

APOLLO(N) SENDROMU

Dr. BASRI ÖZÇELİK

Yüksek zekâ sahibi olmak güzel bir şeydir ama o zekâyı kullanma becerilerindeki yoksunluk sonucunda durum değişir bu durum her zaman olumlu bir sonuç ortaya çıkartmayabilir. Zira yüksek IQ'ya sahip olanların özel bir eğitimden geçmesi ve ekip ruhu kazanma becerisi, sosyal ilişkilere uyum süreci, iletişim süreçlerini başlatma ve devam ettirebilme, paylaşım vb. gibi değerlere sahip olabilmeleri için destek sağlanması gerekmektedir. Yüksek zekaya sahip olanlar genelde aralarında uyumsuzluk yaşadıklarından, bu tür ilişkileri geliştirmeleri oldukça zordur ve takviye bir eğitimle eksikliklerin telafi edilmesi önemlidir.

Apollo fenomeni ya da Apollo Sendromu ilk olarak Birleşik Krallık ve Avustralya'da iş dünyası ve hükümet için birçok uzun vadeli yönetim simülasyonu tasarlayan ve yürüten İngiliz psikolog Dr Meredith Belbin tarafından keşfedilmiş ve oldukça yetenekli bireylerden oluşan ekiplerin toplu olarak kötü performans gösterebildiği durumu açıklamak için kullanılmıştır.

Çalışmasını İngiltere'de, Henley School of Management'ta yürütür. Okulun ünlü Yönetim Geliştirme Merkezinde, uzun süredir devam eden ve "Business Game" diye bilinen işletmelerde yönetim oyunları simülasyonları yapılmaktadır. Genellikle Uluslararası şirketler kendi bünyelerindeki farklı departmanlarda çalışan yöneticileri ya da yönetici adaylarının bu oyunlara katılmalarını sağlayarak onların kurumsal becerilerini ve diğer taraftan da yönetim becerilerini geliştirmeye çalışırlar. Bu oyunlar birbirleriyle

rekabet halinde olan firmaların benzer koşullarda neleri başarıp neleri başaramayacakları tarzında iş simülasyonları oluşturularak test edilmeye çalışılmaktadır. Örneğin aynı iş kolunda faaliyet yürüten dört firma oyunlarda yer almakta, yöneticiler de bu firmaları en iyi şekilde sevk ve idare edecek kararları alıp uygulamaktadırlar.

Bu okulda yürütülen çalışmalar olabildiğince gerçeğe yakın bir şekilde dizayn edilmiş ve şirketlerin her kademesini temsil eden birer kişi orada görevlendirmiştir. Oyunlara firmaların başlangıçta eşit düzeyde katılımları sağlanmış fakat zamanla oyun boyunca aldıkları kararlar ve piyasanın tepkileri sonucunda aralarında farklılıklar oluşmaya başlamıştır. İleriyi gören basiretli kararlar alabilen başka bir deyişle oyunu iyi oynayan takımlar öne çıkmış diğerleri onların çok gerisinde kalmışlardır. Oyuna katılan yönetici ve yönetici adayları da gösterdikleri performansla göre notlar almışlardır.

Bir zaman sonra Henley hocaları bir durumu test etmek isterler: Bu oyunlar yani okulda uyguladıkları oyunlar gerçek hayattaki işletme yönetimleri ile ne kadar uyuşmakta, onları ne kadar temsil etmektedir? Bu oyunlarda başarılı olanlar acaba gerçek hayatta yönettikleri şirketlerde de başarılı olmuşlardır mi? Bu eğitimlerden geçenleri çalışma hayatı içerisinde uzun süreli olarak incelemek, performanslarını gözlemleyebilmek ve bunlardan sonuçlar çıkarabilmek çok maliyetli ve uzun soluklu bir iş olacağından dolayı bu durumun tam tersini yapmaya karar verirler. İş hayatında

üstün başarı göstermiş kişilerden oluşan ve ayrıca vasat kişilerden oluşan takımları bir araya getirir ve rekabet ortamı oluşturmaya karar verirler.

Bu tarz oluşturulan, kurgulanan simülasyonların sonuçları incelendiğinde bu iki grubun ya da iki ekibin performansları açısından büyük farklılıklar olduğunu görürler. Bu farklar beklenilen aksine başarılı kişilerden, üstün yeteneklilerden oluşan grupların lehine değil aleyhine şeklinde olmuştur. Yani başarılı gruplar her zaman kaybetmişlerdir.

Dr Meredith Belbin, Yönetim Takımları hakkındaki ilk kitabında (Belbin, 1981); Kişilik ve yetenek testi sonuçlarını kullanarak çeşitli takım kompozisyonları üzerinde denemeler yaptığını ve keskin, analitik zihinlere ve yüksek zihinsel yeteneğe sahip insanlardan oluşan takımlarla çalışmaya başladığında çok sayıda zeki, yaratıcı bireyden oluşan ekiplerin, yönetim simülasyonlarında diğer ekiplerle rekabet ederken kendilerini süper (Apollo) ekipler olarak görmelerine karşın daha heterojen yapıya sahip diğer takımlarla rekabet ederken her zaman etkisiz veya daha kötü sonuçlar aldığını ifade etmiştir. Bu durumun nedenlerini öğrenmek için oyuncuların davranışları incelendiğinde, vasat kişilerden oluşan takımların kendi aralarında işbirliğini önemseyen, uyum ve koordineli bir şekilde çalışma yaptığı, bütün verileri dikkatle inceleyip düzenlediği, kendilerine verilen bilgileri detaylı bir şekilde ele aldığı, tartışmalarını medeni bir şekilde yürüttüğü ve en önemlisi aldıkları kararları oybirliği ile alıp eşgüdüm sergilediği ortaya konmuştur.

Bireysel olarak, çok zeki insanlar genellikle aşırı dırıcı, kibirli, aşırı analitik veya aşırı felsefi olma eğilimindedir. Ek olarak, bu tarz profesyoneller, başkalarının tavsiyelerini dinlemek yerine, başkalarının onlardan tavsiye istemesine alışkındır. Bu çalışmada üstün başarı gösterenlerin her biri müstakil davranmış ve takım ruhuna göre hareket etmemiştir. Bu takımlar karar vermede zorluklar yaşamış, alınan kararlarda çok az tutarlılıkların olduğu görülmüştür. Ekip üyeleri, diğer üyelerin ne yaptığını hesaba katmadan kendi çizgilerinde hareket etmişler ve ekip yönetilemez hale gelmiştir. Bazı durumlar-

da, ekipler sorunların nerelerden kaynaklandığını, grupta neler olduğunu fark etmelerine karşılık yüzleşmekten de kaçınmışlardır. Ayrıca her birey kendi fikrinin en iyi fikir olduğu düşüncesini aşılama, kendi görüşlerini empoze etmeye çalışmış, basit çekişmeler münakaşalarla zaman israf edilmiş ve uzlaşma sağlanamamıştır. Kısacası bir projenin hazırlanışındaki “mutfak kısmında” her bireyin yemeğe müdahalesi olmuş ve günün sonunda birbirleri ile tutarsız, alelacele verilmiş kararla oyuna devam edilmiş, kimse kimseyi dinlememiş, bir diğerinin fikirlerine önem verilmemiştir. Bu durum aslında bir nevi çokbilmişlikten kaynaklanmış, bu tarz kişilik yapısına sahip bireyler kendi egolarını bir kenara bırakıp bir başkasının fikrini değerli görmeyi, benimsemeyi, onların fikirlerinden istifade etmeyi kendilerine yedirememişlerdir ve her daim oyunlarda sonuncu olmuşlardır.

Belbin'in çalışmasından önemli derslerden biri, en zeki bireylerden oluşan bir ekibi bir araya getirmenin mutlaka en iyi sonuçları üretmediği ve ekibin, ekip rollerinin bir karışımını sağlayacak şekilde homojen bir yapıda tasarlanması gerektiğidir. Bununla birlikte Belbin ayrıca; doğru kullanılmadığı ve yönetilmediği takdirde, yüksek zeka ve eleştirel düşünme becerilerinin bir firma (kurum, şirket) için potansiyel olarak ölümcül sorunların tohumlarını içerdiklerini de ileri sürer.

Bu sendroma hayatın her alanında rastlamak mümkün. Yıldızlardan oluşan bir takıma sahip olup şampiyon olamayan takımlardan tutun da, yüksek maaşlar ve primlerle transfer edilen yöneticilerin gittikleri şirketleri batırmalarına kadar bir yığın örnek verilebilir. Daha mütevazı özelliklere sahip ama takım oyununu benimseyenlerin başarı şanslarının yüksek olduğu da su götürmez bir gerçektir. Etkin takım çalışması için, hedef belirlemek, uygun üyeleri bir araya getirmek ve grup içi dinamikleri yönetmek gerekir. Eğer daha yaratıcı ve inovatif takımlar oluşturmak istiyorsak bunu için sadece takımın üyelerinin yeteneklerine bakmakla yetinmeyip üyeleri seçerken onların su ve ateş gibi zıt/farklı ama aslında birbirlerini tamamlayan bir yapıda olmalarına dikkat etmemiz gerekiyor.