışlarında da değişikliğe yol açacaktır. Yöneticiler, kararlarını, daha çok kullandıktan, güncel olandan ziyade, ampirik araştırmalardan elde edilen sonuçlara dayandırmalıdır (Axelsson, 1998). Ancak bu şekilde yönetimin kalitesi artırılabilir.

Kaynakça

- Axelsson, R. (1998). Towards an evidence based health care management. *International Journal of Health Planing and Management*, 13, 307–317.
- Briggs, E. H., & Mcbeath, B. (2009). Evidence based management: Origins, challenges, and implications for social service administration. *Administration in Social Work*, 33, 242–261.
- Briner, R.B., Denyer, D., & Rousseau, D. M. (2009). Evidence-based management: Concept clean-up time? *Academy of Management Perspectives*, 23, 19–32.
- Cascio W. F. (2007). Evidence-based management and the marketplace for ideas. *Academy of Management Journal*, 50, 1009–1012.
- Collins, J., Denyer, D., & Turnbull, J. K. (2008). Educating the evidence-based manager: The executive doctorate and its impact on management practice. *The Organisation Knowledge Learning and Capabilities Conference (OKLC)*, April, ss. 28–30, Copenhagen, Denmark,.
- French, P. (2004). Evidence-based management. A. Crowther (der.), *Nurse Managers: A Guide to Practice* (ss. 259–271). Melbourne: Ausmed Publications.
- French, P. (2002). What is the evidence on evidence based nursing? An epistemological concern. *Journal of Advanced Nursing*, 37, 250–257.

Yönetim Kalitesini Arttırmada Kanıt Temelli Yönetim Katkı Sağlayabilir Mi?

- Hoerl, R., & Snee, R. (2012). *Statistical thinking: Improving business performance*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Juran, J. M. (2013). *Quality improvement tools*. Southbury, Connecticut: Juran Institute, Inc.
- Loon, H. M. J., Bonham, S. G., Peterson, D. D., Schalock, C. C., & Decramer, E. M. A. (2012). The use of evidence-based outcomes in systems and organizations providing services and supports to persons with intellectual disability. *Evaluation and Program Planning, 36*, 80–87.
- Man, C.D., Steven, S.L., & Lai, J. (2010). New product development for food and beverage company: A showcase of evidence-based management. *Knowledge and Process Management, 17*, 74–81.
- Martorell, T. X., Grima, P., & Marco, L. (2011). Management by facts: The common ground between total quality management and evidence-based management. *Emerald Management Reviews, 22*, 599–618.
- Olivas-Lujan, M. R. (2008). Evidence based management: A business necessity for hispanics. *The Business Journal of Hispanic Research, 2*, 10–26.
- Pfeffer, J. (2010). Evidence-based management for entrepreneurial environments: Faster and better decisions with less risk. *Rock Center for Corporate Governance at Stanford University Working Paper No. 75*; Stanford University Graduate School of Business Research Paper No. 2051, California.
- Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2005). *Evidence-Based Management*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006a). *Hard facts, dangerous half-truths and total nonsense: Profiting from evidence-based management*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006b). Treat your organization as a prototype: The essence of evidence based management. *Design Management Institute, 17*, 3.
- Reay, T., Berta, W., & Kohn, M. (2009). What's the evidence on evidence-based management? *Academy of Management Perspectives, 23*, 5–18.
- Rousseau, D. M. (2005). Evidence-based management in health care. C. Korunka ve P. Hoffmann (der.), *Change and Quality in Human Service Work* (ss.33–46). Hampp, Munich.
- Rousseau, D. M., & Barends, R. G. E. (2011). Becoming evidence based HR practitioner. *Human Resource Management Journal, 21*, 221–235.

Özyılmaz,A.,Eser,S. /JSS 13(1) (2014) :25-39

- Rousseau, D. M., & McCarthy, S. (2007). Evidence-based management: Educating managers from an evidence-based perspective. *Academy of Management Learning and Education, 6*, 94–101.
- Rowley, J. (2011). Evidence-based marketing: A perspective on the 'practice-theory divide. *International Journal of Market Research, 54*, 521–541.
- Rynes, S. L., Brown, K. G., & Charlier, D. S. (2011). Teaching evidence-based management in MBA programs: What evidence is there? *Academy of Management Learning and Education, 10*, 222–236.
- Rynes, S. L., Brown, K. G., & Colbert, A. E. (2002). Seven common misconceptions about human resource practices: Research findings versus practitioner beliefs. *Academy of Management Executive, 16*, 92–103.
- Rynes, S. L., Giluk, T. S., & Brown, G. K. (2007). The separate worlds of academic and practitioner periodicals in human resource management: Implications for evidence-based management. *Academy of Management Resource, 50*, 987–1008.
- Shortell, M.S., & Fache, D. (2006). Promoting evidence-based management. *Frontiers of Health Services Management, 22*, 23–29.
- Walshe, K., & Rundall, G. T. (2001). Evidence-based management: From theory to practice in health care. *The Milbank Quarterly, 79*, 429–456.