

Bilgi Yoğun Organizasyonlarda Liderlik

Mustafa Doruk Mutlu¹

Özet

Günümüz dünyasının toplumlari eski zamanlardaki toplumlara göre bilgiye çok daha kolay ve hızlı ulaşmaktadır. Bu erişme zamandan ve mekândan bağımsız olmaktadır. Ayrıca bilgi gelişimin temelidir. İnsanlık var olan bilgilerin üzerine yenilerini keşfederek gelişme elde etmiştir. Günümüzde üretilen veya elde edilen yeni bilgiler sayesinde toplumsal hayat kolaylaşıyor yeni teknolojiler geliştiriliyor, sağlık sistemleri iyileşiyor ve refah artıyor. Bilginin öneminin farkında olan günümüzün gelişmiş ve çağa önderlik eden toplumlari bilgi toplumlari olarak adlandırılıyor. Bilgi toplumlarinin yeni bilgi üretiminde faydalandığı temel mekanizma yeni bilgi üretimine odaklanan örgütler olmaktadır. Bilgi yoğun organizasyonlar olarak adlandırılan bu örgütler sağlık, tarım, enerji, eğitim, teknoloji, ekonomi ve ulaşım gibi birçok sektörde yeni bilgi üretimini körükleyen en temel mekanizma pozisyonundalar. Peki bu kurumlarda yeni bilgi nasıl üretiliyor? Bu sorunun cevabı bilgi yoğun organizasyonların parlak çalışanlarında mevcuttur. Bilgi çalışanları (işçileri) denilen bu bireyler mevcuttur. Yetenek ve deneyimleri sayesinde sahip oldukları örtülü bilgiyi ve bilişim teknolojilerini kullanarak, diğer bilgi işçileri ile etkileşim içerisinde kompleks problemleri çözerek yeni bilgi üretimine katkıda bulunuyorlar. Bu çalışma da günümüz bilgi toplumlarinin nadide örgüleri olan bilgi yoğun organizasyonlara mercek tutmakta ve modern dönemi geride bırakmış olan bu post-bürokrasilerde gerçekleşen liderlik dinamiklerini derinlemesine irdelemeyi amaçlamaktadır. Ayrıca bilgi yoğun bağlamlar özelinde yöneticilerden beklenen liderlik becerilerini açığa çıkarmakta, post-modern dönemin gözde kurumlarında liderliğin evrildiği noktayı tartışarak teorik bir çerçeve sunmaktadır.

1 Dr.Öğr.Üyesi, Yozgat Bozok Üniversitesi, doruk.mutlu@yobu.edu.tr,
Orcid: 0000-0002-7790-4249.

Giriş

Bu çalışma post modern (modern sonrası) dönemde ortaya çıkan inovasyon (yenilik) odaklı çağdaş örgütlerdeki liderlik dinamiklerine mercek tutmayı amaçlamaktadır. Günümüzde küreselleşme ile birlikte bilgi ve iletişim teknolojilerinde meydana gelen gelişmeler yüksek dinamizm içeren rekabetçi sektörlerin oluşmasına yol açmıştır. Bu yeni çalışma bağlamı içerisinde hayatta kalabilen ve sürdürülebilir bir başarı üreten yeni örgütsel formlar doğmuştur. İlk olarak Peter Drucker tarafından (1988) bilgi yoğun örgütler olarak adlandırılan bu örgütlerin klasik örgütlerden radikal farklılıklar gösterdiği ve yeni bilgi üretimini odaklarına alarak sektörde öncü ve rekabetçi bir pozisyon aldıkları gözlemlenmiştir. Bu örgütler, çalıştıkları faaliyet alanındaki var olan bilgi dağarcığını bünyelerinde çalıştırdıkları uzman kişilerin iş birliği yaparak genişletmesi sonucunda sürdürülebilirliklerini devam ettirmektedirler. Bilgi çalışanları olarak adlandırılan bu çalışanların temel görevi işleri ile alakalı yeni bilgi üretimini ve dolayısıyla inovatif sonuçları körüklemektir. Bu açıdan bakıldığında günümüz iş ortamının yeni kurallarını yazan örgütlerin en değerli kaynakları yenilikçi sonuçlara ulaşılmasında direk katkı yapan bilgi çalışanları olmaktadır. Kendi spesifik alanında örgütteki herkesten fazla ve kritik önemdeki bilgiye ve beceriye sahip bu çalışanlar analiz edildiğinde güç dinamiklerinin de bu çalışanlardan yana bir eğilim gösterdiği gözlemlenmiştir. Geleneksel organizasyonlardan farklı bir doğaya sahip olan bu postmodern örgütlerde doğal olarak liderlik dinamikleri de radikal bir farklılaşma göstermektedir. Buradan hareketle bu örgütlerdeki liderliğin güç, statü, rol ve görev dinamikleri açısından nasıl farklılaştığı bu çalışmanın ana odağını oluşturmaktadır.

1. Liderlik

Lider ve liderlik kavramları gerek sıfat olarak gerekse eylem belirtme aracı olarak geçmişte olduğu gibi günümüzde de toplumların gündeminde yer alan ve gelecekte de gündeminde kalma potansiyeli yüksek olan kavramlardır. Sosyal hayatta çokça önemli olan dolayısıyla birey ve toplum dinamiklerini etkileyen bir olgu olarak liderlik pek çok farklı araştırmaya konu olmuş ve birçok araştırmacı tarafından farklı şekillerde tanımlanmaya çalışılmıştır. Bu farklılaşmanın en önemli sebebi olarak, liderlik kavramının kompleks bir etkileşim içerisinde olan lider, takipçi ve bağlam boyutlarını içermesi gösterilmektedir (Hughes, Ginnett ve Curphy, 2009). Sonuç olarak literatürde birçok araştırmacı tarafından kabul edilmiş ve benimsenmiş net bir liderlik kavramı bulunmamaktadır. Bununla beraber birçok araştırma sonucu ortaya çıkan bulgulardan yola çıkarak; liderlik kavramının birçok durumda bazı ortak özellikleri barındırdığı söylenebilir. Bu özelliklerden en önemlisi

ve en çok vurgulananı etkileme becerisidir. Etkilemenin yanı sıra genellikle liderliğin bir süreç içerisinde vuku bulduğu, bir topluluk bağlamında ortaya çıktığı ve bir hedef doğrultusunda gerçekleştiğini söylemek mümkündür (Northouse, 2021).

Öte yandan, modernizmin getirdiği büyük toplumsal değişimlerle birlikte iş ve organizasyonların da doğası değişmiştir. Bu değişim ile birlikte zamanla liderlik faaliyeti direktifler aracılığıyla yönlendirme giysisini değiştirerek içinde bulunulan bağlama göre koçluk yapma, güçlendirme, kolaylaştırma, vizyon gösterip ilham vermeye bürünmüştür. Ayrıca 1970'lerin sonlarına doğru modern dönemden postmodern döneme geçiş yapıldığı ve bu dönemde kendine has toplumsal dinamiklerinin olduğu ve dolayısıyla post-modern örgütlerin (post-bürokrasilerin) doğduğu öne sürülmektedir. Sonuç olarak bu gelişmeler liderlerden beklenen özelliklerin de yine bir evrim geçirmesine sebep olmuştur. Bu evrimle birlikte milenyum sonrası liderlerin daha çok çalışanların becerilerini geliştirme, örgütsel öğrenme potansiyelini arttırma, yenilikçi kültür geliştirme, bilgi üretimini ve paylaşımını arttırma noktalarında etkili olmaları beklenmektedir (Mullins, 2002, Senge, 2006; Akyürek, 2020; Mutlu, 2021).

Dahası, sanayi devrimiyle başlayıp kapitalist dinamiklerle temeli atılmış günümüz toplumlarında, özellikle bürokrasinin yükselişiyle birlikte yöneticilik terimi de ciddi bir role sahip olmuştur. Bu noktada liderlik ve yöneticilik kavramları arasındaki farktan bahsetmek önem arz etmektedir. Liderlik daha çok yeni bir vizyon doğrultusunda güçlü bir değişimi başlatabilme sanatı iken yönetim ise statükoyu koruma başarısı ile ilgili bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Bu bilgileri baz alarak Zalcznik hayli dikkat çeken makalesinde (1977) her yöneticinin aynı zamanda bir lider olmadığını ve tam tersi olarak da her liderinde yönetici olmak zorunda olmadığını altını çizmiştir. Fakat kimi zaman ve bağlamlarda lider yöneticilerinde örgütlerde var olabileceğini belirtmek gerekir. Bir başka deyişle liderlik vasıflarına sahip bir yöneticiler örgütler adına pozitif sonuçlar üretme konusunda iki yönlü becerileriyle önemli rol oynayabileceklerdir (Yukl, 2010). Sonuç olarak, örgütlerde başarılı olmak adına bu iki hayati rolün dengeli ve doğru zamanda kullanılmasının önem arz etmektedir (Drucker, 2009).

Nihayetinde liderlik kavramı çelişkili ve kaygan bir kavramdır (Clegg vd., 2019). Bu anlamda liderliği (yöneticilik gibi) örgütteki tek bir kişiye atfetmek her zaman için doğru olmayabilir. Ayrıca bir şirkette bir kişi yöneticilik yaparken başka bir kişi bir lider olarak gün yüzüne çıkabilir. Bu durumunda ötesinde liderlik faaliyeti birden fazla kişi tarafından da paylaşılabilir (Pearce and Conger, 2002). Bu durumla ilişkili olarak hastane

ve özelinde ameliyat operasyonlarına yönelik bağlamlarda liderliğin yüksek değişim hızına sahip olduğuna yönelik bulgular mevcuttur (Edmondson, 1996). Bu bulguların da ötesinde günümüzde özellikle eleştirel teorisyenler liderlere ihtiyaç olup olmadığını da sorgulamaktadır. Toplumlarda liderlik beklentisinin abartıldığını ve pekâlâ bazı bağlamlarda liderlere ya da liderlik faaliyetine de gerek olmadan etkin ve verimli olunabileceği belirtilmiştir. Bu sebeple de bir kurtarıcı kahraman olarak lideri bekleme eğiliminin oluşumunu eleştirmektedirler (Alvesson ve Spicer, 2011). Ayrıca bilgi odaklı bazı örgütsel bağlamlarda da yine bizim anladığımız ya da beklediğimiz şekilde liderlere ihtiyacın olmaya bileceği bulgulanmış ve vurgulanmıştır (Alvesson ve Sveningson, 2003a).

Yukarıda liderlik ile ilgili verilen bu bilgiler ışığında, mevcut çalışma günümüzün teknoloji bazlı ve dinamik dünyasındaki postmodern toplumlarda oluşan ve örgütlerin güncel ve en gelişmiş versiyonları olarak tanımlanan bilgi yoğun organizasyonlardaki liderlik dinamiklerini mercek altına almak amaçlanmaktadır. Bu bağlamda konu ile ilgili kapsamlı teorik bir çerçeve sunmak çalışmanın temel odağını oluşturmaktadır.

2. Bilgi Yoğun Organizasyonlar

Günümüzde yeni bilgi üretimi bazlı faaliyetler birçok örgütün temel odağını oluşturmaktadır. Bu oluşumun en temel sebebi birçok örgütsel bağlamda inovasyonun öneminin artmasıdır. Dünyanın herhangi bir bölgesinde geliştirilip hızla küresel piyasalarda yer edinen teknolojiler sektörlerdeki dinamizmi arttırmıştır. Bu sebeple de toplumların rekabetçi, sürdürülebilir ve refah pozisyonlarını devam ettirmeleri için yenilik yapmayı gündemlerine almalarına sebep olmuştur. Günümüzde birçok gelişmiş toplum sanayi devrimi ile oluşan toplum dinamiklerinden hızla enformasyon temelli yeni bilgi üretimini odağına alan yapıya doğru evrilmektedir (Drucker, 1993). Bazı yazarlar tarafından bilgi toplumları olarak da ifade edilen bu toplumlar, ekonomilerini de bilgi temelli hale getirerek bilgiyi ülkeler arası rekabetin en temel belirleyicisi haline getirmişlerdir. Dolayısıyla bilgi ekonomisiyle beslenen toplumlarda bilgi ekonomik üretim faktörleri arasında en öncelikle konuma sahip olmuştur (Kavak, 2009).

Bilgi ekonomisi, yeni bilgi üretimi ile temellenen ve dolayısıyla inovasyon bazlı bir ekonomidir. Bu açıdan bakıldığında artan bilgi odaklı rekabet hem hükümetleri hem de toplumdaki iş örgütlerini yeni bilgi üretimini sağlayacak faaliyetlere ve üretilen bu bilgilerin etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesini sağlayacak bilgi teknolojilerini kullanmaya yöneltmektedir. Böylelikle toplumun inovasyon potansiyelinin artması ve rekabetçi bir

yapıya bürünmesi hedeflenmektedir (Tapscott, 1997; Kavrakoğlu, 2006). Günümüzün teknoloji odaklı postmodern toplumlarında bu bilgi odaklı gelişmeler inovasyonu en önemli gündem olarak belirleyen yeni tip örgütlerinde doğmasına yol açmıştır.

Bilgi yoğun organizasyonlar olarak adlandırılan yeni tip örgütler güçlü bir entelektüel sermayeye sahip olmakla beraber yeni bilgi üretimini ve dolayısıyla inovasyonu en temel odakları olarak belirlemişlerdir. Bu örgütler özellikle teknoloji ve bilimdeki gelişmeleri takip ederek ve karmaşıklık ve belirsizlik ile başa çıkarak dinamik bir yapıdaki küresel rekabete uyum sağlamaya odaklanmaktadırlar (Alvesson, 2004). Bu açıdan bakıldığında bu örgütlerde yapılan işlerde geleneksel anlayışla yönetilen örgütlere göre farklılaşmaktadır. Bilgi yoğun firmalarda yapılan işler daha entelektüel temelli olmakla birlikte teorik, analitik ve deneysel bilgi üretimi, kullanımı, paylaşımını içeren bilgi temelli işler olmaktadır. Bu tip örgütlerde bilgi işini gerçekleştiren çalışanlar da genellikle kendi alanında yüksek derecede entelektüel birikime, beceriye ve deneyime sahip olan bilgi çalışanları (işçileri) olarak adlandırılmaktadırlar. Bu bilgilerden hareketle bilgi işinin organizasyonun ve bilgi çalışanlarının verimliliğinin bilgi yoğun organizasyonların başarısı için olmazsa olmaz kriterler olduğu anlaşılmaktadır (Zaim, 2010). Bilgi odaklı organizasyonlarla diğer örgütler arasındaki temel belirleyici değişken fiziksel efor yerine zihin gücü ve yeteneklerden yararlanan, deneyimle harmanlanan karmaşık sorunlarla baş etmeye yönelik işin doğasıdır (Robertson ve Swan, 2003). Bu işlerin doğası gereği standartlaştırılmaması sürekli ve sürdürülebilir bir yeni bilgi üretimini gerektirmekte ve bunun için de bilgi çalışanlarının varlığı onları en değerli kaynak pozisyonuna getirmektedir. Nihayetinde yeni bilgi üretimi ve bilgi işinin gerçekleştirilmesi sonucunda ortaya çıkan yenilikçi fikir, ürün ya da hizmetler bilgi çalışanları tarafından orjinalleştirilmektedir (Davenport et al., 2002).

Bilgi yoğun organizasyonlarda hiyerarşiden bahsetmek neredeyse olanaksızdır. İnisiyatif genellikle bilgi çalışanlarında olduğu için bu tarz örgütlenmelerde orta kademe yönetici sayısı bir hayli az dolayısıyla basık ve yatay bir organizasyon yapılanması görülür. Bu bilgiler baz alındığında Mintzberg'in betimlediği adhokratik örgüt yapısının bu örgütlerin işleyiş tarzı ile örtüşen bir yapı tarzı olduğundan bahsedilebilir (Newell vd., 2009). Mintzberg (2014) adhokrasileri esnek, yatay ve organik bazlı tasarlanan örgütler olarak değerlendirmiştir. Ek olarak farklı disiplinlerden gelen uzman nitelikli kişilerin birbirleriyle özgürce etkileşimde bulunabilecekleri esnek bir örgütsel tasarım olarak betimlemiştir. Böylelikle bilgi çalışanlarının yeni bilgi üretimine yönelik bilgi işlerini tamamlayabilecekleri ve yeteneklerini sergileyebilecekleri özerk çalışma atmosferinin oluşmasına olanak

sağlanabilecektir. Nitekim bilgi yoğun organizasyonlar inovasyon odakları nedeniyle bilgi çalışanlarının dikkatini çekerek işe almak, beraber çalışmalarını sağlayarak yenilikçi sonuçlara ulaşmak için tasarlanmış örgütlerdir.

Bilgi yoğun örgütlere örnek olarak hukuk, muhasebe, bilgisayar programcılığı, mühendislik ve yönetim danışmanlığı firmaları, finansal yatırım firmaları, reklam ajansları, AR-GE birimleri, ilaç ve biyoteknoloji şirketleri, inovasyon odaklı yüksek teknoloji firmaları gösterilebilir (Newell vd., 2009). Ek olarak bilgi yoğun organizasyonlar sadece özel sektörde değil kamu sektöründe de bulunabilirler. Uzman sağlık profesyonellerinin çalıştığı tıp ve diş hekimliği gibi sağlık hizmeti sağlayan kuruluşlar, üniversiteler bu kurumlara örnek olarak verilebilir (Robertson ve Swan, 2004). Kamu sektöründe faaliyette bulunan Alvesson'a (2004) göre bu firmalar bilgi toplumlarındaki total iş gücünün %20'lik kısmını istihdam etseler de buldukları sektör veya ülke ekonomileri için inanılmaz bir potansiyel yaratabilmektedirler. Özellikle küreselleşen dünyada bilgi yoğun firmalar tarafından geliştirilen yenilikçi ürün ve hizmetler dünya çapında bir etki yaratarak birçok sektörün akışını değiştirebilmektedir. Nitekim bugün ABD bazlı bir bilgi yoğun teknoloji firması olan Apple firmasının geliştirmiş olduğu inovatif ürün ve iş modelleri birçok endüstrinin dinamiklerinde düzen bozucu derecede etkiler yaratmıştır (Laudon ve Laudon, 2014).

Yukarıda verilen örneklerden de anlaşılacağı üzere bilgi yoğun organizasyonlar kendi faaliyet alanlarına göre farklılaşabilmektedirler. Buradan hareketle bu örgütlerin nasıl sınıflandırılacağına yönelik çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalardan ilki 1997 yılında Lowendahl tarafından yapılmış ve bilgi yoğun örgütler stratejik odaklarına göre sınıflandırılmıştır. Çalışma sonucunda çözüm bazlı (yönetim danışmanlığı firmaları; eğitim ve gelişim firmaları), problem çözme bazlı (reklam ajansları, program geliştirme firmaları) ve müşteri tabanlı (ör. Muhasebe firmaları, hukuk firmaları) olmak üzere 3 çeşit sınıflandırma ortaya çıkmıştır. Sonrasında bu sınıflandırmaya alternatif yaklaşımlarda geliştirilmiştir. Alvesson (2004) bilgi yoğun firmalar üzerine yazdığı kitabında bu firmaları ürün inovasyonuna odaklanan firmalar (AR-GE şirketleri) ve profesyonel hizmet firmaları (yaratıcı hizmet ve tasarım firmaları; finansal hizmet ve danışmanlık firmaları, yönetim danışmanlığı firmaları) olmak üzere iki boyutta gruplandırmıştır. Fakat yapılan bu taksonomiler özellikle son yirmi yıl içerisinde görünürlükleri ve dünya üzerindeki birçok toplum üzerinde etkileri git gide artan dijital bilgi yoğun firmaları kapsamamaktadır (Lyer ve Davenport, 2008). Sonrasında Mutlu (2017) doktora tezinde bu firmaları da kapsayan yeni bir sınıflandırma daha yapıp tablolastırmıştır.

Tablo 1: Bilgi Yoğun Organizasyon Çeşitleri

Bilgi Yoğun Organizasyon Çeşitleri	Örnekler	Stratejik Odakları:
Profesyonel Servis Firmaları	Yönetim, Mühendislik veya BT Danışmanlıkları, Hukuk veya Muhasebe şirketleri, Reklam ajansları	Müşteri firmalara çözümler sunmak.
Somut Ürün Bazlı Organizasyonlar	ARGE Yazılım Geliştirme	Yeni ürün geliştirme, inovasyon
Dijital Örgütler	Sosyal medya ve İnternet tabanlı Arama Motoru firmaları vb.	Müşterilerine veya halka internet üzerinden yeni hizmetler önermek.

Sonuç olarak günümüzün post modern, küreselleşmiş ve hızlı bir dijital dönüşüm yaşayan dünyasında örgütlerin yapısı da değişmeye başlamaktadır. Bilgi odaklı toplumların yükselişiyle birlikte bilgi ekonomisinin önemi artmış ve bu gelişmeler günümüzün bilgi yoğun organizasyonlarını doğurmuşlardır. Post bürokratik yapıdaki bu örgütler sürdürülebilirliklerini sağlamak ve rekabetçi avantajları elde etmek adına daha düz, hiyerarşi ve otorite olgularından uzak ve yenilik odaklı bir doğaya sahip olmaktadır. Ayrıca yine bu örgütler yoğun belirsizlik ve karmaşıklık içeren bilgi odakları işlerini çözümlmeleri için bilgi odaklı çalışanlara ihtiyaç duymakta ve bu çalışanlar etrafında örgütsel gerçekliklerini kurgulamaktadırlar. Bilgi yoğun organizasyonları ve bu örgütlerdeki liderlik dinamiklerini daha iyi açıklamak için bilgi çalışanlarının doğasının anlaşılması önem arz etmektedir.

3. Bilgi Çalışanları (İşçileri)

Bilgi çalışanları, bilgi yoğun organizasyonları ayakta tutan ve yeni bilgi üretip inovatif olmalarını sağlayan en değerli kaynak pozisyonundadırlar. Bu durumun en önemli sebebi olarak da bilgi yoğun bağlamdaki en önemli üretim faktörü olan bilginin kendisine sahip olmaları gösterilmektedir. Bilgi çalışanları genellikle prestijli bir eğitim geçmişine sahip olan, bilgili, deneyimli ve kendi spesifik iş alanlarında ezoterik uzmanlığa sahip olan çalışanlar olarak nitelendirilmektedirler (Newel vd. 2009). Dahası bilgi çalışanlarının sahip oldukları örtük bilgiyle beraber bahsi geçen özelliklerinin elde edilmesi hiç de kolay değildir (Courtney vd., 2007). Bu sebeple mavi yakalı, beyaz yakalı çalışanlara kıyasla altın yakalı çalışanlar olarak da adlandırılmaktadırlar (Roc, 2001) Bilgi çalışanlarına örnek olarak yönetim danışmanlarını, AR-GE çalışanlarını, cerrahları, bilim adamlarını ve yazılım mühendisleri verilebilir.

Bilgi çalışanları kendi bilgi, beceri, deneyim ve kimliklerini geliştirebilecekleri çalışma ortamlarını tercih etmektedirler (Robertson and Swan, 2003; Alvesson, Karreman ve Sullivan, 2015). Bu açıdan bakıldığında örgütsel kimliğin prestijli olduğu ve kendileri gibi nadide çalışanların bulunduğu örgütleri tercih etmektedirler. Bu şekilde kendilerini geliştirmelerini sağlayacak sosyal ve entelektüel etkileşimlere girerek yeni bilgiler açığa çıkararak yeni inovasyonlar meydana getirebilecekleri ve böylelikle kimliklerini daha güçlendirebilecekleri kurumlarda çalışmak istemektedirler (Alvesson, 2000; Alvesson, 2001; Horwitz vd., 2003; Mutlu, 2015). Aslına bakılırsa bilgi çalışanları herkesin yapabileceği işlerden çok kendilerine meydan okuyucu ve zorlayıcı işleri tercih ederler. Bu işleri başararak örgüt ve hatta sektördeki diğer bilgi çalışanları arasındaki kimliklerini inşa ederler ve temel çalışma motivasyonlarını buradan alırlar (Newell vd., 2009).

Bilgi çalışanlarının bilgi yoğun organizasyonlardaki görevi temel olarak yeni bilgi üretimine katkıda bulunmak ve bu yeni bilgilerin örgüt içinde etkin bir şekilde kullanılmasını sağlamaktır. Ayrıca örgüt içinde var olan bir bilginin daha verimli ve karlı bir şekilde uygulanmasını sağlamak da bilgi çalışanlarının üzerine odaklandığı kritik bilgi işlerindedir (Blacker, 1996; Davenport vd., 1996). Bir başka deyişle kompleks problemlere bireysel ya da takım halinde çalışarak çözümler üretmek, pazarın akışını etkileyecek yeni fikirlerin üretilmesi ve sonrasında bunların ürün ya da hizmet inovasyonuna dönüştürülmesi bilgi yoğun firmaların bu çalışanlardan öncelikli beklentileri olmaktadır (Miller, 1997; Robertson ve Swan, 1998; Drucker, 1999). Kendi iş alanlarında örtülü bilgi ve uzmanlık sahibi olan bilgi işçilerinin doğrudan kontrolü ve işlerine müdahale edilmesi çoğunlukla söz konusu olmaz. Nitekim yaptıkları bilgi işini onlardan daha iyi yapabilecek alternatif biri de yoktur. Bu bilgiler doğrultusunda bilgi çalışanlarının bilgi işini gerçekleştirirken örgüt içinde yüksek otonomiye sahip olduklarını belirtmek gerekir (Mutlu, 2019).

Müşterilerine danışmanlık hizmeti veren bilgi yoğun organizasyonların bilgi çalışanları kimi zaman kendi firmalarından uzakta müşteri firmalarında performans gösterebilmektedirler. Bu tarz iş bağlamlarında da firmaların bilgi çalışanlarından beklentisi bilgi işini gerçekleştirirken aslında orijinallik, zekâ ve uzmanlığı birleştirerek seçkin kurum kimliğini sembolize edebilmeleridir. Nitekim bilgi işlerinin standart bir yapıda olması, iş tanımlarının bir hayli esnek hazırlanması ve yüksek seviyede belirsizlik içermesi net bir performans kriterinin oluşmasını etkilemektedir. Bu açıdan bakıldığında yoğun belirsizlik içeren müşteri problemlerinin çözümünde bilgi çalışanlarının çok azı el kitabına uygun hareket eder (Alvesson, 1993; Alvesson, 2001).

Diğer taraftan bilgi çalışanlarının pozisyonları kolaylıkla doldurulamamaktadır. Bu durum özellikle bilgi yoğun firmalarda bilgi çalışanlarını cezbedip işe alma sonrasında da elde tutup kaybetmemeye yönelik insan kaynakları stratejileri geliştirilmesine yol açmaktadır (Carleton, 2011; Yiğitcanlar vd, 2024). Bunun için öncelikle örgütler yüksek maaş, prim ve net kariyer planlarını içeren cazip iş teklifi paketleri, modern bakış açısıyla hazırlanmış çalışma ofisleri, birlikte çalışıp yükselecek diğer yıldız çalışanların varlığı, çeşitli eğitim ve geliştirme olanaklarının olduğu psikolojik rahatlık sağlayan çalışma ortamları hazırlamaktadırlar. Sonrasında da altın yakalıları örgütte tutmak adına örgütün özgün ve güçlü bir imajının olması, bilgi çalışanları ile partnerlik anlaşmaları, örgüt kültürü aracılığıyla normatif kontrol stratejileri uygulanabilmektedir (Frenkel vd., 1995; Mutlu, 2020).

Hiyerarşinin ve kontrolün çok zayıf olduğu bilgi yoğun organizasyonlarda, bilgi çalışanları yetkinlikleri ve uzmanlıkları gereği çoğu zaman kendi işleri ile ilgili kararları alarak yönetme özgürlüğünü ellerinde bulundurlar. Sonuç olarak bilgi yoğun organizasyonlar için en kritik değere sahip olan bilgi işinden bilgi çalışanları sorumludurlar. Bu geniş yetki ve sorumluluk karşısında örgütteki yöneticilere göre pozisyonları geleneksel örgütlere kıyasla bir hayli güçlüdür. Bu durum kimi zaman örgüt yöneticileriyle bilgi çalışanları arasında çatışmanın çıkmasına bile sebep olabilmektedir. Yöneticiler kendi motivasyon ve kimliklerini çoğu zaman örgütlerin karlılığı ve verimliliği üzerine konumlandırırken bilgi çalışanları ise yeni keşiflere ve deneyimlere odaklanmaktadır. Diğer taraftan böyle bir bağlamda bazı araştırmacılar yöneticilerin temel görevlerinin aslında bilgi çalışanlarının işlerini kolaylaştırmadan ibaret olduğunu ve liderlik olgusuna ihtiyaç duyulup duyulmadığını sorgulamaktadırlar (Newell vd., 2009; Alvesson, 2004). Mevcut çalışmada bir sonraki bölümde bilgi yoğun organizasyonlardaki yöneticilerin liderlik rolleri ve yetkinlikleri derinlemesine irdelenecektir.

4. Bilgi Yoğun Organizasyonlarda Liderlik

Bilgi yoğun organizasyonlarda bilgi çalışanlarının en temel üretim aracı olan bilginin sahibi ya da üreticisi olmalarından dolayı yüksek bir değere sahip olduğu belirtilmişti. Bir başka deyişle yaptığı işle ilgili olarak örgütün kaybetmek istemediği ve örtülü bilgiye sahip olan bilgi çalışanı işi ile ilgili olarak inisiyatif alma ve karar verme yetkinliği ve gücüne sahiptir. Ek olarak bilgi çalışanlarının yoğun kontrol ve yönlendirmeden de bağımsız tutulduğu bilinmektedir. Böyle bir ortamda liderlik nasıl oluşmaktadır ya da oluşmakta mıdır? Yöneticilerin liderlik yapabilmeleri için aranan liderlik yetkinlikleri nelerdir? Bu soruyu cevaplamak adına literatürde çeşitli bulgu ve argümanları birbirleriyle çelişen araştırmalar mevcuttur.

Öncelikle Alvesson ve Sveningsson (2003b) yaşam bilimleri sektöründe faaliyet gösteren bir kuruluşun bilgi yoğun nitelikteki AR-GE biriminde gerçekleştirdikleri araştırma sonucunda bu birimdeki yöneticilerin gerçekleştirdiği liderliğin çoğunun çok sıradan davranışlar içerdiğini tespit etmişlerdir. Bilgi çalışanlarının anlattıklarını dinleme, onlarla muhabbet etme ve neşeli olmak gibi sıradan eylemlerin liderlikle bağdaştırıldığını bulgulamışlardır. Araştırmacılar yerleşmiş bir algı olan liderlerin ve liderliğin önemli olduğu düşüncesi sebebiyle çalışanların yöneticilerinden liderliğe yönelik jest ve davranışlar beklediğini vurgulamışlardır. Yukarıda da bahsedildiği üzere bilgi yoğun örgütlerde yöneticiler bilgi çalışanları ile karşılaştırılacak yetki ve uzmanlıkta değillerdir. Nitekim her bir bilgi çalışanının kendi uzmanlık alanında farklı örtülü bilgilere sahip olacağından yöneticilerden böyle bir yetkinlik beklemek gerçekçi olmamaktadır. Bu sebeple araştırmacılara göre bu tarz bağlamlarda yöneticiler çalışanlarını dinlemek ve onlara iyi anlaşmayı sağlayacak davranışlara yönelmektedirler. Aslında bu davranışlar dışında bilgi işi ile ilgili liderlik anlamında pek de fazla bulguya rastlayamamışlardır. Elde edilen gözlem ve sonuçlar araştırmacıların etkileme, ilham verme gibi liderlikle bağdaştırılan durumların oluşmadığını ve bu sebeple de bilgi yoğun bağlamda gerçek anlamda liderliğin varlığının sorgulanması gerektiğini vurgulamışlardır.

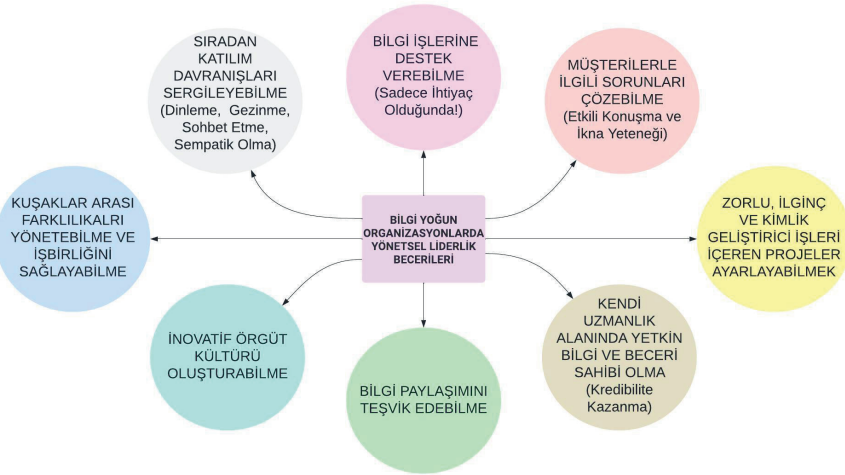
Diğer taraftan bazı araştırmacılar ise yöneticilerin bilgi yoğun bağlamda liderlik olgusunun biraz daha kolektif bir şekilde oluşmasına yol açmaları gerektiğini savunuyor (Macgilivray, 2018). Nitekim bilgi işlerinin doğası gereği kompleks ve belirsiz bir yapıda olması özellikle birden fazla bilgi işçisinin rol aldığı işlerde kararların tek bir kişide toplanmasını çok daha riskli kılmaktadır. Bu anlamda bilgi yoğun işleri kapsayan projelerde liderlik rolünün yöneticiden çok ekip üyeleri arasında ihtiyaçlara göre dinamik bir şekilde paylaşılması önerilmektedir. Böylelikle bilgi ve karar verme sorumluluğu da ekip üyelerinin tümüne dağıtılmış olur (Pearce, 2004). Ayrıca bilgi yoğun ortamlarda liderliğin paylaşılmasının örgütsel öğrenmeyi hızlandırarak (Brown ve Duguid, 2001) inovasyonu teşvik ettiğine yönelik argüman ve bulgular mevcuttur (Pearce ve Conger, 2002). Fakat özellikle bilgi çalışanlarının bulunduğu bir ortamda paylaşımcı liderliğin oluşması için iletişim ve güven süreçlerinin etkin çalışmasını gerektirir ve bireysel güçlü egolar ekip içerisindeki sinerjinin oluşmasına ket vurabilir (Robertson ve Swan, 1998). Bu noktada aslında yönetsel liderliğin tam anlamıyla yok olmaması gerektiği ve pekâlâ duruma göre paylaşımcı liderlikle birlikte devam ettirilebileceği savunulmaktadır. Yönetsel liderliğin özellikle bilgi işini dolaylı olarak yönlendirmek ve bilgi çalışanlarının liderliği paylaşmalarını

desteklemek noktalarında hala önemini koruduğu ve gerekli olduğunu savunan çalışmalarda vardır (Pearce, 2004).

Nitekim bilgi yoğun bağlamda bile olsa yöneticilerin çalışanlara liderlik yapmak adına iddia edildiği gibi sıradan davranışlar sergilemekten öteye geçebileceklerini bulgulayan araştırmalar da mevcuttur. Mutlu (2014) bir mühendislik şirketinin bilgi yoğun departmanlarında çalışan bilgi işçilerinin ve yöneticilerin gerekli liderlik becerilerine yönelik algılarının neler olduğunu incelemiştir. Araştırmanın sonuçları yöneticilerin Alvesson ve Sveningson'un (2003a) vurguladığı gibi çalışanlarla muhabbet etmek ya da onları dinlemek gibi sıradan faaliyetlerinin liderlik becerileriyle bağdaştırdığını doğrulamıştır. Fakat bunlarla birlikte yöneticilerin bilgi işlerine yeri geldiğinde dahil olabilmesi, departman içindeki bilgi paylaşımına da katılarak yayılımın ve öğrenmenin artırılmasına katkı sağlamasının liderlik becerileriyle bağdaştırdığını göstermiştir. Araştırmada ayrıca müşteri firmalar ile bilgi çalışanları arasında kimi zaman çözülemeyen sorunların oluşabileceği bulgulanmıştır. Bu noktalarda yöneticilerin retorik üslup ve ikna yeteneği ile sorunların aşılmasını sağlaması da yine yöneticilerin algılanan liderlik becerileriyle bağdaştırılmıştır. Davenport ve arkadaşları (1996) bilgi yoğun bağlamda var olan yöneticilerin bilgi çalışanlarına yönelik liderlik yapabilmeleri için teknik bilgiye sahip olmanın ve bu bilgiyi bilgi işi faaliyetlerine de dahil olarak kullanmanın önemine dikkat çekmişlerdir. Traveyan (2001) araştırmasında bilgi çalışanlarının liderlerinden katılımcı bir liderlik ve örgüt içinde üretilen bilginin yayılmasında rol almalarını beklediklerini bulgulanmıştır. Yine Monsted 2003 yılındaki çalışmasında bilgi çalışanlarının konuştuğu teknik dili anlayabilmenin önemine dikkat çekmiştir. Bu anlamda yöneticilerin iletişim becerilerinin özellikle bilgi çalışanları arasındaki bilgi paylaşımını artırma noktasında önemli olacağını belirtmiştir. Ek olarak bilgi işinin net performans çıktılarının belirlenememesi sebebiyle yöneticilerin işin gidişatını takip edip gerektiği zaman çalışanları yönlendire bilmelerinin liderlik açısından önemini vurgulamıştır. Mas-Machuca'da (2014) çalışmasında bilgi yoğun bağlamda en önemli liderlik becerisinin çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımının olduğu bir kültür oluşturabilmek olduğunu bulgulanmıştır.

Millar ve arkadaşları 2017 yılında yayınlanan makalelerinde bilgi yoğun organizasyonlarda 5 kritik liderlik becerisinin gerekli olduğunu belirtmişlerdir. Öncelikli olarak bilgi yoğun organizasyonların temel olayı olan yeni bilgi üretimi noktasında liderlerin örgütün sürekli öğrenmeye ve geliştirmeye açık inovasyon odaklı bir kültürünün olduğundan emin olması gerektiğini belirtmişlerdir. Diğer taraftan ikinci olarak üretilen yeni bilgilerin paylaşılması ve böylelikle sürdürülebilir olarak yeni fikirlerin doğmasına

olanak sağlamaya yönelik beceriler bu çalışmada da vurgulanmıştır. Üçüncü liderlik becerisi ise bilgi çalışanlarını kültür, teknoloji, eğitim gibi normatif araç ve metotlarla yönlendirilmeye ikna etme becerisidir. Doğrudan kontrol ve yönlendirmeden neredeyse bahsedilmeyen bir ortamda normatif stratejilerle bilgi çalışanlarını yönlendirmek ve hedeflere uyumlanmalarını sağlamak yine önemli bir liderlik becerisi olarak ifade edilmiştir (Von-Nordenflycht, 2010; Davies and Gareth, 2013). Dördüncü beceri ise bilgi çalışanlarının motive edilmesi ve firmada kalmaya ikna edilmesi ile ilgilidir. Yüksek maaş ya da ödüllerin tek başına bilgi işçileri için yeterli olmadığı bilgi çalışanları ile ilgili bölümde bahsedilmiştir. Burada liderlik becerisi ile alakalı olan nokta bilgi çalışanlarının yaptıkları bilgi işine yönelik bağlılıklarını sağlayacak adımların atılması ile ilgilidir. Son olarak bilgi işinin yapılmasında kuşaklar arası farklılıklara dikkat çekilmiştir. Bu anlamda özellikle yaşlı bilgi işçilerinin derin düzeyde öğrenmeye ve bilgi ve becerilerini geliştirmeye teşvik etmek önemlidir. Bunun yanı sıra genç ve yaşlı bilgi çalışanlarının aynı projede beraber çalışıp, iş birliği yaparak yenilikçi sonuçlara ulaşmalarını sağlamakta yine bu açıdan kritik liderlik becerisi olarak gösterilmiştir (Millar vd., 2017).



Şekil 1: Bilgi Yoğun Ortamlarda Liderlik Becerileri (Mutlu,2014; Millar vd., 2017)

Diğer bazı araştırmacılar da bilgi yoğun bağlam için uygun yönetsel liderlik tarzını keşfetmeye odaklanmışlardır ve dönüşümsel liderliğin uygunluğuna vurgu yapmışlardır (Gümüşlüoğlu ve İlsev, 2009). Dönüşümsel liderler iyi ifade edilmiş bir vizyon doğrultusunda çalışanların ideal ve değerlerine hitap ederek onlara yenilikçi dönüşüm yolunda ilham verebilen liderler olarak ifade edilmektedirler (Piccolo ve Colquitt, 2006). Özellikle inovasyon odaklı

örgütlerde dönüşümsel liderliğin uygun ve başarılı sonuçlar alınmasında etkili olduğuna yönelik bulguları olan araştırmalar bulunmaktadır (Eisenbeiss vd., 2008; Gümüüşlüoğlu vd. 2013; Paulsen, Callon, Ayoko ve Saunders, 2013; Karakitapoğlu-Aygün ve Gümüüşlüoğlu, 2013; Millar vd., 2017). Dönüşümsel liderlerin örgütlerde başarılı vizyonun oluşturulması (Bryant, 2003); psikolojik açıdan güvenli bir ortamın sağlanması (Mutlu, 2017), çalışanların bilgi paylaşımının ve işbirliğinin artması (Carmeli vd., 2010), yaratıcı fikirlerin gelişmesi (Mumford vd, 2002) ve nihayet yenilikçi performansın artması (Nonaka ve Takeuchi, 1995; Bass ve Riggio, 2006) konularında önemli rol oynadığına yönelik bulguların yoğunluğu sebebiyle bu liderlik stilinin bilgi yoğun bağlamlar için en uygun stil olduğu söylenebilir.

Sonuç

Bilgi yoğun organizasyonlarda, gerekli idarecilik faaliyetlerinin ötesinde yöneticilerin gerçek anlamda etki yaratacak liderlik becerilerine ihtiyaç var mı sorusu tartışmalı bir konudur. Özellikle eleştirel yönetim kanadından gelen araştırmacıların bulguları, aslında bu bağlamda liderlik faaliyetinin çok da etkin olmadığına (Alvesson, 1992; Newell vd., 2009; Robertson ve Swan, 2003) ve hatta sıradan davranışlardan ibaret olduğuna yönelik vurgu yapmaktadır (Alvesson ve Sveningsson, 2003 a,b). Diğer taraftan bilgi yoğun bağlamda liderliğin önemsiz olmadığını savunan araştırmacılar da mevcuttur. Fakat bu araştırmacılar da kendi aralarında farklı görüşlere sahiptir. Bir kısım bu bağlamda liderliğin daha kaygan ve esnek bir doğaya sahip olduğunu bilgi çalışanları arasında paylaşılması gerektiğini savunmaktadır (Macgilivray, 2018). Diğer bir görüş ise yönetsel liderliğe yönelik becerilerinde gerekli olabileceğine vurgu yapmaktadır (Travelyan, 2001; Monsted, 2003; Goodall ve Agnes, 2014; Machuca, 2014; Mutlu, 2014; Millar vd., 2017).

Öncelikle örgüt içinde yenilikçi bir kültür oluşturulmasının bilgi çalışanlarından maksimum fayda elde edilip yeni sistemler, inovatif süreçler, ürünler veya servisler geliştirmesinde önemli olduğu vurgulanabilir. Bu anlamda liderlerin çalışanları araştırmaya, yeni şeyler denemeye, fikirlerini korkusuzca dile getirmeye, risk alıp gerektiğinde hatalar yapmaya ve hatalardan da öğrenip sürekli gelişmeye yönelik olarak cesaretlendirilmesi gerekmektedir (Millar vd, 2017).

Diğer taraftan bilgi yoğun organizasyonlarda bilgilerin rahatlıkla paylaşılabilmesi için bilgi çalışanlarının bilgilerinin uygun şekilde kullanılacağına hem de alıcısı oldukları bilgi kaynağının değerine ve bütünlüğüne güvenmeleri gerektiği belirtilmiştir (Staples & Webster, 2008). Ayrıca sahip oldukları bilgiler onları özgün kılan faktörlerdence bu

bilgiyi başkalarıyla paylaşmanın değerlerini düşürmeyeceğinden emin olmak isteyeceklerdir. Bu sebeple liderler bilgi çalışanları arasında psikolojik olarak güvenli iklimi yaratırken karşılıklı güveni de pekiştirmeyi başarabilmelidirler (Edmondson vd, 2004).

Ayrıca bilgi paylaşımını destekleyici teknoloji ve uygulamaların kullanılması önem arz etmektedir. Bu tür teknolojik bilgi yönetimi araçları elde edilen açık bilginin depolanması, paylaşılması ve yeniden kullanılmasında yararlı olmaktadır (Dalkir, 2017). Ek olarak sahip olunan örtük bilginin, sosyal ağları deşifre eden veri tabanlarının ya da bilgi haritalarının geliştirilmesi yoluyla örgütte kalmasının sağlanması için kritik öneme sahiptir (Crisculo vd., 2007; Newell et al, 2007; Prusak ve Davenport, 2000). Dahası, ofis koşulları, çalışanların farklı bakış açılarına sahip diğer bireylerle koordine çalışmaya olanak sağlayacak şekilde tasarlanmalıdır. Ayrıca bilgi işçilerini birlikte yenilikçi fikir ve çalışma yöntemleri keşfetmeye yönlendirici eğitim ve çalışmaların yapılması gereklidir. Bahsi geçen bu faaliyetler inovasyon ve başarı yolunda bilgi yoğun bağlamdaki yönetsel ve kritik liderlik becerileri arasına girmektedir (Garvin vd, 2008, Joy ve Haynes, 2011, Millar vd., 2017).

Dahası araştırmacılar, bilgi çalışanlarının mesleki yeterlilikleri sayesinde kolaylıkla diğer kurumlarda da iş bulabildiklerini ve bu sebeple örgütte tutulmalarının bir hayli zor olduğunu iddia etmektedirler (Alvesson, 2000; Alvesson ve Robertson, 2006; Swart, 2009; Mutlu, 2021) Nitekim araştırmalarda bilgi çalışanlarının yüksek hareketliliğe sahip olduğunu doğrulamaktadır (Reed, 1996) Anlamalı, bilgi, beceri ve kimlik geliştirici, rekabetçi bilgi işlerinin olduğu ortam bilgi çalışanlarının işe bağlılıklarının sağlandığı bir ortam olacaktır. Nitekim bilgi çalışanlarının işsel motivasyonlarını artırıcı en önemli değişkenin bilgi işinin kendisi olduğu iddia edilmektedir (Swart ve Kinnie, 2003). Bu noktada yine çalışanların motivasyonlarını yüksek tutup yaptıkları işten tatmin olduklarından emin olmak adına doğru iş tanımlarının yapılarak rekabetçi projelere girilmesi önem arz etmektedir. Bu durum bilgi çalışanlarından yüksek verim alınmasını ve örgütte kalmalarını sağlayabilecektir (Horwitz vd., 2003).

Nihayetinde yukarıda da ifade edildiği gibi bu bahsedilen liderlik becerilerinin hepsi bilgi çalışanlarından en iyi verimi almaya yönelik çalışma ortamını hazırlamak ile ilgilidir. Bu faaliyet ve kararlar bilgi çalışanlarını doğrudan değil ama dolaylı olarak etkilemeye yöneliktir. Fakat bu bağlamda da bilgi çalışanlarını doğrudan etkileyip yönlendirebilmek neredeyse imkânsız gibidir. Nitekim kendilerinden daha bilgili ve uzman birisinin olmadığı bir ortamda çalışan ve örgüte zorunlu bir bağlılığı olmayan bu altın yakalılarını

bir başkasını lider olarak kabul edip takipçisi olmaları bir hayli nadirdir. Bu sebeptendir ki bilgi çalışanlarından maksimum verimi alacak bu çalışma koşullarının oluşturulmasında seçilecek dolaylı ve normatif metotların doğru kombinasyonu çok kritiktir. Bir başka deyişle bilgi yoğun ortamlarda belki de aktif liderlik becerilerinden çok pasif ama yüksek öngörüyle uygulanan dolaylı liderlik becerileri çok daha kritik etkiye sahiptir (Mutlu, 2014).

Sonuç olarak kompleks bir kavram olan liderlik bilgi işçilerinin çalıştığı bilgi yoğun organizasyonlarda varlığı bile tartışmalı bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle yöneticilerin liderliğini güncel araştırma ve tartışmalar nezdinde derinlemesine irdelemeye odaklanan mevcut çalışma, bu bağlamda liderliğin önemsiz olduğunu savunan çalışmalar olsa da yöneticiler tarafından yine de yabana atılmaması gerektiği önerisinde bulunmaktadır. Yalnız bu bağlamdaki etkili liderliğin geleneksel organizasyonlardaki güçlü ve karizmatik liderlikten farklı bir görüntü çizdiğini vurgulamak gerekmektedir. Bu bağlamda yöneticilerin bilgi çalışanları ile güç ve gösteriş bazlı ilişki ve etkileşime girmekten kaçınmaları önerilir. Bununla beraber yöneticilerin liderlik sorumluluğunu çoğunlukla bilgi çalışanlarının kendi aralarında paylaşmalarına olanak vermelerinin bu bağlam özelinde faydalı olabileceği söylenebilir. Fakat bu argüman yönetsel liderliğin tamamiyle sıradanlaştığını göstermemektedir. Aksine yeri geldiğinde yöneticilerin özellikle normatif anlamda liderlik becerilerinin kritik önem arzettiğinin de altı çizilmelidir. Böyle bir bakış açısı yöneticilere normatif stratejiler aracılığıyla bilgi çalışanlarını etkileyip bir derece kontrol edebilme fırsatı sunabilir. Fakat bu noktada normatif stratejileri uygularken yöneticilerin kendilerini laissez-faire tarzı bir liderlik stili ile pasivize etmekten kaçınmaları önem arz etmektedir. İhtiyaç duyulan, bilgi işçilerinin işlerine karışmayan fakat gerektiğinde bilgi, tecrübe ve vizyonu ile bilgi çalışanları ile beraber olduğunu hissettiren katılımcı ve dönüşümsel bir liderlik tarzıdır.

Kaynakça

- Akyürek, M. İ. (2020). İnovasyon ve liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(1), 15-24.
- Alvesson, M. (1992). Leadership as social integrative action: A study of a computer consultancy company. *Organization Studies*, 13(2), 185-209.
- Alvesson, M. (1993). Organizations as rhetoric: Knowledge-intensive firms and the struggle with ambiguity. *Journal of Management Studies*, 30(6), 997-1015.
- Alvesson, M. (2000). Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies. *Journal of Management Studies*, 37(8), 1101-1124.
- Alvesson, M. (2001). Knowledge work: Ambiguity, image and identity. *Human Relations*, 54(7), 863-886.
- Alvesson, M. (2004). *Knowledge work and knowledge-intensive firms*. Oxford University Press.
- Alvesson, M. (2015). Professional service firms and identity. In L. Empson, D. Muzio, & J. Broschak (Eds.), *The Oxford handbook of professional service firms* (pp. 403-424). Oxford University Press.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2003a). The great disappearing act: Difficulties in doing "leadership." *The Leadership Quarterly*, 14(3), 359-381.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2003b). Good visions, bad micro-management, and ugly ambiguity: Contradictions of (non-)leadership in a knowledge-intensive organization. *Organization Studies*, 24(6), 961-988
- Alvesson, M., & Robertson, M. (2006). The best and the brightest: The construction, significance and effects of elite identities in consulting firms. *Organization*, 13(2), 195-224.
- Alvesson, M., & Spicer, A. (2011). *Metaphors we lead by: Understanding leadership in the real world*. Routledge.
- Alvesson, M., Kärreman, D., & Sullivan, K. (2015). Professional service firms and identity. In L. Empson, D. Muzio, J. P. Broschak, & B. Hinings (Eds.), *The Oxford handbook of professional service firms* (pp. 403-424). Oxford University Press.
- Amabile, T. M., & Kramer, S. J. (2007). Individual ego and collective knowledge: How personality and ego influence knowledge work. *Harvard Business Review*, 85(5), 58-68.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Transformational leadership, organizational culture, and knowledge sharing. *Journal of Organizational Behavior*, 16(3), 173-185.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (2001). Structure and spontaneity: knowledge and organization. *Managing industrial knowledge: Creation, transfer and utilization*, 44-67.

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press.
- Blackler, F. (1996). Knowledge, knowledge work and organizations: An Overview and Interpretation. *Organization Studies*, 16(1995), pp.1021-1046
- Bryant, S. E. (2003). The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing, and exploiting organizational knowledge. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(4), 32-47.
- Carmeli, A., Gelbard, R., & Gefen, D. (2010). The importance of innovation leadership in fostering organizational knowledge creation capability. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 452-464.
- Carleton, K. (2011). How to motivate and retain knowledge workers in organizations: A review of the literature. *International Journal of Management*, 28(2), 459-468
- Clegg, S., Kornberger, M., & Pitsis, T. (2019). *Managing and organizations: An introduction to theory and practice*. Sage Publications
- Courtney, H. S., Navarro, E., & O'Hare, C. A. (2007). The dynamic organic transformational (DOT) team model for high-performance knowledge-worker teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 13(1/2), 34-46.
- Criscuolo, P., Salter, A., & Sheehan, T. (2007). Making knowledge visible: Using expert yellow pages to map capabilities in professional services firms. *Research Policy*, 36(10), 1603-1619.
- Dalkir, K. (2017). *Knowledge management in theory and practice* (3rd ed.). MIT Press.
- Davies, G., & Garrett, G. (2013). *Herding Professional Cats: Being Advice to Aspiring Leaders in the Professions*. Triarchy Press.
- Davenport, T. H., Jarvenpaa, S., & Beers, M. (1996). Improving knowledge work processes. *Sloan Management Review*, 37(4), 53-65.
- Davenport, T. H., Thomas, R. J., & Cantrell, S. (2002). The mysterious art and science of knowledge-worker performance. *Sloan Management Review*, 44(4), 23-30.
- Drucker, P. (1988). The coming of the new organization. *Harvard Business Review*, 66(1), 45-53.
- Drucker, P. (1999). Knowledge-worker productivity: The biggest challenge. *California Management Review*, 41(2), 79-94.
- Drucker, P. (1993). *Post-capitalist society*. HarperCollins Publishers.
- Drucker, P. (2009). Management is doing things right: Leadership is doing the right things. *US Naval Institute Proceedings*, 135(4), 96.

- Edmondson, A. C. (1996). Learning from mistakes is easier said than done: Group and organizational influences on the detection and correction of human error. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 32(1), 5–28.
- Edmondson, A. C., Kramer, R. M., & Cook, K. S. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. In R. M. Kramer & K. S. Cook (Eds.), *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches* (pp. 239–272). Russell Sage Foundation.
- Eisenbeiss, S. A., Van Knippenberg, D., & Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1438–1446.
- Frenkel, S., Korczynski, M., Donoghue, L., & Shire, K. (1995). Re-constituting work: Trends towards knowledge work and info-normative control. *Work, Employment & Society*, 9(4), 773-794.
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? *Harvard Business Review*, 86(3), 109-119.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The role of shared leadership in knowledge creation: A study of global software development teams. *Journal of International Business Studies*, 35(3), 259–275.
- Goodall, A. H., & Bäker, A. (2014). A theory exploring how expert leaders influence performance in knowledge-intensive organizations. In *Incentives and performance: Governance of research organizations* (pp. 49-67). Cham: Springer International Publishing.
- Gümüşluoğlu, L., & İlsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461-473.
- Gümüşlüoğlu, L., Karakitapoğlu-Aygün, Z., & Hirst, G. (2013). Transformational leadership and R&D workers' multiple commitments: Do justice and span of control matter? *Journal of Business Research*, 66(11), 2269–2278.
- Horwitz, F. M., Heng, C. T., & Quazi, H. A. (2003). Finders, keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers. *Human resource management journal*, 13(4), 23-44.
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C., & Curphy, G. J. (2009). *Leadership: Enhancing the lessons of experience* (6th ed.). McGraw-Hill Irwin.
- Joy, A., & Haynes, B. P. (2011). Office design for the multi-generational knowledge workforce. *Journal of Corporate Real Estate*, 13(4), 216-232.
- Kavak, Ç. (2009). Bilgi ekonomisinde inovasyon kavramı ve temel göstergeleri. *Akademik Bilişim*, 9, 617–628.
- Kavrakoğlu, İ. (2006). *İnovasyon*. Alteo Yayıncılık.

- Karakitapoğlu-Aygün, Z., & Gümüşlüoğlu, L. (2013). The bright and dark sides of leadership: Transformational vs. non-transformational leadership in a non-Western context. *Leadership*, 9(1), 107-133.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2014). *Yönetim bilişim sistemleri: Dijital işletmeyi yönetme* (12. basımdan çeviri, Çeviri Editörü: Uğur Yozgat). Nobel Yayın.
- Løwendahl, B. (1997). *Strategic management of professional service firms*. Copenhagen Business School Press DK.
- Iyer, B., & Davenport, T. H. (2008). Reverse engineering Google's innovation machine. *Harvard Business Review*, 86(4), 58-68.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2014). *Yönetim bilişim sistemleri: Dijital işletmeyi yönetme* (U. Yozgat, Ed., 12th ed.). Nobel Yayın.
- MacGillivray, A.E. (2018), "Leadership as practice meets knowledge as flow: emerging perspectives for leaders in knowledge-intensive organizations", *Journal of Public Affairs*, Vol. 18, pp. 1-10.
- Mas-Machuca, M. (2014). The role of leadership: the challenge of knowledge management and learning in knowledge-intensive organizations. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 2(1), 97-116.
- Millar, C. C., Chen, S., & Waller, L. (2017). Leadership, knowledge and people in knowledge-intensive organisations: implications for HRM theory and practice. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(2), 261-275.
- Miller, D. (1997). How to improve performance and productivity of knowledge worker. *Organizational Dynamics*, 5(3), pp. 62-80
- Mintzberg, H. (2014). *Örgütler ve yapıları* (Çev. Ahmet Aypay). Nobel Yayınevi.
- Mønsted, M. (2003). New leadership roles toward knowledge workers. Project 5.2. In New leadership roles toward knowledge workers. *Project 5(2)* (pp. 1-14).
- Mullins, J. L. (2005). *Management and organizational behavior* (7th ed.). Pearson Education Limited.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The leadership quarterly*, 13(6), 705-750.
- Mutlu, M. D. (2014). Leadership role and competencies of managers in knowledge intensive context. In European Conference on Knowledge Management (Vol. 3, p. 1325). Academic Conferences International Limited.
- Mutlu, M. (2015). Driver factors of knowledge worker team innovation. *International proceedings of economics development and research*, IACSIT Press, Singapore, 85, 131-137.

- Mutlu, M. D. (2017). *The role of personality composition on team creativity and innovation* (Doctoral dissertation). University of Sheffield.
- Mutlu, M. D. (2019). Comparing Managerial Leadership In Knowledge Intensive Context: How Leadership Skills And Styles differ among Organizational Levels? *R&S-Research Studies Anatolia Journal*, 2(5), 149-160
- Mutlu, M.D. (2020), "Human Resource Management in Knowledge Intensive Firms", Turkmenoglu, M.A. and Cicek, B. (Ed.) *Contemporary Global Issues in Human Resource Management*, Emerald Publishing Limited, Leeds, pp. 107-127
- Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H., & Swan, J. (2009). *Managing knowledge work and innovation*. Palgrave Macmillan.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The role of ego in knowledge work: Understanding the impediments to knowledge sharing. *California Management Review*, 40(3), 49–67.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Paulsen, N., Callan, V. J., Ayoko, O., & Saunders, D. (2013). Transformational leadership and innovation in an R&D organization experiencing major change. *Journal of Organizational Change Management*, 26(3), 595–610.
- Pearce, C. L. (2004). The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *Academy of Management Perspectives*, 18(1), 47-57.
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2002). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Sage Publications.
- Piccolo, R. ve Colquitt, J. (2006). Transformational leadership and job behaviors: the mediating role of core job characteristics, *Academy of Management Journal*, 49(2), 327-340.
- Prusak, L., & Davenport, T. H. (2000). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.
- Reed, M. I. (1996). Expert power and control in late modernity: An empirical review and theoretical synthesis. *Organization studies*, 17(4), 573-597.
- Robertson, M., & Swan, J. (1998). Modes of organizing in an expert consultancy: A case study of knowledge, power and egos. *Organization*, 5(4), 543–564.
- Robertson, M., & Swan, J. (2003). Control—What control? Culture and ambiguity within a knowledge-intensive firm. *Journal of Management Studies*, 40(4), 831–858.

- Robertson, M., & Swan, J. (2004). Going public: The emergence and effects of soft bureaucracy within a knowledge-intensive firm. *Organization*, 11(1), 123–148.
- Roe, M. A. (2001). Cultivating the gold-collar worker. *Harvard Business Review*, 79(5), 32–33.
- Senge, P. M. (2006). *Beşinci disiplin* (A. İldeniz & A. Doğukan, Trans.). Yapı Kredi Yayınları. (Original work published 1990)
- Staples, D. S., & Webster, J. (2008). Exploring the effects of trust, task interdependence and virtualness on knowledge sharing in teams. *Information systems journal*, 18(6), 617-640.
- Swart, J. (2009). Managing knowledge flow: A process theory of the knowledge-based firm. *Human Resource Management*, 48(2), 329–333
- Trevelyan, R., (2001). The Paradox of Autonomy: A Case of Academic Research Scientists. *Human Relations*, 54(4), p.495-525
- Tapscott, D. (1998). *Dijital ekonomi* (E. Koç, Trans.). Koç Sistem Yayınları.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (9th ed.). Prentice-Hall.
- Von Nordenflycht, A. (2010). What is a professional service firm? Toward a theory and taxonomy of knowledge-intensive firms. *Academy of Management Review*, 35(1), 155-174
- Zaim, H. (2010). Yeni gelişmeler ışığında bilgi işi ve bilgi işçisi. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 49, 590-609
- Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 55(3), 67–76.

