

Nezaketle Yönetme Sanatı

Edgar H. Schein
Çeviri: Y. Gurur Sev

alBaraka 
Yayınları

EDGAR H. SCHEIN

Edgar Henry Schein (doğumu 1928) MIT Sloan Yönetim Okulu'nda Emeritus profesörüdür. Schein, kariyeri boyunca örgüt kültürü, süreç istişaresi, araştırma süreci, kariyer dinamikleri, örgütsel öğrenme ve örgütsel değişim konularında çığır açıcı çalışmalar yapmıştır. Stanford Üniversitesi'nden sosyal psikoloji alanında lisans ve yüksek lisans dereceleri, Chicago Üniversitesi'nden felsefe alanında lisansüstü derecesi ve Harvard Üniversitesi'nden sosyal psikoloji alanında doktora derecesi almıştır.

Y. GURUR SEV

İstanbul'da doğdu. Yeşilköy Anadolu Lisesi'ni, ardından da Tarhan Koleji'ni bitirdikten sonra Yeditepe'de felsefe, Bahçeşehir'de sosyoloji okudu. Yüksek lisans derecesini Yıldız Teknik Üniversitesi felsefe bölümünden, doktora derecesini İstanbul Üniversitesi sosyoloji bölümünden aldı. Aristoteles'in *Metafizik*, *Magna Moralia*, *Ruh Üzerine*, *Sofistçe Çürütmeler*, *Kategoriler* gibi eserlerini Türkçeye kazandıran Y. Gurur Sev, Galatasaray Üniversitesi'nde bir de felsefe doktorası yapmaktadır.

*Bu kitabı asıl öğretmenlerim ve akıl hocalarım olan
Gordon Allport, Richard Solomon,
David Rioch, Erving Goffman,
Douglas McGregor ve Richard Beckhard'a
ithaf ediyorum.*

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ: Olumlu İlişkiler ve Etkili Örgütlenmeler Yaratmak.....	9
1. Alçak Gönüllü Tahkikat	15
2. Uygulamada Alçak Gönüllü Tahkikat – Vaka Örnekleri	27
3. Alçak Gönüllü Tahkikatı Diğer Tahkikat Biçimlerinden Ayırmak	43
4. Yap ve Söyle Kültürü.....	55
5. Engelleyiciler Olarak Statü, Kıdem ve Rol Sınırları.....	67
6. İçimizdeki Engelleyici Kuvvetler	79
7. Alçak Gönüllü Tahkikat Tutumunu Geliştirmek.....	93
İNDEKS.....	105

GİRİŞ

OLUMLU İLİŞKİLER VE ETKİLİ ÖRGÜTLENMELER YARATMAK

Bu kitabı yazma amacım kişisel ve profesyoneldir. Kişisel düzeyde, durup dururken bana bir şeyler söylenmesini hiçbir zaman sevmedim, özellikle de bunlar zaten bildiğim şeylerse...

Geçtiğimiz gün yoğun bir yağmurun ardından yerde bitmiş olan bir demet mantara hayran hayran bakıyordum ki, köpeğini gezdiren bir hanım durup bana yüksek sesle “Onların bazıları zehirli, biliyorsunuz.” dedi ve her ne kadar “Biliyorum,” yanıtını versem de “Bazıları sizi öldürebilir, biliyorsunuz.” demekten geri durmadı.

Dikkatimi çeken şey onun söyleme ihtiyacı duymasının yalnızca olumlu bir yanıt vermeyi zorlaştırması değil, aynı zamanda beni rahatsız etmesiydi. Tonunun ve *söyleme* yaklaşımının olumlu bir ilişki kurmayı engellediğini ve daha sonraki iletişimi sıkıntılı hâle getirdiğini fark ettim. Niyeti bana yardım etmek olabilirdi, ancak ben bunu yararsız buldum ve en başta, ya da en azından biliyorum dedikten sonra, bana daha fazlasını söylemek yerine, bunu soru şeklinde sormuş olmasını diledim.

Olumlu ilişkiler kurmak için daha iyi sorular sormayı öğrenmek neden bu kadar önemli ki? Çünkü gittikçe karmaşıklaşan, birbirine bağımlı ve kültürel olarak çeşitli bir dünyada, nasıl soru sorulacağını ve karşılıklı saygıya ve bizim bir görevi yerine getirmek için bilmemiz gereken şeylerin bilgisine

başkalarının sahip olabileceğinin kabulüne dayanan ilişkiler kurmayı bilmiyorsa, farklı mesleki, profesyonel ve ulusal kültürlerden gelen insanları anlamayı ve onlarla birlikte çalışmayı umamayız.

Öte yandan, her soru da aynı değerde değil. Ben de özel bir soru sorma biçimini öğrenmemiz gerektiği sonucuna vardım. İlk kez *Helping* [Yardım Ediş] kitabımda (2009) “Alçak Gönüllü Tahkikat” adını verdiğim bu soru sorma biçiminin tanımını şöyledir:

Alçak Gönüllü Tahkikat birini konuşmaya teşvik etme, yanıtını henüz bilmediğiniz sorular sorma ve diğer kişiye duyulan merak ve ilgiye dayalı bir ilişki kurma sanatıdır.

Alçak Gönüllü Tahkikatı daha geniş kapsamlı bir şekilde keşfetmeye ilişkin profesyonel motivasyonum ise son elli yılda çeşitli örgütlere danışmanlık yaparak kazandığım içgörülerden ileri geliyor. Özellikle yüksek risk taşıyan, bu yüzden güvenliğin son derece önemli olduğu iş kollarında iyi ilişkilerin ve hiyerarşi sınırları arasında sağlam bir iletişimin elzem olduğunu öğrendim. Uçak ve kimya sanayii kazalarında, sık görülmesi de ciddi sonuçları olan nükleer santral kazalarında, NASA Challenger ve Columbia felaketlerinde ve Meksika Körfezi’ne British Petrol yakıt sızıntısında ortak bulgu, düşük rütbeli çalışanların kazayı engelleyebilecek ya da kazanın sonuçlarını hafifletebilecek bilgiye sahip olduğu, ama bu bilgilerin ya üst kademelere taşınmadığı ya görmezden gelindiği ya da umursanmadığı şeklindedir. Üst düzey yöneticilerle konuştuğumda, açık oldukları, astlarını dinlemek istedikleri ve onlardan gelen bilgiyi ciddiye aldıkları konusunda beni hep temin ederler. Gelgelelim aynı örgütlerdeki astlarıyla konuştuğumda, onlar da, ya patronlarına kötü haber vermek konusunda kendilerini güvende hissetmediklerini ya da denediklerini ama herhangi bir yanıt veya en azından bir teyit alamadıklarını, bundan da katkılarının hoş karşılanmadığı sonucunu çıkardıklarını ve vazgeçtiklerini söylüyorlar. Şaşırtıcı derecede sıklıkla olan ise, çoğu zaman patronlarını kızdırmaktansa riskli seçeneklerin peşinden gitmeye razı olmuş olmaları.

Hastanelerde, ameliyathanelerde ve genel olarak sağlık sisteminde olan bitene baktığımda, aynı iletişim sorunlarının orada da var olduğunu ve bunun bedelini sıklıkla hastaların ödediğini görüyorum. Hemşireler ve teknisyenler doktorlara olumsuz bilgi vermede ya da hata yapmak üzere olan

bir doktoru düzeltmede kendilerini rahat hissetmiyorlar. Doktorlar diğerleri için “Eğer *profesyonel* olsalardı seslerini çıkarırlardı.” diyecektir, ancak pek çok hastanede hemşireler de size doktorların kendilerine cezalandırıcı bir şekilde rahatlıkla bağırduklarını söyleyecektir -ki bu da hemşirelerin kesinlikle sesini çıkaramayacağı bir iklim yaratır. Doktorlar, hastalara sadece tanı koymaya yetecek kadar soru sormalarına ve bazen hastalara ne yapmaları gerektiğini söylemeden önce yeterince soru sormadıkları için yanlış teşhisler koymalarına neden olan tek yönlü bir iletişim kurar.

Dikkatimi çeken şu: Bütün bu durumlarda eksik olan, alt kademelerde çalışanların dile getirilmesi gereken meseleleri, kaza riskini azaltacak bilgileri ve sağlık alanında hastalara zarar verebilecek hataları gündeme getirmek konusunda kendilerini rahat hissedebilecekleri bir iklim. İnsanların öne çıkıp düşündüklerini söyleyebileceği, güvenlikle ilgili bilgileri gündeme getirebileceği ve hatta üstlerini ya da daha yüksek statüdeki kişileri hata yapmak üzere olduklarında düzelterebileceği bir iklim nasıl yaratılabilir?

Bunun yanıtı ABD kültürünün bazı önemli yönlerine aykırı düşer -*söylemeye gereğinden fazla değer veren bir kültürde, sormada daha iyi hâle gelmeli ve daha az söylemeliyiz*. Sıradan sohbetlerin bile ne *sorduğumuzdan* ziyade ne *söylediğimizle* tanımlanması hep canımı sıkmıştır. Sorular, insan dramasında yıldız muamelesi göreceklere çantada keklik görülürler. Oysa hocalık ve danışmanlık deneyimim bana, bir ilişki inşa edenin, sorun çözenin, işleri ileriye taşıyanın *doğru soruları sormak* olduğunu öğretti. Bilhassa yüksek kademedeki liderler, bir açıklık iklimi yaratmak için ilk adım olarak Alçak Gönüllü Tahkikat sanatını öğrenmesi gerekenlerdir.

Soru sorma işini doğru yapmanın tavsiye ya da öğüt vermekten daha önemli olduğunu danışmanlığımın daha ilk yıllarında öğrendim ve bunu *Process Consultation* [Süreç İstişaresi] hakkındaki kitaplarımda yazdım.¹ Sonra fark ettim ki yardım etmek ve almak, yardım eden kişi öğüt vermeden ya da çözümlere atlamadan önce birtakım sorular sorduğunda en iyi şekilde işliyor. Ben de sormanın önemini *Helping* [Yardım Ediş] kitabında yazdım.²

¹ Edgar H. Schein, *Process Consultation Revisited* (New Jersey: Prentice Hall, 1999).

² Edgar H. Schein, *Helping: How to Offer, Give and Recieve Help* (San Fransisco: Berrett-Koehler, 2009).

Şimdi fark ediyorum ki, söylemeye karşı sorma meselesi insan ilişkilerinde gerçekten temel bir mesele ve bu hepimiz için her zaman geçerli. Neyi sormayı seçtiğimiz, ne zaman sorduğumuz, soru sorduğumuz anda altta yatan tutumumuzun ne olduğu -bunların hepsi ilişki inşa etmek, iletişim ve görev performansı için püf noktaları.

İnsanlar arasında ilişki inşa etmek karmaşık bir süreçtir. Sohbetlerde yaptığımız hatalar ve sohbetlerin ardından keşke söyleseydim diye düşündüğümüz şeyler son tahlilde sorma-söyleme dengesi konusundaki kendi kafa karışıklığımızı ve söylemeye yönelik otomatik zaafımızı yansıtır. Çoğu sohbetin eksik malzemesi merak ve yanıtını henüz bilmediğimiz soruları sormaya istekliliktir.

Şimdi, bu soru sorma biçimine bir göz atmanın ve onun rolünü sıradan sohbetlerden tutun, açık kalp ameliyatı yapan cerrahi takımların ifa ettiği gibi karmaşık görev performanslarına dek çok çeşitli durumlarda incelemenin tam zamanı. Karmaşık ve birbirine bağımlı bir dünyada, gittikçe daha fazla görev tahterevalliye ya da bayrak yarışına benziyor. Takım çalışmasının çığırtağını yapıyor ve onu atletizmin pek çok farklı dalıyla özdeşleştiriyoruz. Benim tahterevalli ve bayrak yarışını seçme sebebim ise bu etkinliklerde çoğu zaman *herkesin* kendi üzerine düşeni yapmasının zorunlu olması. Herkesin üzerine düşeni doğru düzgün yapması iyi bir iletişim gerektirir, iyi bir iletişim de *güven dolu bir ilişki*, güven dolu bir ilişki inşa etmek ise *Alçak Gönüllü Tabkikat* gerektirir.

Bu kitap genel okura hitap eder, ancak lider rolündeki kişiler için özel bir önemi vardır çünkü statü arttıkça soru sorma sanatı zorlaşır. Kültürümüz liderlerin daha bilge olması, yol çizmesi, değerler dile getirmesi gerektiğinin altını çizer, ki bunların hepsi onları sormaktan ziyade söylemeye iter. Oysa Alçak Gönüllü Tahkikata en çok ihtiyacı olan liderlerdir çünkü, karmaşık ve kişilerin birbirine bağımlı olduğu görevler, yukarı yöndeki iletişimi kolaylaştırmak için astlarla olumlu, güven ihtiva eden ilişkiler inşa etmeyi gerektirir. Yukarı yönde iyi bir ilişki olmadan örgütler, ne etkili olur ne de güvenli.

Kitap Hakkında

Bu kitabın Birinci Bölümünde Alçak Gönüllü Tahkikat derken neyi kastettiğimi tanımlayıp açıklayacağım. *Alçak gönüllülüğü* tam olarak anlamak için,

üç alçak gönüllülük çeşidini birbirinden ayırmak faydalı: 1) Yaşlılar ve kıdemliler karşısında hissettiğimiz alçak gönüllülük; 2) başardıklarıyla bizde hayranlık uyandıran kişilerin karşısında hissettiğimiz alçak gönüllülük; 3) üstlendiğimiz bir görevi yerine getirmek için zaman zaman bir başkasına bağımlı olmamızdan kaynaklanan Burada-ve-şimdi Alçak Gönüllülük. Bu, kimi okurlara akademik detaycılık olarak görünüp onları rahatsız edecektir, ancak Alçak Gönüllü Tahkikatın ve olumlu ilişkiler kurmanın anahtarı bu üçüncü tür alçak gönüllülüğü idrak etmektir.

Alçak Gönüllü Tahkikatı tümüyle anlamak için, İkinci Bölüm kısa vaka örnekleri sunacak, Üçüncü Bölüm ise bu soru sorma biçiminin öbür soru sorma çeşitlerinden ne bakımdan ayrıldığını irdeleyecek.

Dördüncü Bölüm içinde yaşadığımız görev odaklı kültürde Alçak Gönüllü Tahkikata girişmenin neden zor olduğunu irdeleyecek. Ben bu kültürü “Yap ve Söyle Kültürü” olarak etiketliyor ve *sorma* yerine *söylemeye* yalnızca daha fazla değer vermekle kalmayıp, aynı zamanda *yapmaya* da başkalarıyla *ilişki kurmaktan* daha fazla önem verdiğimizizi ve böylelikle de ilişki kurma kapasitemizi ve arzumuzu azalttığımızı iddia ediyorum. Beşinci Bölüm, statümüz arttıkça Alçak Gönüllü Tahkikata başvurmanın zorlaştığını, aynı zamanda da liderler için alçak gönüllü olmayı öğrenmenin gittikçe daha önemli hâle geldiğini iddia ediyor. Kültürümüzdeki normların ve kabullerin Alçak Gönüllü Tahkikatı zorlaştırmasının yanında, beynimizin ve sosyal ilişkilerin karmaşıklığı da Altıncı Bölümde irdeleyeceğim bazı engel ve zorlukları yaratır.

Son olarak, Yedinci Bölümde, Alçak Gönüllü Tahkikata başvurma yeteneğimizi ve arzumuzu nasıl arttırabileceğimize ilişkin birtakım önerilerim olacak.