



ORGANIZATIONAL MYOPIA AND ITS IMPORTANCE IN COMPANIES

Hülya ÇAĞLAR ÇELEBİOĞLU*

*Dr. Öğretim Üyesi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Meslek Yüksek Okulu, Sivil Havacılık Kabin Hizmetleri Programı, hcaglarcelebioglu@aydin.edu.tr, ORCID: 0000-0001-8880-7180

Received Date: 03.08.2024

Accepted Date:09.12.2024

Copyright © 2024 Hülya ÇAĞLAR ÇELEBİOĞLU. This is an open access article distributed under the Eurasian Academy of Sciences License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT

Contemporary management approaches and orientation theory focus on the concepts of adaptation, flexibility and agility for the sustainability of organizations. Like the changing nature of the world, there is constant change in social sciences and economic systems. Adapting to this change, being foresighted and making strategic decisions are critical for the success of organizations. At this point, conditions of uncertainty are one of the most important difficulties faced by organizations. Increasing uncertainty and risks make it difficult to determine the right strategies. However, uncertainties may not only be objective but may also depend on social and individual beliefs, morals and political issues. Managing opportunities while managing uncertainty and risks should be considered as a skill that will make a difference. Predicting the future becomes difficult, especially during periods of non-routine change. In this context, predictability is vital for making strategic decisions. The inability of organizations to predict the future is called "organizational myopia" and this has a negative impact on the sustainability of organizations. Minimizing the effects of myopia extends the life of organizations by increasing the capacity for adaptation, flexibility and agility and contributes to their economic strengthening. This study is designed to contribute to organizations and literature by raising awareness in the context of organizational myopia and preventive measures.

Keywords: Organizational Myopia, Strategic Blindness, Flexibility, Reactive Management

JEL Classifications: M10, M14, D21

ÖRGÜTSEL MİYOPLUK VE İŞLETMELERDE ÖNEMİ

ÖZET

Çağdaş yönetim yaklaşımları ve oryantasyon kuramı, örgütlerin sürdürülebilirliği için uyum, esneklik ve çeviklik kavramlarına odaklanır. Dünyanın değişken doğası gibi, sosyal bilimler ve ekonomik sistemlerde de sürekli bir değişim vardır. Bu değişime uyum sağlamak, öngörülü olmak ve stratejik kararlar almak, örgütlerin başarısı için kritik öneme sahiptir. Bu noktada belirsizlik koşulları, örgütlerin karşılaştığı en önemli zorluklardan biridir. Artan belirsizlik ve riskler, doğru stratejileri belirlemeyi zorlaştırır. Bununla birlikte belirsizlikler sadece nesnel olmayabilir aynı zamanda toplumsal ve bireysel inanç, ahlak ve politik konulara da bağlı olabilir. Belirsizlik ve riskleri yönetirken fırsatları da yönetmek ise fark yaratacak bir yetenek olarak değerlendirilmelidir. Geleceği öngörmek, özellikle rutin olmayan değişim dönemlerinde zorlaşır. Bu bağlamda, öngörülebilirlik, stratejik kararlar almak için hayati bir önem taşır. Örgütlerin geleceği öngörememesi, "örgütsel miyopluk" olarak adlandırılır ve bu durum, örgütlerin sürdürülebilirliğine olumsuz etki yapar. Miyoplüğün etkilerini en aza indirmek, uyum, esneklik ve çeviklik kapasitesini artırarak örgütlerin ömrünü uzatır ve ekonomik açıdan güçlenmelerine katkı sağlar. Bu çalışma örgütsel miyopluk ve önleyici tedbirler bağlamında farkındalık yaratarak örgütlere ve literatüre katkı sunmak üzere tasarlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Miyopluk, Stratejik Körlük, Esneklik, Reaktif Yönetim

JEL Sınıflandırması: M10, M14, D21



1.GİRİŞ

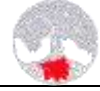
Çağdaş yönetim yaklaşımları ve oryantasyon kuramı kapsamında uyum, esneklik, çeviklik gibi kavramlar sıklıkla örgütlerin sürdürülebilir olmaları ile ilişkilendirilmektedir. Yaşadığımız dünyanın sabit olmayan, sürekli dönüşüm halindeki doğası gibi sosyal bilimler, ekonomik sistemlerde süreklilik gösteren bir değişim halindedir. Bu kapsamda sosyal, ekonomik ve teknolojik sistemlerin bir parçası olan, sistemleri yönlendirip yorumlayan insan toplulukları ile örgütlerde benzer şekilde değişim ve dönüşüm göstermek zorundadır. Başka bir ifade ile öngörülü olmak stratejik kararlar almak bu kararları zamanında uygulamak, süreçlerinde gereken değişimleri yeniden detaylandırmak, gerektiğinde inançları, örgüt kültürünü, değişime destek verecek yönde yapılandırmak durumundadırlar. Bu bağlamda örgütlerin içinde bulunduğu değişim sürecinde öne çıkan en önemli faktörün belirsizlik koşulları olduğu açıktır. Belirsizlik ve risk seviyesinin artması örgütü izlenecek en doğru yolu tespit etme noktasında zorlayacaktır. Belirsizlik ve riskler her zaman nesnel veya bilinebilir değildir. Bazen bir toplumun veya bireylerin inanç ahlak sistemleri ile politik konumlarına bağlı olabilir. Örgütler belirsizlik ve risklerin yanı sıra çalkantılı dönemlerin getirdiği fırsatları değerlendirmek yoluyla artan rekabet koşullarında varlıklarını devam ettirebilmektedirler. Bu bakış açısı ile örgütler belirsizlik altında tehdit ve riskleri öngörmek ve fırsatları sezinlemek yoluyla yaşamlarını sürdürebilirler. Örgütlerin gerek iç gerekse dış çevreye ilişkin algı ve bilgi seviyeleri ise içinde buldukları koşulları doğru tahlil etmeleri, geleceğe yönelik isabetli öngörülerde bulunmaları ile doğru orantılıdır.

Geleceği öngörmek, özellikle değişimler belli bir rutin döngü göstermediğinde daha ciddi bir sorun haline gelmektedir. Bu yönüyle günümüzde öngörülebilirlik örgüt ve yöneticiler için stratejik kararların alınması noktasında önemi giderek artan aynı zamanda endişe kaynağı olan bir olgudur. En basit anlamda örgütlerin ekonomik yaşam döngülerinde geleceği öngörme yeteneğinden yoksun olmaları literatürde örgütsel miyopluk olarak ifade edilmektedir. Örgütsel sürdürülebilirliğe olumsuz etkisi sebebi ile yönetim biliminin ilgi alanında yer alan kavram, sıklıkla temel sebepleri, örgütlerde miyopluk düzeyleri, muhtemel olumsuz etkileri bağlamında incelemektedir. Miyoplüğün etkilerini en aza indirmek özelden kurum ve kuruluşların ömürlerini uzatırken aynı zamanda daha bütüncül bir bakış açısı ile ülke ekonomisini güçlendirmektedir. Bu yönü ile miyopluk seviyesini en aza indirecek çözümler geliştirmek örgütlerin amaçlarından biri olmalıdır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgütsel Miyopluk

Miyopluk tıp bilimi kapsamında “uzağı net görememe” olarak tanımlanan bir görme kusuru veya “yaşayan organizmalara özgü fiziksel bir engel” olarak tanımlanmıştır (Seymen, vd., 2016; WHO, 2015; Boyd, 2013). En geniş anlamı ile miyopluk sınırlı görme, uzağı görememe, ileriye görememe, açık görüşlülükten uzaklaşma anlamında kullanılmıştır. Bu bakış açısı ile miyop kişinin uzağı görüş yeteneğinden yoksun olduğuna vurgu yapılmaktadır. İşletme ve yönetim biliminin ilgi alanında kavramın yaygınlaşması ise 2000’li yılların başında olmuştur. Kavram işletme biliminde tıp biliminde kullanıldığına benzer anlamda kullanılmakla birlikte farklı ifadelerle yer bulmuştur. En sık kullanılan ifadeler ise, örgütsel miyopluk, örgütsel körlük, işletme körlüğü, örgütsel işlevselsizlik, yönetim miyoplugu, yönetme körlüğü, silo ve çember sendromlarıdır. Miyopluk kavramını “Marketing Miyopia” adlı kitabında örgütsel miyopluk/körlük şeklinde ilk kullanan araştırmacı ise Levitt olmuştur. Levitt pazarlama bakış açısı ile örgütün pazara ilişkin gerçekten uzak algılarının örgütün pazardaki konumunu belirleyen stratejik kararları etkilediğini belirtmektedir. Örgütsel miyopluk



kavramını tanımlamaya yönelik olarak yapılmış olan bazı tanımlar aşağıda paylaşılmaktadır (Levitt, 2004).

Örgütsel miyopluk bir anlamda algı yetersizliğidir. Örgütün içinde bulunduğu ve normal koşullar altında algılama sorunu yaşamayacağı iç ve dış çevresel risk, tehdit, fırsat ve değişim gerekliliklerini zamanında algılayamama durumudur. Örgütün algı sorunu yaşamasında ise durumu kanıksama, ortama uyum sağlama, rutin işleyiş, herhangi bir konuya fazlaca odaklanma gibi kişisel ve örgütsel birtakım faktörler rol oynamaktadır. (Seymen vd., 2016).

Örgütsel miyopluk çalışanların, örgütsel işleyişteki tek düze çalışma şekli ve uygulamalara çok aşına olmaları sebebi ile işletmenin kullandığı yöntem ve işleyiş hatalarını fark etme noktasında yetersiz kalmalarıdır. Bu koşullar çalışanların fırsat ve riskleri sezme anlamında da algı sorunu yaşamalarına neden olabilmektedir. İş yapış şeklinin yanı sıra aynı ekip ve kişilerle uzun süreli çalışmalarda değiştirilmesi zor rutinler oluşturur. Bu şekilde ortaya çıkan güçlü alışkanlıklar bazen fırsat veya tehditlerin algılanmasını engellerlerken bazen de rutini bozmamak adına bir tercih oluşturmaktadır. Başka bir ifade ile işleyen bir düzeni bozma korkusu ile yaşanan tereddüt fırsatları değerlendirme anlamında kararsız kalınmasına neden olmaktadır (Altınay vd., 2012).

Uzun zaman aynı işi yapıyor olmak çalışanın konusunda uzmanlaşmasını ve adeta işini gözü kapalı bir şekilde otomatik olarak yapmasını sağlamaktadır. Bununla beraber bu durum kişinin zamanla yaptığı işi mükemmel yaptığı gibi yanıltıcı bir algıya sahip olmasına yol açar. Kişi bu durumu kanıksadığı için yeni bir şeyler öğrenmek, yaptığı işi geliştirmekten ziyade mevcut durumu korumaya yakın düşünür ve davranır. Bu durumda çalışanın fırsatları görüp değerlendirmesine engel olduğundan örgütsel miyopluga davetiye çıkarmaktadır (Döş, 2013).

Örgütsel miyopluk bir örgütün gerek işyeri uygulamalarını gerekse örgütün kabul görmüş tutum, davranış ve inançlarını sorgulamadan sürdürme alışkanlığı sonucunda ortaya çıkan öngörü eksikliğidir ve bazı araştırmacılar tarafından işlevsizlik olarak ifade edilmektedir (Yüksel, 2017). Bu tanımla kastedilmek istenen körü körüne bağlılık sonucunda örgütün öğrenme, gerçekleri görme gibi hayati bazı işlevlerini kaybederek adeta körleşmesidir.

Zamanla örgütün gerçek durumu tahlil etmesini zorlaştırır ve vizyoner bir bakış açısına sahip olmasına engel oluşturur. Gereken değişim ihtiyacının karşılanamaması, kökleşmiş örgütsel rutinlerde ortaya çıkan problemlerin yönetim tarafından zamanında fark edilememesi ve mevcut inanışların sorgulanmadan sürdürülmesi sonucunda örgütlerin karşı karşıya oldukları risk, fırsat ve tehditleri algılayamaması ve gereken tepkiyi verememesi durumudur. Öngörü sahibi olma, ayır edebilme yeteneğinden yoksunluk, dar görüşlü olmak, geniş bakış açısı ile uzun vadeli kapsayıcı düşünememek şeklinde de kullanılmaktadır (Kern, 2006).

Bazı araştırmacılara göre, örgütsel miyopluk, örgütün uzun vadeli stratejilerinin bulunmaması bu sebeple yönetsel kararların alınmasına, gerekli ön analizlerin ve değerlendirilmelerin yapılmaması, yeterince zaman ayrılmaması ile bağlantılıdır. Örgütün odağı kısa vadeli planlara yönelmiş olduğundan bulunduğu koşullara stratejik anlamda yeteri kadar odaklanamamaktadır. Bu durumda örgüt aynı zamanda rakiplerini tahlil etmekten ve onlarla rekabet etmekten uzaktır (Kavurgacı, 2020).

Örgütsel miyoplugu liderliğin karanlık yüzü ve kasıtlı tedbirsizlikle ilişkilendiren araştırmacılar da mevcuttur. Bu bağlamda değerlendirildiğinde örgütsel miyopluk daha ziyade kararsız ortamlara özgü, işletmenin öğrenme süreçlerinde zorluklara sebep olan ve olumsuz çıktılar üreten bir kavramdır.



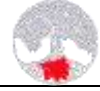
Tanımların ortak noktalarında da görüldüğü üzere örgütsel miyopluk kavramı ile kastedilen bir örgütün içinde bulunduğu durumun gerçeklerini veya bu durumun olası evrimlerini görme, değerlendirme konusunda sınırlı kapasitesidir. Örgütsel anlamda miyopluk bir örgütte veya diğer örgütlerle birlikte dahil olduğu sistemlerde birtakım yetersizliklere neden olmakta ve bu yetersizlikler aşağıda belirtildiği gibi;

- Ekonomik yaşamını tehdit edecek, normal işleyişi zora sokacak, potansiyel risklere yönelik işaretileri tespit etmek,
- Örgütün sürdürülebilirliğine katkı sunacak, sistemlerini güçlendirecek ve dayanıklılığını artıracak çevresel değişikliklere uyum göstermesini kolaylaştıracak potansiyel fırsatları değerlendirmek gibi iki temel noktada kendini göstermektedir.

Örgütsel miyopluk alanında yapılmış çalışmaların öncüsü olarak görülen Maurizio Catino bütüncül ve kısa bir tanımlama yaparak kavramı gerek örgütte gerekse içinde bulunulan sektörde yaşanan tüm olayların analizinde yaşanan algı sorunu olarak ifade etmektedir (Catino, 2013). Araştırmacıya göre bir örgütün veya grubun bünyesinde yer alan kişilerin mevcut duruma ilişkin farkındalıkları olmasına rağmen yeni düzene yönelik değişim gerekliliklerini takip edememesi total bir örgütsel miyopluga yol açmaktadır. Bir anlamda örgüt üyeleri tarafından paylaşılan bu durum giderek normalleşmekte örgüt açısından yaşanması muhtemel birçok olumsuzluğun temelini oluşturmaktadır. Adeta körlük içinde bulunan örgüt gerek iç gerekse dış çevreye yönelik tepki vermekten, zamanında eyleme geçmekten uzaklaşmaktadır. Daha da önemlisi örgütsel miyopluga sebep olan veya örgütsel miyoplugin etkisi altında iken alınan kararlar sonrasında kalıcı bir hale dönüşebilmektedir.

Scott ve Davis (2007) organizasyon teorisinde örgütleri üç farklı seviyede analiz etmişlerdir. Geleneksel bir yaklaşımla bilişsel unsurlar, insan tutum ve davranışları ile örgüt üyelerini de kapsayan beşerî ilişkilere odaklanmış örgütler yerleşiktir ve teoriye göre bu seviye sosyo- psikolojik seviyedir. İkinci seviye bir örgütün kuruluşunu etkileyen tüm yapı, süreç ve mekanizmalara odaklanan organizasyonel seviyedir. Ekolojik seviye olarak değerlendirilen üçüncü seviye ise, daha bütüncül bir bakış ile örgütü içinde bulunduğu tüm sistemlerle ilişki içinde olan kollektif bir yapı olarak değerlendirmektedir (Scott ve Davis, 2007). Catino örgütsel miyopluk kavramını benzer olayların getirdiği öngörülebilir sürprizler ve kurumsal zekanın örgütsel başarı veya başarısızlıklar noktasında rolü bağlamında değerlendirmek için Scott ve Davis (2007) tarafından organizasyon teorisinde ifade edilen bu düzeylerden yola çıkarak üç boyutlu bir analiz modeli geliştirmiştir. Catino'ya göre bir örgütte miyopluk bireysel, örgütsel ve sektörel olmak üzere üç farklı düzeyde ortaya çıkmaktadır (Catino, 2013).

Bireysel Düzeyde Miyopluk: Bireysel düzeyde örgütsel miyopluk, toplam örgütsel miyopluga yol açması ve özellikle miyoplugin normalleşmesine yaptığı katkı sebebi ile etkileri kontrol edilmesi gereken bir düzeydir. Bireylerin demografik özellikleri, kişisel karakteristikleri ve sosyo-psikolojik özellikleri ile ilgili olan bireysel örgütsel miyopluk kasıtlı ve kasıtsız olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Kasıtlı miyopluk, bir şeylerin gerçek olmadığı, gerçekleşmediği veya konunun hiç bilinmediği gibi gerekçelerle bilinçli olarak reddedilmesidir. Bununla beraber kasıtlı miyopluk her durumda olumsuz olarak değerlendirilmemelidir. Bazı durumlarda eldeki seçeneklerin bilinçli olarak kısıtlanması veya belli kararların bilinçli olarak alınması, alınan kararın etkinliğini artırabilmekte, farklı seçeneklerin uygulanabilmesine olanak sağlamaktadır. Bir anlamda kasıtlı olarak görmezden gelinen bazı olasılıklar, sınırlandırılmış seçenekler örgüt için farklı avantajlar doğurmaktadır. Örgütün daha az seçenekle daha fazla avantaj elde etmesine zemin hazırlayan kasıtlı kısıtlama durumu literatürde pozitif miyopluk olarak ifade edilmektedir (Elster, 2007). Kasıtlı olmayan miyopluk ise, bireylerin kararlarını istemsizce etkileyecek, insana dair hata, yanlış, niyet, kapasite gibi kişisel özellik, süreç ve



mekanizmaların bileşimidir. Bireylerin rasyonel karar almasını, eylemde ve öngöründe bulunma kapasitesini sınırlandırmaktadır. Bununla beraber rasyonel kararlar almak adına geliştirilmiş birtakım bilişsel stratejilerin karmaşık sorunların çözümünü kolaylaştırmakla beraber sezgisel yöntemleri devre dışı bırakmasından ötürü seçimin doğruluğunu zayıflatabileceği yönünde görüşlerde mevcuttur (Tversky ve Kahneman, 1974; Kahneman ve Tversky, 1979).

Bireysel düzeyde örgütsel miyopluğun temel sebepleri aşağıdaki gibidir (Elster, 2007);

- **Olumlu algılama yanılması:** Olumlu illüzyon fenomeni olarak da ifade edilen algılamaları ile ilgilidir. Bu tarz bir algıya sahip bireyler içinde bulunulan koşulları değerlendirme ve karar alma noktasında bir tür koşullanma etkisindedirler. Başka bir ifade ile her koşulda olumlu düşünme önyargısı ile hareket ederler. Bu durum diğer insanlara göre daha iyi bir gelecekleri olacağı yanılığine düşmelerine ve olumsuzlukları ayırt etme becerisi geliştirmelerine engel teşkil eder.
- **Seçici algılama olgusu:** Algıda seçicilik olarak da ifade edilen bir durumdur. Seçici algı bir bakıma bireyin algısını filtreleme biçimidir. Birey aslında görmek istediği şeyleri bilinç dışı seçmektedir. Dikkatine takılan olay veya durumlar aslında görmeyi arzu ettiği şeylerdir. Bu bağlamda gerçeklik algısı kendi beklentilerine uygun olarak şekillenmektedir. Seçici algı sonucunda sahip olduğu beklentiler ile gerçeklerin uyumsuzluğu durumunda birey gerçekleri sorgulamaktan ziyade mevcut koşulları kendi beklentileri ile uyumlu bir hale getirmeye odaklanmaktadır.
- **Önyargı:** Bireyin önceki öğrenmişliği, inanç, değer ve beklentileri ile çevresini ve olayları algılama ve yorumlamasıdır. Bu algı ve yorumlarla çevresini değerlendiren birey kendi doğruları, beklentileri ile çelişen durum ve olaylara karşı önyargı ile yaklaşma eğilimindedir.
- **Aşırı istekli düşünme:** Bu durumda miyopluğa sebep olan esasında bireyin arzu ve isteklerin çok güçlü oluşudur. Bu dürtü gerçekleşme ihtimali olasılık dışı olan durumlarda bile istemsizce koşulların kendi istediği şekilde şekilleneceğine ve arzu edilen sonuca ulaşacağına dair inancını korur.
- **Benmerkezci (Etnosentrik) algılama:** Bireyin olayları ve koşulları kendini merkeze koyarak yorumlamasıdır. Bireyin olayları kendi kapsadığı role göre yorumlama durumu mevcut şartları hafife alması anlamına gelmektedir. Çevresel şartların küçümsemesi ise özellikle risklerin ve tehditlerin algılanması noktasında miyopluğa sebep olmaktadır.
- **Kendi kendine hizmet eden önyargı:** Bireyde başarılı olunan durum ve olayları içsel faktörlerle ilişkilendirme, başarısız olunanları ise şans, kader, rastlantı gibi dışsal faktörlere dayandırma yönelimi vardır. Bu durumda kendini başarısızlıkla ilişkilendirmeyen birey başarısızlıklardan ders çıkarma ve öğrenme şansını yitirecektir. Oysaki başarılı ve başarısız olunan olayları bütünlük olarak içsel faktörlere bağlayan bireyler kendi yetenekleri ile durumun üstesinden gelebileceklerine dair inanca sahip olmaktadırlar. Şartları kontrol altına alabileceklerini düşündüklerinde ise bunu başarmak adına daha fazla efor sarf edeceklerdir.
- **Geleceği önemsememek:** Bu durum bireyin kısa vadeli tehdit ve fırsatlara odaklanma durumu olup birey sıklıkla orta ve uzun vadeli tehditleri, fırsatları göz ardı etme ve günü kurtarma eğilimindedir.



- İsabetsiz tahminler ve statükocu yaklaşım: Bu yaklaşımda birey önceden tahmin edilmesi mümkün olan sonuçları engelleyerek isabetli seçimler yapmakta başarısız olmaktadır (Kaygın vd., 2017). Statükocu yaklaşım ise, bireyin tercihte bulunma şansı olduğunda kendi çıkarlarına öncelik vermesidir. Statükocu bakış açısı ile sağlanacak bireysel fayda yenilikleri benimsemek ve uygulamaktan daha önemlidir.
- İstemsiz miyopluk: İstemsiz miyopluk, sınırlı görsel bir farkındalık şekli olarak ifade edilmektedir. Bireyde belirli bir amaca, hedefe odaklanma ve konsantrasyon çok yüksektir. Bu durum onun etrafında meydana gelen olayları algılamasına engel olmakta ve odak noktası dışında kalan diğer tehdit ve fırsatları görememektedir.
- Sınırlı farkındalık (Körlüğün değiştirilmesi) : Sınırlı görsel farkındalığın bir diğer şekli olarak değerlendirilmektedir. Bu miyopluk aslında bireyin farkındalığı düşük olduğundan çevresinde meydana gelen fakat yavaş geliştiği için belli bir sürece yayılan bozulmaları ve değişimleri zamanında algılayamamasıdır.

Bireysel düzeyde miyopluga yol açan, karar verme sürecinde etkili bu durumlar; başarı ve başarısızlığı açıklamaya yardımcı olmakta, bireyin hatalı olarak değerlendirilen birçok kararı neden verdiği noktasında bir dizi gerekçe ortaya koymaktadır. Fakat sadece bu düzeye odaklanarak örgütsel ve sektörel anlamda diğer dinamikleri geri planda bırakmak örgütsel miyopluk kavramını değerlendirmek noktasında hatalı bir yaklaşım olacaktır. Bununla birlikte öğrenmeye eğilimli, esnek, mevcut koşullara uyum gösterebilen, teknolojik gelişim ve yeniliğe açık bireyler ile genç, işe yönelik kalıplaşmış alışkanlıkları oluşmamış örgüt üyelerinin bireysel miyopluga görece daha az yakalandığı görülmektedir. Bu tespitler ışığında örgütsel öğrenmenin bireysel miyoplugin olumsuz etkilerini elimine etmek, farkındalığı artırmak ve bireysel algı seviyesini yükseltmek noktasında kilit rol oynayacağı görülmektedir (Levinthal ve March, 1993).

Örgütsel Düzeyde Miyopluk: Örgütün başarısızlığının önündeki engeller birçok durumda bireysel seviyenin ötesinde örgütsel seviyede kendini göstermektedir. Örgütsel düzeyde etkili karar vermenin önündeki engeller ve miyoplugin kapsamı oldukça geniş olup; örgüt kültürü, organizasyon yapısı, sermaye yapısı, iş yapış şekli, liderlik tarzı, bölümler arası sınırlar ve iş birliği, örgütün öğrenme seviyesi, koordinasyon gibi örgüte özgü yapısal özellikler ve süreçlerin tümüyle ilişkilidir. Örgütlerde bölümler arasında iş birliği az, sınırlar keskin, iş süreçleri katı, yönetim tarzı baskıcı ve kapalı sistem yapısına sahip ise, örgütsel miyopluk seviyesi artacaktır. Çünkü örgüt üyeleri arasındaki sınırlı iletişim üyelerinin yeni fikirler üretmesini, dış çevrede yaşanan değişimleri takip edip gereklerini yerine getirmesini engelleyecek ve örgütsel miyopluk düzeyini yükseltecektir. Miyopluk etkisindeki örgütlerde üyeler iç ve dış süreçlerde ortaya çıkacak sorunları teşhis etmekte, alternatif çözüm yolları bulmakta ve çözüme kavuşturmakta zorlanacaklardır. Gerektiğinde geleneksel yöntemleri sorgulayabilen, pazar, teknoloji, müşteri tercihleri noktasında yenilikçi davranabilen, bölümler arası rotasyon yoluyla iş birliğini artıran, örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıran örgütlerde farkındalık ve algı düzeyi yüksek olacaktır. Bu tarz örgütlerin örgütsel miyoplugin olumsuz etkilerini yaşama düzeyi daha düşük olacaktır (Altınay vd., 2012; Catino, 2013; Döş, 2013; Seymen vd., 2016, Yavuz, 2020; Dolu, 2011; Aydın, 2021).

Bir örgütün belirli bir anda önceden belirlenmiş çıktılar üretme yeteneği onu karakteristik olarak tanımlayan bilgi ve bilgiyi uygulamalarına yansıtma birikiminden kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda örgütsel miyopluk düzeyini, örgütsel analitik rasyonel sonuçlar ve uygunluk olmak üzere iki farklı eylemsel mantık ile açıklamak mümkündür (March ve Simon, 1993). Analitik rasyonel sonuçlar mantığında örgütsel eylemler tercihlerin sonuçları değerlendirilmek yoluyla seçilir. Bu mantıksal yöntemle göre elde edilen örgütün elde ettiği



sonuçlar öngörü, analiz ve hesaplama kavramları ile ilişkilidir. Yöntem temelde seçici, bilişsellik yoluyla alternatifleri arama ve bulduğu anda tatmin edicilik düzeyine göre değerlendirme mantığı ile çalışır. Uygunluk ise, kuralların mevcut durum ile eşleştirilerek eyleme geçilmesi mantığına dayanır. Bu bağlamda ilişkili olduğu temel kavramlar ise tecrübe, örgütsel roller, uzmanlık ve sezgidir. Örgütün içinde bulunduğu duruma aşına olması, sık karşılaştığı türden olaylarla ilişkilendirmesi sonucunda bu durumu bir dizi kuralla eşleştirmek yoluyla tepki vermesi mantığına dayanmaktadır. Değerlendirme sürecinin esasını ise, örgütün sahip olduğu yönerge, yönetmelik, prosedür gibi maddi unsurlar veya rgt yelerinin bireysel hafızalarında saklamış oldukları tecrübeler oluşturmaktadır. Sonuçlar mantığı analitik rasyonellik temelinde eylemlerin olası sonuçları hesaplanarak, uygunluk mantığı ise, belli kuralların belli durumlara uygunluğuna atıfta bulunularak eylemlerin tercih edilmesi ne dayanmaktadır. Örgütsel düzeyde alınan kararlar sadece stratejik hesaplarla açıklanamaz. Aslında rgtsel tercihler belli bağlamlar çerçevesinde ortaya çıkan örgütsel yapı ve rutinlerle yakından ilgilidir. Örgütsel rutinler, birimler arası karmaşık ilişki ve etkileşim ortamında ortaya çıkan, örgütsel süreçlerin işleyişinde kilit bir öneme sahip faktörler olup rasyonel sonuçlar mantığı ile değil uygunluk mantığıyla ilişkilendirilir. Bu bakış açısı ile bilginin toplanma ve paylaşılması sadece bireylere ait bir sorun olmayıp aynı zamanda önemli bir örgütsel rutindir. Bilgiye ulaşma, paylaşma, süreçlere entegre etme, tehditleri analiz etme, deneyimlerden öğrenme gibi noktalarda yetersizlik durumunda veya yeterince teşvik oluşturulmadığında örgütsel düzeyde miyopluluğun tercih edildiği görülmektedir (March ve Simon, 1993).

Sektörel Düzeyde Miyopluluk: Sosyo-ekonomik belirsizlikler ve artan rekabet ortamı ile stratejik anlamda önemi artan örgütsel düzeyde miyopluluk öncelikle örgütün içinde yer aldığı sektör özellikleri ile ilintilidir. Bu noktada örgütün kamu veya özel sektör kuruluşu olması, sektörde bulunan rakip rgtler, pazardaki rekabet seviyesi, sektörel dinamizm, dış vre ile olan ilişkiler, rgt kültürü, gibi özellikler belirleyici olmaktadır. Uzun yıllar durağan bir sektörde geleneksel bir yapı ile faaliyet gösteren rgtlerde gereken değişimlerin yapılmaması bu tarz rgtlerde sektörel miyopluluğa yakalanma riskini artırmaktadır. Dinamik ve rekabet düzeyi yüksek sektörlerde rgtlerin ekonomik yaşamlarını sürdürmeleri tüm dış vre unsurları ile etkileşimde olmaları ile ilintilidir. Bu tarz sektörlerde dış vre ile etkileşim sektörel miyopluluk düzeyini azaltarak rgtlerin sürdürülebilirliğine katkı sunacaktır. Sektörel miyopluluk düzeyi bu yönüyle hayati derecede önem kazanmaktadır. Tüm bunların yanı sıra kültürel uyuşmazlığı ortadan kaldıracak uygulamalar ve sektör farkı gözetilmeden rgtlere tanınan fırsatlar sektörel miyopluluğu azaltarak rgtlerin gelecek hedeflerine odaklanmasına yardımcı olacaktır. rgtler ancak bu şekilde, risk ve fırsatları zamanında fark edebilecek, strateji oluşturabilecek, isabetli kararlar alarak uygulayacaklardır (Catino, 2013; Gürçay, 2019; Aydın, 2021).

2.2. Örgütsel Miyopluluk Türleri ve Nedenleri

Örgütsel başarı ve başarısızlıklar sıklıkla stratejik kararlarla ve karar alma süreçleriyle ilişkilendirilmektedir. Bu noktada araştırmacıların bir kısmı verimliliğe bir kısmı da kültüre vurgu yaparak rgt tercihlerini açıklamaya çalışmaktadır. Verimliliğe vurgu yapan araştırmacılara göre, rgt nihai olarak sonuçlara odaklanan bir çıkarlar topluluğudur. Bu sebeple kollektif eylemlerde bulunmak, iş birliği ve koordinasyon içinde olmak noktasında karşılaşılan sorunların kayda değer bir önemi yoktur. Bu bakış açısına göre asil, vekil ilişkilerinin yapılandırılması örgütsel davranışın yapılandırılmasının temelini oluştur. Örgütsel kararlarda kültüre vurgu yapan araştırmacılar ise, örgüte sosyal bir yapı olarak bakmakta, örgütsel sonuçlardan ziyade uygunluğun önemine dikkat çekmektedirler. Örgütü çıkarları ile rgt yelerinin çıkarlarının örtüşmesinin ve ilişkilerde iş birliğinin öneminin farkındadırlar (Perow, 1986; Perrow ve Guilln, 1990). Araştırmacılara göre karar alma süreçleri ilişki ve iş



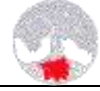
birliğini kapsayan kollektif bir örgütsel durumdur. Rasyonel karar alma, çeşitli örgütsel faktörleri kapsayan, farklı dinamikleri devreye sokan bir süreçtir. Sorunlu örgütsel tercihlerde teknoloji dahil olmak üzere belirsizlikler ve yetersiz katılımın etkisi görülmektedir.

Perow'a göre, bir örgüt bu beklenmeyen olayları öngörmek, tedbir ve kontrol altına almak noktasında kendilerini zayıflatılan bir takım yapısal ve bireysel sınırlara sahiptirler. Örgütsel başarısızlık bir örgütün yaşam seyri içinde farklı seviyelerde de olsa sürekliliği olan yaygın bir durum olup öngörülemediği ve rekabetin üst düzeyde olduğu koşullarda daha tehlikeli bir hale gelebilmektedir (Perow, 2007).

Bir örgüt ne derece dikkat ederse etsin zaman zaman çeşitli beklenmeyen olaylarla karşı karşıya kalabilmekte ve bu durumda gerek bireyler farklı sebeplerle gerekse yönetim kendinden beklenen görevleri gerektiği gibi yerine getirememektedir. İnsan hatası, bilişsel veya örgütsel planlama hatalarından kaynaklanan başarısızlıklar, görevlerin zorluğu veya görev gerekliliklerinin bireyin kapasitesini aşması gibi sebepler, örgütün veya bireyin beklenmeyen durumlarda beklentileri tam olarak karşılayamamasının temel nedenleri arasında sayılabilmektedir. Tüm bunlara ilave olarak üst yönetim çalışanlarının kendi çıkarlarını gözeterek, örgüt, çalışanlar, müşteriler, toplum ve kamu zararına almış oldukları karar ve suistimaller de örgütün beklenmeyen durumlar karşısında gereken refleksi verememe sebepleri arasında yer almaktadır (Vaughan, 1996; Vaughan, 1999). Kültürel farklılıklar, örgütsel düzeyde miyopluluğa neden olabilecek olgular bağlamında araştırılan konulardan biri olmakla beraber Perow'a göre gücün boyutu ve örgüt yapısını kayda değer bir ölçüde değiştiremeyeceğinden örgütsel başarısızlık veya öngörü eksikliğini açıklamakta zayıf bir argüman olacaktır (Perow, 2007). Levinthal ve March'a göre örgütsel miyopluluğun üç türü bulunmaktadır. Bunların açıklaması aşağıda yapılmıştır (Levinthal ve March, 1993);

- Geçici Miyopluk: Örgütün stratejik planlama ve karar alma sürecinde odak noktası ile ilişkilendirilen bir miyopluk türüdür. Geçici miyopluk türünde örgüt uzun vadeli planları göz ardı etme ve kısa vadeli planlara odaklanma eğilimindedir.
- Mekânsal Miyopluk: Bir örgütün bakış açısı ve vizyonu ile ilişkilendirilebilir. Bu miyopluk türünde örgüt içinde bulunduğu koşulları dar bir çerçevede ele alma eğilimi göstermektedir. Odak noktasında tek bir durum, olgu veya olay yer almaktadır. Bununla beraber arzu edilen başarı seviyesine bu şekilde tekil bir hedefle erişmesi ise mümkün olmamaktadır.
- Başarısızlık Miyopluluğu: Örgütün yaşamsal sürecinde sadece başarılarla odaklanması ile ilgilidir. Bu miyopluk türünde başarısızlık ve riskleri görmezden gelme eğilimi yüksektir.

Örgütsel öğrenme başarısızlık miyopluluğu açısından irdelenmesi gereken bir süreçtir. Sürekli öğrenmeyi teşvik eden yöntemlerin artırılması çalışanın başarı seviyesini yükselterek başarılı olma olasılığını artırmaktadır. Bununla beraber artan başarının yarattığı aşırı özgüven ile sahip olduğu ayrıcalıklar zaman zaman kişinin riskleri dikkate alma noktasında zayıflık göstermek yoluyla başarısızlık miyopluluğuna yakalanmasına sebep olmaktadır (Sato, 2012). **“Başarı kadar kör edici bir şey yoktur.”** Robert Haas'ın bu ifadesi ise, kibrin bir örgüte etkisini çok güzel anlatmaktadır. Burada örgütsel kibir kavramı ile örgütün veya yöneticilerin daha önceki başarıların yarattığı gurur, aşırı özgüven sonucunda sadece övgülere boğulup eleştirilerden adeta muaf tutulması kastedilmektedir. Bu manada kibir örgütün önce gerilemesi sonra başarısızlıkla karşı karşıya kalmasına sebep olabilmektedir. Çünkü kibire kapılan örgütler rakiplerini küçümseme, atalet düşme gibi tutumlara yönelirler ve geçmiş başarılarının gelecekteki başarılarını garanti edeceğine inanırlar (Catino, 2013). Her organizmada olduğu gibi örgütlerinde ekonomik olarak bir yaşam ömrü vardır. Büyüme ve gelişme evresinde belli bir başarı grafiğini yakalamış olan örgütler ekonomik ömürlerini, başarılarını tehdit edecek bir



alternatif olmadığına inanma eğilimi göstermektedirler. Bu durum kendilerini koruyan sahte bir güvenlik çemberinin olduğu ve gelişmelerinin süreklilik göstereceği yanılgısı oluşturduğundan kısa vadeli hedeflere, rutinlerindeki sorunlara odaklanırlar. Fakat bu yönelimleri orta ve uzun vadede güncel gelişmelerin ve yenilikçi yaklaşımın avantajlarını kaçırmalarına bütünleşik negatif bir etkiye maruz kalmalarına önce durgunluk ardından düşüş evresine girmelerine neden olmaktadır (Catino, 2013).

Örgütsel miyopluk türleri üzerine çalışmaları bulunan Catino kavramı bir model ile açıklamaktadır. Araştırmacı ortaya koyduğu model ile Şekil 1’de gösterildiği gibi tahmin edilebilirlik ve yönetilebilirlik olmak üzere iki boyutun kesişmesinden ortaya çıkan dört farklı örgütsel miyopluk türü bulunduğunu belirtmektedir (Catino, 2013).

Tablo 1. Miyopluk Türleri

	YÖNETİLEBİLİRLİK (Öncesi veya sonrası)	YÖNETİLEBİLİRLİK (Yalnızca önceden veya sonradan)
POTANSİYEL OLARAK ÖNGÖRÜLEBİLİR (İşaretler Var)	Sistemik Miyopi (İnsan kaynaklı veya örgütsel sorunlar)	Öngörü Miyopisi (İnsan kaynaklı veya örgütsel sorunlar)
ZOR TAHMİN EDİLEBİLİR (Örnek Olay, İşaret Yok, Belirsiz)	Önleyici ve Reaktif Miyopi (Salgınlar, sosyal sorunlar, yangınlar, organize terörist saldırılar, depremler vb.)	Kaçınılmaz Miyopi (Pandemi)

Sistemik Miyopluk: Olay ve durumların gelişimine dair öncesinde işaretler mevcuttur. İçinde bulunulan durum ile işaretler arasında neden sonuç ilişkisi ve muhtemelen durumun ortaya çıkışı öncesinde bir kuluçka süresi vardır. Bu miyopluk türünde örgütün mevcut işaretleri doğru değerlendirmesi durumunda olayların öncesinde, sonrasında veya süreç içinde yönetilmesi mümkün görünmektedir. Sistemik miyoplukta güçlü veya zayıf birtakım işaretlerin varlığı söz konusu olduğundan örgütün öngörü başarısızlığından veya işaretlere karşı düzeltici, iyileştirici eylemlerde bulunmamasından ötürü önleme başarısızlığından bahsedilebilir. Sistemik miyopluk doğrudan bireyden veya örgütsel süreçlerden kaynaklanabilmektedir.

Öngörü Miyopluluğu: Bu miyopluk türünde de ortada tahmin edilebilir zayıf veya güçlü birtakım işaretler yer almaktadır ve kuluçka süresi vardır. Yaşanılan durumla bu işaretler arasında doğrudan güçlü bir neden sonuç ilişkisi söz konusudur. Bununla beraber sistemik miyopluktan farklı olmak üzere öngörü miyopluluğunda sadece olaylar cereyan etmeden önce veya sonrasında yönetilebilir. Zamanında tedbirler alınmamış ise süreç artık kontrol altına alınabilir, yönetilebilir olmaktan çıkar. Başka bir ifade ile uyarı işaretlerini dikkate almayan öngörü miyopluluğu etkisindeki örgütler süreci kontrol etme ve olumsuzlukları önleme şansını yitirmektedir.

Kaçınılmaz Miyopluluk: Bir anlamda önlenemez bir miyopluk türü olarak ifade edilebilir. Çünkü örgütün karşı karşıya kaldığı durum ile ilgili zayıf ya da güçlü bir işaret olmadığı gibi ortaya çıkan sonuç ile herhangi bir organik nedensellikte söz konusu değildir. Beklenmedik, görülmedik ve deneyimlenmemiş bir dizi olayın bir arada yaşanması mümkündür. Bu sebeple haklı miyopluk da denilen bu miyopluk türünde örgütün önleyici, iyileştirici bir faaliyette bulunma ve kontrol alma şansı yoktur. Sadece önceden yüksek risk teşkil edecek karar ve uygulamalardan uzak durularak veya olay sonrasında edinilen tecrübelerle yönetilebilir. Yakın geçmişte yaşanan pandemi bu duruma en güzel örnektir.



Önleyici veya Reaktif Miyopluk: Bu miyopluk türü de neredeyse hiç tahmin edilemez. Sonucunda karşılaşılan senaryo ile nedensel bir bağlantı kurmak oldukça güçtür. İşaretler yok veya fark edilmesi güçtür. Aslında bu modelde de örgütün başvurabileceği bir örnek model bulunmamaktadır. Fakat kaçınılmaz olandan farklı olarak örgütün çok zayıf bile olsa ihtimal dahilinde olan durumları değerlendirerek geleceğe yönelik bir dizi tedbirler alması mümkündür. Örneğin deprem ve yangın gibi durumlara karşı geliştirilecek sistemler önleyici birer mekanizma olarak düşünülebilir. Bu tarz durumların sonrasında yürütülecek faaliyetler örgütsel bir prosedüre bağlanabilir.

Örgütsel başarısızlıklara zemin hazırlayan, çoğu zaman bireysel düzeyde miyoplüğün önüne geçerek örgütsel miyopluğa yol açan çok sayıda faktör ve mekanizma bulunmaktadır. Bu faktör ve mekanizmalar arasında görece en önemli olanlar şunlardır;

Analizde Başarısızlık: Örgütün değişen koşullar karşısında ortaya çıkan riskleri, bu tehditlerle ilgili mevcut bilgileri tanımlama ve kullanma konusunda yetersiz kalması durumunda ortaya çıkmakta aşağıda açıklanan faktörlerden kaynaklanmaktadır.

- Örgütlerde karar alma noktasında kilit öneme sahip bireylerin tüm dikkatini belli konu ve sorunlara odaklamasına yol açan seçici dikkat. Seçici dikkat ilgi alanı dışındaki risklerin istemsizce gözden kaçmasına neden olduğu gibi karar verme yetkinliğinde olan bireyin inanç ve değerleri ile örtüşmediği için bireyin çok net olmasına rağmen bazı güçlü işaretleri göz ardı etmesi şeklinde kendini göstermektedir.
- Bilgi, dış uyaran ve işaretlerin fazla olması da karar vericilerin risk veya tehditler arasında en önemli olanları süzme etkinliğini zayıflatmaktadır. Verinin çokluğu ve zıt bilgilerin varlığı bireyin dikkatini farklı tehditlere yönlendirebilmekte bir anlamda yanlış alarm sorununa yol açmaktadır. Yanlış alarmlar örgütün yaşamsal öneme sahip işaretlere tepki verme kapasitesini azaltarak odak noktasında olması gereken tehditleri zamanında fark edebilmesine engel olmaktadır.
- Aşırı veya yetersiz bilgi yüklemesi bir diğer önemli faktördür. Aşırı yükleme bireylerin düşük öncelikli sorun ve tehditleri ötelemesine, görmezden gelmesine veya iş işten geçtikten sonra fark etmesine sebep olmaktadır. Bilginin yetersizliği ise bazen aşırı bilgi yüklemesinin sebebi olabilmektedir. Son zamanlarda artan belirsizlik durumları, örgütleri adeta hakkında çok az veriye sahip olunan potansiyel tehditlerin hayaletleri ile karşı karşıya bırakmaktadır. Bir konu hakkında bilginin az olması ise, bireyi analiz edilecek bilgiyi adeta bir bilgi deryası içinden arayıp bulma ve seçme sorunu ile yüzleşmek zorunda bırakmaktadır (Catino, 2013).

Koordinasyon ve Entegrasyon Başarısızlığı: Örgütsel çalışmaların en bilinen sorunlarından biri de koordinasyondur (Thompson, 1967). Örgütler büyüdükçe dikey hiyerarşik organizasyon yapılarını benimsemektedirler. Büyüme ile paralel olarak yeni işlevler kazanıp adına yeni alanlara yöneldikçe organizasyon yapıları yatay olarak da farklılaşmaktadır. Bu sebeple örgütler iş süreçlerini düzenli bir şekilde sürdürebilmek için faaliyetleri ufak parçalara bölerek uygun birey ya da birimlere atamakta ve sonrasında bu görevleri birbirine entegre etmektedirler. Çünkü farklılaşmanın yüksek olduğu örgütlerde koordineli olarak eylemde bulunabilme ve başarımın en önemli anahtarı yüksek entegrasyon düzeyidir (Lawrence ve Lorsch, 1967). Koordinasyon ve entegrasyon düzeyini, örgüt üyelerinin sahip olduğu inanç, değer ve kişisel karakteristiklerinden kaynaklanan bireysel çeşitliliği ile örgütün faaliyet alanlarının ve farklılaşmanın ortaya koyduğu karmaşıklığının gerektirdiği uzmanlık bilgisi, etkilemektedir.



Özellikle ortak bir misyona sahip olmayan örgütlerde, çalışanlar arasında iş birliği ve koordinasyon problemleri örgütsel yapının parçalanmasına varacak ölçüde ciddi etkiler yaratabilmektedir (Parker ve Stern, 2005). Bazı araştırmacılara göre ise bürokrasi, uzmanlaşma, merkezileşme ve hiyerarşinin fazla olduğu örgüt yapılarında bilgi süreçlerinde yaşanabilecek olumsuzlar görece daha fazla olduğundan bu tarz örgütlerde ortak politikalarının oluşturulması, uygulanması daha yıpratıcı olabilmektedir. Özellikle bu tarz yapısal özellik gösteren örgütlerde iç rekabet unsuru ile birleşen koordinasyon ve entegrasyon zayıflığı gerek bilgi ve enformasyon paylaşımı, sentezi gerekse hedeflerin gerçekleştirilmesi anlamında olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Örgütte iş yapışı usullerini tanımlayan, süreçlerinin normal yürütülmesi için gerekli olan kendine özgü prosedür ve rutinlerde zaman zaman yeni ortaya çıkan problemlerin algılanmasına engel oluşturabilmektedir. Örgütsel süreçlerin tasarlanması, uygulanması, koordinasyon ve bireylerin de bu sürece entegrasyonunu gerektirir. Özellikle karmaşık durumlarda örgüt yöneticilerinin sadece teknolojik gelişmelere değil de bireysel teşvik, motivasyon ve özellikle iletişim gibi konulara odaklanması durumunda entegrasyon başarısının oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

Koordinasyon süreçlerinde yaşanan bazı sorunlar örgütün hedeflerine ulaşmasının önünde zorluklar oluşturmakla kalmayıp aynı zamanda örgütsel miyopluğa sebep olmaktadır (Heath ve Staudenmayer, 2000). Koordinasyon ve entegrasyon süreçlerinde örgütsel miyopluluğun ortaya çıkması üyelerin odaklarının bölünmesi ile ilişkilendirilebilir. İnsanlar genel olarak dahil oldukları sürecin bütününden ziyade sorumlu oldukları görevlere odaklanma eğilimindedirler. Bu sebeple bir parçası oldukları sürecin diğer bileşenleri ile olan iletişim ve etkileşimi ihmal ederek başka bir ifade ile diğer birimlerle koordinasyonu ikinci plana öteleyerek kendi bölümlerine ve asli sorumluluklarına konsantre olmayı tercih etmektedirler. Koordinasyonun ihmal ve yetersiz iletişim; farklı seviyelerde bilgi birikimi, uzmanlık seviyeleri, kültürel farklılıklar, dil farklılıkları ve psikolojik etmenler ile birleştiğinde ise içinde bulunulan durumun daha da kötüleşmesine yol açmaktadır. Sonucunda ise özellikle karmaşık örgüt yapılarında gerek örgüt içi gerekse örgütler arası iletişimde yapısal gizlilik süreçleri ortaya çıkmaktadır. Örgütlerin, bölüm, bileşen, yetersiz iletişim ve uzmanlık bilgisi ile yapısal dil farklılıkları olmak üzere temelde dört noktada odakları bölünmeden koordine olmaları koordinasyon ve entegrasyonlarını artırır. Bu durum onların her türlü tehlikeyi algılamasına, tanımlamasına, tehditleri etkili bir şekilde karşılamasına yardımcı olur ve sürpriz fırsatlara kapı açar (Catino, 2013).

Denetleme Başarısızlığı: Örgütsel miyopluğa sebep olan faktörlerden biri de denetleme başarısızlığıdır. Denetleme başarısızlığının temelinde ise, sorumlulukların dağılımı ile ilgili sorunlar bulunmaktadır. Örgüt üyeleri arasında iş birliği sosyal bilimlerde alanında oldukça fazla analiz edilmiş bir konudur. Araştırmalarda etkin iş birliği sıklıkla bilişsel ve motivasyonel nedenlerle ilişkilendirilmiştir (Olson, 1965; Latané ve Darley, 1970; Hackman, 2004). Tehdit, sorun veya görevin zor olduğu koşullarda sorumluluk almayı reddetmek oldukça sık görülen bir durumdur. Bunun yanı sıra sorunun varlığı oldukça açık olmasına rağmen problemin kaynağını tanımlama sürecinin oldukça maliyetli olması ve birtakım riskler içermesi kişilerin çözüm için çaba göstermeyi reddetmesi durumunu doğurmaktadır. Sorumlulukların dağılımında karşılaşılan bir diğer önemli sorunda kimin kahraman olacağıdır. Bu sorun sorumlulukların bazı gruplar arasında paylaştırıldığı durumlarda görülmektedir (Schelling, 1960). Denetleme sorunu daha ziyade sorumluluğunun dağılım mekanizması, sorumlulukların açıkça tanımlanması, belli bölüm ve birimlerde sorumluluğun çakışması ve sürecin kontrolünün birden çok kişide olması ile ilgilidir. Sorumluluğun ne ve kimde olduğunun belirli olmadığı tüm süreçlerde kontrolün başkasında olduğu ve gerçekleştirildiği düşüncesiyle sürecin kontrolsüz bir şekilde ortada kalması ihtimali mevcuttur. Bu durum denetleme noktasında ciddi bir eksikliğin ve başarısızlığın yaşanmasına sebebiyet verebilmektedir. Aynı alanın birden fazla



kişinin denetiminde olması durumunda iletişim ve ilişki kurma tarzının mutlaka tanımlanması gerekli olacaktır. Sosyal psikologlara göre herkesin sorumlu olduğu bir durumdan aslında hiç kimse sorumlu değildir. Snook'a göre denetleme faaliyetinde bulunacak kişilerin sayısını artırmak denetlemenin niteliğini artırmaktan çok onu potansiyel birtakım açıklara açık bir hale getirmektedir (Snook, 2000).

Karar Verme Başarısızlığı: Örgütsel yapılarda karar verme sürecinde grup olgusu ve grubun kararını etkileyen faktörler dikkat çekmektedir. Örgütsel grup kararı ile genellikle baskı altında, altı ile on iki kişiden oluşan küçük homojen gruplar tarafından alınan kararlar kastedilmektedir. Grup kararlarının zayıf yönü ise grup içinde uyumun çok yüksek olmasıdır. Bu durum alternatif fikirlerin değerlendirilmesi, risk ve tehditlerin yeterince dile getirilmesi noktasında psikolojik bir baskı yaratabilmektedir. Grup üyelerinin etik anlayışı, ahlaki değerleri, inançları, yaşları, katı ön yargıları birtakım işaretlerin algılanmasına engel olabilmekte veya dış tehditlerin küçümsenmesine neden olabilmektedir. Grup içi iletişim ve grubun örgüt yapısına bağlı olarak ufak farklılıklar göstermekle birlikte genellikle bir durum hakkında ortaya konulan bireysel yorumlar, kendinden çok uzak ve zıt olan ortak bir grup kararına katılmakla sonuçlanabilir (Janis, 1982). Örgütsel yapılarda görülen ve çöp tenekesi olarak adlandırılan bir diğer karar verme modeline göre örgütler kararlarını rasyonelliğe dayandırmak yerine muğlak, belirsizlik taşıyan kötü tercihlere yönelerek alırlar (Simon, 1947). Akılcılıktan ve gelişmiş teknolojilerden uzak bu karar verme süreçleri çözüm yaratmaktan ziyade başarısızlıklara yol açmaktadır.

Organizasyon ve Hayal Gücü Başarısızlığı: Hayal gücüne sahip olmak bir hediye olmakla birlikte hayal gücünü örgüt rutinleri arasına yerleştirmek o kadar kolay değildir. Çünkü hayal gücü bürokratik süreçlere ilişkilendirilebilen bir olgu değildir. Algı, varsayım ve farkındalık anlamında sınırları olması sebebi ile hayal gücü geleceği tahmin etmekte tek başına miyoptur. Bu sınırlılıklar bir örgütün büyüme süreçleri ile bağlantılı olup aynı zamanda ikilemler yaratmaktadır. Örgüt büyüdükçe organizasyon yapısı dikey ve yatay olarak çeşitlenmekte bu durum ise birimler arasında koordinasyonun artmasını gerektirmektedir. Koordinasyon gereklilikleri süreçlerde genelleme ve rutinlerin geliştirilmesini zorunlu kılmakta artan genellemeler ise algıları kısıtlayabilmektedir. Bu durumda zayıf birtakım işaretlerin sonuçlarını okumak, önemsiz gibi görünen detayları analiz etmek, anormal ayrıntıları fark etmek genellemeler arttıkça zorlaşmakta ve hatta süreçlerde ortaya çıkan yaratıcı gelişmeleri kısıtlamaktadır (Weick, 2005). Başka bir ifade ile sosyal karmaşıklığın önüne geçmek için örgütte bilişsel paylaşımın belirli bir forma dayandırılması sonucunda algıya dayalı bilgi paylaşımından, sınıflandırılmaya dayalı bilgi paylaşımına geçilmekte ve hayal gücünün en güçlü yanı olan ayrıntıların fark edilmesi ve toplanması gibi özelliklerinden yeterince yararlanılamamaktadır.

Örgütün ilk ikilemi bu şekilde ortaya çıkmaktadır. Artan koordinasyon bir yandan örgütün organizasyonel olarak belli bir düzen içerisinde sistemli büyümesine yardımcı olurken diğer yanda hayal gücünü zayıflatmakta ve içinde bulunduğu koşullara ilişkin algılarına bariyer oluşturmaktadır. İkinci ikilem ise, varsayımlar ve rasyonellik normları ile ilgilidir. Varsayımlara dayanarak akıl yürütme süreci önemsiz ve bağlantısız birtakım verilerden başlamak üzere tüm varsayımların analiz edilmesi ve yeni fikirlerin yaratılmasına öncülük eder (Ginzburg, 1990). Örgütler belirsizlikleri azaltmak, düzen sağlamak, öngörüü artırmak adına rasyonel normlar geliştirmek isterler. Bu normlar karmaşık örgüt yapılarında yönetim ve düzenin anahtarları arasındadır (Thompson, 1967). Bununla beraber hayal gücünün önemli araçlarından biri olan ve çıkarımlarda bulunmak adına yürütülen varsayımların geliştirilmesini azaltır. Örgüt yapısı ve hayal gücü arasındaki üçüncü ikilem ise, farkındalıkla ilgili kısıtlamalardır. Farkındalık düzeyi, mevcut ve muhtemel beklentilerin süreli olarak takip



edilmesi, yeni deneyimler esas alınarak geliştirilmesi yoluyla daha önce hiç karşılaşılmayan durumları daha kolay anlamlandırma yeteneği olarak değerlendirilebilir. Farkındalık örgütün ayrıntıları gözden kaçırmamasını engellediği gibi fark edilen detayların sayısı arttıkça analiz gücünün artmasına ve daha isabetli çıkarımlarda bulunmasına yardım eder. Tüm bunların yanı sıra farkındalık örgütsel miyopluğun en önemli panzehiri olarak değerlendirilen hayal gücünün de ön koşuldur. Bununla beraber riskli, yüksek güvenlik gerektiren sektörlerde ve hiyerarşik organizasyon yapılarında hayal gücünün ortaya konulabilme düzeyinin daha zayıf olduğu görülmektedir (Weich, 2005; Porter ve Roberts, 1976).

Özetle örgüt yapısı ve hayal gücü birtakım ikilemler içermekte bununla beraber hayal gücü bir örgütün miyopluğa karşı önemli silahlarından biri gibi görünmektedir. Bu sebeple örgütlerin miyopluk düzeyini azaltmak için hayal gücü kullanımını artıracak yöntemler geliştirmesi faydalı olacaktır. Özellikle hiyerarşinin çok yüksek olduğu örgütlerde üst yönetimin geçmişe yönelik bilişsel algıları ile çerçevelenmiş bir dünyada yaşıyor olmaları ve geçmiş başarıları referans olarak ortaya koymuş oldukları yönetim tarzı örgütlerin belirsizlik ve krizlere yenik düşülmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Weich, 2005; Porter ve Roberts, 1976). Her pozisyondan farklı fikir ve görüşlerin paylaşımı, muhtemel sorun ve tehditlerin ifade edilmesi, örgütün isabetli çıkarımlarda bulunmasına ve örgütsel miyopluğa düşmesine engel olabilmektedir. Oysa bu tarz örgütlerde çalışanlar sıklıkla üst pozisyonlarla iletişim kurup geliştirmeye yönelmektedirler. Astlardan gelen iletişime ise daha az önem verilmektedir.

Organizasyonun Değişim Gerekliliklerini Yönetme Başarısızlığı: Sürekliliği olan tüm organizmalar için geçerli değişim, dönüşüm ihtiyacı günümüz örgütleri açısından kaçınılmaz bir zorunluluk gibi görünmektedir. Çağdaş yönetim anlayışı bağlamında ortaya konulan oryantasyon kuramına göre küresel anlamda sosyal, ekonomik, teknolojik, siyasal belirsizlik ve kırılganlık durumlarının öngörülemediği ve rekabetin en üst perdeden yaşandığı koşullar yönetim anlayışında da yeni bakış açıları gerektirmektedir. Yeni koşulların gerektirdiği örgüt yapısı, liderlik, örgüt kültürü, teknoloji gibi faktörler bu bağlamda irdelenmelidir. Çünkü artık sıklıkla dile getirilen çeviklik, esneklik, dayanıklılık, sürdürülebilirlik, stratejik yönetim gibi kavramlar bu faktörlerle ilintilidir (Koçel, 2014). Bu bakış açısı ile elzem olan farklılaşma, değişme gerekliliklerini gerçekleştirme hızı örgütten örgüte farklılık göstermektedir. Çünkü değişimi algılama şekli ve gerekliliğine olan inanç öncelikle liderin bakış açısı sonrasında örgüt üyelerinin değişime yönelik zihinsel algıları ile ilgilidir. Liderin bilişsel olarak yeniliğe ve değişime sıcak bakmaması, üyelerin ise yeni, belirsiz süreçlere yönelik korkuları ve olumsuz algıları bu noktada direnç oluşturmaktadır (Seçkin vd., 2016). Değişime kapalı olmak şeklinde de ifade edilen bu başarısızlık ise örgütü miyopluğa sürükleyen önemli nedenler arasındadır (Bay ve Kavurgacı, 2020).

Örgüt bağlamında sıklıkla olumsuz çıktılarla ilişkilendirilmesine rağmen miyopluk kavramını pozitif bir bakış açısı ile değerlendiren çalışmalar da mevcuttur. Örgütsel miyopluğun olumsuz yönlerinden ziyade olumlu yönlerine odaklanmayı seçen bu miyopluk yaklaşımında örgüt içinde bulunan risk ve tehditleri görmezden gelerek kendi sorunlarının çözümüne odaklanmaktadır. Catino tarafından pozitif miyopluk ifade edilen bu miyopluk türü özellikle belirsizlik durumlarında faaliyetlerin sürekliliğini ve yeniliklerin gerçekleştirilmesini kolaylaştırmaktadır. Pozitif miyopluk bazı kaynaklarda sorunlara dair öngörü ve farkındalığı yüksek olan örgütlerin gerçekleştirmekte zorlanacağı faaliyetlerin gerçekleştirilmesine olumlu yönde etkisi bulunan öngörülemeyen kar etme becerisi olarak ifade edilmektedir. Bu şekilde tanımlanan beceri ise, fark etmeden olumlu sonuçlar yaratan, bu sonuçlara varmaya aracılık eden sezgisel yetenekler ve şans faktörünün bileşimi ile ilişkilendirilmektedir (Catino, 2013). Bazı araştırmacılar tarafından bu bakış açısı ile kısa vadede olmak kaydı ile karşılaşılan problemleri yok sayma tutumunun muhtemel diğer miyopluk türlerinin negatif etkilerini telafi



edebileceği değerlendirilmektedir. Bu çerçevede değerlendirildiğinde pozitif miyoplüğün karşılaşılan bir sorunun, öncesinde öngörülemeyen bir şekilde beklenmeyen farklı sonuçlar ortaya koyabileceği ve bu sonuçların örgüte etkisinin her zaman olumsuz olmayacağı, şaşırtıcı bir şekilde olumlu etkiler yaratabileceği belirtilmektedir (Kavurgacı, 2020).

2.3. Örgütsel Miyoplüğün Örgütler Üzerindeki Etkisi

Örgütlerin varoluş amaçları ekonomik yaşamlarını sürdürebilmektir. Bu amaç kapsamında kısa ve uzun vadeli hedefler belirleyerek stratejileri doğrultusunda gelişip büyüyerek yol almaları gerekmektedir. Yaşam döngüleri içinde iç ve dış çevre bağlamında birçok zorluk ve sorunla yüz yüze gelecek olan örgütlerin karşılaşacakları en sinsi tehlikelerden biri de kuşkusuz örgütsel miyopluktur. Sebepleri farklı olmakla birlikte örgütsel miyoplüğün en genel sonucu örgütsel başarısızlık olarak ifade edilebilir. Başka bir ifade ile örgütsel miyopluk başarısızlığa sebep olabilecek ve aşılması gereken pek çok sorunu beraberinde getirmektedir.

Örgütler kendilerini hedeflerine taşıyan süreçlerde iç ve dış çevreleri ile iletişim halinde olmak zorundadırlar. Bir örgütün stratejik karar alma, personel temini, ürün geliştirme, bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik koşullarına uyum sağlama ve rekabet edebilme performansı çevreleri ile iletişim kapasitelerine bağlıdır. İletişimi zayıf yönetsel kadrolar gerek bu süreçlerde gerekse diğer örgütlerle olan ilişkilerinde sıkıntılar yaşayacaktır. Örgütsel miyopluk yaşayan bir örgütün dış çevresinde yaşanan değişim ve gelişmeleri takip etmesi, riskleri öngörmesi, tanımlamada yetersiz olması o örgütün yöneticileri açısından da çeşitli sorunları beraberinde getirmektedir. Bu tarz örgütlerde yöneticiler durumu analiz etme, ona uygun stratejik kararlar geliştirme noktasında zorlanacak ve muhtemelen alınan kararlar örgütü krize sürükleyecektir (Hitay, 1016).

Karar alma seviyesindeki yöneticilerin tehdit ve fırsatları değerlendirme noktasında yetersizlikleri örgütsel miyopluga davetiye çıkaran en önemli faktörlerden birisidir. Gerek örgütsel miyopluga sebebiyet veren örgüt rutinleri gerekse miyopluga yakalanmış yöneticiler tarafından yürütülen yönetsel süreçlerin en belirgin sonuçlarından biri verimsizliktir.

Miyopluk performansı olumsuz etkileyerek verimliliğin düşmesine neden olurken bazen de örgütün gereksiz yatırımlara yönelmesine ve bu şekilde kaynaklarını boşa harcamasına yol açmaktadır (Özgül ve Tarhan Mengi, 2018).

Örgütsel miyoplüğün en önemli sonuçlarından biri de paniktir (Catino, 2013). Muhtemel riskleri analiz etmekte zorlanan karar alıcılar bu riskler sonucunda karşılaşılan zararları göğüslemek noktasında paniğe kapılmaktadırlar. Yaşadıkları panik ise tutum, davranış ve kararlarına yansımakta ve panik etkisinde aldıkları hatalı kararlar örgütü başarısızlığa sürüklemektedir. Bu bağlamda örgütsel miyoplüğün sebep olduğu sonuçlardan bazıları analiz, koordinasyon ve kontrol etme süreçlerinde yaşanan başarısızlıklardır (Kaygın vd., 2017). Panik çıkmazında olan örgütler günü kurtarmanın derdine düşeceklerinden uzun vadeli planlardan koparak sadece kısa vadeli işlerle meşgul olmaya yöneleceklerdir. İçine düştükleri bu girdapta zaman zaman günlük rutinlere ait sorunları çözmekte dahi yetersiz kalacaklardır. Bu durum örgütün sürdürülebilirliğini etkileyecek tehditlerin yanı sıra çözüm yollarını ve fırsatları da göremez hale gelmesine yol açacaktır. Karşılaşılan fırsatların idrak edilip değerlendirilememesi de örgütsel miyoplüğün sonuçlarından biridir. Fırsatları değerlendirme noktasında sıklıkla yaşanan sorun ise, rutini bozma endişesi ile tereddüt edilmesidir. Çünkü tereddüt eden örgütler aksiyon almakta gecikerek fırsatları kaçırabilmektedir (Altınay vd., 2012). Bu anlayışa sahip örgütlerde değişimin gereksiz olduğu veya değişime ihtiyaçları olmadığı inancı yaygındır. Rekabetin yüksek olduğu günümüz piyasa koşullarında bu anlayışa sahip örgütlerin uzun



vadede yaşamlarını sürdürebilmeleri pek mümkün görünmemektedir (Sabırlı, 2020; Okay, 2015).

Örgütsel miyopluğun çalışan performansına bireysel etkisi ise çalışan performansının düşmesi, öğrenmenin ve gelişmenin azaldığı çalışma ortamında monotonluk, ilişkilerde zayıflama, hedeflerden uzaklaşma sonucunda zamanla artan tatminsizlik ve tükenmişlik olarak kendini göstermektedir (Gürçay, 2019; Seymen vd., 2016; Kartal, 2018). Özetle örgütsel miyopluğun etkisi altında olan örgütlerde yaşanması muhtemel sorunlar şu şekilde sıralanabilir (Seymen vd., 2016).

- Sağlıklı bir vizyon ortaya koymakta zorlanırlar.
- Stratejik hedefleri gerçekleştiremezler.
- İç ve dış çevreleri ile etkin bir etkileşim içinde değildirler.
- Diğer örgütlerle iş birliği ve iletişim noktasında sorunlar yaşarlar.
- Etkili ve sağlıklı örgütsel öğrenme süreçleri yoktur.
- Fırsat ve riskleri sezme ve değerlendirme yetkinlikleri yoktur.
- Öğrenme ve gelişme süreçlerinde süreklilik yoktur.
- Zaman içindeki süreçlerde monotonluk yaşarlar.
- Zamanla iletişim sorunları ortaya çıkacaktır.
- Örgüt performansında düşüş ve örgüt çıktılarında verimsizlik ortaya çıkacaktır.
- Çalışanlarda önce tatminsizlik akabinde zamanla tükenmişlik sendromu görülecektir.

2.4. Örgütsel Miyopluğa Karşı Alınabilecek Önlemler

Örgütsel miyopluğun değişimi reddeden ve hantal örgütlerde görülme sıklığı oldukça yüksektir. Bununla beraber değişime açık ve geri bildirimlerin değerlendirildiği örgütlerde de örgütsel miyopluğa yakalanma olasılığı bulunmaktadır (Altınay vd., 2012). Günümüzde yüksek rekabet ve artan belirsizlik koşullarının getirdiği dinamik çevrede örgütlerin çevik ve sürekli iyileştirme mantığı ile hareket etmesi beklenmektedir. Bu koşullar altında statik yapıya bürünen örgütlerin miyopluk seviyelerinin artması kaçınılmaz bir sonuçtur.

Örgütsel miyopluğa karşı alınabilecek önlemler arasında gösterilen önemli faktörlerden biri yüksek güvenilirliğe sahip yönetimdir. Güvenilirliği esas alan bir örgüt verimlilikten ziyade zihinsel süreçlere odaklanmaktadır. Önceliği kolektif zihinsel süreçlerin etkinliğini artırmaktır. Bu tarz akıllı örgütlerde ilişkiler, herkesin zihinsel süreçlere katılımını ve farkındalığını yükseltmek gayesi ile dikkatle tasarlanmaktadır (Weick, 2005). Öncelikli amaç örgütsel zekanın geliştirilmesidir. Örgütsel zekâ mevcut bilgiyi işleme, çoğaltma ve elde edilen verilerle entegre ederek faydalanmaya yardımcı olan bir etkidir. İç ve dış çevrenin algılanması, sentezi, yorumlanması sonrasında ulaşılan verileri tehdit ve fırsatları gözetererek çevre ile uyumlu hale getirilip kullanılmasına aracılık eder (Yıldırım, 2006). Kolektif ve farkındalığı yüksek örgütsel zeka kriz, belirsizlik ve değişim durumlarını algılama ve yorumlama noktasında etkinliğini sürdürerek örgütsel miyopluğun önünde bariyer oluşturacaktır (Catino, 2013).

Örgütlerde miyopluğa yakalanma olasılığını azaltan önem etmenlerden biri de örgütsel öğrenmedir. Gerek örgüt gerekse bireyler içinde buldukları durum ile beklentiler arasında uyumsuzluk görülmesi halinde birtakım değişimler göstererek bu uyumsuzluğu ortadan kaldırma eğilimi gösterirler. Bu sebeple bazen düşünce bazen davranış bazen de işleyişe yönelik



eylemlerde bulunarak yeniden şekil alırlar. Bu şekilde değişim göstererek yaşamlarına devam ederler. Örgütün yol haritası olan amaç, hedef ve vizyonu ile ilgili sağlıklı stratejiler oluşturup hayata geçirme, bu süreçte gereken çevikliği ve esnekliği göstererek çevresel değişiklikleri yönetebilme becerisi sürdürülebilir olmasına yardımcı olmaktadır. Başarıları kadar başarısızlıklarını da öğrenme sürecinin bir parçası olarak gören örgütler hedeflerine giden yoldaki engelleri tespit etme ve ortadan kaldırma noktasında daha şanslı olacaktırlar (Çetin, 2009).

Örgütleri miyoplüğün sinsi tehlikelerinden koruyacak en önemli yaklaşım belki de düşünme tarzını değiştirmektir. Örgütlerin dinamik çevre gerekliliklerini karşılamak, küresel rekabet üstünlüğü elde etmek ve bunu korumak için sürekli gelişim ve değişim mantığını benimsemeleri kaçınılmazdır. Japon işletmelerinin miyoplığa karşı örgütlerini korumak için benimsedikleri Kaizen tarzı yönetimin esasını da bu mantık oluşturmaktadır. Sürekli gelişim ilkesi ile hareket eden ve kademeli olarak küçük iyileştirmeler yapmak yoluyla daha iyisini hedefleyen örgütler miyoplığa karşı daha şanslı olacaktırlar. Her zaman mükemmelle odaklanan bu örgütler teknolojik gereklilikler ve üretim süreçlerini müşterinin talepleri doğrultusunda hızla şekillendireceklerdir. Tüm bu sürece geri bildirim almak ve sorumluluk vermek yoluyla çalışanlarını da dahil edebildiklerinde yani örgüt içi ilişkileri doğru yönetebildiklerinde diğer örgütlere oranla örgütsel miyoplığa yakalanma olasılıkları oldukça zayıf olacaktır (Besler ve Tonus, 2012). Bu tarz örgütler hayal gücüne de fırsat tanıyarak gereken teknik ilerlemeyi sürdürmekle kalmayıp dış çevreden gelen zayıf işaretleri zamanında algılayarak, sürprizlere beklenmeyene hazır olabilecek kendilerini yeni koşullara entegre edebileceklerdir (Catino, 2013; Weich, 2005).

Her yaşayan organizma gibi örgütlerinde yaşam döngülerinde belirsizliklerle karşılaşması oldukça doğal bir durumdur. Bu süreçte örgütler zaman zaman miyoplğu farklı düzeyde yaşayabilmektedirler. Bununla beraber miyopluk geçici bir durum olmaktan çıkıp durağan ve süreklilik arz eden bir forma dönüştüğünde örgütün yaşamını tehdit etme boyutuna ulaşmaktadır. Her ne kadar örgütlerde miyoplğu ortadan kaldıracak sihirli bir değnek olmasa da tamamen savunmasız da değildirler. Örgütsel miyopluk konusunda farkındalık oluşturmak, yeni bir yol açmak, değişim gerekliliklerini takip edere ona göre hedefleri yenilemek örgütün kendi elindedir. Bu bağlamda örgütler miyopluk hastalığına yakalanmamak için aşağıda sıralanan önlemlerin alınması tavsiye edilmektedir (Yiğit, 2021);

- Örgütte sinerjik bir çalışma ortamı ve iklimi oluşturulmalıdır.
- Öğrenen ve öğrenmeye açık örgütler miyoplığa daha dayanıklı olacaktırlar.
- Ortak ve paylaşılan bir vizyon doğrultusunda hareket etmeye odaklanmalıdırlar.
- Paylaşımçı, gelişime açık, örgüte yeni yol haritaları sunarak katkı sağlayacak yönetici ve liderlerin sayısını artırmaya çalışmalıdırlar.
- Her kademe de yapıcı eleştirilere kulak vermeli ve yeni fikirlere açık olmalıdırlar.
- Örgütte yatay ve dikey iletişimi güçlendirmeye çalışmalı ve şeffaf iletişimi esas almalıdırlar.

3. SONUÇ

Potansiyel tehdit, tehlike ve fırsatları öngörmek amacı ile çevreyi sürekli analiz etmek, mümkün olduğunca erken fark ederek karşı hamlelerde bulunmak günümüz rekabet koşullarında bir örgütün en önemli görevidir. Özellikle büyük ölçekli ve karmaşık ilişki ağlarının hâkim olduğu örgütler için hayati öneme sahiptir. Bu tarz örgütlerin sürdürülebilir



olma koşullarından biridir (LaPorte, 2007). Aslında kriz ve belirsizlikler bir anlamda kendi içinde organize durumlardır ve bir anda meydana gelmezler. Sıklıkla örgütlerdeki süreçlerin monotonluğu ve yönetici başarısızlıkları sebebi ile geç fark edilirler. Başka bir ifade ile olumsuz senaryolarla karşılaşma ihtimalini imkânsız derecesinde uzak görmek örgütsel miyopluğu kaçınılmaz hale getirmekte ve çoğunlukla bir örgütü hesapta olmayan risklerle yüz yüze getirebilmektedir (Clarke, 2006). Başarısızlıkları özellikle de küçük başarısızlıkları rasyonel bir şekilde değerlendirmeyen, küçültmeye meyleden ve bunlardan dolayı endişelenmeyi gereksiz bulan, öngörülebilir stratejilerini önemsemeyen ve uzmanlık üzerinde hiyerarşik baskının fazla olduğu örgütlerde ayrıntıların gözden kaçırılması ve tehditlere ilişkin işaretlerin görmezden gelinmesi kaçınılmaz olmaktadır (Catino, 2013).

Tehdit ve fırsatları tespit etmek ve örgütsel miyoplukla başa çıkmak ise yüksek stres, baskı gibi çevresel etkenler altında zayıf işaretleri tespit etmek, anlamlandırmak için kolektif bir akıl ve iş birliği yürütmekle ilgilidir (Weick, 1995). İster insan kaynaklı isterse doğal gerekliliklerle olsun geleneksel yol ve yöntemler örgütün olağanüstü durumlarla başa çıkmasında yetersiz kalmaktadır (Weinberg, 1986). Teknik gelişmeler, etnik, kültürel farklılıklar, ekonomik darboğazlar ve diğer önemli darboğazların ürettiği sürpriz gelişmeler karşısında örgütlerin stratejik planlama, kriz yönetimi gibi noktalarda sorumlu yöneticilerine önemli görevler düşmektedir. Bu yöneticiler olağanüstü, sıra dışı durumlara dayanabilmek için kurumsal prosedürler ve örgüt iklimi oluşturmak zorundadırlar (Schwartz, 2003). Bununla beraber örgütlerin başarısızlıkları önlemek için sihirli reçeteleri de yoktur. Belirsizlik durumlarını aşmak için örgütsel miyoplüğün önüne geçmek ve pratikler yaparak kendi doğaçlama yeteneklerini geliştirmek zorundadırlar (Czarniawska, 2009; Perrow, 1999).

Sonuç olarak, beklenmeyene hazırlıklı olmak; stratejik kararlar almak, planlamalar yapmak ve krizlere hazırlıklı olmaktan öte dayanıklılık ve sürdürülebilirlik ile ilgili stratejilerin öngörülebilirliğiyle alakalıdır. Bu ancak üst yönetim hatalarının tespitine ve tüm örgüt üyelerinin zayıf işaretleri algılamasına yönelik sistemlerin geliştirilmesi ile mümkündür (Weick, 1995).

REFERENCES

- Altınay, A., Mercan, N., Aksanyar, Y., & Sert, S. (2012). İşletme körlüğü, silo sendromu ve çözüm önerisi olarak örgütsel zekâ. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 13-19.
- Aydın, U. A. (2021). Örgütsel sessizliğin örgütsel körlük üzerindeki etkileri: Antalya örneği. *International Journal of Tourism and Social Research*, 7, 90-106.
- Bay, M., & Kavurgacı, N. (2020). Örgütsel miyopizm ve örgütsel çatışmanın demografik değişkenler açısından değerlendirilmesi: Karaman OSB’de bir araştırma. *The Journal of International Social Research*, 13(73), 1-19.
- Besler, S., & Tonus, H. Z. (2012). *Yönetimde güncel yaklaşımlar*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Boyd, K. (2013). Nearsightedness: what is myopia? <https://www.aaopt.org/eyehealth/diseases/myopia-nearsightedness> (E.T. 13.09.2019).
- Catino, M. (2013). *Organizational myopia : Problems of rationality and foresight in organizations*. New York: Cambridge University Press,.
- Clarke, S. (2006). *Worst cases: Terror and catastrophe in the popular imagination* (Cilt 26). University of Chicago Press.
- Czarniawska, B. (2009), “Conclusion: Plans or well-practiced improvisation,” in B. Czarniawska, (ed.), *Organizing in the face of risk and threat*, Northampton, Edward Elgar, pp. 166–9.



- Çetin, S. (2009). Vizyon yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 96-103.
- Dolu, B. (2011). Bankacılık sektöründe çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma. (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Süleyman Demirel Üniversitesi , Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Döş, İ. (2013). Örgütsel körlük ve okul., *V.Uluslararası Türkiye Eğitim Araştırmaları Kongresi Tam Metin Bildirileri Kitabı*, (s. 150-157).
- Elster, J. (2007). *Myopia and foresight*. Cambridge University Press.
- Gürçay, G. (2019). Örgütsel körlük, silo sendromu ve örgüt iklimi ilişkisi: İnşaat sektöründe bir araştırma, (*Yayımlanmamış Doktora Tezi*), İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Gelişim Üniversitesi. İstanbul: Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Ginzburg, C. (1990). *Myths, emblems, clues*. London: Hutchinson Radius.
- Hackman, J. R. (2004). *Leading team*. Boston: Harvard University Press.
- Heath , C., & Staudenmayer, N. (2000). Coordination neglect: How lay theories of organizing complicate coordination in organizations. *Research in Organizational Behavior* (Cilt 22, ss. 155–93.). içinde *Organizational Behavior*, 22, 1, 155–93.
- Hitay, B. (1016, 11). *İşletmelerde kriz yönetimi*. 11 2023 tarihinde A& G Bülten Araştırma Ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü: <https://docplayer.biz.tr/25335015-Isletmelerde-kriz-yonetimi-hitay-baran.html>.
- Janis, I. (1982). *Groupthink*. Boston: Houghton Mifflin.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision making under risk. *Econometrica*, 47, 263-291.
- Kartal, N. (2018). Örgütsel miyopinin hizmetkar liderlik ekseninde tahlili: eğitim kurumları çalışanları üzerinde bir araştırma. (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*) İstanbul: Işık Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kavurgacı, N. (2020). Örgütsel Miyopizm ve örgütsel çatışmanın demografik değişkenler açısından değerlendirilmesi: Karaman Osb’de Bir Araştırma (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*). Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .
- Kaygın, E., Demirel, N., & Şahinkaya, E. (2017). Sarıkamış destinasyonunun tanıtımının miyopik bakış açısıyla değerlendirilmesi. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(3), 1-22.
- Kern, D. A. (2006). *A matter of strategic mis-fit: Management myopia and value destruction*. Oklahoma State University.
- Koçel, T. (2014). *Modern sonrası çağdaş ve güncel kavramalar, yaklaşımlar, uygulamalar*. İşletme Yöneticiliği (ss. 405-429). İstanbul: Beta.
- LaPorte, K.E., (2007) “Anticipating rude surprises: Reflections on ‘Crisis management’ without End,” in L. Jones (ed.), *Communicable crises: Prevention, Management and Resolution in the Global Arena*, New York, Elsevier, pp. 25–44.
- Latané, B., & Darley, J. M. (1970). *The unresponsive bystander: Why doesn't he help?*, New York, Appleton-Century-Crofts. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment*. Boston: Harvard Business School Press.
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The Myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14(S2), 95-112., 14(2), 95-112.



- Levitt, T. (2004). BEST OF HBR 1960 Marketing Myopia. *Harvard Business Review • Top-Line Growth*, 1-15.
- March , J. G., & Simon, H. A. (1993). *Organizations blackwell business/blackwell publishers*. (Cilt 2). Blackwell Business/Blackwell Publishers.
- Okay, H. (2015). *Yönetim miyopluğu*. 11 2023 tarihinde www.hakanokay.com: <https://www.hakanokay.com/2015/01/04/yonetim-miyoplugu/>
- Olson, M. (1965). *The Logic of collective action*. Boston: Harvard University Press.
- Özgül, B., & Tarhan Mengi, B. (2018). İşletme körlüğü ve çözüm önerisi olarak güvenilir danışman "İç denetim". *Muhasebe ve Denetim Bakış*, 18(54), 125-138.
- Parker, C.F. and Stern, E.K. (2005), "Bolt from the blue or avoidable failure? Revisiting september 11 and the origins of strategic surprise," *Foreign Policy Analysis*, 1, 3, 301–31.
- Perow, C. (1986). *Complex organizations: A Critical essay* (Cilt 3). New York: Random House.
- Perow, C. (2007). *The Next catastrophe: Reducing our vulnerabilities to natural, industrial and terrorist disaster*. Princeton University Press.
- Perrow, C. (1999). *Normal Accidents: Living with high-risk technologies* (Cilt 2). New York: Basic Books.
- Perrow, C., & Guillén, M. F. (1990). *The aids disaster*. Yale: Yale University Press.
- Porter, L. and Roberts, K. (1976), "Communication in organizations," in M.D. Dunnette (ed.), *Handbook of industrial organizations psychology*, Chicago, Rand McNally, pp. 1553–89.
- Sabırlı, H. (2020). Sağlık çalışanlarında iş doyumunun işletme körlüğüne etkisi: Konya ili örneği. (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*) Konya: Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Sato, H. (2012). Routine-based view of organizational learning and mechanisms of myopia. *Annals of Business Administrative Science*, 11, 45-54.
- Schelling, T. (1960). *The Strategy of Conflict*. New Haven, CT, : Yale University Press.
- Schwartz, P. (2003). *Inevitable Surprises: Thinking Ahead in a Time of Turbulence*. New York: Gotham.
- Scott, R., & Davis, G. (2007). *Organization and Organizing: Rational, Natural and Open System Perspectives, Upper Saddle River, NJ, Pearson International Edition*. (Cilt 2). Upper Saddle River, NJ: Pearson International Edition.
- Seçkin, Z., Demirel, Y., & Özçınar, M. F. (2016). Örgütsel Değişim Sürecinin Algılanmasına Yönelik Betimsel Bir Araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 125-134.
- Seymen, O., Kılıç, T., & Kinter, O. (2016). Örgütsel Körlüğün (Örgüt Miyopisi) Ayrıntılı Kavramsal Analizi ve Ölçümü: Geliştirilen Bir Ölçek Yardımıyla Değerlendirme (İşletme Körlüğü). *Eurasian Academy of Sciences Social Sciences Journal*, 1, 212-222.
- Simon, H.A. (1947), *Administrative behavior*, New York, Free Press.
Simon, H.A. (1955), "A Behavioral model of rational choice," *Quarterly Journal of Economics*, 69, 1, 99–118.
- Snook, S. A. (2000). *Friendly fire: The Accidental shutdown of U.S. Black Hawks Over Northern Iraq*. Princeton University Press.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill.
- Tversky , A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185, 1124-131.



- Vaughan, D. (1996). *The Challenger launch decision: Risk technology, culture and deviance at NASA*. Chicago: University of Chicago Press.
- Vaughan, D. (1999). The dark side of organizations: Mistake, misconduct and disaster. *Annual Review of Sociology*, 25(1), 271-305.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*,. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Weick, K. E. (2005). Organizing and failures of imagination,” *International Public Management Journal*, 8(3), 425-38.
- Weinberg, G. M. (1986). *The Secrets of Consulting*. New York: Dorset House.
- WHO,2015.<http://www.who.int/blindness/Change%20the%20Definition%20of%20Blindness.pdf>
- Yıldırım, E. (2006). Örgütsel öğrenmenin öncülü olarak örgütsel zekâ: Teori ve uygulama. (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Yavuz, F. (2020). Sağlık çalışanlarında örgütsel miyopi ve tükenmişlik sendromu ilişkisi. (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*) İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Yiğit, B. (2021, 02 15). *Organizasyonel miyopi (örgütsel miyopi) ile baş edilebilir mi?* 11 2023 tarihinde Pazarlama Türkiye: <https://pazarlamaturkiye.com/organizasyonel-miyopi-orgutsel-miyopi-ile-bas-edilebilir-mi/>
- Yüksel, A. H. (2017). Örgütsel süreçlerde işlev bozukluğunun işlevsiz momentum ve abilene paradoksu ekseninde tahlili. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 24(3), 669-685.