

YANLIŞ BİLGİ AKIMINI ÖNLEME STRATEJİLERİ *

Çeviren :

Betsy D. GELB/Gabriel M. GELB

Doç. Dr. Şan ÖZ-ALP

Lokantada ağır yemek servisi nedeniyle yüzünüz asılmış bir durumda kendi kendinize homurdanırken, garson yemeği getirir. Soğumuş olan yemeği isteksiz bir şekilde yersiniz. Hesabı ödemek için kasaya gittiğinizde, kasiyerin «Sizi memnun edebildik mi?» sorusuyla karşılaşrsınız.

Örgüt piramidinin üst basamağının bir yerinde, mutlaka kasiyere o soruyu sordurmakla yararlı bazı sonuçlara varacağını sanan bir yönetici vardır. Bu şekilde müşterileri cevap vermeye zorlayarak, işlerin nasıl gittiğine dair doğru **cevaplar** alacağını ümit eder.

Aynı şekilde, bazı örgüt şemalarının üst basamaklarında mal satın aldıkları tüccarların kendilerini piyasadan çekilecek mallar hakkında vaktinde ikaz edeceğine hiç olmazsa bir zamanlar ina-

(*) Yazarların «Strategies to Overcome Phony Feedback» başlığını taşıyan ve MSU Business Topics, C. 22, S. 4 (Kış 1974), s. 5-7'de yayınlanan makalesinden Türkçeleştirilmiştir.

nan yöneticiler bulunmaktadır. Veyahut bunlar kendi satın alma personellerinin yaklaşan tehlikeyi muhakkak haber vereceğine inanırlar. Ayrıca, örgütlerini tehdit eden tehlikeleri veya ortaya çıkan yeni fırsatları değerlemelerine yarayacak kompüter raporlarına ve proje özetlerine sonsuz güvenleri olan yöneticilere her yerde rastlanabilir.

Maalesef, bütün bu yöneticiler isteksizce toplanmış, belirsiz veya fazla süzgeçten geçirilmiş, kısacası **yanlış** bir bilgi akımının kurbanıdırlar. Bunlar ve hepimiz, yararlıyı zararlıdan ayırmak için çok dikkatli olmalıyız. Ancak bu şekilde örgütteki faaliyetlerimizin sonuçları hakkında güvenilir bilgileri nasıl sağlayacağımızı bilebiliriz.

Bilgi akımı kavramı örgüt literatürüne termositat fikrinden girmiştir. Bu yüzden insanların egemen olduğu bir dünyada bu fikrin yararlılığına fazla önem verilmesine şaşmamak gerekir. Örgütü bir sistem olarak gören, örgüt teorisi üzerine yazı yazan çeşitli kimselerin ısıtma sisteminin çalışması dikkatlerini çekmiştir. Bu sistemde oda sıcaklığı, kalorifer kazanının yanmaya başlamasına ilişkin bilgileri termositat aracılığıyla gönderir. Böyle bir sistemin mükemmelliğine hayran kalan yöneticiler, söz gelişi firmasının ürettiği A mamulünün kâr marjının B mamülüne göre yükselmesi sonucunda reklam harcamalarının otomatik olarak A mamülüne kayacağını düşlemişlerdir. Yüksek reklâm harcamaları nedeniyle A'nın kâr marjı düştüğünde, B'nin marjı daha yüksek olacağından, reklam dolarları tekrar otomatik olarak B'ye akmaya başlayacaktır.

Bu tür uygulamada bile sorunlar ortaya çıkacaktır. Söz gelişi, uzun sürede soğuk bir oda kiracının sağlığı yönünden daha yararlı olsa bile, kısa sürede kiracı sıcak bir odayı tercih edebilir. İş hayatı ise bu tür bir termositat ile ayarlamadan çok farklıdır. İş hayatında, çok satan bir mamul için reklam harcamalarını arttırmaya her zaman gidilmez. Çünkü pazar payı yüzde 50'ye yaklaşırsa Devlete müdahale etmek için en sağlam dayanak verilmiş olur. Ayrıca, ülkenin büyük bir bölümünde kuraklık varken, bir şehirde şemsiye satışlarının artması nedeniyle reklam dolarlarını şemsiye satışlarına yöneltmenin pek akla uygun açıklaması yapılamaz.

Bu nedenle, konuyu derinlemesine inceleyen bir takım yazarlar, örgütün dış çevre tarafından olduğu kadar mamullerin piyasada tutunma derecesinden de etkilendiği açık sistemler görüşünü benimsemeye ve sonuçların üst basamaktakilere iletilmesinde insan faktörünün rolünü dikkate almaya başlamışlardır (1). Bir kimsenin yöneticilere gerekli bilgileri verirken gerçekleri tahrif edebileceği gerçeğini kavramışlardır. Söz gelişi, kasiyerin lokanta müşterisine sorduğu soru, termosittan çok farklı bir uygulamadır. Çünkü lokanta müdürü için müşterilerin memnuniyetlerinin ölçülmesi ancak insanlar vasıtasıyla olabilir. İşin içine insanların girmesi ise zorlanarak alınmış, süzgeçten geçirilmiş veya belirsiz bilgilerin yer aldığı bir bilgi akışı sorununu yaratır.

Cevap Vermeye Zorlama

Şahsen sorulan bir soruyu cevapsız bırakmak kabalık olacağından müşteriler sosyal bir baskının etkisiyle sorulara zoraki bir cevap verirler. Böylece lokanta müşterisi kasiyere yalan söylediğini bile bile «herşeyin iyi olduğunu» mırıldanır. Daha sonra lokantaya karşı iki nedenden dolayı nefret duyar: Soğumuş yemeği yemekten ve kendisini yalan söylemeye zorlamalarından. Aynı durum, firmasının vanalarını, dokumalarını veyahut vantilatörlerini satın alan kişiye firmanın mamülleri ve hizmetleri hakkında ne düşündüğünü soran satış memuru için de söz konusudur. Tartışmaya veya hiç olmazsa başka soruların sorulmasına yol açacak dürüst bir cevap vermektense yalan söylemeyi tercih edenler pek çoktur.

Belirsiz Cevaplar

Belirsiz cevaplar verme «Bilmiyorum» veya «Gerçekleri söylemem benim için pek akıllıca bir strateji değildir» gibi iki dürüst cevabın yerini alacak bir yaklaşımdır. Söz gelişi, bir satın alma memurunun malın kıt olduğu zamanda satıcıya yeterli mal olup olmadığı sorması buna örnek olarak gösterilebilir. Eğer işler pek iç açıcı değilse, satıcı, alıcıyı başka kaynaklar aramaya sevecek yeterli mal bulunmadığını söylemek yerine, «fena değil» şek-

(1) Sistem yaklaşımını savunan çeşitli yazarlar arasında bkz.: Daniel Katz ve Robert L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations* (New York: John Wiley and Sons, 1966); John A. Seiler, *Systems Analysis in Organizational Behavior* (Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1967).

linde bir cevap verecektir. İhtiyatlı cevap verme en fazla rastlanan diğer bir belirsiz bilgi alma türüdür. Hatta bazı örgütlerde bu kaçamak cevaplar klişeleştirilebilir. **Yağmur yağmadıkça havanın iyi olacağını söyleyebiliriz** şeklindeki hava raporuna benzer bir örgüt içi tutum kimseye fazla bir yarar sağlamayacaktır.

Örgütsel Süzgeçler

Üst, astına örgütte neler olup bittiğini sorduğunda süzgeçten geçirilmiş bir takım bilgileri alır. Robert Heilbroner'in «Ordular ve şirketler, komuta zincirinde haberleri yukarıya iletirken yumuşatma eğilimindedirler» sözünde büyük bir gerçek payı vardır (2). Söz gelişi, bir memurun «Filanca Şirkettekiler», bize çok kızgın olduklarından artık hiç bir sipariş vermeyecekler» şeklindeki haberi, şefi tarafından «Filanca Şirketinden yeni siparişler beklenmemektedir» şekline dönüştürülür. Müdür ise «Filanca Şirketinden şimdilik yeni siparişler beklememekteyiz» şekliyle bir üst makama haberi iletir. Genel Müdür Yardımcısında bu bilgi «Filanca Şirketi, bu ay sipariş vermeyecektir» şeklini alır. Genel Müdür ise Yönetim Kuruluna «Gelecek aya kadar Filanca Şirketinden yeni bir sipariş alacağımızı tahmin etmiyoruz» şeklinde haberi iletir.

Yöneticiler Ne Yapabilir?

Eğer, zorlanmış, belirsiz ve süzölmüş bilgiler örgüt sağlığı için zararlı ise, neler olup bittiğini anlamak için bir yönetici ne yapabilir? Karar vermede şüphesiz «yanlış» bilgilerin hiç bir yararı yoktur fakat bunlardan kendinizi nasıl kurtarabilirsiniz?

Dört tavsiye size yardımcı olabilir: Bilgi almak için zorlama yerine kendi kendine gelmesini bekleme; yararlı cevapları ödüllendirecek ve özendirecek şekilde davranma, bilgi akışına gereksiz yere fazla güvenme; ve bilgi akışını sürekli olarak izleme. Bu saydıklarımızı üzerinde teker teker duralım:

1- Bilgi akışını zorlamayınız - doğru bilgiyi ancak gerekli ortamı hazırlarsanız alabilirsiniz. Lokantada, müşteriye yalnızca tebessüm edilerek klasik şekilde «İnşallah yemeği beğenmişsinizdir?» denebilir. Bir hafta sonra, bir grup müşteriye bu işle görev-

(2) Robert Heilbroner ve diğerleri, **In the Name of Profit** (Garden City, N.Y.: Doubleday and Company, 1972), s. 226.

lendirdiğiniz danışman telefonla veya mektupla (müşteri adreslerini kredi kartlarından kolaylıkla sağlayabilir) fikirlerini sorabilir. Şüphesiz herkes cevap vermeyecektir. Ancak danışman firmadan bağımsız olarak çalıştığı ve kimlerin ne cevap verdiği gizli tutulacağı için, cevap verenlerin yalan söylemeleri için bir neden kalmayacaktır.

2- Yararlı bilgi akışını ödüllendiriniz ve özendiriniz. Malın kıt olduğunu, size siparişlerinizin bir ay gecikeceğini direkt olarak söyleyen firma yetkilisi, hiç olmazsa «doğru bilgiyi» size zamanında veriyor demektir. Fakat bu bilgiyi doğru olarak size vermesi ona komisyon ve kâr sağlamayacaktır. Ancak, diğer firmaların teslim tarihlerinin de aşağı yukarı aynı olması halinde kendisine böyle bir durumda tercih edileceğini söyleyerek borcunuzu ödeyebilirsiniz. Çalışanlardan gelen haklı uyarılar da ödüllendirilmelidir. Bu uygulama klasik «İstek Kutusu»ndan, bulunduğu hatayı düzeltmesi için bir kimseyi görevlendirmeye veya kimseyle dalaşmak istemiyorsa düzeltilmesini istediği sorundan o kimseyi uzak tutmaya kadar değişebilir. Özellikle sonuncu ödül şekli çok önemlidir. Çünkü birçok ast kendilerinden düzeltilmesi istenecek korkusuyla hatalı işlerle ilgili bilgileri üstlerine iletmezler.

3- Sağlam bilgileri elde edememekten şikâyetçi iseniz, araya kimseyi koymadan bilgi toplayınız. Peter Drucker, firmanın üst yöneticilerine «hissetme organı» özelliklerini koruyabilmeleri için bazı tavsiyelerde bulunur (3):

Eğer, üst yöneticiler pazardan ve müşterilerden uzaklaşırlarsa, verilen raporlara ve firma içi bilgilere göre karar almaya başlayacaklardır. Kısa sürede pazardaki değişiklikleri algılamada ve tahmin etmede yeteneklerini kaybedecekler ve beklenmeyen durumlarla karşılaşabileceklerdir.

Büyük bir mağazanın müdürü kendi ve rakiplerinin mağazasından alışveriş yapabilir. Robert Townsend'in tavsiye ettiği gibi, şirket genel müdürleri şirketlerinde uygulanması istenen her yeni formu bizzat deneyebilirler (4). Birinci elden bilgi toplama şekli-

(3) Peter F. Drucker, **Management: Tasks, Responsibilities, Practices** (New York: Harper and Row, 1973), s. 662.

(4) Robert Townsend, **Up the Organization** (New York: Alfred A Knopf, 1970), s. 84.

ni uygulamada yöneticileri tereddüte düşüren, bu işi yaparken yakalanırlarsa «Casusluk yaptığımı gören personel, hakkımda ne düşünecektir?» endişesidir. Tabii onların ne düşündüğü bu tür bir direkt denetlemeden sonra geniş ölçüde yukarıdan gelecek ihtarların yanında başarılı olanların ödüllendirilmesinin miktarına da bağlı olacaktır.

4- Gelen bilgilerin sonuçları hakkında rapor verme - başka bir deyişle bilgi akışının nasıl çalıştığı hakkında bilgi vermedir. Çalışanlar ve müşteriler kendilerine, yapmış oldukları tekliflerin mamulleri ve hizmetleri nasıl iyileştirdiği söylendiğinde normal olarak bir gurur duyarlar. Personel bültenleriyle, müşterilere yollanan mektuplarla, yıllık faaliyet raporiyle ve hatta reklam araçları yoluyla teşekkür edilebilir. Bell Telephone Şirketinin kullandığı «Sizi duyuyoruz» sözü kadar hiç bir şey kişileri olumlu yönde etkileyemez.

Bu konuda son olarak, bazı yönetim kararlarının zorlanmış, belirsiz ve süzgeçten geçirilmiş cevaplara yol açtığını belirtmekle yetinilecektir. Söz gelişi, bir üst yönetici çok önem verdiği bir projeyi uygulamaya koyabilir. Aradan bir süre geçtikten sonra alt basamaklarda bulunan birine projenin nasıl gittiğini sorabilir. Talih-siz ast, cevap vermeye zorlandığı için belirsiz cevaplar verir ve hoş gitmeyecek hususları süzgeçten geçirir. Esasen muhalif olduğu bir projeyi düzeltereğim diye elindeki kalemle kırmızıya boyayan genç yöneticinin, daha sonra kendisini gururla dinleyen patronuna «Efendim, sizin fikirlerinize çok saygı duyuyorum» demesi bilinen örneklerden bir tanesidir.