



## Örgütsel Çevrebilim ve Örgütsel Kopuşlar

Oğuz Serhad HABİBOĞLU<sup>1</sup>

### Öz

Bu çalışmanın amacı, örgütsel çevrebilim kuramı bağlamında örgütsel kopuşları incelemektir. Temel dayanakları çevresel ayıklama ve yapısal durağanlık olan “örgütsel çevrebilim” kuramının, örgütlerin var olmak ya da yok olmak seçenekleri dışında örgütlerde gerçekleşen “örgütsel kopuş”ları kuramsal olarak nasıl açıklayabileceği araştırılmıştır. Örgütsel Çevrebilim kuramına göre, yapısal durağanlığı yüksek olan örgütler büyüdükçe ve yaşları arttıkça daha düzenli ve güçlü olması gerekirken, yapısal durağanlığı yüksek olan örgütler ile çevrenin baskınlığı arasında bir dalgalanma oluşmakta, örgütün dengesi bozulmakta ve bu durum da yapısal durağanlığın bir bedeli olan örgütsel kopuşlara neden olmaktadır. Bu çalışmada böylece örgütlerin çevrenin ayıklama baskısına karşı örgütsel kopuşlar yoluyla olumlu bir tepki verdiği ve doğal uyumun sağlandığı ileri sürülmektedir. “Çevresel baskınlık – örgütsel durağanlık” arasındaki etkileşimin neden olduğu gerilimi en uygun düzeyde korumak için çevre ile örgüt arasında “dengeye ulaşma” çabası sürekli vardır. Bu çabayı yönetebilen örgütlerin, örgütsel kopuşlar yoluyla bir kesim genişliğinin var olan belirli sınırları içinde kendilerine yer ve kaynak bulmak zorunda kalmayacağı, aksine bu sınırları belirli olduğu iddia edilen kesimleri daha da genişleterek kendi yaşam alanlarında kaynak bölünmesine değil, kaynakların çoğaltılmasını da sağlayabileceği kanısına varılmıştır. Örgütsel çevrebilim kuramının bu bağlamda, örgütsel kopuşları, birleşmeleri, kopan örgütlerin geri alınmasını veya kopan örgütlerin bir kısmının ölmesini, bir kısmının ana örgütten daha da büyümesini kuramsal olarak açıklamakta yetersiz kaldığı sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Çevresel Baskınlık, Yapısal Katılık, Denge, Örgütsel Kopuşlar

## Population Ecology and Spin-offs

### Abstract

The purpose of present study is to examine the spin-offs in the context of population ecology which is based on “selection” and “structural inertia”. It is investigated as to how population ecology can account for the spin-offs by resorting to factors other than founding and mortalities of organizations. According to population ecology, organizations with high levels of structural inertia are expected to get more stabilized and robust as they get older. It is observed, however, that there emerges some fluctuation between organization of high inertia and environmental dominance, which paves the way for spin-offs which is the pay-offs of high inertia, due to the loss of equilibrium. It is asserted in this study that organizations positively react to the pressure of selection by spinning off and thus naturally adapts to environment. There has always been an ongoing effort to strike a proper balance between the environment and the organization, while trying to maintain a convenient level of stress caused by the interaction between environmental dominance and structural inertia. It is suggested that organizations that are able to manage this effort successfully will not have to find a niche and resources within the limits of a niche width, will be able to attain a profusion of resources brought about by spin-offs in their habitats by further expanding these supposedly “limited” niches, not partitioning resources. It is concluded that the population ecology falls theoretically short of explaining organizational spin-offs, merges, re-unification with the spin-off organizations, death of some spin-off organizations, or their getting bigger than the parent organizations themselves.

**Keywords:** Environmental Dominance, Structural Inertia, Equilibrium, Spin-offs

<sup>1</sup> Yazışma Adresi: Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Bakanlıklar, Ankara, oshoglu@kho.edu.tr

## Giriş

Örgütsel Çevrebilim, yaşamda kalmayı “çevre ve örgüt” bağlamında “çevresel ayıklama” (Hannan ve Freeman, 1977, 1984) ile açıklamaktadır. Örgütler bu çevresel koşullar içinde çevresel ayıklamaya maruz kalırlar, ya ölürlere ya da yaşamlarına devam ederler. Kuramın özünde, çevredeki koşulların önceden tahmin edilememesi nedeniyle “ayıklama” bağlamında çevre ile örgüt doğum ve ölümleri arasında ilişki kurulmaktadır (Hannan ve Freeman, 1977, 1984). Bu haliyle kuram, örgütleri “ayıklayan çevrenin” egemen baskınlığı altında olduğunu öngörmektedir. Kuram ayrıca, yapısal durağanlığın ayıklama sürecinin bir sonucu olarak örgütlerde ortaya çıkması ve örgütün esas özelliklerinin değişmemesi üzerine temellendirilmiştir (Hannan ve Freeman, 1977, 1984).

Her ne kadar son yıllarda örgütsel çevrebilim kuramına yönelik oldukça fazla çalışma (Salimath ve Jones III, 2011) yapılsa da; ilgili kuram bağlamında örgütsel kopuşların incelendiği oldukça sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu kapsamda, halen birtakım sorular belirsizliğini korumakta ve bu konuda daha fazla araştırma ihtiyacı olduğu ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, çevresel ayıklama ve yapısal durağanlığı temel dayanaklar olarak alan “örgütsel çevrebilim” kuramı, bu tip örgütlerin var olma ya da yok olma seçeneği dışında örgütlerin “örgütsel kopuş”lara<sup>2</sup> (spin-offs) da maruz kalmasını makro düzeyde nasıl açıklamaktadır?

Yukarıda verilen kısa tartışma çerçevesinde bu çalışmanın amacı, örgütsel çevrebilim kuramı bağlamında, örgütsel kopuşların niçin olduğunu incelemektir. Çalışmada ilk olarak örgütsel çevrebilim kuramının temel esasları ve örgütsel kopuşlar kavramsal olarak incelenmiştir. Daha sonra “çevresel baskınlık – örgütsel durağanlık” tipolojisi geliştirilerek önermeler oluşturulmuş ve son kısımda ise araştırmanın sonucuna yer verilmiştir.

Bu çalışmanın örgütsel çevrebilim kuramına; çevre-örgüt bağlamında “çevresel etkinin” örgütler üzerindeki baskınlığıyla başlangıçta örgütün varlık nedeni olan çekirdek yetenekleri korumak için doğal olarak yapısal durağanlığının gelişmesine neden olduğunu ancak bu yapısal durağanlığın zorunlu bir bedeli olarak da örgütsel kopuşların gerçekleştiğini, bunun da çevrenin ayıklama baskısına karşı örgüt tarafından verilen olumlu bir tepki ve çevreye bir uyum şekli olduğunu ve örgütsel kopuşları yönetebilen örgütlerin de kendi kesim alanlarını genişleterek yaşamlarını

<sup>2</sup> Özen (2003) “Örgütsel Çevrebilim, Toplumsal Yerleşiklik ve Uсталık Sektöründe Örgüt Doğumları” çalışmasında “Spin-offs” teriminin karşılığı olarak “örgütsel kopuşlar” kavramını kullanmıştır.

devam ettirebilecekleri şeklinde bir bakış açısı getirilerek; ilgili yazına mütevazı bir katkı yapacağı beklenmektedir.

## **Örgütsel Çevrebilim Kuramı**

### **Kuramın Temel Esasları**

Örgütsel çevrebilim kuramında, çevre her zaman en uygun şekilde (optimize) getirir ve örgütler bilinçli veya bilinçsiz olarak çevreye uyum sağlasa da “çevre ayıklar” yaklaşımı egemendir. Eğer bir ussallıktan bahsedilirse, o ussallığın da “doğal ayıklama” olduğu ileri sürülmektedir (Hannan ve Freeman, 1977). Çevresel ayıklama sürecinin yapısal durağanlığı yüksek olan örgütlerin lehine işlediğini, yapısal durağanlığın hem örgüt içi süreçlerden hem de örgüt dışı süreçlerin sonucu kaynakladığını ve örgütün var olabilmesi için bu durağanlığın olması gerektiği ileri sürülmektedir (Hannan ve Freeman, 1977, 1984). Uyum için yapılan değişimler ise rastlantısaldır (Hannan ve Freeman, 1977, 1984).

Bu bağlamda, örgütsel çevrebilimcilerin temel tezi, evrimin çevresel ayıklamayla, diğer bir deyişle, çevredeki yeni koşullarla uyumlu özellikler gösteren örgütlerin doğması veya çoğalması ve değişen çevreye uyum sağlayamayan örgütlerin de yok olması veya azalması ile gerçekleşebileceği şeklindedir (Önder ve Üsdiken, 2010). Burada, uyum yerine “çevresel ayıklamaya” vurgu yapılmaktadır. Uyumsal değişimin mümkün olduğu ama nadiren gerçekleştiğini ancak bunun da son derece sınırlandırılmış olduğu ileri sürülmüştür (Carol, 1988). Bu bakımdan çevreye uyumun da olabileceğini ileri süren bazı çevrebilimci yaklaşımlardan da ayrılmaktadırlar (Baum ve Rowley, 2002). Bu nedenle örgütsel çevrebilim, özellikle örgütsel değişim ve uyum konusunda oldukça eleştirilmektedir (Salimath ve Jones III, 2011).

Bu bağlamda, yapısal durağanlığın özünde, örgütün çekirdek (esas) yeteneklerinin değişmemesi ancak örgütün daha az önemdeki ikincil yeteneklerinin değişebileceği kuramın temel dayanaklarından birisi olarak ele alınmıştır (Hannan ve Freeman, 1984). Ayrıca, çevreye uyum için yapılacak yapısal değişiklikler çekirdek özelliklerde de değişiklik yapılmasını getireceğini bunun da örgütün ölüm tehlikesini artıracak olduğu ileri sürülmektedir (Hannan ve Freeman, 1984). Çünkü uyum yeniden yapılanma maliyetini artırır (Barnett ve Carroll, 1995). Bu nedenle de yapısal durağanlık uyumun önünde engeldir. Çevresel ayıklama da işte bu ortamda “uyumsuz örgütleri” ortadan kaldırarak gerçekleşir (Hannan ve Freeman, 1977). Örgütsel panoramadaki değişimin mevcut örgütlerin

kendilerini dönüştürmeleriyle değil, “...örgütlerin çevresel ayıklama sonucunda yok olması veya azalmasıyla meydana geleceği ileri sürülmüş olmaktadır” (Önder ve Üsdiken, 2010).

Yapısal durağanlık kavramı, Hannan ve Freeman (1984) tarafından güvenilir ve hesap verebilir kavramları ile daha da geliştirilmeye çalışılarak örgütsel gelişim ve değişim yorumlanmaya çalışılmıştır. Hannan ve Freeman (1984), çekirdek özelliklerin değişmemesinin de ancak kurumsallaşma ve yüksek seviyede standart hale getirilen düzenler yaratılarak yeniden üretebilme yeteneklerinin kazanılabileceğini ileri sürmüşlerdir. Ayrıca, yapısal durağanlıktan dolayı üyelerinin örgütsel yapıyı sorgulamadan ve örgütün yorulmadan kararlar alabileceğini ve aynı zamanda bunun da iki tarafı keskin bir kılıç gibi yapısal durağanlığa da neden olacağı vurgulanmıştır.

Yoğunluk bağımlılığı kuramı ise, örgütlerin doğum ve ölüm oranlarını rekabet ve meşruiyet kavramlarıyla açıklamaya çalışmıştır (Hannan ve Freeman, 1989). Ancak bu kurama da ciddi eleştiriler getirilmiştir (Petersen ve Kaput, 1991; Zucker, 1989). Peterson ve Kaput (1991) örgüt artışlarının “gözlenemeyen çeşitlilikte” aranması gerektiğini ve buna neden olan unsurların tespit edilemeyeceğini ileri sürmüştür. Zucker (1989) örgüt doğum ve ölüm oranlarının sadece meşruiyet ve rekabet ile açıklanamayacağını, bu süreçlerin ölçülemeyeceğini ve çevresel bir değişimin sonucunda örgütlerin ortaya çıkabileceğini ileri sürmüştür. Ayrıca, bir kısım çalışmalarda da (Stuart ve Sorenson, 2003) örgütlerin artması yine örgüt dışı ilişkilerle, yani çevreyle ilişkilendirilmiştir.

Tüm bu kuramsal çerçeveyi dikkate aldığımızda örgütsel çevrebilim, yaşamda kalmayı “çevre ve örgüt” bağlamında “çevresel ayıklama” ile açıklamaktadır. Örgütler bu çevresel koşullar içinde çevresel ayıklamaya maruz kalırlar, ya ölürlere ya da yaşamlarına devam ederler. Kuramın özünde, çevredeki koşullar ile örgüt doğum ve ölümleri arasında çevreden örgütlere doğru tek taraflı bir baskınlık bulunmaktadır. Her ne kadar adaptasyon süreci ile ayıklama sürecinin uyumlaştırılması (Kim, Dobrev ve Solari, 2003; Péli, 2009) çabaları olsa da ya da örgütsel çevrebilim ile evrimin bilgi kuramsal (epistemolojik) ve kavramsal olarak aynı anlama gelmediği tartışılrsa da (Lemos, 2009; Scholz ve Reydon, 2010) adaptasyon süreci kuramsal olarak reddedilmektedir.

Temel olarak “Örgütler değişmez, çevre değişir ve var olan örgütlerden çevreye uygun olmayanlar ayıklanır.” anlayışı egemendir. Tüm kanıtlar ve kuramsal çaba bunu açıklamaya yönelmiştir. Bu nedenle de

çevresel ayıklama bakışının temeli örgütlerin çekirdek (esas) yeteneklerinin değiştirilemeyeceği esası üzerine kurgulanmıştır. Örgütsel çevrebilim, bu anlamda “çevre” kavramının, örgüt kuramları içinde yer almasını ve genişliğine tartışılmasını sağlamıştır. Bu bakımdan katkısı yadsınamaz. Bununla birlikte zamanla bilimin gelişmesi (gen bilimi vb.) kuramın ağırlık merkezinde kaymaların meydana gelmesine ve kuramın dayanaklarının sorgulanmasına neden olmuştur. Örgütsel çevrebilim bakışının temel boşluğunun, geçmişten günümüze devam eden ancak geleceği dikkate almayan çevresel koşullar ile örgüt doğum ve ölümleri arasında çevreden örgütlere doğru tek taraflı baskınlığının ve etkisinin bulunduğu varsayımında yattığı değerlendirilmektedir. Çevresel yaklaşımda tek taraflı bir asimetri ve kararsızlık vardır. Çevre büyük bir şablondur: şablonda kendine yer bulan yaşamda kalır, bulamayan yok olur. Yaşamın öncesi ve sonrası yoktur. O zaman diliminde örgütsel genetiğiniz çevresel şartlara uyuyorsa, seçimin veya ayıklamanın dışında kalınabilir.

Ancak örgütler sadece var veya yok mu olurlar? Başka seçenek yok mudur? Çevresel ayıklama ve yapısal durağanlığı temel dayanaklar olarak alan “örgütsel çevrebilim” kuramı, ana örgütün yaşamını devam ettirmek için “örgütsel kopuş”ları bünyesinden çıkarmasına nasıl bir açıklama getirmektedir? Neden durağanlık doğurganlığı tetiklemektedir? Hangi şartlar bu kopuşları zorlamaktadır? Yapısal durağanlık düzene değil de çevre ile örgüt toplulukları arasında doğrusal olmayan ve kontrol edilemeyen doğal düzensizliğe ya da dengesizliğe mi neden olmaktadır? Örgütsel kopuşlar çevresel şartların örgütler topluluğu üzerinde yeni bir denge oluşturma dinamiğinden mi kaynaklanmaktadır? Kopuşlar gerçekleşikten sonra durağanlığı yüksek örgüt popülasyonu yeni bir denge oluşturma sürecine mi girmektedir?

Kuram, çevresel baskınlığı merkeze alıyorsa ana örgütlerin doğurmasının da doğal olduğunu kabul etmesi gerekir. Bu bağlamda, örgütsel çevrebilim kuramı, örgütsel kopuşları açıklayamamakta ve kuramın temelden sorgulanmasını sağlayacak bir ortam yaratmaktadır.

Hannan ve Freeman (1984) “Niye bu kadar çok sayıda çeşitli örgütler var?” diye sorarken bu makalede de “*Neden bu kadar çok sayıda örgüt kopuşları olmaktadır?*” temel sorusu sorulmaktadır.

### **Örgütsel Kopuşlar**

Terimsel anlamda örgütsel kopuş, (spin-offs) (Özen, 2003) “aynı endüstri dalında bulunan şirketten ayrılan çalışanları tarafından oluşturulan yeni bir şirkettir” olarak tanımlanmaktadır (Garvin, 1983). Bu yeni şirketler

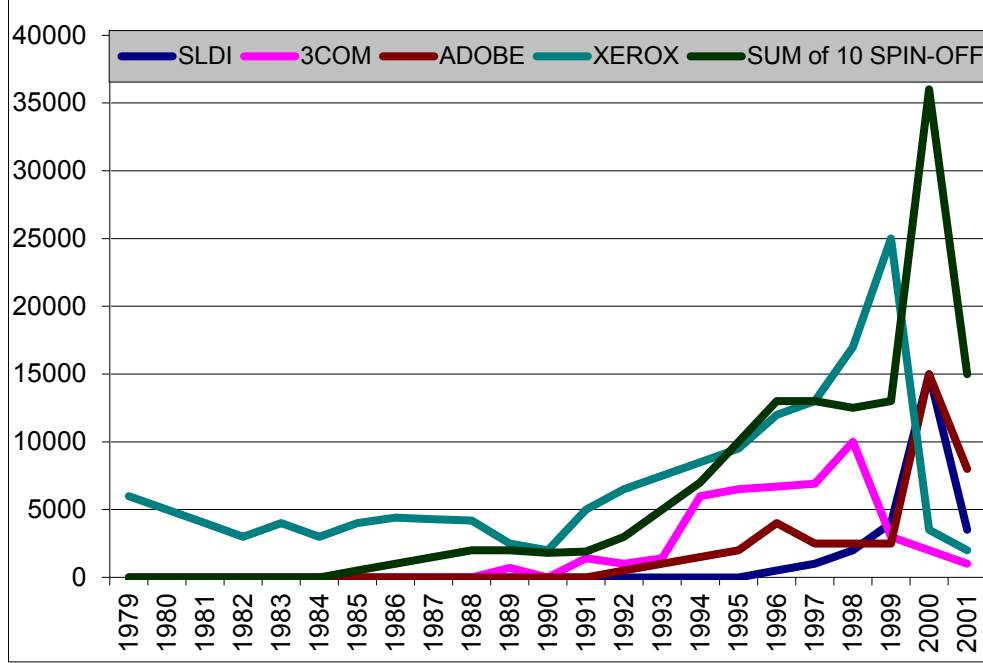
ister aynı pazar kesiminde ister aynı endüstri dalında olsun aynı terimsel anlamı içermektedir. Üniversite ve laboratuvarlardan ayrılan bilim insanları tarafından kurulan şirketler de dâhil olmak üzere yarı iletken ve elektronik endüstrisi, otomobil endüstrisi, inşaat endüstrisi, danışma şirketleri gibi birçok alanda örgütsel kopuşların gerçekleştiği ileri sürölmektedir (Garvin, 1983).

Örgütsel kopuşlar bu bağlamda çok yaygın olarak gerçekleşmektedir. 160 ölkede faaliyet gösteren büyük bir işletme (<http://www.xerox.com>, 2012) olan Xerox'dan 35 şirket kopmuştur. (Chesbrough, 2002b). Bunların birçoğu zaman içinde küçölmüş veya ölmüştür. 10 şirket ise tamamen ayrılmış ve farklı şirketler olarak yaşamlarına devam etmişlerdir (3Com, Adobe vb.) (Chesbrough, 2006). Bu şirketlerden bazıları büyümüş ve şirket değerleri milyar dolarları aşmıştır (Chesbrough ve Rosenbloom, 2002).

PARC'da geliştirilen SynOptics teknolojisi de Andy Ludwick ve Ronald Schmidt tarafından 1985 yılında SynOptics'ten ayrılmaları sonrasında 1988 yılında bağımsız bir şirket kurabilmişler ve küçük bütçeli bir firma iken milyar dolarlık firmaya dönüşmüşlerdir (Chesbrough, 2006).

Genel olarak bakıldığında Xerox'dan ayrılan firmalar, gelişme kaydetmişler ve kişisel bilgisayar devrimini geliştirmişlerdir. Ayrıca bilgisayar ađ ve iletişimi konusunda büyük gelişmelere neden olmuşlardır. Aşağıdaki şekil-1' de örgüt kopuşlarının pazar değerleri, Xerox ile karşılaştırmalı verilmektedir (Chesbrough, 2006).

Parhankangas ve Arenius, (2002) da, 50 kopan örgüt üzerinde yaptıkları kümelenme analizi sonucunda 3 farklı küme elde etmişlerdir. Buna göre; birinci kümede 8 firma bulunmaktadır. Bunlardan sadece 3'ü ana firmayla tekrar bütünleşebilmiştir. Örgütün bu firmaları doğurmasının nedeni ana firmanın başlattığı yeniden yapılanmadır. İkinci kümede yeni pazarlara giren 22 firma ana firmandan kopmuştur. Üçüncü kümede ise yapısal durağanlığı devam eden firmaların, çekirdek işlerini yeniden yapılandırması sonucu yeni firmalar ortaya çıkmıştır.



**Şekil-1:** PARC (Palo Alto Araştırma Merkezi)'dan kopan örgütlerin pazar değerleri (Chesbroug, 2006:10).

Intershop:Dot-Com.'dan da 2001 yılında 40 örgütsel kopuş gerçekleşmiş ve 2003'de TowerByte'in altında ve 2007 yılında ise TowerVenture'in bölgesel desteği altında buldukları bölgenin kalkınmasına katkıda bulunmuşlardır. Bu kopan örgütler yeni kaynaklar yaratarak bölgelerinde kesim genişliğine neden olmuşlardır (Buenstorf ve Fornahl, 2009).

Örgütsel kopuşlara ilişkin başka örnekler de görülmektedir. eBay tarafından satın alınan PayPal'dan birçok firma kopmuş ve bunların bazılarında olan YouTube ve LinkedIn, PayPal'ın kurucuları ve çalışanları tarafından kurulmuştur (Helf, 2006). Microsoft ve Amazon'dan da birçok örgütsel kopuş gerçekleşmiştir (Markoff, 2008).

Örgütsel kopuşların sanayi kümelenmelerinde de otomobil sanayi, yarı iletkenler gibi alanlarda çok önemli bir rol oynadığı görgül olarak ortaya konmuştur (Buenstorf ve Fornahl, 2009). Farklı sanayi dallarında yapılan çalışmalarda da ana örgütlerden kopan ortalama örgütlerin yeni girişimcilerden (de novo entrants) daha iyi performans gösterdikleri görgül olarak tespit edilmiştir (Klepper ve Sleeper, 2005). Bunun da kopan örgütlerin ana örgütten aldıkları bilgi birikiminin ve yeteneklerinin

yardımla yaşamda kalabildikleri ileri sürülmüştür (Buenstorf ve Fornahl, 2009).

Chesbrough (2002b), örgütsel kopuşların, keşfetme merkezli araştırma faaliyetlerinde bulunan büyük şirketlerin merkezi araştırma laboratuvarlarında ortaya çıktığını ileri sürmektedir. Burgelman'a (1983) göre ise, örgütlerin kopması, ana şirketin stratejisi doğrultusunda ve stratejik bütünlüğünü korumak için ana şirket tarafından gönüllü olarak da başlatılır (Chesbrough, 2002a). Block ve Macmillan (1993) örgütsel kopuşları, firma içindeki girişimciliğin ve büyümenin teşvik edilmesi olarak görür (Chesbrough, 2002a).

İsveç Telekomünikasyon Endüstrisinden kopan üç şirket üzerinde yapılan araştırmada bu üç şirkette ayakta kalmasının nedeni olarak - 3 ile 11 yıldır yaşamları devam etmektedir - ana örgüt ile kopan örgütler arasındaki resmî olmayan ilişki biçimine bağlanmıştır (Johansson, 2007).

Yukarıdaki örgüt kopuş nedenlerine ilave olarak örgütsel kopuşların ürün ve süreç yaşam ömürlerinden (Chesbrough, 2002b), hızla artan talep, teknolojik değişim ve pazarlara girişteki kolaylıkların olduğu endüstri pazarlarının "belirme" safhasında (Garvin, 1983) gibi çok farklı nedenlerden kaynaklandığı ileri sürülse de altının çizilmesi gereken en önemli husus hangi maksatla olursa olsun örgüt kopuşlarının nitel ve nicel olarak sürekli gerçekleştiğidir.

### **Çevresel Baskınlık ve Örgütsel Durağanlık Tipolojisi**

Yukarıda örgütsel çevrebilim kuramı bağlamında, örgütsel çevrebilime ilişkin kuramsal tartışma yapılarak kuram örgütsel kopuşlar bakımından incelenmiş ve bunun sonucunda aşağıdaki "çevresel baskınlık – örgütsel durağanlık" tipolojisi geliştirilmiştir. "Çevresel baskınlık – örgütsel durağanlık" tipolojisi, yaşam için çekirdek yeteneklerin korunmasını esas alan örgütsel durağanlık ile aynı zamanda çevresel şartların baskınlığının örgütleri "çevresel ayıklamaya" ya da diğer bir ifadeyle değişime zorlaması arasındaki gerilimi kuramın özünde bulundurduğu için ileri sürülmektedir.

Bu gerilim doğaldır. Örgütsel durağanlık yüksek ve çevresel baskınlık az olduğunda örgütlerin yaşamının düzenli olduğu ve örgütsel kopuşların çevre tarafından tetiklenmediği ileri sürülebilir. Ancak, durağanlık az ve çevresel baskınlık da az olduğunda, örgütün yaşamının dalgalı olduğu ve örgütsel kopuşların nadiren olabileceği ileri sürülebilir.

Örgütsel durağanlığın yüksek ve çevresel baskınlığın az olduğu örgütler de ise örgütlerin yaşama olasılığı yüksektir ve örgütsel kopuşlar



gerçekleşmez. Ana örgütün bünyesinde örgütsel kopuşların gelişim süreci doğal olarak oluşmaz. Ancak, örgütsel durağanlık ve çevresel baskınlık birlikte yüksek ise örgütlerin ölüm olasılığı ile birlikte örgütsel kopuşlar gerçekleşir. Yapısal durağanlığını yüksek seviyede devam ettiren ana örgütün bu kopuşları yönetmesinin olanaklı olmadığı ileri sürülebilir. Bir örgüt için en kötü durumdur.

**Tablo.1** Çevresel Baskınlık – Örgütsel Durağanlık Tipolojisi

Örgütler		Çevre	
		Baskınlık (Dominance)	
		Az	Yüksek
Durağanlık (Inertia)	Az	Örgütlerin yaşamı dalgalıdır. Örgütsel kopuşlar nadiren olur ve yönetilebilir.	Örgütlerin yaşama olasılığı artar. Örgütsel kopuşlar azalır ve yönetilebilir.
	Yüksek	Örgütlerin yaşamı düzenlidir. Örgütsel kopuşlar olmaz.	Örgütlerin ölüm olasılığı artar. Örgütsel kopuşlar gerçekleşir.

Bu tipolojinin en önemli sonucu, yapısal durağanlığın baskın bir çevrede “çevresel ayıklanma” direncine karşı gösterdiği bir tepki olarak örgütsel kopuşlara neden olduğunu ortaya koymasıdır.

### Tartışma ve Önermeler

Örgütsel çevrebilim ve örgütsel kopuşlara ilişkin yukarıda yapılan kuramsal tartışma ve geliştirilen “çevresel baskınlık – örgütsel durağanlık” tipolojisi ışığında dört önerme ileri sürülmüştür.

#### Yapısal Durağanlık ve Örgütsel Kopuşlar

Tartışılan örneklerde de görüldüğü gibi, durağanlığı yüksek örgütler, çevrenin baskın etkisiyle ne ayıklanmışlar ne de çevreyi kendi amaçları doğrultusunda yönlendirebilmişlerdir. Bununla birlikte yapısal durağanlığı olan ve düzen içinde hareket etmesi kuramsal olarak varsayılan 100 yıllık örgütler dahi çevrenin etki alanında örgütsel kopuşlar yoluyla biçimlendirilmekten kaçınmamıştır. Örgüt, güçlü yapısını oluşturan çekirdek yeteneklerini koruyarak yaşamını devam ettirmiş ancak aynı

zamanda çevrenin baskın etkisiyle yeni örgütlerin doğmasına da engel olmamıştır, olamamıştır. Örgütsel çevrebilim kuram yaklaşımları, sadece “ayıklayan” ya da “uyum sağlayanı” merkeze alarak bir yorum getirmektedir. Oysa ne çevrenin baskınlığını ne de örgütün durağanlığını göz ardı etmeyen bu yeni yaklaşımda, örgütün “biçimlenmesi” kavramsal olarak ön plana çıkmaktadır.

Ana örgütler çevresel baskınlığa tepki verdikleri için örgütsel kopuşlar gerçekleşmektedir. “Yüksek ataletin bedeli, örgütsel kopuşlardır.” Çekirdek özelliklerini değiştirmeyen, değiştirmekte zorlanan ve çevrenin çekim kuvvetini hissetmeyen örgütler; ataletin durağanlığını, rahatlığını ve güvenliğini tercih etmişler ancak örgütsel titreşimin önüne geçemeyerek bütünlüklerini koruyamamışlar ve örgütsel kopuşlara neden olmuşlardır. Kopan örgütler, örgütsel çevrebilimin öngördüklerinin aksine zamanla büyümüşler, meşruiyet kazanmışlar ve hatta bazıları ana örgütleri tarafından geri alınarak yapısal biçimlenme sürecine girmişlerdir. Yapılan bu tartışmaya ve önceki araştırma bulgularından hareketle, şu önerme geliştirilmiştir.

*Önerme 1: Yapısal durağanlığı yüksek olan örgütlerde, örgütsel kopuşlar daha yüksek düzeyde gerçekleşir*

### **Çevreye Uyum ve Örgütsel Kopuşlar**

Hannan ve Freeman (1984) tarafından çevrenin değişiminin algılanmasının zor olacağını ve dolayısıyla onun takip edilemeyeceği için ayıklamanın gerçekleşeceği ifade edilmektedir. March da (1981) aynı kapsamda değişimlerin kontrol edilemeyeceğini vurgular. Bu yaklaşımlarda çevre her zaman etkin, örgüt ise edilgendir. Kuramsal yaklaşımda, çevre tartışılmaz üstünlüklere sahiptir.

Oysa Stinchcombe (1965) ise “örgüt”ün bizzat kendisinin değil “çevresel şartlar”ın örgüt kopmalarına neden olduğunu bunun da 1930’lu yıllardan beri gerçekleştiğini ileri sürmektedir. Çevre ile örgüt arasında tek yüzü geçirgen kalın duvarlar yoktur. Örgüt, çevrenin görünmeyen elinin kendisini ne zaman seçeceğini beklemez. Çevre örgütleri, örgütler de çevreyi etkiler. Bu “dinamik ve çok yönlü etkileşim”, farklı araçların doğal yollardan ve kendiliğinden ortaya çıkmasına neden olur. Çevre ve örgütler topluluğu arasında doğrusal değil “doğrusal olmayan” bir etkileşim vardır. Bu etkileşim biçimi, çevre ile örgüt arasında doğrusal olmayan itme ve çekme kuvvetlerinden dolayı çok yönlü bir ortam yaratır. Bunların şiddeti ve süresi, zamana ve yere göre değişir. Bazen çevre “yok edici itme” uygular, zayıf olan örgütleri çevresinin kaynaklara göre belirli olduğunun

ileri sürüldüğü (Hannan ve Freeman, 1977) kesim genişliğinin dışına iterek ayıklar ve ölmelerine neden olur. Bazen de çevrenin yok edici itmesi bazı örgütlerin diğer örgütler ile birleşmesine neden olur ve yaşam farklı bir kimlikte devam eder. Bazen de çevrenin bu “yok edici çekimi (vakumu)” örgütlerden yeni örgütlerin kopmasına, doğmasına neden olur. Bu “yok edici çekime” karşı duran ve “katılığını esnetemeyen” veya “yönetemeyen” örgütler yok olur. Çevresel baskınlığın yüksekliğine bağlı olarak katılığını esnetebilen yani çekirdek özelliklerinde değişime gidebilme veya esnetebilme yeteneğine sahip örgütler topluluğu, bazen çevreyi oluşturan bileşenlerin optimize olmasında önemli rol oynarlar. *Örgütsel kopuşların gerçekleşmesi; hem çevresel ayıklama baskısının varlığının ve hem de aynı zamanda çekirdek yeteneklerin esnetilmesi, geliştirilmesi veya değiştirilmesi gerektiğinin de bir kanıtıdır.* Ancak, bu anlamda ne kadar esnetilmesi veya değiştirilmesi gerektiğine yönelik görgül çalışmaların yapılmasına ihtiyaç vardır.

Homeostazi tarafından kontrol edilen birimlerin çevresel etkileşim sonucunda eşiği geçme ve çökme riskleri her zaman vardır. Bu risk hem örgüt içinde hem de örgüt dışında kararsızlık ve dengesizlik yaratır. Tüm bu kararsızlık ve asimetride, “çevre ile örgütlerin denge arayışı veya dengeye gelişi” vardır. Çevre ve örgütler topluluğu arasındaki çok yönlü itme-çekme kuvvetlerinin özünde denge vardır. Denge, ölüm değildir. Durağanlık ölümdür. Denge, harekettir. Denge, yaşamın devamlılığıdır. Doğa bilimlerinde olduğu gibi, örgüt topluluklarının yaşamda var olabilme mücadelesi, dengesizlikten dengeye, kararsızlıktan kararlılığa ulaşmaya çalıştığı sürgit bir sürecin özetidir.

Örgütsel kopuşlar, dinamik bir çevre ile örgüt toplulukları arasındaki bu “gerilim: çok yönlü itme ve çekme”nin varlığının doğada her zaman var olan “doğrusal olmayan” ortamının bir çıktısıdır. Bu yaklaşımın esasında; örgütlerin çevresel şartlara göre köklü değişiklikler yaparak merkezde çevre, yörüngede örgütler değil veya tamamen çevreye uyumlu örgütleri değil, örgütsel birikimin, yaşın ve büyüklüğün kazandırdıklarının oluşturduğu ataleti de koruyarak çevre-örgütler (dinamizm-atalet) arasındaki gerilimin en uygun düzeyde sağlanarak “dengeye ulaşma” çabası vardır. Bu makalede getirilen farklılık, çevre ile örgüt arasında sürekli en uygun denge arayışını ortaya koyan bu köprüsel yaklaşımdır. Burada ne “çevresel ayıklamanın” varlığı ne de uzun erimli “uyumun” reddi vardır.

Örgütsel çevrebilim; örgütsel kopuşları, birleşmeleri, kopan örgütlerin geri alınması veya kopan örgütlerin bir kısmının ölmesini, bir kısmının ana örgütten daha da büyümesini açıklamakta yetersiz kalmaktadır.

Bu nedenle, örgütsel çevre bilimindeki çevreden örgüte tek taraflı doğrusal yaklaşımın özünde, her ne kadar evrim -hareket- var gözükse de kuramsal olarak eylemsizlik bulunmaktadır.

Örgüt kuramcıları tarafından ortaya konan ve kesikli denge olarak adlandırılan modellerinin çoğu ise, örgütün çevresi ile örgüt arasındaki uyumsuzluk derecesi aşılarak krize neden oluncaya kadar olan zamanda durağanlığın oluşacağı savına dayanır (Gresov, Heather, Terence, 1993; Romanelli ve Tushman 1994). Bu savlarda zaman zaman da olsa çevresel durağanlığın kabulünden hareket edilmektedir. Örgütsel çevre bilim kuramcıları; örgütlerin çekirdek yeteneklerini değiştirdiklerinde ölüm riskini artacağını (Dobrev, Kim ve Carrol, 2003) ileri sürmüşlerdir.

Oysa çevre-örgüt dengesini oluşturamayan örgütler, örgütsel kopuşlar yoluyla tepki verirler. Bunlardan bir kısmı bu yolla çekirdek yeteneklerinin bazen bir kısmını bazen de tamamını değiştirerek veya çeşitlendirerek yaşamlarını devam ettirdikleri görülmektedir. Örgütler bu yolla çevrenin baskın etkisi altında evrilerek ayakta kalırlar. Örgütsel kopuşlar da bu evrilmenin aracıdır. Bir organizma, bir sonraki nesil için ne kadar fazla döl (offsprings, spinoffs, kopuş) verirse, o kadar daha iyi uyum (fitter) sağlar (Anderson, 1999).

Örgütsel çevre bilimdeki bu ve benzeri çalışmalar ile örgütlerin sadece var olmaları veya yok olmaları üzerine tasarlanan kuramlardan ziyade çevre-örgüt dengesinin oluşturduğu dinamik kuramların geliştirilmesi örgütsel çevre bilimi hak ettiği yere konumlandıracaktır. Yapılan bu tartışmaya ve önceki araştırma bulgularından hareketle, şu önerme geliştirilmiştir.

*Önerme 2: Kopuş yaşayan örgütlerin, diğer örgütlere kıyasla hayatta kalma olasılıkları daha yüksektir.*

### **Arayüz Birimleri ve Örgütsel Kopuşlar**

Örgütten kopanların başarısı, ayrılanlardan ve gelişme vadeden teknolojilerden değil, çevrelerindeki takip eden olaylara gösterdikleri olumlu tepkiden dolayı gerçekleşmiştir (Chesbrough, 2006). Xerox'un geleneksel pazarlarının dışındaki teknolojileri keşfetmede, çevresel risk sermayesi süreci, Xerox'un kendi içinde kullandığı süreçten daha etkilidir (Gavetti ve Levinthal, 2000). Risk sermayedarları örgütten kopanları pazarla bütünleştirmişlerdir.

1980 yılından itibaren Bell laboratuvarlarından ayrılmalar başlamıştır. Bu kopuşları daha profesyonel hale getirmek ve içerideki

teknolojiyi dışarıya taşımak için sermaye grupları (Lucent New Ventures Group, NVG) oluşmaya başlamıştır. Bu süreç sonunda Mart 2001'in sonuna kadar, internet, ağ, yazılım, kablosuz ağ gibi alanlarda 26 şirket ortaya çıkmış ve NVG ara yüz olarak başarılı olmuştur (Chesbrough, 2006).

Bu bağlamda Hannan ve Freeman (1984) da durağanlık kuvvetlerinin örgütün çekirdek yeteneklerinde değil daha çok zayıf olan ikincil veya tampon bölgelerde etkisinin olabileceğini ve bu nedenle örgütlerin ikincil alanın da değişimlerin olmasının normal olduğunu ileri sürmüşlerdir. Örgütsel çevre bilimcilerin yaklaşımıyla yukarıda açıklanan risk sermayedarların oluşturduğu ara yüzler karşılaştırıldığında çekirdek yeteneklerin örgütsel kopuşlar yoluyla parçalandığı, çekirdek yeteneklerin bir kısmının değiştiği ve birçoğunda da farklı modellerin geliştiği görülmektedir.

Çevrenin baskın etkisi ile ana örgüt arasındaki bozulan dengeyi yeniden kurmak ve yönetebilmek için ara yüz ortaya çıkmakta ve çevre - ana örgüt etkileşimi kurulmaktadır. "Tampon bölge" kavramsalıyla ara yüz ele alındığında, örgütsel çevre biliminin bunu yine ikincil alanlar için geçerli olabileceğini kuramsal olarak kabul edeceği düşünülebilir. Oysa ara yüzler çekirdek yeteneklerin de değişebilirliğini dikkate alarak örgütü durağanlıktan çıkarmakta ve çevre ile bütünleşmesini sağlamaktadır. Dengesizlik durumu yeni araçların ve yöntemlerin geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Söz konusu örgütlerin bugüne kadar var olması bunu kanıtlar nitelikte olmaktadır.

Köklü araştırma yapan örgütler bile yapısal durağanlığa girebilirler. Bir örgüt bünyesinde Ar-Ge yapsa da çevre ile örgüt arasında arayüz geliştirememişse yani örgüt durağanlığını esnetememişse denge kurulamayacak ve kontrolsüz örgüt kopuşları gerçekleşecektir. Örneğin Lucent, çalışmalarında "Silicon Paradoksu" ile karşılaşmıştır. Bu paradoksu, David Liddle, (1998) "Araştırmayı en iyi yapabilen şirketler ondan en az kar edebilenlerdir" diyerek özetlemiştir (Chesbroug, 2006).

Örgütsel çevre biliminin doğasında olan çelişkisi de, "Silikon Paradoksu" gibidir. "Çevresel Baskınlık – Örgütsel Durağanlık Paradoksu", çevresel şartlarda yaşamda kalmanın bir şartı olan örgütsel durağanlık ve aynı zamanda çevresel şartların baskınlığı durumunda örgütü değişime zorlarken, durağanlığın veya çekirdek yeteneklerin değişmemesinin gerekliliği arasındaki çelişki, kuramın özünde bulunmaktadır. Bunu aşmanın en uygun yolu arayüzlerin geliştirilmesidir. Örgütsel evrime bakıldığında bu araçların örgütlerin doğal tepkisiyle farklı şekilde geliştiği görülmektedir.

Arayüzleri olmayan örgütlerde ise “Araştırmaya fon sağlayan örgütün stratejik niyeti ile uyumlu olmayan araştırma çıktıları dış çevreye saçılacaktır (Chesbroug, 2002a)” denilebilir. Yapılan bu tartışmaya ve önceki araştırma bulgularından hareketle, şu önerme geliştirilmiştir.

*Önerme 3: Kopulan örgütlerle bağıni, arayüz birimleri vasıtasıyla sürdürebilen örgütlerin, diğer örgütlere kıyasla hayatta kalma olasılıkları daha yüksektir.*

### **Kesim genişletilerek ilave kaynak yaratımı ve örgütsel kopuşlar**

Örgütsel çevrebilim bağlamında Ar-Ge ve Yenilikçilik işlevi, çevresel şartların örgütlerin ayıklanmaya karşı kendilerinin doğal olarak geliştirdikleri ve kurumsal bütünlüğü devam ettirerek kendilerini çevreye uyumlandırıdıkları bir uzuv gibidir. Yukarıdaki örneklerde olduğu gibi, örgütler çekirdek yetenekleri korurken ve geliştirirken aynı zamanda çevrenin örgüt üzerindeki çok yönlü etkisine karşı da kendi başlarına bağımsız örgüt olmasına olanak verecek şekilde örgütsel kopuşlara izin vermiş ve kopan örgütlerin bir kısmını tekrar geri almış veya bir kısmı ile ortaklıklarını farklı araçlarla devam ettirmişlerdir. Böylece, çevresel şartlarda yapısal durağanlığı esnetmiş ve çevrenin yeni embriyonları bünyesinden almasına veya doğurtmasına olanak tanımıştır. Yeni küçük örgütler aynı zamanda ana örgüt olarak kendisinin de kısa erimli kaynakla desteklediği ancak uzun erimli olarak kopan örgütlerin de sonradan genişlettiği kesimden (niche) kaynak temin edeceği alana katkı sağlamıştır.

Böylece, “çevresel ayıklama” temel tezine dayalı örgütsel çevrebilim yeni yaşam bilimi ve örnekleri açısından da ele alındığında farklı bir durum karşımıza çıkmaktadır: ana taşıyıcı canlı, yeni canlıları doğurarak da yaşamda kalabilir, çünkü doğurdukları, ana taşıyıcının beslendiği yaşam alanının -çevrenin- canlanmasına, gelişmesine ve genişlemesine katkıda bulunur. Diğer bir ifadeyle çevre doğurganlığı zorluyorsa -örgütsel kopuşlar gerçekleşiyorsa- sadece “yeni” bir kesim genişliğinin (Niche Width) var olan *belirli sınırları içinde* kendilerine yer bulmalarından değil, bu makalede ileri sürüldüğü gibi var olan “*kesimin genişletilmesi*”nden (niche widening) de bahsedilebilir. Burada çevre-örgüt bağlamında da iki taraflı etkileşimli bir ilişkinin varlığı ortaya çıkmaktadır. Çevre de örgüt de yaşamın devamına katkıda bulunurlar.

Oysa örgütsel çevrebilime göre, örgütler gelişebilmek için kaynaklarını çevrenin *sınırlı bir kesiminden* (constraint space) elde ederler (Hannan ve Freeman, 1977). Levins (1962) tarafından ortaya atılan kesim

genişliğinde aynı çevresel kaynaklara sahip örgütlerin ancak aynı kesimin içinde kalabileceği genel olarak ifade edilmektedir.

Kurama göre temelinde, durağan ve sınırları belli bir kesim genişliğinden sınırlı sayıda kaynak elde edileceği ve bu alanda rekabet edenlerin olacağı varsayılmaktadır. Ancak çevresel şartlarının akışkanlığı arttığında aynı kesim genişletilebilir ve kaynaklar çoğaltılabilir. Örgütten kopuşlar bunun en iyi kanıtı olarak ileri sürülebilir.

Bu konuda doğadan da Pascale'nin (2000) makalesindeki “doğa bilimci Richard Conniff’in araştırması örnek verilebilir. Richard Conniff, Güney Amerika’dan Amerika’ya gelen ateş karıncalarının yaşamını incelediğinde ilginç sonuçlara ulaşır. Ateş karıncaları çok kısa zamanda çoğalarak Amerika’nın birçok eyaletine yayılırlar. Bunun sonunda ateş karıncalarının kontrol altına alınması için tarımsal ilaçlar kullanılarak birtakım tedbirler alınır. Ancak, alınan tüm bu tedbirlere rağmen ateş karıncaları hayatta kalmayı başarırlar. Çevresel şartlar yaşamı tehdit ettiğinde her kolonide bulunan bir “kraliçe” karınca, saatte 1600 larva üreterek yaşamını devam ettirmeye çalışır. Bunu altı yıla kadar devam ettirebilir”. Burada çevresel şartlar, var olan ana canlı (ana örgüt) -ki bu kraliçe karıncadır kendisinin de yaşamına devam edebilmesi için yeni canlıları (kopan örgütler) doğurtmasına neden olmuştur.

Bu bağlamda örgütsel kopuşlar değerlendirildiğinde, “sınırlı” kaynak kümesinden değil *genişleyen* kaynak kümesinden bahsedilebilir. Yukarıda verilen örneklerde olduğu gibi, örgütler yaşamda kalabilmek için hem küçük örgütleri doğurmuş hem de aynı zamanda kopan örgütlerle mevcut çevresel kesimi daha da genişletmiş ve kendisi de genişletilen bu kesimden kaynak olarak büyümesini devam ettirmiştir. Örgütsel kopuşlar, yaşam alanını genişleterek örgütlerin daha da büyümesini sağlamışlardır. Xerox’un da içinde bulunduğu kesimin kaynakların bölünmediğini, aksine bu makalade ileri sürüldüğü gibi “kaynak çoğalması”nın gerçekleştiğinden bahsedilebilir. Bu sürecin günümüze kadar halen devam ettiği ileri sürülebilir. Bu çalışma, görgül çalışmalarla desteklenebilir. Örneğin, kopan örgütlerden bazıları (Adobe, 3Com vb.) Xerox’un da içinde bulunduğu kesimi daha da geliştirerek kesimi daraltmamış, kaynakların büyümesini sağlamış ve piyasa değerleri milyar dolarları aşmıştır (Chesbroug ve Rosenbloom, 2002).

Cusatis, Miles ve Woolridge (1993)’nin çalışmalarının paralelinde örgütsel kopuşların, hem ana örgüt hem de kopan örgütler için duran varlıklarda ve nakit akış marjlarında artış sağladıkları ve böylece yatırımı

teşvik ederek ve ekonomik performansı geliştirerek katma değer yarattıkları tespit edilmiştir (Johnson ve Klein, 1996).

Çevresel kesim dinamikleri bağlamında, bu kadar fazla örgütsel kopuşun olması kaynakların bölünmesine ve bu kopan örgütlerin kısa zamanda ölmesine neden olması gerekirdi. Oysa Xerox'dan kopan 35 şirketin birçoğu ya geri alınmış, ya bir kısmı bağımsız hâle gelerek bugüne kadar varlıklarını sürdürmüş ya da risk sermayedarları tarafından yönetilmiş veya başka örgütlerle birleşmişlerdir. Burada ölen örgütlerden değil yeni kaynak yaratma potansiyellerinden dolayı kopan örgütlerin popülasyon içinde yeniden yerlerinin konumlandırıldığı ileri sürülebilir. Yapılan bu tartışmaya ve önceki araştırma bulgularından hareketle, aşağıdaki önerme geliştirilmiştir.

*Önerme 4: Örgütsel kopuşu takiben ilave kaynak ve çevresel kesimi genişletme yeteneği yüksek olan örgütlerin diğer örgütlere kıyasla hayatta kalma olasılıkları daha yüksektir.*

### **Sonuç**

Bu çalışmanın amacı, örgütsel çevrebilim kuramı bağlamında, örgütsel kopuşların niçin olduğunu incelemektir. Bu amacı gerçekleştirmek için örgütsel çevrebilime ilişkin kuramsal tartışma yapılarak kuram örgütsel kopuşlar bakımından incelenmiş ve “çevresel baskınlık-örgütsel durağanlık” tipolojisi geliştirilmiştir. Bunların ışığında dört önerme ileri sürülmüştür.

Bu çalışmanın araştırma sonuçlarına göre makro düzeyde örgütsel çevrebilim kuramı, çevresel etkinin örgütler üzerinde yüksek yapısal durağanlığa neden olduğunu ve yapısal durağanlığın da örgütlerde örgütsel kopuşları tetiklediğini ve bunun da çevrenin ayıklama baskısına karşı örgüt tarafından verilen olumlu bir tepki olduğunu ve bundan dolayı da örgütsel çevrebilim kuramının bu anlamda desteklediği ileri sürülmektedir. Örgütsel kopuşlar yapısal durağanlığın varlığını ispat etmekte ve bu nedenle oluşan kopuşların da örgütlerin yapısal durağanlığa verdiği doğal bir tepki olarak görülmesine zemin sağlamaktadır. Bununla birlikte kuramsal olarak örgütsel çevrebilim bakışının ana boşluğunun, çevredeki koşullar ile örgüt doğum ve ölümleri arasında çevreden örgütlere doğru sadece tek taraflı baskınlığı bulunduğu ve bu nedenle örgütlerin çekirdek yeteneklerinin değiştirilemezliği üzerine temellendirmesi sonucunda çevreyi merkeze alan yaklaşımında yattığı değerlendirilmektedir. Kuram, “durağan bir dengenin” olduğu bir ortamda örgütlerin sadece var veya yok olacağını başka bir seçeneğin de olmadığını ileri sürmektedir. Kesim genişliğinin belirli sınırlar



içinde varsayılması da bu yaklaşımın sonudur. Bu nedenle Örgütsel çevrebilim kuramı, örgütsel kopuşları, birleşmeleri, kopan örgütlerin geri alınmasını veya kopan örgütlerin bir kısmının ölmesini, bir kısmının ana örgütten daha da büyümesini kuramsal olarak açıklamakta yetersiz kaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Çevrebilim kuramının bu bakımdan geliştirilmesine gereksinimi vardır.

Bu çalışma ile örgütsel kopuşların varlığı sadece düzene değil aynı zamanda kaçınılmaz olarak dengesizliğe de neden olduğu ileri sürülmektedir. Bu nedenle “çevresel baskınlık–örgütsel durağanlık” arasındaki etkileşimin neden olduğu gerilimi en uygun düzeyde korumak için çevre ile örgüt arasında bozulan “dengeye ulaşma” çabası “sürekli” vardır. Bu çabayı yönetebilen örgütlerin, örgütsel kopuşlar yoluyla bir kesim genişliğinin var olan belirli sınırları içinde kendilerine yer ve kaynak bulmak zorunda kalmayacağı, aksine bu sınırları belirli olduğu iddia edilen kesimleri daha da genişleterek kendi yaşam alanlarında “kaynak bölünmesine” değil, *kaynakların çoğaltılmasını* da sağlayabileceği kanısına varılmıştır. Bu çalışma, kaynak bağımlılığı, kaos ve karmaşıklık kuramları bakımından ele alınmamıştır. Örgütsel çevrebilim kuramı, örgütsel kopuşlar açısından kuramsal temelde incelenmiştir. Girişimcilik ve örgütsel kopuşların da örgütsel çevrebilim bağlamında çalışılabileceği değerlendirilmektedir. Bu çalışmanın örgüt yaşam ömürlerini dikkate alan görgül çalışmalarla desteklenmesine gereksinimi vardır.

### Kaynakça

- Anderson, P. (1999). Complexity Theory and Organization Science. *Organization Science*, 10/3, s.216-232.
- Baum, J.A.C. ve Rowley, T.J. (2002). “Companion to Organizations: An introduction”. J.A. Baum, *The Blackwell Companion to Organizations*. s.1-33, Oxford: Blackwell. <http://books.google.com.tr/books?id=DZMXhzuYxsC&printsec=frontcover&dq=Baum,+Companion+to&hl=tr&sa=X&ei=WLHFT4P2F4r4sgaP0bWrAw&ved=0CDEQ6AEwAA#v=onepage&q=Baum%2C%20Companion%20to&f=false>, Erişim Tarihi 30 Mayıs 2012.
- Barnett, W.P. ve Carroll, G.R. (1995). Modeling Internal Organizational Change. *Annual Review of Sociology*, c. 21, s.217-236.
- Block, Z. ve Macmillan, I., (1993). Corporate Venturing: Creating New Businesses Within the Firm. *Harvard Business School Press*, Boston, MA. (Aktaran Chesbrough Henry, receive 20 August 2001, received in revised form 25 January 2002, accepted 18 February 2002, “The governance and performance of Xerox’ technology spin-off companies”, *Research Policy*, [www.elsevier.com/locate/econbaseş](http://www.elsevier.com/locate/econbaseş) s.404)

- Buenstorf, G. ve Fornahl, D. (2009). B2C—bubble to cluster: the dot-com boom, spin-off entrepreneurship, and regional agglomeration. *J Evol Econ*, c.19, s.349–378.
- Burgelman, R. (1983). Corporate entrepreneurship and strategic management: insights from a process study. *Manag. Sci*, 29 (12), 1349-1364.(Aktaran Chesbrough Henry, receive 20 August 2001, received in revised form 25 January 2002, accepted 18 February 2002, The governance and performance of Xerox' technology spin-off companies, Research Policy, www.elsevier.com/locate/econbaseş s.404)
- Carroll, G. (1988). *Ecological Models of Organizations*. Ballinger Publishing Company. Cambridge, Massachusetts, s.1-6.
- Chesbrough, H., (2002a). Received 20 August 2001, received in revised form 25 January 2002, accepted 18 February 2002, The governance and performance of Xerox' technology spin-off companies, *Research Policy*, 32 (2003) 403-421 www.elsevier.com/locate/econbaseş
- Chesbrough, H., (2002b). Graceful Exits and Foregone Opportunities: Xerox' Management of Its Technology Spin-off Companies. *Business History Review*, 76, no.4 (2002) (Aktaran Chesbrough H. (2006). *Open Innovation: The New Imperative For Creating and Profiting From Technology*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, s.5 ve s.198)
- Chesbrough, H., (2006). *Open Innovation: The New Imperative For Creating and Profiting From Technology*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Chesbrough, H. ve Rosenbloom, R.S., (2002). The role of the business Model in capturing value innovation: evidence from Xerox corporation's technology spin-off companies. *Ind. Corporate Change*, in pres.
- Cusatis, P.J., Miles, J.A. ve Woolridge, J.R. (1993). Restructuring Through Spinoffs. *Journal of Financial Economics*, c.33, s.293-311.
- Dobrev, S. D., Kim, T.Y ve Carrol, G.R. (2003). Shifting Gears, Shifting Niches: Organizational Inertia and Change in the Evolution of the U.S. Automobile Industry, 1885-1981. *Organization Science*, c.14, No.3, s.264-282.
- Garvin, A.D. (1983). Spin-offs and the new firm formation process. *California Management Review*, c.25, 3-20
- Gavetti, G. ve Levinthal, D. (2000). Looking Forward and Looking Backward: Cognitive and Experiential Search. *Administrative Science Quarterly*, 45(1), s. 113-137.
- Gresov, C., Heather, A. H. ve Terence, A. O. (1993). Organizational Design, Inertia and The Dynamics of Competitive Response. *Organization Science*, C.4, s.181-208.
- Hannan, M.T. ve Freeman J. (1977). The Population Ecology of Organizations. *American Sociological Review*, c.49, sayı 2, s.149-164

- Hannan, M.T. ve Freeman J. (1984). Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review*, c.82, sayı 5, s.929-964.
- Hannan, M.T. ve Freeman, J.H. (1989). *Organizational Ecology*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Helft, M. (2006). It pays to have pals in Silicon valley. *New York Times*, 17 Ekim.
- Johansson, M. (2007). Corporate Spin-offs and the Significance of Founders' Informal Relations. *Technology Analysis & Strategic Management*, c. 19, No. 6, s.789-806
- Jhonson, A. S. ve Klein, D.P. (1996). The Effects of Spinoffs on Corporate Investment and Performance. *The Journal of Financial Research*, c.19, No.2, s.293-307.
- Kim, T-Y., Dobrev, S.D. ve Solari, L. (2003). The Two Sides of The Coin: Learning and Inertia Among Italian Automobile Producers, 1896-198. *Industrial and Corporate Change*, c.12, sayı 6, s.1279-1301.
- Klepper, S. ve Sleeper, SD. (2005). Entry by spinoffs. *Management Science*, 51:1291-1306
- Lemos, J. (2009). In Defense Of Organizational Evolution. A reply to Reydon and Scholz. *Philosophy of The Social Sciences*, c.39, s. 463-474.
- Leven, R. (1962). Theory of Fitness in a Heterogeneous Environment, I. The Fitness Set and Adaptive Function. *The American Naturalist*, c.96, no.891, (November-December), s.361-373
- Liddle, David, quoted in Deborah Claymon, "David Liddle Forsakes Corporate Research for Independent Interval", Red Herring, August 1998, <<http://www.redherring.com/mag/issue57/profile.html>> (accessed 27 September 2002) (Aktaran Chesbrough H. (2006). *Open Innovation: The New Imperative For Creating and Profiting From Technology*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, s.137)
- Lucent Technologies. Results of Operations in 2001 Financial Review: Management's Discussion and Analysis of Results of Operations and Financial Conditions, <[http://www.lucent.com/investor/annual/01/financial\\_review/02\\_result\\_ops\\_c.html](http://www.lucent.com/investor/annual/01/financial_review/02_result_ops_c.html)> (accessed 27 September 2002)(Aktaran Chesbrough H. (2006). *Open Innovation: The New Imperative For Creating and Profiting From Technology*. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts, s.150)
- March, J. G. (1981). "Footnotes on organizational change." *Administrative Science Quarterl*, c.26, no.4, s.563-577
- Markoff, J. (2008). Seattle taps its inner Silicon Valley. *New York Times*, 8 Şubat.
- Önder, Ç. ve Üsdiken, H. (2010). *Örgüt Kuramları*. (Der. Sargut, A. Selami ve Özen Şükrü), İstanbul: İmge Kitabevi. s.133-191
- Özen, Ş. (2003). Örgütsel Çevrebilim, Toplumsal Yerleşiklik ve Ustalık Sektöründe Örgüt Doğumları. *11.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*.

- Parhankangas A. ve Arenius P. (2002). "From a corporate venture to an independent company: a base for a taxonomy for corporate spin-off firms", s.474-476, [www.elsevier.com/locate/econbase](http://www.elsevier.com/locate/econbase) adresinden alınmıştır.
- Pascale. R. (2000). *Surfing the Edge of Chaos: The Laws of Nature & the New Laws of Business*. Texere, London, s.19
- Péli, G. (2009). Fit By Founding, Fit By Adaptation: Reconciling Conflicting Organization Theories With Logical Formalization. *Academy of Management Review*, c.34, s.343-360.
- Petersen, T. ve Kaput, K.W. (1991). Density Dependence in Organizational Mortality: Legitimacy or Unobserved Heterogeneity?". *American Sociological Review*, c.56, s.399-409.
- Romanelli, E. ve Tushman, M. L. (1994). Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium: An Empirical Test. *The Academy of Management Journal*, .37(5), s.1141-1166.
- Salimath, S. M. ve Jones III, R. (2011). Population Ecology Theory: Implications For Sustainability. *Management Decision*, c. 49, no. 6, s. 874 – 910, <http://dx.doi.org/10.1108/00251741111143595>, 25-04-2012 tarihinde indirilmiştir.
- Scholz, M. ve Reydon, T.A.C. (2010). Organizational Ecology: No Darwinian Evolution After All. A Rejoinder to Lemos. *Philosophy of The Social Sciences*, c. 40, s.504-512 ( Orijinal olarak online 29 October 2009 basılmıştır, Online versiyonu bu adresten bulunabilir: <http://pos.sagepub.com/content/40/3/504>)
- Stinchcombe, A. (1965). Organization-Creating Organizations. *Society*, c.2, no.2, s.34-35
- Stuart, T., ve Sorenson, O. (2003). The Geography of Opportunity: Spatial Heterogeneity in Founding Rates and The Performance of Biotechnology Firms. *Research Policy*, c.32, s.229-253
- Welles, J. G. ve Waterman, R.H., Jr. (1964). Space Technology: Pay-off from Spin-off. *Harvard Business Review* (July/August), s. 106-118(Aktaran Garvin A.D (1983). Spin-offs and the new firm formation process. *California Management Review*, c.25, 3-20)
- Zucker, L.G. (1989). Combining Institutional Theory and Population Ecology: No Legitimacy, No History. *American Sociological Review*, c.8, s.157-190. <http://www.xerox.com>, resmi web sayfası, Erişim tarihi 08 Ocak 2012. [http://www.answers.com/topic/hewlett-packard-company#cite\\_note-3](http://www.answers.com/topic/hewlett-packard-company#cite_note-3), Erişim Tarihi 17 Ocak 2012; "HP Completes Acquisition of 3Com Corporation, Accelerates Converged Infrastructure Strategy". HewlettPackard.<http://www.hp.com/hpinfo/newsroom/press/2010/100412xa.html>. Retrieved July 7, 2011.
- Türk Dil Kurumu. *Güncel Türkçe Sözlük*. <http://www.tdk.gov.tr>, 23 Ekim 2009.

## Extended Abstract

### Population Ecology and Spin-offs

#### Introduction

Research on organizational spin-offs in the context of Population Ecology is scarce. Like Hannan and Freeman's work (1997) that addresses to the question "Why are there so many different kinds of organizations?" this study attempts to answer a very basic question: "Why are there so many spin-offs?"

To this end, this study specifically delves into the reasons of organizational spin-offs. Consequently, following a theoretical discussion on Population Ecology a typology of "environmental dominance – organizational inertia" has been developed.

35 Xerox spin-off organizations, 50 spin-off organizations that Parhankangas and Arenius (2002) studied, 40 Intershop:Dot-Com spin-off organizations of 2001, 3 Swedish Telecommunications Industry spin-off organizations as well as companies like eBay, PayPal, YouTube, LinkedIn, Bell Labs, and Lucent New Ventures Group have been examined for this study.

#### Typology of Environmental Dominance–Organizational Inertia

As the theory is based on a tension between organizational inertia that calls for maintenance of crucial core competences for organizational livelihood and dominance of environmental factors imposing "environmental selection" or change on organizations, a typology of "environmental dominance – organizational inertia" has been developed in this study.

**Table.1** The typology of Environmental Dominance-Organizational Inertia

		Environment	
		Low	High
Organizations	Low	Lives of organizations are volatile. Spin-offs are a rarity and managable.	Higher odds for organizational survival. Spin-offs are less likely and managable.
	High	Lives of organizations are stable. No spin-offs.	Greater likelihood of organizational death. Spin-offs.

The most significant consequence of this typology is the assertion that “in a dominant environment, structural inertia leads to organizational spin-offs as a result of reaction against resistance to “environmental selection.” Thus four propositions have been developed.

### **Structural Inertia and Organizational Spin-offs**

Spin-offs happen because parent organizations react against environmental pressure. In other words, price of a high level of inertia is spin-offs. Organizations that tend to maintain their basic characteristics and that are insulated against environmental gravity might enjoy relative inaction, comfort and security of inertia but eventually fail to contain organizational volatility, lose their integrity and hence spin-offs. Contrary to predictions of organizational population ecology spin-offs thrive in time, gain legitimacy and some being re-acquired by their parent companies go into a structural re-organization process. Based on evidence that have been discussed and prior research the first proposition of this study is:

*Proposition 1: In the organizations which have high structural inertia, spin-offs happen frequently.*

### **Adaptation to Environment and Spin-offs**

Organizations which cannot balance environmental and organizational challenges react with spin-offs. Some organizations might survive by changing their core competence partially or completely or by creating diversification. As such, organizations evolve to survive in the face of environmental pressures. Spin-offs are the vehicles of this evolution.

It is only through dynamic theories of organization-environment, rather than such studies and similar others in population ecology and theories based solely on survival and death of organizations, that population ecology can claim the status it deserves. Based on this discussion and former results of research, this assumption has been developed.

*Proposition 2: Compared to other organizations, organizations that have spin-offs have a higher likelihood of survival.*

### **Interface Units and Spin-offs**

While environmental dominance-organizational inertia paradox imposes on organizations either inertia for survival in the face of environmental challenges or change in case of environmental dominance, the conflict between inertia and the necessity of maintaining core competences lies at the very heart of this theory. The best way to overcome

this conflict is to develop interfaces. A closer look at organizational evolution shows that these instruments have developed in a different way due to natural reactions of organizations. Some argue that organizations that cannot develop interfaces do not survive.

Based on previous research and this discussion, the following proposition has been developed:

*Proposition 3: Compared to other organizations, organizations that maintain their bonds with spin-offs via interface units have a higher likelihood of survival.*

### **Creating Extra Resource by Niche Widening and Spin-offs**

In the context of population ecology, R&D and innovation are like organs that organizations develop naturally for defense against environmental challenges and to maintain their integrity by adapting to the environment. As illustrated by examples, organizations, while maintaining and improving core competences, have let spin-offs as free and independent entities in the face of a multitude of environmental challenges, have re-acquired some of these spin-offs or have sustained partnerships with some through various means. Consequently, they have partially got rid of their structural inertia giving environment some new let-out embryos. New smaller organizations have contributed to the niche parent organization has supported with short-range resources, a niche widened by long-term spin-offs and parent organizations will later utilize for resources.

Thus studying population ecology which is normally based on “environmental selection” through lenses of new life science and examples brings a novel perspective: The parent living organism maintains its survival through giving birth to new organisms, because new (offspring) organisms revitalize, improve and widen the very same environment which also feeds the parent organism. In other words, if the environment forces procreation – if spin-offs take place – that is not only because organizations find a new place within boundaries of niche width but it is possible to argue about widening of an existing as shown in this article. Consequently, in the context of environment-organization, there exists a mutual interaction. Both environment and organization contribute to the continuation of life.

However, according to the population ecology, organizations get their resources from a constrained space of environment in order to develop (Hannan and Freeman, 1977).

In the context of environmental dynamics, many spin-offs should have caused divisions of resources and ended of spin-offs very quickly. On the contrary, the companies spun off from Xerox were taken back, have survived independently so far, have been governed by risk investors or were reunited with other organizations. Here, not the dead organizations but the new spin-offs that have been located in the new population are mentioned due to their ability of creating new resources.

Based on findings of previous research and this discussion, following proposition has been developed.

*Proposition 4: Compared to the others, organizations that have a high capability of widening extra resources and environment after the spin-offs have a greater likelihood of survival.*

### **Result**

As a result of this study, at a macro level the theory of population ecology contends that environment causes structural inertia in organizations and structural inertia triggers organizational spin-offs, this being a positive reaction given by organizations against environmental pressures of selection. This claim is accepted as a support for the theory of population ecology. Spin-offs prove the existence of structural inertia and these spin-offs are seen as natural reactions to organizations' structural inertia. Furthermore, conceptually, a major gap in population ecology viewpoint is the assertion that in the context of environmental conditions and organizational births and deaths there is a one-way pressure from the environment toward organizations and thus, founding organizations upon unchanging nature of their core competences gives environment a central role. Theory claims that, in an environment which has a stable balance, organizations are faced with only two alternatives: life or death. The acceptance of niche width in certain limits is the result of this approach. For this reason, population ecology falls short of explaining spin-offs, mergers, reacquisition or death of spin-offs. Population ecology needs upgrading in this sense.

This study claims that spin-offs cause not only order but also imbalance. For this reason, there is a continuous effort to "find a balance" between an organization and its environment as tension is created by the interaction between environmental dominance and organizational inertia. Those organizations that succeed in managing this effort do not need to find new niches and resources after spin-offs. On the contrary, they expand the resources in their environment. This study does not discuss the context of



resource dependency, chaos or complexity. Population ecology has been studied on the bases of hypotheses regarding spin-offs. It is believed that entrepreneurship and spin-offs can be studied in the context of population ecology. This study needs to be supported by empirical studies regarding life expectancies of organizations.