

BÜYÜMEYEN YÖNETİCİLER *

William N. PENZER

Çeviren :
Doç. Dr. Şan ÖZ-ALP

Okul çağında, karnesindeki kırık notlardan dolayı ceza görmemek için velisinin imzasını taklit eden öğrenci, bugün de yönetici olarak riskli bir kararın sorumluluğundan kaçmak için meslektaşlarını toplantıya çağırmaktadır.

Kızlara poz atmak için bisikletini, ellerini bırakarak kullanan dünün küçük kahramanı, bugün 50 sayfalık «Hat-Kurmay İlişkileri Açısından Yönetimde Etkenliği Sağlamada Alınabilecek Tedbirler» konulu bir inceleme yayınlamaktadır.

Bütün mahallenin çocuklarını, hazetmediği «hanımevladının» üzerine kışkırtan yeniyetme delikanlıyı hatırladınız mı? Geçenlerde bu şahsın «Hasan, üç aylık raporda herşeyi birbirine karıştırmış. Keşke önce bize danışsaydı.» dediğine tanık oluyoruz.

Kendisini döven babasından intikam almak için gece yatarken dişini fırçalamayan çocuğu da unutmamak gerekir. Eğer bu çocuk bugün sizin

(*) William N. Penzer, «Managers Who Don't Grow Up», **Management Review** (Ocak 1973), C. 62, S. 1, s. 2 — 16'dan Türkçeleştirilmiştir.

yanınızda çalışıyorsa ve size getirdiği önerilerden birini daha reddetmiş iseniz, büyük bir ihtimalle birkaç gün işe geç gelecektir.

Günümüzün davranış bilimcileri bu verdiğimiz örnekleri «oyun» olarak nitelendiriyorlar. Bu «oyunlar» çocuklar tarafından oynandığında kolaylıkla anlaşılabilir ve düzeltilmeleri çoğu kez oldukça kolaydır. Ancak bu oyunlar yetişkinler ve özellikle yöneticiler tarafından oynandığında, bunların ortaya çıkarılması ve düzeltilmesi çok güç olmaktadır. Eğer, bu «örgütsel oyunlar»ın yayılmasına göz yumuluyorsa, belli hedeflere ulaşmayı amaçlayan örgütte herşey altüst olur, israf ve umursamazlık hakim duruma gelir.

Oyunların Sahnelenişi

Örgütsel oyunların nasıl oynandığını anlamak için örgütte çalışanların kişisel amaçlarını iyi bilmek gerekir. Bürokrasinin hakim olduğu ve terfilerin otomatik hale geldiği örgütlerde kişinin mevcut durumunu koruma isteği en önemli amaç olmaktadır. Bu amaçla ilgili planın birinci şartı yara almadan ayakta kalmaktır. Bu durumda oyunlar, kişinin uzun süre ayakta kalabilmesi, işgörenin işden çıkarılmasının engellenmesi veya işgörenin mevcut görevini korumasını sağlayabilmek için koruyucu bir rol oynarlar. Bu sınıftaki stratejilere genel olarak **kaçış oyunları** denir.

Yükselme imkânının fazla olduğu örgütlerde, uygun zamanı kollama, üstleri etkileme ve sahip olunan yeteneklerin olduğundan farklı gösterilmesi, fırsatların değerlendirilmesinde başta gelen faktörlerdir. Bu durumlarda, üstün yeteneklere sahip olunduğunun imajı yaratılması amacı güdüdür. Bu oyunlar, mevcut durumdan daha üst mevkilere yükselmeyi amaçlarlar. Bunların Peter İlkesiyle çok yakın ilişkisi vardır, çünkü bu oyunlar bir kimsenin sahip olduğu yeteneklerin üzerinde bir düzeye ulaşmasına yol açarlar. Üst hedeflere ulaşmak için yapılan manevralara **yükselme oyunları** adı verilir.

Yükselmeyle ilgili rekabetin şiddetli olduğu, çalışanların basamakları tırmanmada mücadele etmeye şartlandırıldığı örgütlerde, bireysel amaçlar cesaretle açığa vurulur. Böyle bir durumda istekler hırsla, ihtiyatlılık pervasızlığa dönüşebilir ve bütün bunlar bu yarışa katılanlarca takdir edilmesi ve uyulması gereken hasletler olarak görülür. Bu tür örgütlerde amaç, merdivende bir basamak yükselirken en yakın rakiplerini aşağılara itmektir. Bu tür yükselmelere «çift zıplama» adı verilir. Bu noktada oyunlar yıkıcı olmaya başlar ve genellikle örgütteki gayri resmi grupların mûsamaha sınırlarını aşar. Bu sınıfa giren taktik stratejilerine **safdişi bırakma oyunları** denir.

Her ne kadar iş hayatında görülen «oyunlar» örgüt tipine göre kabaca sınıflanabilirse de bu sınıfları bölen sınırlar pek o kadar belirgin değildir. Bireyin kişiliğine ve içinde bulunulan şartlara göre her örgütte her tür oyun oynanabilir. Gerçekten bireysel amaçlar ile örgütsel değerler pek çok yönden birbirlerini etkilerler. Bunun sonucunda önceden kestirilemeyen oyun modelleri ortaya çıkmaktadır. Bazı kimseler için, söz gelişi **safdişi bırakma** en emin korunma yolu olarak görünmekte ve buna dayanarak örgütte geniş ölçüde eleman kıyımına tanık olunmaktadır. Kısacası, oyun başladı mı her taktik geçerli olmaktadır.

Özel Bir Oyun Sınıfı

Şimdiye kadar özellikle yönetim basamaklarında sahnelenen oyunlardan söz ettik. Daha az oranlarda bu tür oyunlara, yönetimin ilk basamaklarında bulunan işgörenler arasında da rastlanır. En alt basamakta oynanan oyunlar ise şimdiye kadar tamamiyle ihmal edilmiştir.

Hiyerarşinin alt basamaklarında oynanan oyunların nedenleri yukarıda anlatılanlardan çok değişiktir. Çoğu kez bunlar, gerçek veya hayal mahsulü dargınlıklara ve kötü muamelelere bir tepki olarak doğrudan doğruya örgütte yönelmişlerdir. Bunlara **hakkını arama** tepkileri adını vermek herhalde yanlış olmayacaktır. Gerçekte, bu tür oyunları hepimiz duymuşuzdur ve bu yüzden ayrıntılı açıklamalara gerek yoktur. Otomobil montaj işçilerinin bira şişelerini montaj hattından geçen otomobillere nişan almaları, paketleme işçilerinin paketledikleri elbiselerin düğmelerini koparmaları, bilgisayar operatörlerinin delikli kart destelerini yere düşürmeleri, sekreterlerin kırtasiye malzemelerini yürütmeleri ve memurların arkadaşlarının raporlarını firmanın fotokopi makinelerinde ücretsiz çoğaltmaları bu tür davranışlara örnek olarak gösterilebilir. **Hakkını arama** oyunlarının yıllık masrafının milyonları bulmasına rağmen bunları kontrol altına almak veya yoketmek ihtimali çok azdır. Dikkatle hazırlanmış bazı önleyici tedbirler dahi sağlayacakları yarardan daha pahalıya mal olmaktadır. Ayrıca, bu tedbirler çalışanları mevcut sisteme karşı daha fazla kıskırtmaktadır. Bu tür oyunları görmezlikten gelmekten ve yarattığı zararları şirket tanıtma broşüründe yer almayan bir sosyal yardım olarak kabul etmekten başka çare yoktur. Aramızdaki o canı yanmış çocuk duyduğu acıyı hafifletmek için zaman zaman kendi açısından haksızlıklara karşı koyacaktır. Yöneticilerin bu tür **hakkını arama** oyunlarına bu kadar çok önem vermesi büyük bir talihsizliktir. Çünkü üzerinde durulması gereken, daha fazla pahalıya malolan ve denetlenmeleri daha kolay olan, diğer oyunlardır.

Bazı Tipik Örgütsel Oyunlar

Aşağıdaki açıklamalarda örgütlerde sık sık rastlanan oyunlar yer almaktadır. Verilen örnekler, bu tür oyunların bir örgütte verimliliği azaltmak yönünden ne denli zararlı olduklarını abartmadan göstermeye yeterlidir.

Ver-kaç Notu. Sevimsiz bir görevden kaçmanın en iyi yolu, yazılı ufak bir not iliştiyerek işi başkasına yıkmaktır. Notu alanın isteneni bir tek telefon konuşmasıyla bile halletmesi mümkünken, yazının üzerine «lütfen bu konuda beni görün» notunu iliştiyerek sorumluluğu başka bir arkadaşına geçirecektir. Büyük bir örgütte, notu alan görevli işi bir altındaki zavallıya devredebilir. Hiyerarşinin en alt basamağındaki talihsiz memurun ise, görevi yerine getirmekten kaçması mümkün değildir. Yapabileceği tek şey imkânları oranında bir **hakkını arama** oyunu oynamaktır.

Ver-kaç notunun başka bir türü daha vardır. Bu oyunda yönetici şaşırıcı, sinir bozucu ve tamamiyle gereksiz bir soru sorar. Soru sorulan konuyu araştırmak için kan ter içinde haftalarca uğraşır. Cevap hazır olduğunda soruyu soran konuyu çoktan unutmuştur.

Gelin, Bir Toplantı Yapalım. Kaçış oyunlarından en çok popüler olanlardan bir tanesi de alınacak kararlarla ilgili sorumluluğun paylaşılması çabalarıdır. Örgütün çeşitli bölümlerinden en az üç kişinin toplanarak ortaklaşa alacakları kararlar kişilere yeterli ölçüde güvenlik sağlar. Toplantıların sıklığı ve sayısı, alınacak karardan sonra ortaya çıkabilecek problemlerle doğrudan doğruya ilgilidir. Bazı problemlerin ortaya çıkması beklendiğinde, oyuncu şöyle diyecektir:

«Ben, sen ve Ahmet toplanıp şu meseleyi halledelim. Gerekirse Zühtü ve Metin'i de çağırırız. Yeni kararlar almadan herkesin fikrini almamız gerekir.»

Böylelikle, belli bir kişinin ileride meydana gelecek hatalardan dolayı sorumlu tutulması önlenmiş olur. İşler kötü gittiğinde, oyuncular kendileri dışında herhangi birini göstererek «Bu onun hatasıydı» oyununa geçerler.

Bazen, konu o kadar önemlidir ki yapılan toplantılar bile sorumluluğu ortadan kaldıramayacaktır. Bu durumda oyun «Tekrar toplanalım» şekline dönüşür. Bu yüzden örgütün en değerli elemanları bir toplantıdan diğerine yetişeceğiz diye bitap düşerler. Bu toplantılarda pek az şey yapılır ve alınması gereken kararların çoğu bir sonraki toplantıya bırakılır.

Kararı Kim Alacak? Bilinen bir probleme karşı, yönetimin tepkisi o konuyla ilgili bir karar almak olacaktır. Bu karar, muhtemelen problemi orta-

dan kaldırıcı, kontrol altına alıcı veya hiç olmazsa zararları minimize eden bir plan olacaktır. Genellikle, problemi halletmek için gerekli tedbirler uygun olmadıkları düşüncesiyle alınmazlar. Buna neden olarak maliyet, işletme politikası, işgücünün sağlanamaması veya problem iyice kavranmadığı için yeterli bir çözümün geliştirilememesi gösterilebilir. Probleme ilişkin olarak yöneticilerin görevi, problemi ortadan kaldırmasalar bile konuyla ilgili bir sıra tedbir getirmektir. Amaç, başarılı bir çözüm getirdikleri imajını yaratmaktır. Alınabilecek kararlarla ilgili bir listenin hazırlanması oldukça kolaydır. Alınması gereken isabetli tedbirler adı altında bir sürü yaldızlı genel kavramlar ve suni planlar ortaya konur. Aşağıda böyle bir örnek verilmiştir.

Problem	Karar	Sonuç
Mamuldeki mekanik bozukluk	İş akışının analiz edilmesi ve hataları düzeltici tedbirlerin faal hale getirilmesi	Problemin tanımlanmaya çalışılması
Anket sonuçlarına göre yönetimin gözden düşmesi	Amaçları, alınan tedbirleri, değişiklikleri ve çalışanların düşüncelerini ele alan aylık bölüm raporlarının çıkarılması	«Gelin bir toplantı yapalım.»
Çalışanlara eşit haklar tanınmaması	Her bölüm için, fırsat eşitliğine ilişkin hükümet kararlarını ve işletme politikasını kapsayacak bir broşürün hazırlanması	Dosyaya bir broşürün daha konması
İstihsalde bazı anlaşılması güç, karışık problemlerin ortaya çıkması	Teknolojideki ve stratejilerdeki değişikliklere ayak durabilmesi için örgütün yeniden düzenlenmesi	İş olsun diye reorganizasyona gidilmesi

Ahmet Bey, Bu Kararı Siz Vermiştiniz. Yetki göçerme sanatı, işgörenin taşıdığı sorumluluk ile örgütün bu sorumluluğu denetlemesi arasında uygun bir dengenin kurulmasıdır. Denetimsiz salt bir sorumluluk veya sorumluluk tanımadan tam bir denetim geçerli değildir. Ancak gri rengin çeşitli tonları olduğunu unutmamalıyız. Bu oyunda, yönetici, işin başarısızlığa uğrayacağı önceden kolaylıkla kestirilebilen veya ciddi problemler yaratma riski olan bölümlerini astlarına göçerir. Bu durumda yönetici, en müşfik gülüsünü takınarak ve babacan bir ses tonuyla başından defetmek istediği meseleyi astının kucağına atıverir. Gerekçe de çok insanidir: «Astlar ancak sorumluluk verilerek yetiştirilebilir.» Haftalar sonra, itimata mazhar olmuş delikan-

lı bir sonuca varamadığını bildirmek üzere patronunun yanına gittiğinde, tecrübeli oyuncu gözlüklerinin üzerinden bakarak «Ben başaracağınızı sanmışım. Çok üzgünüm ama kararı kendiniz verdiniz» der. Ahmet için kendisine verilen imkândan dolayı patronuna teşekkür etmekten, boş yere vakitlerini aldığı için özür dilemekten ve tekrar işbulma kurumuna başvurmaktan başka çare kalmamıştır. Böylece Bay İşbirlikçi yalnızca başını ağrıatacak bir elemandan kurtulmakla kalmayıp, aynı zamanda ileride kendisine astların yetiştirilmesi konusunda vaiz verecek doktoralı bir ukâlaya karşı da yetki göçerilmesi konusunda delil toplamış olur.

Bu Durumu Bu Sabah Farkettim. Bu oyun bir üst ile ast arasında oynanır. Zayıf, etkisi az bir **kaçış** olduğundan genellikle son çare olarak başvuru- lan bir oyundur. Aşağıdaki konuşma buna tipik bir örnektir:

Üst : Bu sefer gerçekten başımız dertte. İş değerlemesiyle ilgili yanlış form kullanmışız. Bütün değerlemeleri yeni baştan yaptırmamız gerekiyor. Böyle bir şey nasıl olur. Bu senin görevin değil miydi, Aydın? Nasıl oldu da atladın?

Ast : Yüzde yüz haklısın, Sinan Bey. Tam anlamıyla her şey Arap saçına dönmüş. Bütün bunları (ellerini çaresizlik içinde iki yana açarak) bu sabah farkettim.

Bu oyunun, «Mektup bana gelmedi ki», «Niçin bana söylemedin?» «Senin şöyle dediğini çok iyi hatırlıyorum», «Bu durumdan daha önce haberim olsaydı» gibi varyasyonları da vardır.

Yükselme Oyunları

Sahibinin Sesi. Bu oyunda yöneticinin neyi işitmek istediği üzerinde tahminler yapılır. Amaç, yöneticinin düşüncesine uygun bir analiz veya öneriyle ortaya çıkmaktır. Bu önerilerin örgüt yönünden doğru olup olmadıkları maalesef pek o kadar önem taşımaz. Birinci görev, adı geçen kişiyi iyi tanımadır. Bu oyunun sonuçları bütün taraflar için olumludur. Başkalarının da kendisi gibi düşündüğünü gören yönetici, eşsiz dehasını bir defa daha takdir edecektir. Ast, yağcılığından dolayı «konuştuğunu bilen adam» izlemi- ni bırakırken, üst ise astlarından nadiren gerçeği öğreneceği için problemleri çözmede ve aldığı kararlarda gitgide daha az başarılı olacaktır.

Merhaba Dostum, Ne Tesadüf! Kilit mevkiinde bulunan yöneticinin gözüne girmenin bir yolu da adı geçen yöneticinin meraklı olduğu spor dallarına ve diğer hobilerine ilgi göstermektir. Şöyle çevrenize bir bakacak

olursanız, bulunduğunuz örgütte bir çok kişinin mesai saatleri dışında aslında hiç de ilgilenmedikleri çeşitli işler yaptıklarını görürsünüz. Tabureye çıkarken başı dönen bir kimsenin havacılığa heves etmesinin veya denize yakından bakmaktan korkan bir kimsenin yat yarışlarına katılmasının nedenlerinin başında, göze girme gelir.

Bu strateji, oyuncuya yüksek puan sağlar. Önce oyuncunun ukâlalık edebileceği bir konu doğmuş olur. İkincisi, iş dışında üst yöneticilerle buluşma imkânına kavuşulur, böylece güvenilir Tamer Bey haline gelinir. Ayrıca üst yöneticiye, sahip olduğu üstün yetenekleri göstermesi (akıllı bir ast üstünü devamlı mat etmekten şiddetle kaçınır) fırsatı sağlanmış olur.

Bu oyunun diğer şekilleri «Çok İyi Komşu», «İnsana İtibar Kazandıran Giyinişidir», ve «Aynı Kitapları Okuyoruz»dur. Burada ana ilke, yöneticilerin kendilerine benzeyen kimseleri terfi ettirecekleri düşüncesidir. Bu şekilde yaratılan imaj, kimin terfi ettirileceğini ve kimin yerinde bırakılacağını tayinde temel gösterge olmaktadır.

Tuluatçı. «Tuluatçılık» üst yönetime belli bir konuda dört başı mamur bir takdimde bulunmaktır. Bu takdimi yapanların kısa sürede yükselme imkânı doğduğundan, oyuncu yaptığı işden pek şikâyetçi değildir. Böyle bir oyunun oynanabilmesi için, yönetimin oyuncuya, tamamlanması konusunda fazla istekli olmadığı önemli bir görev vermiş olması gerekir. Oyuncu söylediklerinden çok, işin sunuluş şekline önem verir. Kılı kırk yarararak oyunun mükemmel olması için bütün gücünü harcar. Hazırladığı şemalar kusursuz bir şekilde çizilmiş ve renklendirilmiştir. Bir şemadan diğerine ritmik hareketlerle geçerek, arasıra fakat en etkili biçimde elindeki sopayı kullanarak şova başlar. Tok ve ikna edici bir ses tonu vardır. Senaryoyu yakın mesai arkadaşları, ailesi ve kendisini dinlemek zorunda bıraktığı kimseler karşısında iyi bir şekilde defalarca prova ettiği muhakkaktır. Arasıra en heyecanlı noktalarda konuşmayı keserek söylediklerinin dinleyiciler tarafından tasvip edildiğini görmek ve «doğru yolda» olduğunu kontrol etmek oyunun diğer mizansenleridir. Söylenenlerin bir anlamının olup olmaması veya firma için değerli olması pek önem taşımaz. Ona saygı kazandıran, konuşmasının dinleyicileri büyülemesidir. Toplantı salonundan ayrılırken, «Değerli bir eleman. Onun için birşeyler yapabilir miyiz? Güç bir işi başardı.» dediklerini rahatlıkla duyabilir. Önemli mevkilere getirdikleri bu tuluatçılar yüzünden itibarlarını kaybetmiş zavallı üst yöneticiler rahatsız ve anlamsız lüks makam koltuklarında eski itibarlarını kazanmak için fırsat beklemektedirler.

İlk Gelip Son Çıkan. Bu oyunda, oyuncunun amacı çok çalışkan, kendini firmaya adanmış, aldığı parayı hak etmek için didinen bir imaj yaratmaktır. Oyun, köleliğin geçerli olduğu çağlardaki gibi fazla zamanı ve üstün bir enerjiyi gerektirir. Oyuncu her gün geç saatlere kadar ve hafta sonları iş olmasa da çalışmak zorundadır. Şirketlerin çoğunda, firmada uzun saatler çalışanlar genellikle ya mükâfatlandırılır ya da terfi ettirilir. Aile bağları olmayan bir kimse için şüphesiz bu oynanması kolay bir oyundur. Bu yüzden bekâr olanlar bu oyunda belirgin bir avantaja sahiptirler. Bununla beraber karısıyla başı dertte olanlar için bu oyun iki amaca hizmet edecektir. Bu kişiler, örgütte kısa sürede yükselme imkânına kavuşmanın yanında evden uzak kalacaklar ve böylece evde yeni ihtilafların çıkma ihtimali de azalacaktır. Karı dırırından kurtulmada yukarıda belirtilen neden tartışmasız sosyal kabul görecektir.

Dev Yaratmak. Bu oyunda, oyuncu kendisine büyük bir örgüt yaratmak için planını adım adım yürütür. Bu strateji «imparatorluk kurma» olarak da bilinir. Bu oyunun amacı, geniş ve karmaşık bir ekibin başında bulunarak kudretli bir önder imajını yaratmaktır. Olup bitenleri yukarıdan izleyenler, böyle geniş bir kadroyu yöneten bir kimsenin aranan adam olduğuna karar verip onu daha yüksek sorumluluk mevkilerine yükseltirler. Bu adamın vaktinin çoğunu kendi bölümünü, ihtiyaçların çok ötesinde büyütme için harcadığı gerçeği çoğunlukla gözden kaçar. İşleri genellikle yardımcılarını yürütür. Gelecekte de yardımlarını sağlayabilmek için oyuncu sık sık bu yardımcılarının sırtlarını sıvazlar. Ancak bu imparatorluk kurucuları çoğunlukla astlarına tepeden bakma eğilimindedirler. İmparatorluklar eninde sonunda çöktüğünden, bu çöküş zamanını oyuncunun iyi hesaplaması gerekir. Eğer oyuncu yeterince hızlı hareket etmezse enkaz altında kalabilir.

Beni Görüyor musunuz? Büyük şirketlerde yükselmek isteyen yöneticilerin en büyük problemi boşalan bir üst mevki için, birçok adayın bulunmasıdır. Oyuncu, aynı yeteneklere veya yeteneksizliklere sahip olduğu diğer adaylar arasında dikkati çekmeye çalışır. Şirketler, aday yöneticileri çeşitli işlerde görevlendirerek, eğitim programları düzenleyerek, kilit mevkiindeki bir üst elemanın adayları ziyaret etmesini sağlayarak, adayların kendilerini göstermelerine zemin hazırlarlar. Ancak iyi bir oyuncu bütün dikkatlerin üzerinde toplanması için çeşitli girişimlerde bulunur. Bu stratejiler arasında aşağıdakileri sıralayabiliriz:

- Oyuncu kendi bölümünde yeni bir kavramı denemek için (söz gelişi, dört günlük çalışma haftası, yeni mamul komiteleri gibi) teklifde bu-

lunur. Teklif kabul edilmese bile, oyuncu yaratıcı, risklerden kaçmayan bir kişi olarak değerlendirilecektir.

- Toplantılarda üst yöneticilere, cevabı bilinen fakat yapmış olduğu işlerden dolayı kendini tekrar övme fırsatı veren sorular sormak. Oyuncunun soruyu sorarken önünü ilikleyip ayağa kalkması ayrıca tavsiye edilir.
- Üst yöneticinin yakın ilgi duyacağı önemli bir problemi ortaya çıkarmak ve problemin hallinde her türlü yardımda bulunabileceğini bildirmek.
- İşletmenin taşıdığı sosyal sorumluluklar içinde üst yöneticinin hangisine önem verdiğini öğrenerek bu konuda daha fazla çaba gösterilmesi gerektiğini bildiren içli bir mektup yazmak. Mümkünse oyuncu, geçmişte kendisinin bu konuda ne gibi katkıları olduğunu belirtmelidir.
- Üst yöneticinin bir akşam yemeğinde, bir mezuniyet gününde veya bir iş toplantısında verdiği son konuşmalarından birini elde ederek kendisine konuşmasını öven bir mektup yazmak. Mektupda, konuşmadan bol bol pasajlar kullanılmalı, örnekler verilmelidir. Mümkünse mektubu imzasız yollamalı fakat yöneticinin mektubu göndereni bulması için gerekli ip uçları vermeyi de unutmamalıdır.

Safdişi Bırakma Oyunları

Safdişi bırakma oyunları ikiye ayrılır. Her ikisinde de amaç, başka birinin yerini almak veya onu rakip olmaktan çıkarmak ümidiyle o kimsenin itibarını yoketmektir. Aradaki fark, oyuncunun ne derece ileri gideceğidir.

Öldür. Safdişi bırakma oyunlarının birinci grubunda «Öldür» yer alır. Oyuncu, düşmanının firmadaki ününü yoketmek için onu sinsice izlemeye başlar. Bu oyunun çok bilinen türlerinden biri de «Arkadan Vurma»dır. Oyuncu rakibini üst yöneticinin gözünden düşürmek için çeşitli şekillerde çamur atar. Bunu genellikle samimi olarak üzüldüğünü belirtmek şeklinde yapar. Söz gelişi, şöyle der:

«İhsan'ın oğlu yüzünden polislerle başının derde girmesine çok üzül-
düm. Galiba oğlu uyuşturucu madde kullanıyormuş. Keşke İhsan'a yardım edebilseydik.»

Bu sözler, dedikodu zincirinin en uygun halkasında söylendiğinde, kısa sürede ve genellikle abartılmış olarak üst yöneticilerin kulağına ulaşır.

Aynı şekilde:

«Aykut'u fazla içtiğinden dolayı ikaz etmemiz gerekir. Kendisine yardımcı olmalıyız.»

Böylece Aykut'un örgüt içinde itibarını kaybetmesi garantiye alınmış olur. İhsan'ın veya Aykut'un bu dedikoduları öğrenmeleri maalesef çok geç olur. Öğrendiklerinde martiniyle kafayı bulmaktan veya teskin edici ilaç almaktan başka çareleri kalmamıştır. Bu tür pislik atmada aile hayatının düzensizliği, mali durumun bozuk olması, evlilik dışı ilişkiler gibi konular da gerektiğinde kullanılabilirler.

Bu durumlarda, yapılan önemli bir işle ilgili olarak «Arkadan Vurma» ile «Benim Yapmadığım Şey Nasıl İyi Olabilir» oyunları birlikte sahnelenir. Bu oyunda bir iş sırf muarızımız tarafından yapıldığı için küçümsenir. Örnekleri arasında:

«Tamer, Lütfi Beyin ne yaptığını anlattı mı? Çocuğun canı çok sıkılmış. Tamer, Peynir Tozunun Püskürtülmesine ilişkin projeyi tamamen kendisinin hazırladığını, Lütfi'nin raporu alarak üstüne kendi adını yazıp verdiğini söylüyor. Tamer'e teşekkür bile etmemiş. Lütfi Beye ne oluyor? Eskiden böyle değildi!»

«Duydun mu Çevik hesapları birbirine karıştırmış? Reklâm Şefi neredyse oğlanı kapı dışarı ediyormuş. Bu huzursuzluğu inşallah yukarıdakiler duymazlar. Çevik'e yardım için elimden geleni yapmaya hazırım.»

Şüphesiz, bu oyunların hepsinin amacı aynıdır. Atılan çamur, o şahsın yöneticilerin gözünde küçük düşmesine ve değerini kaybetmesine yol açar. Bu gibi durumlarda dikkatli davranıp yara alan kişiyle şahsen muhatap olmamak gerekir. Çünkü atılan çamurun etkisiyle o şahıs gittikçe silinecektir.

Bazen, aynı anda iki kişi birbirleriyle uğraşır. Bu, bir tesadüf olabileceği gibi ,bir tarafın diğerinin niyetlerini sezmesine de bağlı olabilir. Bu durumda oyun «Savaş» haline dönüşür. Düşman hatları arasında dedikodu bombaları, psikolojik yıpratma bombaları vızıldamaya başlar. Her taraf şarapnel parçalarıyla dolarken, bir kenardan olanları seyreden suçsuz zavallıların da yara aldığı sık sık görülür. Kısa sürede her iki oyuncu da savaş güçlerini kaybederler ve savaş alanından geriye alınırlar. Bunlar firmadaki sonraki yıllarını **hakkını arama** oyunlarıyla geçirirler.

Yaralama. Safdışı bırakma oyunlarının ikinci grubuna «yaralama» adı verilir. Gerçi amaç «Öldür» dekinin aynıdır fakat kullanılan yöntemler daha az vahşi ve daha insaflıdır. «Yaralama»ya bir örnek olarak «Doğan Beyi

davet etmeyelim»i verebiliriz. Oyuncu, bilinçli olarak rakibi hakkında bir sürü yanlış intiba yaratmak için bu yolu seçer. Söz gelişi:

«Doğan Bey bu konuya ilgi duymuyor.»

«Doğan Bey vaktini ayarlamasını bilmiyor.»

«Doğan bu toplantıya çağırılacak kadar önemli değil. »

«Doğan ayrılmak istiyor.»

bunlar arasında sayılabilir.

Ayrıca verilecek bilgiler Doğan'ı da ilgilendiriyorsa, üstlerine karşı garip bir duruma düşürülecektir. Doğan'ın toplantıya niçin gelmediğini soran müdürüne verebileceği yegane cevap «Toplantı yaptığınızı bu sabah öğrendim» olacaktır.

Diğer bir «Yaralama» oyunu da «Benim Rakamlarım Seninkilerden Daha İyi Oyunudur.» Adı geçen oyun aynı üste karşı sorumlu olan, aynı düzeydeki yöneticiler arasında oynanır. Amaç, gerçek duruma bakılmaksızın en tatminkâr rakamlarla ortaya çıkmaktır. İster fabrikadaki istihsal mühendisleri isterse bir bölgedeki satış elemanları arasında oynansın, bu oyunun sayılamayacak kadar türleri vardır. Üstlerin beğeneceği şekilde rakamları hesabetmek için en değerli iş saatleri gereksiz yere harcanır. Ayrıca diğer bölümdeki durumu öğrenmek için çeşitli «casusluk» faaliyetinde de bulunulur. Rakamları çok şişirmek oyuncuyu ele vereceğinden, önceden tespit edilecek güvenlik sınırlarını açmamak gerekir. İş hayatı rakamlara dayandığı için, iyi oyuncu rakiplerini gerilerde bırakıp en tatminkâr rakamları elde ederek yüksek potansiyel güce sahip olduğu imajını yaratır.

«Yaralama» oyununun başka bir şekli de «Molozları Satmak» dır. Amaç, kendi bölümündeki bir molozu eleman arayan başka bir yöneticiye allayıp pullayıp devretmektir. Bu oyunda, oyuncu yalnızca işe yaramaz bir elemandan kurtulmakla kalmayıp, rakip takıma işe yaramaz bir eleman sokarak da üstünlük sağlar. İyileri kendine saklayıp molozlardan kurtularak «Savaş» oyununda yenilmez bir ekibe de sahip olunur. Rakipleri açığızluk yaptıklarını sanarak molozları toplarken, bizim oyuncu üstün bir ekip kurma ününü de pekleştirir. Bu oyundaki bazı stratejiler şunlardır: «Başka yere gidebilir, elinden kaçırma, «Düşündüğün iş, bu eleman için oldukça basit kalır» ve eski araba satışlarında pekçok kullanılan «Sana her türlü teminatı verebilirim (işle ilgili ilk beş dakika için tabii)». Molozdan kurtulmanın en popüler yollarından biri de alıcı bulabilmesi için molozu her yerde methetmek,

yüksek ücret vermek ve üstün başarısından dolayı ödüllendirmektir. Bazen bu oyun geri tepebilir. Firmadaki üstün yetenekli yöneticiler, böyle bir mola haketmediği imkânların tanınmasını hazmedemeyebilirler ve bunun sonucu oyuncunun durumu yatıştırmak için başı ağrıyabilir.

Örgütsel Oyunların Zararları

Her ne kadar bu oyunlar kişisel ihtiyaçlara hizmet ediyorsa da, işletmenin amaçlarına hiçbir şekilde yararlı olmaz. Hepsi olmasa bile, bu oyunların büyük bir çoğunluğu genel müdürün veya yönetim kurulu başkanının yönetimde karşılaşmak istemedikleri durumlardır. Ayrıca, bu oyunlar iş hayatını bir sürü işe yaramaz faaliyetle dejenere ederler. En başarılı firmalar bile bu oyunlar yüzünden bocalayabilir. Bu oyunlar yarattıkları önemli sorunlar yanında, problemlere tatminkâr çözüm yolları bulunmasını da engellemektedirler.

Bu oyunların ortak yönü bir aldatma sistemini oluşturmalarıdır. Oyunların dozu arttıkça çalışanlar arasında dürüst, samimi ve açık bir bilgi alış ve verisi o oranda azalmaktadır. Bu oyunlar en çok bu yanlış ve belirsiz bilgi değişimini teşvik ettikleri için zararlı olmaktadırlar. Bu yüzden örgütte yaratıcılık kaybolur, problemlere çare bulma zorlaşır, karar verme yavaşlar ve haberleşme bozulur.

Sonuçta haberleşme gereksiz ve zararsız bir noktaya kadar azalmaya devam eder. Örgütteki kişiler kendilerine zarar verebilecek hiçbir riskli karar almazlar. Problemlerin üzerine gitme yerine onları görmemezlikten gelme ve örtbas etme eğilimi belirir. Bireyler yaratıcılık yeteneklerini problemleri çözme yerine oyunlarda kullanmaya başlarlar. Çalışanlar zamanlarının çoğunu soruları kavrayıp yerinde kararlar almaya ayırmak yerine yeni oyun stratejileri geliştirmede harcarlar.

Aslında işletme oyunlarının temelinde korku yatar. İşten atılma, kötü bir yere tayin edilme veya küçük görüleceği korkusu, oynanan oyunların gerçek nedenleridir. Örgütlerin çoğunda, yöneticilerin ve yönetici adaylarının yüzünde korkularını gizleyen sakın, soğuk ve suni bir maske vardır. Bunlar bir kısım yöneticilerin örgüt denizinde dibe battığını, bir kısmının denizin buzlu sularında sürüklenerek boğulduğunu ve bir kısmının da sahilden hiç ayrılmadığına tanık olmuşlardır. Ayrıca, tanımlanması güç bir şartlanma ile başarılarının bağlı olduğu acımasız mücadeleyi öğrenmişlerdir. Buldukları örgüt, oyunlarını iyi oynamaları gerektiğini kendilerine öğretmiştir. Bu gereksiz taktikleri bir yana bırakıp örgüt için daha yararlı stratejilerin geliştirilmesini sağlamak da yine örgüte bağlı bulunmaktadır.

Çözüm Yolları

Öğretimle Tedavi. İşgörenlerin çoğu davranışlarının yol açacağı sonuçları kestiremeden, bu tür oyunlara girer. Meydana gelecek zararları önlemenin en emin yolu bu tür iş oyunlarının özellikleri, türleri ve etkileri konularında yöneticileri ve işgörenleri eğitim yoluyla tedavi etmektir. Çalışanlar, örgütsel oyunların özelliklerini öğrenerek izlenen taktikleri kolaylıkla ortaya çıkarabilirler. Ayrıca kendilerinde ve başkalarında gördükleri bu tür tutumlara karşı daha hassas olurlar. Bu tür oyunları oynayanlar çoğu kez ödüllendirilirler. Bu yüzden bunların teşhiri oyun faaliyetlerini geniş ölçüde azaltacaktır. Özet olarak, öğretimle tedavide, kişilerin bilinçlenmesi ve herkesin oynanan oyunları görmeye başlaması bu stratejileri geniş ölçüde azaltır.

Örgütü İyileştirme. Yalnız öğretimle bu tür oyunların önüne geçmek mümkün değildir. Oyuncular stratejilerini yürütmek için daha yaratıcı ve engellenmesi zor oyunlar bulmaya çalışacaklardır. Bu yüzden öğretimle tedavi yanında, örgütün iyileştirilmesi oynanan oyunları önlemede en etken yollardan biridir. Örgütün iyileştirilmesi, açık ve dürüst haberleşmeyi sağlayarak, ahlaki olmayan normları uygulayanları cezalandırarak, astlar arasında güven ve işbirliğini teşvik ederek mümkün olabilir. İşletme oyun stratejilerini teşhiste, kavramda ve üstesinden gelmede örgütün iyileştirilmesi etkili bir araçtır. Bu tür bir yardıma en çok ihtiyacı olan örgütler veya çalışma grupları maalesef örgütün geliştirilmesinde en az yardımcı olanlardır. Bir örgüt ne kadar bu tür oyunların içine girmişse çalışanlar o oranda örgütün geliştirilmesine isteksiz olacaklardır. Örgütün geliştirilmesine istekli olma oranında, bölümler içi ve bölümler arası oynanan oyunların engellenmesi veya minimize edilmesi mümkün olur.

Kişileri Geliştirme. Örgütün iyileştirilmesi doğrudan doğruya üst yönetimin konuyu benimsemesine ve desteklemesine bağlıdır. İşletme normları, değerleri ve beklentileri (expectations) bu üst düzeyde olduğundan, eğer örgütün iyileştirilmesini bahane ederek başka bir oyun oynamak istenmiyorsa bu grubun tam desteğini almak şarttır. Böyle bir girişimin tutarlı olması ancak üst yöneticilerin kendi tutumlarının olumlu etkilerini firmadaki çalışanlar üzerinde görmeleriyle mümkün olur. Her ne kadar üst yöneticiler örgütün iyileştirilmesindeki başarılarına ilişkin sık sık hikâyeler anlatırlarsa da, bunların hepsinin doğru olduğu biraz şüphelidir. Eğer üst yöneticiler bir silkinme, uyanma tedavisinden geçirilirse, örgütte olup bitenleri başka bir gözle görmeye başlayacaklardır. Özellikle kendi davranışlarının, kararlarının ve yönetme biçimlerinin alt basamakları nasıl etkilediğini bütün açıklığıyla kavrayacaklardır.

Davranış bilimcilerinin, öğretimle tedavi, örgütü iyileştirme ve kişileri geliştirme programlarını başarılı bir şekilde uygulamada büyük katkıları olabilir. Mevcut oyunları bulup çıkarmada ve bunların sebeplerini teşhisde ve bu alışılmış metodların tedavisinde önemli ölçüde yardımcı olabilirler. Davranış bilimcilerinin bir gözetimci olarak gördükleri eğitim, kişilerarası ve kişisel problemleri teşhisdeki ustalıkları, işletmede oynanan oyunların üstesinden gelmedeki başarılarının temel şartıdır.

Firma Danışmanları İle Firma Dışı Danışmanlar

Maalesef bazı durumlarda, firmanın davranış bilimleri danışmanı söz konusu sorunları doğrudan doğruya etkileyemeyecek acap bir pozisyonda kalabilir. O da örgütteki diğer insanlar gibi belirli normların değerlerin ve beklentilerin etkisinde olabilir. Firma dışından görevlendirilen danışman ise genellikle örgütteki gerilimlerin dışında olduğu için, rahatlıkla tavsiyelerde bulunabilir ve olumlu değişiklikleri teşvik edebilir. Ünü ve istikbali firma sınırlarının dışında olduğu için, yukarıda sıralanan oyunları oynamasına ihtiyaç yoktur.

Örgütlerin çoğunda, firma danışmanları ile firma dışı danışmanların işi birbirinden ayırır ve farklıdır. Bordrolarında psikolog ve sosyolog bulunan firmalar bile bazı konularda firma dışından danışman kullanırlar. Özellikle gizliliği, tarafsız üçüncü şahısların hakemlik yapmasını gerektiren ve firmadaki danışmanların yeteneklerini aşan durumlarda firma dışı danışmanlara başvurulur. Davranış bilimcilerini istihdam etmeyen firmalarda ise belirli projeler için firma dışından danışmanlar görevlendirirler. Firma danışmanları ile firma dışı danışmanların ortak çalışmaları tercih edilen yoldur. Ancak ortak çalışma ile oynanan oyunlar ortaya çıkarılabilir. Firma danışmanı, faaliyetteki stratejileri ve manevraları en iyi biçimde gözleyebilecek bir pozisyondadır. Firma dışından gelen danışman ise, örgütün çeşitli basamaklarındaki görevlilerle rahatlıkla görüşmeler yaparak, oynanan oyunları daha yakından görerek ve yalnız o firmaya has farkları ortaya çıkararak yararlı olur. Ayrıca, varılan ortak sonuçları üst makamlara çekinmeden, dürüst olarak yansıtabilecek cesarete sahiptir.

Şayet üst yönetim, sorunları samimi olarak altetmek istiyorsa davranış bilimcileri tedavi yollarını ve gerekli reçeteleri sağlayacaktır. Bu işbirliği sonucu, sıhhatli ve verimli bir çalışma ortamı yaratılmış olur.