

Yayın Geliş Tarihi: 31.08.2023
Yayına Kabul Tarihi: 13.11.2023
Online Yayın Tarihi: 20.12.2023
<http://dx.doi.org/10.16953/deusosbil.1353171>

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi
Cilt: 25, Sayı: 4, Yıl: 2023 Sayfa:1734-1749
E-ISSN: 1308-0911

Derleme Makalesi

ÖRGÜTLERDE ENTELEKTÜEL KAPASİTENİN ATALETİ ve ÖRGÜTSEL AHMAKLIK (ORGANIZATIONAL STUPIDITY) KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ

Ela Burcu UÇEL*

Öz¹

Örgütsel ahmaklık (örgütsel aptallık) kavramı örgütsel zekâ kadar akademik ilgi çekememiş, sınırlı sayıda çalışmaya konu olmuştur. Çalışanın bilişsel kaynaklarının ve entelektüel kapasitesinin kullanımının kısıtlanması, ya da bu kapasiteyi kullanmaktaki isteksizliği olarak tanımlanan kavram, örgütte düşünömselliğın, karar ve faaliyetleri sorgulamanın ve eleştirel düşöncenin yokluğuna olarak da tarif edilmektedir. Örgütsel ahmaklığın kurum tarafından teşvik edildiğini belirtilmektedir, çünkü örgütsel düzenin sağlanmasını olumlu etkilemektedir. Öte yandan kurumda entelektüel kapasitenin atıl kılması, karar verme becerisinin ve çevresel değıişimlere uyum kapasitesinin azalması gibi oldukça olumsuz sonuçları da vardır. Gittikçe artan rekabet, sürekli hale gelen değıişim ve belirsizlik örgütlerin çevreyi anlama, değıişimi okuma ve uyum sağlama becerilerinin önemine vurgu yapmakta, insan sermayesinin bu süreçteki kritik değıerini öne çıkarmaktadır. Dolayısıyla kurumların bir hastalık olarak adlandırılan örgütsel ahmaklığa karşı bağıışıklık kazanmaları gerekmektedir. Katılımcı bir çalışma ortamı, destekleyici ve güçlendirici bir örgüt kültürü ve çalışanların birbirleriyle haberleşmelerini, bilgi paylaşmalarını ve eleştirel düşönceyi teşvik eden bir yönetim tarzı gibi uygulamalar entelektüel kapasitenin azami kullanımı ve örgütsel ahmaklıktan kaçınma için önerilenlerden birkaçıdır. Bu çalışma, örgütsel ahmaklığı alanyazında yer alan çalışmalar ışığında inceleyerek kavrama ilişkin genel bir bakış sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Ahmaklık, Fonksiyonel Ahmaklık, Toplu Ahmaklık, Örgütsel Aptallık, Örgütsel Zekâ.

Bu makale için önerilen kaynak gösterimi (APA 6. Sürüm):

Uçel, E.B. (2023). Örgütlerde entelektüel kapasitenin ataleti ve Örgütsel Ahmaklık (Organizational Stupidity) Kavramına genel bir bakış. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25 (4), 1734-1749.

*Yarı zamanlı öğretim elemanı, İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik Bölümü, <https://orcid.org/0000-0001-7210-9476>, elaburcy@yahoo.com

Bu çalışma için etik kurul onayına ihtiyaç duyulmamıştır.

¹Organizational Stupidity Türkçe alanyazında Örgütsel Aptallık olarak yer almıştır. Kavramın Türkçe karşılığı olarak Örgütsel Ahmaklık da önerilebilir ve bu sebeple çalışmada bu şekilde kullanılmıştır. Kavram için farklı Türkçe karşılıklar üzerinde çalışılabilir.

A GENERAL OVERVIEW OF THE CONCEPT OF INERTEY OF INTELLECTUAL CAPACITY AND ORGANIZATIONAL STUPIDITY IN ORGANIZATIONS

Abstract

Organizational stupidity has not attracted as much academic attention as organizational intelligence. The concept is defined as limiting employee's use of conceptual abilities and intellectual capacity; employee's unwillingness to use these and the lack of reflexivity, justification and reasoning in the organization. Organizational stupidity is reportedly promoted by the organization as it helps maintaining organizational order. On the other side, it causes the intellectual capacity to be idle in the organization. It harms decision making skills and organization's ability to adapt environmental changes. The fact that competition gets tougher and the environment gets more unstable and dynamic each day highlights the importance of organization's adaptive abilities and the role human capital plays in it. Thus, organizations should try being immune to organizational stupidity which is labelled as an organizational illness. A participative work environment, supportive and empowering organizational culture and a managerial style that promotes communication, information sharing and critical thinking in the organization are needed. The current study will provide an overall look to organizational stupidity through the literature.

Key Words: Organizational Stupidity, Collective Stupidity, Functional Stupidity, Organizational Intelligence.

GİRİŞ

Alanyazında örgütsel ahmaklık kavramından bahseden çalışmalar 1980'li yıllara dayanmaktadır (Albrecht, 1980). Fakat kavramın geçen zaman içinde sınırlı bir akademik ilgi yarattığını ve az sayıda çalışmaya konu olduğunu görüyoruz (Örn: Kerfoot, 2003; Erçetin, 2004; Alvesson & Spicer, 2012; Alvesson & Spicer, 2016; Alvesson & Einola, 2018; Karimi-Ghartemani, Khani & Esfahani, 2020; Karimi-Ghartemani, Khani, & Nasr Isfahani, 2022; Ahmadzadeh, Safari & Teimouri, 2022; Azevedo, 2023). Örgütsel bir hastalık olarak görülen örgütsel ahmaklık (Spicer, Alvesson & Karreman, 2009, Erçetin & Bağcı, 2016) kurumda ciddiye alınması gereken olumsuz etkiler yaratmaktadır. Karar verme ve çevresel değişime uyum becerilerine zarar vermek bu olumsuz etkiler arasında sayılabilir (Alvesson & Spicer, 2012; Azevedo, 2023). Çevreyle uyumlanma ve etkin karar verme becerisi zarar gören kurumun rekabetçiliği ve stratejik başarısı tehlikeye girecektir. Dolayısıyla, fazla bilinmeyen ve gündemde olmayan bir kavram olan örgütsel ahmaklığın daha fazla tartışılması ve araştırılması gereğinden bahsedilebilir. Bu çalışma genel anlamıyla ahmaklık-aptallık kavramını kısaca inceleyecek, ardından örgütsel ahmaklık ve ilgili diğer kavramlar olan grup ahmaklığı, toplu ahmaklık ve fonksiyonel ahmaklığı ele alarak örgütsel ahmaklık kavramına dair genel bir bakış sunmaya çalışacaktır.

Ahmaklık-Aptallık

Ahmaklık-Aptallık, üzerinde çokça düşünülmüş, konuşulmuş ve yazılmış bir kavramdır ve günlük yaşantıda da kendisine fazlasıyla yer bulmaktadır. Öyle ki, Harlan Ellison ironiyle evrende en sık rastlanan iki elementin hidrojen ve aptallık olduğu saptamasını yapar (Ellison, 2023). Erçetin (2004) aptallığın hayatın içinde entelektüel aşağılama içerecek şekilde kullanıldığını belirtmekte ve bireysel aptallığın *algı kaybı, zayıf bellek, duyarsızlık, zayıf karakter, dikkatsizlik, aynı hataları tekrarlamak ve rasyonel karar vermedeki yeteneksizlik* gibi farklı şekillerde tanımlandığını ifade etmektedir. Azevedo (2023) ise bunlara ek olarak *muhakeme eksikliği* ve *yavaş düşünme* gibi özelliklerden bahseder. Türk Dil Kurumu sözlüğü (2023) aptal terimini *zekâsı pek gelişmemiş, zekâ yoksunu, alık, ahmak, alık salık* şeklinde tanımlamakta ve aptallığı *aptal olma durumu* ifadesiyle açıklamaktadır. Bu çalışmada tercih edilen ahmak kelimesi aptalın eş anlamlısı² olarak kullanılmaktadır. Karimi-Ghartemani ve meslektaşları (2022) aptallığın *budalalık* ve *cehalet-bilgisizlik* kavramları ile tanımlanabileceğini söyler. Budalalık *düşünmeden davranma* olarak açıklanırken (Alvesson & Spicer, 2012), cehalet-bilgisizlik *bilginin gölgesi* olarak tarif edilir (Bakken & Wiik, 2018). Cehaletin iki boyutunun bulunduğu, bu boyutlardan ilkinin bilgiye sahip olmamak, yani bilgisizlik, ikincisinin ise bilginin var olduğunu bilmek ama onun varlığını ve içeriğini göz ardı etmek olduğu ifade edilmektedir (Bernstein, 2009; Ghorashi Bonabi, 2012; Karimi-Ghartemani & Khani, 2022). Sternberg (2002) de aptallığın sadece bilgiye sahip olmamak (cehalet) şeklinde açıklanamayacağını, buna ek olarak bilgiyi işleme ve kullanma konusundaki yeteneksizlik ya da isteksizlik olarak da tanımlanabileceğini bildirmiştir. Aptallığın bu şekli kişinin köklü inanç ve düşüncelerini sorgulama isteksizliğinden de ortaya çıkabilmektedir (Stanovich, 2002). Bernstein'ın (2009) aptallık anlayışı cehalet-bilgisizliğin bu ikinci boyutuna yakındır, çünkü kişi doğru ve yanlışın ne olduğunu bilmekte ama doğruyu göz ardı ederek yanlış yapmaktadır. Öte yandan Karadağ (2016) aptallığın "*hata yapmaktan farklı olarak bir ayırt edememe durumuna, önemliyi önemsizden, ilginç ve tekil olanı sıradan olandan ayırt edememe durumuna*" dayandığını belirtmektedir. Boxsel (2003) ise aptallığın kendine has bir mantığı olduğunu söylemektedir, ona göre aptallık zekânın karşıtı değil, aptallık yokluğunun karşıtıdır. Ancak elbette ki aptallığı bilginin, zekânın ve aklın karşısına yerleştirenler de vardır (Bernstein, 2009). Osho (2001) aptallıktan bireyi sorumlu tutmaz, zeki olarak doğan çocukların toplumun eğitimi vasıtasıyla aptallaştırıldığını ileri sürer. Ona göre eğitim çocukların bilginin var olduğunu bilerek ama onu kullanmayarak yetişmelerine neden olmaktadır.

Tüm bunlara ek olarak aptallığın sadece bireylerde, tekil olarak değil insan gruplarında ve dolayısıyla örgütlerde, çoğul olarak da görüldüğünü ifade etmek gerekir. Giriş bölümünde de belirtildiği üzere, bu çalışma *örgütsel ahmaklık* olarak adlandırılan ve Albrecht (2003) tarafından *örgütteki zeki insanların genel zihniyete uyum sağlayarak cahilmiş/bilgisizmiş gibi davranmaları* olarak tanımlanan kavramı, konu hakkındaki çalışmaları derleyerek sunacaktır.

² <https://esanlamli.net/es-anlamli/aptal/>

Örgütsel Ahmaklık

Örgütlerin ayakta kalabilmek, daha iyi performans göstermek ve büyümek için çevrelerine uyum sağlamaları, dolayısıyla çevresel değişimleri tespit etmeleri, anlamaları, analiz etmeleri ve çevresel değişime adapte olmanın yollarını bulmaları veyahut yaratmaları gerekmektedir (Veryard, 2012). Bununla birlikte geçmiş yaşantılar üzerinde düşünmeleri ve tecrübelerinden öğrenmeleri de önemlidir. Örgütsel zekâ, örgütün uyum sağlayarak var olmaya devam etmesi için ihtiyaç duyulan becerilerin (değişen durumlara uyum sağlama, esneklik ve rahatlık, öngörü ve sezgileri kullanma, açık fikirlilik, yenilenebilme ve hayal gücü ve durumlara tepki vermekte çabukluk) bütünü olarak açıklanır (Erçetin, 2001). Glynn (1996) örgütsel zekânın örgüt üyelerinin toplam zekâsı ile şekillendiğini belirtir. Öte yandan örgütsel zekânın işleyişinin bireylerin zekâsının toplamı olmaktan farklı olduğu da ileri sürülmektedir (Erçetin vd., 2012).

Örgütsel ahmaklığın örgütsel zekânın yokluğu olduğu iddia edilmekle birlikte (Kerfoot, 2003; Ten Bos, 2007) Erçetin (2004) hem örgütsel zekânın hem de örgütsel ahmaklığın, örgütün üyelerinin zekâlarının ya da ahmaklıklarının toplamı olarak görülemeyeceğini belirtir. O halde örgütsel ahmaklığı bireysel ya da örgütsel zekâdan yola çıkarak tanımlamak isabetli olmayacaktır. Bunu destekler şekilde zeki insanlardan oluşan bir örgütün aynı zamanda ahmak da olabileceği ifade edilmektedir (Alvesson & Spicer, 2012; Paulsen, 2017).

Azevedo (2023) örgütsel ahmaklığın örgütler kadar eski olduğunu ifade eder. Ancak bu görüşün aksine örgütsel ahmaklığın pek çok toplumun olabilecek en kötü liderler tarafından yönetildiği son yıllarda yayıldığı düşüncesi de ileri sürülmektedir (Frankfurt, 2005; Foley, 2010, aktaran Azevedo, 2023).

Albrecht'in (1980:268) "tüm büyük insan faaliyetlerinin kaçınılmaz bir parçası olduğunu" ifade ettiği örgütsel ahmaklık, *kurumda şüphenin, düşünümSELLİĞİN (nedenle sonuç arasındaki dairesel, döngüsel hareket, Yıldırım, 2020), sağlam muhakemenin, kararları gerekçelendirme ve doğrulamanın ve derinlemesine düşüncenin yokluğu ve entelektüel kaynakları kullanmanın reddi olarak açıklanabilir (Karimi-Ghartemani vd, 2020). Kavram ilk kez Albrecht (2003) tarafından tanımlanmıştır ve akademide pek sık çalışılmamasının farklı nedenleri olduğu bildirilmektedir. Ten Bos insanların ahmaklık hissiyle boğuldukları, ezildikleri için örgütlerde ahmaklık konusundan uzak durduklarını ve bu nedenle örgütsel çalışmalarda bu konuya nadiren rastlandığını belirtmekte ve Sims'e (2005) referans vererek aslında genel olarak olumsuz duyguların bu alanda aforoz edildiğini belirtmektedir (Ten Bos, 2007). Diğer bir neden ise kurumları "ahmak-stupid" olarak adlandırmanın içerdiği muhtemel etik kaygılardır (Ten Bos, 2007).*

Argyris (1986) büyük örgütlerde yaygın olan "yetenekli beceriksizlik" adını verdiği olgudan bahsetmektedir. Yetenekli beceriksizlik, yetkin ve eğitimli profesyonellerin rutin durumlarda ne yapacaklarını çok iyi bilmeleri ve adeta düşünmeden anında yapmaları, ancak kendileri ve örgüt hakkında sorgulayıcı ve

zorlayıcı sorular sormaktan kaçınmaları ile ortaya çıkar. Argyris (1986) yetenekli beceriksizliğin ortaya çıkmasında ve yayılmasında örgütteki – bazı konu ve kararları tartışılmaz kılan- savunmacı rutinlerin rolüne dikkat çekmektedir. Argyris'in (1986) yetenekli beceriksizlik kavramı örgütsel ahmaklıkla oldukça benzerdir.

Albrecht, zeki çalışanların örgütün baskın kültürü sebebiyle ahmak gibi davrandıklarında örgütsel ahmaklıkla karşı karşıya olduğumuzu belirtmiştir (Albrecht, 2003). Karimi-Ghartemani ve meslektaşları (2022) ise örgütte örgütsel düzeni korumak amacıyla entelektüel kaynakların kullanılmayışının yahut bu kaynakların sadece önceden belirlenmiş mevcut güvenli ve dar alanda kullanılmasının kurumu örgütsel ahmaklığa götürdüğünü ifade eder. Ahmak örgütler bilgiyi birleştirip bütünleyememektedirler (Kerfoot, 2003). Sadece günlük, rutin faaliyetlere odaklanmakta, muhtemel hataları azımsamakta ve geleceğe dair bir bakış açısına sahip olmayı ihmal etmektedirler, böylelikle bütünsel bir yaklaşımdan mahrumdurlar. Bu durum ise öğrenme miyopluğu yaratmaktadır (Levinthal & March, 1993).

Alvesson ve Spicer (2020) ahmaklığı örgütsel yaşamın bir parçası olarak görür ve örgütlerde sistematik olduğunu ifade eder. Örgütsel ahmaklık örgüt kültürleri tarafından özendirilmektedir (Ott & Shafritz, 1994; Ten Boss, 2007). Bundan yola çıkarak, “örgütsel ahmaklık çalışanın bilişsel kaynaklarını ve zekâsını kullanmaktaki, kurum destekli yetersizliği ya da isteksizliğidir” tespitini yapmak mümkündür (Alvesson & Spicer, 2012). Çalışan, kurumun ve örgüt kültürünün özendirilmesi ve yönlendirmesiyle entelektüel kapasitesini kullanmamaktadır. Kendisine verilen tekrar eden işlere gömülür, eski usuller ve metotlarla çalışması istenir, bazı durumlarda anlamsız ve mantıksız işler yapmak zorunda kalır, durumu kabullenerek düşünmeyi ve analiz etmeyi bırakır (Alvesson & Spicer; 2012; Karimi-Ghartemani vd. 2020; Paulsen, 2017). Kurum, çalışanı yenilikler üzerinde düşünmekten ve yaratıcılıktan uzaklaştırmakta, caydırmaktadır (Alvesson & Spicer; 2012). Bu kurumlarda yöneticiler çalışanların entelektüel kapasitelerini kontrol etmeye, onların çalışma rutinlerine bağlı kalmalarını ve eleştirel düşünceyi bir kenara bırakmalarını sağlamaya çalışırlar (Alvesson & Spicer, 2016). Ayrıca yeniliklere ve değişime direnç gösterdikleri ve düşünömsellik ve rasyonel muhakemeye uzak durdukları bildirilmiştir (Alvesson & Spicer, 2016; Paulsen, 2018). Albrecht'e (2003) göre zeki çalışanlar kurumun baskın kültürüne uyum sağlayarak entelektüel kaynaklarını kullanmayı bırakırlar yahut bu kaynakları sadece kurumun karar ve davranışlarını gerekçelendirip temize çıkarmak için ve dar görüşlü şekilde kullanırlar (Alvesson & Spicer, 2012). Kurum, çalışanlarının tecrübe, bilgi ve entelektüel kapasitesinden yararlanmayı beceremediğinde örgütsel ahmaklık ortaya çıkabilir (Kerfoot, 2003). Bu durumda çalışanların yetenekleri ve becerileri atıl kalır (Karimi-Ghartemani vd, 2022). Bu bakış açısıyla açıkça görölmektedir ki çalışanın kapasitesinin kurum yararına kullanılması sorunu yöneticiler için temel bir imtihandır (Manville & Ober, 2003).

Örgütlerde ahmaklığın üç farklı yaklaşımla incelenebileceği ifade edilmektedir (Ott & Shafritz, 1994). Epistemolojik bakışla ahmaklık, bilgiyi toplamakta ve kullanmaktaki eksiklik iken, sosyolojik ve etik açılarından ahmaklık, kişinin toplumun ya da örgütün kurallarına uymak ya da diğer kişilerle iyi ilişkilere sahip olmak için ahmakça davranması olarak tarif edilmektedir (Ott & Shafritz, 1994). Çalışan kuruma, örgüt kültürüne ve diğer çalışanlara uyum sağlamak için entelektüel kapasitesini kullanmamaktadır.

Karimi-Ghartemani ve meslektaşları (2020) örgütsel ahmaklığı, örgütteki ahmaklığın düzeyi açısından sınıflandırmıştır. Buna göre örgütleri, *ahmaklığın olmadığı örgütler, düşük düzeyde ahmaklık içeren örgütler, yüksek düzeyde ahmaklık içeren örgütler ve tamamen ahmak olan örgütler* olarak sıralamak mümkündür (Karimi-Ghartemani vd., 2020). Ahmak olmayan örgütlerde eleştirel düşünce ve örgütsel öğrenme yaygındır ve örgüt kültüründe desteklenmekte, özendirilmektedir. Çalışanlar çevresel değişimleri anlamakta, yöneticiler ise yeni ve eleştirel fikirleri desteklemektedir (Karimi-Ghartemani vd., 2020). Ancak bu örgütlerin çok fazla eleştirel düşünceye kapılıp düşük performansla karşılaşmaları, yani alanyazında *işlevsiz zekâ* olarak adlandırılan tuzağa düşmeleri olasıdır (Butler, 2016). Düşük düzeyde ahmaklık içeren örgütlerde eleştirel düşünceye karşı bir isteksizlik vardır; çalışanlar yaptıkları işi neden yaptıkları ve yaptıkları işin sonuçları üzerinde düşünmezler. Bu, örgütsel iklimin ve çalışma koşullarının bir sonucudur (Alvesson & Spicer, 2012; Karimi-Ghartemani vd., 2020). Yüksek düzeyde ahmaklık içeren örgütlerde çalışanların ahmak olması yöneticiler tarafından teşvik edilmektedir. Üretkenliği maksimize etmek için disiplinli, şüpheye ve örgütün sorgulanmasına mahal vermeyen bir ortam ve istikrarlı bir örgüt yapısı yaratılmaktadır (Karimi-Ghartemani vd., 2020). Böylelikle örgütteki ahmaklık bilinçli bir şekilde yönetilmektedir ve bu yönetim tarzı Alvesson ve Spicer tarafından *ahmaklık yönetimi* olarak adlandırılmıştır (Alvesson & Spicer, 2012; Karimi-Ghartemani vd., 2020). Son olarak, tamamen ahmak olan örgütlerde ahmaklık çalışanlarca içselleştirilmiştir. Çalışanlar kendilerini şüphe, sorgulama ve eleştirel düşünceden uzak tutarlar. Örgütlerine inançları ve güvenleri tamdır.

Bir örgütteki zekâ ya da ahmaklık düzeyinin farklı unsurlara bağlı olabileceği ifade edilmektedir. Bu unsurlardan bazıları örgütün teknolojisi, yapısı, sistemleri, kültürü ve bilgi varlıklarıdır. Diğer unsurlar ise paydaş ilişkileri, stratejik süreçler, liderlik, uzmanların yetkinliği, karar mekanizmaları, iç ve dış iletişim ve çevresel koşullar olarak sıralanabilir (Cao & Xiaob, 2014).

Örgütsel ahmaklık örgütsel bir hastalık olarak görülmektedir (Spicer vd., 2009; Erçetin & Bağcı, 2016). Albrecht (2003) örgütsel ahmaklık hastalığının zeki insanların örgütteki hâkim zihniyete uyum sağlamak için cahil ya da bilgisiz gibi davrandıkları örgütlerde görüldüğünü belirtir. Erçetin ve meslektaşları (2007) hastalığın belirtileri olarak *çevresel koşullara karşı duyarsızlık, örgütün eski başarılarını öne çıkarmak, ileri sürülen yeni fikirlere karşı ilgisizlik, çalışanların işten ayrılmaları ve örgütte sürü zihniyetinin yaygınlaşmasını* göstermektedir.

Usmani ve meslektaşları ise örgütsel ahmaklığın olduğu kurumda süreçlerin yüksek maliyetli ve karmaşık olduğunu bildirir (Usmani, Davison & Napier, 2020). Kurum var olan koşullara ve onların devamına güvenmektedir. Bu sebeple çalışanlarını disiplini koruma yönünde teşvik eder ve böylelikle entelektüel kaynakların kullanımının reddi vasıtasıyla kurumda düzen sağlamayı hedefler (Alvesson & Spicer, 2012; Karimi- Ghartemani, vd., 2020).

Öte yandan örgütsel ahmaklık sadece kurumun bütününde görülmez. Kerfoot örgütsel ahmaklığın kurumun tamamında görülebildiği gibi, sadece bir ya da birkaç biriminde de var olabileceğini belirtir (Kerfoot, 2003). Ahmaklık çalışanların birikimi, tecrübesi ve bilgisi kurumun içinde paylaşılmadığında ve aktarılmadığında ortaya çıkmaktadır (Kerfoot, 2003) ve bu durum tüm örgüt için geçerli olabileceği gibi bazı durumlarda sadece bazı birimlerde de görülebilir.

Grup Ahmaklığı³ ve Toplu Ahmaklık⁴

Alanyazında *grup ahmaklığı*-group stupidity olarak adlandırılan kavram, zeki çalışanların bireysel performanslarını geliştirmek ve böylelikle kurumda daha üst pozisyonlara yükselmek amacıyla takım çalışmasında yer almak istememeleri ve bundan kaçınmaları olarak tanımlanmıştır (Erçetin vd., 2007).

Yine alanyazında geçen bir diğer kavram *toplular ahmaklığı*: zeki insanlar toplanırlar ve oluşturdukları toplulukta topluca ahmak hale gelirler. Tüm bu zeki insanlar birlikte iken entelektüel kaynaklarını kullanmamaktadırlar. Bireysel olarak zeki davranmakta ancak topluca aldıkları kararlarda ve davranışlarında çevresel değişimlere ahmakça yanıtlar ve tepkiler vermektedirler (Albrecht, 1980; Azevedo, 2023). Paulsen toplu ahmaklığın kişilerin biyolojik kökenlerinden ya da kişiliklerinden kaynaklanmadığını, örgüte alışmanın, uyum sağlamanın bir yolu olduğunu ya da kişinin motivasyonunu etkileyen örgütsel davranışlar sonucu ortaya çıkabileceğini ifade etmektedir (Paulsen, 2017). Kerfoot (2003) ise örgütsel ahmaklıktan bahsederken Albrecht Yasası'na dikkat çeker. Bu yasa zeki insanların kurumda toplu ahmaklığa yönelme eğilimi gösterdiklerini ileri sürmektedir (Albrecht, 1980). Toplu ahmaklık devam eden bölümlerde açıklanacağı üzere örgütlerde işlevsel olabilmektedir. Kuruma, kurumun hedeflerine ve iş yapış biçimlerine uyumlanmak düzgün işleyişi sağlayabilmekte, belirlilik oluşturmakta ve düzen teminini kolaylaştırmaktadır (Alvesson & Spicer, 2012; Alvesson & Spicer, 2016; Coraiola & Murcia, 2020).

Ahmadzadeh ve meslektaşları (2022) toplu ahmaklığı örgütteki zeki insanların toplu IQ'larının bireysel IQ'larının toplamından az olması şeklinde tarif

³ Kavram alanyazında Group Stupidity şeklinde geçmektedir, bu çalışmada Türkçe karşılığı olarak Grup Ahmaklığı önerilmektedir.

⁴ Kavram alanyazında Collective Stupidity şeklinde geçmektedir, bu çalışmada Türkçe karşılığı olarak Toplu Ahmaklık önerilmektedir.

etmektedir. Zeki çalışanlar, son derece iyi niyetli olmalarına rağmen, bir araya geldiklerinde birbirlerinin zekalarını etkisizleştirmektedirler (Ahmadzadeh vd., 2022). Toplu ahmaklık hata yapmak değil, hataları tekraren yapmak olarak da açıklanabilir, çünkü çalışanların zihinsel kapasiteleri atıl kalmaktadır (Albrecht, 2003). Toplu ahmaklığın özellikleri çalışanların bastırılması (örgütün rutinlerini, faaliyetlerin ahlaki yönlerini ve örgütün değerlerini sorgulamanın baskılanması), örgütün faaliyetlerinin sorgulanmaması, gözden geçirilmemesi ve yönetimce gerekçelendirilmesi, akla ve mantığa dayalı tartışmalardan kaçınılıp, sembolik tartışmalar yapılması olarak sıralanmaktadır (Ahmadzadeh vd., 2022; Alvesson & Willmont, 2012; Alvesson & Einola, 2018).

Albrecht (2002) toplu ahmaklığı iki gruba ayırır: *öğrenilmiş ahmaklık ve bilinçsiz ahmaklık*. Öğrenilmiş ahmaklıkta çalışanların düşünmesine müsaade edilmez. Zeki çalışan düşündüğünde cesareti ve hevesi kırılır. Bilinçsiz ahmaklıkta ise örgütün kuralları ve sistemleri zeki çalışanın özgürce düşünmesini imkânsız hale getirmektedir (Albrecht, 2002; Doae, Shirvani & Safari 2013).

Toplu ahmaklığa neyin sebep olduğuna dair de çeşitli görüşler vardır. Örgütlenmedeki hatalar, yönetsel beceriksizlik, yönetsel anlaşmazlıklar, elverişsiz kurallar ve süreçler, iç çatışmalar ve ortak bir hedefin yokluğu gibi sebepler zihinsel ve entelektüel kapasitenin ziyan olmasına sebep olmaktadır (Albrecht, 2002; Eisner, 2011; Kidd & Castano, 2013). Öte yandan sosyal kaytarma davranışı da toplu ahmaklığa yol açmaktadır (Ahmadzadeh vd., 2022). Toplu ahmaklığa götürdüğü belirtilen diğer örgütsel faktörler ise örgütün geçerli inanışlarının ve kurallarının sorgulanmaması, örgütsel iklime hakim olan tehditkar hava, korku ve stres, mekanik örgüt yapısı, etkin olmayan liderler ve stratejik atalet olarak sıralanmaktadır (Karimi-Ghartemani vd., 2020; Skaggs & Youndt, 2004). Toplu ahmaklığın pençesine düşen örgüt, çalışanlarının zihinsel ve entelektüel kapasitesini kullanmadığı için çevikliğini, karlılığını ve örgütsel esnekliği kaybedebilir (Skaggs & Youndt, 2004), ayrıca performansı, verimi, etkinliği, bilgi paylaşımı ve üretkenliği olumsuz etkilenir (Demitras & Sarjoko, 2018; Howson, 2007; Khoreva, Vaiman & Van Zalk, 2017). Toplu ahmaklığın pençesindeki örgütte hatalar tekrar edilir ve sorunlu koşullar yenilenir (Morrison, 2011). Çalışanlar zihinsel esnekliklerini ve meraklarını kaybederler, dogmatik düşünceye teslim olabilirler ve kurumda örgütsel öğrenme, yaratıcılık ve özgür düşünce azalır (Butler, 2016; Matzler, Strobl ve Bailom, 2016; Paulsen, 2017; Van Laar, Kitchens ve Koskey, 2020). Buna ek olarak örgütsel sessizlik ortaya çıkar (Ashforth & Fried, 1988). Örgüt, çevresel koşullara uyum sağlama yeteneği ve rekabetçi konumunu koruma becerisi azaldığı ve fırsatları kaçırdığı için hayatta kalma şansını yitirebilir (Skaggs & Youndt, 2004; Syvajarvi & Kesti, 2012).

Örgütsel Ahmaklığın Nedenleri

Örgütsel ahmaklığı yöneticilerin, örgütsel atmosferin ve çalışanların yaratıp yayabileceği bildirilmiştir (Alvesson & Spicer, 2012; Karimi-Ghartemani vd., 2020; Paulsen, 2017). Bununla birlikte bu olgunun, yöneticilerin örgütsel düşünümelliği,

yaratıcılığı ve çalışanlar arası ilişkileri kısıtlayıcı disiplin uygulamalarını kullandığı kurumlarda daha açıkça görüldüğü ifade edilmektedir (Alvesson & Spicer, 2012).

Paulsen (2017) örgütsel ahmaklığı yöneticilerin ve çalışanların işlerini yaparken çok fazla düşünmemeleri ve fazla düşünmemeye çalışmaları olarak tarif eder. Çalışanlar her türlü koşulda işlerini yapmaya odaklanmışlardır, ancak çevresel değişimlere cevap vermemekte, diğer çalışanları ve paydaşları dikkate almamaktadırlar. Çevresel değişim ya da problemlerle ilgili bilgi toplamazlar, farklı bakış açılarını benimsemezler, bilgiyi analiz etmezler ve eleştirel düşünceden yoksun davranırlar (Karimi-Ghartemani vd, 2020; Paulsen, 2017). Böylelikle örgütsel ahmaklık kurumda çevresel değişimlere duyarsızlığa, ileri sürülen yeni fikirlere karşı ilgisizliğe, kurumun eski başarılarına odaklanmasına sebep olabilir ve işten ayrılan çalışan sayısında artış gibi pek çok olumsuzluk yaratabilir (Karimi-Ghartemani vd., 2022). Erçetin ve meslektaşları (2007) bunların kurumda örgütsel ahmaklığın varlığına işaret eden belirtiler olduğunu ifade etmektedir. Örgütsel ahmaklık kurumlarda teknik hata, örgütsel kargaşa ve finansal çöküş gibi tehlikelere de sebep olabilmektedir. Öte yandan işlerin rutin bir şekilde yapılması suretiyle örgütte istikrar ve düzenin sağlanmasına da yararı olduğu bildirilmektedir (Alvesson & Spicer, 2012; Paulsen, 2017). Bu durum alan yazında *fonksiyonel ahmaklık* olarak adlandırılmaktadır.

Fonksiyonel Ahmaklık⁵

Alvesson ve Spicer (2016) örgütsel ahmaklığın sadece işlevsiz düşünce ve mantıksızlık ile bağdaştırılamayacağını, bunlara ek olarak örgütün düzgün işlemesine de yarayabileceğini ifade etmiştir. Benzer şekilde Coraiola ve Murcia (2020) da örgütsel ahmaklığın düzen ve belirlilik sağladığını ve örgütsel düzenin kurulmasında işe yarayacağını belirtmiştir. Bu olgu fonksiyonel ahmaklık olarak adlandırılmaktadır (Alvesson & Spicer, 2012).

Fonksiyonel ahmaklık örgütte eleştirel düşüncüyü azaltarak çalışanların örgütsel işlevselliğe inanmalarını, örgütsel hedefleri sorgulamadan ve eleştirmeden kabul etmelerini sağlar (Alvesson & Spicer, 2012; Butler, 2016). Çalışanlar entelektüel kaynaklarını sadece kurumun günlük işleyişini mümkün kılan kısıtlı ve güvenli bir çerçevede kullanmaktadırlar (Karimi-Ghartemani vd, 2020). Entelektüel kaynakların sınırlı bir çerçevede kullanımı ve bu çerçeve dışında kullanılmasından kaçınılmasıyla ortaya çıkan fonksiyonel ahmaklık kurumun düzgün işleyişini sağlamaktadır. Ayrıca sınırlı fikir ve eleştiri ortaya atıldığı; kurumda iç gözlem yapılmasından, karar ve davranışlardan şüpheye düşülmesinden ve onların değerlendirilmesinden kaçınıldığı için kurum içi bölünme ve çatışmalar da önlenmiş olmaktadır (Alvesson & Spicer, 2016).

⁵ Kavram alanyazında Functional Stupidity şeklinde geçmektedir, bu çalışmada Türkçe karşılığı olarak Fonksiyonel Ahmaklık önerilmektedir.

Alvesson ve Spicer (2016) fonksiyonel ahmaklığı disiplini sıkılaştırarak yaratıcılığı baskılamak, çalışanlar arası ilişkileri, dolayısıyla bilgi alışverişini kısıtlamak olarak da tarif eder. Örgütte **düşünümsellikten** kaçınılmakta, yani, kurumun kurallarını, rutinlerini, süreçlerini, baskın inanışları ve beklentileri sorgulamaya karşı bir isteksizlik ya da beceriksizlik görülmektedir. Çalışanlar ne yaptıkları üzerinde eleştirel bir düşünceye sahip değillerdir. Ayrıca, mantığa dayalı gerekçelendirmeden de uzak durulmaktadır, örgütte alınan kararlar ve yapılanlar için **gerekçelendirme** gereği duyulmamakta ve herhangi bir gerekçelendirme yapılması beklenmemektedir. Bu bağlamda çalışanlar yaptıklarını neden yapıyor olduklarını sorgulamazlar. Son olarak, örgütte etraflı **muhakame** de görülmemektedir (Alvesson & Spicer, 2016). Yani çalışanlar yaptıklarının ve genel olarak örgütte yapılanların uzun vadeli ve geniş etki ve sonuçları hakkında da düşünmemektedirler (Alvesson & Spicer, 2016; Butler, 2016). Fonksiyonel ahmaklığın görüldüğü örgütlerde çalışanlar dar görüşlülüğe kapılmakta, meraklarını kaybetmekte ve örgüt ve işleyişini sorgulanamaz kabul eden bir profesyonellik anlayışını benimsemektedir. Öte yandan çalışanın kendine güvensizliği ya da iş yerinde endişe ve kaygının yüksek olması fonksiyonel ahmaklığı körüklemektedir.

Fonksiyonel ahmaklığın örgütsel ve sosyal koşullar bütünsel olarak ele alındığı zaman daha iyi anlaşılacağı ifade edilmekte ve üç olgunun buna yardımcı olacağı belirtilmektedir (Alvesson & Spicer, 2016). Fonksiyonel ahmaklık *ikna ekonomisi*, *sembolik manipülasyon* ve *ahmaklık yönetimi* teşvik edilmektedir (Alvesson & Spicer, 2016). *İkna ekonomisi* kendiliğinden talep görmeyen ürünler imal eden örgütlerin ürünlerine talep yaratabilmek için müşteri arzularını etkilemeye, imajlar yaratmaya ve beklentileri yönlendirmeye çalışmaları olarak açıklanmaktadır (Alvesson & Spicer, 2012). Örgüt, ürünlerinin cazip görselleri ve temsilleri vasıtasıyla talep oluşturmaya çalışmaktadır ve ürünün sunumu üründen daha önemli hale gelmiştir. Bu sebeple örgütte ürünü müşteriye cazip kılmaya yarayan fonksiyonlara önem verilmekte, diğer önemli fonksiyonlar ihmal edilebilmektedir. **Sembolik manipülasyon** çalışanların boş ve kof statü göstergeleri (İçi boş unvanlar gibi) kullanmaları ve **ahmaklık yönetimi** ise yöneticilerin çalışanların bilişsel kapasitelerini sınırlamaya, zihinlerini ve anlayışlarını yönetmeye çalışmalarıdır (Alvesson & Spicer, 2012). Bunu sadece yöneticiler değil, danışmanlar gibi örgüt dışı aktörler de yapabilmektedir. Böylelikle çalışanların iletişim faaliyetleri güç kullanımıyla kısıtlanmış olmaktadır. Bu bağlamda fonksiyonel ahmaklık örgüt içi güç ve politika ilişkileriyle de bağlantılıdır (Alvesson & Spicer, 2012; Butler, 2016). Çalışanların yönetim kademesinden gelen emirlere sorgulamadan uymaları desteklenmekte, eleştiri ya da sorgulamaya karşı ise yıldırma ve caydırma davranışları gösterilmektedir (Alvesson & Spicer, 2012). Sonuçta bazı çalışanlar bu durumu içselleştirerek stupidity self management- **ahmaklık öz yönetimi** olarak adlandırılan davranışı sergilemeye başlarlar. Kendilerini şüpheden, sorgulamadan, düşünümsellikten ve muhakemeden alıkoyarlar. Fonksiyonel ahmaklığın görüldüğü örgütlerde uyum, bağımsız düşünce ve otonomiye tercih

edilir. Uyum gösteren ödüllendirilir ve böylelikle çalışanlar ahmaklık öz yönetimine yönelirler (Alvesson & Spicer, 2012; Willmott, 1993).

Fonksiyonel ahmaklık örgütsel düzeni sağlamakta ve güçlendirmekte son derece elverişlidir (Alvesson & Spicer, 2012). Bununla birlikte çalışanlar için de bazı faydaları olduğu belirtilmektedir, motivasyon sağladığı, sosyal olarak kabul edilebilir yöneticilik ve liderlik tarzlarının kabulünü kolaylaştırdığı ve kariyer gelişimine yardımcı olduğu ifade edilmektedir (Alvesson & Spicer, 2016). Ancak tüm bunlardan fonksiyonel ahmaklığın örgüt için iyi ve arzu edilir olduğu sonucunu çıkarmak yanlış olacaktır. Çünkü fonksiyonel ahmaklığın örgütü ve çalışanları sorunlu düşünce tarzlarına hapsedtiği ve böylelikle kendi karar ve davranışlarını her koşulda haklı görececek duruma getirebildiği belirtilmektedir (Alvesson & Spicer, 2016). Örgütte otonomi azalmakta, hatalar artmaktadır. Çalışanlar örgütün hedeflerine, stratejilerine, vizyonuna temelsiz bir inançla bağlı olduklarından hiçbir şeye şüpheyile bakmamakta, hiçbir şeyden şüphe etmemektedirler.

SONUÇ

Alvesson ve Spicer'ın (2012:1200) ifade ettiği gibi örgütler ahmaklık üretmektedir, yani örgütsel ahmaklığın örgütsel bağlamda sık görülen bir olgu olduğu söylenebilir. Bir önceki bölümde bahsedildiği üzere düzen tesis etmek gibi olumlu etkileri olmakla birlikte olumsuz etkileri büyüktür. Örgütsel ahmaklık örgütün çevresel koşullardaki değişime cevap verme ve uyum sağlama kapasitesini kısıtlamakta; bilgi toplama ve kullanma becerisini azaltmakta, örgütü karar verme kabiliyetini geliştirmekten alıkoymaktadır. Ayrıca çalışanların entelektüel kapasitesinin atıl kalmasına ve çalışanların örgütten ayrılmasına neden olmakta ve hataların tekrarı gibi başka pek çok olumsuz sonuç yaratmaktadır (Alvesson & Spicer, 2012; Azevedo, 2023).

Bununla birlikte gittikçe daha karmaşık ve değişken hale gelen günümüz iş dünyası VUCA olarak adlandırılmaktadır (Bach & Sulikova, 2021) ve örgütler VUCA, volatile (değişken), uncertain (belirsiz), complex (karmaşık) ve ambiguous (muğlak) bir çevrede var olma ve rakiplerin önüne geçme mücadelesi vermektedirler (Mack & Khare, 2016). Bu değişken, belirsiz, karmaşık ve muğlak çevrede rekabetçi avantaj yaratmak ve korumak, ve rakiplerle mücadele edebilmek örgütsel kaynakların etkin ve verimli kullanımını lüzumlu kılmaktadır. Bu örgütsel kaynaklar arasında en değerlisi ve örgütü rekabetçi oyunda tutma konusunda en etkili olanı ise insan sermayesidir (Reid, Bekbalaeva, Bedford, Garcia-Perez & Jones, 2021). Dolayısıyla örgütler örgütsel ahmaklıktan kaçınmalıdır. En donanımlı ve zeki çalışanları istihdam ediyor olmak ve onlara gereken en gelişmiş teknoloji, sistem ve araç gereci sağlamak yetmemektedir, çünkü zeki çalışanlar fonksiyonel ahmaklığa bağışık değillerdir (Ronnell, 2002). Yöneticiler özenle seçilen insan sermayesinin entelektüel kapasitesinden azami yararlanabilmek için örgütsel ahmaklığı engelleyecek süreçleri, yapıları ve uygulamaları işler hale getirmelidir (Veryard, 2012).

Örgütsel ahmaklık tuzağına düşmemek için yapılabilecekler Karimi-Ghartemani ve meslektaşları (2020) tarafından şöyle özetlenmektedir: *yetenek yönetim stratejisi geliştirmek, katılımcı bir örgütsel çevre yaratmak, örgütsel öğrenmeyi ilerletmek, yönetici çalışan ilişkilerini iyileştirmek, örgüt kültüründe gerekli değişimleri yapmak ve çalışanların fiziksel ve zihinsel sağlıklarını iyileştirmeye çalışmak*. Benimsenmesi önerilen tüm uygulamaların daha demokratik ve katılımcı bir örgüt kültürü ve çalışma ortamı oluşturmak ve çalışanlara kendilerini ifade etme ve gelişim imkanı vermek ortak noktalarında bulunduğu görülmektedir. Alvesson ve Spicer tarafından da aktarıldığı gibi, zeki insanları işe almak yetmemekte onların birbirleriyle konuşmalarına da fırsat vermek gerekmektedir (Davenport & Prusak, 1998). Örgütsel ahmaklığın çaresi çalışanlara birbirleriyle ve başkalarıyla haberleşme, öğrenme ve eleştirel düşünme imkanı sağlamaktır (Azevedo, 2023). Örgütsel ahmaklığın daha önce de belirttiğimiz gibi bir hastalık olarak adlandırıldığını ve kurumun “sonunu getirebileceğinin” ifade edildiğini (Erçetin & Bağcı, 2016) unutmamak gerekmektedir.

Yazarların Katkı Oranı ve Çıkar Çatışması Beyanı: Çalışma tek yazarlı olup katkı oranı %100'dür ve herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

KAYNAKÇA

Ahmadzadeh, S., Safari, A., & Teimouri, H. (2022). Collective stupidity: influences on decision-making in knowledge-based companies. *Management Decision*, 60 (5), 1257-1295.

Albrecht, K. (1980). *Brain power: learn to develop your thinking skills*. Englewood Cliffs: PrenticeHall.

Albrecht, K. (2002). Organizational intelligence & knowledge management: Thinking outside the silos. *Executive White Paper*, 1, 17.

Albrecht, K. (2003). *The power of minds at work: Organizational intelligence in action*. Amacom Books.

Alvesson, M., & Einola, K. (2018). Excessive work regimes and functional stupidity. *German Journal of Human Resource Management*, 32 (3-4), 283-296.

Alvesson, M., & Spicer, A. (2012). A stupidity-based theory of organizations. *Journal of management studies*, 49 (7), 1194-1220.

Alvesson, M., & Spicer, A. (2016). *The stupidity paradox: The power and pitfalls of functional stupidity at work*. Profile Books, Brooklyn, 1-188.

Alvesson, M., & Willmott, H. (2012). *Making sense of management: A critical introduction*. Sage.

Argyris, C. (1986). Reinforcing organizational defensive routines: An unintended human resources activity. *Human Resource Management*, 25 (4), 541-555.

Ashforth, B. E., & Fried, Y. (1988). The mindlessness of organizational behaviors. *Human Relations*, 41 (4), 305-329.

Azevedo, G. (2023). Into the realm of organizational folly: A poem, a review, and a typology of organizational stupidity. *Management Learning*, 54 (2), 267-281.

Bach, C., & Sulřková, R. (2021). Leadership in the context of a NewWorld: digital leadership and industry 4.0. *Managing global transitions*, 19 (3).

Bakken, T., & Wiik, E. L. (2018). Ignorance and organization studies. *Organization Studies*, 39 (8), 1109-1120.

Bernstein, J. H. (2009). Nonknowledge: The bibliographical organization of ignorance, stupidity, error, and unreason: Part one. *KO Knowledge Organization*, 36 (1), 17-29.

Boxsel, M. V. (2003). *The encyclopaedia of stupidity*, Pomerans, Arnold and Pomerans, Erica trans. London: Reaktion.

Butler, N. (2016). Functional stupidity: A critique. *Ephemera: Theory and Politics in Organization*, 16 (2), 115-123.

Caoa, L., & Xiaob, J. H. (2014). How to build a smarter institute: a perspective from intellectual capital synergy. In *Global Interdisciplinary Business-Economics Advancement Conference Proceedings* (p. 58).

Coraiola, D. M., & Murcia, M. J. (2020). From organizational learning to organizational mnemonics: Redrawing the boundaries of the field. *Management Learning*, 51 (2), 227-240.

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.

Demitras, D., & Sarjoko, S. (2018). Effects of handep cooperative learning based on indigenous knowledge on mathematical problem solving skill. *International journal of instruction*, vol 11 (2), pp.103-112.

Doaee, M., Shirvani, A., & Safari, A. (2013). Proposing a model for collective stupidity: identification and assessment of the effective factors (aviation service company). *American Journal of Scientific Research*, 92, 125-137.

Ellison, H. (2023). Goodreads. <https://www.goodreads.com/quotes/tag/stupidity>

Eisner, H. (2011). *Managing complex systems: thinking outside the box* (Vol. 34). John Wiley & Sons.

Erçetin, Ş.Ş (2001). *Örgütsel zekâ*. Asil Yayın Dağıtım, Ankara.

Erçetin, Ş. (2004). *Örgütsel zekâ ve örgütsel aptallık*. Asil Yayın Dağıtım, Ankara.

Erçetin, Ş. Ş., & Bağcı, E. (2016). *Handbook of research on chaos and complexity theory in the social sciences*, IGI Global, 10.4018978-1-5225-0148.0.

Erçetin, Ş., Çetin, B., & Potas, K., N. (2007). Multi Dimensional Organizational Intelligence Scale MULDIMORINS. *World Applied Science Journal*.

Erçetin, S., Potas, N., Kısa, N., & Açıkalm, S. N. (2012). To be on the edge of chaos with organizational intelligence and health. *Chaos and complexity theory for management: Nonlinear Dynamics*, 182-201.

Foley M (2010). *The age of absurdity: Why modern life makes it hard to be happy*. New York: Simon and Schuster.

Frankfurt, H. G. (2005). *On bullshit*. Princeton: Princeton University Press.

Ghorashi Bonabi, A. A. (2012). *Qamoos Quran*.

Glynn, M. A. (1996). Innovative genius: a framework for relating individual and organizational intelligences to innovation. *Academic Management Review*, 21 (4), 1081-1111.

Howson, C. (2007). *Successful business intelligence*. Emeryville: McGraw-Hill Professional Publishing.

Karadağ, İ. (2016). Deleuze ve Aptallık. *Cogito*, 82, 44-68. Yapı Kredi Yayınları.

Karimi-Ghartemani, S., Khani, N., & Esfahani, A. N. (2020). Developing a framework for organizational stupidity. *The Journal of High Technology Management Research*, 31 (2), 100392.

Karimi-Ghartemani, S., Khani, N., & Nasr Isfahani, A. (2022). A qualitative analysis and a conceptual model for organizational stupidity. *Journal of Organizational Change Management*, 35 (3), 441-462.

Kerfoot, K. (2003). Organizational intelligence/organizational stupidity: The leader's challenge. *Nursing economics*, 21 (2), 91.

Khoreva, V., Vaiman, V., & Van Zalk, M. (2017). Talent management practice effectiveness: investigating employee perspective. *Employee Relations*, 39 (1), 19-33.

Kidd, D. C., & Castano, E. (2013). Reading literary fiction improves theory of mind. *Science*, 342 (6156), 377-380.

Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic management journal*, 14 (S2), 95-112.

Mack, O., & Khare, A. (2016). Perspectives on a VUCA World. *Managing in a VUCA World*, 3-19.

Manville, B. & Ober, J. (2003). Beyond empowerment: Building a company of citizens. *Harvard business review*, 81 (1), 48-53.

Matzler, K., Strobl, A., & Bailom, F. (2016). Leadership and the wisdom of crowds: how to tap into the collective intelligence of an organization. *Strategy & Leadership*, 44 (1), 30-35.

Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management annals*, 5 (1), 373-412.

Osho (2001). *Intuition*. Griffin Publishing, USA.

Ott, J. S., & Shafritz, J. M. (1994). Toward a definition of organizational incompetence: a neglected variable in organization theory. *Public Administration Review*, 370-377.

Paulsen, R. (2017). Slipping into functional stupidity: The bifocality of organizational compliance. *Human Relations*, 70 (2), 185–210. <https://doi.org/10.1177/0018726716649246>.

Paulsen, R. (2018). In the mood for obedience: Despair, cynicism, and seduction among employment service employees. *Culture and Organization*, 24 (5), 365-382.

Reid, M. D., Bekbalaeva, J., Bedford, D., Garcia-Perez, A., & Jones, D. (2021). Learning at the organization level. In *Learning Organizations* (pp. 89-101). Emerald Publishing Limited.

Ronnell, A. (2002). *Stupidity*. Urbana, IL: University of Illinois Press.

Sims, D. (2005). You bastard: A narrative exploration of the experience of indignation within organizations. *Organization Studies* 26 (11): 1625–1640.

Skaggs, B. C., & Youndt, M. (2004). Strategic positioning, human capital, and performance in service organizations: A customer interaction approach. *Strategic management journal*, 25 (1), 85-99.

Spicer, A., Alvesson, M. & Kärreman, D. (2009). Critical performativity: The unfinished business of critical management studies. *Human relations*, 62 (4), 537-560.

Stanovich, K. E. (2002). ‘Rationality, intelligence and levels of analysis in cognitive science: Is dysrationalia possible?’, içinde Sternberg, R. J. (ed.) *Why Smart People Can Be So Stupid*. New Haven, CT: Yale University Press

Sternberg, R. J. (ed.) (2002). *Why Smart People Can Be So Stupid*. Yale University Press. New Haven & London.

Syvajarvi, A., & Kesti, M. (2012). Positive human tacit signal approach and competence system intelligence in organization. *Emotional Intelligence- New*

Perspectives and Applications içinde. Intech Publications, European Union, Rijeka, (139-166).

Ten Bos, R. (2007). The vitality of stupidity. *Social Epistemology*, 21, 139-50.

Türk Dil Kurumu Sözlüğü (2023). www.sozluk.gov.tr

Usmani, M., Davison, J., & Napier, C. J. (2020, October). The production of stand-alone sustainability reports: visual impression management, legitimacy and “functional stupidity”. *Accounting Forum* (Vol. 44, No. 4, pp. 315-343). Routledge.

Willmott, H. (1993). Strength is ignorance; slavery is freedom: Managing culture in modern organizations. *Journal of management studies*, 30 (4), 515-552.

Van Laar, D. M., Kitchens, M. E., Koskey, J. T. (2020). Measuring knowledge management maturity in US Army headquarters. *Knowledge and Process Management*, 27 (4), 311-321.

Veryard, R. (2012). *Building organizational intelligence*, Leanpub. New York.

Yıldırım, Ö. (2020). Refleksivite (Reflexivity) Nedir? Felsefe. <https://www.felsefe.gen.tr/refleksivite-reflexivity-nedir/>