

## Kavramsal Tıkanıklık: Aşırı Bilginin Kararsızlığı

Yasemin Gülbahar<sup>1</sup>

### Özet

Bu bölüm modern organizasyonların en büyük yönetim zorluğu olan Kavramsal Tıkanıklık (Conceptual Gridlock) olgusuna odaklanmaktadır. Kavramsal tıkanıklık bilgi eksikliğinden ziyade dijital dönüşümün ve küresel rekabetin tetiklediği aşırı hızlı değişen ve çelişkili bilgi bolluğundan kaynaklanan anlamsal ve eylemsel krizdir. Bu tıkanıklık Herbert Simon'ın Sınırlı Rasyonellik teorisinin bir sonucu olarak görülse de asıl sorun bireyin sınırlı bilişsel kapasitesinin üstel bilgi artışıyla değil örgütün bilgi işleme ve filtreleme kapasitesinin bu hızla uyum sağlayamaması sonucunda ortaya çıkmaktadır. Aşırı bilgi yükü çalışan belleğe uygulanan dışsal yükü artırarak bilişsel kaynakları tüketir. Bu yıkıcı süreç bireysel düzeyde Bilişsel Doygunluk Sendromu'na ve örgütsel düzeyde Stratejik Anlam Krizi'ne yol açmaktadır. Bu sonuçlar örgütün temel rekabet yeteneği olan öğrenme çevikliğini ciddi şekilde zayıflatarak inovasyonun durmasına ve performans kaybına neden olur. Bölümün temel bulgusu tıkanıklığın çözümünün daha fazla bilgiye erişimde veya bilginin sayısını kısıtlamada değil örgütün bilişsel işleme kapasitesini ve stratejik bilgi filtreleme çevikliğini geliştirmesinde yattığıdır. Çözüm yolları arasında bireysel metakognitif filtreleme stratejilerinin geliştirilmesi karar verme yetkilerinin netleştirildiği sadeleştirilmiş yönetim yapıları ve minimum gerekli bilgiyle ilerleme kuralının uygulanması yer almaktadır. Organizasyonlar bilgiyi stratejik bir avantaja dönüştürmek için çevik ve bilinçli karar alma ekosistemleri kurmalıdır.

### 1. Giriş

Küresel rekabetin ve dijital dönüşümün hızlandığı yirmi birinci yüzyılda organizasyonlar bilgi eksikliğinden ziyade bilgi fazlalığından kaynaklanan karmaşık sorunlarla karşı karşıyadır. Geleneksel yönetim teorileri bilgiye erişimi daima bir kaynak ve rekabet avantajı olarak ele almıştır. Ancak günümüz hiper-

<sup>1</sup> Dr., Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, yaseminn@windowslive.com, ORCID ID: 0000-0002-0214-3983.

bağlantılı dünyasında bilginin kontrolsüz artışı karar alma süreçlerinde ciddi bir tıkanıklığa yol açmaktadır. Bu kitap bölümü “Kavramsal Tıkanıklık: Aşırı Bilginin Kararsızlığı” kavramını odağa alarak modern örgütlerdeki bireysel uyum, motivasyon ve örgütsel gelişim dinamiklerini incelemeyi amaçlamaktadır.

Bu bölümde kavramsal tıkanıklık olgusu aşırı bilgi yükünün bireyin bilişsel süreçleri üzerindeki baskısını inceleyen kuramsal bir çerçevede değerlendirilecektir. Bu çalışma kavramsal tıkanıklığı yalnızca verilerin yığılmasıyla sınırlı olmayan bir olgu olarak tanımlamaktadır. Aynı zamanda çelişkili analizler, hızlı değişen paradigmlar ve karmaşık kavram setleri bireyin rasyonel seçim yapma yeteneğini kısıtlamaktadır. Bu durum özellikle hızlı adaptasyon ve sürekli öğrenme gerektiren modern örgütsel gelişim prensipleri açısından önemli bir engel teşkil etmektedir.

Bu çalışmanın temel kuramsal katkısı kavramsal tıkanıklık olgusunun bilginin çokluğundan ziyade örgütlerin ve bireylerin bu bilgiyi işleme, filtreleme ve anlamlandırma kapasitesindeki yetersizlikten kaynaklandığını öne sürmesidir. Çalışmamız aşırı bilgi yükü altında bile etkin işleyen yapıların varlığını kabul etmekte ve sorunun kaynağını kapasite geliştirme eksikliğinde görmektedir. Çalışma bu kavramsal engelin yıkıcı sonuçlarını iki yeni kavramsallaştırma üzerinden detaylandıracaktır. Bunların ilki bireysel düzeyde bilişsel kaynakların tamamen tükenmesi anlamına gelen Bilişsel Doygunluk Sendromu (BDS) diğeri ise büyük veri yığılmasına rağmen pazarı anlama yeteneğinin yitirilmesi olan Örgütsel Düzeyde Stratejik Anlam Krizi (SAK)’dır. Bu ikili kriz modern örgütler için hayati önem taşıyan Öğrenme Çevikliği ve inovasyon kapasitesinin zayıflamasına doğrudan yol açmaktadır. Bu zayıflama ise organizasyonel performansı ciddi biçimde tehdit etmektedir.

Bu bölüm kavramsal tıkanıklığın tanımını ortaya çıkış nedenlerini ve ilgili kuramsal perspektifleri sunmanın yanı sıra tıkanıklığın bireysel motivasyon ve karar kalitesi üzerindeki bilişsel ve örgütsel sonuçlarını detaylıca ele alacaktır. Pratik ve yapısal çözüm önerileri noktasında bilgi filtreleme, karar verme mekanizmalarının yeniden yapılandırılması ve stratejik bilgi filtrelemesi uygulamalarına odaklanacaktır. Bu çalışma örgütlerin çevikliklerini ve çalışanların uyum yeteneklerini sürdürebilmeleri için bilgi yönetimini nasıl yeniden kurgulamaları gerektiği konusunda kapsamlı bir değerlendirme sunmayı hedeflemektedir.

## 2. Kavramsal Tıkanıklığın Kuramsal Çerçevesi ve Yönetimi

### 2.1. Kavramsal Tıkanıklık (Conceptual Gridlock) ve Ortaya Çıkış Nedenleri

Bu bölüm kavramsal tıkanıklık teriminin net bir tanımını sunarak modern organizasyonel zorluğun temel nedenlerini bilimsel bir yaklaşımla analiz etmektedir. Kavramsal tıkanıklık bireylerin veya ekiplerin aşırı miktarda hızla değişen ve birbiriyle çelişen bilgi karşısında net bir bilişsel çerçeve oluşturma yeteneğini kaybetmesi durumunu işaret etmektedir. Bu durum bilgi eksikliğinden ziyade bilgi bolluğundan kaynaklanan bir anlam ve eylem krizi olarak tanımlanmaktadır (Bawden ve Robinson, 2009).

Tıkanıklık metaforu çok sayıda bilginin bilişsel alanda birbirini bloke etmesini dolayısıyla karar verme veya öğrenme gibi ileriye dönük eylemleri engellemesini betimlemektedir (Simon, 1971). Örgütsel gelişim perspektifinden tıkanıklık örgütün adaptasyon ve sürekli öğrenme döngüsünü sekteye uğratan önemli bir patoloji olarak ele alınmalıdır (Argyris ve Schön, 1978).

Kavramsal tıkanıklığın ortaya çıkış nedenleri insan bilişsel kapasitesinin doğal sınırları ile modern çevrenin gerektirdiği bilgi işleme hacmi ve hızı arasındaki uyumsuzluğa dayanmaktadır. Birinci temel neden Dijital Dönüşüm ve Veri Patlamasıdır. Büyük Veri, Nesnelerin İnterneti ve sürekli iletişim araçlarının sağladığı akış hacim, hız ve çeşitlilik açısından organizasyonları sürekli zorlamaktadır (Chen ve Zhang, 2014). Bu bilgi yığılmasında stratejik öneme sahip bilgiyi gürültüden ayırıştırma çabası bilişsel kaynakları hızla tüketmektedir (Eppler ve Mengis, 2004). İkinci temel neden Küresel Rekabet ve Kompleksitenin artışıdır. İş ortamı VUCA (Volatilité/Volatility, Belirsizlik/Uncertainty, Karmaşıklık/Complexity, Muğlaklık/Ambiguity) ile karakterize edilmiş olup doğru kararı vermek için gereken bilginin miktarını, çeşidini ve disiplinler arası karmaşıklığını artırmaktadır (Bennett ve Lemoine, 2014). Son olarak mükemmeliyetçilik eğilimi ve bilgi siloları gibi kültürel ve örgütsel faktörler tıkanıklığı tetikleyen faktörler arasında ele alınmaktadır. Karar vericilerin tüm veriyi görmeden karar vermekten kaçınma davranışı bilgi toplama sürecini sonsuz bir döngüye sokarak tıkanmayı hızlandırmakta olduğu bildirilmiştir (Wickelgren, 1977).

Tıkanıklığın tetiklenmesinde bilgiye dayalı güç dinamiklerinin rolü göz ardı edilmemelidir. Örgüt içinde bilginin stratejik bir araç olarak algılanması ve kasıtlı olarak biriktirilmesi veya serbest bırakılmaması tıkanıklığa yol açmaktadır (Davenport ve Prusak, 1998). Çalışanlar bazen gerekli bilgiyi elde etmek için birden fazla kaynağa başvurmak zorunda kalmaktadırlar. Sonuç olarak bilgi tekrarlarına ve çelişkili verilere yol açmaktadır. Bu durum bilgi bolluğunun

yanı sıra bilgi kalitesindeki düşüşün de tıkanıklığın önemli bir nedeni olduğunu göstermektedir. Türkiye’deki kamu ve özel sektör örgütlerinde bilgi paylaşım kültüründeki eksikliklerin bu kavramsal tıkanıklığı pekiştirdiği gözlenmektedir (Özçelik ve Fındıklı, 2005). Bilgi yönetimindeki bu hatalar örgütsel güveni azaltarak bireyin bilgiye dayalı motivasyonunu olumsuz etkilemektedir.

Kavramsal tıkanıklığın ortaya çıkışında dikkate alınması gereken bir diğer etmen anlamsal gürültü ve bilgi parçalanmasıdır. Birey sadece çok fazla bilgi ile değil aynı zamanda farklı departmanlar tarafından farklı terminoloji ve bağlamlarda üretilen parçalanmış bilgi ile de uğraşmak durumundadır (Eppler ve Mengis, 2004). Bu parçalanma bilginin tutarlılığını azaltmakta ortak bir örgütsel dilin oluşumunu engellemektedir. Örgütsel düzeyde bu durum departmanlar arası koordinasyonun zayıflamasına ve kaynakların yanlış tahsis edilmesine neden olmaktadır. Dolayısıyla tıkanıklık sadece bilişsel bir işleme sorunu değil aynı zamanda kurumsal iletişim kanallarındaki yapısal bir başarısızlığın sonucu olarak da değerlendirilebilir (Davenport ve Prusak, 1998; Walsh ve Ungson, 1991).

## 2.2. Kuramsal Perspektifte Aşırı Bilgi Yüğü ve Sınırlı Rasyonellik

Bu bölüm kavramsal tıkanıklık olgusunu Aşırı Bilgi Yüğü ve Sınırlı Rasyonellik olmak üzere iki temel kuramsal çerçeveye oturtarak bilimsel zeminini derinleştirmektedir. Bu iki kuramsal perspektif bireyin sınırlı bilişsel kapasitesi ile çevrenin üstel bilgi artışı arasındaki kalıcı gerilimi açıklamaktadır.

Aşırı Bilgi Yüğü kuramı bilişsel psikolojideki temel bulgulara dayanmaktadır. George A. Miller’ın 1956’da ortaya koyduğu bulgular kısa süreli belleğin aynı anda işleyebileceği bilgi parçacıklarının sayısında ciddi sınırlılıklar olduğunu ileri sürmektedir (Miller, 1956). Bu ölçüt basit kapasiteli sıradan bir insan olarak ele alınmıştır. Modern karar alma süreçlerinde gereken veri setlerinin hacmi bahsedilen bu bilişsel kapasiteyi aşabilmektedir. Bilgiye erişimin kolaylığı ironik olarak filtreleme zorluğunun maliyetini yükseltmiştir. Birey veya örgüt kendisine sunulan tüm bilgiyi işleyemediği zaman bilgi herhangi bir anlama dönüşmeden bir gürültüye dönüşmektedir (Miller, 1956). Bu gürültü derin bilgi işleme (analiz, sentez ve değerlendirme) için gerekli olan odaklanmış bilişsel kaynağın tükenmesine yol açmaktadır. Sonuç olarak karar vericiler kapsamlı bir senteze dayalı seçim yapmak yerine bilişsel baskı altında sezgisel kestirme yollara başvurmakta ve yüzeysel kararlar alma eğilimi göstermektedir.

Karar Paralizesine yol açan Aşırı Bilgi Yüğü’nün mikro düzeydeki etkisi Bilişsel Yük Teorisi ile de açıklanabilir. Bilişsel yük teorisi bilginin işlenmesi sırasında çalışan belleğe uygulanan yükü içsel yük (görevin karmaşıklığı), dışsal yük (bilginin sunuş şekli) ve geçerli yük (öğrenmeye harcanan çaba)

olarak üçe ayırmaktadır (Sweller, 1988). Kavramsal tıkanıklık özellikle dışsal yükün kontrolsüz artışıyla ilişkilidir. Kötü yapılandırılmış, tekrarlayan veya alakasız verilerin bombardımanı dışsal yükü artırmaktadır. Bu durum bireyin sınırlı çalışan bellek kapasitesini tüketerek asıl önemli olan geçerli yük için alan bırakmaz. Dolayısıyla bilgi çokluğunda öğrenme gerçekleşmez veya en azından ciddi şekilde engellenir.

Kavramsal tıkanıklık Herbert Simon'ın Sınırlı Rasyonellik (Bounded Rationality) teorisi ile ilişkilidir. Simon klasik ekonomik teorinin varsaydığı tamamen rasyonel ve mükemmel (optimize edici) karar verici modeline karşı çıkmıştır (Simon, 1957). Bu görüşe göre aşırı bilgi yükü altında tatmin etme süreci dahi zorlaşır. Mükemmel bir sonuca ulaşma çabası sonsuz bilgi toplama döngüsüne yol açarak Karar Paralizisine neden olabilmektedir. Ancak bu çalışma Sınırlı Rasyonellik ilkesini kabul etmeyen mükemmeliyetçi bir kurumsal kültürde bilgiye dayalı karar süreçlerinde tıkanıklığın kaçınılmaz hale geldiğini kabul etmekle birlikte asıl sorunun bilginin çokluğundan değil örgütün bilgi işleme kapasitesini geliştirememesinden kaynaklandığını savunmaktadır.

Aşırı Bilgi Yükü ve Sınırlı Rasyonellik arasındaki bu gerilim Algılanan Belirsizlik kavramı ile pekişmektedir. Birey elindeki bilginin çokluğu nedeniyle kararının sonuçları hakkında daha fazla belirsizlik algılayabilir (Milliken, 1987). Çözüm için daha fazla bilgi toplama döngüsüne girilir ancak her yeni bilgi parçası belirsizliği azaltmak yerine karmaşıklığı artırmaktadır. Bu döngüye giren karar verici karar vermeyi erteleyerek maliyeti yüksek sonuçlar doğurabilmektedir. Bu bağlamda tıkanıklık sadece bilişsel bir sorun değil aynı zamanda risk ve belirsizlik algısının yanlış yönetilmesinden kaynaklanan davranışsal bir sorun olarak da ele alınmalıdır.

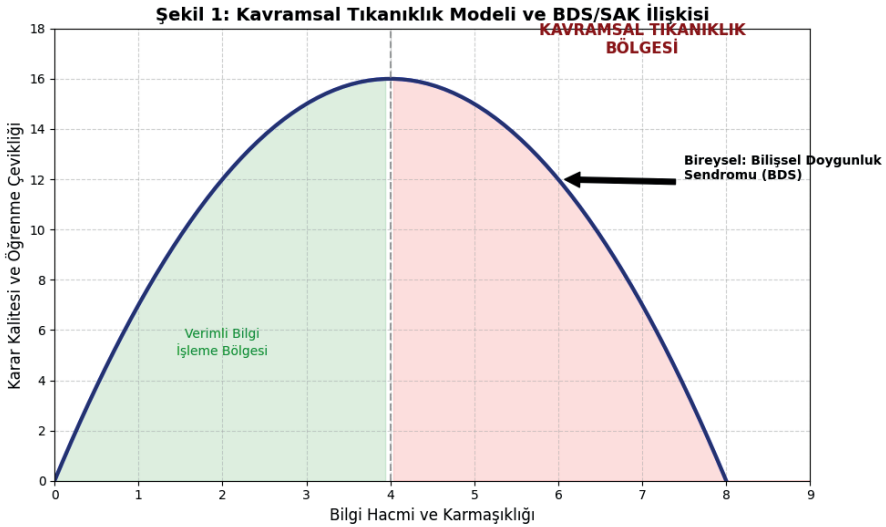
Sınırlı Rasyonellik perspektifi kavramsal tıkanıklığın yönetimini bir dikkat ekonomisi problemi olarak konumlandırmaktadır. Bilgi bolluştıkça bireyin dikkat süresi en değerli ve kıt kaynak haline gelmektedir. Bir örgüt içinde çalışanların dikkatinin aşırı bilgi talepleri arasında sürekli bölünmesi bilgiyi derinlemesine işleme kapasitesini ortadan kaldırabilmektedir. Bu durum örgütsel düzeyde stratejik odaklanma kaybına yol açmaktadır. Örgüt aynı anda çok fazla bilgi sinyalini takip etmeye çalışırken hiçbir sinyale yeterince kaynak ayıramayabilir ve bu da rekabetçi pazarda geç tepki vermesine neden olabilir.

### **2.3. Kavramsal Tıkanıklığın Nihai Hali: Bilişsel Doygunluk Sendromu**

Aşırı Bilgi Yükünün bireysel düzeydeki en ileri ve yıkıcı sonucu bu çalışmada Bilişsel Doygunluk Sendromu (BDS) şeklinde kavramsallaştırılmıştır ve böylece çalışmanın literatüre temel kuramsal bir katkısı olacağı düşünülmektedir. Bu

sendrom çalışan belleğin (Miller, 1956) ve bilişsel kaynakların (Sweller, 1988) sürekli dışsal yüke maruz kalması sonucu bireyin yeni bilgiyi kabul etme ve işleme kapasitesinin tamamen tükenmesi durumunu ifade etmektedir. BDS temel olarak sadece dikkat dağınıklığı ile değil aynı zamanda bilgiden kaçınma davranışı yani bilişsel isteksizlik ile karakterize edilmektedir.

Sendrom bilgi işlemeyi durdurarak karar yorgunluğuna yol açmakta ve bireyi otomasyon veya sezgisel hatalara (bias) dayalı rasyonel olmayan kararlara itmektir. BDS'nin kuramsal sonuçları arasında yüksek stres ve örgütsel bağlılıkta azalma gibi psikolojik ve davranışsal etkilerin ortaya çıkması öngörülmektedir. Bu süreçte bilgi miktarı ile karar kalitesi arasındaki ilişki doğrusal değildir. Bunun aksine ters U şeklinde bir seyir izleyerek bireysel doygunluktan örgütsel krize doğru ilerlemektedir (Bkz. Şekil 1).



*Not: Şekil bilgi yükünün optimum noktayı (Miller Eşiği) aşmasıyla birlikte bireysel düzeyde Bilişsel Doygunluk Sendromu'nun (BDS) başladığını ve bu sürecin örgütsel düzeyde performans kaybına yol açarak Stratejik Anlam Krizi (SAK) ile sonuçlandığını göstermektedir (Eppler ve Mengis, 2004; Schroder vd., 1967'den uyarlanarak bu çalışmada geliştirilmiştir).*

## 2.4. Bilişsel ve Örgütsel Sonuçlar

### 2.4.1. Stratejik Anlam Krizi (SAK) ve Öğrenme Çevikliği Üzerine Etkileri

Kavramsal tıkanıklık bireysel performans ve kurumsal adaptasyon yeteneğini doğrudan tehdit eden derin sonuçlar doğurmaktadır. Bu sonuçlar Karar Kalitesi ve Öğrenme Çevikliği üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır.

Bilişsel düzeyde sonuçların başında Karar Paralizi ve Karar Yorgunluğu (Decision Fatigue) gelmektedir. Birey elindeki çok sayıda veriyi tek bir anlamlı eylem planına dönüştüremeyince karar verme sürecini durdurur veya sürekli erteler (Schwartz, 2004). Karar Yorgunluğu ise sürekli filtreleme ve analiz çabası sonucu bilişsel enerjinin tükenmesiyle ortaya çıkmakta ilerleyen kararların kalitesini düşürmektedir (Baumeister, 2003). Bu bilişsel yük altında birey kontrol edemediği bilgi akışı nedeniyle stres ve anksiyete yaşayabilmektedir. Bu duygusal yük bireysel uyum mekanizmasını zayıflatır ve yaratıcılık gerektiren görevlerde performans düşüklüğüne neden olmaktadır (Jones, 2008). Türkiye’de çalışanlar üzerinde yapılan araştırmalar yüksek bilgi yükünün özellikle duygusal tükenmişlik ile korelasyon gösterdiğini ortaya koymuştur (Çakmak ve Gürcan, 2011).

Örgütsel düzeyde tıkanıklık işletmenin temel rekabet yeteneğini sarsmaktadır. Tıkanıklık sadece bireysel kararları değil aynı zamanda takım düzeyinde uzlaşmayı ve hızlı tepki verme yeteneğini de engeller. Bu durum örgütsel düzeyde Stratejik Anlam Krizi (SAK) olarak adlandırılabilir. SAK örgütün elindeki büyük veri yığınına rağmen pazardaki sinyalleri ortak bir vizyon çerçevesinde anlamlandırma ve bu anlama dayalı tutarlı bir stratejik eylem planı geliştirme yeteneğini yitirmesi olarak ifade edilebilir. Bir ekip ortak bir kavramsal çerçeve üzerinde anlaşamadığı sürece stratejik hedeflere yönelik tutarlı bir eylem planı geliştiremez. En kritik örgütsel sonuç Öğrenme Çevikliği (Learning Agility) üzerindeki negatif etkidir. Öğrenme çevikliği modern örgütsel gelişim prensiplerinin merkezindedir ve örgütün yeni bilgileri hızla özümseme, yorumlama ve stratejik eylemlere dönüştürme yeteneğidir (Goldstein, 2011). Kavramsal tıkanıklık örgütün dışarıdan gelen pazar sinyallerini veya teknolojik gelişmeleri aşırı bilgi yığını içinde zamanında fark etme yeteneğini zayıflatmaktadır. Geç kalınmış veya yanlış analiz edilmiş kararlar inovasyonun durmasına ve rekabet avantajının kaybedilmesine yol açmaktadır. Bu durum örgütün dış değişim hızına ayak uyduramayan katı ve tepkisiz bir yapıya dönüşmesine neden olmaktadır.

Kavramsal tıkanıklık aynı zamanda örgütsel hafızanın kalitesini de düşürmektedir. Bilgi yığını içinde önemli dersler ve geçmiş deneyimler

kaybolmakta ya da güncel gürültü tarafından bastırılmaktadır (Walsh ve Ungson, 1991). Bu durum örgütün aynı hataları tekrar yapmasına veya öğrenilmiş bilgileri yeni durumlara aktaramamasına neden olmaktadır. Örgütsel gelişim faaliyetlerinde temel amaçlardan biri bilgi akışını optimize etmek ve örgütsel öğrenmeyi sağlamaktır. Tıkanıklık ise bu örgütsel gelişim hedeflerinin tam tersine bir etki yaratarak sistematik unutkanlığı teşvik etmektedir. Bilginin değersizleşmesi örgütün geçmişten ders çıkarma motivasyonunu da azaltmaktadır.

## 2.5. Çözüm Yolları

### 2.5.1. Bilgi Filtreleme ve Karar Verme Mekanizmalarının Yeniden Yapılandırılması

Kavramsal tıkanıklığı aşmak için bireysel bilişsel stratejiler ile örgütsel ve yapısal çözümlerin eş zamanlı ve disiplinli bir şekilde uygulanması gerekmektedir. Bu çözümler bilgiye erişimi artırmaktan çok dikkat yönetimine ve bilgi kalitesine odaklanmaktadır.

Bireysel düzeyde Bilişsel Filtreleme Stratejileri geliştirilmelidir. Kişinin bilgi alımını bilinçli olarak sınırlandırması ve dijital detoks veya sürekli bildirimleri kapatma gibi pratikler uygulaması önemlidir. Ayrıca bireyin kendi bilgi işleme süreçlerinin farkında olması yani metakognisyon geliştirmesi zorunludur. Bu ise bireyin hangi bilginin bağlamsal olarak önemli olduğuna dair etkin bir filtreleme mekanizması oluşturmasını sağlamaktadır. Bireylere aşırı bilgi altında en iyi kararı değil yeterince iyi kararları alabilme becerisini geliştiren sezgisel karar alma eğitimleri verilmelidir. Sezgisel yaklaşımlar sınırlı bilgiyle hızlı ve isabetli kararlar almayı teşvik etmektedir (Gigerenzer ve Todd, 1999).

Örgütsel ve yapısal çözümler ise bilgi akışını kurumsal düzeyde yönetmeyi hedeflemektedir. Bilgi Yönetimi (Knowledge Management) sistemleri bilgiyi merkezi bağlamsal ve erişilebilir hale getirmelidir (Nonaka ve Takeuchi, 1995). Örgüt içinde tek doğru bilgi kaynağı oluşturulması bilgi dağınıklığını azaltmaktadır. Karar Verme Yapısının Sadeleştirilmesi kritik bir adımdır. Karar yetkileri netleştirilmeli ve karar alma süreçlerinde minimum gerekli bilgiyle ilerleme kuralı uygulanmalıdır. Büyük veriyi anlamlı ve özlü formatlara dönüştüren Veri Görselleştirme ve Özetleme Araçları kullanılmalıdır. Türkiye’de bilgi yoğunluğunun yönetimi için karar destek sistemlerinin sadeleştirilmesi ve yapay zeka tabanlı filtreleme mekanizmalarının entegrasyonu önerilmektedir (Kavurmacı ve Gürsoy, 2018). Son olarak örgütsel gelişim çerçevesinde tıkanıklık riskini azaltmaya yönelik öğrenme ve uyum (adaptasyon) kültürünün teşvik edilmesi gerekmektedir. Bu kültürel değişim örgütün bilgi zenginliğini

bir engel olmaktan çıkarıp rekabet avantajına dönüştürmesini sağlamaktadır (Senge, 1990).

Çözüm yollarının başarıya ulaşması için üst yönetimin stratejik bilgi filtrelemesi ve bilgi işleme kapasitesini önceliklendiren uygulamaları benimsemesi gereklidir. Yönetim ekibi aşırı bilgi arayışının değil bilgiyi stratejik olarak kullanmanın ödüllendirildiği bir kültür oluşturmalıdır. Bu bağlamda bilgi teknolojileri sadece daha fazla veri sunmak yerine anlamlı veriyi önceliklendiren ve sunan araçlar olarak yeniden tasarlanmalıdır. Örneğin karar alma sürecinde kullanılan raporların sayısı azaltılmalı ve bunların kapsamı net hedeflerle sınırlandırılmalıdır. Bu yapılandırma örgütsel öğrenmeyi hızlandırarak modern örgütsel gelişim prensiplerine uygun çevik bir yapıya geçişi desteklemektedir.

Bu bölümün kuramsal analizi kavramsal tıkanıklık olgusunun sadece bilişsel bir sınır sorunu olmaktan çıkıp örgütsel patolojiye dönüşen yapısal bir kriz olduğunu göstermiştir. Aşırı bilgi yükü, Bilişsel Doygunluk Sendromu ve Stratejik Anlam Krizi üzerinden örgütlerin Öğrenme Çevikliği ve inovasyon kapasitesini doğrudan zayıflatmaktadır. Bu nedenle yönetim süreçleri bilgiyi toplama ve depolama obsesyonundan vazgeçmeli bunun yerine bilgiyi etkin bir şekilde işleme, stratejik olarak filtreleme ve anlamlı kararlara dönüştürme kapasitesini artırmaya odaklanmalıdır. Tıkanıklığın çözümü, bireysel metakognitif stratejiler ile kurumsal düzeyde sadeleştirilmiş karar mekanizmalarının ve proaktif stratejik bilgi filtrelemesi uygulamalarının entegre edilmesinde yatmaktadır.

## Sonuç ve Öneriler

Bu bölüm modern organizasyonların karşılaştığı en önemli yönetim sorunlarından biri olan kavramsal tıkanıklık olgusunu derinlemesine incelemiştir. Ulaşılan temel sonuç ise bu tıkanıklığın bilinenin aksine bilgi eksikliğinden değil aşırı bilgi zenginliğinden kaynaklandığıdır. Çalışmanın ana tezine göre kavramsal tıkanıklık sadece Sınırlı Rasyonellik teorisindeki bireysel bilişsel sınırların (Simon, 1957) dijital çağın sınırsız bilgi akışına (Eppler ve Mengis, 2004) karşı yetersiz kalmasının bir sonucu olarak görülmemelidir. Bu çalışma, aksine, temel sorunun sınırlı rasyonelliğin değişmez bir kısıt olmasından ziyade örgütlerin bilgi işleme ve stratejik filtreleme kapasitelerini bu üstel artışa paralel olarak geliştirememelerinden kaynaklandığını savunmaktadır. Bu çalışma kavramsal tıkanıklığın kuramsal sonuçlarını detaylandırarak bireysel düzeyde Bilişsel Doygunluk Sendromu'na (BDS) ve örgütsel düzeyde Stratejik Anlam Krizi'ne (SAK) yol açtığını ileri sürmektedir. BDS ve SAK kritik bir rekabet aracı olan öğrenme çevikliğini ve inovasyon kapasitesini zayıflatmaktadır.

Kavramsal tıkanıklığın tamamen ortadan kaldırılması mümkün görünmemektedir. Çünkü bilgi akışı azalmayacaktır. Bu nedenle çözüm daha fazla bilgiye erişmekte değil örgütün bilişsel işleme kapasitesini yükseltmekte, daha iyi filtreleme, daha sade süreçler ve disiplinli karar verme alışkanlıkları geliştirmekte yatmaktadır. Organizasyonların bilişsel kısıtlılıklarını kabul ederek buna uygun teknolojik ve yapısal tasarımlar yapmaları gerekmektedir. Modern örgütsel gelişim müdahaleleri bu noktada hayati bir rol üstlenmelidir. Programları artık sadece motivasyon veya takım çalışması üzerine odaklanmamalı aksine stratejik bilgi filtrelemesi uygulamaları ve metakognitif filtreleme yeteneklerini kurumsal kültürün merkezine yerleştirmelidir.

Gelecekteki çalışmalar özellikle yapay zeka ve makine öğrenmesi tabanlı sistemlerin sadece veri analizi yapmak yerine kavramsal gürültüyü azaltma ve stratejik özeti çıkarma yeteneklerini ne ölçüde geliştirebileceğine odaklanmalıdır. Türkiye'deki organizasyonlar için bilgi silolarını yıkan ve karar verme yetkisini netleştiren sadeleştirilmiş yönetim yapıları acil bir gerekliliktir. Organizasyonlar bilgiyi bir zenginlik olmaktan çıkarıp doğru kullanıldığında bir rekabet avantajına dönüştürecek çevik ve bilinçli karar alma ekosistemleri kurarak sürdürülebilir başarıyı güvence altına almalıdır.

Sonuç olarak Kavramsal Tıkanıklık modern yönetim algısında köklü bir paradigma değişimini zorunlu kılmaktadır. Geleneksel Bilgi Yönetimi (Knowledge Management) yaklaşımının yerini artık çalışanların bilişsel kaynaklarını korumayı merkeze alan Dikkat Yönetimi (Attention Management) almalıdır. Bu değişim sadece yeni teknolojik araçların benimsenmesiyle değil aynı zamanda örgüt içinde bilgiyi talep eden, üreten ve tüketen her bireyin davranışında bilinçli bir dönüşümü gerektirmektedir. Örgütler Kavramsal Tıkanıklığı rekabet avantajını eriten sessiz bir tehdit olarak görmeli ve BDS ile SAK'ı önlemek için çeviklik ve filtreleme kapasitesini en üst düzeyde tutan kültürel pratikleri kurumsallaştırmalıdır. Bu tür proaktif bir yaklaşım organizasyonel dayanıklılığı ve sürdürülebilir başarıyı garantileyecek temel faktör olarak öne çıkmaktadır.

## Kaynakça

- Argyris, C., ve Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
- Bawden, D., ve Robinson, L. (2009). The dark side of information: overload, anxiety and other paradoxes. *Journal of Information Science*, 35(4), 415–425.
- Baumeister, R. F. (2003). The Psychology of Irrational Decisions: Decisions Are Exhausting. *New Scientist*, 177(2377), 40-43.
- Bennett, N., ve Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311–317.
- Chen, H., ve Zhang, Y. (2014). The challenges of big data analysis. *Journal of Big Data*, 1(1), 1-10.
- Çakmak, A., ve Gürcan, A. (2011). Bilgi Yüklenmesinin İş Stresi ve Tükenmişlik Üzerindeki Etkileri. *Ege Akademik Bakış*, 11(2), 241-252.
- Davenport, T. H., ve Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.
- Eppler, M. J., ve Mengis, J. (2004). The concept of information overload: A review of literature from organization science accounting marketing MIS and related disciplines. *The Information Society*, 20(5), 325-344.
- Gigerenzer, G., ve Todd, P. M. (1999). *Simple heuristics that make us smart*. Oxford University Press.
- Goldstein, I. L. (2011). Training in organizations: Needs assessment, development, and evaluation. *Wadsworth Publishing*.
- Jones, Q. (2008). Organizational communication and information overload. In *Encyclopedia of information science and technology* (pp. 3317-3323). IGI Global.
- Kavurmacı, M., ve Gürsoy, H. (2018). Bilişim Çağında Bilgi Yönetimi ve Karar Destek Sistemleri. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 4(1), 1-14.
- Miller, G. A. (1956). The magical number seven, plus or minus two: Some limits on our capacity for processing information. *Psychological Review*, 63(2), 81–97.
- Milliken, F. J. (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. *Academy of Management Review*, 12(1), 133–149.
- Nonaka, I., ve Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Özçelik, A. O., ve Findıklı, M. (2005). Bilgi Yüklenmesi Kavramı ve Örgütler Açısından Önemi. *İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 25-42.
- Schwartz, B. (2004). *The paradox of choice: Why more is less*. Ecco.

- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Simon, H. A. (1957). *Models of Man: Social and Rational*. Wiley.
- Simon, H. A. (1971). Designing Organizations for an Information-Rich World. *In Computers, Communications, and the Public Interest* (pp. 37-52). Johns Hopkins Press.
- Sweller, J. (1988). Cognitive load during problem solving: Effects on learning. *Cognitive Science*, 12(2), 257–285.
- Walsh, J. P., ve Ungson, G. R. (1991). Organizational memory. *Academy of Management Review*, 16(1), 57–91.
- Wickelgren, W. A. (1977). *Learning and memory*. Prentice-Hall.