

SİLO LİDERLİĞİ KAVRAMI ÜZERİNE TERMINOLOJİK BİR İNCELEME

A TERMINOLOGICAL STUDY ON THE CONCEPT OF SILO LEADERSHIP

Hakan Kara¹, Emine Oyur², Serpil Gül Ersöz³

¹Doç. Dr., Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Kütahya Sosyal Bilimler MYO, hakan.kara@dpu.edu.tr, Orcid: 0000-0001-9480-4904.

²Dr. Öğr. Üyesi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Kütahya Sosyal Bilimler MYO, emine.oyur@dpu.edu.tr, Orcid: 0000-0002-2002-8954.

³Dr. Öğr. Üyesi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Kütahya Sosyal Bilimler MYO, serpil.gulersoz@dpu.edu.tr, Orcid: 0000-0003-3580-8280.

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler

Terminoloji, Silo, Liderlik, İş körlüğü, Silo sendromu, Silo liderliği

Jel Kodları:

D20, D23.

Makale Geçmişi:

Geliş Tarihi: 20 Mart 2023

Kabul Tarihi: 03 Mayıs 2023

ARTICLE INFO

Keywords

Terminology, Silo, Leadership, Work blindness, Silo syndrome, Silo leadership.

Jel Codes:

D20, D23.

Article History:

Received: 20 March 2023

Accepted: 03 May 2023

ÖZET

Bu çalışmada, farklı anlam ve içeriklere sahip kavramların, yeni bir kavramın oluşmasındaki katkıları betimlenmiştir. Silo ve liderlik kavramlarının anlam ve içerik kökenlerine bakılarak, silo liderliği gibi yeni anlam ve içeriklere sahip bir kavramın oluşumuna dikkat çekilmiştir. Silo liderlik kavramı, kökenlerinde bulunan farklı kavramların ötesinde bir yönetsel uygulama olarak ele alınmış ve içeriğini oluşturan iş körlüğü ve silo sendromu kavramları da betimlenmiştir. Nitel bir değerlendirme özelliği olan çalışmada, yerli alanyazında sınırlı araştırma olmasına karşın, yerli ve yabancı alanyazın ile paralellik kurularak kuramsal temeller oluşturulmuştur. Ulaşılabildiği kadarıyla alanyazınlarda, terminolojik olarak açıklayıcı araştırmaların bulunmaması, bu çalışmanın yapılmasında etken olmuştur. Öte yandan, kendisini oluşturan kavramları anlamadan, bir kavramın ne anlatmak istediğini anlamamanın zor olabileceği düşüncesi de, bu çalışmanın çıkış düşüncesini oluşturmuştur. Çalışmanın, gelecekteki araştırmaları terminoloji üzerinden çalışma yapmaya özendirileceği öngörülmektedir.

ABSTRACT

In this study, the contributions of concepts with different meanings and contents to the formation of a new concept are described. By looking at the meaning and content origins of the concepts of silo and leadership, attention is drawn to the formation of a concept with new meaning and content such as silo leadership. The concept of silo leadership is considered as a managerial practice beyond the different concepts in its origins, and the concepts of job blindness and silo syndrome that make up its content are also described. In the research, which has a qualitative evaluation feature, the theoretical foundations were established by establishing parallels with domestic and foreign literature, despite the limited research in the domestic literature. The lack of terminologically explanatory studies in the literature, as far as it can be reached, has been a factor in conducting this research. On the other hand, the idea that it may be difficult to understand what a concept means without understanding the concepts that make up the concept itself was the starting idea of this research. It is foreseen that this research will encourage future researches to work on terminology.

Atf vermek için / To cite: Kara, H., Oyur, E. ve Ersöz, S. G. (2023). Silo liderliği kavramı üzerine terminolojik bir inceleme. *Dumlupınar Üniversitesi İİBF Dergisi*, 11, 14-20. DOI: 10.58627/dpuiibf.1268136



Terminolojide yer alan herhangi bir kavram, varlığını anlatma amacı taşımaktadır. Ancak, hiçbir kavram, terminolojide tekil bir biçimde yer almamaktadır. Onun varlığının oluşmasına kaynaklık eden farklı kavramlar söz konusudur. Farklı kavramlardan yeni kavramlara ulaşılmasında en belirgin katkılar, bilim insanları tarafından yürütülen araştırmalar aracılığıyla gerçekleşmektedir. Silo liderliğinin kökenlerinde farklı kavramlar yer almaktadır. Bu nedenle, kavramın özgün terminolojisinin ayrıntılı bir biçimde ele alınması gerekliliği ön plana çıkmaktadır. Dolayısıyla, söz konusu terminolojide yer alan farklı kavramların katkısı son derece önemlidir. Kanımızca, farklı kavramların içeriğinin ne anlatmak istediğini anlamadan, terminolojide yer alan yeni kavramın içeriğinin veya anlatmak istediğinin tam olarak anlaşılmasında zorluklar çekilebilecektir. Yine kanımızca bu zorluk, terminolojik bir eksikliklerdir. Yeni bir kavramın ne anlatmak istediğinin anlaşılmasını zorlayacaktır. Bilim, ancak farklı kavramlara ve araştırmalara yapılan atıf ve göndermeler ile alanyazın zenginleşir ve gelişir. Bu durum, sinerjik bir etki ile diğer araştırmaların olacağına şimdiden bir öngörüdür. Öte yandan, farklı kavramların ve/veya farklı kavramların sinerjisi ile yeni kavramların varlıklarına yaptıkları göndermeler alanyazında bir karmaşıklığa neden olacağı eleştirisi düşünülebilir. Karmaşıklık eleştirisi, kabul edilebilirlik sınırları içerisinde kendisine yer de bulabilir. Ancak, örgütler ve gelişme süreçlerinin beraberinde getireceği sorunsallığını anlamak ve çözümler getirmek yeni kavramlara olan gereksinimin varlığını zorunlu kılmaktadır. Bu değerlendirmeler terminolojik olarak silo liderlik kavramı ve varlığını oluşturan diğer kavramların kökenleri için de geçerli olacaktır. Terminolojik olarak nitel dayanaklı yerli ve yabancı alanyazın odaklı bu araştırma, kavramların kökeninde neler olduğunu betimlenmesi amacıyla, silo liderlik kavramı üzerinden tartışmaktadır.

1. TEORİK ARKA PLAN

Alanyazında genel geçerliliği kabul edilmiş kavramların, özellikle silo ve liderlik gibi iki farklı kavramın bir araya gelmesi ile oluşan silo liderlik kavramının nasıl oluştuğunu ve kökenlerini tartışmak, yeni kavramların nasıl oluştuğunu ve içeriğini anlamada dayanaklar sunabilir. Çünkü kavramsal bir bütünlük içerisinde düşünüldüğünde, yeni kavram diğer bir anlam taşımaktadır. Dolayısıyla, yeni kavramın kökenleri de farklılık gösterecektir. Söz gelimi silo liderliği, bir bütünlük içerisinde diğer anlamlara gönderme yapmaktadır. Bu yüzden silo liderliği, iş körlüğü, silo sendromu gibi kökenlerinde bulunan diğer kavramlara dikkat çekilerek anlaşılmalıdır. Ancak burada kökenlere sınır çizmek istenilmemektedir. Yeni kavramın kökenlerine inmek de gerekecektir. Söz gelimi iş körlüğü, silo sendromu kavramları da, iki farklı kavramın bir araya gelmesi ile oluşmuştur. Bu durumda iki farklı kavramında kendi içerisinde anlaşılması gerekmektedir. Ancak kavramların ilk oluşumu fonoloji, morfoloji vb. ayrımlara dayanması, araştırmanın hacmini genişleteceği için böylece ayrımlar, araştırmanın doğal sınırlılığı olarak kabul edilmelidir. Bu yüzden araştırma sadece kavramların alanyazında anlatmak istedikleri üzerinedir.

2. ARAŞTIRMANIN PLANI

2.1. Amaç

Farklı anlam ve içeriklere sahip kavramların, yeni bir kavramın oluşmasına nasıl katkıları olduğunu araştırılması amaçlanmıştır. Farklı anlam ve içeriklere sahip olan kavramların yeni anlam ve içeriklere sahip bir kavramın oluşumundaki rollerine dikkat çekilmek istenmiştir. Amaca ulaşmak için silo liderliği kavramı üzerinden terminolojik olarak araştırma yapılmıştır. Yerli ve yabancı alanyazında ulaşılabildiği kadarıyla, terminolojik olarak açıklayıcı araştırmaların izlenememesi, böyle bir araştırma yapılmasında önemli bir etken olmuştur. Öte yandan, kendisini oluşturan kavramları anlamadan, bir kavramın ne anlatmak istediğini anlamamanın zor olabileceği düşünülmüştür. Bu dayaklar, araştırmanın çıkışını ve diğer araştırmaları terminoloji üzerinden araştırma yapmaya özendirmek amacıyla da, oluşturmuştur.

2.2. Yöntem

Araştırma nitel araştırma yönteminin yönergeleri üzerine yapılmıştır. Yerli ve yabancı alanyazın üzerinden tarama modeli (google akademik) ile silo, liderlik iş körlüğü, silo sendromu ve silo liderliği kavramları araştırılmıştır. Nitel yöntem sürecinde Yıldırım & Şimşek'in (2018) aşağıda sıralanan doküman analiz aşamaları takip edilmiştir (Güzeler & Arkan, 2022, 1245).

- *Dokümanlara ulaşma:* Google Akademik arama motorundan yerli ve yabancı alanyazınlarda silo, liderlik, iş körlüğü, silo sendromu ve silo liderliği kavramları üzerine yapılan birinci el kaynaklara ulaşmaya çalışılmıştır.
- *Özgünlüğü denetleme:* Silo, liderlik, iş körlüğü, silo sendromu ve silo liderliği kavramları, yerli ve yabancı alanyazın üzerinden araştırılmıştır. Yabancı alanyazından erişilen İngilizce kaynakların, Türkçe çevirileri yapılmıştır.
- *Dokümanları anlama:* Alanyazınlardan erişilen kaynaklar karşılaştırılarak anlam farklılığı taşıyanlar ayrımlaştırılmıştır. Araştırma konusu kavramlar olan silo, liderlik, iş körlüğü, silo sendromu ve silo liderliği üzerinde bulunan kaynakların içeriklerinin karşılaştırmaları yapılmış ve anlamsal bütünlük sağlanılmaya çalışılmıştır.
- *Bulguların analizi:* Yukarı üç aşama kapsamında silo liderliği kavramını oluşturan silo ve liderlik kavramları, yeni bir kavram olarak silo liderliğinin içeriğini oluşturan iş körlüğü ve silo sendromunun kavramsal anlamları belirlenerek, araştırma için derlenmiştir.
- *Bulguları kullanma:* Alanyazınlardan ulaşılan birinci el kaynaklardan (kaynakça kısmında gösterilmiştir) elde edilen veriler, bulgular ve değerlendirmeler kısmının oluşturulmasında kullanılmıştır.

2.3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini yerli ve yabancı alanyazınlarda bulunan silo, liderlik, iş körlüğü, silo sendromu ve silo liderliği kavramları üzerine yapılan kaynaklar oluşturmaktadır. Ancak, araştırmanın örneklemini, Google Akademik arama motoru aracılığıyla ulaşılabilen ve nitel yöntemin dokümanları anlama aşamasındaki açıklamalar ile doğru orantılı olarak, seçilen kaynaklar oluşturmuştur. Diğer bir deyişle araştırmanın örneklemini, nitel olarak yerli ve yabancı alanyazından ulaşılabilen birinci el kaynaklar olan tekli veya çok yazarlı makalelerdir.

2.4. Sınırlılık

Yerli ve yabancı alanyazınlarda yer almış olmasına karşın ulaşılamayan lisansüstü çalışmalar, kitap, kitap bölümü, sempozyum, konferanslara vb. ait özet ve tam metinli bildiriler araştırmanın kapsamı dışında kalmıştır. Ulaşılamayan kaynaklar, araştırmanın sınırlılığını oluşturmuştur. Ayrıca, gelecekte silo liderliği üzerine yapılacak araştırmalar olacağı da bilindiği için, alanyazın evreninin sınırsızlığı ve ulaşılma zorluğu ana sınırlılık kapsamındadır.

3. BULGULAR VE DEĞERLENDİRMELER

Yerli ve yabancı alanyazından elde olunan silo, liderlik, iş körlüğü, silo sendromu ve silo liderliği kavramlarına ilişkin bulgular izleyen kısımda betimlenmiş ve değerlendirilmiştir.

3.1. Silo Liderliği Kavramının Anlam Kökenleri

Silo liderliği, silo ve liderlik gibi iki farklı kavrama dayanmıştır. Bu kavramlar kendi anlam ve içerik kökenlerinde farklı anlamlara sahiptir. Ancak bütünleşik olarak bir araya geldiklerinde, kendi anlamları dışında diğer bir anlamı olan yeni bir kavrama köken oluşturmuşlardır. Kendi anlamlarının neler olduğu terminolojik açıklamalarının yapıldığı alanyazından izlenebilmektedir.

İlk kavram olan silonun teknik özellikleri dikkate alınarak, uzun ve silindirik bir yapı olduğu betimlenmiştir (Altınay vd., 2012, 16). Ancak kavramın uygulamadan gelen işlevselliği göz önüne alındığında ise terminolojide; çiftlik hayvanları için yiyecek (tahıl, ot vb.) depolamak için kullanılan bir kule (Stewart, 2014, 6); hasattan sonra tahıl gibi ürünleri depolamak için kullanılan uzun, kendi kendine yeten silindirik yapı (Serrat & Serrat, 2017, 711-712); tarımdan elde edilen ürünleri korumak ve muhafaza etmek için kullanılan silindir şeklindeki yapılara verilen isim (Özgül & Mengi, 2018, 127); tarım ürünlerinin saklanması ve depolanmasında kullanılan silindirik biçimli ve tarım ürünlerinin dış ortamla bağlantısını kesen yapı (Yeşilyurt, 2021, 131); hasat sonrasında buğday, mısır gibi bakliyatları, çeşitli tahılları çevreden kaynaklı her türlü etkiden koruyan, dışarıyla bağlantısını keserek uzun süre bozulmadan kalmasını sağlayan uzun ve silindirik biçimli yapı (Doğan, 2022, 1504) veya bir füzeyi depolamak ve ateşlemek için kullanılan bir yer altı yapısı (Stewart, 2014, 6) gibi birbirine paralel betimlemeler izlenmektedir. Öte yandan, silo teknik olarak bir biçime gönderme yaptığı için anlam bütünleştirilmesi için silo mimarisi kavramının uygunluk, yerel optimizasyon ve düşük kısa dönem gibi hususlar nedeniyle yekpare bir tarzda belirlenmiş, tasarlanmış ve geliştirilmiş bir ürün veya hizmetin mimarisi (Brenner vd., 2005, 66) betimlemesine gönderme de yapılmıştır. Kanımızca bu betimlemelerde bulunan silo yapıların biçim ve işlevselliği dikkate alınarak, örgütsel davranış alanyazınında anlam bulan silo tipi yapıların anlam kökeni oluşturulmuştur. Bu kavramın destekleyicisi olarak, silonun biçimsel ve işlevsel özelliğine atıfta bulunarak, örgütler ve bölümlerinin diğerlerinden kopuk bir şekilde nasıl işlediği gösterilmeye çalışılmıştır. Bu anlamda tahıl silolarına atıfta bulunarak silo kavramını, örgütsel davranış disiplininde ilk kullanıma Ensor, P. (1988) olduğu bilinmektedir (Vestergaard, 2014; Alter, 2014, 2; Scott, 2020). Böylece kavramın, örgütlerin işlevsizliğini ve parçalanmasını ifade etmek amaçlı kullanılmaya (Doğan, 2022, 1504) ve örgütsel sorunların çeşitli şekillerini tanımlamada kullanılmak (Bannister, 2001, 66) ve birkaç bölüm veya ekip aynı örgütteki diğer çalışanlarla bilgi veya birikim paylaşmak istemediğinde ortaya çıkan bir tutum (Mohapeloa, 2017, 1009-1010) olmak üzere evrildiği söylenebilir. Yine kanımızca kavram, alanyazında kabul gördükçe evrilmesi de, genişlemiştir. Söz gelimi silo kavramı, sadece fiziksel bir yapı, örgüt ve/veya bölümü ifade etmemektedir. Aynı zamanda bir ruh hali, düşünce sistemi ve/veya sosyal grupların (Scott, 2020) davranışlarını ve/veya işleyişlerini anlamlandırmak ve/veya sorunların çözümünde de, bir çatı kavram olmuştur. Bu tür açıklamalar silo liderlik kavramının içeriğinin ve işleyişinin (ilerleyen kısımlarda bir bütün olarak silo liderliğin kökenlerinde bulunan diğer kavramlar olan iş körlüğü, silo sendromu da ayrıca değerlendirilecektir) nasıl geliştiği dolayısıyla, kökenlerinin (nasıl oluştuğu) düşünce dayanaklarını sunmaktadır. Öte yandan, aynı düşünce, ikinci bir kavram olan liderlik kavramı içinde söylenebilir.

İkinci kavram içerisinde lider ve süreç olarak liderliği ayırtlaştırmak gerekmektedir. Liderlik kavramı, silo kavramı gibi yeni bir kavram değildir. Alanyazında geçmişi bulunmakta ve terminolojik olarak üzerine zengin betimleyici araştırmalar bulunmaktadır. Araştırmanın hacmini ötelemeyen, kavrama bir gönderme yapmak gerekmektedir. Lider kavramı bir kişiye, liderlik ise bir süreç olarak, lider ve takipçilerinin eylemlerine gönderme yapmaktadır. Silo kavramı gerek teknik gerekse de içerik anlamı ile silo liderliğinin tasarımına gönderme yapan bir köken olarak değerlendirildiğinde, işleyişi için bir lider ve süreç olarak da liderlik kavramını gerekli kılmaktadır. Silo ve liderlik kavramları, bütünleşik olarak kendi anlamlarının dışında yeni anlamı olan silo liderliğinin kökenlerini oluşturmuştur. Her ne kadar silo liderliğin kökenine ilişkin gönderme yapan terminolojik dayanaklar izleyen kısımda anlatılmı ş olmasına karşın, yer gelmişken, siloyu bir sorun olarak gören ve örgütün genelinde olabilen bir yapılanma olduğunu şimdiden belirterek, lider ve sürecini örgütün geneline yaymak gerekmektedir. Bu yüzden silo liderliğin, süreç ve kapsamının sadece örgütün üst düzey liderliğine odaklanılmış bir kavram olmaması gerektiğini de, alanyazından öğrenilenler çerçevesinde vurgulamak gerekmektedir. Söz gelimi, bu düşünce ve belirtmeler destekleyicisi

olarak, alanyazından öğrenilenleri genel bir ayırım ve farklılaşma olarak belirtmek gerekecektir. Söz gelimi, liderliğin kıdemle veya çalışanın örgütün yapısı konumuyla hiçbir ilgisi yoktur, liderliğin unvanlarla hiçbir ilgisi yoktur; diğer bir deyişle, örgütsel bir unvana sahip olmak, beraberinde liderliği getirmeyeceği gibi, liderlik için sadece dışa dönüklük, karizmatik gibi özelliklere de gereksinim bulunamayabilir. Böyle olmuş olsaydı, karizma gibi özelliklere sahip olanlar direkt lider olurlardı (Kruse, 2013, 1).

3.2. Silo Liderliği Kavramının İçerik Kökenleri

Silo ve liderlik, silo liderliğin oluşmasındaki kavramsal kökenlerdir. Kökenlerin bir araya gelmesi ile farklı anlamı ve işleyişi bulunan, silo liderliği ortaya çıkmıştır. Anlam farklılığı ve işleyişini anlayabilmek, iş körlüğü ve silo sendromu gibi farklı kökenleri anlama gereksinimini de beraberinde getirecektir. Ancak alanyazında baskın şekilde işletme/örgüt körlüğünden bahsedilmektedir. Söz gelimi, alanyazında bir kavram birliğine gidilmediği kör nokta, dar vizyon, miyopi/uzacı görme anlamındaki; yönetsel miyopi, yönetim miyopisi, örgütsel miyopi, işletme körlüğü veya örgütsel körlük gibi kavramların olduğu izlenmektedir (Sabırlı, 2020, 23). Ancak, burada bir bütünü anlatan işletme/örgüt kavramlarından öte, işletme/örgüt içinde stratejik iş birimi temelinde spesifik olarak yapılan tek bir iş ve/veya işlere gönderme yaparak, iş körlüğü kavramını ele alınması gerekmektedir. Çünkü tek bir iş, kendi özelinde işlevseldir. Öte yandan alanyazında, işletme/örgüt körlüğü kavramı ile işletme/örgütün bir bütün olarak değişime uyum sağlayamama (Özgül & Mengi, 2018, 126; Sabırlı, 2020, 25; Güzel & Sığırıcı, 2021, 1032-1033; Meler & Korkmaz, 2022, 70-71; Yeşil & Özbağış, 2022, 184; Acar & Mete, 2022, 156) durumunu betimlemeye çalışıldığı izlenmektedir. Kanımızca, iş körlüğü değişime ayak uyduramama gibi etkenlerin sonucu olmuş olsa da, işletme/örgütün genelinden öte, tekli bir uyumsuzluğu anlatmaktadır. Bu anlamda alanyazınlar körlük için; bilgi tabanlı çalışmada isteksiz veya yeteneksiz olmanın verdiği durumların etkenliğine ve hangi bilginin işe yarayacağını doğru belirleyememe veya bu konuda isteksiz davranmanın söz konusu olabileceğine (Bay & Kavurmacı, 2020, 839) gönderme yapılması, iş körlüğü üzerindeki görüşü destekler niteliktedir. Bu yüzden işletme/örgüt körlüğünün varlığının silo liderliği kapsamında ele alınmasını gerektirecek olandan ötedir. Dolayısıyla silo liderliğinin anlam kökenlerinde iş körlüğü kavramının da, ele alınması daha yerinde olacaktır. Bir örgütte uzun zaman aynı işi yapan çalışanlar bir süre sonra örgütteki düzene alışarak, düzenin bozulmasını istemeyebileceklerdir. Bu nedenle örgütte olanağa çevrilebilecek birçok avantaj, risk alışılan düzeni bozmamak adına görmezden gelinecektir (Sabırlı, 2020, 23).

Betimlemelerde geçen çalışanlar kavramı spesifik bir işi veya işleri yapanlara gönderme yaptığı için iş körlüğü kavramı öne çıkmaktadır. Ancak iş körlüğü teklik olarak ön plana çıkmış olsa da, işletme/örgüt körlüğünde olduğu gibi bir işte çalışan veya çalışanlarda iş körlüğüne neden olan değişime, denetime ve diğer çalışanların düşüncelerine yatkın olmama, işini çok iyi yaptığı varsayımı altında olmak, çevre ilişkilerinde zayıflık, statükocu olmak gibi faktörler de bulunmaktadır (Yeşilyurt, 2021, 129). Bu faktörler dolayısıyla spesifik işleri yapan çalışanlar ortak hedefleri paylaşmadıkları sonucuna götürecektir. Genel örgütsel yapı üzerinde denetim düşüncesini empoze etmenin egemenliğine gireceklerdir. Bu tür egemenlik düşüncesi, iletişimin ağırlıklı olarak dikey hiyerarşide yukarıdan aşağıya doğru ilerlemesine ve yatayda ise çok az şey paylaşılmasına da neden olacaktır (Ensor, 1986, 16; Bundred, 2006, 125). İş körlüğü kavramı, örgütlerin vizyon ve hedeflerine sahip olunmadığını, sahip olunsu bile çalışanlar tarafından benimsenmeyeceğine gönderme yapmaktadır (Yeşilyurt, 2021, 126). İş körlüğü, silo örgütlenmenin içeriğine oldukça uygun bir durumdur. Çünkü silo, bir örgüt içindeki bölümler arasında var olan ve aynı ekipte olması gereken çalışanların birbirine karşı çalışmasına neden olan ve engellemelerin varlığına gönderme yapan örgütlenmenin adıdır (Stewart, 2014, 6). Öte yandan silo örgütlenmeye gönderme yaparak tanım betimlemesi içerisinde işlevsel silo sendromu kavramının varlığına vurgu yapmak gerekmektedir. Söz konusu kavram önceki tanım paralellğinde bir açıklama ile silolara ayrıntılı olarak, son derece uzmanlaşmış ve denetlemesi kolay işlere sahip derin katmanlı bir dikey hiyerarşiye ve ağırlıklı olarak yukarıdan aşağıya bir karar verme sürecine dayanan kendi kendine yeten bir örgüt olarak tanımlanmasını sağlamıştır (Alter, 2014, 2; Scott, 2020). Tanımlamaların içerikleri var olan genel örgüt yapısının işleyişine bir karşı çıkışı anlatmaktadır. Karşı çıkılma ise, iletişim yoksunluğuna işaret etmektedir. Bu yüzden silolara bölüm siyaseti, tümen rekabeti, bölge savaşı da denilmektedir. Bu durum, Frank Sinatra Sendromu olarak da adlandırılmaktadır. Frank Sinatra Sendromu, 'iş benim yöntemimle' yapma yaklaşımının benimsenmesidir (Stewart, 2014, 6; Briody & Erickson, 2016, 31). Bu yaklaşımda; iletişimsizlik odaklı olarak, işin benim yöntemimle yapılmasını tetikleyerek iş körlüğüne neden olabilecek yönetim tarzı; yukarıdan aşağıya, otoriter liderler yerine güvenen, yardımsever, güç veren liderlerin varlığıyla, örgütsel yapı; güveni ve proaktif problem çözme özendirme yerine denetimi sürdürmek için tasarlanmış, çok katmanlı dikey (ve yatay) bir hiyerarşiyile, iş tasarımları; geniş, zorlu, eğlenceli, ödüllendirici işler yerine denetlemesi kolay olacak şekilde tasarlanmış dar, sıkıcı, son derece uzmanlaşmış işler ile açıklanır. Ayrıca yönetim-sendika ilişkileri ve performans standartları (Ensor, 1986, 16; Brenner vd., 2005, 65-66) gibi etkenlere de dikkat çekilmelidir. Bu etkenler, herkesin kendi işini algılamasına ve işlerin kişiselleştirilmiş parçalara dönmesine neden olmaktadır (Albrecht, 2002, 2-3; Yeşilyurt, 2021, 131).

Örgütlerdeki olumsuz bir etken, diğer bir olumsuz etkenin varlığına işaret edecektir. Bu işaret, köken olarak değerlendirilen, örgütte bir bölümün diğer bölümlerden kopuk çalışarak adeta görünmez bir duvar örmesi ve etkileşime izin verilmemesini açıklayan, silo sendromu kavramına götürmektedir (Altınay vd., 2012, 16; Celep & Kaya, 2016, 241; Doğan, 2018; Kavurgacı, 2020). Örgütü oluşturan sistem ve alt sistemler arasındaki iletişimsizlik, örgüt içinde görev ve bilgi akışında aksamaları beraberinde getirecektir. Bir örgütün bölümleri arasında bu durumların ortaya çıkması silo sendromu olarak adlandırılır. Bir bölümün örgütteki diğer bölümlerle iletişimde sorun yaşaması, adeta bir duvar örmesi ve bölümlerarası iletişimi engellemesi anlamına gelen bir kavramdır (Yeşilyurt, 2021, 126-131). Diğer bir deyişle silo sendromu, liderlerin bölüm duvarlarının dar sınırları içinde çalıştıkları, meslektaşlarını rakip olarak gördükleri ve değerli bilgileri saklamaları sonucunda ortaya çıkan bir oluşumdur (Suresh vd., 2006). Bu sendrom örgütteki bölümlerin bir bütün olarak bütünlük bir şekilde

çalışarak ortak bir hedefi gerçekleştirmeye odaklanmak yerine, örgüt için vazgeçilmez unsurlar olan işbirliği ve iletişimi ortadan kaldırarak, her bölümün kendi hedefine öncelik vermesine neden olacaktır (Özgül & Mengi, 2018, 127; Özbozkurt, 2022, 25). Öte yandan, bir bölüm veya ekip ortak görevleri paylaşıp, gücünü ve statüsünü grubundan aldığı bir silo zihniyeti oluşturulabilir. Aynı şekilde düşünme eğilimi gösterebilir (Doğantan, 2018; Bianca, 2020; Özbilger, 2021, 43-44). Ancak, silo zihniyetinin örgütsel etkileri, bir örgüt içindeki ekiplerin sosyal davranışlarını etkilediğinden, psikanaliz ve grup dinamiklerinden gelen alanyazını keşfetmeden tartışılmayacağı gibi ve liderlik, rol oluşturma, çatışma, kimlik, otorite gibi diğer temel yönler üzerindeki doğrudan etkisi göz ardı da edilemez. Psikodinamik alanyazın siloları, sistemlerde örgütsel bir metafor olarak görür. Örgütsel siloları geniş psikolojik alanlar olarak tanımlar. Silo zihniyetinin ekip kimliğini dört düzeyde etkilediğini vurgulamıştır. Bunlar, fiziksel çevre ve bölüm yapısı, grup içi ilişkiler, yönetim deneyimleri ve gruplararası ilişkilerdir. Bu düzeyler, bir örgütün silo zihniyetinde etkili olan farklı bileşenler olduğunu göstermektedir. Ancak sahip oldukları etki, yalnızca örgütün değil, çalışanın davranışını da etkili bir şekilde değiştirebilecektir (Mohapelo, 2017, 1010).

Buraya kadar yapılan açıklamalar, zihniyet, sayı ve/veya büyüklük gibi faktörler, örgütlerin silo sendromuna girmesinde oldukça etken olduklarını göstermektedir (Yeşilyurt, 2021, 126-131). Silo sendromu, işletme/örgüt körlüğünün ötesinde spesifik olarak iş körlüğünün bir sonucu olarak kabul edilir (Yeşilyurt, 2021, 126-131). Bir örgüt için, silo örgütlenme ve silo sendromunun oluşturabileceği sonuçları göz ardı etmek olanaklı değildir. Bu sonuçlar sadece örgütün verimli çalışma yeteneğini azaltmakla kalmaz, örgütteki çalışanları da etkiler. Bilginin engellenmesiyle, diğer engeller söz konusu olur. Tekrarlanan çabalardan kaynaklanan harcamaların yanı sıra çalışanlar arasındaki tutarsızlıklar ortaya çıkmaya başlar. Başarılı çalışanlar örgütten uzaklaşırken; örgütler, çıkmaza girer. Bu durum, örgütsel bağlılığın azalmasına ve çalışan devir hızının artmasına neden olur. Örgütün yeni şeyler öğrenmekte zorlanmasına da neden olacaktır. Sorunları belirlemek ve çözmekte güçlük çekilir. Bu da genellikle aynı hataların yinelenmesine neden olur. Farklı iş birimleri veya liderlik seviyeleri arasındaki net iletişim kesilir (Stewart, 2014, 7-9). Silo sendromu, genel olarak örgütte verimliliği düşürür, kaynakların boşa harcanmasına neden olur, güven ve moral azalır, maliyetleri yükseltir ve üretken bir örgüt kültürünün yok oluşuna neden olabilir (Doğan, 2022, 1504). Ayrıca silo sendromu, liderin bir işin çalışanların yaşamları üzerindeki etkilerini görmesini de engeller (Murphy, 2016).

3.3. Kavramsal Anlamının Ötesine Geçen Değerlendirmeler Bakımından Silo Liderliği

Terminolojik olarak silo, lider, iş körlüğü ve silo sendromu farklı köken ve anlamlara sahip kavramlardır. Kavramların farklılıkları bir bütüne gönderme yapabilecek kadar zengin içeriklere sahiptir. Kavramlararası bütünselik anlam ve içerik, farklı anlama sahip silo liderliği kavramının anlam ve içeriğinin oluşmasında etken olmuştur. Diğer bir deyişle silo liderliği, kendisini oluşturan kavramsal kökenlerden farklıdır. Silo liderinin içinde bulunduğu durumlar farklıdır ve kendisinden beklenenler vardır. Liderlik, silo sendromunun özelliğine göre bir süreci izleyecektir. Bu yüzden siloları aşma ve sorunu çözmek için tüm örgütü bir araya getirme gücü ve yeteneğine sahip olan bir lidere gereksinim vardır (Wimmer, 2015).

Lider ve sürecinde, silo örgütlenmenin işleyişini durdurmak ve/veya örgütün genel işleyişine uyumlaştırmak için bu tür örgütlenmenin nedenini bulmak gerekmektedir. Silo sendromu, sorumluluklarının ötesini göremeyen bir lider için sorunsal haline gelebilir (Murphy, 2016). Silolar herhangi bir örgütün başına gelebilir, ekip oluşturma yaklaşımı benimseyen örgütlerin bile risk altında olduğunu belirtmek gerekmektedir. Farklı iş yükümlülükleri olan çalışanları bir arada çalışmaya ikna etmek, liderlerin önündeki en büyük engellerden biridir. Bir örgütün tepesindeki liderlerin birbirleriyle kişilerarası sorunları olduğu için siloların oluşması olasıdır. Ancak durum sadece böyle değildir. Farklı hiyerarşik basamaklarda ve işlerde çalışanlardan da kaynaklanabilir. Öte yandan, çalışanlar rekabetçi ve kendi kendine hizmet eden bir tarz benimseyebilir. Küçük gruplar halinde bir araya gelirler. Diğerlerinin gereksinimlerine dikkat etmezler. Bunlardan dolayı çoğu zaman silolar, liderlerin bilinçli olarak yaptıklarından değil, kendileri ve çalışanları için birlikte çalışmak için zorlayıcı bir bağlam sağlamadığında da oluşur (Stewart, 2014, 10-11). Lider, nedenleri belli olan bir silo örgütlenme için çözümü gerektirecek stratejiler belirlemelidir. Silolar tersine çevrilebilir. Ancak bunu başarmak siloların potansiyel olarak yıkıcı bir örgütsel fenomen olarak anlaşılması gerekir (Shirey, 2006). Örgütteki herkes bir sorun olduğunu fark etmeye istekli ve iyileştirme arzusunda olmalıdır (Ensor, 1988). Liderin, siloları ortadan kaldırmak için bir plan oluştururken izleyebileceği farklı stratejiler vardır. Geçmişte bu sorunla karşılaşan ve durumu nasıl ele aldıklarını açıklayan örgütler de olmuştur. Lencioni, P.'nin, Toplanma Çağrısı olarak adlandırdığı kavramın, liderler için ortak bir amaç duygusu yaratma, siloları ortadan kaldırmaya çalışmanın güçlü bir yolu olduğu belirtilmiştir. Bir toplanma çağrısı yaratmak silolarla mücadelede tematik bir hedef, bir dizi tanımlayıcı hedef, bir dizi devam eden standart işletme hedefleri ve ölçütler gibi dört bileşenden oluşmaktadır. Tematik bir hedef en önemli adımdır. Tematik bir hedef, tüm liderlik ekibi ve örgüt tarafından paylaşılan ve yalnızca belirli bir zaman dilimi için geçerli olan tek, nitel bir odak noktadır. Tematik hedef, toplanma çağrısını temsil eder. Çalışanları tek bir ortak amaç etrafında tutmaya yardımcı olur. Lider, en önemli tek bir hedefe karar verdiğinde bu hedef, çalışanlara açıkça iletilir. Ancak tematik bir hedef, uzun süreli bir vizyon, büyük bir hedef, taktiksel bir ölçüm veya ölçülebilir bir hedef de değildir (Stewart, 2014, 12-13; Yeşilkuş vd., 2022, 196).

Örgüt, kolektif bir amacı izlemek için sosyal bir düzenlemedir. Uyum ve gerekli iletişim, örgütsel performans için temeldir. Yine de birçok lider, belirli işlevleri geliştirmek için tasarladıkları alt sistemleri birbirine bağlama zorluğuyla karşı karşıyadır. Örgütsel, uzamsal ve sosyal sınırlar, yeteneklerden tam olarak yararlanmak için gereken bilgi akışını engeller. Yüksek maliyetler, yinelenen çabalardan, tutarsızlıklardan ve verimsizliklerden kaynaklanır. Her yerde, büyük örgütler siloları yönetmekten, sistemleri yönetmeye geçmek zorundadır (Serrat & Serrat, 2017, 711-712). Alanyazının gözden geçirilmesine dayalı bu açıklamalar; siloların, işlev bozukluğunu ve zorluğunu işaret etmek için bir metafor olduğunu ortaya koymaktadır. Silolar genellikle aşılmaz olarak nitelendirilmekte, bir suçlama konusu olmaktadır. Buna karşın yine de, birden

çok işlevsel alanın örgütün işinin yapılmasına katkıda bulunması gerektiğinden, genellikle silolar arasında işbirliği de oluşabilmektedir (Briody & Erickson, 2016, 30).

4. SONUÇ

Terminoloji, bir disipline ait olan kavramların betimlenmeleri ile ilgili olarak öncü rol oynayan alanı temsil etmektedir. Öte yandan terminoloji, dil bilimi ile yakından da ilgilidir. Ancak bu araştırma terminoloji ve dil bilimi arasındaki ilişkinin araştırılması değildir. Bu araştırma, terminolojide kendi özel anlamı bulunan kavramların bir araya gelerek farklı anlamı olan bir kavramı oluşturmadaki süreci betimlemektedir. Diğer bir deyişle bu çalışmada, terminolojinin işlevselliğinin farklı disiplinlerde kullanılabilecek yeni kavramların oluşturulmasında katkıları gösterilmiştir. Bunun için silo liderliği temel alınmıştır. Çünkü silo teknik anlamı olan silindirik bir tasarımın adıdır. Liderlik ise, anahtar bir kavram olarak, lider rolünün sürecini anlatmaktadır. Farklı disiplinlerde bulunan bu kavramlar bütünlük olarak bir araya geldiğinde, kendi anlamlarının dışında, silo liderliği gibi yeni bir kavramı oluşturmaktadır. Terminolojinin aynı işlevselliğini rolünü tekrar betimlemek için, silo liderliğinin anlam içeriğinde farklı kökenleri oluşturan iş körlüğü ve silo sendromu kavramlarına da dikkat çekilmiştir. Ancak, araştırma bu sınırlar içerisinde tamamlanmış olsa da, terminolojinin işlevselliğinin sürdürdüğünü vurgulamak gerekir. Söz gelimi, iş körlüğü ve silo sendromu gibi farklı anlamları olan kavramların temelinde, iş, körlük, sendrom gibi kavramlar bulunmaktadır. Böylece bir kavramın ne anlatmak istediğinin anlaşılabilmesi için kökenlerinde bulunan kavramların anlaşılmasının önemine dikkat çekilmiştir.

Yazar Beyanı

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı: Bu çalışma bilimsel araştırma ve yayın etiği kurallarına uygun olarak hazırlanmıştır.

Etik Kurul Onayı: Bu araştırma etik kurul izni gerektiren analizleri kapsamadığından etik kurul onayı gerektirmemektedir.

Yazar Katkıları: Yazarların çalışmaya katkısı ortaktır.

Çıkar Çatışması: Yazarlar açısından ya da üçüncü taraflar açısından çalışmadan kaynaklı çıkar çatışması bulunmamaktadır.

KAYNAKÇA

- Acar, Z., & Mete, M. (2022). Sağlık çalışanlarında bilgi paylaşımı, lider üye etkileşimi ve örgütsel körlüğün demografik özellikler açısından incelenmesi. *Avrasya Bilimler Akademisi Sosyal Bilimler Dergisi*, 41, 154 -169.
- Albrecht, K. (2002). Organizational intelligence & knowledge management: Thinking outside the silos. Executive, White Paper, 1, 17.
- Alter, S. (2014). Work system perspective on service, service systems, it services, and service science. *Business Analytics and Information Systems*, 45.
- Altınay, A., Mercan, N., Aksanyar, Y., & Sert, S. (2012). İşletme körlüğü, silo sendromu ve çözüm önerisi olarak örgütsel zekâ. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 13-19.
- Bannister, F. (2001). Dismantling the silos: Extracting new value from IT investments in public administration. *Information Systems Journal*, 11, 65–84.
- Bay, M., & Kavurgacı, N. (2020). Örgütsel miyopizm ve örgütsel çatışmanın demografik değişkenler açısından değerlendirilmesi: Karaman OSB’de bir araştırma. *Journal of International Social Research*, 13(73), 836-854.
- Bianca, A. (2020). What do silos mean in business culture?, <https://yourbusiness.azcentral.com/silos-mean-business-culture-3448.html>. (Erişim Tarihi: 21.02.2023)
- Brenner, M. R., Grech, M. L., Torabi, M., & Unmehopa, M. R. (2005). The open mobile alliance and trends in supporting the mobile services industry. *Bell Labs Technical Journal*, 10(1), 59-75.
- Briody, E. K., & Erickson, K. C. (2016). Success despite the silos: System-wide innovation and collaboration. In *Collaborative Ethnography in Business Environments*, 38-71.
- Bundred, S. (2006). Solutions to silos: Joining up knowledge. *Public Money and Management*, 26(2), 125-130.
- Celep, C., & Kaya, S. (2016). İlköğretim öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ile ilgili görüşleri. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(2), 233-246.
- Doğan, 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.
- Doğantan, E. (2018). Turizmde kırılma ile rezilyans kapasitesi ilişkisi: Farklı turizm işletmelerinde karşılaştırmalı bir analiz. Yayınlanmamış Doktora Tezi Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Ensor, P. (1986). The functional silo syndrome. *AME Study Group on Functional Organization*, AME Target, 16.
- Güzel, Ş., & Sığırcı, H. (2021). Örgütsel körlük kavramının içerik analizi yöntemiyle incelenmesi. 14. Uluslararası Güncel Araştırmalarla Sosyal Bilimler Kongresi Tam Metinleri. 1031-1046.
- Güzeler, F. B., & Arkan, Z. (2022). Zekeriyâ Tâmir’in El-A’da’ adlı öyküsünün Türkçe çevirisinde deyiş kaydırmaları. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24(4), 1241-1252.
- Kavurgacı, N. (2020). Örgütsel miyopizm ve örgütsel çatışmanın demografik değişkenler açısından değerlendirilmesi: Karaman OSB’de bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Kruse, K. (2013). What is leadership. *Forbes Magazine*, 1-3.

- Meler, S., & Korkmaz, A. Ç. (2022). Hemşirelikte yeni bir kavram ve var olan bir tehdit: Örgütsel körlük. Uluslararası Tıp ve Sağlık Bilimleri Çalışma Kongresi, Ankara, 13-14 Aralık.
- Mohapeloa, T. (2017). Effects of silo mentality on corporate ITC's business model. PICBE Proceedings of the 11th International Conference on Business Excellence, 1009-1019.
- Murphy, S. (2016). The optimistic workplace. New York: Amacom.
- Özbilger, H. İ. (2021). İç denetime yeni bir bakış: Üçlü hat modelinin değerlendirilmesi. Denetim, (22), 40-54.
- Özbozkurt, N. (2022). İş görenlerin duygusal zekâ düzeylerinin organizasyonlar üzerindeki etkisi. Uluslararası Akademi Dergisi, 1(1), 21-28.
- Özgül, B., & Mengi, B. T. (2018). İşletme körlüğü ve çözüm önerisi olarak güvenilir danışman "iç denetim". Muhasebe ve Denetime Bakış, 18(54), 125-138.
- Sabırlı, H. (2020). Sağlık çalışanlarında iş doyumunun işletme körlüğüne etkisi: Konya ili örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Scott, I. (2020). Governing by silos. In Oxford Research Encyclopedia of Politics.
- Serrat, O., & Serrat, O. (2017). Bridging organizational silos. Knowledge Solutions: Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance, 711-716.
- Stewart, R. H. (2014). Organizational silos within NCAA division 1 athletic departments. Doctoral Dissertation, The University of North Carolina at Chapel Hill.
- Suresh, S., Egbu, C. O., & Kumar, B. (2006). Key issues for implementing knowledge capture initiatives in small and medium enterprises in the UK construction industry. University College London, 7-8.
- Vestergaard, B. (2014). Organizational prototypes that fosters relational coordination: Bridging -not busting- silos. Human Factors In Organizational Design and Management-XI Nordic Ergonomics Society Annual Conference, 46.
- Wimmer, B. (2015). Business espionage risk, threats, and countermeasures. Elsevier: USA.
- Yeşil, S., & Özbağış, A. (2022) Kurumsal körlüğün çalışanlar üzerindeki etkisi: Bir alan araştırması. Uluslararası İşletmecilik Kongresi Özel Sayısı, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 19(21),182-202.
- Yeşilkuş, F., Özbozkurt, O. B. & Korkmazıyrek, H. (2022). Psikolojik sermayenin işe angaje olma üzerindeki etkisinde pozitif ses çıkartma davranışının aracılık rolü. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (48), 185-202.
- Yeşilyurt, Ö. (2021). Do hybrid managers in academia experience business blindness?. The Journal of Academic Social Science, 119,126-133.