

148168

T.C.  
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ  
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**YENİ EKONOMİ'DE YÖNETİCİ-ÇALIŞAN PROFİLİ VE  
YÖNETİCİ-ÇALIŞAN İLİŞKİLERİNE TEORİK BİR YAKLAŞIM**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

148168

SAİT ÖZ  
01712104

TEZ DANIŞMANI: PROF. DR. ESİN CAN MUTLU

İSTANBUL, 2004

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
TABLolar VE ŞEKİLLER LİSTESİ.....	IV
ÖZET.....	V
ABSTRACT.....	VI
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM KONU İLE İLGİLİ GENEL KAVRAMLAR

1. YENİ EKONOMİ KAVRAMI.....	3
1.1. Yeni Ekonomi'nin Tanımı.....	3
1.2. Yeni Ekonomi'nin Ortaya Çıkış Nedenleri.....	4
1.3. Yeni Ekonomi'nin Karakteristik Özellikleri.....	5
2. YÖNETİCİ KAVRAMI.....	8
2.1. Yöneticinin Tanımı.....	8
2.2. Yöneticilerin Hiyerarşik Olarak Sınıflandırılması.....	8
2.3. Yöneticinin Roller ve Temel Becerileri.....	10
2.4. Yöneticilikte Güç, Kuvvet, Otorite ve Etki Kavramları.....	12
2.5. Yönetici Kavramı ile Benzeşen Kavramlar.....	13
3. ÇALIŞAN KAVRAMI.....	15

### İKİNCİ BÖLÜM YENİ EKONOMİ'DE YÖNETİCİ VE ÇALIŞAN PROFİLLERİNDE DEĞİŞİM

1. YÖNETİCİ PROFİLİNDE DEĞİŞİM.....	17
1.1. Sanayi Devrimi Öncesi Yönetici Profili.....	17
1.2. Sanayi Devrimi Sonrası Yönetici Profili.....	18
1.2.1. Bireysel Girişimci Tipi Yöneticilik.....	18
1.2.2. Yatırımcı-Girişimci Tipi Yöneticilik.....	18
1.2.3. Profesyonel Tipi Yöneticilik.....	19
1.3. Yeni Ekonomi'de Yönetici Profili.....	20
2. ÇALIŞAN PROFİLİNDE DEĞİŞİM.....	21
2.1. Sanayi Devrimi Öncesi Çalışan Profili.....	21
2.2. Sanayi Devrimi Sonrası Çalışan Profili.....	24
2.2.1. Klasik Yönetim Düşüncesi'nde Çalışan Profili.....	24
2.2.2. Neo-Klasik Yönetim Düşüncesi'nde Çalışan Profili.....	26
2.2.3. Modern Yönetim Düşüncesi'nde Çalışan Profili.....	28
2.3. Yeni Ekonomi'de Çalışan Profili: Bilgi İşçisi.....	29
2.3.1. Bilgi İşçisinin Tanımı.....	29
2.3.2. Bilgi İşçisinin Ortaya Çıkışı.....	29
2.3.3. Bilgi İşçisinin Yaptığı İşin Doğası.....	31
2.3.4. Bilgi İşçisinin Yönetimi.....	32
2.3.5. Bilgi İşçisinin Verimliliği.....	35
2.3.6. Bilgi İşçisinin Ekonomi İçindeki Yeri.....	37

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**  
**YENİ EKONOMİ'DE ORTAYA ÇIKAN DEĞİŞİMLERİN YÖNETİCİ-ÇALIŞAN**  
**İLİŞKİLERİNE ETKİLERİ**

1. YENİ EKONOMİ'DE YÖNETİM PARADİGMASINDAKİ DEĞİŞİMLERİN YÖNETİCİ-ÇALIŞAN İLİŞKİLERİNE ETKİLERİ.....	40
1.1. Yaratıcı Bireye Yönelik Yenilikçi Yönetim.....	40
1.2. Entelektüel Sermaye.....	44
1.3. Öğrenen Organizasyon.....	47
1.4. Personel Güçlendirme.....	52
2. YENİ EKONOMİ'DE ÖRGÜT YAPILARINDAKİ DEĞİŞİMLERİN YÖNETİCİ-ÇALIŞAN İLİŞKİLERİNE ETKİLERİ.....	57
2.1. Değişim Mühendisliği.....	58
2.2. Dış Kaynaktan Yararlanma.....	60
2.3. Örgüt Yapılarındaki Diğer Değişimler.....	61
3. YENİ EKONOMİ'DE BİLGİ VE İLETİŞİM TEKNOLOJİLERİNDEKİ GELİŞMELERİN YÖNETİCİ-ÇALIŞAN İLİŞKİLERİNE ETKİLERİ.....	70
3.1. Sanal Takımlar.....	73
3.2. Yönetim Bilgi Sistemi (Management Information System).....	76
3.3. Yönetim Paradigmasındaki ve Örgüt Yapılarındaki Değişimlerin Bilişim Teknolojilerindeki Gelişmelerle Yeniden Ele Alınması.....	78
SONUÇ.....	82
KAYNAKLAR.....	86
ÖZGEÇMİŞ.....	91

## TABLolar VE ŞEKİLLER LİSTESİ

**Tablo 1:** İŞgücü Dağılımı

**Tablo 2:** Konumları ve Katma Değerleri Yönünden Çalışanlar

**Tablo 3:** Yetki Devri ve Personel Güçlendirme uygulamalarının karşılaştırılması

**Şekil 1:** Hiyerarşik Düzeylerine Göre Yöneticiler

**Şekil 2:** Farklı Yönetim Kademelerinde İhtiyaç Duyulan Görece Beceriler

**Şekil 3:** Bilgi İşçisinin Yükselişi

**Şekil 4:** Bir Yığışım Organizasyon



## ÖZET

1990'lı yıllarda, bilgi ve iletişim sektörlerinde teknolojik anlamda çarpıcı gelişmelere tanık olunmuştur. Bilgi ve iletişim sektörlerinin çıktılarının, diğer sektörlerde sermaye girdisi şeklinde kullanılmasıyla, ekonomik ve sosyal alanlarda yapısal değişimler meydana gelmiştir. Bu değişimler, daha sonraları Yeni Ekonomi şeklinde adlandırılacak yeni bir ekonomik paradigmanın temelini teşkil etmiştir.

Yeni Ekonomi, işletmelerin dış çevre koşullarını değiştirmiştir. Bu değişimler, içte insan unsurunun da değişimine yol açmıştır. Başka deyişle; Yeni Ekonomi'de yönetici ve çalışan profilleri değişim göstermiştir.

Yöneticilik işi, sanal ağlara taşınmıştır. Ancak bu, yönetici profilinde köklü değişimler yapmamıştır. Daha doğru bir ifadeyle; profesyonel yönetici tipini ortadan kaldırmamıştır. Olsa olsa, yöneticinin profesyonelliğine eklenmesi gerekli yeni bir faaliyet boyutu olarak düşünülebilir. Çünkü, profesyonel yöneticiliğin özünde var olan bilimsellik, bilgi donanımlılığı, profesyonel yönetici tipini Yeni Ekonomi'de değişmez kılmaktadır.

Yönetici profilinin yanı sıra, çalışan profili de değişim göstermiştir. Özellikle Yeni Ekonomi'yi tüm çarpıcılığıyla yaşayan ülkelerde, bilgi işçileri çalışan kesimi içinde büyük bir çoğunluğu oluşturmaktadır. Bu nicelik yönleriyle ve bilginin birincil güç durumuna gelmesi nedeniyle, bilgi işçisi Yeni Ekonomi'de merkezi bir konuma yerleşmektedir.

Yönetici ve çalışan profilindeki değişimlere paralel olarak yönetici-çalışan ilişkileri de değişim göstermiştir. Bu değişimin nedeni, Yeni Ekonomi olgusunun yayılıp geliştiği 1990'lı yıllarda yaşanan pek çok gelişmedir. Bu gelişmelere ayak uydurmaya yönelik modern sonrası güncel ve çağdaş pek çok kavram ortaya çıkmıştır. Yaratıcı bireye yönelik yenilikçi yönetim, entelektüel sermaye, öğrenen organizasyon, personel güçlendirme bunların başlıcalarıdır.

Yeni Ekonomi'nin moleküler bir karakteristik taşıması, örgüt yapılarında değişimlere yol açmıştır. Bu değişimler sonucunda yönetici-çalışan ilişkileri de değişim göstermiştir. Dış kaynaktan yararlanma, değişim mühendisliği, sanal organizasyon, sıfır hiyerarşi, yığılım organizasyon, yalın organizasyon; değişime yol açan önemli örgütsel yapı kavramlarıdır.

Yeni Ekonomi'nin ortaya çıkışındaki etkenlerden biri olan bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler de yönetici-çalışan ilişkilerini etkilemiştir. Özellikle sanal takımlar köklü bir değişimi getirmiştir. Dolayısıyla bütün bunlar Yeni Ekonomi yöneticilerince dikkate alınması gerekli önemli gelişmelerdir.

**Anahtar Sözcükler:** Yeni Ekonomi, Yönetici, Çalışan.

## ABSTRACT

During the 1990's, there were many dramatic technological improvements in information and communication industry. All outputs provided by information and communication industry were turned into capital inputs by all other industries. This development has created many structural changes in economic and social areas. These changes, afterwards are later named "New Economy", as the basis of a new economic paradigm.

New economy changed external environmental conditions of businesses. These changes have also affected the place of labor force at work. In other words, in New Economy, the profiles of managers and workers have been transformed.

Management is moved to virtual network. But this did not create a radical change at the profile of managers. This is to say that the profile of professional manager did not disappear. This can be seen as a new dimension to be added to the professionalization of managers. The reason for this is that scientificity, information network which are placed at the core of professional management type remained unchanged by New Economy.

In addition to the transformation of managerial profile, employee profile transformed as well. Especially the countries which undergo extraordinary transformation in New Economy, the role of information worker takes the big part in the labor force. With this quantity approach and information being the primary power, information worker settled down at the core of New Economy.

With changes in the profiles of manager and worker, manager- worker relations have also changed. The reason for these changes lies in the new developments that happened in 1990's with the spread of New Economy phenomenon. In an effort for adaptation to new developments, many contemporary concepts are discussed. The most basic concepts are innovative management targeting the creative individuals, intellectual capital, learning organization, and empowerment.

The molecular characteristic feature of new economy transformed the organization structure. As a result of these transformations, manager-worker relations affected one another. Especially, the virtual teams are transformed drastically. The most important concepts of organizations structure are; outsourcing, virtual organization, zero hierarchy, cluster organization and reengineering.

Communication and information technology that led to creation of new economy deeply affected manager – worker relations. One and the most radical is that of virtual teams. Therefore, all these are the most basic requirements that managers have to take care in New Economy.

**Keywords:** New Economy, Manager, Worker.

## GİRİŞ

Tarih boyunca insanlık, sürekli bir değişim yaşamıştır. İkel toplum düzeninden, tarım ekonomisine geçiş onbinlerce yıl varlığını sürdürecektir bir ilk değişimdir. Bu değişimle insanlık yerleşik hayata geçerken, toprağa bağlı bir ekonomi ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla böyle bir ekonominin çarkları, efendi ve derebeyleri yönetimindeki köle ve serfler aracılığıyla dönmüştür.

İkinci büyük değişim, sanayi devrimiyle gerçekleşmiştir. Sanayi devrimi, insanlığı sosyal, siyasal ve kültürel yönden büyük bir değişime uğrattığı gibi, o zamana kadar var olan tarım ekonomisini yıkıp yerine endüstriyel ekonomik düzeni geçirmiştir. Endüstriyel ekonomiye geçiş ile birlikte, lonca düzeni ve evsel sistem çalışanları fabrikaların yarı-nitelikli işçileri olmuş, niteliksiz işçiye de olan ihtiyaç köyden kente göçü hızlandırmıştır. Çalışan profilinde bu değişimler yaşanırken, yönetici profilinde de değişimler olmuştur. Sanayi devrimi öncesinde ve sanayi devriminin ilk aşamalarında görülen girişimci yöneticiler, yerlerini zamanla profesyonel yöneticilere bırakmıştır.

Üçüncü büyük değişim, günümüzde yaşanmaktadır. Son on yıllarda meydana gelen bu değişimi açıklamaya yönelik olarak bazı düşünür ve sosyologlar tarafından çeşitli kavramlar ortaya atılmıştır. Bu çalışmada kullanılması tercih edilen Yeni Ekonomi kavramı da bunlardan biridir. 1990'lı yıllarda bilimsel ve teknolojik alanlarda, özellikle bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerle varlığını tümüyle hissettiren Yeni Ekonomi, endüstriyel ekonominin yapı taşlarını yerinden oynatmış, bir başka deyişle endüstriyel ekonominin temelini sarsmıştır. Fabrika teçhizatı, makine gibi fiziksel varlıklardan çok ticari marka, bilgi gibi entelektüel varlıkların önemli olduğu bir döneme girilmiştir. Ayrıca, müşteriler satıcılarla yüzyüze ilişki içinde olmaksızın dijital bir ortamda alışveriş edebilir hale gelmiştir. Aynı şekilde, internet ve diğer iletişim teknolojilerinin sunduğu imkanlar, sanal organizasyonları büyük ölçekli fabrika ve gökdelenlere sahip klasik organizasyonlarla piyasa değeri yönünden yarışabilir duruma getirmiştir.

Yeni Ekonomi'de bütün bu ve buna benzer diğer pek çok gelişme yaşanırken; öte yandan yönetici ve çalışan profilleri de değişim göstermiştir. Bu değişim hangi yönde olmuştur? Profesyonel yöneticilik, Yeni Ekonomi'de de geçerliliğini sürdürebilir mi? Yeni Ekonomi, işletme yöneticilerini nasıl etkilemiştir? Çalışan tarafında ise, hangi değişimler meydana gelmiştir? Endüstriyel ekonominin gözdesi fabrika işçisi iken, Yeni Ekonomi'de bilgi işçisi neden merkezi konuma yerleşmektedir? Bilgi işçisi nasıl ortaya çıkmıştır, onun özellikleri

nelerdir? Yöneticiler, bilgi işçisinin yönetiminde ve verimliliğinde nelere dikkat etmelidirler? Profillerindeki bu değişimlere paralel olarak Yeni Ekonomi’de yönetici ile çalışan arasındaki ilişkiler hangi yönlerden değişim göstermiştir? Yönetim paradigmasındaki değişimler, örgüt yapılarındaki değişimler ve bilişim teknolojilerindeki gelişmeler yönünden bakıldığında, yönetici ile çalışan arasındaki ilişkiler nasıl etkilenmiştir? Bütün bu soruların cevaplarının merak edilmesi, bu çalışmanın hazırlanmasında yönlendirici güç olmuştur.

Çalışma temel olarak üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, tezle ilgili genel kavramların tanımlanması amaçlanmıştır. Bu çerçevede, Yeni Ekonomi kavramının tanımı, ortaya çıkış nedenleri ve karakteristik özellikleri ele alınmıştır. Bunun yanı sıra, yönetici kavramının tanımı yapılmış, yöneticiler hiyerarşik kademelerine ve sorumluluklarına göre sınıflandırılmıştır. Yönetici-çalışan ilişkileri yönünden düşünüldüğünde, önemli sayılabilecek etki, güç, kuvvet gibi kavramlar ile yöneticinin rolleri ve temel becerileri gibi konulara yer verilmiştir. Ayrıca, çalışan kavramı ile ne ifade edilmek istendiği anlatılmaya çalışılmıştır.

Geçmişten Yeni Ekonomi ortamına kadar yönetici-çalışan profilindeki değişimin ortaya konulması ikinci bölümün amacını oluşturmaktadır. Burada, “sanayi devrimi öncesinde”, “sanayi devrimi sonrasında” ve “Yeni Ekonomi’de” şeklinde üç ardışık dönem yönünden yönetici ve çalışan profilleri ayrı ayrı incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise, Yeni Ekonomi’de ortaya çıkan değişimlerin yönetici-çalışan ilişkilerine yer verilmiştir. Yeni Ekonomi’de öne çıkan yönetim kavram ve uygulamalarının yönetici-çalışan ilişkilerine etkileri ele alınmıştır. Ayrıca, Yeni Ekonomi’nin karakteristik özelliklerinden olan örgüt yapılarındaki değişimlerin yönetici-çalışan ilişkileri üzerindeki etkilerine değinilmiştir. Bu bölümde son olarak, Yeni Ekonomi’nin ortaya çıkışına neden olan bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerin yönetici-çalışan ilişkilerine etkileri üzerinde durulmuştur.



## BİRİNCİ BÖLÜM: KONU İLE İLGİLİ GENEL KAVRAMLAR

### 1. YENİ EKONOMİ KAVRAMI

1990'lı yıllarda, bilgi ve iletişim sektörlerinde teknolojik anlamda çarpıcı gelişmelere tanık olunmuştur. Bilgi ve iletişim sektörlerinin çıktılarının, diğer sektörlerde sermaye girdisi şeklinde kullanılmasıyla, ekonomik ve sosyal alanlarda yapısal değişimler meydana gelmiştir. Bu değişimler, daha sonraları Yeni Ekonomi şeklinde adlandırılacak yeni bir ekonomik paradigmanın temelini teşkil etmiştir. İlk olarak ABD'de görülen bu olgu, küreselleşmenin etkisiyle giderek diğer ülkelere yayılmaya başlamıştır.

#### 1.1. Yeni Ekonomi'nin Tanımı

Yeni Ekonomi teriminin genel kabul görmüş ve yaygın olarak kullanılan bir tanımı bulunmamaktadır. Aşağıda bu konuda çalışanların yaptıkları bazı tanımlar incelenecektir.

R. J. Gordon'a göre; Yeni Ekonomi; bilgisayar ve telekomünikasyon kapasitesi artışını, telefon hizmetlerinde, bilgisayar donanımında ve yazılımında fiyat azalışlarını ve internet kullanımındaki artışı ifade etmektedir. Burada Yeni Ekonomi, 1990'ların ikinci yarısından itibaren başlayan enformasyon teknolojisi'ndeki teknik ilerleme artışı olarak tanımlanmaktadır.<sup>1</sup>

Koçel, *İşletme Yöneticiliği* adlı kitabında Yeni Ekonomi kavramı ile ilgili olarak; "bazıları bu kavramla internet uygulamalarını, bazıları özellikle e-ticaret uygulamalarını, bazıları her türlü bilgisayar uygulamalarını, bazıları da mevcut organizasyonların bilgisayarlaşmasını ifade etmektedir."<sup>2</sup> demiştir.

Bir görüşe göre de; Yeni Ekonomi, ekonominin yapısını, işleyişini ve kurallarını dönüştüren son 15 yıldaki bir takım niceliksel ve niteliksel değişimlerdir. Yeni Ekonomi, iş yaratmanın ve daha yüksek hayat standardı yolunun hizmet ve üretilen ürün içindeki yenilikçi fikirler ve teknolojiye şifrelendiği bir bilgi ve fikir temelli ekonomidir. Risk, belirsizlik ve sürekli değişimin olağanüstü olmaktan çok kural olduğu bir ekonomidir.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Lütfü Öztürk ve Selim Başar, "Yeni Ekonomi ve Elektronik Ticaret: Dünyadaki Gelişmeler ve Türkiye Açısından Bir Değerlendirme", *Atatürk Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:16, Sayı:3-4 (2002), s. 14-15.

<sup>2</sup> Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Gözden Geçirilmiş 8. Bası, İstanbul: Beta Yayınları, 2001, s. 378.

<sup>3</sup> [www.neweconomyindex.org](http://www.neweconomyindex.org)

Bu tanımlamalar çerçevesinde Yeni Ekonomi'nin şöyle bir tanımı yapılabilir: Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerin işletmelere e-ticaret, m-ticaret, B2B ve diğer yeni iş yapma biçimlerinde uygulanmasıyla, makro ekonomide iyileşmeye ve örgüt yapılarında değişime yol açan; sosyal yaşama ise web tarzı yaşam, dijital yaşam gibi kavramlarıyla konfor ve kolaylık katan; işgücünün büyük bir kısmının çekiç, torna, forklift yerine faks, fotokopi, telefon, bilgisayar kullandığı; e-devlet uygulamalarıyla kamu yönetiminde verimlilik sağlayan; risk alma, hız, yenilik gibi pek çok kavram ve uygulamayı ön plana çıkaran; özellikle ABD'de gelişip küreselleşmenin etkisiyle diğer ülkelere de yayılmaya başlayan bir olgudur.

## 1.2. Yeni Ekonomi'nin Ortaya Çıkış Nedenleri

Yeni Ekonomi kavramının ortaya çıkması bir dizi gelişmeyle ilgilidir. Bu gelişmelerin başlıcaları aşağıdaki gibi sıralanabilir:<sup>4</sup>

- Dijitalleşme; elektronik ve iletişim alanında ortaya çıkan gelişmeler,
- Globalleşme; iletişimin kolaylaşmasıyla kişiler ve kurumlar arası iletişimin nitelik ve nicelik olarak artması,
- Ar-Ge faaliyetleri; teknolojik gelişmeyi hızlandıran araştırma geliştirme çalışmaları,
- Personel profilinde yaşanan değişim; ofis işlerinin artması nedeniyle kol gücüne olan gereksinimin azalması,

Yeni ekonomi yeni teknolojilerle gelmiştir. Yeni teknolojilerle gelen ise süreçleri, işlemleri, değerleri ve modelleri değiştiren kişiler, kurumlar, şirketler ve devletler arasında kurulan "ağ"lardır (Network). İnternet milyonlarca bilgisayarın birbirleriyle bağlanması sonucu oluşan ağların üzerinde kurulduğu altyapıdır. Bu altyapı ticari alandaki uygulamalarla farklı üstyapılar oluşturmuştur.<sup>5</sup>

Yeni Ekonomi'ye, globalleşme baskısı, yoğun uluslararası rekabet ve en önemlisi, 1990'ların ortalarında etkisini gösteren teknolojik yenilik baskısı gibi pek çok faktör yön vermiştir. Bu açıdan, Yeni Ekonomi'nin tek bir faktörün etkisiyle değil, birçok faktörün birlikte değişmesinin bir sonucu olarak ortaya çıktığı söylenebilir.<sup>6</sup>

Yeni Ekonomi'nin ortaya çıkışının, gelişmiş ülkelerin sanayi dönemi sonrasına ait toplumsal ve ekonomik düzeninde ya da ortamında yaşanan birtakım radikal değişimlerle yakından ilgili olduğu düşünülebilir. Bu değişimleri açıklamaya yönelik olarak çeşitli düşünür ve sosyologlar

<sup>4</sup> İbrahim Kırçova, *İşletmelerarası Elektronik Ticaret*, İstanbul: İTO yayınları, 2001, s. 5.

<sup>5</sup> A.g.e, s. 6.

<sup>6</sup> Öztürk ve Başar, s. 13-14.

tarafından Enformasyon Çağı, Bilgi Toplumu, İletişim Çağı gibi çeşitli kavramlar ortaya atılmıştır.

1960'lı yıllardan itibaren bazı sosyal bilimciler ABD ve Japonya gibi ileri düzeyde sanayileşmiş ülkelerde toplumun temel niteliklerinde köklü değişim eğilimi gözlemlemişlerdir. Birçok yönden sanayi toplumundan farklılık gösteren bu yeni toplumu tanımlayabilmek için İkinci Dünya Savaşı sonrasında yaygın olarak kullanılan Sanayi Toplumu yerine çok sayıda kavram ortaya atılmıştır. Söz konusu dönem, birçok düşünürce "Post-modern Dönem", "Sanayi Sonrası Toplum", "Bilgi Toplumu", "Kapitalist Ötesi Toplum", "Teknokratik Çağ" veya "Bilişim Toplumu" gibi oldukça fazla isimle anılmıştır. Bu kavramlardan Daniel Bell tarafından 1970'lerde gelmekte olan toplumu tanımlamak için kullanılan "Sanayi Sonrası Toplum" ve Japon araştırmacılar ve özellikle Y.Masuda tarafından kullanılan "Enformasyon Toplumu" yeni oluşan toplumun tanımlamasında son zamanlarda daha fazla kabul görmüştür. Kavramların çeşitliliğine karşın, içeriklerinin daha çok ayrıntıya dönük olması, özde bu yaklaşımların büyük benzerliklere sahip olduklarını göstermektedir. Son yıllarda ise, özellikle bilişim ve iletişim teknolojilerindeki çarpıcı ilerlemeler ve süratli yayılma eğilimi sonucunda günümüz ekonomisi "dijital ekonomi" hatta tekonomi olarak adlandırılmış, ancak tüm dünyada "Yeni Ekonomi" kavramı artık genel olarak yaygınlaşarak kabul edilmiştir.<sup>7</sup>

Yeni Ekonomi'nin bu çerçevede, gelişmiş ülkelerin ekonomik ve toplumsal yaşam düzenini ya da ortamını açıklamaya yönelik bir kavram olduğu düşünülebilir. Dolayısıyla, Yeni Ekonomi'nin ortaya çıkışına temel teşkil eden unsurlar, sanayi sonrası dönemi anlatmaya yönelik kavramların ortaya çıkışına sebep olan unsurlarla benzeşmektedir. Benzestığı ölçüde de, bu kavramlar çerçevesinde sunulan veriler, bu çalışmada Yeni Ekonomi kavramı'na atfedilecektir.

### 1.3. Yeni Ekonominin Karakteristik Özellikleri

Yeni Ekonominin karakteristik özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:<sup>8</sup>

*1-Bilgi:* Yeni ekonomi bir bilgi ekonomisidir. Kas gücünden çok beyin gücüne dayalı bir ekonomide, bilgi işlerine doğru bir geçiş söz konusudur. Yeni Ekonomi'de bir

<sup>7</sup> H. Bahadır Akın, *Yeni Ekonomi*, Birinci Basım, Konya: Çizgi Kitabevi, 2001, s. 20-21.

<sup>8</sup> Don Tapscott, *Dijital Ekonomi: ağ üzerindeki akıl çağında umut ve tehlike*, İstanbul: Koç Sistem Yayınları, 1998, s. 40-66.

organizasyonun anahtar özellikleri, söz konusu organizasyonun entelektüel birikimi ve bilgi işçisine verdiği önem ile ölçülür.

**2-Dijitalleşme:** Yeni ekonomi dijital bir ekonomidir. Bilgi bitlerle taşınan dijital bir formdadır. Bilgi dijitalleştiği ve elektronik ağlar üzerinde iletildiği zaman, yeni olanaklar göz önüne serilmektedir.

**3-Sanal Dünya:** Bilginin niteliği analogdan dijitale doğru değişim gösterdikçe, fiziksel nesnelere sanal bir boyut kazanmaktadır. Bu da ekonominin metabolizmasını değiştirmekte; kurumsal yapılanmayı ve ilişkileri, ayrıca ekonomik faaliyetlerin doğasını etkilemektedir.

**4-Moleküllerleşme:** Yeni ekonomi, moleküler bir ekonomidir. Eski şirket yapısı parçalanıp, yerini bireysel gruplar ile dinamik moleküllere ve ekonomik faaliyetin temelini oluşturan birimlere bırakmıştır. Bu durumda organizasyon yapısı ortadan kalkmak zorunda değildir, ama kendisini yeni yapıya uygun bir biçimde dönüştürmelidir. Kısacası, “kitlesele” yaklaşım, ekonomik ve sosyal hayatın her noktasında “moleküler” bir nitelik kazanmaktadır.

**5-Entegrasyon/Ağ ile Bağlanma:** Yeni ekonomi bir iletişim ağı ekonomisidir ve molekülleri, refahın yaratılması için başkalarıyla ağ iletişimi kuran kümelere entegre eder.

**6-Aracısızlaşma:** Üreticiler ve tüketiciler arasındaki nitelikli fonksiyonlar, dijital iletişim ağları sayesinde ortadan kalkmaktadır. Aracı işlemler, fonksiyonlar ve insanlar, yeni değerler yaratmak için değer zincirinin üst basamaklarına doğru ilerlemek zorundadırlar. Aksi takdirde, aracılık işlemlerinin ortadan kaldırılması ile yüzleşeceklerdir.

**7-Bir Noktada Buluşma/Yakınlaşma:** Yeni ekonomide tüm sektörler bilgisayar, iletişim ve içerik (medya) endüstrilerinde buluşmaktadır.

**8-Yenilikçilik:** Yeni ekonomi, yenilikçilik temelinde şekillenen bir ekonomidir. Bu nedenle yenilikler, ekonominin en önemli dinamiğidir.

**9-Üretici-Tüketici:** İnteraktif ilişkilere imkan sağlayan teknolojiler sayesinde, yeni ekonomide üretici ve tüketici arasındaki sınırlar bulanıklaşmaktadır. Tüketiciler özel siparişler, mesaj hazırlayıp yollama, haber tartışma grubuna katkıda bulunma, bir filmin sonunu değiştirme, sanal bir arabanın test sürüşünü yapma v.b. yollarla adeta bir üretici haline gelecektir. İşletmeler de bilgi ve teknoloji tüketiciliğinden çıkıp, bilgi-teknoloji üreticisi noktasına geleceklerdir.

**10-İvedilik:** Bilginin, ivedi ve acil bir ihtiyaç halini alması, bitlere dayalı ekonomide, ekonomik bir aktivite ya da şirket başarısında anahtar öneme sahip belirleyici faktör ve değişken niteliğini alır.

**11-Küreselleşme:** Yeni ekonomide, coğrafi sınırlar neredeyse ortadan kalkmak üzeredir. Ulus-Devlet kavramı önemini yitirmekte ve ülkeler arasında bağımlılık artmaktadır.

**12-Çatışma:** Sosyal çelişkiler ve çatışmalar artma eğilimindedir. Niteliksiz işçiler karşısında yeni yüksek maaşlı istihdam kavramı ön plana çıkmaktadır. Sahip olanlar ile olmayanlar, bilenler ile bilmeyenler, bilgi otoyoluna girenler ile girmeyenler arasındaki uçurum giderek büyümektedir.

Yeni ekonominin geleneksel ekonominin aksine fiziksel alanda değil de ağlar üzerinde yer alması ve en güçlü ağa sahip olan ya da en güçlü ağ içinde yer alan işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlaması yeni dönemin en önemli özelliklerindedir. Bu noktada yeni ekonomiyi yeni kılan en temel özelliğin iletişim olduğunun altı çizilmelidir. Teknolojinin sağladığı imkanlarla kolaylaşan iletişim, dünyayı küçük bir kasaba haline getirmekte ve dünyanın hemen her yeriyle çok kısa bir süre içinde iletişim kurulabilmektedir. Örneğin beş milyon elektronik posta mesajının dünya üzerindeki çeşitli adreslere gönderilmesi için gerekli süre sadece beş saniyedir.<sup>9</sup>

Yeni ekonomiyi “yeni” kılan bir başka etken de eski ekonomideki geleneksel doğruların tanımlanmasındaki farklılıklardır. Geleneksel ekonomide kıt olan kaynaklar değerli kaynaklardır. Ekonominin temel çalışma alanı da kıt kaynakları etkin ve verimli kılmak üzerinde yoğunlaşmaktadır. Oysa yeni olarak tanımlanan ekonomide kıt olan değil, bol olan değerlidir. Bol olması da çok üretilmesi ve paylaşılması ile ilgilidir. Örneğin; geleneksel ekonomi anlayışında herhangi bir bilginin rakiplerden saklanması için türlü önlem alınmakta ve olağanüstü gizliliğe önem verilmektedir. Yeni ekonomide ise saklanan ve gizlenen çok az şey vardır. Bilginin işletme içiyle, çevresiyle, kamu kuruluşuyla ve hatta rakiplerle paylaşılması söz konusudur. Herhangi bir bilginin veya teknolojik yeniliğin sadece bir yerde, bir kişide veya bir şirkette bulunması o yeri, kişiyi ya da şirketi kısıtlamakta ve çevresini daraltmaktadır. Bilginin üretilmesi, paylaşılması ve bu yolla çoğaltılması esastır. Paylaşım için de gerekli altyapının, donanımın, yazılımın ve bilgiye bakış şeklinin herkes tarafından benimsenmesi gerekmektedir. Daha çok bilgi, ağa bağlı daha çok birim, ağ üzerinde daha çok iletişim, değer artırıcı unsurlardır.<sup>10</sup>

<sup>9</sup> Kırçova, s. 7.

<sup>10</sup> A.g.e., s. 7. Ayrıca bkz. Kevin Kelly, “İş Dünyasının Yeni Biyolojisi”, *Geleceği Yeniden Düşünmek*, der. Rowan Gibson, çev. Sinem Gül, İstanbul: Sabah Kitapları, 1997, s. 227-228.

## 2. YÖNETİCİ KAVRAMI

### 2.1. Yöneticinin Tanımı

Özalp'e göre; yönetim, "başkaları vasıtasıyla iş yapmak" olduğuna göre yönetici de "başkaları vasıtasıyla iş yapan kişidir."<sup>11</sup> Tosun'a göre yönetici, "bir grup insanı belli bir hedefe yönelten kişidir".<sup>12</sup> Eren'e göre ise, yönetici "bir zaman dilimi içinde bir takım amaçlara ulaşmak için insan, para, hammadde, malzeme, makine, demirbaş vb. üretim araçlarını biraraya getiren onlar arasında uygun bir bileşim, uyumlaşma ve ahenkleşmeyi sağlayan bir kimsedir."<sup>13</sup> Bu tanımlardan sonra yöneticinin şöyle bir tanımı yapılabilir: Belirlenmiş amaçlara ulaşma yolları tasarlayan; iş ile insan arasındaki yapıyı kuran; çalışanlarına yeri geldiğinde emir vermek suretiyle onları yönelten, motive eden, nezaret eden, etkileşim ve iletişim ortamı oluşturan, geliştiren; farklı çabaların ve fonksiyonların birbiri ardısına gelerek, birbirlerini bütünlemelerini sağlayan; kendisine tahsis edilen maddi ve beşeri faktörlerin çıktılarını verimlilik, rasyonellik, etkinlik gibi kriterlere göre ölçen; kısaca yönetimin planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol şeklinde tarif edilen temel fonksiyonlarını gerçekleştiren kimsedir.

Yönetim, sadece işletmelere özgü bir faaliyet olmayıp insanların bir arada yaşadığı, birlikte bir şeyler başarmaya mecbur oldukları hayatın birçok kesitinde görülebilmektedir. Bu bağlamda, bir futbol takımının antrenörü, bir gemi kaptanı, bir film yönetmeni, bir orkestra şefi vb. gerçekleştirdikleri yönetim faaliyeti nedeniyle birer yöneticidirler. Bunlara, tarihte örnekleri görülen ileride ele alınacak derebeyleri, kölelerin efendileri, lonca düzeninin ustaları eklenebilir.

### 2.2. Yöneticilerin Hiyerarşik Olarak Sınıflandırılması

Yöneticiler, görev yaptıkları hiyerarşik seviyelerine göre üçe ayrılır.<sup>14</sup>

**Alt kademe yöneticileri;** bir alt çalışanı olmayan çalışanları koordine ederler. İlk kademe yönetimindeki insanlar, genellikle süpervizör, büro yöneticisi veya ustabaşı olarak adlandırılırlar. Mavi yakalı çalışanlar, satış elemanları, muhasebe memurları veya uzmanların çalışmalarına nezaret ederler. Organizasyonun rutin işinden sorumludurlar ve her gün

<sup>11</sup> İnan Özalp, *İşletme Yönetimi*, 1. Bası, Eskişehir: Birlik Ofset, 2000, s. 19.

<sup>12</sup> Kemal Tosun, *İşletme Yönetimi*, Birinci Cilt: Genel Esaslar, Altıncı Baskı, Ankara: Savaş Yayınları, 1992, s. 210.

<sup>13</sup> Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, 2. Bası, İstanbul: Beta Basım, 1993, s. 6.

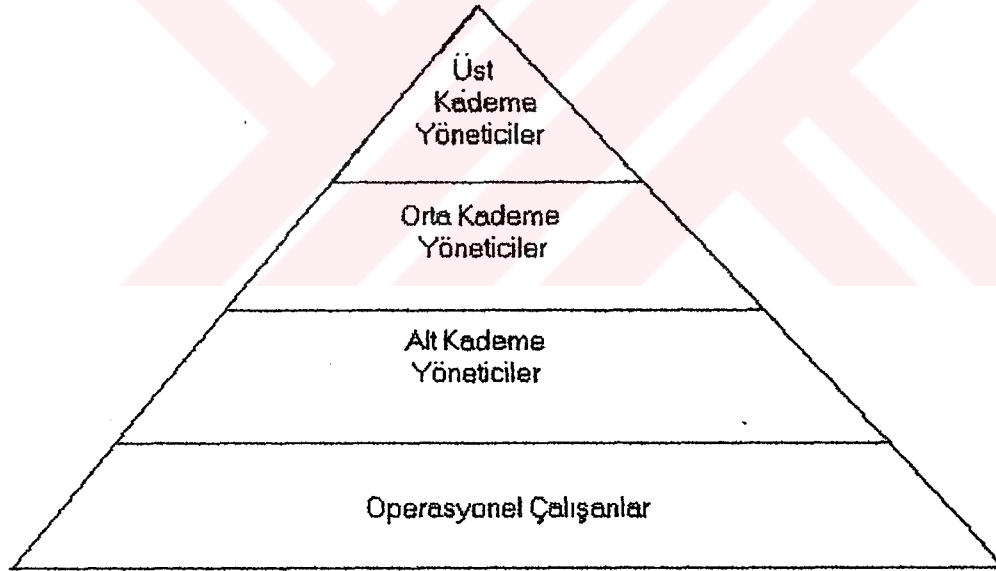
<sup>14</sup> John M. Ivancevich, Peter Lorenzi ve Stephen J. Skinner, *Management Quality and Competitiveness*, USA: Richard D. Irwin, Inc., 1994, s. 18-19

çalışanlarla birebir ilişki içindedir. Kendi çalışanlarının yanısıra kendi işleriyle ilgili görevlere sahip diğer ilk kademe yöneticileri ile birlikte çalışma yaparlar.

**Orta kademe yöneticileri;** birçok organizasyonda bölüm yöneticisi, şube müdürü veya operasyon yöneticisi olarak bilinir. Alt kademe yöneticilerinden farklı olarak, orta yönetim kademesinde bulunanlar, kendi astlarının faaliyetlerini planlar, örgütler, liderlik eder ve denetler. Fakat, alt kademe yöneticiler gibi, bir üst'ün yönetsel çabalarına tabidirler. Bir birimin (örneğin, pazarlama) iş faaliyetlerini koordine ederler.

**Üst kademe yöneticileri;** başkan, başkan yardımcısı, CEO (chief executive officer) gibi küçük bir yönetici kesimini oluştururlar. Üst kademe yöneticileri, orta kademe yöneticiler yoluyla bütün bir organizasyonun performansından sorumludurlar. Diğer yöneticilerden farklı olarak, organizasyonda kullanılan kaynakların sahiplerinden başka hiç kimseye karşı sorumlu değildirler. Şüphesiz, organizasyonun misyonunu ve hedeflerini başarmak için bütün astların çabalarına bağımlıdır.

Aşağıdaki Şekil 1'de, Yönetim Piramidinde yöneticiler gösterilmiştir:



Şekil 1: Hiyerarşik Düzeylerine Göre Yöneticiler

Kaynak: Pamela S. Lewis, Stephen H. Goodman ve Patricia M. Fandt, **Management: challenges in the 21st century**, USA: West Publishing Company, 1995, s. 11.

Bu sınıflandırmanın yanısıra yöneticiler sorumluluklarına göre de sınıflandırılabilir.<sup>15</sup>

**Fonksiyonel yöneticiler** (functional managers); fonksiyona göre ayrılmış bir çalışma grubundan sorumludurlar. Örneğin; muhasebe departmanından sorumlu bir yönetici,

<sup>15</sup> Pamela S. Lewis, Stephen H. Goodman ve Patricia M. Fandt, **Management: challenges in the 21<sup>st</sup> century**, USA: West Publishing Company, 1995, s. 10-11.

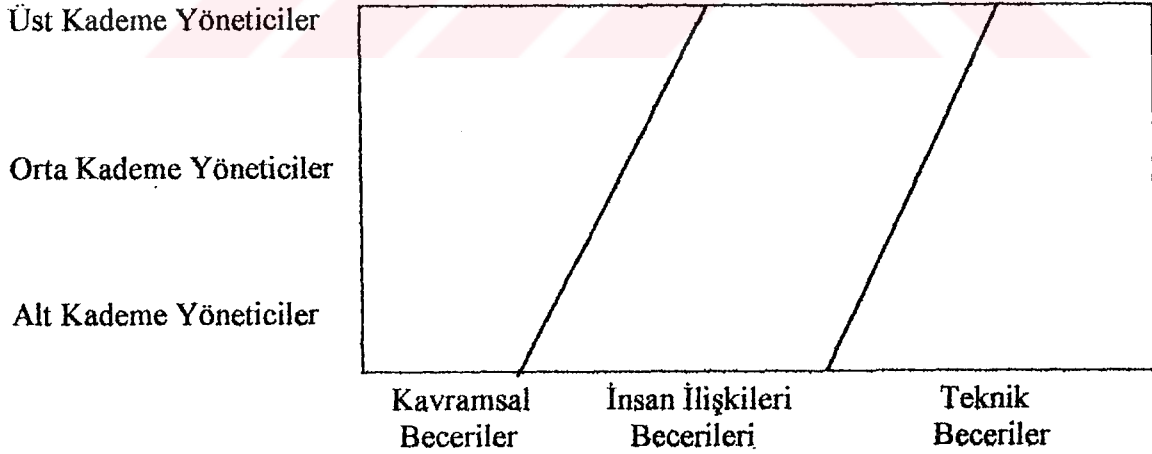
fonksiyonel yöneticidir. Aynı şekilde, üretim departmanı yöneticisi, pazarlama departmanı yöneticisi, Ar-Ge departmanı yöneticisi de öyledir.

**Genel yöneticiler** (general managers) ise; farklı görevlerden sorumlu olan departmanları yönetirler. Örneğin, bir süpermarket yöneticisi, mağaza içindeki bütün departmanların yönetiminden sorumludur. Ürün yöneticisi, bakkaliye yöneticisi, fırın yöneticisi, çiçekçilikle ilgili yönetici ve diğer yöneticilerin hepsi genel yöneticiye rapor verirler.

Sorumluluklara göre sınıflandırmaya **proje yöneticileri** (project managers) de eklenebilir.<sup>16</sup> Projelerle örgütte çalışma söz konusu olduğunda her proje için bir yönetici seçmek gerekir. Proje yöneticisi, bir projenin gerçekleşmesinden sorumludur.

### 2.3. Yöneticilerin Roller ve Temel Becerileri

Yöneticiler, bir yönetici olmakla iç içe geçmiş görevleri ve faaliyetleri yerine getirmek için belli becerilere ihtiyaç duyarlar. 1970'lerin başlarında, Robert L. Katz tarafından yapılan bir araştırmada yöneticilerin üç temel beceri ya da yeteneğe ihtiyaç duyduğu saptandı. Katz, bu becerilerin yöneticinin organizasyondaki seviyesine göre farklılaştığını da saptadı. Bu beceriler teknik beceriler, insan ilişkileri becerileri ve kavramsal beceriler olarak sıralanabilir.<sup>17</sup> Şekil 2'de farklı yönetim kademeleri için ihtiyaç duyulan beceriler gösterilmiştir:



**Şekil 2:** Farklı Yönetim Kademelerinde İhtiyaç Duyulan Görece Beceriler

Kaynak: Stephen H. Robbins ve Mary Coulter, **Management**, Fifth Edition, USA: Prentice Hall, Inc., 1996, s. 14-16.

<sup>16</sup> İnan Özalp ve diğerleri, **Yönetim ve Organizasyon**, 1. Baskı, Eskişehir: Anadolu Ü. Açıköğretim Fak. Yayınları, 2003, s. 12.

<sup>17</sup> Stephen H. Robbins ve Mary Coulter, **Management**, Fifth Edition, USA: Prentice Hall, Inc., 1996, s. 14-16.



**Teknik Beceriler:** Orta kademe yöneticiler kadar alt kademe yöneticiler de organizasyonun faaliyetlerinin teknik yönüne yoğun bir şekilde katılırlar. Teknik beceriler, mühendislik, bilgisayarlar, finans veya üretim gibi belli bir uzmanlık dalında bilgi ve ustalığı kapsar. Örneğin; muhasebe yöneticisi, kendi memurunun karşılaşılabileceği sorunları çözmek ve sorularına cevap vermek için muhasebe kuralları ve standart formlarda usta olmalıdır. Teknik beceriler, bir yönetici için yönetimin üst seviyelerine yükseldikçe daha az önemli olduğu halde, üst yöneticiler bile organizasyona özgü şeylerde biraz ustalığa ihtiyaç duymaktadırlar.

**İnsan İlişkileri Becerileri:** Aynı ayrı ya da bir grup şeklinde diğer insanlarla iyi çalışabilme, bir insan ilişkileri becerisidir. Yöneticiler, insanlarla doğrudan bir şekilde iş yapması sebebiyle, bu beceri kritik bir önem taşır. İnsan ilişkileri becerileri, aşağı kademelerde olduğu kadar üst yönetim kademesinde de önemini korur. Gelişmiş iyi insan ilişkileri becerisine sahip yöneticiler, insanların ellerinden gelen her şeyi yapmalarını sağlayabilirler. İletişimin, motivasyonun, liderliğin, gayretlilik ve güveni aşılamanın nasıl olacağını bilirler.

**Kavramsal Beceriler:** Yöneticiler aynı zamanda genel durumlar hakkında kavramsallaştırma ve düşünme yeteneğine sahip olmalıdırlar. Organizasyonu bir bütün olarak görebilmelidirler. Çeşitli birimler arasındaki ilişkileri anlayabilmelidirler. Organizasyonun karmaşık bir çevreye nasıl uyum sağlayacağını göz önünde canlandırabilmelidirler. Çünkü bu yetenekler, etkili karar alma için esastır ve bütün yöneticiler, karar alma faaliyetine katılırlar. Kavramsal becerilerin bu tiplerine, bütün yöneticiler ihtiyaç duyar, ancak onlar üst kademelere yükseldikçe bunların önemi daha da artmaktadır.

Yöneticilerin rolleri ise şöyle sıralanabilir:<sup>18</sup>

**İletişim rolleri:** 1- *Bilgi toplama rolü:* Görev alanıyla ilgili bilgileri toplama. 2- *Bilgi yayma rolü:* Bilgileri üstleriyle ve astlarıyla paylaşma. 3- *Sözcü rolü:* Gerek örgüt içine gerek örgüt dışına bilgiyi sunma.

**Karar verme rolleri:** 4- *Düzenleyici rolü:* Bir işletme sahibi gibi hareket ederek kurum ya da birimindeki yenilik ve eğitimlerle ilgili çalışmalar. 5- *Sorun çözme rolü:* Çeşitli sorunları çözme ve çatışmaları azaltma. 6- *Kaynakları dağıtma rolü:* Uygun kaynakları sağlama. 7- *Arabulucu rolü:* Örgüt ve birimdeki yöneticilerin, çalışanların adına uzlaşmaya yönelik görüşmecilik rolü.

<sup>18</sup> Henry Mintzberg, *The Nature of Managerial Work*, New York: Harper & Row, 1973, s. 54-99.

*Bireylerarası Roller:* 8- *Temsil rolü:* Resmi olarak birim ya da örgütü temsil etme. 9- *Liderlik rolü:* Çalışanları geliştirme ve teşvik etme. 10- *Etkileşim rolü:* Yöneticileriyle ve çalışanlarıyla biraraya gelme ve irtibatla olma.

#### 2.4. Yöneticilikte Güç, Kuvvet, Otorite ve Etki Kavramları

Pfeffer, *gücü* basit anlamda “potansiyel bir kuvvet”, geniş anlamda ise “davranışları etkileme, olayların akışını değiştirme, direnişlerle başa çıkma ve insanların bu yönde davranmalarını sağlayarak onları kazanma yolunda potansiyel bir kabiliyet” olarak tanımlamıştır.<sup>19</sup>

Güç kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için güç kavramı ile yakından ilgili olan diğer kavramlara da kısaca değinmekte yarar vardır. Bunlardan ilki güç alanıdır. *Güç alanı*, kişinin etkileyebildiği kişilerin toplamını ifade eder. *Güç konusu*, kişinin başkalarını hangi konularda etkileyebildiğini ifade eder. *Güç kaynakları* ise, kişinin başkalarını etkileyebilmek için hangi kaynaklardan yararlandığını açıklar.<sup>20</sup>

Güç ile yakından ilişkili bir kavram da otoritedir. *Otorite*, kişiye örgüt tarafından verilen karar verme ve başkalarının (astlarının) davranışlarını belirleme hakkıdır. Güç, otoriteyi de içeren daha geniş bir kavramdır. Otorite, gücün kurumlaştırılmış şeklidir.<sup>21</sup> Otorite, gücü meşrulaştırır ve bir güç kaynağıdır.<sup>22</sup> İleride ele alınacak olan yasal güç, bu anlamdadır.

*Kuvvet* ise, güç ile yakından ilişkili bir diğer kavramdır. *Kuvvet*, gücün uygulanmış şekli, yaptırım olarak tanımlanabilir. Kuvvet ile güç arasındaki en önemli fark şudur: Güç’te yöneticinin talimatına riayet edilmektedir. Yani A’nın verdiği talimat uyarınca B davranış göstermektedir. Oysa kuvvette, B, A’nın talimatına uymamakta fakat A’nın uyguladığı önlemler (kuvvet) karşısında uymak zorunda kalmaktadır. Dolayısıyla kuvveti de, gücün bir çeşit ifade şekli olarak görmek mümkündür.<sup>23</sup>

Güç ile ilişkili başka bir kavram ise etkidir. *Etki*, genellikle güçten daha geniş kapsamlı bir kavramdır. Etki, diğer insanların tatmin ve performanslarını değiştirmek gibi genel yollarla onları yönlendirme kabiliyetini de kapsar. Etki, güçten çok liderlikle daha yakından ilişkisi olan bir kavramdır, fakat her ikisi de liderlik süreci kapsamına girer. Otorite, meşruluğu ve

<sup>19</sup> Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, *Örgütsel Davranış*, 3. Baskı, Eskişehir: Anadolu Ü. Açıköğretim Fak. Yayınları, 1996, s. 338

<sup>20</sup> Özalp ve diğerleri, s. 144.

<sup>21</sup> Koçel, s. 450.

<sup>22</sup> Özkalp ve Kirel, s. 339.

<sup>23</sup> Koçel, s. 450-451.

kabul edilirligi yönünden güçten ayrılır. Etki ise güçten daha kapsamlıdır, fakat güç ve etki yakın kavramlar olduklarından birbirlerinin yerine kullanılırlar.<sup>24</sup>

Bir yönetici çeşitli kaynaklardan yararlanarak çalışanlarını etkileyebilir. Güç kaynakları ile ilgili en çok bilinen ve kabul edilen sınıflama French ve Raven'e aittir. Buna göre, bir yöneticinin güç kaynakları; ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç, yasal güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güçtür.<sup>25</sup>

**Ödüllendirme gücü;** bir yöneticinin ödüle dayalı olarak başkalarını etkileme gücüdür. Ücretleri artırma, terfi ettirme, iş yeri koşullarını veya yerini değiştirme, ikramiye verme, güzel sözler söyleme birer ödüllendirme gücüne örnektir.

**Zorlayıcı güç;** ceza tehdidi ile etkilemedir. Başkalarını korkutan her şey bir güç kaynağıdır. Maaş kesintisi, ihtar verme, fiziki güç kullanma, ikramiye kesme, işe son verme örnek olarak verilebilir.

**Yasal güç;** genellikle toplumda bir kişinin elinde tuttuğu bir pozisyondan ya da işletmelerde bir kişinin örgütsel hiyerarşide yer aldığı mevkiden kaynaklanır. Örneğin, hiyerarşik çeşitli yöneticilere verilen güç, astları üzerinde yasal güce sahip olmalarına neden olmaktadır.

**Uzmanlık gücü;** bir yöneticinin bilgi, yetenek ve tecrübelerine dayanarak sahip olduğu güçtür. Örneğin, bir bilim adamı, bilgi sistemleri uzmanı, bir teknisyen sahip oldukları uzmanlıkları sayesinde uzmanlık güçlerini kullanabilirler.

**Karizmatik güç;** kişilik özelliklerine dayalı etkileme yeteneğidir. Örneğin, Hindistan'daki Gandhi'nin gücü karizmasının bir parçasıdır.

## 2.5. Yönetici Kavramı ile Benzeşen Kavramlar

Yönetici kavramı ile ilgili olarak son yıllarda, hem tanım olarak hem de terim olarak değişiklikler ortaya çıkmıştır. Yönetim işinin bünyesinin değişmesine paralel olarak yönetici terimi yerine, bu değişmeleri ve gelişmeleri daha iyi ifade ettiği düşünülen başka terimler kullanılmaya başlanmıştır. Yönetici terimi ile kavramın yerini almaya aday görünen bu kavramların başlıcaları şunlardır: Koç (Coach), Kolaylaştırıcı (Facilitator), Mentor (Koruyucu), Mümkün Kılıcı (Enabler), Destekleyici (Sponsor).<sup>26</sup>

<sup>24</sup> Özkalp ve Kirel, s. 339.

<sup>25</sup> Özalp ve diğerleri, s. 145-146.

<sup>26</sup> Koçel, s. 20-21.

**Koç'luk** (coaching) esas itibariyle yetiştirme ve geliştirmede kullanılan bir yöntemdir. Temelinde “öğrenici”nin kontrollü bir şekilde öğrenmesi vardır. Aktif olan öğrenicidir, koç gözlemleyici, yorumcu ve geribildirim vericidir. Gelişmek isteyen kişi, “öğrenici” işi fiilen yapar. Koç (öğretici) yanındadır, fakat karışmaz, gözlem yapar ancak öğrenicinin tüm sorularını cevaplamaya hazırdır. Öğrenici deneyerek, düşünerek, sorun çözerek, tahmin yaparak, karar vererek kendini geliştirmeye çalışır. Koç, öğrenicinin performansını nerelerde ve nasıl geliştirmesi gerektiğini bilir, geribildirim verir, öğrenicinin özgüvenini artırır. Öğrenici bu yolla yeni bilgi, yetenek ve beceri kazanır.

**Mentor** (veya koruyucu, hamî, himaye eden) kavram olarak eski Yunan mitolojisinden gelmektedir. Odysseus'un oğlu Telemachus'un eğitim ve terbiyesini, yakın ve güvendiği arkadaşı “Mentor”a devretmesinden kaynaklanmaktadır. Yönetici teriminin yerini almaya aday bir kavram olarak mentorluk eğitime, geliştirme, yetiştirme, çevreye uyumlu hale getirme, sosyalize etme, önünü açma, destekleme, belirli norm ve değer yargılarını kabul ettirme ve korumayı kapsamaktadır. Organizasyonlarda tecrübeli yöneticiler, formal veya informal programlar çerçevesinde genç ve tecrübesiz yöneticilere mentorluk yaparak bunların yöneticilik yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olacaktır. Mentorluğun hem mesleki bilgi, norm ve davranışlar hem de rol modeli olmak, danışmanlık yapmak ve sosyalleştirmek gibi psikososyal fonksiyonları vardır.

**Kolaylaştırıcı** (Facilitator) kavramı da, yöneticinin, çalışanların, kariyerlerine ilişkin düşüncelerini, ilgi duydukları iş konularını ve hangi yeteneklerini arzedeceklerini netleştirmelerine yardımcı olmayı öngörür. Kolaylaştırıcı, işi fiilen yapanların, daha başarılı olmaları için ortamı hazırlar, çalışanlara kısa ve uzun vadeli kariyer geliştirmelerinde yardımcı olmayı hedeflemektedir. Bu anlamda yönetici, gözlemci, kişilerin kendilerine uygun iş geliştirmelerine yardım edici, çalışanların kendi kariyerleri ile ilgili sorunlarını rahatça tartışabilecekleri bir kişidir. Bu anlamda yönetici, etkin bir takım çalışmasının oluşmasını sağlayan kişidir.

**Mümkün Kılıcı** (Enabler) da, niteliği itibariyle, Mentor ve Facilitator ile aynı paralelde bir kavramdır. Bu anlamda yönetici, çalışanların daha üstün bir performansa ulaşmak ve sahip oldukları yetenekleri tam olarak ortaya koyabilmeleri için gerekli ortamın yaratılmasına yardımcı olmak rolünü üstlenmiştir.

**Destekleyici** (Sponsor) ise, organizasyonlarda yöneticilerin başka yöneticilerin (genç, tecrübesiz, kıdemsiz olanların) daha fazla sorumluluk, yetki alması, terfi etmesi, güç kazanması için desteklenmesini ifade eder. Organizasyon ortamında, çalışanların bir

destekleyiciye sahip olmadan yükselmeleri hemen hemen imkansızdır. Destekleyicinin, yukarıda sözü edilen diğer kavramlarda olduğu gibi, çalışanın ilk amiri olması da şart değildir.

Yönetici kavramı ile benzeşen ya da giderek bu kavramın yerine geçmeye başlayan bir diğer kavram liderdir. **Liderlik**, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir. Bu durumda lider; başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden, etkileyen kişidir. Liderlik süreci; lider, takipçiler ve koşullardan oluşan bir süreçtir.<sup>27</sup>

Yönetici ile lider arasındaki farklılıkların belirtilmesi, lider kavramının anlaşılmasına yardımcı olabilecektir. Yönetici astlarını amaçlara yönlendirmek, yönetmek ve otorite kurmak için yetkisini kullanır. Bu durumda yöneticinin belli kişisel özelliklere sahip olması gereği yoktur. Lider ise, öncelikle bazı özelliklere sahip olmalıdır. Koşulların gerektirdiği birikime ve becerilere sahip olan kişinin çevresinde izleyiciler oluşur. Kişi, izleyicileri ile birlikte belirli özelliklerini de katarak güç sahibi konumuna gelir. Böylece ortaya çıkan lider kişilik başkalarını yönlendirmede, yöneticiden farklı olarak, gücünü kullanır.<sup>28</sup>

Bir diğer farklılık şudur ki, yöneticilik işi doğru yapmaktır, liderlik ise, doğru işi yapmaktır.<sup>29</sup> Yönetici ile lider arasındaki en temel farklılıklar yukarıda verilmiş olanlardır.

### 3. ÇALIŞAN KAVRAMI

Tarih boyunca insan, hayatını sürdürebilmek için hep çalışma yaşamının içinde olmuştur. Öyle ki, işinin başında geçirdiği zaman, ailesine, eğlencesine, dinlenmesine ve benzerlerine ayırdığı zamandan birincil derecede daha önemli olmuştur. Bir bakıma insan “çalışan” yönü ile, fizyolojik anlamda hayatını sürdürebilmesine katkı sağlamakla kalmayıp, sosyolojik anlamda toplumda belli bir konuma da sahip olabilmektedir.

Çalışanlar başlıca iki temel gruba ayrılırlar: bağımsız çalışanlar ve bağımlı çalışanlar.<sup>30</sup> Kendi hesabına veya ailesi hesabına çalışanlar bağımsız çalışanlar grubuna girerler. Berber, manav gibi esnaf, ayakkabı tamircisi gibi zanaatkarlar, serbest meslek sahipleri, tüccar, işadamı bağımsız çalışanlara örnektir. Bunlardan bazıları işlerini tek başlarına bazıları da başkalarıyla birlikte yürütürler. İşlerini tek başlarına yürütenlerde bir yönetim faaliyeti yoktur, dolayısıyla bir astlık-üstlük durumu da sözkonusu değildir. İşlerini başkalarıyla birlikte yürütenlerde bir

<sup>27</sup> Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2001, s. 453-454.

<sup>28</sup> Özalp ve diğerleri, s. 148-149.

<sup>29</sup> Stephen R. Covey, **Etkili İnsanların Yedi Alışkanlığı**, 7. Basım, İstanbul: Varlık Yayınları, 1998, s. 101.

<sup>30</sup> Alpaslan Işıklı, **İş Hukuku**, 4. Baskı, Ankara: İmaj Yayınevi, 2002, s. 1.

yönetim faaliyeti görülür. Dolayısıyla bunlar kendi işlerinin sahipleri, bir diğer deyişle patron oldukları gibi birer yönetici de olabilirler.

İkinci grup, bağımlı çalışanlardır. Bunlar, başkasına ait bir işte çalışan insanlardır. Çalışmalarının karşılığında ücret veya maaş alırlar. (Farihte örnekleri görülen ileride ele alınacak köleler ve lonca düzeninin çırakları ise, karın tokluğuna çalışmışlardır.) Bunlar genellikle işlerini bir örgüt çatısı altında yapmaları nedeniyle yönetim faaliyeti üzerlerinde gerçekleşmektedir.

Bağımlı çalışan kavramı; insan kaynakları, personel ve işgören kavramları ile benzeşmektedir. *İnsan kaynakları* kavramı bir örgütte en üst yöneticiden en alt kademedeki niteliksiz işgörenlere kadar tüm çalışanları kapsar.<sup>31</sup> İnsan kaynağına ya da insan ögesine, yönetim biliminde “personel”, “işgören”, “görevli”, “işçi” gibi değişik adlar verilmektedir.<sup>32</sup>

Bir diğer kavram *personel* ise, Türk Dil Kurumu'nun yayınladığı Türkçe Sözlük'te şöyle ifade edilmiştir. “Bir hizmet ya da kuruluşun görevlileri, bir işyerinde çalışanların tümüdür.”<sup>33</sup>

Son olarak *işgören* ise, bir örgütte yönetime bağlı olarak çalışan erkek ve kadın elemanların toplamına verilen isimdir.<sup>34</sup>

Bir başkasının yararına ve onun yönetiminde çalışıyor olmak, bağımlı çalışan kavramının yukarıda ele alınan benzer kavramlarla ortak yönüdür. Bu çalışma açısından belirtilmesi gereken önemli nokta şudur: Üst kademe yöneticiler de personel, insan kaynağı ve işgören tanımlarının kapsamına girebilmektedirler. Bunlar, kendilerinin yönetiminde çalışan gerek ortak kademe yöneticiler ile ilişkilerinde olsun, gerek alt kademe çalışanlarla ilişkilerinde olsun, üstturler. Dolayısıyla bunların bir üstü olmaması nedeniyle bu çalışmada hep “yönetici” çerçevesine oturtulacaktır. Üst kademe yöneticilerle ilişkilerinde “çalışan” olarak ele alınacak olan orta ve alt kademe yöneticiler ise, kendilerinin yönetiminde olanlarla ilişkilerinde üst olmaları nedeniyle bu çalışmada “yönetici” olarak anılacaklardır.

Sonuç olarak bu çalışmada bağımlı çalışan tipine yer verilecektir. Diğer bir deyişle, işini bir yöneticiye tabi olarak onun yönetiminde yapan kişi olan çalışana yer verilecektir. Buna göre, yönetici üst ise, bunlar da asttırlar.

<sup>31</sup> Tuğray Kaynak ve diğerleri, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2. Baskı, İstanbul: İstanbul Ü. İşletme İktisatı Ens. Araştırma ve Yardım Vakfı Yayınları, s. 15.

<sup>32</sup> Doğan Canman, *Çağdaş Personel Yönetimi*, Birinci Bası, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Ens. Yayınları, 1995, s. 2.

<sup>33</sup> *Türkçe Sözlük*, 2. Cilt, Genişletilmiş 7. Baskı, Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları, 1983.

<sup>34</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, *Personel Yönetimi*, 6. Baskı, İstanbul: Teknografik Matbaacılık, 1991, s. 16.

## İKİNCİ BÖLÜM: YENİ EKONOMİ'DE YÖNETİCİ ve ÇALIŞAN PROFİLLERİNDE DEĞİŞİM

### 1. YÖNETİCİ PROFİLİNDE DEĞİŞİM

#### 1. 1. Sanayi Devrimi Öncesi Yönetici Profili

Yöneticiliğin tarihsel kökeni, toplumsal yaşam kadar eskidir. Başka deyişle; yönetimle uğraşanlar, insanların bir arada yaşadığı, birlikte bir şeyler başarmaya mecbur oldukları zamandan itibaren görülmeye başlanmıştır.

Sanayi devrimi öncesi dönemdeki yöneticilerin günümüzün yöneticilerinin yönetim kavram, ilke ve tekniklerine benzer birtakım fikir ve görüşlere sahip olduğunu yönetim düşünce tarihi incelemeleri göstermektedir. Kralların buyruklarında, düşünürlerin eser ve sohbetlerinde, krallara, prenslere, kumandan ve devlet adamlarına verilen öğütlerde, dini kitaplarda bununla ilgili tarihsel kayıt ve kanıtlara rastlanmaktadır. Ayrıca, zamanın olanak ve teknolojiyle, gerçekleştirilmeleri mümkün olmayan, bugün bile ayakta duran ve hayranlıkla seyredilen Çin Seddi, Piramitler vb. gibi tarihsel anıtların yapımında o zamanın yöneticilerinin önemli rolü olduğuna şüphe yoktur.<sup>35</sup>

Yöneticilerin faaliyet alanı, zamanın büyük çaplı ve karmaşık yapılarını oluşturan, devlet, ordu ve dini kurumlarla sınırlı olmuştur. Devlet kurumlarına bakıldığında; kral, imparator gibi ünvanlı devlet başkanlarının ve bürokrat kesiminden diğer yöneticilerin, haberleşme ve ulaşım imkanlarının ilkel olmasına rağmen geniş bir coğrafi alanda egemenliklerini sürdürmeleri, onların etkili bir yönetim gerçekleştirdiğini göstermektedir. Ordu yönetiminde ise; özellikle Roma uygarlığındaki askeri yöneticilerin işbölümlenmesi ve örgütlenme anlayışları günümüzdeki uygulamalarla paraleldir. Dini kurumlara bakıldığında da; yöneticiliğin gelişmiş örnekleri görülmektedir. Örneğin; Roma Katolik Kilisesi'nde yöneticilerin, özel kararlar almadan önce hiyerarşideki belli üyelere öğüt alma gerekliliği sözkonusu idi (zorunlu işleyen kurmay sistemi).<sup>36</sup>

Yukarıda belirtilen devlet, ordu ve dini kurumlar ekonomik amaç gütmemeleri nedeniyle bu kurumların yöneticileri bu çalışmanın dışında tutulmuşlardır. İlk ve eski çağlardan sanayi devrimine kadar olan zaman diliminde, ekonomik amaçlarından dolayı yönetici-çalışan

<sup>35</sup> Atilla Baransel, *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi Klasik ve Neo-Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri*, Cilt:1, 3.Baskı, İşletme Fak. Yayınları, 1993, s. 102.

<sup>36</sup> Richard M.Hodgetts, *Yönetim Teori Süreç ve Uygulama*, Çev. Canan Çetin ve Esin Can Mutlu, 2.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, s. 34. Ayrıca bkz. Baransel, s. 101-102.

ilişkilerine konu olan şu yönetici tipleri ele alınacaktır: Kölelerin yöneticileri olan efendiler, serflerin yöneticileri olan derebeyleri, çırak ve kalfaların yöneticileri olan ustalar, evsel sistem çalışanlarının yöneticileri olan tüccarlar.

Efendiler ve derebeyleri, yönetimi altında bulunan çalışanlarını otokratik bir düzen içinde yönetmişlerdir. Sınırsız yetkiler içinde işlerini yürütmüşlerdir. Çalışanlarını karşılıklı etkilenmeler ve değişik yollarla güdülemeyip zorla çalıştırmışlardır. Buna karşın, loncalar dönemi ve sonrasındaki yöneticiler ise, çalışanlarıyla ilişkilerini görece olarak insancılaştırmıştır. Özellikle lonca düzeni ustasının çalışma anlayışı, yakın ilişkiye ve samimiyete dayanmıştır. Bu yöneticilere, ileride “Sanayi Devrimi Öncesi Çalışan Profili” başlığı altında ayrıntılı olarak tekrar değinilecektir.

Sonuç olarak söylenebilir ki, ilk uygarlıklardan sanayi devrimine kadar olan dönemdeki yöneticilikle ilgili somut bilgilere filozof ve düşünürlerin görüş ve öğütlerinde rastlanılmaktadır. Bu içeriğiyle yöneticilik, zihinsel ve mantıksal tahlillere dayanması, metafizik açıklama ve spekülasyonlara yönelmesi gibi nedenlerle “felsefe” niteliği taşımıştır.<sup>37</sup> Uygulamada ise, hep sınaama-yanılma yoluyla gerçekleştirilen bir “sanat” niteliğinde olmuştur.

## **1.2. Sanayi Devrimi Sonrası Yönetici Profili**

### **1.2.1. Bireysel Girişimci Tipi Yöneticilik**

Sanayileşme sürecinin başlangıcında görülen bu yöneticilik tipinde karar yetkisi tek kişinin elindedir. Bu kişi işletmenin hem sahibi, hem de yöneticisi durumundadır. İşletme içi uzmanlaşma ve işbölümü henüz gelişmemiştir.<sup>38</sup>

### **1.2.2. Yatırımcı-Girişimci Tipi Yöneticilik**

Sanayileşmenin gelişmesi ile birlikte işletme içinde işbölümü ve uzmanlaşma artmıştır. Finansman, üretim, pazarlama, araştırma vb. gibi yeni görevler doğmuştur. Bu durumda yönetici söz konusu alt dallara ilişkin görev ve yetkilerin büyük bir kısmını daha alt düzeydeki yöneticilere bırakırken kendisi, uzun dönemli stratejik kararların özellikle yatırım kararlarının alınması görevini üstlenmiştir. Sermaye sahibinin egemenliği ve yönetimde son

<sup>37</sup> Baransel, s. 102.

<sup>38</sup> Hüsnü Erkan, *Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme*, Dördüncü Baskı, Türkiye İş Bankası Yayınları, 1998, s.177.



sözü söyleme hakkı sürmektedir. İşletmeyi yine tek başına kontrol etmektedir, ancak günlük işlerin yürütülmesini, alttaki yöneticilere bırakmıştır.<sup>39</sup>

### 1.2.3. Profesyonel Tipi Yöneticilik

Profesyonel terimi meslek anlamındaki “profession” teriminden türemiştir. Profesyonellik bir meslek ile uğraşmak anlamına gelir. Temelde profesyonellik beş boyut üzerinde tanımlanmaktadır.<sup>40</sup> Birinci boyut, uzunca bir yetişme süresinden geçerek edinilen beceriye ilişkin sistematik bilgi birikiminin varlığıdır. İkinci boyut, bilgiye dayalı bir otoritenin bulunması, yani uzmanlıktır. Üçüncü boyut, uzmanlığın toplum tarafından onaylanması, bir diğer deyişle toplumun profesyonellere belli sınırlar içinde uzmanlığını uygulamasında belirli güçler ve izinler vermesidir. Dördüncü boyut, meslektaşlar ve müşteriler ile ilişkileri düzenleyen ahlak kuralları ile ilgilidir. Beşinci boyut, profesyonelin resmi veya resmi olmayan birçok grubun üyesi olması dolayısıyla bu gruplarla etkileşimi sonucu ortaya çıkan profesyonel kültür ile ilgilidir.

Bu boyutlar yönüyle ele alındığında yöneticilik, gelişmiş ülkeler başta olmak üzere profesyonellik yönünde gelişme göstermiştir. Diğer bir deyişle, bir meslek haline gelmiştir. Yönetimin meslekleşmesi sürecinde üç gelişme aşamasından geçtiği belirtilmiştir:<sup>41</sup>

- a) Bilimsel yöneticiliğin yayılması ve bu yolla yöneticiliğin bilimselleşmesi
- b) Sermaye sahipliği ile yöneticiliğin birbirinden ayrılması
- c) Saf maaşlı yöneticinin ortaya çıkması,

Yöneticilik, yüzyıllar boyunca sına-yanılma yoluyla gerçekleştirilen bir sanat olarak görülmüştür. Sanayi devriminden sonra Taylor’la bu değişmeye başlamış, Taylor yönetimde bilimselliği öne çıkarmıştır. Taylor’dan sonra yönetim bilimindeki gelişmelere paralel olarak işletmelerin sosyal, ekonomik ve teknolojik çevresinde değişimler meydana gelmiştir. Bu değişimlere cevap aramaya yönelik olarak yönetim bilimi konusunda yetişmiş eğitilmiş yöneticilere ihtiyaç artmış ve bunun sonucu olarak da yönetim işi meslekleşerek ya da profesyonel bir uğraş haline gelerek “profesyonel yönetici” kavramı ortaya çıkmıştır.

Dively, profesyonel yöneticinin ortaya çıkışını profesyonel pilota benzetmiştir. “Ticari havacılık ortaya çıkmadan önce, uçaklar çok basitti. Pilotun bir kontrol sopası, bir kelebek

<sup>39</sup> A.g.e., s. 177-178.

<sup>40</sup> Zeki Aksan ve Sera Özbasar, *Türkiye’de Profesyonel Yöneticiler Bir Araştırmanın Bulguları*, Ağaoğlu Tesislerinde Basım, İstanbul, 1980, s. 124-125.

<sup>41</sup> Tosun, s. 408.

direksiyonu ve bir pusulası vardı. Daha başka şeye ihtiyaç duymazdı. Ancak herhangi bir yolcu da taşımazdı. Eğer bir şeyler ters giderse, sadece kendi hayatını kaybederdi. Fakat henüz emekleme aşamasındaki hava taşımacılığı şirketleri, yolcuları taşımaya başladığında, kendi risklerinin olağanüstü arttığını farkettiler. Şimdi ise bir aksilik durumunda kaybedilecek olan, sadece pahalı olmayan bir uçak ve bir pilot değil, daha pahalı bir uçak, iki pilot, mürettebat ve birçok yakınının yolunu gözlediği ödeme yapmış müşterilerdir. (...) Profesyonel yöneticinin de durumu aynıdır. Eğer bir insan kendi işini yapıyorsa, işini riske atmaya dilediği müddetçe bir şeyler için çabalar. Sadece kendi işi bıçağın ucundadır. Fakat, 10.000 çalışana sahip bir adamın ise, sadece bir kişisel hevesi tatmin etmek için başka herkesin işini riske atmaya hakkı yoktur. Yanı sıra, başkalarına ait sermaye yatırımını tehlikeye atma hakkı yoktur. Çünkü eğer bunları yapar ve bu riskleri alırsa, kendi yolcularını kaybetme durumunda olacaktır. Bu bağlamda, kendi yolcuları; kendi müşterileri, kendi çalışanları ve kendi paydaşlarıdır. Girişimci için iş dünyasında her zaman bir yer olsa da, bu yer çalışanları, ürünleri ve paydaşları çok olan büyük şirketler değildir. Bu yer, bir işi uzun süre etkin biçimde yürütebilen profesyonel pilot gibi, profesyonel yöneticiye ayrılmıştır.<sup>42</sup>

Sermayedar ile girişimci arasında yer alan profesyonel yönetici, yönetim işini kendine meslek edinerek işletmenin sahibi haline gelmeden girişimcinin yaptığı her işi yapan ve bu hizmetleri karşılığında aylık alan kimsedir. Bunlar kar ve riski başkalarının olmak üzere, mal veya hizmet ortaya koymak için üretim faktörlerini araştırıp bulmakta ve bunları belli bir ihtiyacı karşılama amacına yöneltmektedir. Verdikleri kararlar, işletmenin sahiplerinin -hissedarlarının- ne kadar kar payı alacaklarından, tüketicilerin ne fiyat ödeyeceğine, çalışanların ne miktar gelir elde edeceklerine ve üretim miktarı ile istihdam seviyesinin -hem kendi işletmeleri için, hem genel ekonomi için- ne miktar olacağına kadar geniş bir alanı kapsamaktadır.<sup>43</sup>

### 1.3. Yeni Ekonomi'de Yönetici Profili

Endüstriyel çağın klasik organizasyonel yapıları günümüze kadar tam anlamıyla bir evrim yaşamıştır. Bu evrim, temel yetenek dışındaki işlerin outsource<sup>44</sup> edilmesiyle başlamış, şebeke organizasyonlarla devam etmiş ve nihayet bilgi ve iletişim teknolojilerindeki devrim

<sup>42</sup> George S. Dively, *The Power of Professional Management*, American Management Association, 1971, s. 5-6.

<sup>43</sup> Koçel, s. 17-18.

<sup>44</sup> Outsourcing ya da dış kaynaktan yararlanma, işletmelerin temel yetenekleri üzerinde odaklaşarak, bunun dışında kalan faaliyetleri bu konuda uzmanlaşmış diğer firmalardan sağlayarak değer yaratmasıdır. Organizasyon yapılarının parçalanmasında etkili olan bu ve buna benzer kavramlar ileride genişçe ele alınacaktır.

sayesinde sanal bir kimliğe bürünmüştür. “Organizasyon çevresindeki katı sınırlar ile tek tip işletme stratejilerine vurgu yapan bir mekanik *perspektiften*, pazar fırsatlarından yararlanmada geçici ittifaklar oluşturmak için yeterince geçirgen ve gevşek organizasyon sınırlarının bulunduğu organik bir *perspektife* doğru”<sup>45</sup> bir geçiş olmuştur. Diğer bir deyişle, şirketler arasında oluşturulan iş ekosistemleri ve e-ticaret toplulukları, “şirketlerin faaliyet sınırlarının belirginliğini kaybettirmiş ve organizasyonlar arası işletme faaliyetleri ile organizasyon içi işletme faaliyetlerini birbirinden ayırmayı neredeyse imkansız hale getirmiştir.”<sup>46</sup> Hiç kuşkusuz, bu oluşumda bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerle doğan sanal ağların etkisi gözardı edilemez.

Organizasyonlardaki bu değişime paralel olarak organizasyonları yöneten yöneticinin profilinin de biçimlendiğinden söz edilebilir. Yöneticilik işi, sanal ağlara taşınmıştır. Yöneticinin tedarikçilerle, müşterilerle, çalışanlarla ve diğer paydaşlarla etkileşiminde yüz yüze ilişkiler yerini sanal ağlara bırakmaya başlamıştır. Yöneticinin “başkaları yoluyla iş gören kimsedir” şeklindeki tanımı geçerliliğini korumuştur. Ancak, yönetim faaliyetleri tamamen olmasa da elektronik ortamlarda gerçekleşerek yeni bir boyut kazanmıştır. Çünkü, “bilgi teknolojileri, bilginin elde edilme, depolanma, yorumlanma ve dağıtılma şeklini değiştirmiş ve böylece insanların etkileniş ve organizasyonlarda kararların alınış şekli değişmiştir.”<sup>47</sup>

Yöneticiliğin sanal ağlara taşınması, yönetici profilinde köklü değişimler yapmamıştır. Daha doğru bir ifadeyle, profesyonel yönetici tipini ortadan kaldırmamıştır. Olsa olsa, yöneticinin profesyonelliğine eklenmesi gerekli yeni bir faaliyet boyutu olarak düşünülebilir. Çünkü, profesyonel yöneticiliğin özünde var olan bilimsellik, bilgi donanımlılığı, profesyonel yönetici tipini Yeni Ekonomi’de değişmez kılmaktadır.

## 2. ÇALIŞAN PROFİLİNDE DEĞİŞİM

### 2.1. Sanayi Devrimi Öncesi Çalışan Profili

Eski çağlardan başlayarak 18. yüzyılın son yarısına kadar uzanan sanayi öncesi dönemdeki çalışan profilini dört bölümde incelemek mümkündür:

<sup>45</sup> Mary Lynn Pulley ve Valerie I. Sessa, “E-leadership: tackling complex challenges”, *Industrial and Commercial Training*, Vol.:33, No:6, s. 225-230.

<sup>46</sup> Akın, s. 16-17

<sup>47</sup> Bruce J. Avolio ve Surinder S. Kahai, “Adding the “E” to Leadership: How It May Impact Your Leadership”, *Organizational Dynamics* (January 2003), Vol.: 31, No:4, s. 325-338.

- 1-İlk ve eski çağlarda egemen olan kölelik,
- 2-Ortaçağda egemen olan serflik,
- 3-Ortaçağ ve sanayi devrimi öncesi dönemde egemen olan lonca düzeni üyeliği,
- 4-18. yüzyılda egemen olan evsel sisteminin çalışması,

Toplumsal bir kurum olarak kölelik, ilk uygarlıklardan 19.yüzyıla kadar ekonomilerin temeli ve emeğin en yaygın kullanım biçimi olmuştur. Kölelik, insanın bir başkasının malı olması, onun sahipliği altında bulunmasıdır. Eski gelenek, görenek ya da yasalarda köle, mülkiyet hakkı, konusu ya da taşınır mal sayılır ve hemen her türlü hak ve özgürlükten yoksun bırakılırdı. Askeri ya da ticari seferler sırasında tutsak alınmak ya da satılmak ve sahipliği bir efendi tarafından bir başkasına devredilmek, köle olma nedenlerinden birkaçıdır. Özgürlük ise ancak efendinin azat etmesiyle kazanılır.<sup>48</sup>

Avcılıktan çobanlık aşamasına geçişle ortaya çıkan ilk örneklerinde köle efendisinin sürülerine bakıyor ve ev halkından sayılıyordu. Sümerlerde kentlerdeki köleler, uşak ve hizmetçi olarak çalışıyor, kırlardakilerse büyük gruplar halinde efendinin tarla ve madenlerini işletiyorlardı. Yalnızca aile için yapılan geçimlik üretim düzeninden pazar ekonomisine geçilince, kölelerin toplumsal konumunda önemli bir düşme görüldü; hizmetkar olmaktan çıkarak kar için alınıp satılan bir meta haline geldiler.<sup>49</sup>

Yunan ve Roma toplumlarında<sup>50</sup> kölelik büyük ölçüde kabul görmüş bir yaşam biçimiydi.<sup>51</sup> Serbest durumdaki işgücü sahipleri ya kendi işlerinde ya da küçük çapta iş yapan işverenler hesabına çalışmaktaydı. Roma İmparatorluğu'nun çökmesiyle de köle gücü esasına dayanan büyük imalathaneler de dağılmıştır.<sup>52</sup> "Roma İmparatorluğu'nun son zamanlarında kölelerin grup halinde bağlı oldukları topraktan ayrı satılamaması biçiminde bir uygulama başlamış,<sup>53</sup> böylece, "batı ülkelerinde Derebeylik kurumu altında yeni bir ekonomik düzen gelişmiştir."<sup>54</sup>

Derebeylik düzeni, zirai ekonomi esasına dayanıyor ve serflik kurumunu ortaya çıkarıyordu. Burada insanların çoğu tam manasıyla serbest olmamakla beraber tam manasıyla köle

<sup>48</sup> AnaBritannica Genel Kültür Ansiklopedisi, Cilt: 13, İstanbul: Ana Yayıncılık A.Ş. ve Encyclopaedia Britannica, Inc., 13.Baskı, 1989, s.575.

<sup>49</sup> A.g.e., s.575.

<sup>50</sup> Burada sadece bu toplumlarda var olan kölelik kurumuna değinmekle yetinildi. Bunların yanısıra kölelik kurumu İslam, Yahudilik, Hristiyanlık uygarlıklarında ve Çin, Hint gibi toplumlarda da vardı. Ancak, kölelik tarihinde belki de en dramatik olaylar, Avrupalıların büyük coğrafi keşiflerden sonra yeni kıtalardaki zenginlikleri sömürmek için Afrikalı zenciler başta olmak üzere kölelere yaptıkları zulümlerdi.

<sup>51</sup> AnaBritannica Genel Kültür Ansiklopedisi, s. 575.

<sup>52</sup> Frank B.Miller, *Sanayide Beşeri Münasebetler*, çev.Sabahat Yalçın ve Toker Dereli, İstanbul: İstanbul Ü. İktisat Yayınları, 1966, s. 9.

<sup>53</sup> AnaBritannica Genel Kültür Ansiklopedisi, s. 575.

<sup>54</sup> Miller, s. 9.

durumunda değillerdi, fakat girift birtakım karşılıklı yükümlülükler çerçevesi dahilinde toprağa ve Derebeyine tabi durumda idiler. Serbest iş güçlerine kasabalar hariç hiçbir yerde rastlamak mümkün değildi. Orta Avrupa kasabalarında vasıflı serbest iş güçleri esasına dayanan bir zanaatkarlar sınıfı mevcuttu. Yavaş yavaş Lonca düzeni (Guilds) de gelişti.<sup>55</sup>

Lonca düzeni, içinde küçük zanaat ve esnaf örgütlerinin yer aldığı topluluktur. Bu düzende, “belirli bir zanaat koluna dahil olabilmek ve o kolda yükselmek ayrıntılı kurallara tabi idi. Terfi sistemi çırak, kalfa, usta başı olmak üzere üç kademeyi içine alıyordu. Lonca hayatına giriş konusunda genellikle bir takım ailevi ilişkiler büyük rol oynuyordu. Loncaya dahil olan erkek çocuğun zanaat öğrenmek üzere, yedi sene (olgunluk çağına girinceye kadar boğaz tokluğuna çalışması ve yaşaması gibi) bir takım geleneksel aşamalardan geçmesi şarttı. Yedi senenin bitiminde çıraklık müddeti doluyor ve kalfalık aşaması başlıyordu. Kalfa, ücret mukabili çalışırdı. Bu aşama da tamamlandıktan sonra kalfa usta statüsüne geçer, artık eski işinde usta olarak çalışmak veya müstakil bir dükkan açmak şıklarından birini seçmeye hak kazanırdı.”<sup>56</sup>

Usta, mesleği bütün gücüyle çırağa öğretmek ve onu yetiştirmek zorundadır. Üretim sürecinin niteliği gereği bu sistemde çalışanla çalıştıran arasında farklılaşmalar mevcut bulunmakta, ilişkiler dolaysız bir nitelik taşımaktadır. Böylece çalışan işçi, bir yandan üretim sürecinin her safhasında faaliyet göstererek, hammaddeden mamülün bitimine kadar aynı sürecin bir parçası olarak çalıştığı gibi, diğer yandan ustayla olan ilişkileri de, bir mesleğin ortak mensupları olmak niteliği taşımaktadır.<sup>57</sup>

Lonca düzeninin yerine geçen ev sanayii sisteminde ya da evsel sistemde farklı bir çalışan tipi görülmektedir. “18. yüzyılda ilk olarak insanların ürünleri kendi evlerinde ürettikleri evsel sistem ortaya çıkmıştır.”<sup>58</sup> “Aracı veya tüccar diye adlandırılan bu kişiler çıktının üretim aşamasıyla bizzat ilgilenmiyor fakat üretimi tamamlanmış emtianın satın alınıp müsait pazarlarda satılmasıyla meşgul oluyordu. Tüccar hammadde ve malzemeyi bizzat sağlar ve işçileri kendi bulurdu. İşçiler ise kendi evlerinde üretimde bulunurlardı. Tüccar, ürünleri parça başına ücret ödemek suretiyle, evlerden toplardı. Bazen ürünün tamamını işçi yalnız başına üretir (mesela bir çift ayakkabı) bazen de aynı üretime üç kişinin birden katılması maliyeti düşürmek bakımından tercih edilirdi. (örneğin; topukların ve tabanların yapılmasını bir zanaatkar, sayaların hazırlanmasını diğer bir zanaatkar, yarı mamüllerin birleştirilip

<sup>55</sup> A.g.e., s. 9.

<sup>56</sup> A.g.e., s. 9-10.

<sup>57</sup> Nusret Ekin, *Endüstri İlişkileri*, Beşinci Baskı, İstanbul: İşletme Fak. Yayınları, 1989, s. 6.

<sup>58</sup> Hodgetts, s. 35.

ayakkabının son şeklini alması işini ise üçüncü bir zanaatkar üzerine alır.)”<sup>59</sup> Nitekim, sonraları sanayi devrimiyle ortaya çıkan fabrika sistemi, bu ev sanayiinin küçük ve dağınık birimlerinin bir çatı altında toplanması sonucu doğmuştur.<sup>60</sup>

## 2.2. Sanayi Devrimi Sonrası Çalışan Profili

18. yüzyılın sonlarında bütün Avrupa’yı sarsan Sanayi Devrimi, iş yaşamına ve toplumsal yapıya köktü değişiklikler getirmiştir. Devrimin temel niteliği insan beceri ve enerjisinin makinelere dönüştürülmesidir. Bu dönüşüm, küçük zanaat sahibini, fabrika sisteminin nitelikli ya da yarı nitelikli işçisi durumuna getirmiştir. Niteliksiz işçiye de olan ihtiyaç, çiftçinin köyden kente göçünü hızlandırmıştır.

Tarım işçisinin, sanayi işçiliğine geçişi hiç kolay olmamış, dramatik bir şekilde gerçekleşmiştir. Toffler, bunu şu şekilde ifade etmektedir: “Aileler uzun zamandan beri tarlalarda birlikte ter döktüklerine göre, ilk imalatçılar da aileleri hep birlikte işe aldılar. Ama bu sistem, tarımda on bin yıldır verimli olmasına karşın, fabrikada hiç de öyle olmadı. Yaşlılar makinelerin temposuna ayak uyduramıyordu. Çocuklar dayak yiyor, oyun oynamaya kaçmasınlar diye ayaklarından zincirlerle bağlanıyorlardı. Sonunda yeni teknolojik ortamda aile üretim ekipleri kullanma planı çöktü, fabrika bacalarının iş kuralları kondu.”<sup>61</sup>

İş kurallarının konulmasının ötesi olan yönetimin bilimselleşmesi ise, 19. yüzyılın sonlarına doğru olmuştur. Sanayi devriminden sonra, bilimsel yönetim akımı ile başlayan her bir yönetim akımı çalışana farklı şekilde değerlendirmiştir. Bu nedenle farklı yönetim yaklaşımlarına göre çalışan profili aşağıda ele alınmıştır.

### 2.2.1. Klasik Yönetim Düşüncesi’nde Çalışan Profili

Klasik Yönetim Düşüncesi içinde yer alan Bilimsel Yönetim’in öncüsü Taylor, çalışanın zenginliğinin firmanın zenginliğine bağlı olduğunu düşünmekteydi ve bunu şöyle ifade etmekteydi: “Bilimsel yönetim yöntemleri gibi işletmenin zenginliğini artırıcı yolların çalışanın da yararına olacağı kendilerine bildirildiğinde mutlaka kabul görecektir.” Bu düşünce ile Taylor ilgisini iki sorun üzerinde toplamaktaydı. Bunlardan birisi çalışma

<sup>59</sup> Miller, s. 10-11.

<sup>60</sup> Baransel, s. 105.

<sup>61</sup> Alvin Toffler, *Yeni Güçler Yeni Şoklar*, çev. Belkıs Çorakçı, 1. Basım, İstanbul: Altın Kitaplar, s. 223.

yöntemlerinin nasıl daha etkinleştirilebileceği; diğeri ise insanların daha çok çalışmaya nasıl teşvik edileceği idi.<sup>62</sup>

Taylor birinci sorunu çözmek üzere iş tasarımı geliştirmiştir. Bunu gerçekleştirmek için iki koşulun yerine getirilmesi gerekmektedir.<sup>63</sup>

a) Çalışanlar dikkatle seçilmeli ve işleri ile ilgili eğitim görmeliydiler. Her iş için en uygun kişi tipi belirlenmeliydi. Örneğin; güç gerektiren bir iş için güçlü kuvvetli biri seçilmeliydi. Bir iş için gerekli fiziksel koşullara sahip olmayan biri elenmeliydi.

b) Araçlar ve yöntemler ayrıntılı incelemelerin sonuçlarına göre standardize edilmeliydi. İnsanların daha çok çalışmaya teşvik edilmesi için Taylor'un öne sürdüğü varsayım ise, çalışanların tayin edilmiş belli iş miktarı karşılığında alacakları paranın önemli olduğuydu. Taylor'u izleyen ve bu alanda isim yapan Gantt ve Gilbreth gibi başka bilimciler de vardı.

Klasik Yönetim düşüncesinin çalışana bakışını McGregor'un X Teorisi ayrıntılı olarak açıklamaktadır. X Teorisine göre Klasik düşünürler çalışan hakkında şu düşüncelere sahiptir:<sup>64</sup>

- 1-İnsanlar genellikle tembeldir, çalışmayı sevmez, çalışmaya zorlanmalıdır.
- 2-İnsan doğası gereği pasiftir, onu çalışmaya zorlarken cezalandırma veya ödüllendirme sistemi kullanılmalıdır.
- 3-İnsanlar ileri görüşlü değildir, onlara yapacakları işler anlatılmalıdır, aksi halde ne yapacaklarını bilmezler.
- 4-İnsan bencildir, öncelikle kendi çıkarlarını gözetir.
- 5-İnsanın karar verme ve algılama yeteneği zayıftır.
- 6-İnsan bir makine gibidir, diğer üretim faktörlerinden farkı yoktur.
- 7-İnsan dürüst ve güvenilir değildir.
- 8-İnsan hata yapmaya yatkındır.
- 9-İnsan ancak ekonomik ödüllendirmeye motive olur.

İnsanın sosyal ve psikolojik yönleri klasik yönetim düşüncesinde tamamen gözardı edilmiştir. Bu yaklaşım, daha çok mühendis düşünür ve yöneticiler tarafından geliştirilmiştir. Bunlar insanı bir makine ile özdeşleştirmişler ve onun sosyal ve psikolojik tarafına hiç önem

<sup>62</sup> Ayşe Can Baysal, *Çalışma Yaşamında İnsan*, İstanbul: İstanbul Ü. İşletme Fak. Yayınları, 1993, s. 11-12.

<sup>63</sup> A.g.e., s. 11-12.

<sup>64</sup> Zeynep Düren, *Yönetim Bilimi Ders Notları*, İstanbul Siyasal Bilgiler Fak. Yayınları, s. 19-20.

vermemişlerdir. Çalışan için akılcı-ekonomik insan modelini benimsemişlerdir. Sistemi kişisel özelliklerden arındırmışlardır.<sup>65</sup>

Klasik yönetim düşüncesinin geliştiği 19.yüzyıl ve 20.yüzyıl başlarındaki sosyal, ekonomik ve politik koşulların acımasızlığı da bu olumsuz yaklaşımda etkili olmuştur.<sup>66</sup>

### 2.2.2. Neo-Klasik Yönetim Düşüncesi'nde Çalışan Profili

Neo-klasik görüşte dikkatler, işteki sosyal faktörlere, biçimsel olmayan organizasyona ve insanların duygularına yöneliktir.<sup>67</sup> Yönetim anlayışı, insan ilişkilerine dayanır. Onlara göre; yönetici, örgüt içinde bir mevki ya da pozisyonu işgal eden, bir ya da birden fazla çalışanın faaliyetlerinden sorumlu bulunan ve bu çalışanlarla ilişkilerinde biçimsel yetkisi olan kişidir. Bu nedenle, yönetim, insan ilişkilerine dayanan sosyal bir süreçtir ve insan yönetimi, davranış bilimleri açısından en genel anlamı ile "insan davranışlarına yön verme" anlamı taşır.<sup>68</sup>

Neo-klasik yaklaşımın ortaya çıkışında Hawthorne araştırmaları<sup>69</sup> etkili olmuştur. Hawthorne araştırmaları, organizasyonları incelemede yepyeni bir akımın başlamasına yol açmıştır. Bu akım başlangıçta, beşeri ilişkiler yaklaşımı, sonra beşeri kaynakların yönetimi ve bunu takiben de örgütsel davranış olarak gelişme göstermiştir.<sup>70</sup>

Beşeri ilişkiler yaklaşımı, motivasyon, liderlik, grup davranışı, kişiler arası ilişkiler ve haberleşme gibi mikro konularla gelişmeye başlamış, sonra, biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt, sosyal ve teknik sistemler arasında etkileşim, birey ve örgüt bütünleşmesi gibi makro sorunlara yönelmiş ve örgütsel davranış sanayide hümanizm akımına dönüşmüştür.<sup>71</sup>

Neo-Klasik Yönetim düşüncesi, McGregor'un Y teorisiyle açıklanmaktadır. Y teorisine göre, neo-klasikler çalışanlarla ilgili olarak şu düşüncelere sahiptir:<sup>72</sup>

1-Çalışanların birbirinden farklı olduğunu kabul eder. Amaç, çalışanın yetenek ve kapasitelerinden en iyi biçimde yararlanmaktır.

<sup>65</sup> Düren, s. 20.

<sup>66</sup> A.g.e., s. 20.

<sup>67</sup> A.g.e., s. 46.

<sup>68</sup> A.g.e., s. 47.

<sup>69</sup> Hawthorne araştırmaları, bilimsel esaslara dayanan ve sonuçları yönetim bilimi açısından büyük yankılar uyandırmış bir deneyler dizisidir. İlk bölüm deneylerde fiziki faktörlerin, ikinci bölüm deneylerde ise sosyal faktörlerin verimlilik artışı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırmalar sonucunda, enformel grupların çalışanlar üzerindeki etkisi gibi pek çok sosyal faktörün önemi vurgulanmıştır.

<sup>70</sup> Düren, s. 45.

<sup>71</sup> A.g.e., s. 46.

<sup>72</sup> A.g.e., s. 48-49. Ayrıca bkz. Mümin Ertürk, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, 1. Bası, İstanbul: Beta Basım Yayım, 1995, s. 134.



2-Çalışan, biyolojik, fizyolojik, psikolojik ve sosyal özelliklere sahip bir bütündür. Üretkenliklerindeki artış veya düşüşler, işin fiziksel veya ekonomik koşullarından çok, işle ilgili beşeri faktörlerin “yeterli” olmasına bağlıdır.

3-Çalışan davranışları bir amaca yöneliktir, bir nedene dayanır ve davranışlar motive edilmektedir.

4-Çalışan bir üretim faktörüdür, ancak diğer üretim faktörlerinden farklıdır. Çünkü yaratıcıdır, girdilerin toplamından daha büyük çıktılar sağlayan üretim faktörüdür.

5-Örgüt, sosyal bir sistemdir. Bu yaşayan, canlı çalışan ilişkilerinden güç alan bir sistemdir.

6-Çalışanın örgüte ihtiyacı olduğu kadar, örgütün de çalışana ihtiyacı vardır. Örgütler, çalışanların tek başlarına gerçekleştiremedikleri amaçlarına ulaşmak için vardır. Buna karşılık, örgütlerin de amaçlarını gerçekleştirmek, sürekli olabilmek için çalışanlara ihtiyacı vardır, çalışansız bir örgüt düşünülemez. Örgüt, ortak amaçlara sahip bir çalışanlar topluluğudur.

7-İşletmelerin karşılaştığı sorunun çözümü için gerekli olan hayal gücü, yaratıcılık yeteneği ve zeka insanlarda sınırlı değildir, oldukça yaygındır.

Neo-klasik anlayışta sosyal insan modeli benimsenmiştir. Buna göre,<sup>73</sup>

1-İnsan esas olarak sosyal ihtiyaçları ile motive olur, çünkü, insan sosyal bir varlıktır, iş arkadaşları ile ilişkileri gözardı edilemez.

2-Sanayi Devrimi ile gelen işbölümü ve rasyonelleşme işçilerde tatminsizlik yaratmıştır, bu durumun işyerlerinde sosyal ilişkilerle giderilmesi gerekir.

3-Çalışanlar, yönetimin denetimi ve ödülllerinden çok, çalışan grubu arkadaşlarından gelen etkilere karşı duyarlıdır.

4-Yönetime karşı duyarlılık, denetleyecinin, çalışanları sosyal bir varlık olarak görmesine ve ihtiyaçlarını tatmin derecesine bağlıdır.

Neo-klasik düşünürlerden önemli isimlerin o dönemin çalışana bakış açısını değiştirdiği söylenebilir. Bunlardan; Douglas McGregor X-Y Teorisi’nde Y tipi çalışana övmüş, Rensis Likert ise Yönetim Sistemleri Teorisi’nde Sistem 1’den Sistem 4’e doğru gidildikçe çalışanların o ölçüde motive olacaklarını belirtmiş, Chris Argyris ise Olgunlaşma Teorisinde yönetim biçimlerinin çalışanların “olgun”luklarını etkilediğini ileri sürmüştür.<sup>74</sup>

<sup>73</sup> Düren, s. 49.

<sup>74</sup> Bu konuda bkz. Düren, s. 54-59.

Bununla birlikte neo-klasiklere, örgüt içi gerçekleri açıklamakta sınırlı kaldıkları, aldatıcı bir demokrasi havası yarattıkları, çalışanları manipüle ettikleri şeklinde eleştiriler yöneltmiştir.<sup>75</sup>

### 2.2.3. Modern Yönetim Düşüncesi'nde Çalışan Profili

Aşağıda modern yönetim düşüncesinde önemli yer tutan sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımında çalışan profili ele alınacaktır.

Sistem yaklaşımında çalışan; örgütün çevreden aldığı bir tür girdi olarak düşünülür. Çeşitli girdiler birleştirilerek çalışanların davranışlarının da bulunduğu çeşitli çıktılar sağlar. Ayrıca sistem yaklaşımı, çalışanı örgütün bir parçası olarak ele alıp bu girdiler arasındaki ilişkileri göstererek, onun bütün içerisinde incelenmesinin önemini vurgular.<sup>76</sup>

Sistem yaklaşımı modern sonrası yönetim bilimcilerce eleştirilmiştir. Buna göre;<sup>77</sup>

1-Sistem yaklaşımının iyi işleyebilmesi için pek çok haberleşme kanalının kullanılması gereklidir. Bunun ise örgütte ast-üst ilişkisini zedelediği kabul edilmektedir.

2-Sistem yaklaşımının örgüt içindeki fonksiyonel yetki sınırlarının aşılmasını gerektirmesinden dolayı yetersiz kaldığı belirtilmektedir.

3-Sistem yaklaşımı teknik personelin önemini artırdığı ve sosyal bilimlerden haberi olmayan teknokratları kolaylıkla örgütün üst kademelerine getireceği, bunun sonucu olarak da örgütün personele bakış açısının tekrar klasik yönetim anlayışına dönüşebileceği öne sürülmektedir.

Durumsallık yaklaşımına göre ise, çalışanları yönetmenin, güdülemenin ve liderliğin en iyi tek yol ve biçimi yoktur. Yöneticilerin içinde buldukları duruma uygun olan çeşitli davranış biçimleri geliştirmeleri, en iyi çözümü sağlar.<sup>78</sup>

Modernist teorisyenler düzeni ve geleceği sadece kendi fikir ve düşüncelerindeki gibi sağlamaya çalışmışlar, farklı insan yapılarına önem vermeyip devamlı savundukları teknoloji ve kontrol mekanizmalarına güvenmişlerdir. Kontrol derken savundukları bürokrasi mekanizması ve yaratmış oldukları teknolojiyi kendi fikirleri doğrultusunda tutabileceklerini düşünmüşlerdir, oysa ki özellikle bilgisayarların her geçen gün insan hayatına daha fazla

<sup>75</sup> A.g.e., s. 49-54.

<sup>76</sup> Özkalp ve Kirel, s. 23-24.

<sup>77</sup> Hakan Saroğlu, "Çağdaş Yönetim Yaklaşımları İle Postmodern Yönetim Yaklaşımının Karşılaştırılması", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Ens. Öneri Dergisi (Ocak 1999), Cilt:2, Sayı: 11 s. 217-222.

<sup>78</sup> Özkalp ve Kirel, s. 25.

girmesi bilgisayar teknolojisinin ve enformasyonun çok hızlı bir şekilde artması neticesinde dünyada birtakım yapısal değişiklikler meydana gelmiştir.<sup>79</sup>

### 2.3. Yeni Ekonomi'de Çalışan Profili: Bilgi İşçisi

#### 2.3.1. Bilgi İşçisinin Tanımı

Drucker'a göre bilgi işçisi, "Kapitalistlerin sermayenin üretici amaçlara nasıl yönlentileceğini bildikleri gibi, bilginin üretici amaçlara nasıl yönlentileceğini bilen bilgi yöneticileri, bilgi profesyonelleri ve bilgi işgörenleridir."<sup>80</sup> Esas katkılarını el emeğinden çok bilgileriyle yapan kimselerdir.<sup>81</sup>

Bilgi işçisi, "bilgilerle uğraşan, bilgileri depolayan, analiz eden, ilgililere ulaşmasını sağlayan, yeni bilgiler üreten kişi" şeklinde tanımlanabilir.

Bilgi işçileri şu dört tipte görülmektedir: "Mesleki ve teknik işçiler, yöneticiler, satış elemanları ile büro işçileridir."<sup>82</sup>

#### 2.3.2. Bilgi İşçisinin Ortaya Çıkışı

İnsanlığın başlıca geçim kaynağının tarımsal faaliyetler olduğu eski ekonomilerde, kas gücü üretimde verimliliğin temel dayanağı idi. Sanayi Devrimiyle bu güç yerini sermayeye ve dolayısıyla sermaye araçlarına bırakmıştır. Ekonomilerin sanayileşmesi, insanın güç, beceri ve enerjisini makinelere dönüştürmüştür. Son olarak sanayileşmesini tamamlamış ülkelerde görülen Yeni Ekonomi'de ise, bilgi birincil güç durumuna geçmiştir. "Bilginin kendisi, yalnız en yüksek kalitedeki gücün kaynağı olmakla kalmamakta, kas gücüyle servetin de en önemli girdisi haline gelmektedir. Başka bir deyişle; bilgi artık para gücüyle kas gücünün eki olmaktan çıkmış, bunların ruhu ve çekirdeği haline gelmiştir."<sup>83</sup>

Kas gücüne dayalı iş yaşamından, insanla iş arasında çeşitli araç-gereçlerin girdiği çalışma yaşamına, insanların yerine iş yapan makinelere ve nihayet bilginin birincil güç olduğu günümüz çalışma yaşamına ulaşılması nasıl gerçekleşmiştir? "Sanayi Devrimi'nin ilk

<sup>79</sup> Saroğlu, s. 217-222.

<sup>80</sup> Peter Drucker, *Kapitalizm Sonrası Toplum*, çev. Zülfü Dicleli, Türk Henkel Dergisi Yayınları, 1993, s. 16

<sup>81</sup> Alan Barker, *Yenilikçiliğin Simyası*, Çev. Ahmet Kardam, İstanbul: Türkiye Metal Sendikası Yayınları, 2002, s. 200.

<sup>82</sup> Thomas Stewart, *Entelektüel Sermaye Kuruluşların Yeni Zenginliği*, çev. Nurettin Elhuseyni ve Zülfü Dicleli, İstanbul: Mess Yayınları, 1997, s. 46.

<sup>83</sup> Toffler, *Yeni Güçler Yeni Şoklar*, s. 35.

bölümünde yeni teknoloji, patent ve zanaat becerilerinin gelişmesi sayesinde, bilgi alet, süreç ve ürünlere uygulandı. Daha sonra ise, sanayileşmenin ve bürokrasinin merkezileşmesiyle birlikte, çalışma analizi ve zaman ve hareket etütleri sayesinde, bilgi insan çalışmasına da uygulandı. Şimdi de üretkenlik rekabet üstünlüğü, bilginin kendi kendisine uygulanmasına bağlı bir şey haline geldi.”<sup>84</sup>

“Bilgi, para gibi kişinin dışında bir şey değildir. Bu yüzden herhangi bir kitabın bir veri bankasının veya bir yazılım programının içinde bulunan ve orada kalan değerler bilgi değildir. Oradakiler yalnızca enformasyondur. Bilgi her zaman insanın içindedir, bir insan tarafından öğrenilir, öğretilir ve doğru ya da yanlış kullanılır.”<sup>85</sup> Böyle olunca, en önemli kaynağın bilgi olduğu Yeni Ekonomi’de bilgi işçisi merkezi konuma yerleşmektedir.

Drucker, daha 1960’lı yılların başı gibi çok eski bir tarihte, bilgi işçisinin ortaya çıkışından bahsetmiştir. “Sosyal ağırlık merkezi bilgi işçisine doğru kaymıştır. Gelişmiş ülkelerde iyi işlere girebilmek ve meslek hayatında ilerleyebilmek, bir üniversite diplomasına sahip olmayı giderek daha gerekli kılmaktadır. İkinci Dünya Savaşı izleyen ve üniversitelere kaydolan öğrencilerin sayısında bir patlama görüldüğü ve bilginin hızla ekonominin temeli ve gerçek “sermaye”si haline geldiği on yıllarda bile, gelişmiş ülkelerde iyi bir işe ve iş güvencesine kavuşmanın en çabuk ve en kolay yolu eğitim değildi. “O zamanlarda henüz on yedi yaşında birisi için önemli olan; seri imalat yapan sendikalı bir fabrikaya, yarı-nitelikli işçi olarak girmektir. Bir yıl sonra –çoğu kez de daha kısa bir süre içinde- böyle bir işçi (bir tek Japonya dışındaki) bütün gelişmiş ülkelerde, üniversite diploması sahibi bir kimsenin on beş ya da yirmi yıl çalıştıktan sonra kazanmayı umabileceğinden daha fazlasını kazanırdı. Buna rağmen on beş ya da yirmi yıllık hizmetten sonra, seri imalat yapan fabrikanın yarı nitelikli işçisi, devlet memurlarını ve işleri sürekli olan öğretim üyelerini saymazsak, bir üniversite mezunundan gene de daha fazla iş güvencesine sahipti. Ama artık toplumdaki ağırlık merkezi yeni değerleri ve beklentileri olan yeni bir gruba –bilgi işçisine- doğru kaymaktadır.”<sup>86</sup>

Bilimsel ve teknik bilgide yaşanan patlama, bilgi teknolojisinin hızla yayılması ve hızla gelişen gücü, şirket katma değerinde bilginin gittikçe artan payı gibi pek çok etkenin bilgi işçisinin hakim güç olarak ortaya çıkışında etkili olduğu söylenebilir. Bir bakıma da, bilgi işçisi sayısındaki artışın, yukarıda etken olarak sayılanlara ivme kazandırdığı ileri sürülebilir.

<sup>84</sup> Barker, s. 200.

<sup>85</sup> Hasan Çoban, *Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş*, İstanbul: İnkılap Kitabevi, 1997, s. 45-46.

<sup>86</sup> Peter Drucker, *Yeni Gerçekler*, Çev. Birtane Karanakçı, Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1998, s.177-178.

### 2.3.3. Bilgi İşçisinin Yaptığı İşin Doğası

Geleneksel ekonomideki tarım, sanayi ve hizmetler şeklinde ayırımın ötesinde Yeni Ekonomi’de iki tip endüstri vardır. “İlki; başlıca ürünü bilginin kendisi olan endüstrilerdir, diğeri ise, bilgiyi yöneten ve aktaran endüstrilerdir. İlk grubun başlıca çıktıları yeni ürünler ve hizmetleri dönüştürücü araştırmalar olan yazılım, biyoteknoloji ve bilgi teknolojisi donanımları gibi endüstrilerdir. Bu endüstrilerde, mühendisler, bilim adamları, programcılar, tasarımcılar gibi işgörenler çalışırlar. Bu endüstriler, makineleşme, düz işçi ve hatta sermaye ile yönlendirilmez, bütün bir rolü araştırma, tasarım ve geliştirme ile ilgilenen bireyler yönlendirir. Diğer tarafta, ekonominin büyük bir payı günümüzde, bilginin yönetimi, işlenişi ve dağıtımına ayrılmıştır. Bu endüstriler telekomünikasyonlar, bankacılık, sigorta, reklamcılık, hukuk, tıp ve eğitim gibi endüstrileri ve yöneticiler, avukatlar, bankacılar, satış temsilcileri, muhasebeciler ve öğretmenler gibi meslekleri içerir. Bu endüstrilerde, acil bilgi elde edilmişinden çok, bilginin verimlice kontrol edilışı ve yönetimi, başarı için önemlidir.”<sup>87</sup>

Bilgi işçisinin çalıştığı şirketin faaliyeti, ister bilgi üreten endüstride olsun, ister bilgi yöneten ve aktaran endüstride olsun, bilgi işçileri bilgiyi ithal etmekte ve/veya ihraç etmekte ve/veya üretmektedir. Toffler bunu şu şekilde örneklemektedir: “Piyasa araştırmacıları “Çıktı-Girdi” elemanlarıdır. Dış dünyada müşteri tercihlerini inceler, öğrendiklerini yorumlayarak katma değer ekler, sonra daha yeni, yüksek kalitede enformasyonu şirkete verirler. Halkla ilişkiler görevlileri bunun tersini yapar. Şirketi dünyaya pazarlamak için içeriden enformasyon toplar, bunu dış dünyaya dağıtırlar. Bunlar “Girdi-Çıktı”cılardır. Muhasebeciler genellikle “Girdi-Girdi” tipleridir. Enformasyonun çoğunu şirket içinden toplar, yine şirket içinde dağıtırlar. İyi satış elemanları iki yönlü “İletici”dir. Enformasyon dağıtırlar ama aynı zamanda dışardan da enformasyon toplar, şirkete getirirler.”<sup>88</sup>

Bilgi işinde ortaya konan ürün, zihinsel süreçlerin bir sonucu olmaktadır. Yaratıcı düşünme, muhakeme, sentezleme ve analiz etme zihinsel süreçlere örnektir. Yeni fikirler bulma, mevcut fikirlere yenilik getirme, yeni fikirleri belli kriterlerle kıyaslayıp onları pazar gerçeklerine ve pratik olgulara uydurma, sonra ilgisiz görülenleri eleme bunlara eklenebilir. Kısaca bilgi işi, elden çok zihin emeği üzerine yoğunlaşır.

<sup>87</sup> [www.neweconomyindex.org](http://www.neweconomyindex.org)

<sup>88</sup> Toffler, *Yeni Güçler Yeni Şoklar*, s. 172.

### 2.3.4. Bilgi İşçisinin Yönetimi

Bilgi işçisinin yönetimi diğer işçilerin yönetiminden farklıdır. Bu farklılık, kişinin bilgi donanımı başta olmak üzere diğer işçilerde olmayıp kendilerinde olan özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Peter Drucker, **Yeni Gerçekler** adlı eserinde şöyle söylemektedir: “Bilgi işçilerinin çalıştıkları alan hayli dar olabilir, ama bilgi işçileri bu alanda patrondan daha bilgilidirler –ve bunun farkındadırlar. Kuruluştaki hiyerarşi içinde konumları ne kadar aşağıda olursa olsun, kendi aralarında işverene üstündürler. O halde bilgi işçisi ast olmaktan çok meslektaş ve iş arkadaşıdır. Öyle de yönetilmesi gerekir.”<sup>89</sup>

“Bilgi işçileri, hem ‘üretim araçları’na hem de ‘üretim aletleri’ne sahip olmalıydılar. Üretim araçlarının sahibi olacaklardır; çünkü bütün gelişmiş ülkelerde hızla tek gerçek sermaye sahipleri olarak emeklilik fonları belirlemektedir. Üretim aletlerinin sahibi olacaklardır; çünkü bilgi işçilerinin bilgisinin sahibi kendileridir ve nereye giderlerse gitsinler, onu birlikte götürürler.”<sup>90</sup> İleride “Entelektüel Sermaye” başlığı altında yer verilecek olan bilgi, beceri, yetenek vb. nitelikler, bilgi işçisine aittir, onun sermayesidir (insan sermayesi).

“El işçiliğinde çalışanlar üretim unsurlarına sahip değildirlere. Çok değerli deneyimlere sahip olsalar da, bu deneyimler yalnızca çalıştıkları yerlerde değerlidir. Başka yere taşınmaz. Oysa bilgi işçisi üretim unsurlarına sahiptir. Kafasındaki bilgi tamamen taşınabilir niteliktedir ve müthiş bir sabit sermayedir. Bilgi işçileri üretim unsurları kendilerine ait olduğu için, hareketlidirler. El işçilerinin, işin onlara olduğundan daha fazla gereksinimi vardır. Organizasyonun bilgi işçilerine, bilgi işçilerinin ona duyduğu ihtiyaçtan daha fazla ihtiyaç duyduğu her zaman doğru olmayabilir; ama çoğunlukla her iki tarafın birbirine eşit derecede duyduğu sembiyotik<sup>91</sup> bir ilişkidir.”<sup>92</sup> Dolayısıyla, Yeni Ekonomi’de bilgi işçisinin istihdamında yönetim kavram ve uygulamalarının yeniden gözden geçirilmesi gerektiği düşünülebilir.

“Bilgi işçileri sadece geçimlerini sağlayan bir işle memnun edilemezler. Onların arzuları ve işlerine bakış açıları, profesyonel ve entellektüeldir.”<sup>93</sup> “Bilgi işçilerinin soracakları ilk sorunun “Yaptığım iş, şirket için, ya da hastane için veya müze için yararlı mıdır?” sorusu olması beklenemez. Şu soruyu sormaları daha muhtemeldir: “Yaptığım iş, profesyonelce olur

<sup>89</sup> Drucker, **Yeni Gerçekler**, s. 183-184.

<sup>90</sup> Drucker, **Kapitalizm Sonrası Toplum**, s. 16.

<sup>91</sup> Sembiyotik ilişki, benzer özelliklere sahip olmayan tarafların, aralarında “alış-veriş” işlemleri gerçekleştirerek hayatta kalabilmeyi sağladıkları ilişkidir. Alış-veriş işlemleri, elde olanların karşılıklı paylaşılmasını içerir.

<sup>92</sup> Peter Drucker, **21.Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**, çev. İlhan Bahçivangil ve Gülenay Gorbon, İstanbul: Epsilon Yayınları, 2000, s. 164.

<sup>93</sup> Peter F. Drucker, **The Age of Discontinuity**, New York: Harper & Row Publishers, 1969, s. 289.

mu?” Kuşkusuz, mesleğin onları çalıştıran kurumun misyonuna, ihtiyaçlarına ve gereklerine uyarlanmasının zorunlu olduğunu bilir ve bunu genellikle kabul ederler. Ama bu giderek daha büyük bir oranda, ilk düşünce olmaktan çok, ikinci düşünce haline gelmektedir; aslında özellikle büyük ticari işletmelerdeki bilgi işçilerinin pek çoğu bunu “benim işim” gibi görmekten çok “üst yönetim kademelerinin işi” olarak görmektedir.<sup>94</sup> Bu nedenle, bilgi işçisinin profesyonel değerleri ile işletmelerin verimlilik, karlılık gibi ticari hedeflerinin nasıl dengeleneceği belki de en önemli yönetim sorunu haline gelmiştir.

Bilgi işçisinin yönetimi ile ilgili diğer bir konu, bilgi işçisini bir emek maliyeti olarak değil de bir varlık olarak görülmesi gerekliliğidir. Maliyetler en aza indirgenmeye çalışılır, mümkünse maliyetten kaçınılır. Varlıklar ise artırılmaya çalışılır. “Bilgi işçileri ne alınabilirler ne satılabilirler. Şirketin alınmasıyla veya birleşmeyle gelmezler. Gerçekte, en yüksek “değer” olduğu halde “piyasa değerleri” yoktur- bu da “varlık” terimine hiçbir anlamda uymadıklarını gösterir.”<sup>95</sup>

Diğer bir konu da, bilgi işçisine yönelik yönetim tarzıdır. Drucker’ın bilgi işçisinin ast olmaktan çok meslektaş ve iş arkadaşı şeklinde yönetilmesi gerektiği savına paralel olarak Handy profesyonel çalışanlar için şunları ifade etmektedir: “Genellikle iş güvenliğine, bağımsızlık garantisine, etki gücüne, imkanlara ve mesleki tatmine daha işin başından sahiptir. Ancak bu tür insanları yönetme ve onlara lider olma arzusu içinde bulunanlar için böyle bir işyeri cehennemden farksız olur. Bunun en büyük nedeni, profesyonellere kısıtlama getirilmesinin, onları bazı kurallara uymaya zorlamanın imkansızlığıdır. İşten çıkarma, para kesintisi uygulama veya herhangi bir biçimde ceza vermeye kalkışma, liderin yetki sınırlarının çok uzağındadır. Terfi ve seçim gibi karar vermeyi gerektiren bazı konular bile, birbirine tümüyle eşit insanların oluşturduğu gruplar tarafından gerçekleştirilir. Emir almayı hiç sevmezler. Form doldurmaktan, rapor yazmaktan ve kendi düşüncelerini savunma zorunda kalmaktan hoşlanmazlar. Yeteneklerini bilirler ve özgürlükçülük, bağımsızlık ve bireysellik felsefesine uygun tarzda davranırlar. Şirketler onları, kendilerine izin verdikleri ölçüde yönetmeye katlanırlar; çünkü yeteneklerine ihtiyaçları vardır. Günümüzün gelişen teknolojisiyle birlikte yeni profesyoneller türemektedir. Bilgisayarla uğraşan sistem analistleri, araştırmacı bilim adamları, halkla ilişkiler uzmanları ve şirketlere danışmanlık hizmeti verenler yeni grubu oluşturmaktadır. Bu kişiler sadece belirli bir süre için bir şirkete bağlanırlar ve kendilerini, yeteneklerini sadece o süre için belli kuruluşun hizmetinde

<sup>94</sup> Drucker, *Yeni Gerçekler*, s. 188-189.

<sup>95</sup> Drucker, *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*, s. 174.

kullanan profesyoneller olarak görürler. Bir işin, bir projenin ve bir görevin zirvesinde işi bırakan profesyonellere çok sık rastlanır. Bunu herşeyi iyi bildikleri ve artık o mevkide kalarak öğrenebilecekleri başka hiçbir şey kalmadığı için yaparlar. İşverene müşteri muamelesi yapmak onlar için çıldırtıcı bir zevktir. Profesyonelleri etkilemek çok zordur. Şirketin gücünü küçümsedikleri ve kendilerini şirketin bir parçası gibi görmedikleri için onlara karşı kullanılacak silahlar şirketin varlığı ve gücü, ya da bireye sağladığı olanaklar olamaz. “Etkileme” veya “değiştirme” sözcükleri bile profesyonelin “Özgürlüğüm elden gidiyor” paniğine kapılması için yeterlidir. Bu kişilerde “ben” kavramı çok gelişmiştir ve tüm yaşantılarına yansır. Böylelerini bir şirket bünyesine almak sonu gelmeyecekmiş gibi görünen bir yığın görüşmeden sonra ancak mümkün olabilir. Yaşamlarında olacak en küçük bir değişikliği, yeni işin onların hayatını nasıl etkileyeceğini bilmek isterler.”<sup>96</sup> Toffler da bu doğrultuda Sony kurucularından Akio Morita’yla olan söyleşisinden Morita’nın şu sözünü aktarmaktadır: “Bir fabrika işçisine sabah tam 7:00’de işinin başında olmasını veya üretmesini söyleyebilirim. Fakat bir araştırmacı veya bir mühendise sabahın yedisinde işbaşı yapmasını ve fikir üretmesini anlatamam.”<sup>97</sup>

Bilgi işçilerini yönetmek, yönlendirmek farklı bir düşünce yapısı, farklı yetenekler ister. Entelektüel sermayelerini ellerinden kaçırmak istemeyen şirketler farklı organizasyon yapılarına ve farklı liderlere ihtiyaç duyacaktır. Patron benim yaklaşımıyla davranan liderler bilgi işçilerini, şirketin entelektüel sermayesini oluşturan gençleri yönetemeyecektir. Bilgi işçilerini yönetebilmek için “antrenör” gibi davranmak, otorite yerine kişisel iletişim ve yönetim tekniklerini kullanmak gerekecektir. Yöneticilerin rolü tamamen değişecektir. Yöneticiler “kontrolör” olmaktan çıkıp, “antrenör” rolünü üstlenecek ve gençlerin yolunu açacaktır.<sup>98</sup>

Son olarak şu eklenebilir ki, şirketlerin bilgi işçisine yönelik eğilimleri, tutumları ve yönetim tarzları, bilgi işçilerinin en iyilerinin elde tutulmasını, elde olmayanlarının da işletmeye çekilmesini sağlayacaktır. Bir bakıma, bu sayede Yeni Ekonomi’nin yoğun rekabetine karşı diğer firmalara kıyasla “göreceli avantaj” yakalanacaktır.

<sup>96</sup> Charles Handy, *Süper Yönetim*, çev. Seden Hatay, İstanbul: İlgı Yayıncılık, 1995, s. 34-36. ve s. 72-75.

<sup>97</sup> Alvin Toffler, *Dünyayı Nasıl Bir Gelecek Bekliyor*, çev. Murat Çiftkaya, 2.Baskı, İstanbul: İz Yayıncılık, 1997, s.48.

<sup>98</sup> F. Sedef Seçkin, “İnsan Kaynaklarında 21. Yüzyıl Stratejisi”, Mark Thomas’la Söyleşi, *Capital Aylık Ekonomi Dergisi* (Kasım 1999), Sayı: 11, Yıl: 7 s. 194-196.



### 2.3.5. Bilgi İşçisinin Verimliliği

“20. yüzyılda yönetimin en önemli ve gerçekten eşsiz katkısı, imalatta el işçisinin verimliliğini elli kat artırmasıdır. Yönetimin 21.yüzyılda yapması gereken en önemli katkı da benzer şekilde bilgi işinin ve bilgi işçisinin verimliliğini artırmak olacaktır.”<sup>99</sup> “Son yüzyılda, dünyada lider olarak ortaya çıkan ülkeler ve endüstriler el işçiliği verimliliğinde önde gelen ülke ve endüstrilerdir. Bu ülkelere örnek olarak öncelikle ABD, daha sonra Japonya ve Almanya verilebilir. Bundan sonra en fazla elli yıl içinde, dünya ekonomisinde liderlik, bilgi işçisinin verimliliğini en sistematik ve en başarılı biçimde yükselten ülkelere ve endüstrilere kayacaktır.”<sup>100</sup> Bu nedenle, bilgi işçisinin verimliliği konusunun bilgi işçisinin yönetimi konusundan ayrı olarak ele alınması gereği doğmuştur.

Kol gücü katkıya yöneliktir. İki öküz bir öküzün çekebileceği yükün neredeyse iki katını çeker. Beceri bölümlendirilmeye yatkındır. Her biri bir işin bir yönünü öğrenmiş olan üç adam, örneğin; masanın bacaklarını yapıştırmak gibi, marangozluk işinin tüm yönlerinde beceri sahibi olan tek bir insandan çok daha fazla iş çıkarabilirler. Ama bilgi işindeyse, bırakın iki kat bir şeyler ortaya koymayı, vasat iki insan, performans yönünden yetkin bir kişiden daha fazla bir şeyler ortaya koyamayabilir. Onlarda birbirlerini engelleme ve dolayısıyla tek bir yetkin insanın yaptığı işten çok daha azını yapma eğilimi sözkonusudur. Hepsinden öte, bilgi işinde, kişi gücüne göre görevlendirilmelidir. Dolayısıyla bu; bilgi işçilerini, kendilerinin yapabildikleri şeyi sonuçlar üretebilecekleri ve katkı sağlayabilecekleri yere yerleştirmeye sürekli olarak önem vermeyi ifade eder.<sup>101</sup>

Bilgi işçisinin verimliliği, potansiyellerini sonuca çevirebilecekleri işlerle görevlendirilmesini ve ne kadar iyi çalışırlarsa çalışsınlar yeteneklerinin ve bilgilerinin sonuç üretemeyeceği işlerle görevlendirilmemesini gerektirir. Bu nedenle, bilgi işçilerini kendilerine özgü güçlerinin gereğinden fazla ve farklı sonuçlar üretebileceği işlere yerleştirme sorumluluğu üstlenilmelidir.<sup>102</sup>

El emeği işçisinin aksine bilgi işçisi sermaye yatırımıyla değiştirilemez. Tam tersine, sermaye yatırımı bilgi işçisi ihtiyacını artırır. Örneğin; büro işleriyle uğraşanların sayısını azaltmak üzere bilgisayar sistemleri kuran şirketlerin pek azı beklentilerini gerçekleştirmiştir. Bilgisayar kullanan şirketlerin çoğu, isimleri “operatör” ya da “programcı” da olsa daha

<sup>99</sup> Drucker, 21.Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları, s. 151.

<sup>100</sup> A.g.e., s. 173.

<sup>101</sup> Peter F. Drucker, *The Changing World of The Executive*, First Edition, USA: Times Books, 1995, s. 116.

<sup>102</sup> Peter F. Drucker, *Fırtınalı Dönemlerde Yönetim*, çev. Bülent Toksöz, İstanbul: İnkılap Kitabevi, 1998, s. 32-33.

pahalı büro çalışanlarına ihtiyaç duyduklarını görmüştür. Otomasyonun tüm yapabileceği, istihdamı düşük ücretli el emeğinden çok daha yüksek ücretli teknik ya da profesyonel emeğe kaydırmaktır.<sup>103</sup> “Emeğin” kalifiye, bilgili, yönetim kademesinde yer alan ve profesyonel çalışanlar anlamına geldiği her yerde, bu şekilde bir tasarruftan söz edilemez. Bu durumda “emeğin” verimliliğini artırmanın tek yolu; çalışanların verimliliğini, yani zamanın ve bilginin verimliliğini artırmaktır.<sup>104</sup>

Bilgi işçisinin verimliliği “Görev nedir?” sorusunun sorulmasını gerektirir. Bu aynı zamanda el işçisi verimliliğinden en farklı olan sorudur. El işinde kilit soru her zaman “İş nasıl yapılmalıdır?” olmuştur. Bunun bir nedeni şudur: Bilgi işi, el işinin aksine, işçiyi programlamaz. Otomobil montaj hattında tekerlek takan bir işçi, bir hattan araba şasisinin diğer hattan tekerleğin aynı zamanda gelmesiyle programlanmıştır. Bilgi işçisinde ise bunun tersidir. Bir hastanın aniden komaya girmesi, elbette hemşirenin görevini kontrol eder ve onu programlar. Ama aksi halde, zamanını hastanın yanında mı yoksa belgeleri doldurarak mı geçireceği büyük ölçüde hemşirenin kararına kalmıştır.<sup>105</sup>

Bilgi ve hizmet işlerinde üretkenliği artırmak için iş ve görev üzerinde yoğunlaşma gerekir. İmalat işlerinde görev açık tanımlanmıştır. Taylor’un yüz yıl önce incelediği kum küreyen işçi, kumu küreleyeceği yere getirmek zorunda olmamıştır. Bu başkasının görevi olmuştur. Makineye ayarlı çalışmada işçiyi makine yoğunlaştırır; işçi makinenin hizmetindedir. Makinenin (eğer kullanıldığında) işçinin hizmetinde olduğu bilgi işinde ve çoğu hizmet işinde ise, üretkenliğin artması için performansa katkıda bulunmayan faaliyetlerin tasfiye edilmesi gerekir.<sup>106</sup> Bilgi işinde başarının ilk koşulu, bilgi işçilerinin göreve konsantre olmalarını mümkün kılmak ve bunun dışında her şeyi olabildiğince elimine etmektir.<sup>107</sup>

Bilgi işçisinin görevi tanımlandıktan sonra, kendisinin yapabileceği gereklilikler; kalite, kantite, zaman ve maliyet konusunda sorumluluk alması, sürekli yeniliği, sürekli öğrenme ve öğretmeyi işine katması şeklinde sıralanabilir.<sup>108</sup>

Bilgi işçisinin verimliliği sadece çıktı miktarıyla ilgilenmez. Kalite de en az o kadar önemlidir. El işçiliğinde, elbette kalitenin önemi vardır. Ama kalitenin yokluğu bir kısıtlamadır. Ancak bilgi işinin çoğunda, kalite asgari bir şart ve kısıtlama değildir. Kalite

<sup>103</sup> A.g.e., s. 35.

<sup>104</sup> A.g.e., s. 37.

<sup>105</sup> Drucker, 21.Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları, s. 159-160.

<sup>106</sup> Drucker, Kapitalizm Sonrası Toplum, s. 93.

<sup>107</sup> Drucker, 21.Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları, s. 160.

<sup>108</sup> A.g.e., s. 161.

çıkıntının özüdür. Bir öğretmenin performansına karar verilirken, sınıfında kaç öğrenci olduğu sorulmaz. Kaç öğrencinin bir şeyler öğrendiği sorulur; bu bir kalite sorusudur.<sup>109</sup> Bilgi işinde kaliteyi tanımlamak ve tanımı bilgi işçisinin verimliliğine dönüştürmek, bu nedenle, büyük ölçüde görevi tanımlama sorunudur.<sup>110</sup>

Bilgi işçilerinin üretkenliğinin iyileştirilmesi örgüt yapılarında köklü değişiklikler gerektirecektir. Hatta tamamen yeni örgütler de gerektirebilir. “Kademe” sözcüğü bilgi işinin ve bilgi işçisinin sözlüğünden bütünüyle silinecektir. Bunun yerini “görevlenme” sözcüğü alsın gerektir.<sup>111</sup>

### 2.3.6. Bilgi İşçisinin Ekonomi İçindeki Yeri

Bilgi işçisinin ekonomi içindeki payı günümüze kadar artarak gelmiştir. Aşağıdaki Tablo 1’de bilgi işçileri ile diğer işçilerin ABD’li işgücü içindeki payları tahmini olarak verilmiştir.

**Tablo 1: İşgücü Dağılımı**

	1700	1800	1900	1988	1995
Tarım	% 70	% 65	% 40	% 3	% 3
Üretim	10	15	40	26	15
Hizmet	15	15	15	15	15
Bilgi	5	5	5	56	67
Toplam	100	100	100	100	100

Kaynak: David R. Vincent, *The Information-Based Corporation*,  
Down Jones-Irwin, 1990, s. 7.

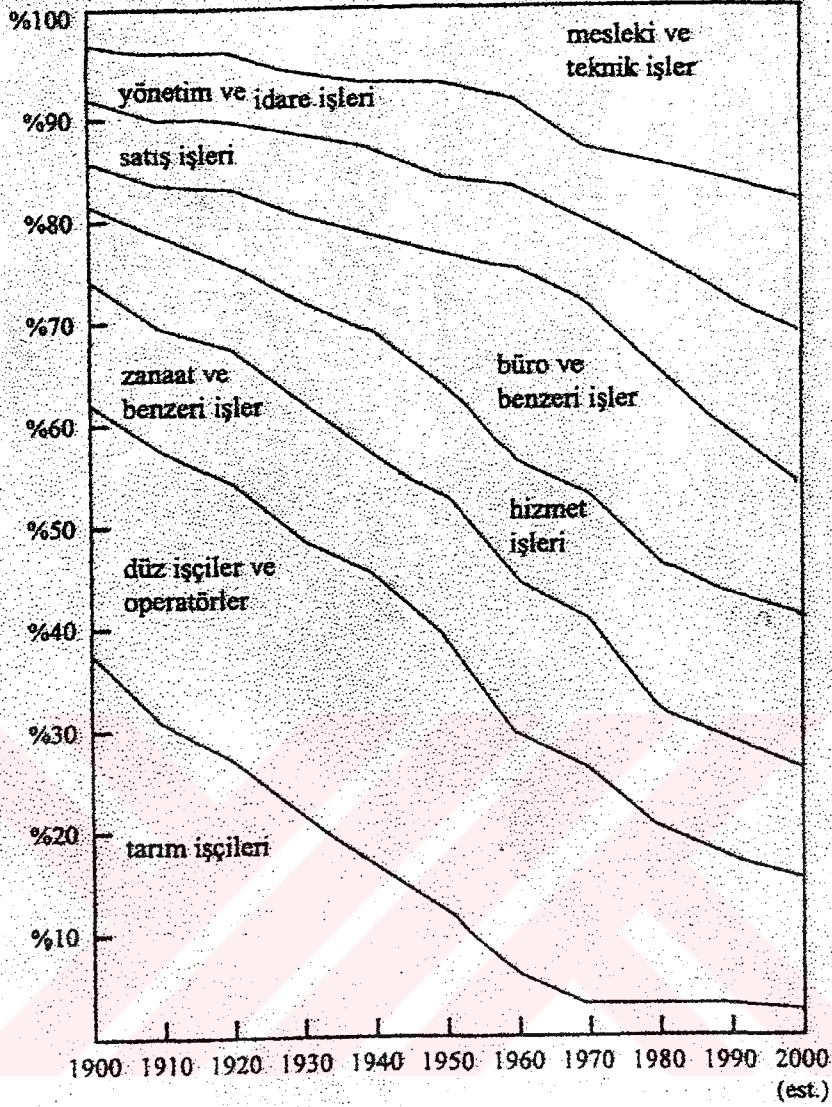
Yukarıdaki Tablo 1’de, Sanayi Devrimine kadar tarım işçilerinin üçte ikilik ezici çoğunluğa sahip olduğu görülmektedir. Sanayi Devriminden sonra, sanayi (üretim) işçilerinin sayısının yükselişe geçtiği, buna karşılık tarım alanında çalışan sayısının hızla düştüğü görülmektedir. Tablo 1’de, 1988 yılında bilgi işçisinin çoğunlukta olduğu ve 1995 yılında üçte ikilik çoğunluğu yakalayacağı, hizmet işçilerinin ise yıllar itibariyle aynı kaldığı da görülebilir.

Aşağıdaki Şekil 3’te, bilgi işçisi sayısındaki artış, kendi içinde “mesleki ve teknik işçiler”, “yöneticiler”, “satış elemanları” ve “büro işçileri” şeklinde ayrımlanarak gösterilmektedir.

<sup>109</sup> A.g.e., s. 159-160.

<sup>110</sup> A.g.e., s. 163.

<sup>111</sup> Drucker, *Kapitalizm Sonrası Toplum*, s. 96.



Şekil 3: Bilgi İşçisinin Yükselişi

Kaynak: Thomas Stewart, **Entelektüel Sermaye Kuruluşların Yeni Zenginliği**, çev. Nurettin Elhuseyni ve Zülfü Dicleli, İstanbul: Mess Yayınları, 1997, s. 46.

Şekil 3'te görüldüğü gibi bilgi işçileri olarak nitelendirilen mesleki ve teknik işlerle, satış işleriyle, yönetim ve idare işleriyle, büro ve benzeri işlerle uğraşanlar, toplam işgücü içinde sürekli bir artış göstermiştir. Ayrıca, 2000'li yıllara doğru bu artışın devam edeceği tahmin edilmiştir. Buna karşın, tarım işleri işçileri ile sanayi işçisi olarak nitelendirilen düz işçiler ve operatörler ise 20. yüzyılın başından sonuna kadar sürekli bir düşüş göstermiştir. Bununla beraber Şekil 3'te, zanaat ve benzeri işlerde dikkate alınabilecek bir değişme görülmezken, hizmet işlerinde az da olsa bir artış görülmektedir.

Bilgi işçisiyle ilgili olarak eklenebilecek son bir nokta da, bilgi işçileri dışındaki işçilerin yaptıkları işlerde bile radikal değişimlerin görülmesidir. Başka deyişle; diğer işlerin bilgi içeriğinin artmakta olmasıdır. "Dove sabunu yapan işçiler, zamanlarının çoğunu fiçileri

karıştırarak ve parfüm ekleyerek geçirmemektedirler. Bunun yerine, üretim sürecini yönlendiren teknoloji harikası cihazların konsollarını kullanmaktadırlar. Ürün ve üretim süreci kalitesini geliştirmek için histogramlar, Pareto kartları ve Ishikawa diyagramları gibi pek çok şeyden yararlanmaktadırlar.”<sup>112</sup>



---

<sup>112</sup> Frances Horibe, **Managing Knowledge Workers: new skills and attitudes to unlock the intellectual capital in your organization**, Canada: John Wiley & Sons, 1999, s. xi.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YENİ EKONOMİ'DE ORTAYA ÇIKAN DEĞİŞİMLERİN YÖNETİCİ-ÇALIŞAN İLİŞKİLERİNE ETKİLERİ

Yeni Ekonomi olgusunun yayılıp geliştiği 1990'lı yıllarda pek çok değişime tanık olunmuştur. Bu değişimlere ayak uydurmaya yönelik olarak Toplam Kalite Yönetimi, Personel Güçlendirme (Empowerment), Sıfır Hiyerarşi, Yalın Yönetim, Entelektüel Sermaye, Doğru Ölçeği Bulma (Rightsizing), Kıyaslama (Benchmarking), Yığılım Organizasyonlar, Öğrenen Organizasyon, Bilgi Yönetimi gibi modern sonrası güncel ve çağdaş pek çok kavram ortaya çıkmıştır. Yönetim alanında ortaya çıkan bu kavram ve yaklaşımların bir kısmı daha önce de vardı, ancak yaygınlığı ve popülaritesini Yeni Ekonomi ortamında kazanmıştır.

Bu kavram ve yaklaşımlar, içerik ve uygulama yönleriyle benzerlikler göstermektedir. Hem bu nedenle, hem de yönetici-çalışan ilişkilerine farklı boyut kazandırması nedeniyle bu çalışmada bunlardan başlıcalarına yer verilmesi tercih edilmiştir.

Aşağıda, Yeni Ekonomi'deki değişimlerin yönetici-çalışan ilişkilerine etkisi, "yönetim paradigmasındaki değişimler", "örgüt yapılarındaki değişimler" ve "bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler" şeklinde üç temel grupta ele alınmıştır.

### 1. YENİ EKONOMİ'DE YÖNETİM PARADİGMASINDAKİ DEĞİŞİMLERİN YÖNETİCİ-ÇALIŞAN İLİŞKİLERİNE ETKİLERİ

#### 1.1. Yaratıcı Bireye Yönelik Yenilikçi Yönetim

Yeni Ekonomi, yeniliklere ve yenilikçi fikirlere dayanan bir ekonomidir. Bu ekonomide işletme yöneticilerinin, çalışanların yaratıcılığına yönelik yenilikçi yönetim sergilemeleri önem taşımaktadır.

Yeni Ekonomi'de yenilik dalgası ile iç içe geçen acımasız rekabet; teknoloji temelli ürünler ve hizmetlerin, kendi pazarlarına girişi ile kendinden daha üstün ürün ve hizmetlerin yerini alması arasındaki zamanı kısaltmaktadır. Yenileme daha hızlı bir şekilde pazara sürme, rekabetçi avantajın daha önemli belirleyicisi haline gelmiştir. Bilgi teknolojileri gibi bazı sektörlerde yenileme adımları öyle hızlı bir şekilde demode olmaktadır ki, firmalar ayakta kalmak için daha hızlı koşmak zorunda kalmaktadırlar. Örneğin, bilgisayar parçaları haftada bir değerinden %1 kaybetmektedir. Otomobil üretimi gibi diğer sektörlerde, global rekabet, ürün geliştirme ömrüne yönelik baskıya yol açmaktadır.<sup>113</sup>

<sup>113</sup> www.neweconomyindex.org

Yeni Ekonomi'nin ilkesi "kendi ürününün modasını kendin geçir" olacaktır. Eğer yeni ve başarılı bir ürün geliştirilmiş ve piyasaya sürülmüşse, hedefin bu ürünün daha gelişmişinin ortaya çıkarılması ve ilk ürünün modasının geçirilmesi olması gerekir. Çünkü bu ürünü üretici geliştirmese, bir başkası, muhtemelen rakipler geliştirecek ve onu modası geçmiş hale getireceklerdir. Mesela, Microsoft firmasında çalışan teknoloji uzmanlarından birine göre, Microsoft Windows 95'i piyasaya sürmekle gene kendi ürünü olan tüm zamanların en çok satan yazılımı olan DOS'un modasının geçmesine neden olmuştur. Microsoft'un ürün ve standartlarla rekabet içinde belirlediği ilkelerden biri şudur: "Sürekli yeni ürün geliştir ve periyodik olarak eski ürünlerin modasını geçmiş hale getir."<sup>114</sup>

Yeni Ekonomi'nin daha fazla yenilik yönünde sunduğu böyle bir pazar ortamında, işletmelerin olumsuzlukları fırsatlara dönüştürmesi yenilikçi yöneticilerin varlığını gerektirmektedir. Yenilikçi yönetici, olumsuzlukları fırsata dönüştürmek, fırsatları rakiplerinden önce yakalamak ve yeni fırsat alanları oluşturmak zorundadır. Bunları gerçekleştirmek için beraber çalıştığı bireylerin yaratıcılığına ihtiyaç duyacağı açıktır.

Yenilik bir değişim sürecidir, ancak her değişim yenilik değildir. Yaratıcılık ile yenilik arasında da önemli ayrımlar bulunmaktadır. Yaratıcılık, fikir üretme ile ilgilidir. Yaratıcılık genel anlamda, önceden mevcut olan fikirlerden yeni bazı fikirlerin üretilmesidir. Yenilik ise, bir sorunun çözümü için yaratılmış bir fikirden yararlanmadır. Buluşun meydana gelmesi sırasında geçirilen sürece, "yaratıcılık süreci" denilmektedir. Bu durumda yaratıcılığın, yenilikten önceki ürünü buluştur.<sup>115</sup>

Yaratıcı çalışan ile yenilikçi yönetici bir bütündür. Bunlardan biri olmazsa şirket içinde yenilik faaliyeti gerçekleşmez. Eğer yönetici uygun örgütsel ortamı sağlayamazsa çalışanın yaratıcı yönü ortaya çıkmayacaktır. Aynı şekilde yaratıcı çalışanın buluşu uygulamaya aktarılmazsa, sahiplenilmezse, yöneticinin yenilikçiliğinden söz edilemeyecektir. Ancak burada yöneticinin çalışanlarına yönelik yaratıcılıklarını destekleme yönünde sergiledikleri yenilikçi tutum daha büyük önem arz etmektedir.

Yenilikçi yöneticileri şampiyon olarak nitelendiren Peters ve Waterman, Texas Instruments'in yöneticisinin şu sözünü aktarmaktadır: "İstisnasız tüm başarısızlıklarda, ürünle ilgili olarak gönüllü bir şampiyon bulunmadığını, görevin zorla ikna edilen birine verildiğini gördük. Bir ürünü destekleyip desteklememeye karar vermek için artık yeni bir dizi ölçüt kullanıyoruz.

<sup>114</sup> Akın, s. 40.

<sup>115</sup> Gönül Budak, *Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey*, Birinci Basım, Sistem Yayıncılık, 1998, s. 16.

Ölçütlerden birincisi, inatçı, gönüllü bir şampiyonun bulunup bulunmadığı. Pazar potansiyeli ve projenin ekonomik olup olmadığı gibi ölçütler daha sonra geliyor.”<sup>116</sup>

Yöneticilerin, yenileşme çabalarına önem verme nedenlerden biri, işgörenlerle ilgili nedenlerdir. Bu nedenler; yetenekli ve istekli işgörenleri işletmeye çekebilmek ve bunların işletmede kalmasını sağlamak, örgütteki tüm işgörelere işlerinden zevk almaları ve işlerine anlam kazandırma olanaklarını vermek ve örgütsel sorunların çözümünde onlardan yardım isteyerek onları işe karşı güdülemektir.<sup>117</sup> Nitekim bu nedenlerle ilgili olarak özellikle büyük işletmeler, organizasyon içi girişimcilik eğilimini destekleyen ve ödüllendiren bir ortam yaratmaya çalışmaktadır.<sup>118</sup>

Matsushita Electric Industrial Company'nin kurucusu Konosuke Matsishuta, ABD şirketleri ile Japon şirketleri arasındaki rekabet konulu konuşmada şunları ifade etmiştir:

*“Biz kazanacağız ve siz kaybedeceksiniz. Bu konuda elinizden bir şey gelmez, çünkü başarısızlığın nedeni içinizdeki hastalık. Şirketleriniz Taylor'un ilkelerini temel alıyor. Daha da kötüsü, kafalarınız da Taylorlaşmış. İyi yönetimin bir yanda yöneticiler, bir yanda işçiler, bir yandan düşünenler, bir yanda sadece çalışabilenler anlamına geldiğine inanıyoruz. Size göre yöneticilik, yöneticilerin fikirlerini işçilerin ellerine aktarabilme sanatı.*

*Biz Taylor aşamasını geçtik. İş dünyasının inanılmaz derecede karmaşıklaştığının farkındayız. Şirketlerin ayakta kalıp kalmayacağı belli değil. Bu nedenle şirket, ayakta kalmak için tüm elemanlarının akıllarına dayanmalı. Bizler için yönetim, tüm işgücünün entelektüel bağlılığının şirketin hizmetinde olması demek.*

*Bu zorlu mücadeleden başarıyla çıkmak için birkaç teknokratın, ne kadar parlak olurlarsa olsunlar, zekasının yeterli olmayacağını biliyoruz. Şirketin iyi ve kötü günlerde ayakta kalmasını, yeni ortamın şartlarına uyum sağlamasını, ancak tüm elemanların zekaları sağlayabilir. Evet biz kazanacağız ve siz kaybedeceksiniz. Çünkü siz, bizim asla etkisine girmedığımız çağdışı Taylorizm'den kurtulamıyorsunuz.”<sup>119</sup>*

Tüm beyin faaliyetinin çalışandan alınıp yöneticiye aktarıldığı, çalışan ile yönetici arasında yapanlar ve düşünenler şeklinde ayırım yapıldığı Taylorist düşünce; ancak sanayi dönemindeki

<sup>116</sup> Thomas J. Peters ve Robert H. Waterman, Jr., *Yönetme ve Yükselme Sanatı Mükemmeli Arayış*, Çev. Selami Sargut, 2. Basım, İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi, 1995, s. 283.

<sup>117</sup> Budak, s. 16.

<sup>118</sup> Hodgetts, s. 756.

<sup>119</sup> Jeffy Pfeffer, *Rekabette Üstünlüğün Sırrı İnsan*, İkinci Baskı, Sabah Kitapları, 1994, s. 198-199.



çevresel şartlarda geçerli olabilecek bir düşünce idi. Matsishuta'nın da ifade ettiği gibi Taylorizm geçerliliğini büyük ölçüde kaybetmiş, Japonlara ait "bir işi en iyi o işi yapan bilir" felsefesi yaygınlaşmıştır. Hele acımasız rekabet koşullarının hakim olduğu Yeni Ekonomi'de, şirket yöneticilerinin çalışanlarını bir çift el olarak görmek yerine bir düşünce kaynağı olarak görmeleri gerektiği anlaşılmaktadır.

Bir firmaya yenilikçi damgasını vuran, yöneticilerin yenilikçi tutumlarından kaynaklanan yaratıcılığa açık davranışlarıdır. Yenilikçi örgütteki tepe yöneticisi sık sık alt kademe yöneticileriyle bir araya gelerek onlara "Ne gibi fırsatlar görmektesiniz?" sorusunu yönelterek örgüte ve çalışanlarına yeniyi ve değişik olanı arama fırsatı vermektedir. Yaratıcılıklarını açığa çıkarmak için başta beyin fırtınası olmak üzere pek çok yaratıcı sorun çözme tekniğini uygulayan yöneticiler, insanların yaratma potansiyellerini açığa çıkarmaya çalışırlar.<sup>120</sup>

Şirketlerin yönetiliş biçimlerinin, örgütsel yapılarının ve örgüt kültürünün yöneticilerin yenilikçiliği ve çalışanların yaratıcılığı ile bağdaşması gerekmektedir. Onları makul ve ciddi olmamakla suçlayan, ortalığı karıştırıcı birer kişi olarak gören, hoşgörüsüyle yaklaşmayan şirketlerin yenileşme faaliyetinde başarılı olacaklarından söz edilemez. Bu bağlamda Peters ve Waterman'a göre "Şampiyonlar öncüdürler ve öncüler mermi yağmuruna tutulur. Şampiyonlardan en iyi yararlanan şirketler, bu öncülerinin ilerleyebilmeleri için en güçlü destek ağını kuranlardır. Bu noktayı önemle vurgulamak gerekir. Çünkü; destek sistemi yoksa, şampiyon da yoktur. Şampiyon yoksa yenilik de yok demektir. Kusursuz şirketlerin bizi en çok etkileyen yanı, şampiyonlara sağladığı kapsamlı destek sistemleridir. Gerçekte kusursuz şirketler şampiyon yaratmak amacıyla yapılaştırılmışlardı. Başka deyişle, sistemleri "sızıntı" yapacak bir biçimde tasarlanmıştı. Bu özellik şampiyonlara birşeyler yapabilme olanağı sağlıyordu."<sup>121</sup>

Yöneticiler çalışanlarına yönelik olarak;<sup>122</sup>

- Fikirlerini açıklamaları ve uygulamaya koymaları için izin ve olanak sağlamalı,
- Örgütün iç yaşamını değiştirme ve buna ilişkin projeler yapma hakkı vermeli,
- Yönetimin kural ve geleneklerine dayalı yapısına uymaya zorlamamalı,
- Bunun yerine bir ölçüde belirsizlik yaratarak yaratıcılıklarını sınamalarına ve örgüte katkılarını gerçekleştirmeye izin vermeli,

<sup>120</sup> Budak, s. 161.

<sup>121</sup> Peters ve Waterman, s. 293-294.

<sup>122</sup> Fatma Zehra Savi, "Örgütsel Yaratıcılık ve Onu Etkileyen Faktörler", 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'ne sunulan bildiri, s. 801.

- Daha açık bir çerçeveye oturtulmuş, kendini ifade etmeye, kendi kararlarından yola çıkabilme olanağı sağlayan bir çalışma ortamı yaratmalı,
- Kendi gizli güçlerini gerçekleştirme izni vermelidir.

Örgütte otomasyon uygulamasının önemli bir yenilik sağlayıcı, dolayısıyla çalışanların yaratıcılıklarını ortaya çıkarıcı bir araç olduğu söylenebilir. Otomasyon sayesinde daha sağlıklı örgüt tasarımlarının yapılması, istenmeyen işlerin ve rutin görevlerin öneminin ya tamamen ortadan kaldırılması ya da azaltılması sonucuna varılmaktadır. Otomasyon mekanik, gündelik ve belirli işlemleri sistemlere bırakarak insanların özel yeteneklerinden daha fazla yararlanabilme özelliğini doğrulamaktadır.<sup>123</sup>

Örgütte sorumsuz bireycilik ve kör bir uyumculuk arasında bir yerde uygun yaratıcılık koşulları sağlanmalıdır. Örgütte yaratıcılık için en iyi koşul, özgürlük ve kendini ifade edebilme ortamıdır. Yaratıcı başarıyı artırmak temelde bireysel özgürlüğü artırma sorunudur. Bu da, üst yönetimden en alt düzeye kadar aşırı bir yetki ve güç aktarımını gerektirir.<sup>124</sup>

Sonuç olarak şunu söyleyebiliriz ki, Yeni Ekonomi'nin isterlerinden olan yenilikçilik, yöneticileri yenilikçi yönetim tarzlarına zorlamakta, bu da çalışanların yaratıcılıklarına bağlı olmaktadır. Çalışanların yaratıcılıklarını ortaya çıkarmak, Douglas McGregor'un Y Teorisi'nde ifade edilen insana yönelik varsayımları benimsemeyi gerektirir. Nitekim Y Teorisinin varsayımlarından biri de şudur: "İşletmelerin karşılaştığı sorunun çözümü için gerekli olan hayal gücü, yaratıcılık yeteneği ve zeka insanlarda sınırlı değildir, oldukça yaygındır."<sup>125</sup>

## 1.2.Entelektüel Sermaye

Yeni Ekonomi'de bilgiyi üreten insan kaynağı "entelektüel sermaye" olarak ele alınır ve değerlendirilir.<sup>126</sup> Bunun yanı sıra, üretim temelli ekonomilerden bilgi temelli olan Yeni Ekonomi'ye geçişin, çalışanın değerli olduğu anlamına gelen entelektüel sermaye kavramının doğuşuna sebep olduğu söylenebilir.

Stewart, entelektüel sermaye kavramını "bir şirketteki insanlar tarafından bilinen ve ona rekabet üstünlüğü kazandıran bütün şeylerin bir toplamıdır." ve "zenginlik yaratmak üzere

<sup>123</sup> Budak, s. 167.

<sup>124</sup> Savi, s. 801.

<sup>125</sup> Ertürk, s. 134.

<sup>126</sup> Koçel, s. 379.

kullanıma sokulabilen entelektüel malzemedir, yani bilgi, enformasyon, entelektüel mülkiyet ve deneyimdir.” gibi tanımlarla ortaya koymaktadır.<sup>127</sup>

Entelektüel sermayenin unsurları, insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesidir.<sup>128</sup>

**Yapısal Sermaye;** patentler, fikirler, modeller, bilgisayar ve idari yapıların geniş bir karışımından oluşmaktadır. Dahili yapılar; işgörenler tarafından oluşturulur-yaratılır ve genel olarak örgüt tarafından sahiplenilir ve birleştirilir. Bazen dışarıdan da elde edilebilir.

**Müşteri Sermayesi;** tedarikçiler de dahil olmak üzere işletmenin ilişkide bulunduğu insanlarla arasında bulunan örgütün ilişkiyel değeridir. Müşteri sermayesi, organizasyonun veya birlikte çalıştığı organizasyonlar arasındaki ilişkileri ve işletme gereksinimlerini karşılmasına ve işletmeye bağlılığını kapsamaktadır.

**İnsan sermayesi;** işgücünün bilgi, beceri, yetenek, tecrübe, sezgi (öngörü) ve tutumları olarak tanımlanabilir.

Bir işletmede çalışan insanlar o kurumun insan sermayesini oluştururlar. Bu sermaye kısaca kurum çalışanlarının bilgilerini işletme problemlerine uygulayabilme yeteneği olarak değerlendirilebilir. İnsan sermayesi bizzat insanın kendisi olup, işletmeler bu sermayeye sahip olmazlar, sadece kiralayabilirler. Yapısal sermaye ise, bir bütün olarak işletmeye aittir. Bu noktada yöneticilerin yapması gereken şey bilgiyi işletmede tutmak, onu şirketin malı haline getirmektir. Basit bir anlatımla gece evine gitmeyen bilgi yapısal sermayedir.<sup>129</sup> Yapısal sermaye, müşteri sermayesi ve insan sermayesi bir bütündür, birbirinden ayrılamaz. Ancak, yapısal sermayenin öğrenen organizasyonla ilişkisi nedeniyle yapısal sermayeye ileride “Öğrenen Organizasyon” başlığı altında yer verilecek, burada ise sadece insan sermayesi ele alınacaktır.

Stewart’a göre, insan sermayesinin önem taşımasının nedeni, ister bir toplantı salonundaki beyin fırtınasının, isterse bir satış temsilcisinin küçük siyah defterindeki en son notların ürünü olsun, yenilenme ve buluşçuluğun kaynağı olmasıdır.<sup>130</sup> Bu bağlamda, yöneticilerin rakiplerine yöneltecekleri yenilik silahının tetikleyici gücünün çalışan olduğu söylenebilir.

<sup>127</sup> Stewart, s. 72.

<sup>128</sup> Ali Talip Akpınar, “Entelektüel Sermaye Kavramı”, *Kocaeli Ü. Sosyal Bilimler Ens. Dergisi*, Sayı:1, 2000, s. 53-55.

<sup>129</sup> Serdar Öge, “Entelektüel Sermaye: İşletmeler İçin Yeni Bir Değer”, *Atatürk Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 16 (Aralık, 2002), s. 189.

<sup>130</sup> Stewart, s. 82.

Aşağıda Tablo 2’de konumları ve katma değerleri yönünden çalışanlar gösterilmiştir.

**Tablo 2: Konumları ve Katma Değerleri Yönünden Çalışanlar**

		Katma Değer	
		Düşük	Yüksek
Konum	Zor	Yeri zor dolar, Düşük katma değerli	Yeri zor dolar, Yüksek katma değerli
	Kolay	Yeri kolay dolar, Düşük katma değerli	Yeri kolay dolar, Yüksek katma değerli

Kaynak: Thomas Stewart, **Entelektüel Sermaye Kuruluşların Yeni Zenginliği**, çev. Nurettin Elhuseyni ve Zülfü Dicleli, İstanbul: Mess Yayınları, 1997, s. 99.

Tablo 2’de görüldüğü gibi, bir işletmenin insan sermayesi üst sağ karede yer alır ve bu nitelikteki çalışanlar müşterilerin başka rakip işletmeler yerine bu işletmeyi tercih etmelerini sağlayan mal veya hizmetleri yetenek ve tecrübeleriyle yaratırlar. Bu nitelikteki sermaye gerçek bir varlıktır. Öte yandan diğer üç karedekiler işletmeye sadece emek maliyeti olarak hizmet ederler. Üst sağ karedeki çalışanlar, gönüllü işgörenlerdir. Bu işgörenlerin birçok işletmede iş bulmaları olasıdır. Bu durum ilgili işgörenlerin karşılıksız çalıştıkları anlamına gelmez; aksine nerede çalışacakları hakkında farklı seçeneklere sahip olduklarından belirli bir işletmede bulunmayı kendi istekleriyle gerçekleştirdiklerini ifade eder. Sözkonusu işgörenler duygusal bağlardan dolayı kendilerini bir işletmeye adanmışlardır ve ekonomik kazanç konusu işlerinin öneminden çok daha az mana ifade eder. Bu düşünce yapısındaki bireyler kolaylıkla bir başka işletme için mevcut örgütlerinden ayrılabilirler.<sup>131</sup>

İnsan sermayesini oluşturan unsurlar şu şekilde sıralanabilir.<sup>132</sup>

- Know-How
- Eğitim
- İşe yönelik nitelikler
- İşle ilgili bilgi
- İş değerlendirilmesi
- İşle ilişkili rekabet
- Girişimcilik gücü, yenilikçilik, değişebilirlik

Bu doğrultuda Özer, insan sermayesine siz şeklinde seslenerek şunları ifade etmektedir:

<sup>131</sup> A.g.e., s. 99.

<sup>132</sup> Öge, s. 185.

*“Siz, yaratıcılığınız, fikirleriniz, insan ilişkileriniz ve bütün bunlardan dolayı yarattığınız katma değerle şirketinizin aktifleri içindedir. Sahip olduklarımız sizde kalmak kaydıyla istediğiniz zaman istediğiniz kurum ya da kuruluşa bunları kiralayabilirsiniz. Bunun birkaç şartı var; kendinizi sürekli güncel tutmak, sonsuza kadar kendinizi geliştirmek, yaratıcılıkta kendi kendinizi aşmak, birlikte çalıştığımız kişileri şaşırtmak, antenleri açık tutmak, bunlardan bir kısmı.”<sup>133</sup>*

Yöneticilerin, çalışanları ile ilgili olarak şu soruları sormaları gerekmektedir.<sup>134</sup>

- Çalışanlarımız diğer çalışma arkadaşları ile tüm kaynaklarımızı paylaşmakta istekli midir?
- Tüm çalışanlarımız genel olarak zeki ve yaratıcı mıdır?
- Çalışanlarımız kendi iş alanları ile ilgili yüksek yetkinliğe sahip midir?
- Son birkaç yıl içinde çalışan başına elde edilen gelir oranımız sürekli olarak artmakta mıdır?
- Şirketimizde tüm çalışanlar tarafından benimsenmiş misyon, vizyon ve temel değerler gibi stratejik tanımlar yazılı olarak var mıdır?
- Çalışanlarımız amaçlarına ulaşmak için uygun riskleri alırlar mı?
- Çalışan başına düşen eğitim saati ve eğitim harcamamız, sektördeki en yüksek oran mıdır?
- Çalışanlarımızın genel olarak yetenek düzeyleri, başarıya ulaşmak için istenen (ideal) seviyede midir?

Entelektüel sermaye kavramı özetle; endüstriyel ekonomide ikinci adam olan çalışanı başrole yükseltmiştir. Yöneticilerin, Yeni Ekonomi sahnesinde çalışanlarıyla birlikte oynayacakları oyunu kurgulamadan önce onların entelektüel niteliklerini öğrenmeleri ve dikkate almaları gerekmektedir. Çünkü çalışanların beyin gücüne dayanan “yaratıcılık, var olan değerlerden katma değer elde etmenin en ucuz ve en iyi yoludur.”<sup>135</sup>

### 1.3. Öğrenen Organizasyon

Öğrenen organizasyon kavramının günümüzde yaygın bir kabul görmesini, Yeni Ekonomi'nin karakteristiklerinde aramak gerekir. Bilgi, endüstriyel ekonomiden Yeni Ekonomi'ye geçiş ile birlikte, işletmelerin ve ekonomilerin başarısında ve gelişmesinde temel faktör rolü oynamaya başlamıştır. Çalışanlarca öğrenilen bilginin grup düzeyinde paylaşılması ve oradan da

<sup>133</sup> Yaprak Özer, *Küreselleşme ve Yeni Ekonomi*, İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2001, s. 20.

<sup>134</sup> F. Tunç Bozbura, “Türkiye’de Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi ile İlgili Model Çalışması ve Bir Uygulama”, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi’ne sunulan bildiri, s. 620-621.

<sup>135</sup> Edward De Bono, *Rekabetüstü*, Çev. Oya Özel, Birinci Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1996, s. 72.

organizasyon düzeyine taşınması ile oluşan öğrenen organizasyon, yöneticinin çalışanlarla ilişkilerinde dikkate almaları zorunlu olan bir model olmuştur.

Öğrenen organizasyon kavramı, bilgi yaratma, elde etme ve aktarma ve davranışlarını yeni bilgi ve görüşleri yansıtabilecek biçimde düzenleme yeteneğine sahip organizasyondur.<sup>136</sup>

1990'da "Beşinci Disiplin" isimli eserinde öğrenen organizasyon kavramını Peter Senge ortaya atmıştır. Senge'in beş disiplini, yönetici-çalışan ilişkileri yönünden şu şekilde ele alınabilir.<sup>137</sup>

**1-Sistem düşüncesi disiplini**, yöneticinin çalışana kavramsal bir çerçeve, bir bilgi bütünü ve araçlar sunmasıdır. Bu disiplin, çalışanın olayları bir ağ, örgü halinde daha açık seçik, birbirleriyle ilişkili görme olanağını elde etmesine ve bunların en etkili şekilde değiştirilebilmesine yardımcı olur.

**2-Kişisel hakimiyet disiplini**, yöneticilerin çalışanlarının kişisel görme ufkuna sürekli olarak açıklık kazandırmasını ve onu derinleştirmesini, enerjisini odaklaştırmasını, sabrını geliştirmesini ve gerçekliği objektif olarak görmesini gerektirir.

**3-Zihni modeller disiplini**, çalışanın ve yöneticinin dünya anlayışını ve eylemlerini etkileyen, zihinde iyice yer etmiş, kökleşmiş varsayımları ve genellemeleri iyileştirmeyi ve değiştirmeyi konu alır. Zihni modellerdeki değişimler, örgüt içi öğrenmeyi hızlandırır. Örgütsel öğrenme sayesinde, yöneticilerin ve çalışanlar, şirket, pazarlar ve rakipleri hakkındaki zihni modellerini sürekli değiştirirler.

**4-Paylaşılan görme gücünün oluşturulması disiplinine** göre, eğer gerçek ve paylaşılan bir vizyon varsa, insanlar kendilerine söylendiği için değil de, kendileri istedikleri için, kendilerini aşar ve öğrenirler. Paylaşılan vizyon uygulaması, yöneticinin ve çalışanın geleceğe yönelik paylaşılan resimleri ortaya çıkarma becerisini geliştirir. Çalışanın işletmeye bağlanmasını, bu resimler yani gelecek vizyonu sağlar.

**5-Takım halinde öğrenme disiplini**, diyalog ile başlar. Bu bir grubun üyelerinin varsayımları askıya alıp, gerçek bir birlikte düşünme eylemine girebilmesi disiplindir. Modern organizasyonlarda temel öğrenme birimi, bireyler değil, takımlardır. Takımlar öğrenmedikçe organizasyonlar da öğrenemez.

<sup>136</sup> Zeynep Düren, **2000'li Yıllarda Yönetim**, Birinci Basım, İstanbul: Alfa Basım, 2000, s. 142.

<sup>137</sup> Peter Senge, **Beşinci Disiplin**, 5. Baskı, Çev. Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 1998, s. 14-20.

Öğrenen organizasyon haline gelmede şu beş özellikten yola çıkılarak yönetici-çalışan ilişkileri ile ilgili olarak şunlar ifade edilebilir:<sup>138</sup>

**Sistematiik problem çözüme,** Toplam Kalite felsefesi ile de yakından bağlantılı olan bu unsur, öğretilmesi anlaşılması kolay sorun çözüme tekniklerinin, çalışanları daha pratik ve sistemli düşünmeye sevk etmek ve detaylara özen göstermelerini sağlamak için işletme içinde yöneticilerce yaygınlaştırılmasıdır.

**Deneyler ve yeni yaklaşımlardan yararlanma,** yöneticinin çalışanın yeni bilgiyi sistemli şekilde aramasını ve test etmesini sağlamasıdır. Böylece, işletme yeni fırsatlar elde etme ve yeni yetenekler geliştirme olanağına sahip olacaktır.

**Geçmişe ait deneyimlerden öğrenme,** yöneticiler başarıları ve hataları sürekli gözden geçirmeli, değerlendirmeli ve alınan sonuçları çalışanlara açıklamalıdır. Böylece hata tekrarları önlenecek, olumlu deneyimler öğrenilerek yaygınlaşacaktır.

**Başkalarından öğrenme,** çalışanın yalnızca işletme içindeki süreçlerden öğrenmekle yetinmesinin önlenmesidir. Tedarikçilerden, müşterilerden ve diğer işletme dışındakilerden benchmarking uygulamasının sağlanmasıdır.

**Bilginin aktarılması,** öğrenmenin dar çerçeveden kurtulabilmesi için, öğrenilen bilginin, yönetici tarafından işletme içerisinde çabuk ve etkili biçimde yayılmasının sağlanmasıdır.

Senge, öğrenen organizasyonların yöneticilerinin gelenekselden farklı bir yönetim anlayışına sahip olduğunu şöyle ifade etmektedir: “Öğrenen organizasyon yeni liderlik anlayışı gerektirir. Organizasyonlar, öğrenen organizasyon olmaya başladıklarında geleneksel tarz (insanların ortak amaçlara doğru birlikte çalışmasını sağlamak için açık yönlendirmeler ve manipülasyonlar) sorgulanır. Lider, kendisini geçmişte etkili bir lider kılmış olan beceri ve davranışların o aşamada verimliliğe karşı unsurlar olduğunu fark eder. Kendine has görüşü ve bağlılığı olan çalışanlar doğal olarak, “kendilerini adamalarını sağlamaya çalışan” bir liderin çabalarını reddederler. Lider o aşamada elinde, birlikte nasıl öğrenileceğini öğrenen, ne yaptığını bilen yönlendirilmiş bir grup olduğu için ne yapacağını bilmez.

Temelde geleneksel liderlik görüşü, insanların güçsüzlüğü, kişisel görüşe sahip olamamaları, sadece birkaç büyük liderin giderebileceği açıklara sahip olmaları tezine dayanır. Öğrenen organizasyonlardaki yeni liderlik anlayışı daha ince ve önemli konular üzerinde yoğunlaşmaktadır. Öğrenen bir organizasyonda liderler tasarımcı ve öğretmendir. İnsanların

<sup>138</sup> Düren, 2000’li Yıllarda Yönetim, s. 140-141.

karmaşıklıkta anlama, görüşlerini açıklama ve ortak düşünsel modeller geliştirme yeteneklerini devamlı geliştirdikleri organizasyonlar kurmaktan sorumludurlar, yani öğrenmeden sorumludurlar.

Frederick Taylor'un bilimsel yönetim düşüncesi'nde "düşünenler" ve "yapanlar" ayrımı vardır. Yapanlar düşünmekten men edilmiştir. Çalışanın entelektüel kapasitesi hapsedilmiştir. İlginç bir biçimde, tıpkı "yapan"lar olarak sıkışıp kalmış çalışanlar gibi, yöneticiler de "düşünen"ler olarak kalmışlardır. Örgütlenmelerin yöneticilik noktalarını işgal etmiş insanlar arasında olgulardan ve gerçeklikten uzaklaşma, teorilerinin hiçbir biçimsel temeli olmaksızın savlar ve varsayımlar ileri sürmeye yönelik muazzam bir yatkınlık vardır. Oysa örgütlenme içindeki yönetici gibi çalışan da, düşünme, yapma, değerlendirme ve yansıtma devrelerine hakim olmalıdır. Bunlar olmaksızın geçerli öğrenme de olmayacak, öğrenen organizasyondan söz edilemeyecektir."<sup>139</sup>

Öğrenen organizasyon yöneticisi için "öğretmen olarak lider", "tasarımcı lider" ve "doğal lider" profilleri çizen Senge, devamlı şunları ifade etmektedir: "Öğrenen organizasyonlarda tasarımcı lider tipi önem taşır. Liderlerin görevi öğrenme sürecini tasarlama, böylece organizasyondaki çalışanların karşılaştıkları önemli meseleleri verimli halledebilmelerini ve öğrenme disiplinlerinde ustalıklarını geliştirmelerini sağlamaktır.

Bir yöneticinin ilk sorumluluğu gerçekliği belirlemektir. Bu sebeple yöneticilerin çalışanlara daha doğru, daha derin ve daha güçlü gerçeklik anlayışı yaratma yardımı önem taşır. Yöneticiler, çalışanlarına gerçeklik anlayışı yaratmada nasıl yardımcı olurlar? İşte bu, yöneticiye "öğretmen olarak lider" görevi verir. Yöneticiler, çalışanların gerçekliği olaylar, davranış kalıpları, sistematik yapılar ve amaç şeklinde dört farklı düzeyde görmelerinde etkili olabilirler. Öte yandan, öğrenme örgütlenmelerinin yöneticileri dikkatlerini, ağırlıklı olarak amaçta ve sistematik yapıda olmak üzere, bu dört düzeyin hepsinde yoğunlaştırırlar. Ek olarak da, insanlara örgütlenmelerde benzer şekilde davranmalarını "öğretir". Yöneticiler, "amaç hikayesi" –örgütün neden var olduğu ve nereye yönelmek istediği- üzerinde yoğunlaşarak, anlamın ek bir boyutunu ortaya çıkarırlar. Bir açıklama yaparlar –ne olmaya çalıştığımızın bir açıklaması. İnsanlar örgütlenme yoluyla daha büyük bir amaç duygusunu paylaştıklarında, ortak bir gelecek etrafında birleşirler. Başka hiçbir yolla kazanamayacakları bir süreklilik ve kimlik duygusu kazanırlar. "Öğretmen olarak lider" insanların vizyonlarını nasıl yaratacaklarını "öğretme" peşinde değildir. O herkes için öğrenmeye destek olmasıyla

<sup>139</sup> Senge, s. 363-374.



öğretmendir. Bu gibi liderler bütün örgütlenmede insanların sistemik kavrayış geliştirmesini sağlar.

Doğal liderlik, fikirlerinin açıklığı ve ikna gücü, inançlardaki derinlik ve sürekli daha çok öğrenmeye açık oluşlarıdır. Onlarda “yanıt yoktur”. Etrafindakilere şu güveni verirler: Birlikte “gerçekten arzuladığımız sonuçları yaratmak için öğrenmemiz gereken her şeyi öğrenebiliriz.” Doğal lider olan insanların yeteneği, yaşam boyu süren bir çabanın bir yan ürünüdür –kavramsal ve iletişimsel beceriler geliştirme, kişisel değerler üzerine düşünme ve değerlerle kişisel davranışları uyumlulaştırma, nasıl dinleyeceğini öğrenme, başkalarını ve onların görüşlerine değer verme çabaları. Bu tür bir çabanın yokluğunda, kişisel karizma özsüz bir görüntüdür. Etkilediği insanları kendilerini düşünemez ve akıllı seçimler yapamaz kılan budur. Ve bir örgütlenmeyi ya da toplumu felakete sürükleyebilir. Doğal liderliği bir dizi beceri ve yetkinliğe indirgemek olanaksızdır. İnsanlar bir şeyine inandığı ve bu sonuçlar doğrultusunda sonuçlar yaratma yeteneği gösteren insanları izlerler. Ya da, başka bir ifadeyle, öğrenme örgütlenmelerinde doğal liderler öğrencilerdir.”<sup>140</sup>

Öğrenen organizasyon adı altında “bilgi yönetimi”, “entelektüel sermaye yönetimi” gibi pek çok kavram ve uygulama ortaya çıkmıştır. Bunlardan entelektüel sermaye yönetimi kavramına, daha önce “entelektüel sermaye” başlığı altında yer verilmişti. Bu başlık altında ele alınan insan sermayesi, şirket için tek başına değer ifade etmez. İnsan sermayesinin yapısal sermayeye, oradan da müşteri sermayesine dönüştürülmesi gerekir ki şirket için entelektüel sermaye elde edilebilsin. Dolayısıyla, insan sermayesinin yapısal sermayeye dönüştürülmesi, öğrenen organizasyon kavramı ile paralellik arz etmektedir. Bu doğrultuda Stewart şunları ifade etmektedir: “Şirketler insan sermayesi yaratabilmek için ekip çalışmasını ve öğrenmenin sosyal biçimlerini desteklemelidirler. Bireysel yetenek muazzam bir şeydir ama kapıdan çıkma eğilimindedir. Bu yüzden ekipler yeteneği yakalarlar, formüle ederler ve sermayeye katarlar. Ekip üyeleri ayrıldıklarında dahi bilgi geride kalır. Çünkü ekipler yeteneğin paylaşılmasını ve bireyle daha az bağlı kalmasını sağlarlar.”<sup>141</sup>

<sup>140</sup> A.g.e., s. 364-380.

<sup>141</sup> Stewart, s. 182.

#### 1.4. Personel Güçlendirme

Personel güçlendirme (empowerment), yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını (yetkilerini) artırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir.<sup>142</sup>

Yeni Ekonomi'nin ortaya çıkardığı bir diğer yönetim kavramı personel güçlendirmedir. Aşağıda sıralanan yöneticilerin çalışanlarına yönelik güçlendirme uygulamalarının nedenlerine bakıldığında bu daha iyi anlaşılacaktır.<sup>143</sup>

1-İşletmeler açısından küresel bir hale gelmiş bulunan iş ortamının oluşması ve bunun getirdiği artan rekabet, sürekli ve çok hızlı bir biçimde değişen dış çevre,

2-İşletmelerde çalışan bireylerin eğitim düzeylerinin ve buna bağlı olarak beklentilerinin, ihtiyaçlarının artması,

3-Küresel iş ortamının doğal bir sonucu olan artan rekabet nedeniyle, işletmelerin müşterilerine daha hızlı, onların istediği şekilde, yerde ve zamanda cevap verme zorunluluğunun artması,

4-Artan rekabete hızlı bir biçimde cevap verebilmek, çok hızlı bir şekilde değişen iş ortamı koşullarına uyum sağlayabilmek, müşterilere daha hızlı bir biçimde hizmet sunabilmek vb. nedenlerle klasik organizasyonlarda hiyerarşiye dayanan komuta-denetim anlayışının giderek mevcut koşullara cevap verememesi nedeniyle zayıflaması,

5-Enformasyon teknolojisindeki müthiş ilerlemeler,

6-Günümüz işletmeleri içerisinde, bilgi ve insan unsurunun işletmenin rekabetçi bir üstünlüğe sahip olmasını belirleyen en önemli faktörler olarak görülmeleri. Peter Drucker'a göre, modern organizasyonlar içerisinde bilgi uzmanlıkları oluşması nedeniyle ast-üst vb. hiyerarşik düzeyler yerine meslektaşlık ve takım çalışmaları oluşmaktadır ve bu durumun personeli güçlendirme kullanımını zorunlu bir hale getirdiği söylenebilir.

Yeni Ekonomi'ye ait personel güçlendirme kavramı, sanayi çağının fabrikalarına demokrasi havası vermeye yönelik "endüstriyel yönetim", "yönetime katılma" gibi ifadelerle anılan katılım kavramından farklıdır. "Katılım, çalışanların organizasyonla ilgili verilecek olan kararlara katılmalarını göstermektedir. Çalışanların karar verme sürecine katılmaları mutlak olmayıp görece bir olaydır. Çalışanların katılımının hiç istenmediği işletmelerde, yöneticiler kararlarını verecek ve bu kararlara astlarının uymalarını bekleyeceklerdir. Çalışanların

<sup>142</sup> Koçel, s. 337.

<sup>143</sup> Öznur Yüksel ve Hakan Erkutlu, "Personeli Güçlendirme – Empowerment", Gazi Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fak. Dergisi, Sayı:1, 2003, s. 131-142.

katılımının en yüksek olduğu işletmelerde ise, çalışanlar yaptıkları işle ilgili sorunları tarif edecek veya amaçlarını belirleyeceklerdir. Çalışanların, iş gördükleri işletmeler içerisinde yönetime, karar verme sürecine yüksek bir oranda katılmaları, çalışanların motivasyonunu, işe, işletmeye karşı tutumlarını, başarıma anlayışlarını, gördükleri işlerin anlamlarını olumlu yönde etkileyecektir. Personeli güçlendirme kavramı içerisinde, çalışanların daha fazla katılımı öngörülmektedir.”<sup>144</sup>

Yeni Ekonomi’ye ait personel güçlendirme kavramı, klasik organizasyonların hantal yapısını hafifletmeye yönelik olduğu düşünülebilen yetki devri kavramından çok farklıdır. “Yetki devri kavramında, yöneticinin sahip olduğu karar verme yetkisini, belirli koşullar altında kendi rızası ile bir astına devretmesi ve gerek olduğu zaman tekrar geriye alması söz konusudur. Yetki devrinde, yetki yine yöneticidedir, ancak yönetici bunun bir kısmını astına devretmekte, karşılaşılan sonuçlardan yine kendisi sorumlu olmaktadır. Personeli güçlendirmede de yetki devri boyutu söz konusu olmakla birlikte, personeli güçlendirme gerek anlayış itibariyle ve gerekse esas itibariyle hiyerarşik bir organizasyon yapısının anlayışıdır. Bu tip bir organizasyonda üst kademe karar verme yetkisine sahip olup iş yapma metotları ve görev tanımları ile çalışanları yönlendirir ve yönetmeye çalışırlar. Halbuki personeli güçlendirme, işi fiilen yapan çalışanın, organizasyonun üst kademelerinde bulunan yöneticilere nazaran bu işi daha iyi bildiği anlayışına dayanmaktadır. Bu nedenle personeli güçlendirme, işi fiili olarak yapan çalışanı, işin gerçek çalışanını, işin gerçek sahibi yapmayı amaçlayan bir anlayıştır. Personel güçlendirme ve yetki devri arasında esas bakımından da fark vardır. Yetki devrinde, organizasyon içerisinde yetkiye sahip olan yönetici, yetkilerinden bir kısmını *geçici olarak*, daha iyi sonuç alınabileceği beklentisi ile astına devretmektedir. Güçlendirmenin esası ise, işi fiilen yapan çalışanı işin sahibi haline getirmektedir. Yetki işi yapan kişinin elindedir.”<sup>145</sup>

Aşağıda Tablo 3’te yetki devri ve personeli güçlendirme uygulamalarının karşılaştırılması yapılmıştır.

<sup>144</sup> A.g.e., s. 131-142.

<sup>145</sup> A.g.e., s. 131-142.

**Tablo 3: Yetki Devri ve Personel Güçlendirme uygulamalarının karşılaştırılması**

	<b>Yetki Devri</b>	<b>Personel Güçlendirme</b>
<b>Zaman Yönü</b>	Geçicilik	Kalıcılık
<b>Nicelik Yönü</b>	Kısmen	Tamamen
<b>Anlayış</b>	Üst Kademeler İşi Daha İyi Bilir	İşi Yapan Kişi (ast), İşi Daha İyi Bilir
<b>Sorumluluk Sahibi</b>	Yönetici	Ast
<b>Gerçekte Yetkiye Sahiplik</b>	Yönetici	Ast

Yeni Ekonomi'nin personel güçlendirme kavramı, işine karşı yabancılaşma olgusunu yaşayan endüstriyel dönemin sanayi işçisinin verimliliğini artırmaya yönelik motivasyon kavramından da farklıdır. "Motivasyon kavramının temelinde, çalışanın sahip olduğu bilgi ve becerilerin iş ortamında tam olarak kullanılabilmesi için, yönetim tarafından iş yerinde uygun ortam ve koşulların yaratılması yatmaktadır. Yani ne yapmalıyız ki, ya da çalışana iş ortamında hangi koşulları sunmalıyız ki, ondan işletme açısından yararlı davranışlar bekleyelim soruları, cevabı aranan sorulardır. Çalışanın davranışının nasıl yönlendirileceği ve denetleneceği esastır. Halbuki personel güçlendirme kavramının hareket noktası farklıdır. Cevabı aranan soru; çalışanın kendini yetiştirmesi ve geliştirmesi ve bunun sonucunda daha başarılı olabilmesi ve işi ile ilgili kararları verebilmesi için yönetim neler yapmalı, nasıl bir ortam yaratmalıdır sorusudur."<sup>146</sup>

Yöneticinin, personeli güçlendirme uygulamasına başlamadan önce çalışanlarla ilgili şu hususlara dikkat etmesi gerekir:<sup>147</sup>

1-Personeli güçlendirme uygulamasında, yetkileri artırılmış olan çalışandan, organizasyonun performansını direkt olarak etkileyebilecek bazı kararları alması istenebilir. Eğer, birey olarak çalışanın kendine öz güveni az ya da zayıfsa bu kararları almakta zorlanacaktır. Bu nedenle denilebilir ki, kendine güveni tam olan çalışanlar üzerinde personeli güçlendirme uygulamak diğerlerine göre daha kolay olacaktır.

2-Bazen çalışanlar yalnızca yaptıkları işe odaklanıp, diğer gelişim yönlerini, noktalarını görmek istemeyebilirler. Bu gibi çalışanlara göre, yetkilerin artması, sahip oldukları sorumluluğun ve doğal olarak işlerinin artmasına sebep olacaktır. Bu nedenle personeli güçlendirme uygulamasına pek taraftar olmayabilirler. Bunun tam karşıtı olan durum, yani

<sup>146</sup> A.g.e., s. 131-142.

<sup>147</sup> A.g.e., s. 131-142.

çalışanın sürekli olarak kendini geliştirme arzusu içerisinde olup, değişimlere açık olması personeli güçlendirme uygulamasını olumlu yönde etkileyecektir.

3-Personeli güçlendirme uygulamasına başlamadan önce güçlendirilecek olan çalışanlar hakkında bilgiler toplanılmalıdır. Bu bilgiler arasında, hangi çalışanlar güçlendirileceklerdir, onların bilgi düzeyleri, yetenekleri, kariyer hedefleri, güçlü ya da varsa zayıf yönleri belirlenmelidir. Bu bakımdan gerek organizasyonun çalışanlarını gerekse çalışanın kendini detaylı bir biçimde tanıyıp olması personeli güçlendirme uygulamalarına olumlu bir etki yapacaktır.

Personel güçlendirmeyi, sahip oldukları yetkilerin astlarıyla paylaşılması yönünde bir tehdit olarak algılamaması gereken yöneticilerin kendileri ile ilgili olarak şunları göz önüne alması gerekir:<sup>148</sup>

1-Personeli güçlendirme uygulamalarıyla güçlendirilmiş bulunan çalışanın işlerini kolaylaştırmak, daha etkin bir biçimde yapabilmesini sağlayabilmek için yöneticiler onlara yol göstermeli, onların gelişimlerine her türlü katkıda bulunmalıdırlar. Bu nedenle, klasik hiyerarşik organizasyonlardaki emir-denetleme yerine çalışanlara gelişmeleri konusunda rehberlik yapan, onları yönlendirebilen, çalışanların performansları konusunda zamanında ve yapıcı geribildirimler verebilen ve her türlü desteği sağlayabilen yöneticiler personeli güçlendirme uygulamalarına olumlu yönde etki edeceklerdir.

2-Güçlendirilmiş bulunan çalışanların işlerini etkin bir biçimde yapabilmeleri için, organizasyon içerisinde “bilginin” paylaşılması gereklidir. Kendine güvenen, astlarının kendilerini geliştirmesinden memnun olan ve bu nedenle onlarla her türlü bilgiyi paylaşabilen katılımcı yöneticiler personeli güçlendirme uygulamalarının başarıya ulaşmalarına önemli katkıda bulunacaklardır.

3-Çalışanların iş yaşamlarındaki her başarı ya da başarısızlığını onlar için bir öğrenme aşaması olarak değerlendiren, onların karar alıp uygulayabilmelerini teşvik eden ve onları sahip oldukları bilgi, beceri ve yeteneklerini organizasyonun performansını olumlu yönde etkileyebilecek bir biçimde kullanmaları amacıyla güdüleyebilen yöneticiler personeli güçlendirmenin başarıyla gerçekleştirilebilmesine ön ayak olacaklardır.

Yöneticilerin, organizasyonlarının yapı ve işleyiş tarzlarına yönelik olarak sorgulayacakları aşağıdaki hususlar güçlendirme üzerinde olumlu etkilere sahiptirler:<sup>149</sup>

1-Organizasyon yapısının basık olması,

<sup>148</sup> A.g.e., s. 131-142.

<sup>149</sup> Koçel, s. 340-341.

- 2-İş tanımları ve işleyiş prosedürlerinin katılımcılığa imkan verecek tarzda tasarlanması,
- 3-Açık ve net bir misyon ve vizyon tarifi ve bunun paylaşılması,
- 4-Güçlendirilmiş davranışları destekleyen bir ödüllendirme sisteminin varlığı,
- 5-Organizasyonda bilgi paylaşımını sağlayacak sistemin kurulması,
- 6-Personelin sürekli kendini geliştireceği eğitim ve öğrenme ortamının yaratılması,
- 7-Personelin sadece çalışma saatlerinin değil fakat tüm kişiliğinin ele alınması,
- 8-Kaliteli personel bulma, temin ve muhafazası,

Personeli güçlendirmenin başarılı olabilmesi için yöneticilerin organizasyonlarındaki şu koşulların varlığına bakmaları gerekmektedir.<sup>150</sup>

1-Çalışanları güçlendirmenin başarılı olabilmesi için en önemli koşullardan birisi bilginin organizasyon içerisinde üst yönetim ve güçlendirilecek personel arasındaki paylaşımıdır. Bu nedenle de personeli güçlendirme uygulamalarının başarısının ilk koşulu, bilgi paylaşımına olanak sağlayan bir enformasyon sisteminin tasarımı ve yürürlüğe konulmasıdır.

2-Bir diğer başarı koşulu, güçlendirilmiş çalışanlarla ilgili performans değerlendirme, performansı hakkında kendisine yapılacak geribeslemenin varlığı ve etkin bir biçimde iş gören çalışanlara hak ettikleri ödülleri sağlayan bir ödüllendirme sisteminin varlığıdır.

3-Güçlendirilmiş olan çalışanlara işlerini etkin bir biçimde görebilmelerine olanak verecek olan, para, araç, gereç vb. her türlü örgütsel kaynağın çalışana gerektiği zaman ve yerde temin edilmesi ve çalışanın kendini daha da geliştirebilmesi için gerekli olan bir eğitim ortamının oluşturulması da personeli güçlendirme uygulamalarının başarısını olumlu yönde etkileyecektir.

4-Personeli güçlendirme uygulamasının başarısını etkileyen bir başka koşul da üst yönetimin çalışanları güçlendirme uygulamasının işletme açısından gerekliliğine inanmasına ve çalışanları bu yönde desteklemesine bağlıdır.

Güçlendirme uygulamaları sırasında yöneticilerin karşılaşılabilecekleri çeşitli sorunlar şunlardır.<sup>151</sup>

1-Aşılması gereken sorunların en önemlisi yöneticilerin kendi kendilerini eğitime ve geliştirmeleridir. Yöneticiler, değişik rol oynamaları gerektiğini kabul etmelidirler. Yöneticilerin yeni rolünün esası "komuta ve kontrol" değil, "geliştirme, koç'luk (coaching), mentor'luk, kolaylaştırıcılık (facilitator) ve mümkün kılıcılık (enabler)"tır. Böyle bir rol değişimini benimsemek ve gereğini yapmak kolay olmamaktadır.

<sup>150</sup> Yüksel ve Erkuşlu, s. 131-142.

<sup>151</sup> Koçel, s. 345-346.

2-Temel strateji olarak düşük maliyet, yüksek üretim miktarının vurgulanması, müşteri ilişkilerinin kısa süreli olması, basit ve rutin teknolojinin kullanılması, işletmenin dış çevresinin durgun ve tahmin edilebilir olması, çalışanların gelişme ve sosyal ihtiyaç düzeylerinin düşük olması, çalışanların kişilerarası ilişkilerdeki beceri düzeyinin düşük olması gibi işletmelerin bazı özellikleri güçlendirme uygulamalarını sınırlandırır.

3-Yapılacak hataların maliyetinin yüksek olması, kişilerin değişme arzularının olmayışı, organizasyon kültürünün belirli bir misyon ve vizyonu pekiştirecek tarzda gelişmemesi, müşterilere verilen hizmette standartlığın kaybolması olasılığı, eğitim ve geliştirmenin maliyenin artması, üst yönetimin gerekli desteği vermeyişi, güçlendirilecek kişiye bilgi, enformasyon ve diğer gerekli kaynakların verilmeyişi, performans değerlendirme ve ödüllendirme sisteminin güçlendirme ile ilişkilendirilmemesi gibi diğer hususlar güçlendirme uygulamalarında sorundur.

Personeli güçlendirme, çalışanların inanışlarında kendilerini güçsüz hissetmeyip, çok kuvvetli bir biçimde kendi bireysel yetkinliklerine inanmaları yanısıra aşağıdaki inanışları teşvik eder.<sup>152</sup>

1-Çalışanlar yaptıkları işleri, kendi değerlerine ve davranışlarına uyum sağladığına inanıp daha anlamlı bulacaklardır.

2-Çalışanlar kendilerini, sahip oldukları bilgi ve becerileri kullanarak işlerini yapabildikleri için daha yeterli hissedeceklerdir.

3-Çalışanlar karar verebilme hissine sahip olacaklardır.

4-Çalışanlar, önemli stratejik, idari kararlarda veya iş konusundaki çıktılarda bazı etkileri nedeniyle, buldukları organizasyonda bir etkiye sahip olacaklardır.

Sonuç olarak, personel güçlendirme kavramı Yeni Ekonomi'deki yönetici-çalışan ilişkilerine yepyeni bir boyut kazandırmıştır. Yetki devri, katılım ve motivasyon gibi benzer kavramlarından da öte derin anlamlar çağrıştıran bir kavramdır. Özünde, yöneticinin, gücünü, yetkisini paylaşma arzusuna dayanan bir yönetim anlayışıdır.

## **2.YENİ EKONOMİ'DE ÖRGÜT YAPILARINDAKİ DEĞİŞİMLERİN YÖNETİCİ-ÇALIŞAN İLİŞKİLERİNE ETKİLERİ**

Yeni Ekonomi'nin moleküler bir ekonomi olması, fizikten ödünç alınan "molekülerleşme" kavramının kısaca incelenmesiyle net bir şekilde anlaşılabilir. Fizikte, molekül bir maddeyi

<sup>152</sup> Yüksel ve Erkuthu, s. 131-142.

oluşturan en temel elemanlardan biridir. Molekül, bir cisim parçalandığında hala aynı kimyasal özelliklerini gösterebilen en küçük parçasıdır. Bir madde içindeki moleküller elektrik gücü sayesinde birbirlerine yapışık halde kalabilmektedirler. Katı maddelerde molekülleri bir arada tutan itme ve çekme gücü dengelidir. Moleküllerin madde içinde bir başka yere hareket etme imkanları yoktur. Sıvılarda ise, moleküller yine aralarında bir çekme gücü olmakla birlikte kolayca hareket etme kabiliyetine sahiptirler. Likit kristal adı verilen organik bileşenler hem katı hem de sıvı madde özelliği taşımaktadırlar. Bu maddelerde moleküller gruplar halinde hareket etmektedirler. Herhangi bir çevre koşulu değiştiğinde moleküllerin tepkisi de değişmektedir.<sup>153</sup>

Bu analogi, yeni ekonominin anlaşılmasında yardımcı olabilecektir. Yeni işletmeler de moleküler yapıdadırlar ve birey temeli üzerinde kurulmuşlardır. Bilgi işçisi kendi başına bir iş birimi olarak faaliyet göstermektedir. Motive olmuş, kendi kendine öğrenebilen girişimci çalışanlar yeni araçlar yardımıyla değer yaratmak üzere bilgi ve yaratıcılıklarını kullanabilecekleri şekilde yetkilendirilmişlerdir. Yine, bu işçilerin oluşturacağı dinamik ekipler likit kristal içindeki hareketli moleküllerin hareketleri gibi serbest ve esnek bir yapıda olacaklardır. Söz konusu ekipler arasındaki ilişkiler ve etkileşim yeni bilişim altyapısı aracılığıyla artırılacaktır.<sup>154</sup>

Yeni ekonomi'de işletmelerin neredeyse birey temelli örgütlenmeye kadar bu denli dönüşüm geçirmesinin nedeni, belki de, bir önceki başlıkta ele alınan entelektüel sermaye, personeli güçlendirme gibi kavramların önem kazanmasında yatmaktadır. Diğer bir deyişle, piyasadaki gelen dış baskıların yanısıra bilgi işçisinin yükselişi gibi birçok faktörden gelen iç baskıların da, işletme yöneticilerini kendi örgüt yapılarında değişime zorladığı söylenebilir.

### 2.1. Değişim Mühendisliği

Değişim mühendisliği kavramı, 1993 yılında, Michael Hammer ve James Champy tarafından yazılan "Reengineering The Corporation" isimli kitapta ortaya atılmıştır. Değişim mühendisliğinin bu yazarlarca yapılan tanımı şöyledir: "Maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağımızın en önemli performans ölçülerinde çarpıcı gelişmeler yapmak amacıyla, iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır"<sup>155</sup>

<sup>153</sup> Tapscott, s. 53.

<sup>154</sup> A.g.e., s. 53.

<sup>155</sup> Düren, 2000'li Yıllarda Yönetim, s. 246.



Değişim mühendisliği Yeni Ekonomi'ye atfedilecek bir kavram olarak düşünülebilir. Çünkü değişim mühendisliği kavramının ortaya çıkışının ve önem kazanmasının nedenleri, Yeni Ekonomi'ye ait bilgi, yenilik, küreselleşme vb. karakteristiklerle örtüşmektedir.

Değişim mühendisliğinin yönetim alanında önemli bir kavram olarak yerini bulmasını, "küreselleşme, bilgi teknolojisinde meydana gelen değişme ve gelişmelerle, bunların pazar, çalışanlar ve örgütler üzerindeki etkileri"ne bağlayan Ataman özetle şunları ifade etmektedir: Sanayi Devriminden sonraki işletmeler, işbölümüne göre şekillenen uzmanlaşmış fonksiyonel yapıya sahiptiler. Bu yapı, arzın talebi yeterince karşılamadığı, kalite ve hizmetin ikinci planda kaldığı, bu sebeple de üreticilerin müşterilere karşı avantajlı olduğu pazar koşullarında uygun idi. Ancak zamanla müşteri istek ve ihtiyaçlarının çeşitlenmesi karşısında bu yapılar olumsuzluklar ortaya çıkarmaya başladı. Bu olumsuzlukları gidermeye yönelik değişim mühendisliği ise günümüzün piyasa koşullarına daha çok cevap vermektedir. Çünkü fonksiyonel yapı yerine süreç odaklı bir düşünceyi önermekte ve daha hızlı, daha müşteri odaklı bir örgüt yapısını ortaya çıkarmaktadır.<sup>156</sup>

Değişim mühendisliği uygulamalarında çalışan, işi Sanayi Çağı'nın işbölümü esasına göre çalışanından farklı yapmaktadır. "Bireyler, işin bölünmüş parçacıkları yerine daha büyük bölümlerini üstlenmeye başlamaktadır. Böylece, bir süreç, tek bir görev değil, görevler bütünü haline gelmekte ve çalışanlar, kendi parçalanmış işleri yerine, sonuç üzerinde yoğunlaşmaktadır."<sup>157</sup> Süreçlerin sözkonusu olduğu bu organizasyon yapısında çalışan "iş genişletme ve zenginleştirme, daha fazla serbesti ve motivasyon"<sup>158</sup> ve organizasyon içi girişimcilik gibi olgulara sahip olabilmektedir. "Süreçlerin yönetiminde, belli bir süreçteki çalışanlara gerekli yetki devredilmeli ve o oranda sorumlulukla donatılmalıdır. Dolayısıyla o sürecin son kontrolünü de o süreçtekiler yapmalıdır."<sup>159</sup>

Değişim mühendisliğinde çalışanın bu konumuna paralel olarak Hammer yönetici için şunları söylemektedir:

*"Özerk ve sorumluluk taşıyan profesyoneller ekiplerinin yarattığı müşteri güdümlü, müşteri odaklı bir ortam. Ve bunu asık suratlı bir amirin öldürücü bakışları altında değil, danışmanlık yapan bir yöneticinin iyiniyetli vesayeti altında yapıyorlar.*

<sup>156</sup> Ataman, *İşletme Yönetimi*, s. 302-303.

<sup>157</sup> Düren, *2000'li Yıllarda Yönetim*, s. 250.

<sup>158</sup> A.g.e., s. 256.

<sup>159</sup> Canan Çetin, "Organizasyonel Proseslerin Yeniden Dizaynı (Süreç Yenileme)", *Marmara Ü. Sosyal Bilimler Ens. Öneri Dergisi*, Cilt:1 Sayı:5, (Haziran 1996), s. 1-4.

*Bu yönetici gerçekte, antrenör işlevi görüyor. Görevi, tavsiye vermek, desteklemek ve kolaylaştırmak olan birisi; ekip üyelerini, işlerini yapmaya teşvik etmek. Ama, yöneticilerin bu görevi üstlenmek için daha donanımlı oldukları varsayımına dayanarak değil. Çünkü açık konuşmak gerekirse, daha donanımlı olsalar, işi kendileri yaparlardı. Onların yetenekleri, ekibin çalışmasını ilerletmek ve geliştirmek.*

*Şirketin üst düzey yönetimi tarafından belirlenmiş temel bir stratejiyle donanmış olan ön cephe elemanlarına özerklik ve kendi başlarına karar alma sorumluluğunun verildiği bir modele ihtiyaç duyuyoruz. Yönetimin yönetmek ve kontrol etmek ya da amirlik etmek yerine, kolaylaştırmak ve mümkün kılmak için var olduğu bir modele.”<sup>160</sup>*

## 2.2. Dış Kaynaktan Yararlanma

Örgüt yapılarında değişime neden olan bir diğer kavram dış kaynaktan yararlanmadır (outsourcing). Yeni Ekonomi işletmelerinin bir diğer özelliği, işletme faaliyetleri içinde yoğun bir “outsourcing” uygulamasının varlığıdır.<sup>161</sup> Dış kaynaklardan yararlanma, işletmelerin temel yetenekleri üzerinde odaklaşarak, bunun dışında kalan faaliyetleri bu konuda uzmanlaşmış diğer firmalardan sağlayarak değer yaratmasıdır.<sup>162</sup> Temel yetenek (core competence) ise, bir işletmeyi başka işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmede temel rol oynayan, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneği ifade etmektedir.<sup>163</sup>

Yeni Ekonomi'nin yoğun rekabetine karşı ayakta kalabilmek işletmeleri temel yetenek çerçevesinde faaliyete zorlamaktadır. Yöneticilerin, yönettikleri işletmelerin temel yeteneklerini geliştirmeleri; bilgiye dayalı olan Yeni Ekonomi'de yönettikleri işletmeleri birer bilgi örgütü haline getirmelerine bağlı olmaktadır. Bir bilgi örgütünde bilgi işçilerinin ön plana çıktığı düşünülürse, yöneticinin bilgi işçilerinin bilgi işine eğilmeleri gerektiği söylenebilir. Yeni Ekonomi'de faaliyet gösteren işletmelerin yöneticileri, temel yetenekleri olan bilgi işinde odaklanmalı, bunun dışındaki faaliyetleri dış kaynaktan karşılamalıdır. Bu sayede yöneticiler bilgi işçilerinin verimliliklerini artıracaklar, outsource edilen işlerin işçileri nedeniyle daha önce yeterince ilgilenemedikleri bilgi işçilerinin sorunlarına daha fazla eğilebileceklerdir.

<sup>160</sup> Michael Hammer, “Yönetimin Sonunun Ötesinde”, *Geleceği Yeniden Düşünmek*, Der: Rowan Gibson, Çev. Sinem Gül, İstanbul: Sabah Kitapları, 1997, s. 86-88.

<sup>161</sup> Koçel, s. 379.

<sup>162</sup> Ataman, *İşletme Yönetimi*, s. 335.

<sup>163</sup> Koçel, s. 313.

Dış kaynaklardan yararlanma kavramının yönetici-çalışan ilişkileri yönünden bir başka etkisi de, outsource uygulaması öncesinde ast olan çalışanın outsource uygulaması dolayısıyla yönetici ya da patron olmasıdır. Bu, Drucker'ın şu sözüyle örneklendirilebilir: "Herkes bir hastanede temizliğin ne kadar önemli olduğunu bilir, ama doktor ve hemşirelerin koridorların nasıl silindiğiyle yeterince ilgilenmesi hiçbir zaman söz konusu olmaz. Bu, onların değer sistemlerinin bir parçası değildir. Gerekli olan bir temizlik şirkettir. Güney Kaliforniya'da tanıdığım bir şirkette çalışan bir temizlikçi kadın vardı. Okur yazarlığı olmayan Latin kökenli bir göçmen olarak işe başlamıştı. Mükemmel birisiydi. En ağır bir hastanın bile yatak çarşafının kolaylıkla değiştirilmesini mümkün kılan bir yöntem geliştirmişti. Bu yöntemle, hastayı sadece on-onbeş santim oynatarak çarşafını değiştirebiliyordunuz ve yatak yapma süresi oniki dakikadan iki dakikaya iniyordu. Hastanenin temizlik işlerinden şimdi bu bayan sorumlu, ama kendisi hastanenin işgöreni olarak çalışmıyor. Hastane yönetimi ona talimat veremez, yalnızca ne istediğini ve ne istemediğini bildirebilir."<sup>164</sup>

### 2.3. Örgüt Yapılarındaki Diğer Değişimler

Sanayi Çağı'nda işletmelerin çoğu çok küçükken, bir girişimci kendi konusunda bilinecek ne varsa bilebilmekteydi. Ancak, Toffler'ın da dediği gibi, işletmeler büyüyüp çevre karmaşıklaştıkça, bir tek kişinin onca bilgi yükünü taşıması neredeyse imkansız olmuştur. Çok geçmeden profesyonel yöneticiler işe alınmıştır, ordu ve kiliseden model olarak alınan bürokrasinin hiyerarşik kademeleri ve departmanları oluşturulmuştur. Böylece bilgi yükü, girişimciden organigram<sup>165</sup> kutucuklarına aktarılmış, paylaştırılmıştır.<sup>166</sup>

Bürokratik organizasyon, organigram kutucuklarını işgal eden yöneticilere bilgi akışını kontrol etme imkanı vermiştir. Yani her yönetici, alt kademedeki topladığı bilgiyi anlamlı bir bütün halinde bir üst kademeye iletmekte, üst kademedeki gelen bilgiyi de anlaşılabilir parçalar halinde bir alt kademeye iletmektedir. Ancak bu iletililik işlevi, dış çevre koşullarının değişim hızına ayak uyduramamıştır. Dolayısıyla özellikle orta kademe yöneticilerin gerekliliği tartışılır duruma gelmiştir.

<sup>164</sup> Drucker, *Değişim Çağının Yönetimi*, s. 11.

<sup>165</sup> Organigram, organizasyon şemasıdır. Organizasyon şeması, organizasyondaki departmanları ile bunların alt birimlerini ve bunların birbirleri ile ilişkilerini, tepe yöneticisinden en alt kademe çalışana kadar emir-kömuta ve kurmay yapıyı gösterir. Her bir yönetim kademesini ya da mevkiyi kutucuklar şeklinde gösterir.

<sup>166</sup> Toffler, *Dünyayı Nasıl Bir Gelecek Bekliyor*, s. 224-225.

Bürokratik organizasyonun bir diğer dezavantajı, yöneticileri her durum için başvurulabilecek ilke ve yöntemlerle dolu resmi kurallar kitabını uygulamaya zorlamasıdır. Oysa dış çevrede durumlar sürekli değişmekte, yeni durumlar da ortaya çıkabilmektedir.

Bürokratik organizasyonların başka bir dezavantajı da, bilgi işçisinin çalışma şekliyle uyum sağlayamamasıdır. “Bilgi çağında, yataylaşan örgüt yapılarında katılımcı yönetim anlayışının yaşama geçirilmesi ile, örgütteki ast ve yönetici sayısında azalma olurken, bilgi işçileri (uzmanlar) daha ön plana çıkmakta ve sayısı artmaktadır. Bu çerçevede, “dik yapılı” geleneksel örgüt yapısı, “yatay yapılı” yeni örgüt yapısına dönüşmektedir. Bugün, örgütlerin geleneksel hiyerarşik yapısı, yeni düşünceler ve uygulamalar için yetersiz kalmakta ve örgütün hareket kabiliyetini sınırlamaktadır. Dolayısıyla, dikey hiyerarşik yapı, yatay networkla; geleneksel fonksiyonlar, fonksiyonlararası takımlarla<sup>167</sup>; birbiriyle bağımlı birimler, bağımsız stratejik iş birimleri ile; iyi yetişmiş görev elemanları, yenilikçi ve yaratıcı uzmanlarla yer değiştirmeye başlamıştır. Bu gelişmeler, örgüt içinde hiyerarşik yapıyı aşındırırken, astla üst arasındaki mesafeyi azaltmakta ve çalışma ilişkilerinde kesin olarak belirlenmiş kurallar yerine, daha durumsal yapılar gerektirmektedir.”<sup>168</sup>

Yeni Ekonomi’de bu gibi nedenlerle, Sanayi Çağı’nın klasik örgütsel yapısı olarak bilinen bürokratik yapılar yerine çok farklı örgütsel yapı arayışlarına girişilmiştir. Bu arayışlarda sanal organizasyon, yığışım organizasyon, sıfır hiyerarşi, yalın organizasyon öne çıkan kavramlardır. Aşağıda bu kavramlar, *yönetici-çalışan ilişkileri yönünden* tek tek ele alınacaktır.

### ***Yığışım Organizasyon***

Yığışım organizasyon, değişik disiplinlerden gelen kişilerin bir grup oluşturarak (yığışım-cluster), sürekli veya geçici bazda, belli işleri gerçekleştirmeleridir. Grubun faaliyetleri hiyerarşik kontrol ile değil, grup üyelerinin kendi aralarında geliştirecekleri bir düzen içinde yürütülecektir. Bu düzenin temelinde de grup üyelerinin uzmanlık ve bilgileri, karar verebilme yetenekleri ve müşterilerle ilişkileri bulunacaktır.<sup>169</sup>

Bu tip yapılarda orta yönetim kademesi ortadan kaldırılmış, karar verme yetkisi hareket noktalarına kaydırılmış, geriye kalan hiyerarşideki yöneticiler rol değiştirip, bilgi kanalları gibi hareket ederek, sanki bir takım antrenörü vazifesini üstlenmişler, detaylı nezaretten

<sup>167</sup> Fonksiyonlararası takım, işletme içinde farklı departman ya da fonksiyonlarda çalışan bireylerin bir araya gelerek oluşturdukları takımdır.

<sup>168</sup> Azim Öztürk, “21. Yüzyılda İşletme Yöneticiliği”, İstanbul Ü. İşletme İktisadî Ens. Yönetim Dergisi, Yıl: 7, Sayı: 23, (Ocak 1996), ss. 39-44.

<sup>169</sup> Koçel, s. 325.

ziyade firma için geniş hedefler oluşturulmuştur. Orta yönetim kademesinin ortadan kaldırılarak, karar verme yetkisinin ön saf (front line) denilen hareket noktalarına kaydırılmasıyla, her bir yığışım içindeki hiyerarşi ortadan kaldırılarak organizasyona büyük bir esneklik ve hız kazandırılmıştır.<sup>170</sup>

Yığışımlar sadece her şeyin ortak bazda yapıldığı grup çalışması anlamında değildirler. Onlar hem ekip çalışması yapan hem de tek başına çalışan bireylerden oluşur. Bunun için şirketin, bireysel performansın değerlendirilmesi, her gruba olduğu gibi her bireye ayrı ayrı çalışma alanları oluşturulması, bireye yönelik geliştirme planlarının hazırlanması gibi çalışmalarıyla bireyin grup içinde kaybolması önlenir. Bunlar gerçekleştirilirken vazgeçilmez kural ise, personel güçlendirmedir.<sup>171</sup>

Yığışım türü yapının vazgeçilmez kuralı olarak belirtilen personeli güçlendirme (empowerment), örgütteki bir elemanın herhangi bir engele takılmadan müşteri isteklerine cevap verecek kararları alabilecek şekilde yetkilendirilmesi ve yetiştirilmesidir. Güçlendirme, hata yapabilme ihtimaline açık olan risk almayı da içerir. Hatalar örgütsel performansın artırılmasına yönelik denemeler sırasında gerçekleştiği için tolerans ile karşılanmaktadır.<sup>172</sup>

Yığışım organizasyonlarda, öncelikle gurubun kendi üyelerini disipline etmesi söz konusudur. Ama bu gerçekleşmezse grup adına hareket edecek bir lider üyeler tarafından belirlenir. Burada ortadan kaldırılan hiyerarşiyi tekrar oluşturmaktan kaçınmak için dikkat edilmesi gereken nokta, bu liderin firmada özel bir yeri olmamasıdır. Ayrıca lider projelerin özelliklerine göre, projeden projeye değişir.<sup>173</sup>

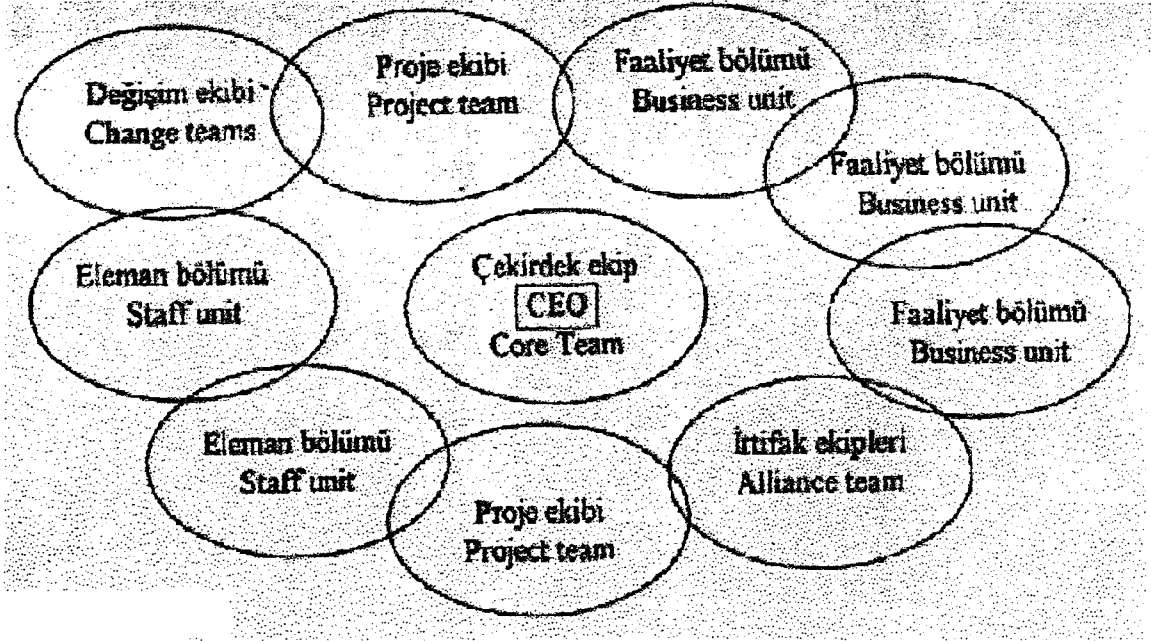
<sup>170</sup> Ergin Sait Varol, "Örgüt Yapılarındaki Yeni Gelişmelerin Kariyer Anlayışına Etkileri: Geleneksel Kariyerdan Sınırsız Kariyere", İstanbul Ü. İşletme İktisadı Ens. Yönetim Dergisi, Yıl 12, Sayı 39, (Mayıs 2001), s. 17-27.

<sup>171</sup> Ergin Sait Varol ve Ertuğrul Tarcan, "Örgütsel Yapılanmada Geline Nokta: Yığışım (Cluster) Organizasyonlar, İstanbul Ü. İşletme İktisadı Ens. Yönetim Dergisi, Yıl 11, Sayı 35, (Ocak 2000), s. 17-22.

<sup>172</sup> Varol, s. 17-27.

<sup>173</sup> Varol ve Tarcan, s. 17-22.

Aşağıda Şekil 4'te yığışım organizasyon gösterilmiştir:



Şekil 4: Bir Yığışım Organizasyon

Kaynak: Ergin Sait Varol ve Ertuğrul Tarcan, "Örgütsel Yapılanmada Gelinek Nokta: Yığışım (Cluster) Organizasyonlar, İstanbul Ü. İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi, Yıl 11, Sayı 35, (Ocak 2000), s. 17-22.

Şekil 4'te görülen çekirdek ekip, firmanın yönetim kademesidir. Merkezi liderlik rolü üstlenirler. Orta yönetim kademesinin ortadan kaldırılmasından sonra geriye kalan hiyerarşiyi teşkil ederler. Firmanın hedeflere ulaşması için değişik disiplinlerden gelen, göreve ve kültüre uygun uzmanlarla diğer yığışımları oluştururlar. Sistemin oluşturulması ve harekete geçmesinin ardından çalışmalara nezaret etmezler. Bunun yerine daha geniş hedefler yaratmak ve diğer idari görevleri yerine getirmek üzere geri çekilirler. Bu onları işlerin işleyişinden koparmaz. Yığışımdaki elemanlar, çalışmalarda sürerken, yardım ve destek isteyerek idarecileri işin içerisine çekerler. Yığışımlar arasındaki iletişim çekirdek ekip tarafından temin edilir. Çalışmalara gerekli olan her türlü destek verilir.<sup>174</sup>

### Sıfır Hiyerarşi

Bir diğer kavram, sıfır hiyerarşidir. Sıfır hiyerarşi, organizasyon yapısını hiyerarşik açıdan farklı kademeler yerine, küçük, kendi içinde yeterli ve aynı düzeydeki gruplardan oluşan bir yapı olarak görmektedir. Kendi kendini yöneten gruplara dayanan bu organizasyon yapısının bir özelliği, her grubun küçük bir işletme gibi davranmasıdır.<sup>175</sup>

<sup>174</sup> A.g.e., s. 17-22.

<sup>175</sup> Koçel, s. 352-353.

Sıfır hiyerarşi kavramı, yönetici-çalışan ilişkileri yönünden aşağıda belirtilen üç noktada önem taşımaktadır.

*İlk olarak* sıfır hiyerarşi felsefesinde, çalışanların motive olmasını engelleyen geleneksel yönetim basamakları ortadan kaldırılarak, organizasyonlar yalın hale getirilmekte ve bu yolla çalışanların motivasyonu sağlanarak, işletme verimliliği artırılmaktadır.<sup>176</sup>

*İkincisi*, sıfır hiyerarşi felsefesinde iletişimin önemi büyüktür. Çünkü sıfır hiyerarşi felsefesi hiyerarşi basamaklarının kaldırılmasını öngörmektedir. Bu durumda, kurulacak küçük gruplar arasında yeterli düzeyde ve doğru bilgi akışının sağlanmasına özel bir önem verilmesi gerekir. Grup içerisinde ve gruplararası iletişim ne denli kuvvetli olursa fikir ayrılıkları da o kadar az olacaktır.<sup>177</sup>

*Üçüncüsü*, bu uygulamada yönetici ile çalışan arasındaki farklılığın mevki otoritesine dayanan hiyerarşik farklılık yerine, başka temele mesela, bilgi ve yetenek temeline dayandırılmasıdır. Bu anlamda farklılığın temeli, kazanılmış otoritedir. Kazanılmış otorite, Klasik yaklaşımın “gayri resmi otorite” kavramına yakındır. Gayri resmi otoritede kişilik özellikleri de önemli bir rol oynarken, kazanılmış otorite büyük ölçüde bilgi ve beceriye dayanmaktadır. Dolayısıyla grupların ayrıca bir yöneticiye (pozisyon otoritesi itibariyle farklılaştırılmış bir yöneticiye) ihtiyacı yoktur. Grup içinde oluşan ve temeli kazanılmış otoriteye dayanan liderlik uygulaması kendiliğinden ortaya çıkacaktır.<sup>178</sup>

### ***Yalın Organizasyon***

Bir başka kavram, yalın organizasyondur. Bu kavram temel olarak şunu ifade etmektedir: Müşterilerin istediği kalite ve standartlara (genel olarak pazar koşullarına) daha çabuk cevap verebilmek için, organizasyon yapısı basitleştirilmeli, gereksiz ve reengineering deyimini ile katma değer yaratmayan faaliyet ve mevkiler elimine edilmeli ve işi yapan ile karar veren mümkün olduğu kadar birbirine yaklaştırılmalıdır. Bu kavramın vurgulamak istediği husus “yalın”lıktır. Yani sade, gereksiz detaydan uzak, işleri geciktirmeyen, hemen reaksiyon gösterebilecek bir yapıdır.<sup>179</sup>

<sup>176</sup> Selen Doğan, “Yönetimde Geleneksel Piramit Anlayışının Sonu: Sıfır Hiyerarşi”, *İstanbul Ü. İşletme İktisadi Ens. Dergisi*, Yıl 8, Sayı 26, (Ocak 1997), s. 45-56.

<sup>177</sup> A.g.e., s. 45-56.

<sup>178</sup> Koçel, s. 353.

<sup>179</sup> A.g.e., s. 353.

Yalın organizasyon kavramının yönetici-çalışan ilişkileri yönünden sunduğu avantajlar şunlardır:<sup>180</sup>

1- Yalın organizasyonlar, özellikle iki yönden önem taşımaktadır. Birincisi, personelin özellikle manevi değerler (aile kavramı, iyi-kötü günde dayanışma içinde olma, çok çalışma gibi) konusunda eğitilmesi suretiyle, yüksek vasıflı ve çok yönlü hale getirilmeleri konusuna büyük önem verilmektedir. İkincisi, işi yapan ile karar verenin mümkün olduğunca birbirine yaklaştırılmasıdır. Yalın organizasyonun özellikle bu niteliği, işletmelerde sıfır hiyerarşinin yerleştirilmesi için bir adımdır.

2- Yalın işletmelerde karar verme ve sorun çözme alt kademelere kadar indirildiği için, orta ve kıdemli yöneticiler kademesinin hiyerarşik olarak emirleri aşağıya göndermeye ve bilgileri tekrar yukarıya transfer etmeye çok az ihtiyaçları vardır.

Yalın organizasyon uygulamasının yönetici-çalışan ilişkilerinde başarılı olması için şu noktalara dikkat edilmelidir:<sup>181</sup>

1- Astarların seçimi, idaresi ve geliştirilmesi; grupların oluşturulması ve yönetimi; astlar arasındaki anlaşmazlıkların çözümü; daha yüksek düzeyde tartışmanın ve daha düşük düzeyde hakimiyetin (baskının) bulunduğu ortamlarda yönetim konularında yöneticiler eğitim almış olmalıdırlar.

2- Yalın organizasyon uygulamasında, çalışanların psikolojik ve profesyonel düzeyleri ne kadar yüksek olursa, örgüt o kadar yaygın olabilir ve öğrenme kabiliyeti o ölçüde artırılabilir. Dolayısıyla, yönetilenler işletme kararlarına katılmadıkları ve bağımsızca bir düşünce ve davranış gösteremedikleri takdirde bu uygulama başarısız olmaya mahkumdur.

Yalın organizasyon uygulaması sonucu basıklaşan örgüt yapılarında, yönetici-çalışan ilişkileri yönünden bazı *dezavantajlar* da görülmektedir. Bunlardan biri, basık örgütlerde doğal olarak terfi olanağı çok az olduğundan ya da hiç bulunmadığından çalışanların ilgisini ve motivasyonunu geliştirmek için ne tür kariyer bağlantılı teşvik tedbirlerinin alınabileceğidir. Bir diğer dezavantaj şudur ki, kendisine olumlu veya olumsuz yönde haksız davranıldığı kanısına kapılarak demotive olmuş ekip elemanlarının psikolojik maliyetleri, en iyi "ekip oyunu"nu bile bozguna uğratabilir. Bir diğer dezavantaj ise, basık örgüt yapılarında işlerin öne çıkarılması ve bireylerin ikinci plana bırakılmasıdır. Dolayısıyla, bireylerin doğal özelliği

<sup>180</sup> Doğan, s. 45-56.

<sup>181</sup> Hans Hinterhuber ve Eric Krauthammer, "Daha İyi Yönetmek, Daha Az Yönetmektir Basık Hiyerarşilerde Yöneticilere Yeni Görevler Düşmektedir", Çev. Deniz Baykal, İstanbul Ü. İşletme İktisadi Ens. Dergisi, Yıl 6 Sayı 22, (Ekim 1995), s. 9-12



olan azmin ve hırsın dikkat dışı bırakılması ve stratejinin hizmetine sunulması tehlikesi doğmaktadır.<sup>182</sup>

### *Sanal Organizasyon*

Bir diğer kavram, sanal organizasyondur. Sanal organizasyonların ortaya çıkışı bir dizi gelişmeyle ilgilidir. Organizasyonun temel yetenekleri kararlaştırıldıktan sonra temel yetenek dışındaki işler outsource edilir. Outsource edilen işlerden dolayı işletme ile iş ilişkisinde bulunduğu diğer işletmelerle “şebeke” yapısı oluşturulur. Bu yapıya şebeke organizasyonlar da denir. Son aşama olan sanal organizasyonlar ise, şebeke içindeki organizasyonların internet altyapısı üzerinde ticari alanda çeşitli üstyapılar oluşturmaları ile ortaya çıkar.

Sanal organizasyonlarda görülen sanallık, sanal takımlar için de sözkonusudur. Dolayısıyla ileride “sanal takımlar” a yer vermek suretiyle, sanal organizasyonlarda yönetici-çalışan ilişkileri de ele alınmış olacaktır.

Yukarıda ele alınan kavramlar dikkatle incelendiğinde, işletmelerin örgüt yapılarında eğilimin klasik yapılar olan bürokrasilerden uyarlamalı yapılara doğru olduğu gözlemlenebilir. Uyarlamalı örgüt yapıları, Yeni Ekonomi'nin dinamik çevre koşullarına uyum sağlayan organik bir yapı niteliği taşır. Uyarlamalı örgüt yapısı olarak düşünülebilen içsel şebekeli (içsel “ağ”lı) yapılar da aşağıda ele alınacağı gibi, organik yapı özelliklerini içermektedir. Hiyerarşiler yerine ağların yönetici-çalışan ilişkilerine temel olduğu bu yapı, Stewart tarafından entelektüel sermayenin yönetimi ile ilgili olarak ortaya konulmuştur. Bu yapının, entelektüel sermayenin yanısıra Yeni Ekonomi'nin diğer kavram ve uygulamalarıyla da örtüştüğü ve uygun özellikler içerdiği düşünülebilir. Ayrıca bilgi ve iletişim teknolojilerinin, bu yapıya ya da iskelete ruh verdiği söylenebilir. Nitekim bu bağlamda, Yeni Ekonomi işletmeleri elektronik ağlarla ya da sanal ağlarla örülü hale gelmiştir.

Ağlar, resmi olsun, gayri resmi olsun birtakım ortak özelliklere sahiptir. Bir kere hepsi, düşey olmaktan çok yatay olma eğilimindedir. Başka deyişle; ya yassı bir hiyerarşileri vardır ya da hiç hiyerarşileri yoktur. Uyarlanabilir özelliktedirler, hızla biçim değiştirebilirler, değişen koşullara uyarlanabilirler. Bu ağlarda liderlik, sosyal ya da organizasyonel mevkiden çok, iş ustalığına ve kişiliğe dayanır. Ayrıca güç burada, bürokraside olduğundan daha hızlı devreder ve daha sık el değiştirir, yani beceriler gerektiren yeni durumlar çıktıkça başkalarına geçer.<sup>183</sup>

<sup>182</sup> A.g.e., s. 9-12.

<sup>183</sup> Toffler, *Yeni Güçler Yeni Şoklar*, s. 214-215.

Her gün devreye giren yeni ağlarla, iletişim yatay veya çapraz akabilmekte, üst ve alt düzeylere sıçrayabilmekte, rütbeye ve mevkiye hiç bakmamaktadır.<sup>184</sup>

Bu yapılarda, tıpkı doğada olduğu gibi bir önder, bir komuta zinciri ve bir kontrol hattı yoktur. Bunun yerine bir tür ortak beyin, ilişkilerin ve güdülerin oluşturduğu gevşek bağlara dayalı bir ağ vardır.<sup>185</sup>

Ağlar yönetici otoritesini geri döndürülmez bir biçimde yıkar. Ağlar resmiyetten uzak bir tarzı telkin ederler; amirlerin yatkın olduğu patronca davranış ağlara uygun değildir. Bir ağda nezaret olayı değişir. Çalışmanın içeriğine yönelik denetim azalırken, kişinin genel performansı ve mesleki gelişimine yönelik denetim artar.<sup>186</sup>

Ağların yukarıda görüldüğü gibi organik yapılara paralel özellikler göstermesi nedeniyle, ağlarla ilgili olarak organik yapılara ait şu özellikler de eklenebilir: Yönetici ile çalışan arasındaki iletişimin içeriğinde, emir ve kararlar yerine bilgi ve tavsiyeler yer alır. Kontrol tarzı olarak çalışanın kendi kendini kontrolü vardır. Kural ve düzenlemeler gibi mekanik araçlar yerine öneri/ikna gibi kişiler arası araçlar öne çıkar.<sup>187</sup>

Tapscott'un şirket yapılarının Yeni Ekonomi'de molekülerleştiği savına paralel olarak Toffler şunları ifade etmektedir: "Şirket atomize olacak, yani zerrelere ayrılıp bir ağ haline gelecek ya da bağımsız müteahhitlerin, özgür girişimcilerin bir konsorsiyumu olacaktır. Bu modelde her işçi serbest meslek sahibi gibidir, kendi iradesini kullanarak diğer serbest meslek sahipleriyle anlaşmalar yapar, belirli işleri böylelikle bitirir. Dolayısıyla, ağır hareket eden bürokrasilerin yerine küçük iş birimleri geçmekte, bunlar geçici veya "adhokratik"<sup>188</sup> ekipler ya da çok karmaşık iş ittifakları ve konsorsiyumlar olabilmektedir. Hiyerarşi yassılamakta veya hızlı karar verme gereği yüzünden tasfiye edilmektedir. Bilginin bürokratik organizasyonunun yerine, serbest akan enformasyon sistemleri geçmektedir."<sup>189</sup>

Yeni Ekonomi'de ağlarla örülü bu tip yapılanmanın bir başka nedeni de, entelektüel sermayenin yönetimi ile ilgilidir.

<sup>184</sup> A.g.e., s. 237.

<sup>185</sup> Stewart, s. 202.

<sup>186</sup> A.g.e., s. 205-206.

<sup>187</sup> Hodgetts, s. 203. Ayrıca bkz. Koçel, s. 232-233.

<sup>188</sup> Adhokratik yapıda, şirket "çerçeve" ve "modüller"den oluşan çok esnek yapılara bölünmektedir. İnce, yarı kalıcı çerçeveye küçük ve geçici modüller bağlanmıştır. Bunlar değişikliğe tepki göstererek hareket ederler, yenilikçidirler. Yüksek nitelikli uzmanlardan oluşan küçük proje ekipleri halinde faaliyet gösterirler. Güç uzmanındır ve komuta-kurmay yetki farklılıkları ortadan kalkar. Bu yapı; uzay, tıp, biomedikal, elektronik gibi sürekli değişen çevrede faaliyet gösteren firmalarda daha sık görülür. Bu konuda bkz. Hodgetts, s. 199. Ayrıca bkz. Alvin Toffler, *Uyumlu Şirket*, Çev. Yakut Güneri, İstanbul: İlgı Yayıncılık, 1989, s. 111. ve s. 129-130. Ayrıca bkz. Henry Mintzberg, *The Structring of Organizations*, USA: Prentice-Hall, Inc., 1979, s. 431-465.

<sup>189</sup> Toffler, *Yeni Güçler Yeni Şoklar*, s. 214-215. ve s. 252-253.

Yeni örgütsel mimari biçimlerinin merkezi entelektüel sermayedir. Enformasyon Çağının aynı ekonomik mantığını taşırlar. Bu da fikirlerin, bilginin, enformasyon işlemenin ve öteki maddi olmayan varlıkların –insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesinin- geleneksel fiziksel ve finansal varlıklardan çok daha hızlı ve çok daha ucuza zenginlik yaratabileceğidir.<sup>190</sup>

Ağın üstün tarafı enformasyonu sarılmış halde değil, tam zamanında ulaştırabilmesidir. Ağ, katma değeri –özellikle onun en önemli türü olan enformasyon değerini-bürokrasiye oranla çok daha çabuk ve doğru biçimde yaratabilir. Bunun iki nedeni vardır: Birincisi, hiyerarşilerde enformasyon yukarıya, daha üst tarafa ve aşağıya doğru olmak üzere “kanallar aracılığıyla” ilerler. Bu da enformasyonun düzeltilmesi, geciktirilmesi, yönetime uygun hale getirilmesi ve hatta kimi zaman yok edilmesi demektir.<sup>191</sup>

Entelektüel sermayesinden en yüksek verimi elde etmek isteyen her kuruluş –yaratılması pahalı, kullanılması ucuz ve hızlı olan, her an her noktadan erişilebilen ve değeri parçalarının sayısı ile geometrik orantılı olan- bir ağın olağanüstü ekonomik gücünden yararlanabilir. Enformasyon Çağı yöneticisinin başa çıkması gereken en büyük güçlük, bilgiyi paylaşabilen bir örgütlenme yaratmaktır. Ağlar, insanları başka insanlara ve verilere bağlayarak bunu yapabilirler. Bir zamanlar hiyerarşiler üzerinden –benden amirime, ondan daha üst amirlere, ardından aşağıya doğru senin amirine ve sonunda sana ulaşan- enformasyonun doğrudan birbirimize geçmesini sağlarlar.<sup>192</sup>

Uygun büyüklük, giderek, görev ve işlev için gerekli olan enformasyonu en etkili biçimde kullanan büyüklük olacaktır. Geleneksel kuruluşu bir arada tutan, kumanda ve kontrol sistemi olmuşken, enformasyona dayalı kuruluşun “iskelet”i en elverişli enformasyon sistemi olacaktır.<sup>193</sup>

Sonuç olarak şu söylenebilir ki, kan dolaşımı bir insan vücudu için nasıl hayati öneme sahipse, enformasyonun da şirket içinde dolaşımı Yeni Ekonomi’de başarı için aynı derecede öneme sahiptir. Dolayısıyla yöneticiler çalışanları arasında enformasyonun serbestçe akışını sağlayacak örgüt yapıları tasarlamalıdır. Konunun başında belirtildiği gibi, girişimci, bilgi yükünü taşıma anlamında nasıl yöneticilere bağımlı hale gelmişse, yöneticiler de bilgi konusunda çalışanlarına bağımlı hale gelmiştir.

<sup>190</sup> Stewart, s. 221.

<sup>191</sup> A.g.e., s. 206.

<sup>192</sup> A.g.e., s. 205.

<sup>193</sup> Drucker, *Yeni Gerçekler*, s. 267.

### 3. BİLGİ VE İLETİŞİM TEKNOLOJİLERİNDEKİ GELİŞMELERİN YÖNETİCİ-ÇALIŞAN İLİŞKİLERİNE ETKİLERİ

Yeni Ekonomi'nin ortaya çıkışında bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerin büyük payı vardır. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerle, bilgisayar ve telekomünikasyon kapasitesinde artış gerçekleşmiş, telefon hizmetlerinde, bilgisayar donanımında ve yazılımında fiyat azalışları olmuş ve internet kullanımında artış yaşanmıştır. Tüm bu gelişmelerin bir uzantısı olarak yönetici-çalışan ilişkileri de değişim göstermiştir.

Bilişim, bilginin elde edilmesi, işlenmesi ve dağıtılmasıdır. Bilgi elde eden ve dağıtan iletişim teknolojileridir. Bilgiyi işleyen ve tüm süreçlerin yönetilmesinde insanlara yardımcı olan bilgisayar donanımları ve yazılımlarıdır, yani bilgi teknolojileridir. Dolayısıyla bilgi ve iletişim teknolojileri yerine bilişim teknolojileri denilmesi tercih edilmiştir.

Bilgisayarlar, işletmelerde kullanılmaya başlandığı 1960'larda, neredeyse bir oda büyüklüğünde idi. Günümüze kadar gittikçe küçülerek masa üstünde kullanılabilir boyuta ve oradan da nihayet elde ya da cepte taşınabilir boyuta inmiştir. Toffler bu gelişmenin yönetici ile çalışan arasındaki güç ilişkisine yansımalarını özetle şöyle ifade etmektedir:

*"Dev bilgisayarların, bir şirketi yönetmek için gerekli olabilecek her türlü enformasyona sahip olacağı düşünülürdü. En üst düzeydeki kişilerin, dev bilgisayarlar sayesinde hiyerarşinin alt düzeylerinde çalışanların ne gibi enformasyona ihtiyacı olup olmayacağını otomatik olarak bilebileceği varsayılırdı. Veri odası denilen kısımda, veri işleyen bir avuç profesyoneller çalışırdı. Onlardan başka hiç kimse dev bilgisayarlara iş yaptıramazdı. Kim verilerin işlenmesini istiyorsa, onlara gelmek zorundaydı. Yani enformasyona sahiplik yönünden tekel güçleri vardı. Daha sonraları masaüstü bilgisayarlar ortaya çıktı. Böylece şirketler, merkezden kontrol edilen birkaç ana bilgisayara değil de, masaüstü bilgisayarlardan oluşmuş dağınık bir güce ihtiyaç duydu. Masaüstü bilgisayarların yaygınlaşmasıyla birlikte, bilgisayar profesyonellerinin o yoğunlaşmış gücü silindi. Artık bu profesyoneller karşılarında şirketlerin bilgisayar cahili yöneticilerini değil, tek tek bilgisayar kullanıcılarını bulmaya başladılar. Çok geçmeden bu kez bağlantı devrimi geldi, güç bir kere daha el değiştirdi. Bilgisayar profesyonelleri, hemen hemen her masaya gelmeye başlayan bilgisayar demokrasisinin üst yönetimin gücünü azaltacağı konusunda yöneticileri uyardılar. Çünkü çeşitli makineler, çeşitli programlar, çeşitli veri tabanları yoluyla herkesin kendi işini ayrı ayrı görmesinin; bir tür anarşiye yol açacağından endişe ediliyordu. Bu gelişmeler karşısında yöneticiler, bilgisayar profesyonellerine geniş yetki*

*ve sorumluluklar verip, onlara sistemleri bütünleştirmelerini, birbirine bağlamalarını, "elektronik yolların kuralları"nı oluşturmalarını söylediler. Böylece şirket içi elektronik ağlarla bütünleşen masaüstü bilgisayarlar öyle güç kazanmışlardır ki, ana bilgisayarların pek çok işlevini devralabilecek duruma gelmiştir. Merkeziyetçilikte ısrar etmenin önemi bu sayede azalmıştır. Günümüzde bazı işletmelerin yöneticilerinin, bilgisayar profesyonelleri ile birlik olup "ağ yönetimi" adı altında gücü merkezileştirmeye çalışmaları tamamen politiktir.*"<sup>194</sup>

Tapscott da, Toffler'ın ifadelerine paralel olarak Yeni Ekonomi yöneticilerinin dayandığı güç yeri değişimi için şunları demektedir:

*"Eski teknoloji modeli, ana bilgisayar üzerine kuruluydu; tüm zeka host bilgisayardaydı. Bunun gibi eski model liderlik anlayışı, tek kuvvetli bir birey üzerine kuruluydu. Bu liderler, genellikle en büyük beyin ya da beyin/komuşma kombinasyonuna sahip olan kişilerdi. Tıpkı hiyerarşik bir ağ üzerinde terminallerle iletişim kuran ana bilgisayarlar gibi, liderler de bir vizyon oluşturup, onu yönetimden aşağı kademelere doğru aktarırlar. Komuta ve kontrol bilgisayarları, kumanda ve kontrol organizasyonları ve eski türde liderlik ile birlikte gayet iyi çalışıyordu. Bugünün liderleri ise kolektif, ağ üzerinde çalışan sanal bir güçtür. Ve bir arada yaratılmış ve paylaşılmış bir vizyondan akan sanal güçlerle güçlenmiştir. Tıpkı internet üzerinde çalışan şirketler gibi, yeni liderler, tek bir çatı ya da kurum yapısı altında olmamasının yanısıra tek bir birey üzerinde de odaklanmak zorunda değildir. Enformasyon teknolojisi, hem kuruluşu hem de insanları değiştirirken, organizasyonların ta derinlerinde, insan zekasından oluşan ağ ve yeni bir bilgi gücü yaratır.*"<sup>195</sup>

Günümüzde örgütleri şekillendiren ve daha ileriye taşıyan bilişim teknolojileri olduğundan, bu teknoloji vasıtasıyla ve nedeniyle gücün kaynakları da değişmiştir. Fiziksel, zorlayıcı güç zaten çok az örgüt düzeni için -hapisanedeki tutuklular veya akıl hastanelerindeki hastalar gibi- geçerli olduğundan, bugün için anlamlı olan ve araştırmalara konu olan, süregelen karizmatik, geleneksel ve kişisel güçler, uzmanlık gücü tarafından daha az önemli ve anlamlı bir konuma getirilmiştir. Bugün çalışanlar, konularında yetkin olan ve teknoloji bilgisine sahip olup uygulatabilen, bilişim teknolojisinin sağladığı veriler ve enformasyonlar sayesinde

<sup>194</sup> Toffler, *Yeni Güçler Yeni Şoklar*, s. 160-163.

<sup>195</sup> Tapscott, s. 231

iş süreçleri için gerekli girdiyi sağlayıp kararlar alabilen uzmanlık gücüne sahip olanları önemsemektedirler.<sup>196</sup>

Yine bilişim teknolojisi dolayısıyla örgütlerde semboller nispeten kaybolmuştur. Özellikle işlerin teknoloji aracılığıyla ofis ortamından daha esnek çalışma ortamlarına taşınmasıyla birlikte örgütün gözle görülür kültür öğeleri, fiziksel görüntüler, objeler ve yüzyüze ilişkiler ortadan kalkmıştır. Bu durum, güç açısından farklılık yaratır: Yönetici –uzman olsa dahi-ofisteki gücünü işletemeyecektir. Bu durumda çalışan ve işin sahibi bir anlamda güç dengeleri açısından eşit konuma gelecektir. Bu çalışma ilişkisi, taraflar arasında ünvanların önemsizleştiği bir durumdur.<sup>197</sup>

Bilgi teknolojilerinin “otorite-kontrol” ve “denetim alanı” üzerindeki etkileri ise şöyledir:<sup>198</sup> Bilgisayarların otorite ve kontrol üzerine etkileri; kontrolün çoğunlukla yönetim destek sistemleri içinde gerçekleştirilmesinde artış ve örgütün özellikle operasyonel düzeyinde çalışan personelin davranışlarının daha sıkı kontrol edilmesidir.

Bilgi teknolojileri, denetim alanı<sup>199</sup> kavramını da farklılaştırmıştır. Ancak bu şekilde değerlendirme fazla anlamlı olmamaktadır. Nitekim artık adhokratik yapılanmanın ve ağ (network) örgütlenmenin yaşandığı ve online çalışan bilgisayarların hizmet sunduğu yönetim destek sistemlerinin kullandığı örgütlerde bir üste bağlı ast sayısı gibi klasik yapılanmanın kısıtlılığını ve fiziki olanaksızlığını telafi üzere geliştirilen bir araca –denetim alanı-gereksinim kalmamaktadır. Çünkü bilgi sistemleriyle desteklenmiş örgüt çalışanlarının denetimleri de her iki tasarımla (merkezi ya da yerel) çalışan sayısına bağlı kalmadan kolaylıkla yapılabilir. Bugün örgüt dünyasında sıkça sözedilmeye başlayan postmodern örgütler için denetim alanı gibi kısıtlayıcı bir araca gereksinim olmadığı ve bunun fazla anlamlı da olmadığı söylenebilir. Nitekim ağ yapılanmada ast-üst ilişkisi olmadığı için denetleyen, denetleyici gibi görev ayırımı da yoktur. Sistem kendi içinde denetimini yürütmektedir.

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerin yönetici-çalışan ilişkisine diğer etkileri, aşağıda üç ayrı başlık altında ele alınacaktır.

<sup>196</sup> C. Gülşah Doğrusoy, “Bilişim Teknolojilerinin Örgütlerde Güç Dağılımına Etkileri”, Marmara Ü. Sosyal Bilimler Ens. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2002, s. 47.

<sup>197</sup> A.g.e., s. 48.

<sup>198</sup> Türksel Kaya Bensghir, *Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim*, 1. Baskı, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Ens. Yayınları, 1996, s. 243-250.

<sup>199</sup> Denetim alanı, bir üste rapor veren asların sayısıdır.

### 3.1. Sanal Takımlar

Sanal takım, üyelerinin değişik coğrafi bölgelerde, zaman dilimlerinde ve organizasyonlarda olmalarına aldırış etmeden, beraberce bir projeyi sonuçlandırmak için oluşturulmuş büyük ölçüde elektronik tekniklere dayanan bir çalışma grubudur.<sup>200</sup> Coğrafi ve/veya organizasyonel olarak dağılmış bir şekilde spesifik bir hedefi başarmak için iletişim ve bilgi teknolojileri yoluyla işbirliği yapan bireylerin bir koalisyonu olarak da tanımlanabilir. Bu tanım, sanal takımların ortak bir hedefe sahip oldukları ve teknolojiye bağlı oldukları anlamına gelir. Bu tanım, geçici proje takımları olsunlar veya yıllardır tanışıklığı olan daimi (sürekli) komiteler olsunlar, her çeşit takımı içine alacak kadar geniştir. Bir sanal takım, kira taleplerini değerlendirmekten, iki global şirket arasında bir evlilik ihtimalini araştırmaya, yazılımlar geliştirmeye kadar her çeşit görevle iç içe olabilir.<sup>201</sup>

“Sanal ağlar; sınırı olmayan, geçici, yatay ve bilgisayar aracılı organizasyonel yapılar oluşturmaktadır. Geçicidir, çünkü üyelik, sahiplik, projeler ve hedefler, sürekli olarak zaman içinde değişmekte ve evrim geçirmektedir. Sınırları yoktur; çünkü organizasyon şekli, artık coğrafya ile sınırlı değildir. Yataydır; çünkü roller, usuller ve yetki hatları, geleneksel mekanik yapıdan, daha ilişki temelli ve yatay yapıya doğru değişim göstermiştir. Liderler, stratejik hedefler elde etmek için artık sırf emir ve kontrol yapılarına başvurmamaktadırlar. Çünkü artık ağlardaki bireyler üzerinde kurumsal ve yönetsel otoriteye sahip değillerdir. Sanal ağlar, bilgisayar aracılığıyla temellenir; çünkü koordinasyon, işbirliği ve üretimin çoğu şimdi bilgi ve iletişim sistemleri yardımıyla başarılmaktadır.”<sup>202</sup> Bu doğrultuda, daha önce ele alınan kavram ve uygulamalar gibi, sanal ağlar üzerinde faaliyet gerçekleştiren sanal takımlar da yöneticinin çalışanlarına yönelik yönetim tarzında değişimlere yol açmış, klasik emir-komuta zincirinden uzaklaşarak daha eşitlikçi bir düzleme varılmıştır. Dolayısıyla aşağıda, yönetici kavramı yerine lider kavramına yer verilmesi tercih edilmiştir.

Sanal takımlarda liderlik, bilgi teknolojilerinin aracılık ettiği işlerin yapıldığı bağlamda yerini alır. Böyle bir bağlamda, bir liderin izleyicilerle iletişiminin yanısıra, organizasyonel çalışmayı desteklemek için gerekli bilgiyi toplama ve yayma da bilgi teknolojisi yoluyla meydana gelir. Örneğin, katılımcı bir sanal takım lideri, son kararı almadan önce global bir sanal takım üyelerinin fikirlerini istemek için bir “sohbet” (chat) odası kurabilir. Takımın,

<sup>200</sup> Ergin Sait Varol, “Örgütlerin Gelişimi: Standart Üretimden, Yenilik, Buluş Dönemine”, *Gazi Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fak. Dergisi*, Sayı:1, Cilt:3, 2001, s. 99-112

<sup>201</sup> Ilze Ziguers, “Leadership in Virtual Teams: Oxymoron or Opportunity?”, *Organizational Dynamics* (January 2003), Vol.: 31, No: 4, s. 339-351.

<sup>202</sup> Sirkka L. Jarpenvaa ve Huseyin Tanriverdi, “Leading Virtual Knowledge Networks”, *Organizational Dynamics* (January 2003), Vol.: 31, No:4, s. 403-412.

kritik stratejik girişimler gibi tartışmalı konularla karşılaştığı durumlarda, lider; üyelerin konu üzerinde hangi pozisyonu desteklediğini keşfetmek için bir elektronik seçim düzenleyebilir. Her durumda lider, takipçilerini (follower) bilgilendirmek ve onlardan bilgi almak için takipçilerle, teknoloji yoluyla biraraya gelir.<sup>203</sup>

Geleneksel takımlarda liderler; toplantılarda oturdukları yer, ofisteki konum, vücut dili, sesin kullanımı, giyim tarzları vb. şekillerde varlıklarını hissettirirler. Bu işaretlerin pek çoğu, yeni bir varlık şekli (uzak veya tele-varlık) geliştirilmek zorunda bulunulan sanal ortamlarda mevcut değildir. Liderlerin, varlıklarını olumlu bir şekilde hissettirebilmek ve takımı ileriye taşıyacak etkilemeyi sağlayabilmek için multi-medyanın canlılığını ve etkileşim gücünü kullanmayı öğrenmeleri gereklidir.<sup>204</sup>

Elektronik toplantı sistemlerini inceleyen araştırmacıların bulgularına göre, takım üyeleri birbirlerini tanımakla veya "elektronik olarak" sosyalleşmekle zaman harcamak yerine, çoğunlukla görevlerine yoğun bir şekilde odaklanır. Bazılarının iddiasına göre, görev üzerine yoğunlaşmak, geleneksel takımlara kıyasla sanal takımlar için daha önemlidir; çünkü, dağınık takım üyelerinin odaklanmalarını sürdürmeleri güçtür. Fakat daha kuvvetli olan karşıt iddiaya göre ise, sanal takımların geleneksel takımlara kıyasla ilişki geliştirme üzerinde daha çok çaba harcaması gerekir, çünkü mevcut teknolojik imkanlar dahilinde sanal takımlarda fiziksel ortam ve işaretler yok olmaktadır.<sup>205</sup>

Sanal takım yönetimi ile ilgili olarak liderlerin şunlara dikkat etmesi gerekmektedir.<sup>206</sup>

-Bir sanal takım için belirli bir liderlik tarzının mutlak surette en iyi olacağı söylenemez. Her yöneticinin kendisinin liderlik tarzına sanal çalışmaların etkisini analiz etmesi ve buna göre kendisini adapte etmesi gerekir.

-Lider, sanal takım üyelerinin ev ve iş arasında uygun sınırlar oluşturmalarını teşvik etmelidir.

-Hedeflere doğru düzenli ilerleyiş sağlamak için kontrolleri sık ve gevşek tutmanın zorluğunu bilmelidir.

-Sanal takımlarda ortaya çıkan liderleri farketmeli ve teşvik etmelidir.

-Takımın oluşumunda ve gelişiminde ilk olarak normları ve prosedürleri oluşturmalı ve sürdürmelidir.

<sup>203</sup> Avolio ve Kabai, s. 325-338.

<sup>204</sup> Zigurs, s. 339-351.

<sup>205</sup> A.g.e., s. 339-351.

<sup>206</sup> Wayne F. Cascio ve Stan Shurygailo, "E-leadership and Virtual Teams", *Organizational Dynamics* (January 2003), Vol.: 31, No: 4, s. 362-376.



-Çıktıları bütünleştirmek için takımlar ve takım üyeleri arasında yakın işbirliğini ileri taşımalıdır.

Çoğunlukla teknoloji yoluyla liderle etkileşim kuran üyeler, fikirlerinin daha az ağırlıkta olduğunu hissedebilirler. Lider, takipçilerle “on-line” ve “yüz yüze” ilişkilerin nasıl dengeleneceğini, her birine eşit zaman ayırmanın mümkün olmayabileceğini anlamalıdır. Örneğin; bir takipçi büyük bir fikir sunabilir ve e-lider, samimi olarak bu fikirden hoşlanabilir, fakat “önerdiğin şeyi düşüneyim ve sana geri döneyim” şeklinde cevap verebilir. Sözel olmayan ifadelerle eşlik edilmeksizin liderin bu kısa cevabı, fikre ilgisizlik olarak yorumlanabilir. Yüz yüze etkileşimde, takipçi liderin sözel olmayan tepkilerinden yola çıkarak içten ilgi gözlemleyebilir ve bir-iki günde lideri takip etmeye karar verir. Oysa e-liderlik etkileşiminde, takipçi, liderin ilgilenmediğini ve fikirlerini artık takip etmeyeceği sonucuna varabilir. Lideri potansiyel olarak yanlış değerlendiren uzaktaki takipçi “lider önemsemiyor ve onu izleyemem” şeklinde bir olumsuz kaniya yenik düşebilir. Dolayısıyla liderlerin aklından çıkarmaması gereken şey, elektronik iletişimde yanlış anlaşılmaların çok daha fazla olabileceğidir. Bundan dolayı lider, sık sık iletişim kurmalı ve gönderdiği şeyin alıcı tarafından doğru olarak yorumlanıp yorumlanmayacağını göz önünde bulunmalıdır.<sup>207</sup>

Liderlerin iletişimi kolaylaştırmaları, paylaşımlı öğrenme için fırsat sağlamaları, takım üye katılımına dikkat etmeleri ve takım kurma hakkındaki düşüncelerini yeniden gözden geçirmeleri gerekir.<sup>208</sup>

Güven, sanal takım liderlerince önem verilmesi gerekli diğer bir konudur. “Sanal ilişkilerin hassas yapısı, hiyerarşik olarak kontrol edilen geleneksel düzende ihtiyaç duyulan güvenden çok daha fazlasını gerektirir. Emir-komuta düzeni, isteseler de istemeseler de insanların birlikte çalışmasını sağlayabilir. Sanal takımlarda ise, ortak çalışmadaki başarının güvencesi, yalnızca paylaşılan güvendir.”<sup>209</sup> Bu bağlamda, “belki de sanal takım lideri için en kritik rollerden biri, bir çatışma meydana geldikten sonra kırılan güveni tamir etmektir. Her bir üye, diğerlerinin onun hakkında sahip olduğu beklentileri ve inançları çiğnerse, sanal takım liderinin bu güveni iyileştirmesi için müdahale etmesi gerekir. Böyle durumlarda, sanal takım lideri tarafından kolaylaştırılan yoğun ve destekleyici etkileşimler gerekir. Eğer bir yüz yüze etkileşim mümkün olmazsa, bir sanal takım lideri bir videokonferans ve audiokonferans

<sup>207</sup> Avolio ve Kabai, s. 325-338.

<sup>208</sup> Rame Kaye Hart ve Poppy Lauretta Mcleod, “Rethinking Team Building in Geographically Dispersed Teams”, *Organizational Dynamics* (January 2003), Vol.: 31, No:4, s. 352-361.

<sup>209</sup> Jessica Lipnack ve Jeffrey Stamps, *Virtual Teams: People Working Across Boundaries with Technology*, 2<sup>nd</sup> Edition, USA: John Wiley & Sons, Inc., 2000, s. 86.

tertiplmelidir. Eğer lider, takım üyeleri arasında çatlaklıklara sebep olan sorunları çözmek için sadece e-maile güvenirse, kırılan güvenin çözümü belki de güçleşecektir. Bundan dolayı, sözel ve sözel olmayan sembollerin destekleyici değiş tokuşunu ne kadar canlandırabilirse, güvenin yeniden tesisi o kadar yüksek ihtimalli olur.”<sup>210</sup>

Sanal takımların önemli bir özelliği, “sosyal sermaye” oluşturmada içlerindeki büyük potansiyeldir. Sosyal sermaye, liderler ve takım üyelerinin kendi faaliyet çevresinde şekillendirdiği ilişkiler ve ağlar kalitesini ifade eder. Sanal takım liderleri için zorluklardan biri, bu büyük sosyal sermaye birikiminden yararlanabilmektir.<sup>211</sup>

Takım liderleri hem antrenör hem de işleri kolaylaştırıcı olmasının yanı sıra, bilgiyi yönetmelidir. Sanal takımı geliştirmek ve idare etmek hem takım geliştirmede, hem de sanal takım teknolojisinde<sup>212</sup> uzman olmayı gerektirir.<sup>213</sup>

Özetle şu söylenebilir ki, çalışanlara yönelik güç kavramının etkisini göstermesinin belirsiz olduğu, ilişkilerde güvenin kritik özellik taşıdığı, üyeler arasında iletişim uygulamalarının karmaşıklaştığı, bilgi, sosyal sermaye ve teknolojiyi avantaja dönüştürme zorunluluğunun olduğu sanal takımlar, Yeni Ekonomi’de yönetici çalışan ilişkilerine yukarıda açıkladığımız köklü bir değişimi getirmiştir.

### 3.2. Yönetim Bilgi Sistemi (Management Information System – MIS)

Güvenilir, geçerli ve zamanında bilgiyi toplamak için bütün organizasyonların bir şekilde geliştirdikleri ve yürüttükleri sisteme yönetim bilgi sistemi (YBS) denmektedir.<sup>214</sup> Bu sayede yönetici, kendisine gelen veri ve bilgiyi inceleyecek, analiz edecek, değerleyecek, bunun sonucu bazı sorunları görerek sorun tanımlayacak ya da amaç belirleyecektir.<sup>215</sup>

Huseman ve Miles, yaptıkları araştırmalarda şu sonuçlara ulaşmışlardır:<sup>216</sup>

<sup>210</sup> Stephen J. Zaccaro ve Paige Bader, “E-leadership and the Challenges of Leading E-Teams: Minimizing the Bad and Maximizing the Good”, *Organizational Dynamics* (January 2003), Vol.: 31, No:4, s. 377-387.

<sup>211</sup> A.g.e., s. 377-387.

<sup>212</sup> Sanal takım teknolojisi, web konferans teknolojisinden üyelerin oylama yapabilecekleri, birbirlerine fotoğraf ve video gönderebilecekleri teknolojilere kadar pek çok teknolojik imkanları kapsar. Bu konuda bkz. Jaclyn Kostner, “Biyonik E-Ekipler”, *Executive Excellence* (Mayıs 2002), s. 5-6.

<sup>213</sup> Ergin Sait Varol ve Ertuğrul Tarcan, “Sanal Çalışıp Gerçek Üretenler: Sanal (Virtual) Organizasyonlar”, *İstanbul Ü. İşletme İktisadi Ens. Yönetim Dergisi* (Mayıs 2000), Sayı:36, s. 25-32.

<sup>214</sup> Barış Baraz, “İşletmelerde Üst Yönetim Bilgi Sistemi”, *11. Yönetim ve Organizasyon Kongresi’ne sunulan bildiri*, s. 1003-1017.

<sup>215</sup> Koçel, s. 67.

<sup>216</sup> Bensghir, s. 258-259.

- YBS, paralel iletişimden çok doğrudan iletişime olanak sağladığı için, geleneksel (hiyerarşik) örgütlerde geçerli olan paralel iletişimin olumsuzluklarını (mesajın üst kademeden alt kademeye ya da tersi yönde yeterince ulaştırılmaması gibi) ortadan kaldırarak mesaj filtreleme, çarpıtma ve gözardı etme gibi sorunları yok etmektedir.
- YBS, astların üstlerine ilettikleri mesajları çarpıtmalarını azaltmaktadır.
- YBS ve elektronik mesaj sistemi, önceden biçimsel olmayan iletişim kanallarından geçen mesajların izlenmesine olanak tanımaktadır.
- Grup karar destek sistemleri, grup üyelerine ortak bilgiler sağlamaktadır. Bu olanak, geleneksel iletişimde ortaya çıkan grup üyelerinin güç ve statü farklılığından kaynaklanan sorunları ortadan kaldırmaktadır.
- YBS ve elektronik mesaj sistemi, açıklanmaya ihtiyaç gösteren karmaşık mesajların geçmesine engel olmaktadır.
- Bilgi teknolojileri aşırı iletişime neden olabilmektedir.
- Aşırı iletişim yüklenmesiyle mücadele etmede bilgi sistemleri önemli destek sağlamaktadır.
- Elektronik mesaj ve YBS, doğrudan iletişim sağladığı için bu mesajları filtreleme yöntemleri, kimi zaman başarısız olmaktadır. Etkili bir filtreleme yokluğu, örgütün üst kademelerinde aşırı mesaj yüklenmesine neden olabilmektedir.
- Elektronik mesaj, YBS, grup karar destek sistemi ve elektronik postalama sistemlerinin kullanım kolaylığı arttıkça, bunların alt kademelerde giderek artan oranda kullanım alanı bulunduğu görülmektedir. Öyle ki bu olanaklar nedeniyle, Nissan ve General Electric (GE) kuruluşlarında orta düzey yönetim kademesi yerine, yönetim bilgi sisteminin ikame edildiği görülmektedir.
- Temel işlevi bilgi aktarmak olan orta düzey yöneticilere gereksinim kalmamaktadır. Örgütler artık bilgilere yorum, karar alma ve analiz etme yoluyla değer kazandıran yöneticilere gereksinim duymaktadırlar.
- Bilgisayar destekli bilgi sistemleri etkili kişilerarası iletişimin önemini azaltmamakta, aksine artırmaktadır. Naisbit, bilgi teknolojileri destekli bilgi sistemleri gibi yüksek teknolojiyle beraber, bu teknolojilerin kabul edilmesi ve başarılı uygulanmasında insan gücünün giderek önem kazandığını belirtmektedir.

### 3.3. Yönetim Paradigmasındaki ve Örgüt Yapılarındaki Değişimlerin Bilişim Teknolojilerindeki Gelişmelerle Yeniden Ele Alınması

Aşağıda bilişim teknolojilerinin yönetici-çalışan ilişkilerine etkileri, gerek yönetim paradigmasındaki değişimler gerekse de örgüt yapılarındaki değişimler çerçevesinde ele alınacaktır.

Bilişim teknolojileri, yöneticilerin işletmelerini *öğrenen organizasyon* haline getirmelerinde önemli rol oynar. “Böyle bir yönetim uygulamasının temelinde bilgi teknolojileri ve sistemleri vardır.”<sup>217</sup>

Bilişim teknolojilerinin üretim hattındaki işçiyi bilgi işçisine dönüştürdüğünü söyleyen Gates, çalışanlara yönelik öğrenen organizasyon uygulamaları için ise şunları demektedir.<sup>218</sup>

*“Gruplar elektronik araçlar yoluyla tek bir insan gibi hareket edebiliyor, bunun yanında da bir grup gibi düşünebiliyorlar. (...) Düşünme ve işbirliği bilgisayar teknolojisiyle desteklendiğinde dijital sinir sistemi ortaya çıkar. Dijital sinir sistemi, bilgi işçilerinin daha iyi kararlar almak için kullandıkları gelişmiş dijital iş süreçlerinden oluşur. (...) Dijital sinir sistemi, iş anlayışında iki önemli amaca hizmet eder: makinelerin fiziksel becerileri geliştirmesi gibi, dijital sinir sistemi de kişilerin analiz yeteneklerini geliştirir; kişilerin yeteneklerini bir araya getirerek kurumsal bir zeka ve toplu hareket becerisi oluşturur.”*

Kurumsal zekası yüksek bir şirkette çalışanlar birbirleriyle kusursuz bir işbirliğine girebilirler, bir proje çevresinde çalışan bütün kilit insanlar bilgilendirilebilir ve harekete geçirilebilir. En son amaç, kuruluşta geliştirilen en güzel fikirleri bulup çıkaracak bir ekip oluşturmak, daha sonra da iyi motive olmuş bir kişi gibi birlikte harekete geçmektir. Dijital bilgi akışı böyle bir grup bağlılığı oluşturabilir.<sup>219</sup>

Yöneticilerin çalışanlarına yönelik *yenilikçi yönetim* sergilemelerinde de bilişim teknolojilerinin katkısı vardır. Bu doğrultuda, Marks&Spencer’in Bilgi Teknolojisi ve Lojistik Müdürü Keith Bogg şöyle demektedir:

*“Bu akıllı sistemleri kullanarak insanları tekrara dayalı akıl gerektirmeyen işlerden alıp daha yaratıcı faaliyetlere kaydırıyoruz. Akıllarını sadece olağandışı durumlarla*

<sup>217</sup> Koçel, s. 359.

<sup>218</sup> Bill Gates, *Dijital Sinir Sistemiyle Düşünce Hızında Çalışmak*, çev. Ali Cevat Akkoyunlu, 2. Baskı, İstanbul: Doğan Kitapçılık, 1999, s. 16, s. 33 ve s. 40-41.

<sup>219</sup> A.g.e., s. 227.

*ilgilenmek için kullanıyorlar, diğer bütün kararları bilgisayarlara bırakıyorlar. Bu insanlardan günlük stoklara dadılık etmek yerine, yeni ürün seçimi, pazar analizi ve diğer katma değerli faaliyetlerde yararlanıyoruz. Satın alma görevlileri zamanlarını çok daha verimli kullanıyor, eskisinden çok daha fazla katma değer üretiyorlar.”<sup>220</sup>*

Yeni paketleme ve fiyatlandırma yaklaşımları oluşturma, bilgisayarların belirlediği eğilimlerde yeni ürünlerin tohumlarını görme, çekici öneriler hazırlama amacıyla kullanılacak teknolojinin en önemli yanı ise insan yaratıcılığı ve becerisidir. Yeni ürünler ve hizmetler geliştirmek, iş ortakları ve müşterilerle daha sık bir işbirliğine girişmek için bilgidен yararlanmak, sadece insanlara özgü bir beceri olacaktır. Yazılımlar bilgi madeninden giderek daha çok cevher çıkardığında, çıkarılan cevheri altına döndürecek çalışanlardır.<sup>221</sup>

Sanayi Dönemi'nin araçları kaslarımızın kapasitesini aşıyordu. Dijital çağın araçları ise aklımızın kapasitesini genişletmektedir.<sup>222</sup> Nitekim dijital iş süreçleri yukarıda belirtilenlere paralel olarak, işçilerin, fırsat ve imkan tanındığında, düşünmeye ve harekete geçmeye teşvik edildiğinde çok daha üretken olacakları varsayımını destekler.<sup>223</sup>

Kişisel bilgisayardaki “kişisel” sözcüğü, bilgi işçilerinin bilgiyi değerlendirip kullanmaları için güçlü bir araca sahip olduklarını göstermektedir.<sup>224</sup> Dolayısıyla denilebilir ki, bilişim teknolojileri, yöneticilerin çalışanlarına yönelik *personeli güçlendirme* uygulamalarında da önemli araçtır.

Dijital iş süreçlerinin amacı çalışanların güçlendirilmesidir. Yöneticilerin çalışanlarına yönelik açık kapı uygulamasının en iyi yolu, dijital araçlardan geçer. Böylece bilgi, acillğe bağlı olmakla birlikte komuta zinciri içinde hareket edebilir ya da doğruca tepeye çıkabilir, bir kişiye ya da bir ekibe ulaşabilir, belirli bir yerdeki birine ya da dünyadaki herkese gidebilir.<sup>225</sup>

Dijital sinir sisteminden olabildiğince yararlanmanın sırrı personeli güçlendirmeye inanmaktır. Şirketin tamamen merkezden yönetilmesi mümkün değildir. Tek kişinin ya da tek kurulun, her bölümdeki, her şubedeki konulara hakim olabilmesi düşünülemez. Liderlerin yapması gereken strateji ve yön belirleme, çalışanlara dünyanın her yerinden bilgi toplamalarına yarayacak araçlar sağlamadır. Liderler her kararı kendileri alma çabasında olmamalıdır. Bütün kararları merkezden almaya kalkacak şirketler, Yeni Ekonomi'nin

<sup>220</sup> A.g.e., s. 213.

<sup>221</sup> A.g.e., s. 222.

<sup>222</sup> A.g.e., s. 377.

<sup>223</sup> A.g.e., s. 380.

<sup>224</sup> A.g.e., s. 15.

<sup>225</sup> A.g.e., s. 376.

temposuna ayak uyduramazlar.<sup>226</sup> Yöneticilerce şu dikkate alınmalıdır ki, dijital açıdan güçlendirilmiş çalışanlar, her alanda belli şirketlerin kalabalıktan sıyrılıp öne çıkmalarını sağlarlar.<sup>227</sup>

Bilişim teknolojisindeki gelişmeler, *örgüt yapılarında köklü değişiklikleri* de beraberinde getirmektedir. Dünyada evlerinden bilgisayarlar aracılığıyla işyerlerine bağlı olarak faaliyet gösterenlerin sayısı gittikçe artmaktadır. Telsiz veri iletişimi ve taşınabilir bilgisayarlar elemanların bilgiyi elde etme, depolama, ulaşma ve aktarma için ihtiyaç duydukları ofisleri önemsiz hale getirmiştir, bulunulan yerden bilgi gönderilip alınmasını mümkün kılmıştır. Ortak veri tabanları bilginin tek bir yerde bulunabileceği kuralını yıkmış, aynı anda birçok kişinin aynı bilgiden yararlanmasını sağlamıştır.<sup>228</sup> Verilere kolaylıkla ulaşılabilirlik sayesinde yönetici ile çalışan arasındaki karar alma süreci hızlandırılıp sorunlar hemen çözüme kavuşturulabilir hale gelmiştir.

Bilişim teknolojileri, *değişim mühendisliği* uygulamalarında da önemli bir yer tutar. İş süreçlerinin yeniden oluşturulması ve uygulamaya geçirilmesi faaliyetlerinde bilişim teknolojileri, üretim hattındaki işçiyi dahi bilgi işçisine dönüştürmektedir. Bu, şöyle örneklendirilebilir: “Bazı çelik konstrüksiyonlarda çalışan kaynakçıların, bilgisayardan çıkma tasarımlardaki kaynak açılarını anlayabilmeleri için cebir ve geometri bilmeleri gerekir. Su arıtma şirketleri montaj hatlarındaki işçilerini bilgisayarlı üretim ölçümleri ve matematik konusunda eğitir. Yeni kuşak dijital fotokopi makineleri servis elemanlarının becerikli tornavida kullanıcıları olmalarını değil, bilgisayar ve internet konusunda bilgi sahibi olmalarını gerektirir.”<sup>229</sup> Görülmektedir ki, bilişim teknolojileri değişim mühendisliği uygulamalarında kullanılarak örgüt yapılarını biçimlendirirken, öte yandan bilgi işçileri dışındaki işçilerin yaptıkları işlere daha fazla bilgi katmalarına ya da zihinlerinden daha fazla yararlanmalarına neden olmuş ve dolayısıyla kaslarına olan ihtiyacı azaltmıştır. Böylece, bir zamanların makinenin güdümünde yeknesak biçimde çalışan Sanayi çağının işçisi, Gates’in dediği gibi, tüm üretim sürecinin akıllı bir parçası konumuna yükselmiştir.<sup>230</sup> Dolayısıyla bu, Yeni Ekonomi yöneticilerince dikkate alınması gerekli önemli gelişmelerden biridir.

Çalışanlar, sürekli olarak gelişen ve değişen şartlara uyması gereken süreçlerin en önemli parçası olarak kalacaklardır. Esnek bir üretim hattı –bilgili ve yetkili- çalışanlara gerek duyar.

<sup>226</sup> A.g.e., s. 376.

<sup>227</sup> A.g.e., s. 378.

<sup>228</sup> Göksel Ataman, “Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde Örgütsel Yapı Arayışları”, Marmara Ü. Sosyal Bilimler Ens. Öneri Dergisi (Haziran 1996), Cilt:1 Sayı:5, s. 27-30.

<sup>229</sup> Gates, s. 271.

<sup>230</sup> A.g.e., s. 271.

Görevler prosesler içinde birleştirildiğinde, yöneticiler çalışanlara daha fazla sorumluluk verebileceklerdir. Dolayısıyla bilgisayarlar bu etkinliklerde, bazı işlerin ortadan kaldırılmasına, ama asıl önemli olan, çalışanların bazı görevlerinin sıkıcılığına da son vermede yöneticilere büyük kolaylıklar sağlayacaktır.<sup>231</sup>

Bilişim teknolojileri, *dış kaynaktan yararlanma* uygulamalarını da kolaylaştırarak bir zamanların yönetici komutasındaki çalışanı, kendi işinin sahibi haline getirmektedir. “Web’in yaygınlaşmasıyla birlikte bağımsız profesyonellik, sadece sporcuların, sanatçıların, ünlü isimlerin ya da yaratıcı insanların tekelinde kalmaz. Bağımsız profesyonellik artık hemen hemen tüm bilgi işçilerine açıktır. Örneğin, Amerika’nın bağımsız profesyoneller “havuzu” kendi adına çalışan birçok insanı, bağımsız müteahhidi, geçici işçiyi, toplam 25 milyon kişiyi kapsar.”<sup>232</sup>

Bir şirket kuruluş duvarları “dışında” kalan ve şirket görevlisi yerine danışman gibi çalışan hukukçu ve muhasebecilerle uzaktan işbirliği için internet’ten yararlanabilir. Şirketlerin yeniden yapılandırılması düşüncesinin en önemli yönü, kuruluşların sadece ana uzmanlık dallarına yoğunlaşması, bunun dışında hemen her şeyi şirket dışından sağlamasıdır. İnternet, bir şirkette hangi çalışanların kuruluş içinde kalması gerektiğini ve kimlerin şirket dışına çıkarılarak danışman ya da iş ortağı olarak yararlanılmasının doğru olacağını kararlaştırmada yöneticilere eskiden olduğundan çok daha fazla kolaylık sağlar.<sup>233</sup>

Sonuç olarak bilişim teknolojileri, birçok yönetim kavramının doğuşunda ve örgüt yapılarının değişim göstermesinde temel faktörler arasında yer alır. Belki de yöneticilerin çalışanlarına yönelik olarak bunların hayata geçirilmesini sağlayan, kolaylaştıran en önemli araçlardan biridir.

---

<sup>231</sup> A.g.e., s. 271.

<sup>232</sup> A.g.e., s. 138.

<sup>233</sup> A.g.e., s. 135.

## SONUÇ

Yeni Ekonomi, işletmelerin dış çevre koşullarını değiştirmiştir. Bu değişimler, içte insan unsurunun da değişimine yol açmıştır. Başka deyişle, Yeni Ekonomi’de yönetici ve çalışan profilleri değişim göstermiştir.

Yöneticilik işi, sanal ağlara taşınmıştır. Yöneticinin tedarikçilerle, müşterilerle, çalışanlarla ve diğer paydaşlarla etkileşiminde yüz yüze ilişkiler yerini sanal ağlara bırakmaya başlamıştır. Yöneticinin “başkaları yoluyla iş gören kimsedir” şeklindeki tanımı geçerliliğini korumuştur. Ancak, yönetim faaliyetleri tamamen elektronik ortamlarda gerçekleşerek yeni bir boyut kazanmıştır. Çünkü, bilişim teknolojileri, bilginin elde edilme, depolanma, yorumlanma ve dağıtılma şeklini değiştirmiş ve böylece insanların etkileniş ve organizasyonlarda kararların alınış şekli değişmiştir.

Yöneticiliğin sanal ağlara taşınması, yönetici profilinde köklü değişimler yapmamıştır. Daha doğru bir ifadeyle, profesyonel yönetici tipini ortadan kaldırmamıştır. Olsa olsa, yöneticinin profesyonelliğine eklenmesi gerekli yeni bir faaliyet boyutu olarak düşünülebilir. Çünkü, profesyonel yöneticiliğin özünde var olan bilimsellik, bilgi donanımlılığı, profesyonel yönetici tipini Yeni Ekonomi’de değişmez kılmaktadır.

Yönetici profilinin yanısıra, çalışan profili de değişim göstermiştir. Özellikle Yeni Ekonomi’yi tüm çarpıcılığıyla yaşayan ülkelerde, bilgi işçileri çalışan kesimi içinde büyük bir çoğunluğu oluşturmakta ve sayıları her geçen zaman artmaktadır. Nicelik yönlerinin yanısıra, yönetimleri ve verimlilikleri gibi nitelik yönleriyle ve bilginin birincil güç durumuna gelmesi nedeniyle, bilgi işçisi Yeni Ekonomi’de merkezi bir konuma yerleşmektedir.

Bilgi işçisinin yönetimi diğer işçilerin yönetiminden farklıdır. Otoriter davranış biçimleri, bilgi işçisine yönelik uygun yönetim tarzları değildir. Dolayısıyla yöneticilerin rolü kontrolörlükten antrenörlüğe doğru değişmektedir. Entelektüel sermaye kapsamındaki insan sermayesine sahip olmaları ve sembiyotik ilişki gereği organizasyonların kendilerine ihtiyaç duyması nedeniyle bilgi işçileri, yöneticileri mevcut yönetim kavram ve uygulamalarını yeniden gözden geçirmeye yönelmektedir. Ayrıca, bilgi işçisinin profesyonel değerleri ile işletmelerin verimlilik, karlılık gibi ticari hedeflerinin nasıl dengeleneceği önemli bir yönetim sorunu olarak belirlemektedir.

Bilgi işçisinin verimliliği konusu, günümüze kadar uygulanagelen verimlilik ilkelerinden, özellikle sanayi işçisinin verimliliğinden oldukça farklıdır. Görevin nasıl yapılacağı yerine ne olduğunun tanımlanması; verimlilik artışı için sermaye araçlarına yatırım yönteminin bilgi



işçisine tercih edilemeyeceği; iki kişinin bir kişiden daha fazla şey üreteceği şeklindeki düşüncenin yanlışlığı bu farklılıklardan en önemlileri olarak sıralanabilir. Geçmişte fabrika işçisinin verimliliğinde olduğu gibi, günümüz yönetim dünyasından beklenen bilgi işçisinin verimliliğinde büyük gelişmeler sağlamaktır.

Yönetici ve çalışan profilindeki değişimlere paralel olarak yönetici-çalışan ilişkileri de değişim göstermiştir. Bu değişimin nedeni, Yeni Ekonomi olgusunun yayılıp geliştiği 1990'lı yıllarda yaşanan pek çok gelişmedir. Bu gelişmelere ayak uydurmaya yönelik modern sonrası güncel ve çağdaş pek çok kavram ortaya çıkmış, başka deyişle yönetim paradigması köklü bir şekilde değişmiştir. Yaratıcı bireye yönelik yenilikçi yönetim, entelektüel sermaye, öğrenen organizasyon ve personel güçlendirme bunların başlıcalarıdır.

Yeni Ekonominin isterlerinden olan yenilikçilik, yöneticileri yenilikçi yönetim tarzlarına zorlamakta, bu da çalışanların yaratıcılıklarına bağlı olmaktadır. Çalışanların yaratıcılıklarını ortaya çıkarmak, McGregor'un Y teorisinde ifade edilen insana yönelik varsayımları benimsemeyi gerektirir. Yöneticiler, çalışanlarını bir çift el olarak görmek yerine bir düşünce kaynağı olarak görmelidir. Yöneticiler, çalışanlarının yaratıcılıkları için uygun örgütsel ortam oluşturmalı, organizasyon içi girişimcilik gibi eğilimleri desteklemeli ve ödüllendirmelidirler.

Entelektüel sermaye kapsamındaki insan sermayesi, endüstriyel ekonomide ikinci adam olan çalışanı başrole yükseltmiştir. Yöneticilerin, Yeni Ekonomi sahnesinde çalışanlarıyla birlikte oynayacakları oyunu kurgulamadan önce onların entelektüel niteliklerini öğrenmeleri ve dikkate almaları gerekmektedir. Bu bağlamda yöneticilerce, çalışanların eğitim, ürettikleri katma değer, işle ilgili bilgi, yaratıcılık, yetkinlik gibi yönleri sorgulanmalıdır.

Öğrenen organizasyonlarda çalışanların entelektüel yönden yetersiz olduğu yönündeki birtakım olumsuz varsayım ve önyargılara yer yoktur. Yönetici gibi çalışan da düşünme, yapma, değerlendirme ve yansıtma devrelerine hakim olmaktadır. Dolayısıyla Taylorist düşünceye dayanan geleneksel yöneticilik yerini yeni roller üstlenen yeni yöneticilik anlayışına bırakmaktadır. Tasarımcılık rolü ile yöneticiler, öğrenme süreçlerini tasarlar. Böylece çalışanlar karşılaştıkları sorunları çözmek suretiyle kendilerini geliştirirler. Öğretmenlik rolü ile de yöneticiler organizasyondaki her çalışanın öğrenmesine destek verir. Öğrenen organizasyonlarda doğal liderlik rolü de üstlenen yöneticiler, bu yönleriyle öğrencilerdir. Yani öğrenmeye açık olmaya çabalarlar, yaşam boyu sürecek bir öğrenme peşindedirler, çalışanlarından bile birşeyler öğrenirler. Son olarak şu eklenebilir ki, yöneticilerce desteklenecek takım çalışmaları sayesinde çalışanın entelektüel mülkiyeti (insan sermayesi) organizasyonun entelektüel mülkiyeti haline gelecektir.

Personel güçlendirme kavramı da, Yeni Ekonomi'deki yönetici-çalışan ilişkilerine kapsamlı bir dönüşümü getirmiştir. Yetki devri, katılım, motivasyon gibi benzer kavramlardan öte derin anlamlar çağrıştıran bir kavramdır. Özünde, yöneticinin gücünü, yetkisini, bilgisini paylaşma arzusuna dayanan bir yönetim anlayışıdır. Personel güçlendirme uygulamaları ile çalışanlar gücün veya yetkinin gerçek sahibi olurken yöneticiler emir-komuta rollerini değiştirmiştir. Yeni roller, çalışana eğitime, geliştirme, yol gösterme, engelleri ortadan kaldırma, destekleme olmuştur.

Yeni Ekonomi'nin moleküler bir karakteristik taşıması, örgüt yapılarında değişimlere yol açmıştır. Bu değişimler sonucunda yönetici-çalışan ilişkileri de değişim göstermiştir.

Değişim mühendisliği kavramı, fonksiyonel yapı yerine süreç odaklı yaklaşımı önermesi nedeniyle örgüt yapılarında değişimlere yol açmıştır. İşbölümü yerine süreç yönetiminin esas alınması nedeniyle çalışanlar iş genişletme ve zenginleştirme, daha fazla serbesti ve motivasyon ve organizasyon içi girişimcilik gibi olgulara sahip olabilmektedir. Süreçlerin yönetiminde yöneticilerin çalışanlarına yönelik değişen görevi, kolaylaştırmak, mümkün kılmak, tavsiye vermek, eğitmek, geliştirmek, sorumluluk nispetinde özerklik ve yetki ile donatmak olmaktadır.

Örgüt yapılarında değişimlere yol açan diğer bir kavram olan dış kaynaktan yararlanma (outsourcing) da yönetici-çalışan ilişkilerini etkilemektedir. Bunun en çarpıcı örneği, bu uygulama öncesi ast olan çalışanın outsource uygulaması dolayısıyla yönetici ya da patron olmasıdır. Bu uygulama sayesinde yöneticiler bilgi işçilerinin verimliliklerini artıracaklar, outsource edilen işlerin işçileri nedeniyle daha önce ilgilenemedikleri bilgi işçilerinin sorunlarına daha fazla eğilebileceklerdir.

Yığılım organizasyon, sıfır hiyerarşi, yalın organizasyon, sanal organizasyon ve içsel ağı yapılar; Yeni Ekonomi'de bürokratik yapılardan uyarlamalı yapılara geçişte öne çıkan kavramlar olmuştur. Yönetici-çalışan ilişkileri yönünden düşünüldüğünde örgüt yapılarındaki bu değişimlerin temel nedeni şudur: Sanayi devriminin ilk aşamalarında girişimciler bilgi yükünü taşıma anlamında nasıl yöneticilere bağımlı hale gelmişse, Yeni Ekonomi'de de yöneticiler enformasyonun paylaşımı ve serbestçe dolaşımı anlamında çalışanlara bağımlı hale gelmiştir. Ayrıca dış çevre koşullarının baskıları düşünüldüğünde, artık son derece önemli bilgilerin emir-komuta zinciri boyunca yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya hareketini bekleyecek zaman yoktur. Hiyerarşik kontrolün yerini uzmanlık ve bilgiyi temel alan işleyişe bırakması, çıktı miktarına yönelik dar çerçeveli nezaretin yerini çalışanın mesleki gelişimine yönelik denetimin alması, iletişimin içeriğinde emir ve talimatlar yerine bilgi ve

tavsiyelerin olması bu örgütsel yapı kavramlarının yönetici-çalışan ilişkileri yönünden önemli sayılabilecek bazı sonuçlarıdır.

Yeni Ekonomi'nin ortaya çıkışındaki etkenlerden biri olan bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler de yönetici-çalışan ilişkilerini etkilemiştir. Buna göre, "otorite-kontrol" ve "denetim alanı" kavramları uygulamada farklılaşmıştır. Ayrıca bilişim teknolojisi sayesinde işlerin ofis ortamından daha esnek çalışma ortamlarına taşınması nedeniyle yönetsel ünvanlar önemsiz hale gelmiştir. Bunun yanısıra, günümüzde çalışanlar, konularında yetkin olan, bilişim teknolojisinin sağladığı veriler sayesinde iş süreçleri için gerekli girdiyi sağlayıp kararlar alabilen uzmanlık gücüne sahip olan yöneticileri önemsemektedirler.

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerin uzantısı olan sanal takımlarda ise, çalışanlara yönelik güç kavramının etkisini göstermesinin belirsiz olduğu; ilişkilerde güvenin kritik özellik taşıdığı; üyeler arasında iletişim uygulamalarının karmaşıklaştığı; bilgi, sosyal sermaye ve teknolojiyi avantaja dönüştürme zorunluluğunun olduğu görülmektedir. Bütün bu ve buna benzer pek çok yönüyle sanal takımlar, yönetici-çalışan ilişkilerine köklü bir değişimi getirmiştir.

Yönetim bilgi sistemi ise, yönetici ile çalışan arasında sağlıklı bir iletişim olabilmesini mümkün kılmıştır. Orta kademe yöneticilere ihtiyacı ortadan kaldırması en çarpıcı yönüdür.

Son olarak şu eklenebilir ki, bilişim teknolojileri, çalışanlara yönelik pek çok yönetim kavram ve uygulamasının hayata geçirilmesinde yöneticilere büyük kolaylıklar sağlayan en önemli araçlardan biridir. Bunun yanısıra, bilişim teknolojileri üretim hattındaki işçiyi dahi bilgi işçisine dönüştürürken, işlerine daha fazla bilgi katmalarını ve zihinlerinden daha fazla yararlanmalarını sağlamaktadır. Dolayısıyla bütün bunlar, Yeni Ekonomi yöneticilerince dikkate alınması gereken önemli gelişmelerdir.

## KAYNAKLAR

- Akpınar, Ali Talip. "Entelektüel Sermaye Kavramı". **Kocaeli Ü. Sosyal Bilimler Ens. Dergisi**. Sayı:1, 2000, s. 51-60.
- Aksan, Zeki ve Sera Özbasar. **Türkiye’de Profesyonel Yöneticiler Bir Araştırmanın Bulguları**. İstanbul: Ağaoglu Tesislerinde Basım.1980.
- AnaBritannica Genel Kültür Ansiklopedisi**, Cilt: 13, İstanbul: Ana Yayıncılık A.Ş. ve Encyclopaedia Britannica, Inc., 15.Baskı, 1989, s.575.
- Ataman, Göksel. **İşletme Yönetimi**. İstanbul: Türkmen Kitabevi. 2001.
- Ataman, Göksel. "Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde Örgütsel Yapı Arayışları". **Marmara Ü. Sosyal Bilimler Ens. Öneri Dergisi** (Haziran 1996). Cilt:1, Sayı:5, s. 27-30.
- Akın, H. Bahadır. **Yeni Ekonomi**. Birinci Basım. Konya: Çizgi Kitabevi. 2001.
- Avolio, Bruce J. ve Surinder S. Kahai. "Adding the "E" to Leadership: How It May Impact Your Leadership". **Organizational Dynamics** (January 2003). Vol.: 31, No: 4, s. 325-338.
- Barker, Alan. **Yenilikçiliğin Simyası**. çev. Ahmet Kardam. İstanbul: Türkiye Metal Sendikası Yayınları. 2002.
- Baysal, Ayşe Can. **Çalışma Yaşamında İnsan**, İstanbul: İstanbul Ü. İşletme Fak. Yayınları. 1993.
- Baransel, Atilla. **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi Klasik ve Neo-Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri**. Cilt:I. 3.Baskı. İstanbul: İşletme Fak. Yayınları. 1993.
- Baraz, Barış. "İşletmelerde Üst Yönetim Bilgi Sistemi". **11. Yönetim ve Organizasyon Kongresi’ne sunulan bildiri**. s. 1003-1017.
- Bensghir, Türksel Kaya. **Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim**. 1. Baskı. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Ens. Yayınları. 1996.
- de Bono, Edward. **Rekabetüstü**. çev. Oya Özel. Birinci Basım. İstanbul: Remzi Kitabevi. 1996.
- Bozbura, F. Tunç. "Türkiye’de Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi ile İlgili Model Çalışması ve Bir Uygulama". **11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi’ne sunulan bildiri**. s. 609-621.
- Budak, Gönül. **Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey**. Birinci Basım. Sistem Yayıncılık. 1998.
- Canman, Doğan. **Çağdaş Personel Yönetimi**. Birinci Bası. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Ens. Yayınları. 1995.
- Cascio, Wayne F. ve Stan Shurygailo. "E-lidership and Virtual Teams". **Organizational Dynamics** (January 2003). Vol.: 31, No: 4, s. 362-376.

- Covey, Stephen R. **Etkili İnsanların Yedi Alışkanlığı**. 7. Basım. İstanbul: Varlık Yayınları. 1998.
- Çetin, Canan. "Organizasyonel Proseslerin Yeniden Dizaynı (Süreç Yenileme)". **Marmara Ü. Sosyal Bilimler Ens. Öneri Dergisi** (Haziran 1996). Cilt:1, Sayı:5, s. 1-4.
- Çoban, Hasan. **Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş**. İstanbul: İnkılap Kitabevi. 1997.
- Dively, George S. **The Power of Professional Management**. American Management Association. 1971.
- Doğan, Selen. "Yönetimde Geleneksel Piramit Arlayışının Sonu: Sıfır Hiyerarşi". **İstanbul Ü. İşletme İktisadi Ens. Dergisi** (Ocak 1997). Yıl 8, Sayı 26, s. 45-56.
- Doğrusoy, C. Gülşah. "Bilişim Teknolojilerinin Örgütlerde Güç Dağılımına Etkileri". Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Ü. Sosyal Bilimler Ens. 2002.
- Düren, Zeynep. **Yönetim Bilimi Ders Notları**. İstanbul: İstanbul Ü. Siyasal Bilgiler Fak. Yayınları.
- Düren, Zeynep. **2000'li Yıllarda Yönetim**. Birinci Basım. İstanbul: Alfa Yayınları. 2000.
- Drucker, Peter F. **Kapitalist Sonrası Toplum**. çev. Zülfü Dicleli. Türk Henkel Dergisi Yayınları. 1993.
- Drucker, Peter F. **Yeni Gerçekler**. çev. Birtane Karanakçı. Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1998.
- Drucker, Peter F. **21.Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**. çev. İlhan Bahçivangil ve Gülenay Gorbun. İstanbul: Epsilon Yayınları. 2000.
- Drucker, Peter F. **The Age of Discontinuity**. New York: Harper & Row Publishers. 1969.
- Drucker, Peter F. **The Changing World of The Executive**. First Edition. USA: Times Books. 1995.
- Drucker, Peter F. **Değişim Çağının Yönetimi**. çev. Zülfü Dicleli. İstanbul: Türk Henkel Dergisi Yayınları. 1995.
- Drucker, Peter F. **Fırtınalı Dönemlerde Yönetim**, çev. Bülent Toksöz, İstanbul: İnkılap Kitabevi, 1998.
- Ekin, Nusret. **Endüstri İlişkileri**. Beşinci Baskı. İstanbul: İşletme Fak. Yayınları. 1989.
- Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon**. 2. Bası. İstanbul: Beta Basım. 1993.
- Erkan, Hüsnü. **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**. Dördüncü Baskı. Türkiye İş Bankası Yayınları. 1998.
- Ertürk, Mümin. **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 1. Bası, İstanbul: Beta Basım Yayım, 1995.

- Gates, Bill. **Dijital Sinir Sistemiyle Düşünce Hızında Çalışmak.** çev. Ali Cevat Akkoyunlu. 2. Baskı. İstanbul: Doğan Kitapçılık. 1999.
- Hammer, Michael. "Yönetimin Sonunun Ötesinde". **Geleceği Yeniden Düşünmek.** der. Rowan Gibson. çev. Sinem Gül. İstanbul: Sabah Kitapları. 1997.
- Handy, Charles. **Süper Yönetim.** çev. Seden Hatay. İstanbul: İlgı Yayıncılık. 1995.
- Hart, Rame Kaye ve Poppy Lauretta Mcleod. "Rethinking Team Building in Geographically Dispersed Teams". **Organizational Dynamics** (January 2003). Vol.: 31, No: 4, s. 352-361.
- Hinterhuber, Hans ve Eric Krauthammer. "Daha İyi Yönetmek, Daha Az Yönetmektir Basık Hiyerarşilerde Yöneticilere Yeni Görevler Düşmektedir". çev. Deniz Baykal. **İstanbul Ü. İşletme İktisadı Ens.** (Ekim 1995). Yıl 6 Sayı 22, s. 9-12.
- Hodgetts, Richard M. **Yönetim Teori Süreç ve Uygulama.** çev. Canan Çetin ve Esin Can Mutlu. 2.Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Horibe, Frances. **Managing Knowledge Workers: new skills and attitudes to unlock the intellectual capital in your organization.** Canada: John Wiley & Sons. 1999.
- Işıklı, Alpaslan. **İş Hukuku.** 4. Baskı. Ankara: İmaj Yayınevi. 2002.
- Ivancevich, John M., Peter Lorenzi ve Stephen J. Skinner. **Management Quality and Competitiveness.** USA: Richard D. Irwin, Inc. 1994.
- Jarpenvaa, Sirkka L. ve Huseyin Tanriverdi. "Leading Virtual Knowledge Networks". **Organizational Dynamics** (January 2003). Vol.: 31, No: 4, s. 403-412.
- Kaynak, Tuğray ve diğerleri. **İnsan Kaynakları Yönetimi.** 2. Baskı. İstanbul: İstanbul Ü. İşletme İktisadı Ens. Araştırma ve Yardım Vakfı Yayınları. s. 15.
- Kelly, Kevin. "İş Dünyasının Yeni Biyolojisi". **Geleceği Yeniden Düşünmek.** der. Rowan Gibson. çev. Sinem Gül. İstanbul: Sabah Kitapları. 1997.
- Kırçova, İbrahim. **İşletmelerarası Elektronik Ticaret.** İstanbul: İTO yayınları. 2001.
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği.** Gözden Geçirilmiş 8. Bası. İstanbul: Beta Yayınları. 2001.
- Kostner, Jaclyn. "Biyonik E-Ekipler". **Executive Excellence** (Mayıs 2002), s. 5-6.
- Lewis, Pamela S., Stephen H. Goodman ve Patricia M. Fandt. **Management: challenges in the 21<sup>st</sup> century.** USA: West Publishing Company. 1995.
- Lipnack, Jessica ve Jeffrey Stamps. **Virtual Teams: People Working Across Boundaires with Technology.** 2<sup>nd</sup> Edition. USA: John Wiley & Sons, Inc. 2000.
- Miller, Frank B. **Sanayide Beşeri Münasebetler.** çev. Sabahat Yalçın ve Toker Dereli. İstanbul: İstanbul Ü. İktisat Yayınları. 1966.

- Mintzberg, Henry. **The Nature of Managerial Work**. New York: Harper & Row. 1973.
- Mintzberg, Henry. **The Structring of Organizations**. USA: Prentice-Hall, Inc. 1979.
- Öge, Serdar. "Entelektüel Sermaye: İşletmeler İçin Yeni Bir Değer". **Atatürk Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi** (Aralık, 2002), Cilt: 16 s. 175-200.
- Özalp, İnan. **İşletme Yönetimi**. 1. Bası. Eskişehir: Birlik Ofset. 2000.
- Özalp, İnan ve diğerleri. **Yönetim ve Organizasyon**. 1. Baskı. Eskişehir: Anadolu Ü. Açıköğretim Fak. Yayınları. 2003.
- Özer, Yaprak. **Küreselleşme ve Yeni Ekonomi**. İstanbul: Hayat Yayıncılık. 2001.
- Özkalp, Enver ve Çiğdem Kirel. **Örgütsel Davranış**. 3. Baskı. Eskişehir: Anadolu Ü. Açıköğretim Fak. Yayınları. 1996.
- Öztürk, Azim. "21. Yüzyılda İşletme Yöneticiliği". **İstanbul Ü. İşletme İktisadi Ens. Yönetim Dergisi** (Ocak 1996). Yıl: 7, Sayı: 23, ss. 39-44.
- Öztürk, Lütfü ve Selim Başar. "Yeni Ekonomi ve Elektronik Ticaret: Dünyadaki Gelişmeler ve Türkiye Açısından Bir Değerlendirme". **Atatürk Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi** (2002). Cilt:16, Sayı:3-4, s. 14-15.
- Pfeffer, Jeffy. **Rekabette Üstünlüğün Sırrı İnsan**. İkinci Baskı. Sabah Kitapları. 1994.
- Pulley, Mary Lynn ve Valerie I. Sessa. "E-leadership: tackling complex challenges". **Industrial and Commercial Training**. Vol.:33, No:6, s. 225-230.
- Robbins, Stephen H. ve Mary Coulter. **Management**. Fifth Edition. USA: Prentice Hall, Inc. 1996.
- Peters, Thomas J. ve Robert H. Waterman, Jr. **Yönetme ve Yükselme Sanatı Mükemmeli Arayış**. çev. Selami Sargut. 2. Basım. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi. 1995.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. **Personel Yönetimi**. 6. Baskı. İstanbul: Teknografik Matbaacılık. 1991.
- Saroğlu, Hakan. "Çağdaş Yönetim Yaklaşımları İle Postmodern Yönetim Yaklaşımının Karşılaştırılması". **Marmara Ü. Sosyal Bilimler Ens. Öneri Dergisi** (Ocak 1999). Cilt:2, Sayı:11, s. 217-222.
- Savi, Fatma Zehra. "Örgütsel Yaratıcılık ve Onu Etkileyen Faktörler". **11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'ne sunulan bildiri**. s. 797-814.
- Seçkin, F. Sedef. "İnsan Kaynaklarında 21. Yüzyıl Stratejisi". Mark Thomas'la söyleşi. **Capital Aylık Ekonomi Dergisi** (Kasım 1999). Sayı: 11 Yıl: 7 s. 194-196.
- Senge, Peter. **Beşinci Disiplin**. 5. Baskı. çev. Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları. 1998.

- Stewart, Thomas. **Entelektüel Sermaye Kuruluşların Yeni Zenginliği**. çev. Nurettin Elhuseyni ve Zülfü Dicleli. İstanbul: Mess Yayınları. 1997.
- Tapscott, Don. **Dijital Ekonomi: ağ üzerindeki akıl çağında umut ve tehlike**. İstanbul: Koç Sistem Yayınları. 1998.
- Toffler, Alvin. **Yeni Güçler Yeni Şoklar**. çev. Belkıs Çorakçı. 1. Basım. İstanbul: Altın Kitaplar.
- Toffler, Alvin. **Dünyayı Nasıl Bir Gelecek Bekliyor**. çev. Murat Çiftkaya. 2.Baskı. İstanbul: İz Yayıncılık. 1997.
- Toffler, Alvin. **Uyumlu Şirket**. çev. Yakut Güneri. İstanbul: İlgi Yayıncılık. 1989.
- Tosun, Kemal. **İşletme Yönetimi**. Birinci Cilt: Genel Esaslar. Altıncı Baskı. Ankara: Savaş Yayınları. 1992.
- Türkçe Sözlük**, 2. Cilt, Genişletilmiş 7. Baskı, Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları, 1983.
- Varol, Ergin Sait. “Örgüt Yapılarındaki Yeni Gelişmelerin Kariyer Anlayışına Etkileri: Geleneksel Kariyere Sınırsız Kariyere”. **İstanbul Ü. İşletme İktisadi Ens. Yönetim Dergisi** (Mayıs 2001). Yıl 12, Sayı 39, s. 17-27.
- Varol, Ergin Sait. “Örgütlerin Gelişimi: Standart Üretimden, Yenilik, Buluş Dönemine”. **Gazi Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fak. Dergisi**. Sayı:1, Cilt:3, 2001, s. 99-112
- Varol, Ergin Sait ve Ertuğrul Tarcan. “Örgütsel Yapılanmada Geline Nokta: Yığışım (Cluster) Organizasyonlar”. **İstanbul Ü. İşletme İktisadi Ens. Yönetim Dergisi** (Ocak 2000), Yıl 11, Sayı 35, s. 17-22.
- Varol, Ergin Sait ve Ertuğrul Tarcan. “Sanal Çalışıp Gerçek Üretenler: Sanal (Virtual) Organizasyonlar”, **İstanbul Ü. İşletme İktisadi Ens. Yönetim Dergisi** (Mayıs 2000), Sayı:36, s. 25-32.
- [www.neweconomyindex.org](http://www.neweconomyindex.org)
- Yüksel, Öznur ve Hakan Erkutlu, “Personeli Güçlendirme – Empowerment”, **Gazi Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fak. Dergisi**, Sayı:1, 2003, s. 131-142.
- Zaccaro, Stephen J. ve Paige Bader. “E-leadership and the Challenges of Leading E-Teams: Minimizing the Bad and Maximizing the Good”. **Organizational Dynamics** (January 2003). Vol.: 31, No: 4, s. 377-387.
- Zigurs, Ilze. “Leadership in Virtual Teams: Oxymoron or Opportunity?”. **Organizational Dynamics** (January 2003). Vol.: 31, No: 4, s. 339-351.



**ÖZGEÇMİŞ**

Adı Soyadı : Sait Öz Doğum Yeri : İstanbul Medeni Hali : Bekar  
Uyruğu : T.C. Doğum Tarihi : 17.12.1978 Cinsiyeti : Erkek

**Eğitim:**

2001-2004 Yıldız Teknik Ü. İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans  
1996-2000 İstanbul Ü. Siyasal Bilgiler Fak. İşletme Lisans  
1992-1995 Türkiye Gazetesi Ticaret Meslek Lisesi Lise  
1989-1992 Ahmet Rasim Lisesi Ortaokul  
1984-1989 Muallim Yahya Efendi İlkokulu İlkokul

**Çalıştığı Kurumlar:**

Kasım 2000-Ocak 2001 İrfan Yeminli Mali Müşavirlik A.Ş. Denetçi Yardımcısı  
Şubat 2001-Ekim 2001 Şura Yeminli Mali Müşavirlik A.Ş. Denetçi Yardımcısı  
Kasım 2001-Ocak 2003 İrfan Yeminli Mali Müşavirlik A.Ş. Stajyer

2 yıllık resmi staj sonunda girilen sınavda başarılı olup Serbest Muhasebeci Mali Müşavir mesleğini icra etmeğe hak kazandım.

**Katıldığı Kurslar:**

Özel Sabahat Eğitim Merkezi - Bilgisayar İşletmenliği - 8 ay

**Akademik Çalışma:**

11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'ne sunulan "Çokuluslu İşletmelerde Yöneticilerin Güç Kaynakları ve Örgüt Kültürü İlişkisi" konulu bildiri.

Adres : Marmara Evleri II. Kısım B-16 Blok D:10 Beylikdüzü/İST.

e-posta: [sait\\_oz@hotmail.com](mailto:sait_oz@hotmail.com)