

Hata Kültürü ve Öğrenme Çevikliği

Şerife Karagöz¹

Özet

Hızla değişen ve belirsizliklerle karakterize edilen günümüz iş ortamlarında örgütlerin başarısı hem mevcut performans düzeyleriyle hem de karşılaştıkları hatalardan ne ölçüde etkili ve sürdürülebilir biçimde öğrenebildikleriyle de yakından ilişkilidir. Özellikle artan rekabet ortamında dijital dönüşüm ve çevresel belirsizlikler örgütlerin hataları kaçınılmaz bir risk unsuru olarak değil, öğrenme ve gelişim sürecinin doğal bir bileşeni olarak ele almalarını gerektirmektedir. Bu bağlamda hataların gizlenmesi ya da cezalandırılması yerine sistematik biçimde analiz edilmesi, paylaşılması ve öğrenme çıktısına dönüştürülmesi bireysel ve örgütsel gelişim açısından önemli bir fırsat alanı sunmaktadır. Kuramsal değerlendirmeler güçlü bir hata yönetimi anlayışının hakim olduğu örgütlerde çalışanların çeviklik becerilerinin daha fazla geliştiğini ortaya koymaktadır. Buna karşılık öğrenme çevikliği yüksek bireylerin bulunduğu yapılarda hatalardan öğrenme sürecinin daha planlı, sistematik ve kurumsallaşmış bir nitelik kazandığı görülmektedir. Bu durum çalışanların yeni durumlara daha hızlı uyum sağlamalarına, farklı bakış açıları geliştirmelerine ve belirsizlik karşısında esnek çözümler üretebilmelerine katkı sunmaktadır. Hata kültürü ve öğrenme çevikliğinin karşılıklı etkileşimi, örgütlerin değişime uyum sağlama kapasitelerini artırmanın yanı sıra yenilikçi uygulamaların ortaya çıkmasını desteklemekte ve uzun vadede rekabet avantajının sürdürülebilmesine zemin hazırlamaktadır. Özellikle öğrenmeyi teşvik eden ve hataları gelişim aracı olarak konumlandıran örgütsel iklimler çevik çalışan profillerinin güçlenmesine katkı sağlayarak örgütsel dayanıklılığı artırmaktadır. Bu kapsamda çalışma hata kültürü ile öğrenme çevikliğinin birlikte ele alınmasının modern iş dünyasında örgütlerin sürdürülebilir başarı ve stratejik uyum yeteneklerini güçlendiren temel bir gereklilik olduğunu vurgulamaktadır.

1 Dr. Öğr. Üyesi, Avrasya Üniversitesi, srfkrz1992@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-2542-1026.

1. Giriş

Günümüzün değişken ve rekabetçi iş ortamında hataların ortaya çıkması kaçınılmazdır. Bu nedenle örgütlerde önemli olan hataları tamamen yok etmeye çalışmak değil, ortaya çıktıklarında nasıl ele alındıkları ve öğrenme süreçlerine nasıl dönüştürüldüklerini tespit etmektir. Hata kültürü, hataların gizlenmesi yerine paylaşılmasını ve analiz edilmesini teşvik ederek sürekli gelişimi destekleyen bir yapı sunmaktadır (van Dyck vd., 2005, s. 1229). Bu anlayış, hataları potansiyel risk olmaktan çıkararak öğrenme fırsatına dönüştürmektedir. Öte yandan öğrenme çevikliği bireylerin yeni, zorlu ve belirsiz durumlarda hızlı uyum sağlayarak deneyimlerden ders çıkarma ve bu öğrenmeyi farklı koşullara etkili bir şekilde aktarabilme becerisidir (Lombardo ve Eichinger, 2000). Bu becerinin gelişimi bireysel özelliklerden ziyade örgütün sunduğu destekleyici ortam ile yakından ilişkilidir (Kaya ve Argon, 2021, s. 250). Bu çerçevede hata kültürü ile öğrenme çevikliği birbirini güçlendiren iki önemli kavram olarak değerlendirilmektedir. Hataların öğrenme fırsatı olarak ele alındığı örgütlerde çalışanlar daha çevik davranmaktadır. Çevik çalışanların bulunduğu örgütlerde ise hatalardan öğrenme daha etkili biçimde gerçekleşmektedir. Bu nedenle iki kavramın birlikte incelenmesinin örgütlerin sürdürülebilir gelişim ve rekabet avantajı elde etmesi açısından önemli bir yere sahip olduğu düşünülmektedir. Bu bölümde hata kültürü ve öğrenme çevikliği kavramları kuramsal açıdan ele alınarak örgütsel yapı ve süreçlerde oynadıkları roller açıklanmaktadır. Ayrıca söz konusu iki kavram arasındaki ilişki tartışılarak işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne nasıl katkı sundukları değerlendirilmektedir. Böylece çalışmanın hem akademik hem uygulamaya yönelik yeni bakış açıları sunması hedeflenmektedir.

2. Hata Kültürü: Kavramsal Çerçeve

Hatalar hedefe ulaşma sürecinde plansız davranışsal sapmalar olarak ortaya çıkmaktadır. Bu özellikleriyle hatalar verimsizlikten ayrılmaktadır. Ayrıca hatalar, kişinin “*daha iyisini bilmesi gerektiği*” düşüncesiyle olumsuz duygulara yol açmakta ve bu özellikleriyle bilinçli sapma içeren ihlallerden farklılaşmaktadır (van Dyck vd., 2005, s. 1229). Hatalar insan eylemlerinin temel bir unsurunu oluşturmaktadır. Hatalar çeşitli sonuçların ortaya çıkmasında etkili olan önemli bir girdi olduğundan doğru bir biçimde yönetilmediğinde ciddi sonuçlara ve hatta felaketlere yol açabilmektedir (Keith ve Frese, 2010, s. 37). Hata kültürü, ekiplerin hatalardan nasıl ders çıkardığını ve hatalara yönelik hangi norm ve değerleri benimsediklerini ifade etmektedir (Keith ve Frese, 2011; van Dyck vd., 2005). Hata yönetimi kültürü, hataların zamanında ele alınmasını ve bu durumlarla etkili biçimde başa çıkmaya yönelik yetkinliklerin geliştirilmesini desteklemektedir (van Dyck vd., 2005). Bu yaklaşım, çalışanların hataları

proaktif bir bakış açısıyla ele almasını sağlamaktadır. Gerekli eğitim ve deneyimle hatalar karşısında daha donanımlı olmalarına ve edinilen bilgilerin ekip içinde paylaşılmasına katkı sunmaktadır. Dolayısıyla hataları tamamen önlenmesi gereken olumsuz durumlar olarak değerlendirilmemelidir. Hatalar, aynı zamanda gelişim ve iyileştirme için değerli fırsatlardır (Huang vd., 2023). Güçlü bir hata yönetimi kültürüne sahip örgütler, insan hatalarının kaçınılmaz olduğunu kabul etmektedir. Hatalar ortaya çıktığında ise erken tespit ve düzeltme ile olumsuz etkileri azaltmaya çalışmaktadırlar (Frese, 1991). Bu tür kültürler hatalar hakkında açık iletişimi destekleyerek öğrenme sürecini beslemektedir (Frese, 1995). Hataların nedenlerini analiz etmek ve bunlardan ders çıkarmak ise gelecekte benzer hataların önlenmesini sağlayacaktır (Guchait vd., 2016, s. 124).

2.1. Hata Kültürünün Teorik Çerçevesi

Örgütlerin hatalara yönelik yaklaşımı kurumsal öğrenmenin nasıl şekilleneceğini doğrudan belirlemektedir. Bu doğrultuda Frese'nin (1995) Hata Yönetimi Teorisi, örgütlerin hatalarla başa çıkmada üç farklı yaklaşım benimsendiğinden bahsetmektedir. Bunlar hata önleme, hata yönetimi ve hatadan kaçınma olarak sınıflandırılmaktadır. Hata önleme, sıkı kontrol ve standartlaştırma yoluyla hataları ortadan kaldırmaya odaklanmaktadır. Hata yönetimi, hataların kaçınılmazlığını kabul ederek bunlardan ders çıkarmayı ve olumsuz etkileri azaltmayı amaçlamaktadır (van Dyck vd., 2005 s. 1229). Hatadan kaçınma ise hataların gizlenmesine ve suçlamaya dayalı bir tutuma yol açarak tekrarlayan hatalar ve örgütsel işlevişte zayıflıklar doğurabilmektedir. Sonuç olarak hata kültürü örgütlerin öğrenme kapasitesini, uyum yeteneğini ve sürdürülebilir performansını etkilemektedir. Bu bağlamda hata yönetimine dayalı bir kültür suçlayıcı ve kaçınmacı yaklaşımların aksine açık iletişimi ve sürekli öğrenmeyi teşvik ederek örgütsel öğrenmenin kurumsallaşmasına katkı sunmaktadır.

2.2. Örgütsel Hata Türleri

Hata yönetimi kültürünü benimseyen örgütler çalışanların hataları etkili biçimde yönetebileceği bir çalışma ortamı sunmaktadır. Bu ortamlarda bireyler hem kendi hatalarından hem de iş arkadaşlarının hatalarından öğrenmektedir. Ayrıca açık iletişim aracılığıyla hatalara ilişkin bilgi ve deneyimlerin paylaşımı teşvik edilmektedir. Böylece hatalarla nasıl başa çıkılacağına dair ortak bir bilgi birikimi oluşmaktadır (Cannon ve Edmondson, 2001, s. 163). Bu bilgi paylaşımı, ekip üyelerinin birbirlerinin ihtiyaçlarını daha iyi anlamalarına, çalışma tarzlarını buna göre uyarlamalarına ve birlikte daha etkili iş birliği geliştirmelerine katkı sağlamaktadır (Chou vd., 2008, s. 1714). Süreç hataları,

iletişim hataları, karar verme hataları örgütsel süreçlerde karşılaşılan başlıca hata türlerindedir.

2.2.1. Süreç Hataları

Süreç hataları iş akışının tasarımı, uygulanması veya izlenmesi sırasında ortaya çıkan aksaklıklar sonucunda meydana gelmektedir. Bu hatalar çoğunlukla standart prosedürlerin yetersizliği, süreç adımlarının belirsizliği ya da görevler arası koordinasyon eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Reason'ın (1990) "Swiss Cheese Model" yaklaşımına göre, süreç hataları birden fazla savunma katmanındaki zayıflıkların çakışmasıyla ortaya çıktığı için bireysel yanlışlardan ziyade sistemsel sorunlara işaret etmektedir. Süreç hataları verimliliği düşürmekte, kaliteyi zayıflatmakta ve hata yönetimi kapasitesini olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle süreçlerin net biçimde tanımlanması, düzenli olarak gözden geçirilmesi ve sürekli iyileştirme kültürünün desteklenmesi önemlidir (Crosby, 1979).

2.2.2. İletişim Hataları

İletişim hataları örgüt içinde bilginin eksik, hatalı veya gecikmeli aktarılması sonucunda ortaya çıkmaktadır. Özellikle hızlı karar alınması gereken durumlarda yaşanan yanlış anlamalar hataların büyümesine neden olabilmektedir. Edmondson ve Lei (2014), hata yönetimi süreçlerinde iletişimin belirleyici bir rol oynadığını ve etkili bilgi paylaşımının hataların erken aşamada fark edilmesini sağlayarak örgütsel öğrenmeyi desteklediğini vurgulamaktadır. Ancak iletişim hataları, çoğunlukla bilgiyi saklama, çekinme veya cezalandırılma korkusundan kaynaklanmaktadır (Cannon ve Edmondson, 2001). Bu nedenle iletişim hatalarının azaltılmasında açık iletişim, şeffaf geri bildirim ve güvene dayalı bir örgüt kültürü önem taşımaktadır.

2.2.3. Karar Verme Hataları

Karar verme hataları çalışanların ya da yöneticilerin yetersiz bilgi, bilişsel yanlılıklar, zaman baskısı veya hatalı değerlendirmeler nedeniyle uygun olmayan kararlar alması sonucunda ortaya çıkmaktadır. Karar süreçlerinde bireyler, öngörülebilir zihinsel yanlılıklara sahip olabilmektedir (Kahneman ve Tversky, 1979). Bu durum örgütsel bağlamda hataların ortaya çıkma olasılığını artırabilmektedir. Benzer şekilde Janis (1982) "groupthink" kavramıyla uyum baskısının yoğun olduğu ekiplerde hatalı kararların daha kolay ve tekrarlayan biçimde ortaya çıkabileceğini açıklamaktadır. Bu bağlamda karar verme hatalarının azaltılabilmesi için farklı bakış açılarının desteklenmesi, kanıta dayalı analizlerin kullanılması ve değerlendirme süreçlerinin daha yapılandırılmış biçimde yürütülmesi gerekmektedir. Ayrıca örgütsel hata türlerinin doğru

biçimde tanımlanması büyük önem taşımaktadır. Bu türlerin bütüncül bir yaklaşımla ele alınması ise sürdürülebilir performansın ve örgütsel öğrenmenin temel dayanaklarından birini oluşturmaktadır.

2.3. Hata Kültürünün Bileşenleri

2.3.1. Psikolojik Güvenlik

Psikolojik güvenlik çalışanların hata yapma, soru yöneltme veya fikirlerini ifade etme konusunda olumsuz bir tepki ile karşılaşmayacaklarını bilerek rahatça iletişim kurabildikleri çalışma ortamını belirtmektedir. Böyle bir ortamda bireyler hataları saklamak yerine paylaşmayı tercih etmektedir. Bu durum öğrenme sürecini doğal olarak desteklemektedir. Nitekim psikolojik güvenlik, bilgi paylaşımını güçlendirdiği, ekip performansını artırdığı ve yenilikçi davranışları teşvik etmektedir (Newman vd., 2017, s. 522).

2.3.2. Açık İletişim

Açık iletişim, çalışanların hatalarını, sorunlarını ve düşüncelerini çekinmeden dile getirebildiği, geri bildirim süreçlerini şeffaf biçimde işlediği bir örgüt ortamıdır. Böyle bir iletişim yapısı çalışanların sessiz kalma eğilimlerini azaltarak hataların zamanında fark edilmesini ve bildirilmesini kolaylaştırmaktadır (Morrison, 2014, s. 175-176). Argyris (1991) açık iletişimin öğrenen örgütler için temel bir unsur olduğunu fakat hataların gizlenmesinin ise öğrenme süreçlerini zayıflatabileceğini belirtmektedir.

2.3.3. Yönetsel Destek ve Liderlik

Liderlik yaklaşımı örgütlerde hata kültürünün yerleşmesinde temel belirleyicilerden biridir. Destek sunan ve çözüm odaklı yöneticiler çalışanlarını sürece aktif biçimde dahil etmektedir. Bu yaklaşım hataların açıkça dile getirilebildiği ve düzeltmeye yönelik uygulamaların ön planda olduğu bir çalışma ortamının oluşmasını sağlamaktadır (Nembhard ve Edmondson, 2006, s. 945-947). Yöneticilerin çalışanlara karşı tutumlarının yaşadıkları sorunları paylaşma ya da sessiz kalma yönündeki tercihlerini doğrudan etkilediğini ortaya koymaktadır (Detert ve Edmondson, 2011, s. 462-464). Bu bağlamda hata kültürü psikolojik güvenliğin sağlanarak açık iletişimin teşvik edildiği, hataların sistematik biçimde analiz edilerek öğrenme fırsatına dönüştürmektedir.

3. Öğrenme Çevikliği

3.1. Öğrenme Çevikliği: Kuramsal Temeller

Günümüz örgütleri sürekli değişen ve belirsizlik içeren koşullarda faaliyet gösterdiğinden çalışanların deneyimlerinden hızlı biçimde öğrenebilmesi önemli bir rekabet avantajı haline gelmektedir. Bu nedenle öğrenme çevikliği çalışanların gelişim potansiyelini belirleme ve destekleme sürecinde insan kaynakları uzmanlarının giderek daha fazla önem verdiği bir kavram olarak öne çıkmaktadır (DeRue vd., 2012, s. 258). Öğrenme çevikliği bireyin yeni bilgilere uyum sağlayarak mevcut bilgisini güncelleyebilmesi ve değişen durumlara etkili şekilde tepki verebilmesi anlamına gelmektedir. Kişinin kendi öğrenme sürecini yönetebilmesi ve farklı stratejileri koşullara göre uygulayabilmesi bu yetkinliğin temelini oluşturmaktadır. Ayrıca karmaşık problemlere yaratıcı çözümler geliştirebilme kapasitesi bu yapının önemli bir bileşeni olarak öne çıkmaktadır (Yurt, 2024, s. 22-23).

3.2. Öğrenme Çevikliği Kavramı ve Tanımları

Öğrenme çevikliği, Lombardo ve Eichinger (2000) tarafından özellikle liderlik potansiyelinin ayırt edilmesi amacıyla geliştirilen ve yüksek potansiyelli liderleri tanımlamada kullanılan temel bir yetkinlik olarak yazına kazandırılmıştır. Kavram, bireylerin yalnızca geçmiş deneyimlerinden öğrenme kapasitelerini değil, aynı zamanda belirsizlik, yenilik ve baskı koşulları altında etkili liderlik sergileyebilme becerilerini açıklamayı hedeflemektedir. Bu yönüyle öğrenme çevikliği, bireysel bir öğrenme yetkinliğinin ötesinde, değişken çevresel koşullarda yönetsel başarıyı ve liderlik etkinliğini belirleyen kritik bir ayırt edici unsur olarak değerlendirilmektedir. Lombardo ve Eichinger'e (2000) göre öğrenme çevikliği, liderlerin karşılaştıkları yeni ve karmaşık durumları yalnızca yönetebilme değil, bu süreçleri aynı zamanda öğrenme ve gelişim fırsatına dönüştürebilme kapasitelerini yansıtmaktadır. Bu bağlamda öğrenme çevikliği yüksek liderler, öngörülemeyen durumlarda hızlı uyum sağlayabilen, karar süreçlerinde esneklik gösterebilen ve edindikleri öğrenmeleri örgütsel performansa dönüştürebilen bireyler olarak öne çıkmaktadır. Araştırmacılar, bu yapının liderlik bağlamında daha iyi anlaşılabilmesi amacıyla öğrenme çevikliğini dört temel boyut altında ele almıştır.

3.2.1. İnsan Çevikliği

İnsan çevikliği, liderlerin kendilerini tanıma, deneyimlerinden öğrenme ve farklı paydaşlarla yapıcı ilişkiler kurma becerilerini kapsamaktadır. Bu boyut, özellikle liderlerin değişim ve baskı dönemlerinde duygusal dengeyi koruyarak ekiplerine güven verebilmeleri açısından kritik öneme sahiptir.

İnsan çevikliği yüksek liderler, farklı bakış açılarına açık olmaları sayesinde ekip üyeleriyle etkili iletişim kurabilmekte, çatışma ve belirsizlik durumlarında ilişkileri zedelemekten süreci yönetebilmektedir. Bu durum, liderin yalnızca bireysel dayanıklılığını değil, aynı zamanda takım içi güven ve psikolojik güvenlik ortamını da güçlendirmektedir (Lombardo ve Eichinger, 2000; Lim vd., 2017).

3.2.2. Sonuç Çevikliği

Sonuç çevikliği, liderlerin zorlayıcı ve belirsiz koşullar altında dahi hedef odaklı hareket edebilme, yüksek performansı sürdürebilme ve ekibini bu yönde motive edebilme kapasitesini ifade etmektedir. Bu boyuta sahip liderler, kriz ve baskı dönemlerinde yalnızca bireysel hedeflerine odaklanmakla kalmamakta, aynı zamanda ekibin ortak hedeflere yönelmesini sağlayan bir yönlendirici rol üstlenmektedir. Sonuç çevikliği yüksek liderler, başarısızlık durumlarında sorumluluk alarak alternatif stratejiler geliştirmekte ve bu tutumlarıyla ekip üyelerine kararlılık ve umut aşılamaktadır. Bu yönüyle sonuç çevikliği, liderlik performansının somut çıktılarla ilişkilendirildiği temel bir boyut olarak değerlendirilmektedir (Lombardo ve Eichinger, 2000; Kaya ve Argon, 2021).

3.2.3. Zihinsel Çeviklik

Zihinsel çeviklik, liderlerin karmaşık problemleri çok boyutlu biçimde analiz edebilme, belirsizlik içeren durumlarda hızlı ve esnek düşünme ve bu düşüncelerini açık biçimde ifade edebilme becerilerini kapsamaktadır. Zihinsel çevikliği yüksek liderler, özellikle kriz anlarında tek bir çözüm yoluna bağlı kalmak yerine alternatif senaryolar geliştirebilmekte ve bu sayede örgütün yönetsel reflekslerini güçlendirmektedir. Bu liderler, belirsizlik karşısında netlik sağlayan kararlar alabilmekte ve karmaşık süreçleri ekipleri için anlaşılır hale getirerek etkili bir yönlendirme sunmaktadır (Lombardo ve Eichinger, 2000; Canaslan ve Güçlü, 2020).

3.2.4. Değişim Çevikliği

Değişim çevikliği, liderlerin yeniliğe açıklığını, yeni fikirleri deneme istekliliğini ve sürekli iyileştirme süreçlerine öncülük etme kapasitesini yansıtmaktadır. Bu boyut, öğrenme çevikliğinin liderlik potansiyeliyle en doğrudan ilişkilendirilen yönlerinden biri olarak öne çıkmaktadır. Değişim çevikliği yüksek liderler, örgütsel dönüşüm süreçlerinde yalnızca uyum sağlayan değil, aynı zamanda değişimi yönlendiren ve teşvik eden aktörler olarak rol almaktadır. Bu liderler, belirsizlik içeren dönüşüm süreçlerini bir tehdit yerine gelişim fırsatı olarak ele almakta ve bu yaklaşımı ekiplerine de yansıtarak

örgütsel adaptasyon kapasitesini artırmaktadır (Lombardo ve Eichinger, 2000; Lim vd., 2017).

3.3. Öğrenme Çevikliği ve Yetenek Yönetimi

Öğrenme çevikliği değişim ve belirsizliğin yoğun olduğu çalışma koşullarında bireylerin yeni deneyimlerden hızla anlam çıkarabilmesidir. Aynı zamanda bireylerin edindikleri öğrenmeleri farklı bağlamlara uyarlayabilmelerini ve gerektiğinde mevcut davranış biçimlerini yeniden düzenleyebilmelerini kapsamaktadır (Milani vd., 2021). Türkiye’de eğitim alanında yapılan araştırmalar ise öğrenme çevikliği yüksek bireylerin dijitalleşme sürecine, pedagojik yeniliklere ve değişen eğitim politikalarına daha kısa sürede uyum sağlayabildiklerini göstermektedir. Bu doğrultuda hem kamu hem de özel sektör kuruluşlarının yetenek yönetimi süreçlerinde öğrenme çevikliği önem arz etmektedir (Kaya ve Argon, 2021, s. 249-273). Yetenek yönetimi alanındaki çalışmalar 2000’li yıllardan itibaren yüksek potansiyelli çalışanların belirlenmesi, geliştirilmesi ve kurumda tutulmasına odaklanan bir yaklaşımın öne çıktığını göstermektedir. Bu doğrultuda öğrenme çevikliği, yetenek yönetimi kapsamında tamamlayıcı bir unsur olarak ele alınmaktadır. Son yıllardaki sistematik incelemeler öğrenme çevikliğinin, liderlik potansiyelinin ve yüksek potansiyelli çalışanların belirlenmesinde önemli bir gösterge olduğunu göstermektedir (Milani vd., 2021).

3.4. Hata Kültürü ile Öğrenme Çevikliği Arasındaki İlişki

Hata kültürü ile öğrenme çevikliği arasındaki ilişki hataların doğru yönetildiği ortamlarda çeviklik becerilerinin daha güçlü bir şekilde ortaya çıktığını gösteren karşılıklı bir etkileşim niteliği taşımaktadır. Hata kültürü, örgütlerde hataların nasıl ele alındığını belirleyen ve hataların gizlenmek yerine paylaşılmasını, analiz edilmesini ve öğrenme süreçlerine dahil edilmesini teşvik eden bir anlayıştır (van Dyck vd., 2005; Keith ve Frese, 2010). Bu yaklaşımda hatalar cezalandırılması gereken sorunlar olarak değil, gelişim ve iyileştirme fırsatları olarak ele alınmaktadır. Öğrenme çevikliği ise çalışanların yeni ve belirsiz durumlarda hızlı uyum sağlayabilme, deneyimlerinden ders çıkarabilme ve öğrendiklerini farklı koşullara aktarabilme becerisidir (Lombardo ve Eichinger, 2000; Kaya ve Argon, 2021). Hataların öğrenme fırsatı olarak değerlendirildiği kurumlarda çalışanlar risk almaktan çekinmemekte ve yeni uygulamaları denemeye daha istekli olmaktadır. Bu durum çeviklik becerilerinin gelişmesine katkı sağlamaktadır (Cannon ve Edmondson, 2005, s. 13). Öğrenme çevikliği yüksek bireylerin bulunduğu yapılarda hatalardan öğrenme süreci daha hızlı ve sistematik bir biçimde ilerlemektedir. Bu süreç örgütlerin değişime uyum sağlama, yenilik üretme ve

rekabet avantajını sürdürme kapasitelerini artırmaktadır (van Dyck vd., 2005, s. 122). Bu bağlamda hata kültürü ile öğrenme çevikliği arasındaki ilişki tek yönlü bir etkiyle sınırlı olmayıp karşılıklı bir etkileşim mekanizması üzerinden şekillenmektedir. Hata kültürü, hataların öğrenme fırsatı olarak görüldüğü psikolojik açıdan güvenli bir zemin oluşturarak öğrenme çevikliğini tetikleyen bir öncül işlevi görmektedir. Diğer taraftan öğrenme çevikliği yüksek bireyler, hatalardan öğrenmeye yönelik tutum ve davranışlarıyla bu kültürü beslemekte ve örgütsel öğrenmenin sürekliliğini sağlayan bir çıktı üretmektedir. Dolayısıyla hata kültürü öğrenme çevikliğini güçlendirirken, öğrenme çevikliği de hata kültürünün sürdürülebilirliğini destekleyen tamamlayıcı bir rol üstlenmektedir. Bu karşılıklı etkileşim çerçevesinde hataların görünür kılınması, raporlama ve paylaşım süreçlerinin standartlaştırılması örgütlerde öğrenme döngülerini hızlandırarak sürekli gelişimi desteklemektedir. Hata analizinin düzenli ve sistematik biçimde yürütülmesi, tekrar eden problemlerin azaltılmasına ve iyileştirme kültürünün güçlenmesine katkı sağlamaktadır.

Sonuç ve Öneriler

Örgütlerin değişen ve belirsizlik içeren iş çevresinde rekabet gücünü sürdürebilmesi, yalnızca hataları azaltmamaktadır. Aynı zamanda hataları nasıl öğrendiğine ve bu öğrenmeyi kurumsal dönüşüme nasıl yansıttığına bağlıdır. Bu bağlamda hata kültürü ve öğrenme çevikliği işletmelerin örgütsel başarısını, yenilikçiliğini ve çevikliğini doğrudan etkileyen iki stratejik unsur olarak ön plana çıkmaktadır. Hataların tamamen ortadan kaldırılmasının mümkün olmadığı gerçeği dikkate alındığında, önemli olan hatalara verilen tepkinin niteliğidir. Hata yönetimi kültürü, hataların gizlenmesi veya cezalandırılması yerine analiz edilmesini, paylaşılmasını ve öğrenmeye dönüştürülmesini teşvik eden bir yaklaşım sunmaktadır. Böyle bir iklimde hatalar tekrarlanan zayıflıklar olarak değerlendirilmemektedir. Aksine kurumsal gelişimi destekleyen önemli fırsatlar olarak ele alınmaktadır. Bu anlayışın benimsendiği örgütlerde çalışanlar yalnızca kendi deneyimlerinden değil, başkalarının deneyimlerinden de yararlanarak daha güçlü bir kurumsal hafıza oluşmasına katkı sağlamaktadırlar. Hataların nedenlerini ortaya koyan analiz süreçleri ilerleyen dönemlerde benzer aksaklıkların önlenmesi ve süreçlerin etkin biçimde iyileştirilmesi açısından önemlidir. Böylece örgütler öğrenme kapasitesini süreçsel gelişime dönüştürerek performanslarını çok boyutlu biçimde artırabilmektedir. Öğrenme çevikliği ise belirsiz ve hızlı değişen koşullarda yeni bilgileri hızla özümseyebilme, mevcut bilgileri güncelleyebilme ve elde edilen deneyimi farklı durumlara aktarabilme becerisini ifade etmektedir. Kavram örgütlerin geleceğe hazırlanmasında hem bireysel hem kurumsal düzeyde uyum sağlama ve yenilik arayışı için güçlü bir zemin hazırlamaktadır.

Hata kültürü ve öğrenme çevikliğinin birlikte ele alınması örgütlerin stratejik dayanıklılığını güçlendiren bir sinerji ortaya koymaktadır. Hataların öğrenme fırsatı olarak görüldüğü ortamlarda çalışanlar yenilikçi düşünmeye daha yatkın olmaktadır. Bu ortamlarda riskleri daha cesur biçimde yönetebilmekte ve performanslarını sürekli olarak iyileştirebilmektedir. Aynı şekilde öğrenme çevikliği yüksek bireylerin bulunduğu kurumlarda hataların kurumsal gelişimi hızlandıracak biçimde değerlendirilmesi daha kolay gerçekleşmektedir. Böylece örgütler belirsizlik karşısında daha çevik ve daha rekabetçi bir konum elde edebilmektedir. Sonuç olarak hata kültürünün yapılandırılması ve öğrenme çevikliğinin geliştirilmesi örgütler için bir gereklilik değil, sürdürülebilir başarı ve yenilikçilik için stratejik bir zorunluluktur. Bu iki kavramın entegre edildiği örgütlerde değişime uyum sağlama, fırsatları değerlendirme ve belirsizlikten güçlenerek çıkma kapasitesi daha yüksek olmaktadır. Böylece geleceğin rekabet ortamında güçlü ve dayanıklı kurumlar inşa edilebilmektedir.

Örgütler, hata raporlama süreçlerini standartlaştırarak ve psikolojik güvenliği artırıcı liderlik eğitimleri düzenleyerek hata kültürünü sistematik bir biçimde güçlendirmeli, böylece çalışanların öğrenme çevikliğini doğal bir şekilde tetikleyecek bir ortam yaratmalıdır.

İnsan kaynakları birimleri, işe alım ve yetenek geliştirme süreçlerinde öğrenme çevikliği boyutlarını (insan, sonuç, zihinsel ve değişim çevikliği) ölçen araçları kullanarak, hatalardan hızlı ve etkili öğrenme potansiyeli yüksek bireyleri önceliklendirmelidir.

Hata sonrası inceleme toplantılarını düzenli ve suçlayıcı olmayan bir formatta kurumsallaştıran örgütler hem bireysel hem de kolektif öğrenme çevikliğini artırarak yenilikçi çözümlerin ortaya çıkmasını hızlandırabilir.

Üst yönetim, hataları gelişim fırsatı olarak konumlandıran bir rol model sergileyerek ve deneme-yanılma içeren pilot projeleri teşvik ederek, örgütsel düzeyde hata yönetim kültürünü pekiştirmeli ve böylece çevik adaptasyon kapasitesini uzun vadede güçlendirmelidir.

Kaynakça

- Argyris, C. (1991). Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*, 69(3), 99-109.
- Cannon, M. D., ve Edmondson, A. C. (2001). Confronting failure: Antecedents and consequences of shared beliefs about failure in organizational work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 161-177.
- Cannon, M. D., ve Edmondson, A. C. (2005). Failing to learn and learning to fail intelligently. *Long Range Planning*, 38(3), 299-319.
- Canaslan, A., ve Güçlü, N. (2020). Öğretmenlerin öğrenme çevikliği: Ölçek geliştirme çalışması. *Kastamonu Education Journal*, 28(5), 2071-2083.
- Chou, L., Wang, A., Wang, T., Huang, M., ve Cheng, B. (2008). Shared work values and team member effectiveness: The mediation of trustfulness and trustworthiness. *Human Relations*, 61, 1713-1742.
- Crosby, P. B. (1979). *Quality is free: The art of making quality certain*. McGraw-Hill.
- DeRue, D. S., Ashford, S. J., ve Myers, C. G. (2012). Learning agility: In search of conceptual clarity and theoretical grounding. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(3), 258-279.
- Detert, J. R., ve Edmondson, A. C. (2011). Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal*, 54(3), 461-488.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A. C., ve Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future. *Annual Review of Organizational Psychology*, 1, 23-43.
- Frese, M. (1991). Error management or error prevention: Two strategies to deal with errors in software design. In H. J. Bullinger (Ed.), *Human aspects in computing: Design and use of interactive systems and work with terminals* (pp. 776-782). Amsterdam: Elsevier.
- Frese, M. (1995). Error management in training: Conceptual and empirical results. In C. Zucchermaglio, S. Bagnara, ve S. Stucky (Eds.), *Organizational learning and technological change* (pp. 112-124). Berlin: Springer-Verlag.
- Guchait, P., Paşamehmetoğlu, A., ve Madera, J. (2016). Error management culture: Impact on cohesion, stress, and turnover intentions. *The Service Industries Journal*, 36(3/4), 124-141.
- Huang, Y., Yu, H., Sharma, A., ve Zhang, Z. (2024). A multilevel investigation of the impact of error management culture on restaurant employee voice. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(9), 3016-3031.
- Janis, I. L. (1982). *Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascoes*. Houghton Mifflin.

- Kahneman, D., ve Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263-292.
- Kaya, A., ve Argon, T. (2021). Öğretmenlerin öğrenme çevikliği ile ilgili görüşlerinin kişisel değişkenlere göre incelenmesi. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(1), 232-248.
- Kaya, A., ve Argon, T. (2023). Öğretmenlerde öğrenme çevikliği ölçeği: Türk kültürüne uyarlama çalışması. *Turkish Studies-Education Sciences*, 18(1), 123-144.
- Keith, N., ve Frese, M. (2010). Enhancing firm performance and innovativeness through error management culture. In *The handbook of organizational culture and climate* (pp. 137-157). SAGE Publications, Inc.
- Lim, D. H., Yoo, M. H., Kim, J., ve Brickell, S. A. (2017). Learning agility: The nexus between learning organization, transformative learning, and adaptive performance. *Adult Education Research Conference*. <https://newprairiepress.org/aerc/2017/papers/28>
- Lombardo, M. M., ve Eichinger, R. W. (2000). High potentials as high learners. *Human Resource Management*, 39, 321-330.
- Milani, R., Setti, I., ve Argentero, P. (2021). Learning agility and talent management: A systematic review and future prospects. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 73(4), 349-371.
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 173-197.
- Nembhard, I. M., ve Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness on psychological safety. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941-966.
- Newman, A., Donohue, R., ve Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521-535.
- Reason, J. (1990). *Human error*. Cambridge University Press.
- van Dyck, C., Frese, M., Baer, M., ve Sonnentag, S. (2005). Organizational error management culture and its impact on performance: A two-study replication. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1228-1240. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1228>
- Yurt, A. (2024). Kolaylaştırıcı okul yapısının öğretmenlerin yenilikçi davranışları ve öğrenme çevikliği üzerindeki etkisi (Doktora tezi). Atatürk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.