

Difonksiyonel İşgören Davranışlarından Biri Olarak İfade Edilen İşlevsel Budalalık Kavramı Üzerine Bir İnceleme¹

Hakan Kara

Prof. Dr., KütaHYa Dumlupınar Üniversitesi KütaHYa Sosyal Bilimler MYO, hakan.kara@dpu.edu.tr, ORCID: 0000-0001-9480-4904.

Makale Bilgisi

Makale Tarihsel

Süreci:

Geliş Tarihi:

18/10/2024

Kabul Tarihi:

07/11/2024

Yayın

tarihi:31/12/2024

Anahtar Kelimeler:

işlevsel budalalık,
örgütsel davranış,
bilgi

JEL Kodları: M1,
M10.

Özet

Bu incelemede, Alvesson ve Spicer (2012 ve 2016) tarafından ifade edilerek açıklama girişiminde bulunulan “functional stupidity at work” (örgütlerde işlevsel budalalık: iş bilmezlik davranışı) kavramı ele alınmaktadır. Araştırmacılara göre bu kavram, işgörenlerin yaptıkları iş hakkında eleştirel düşünme, ne yaptıklarını ve neden yaptıklarını anlama, uygulama ve sonuçların ne olduğunu belirleme konusundaki yetersizliklerini ve/veya isteksizliklerini tanımlamaktadır. Kavram, yabancı alanyazında araştırmalara konu olurken, Türkçe alanyazında çok sınırlı sayıda araştırmada ele alınmıştır. Alanyazına katkı sağlamak amacıyla bu incelemede, Türkçe’ye doğrudan çevirisi “işlevsel/fonksiyonel budalalık” olan kavram, esas itibarıyla iş bilmez davranışları nedeniyle çeşitli sorunların ortaya çıkmasına neden olan işgören davranışlarını ifade etmektedir. Dolayısıyla doküman incelemesine dayalı olarak kaleme alınan bu incelemede, anılan yazarların tespit ve önerilerinin yanı sıra konuya ilişkin destekleyici diğer bulgular çerçevesinde incelenen konu, sistematize edilmiştir. Bu bağlamda ele alınan ana konu başlığı altında, düşüncenin yapısalılığı, açıklama çabaları, bilişsel kapasite, dinamiklerin varlığı ve yapısal eleştiri başlıkları altında tartışılmıştır. Ele alınan kavramla ilişkili olduğu düşünülen diğer bulgular ise görüşler ve gerekçeler çerçevesinde zekâ ve rasyonalite paradoksu, bilgiyi biçimlendirme sorunu ve bilgide yapısalılık sorunu başlıkları altında değerlendirilmiştir.

A Review On The Concept Of Functional Stupidity Expressed As One Of The Dysfunctional Employee Behaviors

Article Info

Article history:

Received:18/10/2024

Accepted:07/11/2024

Publication:31/12/2024

Keywords: functional
stupidity, organizations
behaviour, information

JEL Codes: M1, M10

Abstract

In this study, the concept of “functional stupidity at work” (functional stupidity at work: dysfunctional behavior), which was expressed and attempted to be explained by Alvesson and Spicer (2012 and 2016), is discussed. According to the researchers, this concept describes the inability and/or unwillingness of employees to think critically about their work, to understand what they are doing and why they are doing it, to apply it and to determine what the results are. While the concept has been the subject of research in foreign literature, it has been addressed in a very limited number of studies in Turkish literature. In order to contribute to the literature, in this study, the concept, whose direct translation into Turkish is “functional/functional stupidity”, refers to employee behaviors that cause various problems to arise due to their unprofessional behaviors. Therefore, in this study, which is based on document analysis, the subject examined in this study has been systematized within the framework of the findings and suggestions of the aforementioned authors as well as other supporting findings on the subject. In this context, under the main topic, structuralism of thought, efforts to explain, cognitive capacity, the existence of dynamics and structural criticism were discussed. Other findings, which are considered to be related to the concept under consideration, are evaluated under the titles of the paradox of intelligence and rationality, the problem of shaping knowledge and the problem of structuralism in knowledge within the framework of opinions and justifications.

¹ Kara, H. (2024). Difonksiyonel İşgören Davranışlarından Biri Olarak İfade Edilen İşlevsel Budalalık Kavramı Üzerine Bir İnceleme, *Uluslararası Sosyal ve Ekonomik Çalışmalar Dergisi*, 5(2),415-432 DOI: 10.62001/gsijses.1569833.

GİRİŞ

Bu incelemede ele alınan ve alanyazında ilk olarak Alvesson ve Spicer tarafından açıklanan “işlevsel budalalık” kavramı, Weber’in idealize ettiği bürokratik işleyişten sapma türlerinden birine dikkat çekmektedir. Bu kavram ile Alvesson ve Spicer, yönetsel bağlamda gündeme gelebilen ideolojik saplantı, psikolojik kuruntu gibi olumsuzluklardan çok farklı bir işgören davranışı olarak örgütlerdeki fonksiyonel işleyişe açık bir biçimde olumsuz yansıyan budalaca (sonucu düşünülmeden yapılan, akla ve rasyonaliteye uygun olmayan) davranışları kastetmemektedirler. İşgörenlerin, hatalı akıl yürütmeye dayalı kararlar alma ve sonrasında bunları düzenli olarak uygulayabilme olasılığı vardır. Bu olasılık karşısında yöneticiler, genellikle bir işgörenin uygunsuz bir davranışına, yalnızca işgörenin motivasyonunu ve eylemlerini ele almak yerine, işgörenlerin uyması gereken bir dizi yeni kural, prosedür başlatarak tepki verirler. Bu tepki, yalnızca diğer işgörenleri hayal kırıklığına uğratmakla kalmayıp, verimsizliklere ve üretkenlikte kayıplara yol açabilir. Bu doğrultuda çoğu yönetim uygulamalarının biçimsel ve/veya biçimsel olmayan kabul görmüş normlara, bilgiye vb. dayanarak hatalı akıl yürütme yapabileceği iddia etmiştir. Bu tür davranışların, sadece tek seferlik bir durum olup olmadığı sorgulanması gereken bir diğer durum olarak gündeme gelmektedir. Alvesson ve Spicer (2012, 2016 ve 2018) ve Alvesson (2021), örgütlerde hatalı akıl yürütme davranışlarını bilgi kullanılmaması temelinde “işlevsel budalalık” kavramı çerçevesinde izah etme girişiminde bulunmuşlardır. Alvesson ve Spicer, rasyonel olmamasından hareketle “budalaca” olduğunu öne sürdüğü davranışların, örgütlerde sistematik olduğunu iddia etmişlerdir. Bunun da ötesinde, söz konusu durumu, iş akışını bozabilecek işlevsiz düşünme ve/veya mantıksızlık ile ilişkilendirmemişlerdir (Love vd., 2018, 1114). Bu incelemede elde edilen bulgular, sistematize edilmiş görünüm ana başlığı altında, düşüncenin yapısalıcılığı, açıklama çabaları, bilişsel kapasite, dinamiklerin varlığı, yapısal eleştiri ve araştırılan kavram ile ilgili olduğu düşünülen diğer bulgular da, görüşler ve gerekçeler ana başlığı altında zekâ ve rasyonalite paradoksu, bilginin biçimlendirilmesi sorunu ve bilgede yapısalıcılık sorunu gibi çıkarsama başlıkları altında değerlendirilmiştir.

ARAŞTIRMANIN ARKA PLANI

Budalalık, zekâ konusu kadar çekici olmadığı için, yeterince incelenmemiştir (Al Lily vd., 2017, 532). Yönetim ve örgüt araştırmaları alanında olmasa da, bilgelik (bilgi) ile budalalık arasındaki karşılıklı ilişkiyi vurgulayan araştırmalar bulunmaktadır (Ten Bos, 2007, 142). Yine de budalalık, yönetim ve örgüt araştırmalarında yabancı alanyazın üzerinde Alvesson ve Spicer (2012), Al Lily vd. (2017) Ten Bos’un (2007) gibi araştırmaları dışında nadiren tartışılmıştır (Sverre, 2024, 642). Her ne kadar nadir olsa da, Alvesson ve Spicer (2012) araştırmalarının odağını oluşturan işlevsel budalalık kavramı yabancı alanyazında yer bulmuştur. Ancak Türkiye alanyazınında yeterince ele alınmadığı için bu inceleme ile Türkiye alanyazına işlevsel budalalık kavramı ile ifade edilmek istenilenler betimlenerek, alanyazına katkı yapmak amaçlanmıştır.

Yöntem

Alanyazında bulunan bulgulara ulaşmak için nitel bir araştırma yöntemi olan doküman analizinden yararlanılmıştır. Yönetim ve örgüt alanyazını oldukça geniş olmasına karşın, işlevsel budalalık kavramı, kendi sınırlılıkları içinde ele alınmaya çalışılan görece yeni bir kavram olarak dikkat çekmektedir. Yabancı alanyazının bir çıkarsaması olduğu için Türkiye alanyazını da, dikkate alınmak koşuluyla, yoğun olarak yabancı alanyazına odaklanılmıştır.

Teorik örneklem

İşlevsel budalalık kavramı, Alvesson ve Einola’nın (2012, 2016 ve 2018) araştırmalarında yer alan iddiaların odağında yer almaktadır. Alanyazın evreninin genişliği, tüm araştırmalara

ulaşmanın zorluğu, sınırlılığı ve bu araştırmanın hacmi de göz ardı edilmediği için doküman analizinde kullanılmak üzere teorik olgunluğa ulaşıncaya kadar teorik örneklem (47 araştırma) yoluna gidilmiştir.

Doküman analizi

Teorik örneklemi oluşturan ve kaynakçada yer alan araştırmalar, dokümanlar, analize hazır hâle getirilmiştir. Doküman analizi (Sak vd., 2021, 227-256; Kıral, 2020, 170-189) aşamaları da şu şekilde izlenmiştir (Güzeler ve Arkan, 2022, 1245).

- Dokümanlara ulaşma; alanyazında işlevsel budalalık kavramı üzerine yayınlanmış araştırmalara ulaşılması,
- Özgünlüğü denetleme; yabancı alanyazında bulunan işlevsel budalalık kavramı üzerine yapılmış araştırmaların Türkçe'ye çevrilmesi,
- Dokümanları anlama; işlevsel budalalık kavramının teorik bulgularının ayırıştırılması, işlevsel budalalık (aptallık, ahmaklık) kavramının çevirisinin Türkçe araştırmalarda benzerliğinin denetlenmesi ve uzman görüşlerinin alınması,
- Bulguların değerlendirilmesi; işlevsel budalalık kavramı üzerine yapılan araştırmaların çıkarsama başlıkları altında sistematize edilmesi,
- Bulguları kullanma; işlevsel budalalık kavramı üzerine yapılan ve teorik örneklem kapsamında yer alan dokümanların kaynaklar kısmında yer verilmesi.

BULGULAR VE DEĞERLENDİRMELER

İzleyen kısımda bulgular, sistematize edilmiş görünüm ana başlığı altında, düşüncenin yapısalılığı, açıklama çabaları, bilişsel kapasite, dinamiklerin varlığı, yapısal eleştiri ve araştırılan kavram ile ilgili olduğu düşünülen diğer bulgular da, görüşler ve gerekçeler ana başlığı altında zekâ ve rasyonelite paradoksu, bilginin şekillendirilmesi sorunu ve bilgide yapısalılık sorunu gibi sekiz çıkarsama başlığı altında değerlendirilmiştir.

Sistematize Edilmiş Görünüm

İnceleme konusunun temel bulguları sistematize edilmiş görünüm ana başlığı altında beş çıkarsama olarak değerlendirilmiştir.

Birinci çıkarsama: düşüncenin yapısalılığı

Alvesson ve Spicer (2016), budalalık paradoksu analizlerinde, örgütlerdeki yaygın işlevsel budalılığı vurgulamışlardır (Alvesson & Stephens 2024, 5). İşlevsel budalalığın özünde zeki ve bilgili işgörenlerin bilişsel ve refleksif kapasitelerini kullanmaktan aktif olarak kaçınmak bulunmaktadır (Roberts, 2018, 56). Alvesson, Alvesson ve Spicer yukarı kısımlarda yapılan değerlendirmeleri daha da ileri götürerek işlevsel budalalığı, “bilişsel kapasiteyi harekete geçirme isteksizliği veya yetersizliği” şeklinde ifade etmişlerdir (Alvesson & Spicer, 2012b, 1199; Alvesson, 2021, 360; 1199-1202; Mudau, 2021, 6; Karimi-Ghartemani vd., 2022b, 549; Küpers & Pauleen, 2013, 1). Alvesson ve Spicer işlevsel budalalığı; işgörenlerin içsel motivasyon, dışsal motivasyon, örgütsel normlar, karşıtlılık ilkesi, gerçek cesaret ve elit bir kimliğe sahip olmak gibi beş temel itici güç çerçevesinde değerlendirmişlerdir (Alvesson & Einola, 2018, 283-296). Alvesson ve Spicer'in söz konusu açıklama ve değerlendirmeleri, kavramsal izah çabalarının temelini teşkil etmektedir. Alvesson ve Spicer tarafından *Journal of Management Studies*'de (2012) yayınlanan çalışmalarında bu kavram ilk olarak ele alınmaya başlamıştır (Love vd., 2018, 1113). Teori, iş dünyasında kendi çapında görece geniş bir yer

edinmiştir (Butler, 2016, 115). Alvesson ve Spicer'in, *The stupidity paradox: The power and pitfalls of functional stupidity at work* (2016) adlı çalışmasıyla daha da popüler hâle gelmiştir. Teori, örgütsel başarıyı psikolojik, ahlaki yönelimler gibi bilişsel kapasitelerin zekâ temelinde harekete geçirilmesi gerektiğini savunan, yönetim düşüncesinin ortodoksluğuna bir meydan okumadan kaynaklanmıştır. İşlevsel budalalık kavramı üzerine yapılan bilimsel çalışmaların yabancı alanyazında (Galaskiewicz & Wasserman, 1989; Stiegler, 2015; Butler, 2016; Paulsen, 2017; Lagstedt & Dahlberg, 2018; Love vd., 2018; Rundshagen, 2019; Nothhaft & Stensson, 2019; Berglund, 2019; Usmani vd., 2020; Karimi-Ghartemani vd., 2020; Fagerberg vd. 2020; Mudau, 2021; Fukweni, 2022; Karimi-Ghartemani, 2022a; Karimi-Ghartemani, 2022b; Deslandes, 2023; Platje vd., 2023 vb.) oldukça dikkat çekici bir şekilde ele alınmıştır. Sistematik olarak işlevsel budalalığın yükselişine dikkat çekilmiştir (Deslandes, 2023, 1-38). Ancak buna karşın tüm alanyazına ulaşılma kısıtları çerçevesinde, ulaşılabilirdiği kadarıyla Türkiye alanyazında, kavramın açılımı yapılarak değerlendirildiği (Pehlivan, 2019; Aktan, 2020) ve/veya sadece kavramın varlığına gönderme yapan ve/veya tanımlayan (Yetişkin, 2018; Pehlivan, 2019; Dayar, 2022; Ucel, 2023) son derece kısıtlı araştırmalar bulunmaktadır. Alanyazında kısıtlı araştırma olduğunu destekleyen paralel değerlendirmeler de bulunmaktadır. Söz gelimi, alanyazında örgütsel budalalık kavramından bahseden araştırmaların 1980'li yıllara dayanmış olmasına karşın, kavramın sınırlı bir akademik ilgi yarattığı ve az sayıda kısıtlı araştırmalara konu olduğu da belirtilmiştir (Ucel, 2023, 1735; Karimi-Ghartemani vd., 2022b, 550).

İkinci çıkarsama: açıklama çabaları

Yönetim ve örgüt araştırmaları içinde bilgiye odaklanmanın tek taraflı olduğu, budalılığı, bilgeliğin küçük üvey kardeşi görmezden gelmek olduğu iddia edilmiştir (Ten Bos, 2007, 139). Bundan dolayı işlevsel budalalık, *dayatılan iş görevlerine katlanmak için girilen ego-distonik uyumun işleyiş biçimi* (Paulsen, 2017, 185-210) ve *kısa vadeli, miyop hedeflerin ötesine geçebilme yeteneği ile bilgiyi kullanma ve uygulama isteğini ifade etmektedir* (Platje vd., 2023, 117-135). Bir tanım işlevsel budalalık, *disiplini korumaya ve güçlendirmeye araştırmak, örgütte yaratıcılığı bastırmak, işgörenler arasındaki ilişkileri kısıtlamak ve örgütte bilgi alışverişinin ve yenilikçiliğin eksikliğidir* olarak tanımlamıştır (Karimi-Ghartemani vd., 2022a, 442). Diğer bir tanım da işlevsel budalalık, *hâkim normlar ve rutinler konusunda refleksifliğin ve gerekçelendirmenin eksikliği, işgörenlerin yapmaları gerekeni yapmak için nedenlere ihtiyaç duymamaları ve anlamlı bir akıl yürütmenin eksikliği; diğer bir deyişle, anlamını sorgulamadan belirli bir amaca miyopça odaklanma anlamına geldiğine gönderme yaparak tanımlamıştır*. Diğer bir tanım ise işlevsel budalalık, *eleştirel bir değerlendirme yapıldığında sorunlu veya saçma olarak görülebilecek şeyin öyle görülmemesi anlamına geldiğini belirtmektedir* (Alvesson & Stephens, 2024, 22). Yapısal eleştiri çıkarsaması başlığı altında yeniden değerlendirileceği gibi, işlevsel budalalık örgütsel yaşamda bir anormallik olmaktan öte, bu tür budalalığın örgütlerin düzgün işleyişini kolaylaştırdığı da savunulmuştur. Bunun nedenini, işlevsel olarak budala olmanın hem işgörenin işiyle ilgili kaygısını giderebilmesi hem de öngörülen davranış ve prosedürleri sorgulamadan örgütsel yaşamın sürdürebilmesi olarak gerekçelendirilmiştir (Fagerberg vd., 2020, 993). Daha farklı bir tanım da, *işgörenlerin en aza indirgenmiş kritik kapasitelerinin, negatif boyutta daha işlevsel olduğunu tanımlayan bir kavram olduğu belirtilmiştir* (Berglund, 2019, 5). Daha geniş bir tanım ise, *işlevsel budalalık kavramı, işgörenlerin yaptıkları hakkında eleştirel düşünme, neden yaptıklarını anlama, uygulama ve sonuçlarının ne olduğunu belirleme yetersizliği ve/veya isteksizliği olarak betimlenmiştir* (Love vd., 2018, 1112; Chwiłkowska-Kubala vd., 2020, 10839).

İşlevsel budalalık kavramı açıklanmaya çalışıldığı ve/veya Tablo 1'de görülebileceği gibi varsayımları kadar basit bir olgu değildir (Butler, 2016, 115). Her ne kadar işlevsel budalalığın işgören iş yapma biçimleri üzerinden betimleniş olsa da, işlevsel budalalık temelinde *liderlik*

kaynaklı budalalık, yapı kaynaklı budalalık, taklit kaynaklı budalalık, markalaşma kaynaklı budalalık ve kültür kaynaklı budalalık gibi beş farklı türün vurgulanması da gerekmektedir (Alvesson & Spicer, 2016). Konu bütünlüğü sağlama çerçevesinde liderlik kaynaklı budalalık konusunda, liderliğin güçlü varlığının hayati önem taşıdığını ve krizler sırasında, takipçilerin pasif kalması olasılığına karşı liderlerin kararlarını sorgulamadan kabul edilmesinin, işlevsel budalalığa doğru yönelmeye dikkat çekildiğinin de belirtilmesinde yarar bulunmaktadır (Seyama, 2021, 52). Diğer bir deyişle, liderler tarafından uygulanan güç, yöneticiler ve/veya dış koşullar işlevsel olarak budalalığı teşvik edebilir (Mudau, 2021, 6). İşlevsel budalalığın ancak üst düzey yöneticilerin bakış açısından bakıldığında anlam kazanacağını belirtmesi gerekmektedir (Butler, 2016, 119).

Tablo 1. Bilgi Temelli Örgütler Karşısında İşlevsel Budalalık

Bilgi Temelli Örgütler	İşlevsel Budalalık Varsayımları
İşgörenler sorunları araştırmaya teşvik edilir	İnsanlar çok fazla soru sormadığında karar vermek daha kolaydır
Araştırmalar sayesinde üretkenlik ve verimlilikte artış gözlenir	Yansıtma ve soru sorma, devam eden görevleri yürütmek için ayrılan süreyi kısaltır
Deneyime dayalı yeni bilgi oluşturma, öğrenme yeteneklerini şekillendirmeye odaklanma	Kariyere odaklanılır
Güçlü örgüt kültürü ve paylaşımlar, farklı kültürlere açıklık ve hataları kabul etmeye hazır olmak	Standart dışı öneriler grup içinde iyi bir imaja sahip olmayı sağlar
Kaynak tabanlı bakıştan uzun vadeli perspektife yönelim	Kısa vadeli perspektife odaklanma, Sadece görevlerin tamamlanması

Chwiłkowska-Kubala vd., 2020, 10840.

Üçüncü çıkarsama: bilişsel kapasite

İşlevsel budalalık üzerine yapılan araştırmalarda, işlevsel budalalığın ortaya çıkışını *refleksivite/düşünümsellik, gerekçelendirme* ve *temellendirici akıl yürütme/öz değerlendirme* gibi izleyen kısımda değerlendirildiği gibi bilişsel kapasitenin üç yönünü harekete geçiren *isteksizlik* veya *yetersizlik* kavramları ile karakterize edildiği belirtilmiştir (Love vd., 2018, 1112-1115; Butler, 2016, 117; Curtis, 2018, 57; Pratt & Tolkach, 2022, 10-11).

Refleksivite/Düşünümsellik. Varoluşun incelemeyi doğurduğu, düşünme eyleminin geriye eğildiği, eylemi veya incelemeyi başlatan varlığa atıfta bulunduğu ve onu etkilediği bir öz-referans eylemi anlamına gelmektedir (wikipedia, 2024). İşlevsel budalalık kavramı işgörenlerin yaptıkları hakkında eleştirel düşünme yeteneği gösterme yetersizliği ve/veya isteksizliği olarak ele alınmıştır. Bu durumda, işgörenler örgütsel kuralları, rutinleri ve normları olumlu bir zihniyetle değerlendirdikleri için kabul ederler ve uyarlar. Ancak bu durum daha sonra işgörenlerin örgütsel ahlakı düşünmemesi veya sorgulamaması ile sonuçlanabilir. Alvesson ve Spicer, bu doğrultuda yöneticilerin, işlerin örgütlenmesini kendilerinden istenilenler doğrultusunda yaptıklarına ve kendilerinin de bu doğrultuda hareket etmeleri gerektiğine dair doğuştan gelen bir inançları olduğuna vurgu yapmışlardır. Yine bu doğrultuda, Alvesson ve Spicer böyle bir özellikteki uyumun, işgörenlerin zekâsını kullanarak bir örgütün tüm yönlerini inceleme ve eleştirme kapasitelerini baskıladığının da altını çizmeyi ötelememişlerdir. Çünkü biçimsel veya rasyonel davranışın ne olduğu konusunda paylaşılan ve kabul edilen anlayışlar karşısında, işgörenler büyük ölçüde uyum sağlayacaklar, aksi yönde davranmayı da düşünmeyeceklerdir. Yaygınlaştırılan normların, taklit yoluyla diğer örgütlere de enfekte edilebilir (Love vd., 2018, 1114). Söz gelimi, taklit ve izomorfizmi üzerine yapılan bir araştırma aynı doğrultuda, belirsizlikle karşı karşıya kalındığında, karar vericilerin çevrelerindeki davranışlarını taklit ettiğini, eğer net kriterler mevcut değilse, karar vericiler diğerlerinin yaptıklarını deneyeceklerini belirtmiştir (Galaskiewicz & Wasserman, 1989, 476).

Gerekçeleştirme. İşgörenler, bir şeyler yaptıklarını haklı çıkaracak nedenler talep etmeden işlerini yapabilirler. Bu durum İletişimsel Eylem Teorisi, iddiaları ile desteklenmektedir. Alvesson ve Spicer (2012) örgüt ortamının işgörenlerin söylem özgürlüğünü destekleyici koşullar sağladığında, işlerini gerekçeleştirme eğiliminde olacaklarını belirtmişlerdir. İşgörenlerin konuşabilecekleri bir örgüt iklimi, örgütlerin değişen piyasa koşullarına uyum sağlayabilmeleri ve hızla yanıt verebilmeleri için olmazlar arasındadır. İşgörenler, örgütlerinin nasıl işlediği (süreçler, politikalar, prosedürler vb.) hakkında dürüst olma yetkisine sahip olmadıkları sürece, performansı iyileştirmek için gereken değişiklikleri başlatmak zor olacaktır. Değişimin başarılı olması için, şeffaflık ve dürüstlikle başlanması gerekir. Yeri gelmişken, doğruluğun, geçerli olabilmesi ve/veya iddia edilebilmesi için bilişsel kullanım, etkileşimli kullanım ve söylemci kullanım gibi üç ayrı işlevi bulunduğunun da belirtilmesi gerekmektedir. Öte yandan, işgörenler gerekçe aramadıklarında, işleri veya varoluş nedenleri hakkındaki endişelerini, görüşlerini tartışmaya ve bunlara katılmaya isteksiz hale gelebilirler. Buna göre, gerekçeleştirme gerektirmemek, uygulamaların herhangi bir eleştirel sorgulama ve/veya benimsenme nedeni olmaksızın kabul edilmesine olanak tanıyacaktı. Yine Alvesson ve Spicer (2012, 2016) herhangi bir gerekçe istemekten kaçınmanın işlevsel budalalığın temel bir yönü olduğunu iddia ederek, örgütler içinde budalalığın gelişmesine olanak veren işgören sesinin olmamasının altını çizmişlerdir (Love vd., 2018, 1114-1115).

Temellendirici Akıl Yürütme/Öz Değerlendirme. Örgütler durağan yapılar değildir. Değişim, stratejiler/politikalar, günlük iş yapma rutinleri gibi birçok uygulamayı yönlendirmek zorunda bırakmaktadır. Değişimin işgörenler tarafından algılanmasının sonuçlarının birçok endişeyi de beraberinde getirdiği bilinmektedir. Temellendirici akıl yürütme de, tanımlanmış bilişsel kaynaklar, iş yapma ve mantığı gibi yürütülmesi ve/veya uygulanması karşısında bir endişe olduğunda ortaya çıkmaktadır. Bu durumda, işgörenlerin daha geniş bir bağlamda sonucun gerçekte ne anlama geldiğini anlamadan ve bilmeden olanaklı olduğunca verimli bir şekilde belirli bir sonuca ulaşmaya odaklanması söz konusudur. Diğer bir deyişle, işgörenler faaliyetlerinin sonuçlarının eldeki acil görevin ötesinde ne olduğunu belirleme konusunda yetersiz ve/veya isteksizdir. Bu bir tür budalalıktır. Ancak Alvesson ve Spicer'a göre bu durum, işlevsel budalalığı, örgütün tümünün benimsediği anlamına gelemez. Çünkü çoğu örgüt belirli bir derecede refleksivite, gerekçeleştirme ve temellendirici akıl yürütmeyi öngörmektedir (Love vd., 2018, 1115-1116).

Dördüncü çıkarsama: dinamiklerin varlığı

Alvesson ve Spicer (2012, 2016 ve 2018), işlevsel budalalığın işgörenlerin bilişinden öte örgütsel süreçlerin bir ürünü olduğunu iddia etmişlerdir. İşlevsel budalalık bireysel olarak bir veya daha fazla işgören üzerinden betimlenmeye çalışılmış olsa da zekâ gibi örgütsel düzeyde olması gibi, budalalık da örgütsel düzeyde olabilir. Örgütsel budalalık, özellikle örgütsel yetersizlik, saçmalık gibi bazı kavramlarla karıştırılabilir. Bir örgütün çevresinden, başarısızlıklarından veya başarılarından ders çıkaramaması veya öğrenmek istememesi olarak tanımlanabilecek örgütsel yetersizlik, örgütsel budalalığın yarı eş anlamlısıdır (Karimi-Ghartemani, vd., 2022a, 442; Azevedo, 2023, 269-271). Söz konusu örgüt olduğunda diğer bir kavram olan örgütsel bir tetikleyici olarak budalalık yönetimi kavramından da bahsetmek gerekmektedir. İşgörenlerin psikolojik, duygusal ve ahlaki yönelimlerini şekillendirme girişimleri çağdaş yönetimin ve örgütlerin yönleridir. Tanınmış büyük örgütler ve kamu bürokrasileri, işgörenlerine belirli kültürel değerleri aşılama çalışmışlardır. Buradaki önemli unsur, bir yöneticinin işgörenlerin bilişsel kapasitelerinin kullanımını sınırlamaya çalıştığı zaman ortaya çıkan budalalık yönetimidir olmalıdır (Alvesson & Spicer, 2012, 1201-1207). Budalalığın işgören ve örgüt düzeyinde görünürlüğü izleyen kısımda belirtilen bazı dinamiklerin varlığının da belirtilmesini zorunlu kılmaktadır (Love vd., 2018, 1116-1118).

İknanın sembolik manipülasyonu. Örgütler, imaj oluşturma, lobicilik, markalaşma, pazarlama uygulamalarında politik ve sosyal ikna kullanarak ürünlerini tanıtmak için önemli miktarda kaynak kullanırlar. Bu kapsamda, iş-yaşam dengesi, sağlık ve refah, sosyal sorumluluk, sürdürülebilirlik, örgüt kültürünün teşvik edilmesi gibi bir dizi ikna mekanizması kullanılarak işgörenler yönlendirilebilir. Bu tür yönlendirmeler işgörenlerin, örgüt, yapılan işler ve kendilerinin imajını iyileştirecek bir şeye inanmaya ikna etme çabalarıdır. Bazı işgörenler, açık veya örtülü ikna yoluyla bir örgütün sembolik manipülasyonuna direnebilirken, diğerleri ise diğer bir düşünce içinde olabilir. Sembolik manipülasyona inanan işgörenler, örgütsel değerleri kabul edebilir. Bunu yaparken, işgörenler değer ve ödül uygunluğunun özerk ve bağımsız düşünceden daha ağır bastığı bir ortamda araştırmaya bağlı kalabilirler. Örgütsel ortamı olumlu ve destekleyici hisseden işgörenlerin örgütleri hakkında olumlu nitelikler sergileyecekler ve işleri yapmak için iyimser bir tavır sunacaklardır. Bundan dolayı, yönetimler tarafından işgörelere örgütlerde ortaya çıkan hatalara açıkça katılma, bunları bildirme ve müdahale etme desteği sağlamanın önemi bilinmektedir (Love vd., 2018, 1116).

İkna mekanizmalarına karşı direnme veya benimsememe. İsteksizlik ve/veya yetersizlik işlevsel budalalık ile sonuçlanabilecektir. Öte yandan yöneticiler, sembolik manipülasyon kullanarak uyumluluk yaratmak ve eleştirel düşünmeyi sınırlamak için işgörenlerin bilişsel kapasitelerini ve düşüncelerini şekillendirmeyi amaçlayabilirler. Diğer bir deyişle, işgörenlerin söylemlerini kısıtlayarak içsel refleksiviteyi öne çıkartabilirler. Böyle bir manipülasyon yöneticilere, işgörenlerin örgütün değerlerini ve hedeflerini olumlu bir şekilde takip etme ve odaklanmalarını sağlayan bir mekanizmayı sağlamış olacaktır. Bu durum işgörenler için işlevsellik üreten bir olumluluk duygusu ortaya çıkarır. Ancak bu olumlu sonuç budalalık yönetimini ve budalalık yönetiminin kendi kendine güçlendirilmesinde etkili olabilir. Öte yandan yöneticiler ve işgörenler arasındaki farklı düşünceler, örgütün baskın normları karşısında bir gerginliğe neden de olabilir. Gerginlikler açıkça kabul edilmiş olsa da, refleksivitenin varlığı ötelenmeyecektir. Bu durum daha sonra içsel refleksivitenin kendi kendine empoze ettiği sınırlar çerçevesinde iletişimi zayıflayabilecek, iyi nedenlere dayalı herhangi bir işgören söyleminin engellenmesinde önemli bir aracılık rolü üstlenecektir. Aracılık rolünün, örgütün inanç ve uygulamalarının sorgulatabilecek eleştirel düşüncenin bastırılmasında etkili olduğu belirtilmelidir (Love vd., 2018, 1116-1117).

Beşinci çıkarsama: yapısal eleştiri

Yönetim ekollerinin eleştirisi, örgütler ve toplum üzerindeki bilgiyi sorgulama varsayımına dayanmaktadır (Rundshagen, 2019, 112). Eleştiriler, bir arayış sonucunda işlevsel budalalık gibi farklı kavramların yönetim ve örgüt alanyazınında görünmesinde etkili olduğu söylenebilir. Her kavram eleştiri hakkına sahip olmalıdır. İşlevsel budalalık kavramı da, akademik bir kavram olarak yönetim alanyazınına sunulmuş olmasına karşın eleştiriler ile karşı karşıya kalmıştır. İşlevsel budalalık kavramının karmaşık ve tartışmalı olduğu değerlendirilmiştir. Bu eleştirin dayanağını işlevsel budalalık kavramı gibi diğer tüm kavramların alanyazına katkıda bulunması gerektiği oluşturmuştur. Öte yandan kavrama işgörenleri sorunlu düşünce kalıpları arasında bırakma, sorunlara ilişkin farkındalığı bastırma, dar araçsallık ve öğrenme eksikliği gibi eleştiriler de yönetilmiştir (Butler, 2016, 115-120). Öte yandan işgörenlerin, bilgiyi işleme kapasiteleri sınırlı olsa da, karar verme yeteneklerine sahiptirler. Saf bilgi eksikliği budalalık olarak anlaşılmamalıdır. Ancak işlevselliğe dönüşebilecek budalalık, sürdürülebilir olduğunda aktif olacaktır (Borrelli, 2018, 76). Alvesson ve Spicer, yöneticilerin zeki işgörenlerin zekâlarını işlerine uygulamamalarını aktif olarak sağlamaya çalıştıkları durumları gözlemlemişlerdir. Bu gözlem ile Alvesson ve Spicer, örgütlerin kısa vadede işe yarayabilecek, ancak, uzun vadede sorunlara yol açabilecek budalalık uygulamasını teşvik ettiği sonucuna

varmışlardır (Love vd., 2018, 1113-1118). Eğer örgütler bu kadar çok budalalık yaratıyorsa, bu onları yönetenler için ne anlama geliyor? Bu doğrultuda izleyen kısımda yer alan Tablo 2’te belirtilen üç yaklaşım ile bu soruya yanıt verilmiştir.

Tablo 2. Örgütsel Budalalığı İncelemeye Yönelik Üç Yaklaşım

Ana Yönler	Sistemsel-Mekanik	Eleştirel-Sosyolojik	Kültürel-İşlevci
Örgütlerde temel kavramsallaştırma	Örgütsel tasarımın belirlendiği mekanizmalara benzeyen diğer sistemler	Doğal olarak kusurlu, tam bir akıl yürütme yeteneğinden yoksun ve zaman zaman ahlaki açıdan yozlaşmış işgörenlerin yaşadığı sosyolojik düzenlemeler.	Belirli bağlamlar ve tarihler tarafından şekillendirilmiş ve tutarsızlıklar içerdiği düşünülebilecek kültürel sistemler.
Örgütsel budalalığın altında yatan kavramsallaştırma	Yetersiz tasarım veya kaynak yetersizliğinden dolayı bir örgütün optimum olmayan denge durumu	Sosyolojik ve ahlaki karmaşıklıkların bir araya gelmesinin sonucu	Görünüşte hiçbir anlamı olmayan, ancak, bir işlevi yerine getiren bir örgütsel özellik
Tipik disiplin desteği	Sistem teorisi ve bürokrasilerin ilk araştırmaları	Örgütlere sosyolojik bakış, yönetim öğrenme perspektifleri ve eleştirel yönetim araştırmaları	Örgütün kültürel görüşleri, kültürel yorumlama ve iş/örgüt tarihi.
Analitik odak	Örgüt yapısı, teknoloji ve bilgi yönetimi	İşgören etkileşimleri, aklın sınırları, güç ve baskı sorunları, ahlaki kusurlar	Gizli işlevler, öznellik, kültürel sembolizmler ve belirgin belirsizlikler.
Örgütsel budalalığın nasıl ele alınacağına dair temel varsayımlar	Örgütsel budalalık, örgütlerin daha iyi sistemler olarak yeniden yapılandırılmasıyla ortadan kaldırılabılır	Örgütsel budalalığın ortadan kaldırılması olanaklı değildir; ancak iletişim, öğrenme ve eleştirel düşünme yeteneklerinin iyileştirilmesi bunu azaltabilir	Örgütsel budalalık görecelidir. Örgütlerde görünüşte işlevsiz veya saçma olan şeylerin olası işlevlerini ortaya çıkarmak gerekir.
Merkezi bir sınırlama	Kolektif budalalık ile işgören etkileşimlerinin doğası arasındaki ilişkiyi göz ardı etme eğilimi	Ahlaki yargılarda bulunma eğilimindedir, ancak, budalaca görünen şeylerin olası işlevlerini göz ardı edilebilir	Örgütsel budalalığın olası işlevlerine odaklanarak onun olumsuz etkilerini göz ardı edebilir.

Azevedo, 2023, 277.

Eleştirilere karşın kavramın, yabancı alanyazında oldukça dikkat çektiği ve araştırmalara konu olduğu belirtilmelidir. Görünüşte veya gerçekte fonksiyonel olarak yararlı bir budalalık etkili bir strateji de olabilir (Dayar, 2022, 227; Usmani vd., 2020, 335). Diğer bir deyişle işlevsel budalalık, örgütsel düzeni korumaya ve güçlendirmeye katkıda bulunabilir (Usmani vd., 2020, 335). İşlevsel budalalık kavramının bütünüyle eleştirilerin odağında olması olanaklı değildir. Söz gelimi Alvesson ve Spicer, fonksiyonel budalalığı karışık bir nimet olarak ortaya çıkarmışlardır. Kavram olumsuzluğa gönderme yaparak eleştirilmiş olsa da, bir his sağlama, örgütlerin sorunsuz bir şekilde işlemesine olanak tanıyan bir kesinlik ve işgörenlerin şüphe ve tereddütlerin yol açtığı sürtüşmelerden uzaklaştırma gibi olumlu yönleri de bulunmaktadır (Alvesson & Spicer, 2012, 1195; Butler, 2016, 119; Curtis, 2018, 58). Ayrıca işgörenleri motive edebilir, kariyerlerini geliştirmelerine yardımcı olabilir ve sosyal olarak kabul edilebilir liderlik biçimlerine uyumlu kılabilir (Alvesson & Spicer, 2012, 1195; Lagstedt & Dahlberg, 2018, 5; Chwiłkowska-Kubala vd., 2020, 10838).

Görüşler ve Gerekçeler

Her teorinin dayandığı görüşler ve gerekçeler bulunmaktadır. Teoriler ispata muhtaç varsayımlardır. Görüş ve gerekçelerin reddi her bir teorinin ötelenmesini veya yeniden yapılandırılmasını gerekli kılacaktır. Bu değerlendirmeler bu inceleme konusu için geçerlidir. İzleyen kısımda inceleme konusunun temel bulgularını destekleyicisi ve ilgili olduğu

düşünülen bulgular, görüşler ve gerekçeler ana başlığı altında üç çıkarsama olarak değerlendirilmiştir.

Altıncı çıkarsama: zekâ ve rasyonelite paradoksu

Zekânın göreceli olarak anlaşılması zor ve çok yönlü bir kavram olduğu belirtilmiştir. Tanımlanması için farklı disiplinlerin eğilimleri söz konusu olmuştur. Biyologlar zekâ kavramı için sağlıklı adaptasyon, çevreye uyum sağlama kapasitesi ve öğrenmeyi öğrenme gibi kavramları vurgulama eğilimindedir. Daha felsefi düşünenler zekâ kavramı için soyut bir düşünme kapasitesinin varlığına işaret etmişlerdir. Yapay zekâyâ sahip teknolojilerle ilgilenen bilgisayar mühendisleri ise zekânın kapsamı için insan performansını, makinenin performansından ayıran yeteneklere odaklanmışlardır. Sözlüklerde tanımlandığı şekliyle zekânın iki farklı anlamı vardır. En bilindik anlamıyla zekâ, insanın öğrenme ve akıl yürütme yeteneğiyle ilgilidir. Zekâ testleri, zekâ katsayısı ve benzeri yaygın psikometrik kavramların altında yatan anlam budur. Daha az yaygın anlamıyla zekâ, bir bilgi ve birikim ile ilgilidir. Her iki anlam da *zekâ insanın, diğer insanları anlama, yönetme ve sosyal etkileşimlere girme yeteneğini (sosyal zekâ) anlatmaktadır* (Mella, 2017, 2516).

Zekâ kavramı neredeyse her disiplinin ilgi alanında yer almıştır. Söz gelimi, yönetim ve örgüt alanyazınında, rasyonellikle, örgütlerin nasıl daha verimli ve etkili hale gelebileceğine odaklanma yönünde bir eğilim vardır (Falkheimer vd., 2016, 144). Bu eğilim, örgütlerde rasyonelite ve zekâ arasındaki ilişkide de bulunmaktadır. Sınırlı rasyonelite kavramı, karar alanların zaman, bilgi ve bilgi işleme kapasitesi eksikliğinden dolayı tamamen rasyonel kararlar alamamalarını ele almaktadır. Bu durum kararların en iyi olasılıkla makul ve/veya kabul edilebilir koşullar altında yalnızca mevcut kaynaklar, zaman sınırları ve düşünsel yollar ile gerçekleşeceği anlamına gelmektedir. Bu doğrultuda işgörenler görevlerini, bilgili olarak bilişsel senaryolara göre yerine getirirler. Ancak durumlara ve taleplere verilen yanıtları yönlendiren biçimsel ve biçimsel olmayan prosedürler vardır. Biçimsel olmayan prosedürler işgörenlerin çok fazla düşünmeden hareket etmesini olanaklı kılabilir. Bazen bilgi, işgörenleri tamamen kendilerinin dışında kalan süreçlere karşı kör edebilir. Bu durum büyük örgütlerde, nitelikli yetersizlikler adı altında daha yaygın olabilir. Yetenekler zor ve araştırılması gereken sorulardan kaçınıldığında ve olumsuz sonuçlara yol açtığı ölçüde yetersizdir. Nitelikli yetersizlik, genellikle bir örgütteki savunmacı bir özellik taşımaktadır. Bunlar, belirli konuları tartışılmaz hale getiren ve işgörenlerin sürpriz, utanç ve tehditten kaçınmasına yardımcı olan rutinlerdir. Bu rutinler yöneticilerin zor soruları öğrenmekten ve araştırmaktan kaçınmalarına neden olabilir. Böylece işgörenlerin soru sormamaları alışkanlık haline getirildiğinde, yetenekleri de engellenmiş olunacaktır. İşgörenler işlerini yapabilecektir. Ancak, yapılan işler görünüşte fonksiyonel olacaktır. Zor işler karşısında çözüm bulmak için soru sorma ve araştırma yapılmadan yerine getirilen işler, örgütsel prosedürler karşısında akıl yürütmeden yapıldığı için budalalık olarak nitelendirilmektedir. Bu nitelirmede *budalalık zihinsel eksiklik anlamı taşımamakta, bilgi eksikliği sonucu ortaya çıkabilecek sıkıntılı durumu anlatmaktadır. Öte yandan budalalık sadece bilgi eksikliği de değildir. Aynı zamanda bilgiyi kullanma ve/veya işleme yeteneğinden veya isteğinden yoksun olmaktır* (Alvesson & Spicer, 2012, 1199-1202; Mudau, 2021, 6; Karimi-Ghartemani vd., 2022b, 549). Söz konusu bilgi olduğunda budalalığın içeriği cehalet gibi bir kavram ile de karıştırılabilmektedir (Karimi-Ghartemani vd., 2022b, 550). Bundan dolayı cehalet alanyazınında farklı şekillerde tanımlanmıştır (Borrelli, 2018, 73). Cehaletin, bilgeliğe bir karşıtlığı söz konusudur. Ancak *budalalık yanlış ve doğruyu bilmek, ama yine de yanlış olanı yapmaktır* (Karimi-Ghartemani vd., 2022b, 550). Örgütler, rasyonel kararlar alarak bütünlük içerisinde davranışlarını yönlendirdikleri varsayıldığı için zekâ, örgütsel ortamda kolektiftir.

Kolektif zekâ, işgörenlerin daha fazla yarar elde etmek için bir araya gelip paylaşımda buldukları işbirliğini anlatmaktadır. Kolektif zekâ, bir grup işgörenin zekice görünen işleri

yapması; dünyadaki soyut örüntüleri bulma, bunları ortak bir ortamda kodlama ve bireysel ve kolektif karar alma süreçlerinde kullanma yeteneğidir. Bu tanımı daha iyi açıklamak için örgüt, sistemdeki en zeki işgören kadar zekidir; örgütün zekâsı, örgütteki işgörenlerin zekâlarının toplamına eşittir veya örgüt zekâsı işgörenlerin zekâlarının toplamından daha fazladır gibi bazı varsayımları vurgulamak gerekmektedir. İnsan beyni zekâsı gezegendeki tek zekâ türü değildir. Hayvanlar ve bilgisayarlar da zekâyâ sahiptir. Ancak önemli olan, işbirliği halinde ortaya çıkan kolektif zekâdır. Bu zekânın daha ayrıntılı tanımlayan kavramları ve açıklamaları şöylece yapmak yerinde olacaktır *Yansıtıcı (diyalojik) kolektif zekâ*, bir gruptaki işgörenlerin sohbetler yoluyla birlikte düşünmesi, bilgiyi bulması, eleştirip ve paylaşması ve karmaşıklıkları çözen; *yapısal (sistematik) kolektif zekâ*, bir gruptaki bilginin serbestçe akışının varlığı gibi, zeki davranışları kontrol eden ve destekleyen grup tabanlı sosyal sistemler kümesi; *evrimsel (öğrenmeye dayalı) kolektif zekâ*, takım kültürü, uyum veya yapılandırılmış kolektif deneyimler gibi ilişki kalıplarının oluşturulduğu; *bilgisel (iletişim tabanlı) kolektif zekâ*, kütüphane, gazete, web gibi iletişim kanalları veya veri tabanları aracılığıyla, farklı zaman ve mekânlarda erişilebilen ve beyin kapasitelerinin ötesinde olabilen bilgi akışı; *akış (karşılıklı uyum temelli) kolektif zekâ*, ortak ilişkilerdeki işgörenler arasındaki sınırların ortadan kalkması ve omega noktası olarak adlandırılan varlık biçiminde grup uyumunun gerçekleştiği; *ilişkisel (ortaya çıkışa dayalı) kolektif zekâ*, olguların potansiyel veya örtük düzenin gerçekliğine göre açık düzene dönüştüren bir tür dinamizm ve *farkındalık (ruhsal veya bilinç tabanlı) kolektif zekâ* da, işsel bilginin sonucu olan özel bir işgören deneyim türüdür. Zeki işgörenlerin bir arada bulunması her zaman örgütsel zekâyâ yol açmaz. İşgörenler bir grup ve örgüt içerisinde bir araya geldiklerinde yaratıcılığa karşı bir tutum sergileme eğiliminde olurlar ki buna da, kolektif budalalık denilmektedir. Her bir işgörenin farklı bilgi, zeka ve motivasyon seviyeleri vardır. Ancak tek başına elbette yeterli değildir. Çünkü zeki işgörenler, iyi niyetli ve/veya en iyi niyetlere sahip olsalar bile, birbirlerinin zekâsını etkisiz hale getirebilirler. Kolektif budalalık, tüm işgörenlerin kolektif zekâsından yararlanamamasını yansıtmaktadır (Ahmadzadeh vd., 2022, 1259-1262).

Yedinci çıkarılma: bilgiyi biçimlendirme sorunu

Zekâyâ bu kadar büyük bir odaklanma varken, örgütlerin neden yüksek verimlilikle araştırmadığı sorusu ortaya çıkmaktadır. Bu doğrultuda iş zekâsı ve örgütsel bilginin örgütsel başarının tek araçları olmadığı ve örgütün arzu edilen bir araştırma yerine dönüştürmediği varsayılabilir. Örgütsel zekânın örgütsel başarının tek yolu olduğu varsayımı bir kenara bırakıldığında, aslında *bilginin, örgütte tatminsizlik ve umutsuzluğa neden olan karanlık bir tarafı da olduğu* (Karimi-Ghartemani vd., 2020) ve *yeni bilgi biriktirmenin cehaleti ortadan kaldırmadığı, aksine onu daha da karmaşık hale getirdiği* (Jalonen, 2024, 910-911) varsayımları üzerinde düşünmek gerekecektir. İşlevsel budalalık, özünde zeki ve bilgili işgörenleri içeren bir kavramdır. Böyle olmasına karşın, bazı işgörenlerin zaman zaman bilişsel ve düşünsel kapasitelerini aktif olarak kullanmalarından kaçındıkları da vurgulanmıştır (Dikgöz & Erserim, 2022, 136). Öte yandan işlevsel budalalık kavramının öne çıkmasını sağlayan *bilgi ekonomisinin* varlığına işaret etmek gerekmektedir. Alvesson ve Spicer'a göre *bilgi ekonomisi, beraberinde işlevsel budalalık kavramını getirmiştir* (Pehlivan, 2019, 8). İşlevsel budalalığın iyi bir örneği, örgütlerdeki bilgiye olan bağlılıktır. İşgörenler bilgiye ihtiyaç duyar, bilgi hakkında konuşur, bilgi ile ilgili strateji ve taktiklere sahiptir. Aynı zamanda da bilginin azlığından ve/veya fazlalığından da şikâyet edebilirler. İşgörenlerin gerçekten bilgiyi kullanmak için zamanı ve ilgisi olmayabilir. Diğer bir deyişle, örgütlerde her zaman bilgiye aşırı ilgi ve/veya yetersiz kullanım vardır. Öte yandan bilgi, akı, güvenilirliği, güvenliği ve hatta zekâyı sembolize eder. Dolayısıyla bilgiyi harekete geçirmek, işlevsellikten çok biçimselleştirme sorunudur (Alvesson & Spicer, 2012, 1201). İşlevsel budalalık ile ilgili olabileceği düşünülen biçimselleştirme sorunu, bilginin paylaşımı karşısında oluşabilecek nedenler ve engellerin belirtilmesini gerekli kılmaktadır. Çünkü örgütlerde bilgi paylaşımı veya

paylaşılabilmesi işlevsel budalalığın temel oluşturabilir. Konu ile ilgili görüşler izleyen kısımda yer alan Tablo 3’de belirtilmiştir.

Tablo 3- Bilgi Paylaşımı: Etkinleştiriciler ve Engeller

Etkinleştiriciler	Engeller
Yüksek düzeyde güven	Korku ve şüphe
Ödüllerin paylaşımı	Hak etmeden ödüllendirme
Takım temelli ortak araştırma	Tanınma ve ödül olmadan bireysel çaba
Uyumlu misyon, vizyon ve değerler ile strateji	Bireysel hesap verebilirlik ve ödüllendirmeler
Farklı takımların hesap verebilirliği ve ödüllendirmeler	İşlevsel odaklanma
Takım temelli hesap verebilirliği ve ödüllendirmeler	İşgören-işveren/yönetici çatışması
Süreç odaklılık	Uyum eksikliği
Müşteri memnuniyetine odaklanma	Burada icat edilmemiştir sendromu
Dışarıdan gelecek düşüncelere açıklık	Paylaşamayacak kadar meşgul olmak
Rekabetçi olmak	İç rekabet
Çapraz takımlarla işbirliği	Uyumsuz Bilgi Teknolojileri
Paylaşma ihtiyacı	İşlevsel grupların bölümlere ayrılması
Özgün kararlar alma	Merkezi kararlar

Chwiłkowska-Kubala vd., 2020, 10836.

Örgütlerde, bilgi, enformasyon, yeterlilik, bilgelik, kaynaklar, yetenekler ve öğrenme kavramları üzerine ortak bir zekilik varsayımı bulunmaktadır. Zekâ örgütlerde, sistematik olarak kullanılsa da, örgütler için hayati bir konunun bilişsel kapasitelerin zekice harekete geçirilme yetenekleri olduğu temel varsayımını yansıtmaktadır. Bu varsayım değişim hızı arttıkça, işgörenler arasındaki bilgi rekabet gücünün anahtarı haline gelmiştir. Bu doğrultuda işgörenlerin bilişsel ve sosyal yeteneklerinin, üretim güçlerinin unsurları olduğu ve uzun vadede ve genel olarak rekabet baskısının örgütleri ve toplumları bu yetenekleri geliştirmeye zorladığı, örgütlerin rekabetçi kalabilmesinin en etkili yolunun zeki işgörenleri işe almak ve onların birbirleriyle iletişimine izin vermek olduğu da öne sürülmüştür (Alvesson & Spicer, 2012, 1194-1195). Paradoksal olarak, bilgiye rasyonelliğin temel bir unsuru olarak atfedilen değer, bilgiye aşırı vurgu yapılmasının sebebidir. Bilgiye aşırı odaklanma, onun pratik kullanımını engelleyebilir. Bilgiye aşırı odaklanma, bilişsel kapasitenin tam olarak kullanıldığı, yeterlilik ve örgütsel rasyonellik duygusu verir. Bilgiye böyle bir miyop odaklanma, bilginin kullanımıyla ilişkili olarak yetersizlik ve/veya isteksizliği öne çıkartabilir (Alvesson & Spicer, 2012,1201; Alvesson & Jonsson, 2022, 741). Bilişsel psikologlar da, budalalığın yalnızca bilgiyi işlemek için gereken zekâ eksikliğinden kaynaklanmayabileceğini, aynı zamanda sorunlu düşünce algoritmalarına saplanıp kalmaktan veya kişinin kendi derin inançlarını sorgulama isteksizliğinden kaynaklanabileceğini belirtmişlerdir (Alvesson & Spicer, 2012, Alvesson, 2021, 360; 1199-1202; Mudau, 2021, 6; Karimi-Ghartemani vd., 2022b, 549).

Sekizinci çıkarılma: bilgide yapısal sorun

Ortodoks yönetim düşüncesi, örgütlerin, bilgi yoğun ve teknoloji odaklı bir ortamda rekabetçi kalabilmek için zeki bilişsel kapasitelerini harekete geçirmeleri ihtiyacını savunmaktadır. Bilgiyi de, bir örgütün stratejik olarak en önemli dinamik yeteneği olarak tanımlamaktadır. Bu savunmanın haklılık payının olduğu belirtilmelidir. Ekonomilerin giderek daha fazla bilgi yoğun olması, zekânın daha nitelikli olmasını gerektirmektedir. Ancak, örgütlerin bilgi yoğun olarak nitelendirildiği varsayımının aksine, Alvesson ve Spicer, örgütlerdeki gereksiz bir bilgi yoğunluğunun da budalaca olduğunu iddia etmişlerdir (Love vd., 2018, 1112-1113; Brunsson, 2020, 100). Elbette böyle bir durum bazı eylemlerin işlevsel budalalıkla tanımlanabileceği varsayımını güçlendirecektir (Fagerberg vd., 2020, 993). İşlevsel budalalık bilgi sektöründeki örgütler için yapısal bir sorun olarak çerçevelenmiştir (Butler, 2016, 117). Alvesson ve Spicer bunun için duygusal, psikolojik ve ahlaki yönelim gibi bireysel kapasitelere getirilen

kısıtlamaların, örgütsel yaşamın yeterince tanınmayan bir parçası olabileceğine dikkat çekmişlerdir. Bu amaçla, Alvesson ve Spicer, bilginin, zekânın, yaratıcılığın, öğrenmenin ve bilişsel kaynakların genel kullanımının önemi hakkındaki baskın varsayımları sarsmak amacıyla işlevsel budalalık kavramını önermişlerdir. İşlevsel budalalık Alvesson ve Spicer'in, Budalalık Temelli Örgüt Teorisi'nin düşünce dayanaklarını oluşturmuştur (Love vd., 2018, 1112-1113). Diğer bir deyişle, Alvesson ve Spicer (2016), örgütleri bilişsel yetenek ve kapasitelere dayalı olarak harekete geçirme ve donatmaya önem verdiklerini, bunların en ciddi sınırlamalarından birinin de örgütsel yaşamın kaçınılmaz bir parçası olan işlevsel budalalık olduğunu iddia etmişlerdir (Ahmadzadeh vd., 2022, 1259-1262). Alvesson ve Spicer, görüşlerini bir örgüt teorisi adı altında sistematize etmişlerdir.

SONUÇ

Budalalık tarzı sadece işgörenler arasında değil, aynı zamanda farklı gruplar ve örgütler arasında da gözlemlenmektedir. Örgütsel budalalık, grup budalılığı, işlevsel budalalık gibi kavramların varlığı alanyazında izlenebilmektedir. Örgütsel budalalık, örgütsel hastalıkların bir alt kümesidir. Bu durum işgörenlerin yeteneklerinin örgütlerde gizli kalmasına neden olur. Örgütsel ortamda yönetimin öngörüsü gerçekleşmezse ve/veya yöneticiler arasında gerçek dışı ve kusurlu bakış açıları varsa örgüt yıkıma doğru gidebilir. Öte yandan zeki işgörenlerin bilgilerini paylaşma konusundaki isteksizliği ve/veya yetersizliği, örgütsel öğrenmenin ve örgütsel zekânın azalmasına yol açabilir. Yönetimsel budalalık, işlevsel budalalığın nedeni olarak değerlendirilmiştir. İşlevsel budalalık için önerilen tanımlar arasında bazı farklılıklar olmasına rağmen, hepsi aynı düşünceyi iddia etmektedir. Bu da bir örgütte ve/veya işgörende yanlış ve budalaca kararlar alınmanın işlevsel budalalığa yol açtığıdır (Karimi-Ghartemani vd., 2022a, 442; Jalonen, 2024, 910). İşlevsel budalalık tamamen bilişsel bir sorun değildir. Aynı zamanda motivasyon ve duygu gibi sorunlarla da ilişkilidir ve işgörenin bilişsel kapasitelerini kullanma isteksizliğini içerir. Merak eksikliği, dar görüşlülük, işgören kişiliği veya profesyonel olarak kimlik oluşturma, daha geniş düşünmenin önünde bir engel olabilir. Bununla ilişkili olarak işlevsel budalalığın duygusal yönleri de vardır. Örgütte kaygı ve kişisel güvensizlik işlevsel budalalığı güçlendirebilir. Bu anlamda, yetersizlik ve isteksizlik arasında bir etkileşim vardır: Yetenek ne kadar fazlaysa, o isteğe o kadar az ihtiyaç duyulur. Elbette bu sadece işgörenin kapasite ve motivasyon sorunu değildir. Toplumsal, örgütsel ve mesleki bağlamlar odaklıdır. Bu sıralananlar, düşünceyi, eleştirel zekâyı ve diyalogu geliştirebilir veya engelleyebilir. Burada, varoluş normları etrafında belirli bir özne oluşturan disiplin gücü de dâhil olmak üzere güç mekanizmaları önemlidir. Örgütlere işlevsel budalalığın üreticileri olarak dikkat çekilse de, dar düşüncenin bir örgütün baskın normlarından saptığı bazı durumlar vardır. Çoğu örgüt belirli derecelerde refleksivite, gerekçelendirme ve temellendirici akıl yürütme/öz değerlendirme öngörmektedir. Ancak, birçok durumda refleksif olmak, gerekçelendirmeler talep etmek ve temellendirici akıl yürütmede bulunmak örgütsel yaşamın normal parçaları olarak kabul edilemez. Bazı durumlarda bu talepler can sıkıcı bir zaman kaybı olarak düşünülebilir. Diğer durumlarda, aktif olarak caydırılması ve yaptırım uygulanması gereken tehlikeli veya potansiyel olarak yıkıcı faaliyetler olarak da düşünülebilir. Bu tür örgüt destekli budalalığın, özerkliğin azalması ve örgütsel hatalar gibi olumsuz sonuçları kesinlikle olabilir. Ancak, örgütlerin sorunsuz bir şekilde işlemlerini sağlamak gibi bazı önemli yararları da olabilir (Alvesson & Spicer, 2012, 1200-1201; Curtis, 2018, 57).

KAYNAKÇA

- Ahmadzadeh, S., Safari, A., & Teimouri, H. (2022). Collective stupidity: Influences on decision-making in knowledge-based companies. *Management Decision*, 60(5), 1257-1295.
- Aktan, C.C. (2020). Rasyonel budalalık ve sosyal moronizm: Akıl sahibi insanlar niçin aptalca davranırlar ve sürü psikolojisi ile hareket ederler?, 2-15. İçinde: Aktan, C. C., *Davranışsal politik iktisat*, Konya: Litera Türk Yayıncılık.
- Al Lily, A. E., Alhazmi, A. A., & Alzahrani, S. (2017). The theory of multiple stupidities: education, technology and organisation in Arabia. *Cognitive Processing*, 18, 529-541.
- Alvesson, M. (2021). Critical performativity in practice: the chronicle as a vehicle for achieving social impact. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(3), 355-362.
- Alvesson, M., & Einola, K. (2018-abstract). Excessive work regimes and functional stupidity. *German Journal of Human Resource Management*, 32(3-4), 283-296.
- Alvesson, M., & Jonsson, A. (2022). Organizational dischronization: On meaning and meaninglessness, sensemaking and nonsensemaking. *Journal of Management Studies*, 59(3), 724-754.
- 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*. Great Britain: Profile Books.
- Alvesson, M., & Stephens, A. (2024). Is it worth doing this or is it better to commit suicide?: On ethical clearance at a university. *Human Relations*, 1-30, <https://journals.sagepub.com/>, (Erişim Tarihi: 08.10.2024).
- 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.
- Berglund, A. (2019). *Modes of obeying: Functional stupidity, despair, seduction, cynicism and authoritarianism: Young adults in precarious workplaces*. Thesis, Uppsala University, Disciplinary Domain of Humanities and Social Sciences, Faculty of Social Sciences, Department of Sociology, Cologne.
- Borrelli, L. M. (2018). *Caught between emotions, law and everyday practices: Street-level bureaucrats in the European migration regime*. Doctoral dissertation, Wirtschafts-und Sozialwissenschaftliche Fakultät der Universität Bern.
- Brunsson, K. (2020). Effective or stupid?-A note on the organizational economy. *Management Revue*, 31(1), 92-109.
- Butler, N. (2016). Functional stupidity: A critique. *Ephemera: Theory and Politics in Organization*, 16(2), 115-123.
- Chwiłkowska-Kubala, A., Janiszewski J.M., & Krasinski M. (2020). Knowledge management and stupidity management as new competences of a manager in the 21st century - A research perspective. In *Proceedings of the 36th International Business Information Management Association (IBIMA)*, Granada, Spain, 4-5th November.

- Curtis, G. (2018). *Functional collusion in a UK non governmental organisation: Processes of shame and exclusion from the perspective of an organisational development practitioner*. Thesis degree of doctor of management, University of Hertfordshire.
- Dayar, E. (2022). İbradı'da arapastık kestanesi ve köle Zeynep'in hikâyesi. 119-237, İçinde, *Antalya'nın Sosyal ve İktisadi Tarihi (Osmanlı Dönemi)*, (Ed.: Taşbaş, E.), Ankara: Gazi Kitabevi.
- Deslandes, G. (2023-abstract). From proto-management to contemporary functional stupidity. In *Postcritical Management Studies: Philosophical Investigations*, Cham: Springer International Publishing, 1-38.
- Dikgöz, B., & Erserim, A. (2022). Muhasebede etik kavramına postmodern bir bakış. *Balkan & Near Eastern Journal of Social Sciences*, 8(2), 123-139.
- Fagerberg, J., McKee, K., & Paulsen, R. (2020). The unreflective practitioner: A pilot study on functional stupidity and social work. *European Journal of Social Work*, 23(6), 992-1004.
- Falkheimer, J., Heide, M., Simonsson, C., Zerfass, A., & Verhoeven, P. (2016). Doing the right things or doing things right? Paradoxes and Swedish communication professionals' roles and challenges. *Corporate Communications: An International Journal*, 21(2), 142-159.
- Fukweni, M. A. (2022). *Teachers' empty work in schools: A functional stupidity perspective of futile school leadership*. Doctoral dissertation, University of Johannesburg.
- Galaskiewicz, J., & Wasserman, S. (1989). Mimetic processes within an inter-organizational field: An empirical test. *Administrative Science Quarterly*, 34 (3), 454-479.
- Güzeler, F. B. & Arkan, Z. (2022). Zekeriyâ Tâmir'in El-A'dâ' Adlı öyküsünün Türkçe çevirisinde deyiş kaydırmaları. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24(4), 1241-1252.
- [https://en.wikipedia.org/wiki/Reflexivity_\(social_theory\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Reflexivity_(social_theory)), (Erişim Tarihi:19.09.2024).
- Jalonen, H. (2024). Ignorance in organisations—a systematic literature review. *Management Review Quarterly*, 74(2), 909-950.
- 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. (2022a). A qualitative analysis and a conceptual model for organizational stupidity. *Journal of Organizational Change Management*, 35(3), 441-462.
- Karimi-Ghartemani, S., Khani, N., & Nasr Isfahani, A. (2022b). Designing a conceptual model for organizational stupidity using a combination of grounded theory and interpretive structural modeling. *Interdisciplinary Journal of Management Studies (Formerly known as Iranian Journal of Management Studies)*, 15(3), 549-568.
- Kıral, B. (2020). Nitel bir veri analizi yöntemi olarak doküman analizi. *Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 170-189.
- Küpers, W., & Pauleen, D. (2013). A handbook of practical wisdom. *Leadership, organization and integral business practice*. Surrey, England: Gower Publishing.

- Lagstedt, A., & Dahlberg, T. (2018). Understanding the rarity of ISD method selection-bounded rationality and functional stupidity. In *Pacific Asia Conference on Information Systems*, 1-14.
- Love, P. E., Smith, J., Ackermann, F., & Irani, Z. (2018). The praxis of stupidity: An explanation to understand the barriers mitigating rework in construction. *Production Planning & Control*, 29(13), 1112-1125.
- Mella, P. (2017). Intelligence and stupidity-The educational power of Cipolla's test and of the "Social Wheel". *Creative Education*, 8(15), 2515-2534.
- Mudau, L. E. (2021). *School management teams'(smts) response to covid-19: A functional stupidity perspective*. Master Thesis, University of Johannesburg, South Africa.
- Nothhaft, H., & Stensson, H. (2019). Explaining the measurement and evaluation stasis: A thought experiment and a note on functional stupidity. *Journal of Communication Management*, 23(3), 213-227.
- Paulsen, R. (2017-abstract). Slipping into functional stupidity: The bifocality of organizational compliance. *Human Relations*, 70(2), 185-210.
- Pehlivan, S. (2019). *Seçilmiş klasik romanlarda yönetsel imalara yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü, Sakarya.
- Platje, J., Motylska-Kuzma, A., Caniels, M., & Will, M. (2023abstract). The new ecological paradigm, functional stupidity and university sustainability—a polish case study. In *Transactions on Computational Collective Intelligence XXXVII*, Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 117-135.
- Pratt, S., & Tolkach, D. (2022). Stupidity in tourism. *Tourism Recreation Research*, 47(1), 3-16.
- Roberts, J. (2018). Managing only with transparency: The strategic functions of ignorance. *Critical Perspectives on Accounting*, 55, 53-60.
- Rundshagen, V. (2019). Practical wisdom vs functional stupidity: Toward an inspired business school. *Practical Wisdom and Diversity: Aligning Insights, Virtues and Values*, 111-129.
- Sak, R., Sak, İ. T. Ş., Şendil, Ç. Ö., & Nas, Ş. (2021). Bir araştırma yöntemi olarak doküman analizi. *Kocaeli Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 4(1), 227-256.
- Seyama, S. M. (2021). Possibilities of functional stupidity in leading schools during the covid-19 pandemic: A case for pandemic leadership. *Alternation*, 28(1), 50-79.
- Stiegler, B. (2015). *States of shock: Stupidity and knowledge in the 21st century*. Cambridge: Polity.
- Sverre, S. (2024). Taking credit for stupidity on being a student in the performative university. *Management Learning*, 55(4), 641-653.
- Ten Bos, R. (2007). The vitality of stupidity. *Social Epistemology*, 21(2), 139-150.
- Ucel, 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.
- Usmani, M., Davison, J., & Napier, C. J. (2020-abstract). The production of stand-alone sustainability reports: Visual impression management, legitimacy and "functional stupidity. *Accounting Forum*, 44(4) 315-343.

Yetişkin, E. (2018). Kakofoni: Denetim gürültüsünü açığa çıkarmak. *MSGGSÜ Sosyal Bilimler*, 17, 96-109.

EXTENDED ABSTRACT

In this study, the concept of “functional stupidity at work” (functional stupidity at work: dysfunctional behavior), which was expressed and attempted to be explained by Alvesson and Spicer (2012; 2016), is discussed. According to the researchers, this concept describes the inability and/or unwillingness of employees to think critically about their work, to understand what they are doing and why they are doing it, to apply it and to determine what the results are. While the concept has been the subject of research in foreign literature, it has been addressed in a very limited number of studies in Turkish literature. In order to contribute to the literature, in this study, the concept, whose direct translation into Turkish is “functional/functional stupidity”, refers to employee behaviors that cause various problems to arise due to their unprofessional behaviors. Therefore, in this study, which is based on document analysis, the subject examined in this study has been systematized within the framework of the findings and suggestions of the aforementioned authors as well as other supporting findings on the subject. In this context, under the main topic, structuralism of thought, efforts to explain, cognitive capacity, the existence of dynamics and structural criticism were discussed. Other findings, which are considered to be related to the concept under consideration, are evaluated under the titles of the paradox of intelligence and rationality, the problem of shaping knowledge and the problem of structuralism in knowledge within the framework of opinions and justifications. The folly style is observed not only among people, but also among different groups and organizations. The existence of concepts such as asorganizational stupidity, group stupidity, functional stupidity can be traced in the literature. Organizational stupidity is a subset of organizational diseases. This situation causes the talents of employees to remain hidden in organizations. In an organizational environment, if management's foresight does not materialize and/or if there are unrealistic and flawed perspectives among managers, the organization can go towards destruction. On the other hand, the unwillingness and/or inability of intelligent people to share their knowledge can lead to a decrease in organizational learning and organizational intelligence. Managerial stupidity has been considered as a cause of functional stupidity. Although there are some differences between the proposed definitions of functional stupidity, they all suggest the same idea. That is, making wrong and stupid decisions in an organization and/or an employee leads to functional stupidity (Karimi-Ghartemani et al., 2022a, 442; Jalonen, 2024, 910). Functional stupidity is not a purely cognitive problem. It is also related to issues such as motivation and emotion and involves an unwillingness to use the cognitive capacities of the worker. Lack of curiosity, narrow-mindedness, worker personality or identity formation as a professional can be a barrier to broader thinking. Related to this are the emotional aspects of functional stupidity. Anxiety and personal insecurity in the organization can reinforce functional stupidity. In this sense, there is an interplay between incapability and reluctance: The greater the capability, the less that demand is needed. Of course, this is not only a question of the capacity and motivation of the worker. It is focused on social, organizational and occupational contexts. These can foster or inhibit reflection, critical intelligence and dialogue. Power mechanisms are important here, including disciplinary power, which creates a particular subject around norms of existence. While organizations are noted as producers of functional stupidity, there are some cases where narrow thinking deviates from the dominant norms of an organization. Most organizations prescribe some degree of reflexivity, justification and grounded reasoning/self-evaluation. However, in many cases being reflexive, demanding justifications and engaging in grounded reasoning are not considered normal parts of organizational life. In some cases, these demands may be considered an annoying waste of time. In other cases, they may be considered dangerous or potentially destructive activities that need to be actively discouraged and sanctioned. This kind of organization-supported stupidity can certainly have negative consequences, such as reduced

autonomy and organizational failures. However, it can also have some important benefits, such as keeping organizations running smoothly (Alvesson & Spicer, 2012, 1200-1201; Curtis, 2018, 57).