

Örümcek Ağı Olarak Örgütler: Örgütsel Ağlara İlişkin Metaforik Bir Değerlendirme

Tuncer Fidan

Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, İstiklal Yerleşkesi, İç Denetim Birimi, Burdur

tuncerfidan@gmail.com

ORCID ID: 0000-0002-9954-1004

Geliş Tarihi: 11.07.2017 Revize Tarihi: 25.10.2017 Kabul Tarihi: 24.11.2017

ÖZ

Bilgi toplumunun değişken ve kestirilemez iş çevresinde, düzen ve öngörülebilirlik sayıltıları, yöneticilerin yaşamında giderek daha az yer kaplamaktadır. Zira karmaşık ilişkiler okyanusu içindeki örgütsel eylemlerin sınırsız çeşitlilikteki sonuçlarını öngörmek neredeyse imkânsız hale gelmektedir. Metaforların çıkış kaynağının insanoğlunun öngörülemezlik karşısındaki zayıflığı olduğu ileri sürülebilir. Bu nedenle, herhangi bir merkezi olmayan ve bağımsız veya yarı bağımsız alt bileşenlerden oluşan örgütleri tasvir eden örümcek ağı metaforu, karmaşık iletişim ağları ile örülmüş ve esnek işbirliği stratejisini kullanan örgütlerin öngörülemez doğasının çözümlenmesinde kolaylıklar sağlamaktadır. Kavramsal tarama modelinde desenlenen bu çalışmada örümcek ağı metaforu betimlenerek bu metaforun üstünlükleri ve zayıflıkları tartışılmıştır. Bunun yanında örümcek ağı metaforunun örgüt yönetimi açısından doğurgularına ilişkin tartışmalar sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: örgüt, ağ örgütler, örümcek ağı, ağ bağlantıları

Organizations As Spiders' Webs: A Metaphorical Evaluation of Organizational Network Structures

ABSTRACT

In the uncertain and constantly changing business environment of the information society, assumptions of order and predictability have gradually had a less part in managers' lives, since it is almost impossible to have control over a vast variety of results of organizational activities in an ocean of complex relationships. It can be claimed that the reason for the appearance of metaphors is humans' weakness in the face of unpredictability. Therefore, spider's web metaphor depicting organizations which do not have any kind of cores and consist of independent or semi-independent components facilitates analyzing unpredictable nature of the organizations weaved with complex communication networks and employing flexible collaboration strategy. In this study, spider's web metaphor was portrayed and the strengths and weaknesses of this metaphor were discussed. Moreover, the results of the application of this metaphor to organizational management were discussed in the study.

Keywords: organization, network organizations, spider's web, web nodes

Giriş

Son yıllarda örgüt çalışmalarında yaygınlık kazanan ağ örgüt kavramı farklı örgütlenme biçimlerini betimlemek amacıyla kullanılmaktadır. Bu belirsizliği ortadan kaldırmak için Salancik'tan (1995) itibaren kapsamlı bir ağ kuramı geliştirilmesi ihtiyacı defalarca gündeme getirilmiştir. Örneğin Thorelli (1986) ağ tipi örgütlenmelerin örgütlerin işlev gösterdikleri çevre (veya piyasa) ile hiyerarşik yapıları arasında bir konuma sahip olduklarını savunmaktadır. Ona göre ağ tipi örgütlenmeler geleneksel hiyerarşik örgütlenme biçimlerinin alternatifleri değil yalnızca tamamlayıcılarıdır. Öte yandan Powell (1990) ağ tipi örgütlenmeleri yönetim biçimleri olarak tanımlamakta ve klasik hiyerarşik örgüt yapılarına alternatif olduklarını ileri sürmektedir. Zira ağ tipi örgüt yapılarına özgü karşılıklı takas ve iletişim kalıpları özellikle ticari örgütlerin uyum yeteneklerini güçlendirerek hiyerarşinin yol açtığı hantallık ve tahakküm gibi sorunları hafifletmektedir (Antivachis & Angelis, 2015).

Lincoln'e göre (1982) ağ tipi örgütlenmeleri yalnızca örgüt içi yapısal özelliklerle betimlemek eksik bir tanımlamadır. Örgütsel ağlar örgüt içi ve örgütler arası olmak üzere iki farklı yapısal sınıflandırmada tartışılabilir. Örgüt içi ağlar tek bir örgüt içi etkileşim yapılarıdır. Örgütler arası ağlar ise çok sayıda örgütün oluşturduğu ve onları oluşturan örgütlerin toplamından daha fazlasını ifade eden etkileşim yapılarıdır (Lincoln, 1982).

Örgüt içi ve dışı ağ yapılarının karmaşıklığı ve henüz genel geçer kuram ve kavramlaştırmaların eksikliği nedeniyle metaforlar yardımıyla ağ tipi örgütlenmeleri betimlemek ve daha anlaşılır kılmak mümkündür. Zira metaforların çıkış kaynağının, insanoğlunun öngörülemezlik karşısındaki zayıflığı olduğu ileri sürülebilir. Örgütlerle ilgili en temel kavramlaştırmalar, karmaşıklığın basitleştirilmesini amaçlamaktadır. Zira basitleştirme, karmaşıklığı, kontrol edilebilir olarak düşünmeye hizmet etmektedir. Bunu yaparken de insan, aslında kontrolü dışında gelişen olaylar karşısında kendisini olduğundan daha güçlü görür. Sonuç olarak örgütlerle ilgili modellemelerin birçoğu, aslında insanı, olaylar üzerinde çok az kontrolünün olduğu düşüncesinden uzaklaştırmayı amaçlamaktadır (Morgan, 2006, s. 220-221).

Günümüz dünyasının toplumsal ve teknolojik gelişmeleriyle ortaya çıkan ağ tipi örgütlenmeleri tanımlamada metaforlardan yararlanmak, karmaşık ilişkiler yumağı haline dönüşmüş örgütlerin en kısa ve en etkili yoldan kavranmasında yardımcı olabilir. Bu örgütlenme biçimlerine ilişkin kavramlaştırma ve sınıflandırmaların tartışılması hiyerarşi kavramının direncinin anlaşılmasını sağlayabilir. Örgüt içi ve dışı ağ yapılarının betimlenmesi, mevcut örgüt yapılarının değişimini ve gelecekte alabilecekleri olası biçimler hakkında araştırmacılara öngörü kazandırabilir. Bu tartışmaların ışığında, kavramsal tarama modelinde desenlenen bu çalışmanın amacı belli başlı ağ tipi örgütlenme biçimlerini tartışarak herhangi bir merkezi olmayan en saf ağ biçimlerini örümcek ağı metaforu aracılığıyla betimlemektir. Bu amaç doğrultusunda, örgütsel ağ yapıları ve örümcek ağı metaforuna ilişkin Haziran 2017 tarihine kadar yayımlanmış makale ve kitaplar taranarak örümcek ağı kavramına ilişkin betimlemeler yapılmış ve örgüt çalışmalarındaki kullanım alanları analiz edilmiştir.

Kavramsal çalışmalar, gelecekteki araştırmalar için önem taşıyan değişkenlerin teşhis edilmesi veya araştırmaya değer sorunların tespit edilmesi amacıyla yapılmaktadır (McNabb, 2015, s. xxix). Kavramsal taramalarda, çalışma öncelikle problem durumu için temel teşkil eden bilgi temelleri ile ilişkilendirilir. Ardından çalışmanın amacı doğrultusunda ilgili kuramsal ve ampirik çalışmalar kullanılarak kavramsal bilgi altyapısı hazırlanır (Rocco ve Plakhotnik, 2009). Bununla birlikte, buradaki amaç belirli bir kuramı sınamak değil çalışma konusu kavram hakkında anlayış kazandırmaktır (Jabareen, 2009). Whetten (1989) kavramsal çalışmaları değerlendirmede (a) mevcut düşünce yapısına nasıl bir katkı sağladıkları, (b) yapılan katkının gelecekteki araştırmaları nasıl etkileyebileceği, (c) ileri sürülen tartışmaların ve gerekçelerin mantıklı olup olmadığı, (d) tartışma ve gerekçelerin kavramın tam olarak anlaşılmasını sağlayacak şekilde eksiksiz olarak sunulup sunulmadığı, (e) metnin ana fikirlerin kolayca anlaşılmasını sağlayacak şekilde kurgulanıp kurgulanmadığı, (f) çalışma konusunun güncelliği ve (g) çalışmaya kimlerin ilgi göstereceği hususlarının göz önünde bulundurulması gerektiğini ifade etmektedir.

Kavramsal tarama modeli sayesinde ağ tipi örgüt kavramlaştırmalarına ilişkin kuramsal sorunların veya gelecekteki bu konu ile ilgili araştırma konularının daha iyi anlaşılmasını sağlayabilecek kavramsal bilginin sentezlenmesi sağlanabileceği ileri sürülebilir. İnsanlığın kültürel ve toplumsal ilişkilerinin karmaşıklığına vurgu yapan örümcek ağı metaforunun, bilgi teknolojilerindeki gelişmeler nedeniyle klasik söylemin tanımlamakta güçlük çektiği internet gibi örgüt biçimlerini tanımlamada ve bürokratik yapıların bu örgüt biçimlerine verecekleri tepkilerin kestirilmesinde kullanılabileceği düşünülmektedir.

Örgütler ve Ağlar

Ağ terimi bir dizi düğüm ve bu düğümleri bir araya getiren ilişkileri ifade etmektedir. Ağ; eşgüdümleme ve işbirliği yolu ile birimler veya örgütler arası iktisadi etkinliklerin örgütlenme şeklidir (Granovetter, 1985; Grandori & Soda, 1995). Granovetter (1985) ticari örgütler arasındaki iktisadi ilişkilerin önceden var olan toplumsal ilişkiler ağı içinde gerçekleştiğini ileri sürmektedir. Bu ağlar iktisadi ilişkinin gelişme yönünü ve şeklini kısıtlamaktadır. Toplumsal ilişkiler ağları olası karmaşık örgütsel ağlara da temel teşkil etmektedir. Başka bir ifadeyle iktisadi aktörlerce içselleştirilen kurumsallaşmış toplumsal normlar ve değerler örgüt ağlarının oluşumuna etki etmektedir (Grandori & Soda, 1995).

Granovetter (1973) toplumsal yapıyı oluşturan parçalardan biri olan örgütlerin de örümcek ağı benzeri ilişki ağları ile örüldüğünü belirtmektedir. Ağları oluşturan bağlantıların, özellikle toplumsal ve iktisadi açıdan üst düzey gruplarda son derece güçlü olabileceği kanıtlanmıştır. Üst düzey uzman ve yönetici konumundaki işgörenler yeni iş fırsatlarından uzak akrabalarından ya da uzak tanıdıklarından oluşan bağlantıları yoluyla haberdar olmaktadır. Daha alt düzey gruplarda kurulan gevşek bağlar öteki ağlarla köprü kurmakta zorlanmaktadır (Giddens, 2008, 717).

Castells'e göre (2010, s. 168) gelişen bilgi teknolojileri ile güçlendirilmiş ağlar, özellikle de internet, çağımızın örgütsel yapısını belirlemektedir. Sahip oldukları esneklik ve uyumluluk bu türden örgütsel ağlara eski örgütlenme türleri karşısında çok büyük avantajlar sağlamaktadır. Castells (2010; s. 467-468) esneklik ve uyumluluğun yanında ağ tipi örgütlenmelerin piyasa yönelimli, bilgi temelli üretime ağırlık veren, hiyerarşiye önem vermeyen ve uluslararası ölçekte büyüklüğe sahip örgütlenmeler olduğunu ifade etmektedir. Grandori ve Soda'ya göre (1995), eşgüdümlenecek birimlerin amaçları ve bu amaçlara ulaşma yöntemleri arasındaki farklılaşma derecesi, birimler arasındaki karşılıklı bağlılık düzeyleri, eşgüdümlenecek birim sayısı, birimler arası etkinliklerin karmaşıklığı ve örgüt yapısının esnekliği ve değişkenliği ağ örgütleri tanımlarken göz önünde bulundurulması gereken etkenlerdir.

Marksist görüşe göre ağ stratejileri ve davranışları sadece etkililik ve verimlilik hedefleri ile açıklanamaz. Bu görüşe göre ise toplumsal ve örgütsel ağlar sadece iktidar ilişkileri ile açıklanabilmektedir. Ağ örgütleri yeni türde elitleri yaratmakta ve sınıflar arası tahakküm ilişkilerini yeniden üretmektedir (Grandori & Soda, 1995).

Castells (2010, s. 123), ağ tabanlı girişimlerin küresel ve böylece derhal birbirleriyle bağlantı kurarak elektronik bir aracı vasıtasıyla ortak işlerini eşgüdümlü bir şekilde yürütebildiklerini ve bilgiye dayalı bir ekonomiye en uygun örgütlenme biçimi olduklarını ileri sürmektedir. Bununla kastedilen, örgütlerin bir ağın parçası olmadan varlıklarını sürdürebilmelerinin giderek olanaksız hale geldiğidir. Ağların işler hale gelmesine olanak tanıyan ise bilgi teknolojileridir. Dünyanın her yerindeki örgütler birbirlerinin yerini bulabilirler ve böylece birbirleriyle bağlantı kurarak elektronik bir aracı vasıtasıyla ortak işlerini eşgüdümlü bir şekilde yürütebilirler. Ağ örgütleri geleneksel, rasyonel bürokrasilerin çözülme sürecini temsil etmektedirler (Giddens, 2008, s. 719). Teknolojik gelişmeler ve iş çevrelerindeki hızlı değişim katma değer ağlar, sanal ağlar, içine çökmüş ağlar ve örümcek ağları şeklinde dört tür ağ örgütlenme yapısının ortaya çıkmasına neden olmuştur (Piercy & Cravens, 1995; Cravens, Piercy & Shipp, 1996):

Katma Değer Ağlar Olarak Örgütler

Bu tür örgütlenmeler, müşteri seçimlerinin çok çeşitli ve dağınık, piyasayı oluşturan sektörlerin de tanımlanamayacak ölçüde iç içe geçtiği çevrelerde gözlenmektedir. Piyasanın karmaşıklığına rağmen örgütün etkinlik gösterdiği çevrede düşük düzeyde dalgalanmalar görülür. Katma değer ağlar iş ilişkileri temelinde oluşturulan örgütlerdir. Ağ içindeki örgütlerin karşılıklı faydaları ve her birinin örgütün genel işleyişine katkı sağlamları esastır. Müşteri taleplerini karşılamak için küresel tedarikçi ağı ve örgüt içi işlevlerden yararlanır. Merkezin örgüt içindeki ağırlığı azdır. Merkez sadece inovasyon ve tasarım merkezi görevini üstlenir. Giyim ve mobilya işi ile uğraşan uluslararası örgütlerde sıklıkla bu örgütlenme tipine rastlanır (Kelly, 2015; Cravens, Piercy & Shipp, 1996).

Cravens, Piercy ve Shipp'e göre (1996) A.B.D. perakende mobilya sektöründe etkinlik gösteren The Bombay Şirketi katma değer ağlara örnek olarak gösterilebilir. Bu şirket dünya çapında 150'den fazla tedarikçi şirketle anlaşmalıdır. Her tedarikçi her bir ürünün bir parçasını üretmekte veya diğer tedarikçilerden gelen parçaları birleştirmektedir. Ağ içinde yer alan şirketlerin her biri belirli bir işlevi en az maliyetle yürütmeye uzmanlığa sahiptir. Her bir alt örgüt ağın genel işleyişine katkıda bulunmaktadır (Bombay, 2017; Cravens, Piercy & Shipp, 1996).

Sanal Ağlar Olarak Örgütler

Sanal ağlar klasik örgütlerin bilgi teknolojisindeki ilerlemeler yardımıyla reforma uğramış halleri olarak görülebilirler. Düşük çevresel dalgalanmaların gözlendiği ortamlarda işbirliğine dayalı olarak işlev gösterirler. Sanal ağlar anonim şirketlerin yeni şekilleri olarak da görülebilirler. Bu örgütler farklı sektör veya bölümlere ayrılmış piyasalarda işlev göstermektedir. Bu nedenden dolayı da uzun süreli uyum stratejileri uygulanmaktadır. Örgütün birçok işlevi merkezde yürütülür. Diğer örgütlerle kurulan işbirlikleri uzun dönemli ve sabittir (Akyol, 2015; Cravens, Piercy & Shipp, 1996).

General Electric, Hewlett-Packard ve Motorola şirketleri sanal ağlara örnek olarak gösterilebilir. Bu şirketlerde uzak pazarlara erişim ve teknoloji işbirliği için itici güçlerdir. Stratejik ittifaklar en çok gözlenen işbirliği şekillerinden birisidir. Sanal ağlar çevre kaynaklı riskler ve belirsizliklere karşı merkez örgütlere koruma sağlamaktadır. Yükselen teknoloji gereksinimlerinin yalnızca merkez örgütün kaynaklarıyla karşılanamayacağı durumlarda sanal ağlar oluşmaktadır (Cravens, Piercy & Shipp, 1996).

İçine Çökmüş Ağlar Olarak Örgütler

İçine çökmüş ağlar, yüksek düzeyde çevresel dalgalanmaların gözlendiği çevrelerde rekabet eden, iş ilişkilerine dayalı örgüt biçimidir. Bu tipteki örgütler müşteri odaklı örgütler olup müşteri gereksinimlerini karşılamak için iş ortaklıklarını kullanmaktadır. Merkezde, ağ içindeki diğer örgütlerin üzerinde çekirdek örgütün ağırlığı hissedilir. Bu ağırlık nedeniyle bütün örgüt yapısı içe doğru çökmüş ağ gibi görünür (Möller & Rajala, 2007).

Cravens, Piercy ve Shipp (1996) A.B.D.'de etkinlik gösteren "The Registry" şirketini içine çökmüş ağlara örnek olarak göstermektedir. Şirketin çekirdek yetkinliği kurumsal müşterilere yazılım ve bilgi işlem alanlarında hizmet verebilecek mühendis ve yazılımcı istihdamıdır. Bilgisayar sistemleri dönüşümü, yazılım gelişimi v.b. alanlardaki projelerde istihdam edilen bu işgörenlerden teknik ekipler oluşturulmaktadır. Şirketin veri bankasında gerekli durumlarda istihdam edilmek üzere 50.000'den fazla mühendis veya yazılım uzmanı bulunmaktadır. Müşteri talepleri doğrultusunda geliştirilen bir proje söz konusu olduğunda, şirket merkezinde çalışan işgörenler proje için gerekli niteliklere sahip olan, istihdam edilecek kişileri belirlemekte ve projeyi yürütmektedir. Şirket etkinlikleri büyük ölçüde merkez tarafından yürütülmektedir (Cravens, Piercy & Shipp, 1996).

Esnek Ağlar/ Örümcek Ağı Olarak Örgütler

Esnek ağ örgütleri de içine çökmüş ağlar gibi yüksek düzeyde dalgalı çevrelerde gözlenmektedir. Diğerinden farklı olarak örgüt içindeki bütün birimler veya alt örgütler birbirleriyle iletişim ağları vasıtasıyla bağlıdırlar. Müşterilerin değişen talepleri esnek işbirliği stratejisi ile karşılanır. İşbirliği etkinliklerin merkezinde yer alır. Ağ içinde merkez örgütün çok fazla ağırlığı hissedilmez ve birimler neredeyse bağımsız bir şekilde çalışırlar (Ramezan, 2011).

A.B.D.'de çiçekçilik sektöründe etkinlik gösteren Calyx & Corolla şirketi esnek ağlara/ örümcek ağı örgütlere örnek olarak gösterilebilir. Bu şirket telefon, katalog ve internet aracılığıyla taze çiçek pazarlamakta ve dağıtımını yapmaktadır. Müşteri taleplerindeki farklılaşmaya yanıt verebilmek için, şirket 100'den fazla ürün çeşidi ve tasarımını portföyünde bulundurmaktadır. Şirket ağ şeklinde yapılanmıştır. Pazarlama bağlantıları ağ içinde yer alan çiçek yetiştiricilerince yapılmaktadır. Merkez sadece şirket logosunun bulunduğu paketleme materyallerini üretmekte ve düğümlere dağıtmaktadır. Şirketin bilgi işlem sistemi çiçek talep eden müşterilerle üreticileri bir araya getirmektedir. Merkezde çok az sayıda işgören istihdam edilmektedir. Bu nedenden dolayı da değişen müşteri taleplerine kolayca yanıt verilebilmektedir (Cravens, Piercy & Shipp, 1996). Bu bölümde sözü edilen dördümlü sınıflandırma, ağ şeklinde yapılanmaya sahip her örgütün örümcek ağı olarak tanımlanamayacağını göstermektedir.

Örümcek Ağı Metaforu

Örümcek ağı metaforu toplumbilimlerinde sıkça göze çarpmaktadır. Weber'e göre insan kendi ördüğü anlamlılık ağında oturan bir hayvandır. Kültür ise bu anlamlılık ağlarının kendisi olarak algılanabilir (Geertz, 2010, s. 19). Geertz kültürü örümcek ağına benzetmektedir. Kültür, onun vasıtasıyla insanların yaşantılarını yorumladığı ve eylemlerine yön verdiği örümcek ağı şeklinde bir anlam yapısıdır (Geertz, 1957). Geertz örümcek ağı metaforunu örümceklerin üzerinde hareket edebilecekleri tek şey olduğunu göstermek için kullanmaktadır. Benzer şekilde kültür de bizim üzerinde hareket ettiğimiz gerçekliği oluşturmaktadır (Pacanowsky & O'Donnell-Trujillo, 1990, s. 147).

Örümcek ağı metaforu dünyayı çekip çeviren ve ona anlam yükleyen, bir taraftan da anlam yüklediği o dünyada yaşayan insana ilişkin genel bakış açısını yansıtmaktadır. İnsan davranışı sadece içinde var olduğu durum veya yapı ile kısıtlanamaz. İnsan davranışı karşılıklı bir etkileşimdir. İçinde buldukları durum veya yapı insanların yaptıklarını ve düşündüklerini şekillendirirken, insanlar da içinde buldukları durum veya yapıyı şekillendirirler. Yani etraflarındaki dünyayı etkileşimde buldukları insanlarla birlikte farkında olmadan örümcek ağı şeklindeki anlamlılık ve ilişkiler ile donatırlar (Musson & Tietze, 2004).

Kültürü oluşturan anlamlılık ağları yanında toplumsal yapıyı da toplumsal ağlar oluşturur. Toplumsal yapı eylemin gerçekleşme şekli, yani toplumsal ilişkiler ağıdır. Kültür toplumsal eylemin anlamı ile ilişkiliyken, toplumsal yapı toplumsal sistemin işlevi ile ilişkilidir (Geertz, 1957).

Sorokin'e göre bütün bir toplumsal sistem, bütün üyelerinin birbirlerine, dışarıdaki kişilere ve dış dünyaya karşı olan davranışlarını ve rollerini zorunlu olarak belirleyen kurallara sahip, örgütlenmiş bir gruptur (Kongar, 2006, s. 124). Toplumsal sistem bireylerin etkileşimleri sonucunda ortaya çıkar. Toplumsal sistemin bir özelliği olan nedensel-işlevsel bütünlük toplumun farklı parçalarının bir araya gelerek bir örümcek ağı şeklinde yapılanmasına ve etkileşmesine neden olmaktadır (Geertz, 1957).

Giddens (2008, s. 716-717) toplumsal örümcek ağı kavramını, bir kişi ya da grubu başka kişi ya da gruplara bağlayan doğrudan ya da dolaylı bağlantılar şeklinde tanımlamaktadır. Kişisel örümcek ağları çoğunlukla benzer gruplardan, sınıflardan ve etnik kökenlerden gelen insanlardan oluşsa da, bilgi teknolojileri sayesinde farklı toplumsal grupların da içinde bulunduğu ağlar meydana gelmektedir. Toplumsal gruplar ağlara erişmek için kullanılacak önemli birer kaynağıdır, ancak çoğu ağda toplumsal grupların ayırt edici özellikleri olan ortak kimlik duygusu ve ortak beklentiler eksiktir (Giddens, 2008, s. 716-717).

Örümcek Ağı Olarak Örgütler

Son yıllarda temelde iş veya proje ekipleri gibi işlevsel görev grubu modelinin farklı türevleri olan örgütlenme modelleri önerilmektedir. Örümcek ağı örgütler de bu modellerden biridir (Nonaka & Takeuchi, 1997, s. 101). Yüksek düzeyde dağınık vaziyetteki hizmet veya pazarlama işlemlerinin birbirleriyle doğrudan etkileşime girmesi gerektiği durumlarda, ağ tipi örgüt ve iletişim yapısı ortaya çıkmaktadır. Bu tür örgütlere de örümcek ağı adı verilmektedir. Çünkü düğümler arası bağlantı noktalarının hafifliği ve değişkenliği bu adın verilmesini zorunlu kılmaktadır (Quinn, 1992, s. 120). Burada bahsi geçen örümcek ağı gerçek bir ağın özelliklerini göstermektedir. Örümcek ağı adı bu tür örgütlerin holding veya göze tipi örgütlenmelerle karıştırılmasını engellemektedir. Örümcek ağı örgütlerde merkezin neresi olduğunu belirlemek de oldukça güçtür. Örümcek ağı örgütlerde genellikle örgütün geneline müdahale eden hiyerarşik yapılanma veya düğümler arasında diğerlerine hükmeden bir merkez yoktur (Quinn, Andersen & Finkelstein, 1996).

Örümcek ağı örgütlerde örgütün tamamının yararına olan bilginin paylaşılmasının gerekli olduğu durumlar haricinde, bireysel birimler neredeyse tamamen bağımsız bir şekilde işlev gösterirler. Büyük ticari örgütler, uluslararası ticari ortaklıklar, yatırım bankacılığı, muhasebe, danışmanlık, teknoloji, lojistik ve uluslararası yardım örgütleri, araştırma geliştirme ve siyasi eylem grupları

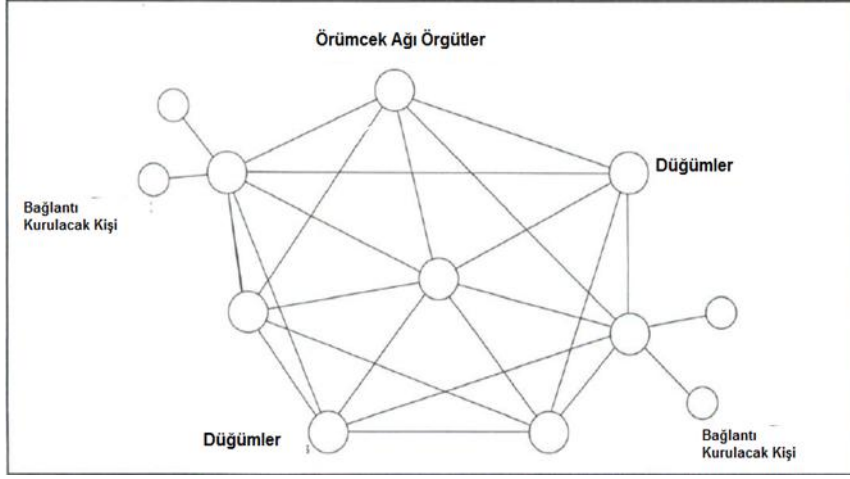
örümcek ağının örnekleri arasında sayılabilir. Örümcek ağının en saf örneği ise internettir. Çünkü internetin herhangi bir yöneticisi yoktur. Bu tür örgütlerin bağımsız düğümleri örgütün işleyişi ile ilgili bilgileri depolar ve örgüt etkinliklerinin çoğunu formel yetki olmaksızın yerine getirirler (Balcı, Baltacı, Fidan, Cereci & Acar, 2012). Herhangi bir merkez olduğu durumlarda, merkez bilgi üretmek yerine düğümlerden gelen bilgileri diğer düğümlere aktarır. Düğümler içinde hiyerarşi olabilir, ancak bu hiyerarşik yapı çok sınırlıdır. Merkezde yetki etkileşimleri ve süreçleri gerekli olduğu takdirde sermaye tahsisi gibi özel amaçlar için oluşturulan basit görev gücü, eş düzeydeki uzmanlar, eşgüdümleme komitesi, v.b. geçici yapılanmalar oluşturulmaktadır (Quinn, 1992, s. 120-121; Quinn, Andersen & Finkelstein, 1996).

Örümcek ağı modeli maliyeti yüksek idari yapıları ortadan kaldırmak için, yetkiden ziyade stratejilerin hızlı bir şekilde uygulanmasına odaklanmaktadır. Bu örgüt biçimi üst, orta ve alt düzey yöneticiler arasındaki ilişkinin yeniden ele alınmasını zorunlu kılmaktadır. Örümcek ağı örgütler hiyerarşik alternatiflerine nazaran daha yatay olma eğilimindedirler. Durağanlıktan ziyade dinamik yapılara sahiptir. Müşterilerle samimiyet kurma konusunda işgörenlerin güçlendirilmelerini desteklemektedir. Teknoloji, beceri, v.b. yetkinliklerin önemine vurgu yapılmaktadır. Bu tür örgütler zekâ ve bilgiyi örgütün en önemli varlığı olarak kabul etmektedirler (Nonaka & Takeuchi, 1997, s. 101).

Bilgi teknolojileri temelli görevlerde etkinlik gösteren örümcek ağı örgütlerde, iktidar en fazla bilgiyi elinde tutan işgörenlerde yoğunlaşmıştır. Bu nedenden dolayı da formel yetki yapılarına gereksinim yoktur. Başarılı araştırma-geliştirme ve inovasyon adokrasileri, bütün bir sorunun tek bir uzman tarafından çözülmesinin olanaksızlığı nedeniyle klasik uzmanlık kavramının sınırlarını ortadan kaldırmaktadır (Balcı, 2014). İlerleme farklı uzmanlığa ve işleve sahip işgörenlerin etkileşimi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Her bir proje ve projenin her bir alt sistemi için ekipler oluşturulur. Kontrol her şeyi bilen ve gözetken formel otoriteden kaynaklanmaz. Bir sorunun ortadan kaldırılması için hissedilen aciliyet ve çözümden sonraki başarı hissi ana kontrol araçlarıdır. Yönetim ve işletme görevleri birbirine karışmıştır. Çünkü bir projede yönetici rolünü üstlenen kişi başka bir görevde işgören rolünü üstlenmektedir. Örgüt dışında yer alanlar örgüt mensuplarından daha çok güce sahiptir. Çünkü nihai kararlar örgüt dışında yer alan müşteriler tarafından verilmektedir. Sonuç olarak amaçların ortaya konması, değerlendirme ve ödüllendirme müşterilerden gelecek dönütlere göre yapılmaktadır (Quinn, 1992, s. 124).

Büyük örümcek ağı tipi örgütlerde kullanılan yeni yönetim anlayışı işlevsel görev gruplarıdır. İşlevsel görev grupları son derece organik yapılardır. İş etkinlikleri çok az düzeyde formelleştirilmiştir. Çok üst düzeyde uzmanlığa sahip işgörenler ortak çıkarlar temelinde çalışmaktadır. Bu çalışma usulü daha çok inovasyon etkinlikleri için kullanılmaktadır (Fidan & Öztürk, 2015). İnovasyon, kalıplaşmış davranışlar ve iş tanımlarının ortadan kaldırılması, yeni koşullar karşısında uzmanlık bilgisine sahip işgörenlerin daha hızlı ve esnek tepkiler geliştirebilmesidir. En etkili inovasyon grupları çoğunlukla formel örgütlerin çıkmazlarını, planlama ve kontrol sistemlerini terk etmektedirler (Balcı ve Öztürk, 2014). Merkezde çalışan uzmanlık bilgisine sahip işgörenlerin bu şekilde birbirleriyle ve diğer düğümlerdeki işgörenlerle etkileşime girmeleri ağ örgütlenmenin ürünleri olan öğrenme, bilgiye ulaşma ve sonuç olarak da ilerlemeye yol açar (Quinn, 1992, s. 123).

Örümcek ağı biçimleri daha büyük şirketlerin küçük birimleri için de kullanılabilir. Örneğin araştırma geliştirme bölümü diğer bölümlere nazaran örümcek ağı biçiminde daha etkili bir şekilde işlev gösterebilir. Yatay örgütlerin birimlerinden farklı olarak, örümcek ağının her bir düğümü etkililik için diğer düğümlerin sahip olduğu bilgi veya kaynaklara, yani örgütsel zekâyâ ulaşabilme yeteneğine sahip olmalıdır (Quinn, 1992, s. 122-123). Şekil 1'de örümcek ağı örgüt yapısı içinde yer alan düğümler ve ağ bağlantıları gösterilmektedir.



Şekil 1. Örümcek Ağı Örgütlerin Yapısı (Quinn, J.B., Andersen P. ve Finkelstein, S., (1996). Leveraging Intellect. Academy Of Management Executive, 10, (3), s. 21)

Şekil 1’de görüldüğü üzere örümcek ağı örgütlerin yapısı düğümler ve bağlantılardan oluşur. Örgütsel zekâ bu düğümlere dağılmıştır. Bu özelliğiyle örümcek ağı örgütler holografik beyinleri andırmaktadır. Holografi, her bir parçanın bütünü temsil edeceği şekilde, bütünün parçaların hepsine kodlanabileceği süreçler yaratmanın mümkün olduğunu göstermektedir (Morgan, 1998, s. 117). Holografik örgütlenmede işgörenlerin de öğrenen bireyler olmaları gerekmektedir (Çalık, 2008). Bu bağlamda herhangi bir proje veya parçaları farklı mekânlara dağılmış bir sorunun çözümü nedeniyle işgörenlerin birbirleriyle kurdukları bağlantılar aracılığıyla kullanılmasının gerektiği ana kadar örümcek ağı örgütünde örgütsel zekâ açığa çıkmaz. Bilgi bağlantıları çok karmaşıktır (Fidan & Balcı, 2017). Bilgi düğümler arasında sürekli olarak akmaktadır. Düğümler çoğunlukla bir proje çalışmasında belirli bir müşteri için özel bir hizmet sunmak veya çözüm üretmek dışında işbirliği yapmazlar. Örümcek ağı örgütlerde çok büyük bir bilgi üretme ve yayma gizilgücü mevcuttur. Çok az sayıda düğümün işbirliği yaptığı durumlarda dahi bağlantı kurma, bilgi üretme ve yayma kapasitesi çok yüksek bir düzeye çıkabilir. Bir soruna çözüm bulmak amacıyla bilginin aktarılması gerektiği durumlar haricinde düğümler bağımsız bir şekilde işlev gösterme eğilimindedir. Bir proje çalışmasında bir veya birden fazla merkez olabilir. Tarafların anlaşmaya vardıkları durumlarda, kararlar çoğunlukla enformel süreçlerle alınmış olmaktadır. Nadiren de olsa çeşitli düğümler, araştırma geliştirme etkinlikleri veya banka konsorsiyumlarının uluslararası bankacılık işlemlerini yerine getirdikleri durumlarda, yüksek düzeyde eşgüdümlü olarak çalışmak zorunda kalmakta ve bir proje liderine yönetim yetkisi vermektedirler (Quinn, Andersen & Finkelstein, 1996).

Kaynakların, bilginin ve sorunların dağınıklığı klasik yönetim süreçlerinin uygulanmasında bazı güçlüklerle yol açmaktadır. Örümcek ağı örgütler yukarıda belirtildiği gibi toplumsal ağ kavramına dayalı olarak yapılandırılmışlardır. Ağ paydaşlarının ortak çıkarları, değerleri ve karşılıklı kişisel kazançları örümcek ağı örüntüsünün oluşumu ve yönetimi için önemli bir başlangıç noktası teşkil etmektedir. Yöneticiler bu başlangıç noktasına ek olarak, ağ ilişkilerini başarılı bir şekilde sürdürmek için aşağıdaki yöntemleri kullanmaktadır (Quinn, Andersen & Finkelstein, 1996):

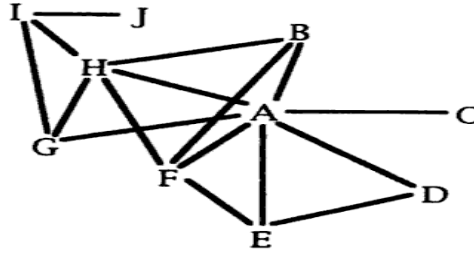
- Öğrenmeyi ve bilgi paylaşımını arttırmak amacıyla ekipleri işbirliğine zorlamak,
- Kasıtlı olarak hiyerarşik ilişki tanımlarını ve sınırlarını belirsizleştirmek,
- Proje amaçlarını sürekli olarak güncellemek ve pekiştirmek,
- Ağ içinde yer alan düğümlere tahsis edilen kârların dağıtımında aşırı ayrıntılı kurallar belirlemekten kaçınmak,
- Dış çevre (vergi mevzuatındaki değişiklikler, müşteri gereksinimleri veya bilimsel sonuçlar) hakkındaki bilgileri takip etmek için sürekli aygıtlar geliştirmek,
- Müşteri ve meslektaşların yer aldığı performans değerlendirme araçları tasarlamak,
- Çalışmalara katılımı özendirmek için düğümlerdeki işgörenler için kişisel veya ekip ödülleri ortaya koymak.

Sayılanlar olası bir başarısızlığa karşı en fazla kullanılan yöntemlerdir. Bunlara ek olarak teknoloji etkeni de etkili bir şekilde kullanılmaktadır (Quinn, Andersen & Finkelstein, 1996). Örümcek ağı tipi örgütlerin etkili bir şekilde yönetmede en uygun görüşün hangisi olduğunu belirlemek son derece güçtür. Zira her duruma uygun genellemeler yapılamamaktadır. Bununla birlikte, örgüt üyeleri arasında paylaşılan bilgi miktarı arttıkça ve müşteri sorunlarının çözümünde üyelerin güdülenme düzeyleri arttıkça bu örgütlerin yönetsel etkililiğinin de arttığını söylemek mümkündür (Quinn, 1992, s. 125).

Örümcek ağı biçimindeki örgütler, harici ağların oluşturduğu karmaşık ağlarda da görülebilir. Örgüt sınırları dışına taşan örgütler arası ağlar herhangi bir örgütün sınırları içinde yer almazlar. Buna ek olarak tek bir merkez veya piyasa tarafından da yönlendirilmezler (Monge & Fulk, 1999, s. 76).

Örgütler Arası Örümcek Ağları

Son yıllarda ağ örgütler yeni bir örgütlenme şekli olarak ortaya çıkmaktadır. Bu yeni biçim sadece örgüt içi ağlara değil aynı zamanda örgütleri birbirlerine bağlayan harici ağlara da odaklanmaktadır. Bu bağlantılar örgütsel sınırları da aşan esnek ve uyarlanabilir özelliktedir. Şekil 2’de harici örümcek ağında yer alan örgütler ve bağlantılar verilmiştir.



Şekil 2. Örgütler arası örümcek ağları (Monge P. ve Fulk,J., (1999). Communication Technology For Global Network. Shaping Organization Form: Communication, Connection, and Community. Gerardine DeSanctis ve Janet Fulk. (Ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications, s. 77.)

Şekil 2’de görüldüğü gibi örgütler harici ağ yapıları içinde yer alabilirler. Bir örgütün bağlı olduğu örgütlerin birbirleri ile de bağları mevcuttur. Bu örgütler arası ağlar tedarikçileri, müşterileri ve kamuya ait düzenleyici kurumları kapsayabilir. Örgütler arası ağlarda yer alan örgütler arasındaki bağlantıların yoğunluğu, ağın merkezinde yer alan örgütler üzerinde büyük etkilere sahiptir. Ağda yer alan örgütler arasındaki ilişkiler bilgi akışının yoğunluğunu ve yönünü belirler. Bu ilişkiler ayrıca örgütler arası işbirliğinin sağlanmasında temel oluşturur. Bahsi geçen merkez örgüt tanımı da değişkendir. Merkez örgüt ve dolayısı ile de örgüt ağları, her örgütün birbirleri ile bağlantılı olmaları nedeniyle bakış açısına göre değişkenlik gösterebilir. Örgütler arasındaki esnek bağlantılar ve herhangi bir sabit çekirdeğin olmaması nedeniyle bu ağ türü de örümcek ağı olarak tanımlanabilir (Monge & Fulk, 1999, s. 78-79).

Örgütler arası örümcek ağı örgüt biçimi Asya ülkelerindeki ana örgütlenme şeklidir. Gruplar halinde örgütlenen Asya ülkelerindeki şirketler, sıklıkla aile bağları veya uzun süreli kişisel ilişkiler kurmuş bireylerden oluşmaktadır. Asya tipi örgütlenmenin ana unsuru birey değil bireylerden oluşan ağdır. Bu nedenden dolayı da Asya ağ örgütleri “ittifak kapitalizmi” olarak tanımlanabilir. Bu aynı zamanda Asya tipi örgütlenmeyi Batı tipi mali, toplumsal, ailevi ve siyasi bağları yok sayan mekanik örgütlerden de ayıran bir özelliktir. İttifak kapitalizmi; tam dikey entegrasyon yerine yarı entegrasyon uygulamalarını sergileyen örgütlerin ürünüdür (Monge & Fulk, 1999, s. 79).

Ağ Bağlantıları

Örümcek ağı örgütler bilgiyi, amaçları, kaynakları, işgörenleri ve finansmanı paylaşırlar. Bu paylaşımı da ağ bağlantıları vasıtasıyla gerçekleştirirler. Badaracco (1991; akt. Monge & Fulk, 1999, s. 83) iki tür bağlantıyı tanımlamaktadır. Birinci tür bağlantı ürün bağlantısıdır. Ürün bağlantısında ana konu ürün alışverişidir. İkinci tür bağlantı bilgi bağlantısıdır. Bilgi bağlantısı örgütlerin yeni bilgi veya kapasite üretmek için kurdukları ittifaklardır.

Quinn (1999, 2000) başarılı bir şirket stratejisinin iki ana bileşeninin bulunduğunu belirtmektedir. Birincisi şirket çekirdek yetkinliklerini tanımlamalı ve bu yetkinliklerini geliştirmek için uğraşmalıdır. İkincisi de şirket çekirdek yetkinlikleri dışında kalan üretim veya hizmet dağıtım ile ilgili etkinliklerini dışarıdan temin yolu ile temin etmelidir. Bu bileşenler uygulandığı takdirde örümcek ağı tipi örgütler ortaya çıkmaktadır (Quinn, 1999, 2000).

Örümcek ağı tipi örgütlerin oluşturulması ve varlıklarının sürdürülmesinde örgütler arasındaki bağlantılar önemli bir yer tutmaktadır. Quinn (1992, 1999, 2000) örgütlerin çekirdek yetkinliklerinin bilgi olduğunu ileri sürmektedir. Bilgi; örgütlerin bir şeyi dünyadaki diğer örgütlerden nasıl daha iyi yapacağı sorusunun cevabını teşkil etmektedir.

Ağ bağlantılarının temelini oluşturan iletişim ve bilgi teknolojileri bilginin iletim zamanını azaltarak dağınık vaziyetteki örgüt paydaşlarının bilgiyi paylaşma ve çabalarını eşgüdümleme yeteneklerini geliştirmektedir. Örgütlerin yapısının âdemi merkeziyetçiliğe kaymasının altında yatan neden de iletişim ve bilgi teknolojileridir. İletim zamanının azalmasının yanında yeni teknolojiler iletişim maliyetini de önemli ölçüde azaltmıştır. Otuz yıl önce etkinliklerin eşgüdümlenmesi için gerekli olan iletişim en büyük maliyet kalemlerinden birini oluşturmaktaydı. Bu nedenden dolayı da geçmişte örgütler iletişim ve eşgüdümleme maliyetini en alt düzeye indirgeyecek şekilde yapılandırılmıştır. İletişim ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeler örgütlerin, iletişim ve eşgüdümleme maliyetleri göz önünde bulundurulmadan yapılandırılmalarına yol açmaktadır. Bunun yanında bilgi teknolojisinin iletişim alanına entegrasyonu ile en az maliyetle en hızlı şekilde daha karmaşık bilginin iletimi de mümkün hale gelmiştir. İletişimin tek yönlü ve tek düze olduğu bürokratik örgütlerden, bütün bir veri tabanının paylaşıldığı ve bilginin hep birlikte geliştirildiği toplumsal (komunal) iletişimin egemen olduğu örgüt yapısına doğru bir kayma meydana gelmiştir (Monge & Fulk, 1999, s. 84).

Bürokratik Örgütler ve Örümcek Ağı Örgütler

Örümcek ağı tipi yapılanma benzeri yeni örgüt yapılarının sonucu orta seviye yönetici bürokrasilerinin ortadan kalkmasıdır. Bu da kısmen müşterilerin, satış konusunda en yüksek düzeyde müşteri odaklı yaklaşımın gerekli olduğu yönündeki kalite algılarından kaynaklanmaktadır (Öztürk ve Balcı, 2014). Müşterilerin kalite yönündeki beklentileri hizmetlerin hızlanmasını ve esnek hale gelmesini gerektirmektedir. Katı bürokratik tabakalar müşterilerin farklılaşmış beklentilerine cevap vermede gecikmelere, yanlış anlamalara ve hatalara yol açmaktadır. Sayılan nedenlerden dolayı örgütler özellikle orta seviyedeki yönetim kademelerini ortadan kaldırma eğilimi içindedirler (Quinn & Paquette, 1992, s. 359).

Powell (1990) bürokratik örgüt ve örümcek ağı biçimleri arasındaki farkları şu şekilde tartışmaktadır: Bürokratik örgütlerde örgütlenme istihdam ilişkilerine dayanırken örümcek ağı örgütlerde tamamlayıcı ve karşılıklı yarar ilkesine dayanmaktadır. Dayanak noktasındaki değişim, odak noktasını tahakküm ilişkilerinden eşit seviyedeki ilişkilere taşımasından dolayı önem arz etmektedir. Bürokratik örgütler rutinler ve emirler nedeniyle dikey iletişime dayanırken, örümcek ağı örgütlerde yönlendirme ve tahakküm olmaksızın iletişim ilişkilerinin kurulmasına ve sürdürülmesine dayanmaktadır. Bürokratik örgütler çatışma yönetiminde daha çok emir yetkisi ve denetime başvurmakta iken (Fidan, 2017), örümcek ağı örgütler karşılıklılık ilkesini kullanmaktadır ve sorunlar tekrar tekrar tartışılarak çözümlenmektedir. Bürokratik örgütler katı bir yapıya sahiptirler ve değişimin hızı çok yavaştır. Örümcek ağı örgütler de bürokratik örgütler gibi istikrar amacı gütseler de kalıcı

bağlantılar kurmamalarından dolayı daha esnek bir yapıya sahiptirler. Örümcek ağı tipi örgütlerin paydaşlarının adanmışlık düzeyleri bürokratik örgütlere nazaran daha yüksektir. Bürokratik örgütlerin iklimi formel iken ağ örgütlerin iklimi açık uçlu ve karşılıklı fayda esasına dayalı ilişkilerin özelliklerini yansıtmaktadır. Bürokratik örgütlerde işgörenler açık bir şekilde yetki sahibi kişilere bağımlıdır. Örümcek ağı örgütlerde ise karşılıklı bağımlılık söz konusudur.

Bahsi geçen farklılıklara rağmen iki örgüt biçimi arasında kesin sınırlar çizilememektedir. Her zaman hem bürokratik hem de ağ örgüt biçimlerinin özelliklerini gösteren örgütlerle karşılaşmak mümkündür (Powell, 1990). Sonuç olarak örgütlerin çevresel şartlar nedeniyle bürokratik yapılarından uzaklaşmaları, ancak bürokrasinin tamamen terk edilmediği ifade edilebilir.

Örümcek Ağı Metaforunun Güçlü ve Zayıf Yönleri

Metafor doğası gereği tanımlamayı amaçladığı gerçekliğin bazı yönlerini öne çıkarırken bazılarını da geri plana itmektedir. Örümcek ağı metaforu da birçok güçlü özelliğin yanında zayıf özellikler de barındırmaktadır. İlgili alanyazında örgütsel yapıların örümcek ağı metaforu aracılığıyla tanımlandığı çalışmalar incelendiğinde, örümcek ağı tipi örgütlenmelerin sahip olduğu güçlü ve zayıf yönleri şu şekilde betimlemek mümkündür:

Günümüzün yüksek rekabetçi çevresinde bu tür örgütlenme yüksek uzmanlaşma, çoklu coğrafi konum ve belirli bir sorun veya müşteri talebine yüksek düzeyde odaklanmayı aynı anda destekleyebilmesinden dolayı eşsiz avantajlar sunmaktadır. Özellikle sorunun parçalarının farklı yerlere dağıldığı ve farklı uzmanlık alanlarına gereksinim duyulduğu durumlarda kullanışlı bir yapılanmadır. Örgüt üyesi işgörenler çoğunlukla sorunun boyutlarının tam olarak ne olduğunu, nerede olduğunu ve çözümünü kimlerin sunabileceğini tam olarak bilmezler. Örümcek ağı tipi yapılanma farklı mekânlardaki farklı uzmanlıklara sahip araştırmacıların hayal güçlerini serbest bırakabilir, olası fırsatların sayısını arttırabilir ve farklı disiplinlerin yeni çözüm önerileri üretmelerini destekleyebilir (Quinn, Andersen & Finkelstein, 1996).

Örümcek ağı örgütlerde örgüt dağıldıkça risk de dağılır. Her bir birim için yatırım maliyetleri önemli ölçüde azalmıştır. Çünkü anlık olarak gereksinim duyulan bilgi veya hizmet diğer örgütlerle işbirliği sonucu temin edilebildiğinden büyük yatırım projelerine gereksinim duyulmamaktadır (Quinn, 2000).

Örümcek ağı metaforuna bazı eleştiriler de getirilmektedir. Örümcek ağı modeli belirli durumlarda (proje grupları, banka konsorsiyumları, v.b.) kullanışlıdır; bütün örgüt ve sektörler uyarlanması olanaksızdır. Başarılı olabilmek için dikkatli bir şekilde geliştirilmiş altyapıya, yani kültür, biçim, güdüleme sistemi v.b. etkenlere gereksinim duymaktadır (Nonaka & Takeuchi, 1997, s. 101-102).

Örümcek ağı örgütler genellikle sorun çözme ve analiz konusunda etkili olsalar da, ortak kararların gerektiği durumlarda önemli sorunlara neden olabilmektedir. Örgütsel yapıdaki dağınıklık karar alma ve uygulama süresini uzatmaktadır (Quinn, Andersen & Finkelstein, 1996).

Örgütlerin ağ şeklinde yapılanmasında örgüt birimleri arasında farklılaşma ve uyum dengesinin kurulması önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır (Grandori & Soda, 1995). Ağ içinde yer alan örgütlerin amaç ve uygulamaları nadiren uyusmaktadır. Taraflardan birinin başarısızlığının diğer taraflara da ciddi zararlar verme ihtimali son derece yüksektir. Amaçların açık bir şekilde tanımlanması ve bu amaçlara adanmışlık ile üzerinde anlaşılmalı özendiriciler hayati bir öneme sahiptir. Alt birimler yürütülmekte olan proje çalışmalarında açık bir şekilde kaleme alınmış genel amaçlara, iletişimi düzenleyen öncelik sırasını belirleyen kurallara, üzerinde anlaşılmalı denetleme, performans, ölçme ve ödül sistemlerine sahip olmadıkça işbirliğinin tesis edilmesi güçleşmektedir (Quinn, 2000).

Düğümleler hep birlikte sorunun tamamına yönelik çözüm üretmek yerine sadece başarılı oldukları kısımlarda çözüm geliştirdikçe tembellik yayılmaktadır. Bu nedenden dolayı da bilginin üretilmesi ve yayılması safhasında her bir düğümün katkı sağlaması da güçleşmektedir. Düğümleler arası rekabetin gözlemlendiği durumlarda ise bilgi paylaşımı engellenebilmektedir. Ağ iletişiminde gereksiz ayrıntılar arttığı zamanlarda aşırı yüklenme meydana gelmekte ve iletişim sistemi işlevini yitirmektedir (Quinn, Andersen & Finkelstein, 1996).

Örümcek ağı örgütler uzun süreli projelerde uygulandığında örgütsel yapılarından kaynaklanan sorunlara yol açmaktadır. Yeni üretilen bir yeniliğin sahibinin hangi örgüt veya düğüm olacağı tartışmalara yol açmaktadır (Quinn, Andersen & Finkelstein, 1996). Örümcek ağı örgütlerin bireysel amaç ve davranışlara aşırı bağımlılığından dolayı kısa sürede işgörenler arası karşılıklı bağımlılık hissi yaratmak ve onları herhangi bir sorunun çözümü için işbirliğine ikna etmek oldukça güç bir iştir. Uzman düzeyindeki işgörenlerin en değerli varlıkları olan bilgiyi paylaşma konusundaki doğal isteksizlikleri büyük çabalar neticesinde aşılabilmektedir (Quinn, Andersen & Finkelstein, 1996).

Tartışma ve Sonuç

Örümcek ağı metaforu karmaşık iletişim ağları ile örülmüş ve esnek işbirliği stratejisini kullanan örgütlerin çözümlenmesinde kolaylıklar sağlamaktadır. Bürokratik örgütlerin sahip olmadığı çeşitlilikteki iletişim bağlantıları ve esnek hiyerarşik yapılanma çok hızlı değişen piyasa koşullarında örümcek ağı tipi örgütleri kullanışlı yapılanmalara dönüştürmektedir. Özellikle çok farklı çevrelerde ve kültürlerde etkinlik gösteren örgütlerin inovasyon ve kadrolama gibi merkezi işlevlerini alt birimlerde yürütmeleri aynı anda farklı sorunlara çözüm geliştirme ve bu çözümleri esnek iletişim ağları yoluyla örgüt geneline yaymalarını kolaylaştırabilir.

Buna ek olarak, örümcek ağı tipi örgütsel yapılarda gözlenen birimler arası yüksek düzeydeki etkileşim öğrenme ve bilgi üretimi etkinliklerini teşvik ederek genel örgüt performansını arttırmaktadır. Başka bir ifadeyle birimler arası etkileşimin artması işgörenler için sürekli öğrenme fırsatları yaratabilir ve yeni üretilen bilgiye bütün örgüt üyelerinin zamanında ulaşmalarını sağlayabilir. İnovasyon grupları sayesinde beliren ağ bağlantıları yaratıcılık ve fikir alış-verişi için elverişli bir ortam oluşturabilir.

Bununla birlikte, örgüt yapısının merkezinde esnek iş veya proje takımları gibi geçici ve sınırlı sayıda kuralla yönetilen birimlerin bulunması yöneticilerin karmaşıklığı yönetme konusunda yetkinlik kazanmalarını gerektirebilir. Zira bu birimlerdeki çalışanların istikrara eğilimli olmaları nedeniyle rutinleşmeleri birimlerin yaratıcılığını zayıflatabilir. Benzer şekilde, yöneticilerin tek yönlü hiyerarşik denetim eğilimleri iş takımlarının esnekliğini yok edebilir ve bireysel potansiyellerin ortaya çıkmasını engelleyebilir. Yeniliğin belirmesi veya proje sürecinin olgunlaşması için yöneticinin sıkı performans ölçütleri belirlemek yerine hedeflenen çıktı için uygun çevreyi yaratmaya çabalaması daha etkili sonuçlar üretebilir. Ancak çalışanlar arası huzursuzluk, suiistimal, vb. bir alt birimde ortaya çıkan sorunların da geliştirilen çözümler kadar hızlı yayılabileceği ve bütün bir ağ iletişimini aksatabileceği unutulmamalıdır.

Yeniliklerin belirmesi ve proje sürecinin olgunlaşması konularında sahip olduğu güçlü özellikler, örümcek ağı tipi örgütlenmelerde aynı zamanda eşgüdümleme sorunları, yüksek istihdam maliyetleri, yönetsel istikrarsızlık gibi örgütsel zafiyet türlerinin ortaya çıkmasına neden olabilir. Zira alt birimlerin çoğunlukla açık sınırlara sahip kurallar olmadan işlev gösterme zorunluluğu farklı uzmanlık alanlarına sahip çalışanların ortak amaca yönlendirilmelerini güçleştirebilir. Ayrıca neredeyse bağımsız iş veya proje takımlarının uyum içinde aynı görev veya projede çalıştırılmaları eşgüdümleme maliyetlerini arttırabilir. Bu birimlerin eşgüdüm içinde çalıştırılması yerine belirli bir alanda uzmanlaşmalarına müsaade edilmesi ağ örgütlenmenin işlevsel kapasite ve holografik örgütlenme gibi avantajlarını ortadan kaldırabilir. Öte yandan görev veya projelerin alt birimler arasında aşırı derecede parçalanması birimler arası iletişim sisteminin yükünü arttırarak ihtiyaç duyulan bilginin teşhisini güçleştirebilir. Bu nedenle yöneticilerin alt birimlerin iş yüklerini

çalışanların uzmanlıklarına ve iş gruplarının kapasitelerine göre dengeli bir şekilde dağıtılmaları önerilebilir.

Örümcek ağı metaforunun ekonominin bütün sektörlerine uyarlanması da bazı güçlükler bulunmaktadır. Örümcek ağı metaforuna odaklanmak, örgütlerin birçok işlevinin görev gücü yapılması ile yürütülemeyeceği gerçeğinin de göz ardı edilmesine yol açabilir ve örgütün işleyişinde istikrarsızlığa yol açabilir. Özellikle hiyerarşilerin örgütlerin varlıklarını sürdürmeleri için hayati öneme sahip oldukları ve değişmeden ziyade istikrarı hedefleyen güvenlik gibi kamu sektörlerinde örümcek ağı tipi örgütlenmeler beklenen sonuçları vermeyebilir. En eşitlikçi örgütlenme biçimlerinin görüldüğü eğitim sektöründe dahi idari ve akademik çalışanlar arasında sınır çizmek gerekebilir. Başka bir ifadeyle örgütlerin bürokratikleşmesiyle örümcek ağı tipi örgütlenmenin ters orantılı olduğu ifade edilebilir.

Uygulamaya dönük bu etkilerin yanında, örümcek ağı metaforunun örgüt çalışmalarıyla ilgili önemli ampirik fırsatlar yarattığını ifade etmek mümkündür. Öncelikle henüz örgütsel ağlara ilişkin genel geçer kuram ve kavramlaştırmaların eksikliği nedeniyle gelecekteki araştırmaların kuram geliştirme amaçlı nitel çalışmalar (Morse, 1996, s. 2) olarak tasarlanması önerilebilir. Zira nitel çalışmalar örgüt içi ve örgütler arası ağ bağlamında toplumsal sermayenin bilgi akışı ve inovasyonu kolaylaştırmada nasıl bir rol oynadığını açıklığa kavuşturabilir. Ayrıca örgüt içi ve örgüt dışı ağların oluşmasında ve sürdürülmesinde kişiler arası güven ve informal ilişkilerin nasıl etkilere sahip olduğu örümcek ağları metaforunun yarattığı araştırma fırsatları arasında sayılabilir. Bunun yanında kişiler arası etkileşim sırasında örtük bilginin nasıl ortaya çıktığı ve bireysel öğrenmelerin hangi kritik mekanizma veya kişiler aracılığıyla örgütsel öğrenmeye dönüştüğü araştırılması gereken konular arasında yer almaktadır (Mu, Peng & Love, 2008; Wang-Cowham, 2008). Öte yandan bilgi saklama, saldırganlık, sessizlik ve istikrar arayışı gibi işgören davranışlarının örgüt içi ve dışı ağ bağlantıları üzerindeki olumsuz etkileri araştırmaya değer konular olarak görülebilir (Fidan & Balcı, 2017).

Sonuç olarak aralarında örümcek ağının da bulunduğu yeni örgüt modellerinin, bütün yönetim hastalıklarına çare olamadıkları, sadece belirli durumlar için çözüm getirdikleri söylenebilir. Bu örgüt modellerinin bürokrasileri tamamen ortadan kaldırmak yerine sahip oldukları üstünlükler nedeniyle örgütlerin hiyerarşik yapılarının belirli ölçüde yataylaşmasına yol açtıkları ifade edilebilir. Bu nedenle de, Giddens'ın (2008, s. 720) belirttiği gibi bürokratik örgütler dinazorlar gibi tamamen yok olmayacaklardır. Yakın gelecekte örgütlerde büyüklük, anonimlik ve hiyerarşi ile bunun karşısı olan etkiler arasında gelgitler yaşanması olası görülmektedir.

Teşekkür: Katkılarından dolayı değerli hocam Prof. Dr. Ali Balcı'ya teşekkür ederim.

Kaynaklar

- Akyol, S. (2015). Digital marketing in technological products. *The Business & Management Review*, 6(3), 108.
- Antivachis, N. A., & Angelis, V. A. (2015). Network organizations: The question of governance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 175, 584-592.
- Badaracco, J. L. (1991). *The Knowledge Link: How Firms Compete Through Strategic Alliances*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Balcı, A., Baltacı, A., Fidan, T., Cereci, C., & Acar, U. (2012). Örgütsel sosyalleşmenin, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlıkla ilişkisi: İlköğretim okulu yöneticileri üzerinde bir araştırma. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 47-74.
- Balcı, A. (2014). Managing on the Edge of Chaos. Ş. Ş. Erçetin (Ed.). *Chaos, Complexity and Leadership 2012* (pp. 119-129). Dordrecht: Springer Netherlands.
- Balcı, A. & Öztürk, İ. (2014). Türkiye’de eğitimin finansmanı ve eğitim harcamaları bilgi yönetim sistemine (tefbis) ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri ve yaşadıkları sorunlar. *Milli Eğitim Dergisi*, Güz(204), 63-86.
- Bombay. (2017). Bombay Company. <http://www.bombaycompany.com/> adresinden 08/01/2017 tarihinde alınmıştır.
- Castells, M. (2010). *The Rise Of The Network Society* (3. Baskı). West Sussex, Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Cravens, D. W., Piercy, N. F., & Shipp, S. H. (1996). New organizational forms for competing in highly dynamic environments: the network paradigm. *British Journal of management*, 7(3), 203-218.
- Çalık, T. (2008). Öğrenen Örgütler Olarak Eğitim Kurumları. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(9), 115-130.
- Ekbia, H. R. & Kling, R. (2005). Network Organizations: Symmetric Cooperation or Multivalent Negotiation. *The Information Society*, 21(3), 155-169.
- Fidan, T. & Öztürk, İ. (2015). The relationship of the creativity of public and private school teachers to their intrinsic motivation and the school climate for innovation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 905-914.
- Fidan, T. (2017). Tahakküm metaforu: Tahakküm araçları olarak eğitim örgütleri. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(2), 623-639.
- Fidan, T., & Balcı, A. (2017). Managing schools as complex adaptive systems: A strategic perspective. *International Electronic Journal Of Elementary Education*, 10(1), 11-26.
- Geertz, C. (2010). *Kültürlerin Yorumlanması*. (1. Baskı). Ankara: Dost Yayınevi.
- Geertz, C. (1957). Ritual and Social Change: A Javanese Example. *American Anthropologist*, 59(1), 32-54.
- Giddens, A. (2008). *Sosyoloji*. (1. Baskı). İstanbul: Kırmızı Yayınları.
- Grandori, A., & Soda, G. (1995). Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. *Organization studies*, 16(2), 183-214.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American journal of sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Jabareen, Y. (2009). Building a conceptual framework: philosophy, definitions, and procedure. *International Journal of Qualitative Methods*, 8(4), 49-62.
- Kelly, E. (2015). Introduction: Business ecosystems come of age. <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/business-trends/2015/business-ecosystems-come-of-age-business-trends.html> adresinden 08/01/2017 tarihinde alınmıştır.

- Kongar, E. (2006). *Toplumsal Değişme Kuramları ve Türkiye Gerçeği*. (11. Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Lincoln, J. R. (1982). Intra-(and inter-) organizational networks. *Research in the Sociology of Organizations*, 1(1), 1-38.
- McNabb, D. E. (2015). *Research Methods in Public Administration and Non-profit Management*. New York, NY: Routledge.
- Monge, P. & Fulk, J. (1999). Communication Technology For Global Network. Gerardine DeSanctis ve Janet Fulk. (Ed.) *Shaping Organization Form: Communication, Connection, and Community*. (s. 71-100). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Morse, J. M. (1996). The purpose of qualitative research. J. M. Morse ve P. A. Field (Ed.). *Nursing Research: The Application of Qualitative Approaches*. (s. 1-18). Falmouth, Cornwall: Chapman & Hall.
- Möller, K., & Rajala, A. (2007). Rise of strategic nets—New modes of value creation. *Industrial marketing management*, 36(7), 895-908.
- Mu, J., Peng, G., & Love, E. (2008). Interfirm networks, social capital, and knowledge flow. *Journal of Knowledge Management*, 12(4), 86-100.
- Musson, G. & Tietze, S. (2004). Places and Spaces: The Role Of Metonymy in Organizational Talk. *Journal Of Management Studies*, 41(8), 1301-1323.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1997). A New Organizational Structure. Laurence Prusak (Ed.). *Knowledge in Organizations*. Newton: Butterwood-Heinemann.
- Öztürk, İ. ve Balcı, A. (2014). Millî eğitim bakanlığının 652 sayılı kanun hükmünde kararname ile yeniden yapılandırılmasına ilişkin Ankara ili kamu ilkokul ve ortaokul yöneticilerinin görüşleri [Views of the state primary school and secondary school principals in Ankara province about the restructure of Ministry of National Education (By decree law No. 652)]. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi - Journal of Educational Sciences Research*, 4(1), 213-241.
- Pacanowsky, M. E. & O'Donnell-Trujillo, N. (1982). Communication and organizational cultures. *Western Journal of Communication (includes Communication Reports)*, 46(2), 115-130.
- Piercy, N. F. & Cravens, D. W. (1995). The Network Paradigm and The Marketing Organization: Developing A New Management Agenda. *European Journal Of Management*. 29(3), 7-34.
- Powell, W. W. (1990). Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms Of Organization. *Research in Organizational Behavior*, 12, 295-336.
- Quinn, J. B. & Paquette, P. C. (1992). Technology in Services: Creating Organizational Revolutions. *The Strategy Process. Concepts and Contexts*. Henry Mintzberg ve James Brian Quinn (Ed.). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Quinn, J. B., Andersen, P. & Finkelstein, S. (1996). Leveraging Intellect. *Academy Of Management Executive*, 10(3), 7-27.
- Quinn, J. B. (1992). *Intelligent Enterprises. A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry*. New York: The Free Express.
- Quinn, J. B. (1999). Strategic outsourcing: leveraging knowledge capabilities. *MIT Sloan Management Review*, 40(4), 9-21.
- Quinn, J. B. (2000). Outsourcing Innovation: The New Engine of The Growth. *Sloan Management Review*, 41(4), 13- 28.
- Ramezan, M. (2011). Intellectual capital and organizational organic structure in knowledge society: How are these concepts related?. *International Journal of Information Management*, 31(1), 88-95.
- Rocco, T. S. ve Plakhotnik, M. S. (2009). Literature reviews, conceptual frameworks, and theoretical frameworks: Terms, functions, and distinctions. *Human Resource Development Review*, 8(1), 120-130.

- Salancik, G.R. (1995). Wanted: A good network theory of organizations: : Structural Holes: The Social Structure of Competition. by Ronald S. Burt. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 345-349.
- Thorelli, H. B. (1986). Networks: between markets and hierarchies. *Strategic management journal*, 7(1), 37-51.
- Wang-Cowham, C. (2008). HR structure and HR knowledge transfer between subsidiaries in China. *The Learning Organization*, 15(1), 26-44.
- Whetten, D. A. (1989). What constitutes a theoretical contribution?. *Academy of Management Review*, 14(4), 490-495.

Extended Abstract

Introduction

In this study, how spider's web metaphor emphasizing the complexity of cultural and societal relations of humanity is employed to describe organizational structures that classical discourse have difficulty to explain due to the developments in information technologies.

Organizations and Networks

The term network associates with a series of nodes and the relationships connecting these nodes. Granovetter (1973) states that organizations as components of social structure are weaved with relationships networks such as spider's web. The connections creating the webs were demonstrated to be extremely powerful particularly in socially and economically higher groups. Network organizations represents the disintegration process of traditional rational bureaucracies (Giddens, 2008, p. 719). Technological advances and rapid changes in business environments lead to the emergence of four types of network organization (Piercy & Cravens, 1995; Cravens, Piercy & Shipp, 1996).

Value-added networks are likely to be associated with environments where consumer preferences are diverse and diffused, and segments are too tangled to define clearly. Virtual networks can be seen as reformed states of classical organizations by the effect of the advances in information technologies. Hollow networks are transaction based organizations, associated with highly volatile environments. The weight of core organization draws heavily on other organizations. Like hollow networks, flexible networks/ spiders' webs are seen in highly volatile environments. Unlike other network types, all units and sub-organizations are inter-connected through communication webs. As a result, every network structure cannot be defined as spider's web.

Organizations As Spiders' Webs

Network type organization structures emerge when highly dispersed organizational components directly interact. Such type of network organizations are dubbed as spiders' webs. The lightness and variability of the connections between nodes make this term obligatory for such kind of organizations (Quinn, 1992, p. 120). The name of spider's web prevents the confusion of those organizations with holdings or matrix type organizations. It is very difficult to determine the core of those organizations. Usually there is no hierarchical structure interfering in the activities of subunits or no core node dominating the others in spiders' webs (Quinn, Andersen & Finkelstein, 1996).

In spiders' webs, individual nodes function almost independently except the situations in which if there is a knowledge to be shared for the benefit of the whole organization. Internet can be considered as the purest example of the spider's web, since there is not any kind of manager in the system. Independent nodes in such type of organization the information regarding the functioning of the organization and fulfils most organizational activities without formal authority (Quinn, 1992, p. 120-121; Quinn, Andersen & Finkelstein, 1996).

Organizations as spiders' webs are tend to be flatter when compared with their hierarchical alternatives. They have dynamic structures instead of stabile ones (Nonaka & Takeuchi, 1997, 101). Power is condensed in employees having the most information. That's why there is no need to formal authority structures. Successful research-development and innovation adhocracies have annihilated the boundaries of the concept of traditional specialization since it is unlikely to solve the whole problem by only one specialist. Development emerges as a result of the interaction between employees having different specializations and functions. The new management understanding used in large spider's web organizations is functional task groups. Functional task groups are extremely organic structures. Work practices are formalized at minimum level. Employees with high level specializations are working on the basis of common interests. This kind of work practices are mainly used for innovation projects (Quinn, 1992, p. 123-124).

Discussion and Conclusion

Spider's web type organizations provide matchless advantages in that it can support high specialization, multiple geographical positions and highly focusing on a specific problem or a consumer demand at the same time. In spider's web, the more dispersed the organization becomes, the more spreaded the risks get. The investment costs for each unit have considerably (Quinn, 2000).

Spider's web metaphor has invoked some criticisms. First of all it is impossible to adapt spider's web model to all kinds of organizations and sectors (Nonaka & Takeuchi, 1997, p. 101-102). Though spider's web type organizations are usually successful in problem-solving and environmental analysis, semi-independents nodes may cause problems in shared decision making processes. Providing the balance of differentiation and concordance between sub-units may become a significant problem for top managers. When applied to long term projects, it may lead to structural problems such as the ownership of the emerging innovations and the potential unwillingness of employees about sharing the innovation with other employees or units (Grandori & Soda, 1995; Quinn, Andersen & Finkelstein, 1996).

In conclusion, it can be stated that new organization models such as spider's webs cannot be a remedy for every managerial pathologies, instead they can bring solutions for specific situations. Consequently, bureaucratic organizations, as Giddens (2008, p. 720) remarks, become completely extinct just as dinosaurs. In near future, it seems probable that organizational reality might be shaped by size, anonymity and hierarchy and their counterpart effects.