



ISSN 1304-8120 | e-ISSN 2149-2786

Araştırma Makalesi * Research Article

Örgütlerde İş Birliği ile Değer Yaratmada “Silo Liderlik Tarzı”nın Etkisi Üzerine Bir Değerlendirme

An Evaluation of the Effect of “Silo Leadership Style” on Creating Value through Collaboration in Organizations

İnci Fatma KURTULGAN

Doç. Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Türkoğlu Meslek Yüksekokulu
ikurtulgan@gmail.com

Orcid ID: 0000-0002-9749-2878

Öz: Kelime anlamı itibariyle, hasat sonrasında buğday, mısır gibi bakliyatların her türlü çevresel etkiden arındırılarak uzun süre bozulmadan kalmasını, korunmasını ve depolanmasını sağlayan, uzun, silindirik biçimindeki yapıya silo denilmektedir. Silolar, içlerinde bulunan tahılları korurken dış çevreyle bağlantılarının kesilmesine neden olan yapılardır. Bu yapıdan yola çıkılarak işletmelerde silo sendromu kavramı ortaya çıkmıştır. Silo sendromu ile bir örgütte bir departmanın diğer departmanlardan sanki kendisini çevreleyen görünmez bir duvar varmış gibi kopuk çalışması ve birbirleriyle etkileşim halinde olmamaları durumu ifade edilmektedir. Mevcut siloların yıkılması da oldukça zor bir iştir. Örgütlerin yapılarını yeniden tasarlamayı gerektirir ki bu durum oldukça maliyetlidir. Ancak departmanlar arası bağlantıyı sağlayabilen, farklı uzmanlık alanlarındaki çalışanları bir araya getirerek uyumlu çalışmalarına olanak sağlayacak liderler ile örgütlerde silo sendromunun üstesinden gelinmesi mümkündür. Silo liderlik, silo sendromunun örgütlerdeki bütünleşme ve iş birliği önünde yarattığı engellerin azaltılmasında oldukça etkili bir liderlik tarzı olarak değerlendirilebilir. Yine etkin silo liderler ile dijital dönüşümü başarılı bir şekilde gerçekleştirmek isteyen örgütlerde silolardan kaynaklı yapısal değişiklikler daha kolay gerçekleştirilebilir. Bu kapsamda çalışmada silo sendromu ve liderlik konusu ele alınarak silolar arası liderlik uygulamalarından bahsedilecektir. Silolar arası liderlik teorik açıdan ele alınarak hem yabancı literatürde ele alınan konunun yerli literatüre kazandırılmasını sağlamak hem de örgütlerde başarısızlığa yol açan, inovasyon için engel teşkil eden silolar ile nasıl başa çıkılabileceğine dair yöneticilere, karar vericilere yol göstermek amaçlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Silo, silo sendromu, iletişim, liderlik.

Abstract: In the sense of the word, it is called a long, cylindrical structure that ensures that the legumes such as wheat and corn are kept intact for a long time after being harvested from any environmental effects and that they are preserved and stored. Silos are structures that cause their disconnection from the external environment while preserving the grains in them. Based on this structure, the concept of silo syndrome has emerged in enterprises. Silo syndrome refers to the fact that a department in an organization is disconnected from the other departments as if there is an invisible wall surrounding it and they do not interact with each other. Tearing down existing silos is also a very difficult task. It requires redesigning the structures of organizations, which is very costly. However, it is possible to overcome the silo syndrome in the organizations and leaders who can provide inter-departmental connections and bring them together to work in harmony by bringing together employees from different fields of expertise. In this context, silo syndrome and leadership will be discussed and inter-silo leadership practices will be discussed. In this study, it is aimed to contribute to the

Geliş Tarihi:27.10.2022

Kabul Tarihi:05.12.2022

Yayın Tarihi:31.12.2022

Atf: Kurtulgan, İ.F. (2022). Örgütlerde iş birliği ile değer yaratmada “silo liderlik tarzı”nın etkisi üzerine bir değerlendirme. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(3), 1502-1512. Doi: 10.33437/ksusbd.1195599

literature and to guide the managers and decision makers about how to deal with the silos that cause failure in the organizations and which constitute an obstacle for creativity and innovation.

Keywords: Silo, silo syndrome, communication, leadership.

GİRİŞ

Günümüz bilgi çağı olmasına rağmen firmaların birçoğu endüstri çağında yaşıyormuş gibi çevreye ve yeni düşünme biçimlerine uyum sağlamada hala sıkıntı yaşamaktadırlar. Endüstri çağında firmalar istikrar, tutarlılık ve öngörülebilirlik temelinde inşa edilmişlerdi. Kurumsal başarı, her şeyin daha verimli çalışmasını sağlamak için sistemleri uygun hale getirerek fiziksel varlıkların getirisini en üst seviyeye çıkarmaya bağlıydı. Zamanla firmalar verimliliklerini artırmak için dikey alt birimlere bölünmeye başlamıştır. Bu şekilde oluşan silo yapılar, kendi içsel süreçlerine odaklandıklarından sistemleri kontrol etmede oldukça etkiliyken, bireyler arasındaki fikir alışverişini ve iş birliğini teşvik etmede yetersiz kalmıştır (Sadowsky, 2014). Silolar birbirlerine karşıt duruma gelmiştir. Silo içinde çalışan bireyler daha geniş kurumsal bütünün refahından ziyade sadece kendi alanlarının optimizasyonu için çalışır hale gelmiştir (Briody ve Erickson, 2014: 1). Her birim kendi çapında sorunları çözmeye çalışırken diğer birimler ile istişare etmekten kaçınmaktadır. Bu davranışlar örgütleri yavaşlatmakta ve maliyetleri artırmaktadır. Dolayısıyla verileri eyleme dönüştürebilmedeki en büyük engellerden biri silolar olmuştur. Sullivan (2012)'ın da ifade ettiği gibi satış, pazarlama, müşteri hizmetleri, halkla ilişkiler ve tedarik zinciri gibi bölümler kendi silo yapıları içinde verilerini kullanıp bilgilerini diğerlerinden saklamışlardır. Dolayısıyla örgütlerde departmanlar arasında veriler etkin bir şekilde paylaşılamaz hale gelmiştir.

Küreselleşme, teknolojik gelişmeler, dijitalleşme örgütlerin rekabet avantajlarını korumasını giderek zorlaştırmaktadır. Örgütler, rekabet avantajı elde etmek ve bunu sürdürülebilir kılmak, stratejik yeteneklerini elde tutmak için süreçlerini, faaliyetlerini ve sistemlerini değişen şartlara eş zamanlı olarak uyarlamak durumunda kalmıştır. Ne var ki rekabetçi kalmak için gerekli değişimlere uyum sağlamanın, silolarda faaliyet gösteren örgütler için özellikle zor olduğu dikkat çekmektedir (Ribeiro vd., 2016: 5).

Endüstri çağında bu silo zihniyeti yani her bir birimin, bölümün kendi içinde daha verimli hale getirilmesi örgüt genelinde başarıyı getirmiş olsa da günümüzde bu tür bir zihniyet örgütlerde başarısızlığa neden olmakta ve parçalanma kültürünü beslemektedir (Sadowsky, 2014). Cilliers ve Greyvenstein (2012: 8) de benzer şekilde, organizasyonlarda gerçekte fiziksel olarak mevcut olmayıp çalışanların zihninde yer alan siloların yıkıcı farklılaşmaya ve bölümler arası ilişkilerde bağlantıların kopması sonucuna yol açtığını ifade etmiştir. Günümüz iş ortamı ise örgütlerin entegre olmalarını ve daha etkili bir şekilde iş birliği yapmalarını gerektirmektedir (DeAngelis, 2018). Veri entegrasyonu, departmanlar arası iş birliği ve networklerin oluşturulması günümüzde örgütlerin ayakta kalıp başarıya ulaşması açısından oldukça önemli rol oynamaktadır. Örgütlerde iş birliğinin sağlanmasında etkili, uygun liderlik tarzının önemli bir rol üstlendiği bilinmektedir.

Bu kapsamda, silo zihniyetine karşı ihtiyaç duyulan ve departmanlar arası iş birliğini, etkileşimi, bilgi paylaşımını güçlendirecek, birimler arasındaki sinerjiyi ortaya çıkaracak, bütünleşmenin önünde engel yaratan silo yapılarının önüne geçecek, liderlik uygulamalarına yeni bir bakış açısı kazandıracak etkin bir liderliğe gereksinim duyulmaktadır. Bu hususta farklı liderlik tarzlarından silo liderlik tarzının, taşıdığı özellikler dikkate alındığında silo sendromunun yönetilmesinde oldukça etkili olacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmanın amacı, örgütlerde iş birliği ve bütünleşme önünde büyük bir engel teşkil eden silo sendromunun başarılı bir şekilde yönetilmesinde silo liderliğinin rolünü ve önemini değerlendirmektir. Silo sendromu ile liderlik literatürü arasında paralellik kurarak silo liderliği ele alan bu çalışma, yerli ve yabancı literatür taraması sonucunda hazırlanmış, teorik nitelikli bir çalışma olma özelliği taşımaktadır. Yerli literatürde silo kavramı ile ilgili çalışmaların oldukça sınırlı sayıda olması (Altınay vd., 2012; Mengi ve Özgül, 2018; Gürçay, 2019), silo liderliği kavramına ilişkin tanımlayıcı, açıklayıcı çalışmaların yapılmamış olduğunun görülmesi bu çalışmanın yapılması gerekliliğini gündeme getirmiştir. Yabancı literatürde hakkında oldukça fazla sayıda çalışma bulunan silo sendromu ve silo sendromunun yol açtığı

olumsuzlukları gidermede yararlanılan liderlik uygulamalarına dair ilgili yerli yazında yeterli ve kapsamlı bilgilerin olmayışı mevcut eksikliğin giderilmesi hususunda bu çalışmanın çıkış noktasını oluşturmuştur.

Çalışmada öncelikle silo sendromu kavramından hareketle silo sendromu, nedenleri ve sonuçları incelenmektedir. Daha sonra silo liderlik ayrıntılı bir şekilde ele alınmakta ve silo sendromundan kaynaklı sorunların giderilmesindeki etkisi ortaya konulmaktadır.

SİLO SENDROMU

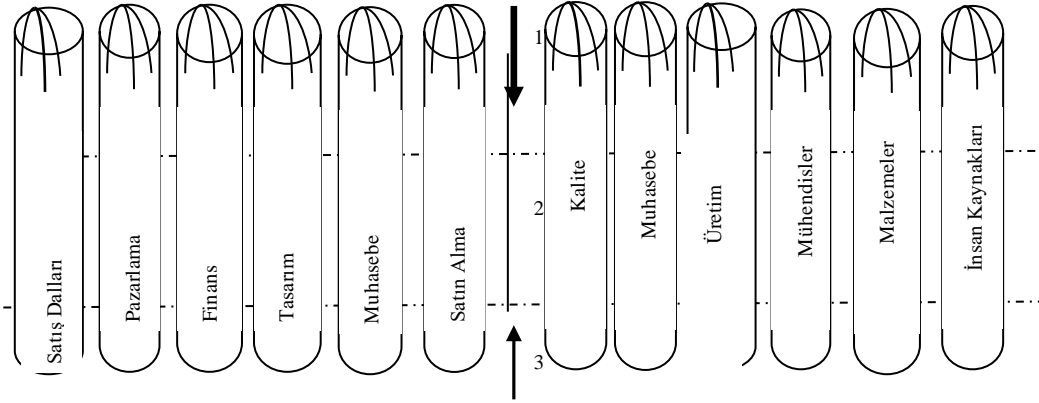
Bir üretim işletmesinde üretim, mühendislik, pazarlama, muhasebe, finans, insan kaynakları gibi klasik fonksiyonlar yerine getirilmektedir. Araştırma-geliştirme, üretim mühendisliği, bakım gibi gerçekleştirilen farklı fonksiyonlarda mevcuttur. Bu fonksiyonların her biri birbirinden ayrılarak, işlevleri izole edilirse her birinin gerçekleştiği bölümde uzun bir hiyerarşik yapı oluşmaktadır (AME, 1988: 4). Zamanla da her bölüm sadece kendi amaçlarını gerçekleştirmeye odaklanarak bir bütün halinde asıl amaç olan işletme amaçlarını gerçekleştirmekten uzaklaşabilmektedir. Bu şekilde oluşan yapılar, hasat sonrasında buğday, mısır gibi bakliyatları, çeşitli tahılları çevreden kaynaklı her türlü etkiden koruyan, dışarıyla bağlantısını keserek uzun süre bozulmadan kalmasını sağlayan uzun ve silindir biçiminde ifade edilen silo yapısına benzetilmektedir (Altınay vd., 2012: 16).

Neebe (1987) organizasyonların bölümlerinin diğerlerinden kopuk bir şekilde nasıl işlediğini gösteren bir örnek olarak tahıl silolarına atıfta bulunarak silo kavramını, örgütsel davranış alanında ilk kullanan kişi olarak düşünülmektedir (Cilliers ve Greyvenstein, 2012: 2). Örgütsel davranışla ilgili literatürde (Greenberg ve Baron, 2003), silo kavramı örgütlerin işlevsizliğini ve parçalanmasını ifade etmek amaçlı kullanılmaktadır. Fonksiyonlar arası bağlantısızlığa, güçsüzlüğe, güvensizliğe ve iş birliği eksikliğine işaret etmektedir (Cilliers ve Greyvenstein, 2012: 3).

Silo kavramı, genellikle işyerlerinde parçalanmış ve kısıtlanmış kişisel ilişkilerin bilişsel ve duygusal kalitesini tanımlamak amaçlı kullanılan bir metafordur (Diamond, Allcorn ve Stein, 2004: 32). Lencioni'ye (2006: 175) göre silo, aynı bölümde ekip olarak çalışan kişilerin diğer bir bölümdeki kişilere karşı çalıştığı, bir örgütteki bölümler arasında var olan engellerden başka bir şey değildir (Briody ve Erickson, 2014: 2). Caley (2018) benzer şekilde departmanlar veya gruplar arasında bilgi paylaşımının olmadığı veya istenmediği örgütlerde siloların ortaya çıktığını ifade etmiştir. Yine Serrat (2010: 1) da silo kavramının aynı örgütteki birlikte, koordineli çalışma arzusundan yoksun bölümleri, yapıları ifade ettiğini dile getirmiştir. Silo yapısına benzetilen yapılar arasında yaşanan iletişim yetersizliği, bilgi paylaşımı eksikliği, oluşan kopukluk neticesinde de örgütlerde silo sendromu ortaya çıkmaktadır.

Silo sendromu, bir örgütte bir bölümün, departmanın diğerinden kopuk çalışarak adeta kendisine bir duvar örmesi ve aralarında iş birliğine, birbirlerini motive etmeye dayalı bir etkileşime izin vermemesi durumudur. Belirli bölümlerdeki kişilerin bilgilerini diğerleriyle paylaşmak istemediklerinde ortaya çıkan bir zihin setidir. Silo sendromu bölümler arasında yapısal engeller oluşmasına zemin hazırlayarak bölümlerin diğerine karşı çalışmasına neden olmaktadır (Serrat, 2017: 711).

Silo sendromu örgütlerin çoğunda gittikçe büyüyen bir sorundur (Gleeson, 2017). Diamond vd.'ne (2004: 37) göre silolar örgütlerde fiziksel olarak mevcut olmayan, çalışanların zihninde yer alan bir olgu olup örgütler için görünmeyen engeldir. Bir örgütte departmanlar ve ekipler ortak görevleri paylaşıp güçlerini ve statülerini bağlı oldukları gruptan aldıklarında silo sendromu oluşabilmektedir. Silo sendromunda kaynaklar ve fikirler diğer gruplarla pek paylaşılmaz ve gelişmelerine katkı sağlayabilecek diğer gruplardan gelen öneriler de dikkate alınmaz. Silolar arasındaki iş birliği oldukça sınırlıdır (Bianca, 2020). Silo sendromu, genel olarak örgütte verimliliği düşürür, kaynakların boşa harcanmasına neden olur, güven ve morali azaltır, maliyetleri yükseltir ve üretken bir örgüt kültürünün yok oluşuna neden olabilir (Gleeson, 2017).



Silo Tepe Yönetim

Silo Çalışanları

1=Ust Yönetim Kademesi (Vizyon, Otorite, Karar), 2=Orta Kademe Yönetim (Sorun Çözücüler), 3=Alt Kademe Yönetim ve Çalışanlar (Emirleri Yerine Getirenler)

*Enerji ve faaliyetler esas olarak yukarıdan aşağıya doğru akmaktadır. Çok az aşağıdan yukarıya geribildirim (katılım) vardır ve işlevler arası iletişim zordur. Sendikalar izole edilmiştir.

Şekil 1. Fonksiyonel silo sendromu (AME, 1988: 5)

Şekil 1’de gösterildiği gibi fonksiyonel silolar üst düzey yöneticileri diğerlerinden ayrı olarak üst kademede izole eder. Bir silo çalışanları arasında iken diğer bir silo da tepe yönetimde bulunmaktadır. Sendika da diğer silolardan ayrı, uzak bir mesafede bir başka siloyu temsil etmektedir (AME, 1988: 4). Yukarıdan aşağı doğru iletişim çok güçlü iken aşağıdan yukarı iletişim zayıftır. İletişim sadece dikey olarak yukarıdan aşağıya doğru gerçekleşmektedir. Yatay olarak iletişim oldukça sınırlıdır çünkü her bölüm kendine has bir dil geliştirmiş ve kendi bölüm amaçlarına odaklanmıştır. Örneğin silo zihniyetine sahip bir örgütte, herhangi bir satış temsilcisi bir müşteri siparişi almaktan memnuniyet duyacaktır. Ancak müşteriyi üretim süreci, programı hakkında bilgilendirmek söz konusu olduğunda satış temsilcisi cevap verememektedir. Çünkü üretimle ilgili veriler üretim yönetimi sisteminde saklıdır. Ya da satış temsilcisi, müşteri tarafından iade edilen ürün için müşteriye ne zaman geri ödeme yapılacağını söyleyememektedir. Çünkü bu bilgi de muhasebe sistemi içerisinde güvenli bir şekilde korunmaktadır (Galoppin, 2014). Verilen örnekten de anlaşılacağı üzere silolar arasında iletişim kopukluğu yaşanmaktadır. Silolar örgütlerde “biz ve onlar” zihniyetini yaratmakta, örgütün parçalanmasına yol açan sınırlar ortaya koymaktadır (Forsten-Astikainen vd., 2017: 475).

Yönetim tarzı, örgüt yapısı, iş tasarımı, yönetim-sendika ilişkileri ve performans standartları bağlamında silolardaki durum şu şekilde gerçekleşmektedir (Ensor, 1988: 16):

1. Yönetim Tarzı: Yukarıdan aşağıya, güven veren, yardımsever, güçlendiren liderler yerine otoriter patronlar.

2. Örgütsel Yapı: Güveni ve proaktif sorun çözmeyi teşvik etmek yerine kontrolü sağlamak için tasarlanmış derin katmanlı dikey (ve yatay) bir hiyerarşi.

3. İş Tasarımı: Geniş ilgi çekici, eğlenceli, ödüllendirici işler yerine dar, sıkıcı, kontrolü kolaylıkla sağlayabilecek şekilde yüksek uzmanlık gerektiren işler.

4. Yönetim-Sendika İlişkileri: Sorunların üstesinden gelmek için ortak amaçlar belirleyerek karşılıklı, samimi ilişkiler kurmak yerine muhalif silah olarak seçilen bilgilerle ve her iki tarafın liderleriyle çatışmanın yüksek olduğu, geçmişin birikimli sorunları üzerine yasal olarak odaklanmak.

5. Performans standartları: Performans beklentileri, yalnızca yönetimin etki alanı içinde tutulduğundan, sendikalar (ve diğerleri), rollerinin etkin veya pasif bir şekilde yönetimin baskısıyla bozulacağını düşünmektedir.

Örgütlerde bölümlerin bir bütün olarak ortak amaç etrafında çalışması yerine, örgütlerin can damarı sayılan iletişim ve vazgeçilmez temel unsuru olan iş birliğini ortadan kaldırarak her birey ve bölümün kendi amaç ve hedefine odaklanması kaçınılmaz olarak silo sendromuna yol açmaktadır.

Fonksiyonel silo sendromunun belirtileri

Bir örgütte çalışanlar üstlendikleri rollerle ilgili belirsizlik yaşadıklarında, işleriyle ilgili açık, net olarak görevlerinin ne olduğunu bilmediklerinde, verilen rolleri yerine getirecek çalışan fazlalığı yaşandığında fonksiyonel silolar oluşmaktadır. Oluşan bu silolarda genel olarak örgütsel zihniyet, insanların örgüte bağlılığını sağlamaktan ziyade onlar üzerinde bir kontrol mekanizması oluşturmak yönündedir (Ensor, 1988: 16). Çalışanlar açısından öncelik bağlı oldukları silolara ve üstlendikleri rollere olmakta örgüte bağlılık silo bağlılığından sonra gelmektedir. Her silo için ayrı bir kültür söz konusudur. Farklı silolarda faaliyette bulunanlar neredeyse birbirlerini rakip bir işletme gibi görmektedir (AME, 1988: 8). Farklı birimlerde çalışanlar bilgiyi birbirleriyle paylaşmak konusunda isteksizdir.

Çalışanların gözünden bakıldığında silo sendromunun belirtileri aşağıdaki gibi sayılabilir (AME, 1988: 6):

- Örgütün kilit öncelikleri hakkında çalışanların kafası karışıktır.
- Çalışanlar gerçek sorunları bilmemektedir. Onlarla işler hakkında çok az bilgi paylaşılmaktadır. Çalışanlar yaptıkları işi neden yaptıklarını bilmemekte ve bütünü görememektedir.
- Çalışanlar herkes tarafından anlaşılan ve desteklenen genel, ortak bir amaç olmadığını düşünmektedir.
- Çalışanlar işle ilgili kararları alan yöneticilerden oldukça uzak mesafede olduklarından yöneticilerine dair bir güven duymamaktadır.
- Çalışanlar başka bir bölümden farklı bir kişiyle nadiren etkileşime geçmektedir. Diğer bölümlerde ne yapıldığına dair çalışanlar herhangi bir bilgiye sahip değildir. Sadece kendi yöneticilerinin altında sorunlardan uzak durmaya çalışmaktadırlar.
- Üst düzey yöneticilerin sadece rakamları umursadıklarını düşünmektedirler.
- Çalışanlar yaptıkları işleri oldukça dar kapsamlı, sıkıcı ve tekrarlayıcı buldukları için işe gitmek onlar için büyük bir zihinsel çabayı gerektirmektedir.
- Çalışanlar sorunların asıl nedenlerinin bulunmadığını ve bunun için zaman ayırmadıklarını düşünmektedir. Onlar sadece hataları tespit edip, buldukları hataları düzeltmektedir.
- Çalışanlar geniş kapsamlı çalışma ilkelerinden ziyade yasal kurallara güvenmektedir.
- Çalışanlar otorite odaklı patronların ağırlığını hissederler ama ihtiyaç duydukları onları önemseyen, onlara yol gösteren, öğretici liderlerdir.
- Çalışanlar sürekli müşterilerden gelen sorunlar olduğunu duymakta ama sorunun kaynağını bulup düzeltmek için onlara fırsat verilmediğini düşünmektedir.

Yukarıda bahsedilen nedenler dışında tüm dünyayı etkisi alan Covid-19 salgını da bireyler ve bölümler arasında çeşitli iletişim engellerine neden olmuş ve silo sendromunu tetiklemiştir. Bunun başlıca nedeni pandemi sürecinde örgütlerin esnek ve/veya uzaktan çalışmaya geçmesidir. Yeni çalışma modeli çalışanlar arasındaki fiziksel mesafeyi zorunlu olarak artırmış ve çalışanlar arasındaki birlik ruhunu zedelemiş, takım çalışmalarının etkinliğini yok etmiştir. Örgütlerde yüz yüze gerçekleştirilen

iletişimin yerine geçen e-postalar, telefon mesajlaşmaları, sosyal medya uygulamaları, bloglar gibi yeni iletişim teknolojileri çalışanların hem birbirleriyle hem yönetimle aralarında zaman zaman yanlış anlaşılmalara neden olabilmekte, bilgi eksikliğinden kaynaklı mağduriyetlere yol açmakta, sinerjiyi ve uyumu azaltmakta, çeşitli iletişim sorunlarına yol açmaktadır. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki yetersiz iş birliği ve iletişimin kaliteli olmaması bazı çatışmaların yaşanmasına ve faaliyetlerin aksamasına neden olabilmektedir. Kontrolün sağlanamadığı bu durumlar da silo sendromuna neden olabilmektedir.

Fonksiyonel silo sendromunun sonuçları

Teknolojik, organizasyonel, politik çeşitli nedenlerle oluşan silo sendromunun var olduğu örgütler çok zarar verici bir öğrenme güçlüğüne sahip olur ve kendi sorunlarını nasıl teşhis edip çözeceklerini bilemezler. Bunun yerine, tekrarlayıcı bir şekilde yalnızca silo sendromu bulgularını adres göstererek hızlı bir şekilde kolay hataları bulup düzeltme yoluna giderler. Oysa ki sendromun altında yatan temel nedenler, kendilerini tekrar tekrar tezahür ettiren örgütsel normlardır (Ensor, 1988: 16).

Örgütsel silolar genellikle değişime karşı dirençli yapılardır. Sahip oldukları bilgileri paylaşmak istemezler ve iş birliğinin önünde engel teşkil ederler. Örneğin, Bundred (2006: 125) kamu sektörü genelinde silo yapılanmaların örgütlerin bilgi paylaşma çabalarını baltaladığını ifade etmektedir. Bilgi paylaşımı yapılmaması kamu sektöründe hizmet kalitesinin düşmesine ve başarısızlıkların yaşanmasına neden olmaktadır. Silo yapılar nedeniyle kamu hizmetlerinin geliştirilmesinde önemli bir rol oynayan yeniden yapılanma, performans yönetimi, ortaklıklar ve güçlü bir düzenlemenin hiçbiri kendi başına yeterince gelişmiş bilgi yönetim uygulamalarına yol açmamaktadır. Silolar bilgi paylaşımı ve bilgi yönetimi anlamında ciddi bir sorun teşkil etmekte ve kamu kurumlarının etkin ve verimli bir şekilde çalışmasını engellemektedir.

Silo yapılarında her silo kendi çıkarlarını korumak için uğraş vermektedir. Silolar arasında iletişim ve iş birliği eksikliği söz konusudur. Bazı silolar aynı işletme fonksiyonları için farklı formlar hazırlayıp farklı işlem uygulamaktadır (Sessoms, 2020). Bu durum daha fazla tecrübe ve bilgiye sahip kıdemli çalışanların sahip oldukları bilgileri paylaştıklarında güç kaybı yaşayacaklarına olan inançlarından kaynaklanabilmektedir (Contu ve Willmott, 2003). Çalışanların güç kaybetme konusundaki düşüncelerinden ötürü bilgiyi paylaşma konusundaki isteksizlikleri ise örgütlerde güvensizlik ortamı oluşturmaktadır. Bireyler örgüte bağlılığını kaybetmiştir ve gruplar arasında bir birliktelik yoktur. Örgütte paylaşılan ortak bir vizyon yoktur. Dolayısıyla zamanla örgüt reaktif bir hale gelir ve her işte hiyerarşik onay beklenir. Örgüt genelinde en mutsuz olanlarda orta kademedeki yöneticiler olur. Çünkü onlar yöneticilik görevinden ziyade daha çok üst ile alt kademe arasında haberleşmeyi sağlayan bir rolü yerine getirmeye çalışırlar (Ensor, 1988: 16).

Silo sendromunun örgüt içinde yol açtığı diğer sonuçlar: performans düşüklüğü, müşteri istek ve beklentilerinin karşılanamaması, değer zinciriyle bağlantılı darboğaz zorlukları, müşteriler için kaliteli hizmet sunulamaması, işveren ve çalışanların sözleşmeden doğan yükümlülüklerini yerine getirememesi şeklinde sıralanabilir (Mohapeloa, 2017: 1013).

SİLO LİDERLİK

Silolar kendi uzmanlık alanları dahilinde oldukça yetkin ve becerikli olup iyi işler üretme yeteneğine sahiptirler. Diğer birimlerden kendi verimliliklerini etkileyebilecek ve sınırlandırabilecek engellere karşı korunaklıdırlar (Briody ve Erickson, 2014). Tanımlanmış çalışma alanları içinde uzmanlaşmayı sağlarlar. Çalışanlar arasında derin bir sosyalleşme ve etkileşim duygusu geliştirirler (Hirsch, 2018). Silolar etkin ve verimli çalışmak için yüksek derecede kümelenmiş fonksiyonel gruplardır. Ancak çoğu örgütteki asıl sorun bu silolar arasındaki bağlantının kesilmiş olması, bir bilginin çok yavaş bir diğeriyle paylaşılması ya da hiç paylaşılmamasıdır (Caley, 2018). Özellikle dış çevresel değişimlere karşı cevap olarak silolar arasında paylaşım, koordinasyon ve iş birliğini içeren bir eylemde bulunulması gerektiğinde silo sınırları ve silo zihniyeti çözülmesi gerekli bir sorunu teşkil etmektedir (Briody ve Erickson, 2014: 24). Silo zihniyetinin en büyük zayıflığı da işletmenin işleyişini istikrarsızlaştırmasıdır (Syverson, 2011).

Silo zihniyeti ve bu zihniyet sonucunda oluşan silo sendromu ile ilgili literatür incelendiğinde silolardan kaynaklı sorunlara birçok çözüm geliştirildiği görülmektedir. Geliştirilen çözümlerin, yapısal değişiklikleri (Ensor, 1988; Vermeulen, Puranam ve Gulati, 2010; Briody ve Ercikson, 2014; Hirsch, 2018), bilgi yönetim uygulamalarını (Brunded, 2006), etkileşimi teşvik edecek mekânsal düzenlemeleri (Thomas ve Hern, 2006), insan kaynakları uygulamalarını (Forsten-Astikainen vd., 2017), işbirlikçi örgüt kültürünü (Caley, 2018), bilgi teknolojisi yatırımlarını (Bannister, 2001) veya inovatif faaliyetleri (Bannister,2001; Cash, Earl ve Morison, 2008; Briody ve Ercikson, 2014; Sessoms, 2020) içerdiği görülmektedir. Hangi çözüm olursa olsun öncelik ise silolardaki sorunların kaynağını bulmaktır.

Etkili ve verimli çalışmak için yüksek derecede kümelenmeye ihtiyaç duyan ve aslında işlevsel olan silolardan kaynaklı sorunların ana nedeni, silolar arasındaki bağlantının, iletişimin kesilmesi, güven eksikliği ve bilgi akışının çok yavaş ya da hiç olmamasıdır. Kendi yönetim ekibini, yeteneğini içeren ve motivasyonu olmayan veya diğer örgüt birimleriyle çalışma hatta iletişim kurma arzusu olmayan birimler için silo zihniyeti önemli bir sorundur (Gyrd-Jones vd., 2013). Dolayısıyla oluşan silo sendromlarını ortadan kaldırmak için yapılması gereken çoğu zaman önemli yararları olan siloları ortadan kaldırmak değil, siloları etkin bir şekilde birbirine bağlamaktır (Caley, 2018). Hirsch (2018) de benzer şekilde siloları yıkmak yerine bu yapıların olumlu yönlerinden faydalanıp olumsuzluklarını elimine etmek gerektiğini ifade etmektedir. Siloları ortadan kaldırmak yerine neden oldukları iş birliği eksikliği, iletişimsizlik ve güvenin azalması gibi sorunları ele alıp çözümler üretilmelidir. Farklı departmanlarda çalışanlar arasında ortak temas noktaları bulmak, farklı yetenekleri biraraya getirmek ve aralarındaki bilgi akışını hızlandıran networkler oluşturmak etkili bir yaklaşım olacaktır. Bu şekilde uzmanlaşmış birimler veya departmanlar organizasyon içinde benzersiz işlevlerini korurlar. Bu yaklaşım doğrultusunda etkili liderliğin silolar arasında karşılıklı iş birliğini ve iletişimi sağlamaya yönelik iyi bir çözüm olacağı ifade edilmektedir (Brunded, 2006). Mengi ve Özgül (2018) de siloların örgütlerde ortak bir amaç yaratılması ile engellenebileceğinin ve bunun yolunun da etkili ve verimli bir koordinasyonun sağlanması ile mümkün olabileceğini dile getirmektedir.

Örgütlerde etkili bir koordinasyonun sağlanmasında ön plana çıkan kritik unsur liderliktir. Liderler kişilerarası iyi iletişim kurma, çalışanları aynı amaç doğrultusunda birlikte çalışmak için ikna etme, çalışanları motive etme, etkili organizasyon yapısı oluşturma, iş birliğini teşvik eden, güçlü, paylaşılan bir örgüt kültürü oluşturma faaliyetleri ile örgütlerde oluşan silo sendromunun zararlı etkilerini ortadan kaldıracırlar.

Silolar arası liderlik ile örgütte belirli süreliğine çapraz fonksiyonlu takımlar kurarak siloların kendi yapıları içinde sunduğu uzmanlaşmadan, iyi tanımlanmış iş yapılarından, çalışanları arasında geliştirdiği etkileşimden yani siloların yararlarından en üst düzeyde faydalanmak mümkün olabilmektedir.

Silo liderlik ile fonksiyonlar arası iş birliği sağlanır, uzmanlaşma ve işbölümü sayesinde işlerin farklı birimler tarafından tekrar yapılması önlenir, verimlilikte süreklilik sağlanır, bilgiler depolanır, maliyetler azaltılır, işlerin tamamlanma hızı artar, katılım sağlanır ve güven ortamı inşa edilir (Caley, 2018). Ensor (1988: 16) da silo liderlik ile örgütsel amaçlar doğrultusunda yeni bir vizyon geliştirileceğini, bu vizyonun etkin bir şekilde çalışanlarla paylaşılması neticesinde örgütte birlik ve beraberliğin sağlanacağını, değişimler için gerekli enerjinin üretileceğinin mümkün olduğunu ifade etmektedir.

Değişim için güçlü vizyon sahibi liderler ile adım adım silo zihniyetini yıkmanın aşamaları şu şekilde sayılabilir:

1. Silolar arasında ortak bir vizyon oluşturma (Bannister, 2001; Caley, 2018): Mevcut silolar kaynakları israf etmekte, üretkenliği azaltmakta, amaçlara ulaşılmasına engel teşkil etmekte ve dolayısıyla örgütleri harap etmektedir. Patrick Lencioni bu noktada liderlere eski davranışsal sorunları terk ederek siloları yıkmalarını ve örgütün merkezinde bulunan bağlamsal sorunları ele almalarını tavsiye etmektedir. Liderler bir ekip kurmalı ve örgütlerin uzun vadeli amaçları, bölüm amaçları ve temel girişimleri hakkında geniş düzeyde katılımı sağlamalıdır. “Benim bölümüm” zihniyetinin yerini “örgütümüz” zihniyetinin alması tüm çalışanlara aktarılmalı ve çalışanlar güçlendirilmelidir.

2. Ortak amaca ulaşmak için çalışma: Örgüt içinde ve diğer sektör kurumlarıyla bilgi paylaşımı kültürünü talep eden ve ödüllendiren yüksek kaliteli sektör liderliği, iyi bilgi yönetiminin kilit unsurudur (Bundred, 2006: 125). Liderler örgütün başarılı, sürdürülebilir sonuçlar elde etmesi için hayati önem taşıyan güçlü bir amaç etrafında tüm çalışanları birleştirici olmalı ve ortak amaçlara ulaşmak yönünde onları isteklendirmelidir. Çalışanların bireysel olarak amaçlara ulaşılması noktasında nasıl bir etki yaratabileceklerinin farkında olmaları sağlanmalıdır. Örneğin tüm örgüt tarafından paylaşılan “piyasadaki güvenilirliğimizi yeniden inşa etmeliyiz” gibi bir amaç geliştirilmesi ve bu amacın gerçekleşmesi için 6 ay 1 yıl gibi sınırlı bir zaman aralığı tanınması silolar arasında iş birliğini güçlendirerek silo sendromuna bir çözüm sunabilir (Lencioni, 2006).

3. Motive ve teşvik etme: Başarılı bir lideri gerçekten tanımlayan şey, çalışanlarının her birini hangi temel bileşenlerin motive ettiğini ve bunu geniş bir kitleye nasıl etkili bir şekilde iletebileceğini bilmesidir. Ortak amaç belirlendikten sonra lider tüm çalışanları buna göre teşvik etmelidir. Örneğin, ortak amaç örgütün itibarını yenilemekse, amaçlardan biri üretilen ürünlerin kalitesini artırmak olabilir. Amaç ürünün kalitesini artırmaksa, istenen bu sonucu en üst düzeye çıkarmak için çalışanlar için çeşitli teşvikler geliştirilmelidir. Ürün geliştirmedeki bir kişi, son tarihte hataları azaltmak için bir teşvik alabilir; müşteri hizmetleri temsilcisi ise müşteri memnuniyetini artırmaya yönelik bir teşvik alabilir. Teşvikler çalışanları motive ederek uzun bir yol kat edilmesini sağlayacaktır; ancak gerekli olan her şey bu değildir. Liderler motivasyonun bireysel gelişime yatırım, paylaşılan olumlu teşvik sözcükleri gibi çok çeşitli taktikleri kapsadığını hatırlamak zorundadır. Motivasyon için uygulanan tüm taktikler “bu benim işim değil” tutumundan kaçınmak, takım çalışması ve en önemlisi üretkenliği teşvik etmek amaçlı tasarlanmıştır.

4. Yürütme ve ölçme: Liderlerin ulaşılması gereken amaç ve hedefleri tanımladıktan sonra bunların doğru bir şekilde ölçülmesi önem taşımaktadır. Liderler ve oluşturdukları ekibi, ortak amaca ulaşılabilmesi için bir zaman çerçevesi oluşturmalı, başarı kriterlerini belirlemeli ve belirli görev ve sorumlulukları yönetim ekibinin diğer üyelerine devretmelidir. Yetkilendirme ve hesap verebilirlik ana unsurlardır. Ayrıca ekip çalışması ve sürekli iş birliği oldukça önemlidir.

5. İş birliği yapma ve oluşturma. Liderler, işbirlikçi çalışma uygulamalarını desteklemeli ve sorunların çözümünde bireysel yaklaşımları eleştirmelidir (Brundred, 2006; Caley, 2018). İş birliği kültürünü geliştirme, başarılı ve üretken bir ekip oluşturmanın kilit unsurlarından bir tanesidir. Örgütlerde bilgi alışverişi ve iş birliği oldukça değerli, paha biçilemez faktörlerdir. İşbirliğini, bilgiyi, yaratıcılığı ve güveni sağlamak için yönetimlerin gereksiz uzun ve sık toplantıları azaltması, erişilebilir ve küçük toplantı odaları oluşturma, departmanlar arası bir eğitim sistemi uygulaması ve dış departmanlardan yapıcı geri bildirimleri teşvik etmek için çalışması önerilmektedir.

Bu kapsamda güçlü bir vizyona sahip silo liderler etkili iletişim becerileri ile çalışanların da değişime ihtiyacı olduklarını onlara inandırarak, değişime öncülük ederek silo yapılarını bozar ve daha etkin ve verimli işleyen örgüt yapılarının oluşmasını sağlayabilir.

Herhangi bir organizasyonda, tüm çalışanların aynı yönde şiddetle kürek çekmesinden daha güçlü bir şey yoktur (Caley, 2018). Bu gücü sağlamak, çalışanların motivasyonu ve bağlılığını uzun yıllar devam ettirebilmek için de liderlik zaruri bir ihtiyaç olmaktadır. Silo liderler, kurumsal başarı için çok önemli olan silolar arası bağlantı ve karşılıklı bağımlılığı yaratmak için çalışanları harekete geçirebilecektir. Örgütlerde çalışanlar zamanla sürdürülebilirliğin, başarının ve büyümenin yalnızca kendi silo yapıları içinde gerçekleştirilebileceğine inanmaya başlarlar ve başkalarının konfor alanlarına girmesini engellemek için çalışırlar. Silo liderler bu durumda çalışanlara silo zihniyetinin kendi kendini yok eden doğasını görmelerine yardımcı olacak ve onlara bunu sabırla ve mantıklı bir şekilde öğretebilecektir (Lannom, 2016).

DİJİTALLEŞMENİN YARATTIĞI ORTAMDA SİLO LİDERLİK

Günümüzde bilgi, iletişim ve teknoloji alanında yaşanan hızlı ilerlemelerin sonucu gelişen dijital dünyada müşteri gereksinim ve istekleri de oldukça hızlı değişmektedir. Müşteri memnuniyetini sağlama önceliği olan işletmeler bu süreçte ya dijital dönüşümü başarıyla gerçekleştirip varlıklarını korumaya devam edecekler ya da piyasadaki silinip gideceklerdir. Teknolojilerinde, iş yapma süreç ve işlemlerinde, organizasyon yapılarında, kültürlerinde dijital dönüşüme uyumlu değişiklikleri hızlı bir

şekilde yerine getirebilen işletmeler rekabette avantajlı konuma yükseleceklerdir. Rekabette avantajı sağlayacak hızdan kastedilen sadece işlerin daha kısa sürede yapılması olmayıp örgüt içindeki birimler arasındaki koordinasyonun hızlı bir şekilde sağlanmasıdır. Ancak silolarda faaliyet gösteren örgütler için bu durum oldukça karmaşık ve zordur.

Silolar, kendi rutin uzmanlık alanlarında iş üretme yeteneğine sahip olup kendi işlerini yapma konusunda hem yetkin hem de beceriklidirler. Verimliliklerini sınırlayabilecek diğer birimlerden gelen dikkat dağıtıcı unsurları azaltmaya yardımcıdırlar. Ancak silolar arasında paylaşım, koordinasyon ve iş birliğini içeren, özellikle dış çevresel değişime yanıt olarak eylem gerektiğinde, silo yapıları çözülmesi gereken bir sorun haline gelir (Briody ve Erickson, 2014). Örgütlerin çevik olması gereken önemli değişim zamanlarında, silolar büyüme ve kârlılığa giden etkili bir yol yaratmanın önündeki inatçı engeller olmaktadır. Bir örgüt yeni bir dijital platforma geçmek istediğinde daha önce ya hiç birlikte çalışmak zorunda kalmamış ya da çalışmayı denememiş silolar değişimi yavaşlatmaktadır (Ribeiro vd., 2016). Örgüt içi ve dışı faktörlerin etkisiyle yaşanan değişimlerde yönetsel ve kültürel kısıtlamalara değinmeden yalnızca teknolojiye odaklanmak örgütlere başarıyı getirmeyecektir (Bundred, 2006).

Bu kapsamda silo liderler güçlü organizasyonlar yaratır. Silo liderler, örgütteki mevcut iş ve süreçleri, değişime öncülük ederek, etkinliği ve verimliliği artıran teknoloji girişimleri ile yenileyerek ve bu yeniliği tüm örgüt bünyesine entegre ederek silo yapılarından kaynaklı olumsuzlukları minimize edebilir. Pandemi sürecinde yüz yüze iletişimin yerini alan dijital ortamlara öncülük ederek, çalışanların yer aldığı sosyal medya grupları oluşturmak suretiyle dijital çağın gerekliliklerini yerine getirip dijital anlamda kontrolü elde tutarak oluşabilecek iletişim sorunlarının önüne geçebilir. İşyerleri dışında bilgisayar ve diğer iletişim araçları ile evden veya uzaktan yeni çalışma modellerinden kaynaklı oluşabilecek silo sendromunun olumsuz etkilerini minimize edebilir. Silo liderlik, iyi bir strateji ve güçlü bir uygulama ile iş süreçlerini ve çalışanlar ve bölümler arası ilişkileri etkin bir şekilde yöneterek örgüt bünyesinde iş birliği ruhunu besleyerek birlik ve beraberliği sağlayabilir. "Birlikten kuvvet doğar" atasözünde de belirtildiği gibi silo liderler aracılığıyla yaratılan dayanışma ortamında örgütler her türlü zorluğun üstesinden gelir, işlerinde kaliteyi yakalar ve başarı onlar için kaçınılmaz olur.

SONUÇ

Değişim rüzgarlarının sert estiği, belirsizliklerin yaşandığı, istikrarsızlığın arttığı günümüzde, örgütlerde bilgi paylaşımında yaşanan sorunlar, isteksizlikler, iletişim ve iş birliği eksiklikleri neticesinde ortaya çıkan silo sendromu, kıt kaynakların boşa harcanmasına, verimliliğin azalmasına neden olmaktadır. Silo sendromu örgütlerin başarıya ulaşmasındaki en büyük engellerden birini teşkil etmektedir. Amerikan Yönetim Derneği (AMA), yöneticilerinin %83'ünün şirketlerinde siloların bulunduğunu belirtmektedir ve şirketlerinde siloların bulunduğunu ifade eden yöneticilerin de %97'sinin bu siloların işletmeleri üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğuna inandığını vurgulamaktadır (Lannom, 2016).

Bu çalışma kapsamında siloların ne anlam ifade ettiği, örgütlerde ne gibi sorunlara yol açtığı, ortaya çıkan sorunların nasıl çözülebileceği sorularının cevaplarına yer verilmiştir. Yapılan literatür taraması neticesinde silolar arası etkin liderler sayesinde siloların yarattığı olumsuzlukların önüne geçilebileceği ifade edilmiştir. Lannom'ın (2016) da dile getirdiği gibi eğer örgütler iş verimliliğini ve etkinliğini yönetmek için temel bir yol gösterici ilke olarak örgütlerde çapraz gruplar arasındaki girişimleri başlatacak çapraz grup liderlerine yani silolar arası liderlere olan ihtiyaçları görmez iseler silo sendromları örgütlerin sürdürülebilirliği için en büyük tehditlerden biri olmaya devam edecektir. Örgütlerde silo yapılarını yıkmanın oldukça zor ve maliyetli bir iş olduğunun anlaşılmasına karşın silo liderler sayesinde silo sendromunun çalışanlar ve örgütler için daha zararlı sonuçlar doğurmasının önüne geçilebilecektir. Sosyal ilişkileri iyi olan, belirlediği strateji ve izlediği yol ile karşılaştığı sorunlara uygun çözümler üreten, anlaşmazlıkları ortadan kaldıracı, güven ortamı yaratan, iş birliğinin önemini vurgulayan silo liderler ile silo zihniyeti yok edilebilecektir. Silo liderlik ile işbirlikçi çalışma uygulamalarının desteklenmesi, bireysel yaklaşımların eleştirilmesi suretiyle bilgi paylaşımını teşvik eden örgütsel kültürün inşası silo sendromunun oluşmasını engelleyebilecektir. Dijital dönüşümün gerektirdiği kültürel değişimin gerçekleştirilmesi için silo liderlik ile sorunlara etkili ve uzun vadeli çözümler bulunabilecektir.

Günümüze kadar yapılan çalışmalar incelendiğinde silo sendromu kavramının yabancı literatürde oldukça fazla sayıda çalışmada ele alınmasına rağmen yerli literatürde yeterince ele alınmadığı ve silo liderlik kavramına ilişkin ise yerli literatürde konuyla ilgili yapılmış bir çalışmaya rastlanılmamış olması çalışmanın özgünlüğünü ortaya koymaktadır. Birçok kurum ve kuruluşun başarıya ulaşması önündeki büyük engellerden biri olan silo sendromuna ve yol açtığı sorunlara çözüm olarak silo liderlik kavramına yönelik bu kapsamlı çalışmanın gelecek çalışmalara ışık tutacağı ve diğer akademisyenlere öncülük edeceği düşünülmektedir. Ayrıca bu çalışma ile yönetim kademesinde bulunan çalışanlar için silo sendromuyla nasıl başa çıkabileceklerine dair yararlı bilgiler sunulmaktadır.

Bunun yanı sıra çalışmanın bazı sınırlılıkları mevcuttur. Öncelikle çalışma literatür taraması şeklinde olup teorik bir çalışmadır. Yerli alan yazında, silo sendromu ile ilgili yazılmış az çalışmaya rastlanmış olması ve silo liderliğe dair kavramsal temelin olmaması bir eksiklik olarak görülmüştür. Bu çalışma ile silo liderlik kavramsal temelinin atılmış olduğu ve literatürdeki boşluğu dolduracağı düşünülmektedir. Silo liderlik uygulamaları ile silo sendromunun etkilerinin azaltılacağı görüşü dile getirilmektedir. Bu konuda yapılmış nicel veriye dayalı bir bilgi sunulmamaktadır. Bu çalışmanın bazı sınırlılıkları olmasına rağmen yine de diğer çalışmalar için bir başlangıç noktası olacağına inanılmaktadır. Konuyla ilgili geliştirilecek bir ölçek yardımıyla çeşitli sektörlerde uygulanacak ampirik çalışmalar sayesinde örgütlerde silo sendromunu ortadan kaldıracak etkili yöntemlerin geliştirilebileceğine ve literatüre katkı sağlanacağına inanılmaktadır.

KAYNAKÇA

Altınay, A., Mercan N., Aksanvar, Y. ve Sert, S. (2012). İşletme körlüğü, silo sendromu ve çözüm önerisi olarak örgütsel zeka. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 13-19.

AME Study Group on Functional Organization (1988). Organizational renewal—tearing down the functional silos, *Target*, 4-14. https://www.ame.org/sites/default/files/target_articles/88q2a1.pdf.

Bannister, F. (2001). Dismantling the silos: extracting new value from IT investments in public administration, *Information Systems Journal* (2001) 11, 65–84.

Bianca, A. (2020, 11 Haziran). What do silos mean in business culture?, Erişim adresi <https://yourbusiness.azcentral.com/silos-mean-business-culture-3448.html>.

Briody, E.K. and Erickson, K.C. (2014). Success despite the Silos: System-wide innovation and collaboration, *International Journal of Business Anthropology*, ??

Bundred, S. (2006). Solutions to Silos: Joining up knowledge, *Public Money and Management*, 26(2), 125-130.

Caley, N. (2018). Breaking down silos or in the least, getting them to bend!, Erişim adresi <https://iofmmstatic.s3.amazonaws.com/uploads/sites/4/2018/11/Breaking-Down-Silos.pdf>.

Cash, J.I., Earl, M.J. and Morison, R. (2008). Teaming up to crack innovation and enterprise integration, *Harvard Business Review*, November, 1-11.

Cilliers, F. and Greyvenstein, H. (2012). The impact of silo mentality on team identity: An organisational case study. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 38(2), 1-9.

Contu, A. and Willmott, H. (2003). Re-Embedding Situatedness: The Importance of Power Relations in Learning Theory. *Organization Science*, 14(3), 283-296. DOI: 10.1287/orsc.14.3.283.15167.

DeAngelis, S. (2013). Silos are Bad for Business. Erişim adresi <https://www.enterrasolutions.com/blog/silos-are-bad-for-business/>, 13 September 2013.

Diamond, M., Allcorn, S. and Stein, H. (2004). The surface of organizational boundaries: a view from psychoanalytic object relations theory, *Human Relations*, 37(1), 31-51.

Ensor, P.S. (1988). The Functional Silo Syndrome. *Target*, Spring 1988, 16 (one page overview).

Forsten-Astikainen, R., Hurmelinna-Laukkanen, P., Lämsä, T., Heilmann, P. and Hyrkäs, E. (2017). Dealing with organizational silos with communities of practice and human resource management. *Journal of Workplace Learning*, 29(6): 473-489.

Galoppin, L. (2014). The wisdom of silos. Erişim adresi <http://www.reply-mc.com/2014/06/29/the-wisdom-of-silos/>, 29 June 2014.

Gleeson, B. (2017). 5 Ways to destroy the pesky silos in your organization. Erişim adresi <https://www.inc.com/brent-gleeson/5-ways-to-destroy-the-pesky-silos-in-your-organization.html>.

Gürçay, G. (2019). *Örgütsel körlük, silo sendromu ve örgüt iklimi ilişkisi: İnşaat sektöründe bir araştırma*. İstanbul Gelişim Üniversitesi Doktora Tezi, İstanbul.

Greenberg, J. and Baron, R.A. (2003). *Behavior in organizations*. (8th edn.). Thousand Oaks: Upper Saddle River.

Gyrd-Jones, R. I., Helm, C. and Munk, J. (2013). Exploring the impact of silos in achieving brand orientation. *Journal of Marketing Management*, 29(9), 1056-1078

Hirsch, J. (2018, 23 February). Don't break down silos, bend them. Erişim adresi <https://www.tlnt.com/dont-break-down-silos-bend-them/>.

Mengi, B.T. ve Özgül, B. (2018). İşletme körlüğü ve çözüm önerisi olarak güvenilir danışman "iç denetim". *Muhasebe ve Denetim Bakış*, 54: 125-128.

Mohapelo, T. (2017). Effects of silo mentality on corporate ITC's business model. *PICBE Proceedings of the 11th International Conference on Business Excellence*, 1009-1019.

Lannom, J. (2016). People first in action: the cure for silo sickness. Erişim adresi <https://thinkpeoplefirst.com/wp-content/uploads/2016/08/People-First-In-Action-The-Cure-For-Silo-Sickness-White-Paper.pdf>.

Lencioni, P. (2006). *Silos, Politics and Turf Wars*, Jossey-Bass.

Ribeiro, F., Giacomani, A. and Trantham, M. (2016). *Dealing with market disruption-Seven strategies for breaking down silos*, Strategy & www.strategyand.pwc.com.

Sadowsky, J. (2014). Silos and systems thinking. Erişim adresi <http://www.johnsadowsky.com/silos-and-systems-thinking/>.

Serrat, O. (2017). *Bridging organizational silos*, Knowledge Solutions. Asian Development Bank pp.711-716.

Sessoms, G. (2020, 11 Haziran). What are organizational silos?, Erişim adresi <https://yourbusiness.azcentral.com/organizational-silos-8237.html>.

Sullivan, L. (2012). What to do with all that data?, MediaPost, 14 March 2012.

Syverson, C. (2011). What determines productivity?. *Journal of Economic literature*, 49(2), 326-365.

Thomas, J.A. and Hern, G. (2006). *The organization and architecture of innovation: managing the flow of technology*, Burlington, MA: Elsevier.

Vermeulen, F., Puranam, P. and Gulati, R. (2010). Change for change's sake. *Harvard Business Review*, June, 71-76.