

## **İŞLETME KÖRLÜĞÜ, SİLO SENDROMU VE ÇÖZÜM ÖNERİSİ OLARAK ÖRGÜTSEL ZEKA**

**Ayşenur ALTINAY**

Uşak Üniversitesi  
Karahallı Meslek Yüksekokulu  
Öğretim Görevlisi  
E-posta: aysenur.altinay@usak.edu.tr

**Nuray MERCAN**

Dumlupınar Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Doktora Öğrencisi  
E-posta: snmmrcan@hotmail.com

**Yaşar AKSANYAR**

İçişleri Bakanlığı  
Altıntaş Kaymakamı  
E-posta: ayyasari@gmail.com

**Selçuk SERT**

Uşak Üniversitesi  
Karahallı Meslek Yüksekokulu  
Öğretim Görevlisi  
E-posta: selcuk.sert@usak.edu.tr

### **Özet**

*İşletme körlüğü, bir şirkette kullanılan yöntem ve uygulamalardaki hataların ve gelecekteki olası fırsatların ve risklerin çalışanlar tarafından algılanamaması sorunudur. Çalışanlar, zamanla şirketteki uygulamalara ve iş yapış şekillerine alışmakta dolayısıyla, sorunları, riskleri ve fırsatları görmeleri de zorlaşmaktadır. Üstelik bu durum, yöneticiler için çok daha sıkıntılı olabilmektedir. Nitekim günlük problemlerle meşgul olan yöneticiler, işletme körlüğü nedeniyle, halledilmesi son derece kolay olan problemlere bile çözüm bulmakta zorlanabilmekte ve özellikle şirketin geleceğini ilgilendirecek konularda, oluşabilecek fırsatları fark edemeyerek veya riskleri öngöremeyerek şirkete önemli kayıplar yaratabilmekte veya şirketi yüksek kazanımlardan mahrum*

*birakabilmektedirler. Bir organizasyonda bir departmanın diğer departmanlardan kopuk çalışarak adeta görünmez bir duvar örmesi ve etkileşime izin vermemesi olarak açıklanabilecek sendrom silo sendromu ile işletme körlüğü birleştiğinde işletmeler paydaşlarına yabancı kapalı örgütler haline gelebilmektedirler. Bu çalışmada, yaşayan, öğrenen, uyarlayan, gelişen, büyüyen canlı organizmalar olduklarında sürdürülebilir hale gelen işletmeler için büyük bir tehlike olan işletme körlüğü ve silo sendromuna çözüm önerisi olarak örgütlerin hem sıradan düzenli etkinliklere, hem de dinamik küresel bir çevrede beklenmeyen durumlara ilişkin kararlar alabilmelerini sağlayan yeteneklerin bütünü ve bunları kullanma potansiyelini ortaya çıkarmayı sağlayan örgütsel zeka kavramı ele alınacaktır*

**Anahtar Kelimeler:** İşletme körlüğü, silo sendromu, örgütsel zeka

**Alan Tanımı:** Yönetim ve organizasyon (İşletme ve Yönetim).

## **OPERATIONAL BLINDNESS, SILO SYNDROME AND ORGANIZATIONAL INTELLIGENCE AS A SOLUTION PROPOSAL**

### **Abstract**

*Operational blindness is a perception problem process, in which the team members can not understand that they use wrong methods, existing mispractices, possible opportunities, threats and risks for the business' future. In the company over time, employees adjust themselves to existing conditions and it becomes harder to see problems, risks and opportunities for them. Moreover, this situation can be much more distressed for administrators. In fact, managers who engage in daily problems, because of business blindness, have difficulties to solve even very easy problems, especially in some very important issues which are related to the future of company, they may not recognise the threats and opportunities and it can cause some big losses or can deprive the company from important gains. . Simply defining silo syndrome as in an organisation, a department's work disconnected from other departments, while building an invisible wall, when silo syndrome gathers with operational blindness, companies can be closed organisations to their shareholders. In this study, organizational intelligence concept will be evaluated as a solution proposal, which ensures all the companies' competence capacity to use, when they become living, learning, adapting, evolving, growing and living organisms, when they face with operational blindness and silo syndrome and when they need to decide in both casual and unexpected situations in dynamic global environment.*

**Keywords:** Operational blindness, silo syndrome, organizational intelligence

**JEL Code:** M10,M12,M54

## 1. GİRİŞ

İşletme körlüğü, bir şirkette kullanılan yöntem ve uygulamalardaki hataların ve gelecekteki olası fırsatların ve risklerin çalışanlar tarafından algılanamaması sorunudur. Çünkü çalışanlar, zamanla şirketteki uygulamalara ve iş yapış şekillerine alıştıkları için sorunları, riskleri ve fırsatları görmeleri zorlaşır. Üstelik bu durum, yöneticiler için çok daha sıkıntılı olabilmektedir. Nitekim günlük problemlerle meşgul olan yöneticiler, işletme körlüğü nedeniyle, halledilmesi son derece kolay olan problemlere bile çözüm bulmakta zorlanabilmekte ve özellikle şirketin geleceğini ilgilendirecek konularda, oluşabilecek fırsatları fark edemeyerek veya riskleri öngöremeyerek şirkete önemli kayıplar yaratabilmekte veya şirketi yüksek kazanımlardan mahrum bırakabilmektedirler ([www.türev.com.tr](http://www.türev.com.tr)).

Geçmiş başarılar sayesinde gerçekleşen örgütsel büyüklük ve kuvvetlilik Sendromu, şirket yöneticilerinde rehavet ve işletme körlüğüne sebep olabilmektedir (Uluyol, 2004:35). Böyle bir durumda, girişimi gerçekleştiren yönetici, karşısına çıkan tüm sorunları geçmişteki başarı kriterleri ile çözümlenmeye çalışmaktadır fakat değişen çevre koşullarında geçmiş tecrübeler her zaman sağlıklı bir ölçü olmayabilmektedir. Girişimi gerçekleştiren yöneticinin, her konuda geçmiş tecrübelerini baz alması halinde yeni fikirler geliştiremeyecektir ve böylece değişime direnç geliştirebilecek ve ataletle (başarının ataleti) düşebilecektir (Alayoğlu, 2003:27; Kırım, 2003:9).

Çalışmanın birinci bölümünde işletme körlüğü ikinci bölümünde silo sendromu ve üçüncü bölümünde de örgütsel zeka kavramları anlatılacaktır.

## 2. İŞLETME KÖRLÜĞÜ

İşletme körlüğü aynı kişilerin aynı ekiple uzun zaman aynı işi yapmalarından kaynaklanan bir durumdur. Bu durumda rutinlere, alışkanlıklarınıza öylesine bağımlı hale gelinir ki, sonuçta sizin tarafınızdan değerlendirilmeyi bekleyen en açık fırsatları bile ya görünmez yada görülse bile rutini bozmamak adına değerlendirmekte tereddüt edilmeye başlanır. Bu tereddütün sonucu da genellikle rutini bozmama yönünde gerçekleşir. Gerçeğin ikinci tarafı ise veri tabanlı çalışma konusundaki isteksizliğimiz yada beceriksizliğimizdir Hem hangi verilerin işimize yarayabileceğini tespitite yetersiz kalırız ve hem de veri tabanlı çalışmaktansa tecrübelerle daha fazla önem verilmektedir. “Buradan iş çıkmaz”,

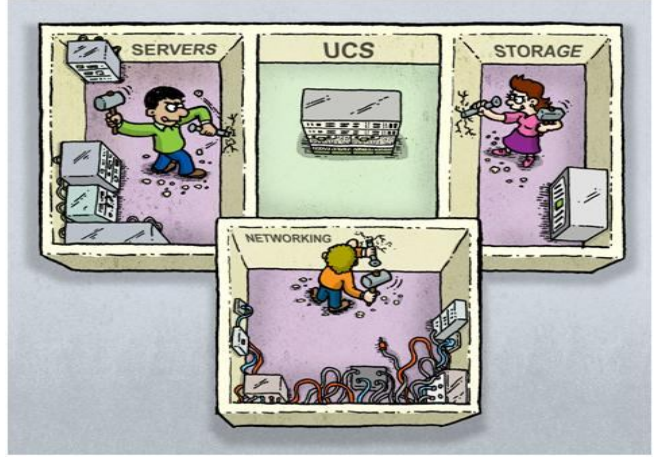
anlayışının da provake ettiği bu davranış biçimi genellikle küçük aile şirketlerinde ve KOBİ'lerde yaygın olduğunu söyleyebilir. Belki bu gerçeğe bir de üçüncü şık ilave edilebilir ki; buna da bazı işyerlerinde yaygın bir biçimde rastlanılan “ memur zihniyeti” denilebilir. Bu zihniyete sahip olanlar ne olursa olsun belli bir zamanda maaşını almaya alışkın, risklere alışkın olmadığı için genellikle risk almaktan kaçınan ve en küçük olumsuzlukta dahi “ batıyoruz” endişesine kapılan kişiler olup, risk nedeni ile fırsatları görmemezlikten gelenlerdir. Oysa ki iş hayatında risk ve kazanç doğru orantılıdır. Sonuçta, ister kriz dönemlerinde, ister normal zamanlarda olsun, iş ortamı görebilenlere, uygulama cesareti ve basireti gösterenlere daima yeni fırsatlar sunmaktadır. (Kıbrıs Gazetesi, 2011).

Makam ve yetki sahiplerinin etrafındaki bazı oluşumlar, halk tabakasının görüş ve düşüncelerinin temsil makamına ulaşmasına engel olabilmektedir. Liderin etrafındaki bu yapılanmaya **çember sendromu** denilebilir. Bu çember bazen **yönetim körlüğüne** de sebebiyet verebilir. Üst tabaka ile alt tabaka arasında daimi bir şeffaflığa ihtiyaç vardır. Bazen bu kopukluk geldiği arka planı unutarak "ne oldum delisi" tabirine de sebep olabilmektedir. Sağlıklı yönetim tarzları, hitap ettiği kesimin haliyle hallenebilmeyi, derdiyle dertlenebilmeyi gerektirir (Sert, 2011).

### 3. SİLO SENDROMU

Bir organizasyonda bir departmanın diğer departmanlardan kopuk çalışarak adeta görünmez bir duvar örmesi ve etkileşime izin vermemesi olarak açıklanabilecek sendrom silo sendromudur.

Kelime anlamı olarak silo uzun ve silindirik bir yapıdır. Hasat sonrası tahılları her türlü doğal ve doğal olmayan çevreden koruyan dışarıyla bağlantısını kesen bir yapıdır. Bu yapı aynen işletmeler içinde eğer işbirliği ve iletişim yoksa bölümler arasında da gerçekleşebilmektedir. Her bölüm sadece kendi amaçlarını gerçekleştirerek asıl amaç olan işletme amaçlarından uzaklaşabilmektedir (Serrat, 2010: 1). Örgüt içi silolar özellikle takım çalışmalarına engel olarak örgüt içi ortak çalışmalara engel olabilmektedir. Aşağıdaki şekilde silo sendromu gösterilmektedir.



#### 4. ÖRGÜTSEL ZEKA

Yaşayan, öğrenen, uyarlayan, gelişen, büyüyen canlı organizmalar olarak ele alındığında örgütler; “yöneticiler” olarak değerlendirilebilir. Bu bakış açısıyla, yöneticiler olarak örgütlerin, hem sıradan düzenli etkinliklere, hem de dinamik küresel bir çevrede beklenmeyen durumlara ilişkin kararlar alabilecekleri yeteneklerin bütünü ve bunları kullanma potansiyeli örgütsel zekâ olarak tanımlanmaktadır. Bu potansiyeli kullanabilen örgütler de zeki örgütler olarak tanımlanmaktadır. Bu yaklaşımda, çevresel özellikler kapsamında örgütlerin küreselleşen bir çevrede, çeşitlilik, karmaşıklık, uzmanlığa dayalı bir işbirliği, artan beklentileri karşılama zorunluluğu vurgulanmaktadır (Erçetin,2001:33)

Zeki bireylerin örgüt içinde genellikle kolektif aptallığa eğilimli bir biçimde davrandıkları ve işletmelerin daha başarılı olmalarının yolunun daha zeki olmalarından geçtiğini ifade etmektedir. Kolektif yetersizliğin bir kader ya da kaçınılmaz bir durum olmadığını, bunu teşvik eden ve buna göz yuman liderler neticesinde kök saldığını ifade eden Arlbecht, genellikle örgütlerin kendi kendilerine düşmanlık yaptıklarını belirtti. İşletmedeki beyin gücünden yararlanmamanın, örgütsel zekanın zıddı olarak tanımladığı örgütsel aptallığın bir özelliği olan entropiyi artırdığını ve bunun pek çok şeyden daha maliyetli olduğunu ifade etmektedir. Entropinin verili bir gerçeklik olarak algılanmaması gerektiğini, bunun için örgütsel zekanın geliştirilmesi gerektiğini ifade etti. Stratejik vizyon, paylaşılan gelecek algısı (yazgı), değişim isteği, gönüllülük, uygun düzenlenme, bilginin etkin değerlendirilmesi (konuşlandırılması) ve

performans baskısını örgütsel zekanın yedi boyutu/göstergesi olarak tanımlamaktadır (Albrecht , 2003).

## 5. SONUÇ

Yukardan aşağıya iletişim aktığı her kararın yönetici tarafından verildiği zamanlar artık geride kalmıştır. Değişim o kadar hızlıdır ki yönetim her zaman açık olmalı ve örgütsel zekasını yani tüm çalışanlarının ortak aklını kullanabilmelidir. Yoksa farkında olmadan bir çeşit körlüğe kapılarak önünde çözüm bekleyen sorunları göremez ve bir çeşit entropi ile karşılaşır. Geçmişin tek düze çalışanlarının tercih edildiği dönemlerde herkes aynı davranışları sergilemek aynı saatlerde, aynı işleri yapmak zorunda iken günümüzde çeşitlilik ve farklılık üstünlük sağlamaktadır. Farklı düşünen aykırı seslerin olduğu örgütler değişimi daha rahat yakalamaktadır. Düşündüğünü iş arkadaşları ve yönetimle cesurca konuşabilen bir çalışan, kendini garanti altına alıp silo içine kapatan çalışanlardan daha değerli olmalıdır. İşletme körlüğü ve silo sendromundan korunmak için örgütsel zekanın artırılması gerekmektedir. Örgütsel zekânın Geliştirilmesini sağlayan dört anahtar unsurun kanaat önderleri, uğraş toplulukları, adhokrasiler (Adhokrasi, 1968 yılında Warren BENNIS tarafından bulunan bu kavrama Alvin TOFFLER tarafından yaygınlık kazandırıldı. Bürokrasinin tam olarak tersidir. Adhokrasi yönetimin klasik prensiplerini gözardı eden bir organizasyondur, ki bu prensiplere göre herkesin sürekli ve tanımlı bir görevi olmamalıdır. Adhokrasiye göre oluşmuş bir organizasyon içinde bulunmak zevklidir. Adhokrasi uzman ve hızlı değişen otoritelerle birlikte oluşmuyorsa yönetime karşı saygısız proje takımına ve göreve dayalı, karmaşık bir yapıya sahiptir. Adhokrasi işlerin yaratıcılık ve değişken ve önceden tahmin edilemeyen müşteri ihtiyaçlarına karşı tepki gerektirdiği durumlara ve özellikle yüksek eğitilmiş ve yüksek motivasyona sahip çalışma gruplarına uygundur. Araba fabrikalarının çoğu adhokrasi değilken reklam ajansı adhokrasidir ) ve bilgi platformları olduğunu belirtmektedir. Örgütsel zekayla ilişkili önemli bir unsurun da örgüt ve çevresine dair sürekli bir biçimde değişme ve konuşma süreçlerini içeren ve stratejik planlamaya dair daha kapsayıcı bir çevreye sunan “stratejik konuşma” kavramı olduğunu ileri sürmektedir (Albrecht , 2003)

## KAYNAKLAR

ALAYOĞLU, Nihat,(2003). Aile Şirketlerinde Yönetim Ve Kurumsallaşma, Müsiad Yayınları: 42, İstanbul, Kasım.

ALBRECHT, Karl. (2003). The Power of Minds at Work: Organizational Intelligence in Action. AMACOM: New York, USA.

ERÇETİN, S.Şule (2001).Örgütsel Zekâ. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

KIRIM, Arman, , Aile Şirketlerinin Yönetimi, Sistem Yayıncılık; 2.Baskı, İstanbul, Aralık 2003.

SERRAT Olivier (2010).”Bridging Organizational Silos” Knowledge Solutions.July,88.

ULUYOL, Osman, Aile Şirketleri Çatışmalar Finansal Sorunlar ve Çözümler, Medipres, Malatya, 2004

..... “İşletme Körlüğü İle Başa Çıkma” [www.turev.com.tr](http://www.turev.com.tr).

..... “Yönetim körlüğü”

<http://www.kibrisgazetesi.com/print.php?news=129888>

..... Emine Sert “Çember Sendromu”

<http://www.eminsert.org/toplumsal-gelisim/695-cember-sendromu.html>