

# Organizasyonel Sessizlik, Düşüş ve Ölüm

Murat Şengöz\*

## Öz

Organizasyonların varlıklarını devam ettirebilmek için başa çıkmaları gereken koşullar ve diğer zorluklarla mücadelelerinde veya çevreye adaptasyonlarında başarılı olamamaları, organizasyonların varlıklarının sona ermesine neden olabilir. Organizasyonlar, yapıları ve işleyişleri, teknik ve insani unsurları ile bir yandan teknik rasyonellik sağlamaya, diğer yandan da insan unsurları ile bir bütün olarak çevrelerine uyum sağlamaya ve varlıklarını devam ettirmeye çalışırlar. Bu yönüyle organizasyonlar, yaşayan birer varlık olarak doğarlar, gelişirler ve ölürler. Bu çalışmada organizasyonların sessizliği, düşüşü ve ölümü yani varlıklarının sona ermesiyle ilgili akademik literatür derlenecektir. Bu çalışmada organizasyonel sessizlik, düşüş ve ölüm kavramları hem anılan yönetim ve örgüt yazınında dolaylı olarak, hem de yabancı yazında doğrudan aktarıldığı şekliyle tanımı, süreci, kaynakları ve sonucu itibarıyla ele alınacaktır. Bu çerçevede organizasyonel süreklilik çalışmaları ve geliştirilen perspektifler incelenecek, organizasyonların sessizliğe bürünmesi, düşüşleri ve sona ermesinde ayrışan ve birleşen yönler ortaya koyulmaya çalışılacaktır.

Anahtar Kelimeler: Organizasyonel Ölüm, Organizasyonel Süreklilik, Organizasyonel Düşüş, Organizasyonel Sessizlik.

## Organizational Silence, Decline and Death

### Abstract

The conditions that organizations have to cope with in order to continue their existence and their inability to cope with other difficulties or to adapt to the environment may cause the organizations to cease to exist. Organizations, with their structure and functioning, technical and human elements, try to provide technical rationality on the one hand, and to adapt to their environment as a whole with human elements and to continue their existence on the other hand. In this respect, organizations are born, develop and die as living beings. In this study, the academic literature on the silence, decline and death of organizations, in other words, the end of their existence, will be compiled. In this study, the concepts of organizational silence, decline and death will be discussed both indirectly in the aforementioned management and organization literature and in terms of their definition, process, sources and results as they are directly transferred in foreign literature. In this context, studies on organizational continuity and developed perspectives will be examined, and the diverging and converging aspects of organizations' silence, decline and termination will be tried to be revealed.

**Keywords:** Organizational Death, Organizational Continuity, Organizational Decline, Organizational Silence.

\*Dr. | Savunma Bakanlığı, Ankara

muratsengoz74@gmail.com | ORCID: 0000-0001-6597-0161 | DOI: 10.36484/liberal.808953

*Liberal Düşünce* Dergisi, Yıl: 26, Sayı:103, Yaz 2021, ss. 279-291.

Gönderim Tarihi: 11 Ekim 2020 | Kabul Tarihi: 20 Eylül 2021

## Organizasyonel Düşüş ve Ölüm Tanımı

Kaynaklara ulaşmakta yaşanan zorluklar, iş görme biçimlerinde ve teknolojinin kullanılması sürecinde yaşanan süratli gelişmeler neticesinde, organizasyonların varlıklarını devam ettirebilmeleri için mücadele etmeleri gereken değişkenler ve zorluklar artmaktadır. Bu kapsamda organizasyonların faaliyetlerini ve varlıklarını devam ettirebilmek için ihtiyaç duydukları bilgi kümeleri ve yöntemler büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle, organizasyonların olağan işleyiş ve düzenleri kadar, varlıklarını tehdit eden ve sona erdiren süreçlerle ilgili olarak da araştırmaların yapılması kritik öneme sahiptir. Organizasyonlar da doğarlar, yaşarlar ve ölürlür. O halde organizasyonlar ya organizasyonel bir süreklilik, ya da varlıklarını devam ettirebilmek için gerekli tedbirleri almak veya koşulları sağlamakta başarısız oldukları taktirde ise, bir organizasyonel düşüş süreci ve neticesinde ölüm halindedirler. Esasında yönetim ve organizasyon alanında yapılan çalışmaların önemli bir kısmı, idari, iktisat, sosyoloji, psikoloji hangi kökenden etkilenmiş olurlarsa olsunlar, doğrudan veya dolaylı olarak bu gerçekten hareketle organizasyonların varlıklarını devam ettirebilmeleri için ihtiyaç duyulan prensip ve yöntemleri ortaya koymayı hedeflemektedirler. “Bu anlamda üretilen bilgilerin organizasyonların başarısı ve hayatta kalması için bir mesaj içerdiğini söylemek mümkündür” (Sargut ve Özen, 2010: 133-193). Bu bakış açısından hareketle, ister sadece bilim yapmak, isterse organizasyonları verimli ve etkili kılacak yöntemleri geliştirmek olsun, yönetim ve organizasyon alanında yapılan akademik çabaların tümü aslında organizasyonların hayatta kalması ve varlığını sağlıklı şekilde sürdürmesine yardımcı olacak anlayış, yöntem ve esasların açıklanması ve ortaya koyulmasını amaç edinmektedir. Nitekim, sosyoloji kökenli koşul bağımlılık kuramı, bütünsel bir bakış açısına sahip sistem yaklaşımı ve biyoloji kökenli organizasyonel ekoloji kuramı, geleneksel ve davranışçı kuramlar gibi verimlilik, amaç ve yapıdan ziyade organizasyonel devamlılık ve etkinliği vurgulayan kavramlara açıklık getirilmesi üzerine odaklanmışlardır. Bu çalışmada organizasyonel düşüş ve ölüm kavramları hem anılan yönetim ve örgüt yazınında dolaylı olarak, hem de yabancı yazında doğrudan aktarıldığı şekliyle tanımı, süreci, kaynakları ve sonucu itibarıyla incelenecektir.

Weitzel ve Jonsson (1989:91-107), organizasyonel düşüş ve ölümün araştırılması gereken çok önemli bir konu olduğunu vurgularlar. Çünkü organizasyonel düşüşün ekonomik bozulmadan kaynaklanan çok önemli sosyal bir sonucu vardır. Ayrıca örgüte hizmetler, ürünler ve iş imkanları açısından bağımlı olan bireylerin olmasıdır ki bu da organizasyonel düşüşün bireyler üzerindeki sonucunu ortaya koyar. Organizasyonel düşüş örgütün her türlü

kaynak desteğindeki azalma olarak tanımlanabilir (Mone, Mckinley ve Barker, 1998:115-132). Bu bağlamda da organizasyonel düşüş örgütün hayatını sürdürmesine karşı ölçülebilir bir tehdit olarak görülebilir. Lahiri ve Renn (2005:56); organizasyonel düşüşü çevresel tehdidi sezinlemede ve bertaraf etmede etkisiz kalma durumu olarak tanımlar. Ayrıca, organizasyonel düşüşün küçülme ile karıştırılmaması gerektiğini vurgularlar. Organizasyonlar düşüş olmadan küçülebilir veya küçülmeden de düşüşe geçebilir. Küçülme stratejik ve planlı bir eylemdir. Organizasyonel düşüş ise beklenmedik ve istenmeyen bir durumdur. Mone, Mckinley ve Barker (1998:115-132) organizasyonel düşüşü küçülmeden ayırmak gerektiğini, küçülmenin personel sayısında azaltmaya gitmek olduğunu vurgulamaktadırlar.

Organizasyonel etkinlik yazını (Goodman, 1977:33-45; Cameron ve Whetten, 1983:126-138) ve organizasyonel sona erme (Altman, 1971:47) organizasyonel ölümün nedenleri hakkında bir dizi açıklama ortaya koyar. Organizasyonel ölüm oranlarını açıklamak ve tahmin etmek temel olarak ekoloji bakış açısı tarafından açıklanır (Carroll and Delacroix, 1982:169-178; Hannan and Freeman, 1984:587,929). Yukarıda zikredilen çalışmalar bu alandaki öncü araştırmalardır ve kavramsal olarak organizasyonların ölümünün nasıl ortaya çıktığı ile ilgilenmektedir. Bu eksiklik şaşırtıcıdır. Çünkü organizasyonel hayat döngüsü ile ilgili yazılar (Kimberly ve Miles, 1980:67-89; Quinn ve Cameron, 1983:33-51) sıklıkla doğum ve gelişme safhaları süreçleri ile ilgilenmektedir. Greiner (1982), Katz ve Kahn (1978) ve Kimberly (1979) organizasyonel doğum ve ölümün organizasyonlarda ortak olduğunu iddia eden birkaç teorisyenden biridir. Halen sadece her on örgüt hayat döngüsü modelinden sadece biri organizasyonel ölümü (Quinn ve Cameron, 1983:33-51) de içermektedir. Whetten (2007) araştırmasında organizasyonel ölümü, organizasyonel gelişme ve düşüşe göre en az incelenen konu olarak belirtmektedir. Mevcut yazın bu geçişi birçok açıdan tanımlamaktadır. Bu konuda en ilk yapılan çalışma fabrika kapatmanın çalışanlar üzerindeki olumsuz etkisi ile ilgilenmekte (Cobb ve KasI, 1977:77-224) ve oluşan olumsuz etkilerden nasıl kurtulması gerektiğini incelemektedir (Taber, Walsh, ve Cooke, 1979:133-155). Bilimsel araştırmalar çalışanların metaforik olarak kendilerini ölen bir örgütten diğerine girmek için nasıl ayırdıklarını tanımlamaktadır.

Organizasyonel ölüm hakkında organizasyonel bir model organizasyonların doğması, gelişmesi ve ölümü hakkındaki yazınlarda bulunmaktadır. Ancak organizasyonların nasıl ölüme geçiş yaptıklarıyla ilgili çerçeveyi çizen akademik araştırmalar oldukça azdır. Öncelikle organizasyonel ölüm kesin bir konudur. Organizasyonel ölümün kesinliği, örgütün mensupları tarafından (his-sedarları) ölü olarak tanımlanması hususunda mutabık kalınmasında ve ölen

örgüt tarafından daha önce yapılan faaliyetlerin artık yapılamamasından kaynaklanmaktadır. Sosyal sistemler varlıklarını ve mensuplarını belli faaliyetlere zorlama gücünü, mensupları tarafından gerçek oldukları algılamasıyla yapabilirler (Sutton, 1987:23-31). Örgüt teorisi bağlamında bir organizasyonun sosyal bir müessese olarak, mensupları tarafından artık varlığını devam ettiremediği ve fonksiyonlarını icra edemediği şeklinde algılanması halinde, bahse konu organizasyonel yapının örgütsel anlamda öldüğü ifade edilebilir. Eğer örgüt bir diğer örgüt ile birleşir ve ismi değişirse örgütün faaliyetleri devam edeceği için ölü veya feshedilmiş kabul edilse bile örgütün varlığı belki başka bir isim altında devam edecektir (Katz ve Kahn, 1978:43-51).

İkinci olarak bir örgütün ortadan kalkması örgüt mensupları tarafından örgütün faaliyetlerinin sona erdiğinin açıklanması ile mümkün olabilir. Bazı organizasyonların faaliyetlerinin sona ermesi esas olarak örgütü bünyesinde barındıran ana örgütün iştirakçileri veya mahkeme kararı tarafından açıklanabilir. Ölüm nasıl gerçekleşirse gerçekleşsin, bu konuda yapılan çalışmalar temel olarak örgüt yöneticilerinin aslında ölüm sürecini yönetmeleri ile ilgilienmektedir (Bell, vd., 2014: 1-6). Dolayısıyla organizasyonel ölüme ilişkin asıl problem organizasyonel düşüş ve organizasyonel süreklilik ile ilgili dinamiklerin doğru ve tam anlaşılmasıdır (Reedy ve Learmonth, 2011:117-131).

## Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Bilim tarif ve tasnifi içerir (Klein, 2014). Auguste Comte'a göre bilim, olayların sadece niçinini aramaz, nasıldır arar. Bilimsel yöntem yapılacak çalışmada izlenecek usulü gösterir. Bilimsel yöntem, problemi veya olayları anlamakta uyulması gereken usul ve esasları belirler, problemlerin çözümünde ve olguların açıklanmasında kullanılacak birtakım teknikleri ihtiva eder (Bourdieu, 2018:75-78). Martin Stanley (2007:17), George Bernard Shaw'un şu sözünü aktarır, "akıllı adam aklını kullanır, daha akıllı adam ise başkalarının da aklını kullanmasını bilir." Thomas Kuhn bilimi kısaca birikmiş bilgi birikimi olarak tarif eder. Kuhn'a göre bilim geçmiş pratiklerde denenmiş görüşleri, teyit edilmiş prensipleri, karizmatik ve başarılı liderlerin aktardıkları tecrübeleri içerir (Yıldırım, 2008:23-45). Bilim; olguların deney, düşünce ve/veya gözlemler yoluyla açıklanması ve entelektüel ve pratik açıdan genel geçer yasalar vaaz edilmesidir (Popper, 1963:23-78). Bilim olguların akıl süzgecinden geçirilerek anlamlı ve tutarlı sonuçlara ulaşma çabasıdır. Bu yönüyle bilim, bir bilgi yığını değil, tartışmaya açık bir deneme yanılma, yanılıgyı ayıklama, akıl yürütme yöntemidir. Bilimsel yaklaşım daima merak ve eleştirel bir bakış açısı ortaya koyar. Bilim, olguların mantıksal açıklamasını yapar,

somut gerçekleri soyutlayarak kavramlaştırır (Şengöz, 2019:34-56).

Bu çalışmada yukarıda izah edilmeye gayret edilen bilimsel paradigmanın rehberliğinde organizasyonel sessizlik, düşüş ve ölüm kavramları hem anılan yönetim ve örgüt yazınında dolaylı olarak, hem de yabancı yazında doğrudan aktarıldığı şekliyle tanımı, süreci, kaynakları ve sonucu itibarıyla incelenecektir. Bu çerçevede organizasyonel süreklilik çalışmaları ve geliştirilen perspektifler incelenecek, organizasyonların düşüş ve sona ermesinde ayrışan ve birleşen yönler ortaya koyulmaya çalışılacaktır.

### Organizasyonel Düşüş Süreci

Organizasyonel düşüş bir süreçtir. Lorange ve Nelson'a göre (1987:41-48) organizasyonların belirli özellikleri düşüşün habercisidir. Bu özellikler; personel sayısında aşırıya kaçma; yetersizliğin hoş görülmesi; hantal idari prosedürle; orantısız personel veya bölüm gücü; içeriğin yerini şeklin alması; belirgin amaçların ve karar ölçütlerinin azlığı; mahcubiyet ve çatışma korkusu; etkin iletişimin kaybolması; çağdışı organizasyonel yapılarıdır. Bu belirtileri fark edip önlem alamayan organizasyonlar açısından rüzgar tersine esmeye başladığında her şey birdenbire altüst olmaz. D'Aveni (1990:577-605) organizasyonel düşüş sürecini ani, kademeli ve yavaş olmak üzere üçe ayırmıştır. Ancak günümüz dünyasında değişim ve gelişim o kadar hızlı gerçekleşmekte ki buna ayak uyduramayan organizasyonlar için düşüş sürecinin de aynı hızda seyretmesi kaçınılmazdır. Çevresel ihtiyaçlara cevap veremeyen organizasyonların boşluğunu genç ve dinamik organizasyonlar doldurmaktadır.

Costanza (1996:67) ise; organizasyonel düşüşü dört aşamalı bir süreç olarak ele almıştır. Birinci aşama çevresel değişimdir ki örgüt çevresel değişime ayak uyduramaz veya adapte olamaz ise düşüşün ilk adımı atılmış olur. İkincisi ise çevresel değişimin farkına varılmasıdır. Organizasyonlar eğer çevresel değişimin farkına varırlarsa, bu değişime cevap verebilirler. Bir sonraki aşama farkına varılan bu değişime bir cevap verme davranışıdır. Eğer değişime verilen cevap çevresel değişimi karşılayacak nitelikte değilse, örgüt çevresel ihtiyaçları karşılayamaz hale gelir ki bu da düşüşe doğru atılan bir başka adımdır. Son aşama ise değişime verilen cevabın değerlendirmesinin yapılmasıdır. Örgütün değişimin farkına vardığını ve bu değişime bir cevap verdiğini farz edelim. Örgüt ve liderler atılan bu adımın ne kadar etkili olduğunu ve örgütü çevresel gelişmeye ne kadar hazırladığını değerlendirmek zordur. Değişim karşısında doğru davranışı gösteremeyen ve etkili planlar geliştiremeyen organizasyonlar, düşüşe ve daha sonra organizasyonel ölüme doğru yol alırlar.

## Organizasyonel Düşüşün Sebepleri

Hrebiniak ve Joyce (1985: 336-349) organizasyonel düşüşün sebeplerini iç etkenler, dış etkenler, örgütün yaşı ve örgütün boyutu olmak üzere dört ana başlık altında toplamıştır. İç etkenler olarak organizasyonel yapının uygunluğu ve liderlik olarak gösterilir. Lider sürekli kaynak tedariki sağlayamaz ve güçlü çevresel grupları memnun edemezse örgütün geleceğini tehlikeye atmış demektir. Dış etkenler ise örgütün çevreye uyumu ve çevreyle etkileşimi ile ilgilidir. Organizasyonlar açık sistemler oldukları için çevreyle sürekli etkileşim halindedirler ve çevreye uyum sağlamak zorundadırlar. Ayrıca örgütün diğer organizasyonlarla olan etkileşimi de çok önemlidir. Rekabet, iş birliği, çatışma, karşılıklı düzenlemeler bahsedilen etkileşim süreçleri olarak sayılabilir. Organizasyonel düşüşü açıklamada kullanılan diğer bir etken örgütün yaşıdır. Araştırmalar düşüşe geçen organizasyonların nispeten olgunluk dönemine geçmiş ve net gelirleri artmayan, aksine azalan organizasyonlar olduğunu ortaya koymaktadır (Bruderl ve Schussler, 1990:530-547).

Lahiri ve Renn (2005:56) ise organizasyonları düşüşe götüren dört ana sebep üzerinde durmuştur. Bunlardan birincisi küreselleşmedir. Birçok fırsatı beraberinde getiren küreselleşme bazı tehditler de ortaya çıkarmıştır. Bu açıdan küreselleşen dünyaya ayak uydurmak organizasyonların ayakta kalabilmesi için hayati önem taşımaktadır. Bir diğer neden hızla gelişen ve değişen teknolojidir. Teknolojiyi yakalayamayan organizasyonlar rekabet ortamında daima birkaç adım geride kalacaktır. Taşeron kullanma diğer bir düşüş nedeni olarak gösterilebilir. Örgüt işi nasıl yapacağını değil işi yaptıracağı yapıyı nasıl yöneteceğini de öğrenmek zorundadır ki, bu klasik organizasyonel öğrenme tipinden farklı bir durumdur. Dördüncü sebep ise aşırı rekabetçi piyasa koşullarıdır.

## Organizasyonlarda Çevreye Uyum ve Değişimle İlgili Yaklaşımlar ve Organizasyonel Ölüm

Organizasyon yönetimi içinde bulunduğu çevreyi sürekli izler, gelişmeleri belirler, organizasyonun yapı ve işleyişindeki gerekli değişiklikleri yapacak kararları alır, bunları uygular ve böylece çevredeki değişimlere adapte olmuş olur. Bunu yapmayan veya yapamayan organizasyonlar ise çevrelerinden kopar ve bir süre sonra faaliyetlerini durdurmak zorunda kalır. Organizasyonların çevre koşullarını inceleyen yaklaşımlar adaptasyon yaklaşımlarıdır (Koçel, 2010). Durumsallık yaklaşımına göre; çevre koşullarına uyamayan işletmeler uygun ve etkin olmayan organizasyon yapıları ile çalışacaklardır ki, bu onların rekabetteki etkinliğini azaltacaktır. Dolayısıyla şartlara uyabilenler

yaşamlarını sürdürecektir, uymayanlar ise çeşitli zorluklarla karşılaşacak ve sonunda faaliyetlerini devam ettiremeyecek hale geleceklerdir (Koçel, 2010:265).

Biyoloji kökenli bir kuram olan organizasyonel ekoloji kuramına göre, biyo-ekolojideki molekül, hücre, organizma, tür, popülasyon ve çevre kategorisine koşut olarak birey, küme, örgüt biçimleri, örgüt popülasyonları, toplulukları ve toplumsal çevre ayrımları kullanılmıştır. Kuramın gelişmesine önemli katkılar sağlayan Hannan ve Freeman, Darwin'in evrim kuramından esinlenerek 1989'da yayımlanan "Örgütün Popülasyon Ekolojisi (The Population Ecology of Organization)" çalışmalarında, çevrede bulunan kaynakların yeterliliğine göre, güçlü organizasyonların zayıf rakiplerini elediği bir ayıklanma (selection) sürecinin varlığına değinmişlerdir. Analizlerinde örgüt popülasyon topluluklarını temel alan Hannan ve Freeman (1977:587), geliştirdikleri örgüt demografisi yöntemiyle, organizasyonların doğum (kurulma), gelişme (birleşme ve büyüme) ve ölümlerinden (dağılma) söz etmişlerdir. Örgüt ve çevrenin sürekli mücadele içinde olan farklı yapılar olarak değerlendirildiği, örgütün çevre tarafından tek yanlı biçimde sürekli belirlendiğinin ileri sürüldüğü, organizasyonlar arasında iş birliği ve ortaklıkların da olduğu göz ardı edilerek sürekli savaşıma ve rekabet olgularının ön plana çıkarıldığı ve etik değerlerin inançların göz ardı edildiği gerekçesiyle organizasyonel ekoloji kuramı eleştirilmektedir. Sistem yaklaşımı çerçevesinde organizasyonlar, çevresi ile madde, enerji ve bilgi alışverişi yapan, kendilerini çevreleyen sosyal sistemin siyasal, kültürel, ekonomik, yasal yapılarından etkilenen ve bunları etkileyen, benzer biçimde kendi içlerindeki alt yönetsel sistemlerin sürekli etkileşim halinde olduğu toplumsal açık sistem ya da birimlerdir. Bu yönü ile kriz yönetim sürecinin iyi anlaşılması ve örgüt yapısının başlangıçtan itibaren krize yönelik alınması gereken tedbirleri içerecek şekilde dizayn edilmesinin organizasyonel sürekliliğe olumlu katkı yapacağı değerlendirilmektedir.

### **Organizasyonel Düşüşün Yapı Taşı: Organizasyonel Sessizlik**

Organizasyonel düşüşün belki de en önemli yapıtaşlarından birisi organizasyonel sessizliktir (Heine ve Rindfleisch, 2013: 11). Organizasyonel sessizlikle ilgili olarak Rogers (1987) araştırmasında, İletişime Açıklık Ölçeğiyle organizasyon içindeki bireylerin kendilerini ifade edebilme imkân ve kabiliyetlerini ortaya koyarak, organizasyonel sessizliğe neden olabilecek etkileri ortaya çıkarmaya çalışmıştır. Sonrasında Harley (1995,1996) tarafından gerçekleştirilen bir başka çalışmada, fikir birliği problem çözme modelinin kullanıldığı takım problem çözme sürecinde, toplam iletişime açıklık skorunun önemli ölçüde yükseldiği tespit edilmiştir.

Redding (1972) ise, iletişimin yönetsel uygulamalara ve organizasyonel iklime bağlı olduğunu belirtmiştir. Harley'in modeli fikir birliği tekniğini kullanarak organizasyonel problemleri çözen ve "güven iklimi" yaratan bir yönetim sunmaktadır. Redding (1972) iletişime açıklığın örgütteki belirsizliklerle ve çatışmalarla etkili bir biçimde başa çıkılmasına olanak vereceğini böylece organizasyonel amaçlara ulaşmada onları bir fırsata dönüştürebileceğini iddia etmiştir. Ayrıca, Scheff (2003) korkuyla ilgili olarak organizasyonel sessizliğe iten başka bir sebep olarak da utanma duygusunu öne sürmüştür (Akt. Dyne ve Botero, 2003:1359-1392). Ryan ve Oestreich (1991) yaptığı bir çalışmada organizasyonel sessizliği deneysel kanıtlarla ortaya çıkarmışlardır. Bu çalışmada 22 örgütü temsil eden 260 çalışanla yapılan mülakatta kişilerin dile getirmekten kaçındıkları konuları belirlemişlerdir. Ryan ve Oestreich'in çalışmasına göre, bu mülakatlara katılan çalışanların %70'ten fazlasının kendilerini etkileyecek konu veya problemler hakkında konuşmaktan korktukları belirlenmiştir. Bu çalışmayı inceleyen Morrison ve Milliken (2000:706-725), örgüt içinde, karar verme prosedürü, yönetsel yetersizlik, ücret eşitsizliği, organizasyonel verimsizlik ve kötü organizasyonel performans gibi örgütte çalışanları sessizliğe iten sebepleri tanımlamıştır. Ayrıca organizasyonel sessizliğin farklı formlarının önemini göz önünde bulunduran Morrison ve Milliken (2000:706-725), organizasyonlardaki sessizliğin varlığını organizasyonel adaptasyonu engelleyen potansiyel bir engel olarak görmüştür. Dahası araştırmacılar, organizasyonel sessizliğin, çalışanlar arasında farklılıklara değer veren, değişik kültürü barındıran organizasyonların gelişmesinde önemli bir engel oluşturduğunu öne sürmüşlerdir. Bu çalışmada organizasyonel boyuttaki sessizliğin varlığı, farklı bakış açıları ve fikirlerin ortaya çıkardığı plüralist fırsatlardan elde edilecek organizasyonel yararı azaltacağı sonucu desteklenmiştir.

Sessizlik bilginin açığa vurulmamasından kaynaklanır. Çalışanların örgüt içindeki konu ve problemlerle ilgili endişelerini ifade etmedeki isteksizliği birçok organizasyonel davranış literatüründe çalışmaya konu olmuştur. Ryan ve Oestreich (1991:33-44) "Driving Fear Out of the Workplace" isimli kitabında, iş yerinde sıklıkla sessiz kalınan konular için "tartışılmayanlar" kelimesini kullanmıştır. Tartışılmayanlar yönetimin uygulamaları, iş arkadaşlarının performansları, kötü haberler, çatışmalar ve kişisel problemler gibi konuları içermektedir. Ryan ve Oestreich (1991:33-44) tartışılmayanların iş yerinde açık bir şekilde konuşulmasa da, örgüt içindeki birçok çalışanın sorunların farkında olduğunu belirtmiştir. Farkındalık özel alanlar içinde gelişir "koridorlarda, öğle yemeğinde veya is çıkışında, toplantı aralarında... Yakın arkadaşlar arasında, aile üyeleri arasında ve is arkadaşlarıyla" Ryan ve Oestreich (1991:33-44) çalışanın fikirlerini açıkça söylemesinin potansiyel tepkileriyle

ilgili korkusunun onu sessizliğe yönelttiğini savunur. Çalışmalarında, işgö-  
renler güvenilirlik ve işlerini kaybetme, utanç duyma veya terfi edememe gibi  
olası sonuçlardan endişe duyduklarını rapor etmişlerdir. (Ryan ve Oestreich,  
1991:33-44). Morrison ve Milliken (2000:706-725) organizasyonlarda sessiz-  
likle ilgili üç yıkıcı sonuca rastlamışlardır. Bunlar: Çalışanların çabalarının  
yöneticiler tarafından değer verilmediğini hissetmesi. Çalışanların işle ilgili  
çabalarının üzerinde yeterli kontrolü olmadığını düşünmesi. Çalışanları çeli-  
şen yaşantılarından dolayı sessizliğe iten bilişsel uyumsuzluklar yaşamasıdır.

Örgüt içinde çalışanlar her zaman her şeyi dile getiremezler. Buradaki iro-  
ni ise çalışanların yönetim sekline saygı duymamakla beraber diğer çalışan-  
larla uyumlu ve iyi ilişkiler içinde olmak istemeleridir. Hart ve Hazelgrove  
(2001); kültürel sansür kavramını, çalışanların fikirlerini açıkça belirtmediği  
için fikir birliği oluşturulamadığı ortamlarda, organizasyonel yaşamın çeliş-  
kili bir biçimde aynı anda herkes tarafından fark edilmesine rağmen gizle-  
nen yanıltıcı tarafını tanımlamada kullanmıştır. Kişisel algıların bireysel ola-  
rak dile getirilmemesi de organizasyonel sessizliğe neden olur. Morrison ve  
Milliken çalışmasını Eylül 2000'de, Morrison ve Milliken'in (2000:706-725);  
"Organizasyonlarda eğer karşıt fikirlere açık olunmazsa, farklı görüş açılarını  
barındıran ve hatta teşvik eden yeni teoriler ve modellere ihtiyaç duyulacak-  
tır" temasından yola çıkarak yapmıştır. Karşıt fikirleri ifade etmeyi konu edi-  
nen organizasyonel değişim modelleri, o zamana kadar literatürde bulunma-  
maktaydı. Morrison ve Milliken'in (2000:706-725); karşıt fikirleri ifade etme  
yönünden organizasyonel sessizliği konu alan çalışmasında örgüt içindeki  
sessizliğin zorluklarını ortaya çıkarmıştır. Çalışmalarının bulguları, liderli-  
ğin her zaman iletişimi ve organizasyonel performansı geliştiren rehberlik  
ve yönetsel kontrol sağlayamadığını; dahası etkisiz liderlik ve yöneticiliğin  
sessizliği yaratan gizli dinamikleri artırdığını göstermiştir. Yazarlar, etkisiz  
liderliğin ve organizasyonel katılım eksikliğinin çok az kişinin değişimi or-  
taya çıkaracak bir şey yapmayı bildiği felç edici bir durum yarattığını iddia  
etmişlerdir. Sonuç olarak, bu durum kötü organizasyonel performans, yüksek  
oranda isten ayrılma ve kaçırılan fırsatlar gibi talihsiz ve istenmeyen sonuç-  
ları yaratmaktadır (Morrison vd., 2003:1453-1476). Etkisiz liderliğin bir bi-  
leşeni olarak yöneticilerin adaletsiz davranışları da örgüt içinde çalışanların  
olumsuz davranışlar sergilemesine ve organizasyonel sessizliğe bürünmele-  
rine neden olabilir. Bu kapsamda (Henriksen ve Dayton, 2006:127-134), Duan  
ve arkadaşlarının, liderlik adaleti ve iki olumsuz organizasyonel davranış  
olan organizasyonel sessizlik ve organizasyonel tepki davranışları arasındaki  
ilişkiyi inceledikleri bir araştırmaya atıfla şöyle aktarır: "Çalışanlar işletme  
organizasyon içindeki eksiklikler, adaletsizlikler ve benzer eylemler hakkında

birbiriyle çatışmaktan kaçındıkları için sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Çalışanlar var olan problemleri suçlanma ve ceza korkusundan dolayı rapor etmek ya da dile getirmekte tereddüt etmektedirler.” Nitekim Duan ve arkadaşlarının çalışmaların bulguları, liderlik adaletinin organizasyonel sessizlik ve organizasyonel tepki davranışlarıyla olumsuz yönden ilgili olduğunu ve organizasyonda oluşan sessiz kalma kültürünün örgüt içinde ve işleyişinde problemlere neden olduğunu göstermektedir.

### Organizasyonel Düşüş ve Yenilik

Cameron, Kim ve Whetten (1987:126-138) küçük ve orta boy işletmeler üzerinde yaptıkları bir araştırmada organizasyonel düşüşe maruz kalan işletmelerin tipik özellikleriyle ilgili olarak şu sonuçları ortaya koymuşlardır: Organizasyonel düşüş yaşayan organizasyonlar merkezileşir, orta ve uzun vadeli planlamalar kısa vadeli planlamalara dönüşür, yenilik fikri azalır, başarısızlıkların sorumlusu olarak sürekli olarak kurum içinde bir günah keçisi aranır, değişime direnç artar, tutuculuk övülür, moraller düşer, iş gücü devri artar, yöneticiler mahiyetlerinin güvenlerini kaybeder, iç çatışmalar ve hizipçilik artar. Cameron, Kim ve Whetten (1987:126-138) aynı çalışmasında, işletmelerin organizasyonel düşüşe maruz bırakan yönetim tercihlerinin değiştirilerek tersine çevrilmesi suretiyle de varlıklarını devam ettirme noktasında başarılı olabileceklerini veya başarı seviyelerini daha da yükseltebileceklerini kaydetmiştir.

Mone, Mckinley ve Barker (1998:115-132) organizasyonel düşüş ve yenilik arasındaki ilişkinin yönünü belirleyen birtakım değişkenler olduğunu iddia etmiş ve bu değişkenlerin temelde çevresel, organizasyonel ve bireysel olmak üzere üç ana başlık altında toplanabileceğini ileri sürmüştür. Bu değişkenler örgütün düşüşe ne yönde cevap vereceğini belirler. Eğer örgütte yüksek düzeyde kurumsallaşmış bir misyon, geniş bir alana yayılmış güç yapısı ve kaynaklara aşırı bağımlılık mevcutsa düşüş sürecinde yenileşme pek mümkün değildir. Bu koşullar yenileşmeye engel teşkil eder. Ancak, daha az kurumsallaşmış bir misyon, daha yoğun bir güç yapısı, ve kaynaklara daha az bağımlılık mevcutsa organizasyonel düşüş yenilik ilişkisi pozitif yönde olacaktır. Bu özelliklere sahip organizasyonlar düşüş ile karşılaştıklarında yenilik sürecine girmekte çok fazla zorlanmazlar. Burada bahsedilen değişkenler çevresel ve organizasyonel boyut ile ilgilidir. Bireysel boyutta düşünlüğünde ise örgütün üst düzey yöneticilerinin düşüşe nasıl baktıklarının önemli olduğunu görürüz. Eğer yöneticiler organizasyonel düşüşü kontrol edilemez ve sürekli kabul ederlerse düşüş sürecinin yeniliğe vesile olması

mümkün değildir. Ancak tersi bir durum söz konusu ise düşüş süreci organizasyonları yeniliğe götüren bir etmen olacaktır.

## Sonuç ve Tartışma

Organizasyonel sürekliliğin sağlanması ve organizasyonel ölüm ile ilgili olarak; organizasyonlar, toplumsal sosyal yapının en küçük yapı taşları olarak ifade edilebilir. Organizasyonlar doğan, yaşayan ve ölen sosyal ve/veya sosyo-teknik varlıklardır. Sosyoloji kökenli kuramlar organizasyonların ya organizasyonel süreklilik ya da organizasyonel düşüş ve ölüm halinde olduğunu ifade eder. Kuramların arasındaki temel fark; analiz birimi, hareket noktaları, vurguları, amaçları, kapsamıdır. Bu kapsamda var olan çeşitli kuramlar, bağımsız, eleştirel ve nispi bir bakış açılarıyla yönetim ve organizasyon düşünce ve disiplinine olumlu katkı sağlamakla beraber bir karışıklık da yaratmaktadır. Bu anlamda uyum ve adaptasyon kuramlarının birleştirilmesine ve organizasyonların hayat safhasına yapılan bilimsel katkılara ilave olarak sona erme safhalarına yönelik olarak da çalışmalar yapılmasının yararlı olacağı düşünülmektedir.

Bu zamana kadar, organizasyonların düşüş ve ölümü ile ilgili doğrudan kuramsal bazda yönetim ve örgüt yazınında yeterli çalışma yapılamamıştır. Alanda gerçekleştirilen araştırmalar ise genellikle, uyum kuramları ve kriz yönetimi kapsamında yapılan ampirik çalışmalardır. Bu çalışmalar ağırlıklı, organizasyonların ölümünden daha sonra ve nadiren de organizasyonların ölümünün hukuki süreci içerisinde, örgüt iştirakçileri, kapıcı, servis elemanı, resepsiyonist dahil her türlü çalışanı ve çalışan eşleriyle yapılan mülakatlardır. Mülakatlar genellikle organizasyonel ölümün nasıl gerçekleştiğini sorgulayan açık uçlu sorular şeklinde icra edilmişlerdir. Anahtar soru ve konular; örgütün tarihi, organizasyonel düşüş süreci, organizasyonel düşüş nedenleri, örgütün sona ermesi öncesi yaşananlar, örgütün sona ermesine nezaret eden personel, sona erme nedenleri, örgütün sona ermesinin çalışanlara ilan edilmesi, örgütün sona ermesinin ilan edilmesi neticesinde yaşanan değişiklikler ve örgütün ortadan kalkması ile ilgilidir. Çalışmalar, ölen organizasyonlarla üyeleri arasındaki ilişkiyi ve örgüt mensuplarının paylaştığı algılamaların liderler tarafından nasıl yorumlandığı ile ilgilidir. Denilebilir ki, bu alanda yapılan saha çalışmaları temel olarak örgüt uyum teorilerinden ziyade organizasyonların içindeki kişi veya grup davranışlarını inceleyen davranış bilimlerinin alanında yer almaktadır. Bu nedenle organizasyonel ölümün henüz yönetim ve organizasyon yazınında genel kabul görmüş bir kuram olarak çerçevesi ve dinamikleri ortaya konamamıştır.

## Kaynakça

- Altman, E.I. (1971). *Corporate Bankruptcy in America*. Lanham: Lexington Publishing.
- Bell, E.; Tienari, J. & Hansson, M. (2014). "Organizational death." *Culture and Organization*. 20 (1):1-6.
- Bourdeau, M. (2018). "The classification of the sciences and philosophy of science." Auguste Comte. *Stanford Encyclopedia of Philosophy*. 75-78.
- Bruderl, J. & Schussler, R. (1990). "Organizational Mortality: The Liabilities of Newness and Adolescence." *Administrative Science Quarterly*. 35: 530-547.
- Cameron, K.S.; Whetten, D.A. & Kim, M.-U. (1987). "Organizational Dysfunctions of Decline." *Academy of Management Journal*. 30 (1): 126-138.
- Carroll, G.R. & Delacroix, J. (1982). "Organizational mortality in the newspaper industries of Argentina and Ireland: An ecological approach." *Administrative Science Quarterly*. 27: 169-178.
- Cobb, S. & Kasl, S.V. (1977). "Termination: The Consequences of Job Loss." Washington, DC: U.S. Department of Health, Education and Welfare. *HEW Publication No. (NIOSH): 77-224*.
- Costanza, D.P. (1996). *Leadership and Organizational Decline: The Relationship Between Personality Characteristics and Organizational Performance*. George Mason University.
- D'aveni, R.A. (1989). "The Aftermath of Organizational Decline: A Longitudinal Study of the Strategic and Managerial Characteristics of Declining Firms." *Academy of Management Journal* 32: 577-605.
- Dyne, L.V.; Ang, S. & Botero, I.C. (2003). "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs." *Journal of Management Studies*. 1359-1392.
- Goodman, P.S. (1977). *New Perspectives on Organizational Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hannan M. & Freeman, J. (1977). "Organizational Change and Organizational Mortality." *Administrative Science Quarterly*. 31:587.
- Heine, K. & Rindfleisch, H. (2013). "Organizational decline: A synthesis of insights from organizational ecology, path dependence and the resource-based view." *Journal of Organizational Change Management*. 26 (1): 11.
- Henriksen, K. & Dayton, E. (2006). "Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety." *Health Services Research*. 41(4P2): 127-134.
- Hrebiniak, L. & Joyce, W. (1985). "Organizational Adaptation: Strategic Choice And Environmental Determinism." *Administrative Science Quarterly*. 30(2): 336 - 349.
- Katz, D. & Kahn, R.L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. 2nd edition New York: Wiley.
- Kimberly, J.R.; Miles, R.H. & Associates (1980). *Organizational Life Cycles*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Lahiri, S. & Renn, R.W. (2005). "Organizational Decline and 21st Century". *Running Head*. 56.
- Lorange, P. & Nelson, R.T. (1987). "How to Recognize and Avoid Organizational Decline." *Sloan Management Review*. 28 (3): 41-48.

- Mone, M.A.; McKinley, W. & Barker, V. (1998). "Organizational Decline and Innovation: A Contingency Framework." *Academy of Management Review*. 23 (1): 115-132.
- Morrison, E.W. & Milliken, F.J. (2000). "Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world." *Academy of Management Review*. 25(4): 706-725.
- Morrison, E. W.; Milliken, F.J. & Hewlin, P.F. (2003). "An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employee's Don't Communicate Upward and Why." *Journal of Management Studies*. 40(6): 1453-1476.
- Popper, K. (1963). *Conjectures and Refutations: The Growth of Scientific Knowledge* (2012 ed.). London: Routledge.
- Quinn, R.E. & Cameron, K.S. (1983). "Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence." *Management Science*. 29: 33-51.
- Reedy, P. & Learmonth, M. (2011). "Death and Organization: Heidegger's Thought on Death and Life in Organizations". *Organization Studies*. 32(1): 117-131.
- Ryan, K.D. & Oestreich, D.K. (1991). *Driving fear out of the workplace: How to overcome the invisible barriers to quality, productivity, and innovation*. Jossey-Bass.
- Sargut, A.S. & Şükrü, Ö. (2010). *Örgüt Kuramları*. Ankara: İmge Yayınevi.
- Stanley, M. (2007). *George Bernard Shaw. The Order of Merit*. London: Taurus.
- Sutton, R. (1987). *The Process of Organizational Death; Disbanding and Reconnecting*. Stanford: Stanford University.
- Şengöz, M. (2019). *Yönetim Felsefesi*. Ankara: Astana Yayınları.
- Taber, T.D.; Walsh, J.T.; & Cooke, R.A. (1979). "Developing a community based program for reducing the social impact of a plant closing." *Journal of Applied Behavioral Science*. 15: 133-155.
- Weitzel, W. & Jonsson, E. (1989). "Decline in Organizations: A Literature Integration and Extension." *Administrative Science Quarterly*. 34(1): 91-107.
- Yıldırım, C. (2008). *Bilim Felsefesi*. Ankara: Yargı Yayınları.