TAKIM ELBİSELİ PSİKOPATLAR

İş Hayatında



Paul Babiak, Ph.D. & Robert D. Hare, Ph.D.

Editörler
Prof. Dr. Cengiz Başoğlu, Doç. Dr. Recep Tütüncü

TAKIM ELBİSELİ PSİKOPATLAR

Paul Babiak, Ph.D. &
Robert D. Hare, Ph.D.

TAKIM ELBİSELİ PSİKOPATLAR

TAKIM ELBİSELİ PSİKOPATLAR

İş Hayatında

Paul Babiak, Ph.D. & Robert D. Hare, Ph.D.

Editörler
Prof. Dr. Cengiz Başoğlu, Doç. Dr. Recep Tütüncü

İngilizceden Çeviren:
Özgür Öner

yerküre.

TAKIM ELBİSELİ PSİKOPATLAR
İş Hayatında
Paul Babiak ve Robert D. Hare

Çeviri: Özgür Öner

SNAKES IN SUITS
When Psychopaths Go to Work
HarperCollins, New York, 2007

Editörler: Cengiz Başoğlu, Recep Tütüncü

Baskı: Ömür Matbaacılık A. Ş.
Beysan Sanayi Sitesi Birlik Cad. No: 20
Haramidere, Beylikdüzü 34524 İstanbul
Tel: 212 422 76 00 Faks: 0212 422 46 00
www.omur.com.tr

Asitsiz kağıda basılmıştır.

1. Baskı: İstanbul, Aralık 2014
ISBN: 978-975-6125-94-6

Türkçe Yayın Hakları © Yerküre Tanıtım ve Yayıncılık A.Ş., 2014
Copyright © Paul Babiak ve Robert D. Hare, 2006

Bu kitabın Türkçe yayın hakları Trident Media Group'tan Kayı Telif ve Lisans Hakları Ajansı aracılığıyla alınmıştır.

Tüm hakları saklıdır. Bu kitapta yer alan fotoğraf/resim ve metinler, izin alınmadan fotokopi dahil, optik, elektronik ya da mekanik herhangi bir yolla kopyalanamaz, çoğaltılamaz, basılamaz ve yayınlanamaz.

Yayıncı Sertifika No: 12809

Yerküre Tanıtım ve Yayıncılık A.Ş.
Cumhuriyet Cad., Pegasus Evi
No: 48/3, Harbiye 34367 İstanbul
Tel: 0212 240 28 20 Faks: 0212 241 68 20
www.yerkure.com.tr

Cheryl ve Paul'ün anısına

İÇİNDEKİLER

Önsöz		*ix*
	Perde I, Sahne I - Büyük Giriş	1
1.	Güzel Takım Elbise. Bir Yılan Bu Kadar Güzel Bir Takım Giyer mi?	5
2.	Kim Bu İnsanlar?	15
	Perde I, Sahne II - Çalışmaya Başladı	27
3.	Gördüğünüz Şey Baktığınız Şey Olmayabilir	31
	Perde II, Sahne I - Merhaba-Arkadaş-İyi ki Karşılaştık	55
4.	Psikopatik Manipülasyon: Bunu Nasıl Yaptı?	59
	Perde II, Sahne II - Elmayı Koparmak	77
5.	Psikopat Girsin, Stage Left: Amerika Birleşik Devletlerinde Gösterimde Olan Ünlü Bir Film	81
	Perde III, Sahne I - Panik Zamanı	103

6 Piyonlar, Hamiler ve Ezikler

Psikopatın Dramasındaki Roller 107

Perde III, Sahne II - Dürüst Bir Hata? 137

7 Karanlık ve Kaos Psikopatın Arkadaşları 141

Perde III, Sahne III - Hadi Yemeğe Gidelim 163

8 Ben Bir Psikopat Değilim, Sadece Öyleymiş Gibi Konuşuyor ve Hareket Ediyorum 167

Perde IV - Şüpheler Uçup Gidiyor 193

9 Düşman Kapıda 197

Perde V - Sahne I - Gardınızı Alın 249

10 Hassas ve Zayıf Noktalar: Kişisel Savunma 253

Perde V - Sahne II - Bilmeceyi Çözmek 279

11 Beşinci Kol Aramızdaki Psikopatlar 285

Perde V - Sahne III - Yükseliş ve Çöküş 307

Notlar 309

Teşekkür 313

ÖNSÖZ

Çalışanların çoğu hayatlarını kazanma ve topluma faydalı olma, adil ve hakkaniyetli bir dünyada çocuklarını büyütme telaşında dürüst, sadık, yasalara saygılı yurttaşlardır. Öte yandan bazıları vardır ki bencildir. Eşitlik ve adaleti umursamadan sadece kendilerini düşünürler. Ne yazık ki, iş dünyasındaki bir takım kişiler liderlik sorumluluklarının ve yönetici ayrıcalıklarının ahlaki değerlerinin üstüne çıkmasına izin verirler. Dizginlenmemiş güç ve inanılmaz boyutlardaki kaynaklara artan erişim, etik standartlar ve değerlerdeki erozyon göz önüne alındığında, büyük şirketlerdeki istismar haberleri artışı şaşırtıcı olmamalıdır.

Bocalayan birisi, aşırı baştan çıkarıcı durumlar ve kolay ulaşılan güç karşısında, ahlaki "doğruluk" duygusunu yitirebilir. Bazıları başında oldukları organizasyonun büyüklüğüyle orantılı bir ödülü kendilerine mal etmeyi hakları olarak görebilir ve bu hovardalıklarının sadece bunlara ulaşma imkânı olmayanlar tarafından aşırı görüldüğünü iddia edebilirler. Bazıları da"kendine hizmet eden hırs iyidir" görüşüne sıkı sıkı sarılırlar ve diğerlerine neye mal olursa olsun başarıya

ulaşmanın haklı, hatta istenecek bir şey olduğunu iddia ederler. Bir diğer grup daha vardır ki organizasyona ve çalışanlarına yukarıda söz edilen, hırs ve egoları tarafından güdülenen kişilerden çok daha fazla zarar verme potansiyeli olan davranış ve tutumlar gösterirler. Bu kitabın konusu olan bu grupta; yalan söyleme, manipülasyon, hile, benmerkezcilik, katı yüreklilik ve diğer özelliklerle kendisini gösteren bir kişilik bozukluğu vardır. Psikiyatrik yazında ilk tanımlananlardan birisi olan bu kişilik bozukluğu psikopatidir.

Yaklaşık bir düzine kişilik bozukluğu psikiyatrik tanı sistemlerinde kendisine yer bulmuştur. Psikopatiyi farklı kılan, tipik özelliklerinin ve belirtilerinin toplum genelinde kabul edilen normlarla ve kurallarla çatışmasıdır. Psikopatik kişiliği olanlardan bazıları insana ve mala karşı işledikleri suçlardan ötürü, bazıları da zimmete para geçirme, hisse senedi manipülasyonu ve dolandırıcılık gibi ekonomik ya da beyaz yaka suçlarından dolayı hapistedirler. Bunlar kurumlara ve şirketlere olduğu kadar buralarda çalışanlara karşı da işlenmiş suçlardır.

İstismar edici davranışların eşlerine, arkadaşlarına ve aile üyelerine yarattığı sorunlardan başka, yüksek dozda psikopatik özellikleri olan kişiler profesyonel ilişkilere de zarar verirler. Örneğin kendini aşırı beğenmişlikleri, her şeyi kendilerine hak görmeleri ve içgörü eksiklikleri patronları ve iş arkadaşları ile çatışmalara yol açar. Dürtüsellikleri ve "anı yaşa" felsefeleri ise performans değerlendirmelerine ve eğitim programlarına rağmen bu ve diğer işlevsiz, antisosyal davranışlarını tekrarlamaya devam etmelerine neden olur. Birçok uzman sadece bu özelliklerinin bile psikopatlar için çalışma hayatında başarılı ve uzun dönem kariyer edinmeyi zorlaştırdığına inanmaktadır. En azından biz araştırmalarımızı yapana kadar genel görüş böyleydi.

İş başvurusu yapan bir kişide dolandırıcılık ya da kabadayılık gibi özelliklerin çok açık olduğu, işverenlerin bunları mutlaka fark edeceği ve bu kişilerin önemli, özellikle de diğer insanlarla iyi geçinmenin kritik olduğu işlere alınmayacağı düşünülebilir. Ayrıca diğer çalışanlara karşı tacizkar ve hilekâr davranışların eninde sonunda disiplin uygulamalarına ve sonra da işten kovulmaya yol açacağı da düşünülebilir. Ancak, bizim gözden geçirdiğimiz olgularda görüldüğü üzere durum

genelde bu şekilde olmamaktadır.

Bunun dört olası nedeni vardır. Birincisi, bazı temel psikopatik özellikler, bunlara beceriler de diyebiliriz, iş başvurusu yapanları çekici gösterebilir ve işe alınma şanslarını arttırabilir. Örneğin, psikopatlar çok alımlı olabilir ve en tecrübeli görüşmeciyi bile atlatabilirler. Kendi avantajlarına olduğu zaman, en ihtiyatlı kişilerin bile aklını çelip gardlarını düşürecek bir karizma sergileyebilirler. Bilmeden bir psikopatla evlenenlerin kendilerini bir hile, istismar ve sıkıntı ağında bulmaları gibi, yanlış bir işe alım gerçekleştiren şirket de kendisini ciddi bir sorunla karşı karşıya bulabilir. Psikopatlar sosyal manipülasyon konusunda yeteneklidir ve bir iş görüşmesi, becerilerini sergilemeleri için ideal bir yerdir.

İkinci olarak, bazı şirketler oldukça masum bir şekilde psikopatik eğilimleri olan kişileri işe alırlar çünkü kimi İnsan Kaynakları Yöneticileri aslında psikopatik olan davranışları yanlışlıkla "liderlik" olarak tanımlar. Örneğin, sorumluluk almak, karar vermek ve diğerlerine istediğini yaptırmak klasik liderlik ve yöneticilik özellikleridir ama bunlar tahakküm, manipülasyon ve tehdidin iyi paketlenmiş biçimleri de olabilir. Basmakalıp liderliğin yüzeysel hilelerinin altına yakından bakılıp, kişiliğin içsel işleyişleri görülemezse bazen üzücü sonuçlar ortaya çıkabilmektedir.

Üçüncü olarak, yapılan işlerin değişken doğası da psikopatik kişilerin gitgide daha fazla işe alınmasının nedenlerinden birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Geçen yüzyılın sonlarında, birbiri ile ilişkili birçok iş yapan çok sayıda insanın emeklerini koordine etme ve en iyi hale getirme adına "bürokrasi" bir iş modeli olarak ortaya çıkmıştır. İşteki rekabet daha karmaşık hale geldikçe, destek sistemleri karmaşıklaşmakta ve bunların altyapıları da boyut olarak büyümektedir. Sonuç olarak, bürokrasiler tipik olarak çok sayıda insanın istihdam edilmesi, karmaşık süreç ve işlemleri içermesi nedeniyle, işletilmeleri pahalı kurumsal yapılardır. Bu özelliklerinden dolayı neredeyse etkin olamayacak kadar büyük olmalarıyla ünlenmişlerdir.

Geçen zaman içinde bürokrasilerin organizasyon yapıları ve süreçleri hatırı sayılır şekilde evrimleşmiştir. En dramatik değişiklikler

"organizasyon savaşları" olarak adlandırılabilecek bir dönemin başlangıcı olan 1970'ten 1980'lerin başlarına kadar olan dönemde yaşanmıştır. Bu dönemde şirket birleşmeleri, bölünmeleri ve satın alımları iş dünyasında büyük mali ve sosyal altüst oluşlara neden olmuştur. Verimli, güçlü ve düzgün şirketler yaratmak, birçok sektör için gecikmiş bir taleptir. Nihayetinde hayatta kalmak için birçok şirket, eski stil bürokratik hareket tarzlarını ve yapılarını daha yatay, serbest ve hızlı organizasyon ortamına geçmek için dağıtmışlardır. 1990'larda bu yeni "geçici" organizasyon stili, daha az katman, daha basit sistemler ve kontroller, daha fazla karar verme özgürlüğü ile yeni bir norm olmaya başlamıştır. Aslında değişim, ekonomik olarak hayatta kalma ve iş gereği haline gelmiştir. Günümüzde başarılı bir rekabet için yeni bilginin çabuk oluşturulması ve harekete geçirilmesi gerekmektedir. Artık hız ve yenilik, şimdiden eskimiş haberlerin izini sürmekten daha önemlidir.

Değişimi kucaklama ihtiyacı ile birlikte, işe alımlarda ibre, statükoyu koruyacak "kurumsal adamlardan", ağaçları silkeleyecek, kafesleri sallayacak ve işleri çabuk bitirecek kişilere dönmüştür. Bu değişim, istemeden de olsa psikopatik özellikleri olan bireylerin seçilmesine neden olmuştur. Ne yazık ki değişimin herhangi bir konumda ortaya çıkardığı genel karmaşa durumunda; güvenli, güçlü ve sakin kalma gibi psikopatik kişilik özellikleri sanki organizasyonun sorunlarına çözümmüş gibi görülmektedir. Bu özelliklere sahip kişilerin işe alınmasının doğru olacağı zannedilir. Benmerkezcilik, katı yüreklilik ve duyarsızlık, bir anda hızlanmış, tutkulu iş hayatında hayatta kalmak için gereken beceri ve yetenekleri elde etmek için kabul edilebilir bir bedel haline gelir.

Dördüncüsü; kuralları ve düzenlemeleri görmezden gelmeleri ile tanınan psikopatik kişiler, bu özelliklerini dolandırma ve manipülasyon yetenekleri ile birleştirdiklerinde, yeni, daha esnek organizasyon yapılarını davetkar bulurlar. Psikopatik kişiliği olan, özellikle de sınırları ve kuralları fazla olmayan birisi için, yeni, hızlı tempolu, rekabetçi ve çok etkin "geçiş" organizasyonuna katılmanın cazibesi ve kişisel getirisi görmezden gelinemeyecek kadar büyüktür. Nihayetinde

psikopatlar için hızlı tempolu, yüksek riskli ve çok karlı işler fazlasıyla caziptir.

Psikopatın, kişileri ve organizasyonları nasıl bu kadar kolay manipüle ettiğini anlamak; belirsizlikler, devamlı değişim ve artan kurallarla dolu kaotik bir iş ortamında hayatta kalmak isteyen şirketlerin artmış mali ve sosyal riskleri göz önüne alınacak olursa çok önemlidir. Şirkete ve hissedarlarına verdiği mali zararın yanı sıra çalışanlar için kişisel tehlikeler de söz konusudur. Psikopatik iş arkadaşının duygusal ve fiziksel istismarına maruz kalanların kariyerleri risk altındadır. Örneğin, üst düzey yöneticiler, basamakları hızla çıkan "yüksek potansiyelli" bir yönetici adayı tarafından otorite ve güvenliklerinin ciddi şekilde sarsıldığını fark edebilirler. Üstü örtülü saldırılar ve savunma manevraları nedeniyle üretkenlik, yaratıcılık ve karlılığa odaklanabilecek enerji ve zaman boşa harcanmış olur. Ek olarak, liderlik egosunda zedelenme ve moral düşüklüğü ölçülemese de organizasyon performansında büyük düşüşlere neden olabilirler.

Ne yazık ki, sofistike işe alma ve terfi uygulamaları olan organizasyonlar bile kendilerini "şirket dolandırıcıları" karşısında savunmakta zorlanırlar. Görevlerine sadık çalışanlar, psikopatın entrikalarının çoğuna ilk elden şahit olmalarına rağmen, her zaman ne olup bittiğini anlamazlar. Ve bazen, tehlike işaretleri gösterilse dahi yukarıdan kimsenin yanıt vermediği görülebilir.

Bu kitap, psikopatik manipülasyon ve dolandırıcılık konusunda işadamlarının özgün bilgilerinin olmamasının, şirket dolandırıcısının başarısında anahtar önemde olduğuna dair farkındalığımızın artışı ile ortaya çıkmıştır. Suçlu psikopatların davranışları üzerine geniş bir bilimsel yazın vardır ancak bunlar adli bilimciler ve klinisyenlere yöneliktir. Bizler teknik olmayan bir dil kullanarak ve olgu örnekleri vererek, iş çevresindeki okurlar arasında psikopatiye ilişkin var olan boşluğu doldurmak istedik. Çalışmalarımız sırasında karşılaştığımız gerçek hayatta görülebilen olguları sunarak, okuyucuya bir şirket psikopatı yanında çalışmanın nasıl bir deneyim olduğunu vermeye çalıştık. Psikopat bir iş arkadaşı, kariyerinize görünen ve görünmeyen şekillerde zarar verebileceğinden dolayı, bu bilgilerin sizi geleceğe

hazırlayacağını umuyoruz.

Bu kitabın önermesi; psikopatların gerçekten modern organizasyonlarda çalıştığı, standart kariyer başarısı ölçümlerinde genelde başarılı oldukları ve yıkıcı kişilik özelliklerinin etkileştikleri çoğu insan için görünmez olduğudur. Davranışlarına meşruiyet kazandırmak için terfi planlamasının ve performans değerlendirmesinin etrafından dolaşma becerileri vardır. Bütün şirketleri zehirleyen iletişim zayıflıklarından, organizasyon kural ve süreçlerinden, kişiler arası çatışmalardan ve genel stres kaynaklarından faydalanırlar. İş arkadaşlarının arasında moral düşüklüğü oluşturup, çatışmayı kışkırtarak şirketi de istismar ederler. Bazıları hırsızlık ve dolandırıcılık bile yaparlar.

Elinizdeki kitap psikopatik kişiliği çevreleyen kabukları soymada yardımcı olacaktır. Bu bağlamda, psikopata neyin iş yaptırdığını ve ofiste gözlemlenen hangi davranışların onların gerçek doğasına işaret ettiğini aktarmaya çalışacağız. Bilimsel yazında ilk sunulan şirket psikopatlarından birisi olan "Dave"in sömürülerini, o hile ağlarını örerken izleyeceğiz. Diğer kişileri ve nihayetinde şirketi istismar ederken, kendisini yükselen bir yıldız ve şirket kurtarıcısı olarak gösterebilme becerisi aşikâr hale gelecektir. Ayrıca, özgün özellikler, örnekler ve gerçek hayattan alman kısa vaka öyküleri ile tasvir edilerek, organizasyonlardaki psikopatik davranışlara dair güncel düşün detaylı olarak açıklanacaktır. Bu kitap size, bu "takım elbiseli yılanların" diğerlerini nasıl manipüle ettiğini sunacaktır. Onların oyunlarının içini görmeniz için kendinizi, kariyerinizi ve şirketinizi korumaya yardımcı olacak göstergeler verecektir.

Bu kitabın konusu "iş yerinde psikopati" olmakla birlikte, okuyucuyu, *burada tarif edilen herkesin psikopat olmayabileceğine dair uyarmayı önemli buluyoruz.* Tarif ettiğimiz "yılanlar" gerçekte yaşayan bir kişiyi anlatmamaktadır ve yaşayan ya da ölmüş herhangi bir insana olan bütün benzerlikler tamamen rastlantısaldır. Bunlar daha çok, basılmış bildirimler, haber medyası ve bizim bu kişiliklerle ilgili kendi çalışmalarımızdan türetilmiş psikopatik özelliklere dayanan jenerik psikopat profilleridir. Bazen yan bilgilerde olduğu gibi gerçek kişilere atıfta bulunsak da, bunu sadece kişinin davranışı ya psikopati kavramı

ile uyumlu olduğu veya bozukluk için tipik bir anahtar davranış veya özelliği tasvir ettiği için yaptık. Bu kişiler psikopat olsa da olmasa da, bildirilen davranışları psikopatiyi tanımlayan çeşitli özellik ve davranışları ayrıntılandırmak için faydalı bir araç sunmuştur. *Okuyucu, bir kişinin psikopat olduğu yargısına basitçe bu kitapta tanımlanan bağlamdan dolayı varmamalıdır.*

PERDE I, Sahne I
BÜYÜK GİRİŞ

Sakin, güçlü ve güvenli girişine bakılırsa bir *GQ**(açılımı Gentlemen's Quarterly olan, İngiltere'de ve daha birçok ülkede yayınlanan erkek dergisi) fotoğraf çekimine geldiği düşünülebilirdi. Görüşmelerde takım elbisesi en iyi olan adaydı. Tüm dişlerini ortaya çıkaran, geniş bir gülümsemesi vardı, gömleği beyaz ve tertemizdi ve evet, ambalaj tümüyle mükemmeldi.

Lobide varlıklarını hissettirmeden duran diğer genç kadınlar gibi kendisini çoktan farketmiş olan resepsiyon görevlisine, "Merhaba, ben Dave. Frank ile görüşmeye geldim" dedi. "Kendisine haber vereyim efendim. Oturun lütfen" diye yanıtladı kadın. "Sizi tekrar görmek güzel" diyerek gülümsedi. Kendi kendine gülümserken, gerçekten de öyle, diye düşündü ve rakiplerini süzdü.

Odanın diğer tarafından Dave'e yaklaşırken, Frank'in "Merhaba

Dave, seni tekrar görmek güzel, yolculuğun nasıldı?" diyen sesi çınladı.

Dave, Frank'ın elini sıkıca sıkarken "İyi, rahat" diye yanıtladı.

"Bugün senin için birkaç görüşmemiz daha var" dedi Frank. "İnsan Kaynaklarından (İK) birkaç arkadaş ve benim patronumla bir toplantı -kendisi başkan yardımcımız, sonra öğle yemeği ve çevrede şöyle bir tur".

"Harika, başlamaya hazırım" dedi Dave.

Garrideb Teknoloji, Orta Batı'da bir garajda doğan, sonra kurucularının en uç hayallerinin ötesinde bir başarıya roket hızıyla ulaşan o yüksek teknoloji şirketlerinden birisiydi. Şirketin inanılmaz büyümesinden ötürü organizasyonda değişiklikler yapmaya şiddetle ihtiyaç vardı ve bunların en önemlilerinden biri de daha çok personelin işe alınmasıydı. Yönetim ekibi, üretim ve hizmete artan talebi karşılamak için piyasadaki en yeteneklilerin peşindeydi. David'den başka çok az aday özgeçmişlerinde aradıkları özel eğitim ve deneyime sahipti.

İK görüşmesi bu tip görüşmelerin geneline göre daha iyi geçti. İK'daki tipler, bölüm görüşmecilerine göre insanların motivasyonlarını daha derinlemesine inceleme eğilimindelerdir ve geçmiş işler ve referanslarla ilgili çok fazla ayrıntı isterler, ama Dave kibardı. "Bana ihtiyacınız olduğu sürece kalabilirim" dedi gülümseyerek, "her neye ihtiyacınız olursa, lütfen, bunun için buradayım." İşleri bittikten sonra İK asistanı Dave'e yönetici bölümüne kadar refakat etti.

Dave'in kolalı gömleğini ve çekici kravatından gözlerini alamadan, "Hoş geldin Dave, en sonunda tanıştığımıza sevindim" dedi Yeni Ürünler Başkan Yardımcısı John. "Yolculuğun nasıldı?"

"Mükemmel" dedi Dave, "Burası ülkenin güzel bir bölgesi. Etrafa daha iyi göz atabilmek için sabırsızlanıyorum. Tesisleriniz fevkalade. Hiç böyle bir mimari görmemiştim."

"Teşekkürler" diye yanıt verdi John. "Çalışanlarımız için konforlu hale getirmeye çalışıyoruz. Başarının kendine özgü ödülleri vardır ve fiziksel konfordan cimrilik yapmayız".

"Frank stratejik planınızdan biraz söz etti ve ben de şirket broşürünü okudum, ama şirketin ana stratejisti olarak detayları senden almak isterim. Bunların hepsini nasıl yaptınız?" diye sordu Dave.

Dave'in şirketin geleceğine olan ilgisinden memnun olarak kitaplığındaki dosyasından Dave'e birkaç grafik göstermek için bazı slaytlar aldı. "İnanılmaz! Her şeyi organize ederken müthiş bir iş çıkarmışsın" dedi Dave hayranlıkla.

John, genç yaşına rağmen, bir iş kurmanın inceliklerini bu kadar iyi anlayan birisiyle konuşmaktan memnun olmuştu. İK'nın kendisi için hazırladığı görüşme sorularını bir yana bırakarak Dave'den kendisinden söz etmesini istedi. Dave, John'un sıkı ve özenli çalışmaya duyduğu saygıyı yansıtan birçok örnek vererek hevesle iş geçmişini anlatmaya başladı. Dave'in iş deneyimi, otuzbeş yaşında olmasına rağmen etkileyiciydi. Birçok kişinin elde etmek için kariyerinin tamamını gerektirecek özgeçmişi ve portfolyosu bunun kanıtıydı.

John ile olan görüşme fevkalade iyi geçti. Görüşme sona erdiğinde Dave elini uzattı, gülümsedi ve doğrudan John'un gözlerinin içine bakarak "Zaman ayırdığın için çok teşekkürler. Seninle beraber çalışmak için sabırsızlanıyorum. Stratejik vizyonunu gerçekleştirmene yardımcı olabileceğimi biliyorum." dedi.

"O zevk benimdi, seni yeniden görmeyi umuyorum" diye yanıt verdi John. John'un sekreteri Frank'i beklemesi için Dave'e lobiye kadar eşlik etti. Frank'e onayını bildirmek için telefon açarken, *daha iyi bir aday beklenemez* diye düşündü John.

Frank ceketini aldı, Dave'i öğlen yemeğine götürmek için ofisinin kapısına uzanırken telefonu çaldı. "Dave'in adaylığını görüşmek için bugün hepimizin bir araya gelmesini istiyorum" dedi İK direktörü.

"Oh, Melanie, buna gerek yok. John ve ben işi Dave'e önermeye karar verdik. Onu yemeğe çıkaracağım ve işi teklif edeceğim."

"Ama her adayı ayrıntılı bir şekilde tartışmak için bütün görüşmecileri bir araya getirmekte anlaşmıştık ve New York'lu çocuğu, Tom'u ikinci bir değerlendirme için tekrar çağırmak istiyorduk" diye hatırlattı Frank'e.

"Bu gerekli olmayacak, belli ki Dave'den daha iyi bir aday bulamayız" dedi telefonu kaparken. Frank, işe ve organizasyona bu kadar uygun birisini bulmaktan memnundu ve onu kaçırmak istemiyordu.

Öğlen yemeğinde Frank Dave'e teklifini sundu. Dave

başlangıçtaki, aslında yüksek olan, maaş teklifini reddetti. Frank, altı ay içinde gözden geçirme ve imza sırasında bir ikramiye ile teklifini daha cazip hale getirdi.

Dave genişletilmiş teklifi kabul edince Frank çok memnun oldu. Ondaki liderlik potansiyelini görüyordu. Frank; Dave'in stilinin, zekâsının ve teknik uzmanlığının onu bu hızlı büyüyen, başarılı, ileri teknoloji firması için ideal bir yönetici adayı yaptığını biliyordu. Dave ile görüşen herkes onun mükemmel olduğunu düşünmüştü. Hatta laboratuardakilerden birisi "gerçek olamayacak kadar iyi" olduğunu söylemişti. Dave, Frank ile çalışmaya iki hafta içinde başlayacaktı.

Şirketler diğer rakiplerinden önce yeni, yüksek potansiyelli yetenekleri işe almak, cezbetmek ya da ellerinde tutmak için işe alma pratiklerini hızlandırdıkça bu sahne daha sıklıkla görülmektedir. Zaman alıcı değerlendirme ve inceleme günleri sona erdi. Rekabet sıkı ve kalifiye adaylar az. İşler şimdi hızla ilerliyor ve genel görüş tereddüt edenin kaybettiği yönünde. Ama Dave iyi bir işe alım mıydı?

Bu kitapta Dave'i ve diğerlerini izleyeceğiz ve onları bu kadar çekici yapan ancak aynı zamanda bir kuruma zarar verme risklerini yaratan şeyleri inceleyeceğiz. Kuruma nasıl girdiklerini, kuruma ve çalışanlara belirgin zararlar verebilecekleri güçlü ve etkili pozisyonlara nasıl yükseldiklerini açıklayacağız. Daha sonra; potansiyel hedef olan çalışma arkadaşlarına, diğer çalışanlara, yöneticilere ve idarecilere, kendilerini ve kurumlarını vicdansız, ilkesiz manipülasyonlardan nasıl koruyabileceklerine dair önerilerde bulunacağız.

Dave'in kişiliğini nasıl tanımlarsınız? Siz Dave'i işe alır mıydınız?

1

Güzel Takım Elbise. Bir Yılan Bu Kadar Güzel Bir Takım Giyer mi?

Fred işten sonra grubu O'Hare'in tavernasına götürdü. Şirketten herkese bir tur içki söyledi. Daha çok insan geldikçe, çalışma arkadaşları iyi talihlerine sevinerek el çırpmaya ve şerefe kadeh kaldırmaya başladılar. Fred, şerefe kadehini kaldırdı. Herkes kadehini kaldırıp ona doğru dönerken grup sessizleşti: "Pit Bull öldü. Çok yaşa Pit Bull!" diye coşkuyla bağırdı.

"Dinleyin!" diye bağırdılar bardaklar boşalıp oda kahkahalar ve alkışlarla çınlarken. O gece ortamda üzgün tek bir kişi yoktu; O'Hare'de geçen son iki yıldaki cumaların çoğuna göre büyük bir değişiklikti bu.

Pit Bull gelene kadar şirkette işler iyiydi. Maaş artışları mükemmel, ikramiyeler cömert, çalışma koşulları iyi ve sektördeki en

eski ve saygıdeğer isimlerden birisinde çalışma fırsatı yakalamış olmak kişisel olarak tatmin ediciydi. Ancak, her iyi şeyde olduğu gibi, bu da değişti. Arkadaşlarının "Koca Adam Bailey" (ve çalışanlarının çoğu arkadaşıydı) dediği CEO, finansal hizmetler şirketini iki sene önce daha büyük bir rakibe satmıştı. Ancak, kariyerden yönetici olanların çoğu gibi, sessizce uzaklaşamamış ve ellerini işin içinde tutmak istemişti. Böylece geçiş sürecinde yardımcı olmak için yönetim kurulunda geçici bir danışmanlık pozisyonu ayarlamıştı.

Yönetim Kurulu, önerilerini iyi karşıladı ve eski şirketinin merkezine (şimdi bir bölüm haline gelmişti) ara sıra yaptığı ziyaretlerden sıkıntı duymadılar. Bailey, çalışanlarına aşıladığı eski değerleri şirkette canlı tutmak istiyordu ve bunların büyük şirketin diğer kısımlarına da yayılacağını umuyordu. Ama böyle olmadı. Büyük bir şirketin parçası olmak artık birçok bölüm ve konum olması demekti ve şirket bünyesindeki kendi küçük parçası ve kendi etkileme gücü, her yeni devralma ile azalıyordu. Diğer bölümler kendi değerleri, hizmet şekilleri ve iş yapma biçimlerine sahiplerdi ve şirket çalışanlarının genel şirket kültürünün ne olması gerektiğine dair kendi fikirleri vardı.

Şirketin günlük işleyişinden uzak duracağını belirtmiş olmasına rağmen, Bailey'i özellikle rahatsız eden bir karar, ona göre bir "ukala çocuk" olan Gus'ın bölümün en üst makamı olan COO olarak atanmasıydı. Bailey Gus'ı; insanlara sorumluluk vermekten nefret eden, yüzleşmekten kaçınan, kendi pis işlerini başkalarına yaptırmayı tercih eden, dikkat çekmeye ve flörte yatkın, makam düşkünü bir yaltak olarak görüyordu. Bailey, Gus'ın şirkettekilerle toplantı yapmaya çok fazla zaman harcadığını ama kendi bölümünün işlerini halletmeye yeterli zaman ayırmadığını düşünüyordu.

Grubun, Pit Bull'un işinin bitmesinin ayrıntılarını tartıştıkları O'Hare'in arka odasındaki masaların üzerine kısa sürede bira bardakları ve fıstık kâseleri yayılmıştı. Farklı birimlerden personel birbirine

karıştıkça; bir yandan bazı söylentiler duyanlar daha fazla bilgi almaya çalışırken diğerleri duydukları detayları onaylatmak istiyordu. Farklı parçaları ve hikâyenin bölümlerini bir araya getirmek ve gerçekte olan bitenin resmini birleştirmeye çalışmak çok eğlenceliydi.

Gus işe başladıktan 6 ay sonra kıyamet koptu. Uzun geçmişi boyunca ilk kez Bailey'nin bölümü hedeflerine ulaşamamıştı, o kadar ki, pazar analistleri tüm şirketin ününü tehlikeye atacak şekilde eleştirel yorumlar yapmaya başlıyorlardı. İşleri daha da kötü hale getiren; bazı resmi hükümlere uyulmaması nedeniyle büyük, utandırıcı ve herkesin haberi olacak bir ceza ile karşılaşma riski vardı. Bu durumu henüz gazeteler bilmiyordu ancak sorun çabucak halledilmezse manşetlere çıkacağı kesindi. Bailey, Gus'ın gönderilmesi gerektiğini düşünüyordu ve daha iyi özelliklere sahip bir aday bulunana kadar işleri kendisi yürütmeyi teklif etti. Yönetim Kurulu kabul etmedi. Gus'a yardımcı olmak ve yeni görevinde adil davranabilmek için, ona rapor verecek yeni bir operasyon direktörü pozisyonu oluşturmaya karar verdiler.

Bu iş için mükemmel bir aday olarak dikkatlerini çeken kişi Helen'di. Helen devralınan diğer şirketlerden birisine sadece bir yıl önce katılmıştı ve bir gece içinde yıldızlığa yükselmişti. Performans değerlendirmesi; titizliğini, ruhunu, enerjisini ve doğal yeteneğini övüyordu. Yönetime değerini göstermişti. Sorunları halletme, başarılı proje yönetimi ve işleri zamanında bitirme ile ilgili bir ünü vardı. Bu sırada bazı zararlar oluştuğunu kabul etmek gerekiyordu ama bu onu anahtar yönetici izleme listesine alan yönetim ekibini rahatsız ediyor gibi gözükmüyordu. Yöneticilerinin parlak değerlendirmelerine karşın, bölümü gereğinden fazla kişi çalıştırıyordu ve performansı iyi değildi. Bu arada iki yıldır üst üste daha büyük bütçeler talep ediyor ve bunları alıyordu. Bailey şirkettekilerin bu sayıları nasıl görmezden geldiğini ve para harcamaya alışmış birisini finansal bir sorunu çözme işinin başına nasıl geçirdiklerini anlamıyordu. Ama artık bu kararları verecek olan kendisi değildi.

Helen araştırma komitesinin değerlendirme görüşmesinde çok iyi iş çıkardı. Dinamik ve cazip tavrı ve kendi kendine ilan ettiği organizasyon sorunlarını (ki bölümde bunlar kesinlikle vardı) çözme becerisi onu pozisyon için açık bir seçim haline getirmişti. Dış analizciler de, böyle girişken, canlı ve yol gösterici bir insanın başarısız olan böylesine yüksek profilli bir bölüme atanmasını devlet mevzuatlarının yerine getirilmesi yolunda çok kesin bir taahhüt olarak göreceklerdi. Stili ve tarzı hem şirketin hem de analizcilerin görmek istediği gibiydi. Zamanlama, koşullar ve becerileri çok iyi bir uyum gösteriyordu.

Muhasebeden Lynda, odanın köşesinde oturdu ve birasından bir yudum aldı. Beraber oturduğu arkadaşlarının gürültülü konuşmaları Lynda'yı özel düşüncelerinden uzaklaştıran yatıştırıcı bir zemin sağlıyordu. "Mutlu olmalısın Lynda" dedi denetleme ekibinin kıdemli üyesi Julie. "Sen kazandın ve o gitti".

Lynda içkisinden bir yudum içti ve utangaç bir şekilde gülümsedi. Okuldan yeni çıkmış birisi olarak büyük bir şirkette çalışmanın böyle olacağını asla düşünmemişti. Son aylar onun için çok zor geçmişti. Tabii ki işiyle başa çıkabilirdi, üstelik bazı yeni bilgisayar değerlendirme tekniklerini okulundan bölümüne getirmişti. Ancak hissettiği kırgınlık yine de azalmıyordu.

"Dinle Lyn, dünyada her türlü insan var ve sen de ilk işinde böyle bir pisliğe rastladığın için şanssızdın. Ama insanların çoğu iyidir ve iyi bir iş çıkarmak isterler, sen de onlardan birisin ve etrafın arkadaşlarınla çevrili, doğru olanı yaptın; sen bizim kahramanımızsın." Masadan ortak bir sempati ifadesi yükseldi ve Julie gülümseyen Lynda'ya sarıldı.

Lynda muhasebe birimindeki istismarın büyük kısmına hedef olma şanssızlığını yaşamıştı. Belki de saflığı, gençliği, dürüstlüğe meyili onu hedef yapmıştı. Julie bile onu tacizden tam olarak koruyamamıştı. Denetim, Pit Bull'un yaptıkları ile ilgili ciddi bir soruşturmaya giriştiğinde Julie, Lynda için kavgaya dâhil olmuşsa da maalesef gücü Pit Bull ile karşılaştırılacak gibi değildi.

Teklif Helen'i hayal kırıklığına uğratmıştı. Gus'ın gönderileceğini ya da yerinin değiştirileceğini, böylece en tepedeki işin kendisinin olacağını ummuştu. Bölümün İK Başkan Yardımcısı ona direktörlüğün yüksek profilli bir gelişim pozisyonu; bölümün günlük çalışmalarının iyileştirilmesinden sorumlu anahtar bir pozisyon olduğunu belirtmiş ve herkesin onun Gus'ın işlerini kısa sürede düzeltmesine yardımcı olup olamayacağını izleyeceğini açıklamıştı. Ona yeni rolündeki parlak bir performansın hızlı ve önemli terfiler için çok büyük katkı sağlayacağı söylenmişti. Her ne kadar bireysel olarak yaklaşımları ve stilleri oldukça farklıysa da Gus ve Helen görev için mükemmel bir birleşim olarak görülüyorlardı. Her ikisinin de birbirinden öğrenecekleri vardı.

Helen, işi kabul etmeyi sadece başarılı olması için gereken her türlü desteği alması (her açıdan kabul edilebilir bir istek) şartıyla düşüneceğini söyledi. Şirket gerekli görülen tüm adımları atmaya ve şirketin tarihçesindeki bu utandırıcı dönemden bir an önce uzaklaşmak ve sorunu çözmek için gerekli her türlü yetkiyi onaylamaya hazırdı. Şirketin diğer birimlerindeki sıkı finansal kontrollere taban tabana zıt olarak, Gus ve Helen istedikleri tüm kaynaklara ulaşabilirlerdi. Bu güvencelerle ve açık çek elde ederek Helen işi almayı kabul etti.

Altı ay gibi kısa bir zaman içerisinde birimi tıkayan sorunlar kaybolmuş gibiydi. Hükümet anlaşmalarında hizmet düzeyi %95'e yükselmiş, sorunlara yol açan hatalar (kişiye, bilgisayara ve prosedürlere bağlı) bulunmuş ve düzeltilmiş ve uyumla ilgili soru işaretleri gitmişti. Helen bölümü kurtaran kişi olarak parmakla gösteriliyordu. Gus bile hakkından özellikle etik davranışları ve kendini mesleğe adamasıyla ilgili olumlu konuşuyordu.

Fred odanın etrafında oluşan küçük gruplarla konuşuyor, içeri girip çıkıyordu. Hararetli tartışmalar duyuluyordu. Posta odasında çalışan Rick, polisin kimsenin dışarı çıkmaması için arka kapıyı tuttuğunu, takım elbiseli iki kişinin bilgisayarları, dosyaları ve evrakları taşıdığını söyledi. Güvenlikçi Sheila sabah bir çağrı geldiğini, tüm

güvenlik personelinin ön kapıda bulunmasının emredildiğini doğruladı ve pazarlama çalışanlarının sorularını yanıtladı.

Helen'in, Yönetim Kurulu Üyelerine, işlerin durgunlaşmasında Gus'ın sorumlu olduğunu bildirmesinden sonra Gus'ın görevine son verilmesi, belki de Gus'dan başka, hiç kimseyi şaşırtmamıştı. Zeki fikirleri ve muazzam enerjisi vardı ve istediğini elde etmek için ısrarcıydı. Kendi çalışma yöntemini kuvvetle destekleyecek şekilde Gus'ın yanlış yönetimine dair ikna edici bir öykü kurdu. Helen çok rekabetçiydi, diğerleriyle ilişkilerinde dramatikti, hep sahnenin ortasında ve ilgi odağı olmak istiyordu. Bölümü düzlüğe çıkarmak, ona şirkette büyük bir kariyer için gereken zemini sağlayacaktı. Genel olarak insanları, büyük bir işi yürütecek bütün liderlik özelliklerine sahip olduğuna ikna etmişti. Doğal olarak Gus'ın yerine geçecek oydu ve CEO pozisyonuna terfi ile ödüllendirildi.

O'Hare'in ön kapısı yavaşça açıldı. Kapıda uzun, siyah paltolu oldukça iri bir adam duruyordu. Kol saatine baktı ve bara doğru ilerledi. O'Hare o akşam bardaydı ve iyi giyimli adamı bir baş selamı ile karşıladı. Siyah eldivenlerini çıkaran adam, bir Skoç bardağında karıştırma çubuğu ile zencefil birası sipariş etti. O'Hare başını salladı ve içkiyi hazırlamaya gitti.

Tabii ki Helen'i herkes sevmiyordu ve çalışanlarından bazıları ona güvenmiyordu. Kıdemsiz iş arkadaşlarına yukarıdan bakıyor, küçümsemeyle yaklaşıyor, sık sık yetenekleri ve yeterlilikleri ile alay ediyordu. Ancak, kariyerine yararlı olacağını düşündüklerine karşı kibar, cana yakın ve eğlenceliydi. Umursadığı kişilere karşı iyi taraflarını sergilemek konusunda yetenekliydi. Öte yandan kararlarına katılmayan herkesi yok sayıyor, görmezden geliyor, bir tarafa atıyor ve değersizleştiriyordu.

Helen, şirket çalışanlarına duymak istediklerini söyleme ve yöneticilerle Hollywood prodüksiyonlarına benzer toplantılar

düzenleme konusunda bir üne sahipti. Raporlarının kabul görmüş kuralları izlediği konusunda ısrar ediyor, kendisine yöneltilen beklemediği ya da zor soruları geçiştiriyordu. Arkadaşlarına göre Helen, iyi bir izlenim bırakmada ustaydı ve patronunu başarılı bir şekilde yönlendiriyor, doğrudan raporlamalar olduğunda gözdağı veriyor ve kendisi için anahtar önemdeki kişilere oynuyordu.

İçkisini alan adam tavernada etrafına bakındı. Arka odadan gelen gürültü dışında mekân sessizdi. Ziyaretçi kredi kartını barın üstüne koyarak bir içki daha istedi. O'Hare içkiyi doldurup barın üstüne koydu ve hesap kesmek için kredi kartını aldı.

Hükümetle olan fiyaskoyu geride bırakan ve Gus'ı yolundan temizleyen Helen baskıcı yönetim biçimini ortaya koymaya başladı. Personel toplantılarında tiyatral ortamlar yaygındı ve katılımcılar onunla olan toplantılarının sonunda kendilerini yaralanmış, küçük düşürülmüş ve saldırıya uğramış hissediyorlardı. Yeni ofis kompleksinde (daha büyük bir ofis istediği için burayı kiralamıştı) diğerlerini yok sayarak öfkeli bir şekilde dolaşıyor, bağırarak emirler veriyordu. Çevresindeki insanları genelde yıldırıyor, korkutuyor ve onlara kaba davranıyordu.

Bu, kapısı her zaman açık olan, rutin olarak çalışanlarıyla toplanan ve işini geliştirmek için onlardan yeni fikirler talep eden Bailey tarafından yerleştirilen değerlerden tam bir sapmaydı. Bailey çalışanlarına değer verir ve işe yeni girenleri, eşlerinin isimlerini, çocuklarının spor başarılarını hatırlayarak kendine hayran bırakırdı. Bailey çok parlak bir insan değildi ama para nasıl kazanılır biliyordu ve çok para kazanmıştı. Başarısının, şirketin başarısının, çalışanlarının kalitesine bağlı olduğunu bilirdi ve hem zaferi hem de ödülleri etrafındakilerle paylaşırdı.

Birkaç ay içinde Helen, kendisini yüksek sesle eleştiren kıdemli personelin yerine işe kendi adamlarını aldı. Hislerine güvenerek, genç, parlak yöneticileri işlerini bırakmaya ve onunla çalışmaya ikna etmek için açık çekler veriyor, günler ya da

haftalar içinde, yeteri kadar iyi olmadıklarına, işin altından kalkamayacaklarına ve ayrılmaları gerektiğine karar veriyordu. Yönetici ekibe aldıklarının çoğunun, yetersiz veya liyakatsiz olduklarına ya da artık onlara ihtiyaç olmadığına çarçabuk karar verip arka arkaya işten çıkarıyordu. Bu insanların kariyerlerine ya da aile yaşamlarına verdiği zarar, ya da şirketi yüz yüze bırakabileceği yasal sorunlar umurunda bile değildi.

Helen, bilgisayar, araba, şirkete ait daire ya da gücü temsil eden başka herhangi bir aksesuar gibi müsriflikler de dahil olmak üzere istediğini elde edebiliyor görünüyordu. Tropik bölgelerde ünlü konuşmacıların katıldığı, kendisinin ve bölümün başarılarını ilan eden, bütün ilgiyi üzerine çektiği pahalı bir dizi yönetim konferansı başlatmıştı. Onun takdim ettiği başarılar bölümde devam eden uyumsuzluklarla taban tabana zıttı ama her nasılsa dışarıdan bu tutarsızlık görülmüyordu.

Herhangi bir kararının şirket için olumsuz bir sonuca yol açabileceğini kabul etmeyi istemiyordu. Belki de bunu beceremiyordu. Davranışlarının sorgulanması sert tepkiler vermesine yol açıyordu. Örneğin, keskin yanlarını törpülemesi için şirketin kiraladığı yönetici koçunu işten kovmuştu. Hiçbir zaman haksız değildi, her zaman haklıydı ve sadece iyi haberleri duymak istiyordu. İnsanlar, etrafta bir kraliçe gibi dolaşmasına içerliyorlardı. Şirketteki gücünü, yerini ve yönetici ayrıcalıklarını, seyahatleri için bir şirket uçağı kiralamak gibi davranışlarla sergilemekten zevk alıyordu. Birçok düşman edinmişti ancak çalışanların çoğu ondan korkuyordu.

Bardaki adam bir kez daha saatine baktı ve sanki birisini arar gibi odada göz gezdirdi. "İçerideler" dedi O'Hare arka odanın kapısını işaret ederek, "sizi beklediklerini sanmıyorum, ama direk içeri girebilirsiniz".

Çalışanları esas bıktıran, yetki Gus'ta iken neredeyse ofiste yaşayan Helen'in gitgide daha az ofiste bulunmasıydı. Yeni iş geliştirme pozisyonuna onun tarafından atanan, yakın bir arkadaşı

olan Ned de sık sık onunla aynı zamanda işe gelmiyordu ve bu kaba dedikodulara yol açıyordu. Ned ile ilgili daha ciddi bir dedikodu ise şirket politikasının yasaklamasına karşın yan işler yürüttüğüydü. Ned'in varlığı hoş karşılanmıyordu ancak Helen onu koruyordu ve kimse onlara karşı çıkmaya ya da onları sorgulamaya cesaret edemiyordu.

Adam, elinde bardağıyla arka odanın kapısını yavaşça itti. Fred dışında kimse onun girdiğini fark etmedi.

"Ned kafetaryada kahve alırken bulundu" diye haber verdi Sheila. "Kelepçeleri geçirdiklerinde karşı koydu, olay çıkarttı ve avukatını istedi!"

"Ya jet ile kaçmaya çalışan Pit Bull'a ne demeli?" diye sordu dedikoduları hep en son duyan Sam.

Odaya kimin girdiğini görünce Fred grubu uyarmak için yüksek sesle öksürdü ama onu çok az kişi duydu. Bardağına yüzüğüyle gürültülü bir şekilde vurarak diğerlerinin dikkatini çekmeyi başardı. Gitgide daha fazla kişi patronun gelişini gördükçe gürültüler fısıltıya, fısıltılar da sessizliğe dönüşmeye başladı.

Açığa çıkarılan dolandırıcılık zekice olduğu kadar utanmazcaydı da. Kimse şirketin toparlanmasından ve büyümesinden sorumlu bazı kilit önemde hesapların hayali olduğundan ve Ned ile Pit Bull'un bir dolandırıcı ekibi olduğundan şüphelenmemişti. Ofistekiler Ned'in işleri şişirmek için bazı büyük hesapları tamamen uydurduğunun farkına bile varmamışlardı. Hiç kimse bir haydut çiftiyle birlikte çalıştığını hayal bile etmemişti.

Patron odadaki yüzlere göz gezdirdi ve hala tanıdıklarına gülümsedi. Arka masada Shirley'i görünce o gruba doğru ilerledi. İçeridekilerin çoğu ayağa kalkmıştı bile ama kapıya arkası dönük olan Lynda derin düşüncelere dalmıştı. Adam ilerledikçe kalabalık açıldı. Yanında durarak "Lynda sen misin?" diye sordu. Hayallerinden ayılan Lynda döndü ve yanında duranın kim olduğunu gördü.

O gün ortaya çıkan dramı yaşamış az şirket vardır. Sonunda yetkililer Helen'in IT servisinden aldığı bilgisayar erişim kodları ile birçok müşterinin hesabında ufak değişiklikler yaptığını ve yavaş yavaş paraları kendi offshore hesabına gönderdiğini öğrendiler. O gün şans eseri ofiste olan Ned, eyalet polisinin geldiğini görünce ofisinden kafetaryaya doğru fırlamış, polislerin eline düşmeden önce Helen'i arayacak kadar zaman bulmuştu. Helen daha şanslıydı. Sivil araçlar, sokağına doğru ilerlerken saray gibi evinin arka kapısından kaçıp bahçeden geçmiş, olası acil bir durumu düşünerek her zaman ikinci bir araba park etmiş olduğu yan sokağa sıvışmıştı. Şirketin jeti izleniyordu ama kimsenin aklına şehrin diğer tarafındaki yerel bir havaalanında başka bir özel uçak kiraladığı gelmemişti.

"Evet efendim" dedi Lynda utangaççа.

"Bütün yardımların için sana kişisel olarak teşekkür etmek istedim. Dürüstlüğünü ve cesaretini gerçekten takdir ediyorum".

"Bay Bailey!"dedi arkasından gelen Fred, "Sizi görmek çok güzel. Küçük toplantımıza hoş geldiniz."

"Seni de görmek güzel Fred. Gördüğüm kadarıyla biramız bitmiş" dedi Lynda'nın yanındaki koltuğa otururken. "Parti benden çocuklar" dedi patron Bailey. "Fred, bana bir içki daha alır mısın? O'Hare ne istediğimi biliyor".

2

Kim Bu İnsanlar?

Romanlar ve filmler psikopatları uç, basmakalıp şekillerde betimlerler. Dr. No ya da Hannibal Lecter gibi soğukkanlı seri katiller, cinsel sapıklar, dolandırıcılar, şeytani kişiler ya da herkesi parmağında oynatan kötü adamlar olarak görülürler. Gerçek bu görüntüyü biraz desteklese bile ne yazık ki tablo aslında bundan daha karmaşıktır.

Hapishanedeki mahkûmlarla yıllarca süren çalışmalar *psikopati* terimiyle ifade edilen suçluluk ve şiddeti ortaya koymuştur. Halihazırda, erkek ve kadın psikopatların diğer suçlulara göre daha çeşitli ve daha fazla şiddet içeren suçlar işlediklerini biliyoruz. Suçları genelde diğer mahkumlardan daha fazla şiddet içerme eğilimindedir ve genel davranışları daha müdahaleci, saldırgan, tehditkâr ve istismarcıdır. Dahası, saldırganlıkları ve şiddetleri yırtıcı doğalarından gelir, yani çoğu insanın gösterdiği şiddet davranışları gibi yoğun duygusal yükselişler

sırasında değil soğukkanlılıkla ortaya çıkar. Bu tip saldırganlık ve şiddet amaca yöneliktir, basitçe amaca giden bir yoldur ve kişide diğerlerine verilen acı ya da ıstıraba dair normal bir endişeden eser bile yoktur. Öte yandan, diğer suçluların gösterdiği şiddetin çoğu tepkiseldir, yoğun bir duygusal durum oluşturan bir tehdide ya da ortama yanıt olarak ortaya çıkar. Bazen tutku suçu olarak da tanımlanan bu şiddet tipini tipik olarak diğerlerine verilen zarara ilişkin vicdan azabı takip eder.

Belki de toplum güvenliği açısından en büyük tehlike, diğer suçlulara göre psikopat suçluların çok daha çabuk ve çok daha yüksek oranda tekrar suç işlemeleridir. Tekrar suç işleme oranı, topluma salındıktan sonra suçluların yeni bir suç işleme yüzdesidir. Psikopatlar hapishanedekilerin %15'ini oluşturur. Kalan %85'in çoğunluğunu ilişkili ancak farklı bozukluklar olan sosyopatlar ve antisosyal kişilik bozukluğu olguları oluşturur. Genel toplumda psikopati sıklığı yüksek olmasa da (sadece %1 civarında), bu kişiler tarafından verilen sosyal, ekonomik, fiziksel ve psikolojik zararlar sayılarıyla kıyaslanmayacak kadar yüksektir. Onlar Kuzey Amerika'daki süregelen ciddi ve şiddet içeren suçların en az yarısından sorumludur. Ama yine de, göreceğimiz gibi, bütün psikopatlar suçlu bir hayat sürmez ve bütün suçlular da psikopat değildir.

Psikopati, Sosyopati ve Antisosyal Kişilik Bozukluğu

Birçok insan psikopati, sosyopati ve antisosyal kişilik bozukluğunu karıştırır. Bu terimler hem profesyoneller hem de halk tarafından birbirinin yerine kullanılsa da, ilişkili ancak farklı durumlara karşılık gelirler.

Psikopati bu kitabın temel aldığı davranışlar ve kişilik özellikleri ile tanımlanan bir kişilik bozukluğudur. Psikopatlar vicdansızdır ve empati, suçluluk ya da kendilerinden başkasına sadakat duyguların-

dan yoksundurlar.

Sosyopati resmi bir psikiyatrik durum değildir. Toplumun çoğu tarafından antisosyal ve suçlu kabul edilen ancak geliştikleri çevrede ya da altkültürde normal ya da gerekli görülen davranış ve tutum örüntülerine karşılık gelir. Sosyopatlarda iyi gelişmiş bir vicdan olabilir ve normal bir empati, suçluluk ve sadakat kapasiteleri vardır, ancak doğru-yanlış değerleri ait oldukları altkültür ya da çevre tarafından belirlenmiştir. Birçok suçlu sosyopat olarak tanımlanabilir.

Antisosyal kişilik bozukluğu (AKB) *Amerikan Psikiyatri Birliği'nin Mental Bozuklukların Tanısal ve İstatistiksel El Kitabı* 4. Baskısı'nda (DSM-IV) bulunan geniş bir tanı kategorisidir. Tanımında antisosyal ve suça yönelik davranışlar ana roldedir ve bu açıdan AKB sosyopatiye benzer. AKB olanların bazıları psikopattır, bazıları değildir. Psikopati ve antisosyal kişilik bozukluğu arasındaki fark, ilkinde empati yokluğu, kendini büyük görme ve sığ duygulanım gibi kişilik özelliklerinin bulunmasıdır. Oysa, AKB tanısı için bu kişilik özelliklerinin bulunmasına gerek yoktur AKB genel toplumda ve hapishanelerde psikopatiden üç dört kat daha sıktır. Sosyopat olarak tanımlayabileceklerimizin sıklığı belli değildir ancak AKB'den oldukça fazla olması muhtemeldir.

Toplumda yaşayan psikopatların suç işlerken ya da topluma zarar verirken henüz yakalanmamış oldukları iddia edilebilir. Psikopatların, kuralları çiğneme ve kabul edilebilir davranışların dışına çıkma eğilimleri göz önüne alındığında bu açıklamada doğruluk payı vardır. Yine de, birisinde sadece psikopatik kişilik bozukluğu olması o kişiyi suçlu yapmaz. Bazı psikopatlar toplumda yaşar ve etraflarındaki kişilere çok rahatsızlık veren davranışlar gösterecek sınıra kadar gelseler de, teknik olarak yasaları çiğnemezler. Bazıları oldukça normal görünen hayatlar sürerler, dikkat çekecek şekilde insanlara zarar vermezlerse de gizli bir şekilde ekonomik, psikolojik ve duygusal zararlara yol açabilirler. Onlardan sevgi dolu ebeveyn, eş ya da evlat olmaz. Güvenebilecekleri arkadaşları yoktur. Birçok psikopatın parazit bir

yaşantısı vardır, arkadaşlarının ve ailelerinin güvenini ve iyi niyetini suiistimal ederek yaşamlarını sürdürürler. Bir yerden bir yere ve bir destek kaynağından diğerine gidebilirler. Siz de muhtemelen onlardan birisini tanıyorsunuzdur. Psikopatik kişiliğe sahip birisi ya da birlikte çalıştığınız, ilişki sürdürdüğünüz ve size bu kadar acı ve sıkıntı veren kişi için formal bir psikolojik tanım olduğunu bilmiyor olabilirsiniz. O size çekici, kafa karıştırıcı ya da itici gelen bir komşunuz, arkadaşınız veya akrabanız da olabilir.

Peki, psikologlar ve psikiyatristler, kişide psikopatik kişilik olduğuna nasıl doğru bir şekilde karar vermektedirler? Psikopati araştırmalarının ilk günlerinde geniş kabul görmüş standart bir ölçüm yoktu. Tanı için kullanılan psikiyatrik ölçütler müphemdi, bazen kafa karıştırıcıydı ve araştırmacı ya da klinisyenin kişisel tecrübelerine göre değişkenlik gösteriyordu. 50 yıllık süreç içerisinde bu kasvetli ve karmaşık durum değişerek, psikopati, psikopatolojik değişkenler arasında en çok araştırılan ve en iyi anlaşılanlardan birisi oldu.

Bu alanın erken dönemdeki öncülerinden birisi de 1930'ların sonlarında psikiyatrist olarak çalışan Dr Hervey Cleckley idi. Suçlular ve hastalar, mental bir bozuklukları olduğu düşünüldüğünde psikiyatri hastanelerine sevk ediliyorlardı. Cleckley hastalarım dikkatle değerlendirme şansına sahipti ve çoğunun mental bozuklukların olağan belirtilerini göstermediklerini, bunun yerine birçok koşulda "normal" göründüklerini fark etti. Diğer hastaları, akrabalarını hatta hastane çalışanlarını yönlendirmelerini, büyülemelerini ve onlardan faydalanmalarını izledi. Cleckley'nin eğitimli gözünde bu kişiler psikopatlardı.

Cleckley daha sonra psikopatiye dair klasik ders kitabı haline gelen, *Akıllılık Maskesi*'ni yazdı. İlk olarak 1941'de basılan bu büyük eser psikopatinin açık bir resmini sunan ilk kitaplardan birisidir. Normal zekâda olmalarına rağmen Cleckley'in hastaları genelde yaşamla ilgili kötü kararlar veriyorlardı ve kişisel deneyimlerinden fazla bir şey öğrenmiyorlardı, bu da işlevsiz ve sonuçsuz davranışlarını tekrar etmelerine neden oluyordu. Kendilerine ve davranışlarının diğer kişiler üzerindeki etkilerine dair içgörüleri yoktu ve bu umurlarında bile

değildi. Diğerlerinin duygularını anlamıyor ve önemsemiyorlardı, diğerlerine verdikleri zarardan ne vicdan azabı ne de suçluluk duyuyorlardı. Kendilerini o anda ilgilendiren durumlarda bile belirgin bir şekilde güvenilmezdiler ve hayatlarının gerçek bir amacı ya da planı yok gibiydi. En belirgini de, bu hastalar tam anlamıyla yalancıydı, hemen her şeyle ilgili yalan söylüyorlardı (birçok kişinin yalan söylemek için zahmete girip zaman harcamayacağı önemsiz konularda bile). Özellikle yeni çalışmaya başlayanlar gibi onlarla etkileşim tecrübesi olmayan kişilere çok içten görünseler de, aslında riyakârdılar.

Kayıtları gözden geçirilince sıklıkla rastgele ve amaçsız gibi görünen nedenlerle şiddet ve antisosyal davranışlar gösterdikleri görülüyordu. En ileri şekilde bencillerdi, özellikle aşk ve tutku gibi derin insani duyguları yaşayamıyor gibi görünüyorlardı. Anlamlı ve yakın ilişki kurmakta başarısızdılar. Cinsel ilişkileri bile yüzeyseldi ve kişisellikten uzaktı. Belki de öfke, hayal kırıklığı ve hiddet gibi ilkel ön-duygulardan başka diğer insanların yaşadığı hiçbir duyguyu yoğun olarak yaşayamıyorlardı. Clackley'e göre psikopatların iyi bir zekâsı ve yüzeysel bir çekicilikleri vardı. Genelde eğlenceliydiler ve yaratıcı, inandırıcı hikâyeler anlatabilirlerdi. Sıklıkla bir mental bozukluğa işaret eden sanrıları ya da mantık dışı düşünceleri yoktu ve kaygılı ya da nörotik olma eğiliminde değildiler. Yüzeyde normal, aklıselim ve kontrollü, birçoğu oldukça sevilebilir kişiler olarak görünüyorlardı. Cleckley'in söylediği gibi "psikopat, teknik olarak aklı başında görünür, çoğunun entelektüel kapasiteleri yüksektir ve iş ya da profesyonel faaliyetlerde başarılı olmaları da nadir değildir".

"*Akıllılık Maskesi*" isimli kitabında Cleckley, psikopatların açık mental bozukluk belirtileri göstermemelerine karşın, bu kişilerde "*semantik afazi*" olarak adlandırılabilecek, dil ile düşüncenin duygusal bileşenlerinin uygun şekilde bütünleşemediği ciddi bir bozukluk olduğu görüşünü ifade ediyordu. Bir kişiyi sadece dinleyerek ya da izleyerek Cleckley'nin listesindeki özellikleri işaretleme ve o kişinin psikopat olup olmadığına karar verme fikri cazip gelebilir. Ancak Cleckley kendi gözlem listelerinin resmi bir tanı için kullanılmasını hiçbir zaman amaçlamamıştır ve modelini istatistiksel olarak test etmemiştir.

Uzun yıllar psikopatlarla karşılaşan bir klinisyen olarak, kendine göre bu sendromu belirleyen özellikleri rapor etmiştir.

Gözlemlerinin onaylanması ve bilimsel değerlendirme yöntemlerinin geliştirilmesi ise kendisinden sonrakilere, özellikle de bu kitabın ikinci yazarı olan Hare'ye kalmıştı. *Vicdansızlar: Aramızdaki Psikopatların Rahatsız Edici Dünyası* kitabında Hare bu çabalarını şu şekilde anlatır:

Yüksek öğrenim masraflarımı karşılamak için kariyerimin ilk dönemlerinde yüksek güvenlikli bir hapishanede psikolog olarak çalışmıştım. Oradayken, işimin bir parçası olarak karşılaştığım psikopatların davranışları ile ilgilenmeye başladım. İlgimi ilk çeken, psikopatik olan ve olmayan suçlular arasında psikolojik farkları araştırmak oldu. Cleckley psikopatların diğer insanlardan farklı konuştuklarını, cümle yapılarının, kelime seçimlerinin ve konuşma tempolarının farklı olduğunu belirtmişti. Diğerleri gibi ben de psikopatların bir konuşmaya rengini veren ve onu ilgi çekici yapan kelimelerin duygusal tonlarını anlamakta güçlük çektiklerini fark etmiştim. Genelde en gaddarca suçlarını bile ilgisizce ve hissiz bir şekilde anlatıyorlar ve hiçbir duygu göstermiyorlardı. Sadece onların anlattıklarını dinlemek bile yıllarca suçlularla çalışıp sertleşmiş birçok suç araştırmacısının tüylerini diken diken ediyordu. Psikopatların beyinlerinde bu farklılıkları açıklayabilecek değişik bir şeyler olabilir miydi?

Bazı yanıtlar bulmak için beyne daha derinlemesine bakmak istiyordum. Bu ilk deneylerde, psikopatik olan ve olmayan suçlulara duygusal içeriği değişen kelimeler gösterir ve fizyolojik yanıtlarını ölçerdim. Duygusal içeriği yüksek kelimeler "tecavüz", "kan" ya da "bıçak", duygusal içeriği düşük kelimeler ise "ağaç", "ev", "taş" gibi kelimelerdi. Deneysel psikolog olarak yetiştirilmiş birisi olarak, yüksek duygusallık içeren kelimelerin duyarlı laboratuvar aletleri ile ölçülebilecek fizyolojik değişikliklere neden olacağını biliyordum; aynısı psikopatlarda da olacak mıydı?

İlk engel psikopatiyi tanımlamaktı. Bozukluğu ölçmek için

araştırıcıların elinde güvenilir ve standart bir değerlendirme aracı yoktu. Tanının güvenilirliği araştırıcının becerilerine dayanıyordu ve bundan da emin olunamıyordu. Bazı araştırmacılar Cleckley'in tanımını, diğerleri, o zaman psikiyatristlere rehber olması için yeni basılan bir rehber yerine, Amerikan Psikiyatri Birliği'nin Tanısal ve İstatistiksel Elkitabını (DSM) kullanıyor, diğerleri ise kendi klinik izlenimlerine güveniyorlardı. Bir görüş birliği olmadan, Kanada'daki bir araştırmacı dünyanın başka bir yerindeki araştırmacının kendi sonuçlarını tekrarlayabileceğinden nasıl emin olabilirdi ki? Ya hangi olguların psikopat olduğu hangilerinin olmadığı konusunda anlaşılamazsa?

Araştırmada kullanılabilecek kalitede bir psikopati ölçümü yaratmaya ihtiyacım vardı ve bu yeni alet geçerli, güvenilir ve psikolojik olarak güçlü olmalıydı. İyi bir başlangıç noktası oluştursa da Cleckley'in davranış listesi eksikti. Psikopatik özelliklerin çok sayıda bilinen belirteçlerini toplayıp istatistiksel yöntemleri kullandıktan sonra bir psikopatı psikopat olmayandan ayıran en sık ve özgül özellikleri belirledim.

Bu çalışmanın sonucu, yirmi maddelik bir listeden oluşan kişilerarası, duygusal ve yaşam stili özelliğini içeren Psikopati Ölçeği'dir (Psychopathy Checklist, Revised, PCL-R). "Gerçek" psikopatlar PCL-R özelliklerinin hepsini ya da çoğunu gösterirken sadece birkaç özellik gösterenler psikopat değillerdir. Yirmi yıldan bu yana, tüm dünyada birçok suçlu grubunda yapılan istatistiksel çalışmalar PCL-R'nin psikopati ölçümünde altın standart olduğunu ortaya koymuştur.

Yaratılış mı? Yetiştirme mi? İkisi de!

Psikopatik özellikler yaratılışın mı yoksa yetiştirmenin mi sonucudur? İnsana dair birçok diğer şeyde olduğu gibi, yanıt ikisinin de önemli olduğudur. Daha iyi bir soru "Psikopatiyi belirleyen özellikler

ve davranışlar hangi dereceye kadar yaratılış ve yetiştirmeden etkilenir?" olabilir. Bu sorunun yanıtı; kişilik özellikleri ve davranışsal eğilimlerin, davranışsal genetik yöntemlerle incelenmesi sonucu gitgide daha açık hale gelmektedir.

Birçok yeni ikiz çalışması, en azından psikopatinin ana belirtilerinin ortaya çıkmasında genetik faktörlerin yanı sıra çevresel faktörlerin ve güçlerin önemli rolü olduğuna dair ikna edici kanıtlar sunmaktadır. Araştırmacılar Bloningen, Carlson, Krueger & Patrick, 271 yetişkin ikiz çift ile yaptıkları çalışmanın sonuçlarının "genetik katkıların psikopatik kişilik kavramındaki değişkenliğe önemli etkisinin olduğuna" dair kanıtlar sunduğunu bildirmişlerdir. Bunu takiben, araştırıcılar Larrson, Andershed & Lichstenstien 1090 ergen ikiz çift ile yaptıkları çalışmada benzer bir sonuca varmışlardır: "Psikopatik kişilikteki değişkenliğin büyük kısmını genetik faktörler açıklamaktadır". Viding, Blair, Moffitt & Plomin, yedi yaşında 3687 ikiz çifti incelemişler ve "genetik özellikler psikopatinin ana belirtilerini güçlü bir şekilde belirlemektedir" sonucuna ulaşmışlardır. Genetik katkının en yüksek olduğu durumun katı-duygudan yoksun özellikler ile antisosyal davranışların bileşiminde görüldüğünü bildirmişlerdir.

Bu çeşit kanıtlar yetişkin psikopatolojiye çıkan yolların değişmez ve sabit olduğu anlamına gelmemektedir. Ancak yine de sosyal çevrenin, doğanın verdiklerinin üstesinden gelmekte zorlanacağını göstermektedir. Vicdansızlarda belirtildiği gibi, psikopatolojinin gelişimi için gerekli olan bileşenler; yani empati yoksunluğu ve korku da dahil tüm duyguları hissetmede derin bir yetersizlik, kısmen yaratılışa bağlı olarak, muhtemelen gelişmekte olan fetüs ve yenidoğan üzerinde bilinmeyen biyolojik etkilerle oluşmaktadır. Sonuç olarak, iç kontroller, vicdan gelişimi ve diğer insanlarla duygusal "bağlar" geliştirebilme becerisi ileri derecede azalmaktadır.

Basit bir analoji kullanmak gerekirse, çömlekçi kilden çömlek yapar (yetiştirme), ama çömleğin özelliği aynı zamanda eldeki mevcut kilin türüne (yaratılış) de bağlıdır.

Psikopatolojinin değerlendirilmesinde en güvenilir, geçerli ve en sık kullanılan araç Hare Psikopati Ölçeği, Gözden Geçirilmiş formdur (PCL-R). PCL-R kişinin kendisinin doldurduğu bir test değil bir klinik derecelendirme ölçeğidir. Diğer psikolojik testlerde olduğu gibi değerlendirilen kişi sorulara yanıt vermez. Bunun yerine kalifiye ve ölçeğe aşina bir psikolog ya da psikiyatrist kişi ile yaptığı ayrıntılı görüşme ve kişinin dosyasının incelenmesinden sonra değerlendirmeyi tamamlar. Bundan sonra her bir özellik için psikolog ya da psikiyatrist o özelliğin değerlendirilen kişiye uygulanıp uygulanamayacağına karar verirler. Her özellik için, birçok ölçüt ve test uygulanmalıdır. Bir teknik el kitabı yirmi psikopatik özelliğin her birisi için ayrıntılı tanımlar ve davranışsal örnekler içermektedir.

Eğer değerlendirici tarafından kişinin bir özelliğinin açıkça karşılandığına karar verilirse, toplam puana 2 puan eklenir, eğer özellik sadece kısmen ya da zaman zaman karşılanıyorsa o zaman sadece 1 puan eklenir. Eğer bir özellik o kişide yoksa puan eklenmez. PCL-R'de yirmi özellik olduğundan bir kişi 0 (psikopati yok anlamında) ile 40 (tipik psikopat) arasında toplam puan alabilir.

PCL-R ve kısa versiyonu (PCL: Tarama Versiyonu PCL: Screenings Version, PCL: SV), varlığı, birçok araştırmacının nörolojik temelleri ile birlikte, psikopatinin her yönünü araştırmasına imkan vermiştir. Daha önce belirtildiği gibi, önemli olan duygusal kelimeler ve resimler de dâhil olmak üzere psikopatların duygusal materyalleri nasıl işledikleridir. Birçok beyin tarama deneyinin sonuçları (işlevsel manyetik rezonans görüntüleme, fMRI, kullanılarak) psikopatların, sözel ve görsel duygusal materyallere yanıt olarak psikopat olmayan kişilerle aynı beyin yanıtı örüntüsünü göstermediklerini ortaya koymaktadır. Normal insanlar, nötral materyallere göre duygusal kelime ve resimlere farklı bir beyin yanıtı verirken, psikopatlar her tip materyale aynı yanıtı vermektedir. Psikopatlar, duygusal materyalleri içerik olarak nötralmiş gibi işlemlemektedirler.

Bazen bir soruya yanıt vermek başka bir sorunun ortaya çıkmasına neden olur. Neden psikopatlar diğerleri gibi yanıt vermiyor? Beyinleri farklı bir şekilde mi düzenlenmiş? Açıkça görülen duygusal fakirlikleri

yetiştirilme şekillerine mi bağlı? Bu soruların bazılarına yanıt verilmesi için birçok yıl geçmesi gerekebilir, ancak laboratuvar araçlarındaki belirgin gelişmeler psikopatı daha derinden anlamamıza yardımcı olmaktadır.

PCL-R üzerinde yapılan ilk çalışmalardan bu yana, birçok ülke ve ortamda araştırmacılar psikopatiyi araştırmak için bu aracı kullanmışlardır. Bu ölçekteki maddeler zamanın testinden ve bilimsel sınamadan geçmiştir. Suçlular için geliştirilmiş olsa da, psikiyatrik hastalar ve genel toplumu da içerecek şekilde diğer gruplarda da kullanılmaktadır. Ancak, genel toplum için daha uygun olan Hare ve arkadaşları tarafından PCL-R'den türetilmiş olan psikopati ölçeği tarama versiyonudur (PCL:SV). PCL: SV maddeleri aşağıda verilmiştir ve PCL-R ile aynı şekilde puanlanmaktadır. 12 PCL: SV maddesinden alınabilecek toplam puan 0 ile 24 arasında değişmektedir.

Psikopatın kişiliğini dört ana faktör ya da alandan oluşan bir modele indirgeyebiliriz. Kişilerarası alan psikopatın kendisini diğerlerine nasıl gösterdiğini tanımlar, duygusal alan ne hissedip ne hissetmediğini içerir, yaşam biçimi alanı toplumda nasıl yaşadığını tanımlar ve antisosyal alan antisosyal davranışlara yatkınlığını tarif eder. *Her maddenin değerlendirilebilmesi için profesyonel nitel yeterlilik, PCL: SV el kitabına uygunluk ve geniş bir görüşme ve yan bilgi toplama gerekmektedir.* Daha geniş tanımlar *Vicdansızlar* kitabında verilmiştir.

PCL-R'de hangi puanı almak psikopati tanısı için yeterlidir? Genel toplumdaki insanların çoğu PCL-R'de 5 ya da daha düşük bir puan alırken erkek ve kadın suçlular için ortalama puanlar sırasıyla 22 ve 19'tur. Psikopati tanısı için tipik kesim noktası 30 puan olarak kullanılsa da bazı araştırıcılar ve klinisyenler araştırmalarında 25 ya da üstü puanı kullanırlar. Erkek suçluların yaklaşık %15'i ve kadın suçluların yaklaşık %10'u en az 30 puan alırlar.

PCL: SV'de daha az madde vardır ancak bu iki ölçekten elde edilen puanların teorik ve pratik anlamı aynıdır. Genel toplumdaki insanların çoğu PCL: SV'de 3'ten daha az puan alırken suçlular için ortalama puan 13'tür. Tipik olarak 18 puan psikopati tanısı için kesim noktası olarak kullanılır.

Psikopatın Alanları ve Özellikleri
(PCL:SV'den)

Kişiler Arası:	Duygusal:
Kişi, yüzeysel, kendini aşırı beğenmiş (grandiyöz), hilekârdır.	Kişi, dürtüseldir, amacı yoktur, sorumsuzdur.
Yaşam Stili:	Antisosyal:
Kişi, pişmanlık duymaz, empatisi yoktur, sorumluluk kabul etmez.	Kişide, davranışlarını kontrol etmede yetersizlik, ergenlikte antisosyal davranışlar ve yetişkinlikte antisosyal davranışlar öyküsü vardır.

Hangi kesim noktası kullanılırsa kullanılsın o puanı ya da daha yükseğini alan kişiler düşük puan alanlardan açık şekilde farklıdır. Bu farkın türde mi yoksa derecede mi olduğu henüz kesin olarak gösterilmemişse de en son bilimsel araştırmaların çoğu ikinci olasılığa işaret etmektedir.

Ben Bir Psikopat Mıyım?

Psikopatik özelliklerin listesi sıklıkla endişe uyandırmakta ya da yüzeysel bir içgörü ışığıyla aydınlanmaya yol açmaktadır: "Tanrım, John dürtüsel ve sorumsuz. Belki de bir psikopattır!" ya da "Ben risk almayı seven birisiyim ve birçok kişiyle cinsel ilişkiye giriyorum. Allah kahretsin ben bir psikopatım!" Belki de öyle, ama daha pekçok ilişkili özellik de mevcutsa.

Psikopatolojiyi çok boyutlu bir düzlem gibi düşünün, tıpkı tehlikeli derecede düşükten tehlikeli derecede yükseğe kadar değişebilen

kan basıncı gibi. Kan basıncı gerçekten düşük insanlara tansiyonu düşük, gerçekten yüksek olanlara ise yüksek tansiyonlu deriz. Bu iki uç arasında birçok değer vardır, bazıları normal kabul edilirken diğerleri değişik derecelerde endişe uyandırabilir ama yine de patolojik değildir.

Benzer şekilde, psikopatik özelliklerin sayısı ve şiddeti (yoğunluğu) de bir aziz gibi 0'a yakın ya da büyük bela anlamına gelecek şekilde anormal yüksek olabilir. Yüksek kısımdakilere psikopat diyoruz; bunlarda kişiler arası, duygusal, yaşam biçimi ile ilgili belirtiler ve antisosyal özellikler aşırı derecede yüksek bulunmaktadır.

Birçok insan uçlar arasında bir yerde, ama esas olarak düşük tarafa yakındır. Ortalarda olanlarda belirgin psikopatik özellikler vardır ama tam anlamıyla psikopat değillerdir. Davranışları sahip oldukları özelliklerin karışımına bağlıdır. Elbette çoğu, örnek vatandaş ya da çok iyi insan olmayacaklardır ve bazıları sert, eğlence düşkünü, saldırgan tarzda hırslı, ciddi pragmatik ya da zor kişiler olarak tanımlanacaklardır.

PERDE I, Sahne II

ÇALIŞMAYA BAŞLADI

Departmanda çalışanlara takdim edilen ve etraf gezdirilen Dave'in işteki ilk günü büyük coşku yarattı. Sektördeki daha büyük bir oyuncudan transfer edilen ve yeni ürün sunum döngüsündeki sorunlardan ötürü kaybettikleri mevzileri geri kazanmalarına yardımcı olacak kişiye karşı belirgin heyecan vardı. Herkes Dave'i selamlamak için dışarı çıktı. Tanışanlar hemen onu sevdiler. Kişilikli ve iyi görünüyordu. Şirketin ana araştırma alanına ilişkin güçlü teknik bilgi ve deneyimini söylemeye bile gerek yoktu ve kaya gibi bir özgüveni vardı.

Dave'i bölümün büyük kısmıyla tanıştırdıktan sonra Frank onu yeni ofisine götürdü. Ofisi gördüğünde biraz hayal kırıklığına uğrayan Dave "Oh" diye mırıldandı:"Ben aksiyona biraz daha yakın olacağını düşünmüştüm" dedi duraksayarak "ve biraz daha büyük".

"Çok hızlı büyüyoruz ve ofis alanı bulmak çok zor" dedi Frank,

neden özür diler gibi konuştuğunu merak ederek. "Ama yakında yerin değişecek çünkü burada çalışanların yerini arada sırada değiştiririz. Hatta bu bir şaka konusudur burada".

Dave bundan hoşlanmamıştı ancak yüzünü Frank'e döndüğünde ona gülümsedi ve "Bu müthiş! O zaman yerleşsem ve üretken olmaya başlasam iyi olur!" dedi.

Frank ofisine döndü ve programındaki görüşmelere, raporlara ve telefon görüşmelerine devam etti. Dave'i 1:30 gibi alacak ve şirket kafetaryasında öğle yemeğine götürecekti- bu aslında çalışanlara bedava yemek veren yüksek kalitede bir restorandı. Ve belki de, eğer yapabilirse, onu yönetim bölümüne götürecek, yerinde ve müsaitse şirketin kurucusu ve CEO'su Jack Garrideb ile tanıştıracaktı.

Sabah çabucak geçti ve Frank kendi işine dalıp gitti. Sekreteri Marge 1:15 civarında kapısına gelince irkildi. "Frank, Bay Garrideb'in ofisinden Victoria aradı, hemen oraya gitmeni istiyor" dedi ve o sormadan "neyle ilgili olduğunu söylemedi" diye cevap verdi. Frank proje defterini ve takvimini aldı, kapının arkasından aldığı ceketini ofisinden çıkıp koridorda ilerlerken üstüne geçirdi. Ofisinin yanından geçerken Dave'e uğramaya ve ona öğle yemeğini biraz ertelemeleri gerekeceğini söylemeye karar verdi. Dave ofisinde değildi, bu yüzden Frank yoluna devam ederken düşünceleri tekrar elinde önem arz eden hangi projeler olduğuna ve CEO'nun ondan bu kadar acil ne isteyebileceğine kaydı.

Binanın diğer ucundaki yönetim katına geldiğinde Frank Victoria'nın masasına gitti "Merhaba Vicki, başım yine belada mı?" diye şaka yaptı.

"Bay Garrideb ile asla başının belaya girmeyeceğini biliyorsun. Hala onun gözdesisin."diye şakasına karşılık verdi Vicki. Vicki ve Frank, Garrideb Teknolojileri'ne aynı gün başlamışlardı ve o günden beri arkadaşlardı. Şirket kültürü arkadaşça, rahat ve teklifsizdi, ancak yönetim bölümü,ziyaretçilere ve potansiyel müşterilere büyük şirket havasını vermek zorunda hissettiği için, her zaman biraz göz korkutucuydu.

Jack Garrideb açık kapısından Frank'in Vicki'nin masasının

yanında durduğunu gördü ve içeri gelmesi için ona el salladı. Frank, Jack'in ofisinde birisinin oturduğunu fark etmişti ancak lüks deri koltuktan kim olduğunu iyi göremiyordu. "Hey Frank, ben de tam seninkilerden birisiyle konuşuyordum" dedi Jack, Dave ayağa kalkıp arkasını dönerken. "Bir diğer iyi seçim! ilgilenecekse ARGE'deki işler eğer yeni çalışanın bununla da ilgilenecekse uçmaya başlayacak demektir!"

Frank, Dave'i CEO'nun ofisinde görmeye biraz şaşırmıştı. "Jack, henüz ortada olmayan ürünleri müşterilere taahhüt etmeyi sürdüren pazarlamacı çocuklara ayak uydurmak zorundayız". El sıkışırlarken gülümsedi.

"Sana iyi şanslar Dave, şu anda bu sektördeki en iyi kişi için çalışıyorsun" dedi Jack, Frank ve Dave çıkarken.

"İyi adam" dedi Dave, kafetaryaya doğru holden aşağı yürürlerken.

Frank'in aklı Victoria'nın telefonu araya girdiğinde yazmakta olduğu proje raporuna geri dönmüştü bile. "Bugün burada olduğu için şanslısın, çok fazla seyahat eder".

3

Gördüğünüz Şey Baktığınız Şey Olmayabilir

Ellyn küçük kızını aldı ve işe doğru yola çıktı. Evinin kapısını kilitledi, merdivenlerden birkaç kat aşağı indi ve sokağa çıktı. Otobüs onları, akşam vakti turist ve tatilci kalabalığın yürüyüp konuştuğu, parlak bir şekilde aydınlatılmış ana meydanda bıraktı. Gece işi bu insanlara bağlıydı ve iyi bir gece olmasını dört gözle bekliyordu.

Ana caddenin köşesindeki kalabalık yolunu kapatıyordu. Kalabalığın yanından geçerken bir üçkâğıt oyununun devam ettiğini gördü. Turistler bu dolandırıcılıktan uzak durmaları için uyarılmışlardı ancak her zaman gruptan zokayı yutan birisi çıkardı. Oyun şu şekilde oynanıyordu: Kartları dağıtan üçkâğıtçı küçük bir masanın üstüne kız, vale ya da papaz olan bir resimli ve iki tane de resimsiz kartı açık olarak koyuyordu. Daha sonra kartları çevirip masanın üzerinde hızlı bir şekilde yerlerini değiştirip bekliyordu. Devamlı eğlenceli bir

şekilde konuşan üçkâğıtçı, kalabalığı resimli kartı bulmaya davet ediyordu. Eğer kimse ortaya çıkmazsa, kartı gösteriyor ve baştan başlıyordu. Eninde sonunda seyircilerden birisi gözlerinin üçkâğıtçının ellerinden daha hızlı olduğuna inanıyor ve bahis oynuyordu. Bu oyunu asla üçkâğıtçıdan başkası kazanmazdı.

Her birkaç oyundan sonra seyirciler dağılıyor ve arka taraftakiler masaya yaklaşıyordu. Hala kızının elini tutan Ellyn öne doğru yaklaştı. Üçkâğıtçı gülümsedi ve direk küçük kızla konuşmaya başladı. "Sen çok tatlı bir çocuksun ve tıpkı annen gibi zekisin de! Bahse girerim bir gün üniversiteye gideceksin!" Bu eğlenceli sohbet öndeki diğer kişilerle de devam ederken kartlardan birisi istemeden açıldı ve kart göründü. Üçkâğıtçı hemen kartların yerini değiştirmeye çalıştı ama Ellyn ve birkaç kişi daha tüm hareketleri izlemişti.

"Ben varım" diye bağırdı Ellyn gergince. "Bahis oynamak istiyorum"

"Ne kadar?" diye sordu üçkâğıtçı tereddütle, kalabalık ne olduğunu görmek için öne doğru yaklaşırken. Kira parası Ellyn'in yanındaydı ve bu parayı ikiye katlamak faturalarını ödemeye kesinlikle yardımcı olurdu. Düşündü, düşündü. "Bahis oynayacak mısın oynamayacak mısın?" diye bağırdı üçkâğıtçı.

"Evet, evet yüz dolar!" Olaya en yakın olanlar nefeslerini tuttu. Ellyn, bırakın bir sokak oyununda bu kadar parayla bahis oynamayı, yüz doları olan birisine bile benzemiyordu. Üçkâğıtçı isteksizdi, eğer kadın kazanırsa paranın iki katını ödemesi gerekiyordu, ama kalabalıktan sesler yükselmeye başladı. "Bırak oynasın" diye bağırdı bazıları. "Evet, bahsi kabul et!" diye diğerleri de katıldı. Üçkâğıtçı gergin görünüyordu.

"Tamam, tamam" dedi, "bana paranı göster."Ellyn daha da çok tedirgin oldu, nasıl olsa kazanacağına göre parasını göstermesinin niye gerektiğini anlamıyordu ama üçkâğıtçı ısrarcıydı. "Hadi, paranı göster ona" dedi arkasındaki kalabalıktan birisi. Elini gömleğinin yakasından içeri sokup sutyeninden biraz para çıkardı. Yüz dolarlık banknotu çıkardı ve önünde tuttu. "Kartını seç" dedi üçkâğıtçı ve Ellyn seçti.

Yavaş çekim gibiydi ama gerçekte sonraki birkaç an çok, çok hızlı

oldu. Üçkâğıtçı Ellyn'in seçtiği kartı açtı, bu karo yedilisiydi. Yanındaki kartı açtı ve bu maça papazıydı. Bu sırada kalabalığın arka tarafından birisi "Polisler!" diye bağırdı. Üçkâğıtçı Ellyn'in elinden yüz doları kaptı, hemen kart masasını katladı ve yardakçıları ile beraber turist sürüsünün arasına karıştı. Ellyn orada kalakaldı. Şoktaydı. Kaybetmişti. Gözlerine yaşlar doldu. "Kira param!" diye üzüntüyle mırıldandı. Kalabalıktan bazıları başlarını salladılar. Mavi paltolu yaşlı bir kadın Ellyn'i avutmaya çalıştı ve küçük kızının başını okşadı. Cüzdanından on dolar çıkardı ve Ellyn'e verdi. Birkaç kişi daha aynısını yaptı, ama bütün bu iyi niyet ve yardımseverlik jestleri kaybettiği parayı ya da bu kadar eski bir numaraya kurban gitmenin utancını gideremezdi. Bu aldatmaca, tıpkı diğer birçoğu gibi, şüphe duyulmayan hedef karşısındaki temel insan doğasını becerikli bir şekilde kullanmaktadır.

Psikopatik kişilikteki insanların sayısı düşünülürse, çoğumuzun her gün en az bir psikopatla karşı karşıya geldiğimiz düşünülebilir. Ancak, zeki psikopatların kendi gerçek doğalarını saklama becerileri onları sokaktaki diğer insanlardan ayırt etmemizi zorlaştırır. Yukarıda büyük bir Amerikan şehrinin bir sokak köşesinde yaşanan olayları izlerken, elimizde yeterli bilgi olmadığı için, bu kişinin bir psikopat mı yoksa sadece bir sahtekâr mı olduğuna karar veremiyoruz. Bütün bildiğimiz, bunun meraklı ve saf insanların parasını alan bir adi suç olduğu (Amerika'da üçkâğıtçılık yasaktır). Turistler bu tip hayat deneyimlerini eve döndüklerinde arkadaşlarına anlatacakları ilginç hatıralar olarak görseler de, aslında bir suç işlenmiştir.

Belirtmek istediğimiz nokta, psikopatların birçok yetenek ve becerilerinin onların aslında kim olduklarını anlamamızı zorlaştırdığıdır. İlk olarak, insanları "okumakta" ve tartmakta hızlı, istekli ve beceriklidirler. Bir insanın hoşuna gidenleri, hoşlanmadıklarını, isteklerini, ihtiyaçlarını, zayıf noktalarını ve saldırıya açık taraflarını tespit ederler. Hepimizin basılabilecek "düğmeleri" vardır ve psikopatlar o düğmelere basmaya diğer insanlardan daha hazırdır. İkinci olarak, birçok psikopatın mükemmel hitabet yeteneği vardır. Birçok durumda bu becerilerde olduklarından daha iyi görünürler, çünkü normal

insanları kısıtlayan sosyal ketlenme yaşamadıklarından hemen sohbete başlarlar. Birçok insan için mesajın veriliş şeklinin mesajın içeriğinden daha önemli olduğu gerçeğinden faydalanırlar. Genellikle cafcaflı sözler, jargon ve klişilerle dolu, kendine güvenli, girişken bir konuşma şekli, diğer insanlarla kurdukları etkileşimdeki içeriksiz ve samimiyetsiz oluşu örter. Bu beceri, alabilecekleri herşeyi hak ettikleri inancıyla birleştiğinde, psikopatların bir kişi ile ilgili öğrendiklerini etkileşimlerinde onun aleyhine kullanmalarını sağlar. Etkilemek için ne söylemeleri ve nasıl söylemeleri gerektiğini bilirler. Üçüncü olarak, onlar algı yönetimi uzmanıdırlar; diğer kişilerin psikolojisine ait iç görülerini yüzeysel ama ikna edici sözel becerileri ile birleştirmeleri, kendilerini duruma ve oyun planlarına uyacak şekilde değiştirebilmelerini sağlar. Birçok maskeleri olmasıyla tanınırlar. Etkileşimde oldukları kişiye göre "kim olduklarını" değiştirirler ve kendilerini hedefledikleri kurbanın sevebileceği biri haline getirirler. Psikopatlar, narsisistik kişilerin dikkat çekme ihtiyacım karşılar; kaygılı insanlar onları tehditkâr olmayan ve güven verici kişiler olarak görür ve birçok insan da onlarla beraber olmayı eğlenceli bulurlar. Çok az kişi, kişilik özelliklerine ve zayıf taraflarına oynayan bir psikopat ile uğraştıklarından şüphelenir. Büyük yaşam oyununda, psikopatlar sizin elinizdeki kâğıtları bilirler ve hile yaparlar.

Bilinen psikopatlarla çalışan araştırmacılar onları hep sosyal bukalemunlar olarak tarif ederler. Bukalemunlar, hayatta kalabilmek için çevrelerinin rengine bürünürler. Bir yaprak ya da dala tutunduklarında, çevrelerine karışabilmek için renk değiştirme becerilerini kullanırlar. Bu şekilde, doğanın savunmasını kullanarak, kendileri düşmanlarına görünmezken, besinlerini oluşturan böceklere onları şüphelendirmeden gizlice yaklaşabilirler. Onlar mükemmel görünmez avcılardır. Bukalemunlar gibi, psikopatlar da kim olduklarını saklarlar ve uzun süre kurbanlarından gerçek amaçlarını gizlerler. Psikopat, mükemmele yakın bir insan yırtıcısıdır.

Bu durum, cazip, etkin, kolay sosyal ilişki kuran birçok insanın dürüst kişiler olamayacakları anlamına gelmez, tabii ki olabilirler. Birçok insan algı yönetimi ve manipülasyon tekniklerini diğerlerinin

onları beğenmesi ve onlara güvenmesi için, ya da onlardan istediklerini elde etmek için kullanır. Bu sıklıkla bilinçaltıdır ama bazen de eğitim, çalışma ve planlama sonucudur. Ancak, insanların sizi beğenmesi ve size saygı duymasını istemek (ve bunun için ne gerekiyorsa yapmak) mutlaka sahtekârlık ya da riyakârlık değildir, diğerlerinden kabul ve onaylama görmeyi istemek normaldir. Sosyal manipülasyon, diğerlerinin hislerini gerçekten umursamıyorsanız ya da diğerlerinden haksız bir kazanç sağlamaya çalışıyorsanız riyakarlık haline gelmeye başlar. Psikopatik olan ve olmayan yaklaşım arasındaki fark diğer insanlardan haksız ve katı yürekli bir şekilde yararlanmaya çalışmakta yatar. Psikopatlar kendi istediklerini elde ettikleri sürece yaptıkları ya da söylediklerinin diğer insanlara zarar vermesine aldırmazlar ve bu gerçeği gizlemekte çok başarılıdırlar. Güçlü manipülasyon becerilerini göz önüne aldığınızda, kişinin cazip, alımlı dış yüzünün altında yatan "psikopatik" kişiliği görmenin zorluğu şaşırtıcı değildir.

Tüm psikopatlar işlerini bu şekilde düzgünce yürütemeyebilir. Bazılarının diğer insanlarla başarılı bir etkileşim kuracak sosyal ve iletişim becerileri ya da eğitimleri olmayabilir. Bunlar tehdit, gözdağı, şiddet ve zorlama ile istediklerini elde eder ve diğer yapılar üzerinde tahakküm kurarlar. Tipik olarak böyle insanlar açıkça saldırgan ve oldukça güvensiz kişilerdir. İnsanları etkileyerek bazı şeyleri yaptırmaları pek mümkün değildir, bunun yerine kabadayılık yöntemini kullanırlar. Bu kitap, onlardan çok diğerlerini dolandırmak ve manipüle etmek için "ölümcül cazibelerini" kullananlarla ilgilidir. Ancak, eğer cazibe yöntemi işe yaramazsa, psikopatlar hem açık hem de gizli tehdit yöntemlerine hızlıca müracaat edebilirler.

Psikopati ve Narsisizm

Psikopatinin bir kişilik bozukluğu olduğunu ve kişilik bozukluğunun mental bir rahatsızlık ile aynı şey olmadığını belirtmek önemlidir. Temel düzeyde, kişilik bozukluğu olan kişi karşılaştığı sorunların çoğuna kısıtlı ve basmakalıp "çözümler" üretebilen kişidir. Kişilik bozukluğu olmayanlar, içinde bulundukları duruma en uygun düşecek şekilde daha fazla davranış biçimi uygulama becerisine sahiptirler.

Kişilik bozukluğu olan kişiler kısıtlı bakış açıları ve esnek olmayan yaklaşımlarından ötürü hayatta bazı sorunlar yaşayabilirler. Kendi istedikleri gibi tek yönde ilerlemeyen hayatta zorluklar yaşarken, tanıyanlar onları dar fikirli, öngörülebilir ve ne yazık ki bazen sinir bozucu bulabilirler.

Psikologlar tarafından kabul gören on kişilik bozukluğu vardır. Bunlardan narsisistik kişilik bozukluğu ve histrionik kişilik bozukluğunu anlamak psikopati ile ilişkili olduğundan önem arzeder.

Örneğin, diğer özelliklerin yanı sıra narsisistik kişilik bozukluğu aşırı bir hayran olunma ihtiyacı ve büyüklük hissini içerir. Narsisistik kişilik bozukluğu olan birinin, *Mental Bozuklukların Tanısal ve İstatistiksel Elkitabı* - dördüncü baskısında (DSM-IV), yaygın bir büyüklük örüntüsü (fantezide ya da davranış olarak), hayranlık ihtiyacı, hak sahibi olma hissi ve empati eksikliği gösterdiği tarif edilmektedir.

Narsisistler herşeyin kendileri etrafında döndüğünü düşünürler. Herkesin söylediklerinin ve yaptıklarının onlarla ilgili olması gerektiğine inanırlar. Durumun böyle olmadığı sosyal ortamlarda ilgi odağı olmak için sahne çalma ya da diğerlerini küçümseme gibi hareketlere başlarlar. Narsisistik kişilerin davranışsal repertuarında diğerlerinin ihtiyaç ve isteklerini dikkate alma, sahneyi paylaşma ya da dikkat ve ilgi için diğerleri ile pazarlık yapma gibi seçenekler yer almaz. Bu kişiler patolojik kendini beğenmişliklerini,açıkça ortada olan mükemmelliklerine doğal bir yanıt olarak gördükleri için, narsisistik olarak tanımlanmaları kendileri açısından kötü bir anlam taşımayabilir. Sonuç itibariyle "Bende sevilmeyecek ne var?" düşüncesiyle birlikte bazı narsisistler becerilerinin ve güzelliklerinin onlara nasıl bir yük getirdi-

ğinden şikâyet bile ederler.

Narsisistler alternatif davranışları öğrenmekte zorlanırlar, ancak zamanla ve biraz yardımla, diğer tüm kişilik bozukluklarında olduğu gibi, davranışlarını ve diğer insanlar üzerindeki olumsuz etkilerini düzeltmeyi öğrenebilirler. Asıl sorun, narsisistik özellikler bilhassa da hak sahibi olma ve empati eksikliği, antisosyal ve yıkıcı davranışlara kaymışsa ortaya çıkar. Bu olduğunda örüntü, saldırgan ya da habis narsizm olarak tanımlanır ve psikopatiden ayrılması güçtür.

Bir diğer örnek ise histrionik kişilik bozukluğudur; bu bozukluğun en bariz iki özelliği duygusallık ve başkaları tarafından aşırı bulunabilecek şekilde onaylanma ihtiyacıdır. Bu kişiler içinde bulundukları sosyal ortamlarda çok dramatik, duygusal ve bazen de yapmacık olma eğilimdedirler. Bazen ilgi çekmek için baştan çıkarıcı bir şekilde davranıp giyinebilirler. Ancak, narsisistlerden farklı olarak her zaman üstün hissetmek zorunda değillerdir, eğer ihtiyaç duydukları psikolojik destek sağlanırsa yardımcı rollere de razı olabilirler.

Narsisistik (toplumda sadece %1) ve histrionik (%2-3) kişilik bozukluğu olarak tanı alabilecek kişiler azdır. Aslında, bu tanı oranlarından çok daha fazla "narsisistik" ya da "histrionik" varmış gibi görünebilir. Dahası, bazı gerçek psikopatlar toplumda sergiledikleri ben merkezcil ya da duygusal özelliklerden ötürü yanlışlıkla narsisistik ya da histrionik olarak düşünülebilir. Klinik deneyimi az olanlarda kafa karışıklığına ve tanı zorluğuna neden olabilir.

Not: Yukarıda kişilik bozuklukları basitleştirilerek sunulmuştur. İlgilenen okuyucular, daha fazla ayrıntı için DSM-IV'ten yararlanabilirler.

Yaşama Manipülatif Yaklaşım

Birçok psikopat usta birer manipülatör ve oyuncudur. Amaçlarına ulaşmak için kitaptaki bütün numaraları kullanacaklardır. Hare ve Cleckley'in tarif ettikleri özellikler ve davranışlar işlerine çok yarar ve en iyi, günlük yaşantı bağlamında aldıkları roller göz önüne alındığında anlaşılabilirler. Toplum içinde nasıl hareket ettiklerini anlamak, alımlı dış görünüşlerinin altındaki gerçek insanı görmeye yardımcı olabilir ve umarız ki okuyucunun onların zeki manipülasyonlarına karşı bir savunma geliştirmesini kolaylaştırır.

Birçok psikopat tarafından uygulanan bazı strateji ve taktiklere üç fazlı bir sürecin bölümleri olarak bakalım. Bu sürecin kendi kişiliklerinin doğal bir uzantısı olduğuna ve çoğu zaman bilinçli olarak planlanmak yerine otomatik olarak yapıldığına dikkat edin. İlk olarak, kendi ihtiyaçları için karşılarındaki insanın değerini ölçerler ve onların psikolojik açıdan güçlü ve zayıf yanlarını belirlerler. İkinci olarak, artık potansiyel kurbanları olan bu kişileri dikkatle hazırlanmış mesajlarla besleyerek manipüle ederler, bir taraftan da gelen geri bildirimleri sürekli kullanarak üzerlerinde kontrol kurar ve bu kontrolü devam ettirirler. Bu çoğunlukla etkin bir yöntem olmadığı gibi, aynı zamanda psikopata, yüzleştirildiğinde ya da meydan okunduğunda, herhangi bir zorluktan çabuk ve etkin bir şekilde kurtulmak için söylemini değiştirme fırsatı verir. Üçüncü olarak, artık tükenmiş ve allak bullak olan kurbanlarını sıkıldıkları ya da işleri bittiğinde terk ederler.

Bu geniş çerçeve içerisine birçok faktör devreye girer. Aşağıda daha detaylı bir açıklama verilmiştir.

Kötü İyi Olduğunda:
Psikopatik Yaşam Stilini Benimsemek

Psikopatik bireylerin tavır ve davranışları genel yaşam tarzlarının doğal, yaygın ve sistemik bir parçasıdır. Bir anlamda, "neyse

o"dur. Bir de doğaları psikopatik olmayıp pragmatik davrananlar vardır; bunlar "psikopatik hayat biçiminin" bazı yönlerini iş hayatında başarılı ya da mükemmel olmak için benimserler. Bu tip süreçler; saldırgan hırs, kendine hak görme ve "birinci olmayı hedefleme" felsefesini teşvik eden her türlü popüler psikoloji ve kendini geliştirme kitapları tarafından cesaretlendirilmektedir.

"Makyaveli Ne Yapardı?" kitabında Stanley Bing, belki de şaka yollu, istediğini istediğin zaman hakkın olsa da olmasa da nasıl alacağını anlatır. Korkmadan. Duygusuzca. Parmak sallayan ahlaki değerler olmadan. Aşağıdakiler onun tavsiyelerinden bazılarıdır:

- Taş kalpli olun: Terbiyeli ve düşünceli olmak yerine duyarsız ve taş kalpli olun.

- Kötü olmak için çok çalışın: İnsanların çoğu doğal olarak korkunç değildir ama çalışarak bu konuda daha iyi olabiliriz.

- Narsisistik olun: Diğerlerini sadece ihtiyaçlarınızı karşılayanlar olarak görün... İçinizde muazzam bir bencillik var... Onu serbest bırakın.

- Öngörülemez olun: Çok iyi. Çok kötü. Büyük, büyük değişiklikler. Devasa zevk. Çok şiddetli öfke.

- Merhametsiz olun: Rakipleriniz ve sizi aşağı çekenler için: "Onları ezin. Kemiklerinin kırıldığını, soluk borularının koptuğunu duyun".

Tabii ki, bir kişi ne kadar çok psikopatikse, Bing'in ahlak dışılığa ve iş hayatındaki başarıya giden yol haritasını o kadar kolay izleyecektir. Ancak çoğumuz için sosyal vahşilik ve yırtıcılık biraz daha zordur. Bing'in kitabı hiciv olarak değerlendirilebilse de, psikopat için yol haritası gibi görünmektedir.

DEĞERLENDİRME FAZI

Psikopatik kişilik bozukluğu olan birisi için ana motivasyon kaynaklarından birisi diğer insanları dolandırmak ve manipüle etmektir; psikopatlar diğer insanlarla oyun oynamayı severler. Genelde kafesleyecekleri ya da dolandıracakları insanları gözlemlerler ve psikopatik yaklaşımın bu ilk fazı hedeflerin ya da avların saptanması ve değerlendirilmesini içerir. Bazı psikopatlar fırsatçı, saldırgan yırtıcılardır ve neredeyse karşılaştıkları herkesten faydalanmaya çalışırlar, diğerleri ise daha sabırlıdır, mükemmel, masum kurbanın yollarına çıkmasını beklerler. İki durumda da psikopat, bir kişinin para, güç, etki ya da seks açısından potansiyel faydalarını sürekli ölçer. Güçlü, ünlü ya da yüksek sosyal konumda olan insanlar özellikle caziptir.

Güçlü insanları saptamak iş dünyasında daha kolaydır. Büyük ofisler ve havalı unvanlar bir iş yerinde kimin kim olduğunu belirlemeyi hepimiz için daha kolay kılar. Ancak büyük bir ofisiniz ya da havalı bir unvanınız olmadığı için bir psikopatın işine yarayacak hiçbir gücünüz ya da kıymetiniz olmadığını düşünmeyin. Patrona erişimi kontrol eden ya da patronun ajandasını tutan bir sekreter misiniz? Çalışanlarla ilgili çatışmaları ve güçlükleri halledebilecek bir sendika temsilcisi misiniz? Şirketteki fısıltı gazetesinin içinde olup herkese ulaştırılabilecek bilgilere erişebiliyor musunuz? Ya da posta odasında oturan ve önemli dokümanların varacakları yere zamanında ulaşması için fazladan çaba harcayan kişisinizdir belki? Bunlar, işletme fakültelerinin ve organizasyon psikologlarının çalışma alanını oluşturan önemli bir güç biçiminin, "resmi olmayan gücün" örnekleridir. Sizin resmi olmayan gücünüz ya da özel otoriteniz şirket psikopatının, kendi kişisel ve büyük hedeflerine ulaşması için kullanabileceği bir unsurdur.

Psikopatlar, saldırı planlarını hazırlarken diğerlerinden elde edecekleri potansiyel kazancın yanı sıra onların duygusal olarak zayıf yönlerini ve psikolojik savunmalarını da değerlendirirler. Kişisel stiller, deneyim ve tercihler bu değerlendirmede rol oynar ve her psikopat bunu farklı şekillerde ve derecelerde yapar. Bazı psikopatlar güçlü meydan okumalardan hoşlanır, kendine güvenli, iyi korunan bir ünlü ya da egosu güçlü parlak bir profesyonel gibi. Diğerleri zayıf düşmüş

ya da savunmasız durumdaki kişileri tercih ederler. Bunların içinde yalnız ya da duygusal desteğe ve arkadaşlığa ihtiyacı olanlar, sabit gelirli yaşlılar, gençler ve naif kişiler ya da yakın zamanda başkalarından zarar görmüş ya da mağdur olmuş kişiler sayılabilir. Salt parasal bakış açısı ile bu son grubun ne işe yaradığı açık olmayabilir ancak zaman ve enerji yatırımını tartan suçlu psikopat için bu kişilere yaklaşmanın "kolaylığı" onları cazip hale getirebilir.

Kaos: Fırsat Kapıya Geldi

2005 Ağustos'da Katrina Kasırga'sı New Orleans'ı ve Amerikan Körfez Sahili'ni yerle bir etti. Mala gelen zarar ve insanların çektiği sıkıntılar inanılmaz boyutlarda olsa da, ortaya çıkan kargaşa, etrafındakilerin can pazarından daha fazla kendi çıkarlarını soğukkanlılıkla düşünenlere eşsiz fırsatlar sundu.

O zaman, Doğu Pensilvanya Bölge Savcısı Patrick Meehan "Eğer 11 Eylül saldırılarından ve Asya'daki tsunamiden dersler çıkardıysak, bazı taş kalpli, kötü insanların bu durumu kendi ceplerini doldurmak ve üçkâğıt çevirmek için kullanacaklarını bilmeliyiz" demiştir. Bu ifade, peygamberce bir öngörüden çok, başkalarının trajedilerinden kazanç sağlamaya çalışan birçok haydut, suçlu ve saldırgan olduğunu bilmesinden kaynaklanan makul bir yorumdu. Yağmaların bir kısmı şüphesiz fakirlikle, çete kafa yapısıyla ya da hayatta kalma içgüdüsü ile ilişkiliydi. Ancak bir çok fırsatçı psikopat için bu rezil hareketler sadece sıradan işlerdi.

Bu fazda birçok psikopatik özellik devreye girer. Psikopatlar genellikle toplumda iyi konumda, başarılı ve sosyal görünmek isterler ancak çoğu asalak bir yaşantı sürmektedir. Kendileri çabalamak yerine başkalarının emeği üzerinden geçinmeyi tercih ederler, bu nedenle tersini iddia etseler de yaşam tercihleri başıboşluk, beleşçilik ve

savurganlık tarzındadır. Bu doğrultuda, diğer insanlardan mali yardım istemekten hiç çekinmezler ve sıkıntı duymazlar. Genelde destekçi, aileden birisi ya da bir arkadaştır ama bu kolaylıkla yemek, kalacak yer ya da gelir kaynağı temin etme amacıyla baştan çıkardıkları ya da dolandırdıkları bir yabancı da olabilir. İnsanların, hayatlarının kötü zamanlarında devlet de dâhil olmak üzere, başkalarından yardım almaları ya da onlara dayanmaları alışılmadık ya da yanlış bir şey değildir, ancak psikopatlar kendilerini idare edecek ya da çalışabilecek durumdayken bile başkalarını vicdansızca kullanırlar. Tabii ki bütün psikopatlar işsiz değildir. Ancak, çalışıyor olsalarda açık ya da kapalı şekilde beleşçiliği severler; benzer şekilde hem iş arkadaşlarından hem de işverenlerinden alırlar.

Psikopatlarda empati ve insan duygularına dair en basit bir kavrayış bile muhtemelen yoktur. Tipik olarak, kendi bencil davranışlarının diğer insanlar üzerindeki ekonomik ve duygusal etkileri umurlarında bile değildir. Bu kısmen; dünyanın"gücü gücüne yetene"ve kendileri gibi duygusuz olduğuna inanmalarındandır. Ayrıca, diğer insanların duygusal yaşamlarını doğru bir şekilde akıllarında canlandıramazlar ve yanlış bir biçimde herkesin duygusal yaşantısının kendilerininki gibi sığ ve kısır olduğunu düşünürler. İnsanlar onların zihinsel dünyasında sadece nesneler, hedefler ve engeller olarak var olurlar. Ayrıca psikopatlarda, bizi diğer insanlar ile arada bir kurduğumuz, onları kullanma, yönlendirme ve zarar verme fantezilerinden alıkoyan suçluluk ve pişmanlık duyguları yoktur.

Parazitik doğalarına ve empati yoksunluğuna ek olarak, psikopatların sıkılmamak için oldukça fazla yeni uyarana ihtiyaç duyduklarını gösteren kanıtlar vardır. Yakın dönemdeki çalışmaların beyin fizyolojisi ile ilişkili olduğunu düşündürdüğü bu ihtiyaç, onları sık sık yeni ve heyecan verici fırsatlara ve ilişkiden ilişkiye geçmeye yönlendirir. Birçok insan hayatlarında anlamlı şeyler yapmak için üniversiteyi bitirmek, staj ve çıraklık yapmak, sonradan terfi etme ümidiyle bir işe en alttan başlamak gibi uzun süreli zorluklara katlanır ve sıkı çalışırlar. Psikopatlar ise aynı sonuçlara ulaşmak için kolay yollar ararlar. Birçoğu bir üniversiteden mezun olmayı ya da bir meslek sahibi olmayı

başarırlar, ancak çoğu durumda bu sıkı çalışma ve kendini adama yerine, hile yapma, işlerini başkasına yaptırma ve "işi kitabına uydurma" ile elde edilir. İşe girdiklerinde, monoton, zor veya bitirmek için uzun dönem ciddi sorumluluk gerektiren görevlerden uzak durma eğilimindedirler. Kendi iş arkadaşları da dâhil olmak üzere, bir kişinin istediği bir şeyi elde etmek için neden ve niçin sırasını beklediğini (ya da sıkı çalıştığını) hayal bile edemezler. Uyarılma ihtiyaçları yüksek riskli, heyecanlı işlere olan isteklerine yansır. Psikopatik olmayan birçok insan da aynı şekilde adrenalin patlaması peşindedir ancak psikopatlardan farklı olarak, bunu tipik bir şekilde kendileri ve diğerleri için olan riski hesaplayarak ve kimseyi tehlikeye atmadan yaparlar. Psikopatın uyarılma ihtiyacı, toplum açısından üzücü bir şekilde, kolaylıkla antisosyal ve suçlu davranışlara dönüşür.

"Bu Benim Genlerimde"

Evrimsel psikoloji birçok psikopatın göçebe yaşam tarzına farklı bir açıklama getirmektedir: Bu birden fazla cinsel partner arayışıdır. Psikopatlarda, eşe karşı gerçekte uzun dönemli duygusal ve kişisel bağlılık içermeyen, yüzeysel cinsel ilişkilerle karakterize duygular bulunur. Hem erkek hem kadın psikopatlarda aldatma, seksin bir silah olarak kullanılması ve yakın ilişkide olunan kişilere karşı vicdansız tutumlar sık görülen özelliklerdir.

Evrimsel psikolojideki son çalışmalar bu tutum ve davranışların genetik nedenleri olabileceğini düşündürmektedir. Bu modelde psikopati kalıtımla iletilebilen, amacı genetik devamlılığı sağlamak olan (bu durum kendisini erken başlangıçlı saldırgan cinsellikle gösterir) uyumsal bir yaşam stratejisidir. "Vicdansızlarda" belirtildiği gibi, bir kişinin genetik yapısını aktarmayı başarmasının çeşitli yolları vardır. Bunlardan birisi az sayıdaki yavrunun dikkatli bir şekilde yetiştirilmesidir. Psikopatik örüntü oldukça farklı görünmektedir ancak eşit derecede, belki de daha başarılıdır: "İyilik ve refahlarına duygusal ya da fiziksel yatırım yapmadan çok sayıda çocuk üretmek."

Bu örüntü potansiyel eşleri cezbetmek için sürekli ve vicdansızca hile ve manipülasyonu, onları ve çocuklarını terk etmeye hazır olmayı ve yeni eş bulma alanlarına doğru yer değiştirmeyi kapsar.

Psikopatlarda büyük bir üstünlük ve hak sahibi olma duygusu vardır ve başkalarına ait malları almak ve kullanmaktan hiç çekinmezler. Kendilerine verdikleri önem ve *büyüklenme hissi (grandiyözite)*, diğer insanların sadece onlara hizmet için var olduklarına inanmalarını sağlar. İnsanların çoğunu zayıf, aşağı ve kolay kandırılabilir olarak gördüklerinden, psikopat dolandırıcılık sanatçıları size, kurbanlarının hak ettiklerini bulduğunu söyleyeceklerdir. Üstünlük duyguları o kadar yüksektir ki, kurbanlarının onları desteklemesine izin vererek onlara *hediye* verdiklerini bile söylerler. Birçok şarlatan grup lideri ya da gerçek psikopat için bu net ve açıkça görülürken, hafif vakalarda da görülebilir. Diğer insanlara yönelik bu hor gören tavır birçok gözlemciye egoist ve kendini beğenmiş gelse de aşağıda tartışacağımız gibi, bazıları bu davranışı çekici, hatta karizmatik bulabilir.

MANİPÜLASYON FAZI

Kendileri için faydalı olabilecek insanları saptadıktan sonra, psikopatlar bizim *psikopatik hikâye* diye adlandırdığımız bir cazibe ve hile örtüsü yaratmaya başlarlar. Bu manipülasyon fazının başlangıcıdır.

Buradaki ilk amaç bireyin güveninin baştan çıkarma ve algı yönetimi teknikleri ile kazanılmasıdır. Psikopatların insanların güvenini kazanırken en etkin kullandıkları becerilerden birisi onları cezbetmeleridir. Genelde girişken bir yapıları vardır ve insanların üzerinde müthiş bir ilk izlenim bırakırlar. Bu ilk izlenim üzerine detaylı ve süslü bir hayali karakter veya maske oluşturabilirler. Bir psikopat güçlü, saf, baskın, dürüst, edilgen, güvenilir, görmüş geçirmiş ya da diğer insanların onun manipülatif yaklaşımlarına olumlu yanıt vermesini sağlayacak şey neyse o şekilde görünebilir. Bazıları kendisine kullanışlı bir

dış görünüş sağlamak için sosyal kalıpları kullanır. Örneğin sıkıntı çeken bir sanatçı, yanlış anlaşılmış bir eş, başarılı bir işadamı, bir ünlü, saygıdeğer bir mesleğe sahip bir kişi yada zengin, ünlü veya adı kötüye çıkmış kişilerle bağlantısı olan birisi.

Rockefeller'ların Fransa Şubesi

Birkaç sene önce Fransa doğumlu Fabian Ortuno, Amerika Birleşik Devletleri'nde Long Island'ın yüksek sosyetesini, bir Rockefeller olduğu numarasını yaparak, hallaç pamuğu gibi atmıştı. Kurbanlarından çoğu Fransız aksanından şüphelenmiş olsa da, alımlı tavırlarına dayanamamışlar ve onun zengin olma dolaplarına büyük çapta para saçmışlardı.

Tutuklandığı zaman Ortuno kefalet parasını ödedi ve hemen ortadan kayboldu, daha sonra Vancouver'da Formula 1 yarış pilotu Christopher Rocancourt olarak tekrar ortaya çıktı. Bir Batı Vancouver işadamını 200.000 Dolar dolandırmaktan ötürü tutuklanmadan önce, yerel ünlülerin kayak çevresinde bir gözde olmuştu. Tutuklanmasına rağmen *60 Dakika* programına çıkmayı başardı, hiçbir zaman çalmadığını, sadece ödünç aldığını iddia etti. Vancouver'da bir süre gözaltında kaldıktan sonra Amerika Birleşik Devletleri'ne sınır dışı edildi.

Yirmi sene hapis cezası alma tehlikesiyle yüz yüze kalınca suçunu kabul edip pazarlık yaptı ve beş sene hapis cezası aldı. Birçok ülkeden yetkililer dolandırıcılık, kaçakçılık, rüşvet ve yalancı tanıklığı içeren çeşitli çözülmemiş suçlarla ilgili onu sorgulamak istediler.

Eşi "O sadece aklıyla çalar" demişti.

Hapisten yakın zamanda çıktıktan sonra yazı yazmaya başladı ve "aptal insanların" parasını dolandırma becerisinin çok takdir topladığı Fransa'da zengin ve ünlü oldu. *C'est la vie!*

Bazı psikopatların cazibesi çok abartılıdır ve yüzeysel, ikna edici olmayan bir tarzları vardır. Ancak, gerçekten yetenekli olanlar, insanları cezbetmeyi bir sanat mertebesine yükseltmişlerdir. Hayali bir kişiliği, hemen kabul görebilecek, inandırıcı ve çürütülmesi zor bir şekilde sunma becerilerinden dolayı kendileriyle gurur duyarlar. Psikopatlar, politikacıların, pazarlamacıların ve reklamcıların kazanmak için uzun süre çalıştıkları bir şeyi doğal olarak yaparlar: Anlatım tarzları ile dinleyicileri etkilemek. Suç vakalarında yetkililer bazen, ancak iğrenç bir suçu ya da ustaca bir hileyi ortaya çıkardıktan sonra psikopatın cezbedici samimiyet, dürüstlük ve fazilet maskesini sorgulamaya başlarlar. Daha az dramatik vakalarda bile dış görünüşün az sayıdaki gayretli gözlemci için saydamlaşmaya başlaması çok sayıda günlük etkileşim gerektirebilir ve bu durum psikopatın etkileşimde olduğu çoğu insan için oldukça nadirdir.

Empati ve suçluluk duygusunun yoksunluğu, psikopatların değerlendirme döneminde kurbanlarım saptamalarına ve manipülasyon döneminde utanmaz bir şekilde dolandırmalarına, yönlendirmelerine yardımcı olur. Neredeyse patolojik bir yetenek olan yalan söyleme becerileri kurbanlarının güvenini kazanmadaki başarılarına önemli katkıda bulunur. Sosyal kaygılardan, gerçeğin ortaya çıkarılmasından, empati, vicdan azabı ve suçluluktan (insanlarda antisosyal davranışları frenleyen özelliklerden bazıları) azade bir şekilde psikopatlar, bir hikayeyi o kadar inandırıcı, eğlenceli ve yaratıcı anlatabilirler ki çoğu dinleyici *içgüdüsel* olarak onlara güvenir.

Bir dizi sürekli yalanın eninde sonunda ortaya çıkacağı,böylece psikopatın maskesinin düşeceği düşünülebilir, ama nadiren böyle olur. Çoğu gözlemcinin gerçeği görememesinin nedeni, psikopatik yalanların hem kurbanın şüphelerini ya da endişelerini gidermesi hem de psikopatik kurguyu desteklemesidir. Genelde gösterişli ama yine de inandırıcı olan hikâyeleri ve eğlendirici açıklamaları güven, kabul ve samimi keyif ortamını pekiştirerek, göründükleri gibi kabul edilmelerine ve arada dikkat çeken tutarsızlıkları, neredeyse bilinç dışı bir şekilde, hoş görülmelerine neden olur. Herhangi bir yalanları yakalanır ya da bir yalanlarıyla yüzleştirilirlerse utanmazlar. Sadece uyumsuz

detayları inanılabilecek bir dokuda tekrar birleştirerek hikâyelerini değiştirir ya da detaylandırırlar. Üzerinde iyi çalışılmış sözel iletişim becerileri sayesinde bu sonsuz yanlış bilgi akışı, inanılır, mantıklı ve makulmuş gibi sunulur. Bazı psikopatlar bunda o kadar iyidirler ki diğer insanların zihninde kendi dünyalarının adeta bir Shangri-la görüntüsünü yaratabilirler: Bu neredeyse kendilerinin de inandığı bir görüntüdür.

Sürpriz bir şekilde, psikopatlar söyledikleri şeyin aslını bilen insanlara da yalan söylerler. İnanılmaz bir şekilde, kurbanlar eninde sonunda gerçekle ilgili kendi bilgilerinden şüphe duymaya ve kendi doğru bildiklerinin yerine psikopatın onlara söylediğine inanmaya başlarlar. İşte psikopatik manipülasyonun gücü böyledir. Duyduğumuz bir vakada, kanundan kaçan bir hırsız takipçisine ateş açmıştı. Yakalanınca, tutuklamayı yapan memur, çenesi güçlü şüpheli tarafından silahı olmadığına ve asla ateş etmediğine ikna edilmişti! Bazı psikopatlar bu ustalıklarıyla gurur duyarlar ve kurbanlarının saflığıyla alay ederler. Onu veya şunu nasıl kandırdıklarıyla ilgili hava atarlar. Şeytana hakkını vermek gerekirse, birçok durumda bu şekilde kendilerini övmeleri haklı gerekçelere dayanmaktadır.

Psikopatların; istediklerini elde etmek için etkin bir taktik olduğundan mı, yoksa yalanı eğlenceli buldukları için mi, ya da her iki nedenle mi yalan söyledikleri açık değildir. Psikopatların gençliklerinde dürüstlüğün önemi yerine, istediklerini elde etmek için yalan söylemenin işe yaradığını öğrenmiş olmaları mümkündür. Doğru söylemek istediklerini elde etmelerine yardımcı olmadığı sürece, doğruyu söylemenin değerli bir şey olduğunu düşünmezler. Psikopatik yalanlarla diğerleri arasındaki fark, ikinci gruptaki yalanların tipik olarak başkaları için daha az hesaplı, zarar verici ve yıpratıcı olmasıdır. Örneğin poker oyuncuları, kadınları cinsel ilişkiye ikna etmeye çalışan erkekler, bir partiye gitmek için anne babalarından izin koparmaya çalışan ergenler, bir işi bağlamaya yakın işadamları ve seçilmeye ya da davranışlarını izah etmeye çalışan bir politikacı bu amaçlarına ulaşmak için çeşitli yalanlar söyleyebilir. Ancak psikopatlardan farklı olarak, alaycı ve becerikli yalanlar bu insanların karakterlerinin bir

parçası değildir ve psikopatiyi tanımlayan diğer özellikler ile bir arada bulunmaz.

Psikopatların diğer bir özelliği kötü giden şeyler için *sorumluluk almaktan kaçınma* becerileridir; bunun yerine diğerlerini, koşulları, kaderi vesaireyi suçlarlar. Birisine zarar veren söz ve davranışlarından dolayı suçlanmamaları gerektiğini açıklayan etkileyici bir bahane depoları vardır. Suçu diğerlerine atmak, hem kendi olumlu imajlarını pekiştirmek hem de rakipler ve onları suçlayan kişilerle ilgili küçültücü bilgiler yaymak gibi iki amaca birden hizmet eder. Diğer insanlara suç atmayı, dinleyiciye olan sadakatlerinin bir emaresi olarak, göstererek yaparlar. Yani, psikopatlar üçüncü bir kişiyi suçlayarak, karşıdakini koruyor ya da ona yardımcı oluyor gibi görünürler. Sistemi, şirketi ya da tüm olarak toplumu suçlamak da sık verilen bir yanıttır. Birçok organizasyonda, şirkete güvenmeyen ya da başlarına gelen bir şeye kızgın olan çalışanlar bulunabilir. Psikopatlar bu samimi duyguları kendi pozisyonlarını desteklemek için kullanırlar.

Psikopatik kişiliği olan birisi suç işlediğini kabul etse bile, kendi rolünü ve davranışlarının kurbanları üzerindeki olumsuz etkilerini minimize etmeye çalışır. Hatta psikopatlar kurbanlarını talihsizlikleri yüzünden suçlayabilir ve başlarına geleni hak ettiklerine dair inandırıcı nedenler sunarlar!

Değerlendirme fazında olduğu gibi manipülasyon fazında da *empati, vicdan azabı ve pişmanlık yoksunluğu,* diğerlerinin haklarına ve duygularına karşı katı ve duyarsız davranışları kolaylaştırmada önemli rol oynar. Böylece, aile, arkadaşlar ya da masum yabancıların fiziksel ve duygusal istismarına neden olur. Daha sonra psikopatik istismarın kurban üzerindeki etkilerini detaylı olarak inceleyeceğiz. Psikopatik yıldırmanın yoğunluğu ve düzeyi, çoğunlukla buna maruz kalan kişileri ortaya çıkmaktan alı koyar. Psikopatik suçlardaki istismar, mala verilen zarar veya yapılan saldırının çok üzerine çıkarak zaman zaman kurbana yönelik sadistik eylemlere kadar varabilir.

Düşene Bir Tekme!

Medya tarandığında dolandırıcılık, tertip ya da entrikaya kurban giden yaşlı kişilerin bilgilerine ulaşıp sonra onlara paralarını geri almayı vaad etme ile yaklaşmayı içeren iğrenç senaryolara rastlanır. Böyle bir olayda bir gazete, seksen yaşında bir kadının hayat boyu biriktirdiklerini kendisine yardım teklif eden orta yaşlı bir kadının önerdiği girişime yatırarak kaybettiğini yazmıştı. Bu haberi takiben, diğer bir haydut, dolandırıcılık kurbanlarına yardım eden bir avukat rolünde zavallı kadını parasını geri alabileceğine inandırmış,- kadın da avans olarak vermek üzere yakın bir arkadaşından 5000 dolar almıştı. Gerisini zaten biliyorsunuz.

TERK ETME FAZI

Psikopatlar, kurbanlarını iyice sömürüp tükettiğinde ve kurban artık işe yaramaz bir hale geldiğinde, onu terk eder ve başkasına geçerler. Terk etme genelde birdenbire olur. Psikopat bir gün ortadan kayboluverir ve kurban, psikopatın kullanacak yeni birisini aramaya başlamış olduğunun farkına bile varamaz. Kimlik hırsızlığı, kredi kartı ve inşaat dolandırıcılıkları gibi suçlarda, psikopat fiilen ortadan kaybolur ve tipik olarak başka bir coğrafyada yeni bir kimlikle ortaya çıkar. Rahatça kaçılıp saklanıldığı ve çok sayıda hedefe rahat ulaşılabildiği için internetin varlığı psikopatik suçlunun hayatını kolaylaştırmıştır.

Çoğu insan birisini incittiğinde az ya da çok suçluluk ve pişmanlık hisseder ve özür dilemek ister. Psikopatlar için ise bu kavramların anlamı bulanıktır. Pişmanlık ve suçluluk düşüncelerini kendilerinin dışındakilerin sahip olduğu ilginç zayıflıklar olarak görürler. Aynı zamanda onlar için bu zayıflıklar doğal avantaj sağlanabilecek bir araçtır. Davranışlarının kendileri ve diğer insanlar üzerinde korkunç sonuçları olabileceği ihtimalinden etkilenmezler. Bu kısmen, geçmişin ve geleceğin onlar için şimdiki zaman kadar önemli olmamasından

kaynaklanır. Ek olarak, kendi sığ duygusal yaşantıları, diğer insanların çok daha fazla duygusal zenginliğe sahip olabileceği gerçeğini takdir etmelerini güçleştirir. Bu durum psikopatın diğerlerini kendi iradesi ile oynatacağı piyonlar ya da nesneler olarak görmesini kolaylaştırır. Bir başka deyişle, psikopatlar diğer insanların bilişsel ya da entelektüel yaşantılarını anlamakta duygusal yaşantıları anlamaktan daha iyidirler. Sonuç olarak insanlar sadece onlara katkı verebilecekleri kadar değerlidirler. Bir kere kullanılınca, çöpe atılırlar. İnsanları bu kadar vicdansız ve zarar verici şekilde terk edebilmek için, kişinin incittiği kişilerin duygularına karşı tamamen duyarsız olması gerekir. Psikopatlar bunu kolaylıkla yaparlar çünkü diğer insanlara duygusal ve sosyal bağları varsa bile en iyi ihtimalle zayıftır.

Psikopatlar çeşitli ve derin duygular yaşamasalar da, diğer insanların "duygu" denen bir şeyleri olduğunun farkındadırlar. Hatta bazıları kurbanlarını daha iyi manipüle etmek için zaman harcayıp duyguları taklit etmeyi bile öğrenirler. Bunu yüzeyel düzeyde yaparlar ve eğitimli gözlemciler bazen aradaki farkı söyleyebilir: Oyunculuklarında gerçek his yoktur. Norman Mailer tarafından kahramanlaştırılan ve hapisten çıkarılan ve sonra tekrar cinayet işleyen, psikopatik bir katil olan John Abbott'un şu sözlerini dikkate alın: "Duygular var, koca bir yelpazede sadece okuyarak öğrendiğim ve olgunlaşmamış hayal dünyamdan bildiğim duygular var. Bu duyguları hissettiğimi *hayal edebilirim, ama yapmıyorum*".

Tekrar Mükemmelleştirir

Hare, Malice filmi için Nicole Kidman'a danışmanlık yapmıştı. Kidman, filmin başında seyircilerin zannettiği gibi tatlı, sıcak bir insan olmadığının anlaşılmasını istiyordu. Hare ona şu sahneyi verdi: "Sokakta yürüyorsun ve köşede bir kaza görüyorsun. Ufak bir çocuğa araba çarpmış ve yerde bir kan gölünün içinde yatıyor. Kaza yerine yürüyorsun, çocuğa kısaca bakıyorsun ve sonra da kederden

mahvolmuş anneye odaklanıyorsun. Birkaç dakika dikkatle inceledikten sonra, evine tekrar geri gidiyorsun, banyona giriyorsun, aynanın önünde duruyorsun ve annenin yüz ifadelerini ve vücut dilini taklit etmeye çalışıyorsun."

Psikopatların duygusal fakirliği ve diğer insanların duygusal yaşantılarını tam olarak takdir edememeleri, beyin görüntüleme teknikleri kullanan hatırı sayılır sayıda nörobiyolojik çalışmanın konusu olmuştur. Bu çalışmaların sonucu, psikopatların duygusal durumlara ve materyallere bizim yanıt verdiğimiz şekilde yanıt vermedikleri yönündeki klinik görüşle uyumludur. Birçok fonksiyonel manyetik rezonans beyin görüntülemesi (fMRG) çalışmasında, Hare ve arkadaşları, psikopatların, duygusal kelimeler ve hoş olmayan resimler ile karşılaştıklarında, normalde duygusal materyalin işlenmesiyle ilişkili olan beyin bölgelerini (limbik) aktive edemediklerini bulmuşlardır. Bunun yerine aktivasyonların, dilin anlaşılması ve konuşma ile ilgili bölgelerde oluştuğu görülmüştür. Sanki psikopatlar bu materyali linguistik olarak analiz etmektedirler. *Uzay Yolu*'ndaki Spock'ı düşünün. Diğerlerinin heyecanlandırıcı, itici ya da korkutucu buldukları olaylara *ilginç* ya da *büyüleyici* gibi kelimelerle yanıt vermekteydi. Yanıtında, durumun değeri bilişsel ya da entelektüel bir şekildedir ancak diğerlerinin normal olarak deneyimlediği duygusal ton eksiktir. Neyse ki Spock "yapısında olan" etik ve ahlaki standartlara sahipti; bizim vicdanımızın önemli bir parçasını oluşturan güçlü duygusal bileşenlerden yoksun olsa da bu vicdanın önemli bir kısmıdır.

Bazı araştırmacılar psikopatların "müzikten değil ama sözcüklerden hoşlandıkları" yorumunu yapmışlardır, bu onların soğuk ve boş özlerini kusursuz bir şekilde tanımlayan bir ifadedir. Öte yandan, bu sığ öz, onları etkin bir insan yırtıcısı yaparak işlerine yarar. Psikopatlar sadece kendi davranışlarının başkaları üzerindeki etkisini (ya da olası cezaları) düşünmemekle kalmaz, aynı zamanda eğer yakalanır ya da itham edilirlerse çoğu zaman kurbanı suçlarlar. Suçlu psikopatların, kendilerinin hapishanede çektikleri sıkıntıların suç işledikleri sırada

kurbanın çektiğinden daha fazla olduğunu ve kendilerinin (psikopatın) biraz sempati ve özel muameleyi hak ettiklerini söylemeleri nadir değildir. Psikopatların bazıları suçlarından ötürü pişmanlık hissettiklerini söyleyebilirler ancak davranışları, sözlerinin sadece erken tahliye ya da ceza indirimi amaçlı yalanlar olduğunu ortaya koyar. Ne yazık ki çoğu, sosyal anlamda destekleyici inanç sistemlerinin içine girerler (tipik olarak her çeşit dini inanç), Tanrı'yı bulduklarını, günahları için tövbe ettiklerini ve tekrar topluma girmeye hazır olduklarını beyan ederler.

Tanrı'yı Övün

Maine'deki bir yargı konferansında Hare, tutuklanmış suçluların sadece doğru kelimeleri ve cümleleri kullanarak, dini grupları kendilerinin "dini bulduklarına" nasıl kolayca ikna edebildiklerini anlatmıştır. Suçluların kullandığı taktik, hepimizin içinde iyilik olduğu ve bazen yoldan çıksak bile herkesin ıslah olabileceği inancıyla oynamaktır.

Sunumdan sonra Hare'in yanına kendisini savcı olarak tanıtan bir kadın geldi ve yargıç olan kocası gibi köktenci bir Hristiyan olduğunu ifade etti. Onu gücendirmiş olabileceğini düşünen Hare sözlerini açıklamaya başladı. Savcı sözünü keserek onunla aynı fikirde olduğunu ve aynı boş cümleyi pişmanlık bildiren birçok suçludan duyduğunu söyledi. Tarif ettiğine göre senaryo tipik olarak şöyleydi:

Sanık: "İsa'yı buldum."

Savcı: "Tebrikler. Cennete gideceksin. Ama daha önce hapse gidiyorsun."

Psikopatı tanımlamak için kullanılan yirmi özellikten birisi olan *sorumsuzluk* nadir rastlanılan bir özellik değildir. Birçoğumuz verdiğimiz sözleri tutmayız ve takip etmediğimiz taahhütler veririz. Ancak, tipik olarak, hayatımızın bir kısmında sorumsuz görünsek bile diğer kısımlarında çok sorumlu olabiliriz, oysa psikopatlar hayatlarının her alanında kronik olarak sorumsuzdurlar. Sorumsuzluğun birçok çeşidi vardır: Borçları ödememe, aşırı kredi kartı harcaması yapma, faturayı ödememe, çocuğuna bakmama, dikkatsizce araba kullanarak diğerlerini tehlikeye atma ve diğerleri gibi.

Hayata bencil, tek taraflı, psikopatik yaklaşım, hayat boyunca öngörülebilir sonuçlara yol açar. İlk olarak, psikopatlar, Değerlendirme-Manipülasyon-Terk Etme sürecinin direk sonucu olarak hayatları boyunca *birçok kısa süreli ilişki* yaşarlar. "Bağlılık" teklifi ile yaklaşırlar, ama işleri bittiğinde terk ederler. Birçok geleneksel ve resmi evlilikler ve kısa dönemli ilişkiler yaşarlar. Genelde arkalarında evlenme vaat edilip bırakılan sevgililer, muhtemelen istismar edilmiş eski eşler ve bakılmayan çocuklar bırakırlar. Arada sırada bu davranış örüntüsü bir "oyuncu" olarak nam salmalarını sağlar ve bazı psikopatlar bu namlarını kendilerine mistik bir hava vermek için kullanırlar. Ne yazık ki, psikopatlar için ilişkiler tek yönlüdür, gerçek bir yakınlıktan yoksundur ve sıklıkla tehdit, istismar ve şiddet ile zehirlenir. Maalesef, eşlerini sürekli istismar edenlerin beşte birinde psikopatik kişilik özellikleri bulunmaktadır. Birçoğu ne kendilerine ne de eşlerine hayır getirmeyen mahkeme tarafından zorunlu bırakılan tedavi programlarına katılarak hapisten kurtulurlar.

İkinci olarak, psikopatların tipik olarak *uzun dönemli kariyer beklentileri ve hayatlarının bir amacı yoktur.* Bu nedenle, mesleki geçmişleri bir dizi ilişkisiz, rasgele seçilmiş işlerden oluşur. Gerçek bir kariyerleri olmamasına karşın, psikopatlar her çeşit amaç ve başarı iddiasında bulunurlar ve o kadar inandırıcı bir kariyer "öyküsü" örerler ki, diğerleri hayatlarının başarı, servet ve muvaffakiyet dolu olduğuna inanırlar. İş dünyasında, bu hayali başarılar yalanlarla, kendileri tarafından yazılmış tavsiye mektuplarıyla hatta sahte ödüllerle ve plaketlerle dolu özgeçmişler haline gelir. Kriminal "kariyeri" seçen

psikopatlarda bile açık amaç bulunmaz, birçok suçlunun yaptığı gibi bir alanda özelleşmek yerine, fırsatçı tarzda birçok suç tipine bulaşırlar. Bu, onların dürtüsellik, zayıf davranış kontrolü, hayal kırıklığına düşük tolerans gibi özelliklerinin bir sonucudur. Yırtıcı yaşam biçimlerinin arkadaşlarını, ailelerini ve hatta haydut arkadaşlarını rahatsız etmesinin bir önemi yoktur. Durumsal talepleri doğrultusunda, diğerlerini etkilemek ve yönlendirmek için mantıklı ve ulaşılabilir amaçlar uydurabilirler.

PERDE II, Sahne I

MERHABA-ARKADAŞ-İYİ Kİ KARŞILAŞTIK

Dave, boş bir yer bulmak için park alanının etrafında dolaştı. Çok uyumuştu ve geç kalıyordu. Normalde Frank gelmeden masasının başında olan Dave, kendine küfretti ve boş yer bulabileceğini bildiği ziyaretçi park yerine doğru yönlendi. Kompleksin uzak tarafındaki "kuzey kırk" lakaplı park yerinde birçok boş yer yok değildi, ama çok daha yakına park edebilecekken yürümekten nefret ediyordu. Jack Garrideb'in yerinin yanındaki "ayın çalışanı" yerine park etmiş olan Dorothy'nin yeni Lexus'una göz atarken *özel bir park yeri istemeliydim* diye düşündü. Dorothy'i pazarlama bölümünün yeni yıldızı olarak edindiği ünden tanıyordu. Pazarlamada olmalıyım diye düşündü Dave arabasını ilk boş ziyaretçi yerine park ederken, çantasını aldı ve kapıyı açtı.

Güvenlikten Todd, turunu atıyordu. Ona uygun olan erken sabah

vardiyasında çalışıyordu. İnsan canlısıydı. İşe gelen diğer çalışanlara el sallamayı, selam vermeyi seviyordu. Garrideb Teknolojileri gibi bir şirkette çalışarak parktaki diğer şirketlerde güvenlik görevlisi olarak alacağından çok daha fazlasını kazanıyordu. Ziyaretçi park yerine doğru ilerleyen kırmızı spor arabayı gördü ve incelemeye karar verdi. Arabada çalışanlara ait olan çıkartmayı gördükten sonra Dave'e "Siz bir Garrideb çalışanısınız değil mi?" diye sordu.

"Ne? Evet, yönetim kuruluyla olan toplantıma geç kaldım" dedi Dave arabasından çıkmaya devam ederken. "Ben araştırmadan Dave S; yeni üretim hattının planları bende" dedi çantasını yukarı kaldırarak, "ve bu toplantıya geç kalırsam ne benim için ne de senin için iyi olmaz."

"Çalışanlar B,C ve D kısımlarına park ediyor efendim," diye hatırlattı Todd, Dave'e. "Korkarım aracınızı çalışan kısmına çekmenizi istemek zorundayım."

"Dinle Todd," dedi Dave, Todd'un ismine yaka kartından bakarak. "Sana söyledim, bir toplantım var ve çok önemli."

Todd katı bir şekilde "Efendim, buraya park edemezsiniz," diye yanıtladı Dave ona kötü bir bakış attı, arabasının kapısını kapattı ve binanın girişine doğru yürümeye başladı. Todd uzaklaşan Dave'in arkasından "Arabanıza ceza kesmek zorundayım efendim," dedi.

Dave arkasına dönmeden aceleyle uzaklaşırken, "Ne yapman gerekiyorsa yap Todd, umurumda değil ve eminim ben elimdekini sunduktan sonra bazı önemli kişilerin de umurunda olmayacaktır." dedi yüksek sesle ve "Yeni ürünler senin maaşım ödüyor Todd, bunu unutma!" diye bağırdı.

Her sabah koridordan aşağı yürüyüp, Dave'e bir şekilde çarpmayı alışkanlık haline getiren muhasebeden Debbi'nin sesi "Merhaba Dave," diye çınladı. Bugün bu turu dört defa atmış ve Dave'in gelip gelmeyeceğini merak etmeye başlamıştı.

"O şerefsiz" diye mırıldandı Dave, sessizce, ama yine de Debbie'nin duyabileceği kadar yüksek bir tonda.

"İyi misiniz?" diye sordu Debbie. Dave'e biraz daha yaklaşıp, soh-

bet etmeyi umuyordu. Dave ona bir göz attı.

"Evet, iyiyim, sadece sabah çok erken saatte sahilden buraya uçtum" diye yanıtladı. Dave, koridorda onun yanından geçti. Debbie de üzgünce kafeteryaya doğru kahve fincanını doldurmaya giderken, "*Aylardan beri neredeyse her gün görüyor ve daha "günaydın" deyip elini sallamaktan başka bir şey yapmadı!*" diye düşündü.

Dave ofisine gitti ve çantasını büfenin üstüne fırlattı. Not defterini kapıp kahve için kafeteryaya doğru yollandı. Masasının yanından geçerken, gözlerinin içi gülerek "Merhaba, Marge," diye seslendi. "Patron bugün ofisinde mi?" diye sordu. Frank'in ofisine göz atıp çantasının orada olmadığını fark etmişti.

"Kurum dışı yönetim kurulu toplantısı; Çarşamba'ya kadar hiç birisinin geri dönmesini beklemiyorum. Hafta sonun nasıldı?" diye sordu Marge.

"Oh, her zamanki gibi, o raporu Frank'e yetiştirmek için Cuma akşamı geç saate kadar kaldım; muhtemelen şimdi kurum dışı toplantıda kurula onu sunuyordur." *Benim sunum yapmam gereken toplantı*, diye düşündü Dave.

Dave kafeteryaya giderken her masada durmayı bir alışkanlık haline getirmişti. Bu kısa üç ay içerisinde, hemen hemen tüm çalışanlarla karşılaşmış ve kendisini tanıtmıştı. Kendi listesini yapmıştı. Ezikler vardı. *Zannederim bu sabah başka bir ezikle daha karşılaştım* diye düşündü kıkırdayarak. Ama Dave kimlerin başarılı olduğunu ve oraya ulaşmak isteyen heveslileri de biliyordu. Bu hızlı büyüyen şirkette onlardan çok vardı.

Şirket kafesine girerken, kahve makinesinin yanında Dorothy'i gördü. *İyi*, diye düşündü gülümserken. Dave arkasından yaklaşıp, "Demek ayın çalışanı da geri kalan bizler gibi kahve içiyor?" dedi.

"Oh, merhaba, evet. Biliyorum, park yeri" dedi Dorothy arkasını dönerek. "Aslında utandırıcı. Ben sadece şey olduğumu..."

"Ben Dave, sonunda tanıştığımıza sevindim."

"Aynı şekilde", dedi Dorothy gülümseyerek.

"Sana bir kahve ısmarlayayım mı?" dedi Dave şaka yollu.

"Tabii, ne zaman istersen".

4

Psikopatik Manipülasyon: BUNU NASIL YAPTI?

Bahçede bir araya gelen gruptakiler, komşuları Ted polis tarafından kelepçelerle götürülünce hep beraber nefeslerini tutmuşlardı. Ted'in eşi, küçük kızları kucağında, ağlıyor ve cüzdanında arabasının anahtarını bulmak için boş yere çabalıyordu. Saygı ve utanç ile gözlerini kendisinden kaçıran komşularına doğru bir göz attı. Ted ona bağırdı, "Merak etme hayatım, sadece bir karışıklık. Avukatımızı ara; numarası benim masamda, o gerekeni yapar". Ted'in ve memurların arkasından gelen diğerleri dosya kutuları, bir bilgisayar ve Ted'in evinden alınan eşyalarla dolu çöp torbaları taşıyorlardı.

"Buna inanabiliyor musun?" diye sessizce fısıldadı Martha komşusu Sarah'a. "Hayır, inanamıyorum" diye onlara katıldı Ed, daha iyi görmek için kalabalığın önüne yaklaşırken. Ted, mahalle sakinlerini hırsızlardan ve çocuklarını saldırganlardan koruyan mahalle

derneğinin yöneticisiydi. İşi gereği çok seyahat etse de, şehirde olduğunda kiliseye giderdi. Karısı inşaat fonuna bağış toplamak için pasta yapıp satardı ve çok sevimli birisiydi. Kimse bütün bunların neyle ilişkili olduğunu anlamıyordu. "İşte Ralph geliyor, bakalım ne öğrenmiş".

Polislerden bazılarıyla beyzbol oynamış olan ve bu vesileyle tanışan Ralph, Ted kaçmaya çalışırsa diye yolu arabasıyla kesen polis arkadaşlarından birisiyle konuşmuştu. "Şirketinden bir sürü para çalmış" dedi. "Zimmete para geçirme, hem de büyük iş. Bu işi iki yıldır sürdürdüğünü düşünüyorlar, ama daha yeni ortaya çıkmış. Belli ki her şeyi onlardan gizlemeyi başarmış".

"Aman Tanrım" diye söylendi bazıları. Burası, çoğunun küçük çocuğu olan iş dünyasından profesyonellerle dolu sessiz bir mahalleydi. Böyle bir şeyin olabilmesine akıl ermiyordu. "Bir hata olmalı" diye önerdi Sarah, "belki..."

"Sanmıyorum," diye kesti Ralph. "Belli ki esas ismi Ted değil," etrafında baktı ve sesini alçalttı "ve Sheila da tek karısı değil."

"Aman Tanrım" dedi bütün grup birden.

Psikopatlar, Psikopatlar Her Yerde mi?

San Diego'da bir lokanta çalışanı olan Andrew Cunanan Miami'ye taşınmıştı ve bir partide ünlü tasarımcı Gianni Versace ile tanıştığını iddia ederek sosyal yaşama girmeye çalışıyordu. Anlattıkları Versace'nin onu hakir gördüğünü düşündürse de, Vercase'nin kalender, sosyal doğası ile pek örtüşmüyordu. Hiçbir zaman tam olarak açıklanamayan sebeplerle, San Diego'da iki sevgilisini vahşice katletmiş olan Cunanan, hakkındaki arama emrine, gazete haberlerine ve insan avına rağmen Miami'ye giderek yetkilileri atlatabilmişti. Miami'de, bir sabah yürüyüşünden evine dönen Versace'ye yaklaştı ve yakın mesafeden onu ölümcül şekilde yaraladı. Cunanan, cinayet mahalinden sadece 3 mil uzakta bir teknenin içinde saklanırken bulundu. Beş saat ve birçok gözyaşı bombasından sonra özel tim ekibi içeri girdi ve Cunanan'ın

vücudunu buldu, açık bir intihardı. Bu "seri" katilin yarattığı trajedi hiçbir zaman tam anlamıyla açıklanamamıştır; ortada birçok soru vardır. Cunanan başarılı bir şekilde Versace'nin sosyal çevresine sızabilmiş miydi? Cunanan bir psikopat mıydı, yoksa "sadece" kınanması gereken, ama anlaşılabilir, suçlar işleyen duygusal bozukluğu olan birisi miydi?

Son zamanlarda, gelişen adli tıp ile psikopatik manipülasyona dair bilgi artışının bir araya gelmesi sonucu,yasal güçlerin dolandırıcılık maskelerini düşürme becerisi artmakta, ikili yaşantılar manşetlere taşınmaktadır. Yakın zamanda Anne Bird'ün "*Kan Kardeşim: Kardeşim Scott Peterson'ın Suçlu Olmasının 33 Nedeni*"isimli kitabının tartışıldığı bir Oprah Winfrey programında, adli psikiyatrist Dr Keith Ablow, karısının ve doğmamış çocuğunun vahşice katledilmesinden suçlu bulunan Scott Peterson'un sosyopat profiline uyduğunu açıklamıştır. Peterson, bir yandan (bir şeyden şüphelenmeyen) kız arkadaşıyla kuracağı hayatı planlarken bir yandan düşünceli, ilgili bir eş suratı takınmayı başarmış, hatta kayıp hamile karısını arama faaliyetlerine katılmıştır. Evde çekilen video filmlerinde yakın zamanda baba olacak, normal, eğlenceli bir koca izlenimi vermektedir. *Gerçek* Scott Peterson ise, evli olduğunu ve karısının gizemli bir şekilde ortadan kaybolduğunu öğrenen kız arkadaşıyla yaptığı telefon görüşmesi kayıtları dinlendiğinde ya da televizyon röportajı izlendiğinde herkes tarafından anlaşılabilir. Bu görsel ve işitsel dokümanlarda karısının kaybolmasına dair hiçbir endişe, empati, pişmanlık hatta üzüntü bile gözlenmemektedir. Scott Peterson, büyük bir polis soruşturmasının göbeğinde olmasına rağmen (belki de tam olarak bu yüzden) saçını boyatıp cebini parayla doldurduktan sonra ülkeyi terk etmeyi denedi. Açıkçası, yetkililer tarafından toplanan deliller, işlediği vahşi cinayet için onu idam cezasına çarptıran jürinin aklındaki her hangi bir şüpheyi silmeye yetecek düzeydeydi.

Çok geç olmadan, soğukkanlı şiddet potansiyelini açığa çıkarmak mümkün müdür? Bildiğimiz kadarıyla ne Andrew Cunanan ne de Scott Peterson daha önce herhangi bir cinayet eğilimi göstermiş değildir. Başka işaretler var mıydı? Belki de, karakterleri ve

diğer insanlarla yıllar boyunca kurdukları ilişkilere dair daha fazla bilgi olsaydı suçları daha açıklanabilir olabilirdi. Öyle olsa bile, psikolojik "otopsiler", bir olaya nedensel açıklamalar sunmak yerine, davranış örüntülerine dair hipotezler üretmek için daha uygundur. Dahası, aile üyeleri, yakın arkadaşlar ve iş arkadaşları bu insanlarda yolunda gitmeyen bir şeyler olduğunu fark etseler bile, muhtemelen bu bilginin potansiyel önemini anlamayacaklar ve ne yapacaklarını bilemeyeceklerdi. Söyleyebileceğimiz, özgül olaylar öngörülemese de, psikopatik bireylerin davranışları apansız ortaya çıkmaz ve nadiren karakterleriyle uygunsuzdur. Problem, bu insanlarla uzun süreli ve anlayışa dayalı ilişki içinde olmadıkça, tipik olarak bu karakterin nasıl bir karakter olduğundan emin olamamamızdır; özellikle de fiziksel ve sosyal olarak çekici dış görünüşün de etkisi altındayken.

Duygusal Bağlantı Neredeydi?

Mahkemeyi izleyen birçok kişi Scott Peterson'ın manipülatif, alımlı, empati yapma beceresi olmayan, grandiyöz benlik algısına sahip, patolojik bir yalancı olduğunu gördüler. Adli psikolog J. Reid Meloy, "Bir psikopatın tipik özelliği duygu yoksunluğudur" demiştir. "Hissetmek ve diğer insanlarla ilişki kurmak için gerekli içsel psikolojik yapılara sahip değillerdir. Bazen bunu taklit edebilir ve insanları kandırabilirler ancak bunun devamını sağlayamazlar." Peterson'un bir zamanlar yakın olduğu aile üyelerinin, tutkulu, öfkeli ve suçlayıcı patlamaları bile onun üzerinde herhangi bir etki yaratmamıştı. Dr. Meloy'a göre bu da uygundu çünkü psikopatlar diğerleriyle gerçekten yakın bağlar geliştirememekteydi.

Gerçekten kalpten hissedilen bir duygunun olmaması "psikopata pişmanlık duymadan ya da sudan sebepler için adam öldürme becerisi(!)" vermektedir. "Diğerlerinin üzüntü ve öfkesi onların üzerinden akıp geçer".

Polis ve savcılar mahkeme başladıktan sonraki ilk basın toplantısında,en baştan bu belirgin duygu yoksunluğunun araştırmacıların şüphesini uyandırdığından söz etmişlerdir. "Vakanın başından beri esas derdi Laci değildi" diye açıklamıştı Modesto Detektifi Al Brocchini. "Çok sakin, rahat, nazik ve ukala. Herkesten daha zeki olduğunu sanıyor." Üvey kardeşinin masum olduğuna inanmak için ümitsizce çırpınan Anne Bird, Laci kaybolduğu zaman ailesi ile birlikte geçirdiği zamandaki davranışlarının garip olduğunu düşünmüştü. En son Peterson'u Ocak 2005'te San Mateo Hapishanesi'nde ziyaret ettikten sonra, "Had safhada boş bir insan. Her yaptığı şey başkasından kopya edilmiş gibi" demişti Bird.

Peterson'ın hapisten çıkıp başka bir yerde basit, sessiz bir hayat yaşamak istediğinden, tam bir inkâr durumu yaşadığından bahsetmişti kardeşi. "Bütün olan bitenin garipliğini gerçekten anlayıp anlamadığını merak ettim. Çok zeki olduğunu düşünüyorum, ama sanki ruhsuz gibiydi. Çok boştu. Bir şekilde kaybolmuştu."

Meloy, psikopatların herhangi bir şey hissetmek için diğer insanların çoğundan daha fazla uyarılmaya ihtiyaç duyduklarından söz etmektedir ki, Bird'ü Peterson vakasında özellikle etkileyen bir fenomendir. "Modesto'dan Redwood City'e yolculuk büyük bir işti" dedi. "Kapalı yollar, ışıklar, gerçekten yoğundu. Bunlardan gerçekten heyecanlanmış gibiydi. "Bu gurur duyacağın bir şey değil. Bu senin hayatın" diye düşündüm.

Peterson, büyük ihtimalle hayatının geri kalanını geçireceği San Quentin'e geldiğinde de benzer davranışlar sergilemiştir. Perşembe sabahı saat 4'te geldikten sonra gardiyana uyumak için çok "heyecanlı" olduğunu söylemişti. "Bütün dava boyunca hissettiği en yoğun duygu San Quentin'in karanlık kapılarının önünde hissettiği heyecandı" dedi Meloy.

Psikopatlar dolandırmak ve manipüle etmek istediklerinden gerçek yüzlerini saklamakta çok başarılıdırlar. Psikopati özelliklerini tanımlayan listeyi zihinden geçirmek psikopatı belirlemekte başarılı

olmayı garanti etmez. Aslında, bu alanda çalışan iyi eğitimli araştırmacıların, psikopatlar *tarafından* kandırılmaları ve yönlendirilmeleri de nadir değildir.

Psikopat için değerli ya da tehdit olarak görülüp dikkatini çekmediğinizde psikopatik yönlendirmeyi tanıma şansınız daha yüksek olur. Psikopatlar kurbanlarını saptamaya ve yönlendirmeye çok fazla zihinsel enerji harcarlar ancak, yatırımlarının geri dönüşü olmayacağı, kendilerinin işine yaramayacak insanlara yönelik bir maske takmak için o kadar uğraşmazlar. Bu nedenle, görmezden gelinen kişiler diğerlerinin psikopatik bir şekilde yönlendirildiğini anlamada diğerlerinden daha iyi bir pozisyondadırlar. Bunu nasıl yapacaklarını bilirlerse, maskenin arkasını görebilirler.

Psikopatlarla ilgili ilk defa bilgi edinen insanlar,tanıdıkları kişilerde de bazen psikopatik özellikleri görmeye başlarlar. Eski patronlar, eşler, kamu görevlileri, öğretmenler, akrabalar ve arkadaşlar Hare'nin psikopatik özellikler listesindeki davranışlardan bazılarını gösteriyorlarsa şüpheli haline gelirler. Tıpkı tıp öğrencilerinin öğrendikleri hastalıkları kendilerinde teşhis etmeleri gibi, alanda yeni olanlar kendilerinde psikopatik özellikler görürler. Kişinin kendisi de dâhil olmak üzere, bazı özellikleri gösteren kişilere psikopati atfetme eğiliminin farkında olması, gerçeğini gördüğünde ayırt etmeyi sağlamak için önemlidir.

Kişilik: Üç Yüzünüz

Kişilik ve kişiliğin diğer insanlarla ilişkinize karmaşık etkileri konusunda birçok kitap yazılmıştır. Kişiliğin nasıl geliştiği, nasıl kişiden kişiye farklılık gösterdiği ve davranışlara yansıdığı üzerine teoriler vardır. Kabul ettiğiniz kişilik teorisi ne olursa olsun, her insanın kişiliğini ortaya koyduğu üç ortak yol vardır. Psikopatinin insan doğasının sonucu olması ve *çoğu insanın tersine psikopatların öğrendiklerini kendi bencil amaçları için kullanma isteklerinden ötürü,* bu üç yolun üçü de psikopatik yönlendirmeyi anlamakta faydalıdır. Psikopatların kişilik teorisi üzerine ders kitabı bilgileri yoktur, ancak işlerine yarayan

içgörüsel hisleri vardır. Kişilik üzerine olan bilgilerini sizin onlara bakışınızı ve sonuç olarak da sizi kontrol etmek için kullanırlar.

Psikopatların diğerlerinin onlara ilişkin fikirlerini nasıl kontrol ettiğini anlamak için üç bakış açısı farkını anlamak gereklidir. İlk olarak, içsel ya da *özel* kişilik vardır, kendimizin içinde hissettiği "ben". İkinci olarak yansıtılan ya da *kamusal* kişilik vardır, buna bazen "maske" denilir, diğerlerinin görmelerini istediğim "ben", diğerlerine toplum içindeyken sunduğumuz "kendilik". Ve üçüncü olarak *atıfta bulunulan* kişilik, ya da *nam, ün;* yaptıklarımız ya da söylediklerimiz doğrultusunda *diğerlerinin* bizim kişiliğimizle ilgili oluşturdukları görüş.

Özel ya da *içsel kişiliğimiz* karmaşıktır ve düşüncelerimiz, tavırlarımız, algılarımız, yargılarımız, dürtülerimiz, ihtiyaçlarımız, tercihlerimiz, değerlerimiz ve duygularımızdan oluşur. Özel benliğimiz ayrıca kim olduğumuz ve kim olmak istediğimizin idealize edilmiş bir biçimini yansıtan fanteziler, ümitler ve hırsları da içermek üzere tüm imgelemimizin ürünlerini de kapsar. Birçok insanda özel benlik olumlu özelliklerden oluşur ve biz, bu olumlu sunumların kendimiz olduğuna inanırız. Diğerlerinin bu özellikleri takdir etmesini ister ve birisi bunların gerçek olmadığını söylerse de çok öfkeleniriz. Örneğin, eğer sadık ve müşfik bir insan olduğunuza inanıyorsanız, farklı bir şey ima eden herhangi bir şeyi söyleyen herkes sizi endişelendirecektir.

Özel benliğimiz aynı zamanda sevmediğimiz kişisel karekteristikler, tipik olarak diğer insanlarda görmek istemediğimiz özellikleri de kapsar. Bazılarını düzeltmeye çalışsak da, bir kısmını görmezden gelmeyi tercih ederiz. Bu hoşa gitmeyen ya da karanlık özellikler, diğer insanlara zarar verici davranışlarımızı, sahip olduğumuz saldırgan ya da kabul edilemez düşünce ve fantezilerimizi, genel güvensizliğimizi, açgözlülüğümüz yanı sıra kendimize bakışımız ve dünyadaki yerimizle ilgili yanılsamaları içerir. Öfkelenmek ve kontrolü kaybetmek, diğerlerine çok kaba ya da sinir bozucu davranmak, etrafımızdakilere hoyratça hareketler yapmak, üzgün ya da bedbin olmak, kişiliğimizin daha karanlık (ama normal) yanını yansıtan bazı davranışlardır. Tipik bir günde, özel benliğimizin olumlu ya da parlak tarafını oluşturup geliştirmek ve karanlık tarafını en aza indirip kontrol etmek için

oldukça fazla zihinsel ve duygusal enerji harcarız. Aslında, iç duygusal dengemizi korumak ve aşırı kaygıdan kaçınmak için kendimizle ilgili olumlu değerlendirmelerimizin geçerli olduğuna inanma *ihtiyacı* duyar ve ortaya çıkan şüphelerle savaşmaya çalışırız.

İnsanların talep ettiği terapi ve danışmanlığın büyük kısmı kişiliğin aydınlık ve karanlık tarafları arasındaki içsel psikolojik çatışmaların çözülmesini amaçlar. İyi geliştirilmiş ve araştırılmış psikolojik testler gizli kalmış özelliklerimize ışık tutmaya yardımcı olabilir. Yetkin bir akıl sağlığı profesyoneli, ruhsal aygıtın parçalarını araştırırken, parçaları bütüne entegre etmeye yardımcı olan içgörüyü de sağlar. Kendilik algımız büyük oranda olumlu olduğu ve daha az olumlu yönlerimizi insan olmanın normal bir parçası olarak kabul ettiğimiz sürece, bireysel "benliğimize" değer verir ve kabul edilebilir insanlar olduğumuza karar veririz. Kendisiyle ilgili iyi hissetmek kişiye, toplumda değer gören kendine güven ve içsel güç olarak geri döner.

Öte yandan, kamusal benliğiniz, ya da *maskeniz (persona)*, diğer insanların "sizi" nasıl görmesini istediğinizdir. Maskeniz, özel benliğinizin bir alt kümesidir. Özel benliğinizin, sizi nasıl gördüklerini (ve yargıladıklarını) etkilemek için diğer kişilere gösterdiği özenle gözden geçirilmiş bir versiyonudur. Karşı taraf üzerinde olumlu etki bırakmak isteyen herkes, örneğin bir buluşmada ya da iş görüşmesinde, kişiliğin olumsuz yönlerini en aza indirmenin ve olumlu yönlerini en üste çıkarmanın ne kadar zor olduğunu anlayacaktır. Diğer insanlara göstermek istediklerimizi kontrol etmek için ne kadar uğraşırsak uğraşalım, istemeden özel kişilik özelliklerimizi ara sıra başkalarına gösteririz, ancak, genel olarak, maskemiz diğerlerinin görmesini istediklerimizi yansıtır.

Bu durum bizi "*diğerlerinin* bizi nasıl görüp tanımladığı" kişiliğin üçüncü görüntüsüne götürür. Bu, diğerlerinin, bizimle etkileşime girdiklerinde gördükleri, duydukları ve yaşadıkları temelinde bize verdikleri *itibardır.* Ne yazık ki, olumlu bir maske sunmak için elimizden geleni yapmamıza rağmen insanlar, ne iş yaptığımız, nasıl göründüğümüz, neler giydiğimiz, kendi değerleri ve inançlarına uyup uymamamıza göre, yanlılıkları, kalıpları, sevdikleri ve sevmediklerinin

süzgecinden geçirerek fikirlerini oluşturacaklardır. Bizi değerlendirirken kullanılan bu süzgeçler, değişen derecelerde, bizimle ilgili düşünceleri çarpıtabilmektedir.

Sorun, hepimizin diğerleri ile ilgili ilk izlenimlerimizi çok çabuk, belki de tanışmamızın ilk birkaç saniyesinde oluşturmamızdır. Daha sonra, insanlar ilk izlenimlerine ters gelen bilgileri süzüp destekleyen bilgileri alarak bu ilk izlenimlerini güçlendirirler. Başta sevdiklerimiz daha da sevilecek insanlar olurken ve umursamadıklarımız da öyle kalır. Örneğin, size benzer dini ve politik inançları olanlara kendinizi yakın hissedebilirsiniz ve bunu onların diğer özelliklerine de genelleştirirsiniz. Bir insana yakınlık hissetmek ona ilişkin hoşlandığımız şeyler konusunda bizi kabullenici ve sevmediğimiz taraflara da daha bağışlayıcı kılar. Kişinin itibarını destekleyen şeylerden birisi de sözleri ve davranışları arasındaki tutarlılıktır. Tutarlılık bizim insanları dürüst olarak görmemize neden olurken tutarsızlıklar bizi onlarla ilgili şüphe içinde bırakır. Elbette *ilgili ilk izlenimimizi oluştururken karşımızdakinin maskesini yanlış değerlendirdiysek,* bütün bu süzülmüş algılar sorunlara yol açabilir.

Şu ana kadarki kişilik modelimizi özetleyecek olursak: Değer verdiğimiz ve diğer insanların görmesini istediğimiz olumlu özelliklerimiz ve kendimize saklamayı tercih edeceğimiz olumsuz özelliklerimizin birleşiminden oluşan bir *özel benliğimiz* vardır. Diğer insanlar ile etkileşime girdiğimizde, diğer insanların görmesini istediğimiz özelliklerimizden özenle oluşturduğumuz *maskemizi* ya da kamu benliğimizi gösteririz. Bazen diğerlerinin üzerinde bir izlenim oluşturmak ya da onları etkilemek için pozitif taraflarımızı abarttığımız olur. Arada sırada, biz fakına varmadan, özel, karanlık tarafımızdan bazı özellikler kamu benliğimize sıçrar; bazen bunun farkına varıp utanır ya da suçluluk duyarız. Son olarak, bizim *itibarımız,* bizi tanıyan insanların tanımladığı "kişiliğimizdir". İdeal olan, itibarımızın göstermek istediğimiz psikolojik özellikleri doğru bir şekilde yansıtmasıdır, ancak gözlemciler ortaya koyduklarımızı kendi kişisel yanlılıkları, peşin hükümleri ve ön yargılarının süzgecinden geçirirler. Bu onların bizim kişiliğimize dair yanlış bir izlenim edinmelerine neden olabilir.

Sahip Olduğunuzu Kullanmak

Eğer zeki, "iyi terbiye" görmüş ve fiziksel olarak çekicilerse, psikopatların karşılaştıkları insanlar üzerine etkileri yıkıcı olabilir.

Örneğin Caroline otuz yaşında çok çekici ve zeki bir İngiliz kadındı. Babası avukat, annesi ise başarılı bir sahne sanatçısıydı. Caroline en iyi okullardan birkaçına gitmişti ancak hiç birisinde çok uzun süre kalmamıştı. Arada sırada ufak sıkıntılar da yaşamıştı, örneğin bir yardım organizasyonu için gönüllü olarak çalışırken ortadan kaybolan bir miktar parayı açıklayamamıştı fakat her zaman olduğu gibi anne babası tarafından kurtarılmıştı. Birçok kısa süreli ilişki yaşadığı seçkin ortamlarda bulunmuştu.

Caroline yılardır bir tarikat ile ilişkiliydi."Azizlerle direk ilişkisi" aracılığıyla yaşlı insanların "cennetten kendi küçük yerlerini" almalarına yardımcı oluyordu. Daha sonra uluslararası bir kaçakçı ile tanıştı ve elmas kaçakçılığından dolayı üç sene ceza alarak ilk defa hapishane ile tanıştı. Sohbeti çok eğlenceliydi, sizi saatlerce bağlayan bir zekâsı ve çekiciliği vardı. O andaki durumunu ve buna yol açan olayları anlatışında neredeyse romantik bir yan vardı. Caroline hızlı yaşamı ve heyecanı seviyordu. Son dört yılda, elmas kaçakçısı olarak bu zevklerini bir araya getirmişti, Johanessburg, New York, Tel Aviv ve Amsterdam arasında düzenli bir şekilde gidip geliyor ve her seyahatinde binlerce dolarlık elmas taşıyordu.

Caroline'ın alışılmadık mesleği, uzun başarılı dolandırıcılık ve üçkâğıt dizisinin son kısmı, onu iki türlü ödüllendiriyordu: Lüks hayatını sürdürmesi için ona bol kazanç ve aynı zamanda devamlı bir heyecan sağlıyordu. Caroline, bir havaalanında üstünde binlerce dolar değerinde kaçak elmasla dolaşmanın muazzam bir heyecan, "kıyaslanamaz bir patlama" olduğunu ifade ediyordu. Evli bir gümrük görevlisi tarafından ilk yakalandığında adamı onu teslim etmemeye ikna etmiş ve onunla kısa bir ilişki yaşamıştı. İkinci kez yakalandığında ise,görevliyi cezasının hafiflemesi için ihbar etmişti. Adam ailesini, işini ve itibarını kaybettiği halde Caroline bundan hiç

etkilenmemişti: "İyi zaman geçirmişti; şimdi ise parti sona erdi."

Tek pişmanlığı Interpol'ün hakkında bilgi sahibi olması nedeniyle muhtemelen bir kaçakçı olarak hayatının bitmiş olmasıydı. Bir borsa simsarı ya da emlak satıcısı olmak gibi muğlak planları vardı. Aynı zamanda, daha az ceza almasına yarayacağı ümidiyle kendisini sınır dışı ettirme planları üzerinde çalışıyordu. Bu konuda bir İngiliz yetkiliye yazdığı mektupta karısının ya da kız arkadaşının "parmağında parıldayan ufak bir şeyden" hoşlanabileceğini ve bunu kolayca ayarlayabileceğini yazmıştı.

İtibarınız, yansıtmaya çalıştığınız kamusal benliğinizle ya da sizin kişisel olarak deneyimlediğiniz içsel kişiliğinizle örtüşmeyebilir. İdeal olan her üç kişilik görüntüsünün de uyumlu olmasıdır. Kendi özel benliğimizden memnunluk duyarız. Bunu maskemiz olarak rahatlıkla yansıtırız ve etkileşimde olduklarımızın bizim gerçekten kim olduğumuzu bildiklerine inandığımızdan kendimizi güvende hissederiz. Ancak dünya ne böyle mükemmel bir yer, ne de insanlar mükemmel varlıklardır. Birçok sosyal durumda umabileceğimiz en iyi şey, maskemizin diğer insanlarla paylaşmak istediklerimizi yansıtması ve gözlemcilerin, bizimle ilgili atıflarını ve bunların sonucunda oluşacak itibarımızı doğru kılacak kadar, açık fikirli olmalarıdır.

Pazarlamacılar, insan kaynakları çalışanları gibi insanlarla çok zaman geçiren kişiler, kişilik özelliklerini daha iyi tartıyor olabilir. Bunun yanında kişilik değerlendirmeleri konusunda eğitilmiş olan psikologlar ve psikiyatristler altta yatan kişilik dinamiklerini biraz daha iyi görebilirler. Diğer oyuncuların ellerinden sızan bilgileri bulmaya çalışan poker oyuncuları da bu konuda mahirdir. Ancak, psikopatların diğerlerinin kişiliklerini değerlendirmede, belki de bu konuda sıkı çalıştıkları için, haklı olarak edindikleri bir ün vardır. Ayrıca, durumun gereklerine göre ve isteklerini elde etmek için en etkin maskeyi yansıtma konusunda da anlaşılmaz bir becerileri vardır. Bunu nasıl yaparlar? Psikopatlar için, yüzünüz, sözleriniz ve vücut diliniz sizin büyük puntolarla yazılmış bir otobiyografinizdir.

Oyunlar Başlasın: Psikopatik Bağın Kurulumu

Değerlendirme fazında psikopatın ajandasındaki en önde gelen şey sizin faydanıza ve değerinize karar vermektir, bunu kişiliğinizin iç işleyişinin anlaşılması takip eder. Bu değerlendirme ilerlerken, psikopat bir sonraki yönlendirmenin dayanağını oluşturacak yakın ve kişisel bir ilişki geliştirme çabasına odaklanır. Yukarıda belirtildiği gibi psikopatın dikkatini çekmek için mutlaka zengin ve ünlü olmak gerekmez; girişimci bir psikopat için hemen herkesin bir çeşit kullanım alanı vardır.

Sizinle olan etkileşimi ilerledikçe, psikopat maskenizi dikkatle inceler. Maskeniz, psikopata kendinizde değer verdiğiniz özelliklerin bir resmini sunar. Ayrıca gözden kaçırmak istediğiniz zayıflıklarınızı ya da güvensizliklerinizi de açık edebilir. Daha sonra, insan davranışları üzerine gayretle çalışan biri olarak, özel benliğinizin bir parçası olan içsel güçlerinizi ve ihtiyaçlarınızı nazikçe test eder. Sonunda size dört önemli mesaj vererek (sözlerle ve davranışlarla) kişisel bir ilişki kurar.

Psikopatın ilk mesajı, maskemizin güçlü yanlarını ve becerilerimizi beğendiği ve bunlara değer verdiğidir. Diğer bir deyişle, *psikopat kendilik sunumunuzu olumlu olarak pekiştirir,* size, *olduğun kişiyi beğendim* mesajını verir. Bir kişinin maskesini özellikle de ikna edici ve çekici bir şekilde pekiştirmek, basit, güçlü ve etkin bir etkileme tekniğidir. Ne yazık ki, kişisel ve profesyonel yaşantımızda muhatap olduğumuz kişilerin çoğu o kadar kendi işlerine dalmış ve narsisttirler ki, devamlı kendileriyle uğraşmaktan bizim maskemizi nadiren fark ederler. Bizimle ilgilenen, takdir eden ve gerçekten "fark eden" birisini bulmak yeni ve ilginçtir; kim olduğumuzu onaylar ve bizi "özel" hissettirir. Psikopat bu ihtiyacı çabucak karşılar.

Kukla Ustası

Arkadaşının babasını öldürmesini ve arkadaşının annesi ve kız kardeşini öldürmeye teşebbüsünü anlatırken bir saldırgan şunları

söylemişti:

Bir arkadaşım geldi ve konuşmaya, birbirimizi tanımaya başladık. Ben onu çok daha iyi tanıdım. Kendisiyle ilgili konuştukça, ona karşı daha da güç kazandım ve hangi düğmelere basacağımı daha iyi öğrendim. Böylece ben o düğmelere basmaya başladım. Çocukluğundan kalan çözümlenmemiş çok konu vardı. Ben de sorunun köküne indim ve onu ailesine karşı çok öfkeli ve saldırgan hale getirmeye başladım. Ona, "Paraları var, neden birazını almıyorsun? Harcamana yardımcı olurum, çünkü ben senin arkadaşınım" dedim. Bir araya gelince işler tırmandı ve ben de bu tırmanmayı cesaretlendirdim. Kafamın bir yerinde gerçekte neler olabileceğine inanıyor muydum, bilmiyorum, ama umurumda değildi. Böylece plan oluşmaya başladı. Ben ateşe benzin dökmeye devam ettim. Benzin döktükçe daha fazla kazancım oldu. Artı o kontrol, o güç hissi! Ben ipleri oynatan kukla ustasıydım.

Her etkileşime girdiğimizde, maskemizi sunmak için hatırı sayılır zihinsel enerji harcarız. Ancak bu dışa yönelik sunumumuzun gerisinde, bazen de onunla karışmış olarak, kendimize saklamak istediğimiz özel benliğimizin hem olumlu hem de olumsuz tarafları vardır. İş arkadaşlarımızla ve yeni tanıştığımız insanlarla özel benliğimizi paylaşmayı nadiren isteriz; bunu yakın arkadaşlarımıza ve ciddi ilişkilerimize saklarız. Ancak, insan doğası üzerine hevesle çalışan birisi olarak psikopat, bizimle ilk tanıştığı andan itibaren özel benliğimizde yer alan bazı kaygı ya da konulara ilişkin kanaat geliştirir. Elde ettiği bilgilerle bu özellikleri tamamlayan ya da onlara karşılık gelen bir kopyasını üretir. Usulca, zekice şakalarla, kendi kişisel bilgilerini, sanki bize karşı olan çekinceleri kaybolmuş gibi, parça parça paylaşmaya başlar. Başka birisinin, *sizinkilere benzeyen* değerleri, inançları ve konuları yansıtan kişisel detayları paylaştığı bu sohbetler sizde karşılık bulur. Psikopatın ikinci mesajı *ben de senin gibiyimdir.*

Benzer değerleri, inançları ve yaşam deneyimlerini paylaştığınız birisiyle karşılaşmak çok sık olan bir şey değildir, bu yüzden

gerçekleştiğinde mükemmel bir durumdur. Bu şekilde açılmak kolaydır ve kısa zamanda içsel duygu ve düşüncelerimizi daha fazla paylaşmaya başlarız. Büyük bir zevkle, bu kişinin bizi daha önce karşılaştığımız herkesten daha iyi ve daha derinden anladığına inanmak isteriz. Özel benliğimizin birisi tarafından anlaşılması ve kabul edilmesi, gevşeyebileceğimiz, gardımızı indirebileceğimiz ve bu kişinin farklı olduğuna, maskemizin ardındaki gerçek bizi sevdiğine inanmamız demektir. Mutlu ve rahatlamış bir şekilde psikopatın psikolojik bir tehdit oluşturmadığı sonucuna varırız; aslında psikopatın üçüncü mesajı budur: Sırların bende güvende. Güvenlik ya da emniyet en temel psikofiziksel ihtiyaçlarımızdan birisidir; psikopatlar bu gereksinimi seve seve karşılar.

Onlara İstediği Şeyi Vermek

Birçok yazar gibi John Steinbeck de psikopatların -bu olguda bir kadın- cinsel rol gereçlerini hangi şekillerde kullandığını anlamıştı. Bu alıntı, Steinbeck'in Cennetin Doğusu kitabının kadın kahramanı, daha sonra evlenerek Cathy Trask olan Cathy Ames tarifinden alınmıştır.

Cathy daha küçükken cinselliğin, bütün özlemleri ve acılarıyla, kıskançlıkları ve tabularıyla insanların sahip olduğu en rahatsız edici dürtü olduğunu öğrenmişti. Ve bu, o günlerde şimdiye göre daha rahatsız ediciydi çünkü bu konuda konuşulmazdı, konuşulamazdı. Herkes içindeki o küçük cehennemi saklar, herkesin içindeyken böyle bir şey yokmuş gibi yapılırdı, ama bir kere bu dürtünün eline düşüldüğünde durum çaresizdi. Cathy insanların bu parçasını kullanarak ve yönlendirerek neredeyse herkes üzerinde güç edinebileceğini ve bunu devam ettirebileceğini öğrenmişti. Bu aynı zamanda bir silah ve bir tehditti. Karşı koyulamazdı. Ve bu kör çaresizlik Cathy'nin başına gelmediğine göre muhtemelen kendisinde bu dürtü çok az vardı ve buna sahip olanları hor görüyordu. Aslında duruma farklı bir açıdan baktığımızda, haksız sayılmazdı.

Psikopat bizi, zayıflıklarımızı ve kişisel eksikliklerimizi anladığı ve kabul ettiğine ikna ettikten sonra, ilişkimizin ilerleme potansiyeli olduğuna inanır ve bu kişinin gerçek bir dost olduğunu kabul ederiz. Gerçek arkadaşlar genelde birbirleriyle mahrem bilgilerini paylaşırlar. İlişkiler, insanlar birbirleriyle özel hayatlarını, içsel isteklerini, umutlarını ve hayallerini paylaştıkça gelişir ve olgunlaşır. Bazıları kişiseldir, diğerleri sıradandır, ama hepsi derin psikolojik ihtiyaçlarımızı ve beklentilerimizi karşılayacak resmi oluşturan ilintili parçalardır. Psikopat bu ihtiyaçları karşılamaya çoktan hazır ve isteklidir. Psikopat, yeni gerçek arkadaşımız, mükemmel bir iletişimci olduğundan, bizim için önemli olan başlıkları kolayca seçer ve sempatik bakış açıları yansıtır. Bazen söylenen sözcükler coşku ve "duygularla" tamamlanarak kuvvetlendirilir. Psikopat, rahat, ikna edici sözel ve sosyal becerileri ile zihninizde sağlam bir üne sahip olur. Bunun için sahip olmayı istediğiniz güçlü yönleri ve anladığınız zayıflıkları kullanır. Kurduğu psikolojik bağ ile sizin içsel kişiliğinizden faydalanır, daha fazla derinlik ve gerçek yakınlık vaadini elinde tutar ve sonsuza dek özel, farklı, eşit bir ilişki önerir. Bunu taşımak kolay değildir, ancak psikopat kendisinin, tam aradığınız arkadaş, eş ya da işe alacağınız yeni çalışan olduğu mesajını vermek için hatırı sayılır bir çaba harcar. Psikopatın dördüncü mesajı şudur: *Ben senin için mükemmel arkadaş, eş, sevgiliyim vb.*

"Psikopatik bağ" bir kere elde edildikten sonra, sizin kaderiniz mühürlenmiştir. Daha sonraki etkileşimler sadece yönlendirme sürecinin erken dönemini güçlendirmeye yarar.

Psikopat-kurban ilişkisini, birbiri ile tanışan ve ortak birçok noktası olduğunu anlayan iki insan arasında gelişen gerçek bağdan farklı kılan, psikopatın maskesinin yani sizinle bağ kuran "kişiliğinin", gerçekte var olmamasıdır. O yalan üzerine kurulmuştur. Sizi tuzağa düşürmek için özenle örülmüştür. Psikopat tarafından sizin psikolojik ihtiyaç ve beklentilerinize özel yapılmıştır, diğer birçok maskeden sadece birisidir. Altta yatan gerçek kişiliği, psikopatik kişiliği, yansıtmaz. Faydalı bir kandırmacadır.

İkinci olarak, bu ilişkiler aydınlatılmış seçimlere dayanmaz. Psikopat sizi seçer ve içeri sızar. Dışarıdan bakanlar, "samimi sohbet

fırsatları olmamışsa", gerçekte neler olup bittiğini görebilirler, ancak biz bu gözlemleri görmezden gelme eğiliminde oluruz ve enerjimizi, arkadaşlarımıza bu kişinin özel olduğuna ikna etmekle harcarız.

Üçüncü olarak, sahte olduğu için bu bağ gerçek ilişkiler kadar uzun sürmez. Gerçek ilişkiler zaman içinde değişiklik gösterirler. Sevgi nefrete dönebilir, evlilikler boşanma ile sonuçlanabilir. Başlangıç noktası, o sırada var olan gerçek verilere dayanır. İnsanlar zamanla değişir ve bazen ayrı düşerler. Öte yandan psikopatlar, eğer onlara sunacak gerçekten "*özel*" bir şeyiniz yoksa ki genelde yoktur, ilişkiyi sürdürmek için enerji harcamazlar. Bu nedenle, ilişki bittiğinde ne olduğuna şaşıp kalabilirsiniz.

Dördüncüsü, bu ilişki tek taraflıdır çünkü psikopatın gizli bir niyeti vardır. "Şeytani" olduğu da söylenebilir ama en azından bencil bir niyettir bu. Aldatma süreci, buluşma esnasında ya da basit bir iş meselesinde birisinden faydalanmaya çalışmaktan çok daha ileridir. Aldatmanın doğası yırtıcıdır, genelde bireye ağır mali, fiziksel ya da duygusal zararlar verir. Sağlıklı, gerçek ilişkiler karşılıklı saygı ve güven üstüne kurulur; dürüst duygu ve düşüncelerin paylaşılmasıyla inşa edilir. Psikopat bağın bu özelliklerden herhangi birisine sahip olduğu inancı, başarılı olmasının nedenidir.

Özet olarak, psikopatın psikolojik oyunu, bireyin arzu ve beklentilerinin analizini ve takiben bunları oluşturduğu inandırıcı psikolojik maske ile yansıtmasını, böylece kişinin psikopat ile bağ kurmasını içerir. Bu bağlanma çok hızlı olabilir, hatta bir iç hat uçuş süresinde bile gerçekleşebilir. İki kazanç söz konusudur: Psikopat, kişinin güvenini kazanarak o anki oyunu almıştır ve şimdi psikopatın eline düşmüş olan kurban kısa zaman içinde psikopat ne isterse verecek ya da yapacaktır.

Psikopatlarla teması olan birçok vakayı gözden geçirdik. Uzun süreli ilişkisi olanlar, onları üstün birer psikolog ya da zihin okuyucu olarak tanımlar. Psikopatla ne kadar uzun zaman geçirdiyse o nispette işin içine çekilmişler ve o kadar gözleri boyanmıştır. Birçok kişi psikopat eşlerini "ruh eşi" olarak tanımlamışlar ve onlarla ne kadar çok şeyi

paylaştıklarına inandıklarından söz etmişlerdir. Daha da rahatsız edici olan *terk* edildikten sonra bazı kurbanların psikopatla olan ilişkilerini özlediklerini ve onları *geri* istediklerini söylemelerini işitmek olmaktadır. Bir çoğu için ilişkinin gerçekte hiç var olmadığını kabul etmek çok zordur. Özellikle psikopat fiziksel olarak çekici ve alımlı ise bu süreç özellikle zor olmaktadır. Tek taraflı ilişki tuzağına düşmekten nasıl kaçınılacağı daha sonra ayrıca tartışılacaktır.

PERDE II, Sahne II
ELMAYI KOPARMAK

Dorothy önüne eğilmiş, dizüstü bilgisayarında yeni projeye dair çalışma gruplarından gelen raporları inceliyordu. Okuduklarından memnun kaldı ve kendi kendisine gülümsedi. Garrideb her zaman üst düzey çalışanlarının "özel teşebbüs" sayılabilecek çalışmalarını desteklemişti. Dorothy'nin yeni terfisi ona ilerlemek için gerekli yetkiyi veriyordu. Patronuna bütün olağan işlerini zamanında bitirip kalan vaktinde kendi fikirleri üzerinde çalışabileceğini göstermişti.

Güneş batalı çok olmuştu ve bütün temizlik görevlileri binayı terk etmişti. İşini seviyordu ve uzun saatler çalışmak onu rahatsız etmiyordu. Düşüncelerinin içinde kaybolmuştu, saatin kaç olduğunun farkında bile değildi.

"Yine gece geç saate kadar çalışıyorsun" dedi eşikten gelen bir ses.

"Oh," irkildi, arkasını döndü. "Dave, beni korkuttun."

"Üzgünüm, sadece geçiyordum ve ışığını gördüm," dedi yaklaşarak. "Konsantrasyonuna bakarsak, iyi bir iş üzerinde çalışıyor olmalısın."

"Oh, sadece oyalandığım bir iş" dedi, tedirgin bir şekilde masasındaki bazı kâğıtları toplayarak.

"Kişisel iş? Çalışma saatlerinde?" diye şaka yaptı Dave.

"Pek değil. Daha çok kişisel zamanda şirket işi gibi" diye gülümsedi şakacı bir şekilde.

"Ve ben de burada fazla mesai yapan tek kişiyi kendim sanıyordum" dedi ve bilgisayar ekranına göz atmak için masasının üzerine eğildi.

Dave'in bakış açısını kapattı ve "Kusura bakma, bakamazsın" dedi.

"Özür dilerim," dedi Dave ve somurturmuş gibi yapıp geri çekildi. "Bana güvendiğini düşünmüştüm! Birbirimizi bir aydır tanıyoruz ve sana her sabah kahve ısmarlıyorum."

"Kahve bedava, Dave. Bundan daha iyisini yapmalısın," diye alaylı bir cevap verdi. Dorothy ve Dave, kafeteryada Dave'in ona ilk kez yaklaşmasından sonra birbirlerini oldukça iyi tanır hale gelmişlerdi. Sabah kahveleri arada sırada öğle yemeğine dönüşmüştü ve bir keresinde bir şirket toplantısından sonra beraber birşeyler içmişlerdi. Birbirlerine şirketle ilgili hikayeler anlatmışlar ve bazı renkli şeylere gülmüşlerdi, ama her zamankinden farklı ya da uygunsuz hiçbir şey olmamıştı. Dorothy her zaman işe ve kariyerine odaklanmıştı. Babasının işle zevki karıştırmama tavsiyesi zihnine kazınmıştı. Dave'i çekici bulmadığından değil, bütün kadınlar çekici buluyordu, ama özel yaşantısı ile ilgili gerçekte çok şey bilmiyordu ve çizgiyi asla geçmemesi gerektiğini hissediyordu.

"Seni bunda gerçekten destekleyeceklerine inanıyor musun?" diye sordu Dave.

"Jerry elimde veri olduğu sürece getireceğim her şeyi dikkate alacağını söyledi."

"Evet, ama burada kararları Jerry vermiyor" diye karşılık verdi.

"Peki, kim veriyor, sen mi?"

"Gerçekte ikna etmen gereken kişi Frank. Buradaki engel o

biliyorsun. Sadece kendi bulduğu fikirleri beğenir ve pazarlama ne derse desin, eğer geliştirme onaylamazsa, tarih olur. Jerry'nin büyük başlarla arası Frank kadar iyi değil. Frank ilk fırsatta onu ezecektir."

Dorothy kendisini biraz savunmada hissederek "Fikrimi beğeneceğini düşünüyorum ve Jerry de arkasında sağlam duracaktır" dedi.

"Jerry ile bir şey yapmadan önce birkaç kez daha düşünürdüm" dedi Dave.Bunu Dorothy'nin daha önce başkalarıyla konuşurken duyduğu babacan tonla söylemişti.

"O zaman sanırım Frank henüz senin hiçbir fikrini beğenmedi" dedi Dorothy iğneli bir şekilde. "Garrideb standartlarıyla uzun zamandan beri buradasın, peki senin karnen nasıl?"

"Hadi canım, alındın mı yoksa?" dedi Dave, odadaki gerilimi dağıtarak.

"Üzgünüm, sadece bunun üzerinde bir aydan fazladır çalışıyorum ve politikanın önümü keseceğini düşünmek istemiyorum."

"Burası artık büyük bir şirket Dorothy. Politika olacaktır ve yanıt vermesine bile fırsat vermeden "ve sen politik şeylerde çok da rahat değilsin derim."

"Hepimiz senin gibi önemli insanlar değiliz, Dave. Bunu bildiğim gibi halledeceğim."

"Sadece bazıları ile beraber çalışmak akıllıcadır diyorum. Bir elin nesi var, bilirsin."

"Lütfen," dedi heceleri vurgulayıp gözlerini yuvarlayarak, "Biliyorum, bana reddedemeyeceğim bir teklifte bulunacaksın değil mi?" dedi tekrar bilgisayar ekranına dönerek.

"Belki de..."

5

Psikopat Girsin, Stage Left: ABD de gösterimde olan ünlü bir film

Lawrence, para toplama kaplarını merdivenden aşağı, kilisenin bodrumuna indirdi. Parayı mutfak masasının üstüne döktü ve tahsilat komitesi üyeleri kâğıt paralarla bozuk paraları sayıp, kasaya koymak için ayırmaya başladılar. Normalde konuşkan olan komite üyeleri, para sayarken her zaman sessizleşirlerdi. Herkesin sayması bitince, her bir komite üyesi iki sola doğru kayarak, önüne gelen para yığınını kontrol için bir kez daha saydı. Küçük kâğıtlara yazılan toplamlar bir araya getirildi ve ana hesap defterine kayıt yapan yeni kilise saymanına verildi.

Grup bozuk paraları paket kâğıtlarıyla sararken sayman sayıları topluyordu. "Bu iyi bir hafta oldu; ipotek ödemeleri ve giderleri karşılamaya yetecek kadar var, biraz da restorasyon fonu için kalacak."

"Âmin," diye iç geçirdi diğerleri. Bu, cemaat için zor bir ay olmuştu. Olanlar çoğunu şok etmişti, ama hepsi de içlerinden birisi tarafın-

dan kandırıldıklarını acı bir şekilde kabul etmişlerdi.

Dedektifler, kilise toplantısı sırasında cemaate yaptıkları açıklamada, uzmanların, bir kişinin aynı inançları ve değerleri paylaşıyor gözükerek bir grubu düzmece işlere yatırım yapmaları için dolandırması anlamına gelen "cemaat" dolandırıcılığına maruz kaldıklarını ve bir hileye kurban gittiklerini açıklamışlardı. O hilekâr kişi Sam'di. Kiliseye dokuz ay önce katılmıştı ve cemaatin aktif bir üyesi olmuştu. Zeki, sevilen ve hepsinin ötesinde güvenilen birisiydi. O kadar ki, birçok üye Sam'in yürüttüğü bazı işlere kendi paralarını da yatırmışlardı. Bu "yatırım fırsatları" güvenli ve karlı gözüküyordu. İlk bağışlar büyükçe meblağlardı ve Sam'in kaliteli elbiselerine, kullandığı lüks arabaya ve şehirdeki büyük evine bakılırsa uzun zamandan beri de öyle devam ediyor olmalıydı.

Dedektiflere göre Sam'in hareket tarzı her zaman aynıydı. Şehre taşınır, büyük bir cemaati ve bağışlarla yürütülen birçok sosyal programı olan bir kiliseye katılır ve sonra da gönüllü olarak gitgide daha aktif olmaya başlardı. Yeni gelenler her zaman dikkati çeker ve merak uyandırırdı. Sam'in bitmek tükenmek bilmeyen enerjisi, tereddüde yer bırakmayan dürüstlüğü ve olumlu bakışı cemaatten birçok kişinin onunla arkadaşlık kurmayı istemesine neden olmuştu. Doğal olarak sohbetin yönü hayatını nasıl kazandığına dönmüş ve Sam hikâyesini onlarla paylaşmıştı. Bir sürü laf kalabalığı ile Sam, bir zamanlar çok başarılı bir yatırım bankeri olduğunu, ancak korkunç bir trafik kazasında kızı ve karısını kaybettikten sonra seçtiği mesleğin sığlığını anladığını açıklamıştı. Depresyon, alkol ve madde nöbetleri en sonunda Yaratıcının ona bu hayatta başka şeyler hazırladığını anlamasını sağlamıştı. Sam, bu yeni amacına ulaşmak için işini bırakmış ve havalı teras katı dairesinden çıkmıştı. Yatırımlarından iyi gelir gelmeye devam ettiği için çalışmak zorunda değildi, ama hayatım diğerlerine yardım etmeye ve kaybettiği ailesinin adına topluma bir şeyler vermeye adamıştı.

Sonunda cemaattekiler kişisel mali tavsiyeler almak için Sam'e yaklaştılar. Bazıları onun yönettiği programlara yatırım yaptı ve bağışlar gelmeye başladıktan sonra diğer birçok kişi de onları izledi. Parayı

yönetme konusundaki becerisi ile kilise saymanlığı için doğal bir aday haline gelmişti. Kısa zaman içinde cemaat inşaat fonu ve okul sonrası etüt programındaki paraların Sam'in programlarına yatırılmasına karar verdi. Faiz getirmeyen hesaplardan ve cemaatten topladıkları haftalıkları yiyip bitiren yüksek faizli kredi geri ödemelerinden bıkmışlardı. Sam'in eli açıklığı ve diğerlerine yardımcı olma hevesi bankacılık sektöründeki kötü şeylerin tam tersiydi. Mali açıdan işler daha iyi gidemezdi.

Ancak bir gün Sam ortadan kayboldu. Ayinler için ortalıkta görünmedi ve bir hafta kimse ondan haber alamadı. İpotek şirketi ödeme için verilen son çekin reddedildiğini haber verince, insanların endişesi büyüdü. Banka hesabının ve kasanın boşaltıldığını fark etmeleri üzerine yerel polisi çağırdılar. Kimsenin aklına, kendi cemaatlerinin, son üç yılda Sam'e kurban giden dördüncü dini grup olduğunu aklına bile getirmemişti.

Şimdi başka bir eyalette yaşayan Sam, masum kilise cemaatini soyup soğana çeviren "Çamur Sammy" ile ilgili en son başlıklara bilgisayar faresi ile tıkladı. Sam polisin onun izini bulma konusunda sağladığı, ya da sağlayamadığı ilerlemeyi internetteki gazete haberlerinden takip etmeyi sürdürüyordu. "İhtiyaç duyduğumuz anda bize gösterdikleri manevi destek ve mali yardımlardan ötürü, başta dini inançları bizim topluluğumuzdan farklı olanlar gelmek üzere, cömert komşularımıza teşekkür etmek isteriz. Onların yardımıyla çocukların eğitimi ve yaşlılar için yemek programlarımız devam edebildi ve hazine yenileme fonumuz da büyümektedir" diye bildirmişti yeni sayman John.

Sam kravatını bağlarken gülümsedi, takım elbisesinin ceketini aldı ve Cuma ayinine doğru yola çıktı.

Psikopatlar genelde, insanları kendi bencil amaçları için etkileyebilen tilki gibi kurnaz, uzman manipülatörlerdir. Gerçek amaçlarını saklarlar ve kendi işlerine yarayacak olan insanların ihtiyaçlarını, beklentilerini ve saflıklarını kullanarak dikkatle oluşturulmuş maskeler yansıtırlar. Kurbanları ile işleri bitince, başka birisine geçerler.

Özellikle bir arkadaş grubunda, birden fazla insanı manipüle etmeye çalışırken, birisinin gerçekten şüphelenmesi ve amaçları ile ilgili soru işaretleri doğması ile planları bozulabilir. Bu nedenle, birçok psikopat dikkatini her defasında tek bir kişi üzerinde yoğunlaştırır, çünkü bir grubun içinde aynı anda kişiye özel olarak tasarlanmış birden çok maskeyi sürdürmek, özellikle de karmaşık yalanlar ve hileler içeren hikâyeler anlatmak çok fazla enerji ister. Bunun yanında bazı psikopatlar kurbanlarının diğer potansiyel hedeflerle bilgi paylaşmamasını, hatta daha da iyisi birbirleri ile asla karşılaşmamalarını sağlayarak, aynı anda birçok hileyi beraber yürütmeyi eğlenceli bulurlar.

Yakalanmadıkları ve yasaları çiğnemekle suçlanmadıkları sürece, psikopatlar arkalarında bıraktıkları fiziksel, duygusal, psikolojik ve mali istismarlardan dolayı acı hissetmezler ve sıkıntı yaşamazlar. Üzücü olan, kurbanların (iş arkadaşları, eşler, ortaklar) çoğunun dolandırılmış olmaktan duydukları utançtan dolayı, yetkililere şikâyetçi olmamalarıdır. Bankacılık ve borsa simsarlığı yapan büyük şirketlerde bile, şirketin isminin zarar görmemesi için, dolandırıcılıklar ve oyunlar bazen bildirilmez. Psikopatlar bunu bilir ve bundan faydalanırlar. Diğer bazıları ise, konuşurlarsa misilleme ve yasal işlemlere maruz kalmaktan çekinirler, psikopatın başka bir talihsiz insan ya da şirkete geçmesine rağmen artık hayatlarında olmamasına şükrederler.

Hapishane ve psikiyatri hastanelerindeki idareciler ve çalışanlar, psikopatların gruplarda nasıl çalıştığının acı bir şekilde farkındadırlar. Bu yapılandırılmış ortamlarda psikopatların güç yapısındaki iki ana grubu fark etmeleri uzun sürmez. Mahpuslar gardiyanlara ve hastalar doktorlara ya da çalışanlara karşı. Bu bilgiyle, grup dinamiklerini ve farklı oyuncuların rol beklentilerini etkin olarak kullanırlar. Örneğin bazı psikopatlar hapishane görevlilerini başarılı bir şekilde yönlendirerek kendilerini, daha özgür oldukları hastaneye transfer ettirirler. Bazı psikopatlar testleri birçok psikolog ve psikiyatrist kadar bilirler ve sonuçlarını manipüle ederek, çalışanları "deli" olduklarına ve hapishaneye ait olmadıklarına inandırırlar. Bir kere hastaneye gelince, diğer

hastaları yönlendirir ve kontrol ederler. Bazıları da yüksek güvenlikli hastane çalışanlarını yönlendirerek ("Ben diğerleri gibi deli değilim") kendilerini hapishaneye *geri* göndertmeye çalışırlar.

"Pazarları dizleri üzerinde dua eder,
Pazartesileri dostlarını yağmalardı."

-Vancouver Sun gazetesinden alıntı,
20 Mayıs 2000

Bryan Richards üyelerini "onlardan biri" olduğuna ikna ederek dini bir cemaate kapağı atmayı başardı. Kendisi, üyeleri ortak ilgileri paylaşan ve kendi inançlarını paylaşanlara çok fazla güven duyan, dini, etnik, kültürel ya da özel amaçlı gruplara bağlanan sevimsiz yırtıcılardan birisiydi. Birçok Hristiyan grup yeni gelenlere kalplerini çok kolay açar; özellikle de "İsa'yı bulanlara". Ne yazık ki, bu gruplar aynı zamanda sıklıkla cüzdanlarını da açarlar ve cemaat dolandırıcılığı diye bilinen sahtekârlığın talihsiz oyuncuları olurlar.

Douglas Todd ve Rick Ouston tarafından *Vancouver Sun*'da tanımlandığı gibi, gerçek ismi Richard Bryan Minard olan Bryan Richards, akıcı konuşan, kadınların peşinden koşan, internette dolaplar çeviren birisiydi. Küçük bir Kanada şehrinde birden bitiverdi ve tıpkı hedeflediği saf grubun üyeleri gibi Hristiyan olduğuna dair inandırıcı bir hikâye anlattı. "Ümitsizliğe kapılmayın. Tanrı her zaman oradadır."

Yerel bir kısa dalga radyo istasyonu işletiyordu ve kendisini "İsa için çalan bir disk jokey" olarak tanımlıyordu. Ayrıca birçok dolandırıcılık işini de yürütüyordu. Bunların arasında sahibi olmadığı tatil yerlerinde devre mülk üyeliği ve hiçbir zaman bedelini ödemediği seyahat turları satmak ve 30 dakikalık "Hristiyan Gücü Saati" programı için korsan müzik kullanmak yer alıyordu. Ayrıca bir Hristiyan buluşma servisi yürütüyordu. Birçok kız arkadaşı vardı ve "evli olmayan kadınları" kovalıyordu. Birçok kişinin eğlenceli ve

büyüleyici bulduğu, şaşırtıcı bir dizi hikâye uydurarak "anında yakınlık" kurmaya çalışıyor ve sıklıkla başarıyordu da. Çekleri geri dönüyordu.

Kurbanlarından birisinin söylediği gibi, "Şu andaki düşüncem, eğer o bu dünyada olmasa burasının daha iyi bir yer olacağıdır".

İlgi grupları (üyelerinin hepsinin ortak değerleri ve inançları paylaştığı dini, politik ya da sosyal gruplar), üyelerinin birbirlerine besledikleri ortaklaşa güvenden dolayı psikopatlara özellikle çekici gelirler. Cemaat sahtekarlığı ve benzeri sahtekârlıkları icra edenler, kendilerini gizlemek için grup üyelerinin ortak inanç sistemlerini kullanırlar. Ortak inanç sistemleri, hayatlarının diğer birçok yönünde birbirinden çok farklı olan insanların sosyal etkileşim için ortak bir zemin bulmasını sağlar. Psikopatın, inançları titizlikle benimsediği sürece, gerçek amaçlarının keşfedilmesi daha zor olacaktır. Bütün yaşam biçimlerinden yeni üyelerin katılımına açık olan dini inanç grupları, kendilerine katılanların aynı inanç ve değerleri paylaştığını peşinen kabul eder ve geçmiş günahları affederek açıklanan inanç ve değerlere odaklanırlar. Bu asil özellikler, ne yazık ki, ahlaksız dolandırıcılar tarafından onları manipülasyon için basit hedef yapar. İlgi gruplarına katılanların çoğunun amacı değerlerini, inançlarını ve ilgilerini paylaşanlarla ilişki kurmak iken, psikopatlar kişisel beklentilerini gizleyerek onlardan faydalanmak amacıyla bu gruplara katılırlar.

Yeryüzündeki Cennet?

Oldukça spekülatif ve neredeyse değersiz yatırımların utanmaz bir biçimde teşvik edilişini ve ahlak eksikliğini apaçık ortaya seren bir kitabın başlığında, 'Kuzuyu Kırkmak' kullanılmıştır. Ama bu deyiş

yani sürünün istemli boyun eğişine yapılan atıf, aslında dini cemaat ve tarikat üyelerinin, karizmatik bir lidere kendi istekleri ile mallarını ve sınırsız sadakatlerini verişleriyle daha sıkı ilişkilidir.

İsteği üzerine yüzlerce müridi intihar eden kökten dinci San Francisco vaizi Jim Jones en korkunç örnek olmaya devam etse de, bol miktarda babacan ve ruhsal olarak aydınlanmış din adamı numarası yapan haydut vardır. Kablolu televizyon kanallarınızdan birisini açıp, dünyevi elçisi üzerinden gönderilen Tanrı'nın inayetinin, meşru dini programların içine zekice gizlenerek, utanmazca para için satılışını seyredin. 1960 yapımı bir film olan *Elmer Gantry*'de, Burt Lancester tarafından canlandırılan sahte vaiz eğer vaazını aynı anda milyonlarca kişiye ulaştırabilecek olsaydı, dolandırıcılar cennetinde olduğunu sanırdı.

Yüzyıllardan beri muhtaç müminlerin savunmasızlıkları iyi bilinmektedir. Tarih öncesi zamanda çok az kişi, bazı ikna edici atalarımızın ateşin yanında mağarada bir yer, avdan leziz bir parça ya da bir kadının sıcak beraberliği karşılığında, karanlığın şeytanlarından korunma ve ölümden sonra yaşam sözü vermesine karşı çıkmıştır. Sıklıkla, bu karizmatik ruhani liderin günümüzdeki karşılığı bir şarlatandır, doğru olamayacak kadar güzel bir fırsat sunan alaycı bir manipülatör ve karşısında hikmeti kendinden menkul bir şekilde Tanrı'nın elçisi olarak ortaya çıkan herhangi birisini izlemeye ve kabul etmeye hazır, hatta dünden razı, inançlı bir kitle. Yoksa bir sürü Rolls Royce otomobili olan 1980'lerin kıkırdayan tarikat lideri Bhagwan Shree Rajneesh ve yüzlerce muhtaç müridi nasıl açıklanabilir? "Bana teslim ol ve seni dönüştüreyim. Buna söz veriyorum" sözleri, sahtekârlık ve cinayete teşebbüs dedikodularının ortasında tarikat çökmeden önce yüzlerce kayıp ruhta çınlamıştır.

Bu tarz dolandırıcılık, bir sosyal yırtıcının yakınlık gruplarına sızmasının, dolandırmasının ve yönlendirmesinin kolaylığı göz önüne alınırsa rahatsız edicidir. Bu aynı zamanda algı yönetiminin gücüne

ve birçok kişinin içerikten çok stilden etkilenme eğilimine de kanıt oluşturmaktadır. Elbette bir yakınlık grubunun tamamı bu kadar saf değildir. Aslında, bu tip grupların informal gözlemi üçte-bir kuralını düşündürmektedir. Örneğin, bir modern zaman Elmer Gantry'si, mesela Bryan Richards, masum bir dini gruba yaklaştığı zaman, üyelerin belki de üçte biri onu karizmatik ve ikna edici bulacak, üçte biri şüphelenecek ("tüylerimi ürpertiyor") ve üçte biri kararsız kalacaktır. İlginç bir şekilde, sahtekârlıklar, hileler ve hırsızlıklar ortaya çıktıktan sonra da ilk fikirler *değişmeden* kalmaktadır. İlk başta etkilenenler, hala haklı olduklarına ve bir çeşit hata ya da yanlış anlaşılma olduğuna inanırlar. Başlangıçta şüpheci olanlar şimdi haklı çıkmış hissederler ("bela olduğunu biliyordum") ve kalan üçte bir hala aradadır ("ne oldu?").

"Kendimi Öğle Yemeği Gibi Hissettim"

Vicdansızlar'da Hare, sosyal bir yırtıcı olarak tanımladığı bir psikopatın yanında insanların kendilerini huzursuz hissettiğini belirtmiştir. Çoğu insan kendisini neyin rahatsız ettiğini tam olarak açıklayamasa da, birçok kişi "yırtıcı bakış ve boş gözlerden" rahatsız olduklarını söylemiştir.

Yeni bir çalışmada araştırmacılar J. Reid Meloy ve M.J. Meloy, akıl sağlığı ve ağır ceza profesyonellerinin psikopatik hastalar ya da suçlularla görüşürken verdikleri "fiziksel tepkileri" incelemişlerdir. Tepkiler çeşitlidir ve gastrointestinal (karın ağrısı, mide bulantısı), kaslarla ilgili (güçsüzlük, rahatsızlık hissi), kardiyovasküler (kalp çarpıntısı), pulmoner (nefes darlığı), algısal (göz teması kurmama, tetikte olma) ve dermatolojik (tüylerinin ürpermesi) tepkileri içermektedir. Birçoğu yaygın anksiyete (kaygı), rahat olamama, uyarılma, iticilik ve büyülenme duyguları bildirmektedirler. Bazıları oradan kaçmayı istediklerini ya da yem olacaklarını hissettiklerini ifade etmektedir.

Yazarlar, bulgularının, yırtıcıya verilen ilkel, otonomik ve korkulu yanıtla uyumlu olduğunu iddia etmişlerdir. Psikopatı, tür için yırtıcı olarak tanımlamışlardır.

İşe Koyulma

Psikopat için bir üst meydan okuma aşaması şirketlerdir. Şirketlerin amacı, karmaşıklığı ve yapısı ilgi gruplarından, resmi hastanelerden ya da hapishanelerden farklıdır. İş arkadaşlarını, yöneticileri ya da şirketin kendisini kötüye kullanmak isteyenler karşısında potansiyel olarak ciddi kısıtlamalar bulunsada, psikopatlar için olağanüstü fırsatları da beraberinde barındırır.

Başlangıç olarak, iş organizasyonlarının varlık nedeni diğer organizasyonlardan temel olarak farklıdır. Birçok insanın emeği ile ortaya çıkarılan ürün ya da hizmeti satmak ve böylece mali kazanç edinmek üzere yapılanmışlardır. Örneğin; bir pastane, pastaları, kekleri ve ekmekleri pişirmek için fırıncılar; işe eleman almak, malzeme siparişi vermek ve kayıt tutmak için ofis yöneticisi ve farklı tatları tanımlamak, müşteri siparişlerini paketlemek ve ücretleri toplamak için satış elemanı istihdam etmelidir. Bir psikopatın küçük bir mahalle pastanesinde çalışması imkânsız değilse de, çoğu, diğerlerinden daha çok faydalanabileceği, büyük bir vurgun vurabileceği ve aynı zamanda gizlenebileceği şirketlerdeki işlerin peşine düşerler. Genelde aile üyeleri tarafından işletilen bir mahalle fırını, en azından küçük kaldığı ve sıkı bir şekilde kontrol edildiği sürece, bir psikopatın ihtiyaç duyduğu şeyleri sağlamaz.

Pastane, büyüyüp gelişerek, ülkedeki pastacılık sektöründe önemli bir oyuncu haline gelebilir. Başlangıçta, sahipleri şehirde ikinci bir dükkân açmaya karar verirler. Bu yeni dükkâna yeni çalışanlar almaları ve onları iş süreçlerine dair eğitmeleri gerekir. Kullanılan fırınların ve diğer mutfak eşyalarının bakımı için teknik eleman, telefon siparişlerinin halledilmesi için santral görevlisi ve kendi ürünlerini

rakiplerinkinden farklı kılmak, yeni ve değişik tatlılar yapabilmek için özgün pasta ustaları işe alınır. Zamanla, ticari müşterilerden gelen büyük siparişleri ulaştırabilmek için kamyonlar alınır ya da kiralanır, kayıtlar için tam zamanlı bir muhasebeci işe alınır, temizlikçiler ve pazarlama ekibi gelir, vesaire. Pastanenin başarısı, diğer tüm iş girişimleri gibi, birçok önemli faktöre bağlıdır: Ürünlerin ne kadar iyi olduğu, müşteri ilişkilerinin nasıl geliştirildiği ve operasyonların ne kadar iyi yönetildiği gibi. Bütün bu büyümeyi yönetmek kolay değildir. Tüm insanlar, bölümler ve ekipmanlar aynı amaç için beraber çalışır ve yardımlaşırlarsa işler pürüzsüz bir şekilde yürür ve gitgide daha karmaşık hale gelen talepleri karşılayacak şekilde gelişir. Mükemmel bir dünyada her şey sorunsuz gider, ancak okuyucuların da kendi deneyimlerinden bildiği gibi gerçekte nadiren böyle olur. Ek organizasyon gelişmeleri olmadan hayali aile şirketimiz kontrolsüz büyümeye devam ettiği takdirde kısa zamanda raydan çıkar.

Tarih boyunca, iş hacminin ve karmaşıklığının artışıyla birlikte, küçük iş yeri sahiplerinin ürktüğü, ancak büyümenin gereksinimlerini karşılamak için kaçınılmaz olan bir iş modeli vardır: *Bürokrasi.* Bürokrasi tipik olarak, sistemler, süreçler ve prosedürler bağlamında kuralları ve düzenlemeleri içerir. Eskiden fırıncının aklında olan ekşi mayalı ekmek tarifi artık bir "iş kütüğünde" ya da benzer bir formülasyonda yazılıdır. İlk sahiplerin "sadece yüksek kaliteli malzeme kullanma" ısrarı artık "iyi üretim prensipleri izleme" olarak adlandırılmaktadır. Başarı için standardizasyon gerekli olsa da, beraberinde farklı sıkıntılara neden olmaktadır.

Psikopat Kurum

"Kurum", iş dünyasındaki sosyal ve ahlaki davranışları değerlendirmek için iyi tanınmış bazı yorumcular ve uzmanlarla yapılan söyleşileri içeren, geniş bir arşivi kullanarak hazırlanmış, ödüllü bir belgeseldir. Belgeselde, şirketlerin yakışıksız davranışlarına dair

seçilmiş bazı örneklerin yanı sıra Hare ile yapılan uzun bir röportajın kısaltılmış görüntüleri de kullanılmış, şirketlerin psikopati ölçütlerini karşıladığı fikri oluşturulmuş ve desteklenmiştir.

Belgeselin tanıtım gösterimlerinden birisinde ortaya konduğu gibi: *"Tanı: Bırakınız yapsınlar anlayışındaki kapitalizmin bir kurumda cisimleşmesi aslında psikopati tanı ölçütlerinin tam olarak karşılanmasıdır."* Yapımcılar, *psikopat* terimini en rezil şirketler için bir metafor olarak kullandıklarını ifade etseler de, akıllarında genel olarak bütün şirketlerin olduğu açıktır. Hare ile yapılan görüşmeden kısa bir alıntıya göre,kurumsal yapı olarak herhangi bir şirketin tutumu, felsefesi ya da davranışları, en azından akademik açıdan, psikopatik olarak düşünülebilir olsa da böyle bir "tanı" şirketlerin tamamına, ya da çoğuna uygulanamayabilir.

Özenle seçilmiş bir grup şirketin davranışlarından ötürü kurumsal yapıyı psikopatik olarak tanımlamak, en ciddi, yüksek riskli suçluların davranışlarını ve özelliklerini kullanıp her suçlunun psikopat olduğunu iddia etmeye benzer. Eğer PCL-R, onun türevi PCL: SV ya da B-taraması rasgele bir grup şirkete uygulanmış olsaydı, çoğu psikopati tanısını karşılamıyor olacaktı.

Birçok önemli sebepten ötürü, psikopatik insanların iyi yapılandırılmış geleneksel bir bürokraside çok başarılı olabileceğinden şüpheliyiz. İlk olarak, psikopatlar kurallara uymaz; kurallar ve düzenlemeler onlara çok az şey ifade eder. Şirketlerin nasıl hareket etmesi gerektiğini düzenleyen çok fazla sayıda prosedür, kural ve kanunun yanı sıra bunları uygulamakla yükümlü yöneticiler ve denetçiler, buraları psikopatlar için barınılamaz hale getirir. Geleneksel, kitabi bir bürokraside çok dayanamazlar. Patronu tanıyıp, aslında hiç bir şey üretmeden ücretlerini alma olasılığı yoksa, böyle yerlerden birinde çalışmayı düşünmeleri bile pek mümkün değildir.

İkinci olarak, biliyoruz ki psikopatlar takım oyuncusu değillerdir. Ortak amaçlar için diğerleriyle çalışamayacak kadar bencillerdir.

Psikopatların, o tip durumlar için özel olarak oluşturdukları maskelerle insanları yönlendirdiğini hatırlayın. Başarılı bir yönlendirme üç önemli koşula bağlıdır: (1) Psikopatın kişiye birebir erişimi olmalıdır, (2) geliştirilen ilişki özel tutulabilmelidir, (3) çarpık davranışların, yönetimin dikkatini çekme olanağı olmamalıdır. İşlerinin çoğunun ekipler halinde yapıldığı bürokratik organizasyonlarda, işe yarayabilecek herhangi bir kişiye böyle kısıtlanmış bir erişim sağlamak, gizlice yönlendirmek ve şirketin amaçlarına ciddi şekilde ters davranışları gözlerden uzak tutmak kolay değildir. Bütün çalışanların üretken olması ve iş yerindeyken hedeflere ulaşması *beklenir.* Hepsinin dürüst, saygıdeğer çalışanlar olması ve iş arkadaşlarını taciz etmemeleri istenir. Birçok çalışma ortamında sosyal kabul gören davranışlar ve tutumlar *gerekli olduğundan,* bunları tutarlı bir şekilde yürütmek bir psikopat için zordur. O halde psikopatlar bu tür kurumlarda nasıl varlıklarını sürdürebilirler?

Üçüncü olarak, psikopatlar organizasyonun amaçlarına, kısa ya da uzun vadeli hedeflerine samimi bir ilgi göstermezler. Çalışmalarının şirketin iyiliğini hesaba katması fikri onlara yabancıdır. Adanmışlık, sıkı çalışma ve kişisel fedakârlıklar gerektiren belirsiz amaç ve ödülleri olan işlerdense, hemen karşılanabilecek istekler ve hedefler (çabuk bir skor) onları çok daha kolay motive eder.

Dördüncü olarak, geleneksel iş organizasyonları, saklanmak için kolay yollar sunmaz. Diğerleri tarafından görülebilen ve yönetime bildirilen, cinsel taciz, tehdit ve diğer kabul edilemez olumsuz davranışlar insan kaynakları kuralları ve politikaları doğrultusunda ele alınır. Tipik olarak iç denetçiler dolandırıcılık, hırsızlık ya da diğer hile çeşitlerini soruşturur. Eğer doğru olduğu saptanırsa şirket tarafından yasal yollara başvurulur. Sıklıkla işten çıkarma ve olumsuz referans verme ile sonuçlanır.

Son olarak, psikopatlar, düzgün bir iş günü sonunda kazanılan dürüst paraya inanan, iyi iş çıkarmaktan gurur duyan ve uzun dönemli çalışmaya değer veren iş arkadaşlarıyla aynı iş etiğini paylaşmazlar. Bir psikopatın, beş ya da altı yılda müdür olma ümidiyle her gün 9'dan 5'e canla başla çalışacağına inanmak güçtür. Bu, psikopatlar asla rutin,

bir yere varmayan işlerde çalışmazlar ya da eğitim ve deneyim gerektiren meslekleri yapmazlar anlamına gelmemektedir. Birçoğu yapar ama büyük olasılıkla yeterlilikleri şüphelidir, performansları kendilerine hizmet eder, güvenilmez ve sağlıksızdır, hatta hareketleri yasa dışıdır. Birkaçını adlandırmak gerekirse, ağzı kalabalık satış mümessilleri, ortalığı talan eden tamirciler, fiyat manipülasyonuyla yolsuzluk yapan hisse senedi satıcıları, internet sahtekârları, üçkâğıtçı danışmanlar ve çeşitli şaibeli profesyoneller örnek verilebilir.

Peki, ya *şirket* psikopatına ne demeli? Büyük bir şirkette nasıl yaşar ve gelişir? Girişimciliğe yatkın psikopatlar için birçok organizasyon ana beslenme sahasıdır. Gerekli kişisel özelliklere ve sosyal becerilere sahip olmaları kişilerin gözünü boyayabilir. Tüm yırtıcılar gibi, psikopatlarda hareket neredeyse oraya giderler. Onlar için hareket; güç, kontrol, statü, mülk ve diğer insanları sömürücü ilişkiler kurmalarına fırsat verecek pozisyonlar, makamlar, organizasyonlar demektir.

Büyük bir işe girmekteki güçlüklere karşın kazanılacak çok şey vardır ve çoğumuz gibi psikopatlar da potansiyel kazanca göre riski değerlendirir. Büyük bir şirkette çok para kazanma, statü, güç ve bunların bütün yan kazançlarını elde etme fırsatı vardır. Psikopat için, istihdam edildiği şirketi kullanması, dolandırıcılık yapması, çalması, iş arkadaşlarını istismar etmesi ve büyük bir maaş alması, dışarıda insanlar arasında yaptığı basit sosyal manipülasyondan daha karmaşık hazırlıklar gerektirir. Şirket psikopatı için esas zorluk ve risk buradadır.

Psikopatik kişiliği olan bireylerin yalan söylemeye, kuralları çiğnemeye ve hile yapmaya yatkın olduklarını biliyoruz. Bir organizasyonda başarılı olmaları için gizlice, radara yakalanmadan, kurallara, düzenlemelere, resmi davranış düsturlarına uygun olarak hareket etmeleri ve belirgin bir süre boyunca bunların etrafından dolaşmaları gereklidir. İş arkadaşlarını ve amirlerinin birçoğunu yalanlarına inanmaları için yönlendirirken, aynı zamanda yalan ve hileleri fark eden (ve bunları ifşa etmekle tehdit eden) kişileri de *etkisizleştirmeleri* gerekecektir. İş arkadaşlarını, kontrol sistemlerini ve yöneticilerin gözlemlerini sürekli yönlendirmek çok zordur ve muhtemelen en yetenekli ve azimli birkaçının dışında diğerlerinin yapabileceğinden fazladır. Çok

az psikopatta bunu deneyecek yürek vardır ve deneyenler de çabucak başarısız olur. *Ya da bir zamanlar böyle düşünülüyordu.*

Organizasyon Manipülasyonu

Şirket psikopatının başarısını anlamak için, modern zamanlarda kitabi bürokrasilerin nadiren varlıklarını sürdürdüklerinin farkına varmalıyız. Aslında, organizasyon yapıları, süreçleri ve kültürü, ne olduğu açık olmayan şekilde bir ideale doğru devamlı evrimleşmekte ve gelişmektedir. Bu süregelen değişiklik ve belirsizlik, çalışanlar ve yöneticiler için stres kaynağı iken psikopatın gireceği kapıyı aralar.

Babiak, psikopatların, manipülasyonlarının daha fazla dikkat çekeceği iş ortamlarında bile insanları etkilemekte zorlanmadıklarını belirtmiştir. Bu durum olgu bağlamında daha iyi anlaşılabilecektir. Uzun dönemli danışmanlık görevi sırasında Babiak, farkına varmadan bir psikopat ile beraber çalışmıştır.

> *"Üretkenliğin düştüğü ve çatışmaların belirgin biçimde arttığı proje ekibiyle beraber çalışmam istendi. Bazı ekip üyeleri, bu yüksek performanslı ekiple çalışmanın prestijine rağmen, başka projelere transferlerini istemişti bile. Yönetim tarafından sorgulandıklarında proje lideri ve bazı üyeler sorunun ne olduğunu bilmediklerini ifade etmişlerdi. Sorunları belirlemek ve ekibi önceki yüksek performans seviyesine tekrar ulaştırmak amacıyla, ekip üyeleri için bir takım programı başlatılmıştı.*
>
> *Ekip üyeleri ile yapılan görüşmeler, diğer bölümlerde çalışanların ve diğer idarecilerin gözlemleri ve ilişkili insan kaynakları belgelerinin gözden geçirilmesi ile ne olup bittiğinin kabataslak bir resmi çıkmaya başlamıştı. Çoğu, aralarından bir kişiyi sorunun esas kaynağı olarak görüyorlar ancak öne çıkmaya korkuyorlardı. Bu kişinin takım süreçleri ve prosedürlerinin etrafından dolaştığını, çatışmaya neden olduğunu, toplantılarda kaba davrandığını ve ilerlemeye yardımcı olmak yerine köstekleldiğini özel olarak bildirmişlerdi. Toplantılara sık sık geç kalıyordu ve*

sonunda geldiğinde de kendisine verilen görevi yapmamış oluyordu. Kendi hataları için hep diğerlerini suçluyordu. Bazıları kendi fikrine katılmayan ekip üyelerine kabadayılık tasladığını, hatta tehdit ettiğini iddia ediyordu. Her fırsatta, aynı zamanda patronu da olan ekip liderinin otoritesini baltalıyordu.

Ancak ekibin bir kısmı farklı düşünüyordu. Bana, onun hem yaratıcı hem de yenilikçi fikirleri olan, sıkı performans gösteren bir çalışan olduğunu söylemişlerdi. Bu destekçi grup, ilgili kişinin gerçek bir lider olduğunu ve ekibin hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunduğunu ifade etmişti. Az sayıda yönetici de, bu kişinin ileride bir yönetici pozisyonuna terfi edecek kapasitede olduğunu söylüyordu. Kiminle konuştuğunuza bağlı olarak bu kişinin farklı bir portresini görüyordunuz. Sanki bu çalışanlar tek bir kişiden değil iki farklı insandan söz ediyorlardı. Bu kişinin davranışları ve çeşitli ekip üyelerinin farklı tepkileri, yani destekçiler ve karşı olanlar arasındaki bölünme, perdenin arkasında basit ofis entrikaları ya da kişisel sorunlardan daha fazla bir şey olduğunu düşündürüyordu. Ama bu neydi?

Personel bölümü tarafından bu kişinin kayıtları gözden geçirilmiş, öz geçmişinde yalan söylediği ve iddia ettiği temel eğitim ve iş deneyiminin olmadığı ortaya konmuştu. Güvenlik bölümü, rutin olarak ofisten evine maddi değeri hayli yüksek şirket malzemelerini götürdüğünü keşfetmişti. Denetim bölümü, harcamalarında birçok şüpheli tutarsızlık saptamıştı. Ortaya daha fazla bilgi çıktıkça, destekçileri ve karşı olanlar arasındaki görüş farklılığı daha da artıyordu.

Yerel yönetim, bu bilgilerin çoğunu gözden geçirmişti ancak, ne yazık ki, harekete geçmelerine fırsat kalmadan üst yönetim olaya dâhil oldu ve ilişkili bölümleri tekrar organize ederek ekibi dağıttı. Ekip liderinin yeri değiştirildi, olayların ortasındaki kişi terfi ettirildi, patronunun yerine geçti ve kendisine bölümde bir liderlik rolü verildi.

İş ilişkim bittikten uzun süre sonra bu vakayı düşündüm ancak bütün tutarsızlıkları (sadece bazıları burada belirtilmiştir)

tatminkâr bir biçimde açıklayamadım. Bir gün, Cleckley'in kitabını tekrar okurken, ekipteki tartışmalı üyenin bir psikopatik kişilik olabileceğini düşündüm. Notlarım, Cleckley'in söz ettiği ve Hare'nin üzerinde çalıştığına benzer davranış örnekleriyle doluydu. Belki de, o kişiye o kadar yakın o kadar çok kişinin birbiriyle çelişen gözlemlerini psikopati açıklayabilirdi. Var olan bilgilerle, bir deney olarak, bu kişi için PCL:SV'yi doldurdum. Sonuçlar şaşırtıcıydı.

Bu kişi PCL: SV psikopati kesim noktasına çok yakın, çoğu çok ciddi suçlunun alacağından çok daha yüksek bir puan almıştı. PCL: SV aynı zamanda dört alandaki psikopatik davranışlarla ilgili bilgi veren dört alt puan vermektedir: Kişiler arası, duygusal, yaşam biçimi ve antisosyal. Bilinen suçlu psikopatlar dördünde birden yüksek puan alırlarken, okuyucu gibi normal kişiler her birisinden düşük puan alır. Ekipte bu kadar tartışma yaratan kişi ilk iki faktörden yüksek ve diğer iki faktörden orta puanlar almıştı. Bu görünüş onun aşırı kendini beğenmiş, hilebaz, manipülatif, empati yoksunu ve diğerlerini düşünmeyen birisi olduğunu, öte yandan psikopatların çoğuna göre daha az açıkça antisosyal olduğunu ortaya koymuştu. En azından bilebildiğimiz kadarı ile yasayı çiğnememişti ve diğerlerine ciddi zarar vermemişti.

Daha sonraki yıllarda, çeşitli işlerde çalışan kişiler, iş arkadaşlarından zarar gördüklerini bana bildirilmiştir. Psikopati üzerine konuşmalara ve eğitim seanslarına katılan yöneticiler ve insan kaynakları profesyonelleri de şirketlerinde bazı güçlüklere yol açan kişilerle ilgili mücadele anılarını paylaştılar. Bazı durumlarda, PCL: SV doldurmaya yetecek kadar bilgim vardı. Bazıları yukarıda anlatılan kişi ile aynı görünüşü gösteriyordu ama diğerleri sadece, psikopatik kişilikle ilişkili olmayan nedenlerden dolayı olumsuz davranışlar gösteren, sorunlu çalışanlardı."

Kadın Psikopatlar

Röportaj sırasında, yazarlardan birine "Neden hiç kadın psikopat yok?" diye soruldu. Böyle bir sorunun sorulması cinsiyet ayrımcılığına işaret etmektedir: Birçok insanın sahip olduğu görüş; toplumda hatta hapishanelerde, göreceli olarak az kadın psikopat olduğu ve bunların da erkek psikopatlardan temel farklılıklar gösterdiğidir.

Cinsiyet ayrımcılığı meselesi, tanı koyma sürecinde cinsiyet rollerine ilişkin önyargının gölgesindedir. Bir kadın ve bir erkek aynı ana psikopatik kişilik özelliklerini gösterdiğinde (aşırı kendini beğenmiş, ben merkezcil, bencil, sorumsuz, hilekar, manipülatif, duygusal olarak sığ, vicdansız, empati, pişmanlık ve suçluluk yoksunu), klinisyen genelde erkeğe psikopati (ya da antisosyal kişilik bozukluğu) ve kadına da başka bir tanı, sıklıkla da histrionik ya da narsisistik kişilik bozukluğu tanısı koymaktadır. Tanı psikopatların nasıl davranması gerektiğine dair ön kabullere göre şekillenmektedir. Yani klinisyen psikopatların sert, baskın ve saldırgan olmasını beklemekte, böylece bu özellikleri yansıtmayan bir kadını psikopat olarak görmemektedir. Klinisyenin gözden kaçırdığı, erkek ve kadın psikopatların davranışlarının toplumsal cinsiyet rol kalıpları ile şekillendiğidir. Altta yatan aynı kişilik yapısı farklı davranışsal ve sosyal ifadeler bulabilmektedir.

Sosyalleşme süreci, psikopatların psikolojisine bizim vicdan olarak adlandırdığımız içsel kontrol ağını yerleştirmekte başarılı olamasa da, toplumun cinsiyet rollerine ilişkin beklentilerinden, bir erkek ve bir kadın olarak onlardan ne beklendiğinden haberdar kılar. Bu beklentileri, güçlü yönlendirme araçları olarak kullanmakta çoğu insandan daha başarılıdırlar. Böylece, bir kadın psikopat, pasif, sıcak, bakım veren, bağımlı cinsiyet rolü kalıbını sonuna kadar kullanarak diğerlerinden istediği şeyleri alabilir, tıpkı bir erkek psikopatın maço imajını, tehdidi ve saldırganlığı kendi amaçlarına ulaşmak için kullanması gibi.

Kadın psikopatlar, toplumun kadın davranışlarından

beklediklerini etkin bir şekilde kendi çıkarlarına kullanırlar. Ancak, kadınların çoğundan daha fazla alışılmış cinsiyet rol kalıplarının dışına çıkar ve geleneksel sınırların ötesine geçerler. Bu, psikopati sıklığı, neredeyse erkek suçlulardaki kadar yüksek olan kadın suçlularda açıkça ortadadır. Kadınlar tarafından işlenen suçların çeşitliliği ve ağırlığı yanında, soğukkanlı şiddet uygulama kapasiteleri, erkekler tarafından işlenen suçlara benzerlik göstermektedir.

Kadın davranışlarına dair cinsiyet rolü kalıpları hızla değişmektedir. Bir bakıma toplum, uzun zaman önce yazarlar ve eğlence sektöründe çalışanların fark ettikleri bir gerçeği yakalamaktadır. Kadın psikopatlar, romanlarda, gerçek suçları anlatan kitaplarda, televizyonda ve sinemada sıklıkla iyi betimlenmektedir.

Yıllar içinde sanayi sektöründe ya da özel sektörde çalışan psikopatların, uzun dönemde iş arkadaşları ve yöneticileri ile nasıl ilişki kurduklarına dair daha fazla bilgi toplayabildik. Yavaş yavaş, tutarlı bir örüntü ortaya çıktı. Bu örüntü, üçüncü bölümde tarif edilen parazit yaşam stilini andırıyordu. Gözlemlerimize dayanarak, bazı iş organizasyonlarında, psikopatik kişilik özellikleri gösteren az sayıda bireyin bulunacağını söyleyebiliriz. Psikopatik kişiliği olan (Hare PCL-R veya PCL: SV ile değerlendirilmiş) bazı yüksek motivasyolu bireyler, bir organizasyona girebilmiş, oranın kültüründeki güçlü ve zayıf yönleri (süreçler, iletişim ağları, şirket siyaseti) değerlendirmiş, iş arkadaşlarını kullanmış ve istismar etmiş, muhalefetle "başa çıkmış" ve şirket basamaklarında yükselmiştir. Bunu nasıl yaptıklarını ve daha önemlisi neden bu kadar başarılı olduklarını anlamak için birkaç çalışma yapılması ve bir miktar zaman geçmesi gerekmiştir. Olgular yan yana değerlendirildiğinde, hemen hemen her şirket psikopatının benzer bir kariyer gelişimi gösterdiği görülmüştür. Bu kişiler şirkete girmeyi, kültürüne uyum sağlamayı, iş arkadaşlarını ve yöneticileri manipüle etmeyi, aşağıda ve sonraki bölümde detayları ile açıklandığı üzere, başarmışlardır.

Şirkete Girme

Bir şirkete girmeye çalışan bütün psikopatların karşılaştığı ilk sorun işe alınmaktır. İnsanların hayatlarına kolayca giren psikopatlar gibi, şirket psikopatları da organizasyonlara tahmin ettiğinizden daha kolay katılırlar. Bunun nedeni yetersiz bireyleri elemek için kullanılan tarama yöntemlerinin biliniyor olması ve bunların psikopatın yalan söyleme ve yönlendirme becerilerinin çok altında kalmasıdır.

Tipik seçim süreci, işe başvuranın öz geçmişinin, verilecek işte başarı için gereken bilgi, beceri, yetenek ve tutumlar açısından incelenmesini içerir. Yüzeyde, bu süreç oldukça adil görünmekle birlikte birçok düzenleme ve çaba gerektirir ve kusursuz değildir. Orta ve alt seviye işler için, hali hazırda çalışanlardan üstün performans gösterenler sabırla ve özenle izlenerek gerekli özelliklerin bir listesi çıkarılabilir. Ancak, yeni bir iş ise ve önceden o işi yapmış birileri yok ise, insan kaynakları profesyonelleri ve denetçiler benzer şirketleri inceleyerek listeler oluşturur. Adayda hangi özelliklerin aranacağı açıkça belirlendikten sonra, görüşmeciler tarafından ayrıntılı bir şekilde değerlendirme yapılabilir.

Bu süreç, teknik ya da araştırma-geliştirme gibi nicel hale getirilebilen işlerde özellikle etkilidir. Ancak, şirketin üst basamaklarına çıkıldığında, kapsamı daha geniş ve sorumlulukları daha az belirgin işler söz konusu olur ve süreç zorlaşır. "Stratejik planlama", "eleştirel düşünce", "harekete geçme serbestisi", "liderlik" gibi diğer özellikler listeye eklenmek zorunda kalınır ki bu özellikleri ölçebilmek oldukça zordur. En kalifiye adayı seçmek güçleşir. "İçgüdü", ya da "kimya", kimin en iyi aday olduğuna karar vermede daha önemli hale gelmeye başlar. Bu en çok, psikopatın parladığı yer olan yüz yüze görüşme sırasında belirgindir. İş ne kadar az tanımlanmışsa veya ne kadar üst düzeyse, psikopatın o işe alınması o kadar kolaydır.

Görüşmeciler arasında, öz geçmişlerin %15'inden fazlasının çarpıtma ya da düpedüz yalan içerdiği iyi bilinen bir husustur. Diğer özelliklerinin yanı sıra, kronik yalan söyleme ile tanımlanan psikopatlar yazılı belgeler, özgeçmiş, referanslar, ödüller, tavsiye mektupları

imal etmede oldukça ustadırlar. İş ilanında belirtilenlere göre özel hazırlanmış mesleki geçmişler uydurup, sahte referanslar ve uygun jargonla destekleyebilirler.

Psikopatların kâğıt üzerinde olduğu kadar birebir iletişim anlamında da avantajları vardır. Görüşme sırasında iyi konuşurlar, becerikli, parlak, duyarlı, öz güvenli ve girişken gözükürler. Hikâye anlatma becerileri, özgeçmiş "verilerini" destekler ve ortaya koydukları tüm paket oldukça ikna edici olabilir. Ne yazık ki, eğer işe alım kararları kolaylıkla sahtesi üretilebilen öz geçmişler ve eğitimsiz görüşmecilerin yaptığı yapılandırılmamış görüşmelere dayanırsa, tek gereken görüşmeciyi neden söz ettiğine inandırma becerisi olup şirket bir sahtekârı işe alma riskiyle karşı karşıya kalır.

Durumu karmaşıklaştıran bir diğer faktör, işe alma sürecinde, yeni çalışanlar elde etme ya da çıkanların yerine birilerini koymanın ötesinde amaçlar olmasıdır. Özellikle hızlı büyüyen şirketlerde, yöneticilik potansiyeline veya şirkete gelecekte yapacağı katkıya dair algılara dayanarak yeni çalışan almak gitgide yaygınlaşmaktadır. Bu ise bazı kişilerin o anda başvurdukları pozisyon için değil, ileriki bir pozisyonun şartlarını karşılayacakları düşünüldüğü için işe alındıkları anlamına gelmektedir. Yukarıda belirtildiği gibi, üst düzey işler daha geniş tanımlanmıştır ve değerlendirmede teknik beceriler kritik önemde değildir. Ne yazık ki, şüphelenmeyen görüşmecinin, ikna edici iletişim stilinden ötürü, psikopat adayın öz geçmişindeki teknik becerisinin, yeteneğinin ve bilgisinin ötesinde bir liderlik potansiyeline sahip olduğuna inanması zor değildir. Zeki bir psikopat o kadar inandırıcı mükemmel bir aday tablosu çizer ki, en deneyimli görüşmeciler bile kendilerini canla başla bu kişiyi şirkete girmesi için ikna etmeye çalışırken bulabilir.

İşe yeni alınacak bir elemanın en sık aranan özelliklerin kendisinde olduğuna görüşmeciyi ikna etmesinde cazibenin rolü çok önemlidir. Üst düzey çalışanların işe alınmasında aranan özellikler sorgulandığında sıklıkla parlak, dürüst, işine bağlı ve sosyal becerileri olanların tercih edildiği belirtilmiştir. Sayılan özellikler, şirket psikopatlarını destekleyen kişiler tarafından belirtilen özelliklerle aynıdır. İlginç bir

şekilde, kandırıldıklarını ya da dolandırıldıklarını anlamadan önce, sahtekârlığa kurban gidenlerin kendilerini kandıranlarda gördükleri özellikler de bunlardır.

Bir organizasyonun başarısı ya da başarısızlığı bünyesindeki insan kaynaklarına bağlıdır: İşe hangi becerilerini, bilgilerini ve tutumlarını katıyorlar, şirketi ne kadar anlıyorlar, şirket tarafından ne kadar anlaşılıyorlar ve şirket ile karşılıklı olarak ne derecede uyuşuyorlar. Şirketin nihai başarısı için seçim süreci çok önemlidir ancak şirkete ve amaçlarına iyi uyacak bireyleri bulmak her zaman kolay değildir. Benzer şekilde, kendi bencil amaçlarının peşinde koşanların tersine, şirketle beraber büyüyecek ve zenginleşecek bireyleri bulmak da zordur. Eleman seçiminde kişilik önemli bir faktördür ancak bazı kişilikler çok aldatıcı ve aşırı ikna edici olabilmektedir.

İzleyen adımlar sonraki bölümde ayrıntıları ile açıklanmıştır.

PERDE III, Sahne I

PANİK ZAMANI

Frank, toplantıdan yorgunluktan bitmiş ancak mutlu bir şekilde çıktı; çünkü Cuma akşamıydı ve saat sadece 7 idi. Çoğu gün ofisten çok daha geç çıkardı. "Başka bir önemli toplantı mı, Bay Frank?" diye sordu, gece temizlik denetçisi Marissa.

"Evet, sürekli toplantı. Ama bu faydalıydı; sahiden bazı işleri bitirdik". Marissa gülümsedi ve Frank holden aşağı odasına doğru yürüdü. Işığı açtı ve sümenin üzerinde Dave'in onun için bıraktığı dosyayı farketti. Dosyayı açınca Dave'in yazdığı raporu, hazırladığı slaytların çıktısını ve dosyaların yüklü olduğu disketi gördü. Dosyayı çantasına koyarken, 'mükemmel' diye düşündü. Masasından bazı diğer dosyaları da ekleyerek çantasını kapattı. Kapıya doğru dönerken Frank iç geçirdi ve ailesi ile güzel bir akşam yemeği, Cumartesi çocuklarla hayvanat bahçesi ve Pazar günü sunum yapacağı toplantıya uçmak üzere, şükür-

ler olsun ki, eve doğru yola çıktı.

Frank, ailesine kahvaltı hazırlarken gözlemelerin ve yumurtaların kokusu mutfağı doldurdu. Frank, çocuklarla bu Pazar alışkanlığından hoşlanıyordu ve çoğu zaman onlarla kiliseye de gidiyordu ama uçağı bugün öğleden sonraydı ve sunumuna son halini vermesi gerekiyordu. Çoğu bitmişti, sadece Dave'in verilerini ekleyecek ve sonra da eşyalarını toplayacaktı. Sally, çocukları arabaya götürdü. Önce kiliseye, ardından büyük anne ile öğle yemeğine, sonra da yola çıkmadan Frank'e yetişmek için eve geri dönmek üzere yola çıktı.

'Sessizlik' diye gülümsedi Frank kahvesini alıp inine doğru çekilirken. Frank'in Pazar sabahı yönetim kurulunun stratejik planlama toplantısında konuşması planlanmıştı. Cuma toplantısında diğer konuşmacılarla beraber son dakika detayları planlanmıştı ve kurulun yeni üretim tekliflerini destekleyeceğinden emindi. Geçmişte hep öyle yapmışlardı ve bu sefer sunumunu güçlendirecek Dave'in araştırması da vardı.

Frank, Dave'in dosyasını açtı, raporu okuyup grafiklere bakmaya başladı. Frank tekrar, tekrar okudu. Grafikleri inceledi. Kahvesinden birkaç yudum aldı. Dosyayı açıp raporun bir kısmım unutup unutmadığını kontrol etti. Gitgide daha çok endişelenerek, diski tekrar yükledi ve başka dosya var mı diye aradı. Başka hiçbir şey yoktu, ne varsa hepsi masasındaydı. Frank sinirlenmeye başladı ve sonra öfkelendi. "Bu saçmalık!" dedi yüksek sesle ve telefonu alıp Dave'in ev telefonunu aradı. Telefon çaldı, çaldı. Yanıt yoktu ve telesekreter de devreye girmiyordu. *Bu zamanda bir insanın nasıl telesekreteri olmaz?* diye düşündü öfkeyle. Çantasını altüst ederek telefon defterini buldu ve Dave'in cep telefonunu çevirdi. Çağrısı direk sesli mesaja düştü. Frank, kendisini kontrol ederek, emin bir ses tonuyla açıkça Dave'e raporun tam olmadığını ve biran önce ihtiyacı olan sayısal verileri iletmek için kendisini aramasını söyledi.

Frank elindekileri tekrar okudu ve ne kadar tanıdık olduğu kafasına dank etti. Bunları daha önce nerede okuduğunu hatırladıkça öfkesi yavaş yavaş korkuya dönüştü. Bu birkaç hafta önce bir sektör dergisinde, ana rakipleri ile ilgili bir makaleden alınmıştı. Çantasını yerde

baş aşağı etti. Eşyalarının arasında o dergi vardı. Karıştırıp o makaleyi buldu. Dave'in makaleden paragrafları alıp raporuna yazdığını fark ettiğinde "Aman Tanrım!" diye haykırdı. Grafikler aynıydı, sadece ürünlerin isimlerini değiştirmiş, şirket ismi olarak Garrideb yazmış ve sayıları da %12 arttırmıştı. Yeni veri yoktu, gerçek kestirim yoktu ve yeni ürün sunumu yoktu!

Frank ne yapması gerektiğini o anda fark etti. Şirket bilgisayarına bağlandı ve veri tabanlarını araştırmaya başladı. Projeyi Dave'e devretmeden önce kendisinin yönettiği planlama toplantısında kullandığı sunum kâğıtlarının dolapta olduğunu biliyordu. Çalışanlarına harıl harıl e-mail göndererek isteklerini yazmaya başladı. Onların işlerine ne kadar bağlı olduklarını biliyordu. Bütün ümidi Pazar günü evde çalışıyor olmalarıydı. Son olarak, seyahat ajansını aradı ve uçağını daha geç bir saate aldı. Kokteyl partisini ve akşam yemeğini kaçıracaktı ama başka yolu yoktu. Sunumunu bitirmeliydi, ünü ve kariyeri buna bağlıydı.

Frank'in taksisi otelin önünde durdu. Taksiden indi, çantasını komiye vermeyi reddetti ve check-in yaptırmak için hızla resepsiyona gitti. Asansöre ilerlerken patronu John'un lobideki bara doğru gittiğini gördü. Asansöre dalmadan önce John ona el salladı. "Frank, Frank, gelebildiğine sevindim. Endişelendik, evde işler nasıl?"

"Ah John, iyi. Bir aile meselesi yüzünden uçuşu değiştirmek zorunda kaldım. Sally'nin annesi aradı..."

"Sorun değil Frank, anlıyorum. Baksana sunumunu gerçekten sevdim. Bence çok başarılı. Bu sefer topu tam doksana taktın." dedi John coşkuyla, Frank'in sırtına vurup onu bara doğru çekerken.

"Beğendin mi?" diye sordu Frank, John'un hangi sunumdan bahsettiğinden habersiz.

"Evet, fikirler çok taze, tam da bizi bu çöküntüden çekip çıkartmak ve kurulun bize güvenini tazelemek için ihtiyacımız olan şey" dedi John, iki martini söylerken. "Biliyorsun değil mi Frank, sen baya açıkgözsün. Bunların hiçbirisini bana Cuma günü söylemedin. Beni toplantıdan önce kahvaltıda şaşırtmak mı istedin?"

"Eee" diye mırıldandı Frank, ne olup bittiğini merak ederek. "John, ben sana sunumun hangi halini göndermiştim?"

"Aa, son hali olduğunu sanıyorum" dedi John barmen içkilerini verirken. "Dave'den aldım, bugün erkenden."

Frank bardağına uzandı ve "Dave?" demeden önce yarısını içti.

"Evet, arayıp senin evde bir sorun yaşadığını ve toplantıya gelip gelemeyeceğinden emin olmadığını söyledi. O yüzden meşgul olduğunu bildiği için son versiyonu kendisi gönderdi." John durakladı. "Gerçekten ondaki doğru olandı, değil mi?"

"Ben... Ben..." diye kekeledi Frank.

"Ve sen, Dave'e ve ekibe destekleri için tam bir slayt ayırmışsın. Bence biraz fazla olmuş Frank, yani resmi kastediyorum ama yine de hoş bir düşünce". Frank içkisini bitirdi ve hafifçe gülümsedi.

"Zor bir gün geçirmişe benziyorsun Frank. Bir içki daha?"

6

Piyonlar, Hamiler ve Ezikler
PSİKOPATIN DRAMASINDAKİ ROLLER

"İki kişi olacağız" dedi Ron, kendisini kapıda karşılayan garsona.

"Tamam, beni izleyin" dedi ve iki menü alıp Ron'a kendisini izlemesini işaret etti. "Bu uygun mu?" diye sordu garson.

"Bu süper" dedi Ron, gülümseyerek. Kapıya bakan koltuğa oturdu ve plastik market torbasını ayağının yanma, masanın altına koydu. Garson menüleri masaya bıraktı ve fazladan servisleri kaldırarak masada iki takım bıraktı.

"Gloria birazdan size katılacak" dedi, gülümseyerek. "Beklerken size içecek birşeyler getireyim mi?"

"İki martini, biri ekstra sek, diğeri karışık" derken halen şarap listesine bakmaktaydı. Ron, şirketin şimdiye kadar gördüğü en iyi satış elemanıydı. Yüz yüze satış ustasıydı ve rakipleri ile uzun zamandır iş yapan müşterileri elde etmişti. Ron'un tasasız bir yaşam tarzı ve

şirkette birçok ekstrası vardı. Bunlardan bazıları şirkete ait lüks bir araba (onun seviyesinde bir satış elemanına normalde verilenden çok daha üst bir standartta) ve müşterileri eğlendirmek için harcama yapacağı hesap idi. Onay için Ron'un harcamaları geldiğinde herkes görmezden geliyordu. Arada bir içki faturaları, erkek klüplerine ziyaretler ya da diğer açıkça sıra dışı harcamalar sorgulanıyordu ama patronunun raporların altına koyduğu imzadan sonra muhasebenin, Batı Kıyısında işlerin nasıl yürüdüğüne dair şaka yapmaktan başka elinden gelen bir şey gelmiyordu. Nadiren Ron'un patronu Joe - bölge satış müdürü –raporları geri çevirdiğinde, Ron konuşarak durumu hallediyor ve büyük bir satış sözü veriyordu. Ron çok ikna edici idi ve Joe'yu nasıl idare edeceğini iyi biliyordu.

Joe kısa bir süre sonra geldi, soluk soluğa kalmıştı. Ron'u menüyü dikkatle incelerken buldu.

"Hey Ron, çok iyi görünüyorsun, kusura bakma geç kaldım. Trafik her zamanki gibi," dedi Joe ve elini uzattı.

"Joe, seni görmek güzel," diye yanıt verdi Ron. Joe'nun elini sertçe sıkmak için kısa bir süre yerinden kalktı."Bugünün spesiyali New York bifteği, umarım karnın açtır".

"Açlıktan çok susadım" diye başlamışken garson içkilerle döndü. Ron hangi içkinin Joe'nun olduğunu gösterdi ve sonra garsonu gönderdi.

"Bir diğer müthiş ayın şerefine!" dedi Ron yüksek sesle, bardağını kaldırırken. İkisi de içkisinden yudumladı ve işe koyuldular. Ron en son raporunu çıkardı ve Joe'ya verdi. Bu ay ki satışların eksik olmasına karşın, Ron bu ay da çok sıkı çalışmıştı ve potansiyel olarak büyük bütün müşterilerle görüşmüştü. Bakmadan, Joe raporu aldı. "Ve benim harcama raporum" dedi Ron ve üstünde bir kalemle birlikte raporu uzattı. Joe okurmuş gibi yaptı aslında sadece şöyle bir göz atmıştı ve raporu imzaladı. "Teşekkürler Joe" dedi Ron. Masanın altındaki torbaya uzandı ve onu yerden Joe'ya doğru itti.

Ron garsona el sallayarak iki içki daha istediklerini belli etti. Beyzbol maçlarını, hava durumunu ve Joe'nun torunlarını konuştular. İkinci martinisini içerken "Ron, sana haberlerim var" dedi Joe.

"Ne?" diye sordu Ron, garsona doğru hareketlenirken.

"Ron, emekliliğimi istemeye karar verdim, bu ayın sonunda şirketten ayrılacağım."

"Joe, bu müthiş. Tebrikler! Karar vermene ne neden oldu?" diye sordu Ron.

"Bana bir öneride bulundular ve şimdi çocuklar kolejdeyken, karım ve ben evimizi satıp göle taşınmaya karar verdik. Stres bana çok fazla gelmeye başladı ve biliyorsun bence onlar da bunun farkında."

"Peki, ne zaman senin yerine birisi başlayacak?" diye sordu Ron bir gülümseme ile. Ron, Joe'nun, performans değerlendirmelerine dayanarak, defalarca onun terfi ettirilmesini önerdiğini biliyordu ve bu gelişmeden sonra, Joe'nun, bu terfiyi aldığını açıklamasını hevesle bekliyordu.

"Şu var ki Ron," diye başladı Joe yavaşça. "Bana söylemiyorlar. Kulağıma gelen söylentilere göre bu bölgesel işi, gelişim pozisyonu olarak, plan dahilinde bir kişi için kullanmak istiyorlar. Başka bölgeden birisini rotasyonla getirebilirler."

"Ne!" diye bağırdı Ron. Yüzü kızarmaya başlamıştı. "Başka bölgeden birisi diyerek neyi kastediyorsun? Buradaki en iyi benim, bölgeyi biliyorum, terfiyi hak ettim, sen beni yerine geçecek kişi olarak gösterdin değil mi? Bu hiçbir anlama gelmiyor mu?"

"Evet biliyorum. Tabii ki seni plana dâhil ettim. Sorduklarında her yıl, senin yukarı çıkmaya hazır olduğunu söyledim, ama onlar..."

"Bu kabul edilemez!" diye hücuma geçti Ron. "Bu kararı kim veriyor?"

"Yönetici kadro tabii ki."

"Biliyorsun bu işin ne anlama geldiğinden haberleri bile yok. Onlar kim ki buna karar veriyorlar? Sam ne diyor?" diye sordu Ron. Sam, Joe'nun patronu, satış genel müdür yardımcısı idi.

"Bu konuyu Sam ile tartıştım Ron, işi senin alman gerektiğini söyledim, gerçekten inan bana. Ama Sam seçim komitesini ikna etmekte başarılı olamadı. Satış rakamlarına ve daha başka bazı şeylere takılıp kaldılar."

"Dinle, Joe, karını aramama izin ver. Ona açıklayayım, senin stre-

sinin..."

"Ron" diye kesti Joe, "bu kararları karım vermedi, ben verdim." Joe gözlerini aşağı indirdi, sonra Ron'un gözlerinin içine baktı ve "Aslında, benim için kararı onlar verdi. Hepimiz için en iyisi bu."

"Bunca sene sonra seni gitmeye zorladıklarına inanamıyorum."

"Devir değişti ve benim de değişmem lazım, sanırım. Anlaşmanın bir parçası olarak, sorunlarıma yardımcı olmak için, bir programa ödeme yapmayı teklif ediyorlar."

"Senin bir sorunun yok, Joe" dedi Ron.

"Teşekkürler, Ron, ama sen de ben de olduğunu biliyoruz" dedi Joe, sesini alçaltarak. "Bence içten bir şekilde benim iyiliğimi istiyorlar. Az insana giderken böyle bir destek verilir. Gerçekten benim kendime çeki düzen vermemi istiyorlar." Garson siparişlerini almaya geldi ve Ron, Joe'nun emekliliğini kutlamak için özel bir şarap seçti.

Akşamın geri kalanı, tıpkı aralarında yaptıkları bütün aylık yemek buluşmaları gibi, gürültülü ve neşeliydi. Yüzeyde, Ron, Joe için sevinmiş görünüyordu. Onu ziyaret etmekten, göldeki yaşamından ve barbekü yapmaktan söz ettiler. Ancak kafasında yapacağı bir sonraki hamle vardı.

Yemekten sonra, el sıkıştılar ve birbirlerine sıkıca sarıldılar. "Ben bunları halledeceğim," dedi Joe kâğıtları alarak.

"Paketi unutma", diye hatırlattı Ron. Masanın altındaki market torbasını gösterdi.

"Artık ona ihtiyacım olmayacak; yine de teşekkürler, her zaman anlayış gösterdin. Seninle çalışmayı özleyeceğim."

Ron şirket tarafından parası ödenen dairesine girdi. "Kahretsin" diye küfretti ve kendisini oturma odasındaki koltuğa attı. Cep telefonunu aldı, çevirmeye başladı. Bu gece telefonda uzun zaman geçirecekti; bazı iyilikler isteme ve terfi için rakibi olan Jack'e biraz pislik atmanın tam zamanıydı.

Jack bölge müdürü pozisyonuna terfi etmişti ve artık Ron'un patronuydu. Düzenli, detaylara dikkat eden birisi olan Jack, bütün satış elemanlarının performans kayıtlarını gözden geçirmeye oldukça fazla zaman harcamıştı. Satış ekibinin bütün üyeleri ile bizzat görüşüp amaçlarını, toplantı takvimini ve yeni performans ölçümlerini oluşturmayı planlamıştı.

Ron da kendi ev ödevini yapmıştı; insan kaynaklarındaki arkadaşları Jack'in performans kayıtlarını vermişti (çok parlak), muhasebedeki arkadaşları Jack'in harcama alışkanlıklarıyla ilgili ipuçları sağlamıştı (kendisininkiler yanında sönük kalıyordu), hatta Jack'in eski bölgesindeki arkadaşları, kişisel stili ve aile detayları ile ilgili bilgiler almıştı. Jack bölgedeki satış elemanlarıyla bireysel görüşmelere başladığında, Ron hepsiyle konuşup Jack'in ne söylediğini öğrenmeye çalıştı. Jack onunla olan toplantısına geldiğinde, Ron hazırdı.

Diğerleri yeni prosedürleri kendiliklerinden kabul etmişse de, onu bilenler Ron'un nasıl yanıt vereceğini merak ediyorlardı. Ron'un şirkette "masalcı" olarak tanınması satış yönetim komitesinde her zaman bir endişe kaynağıydı. Eski tarz "göbek göbeğe" bir satış elemanı olan eski patronu Joe'dan kişisel etki ve karizma ile müşterileri nasıl kazanacağını ve işleri nasıl bağlayacağını öğrenmişti ancak internetin ve yeni nesil, daha sofistike ve hırslı rakiplerin gelişiyle bu stil daha az işe yarar olmaya başlamıştı. Genel müdür yardımcısı Sam, Ron ve Joe ekibini birkaç yıl önce devralmıştı. Joe'nun emeklilik yaşına yakın olduğunu bildiğinden onun stiline tolerans göstermişti ama hiçbir zaman Joe'nun, Ron'u korumasından, hedefleri karşılayamadığında idare etmesinden, şirketin rehberlerinde belirlenenden büyük harcamalarını onaylamasından hoşlanmamıştı. Joe gidince, Ron'un stili artık meşru bir hedefti ve Jack bu sorunu halledecekti.

Jack ve Ron, Ron'un bölgesinde bir öğle yemeğinde buluştular. Ron tatlılıkla başladı, Jack'i ona bir tebrik şarabı açtırarak yağlamaya çalıştı, Jack'in çocuklarının futbol maçları ile ilgili küçük bir sohbet açtı, grafikleri ve büyük müşterilerden (ve eski dostlardan) gelen teşekkür mektuplarını gösterdi. Jack o kadar kolay kanmadı. Jack bölgeyi

nasıl yönetmek istediğini ve Ron'dan yeni beklentilerin ne olduğunu açıklamaya giriştiğinde, Ron karşılık vermeye başladı, sonunda sesi lokantadaki diğer müşterilerin dikkatini çekecek kadar yükseldi. Joe tarafından uygulananlardan daha fazla kontrole gerek olmadığını iddia etti ve Jack'in üst yönetime iyi görünmek için neye ihtiyacı varsa ona bunu sağlayacağına söz verdi. Jack, Ron'un istediğini yaptırmak için zaman zaman sesini yükseltebileceğini duymuştu, bu yüzden onu dinledi ama sonra kararlı bir şekilde karşılık verdi. Ron'un söylemi sonunda diğer satış elemanlarını Jack'e karşı kışkırtma, yasal işlemler ve Jack'in kariyerine gelebilecek olası zararlar üzerine örtülü bir tehdit haline geldi.

Bu adam çıldırmış, diye düşündü Jack, Ron neredeyse bağırıp çağırarak konuşmaya devam ederken. Ron'un görüşmeyi bitirip, çıkıp gideceğini fark eden Jack, "Bak Ron, bütün yaptıklarını takdir ediyorum ama sektör değişti. Eskisi gibi ürünlerimizle en tepede değiliz ve bu bölge, senin bölgen, en zayıf halka."

"O zaman sen, onlar, Joe'yu yıllar önce kovmalıydınız," dedi Ron sonunda. "Buraya geldiğimden beri onu idare ediyorum. Bir şey için... çalışmak ne kadar zor biliyor musun?" Ron kendine hâkim oldu, durdu ve sonra sesi hafifçe titreyerek devam etti, "bir işi bağlamak için ona ihtiyaç duyduğunda hiç etrafta olmayan, dinlemeye değer bir tavsiye vermeyen ve her zaman idare edilmeye zorlandığın birisi. Ben burada tek başımaydım, Jack, şirket için savaştım ve beni nasıl ödüllendiriyorlar, daha fazla prosedür, daha fazla talep, daha fazla sıkıntı!"

Joe'nun kişisel sorunu bölgede herkesin bildiği bir sır olsa da, bölge dışındakilerin bundan haberi yoktu, bu yüzden bu itiraf Jack'i şaşırtmıştı. İçinden gelen, bu konuyu tartışmalarının uygun olmadığı yönündeydi, ancak Ron'un ısrarı ve açık hayal kırıklığı ona etki etmeye başlamıştı. Ron'un, Joe'yu idare etmek için yaşadığı güçlükleri daha dikkatli dinledi ve öğrendiği yönetim tekniklerinden bazılarını uygulamaya çalıştı. Ron'un egosunu okşadı ve onun ikilemini anladığını belirtti. Konuşmanın sonunda, Ron sakinleştiğinde, Jack, Ron'a satış yönetimini şirketin istediği şekle dönüştürmesinde ona yardımcı olacağına ve şimdiye kadar başından geçenleri dikkate alacağına söz verdi.

Sohbet olumlu bir havada bitti ve Jack görevini yerine getirdiğini

düşündü. Toplantının amacı Ron'u değiştirmek ya da ondan kurtulmak için gerekli adımları atmaktı. Şimdi Jack, Ron ile bir ilişki kurabileceğini ve işlerin daha iyiye gideceğini düşünüyordu. Bir ay içinde tekrar buluşmaya sözleştiler ve el sıkışarak ayrıldılar.

Ron dairesine girip ceketini ve kravatını fırlattı. Koltuğuna yerleşip cep telefonunu kaptı ve çevirdi. Kendi kendisine gülerek *bu kolay olacak* diye düşündü.

Şeker Dükkânında Bir Çocuk

Bir kere işe alma süreci tamamlandıktan sonra; işe yeni alınanlar genellikle, yeterlilik eğitimi, anahtar şirket mesajlarının benimsenmesi ve şirketin kültürel değerlerinin yerleştirilmesini içeren bir kurumsal sosyalleşme sürecinden geçerler. Bu, yeni işe girenlerin çoğu için bir heyecan ve mutluluk zamanıdır. Çünkü yeni bir işte öğrenme ve ilerleme şansı oldukça motive edicidir. Tamamen başka nedenlerden ötürü, psikopatik kişiliği olan bir birey için de çok heyecanlı bir dönemdir.

İlk olarak, psikopatların, ilişkilerindeki basit teke-tek yönlendirici yaşam biçimi (dördüncü bölümde tartışılmıştır) organizasyon ortamında özellikle etkilidir. İş hayatının birçok özelliği bu tekniklerin uygulamasını kolaylaştırır. Birincisi, çalışanlar ve yöneticiler, özellikle de şirket seçim için sıkı ölçütler kullanıyorsa, işe alma sürecini geçen iş arkadaşlarının namuslu ve dürüst olduğunu kabullenirler. Birçok organizasyonda namus ve dürüstlük "zaten var olan" bir şeydir, nadiren ve ancak çok yüzeysel olarak sınanırlar. Aynı işte çalışan kişilerin benzer şekilde dürüstlükten yana oldukları temel bir kabuldür ve bu kabül çalışma arkadaşları ve yöneticilerin bakış açılarını biçimlendirir. Bu kişilerin aklına iş arkadaşlarından birinin art niyetli olabileceği gelmez bile. Bu güven dolu ortam, dini gruplar ya da ilgi gruplarındaki düzeye çıkmayabilir ancak psikopatik yönlendirmenin şirketlerde başarılı olması için yeterlidir. Sonuç olarak, psikopat araya karışır, arkadaşları gibi "iyi çocuk" olur.

Yan Bölmedeki Psikopat

Dilbert karikatürlerinin toplandığı bir kitabın başlığı *Yan Bölmedeki Sosyopata Ne Denir?*

Yanıt: İş Arkadaşı idi.

Akılda kolay kalan ama yanlış yönlendiren bir başlık. Karikatürlerde çok çeşitli iş yeri karakterleri tasvir edilmiştir, bunlardan en azından birisi "...tam bir hıyar, inanılmaz sıkıcı...nefes almadan çalışan işkolik...kendi küçük alanında sürekli yaygara yapan kişi" olarak tanımlanmıştır. Bazıları sosyopat, hatta psikopat olabilirler ancak muhtemelen çoğu, rekabetçi bir ortamda hayatta kalmaya çalışan sıradan insanlardır.

Eğer yan bölmedeki kişi (herhangi bir iş arkadaşı için metafor) gerçekten bir psikopatsa, maskesinin ardında gerçekte ne yattığının farkında olmayabilirsiniz. Belki de farkına varmadan bir psikopat ile yan yana çalışmanın en dramatik örnekleri seri cinayet literatüründen gelmektedir. Yazar Ann Rule'un, kirli işleriyle uğraşan Ted Bundy'nin yan bölmesinde çalıştığını düşünün. Yada iş arkadaşlarının hiçbir garip davranışını görmediği John Gacy'yi (iş adamı ve yarı zamanlı palyaço, eşcinsel genç erkekleri öldürüp vücutlarını evinin altına gömmüştü), Denis Rader'ı (izci lideri, aktif kilise üyesi, kasabanın kolluk gücü; adı Bağla-İşkence Et-Öldür katiline çıkmıştı) yada Gary Ridgeway'i (en az 48 kişiyi öldüren ve şimdi Yeşil Nehir Katili olarak bilinen sanayi kamyonu boyacısı) düşünün.

Bu katillerin soğukkanlı hareketleri, kurbanlarının duyguları ve kişisel haklarıyla hiçbir duygusal bağ kurmamaları çarpıcıydı ve sosyal etkileşimin büyük bölümünde başarıyla gizlenmişti.

Yan bölmedeki şirket psikopatının tutum ve davranışları, seri katilinki kadar uçlarda değildir ve bu nedenle muhtemelen gizlenmesi de daha kolaydır.

İkinci olarak, organizasyonlar aktif bir biçimde, diğer insanlarla geçinebilen ve diğer insanların da onlarla kolay geçinebilmesini sağlayan özellikte kişileri bulmaya çalışırlar. Okuyucular, geçinmesi kolay insanlarla çalışmak genelde daha kolay olduğu için, kendi iş deneyimlerine de dayanarak, bunun iyi bir fikir olduğunu kolayca görecektir. "İyi Geçinme" iş hayatını çok daha zevkli kılar ve işbirliği sayesinde çatışma en alt seviyede kalırken, üretkenlik en üste çıkar. Bu kişilik özellikleri için verilen psikolojik etiketler arasında "ihtiyaç yakınlaşması", "sosyalleşme" ve "uzlaşılabilirlik" gelir. Birçok organizasyon işe alma süreçlerinde bunlarla ilgili testler yapar ancak geçerli bir değerlendirme uygulanamadığında, görüşme sürecinde bu ve benzeri özelliklere dair bilgileri ayıklamaya çalışmak gerekir. Yüzeysel olarak, psikopatik insanlar arkadaş canlısı ve uzlaşır görünebilirler ve olurlarda. İşte veya oyunda diğer "çocuklarla" iyi geçinirler. Derinde ise, gözlerden iyice saklanmış olan, karanlık eğilimler yatar.

Üçüncüsü, bir organizasyona katılan insanların çoğunun bunu yapma *nedeni* hayatlarını kazanmaktır. İş ahlakı çok erken dönemlerde onlara verilmiştir. "İş" birçok farklı biçimde olabilse de, temel kavram, amaç odaklı davranışlarla para ya da ödülün değiş tokuşudur. Esas olarak işverenle çalışan arasında iki tarafın da ihtiyaçlarını karşılayan bir alışveriş vardır. Harcanan emeğin miktarı, hedeflere ne kadar varılabildiği ve ödül düzeyi gibi konularda yanlış anlamalar ya da uyuşmazlıklar olabilir ancak temel model bütün işçi-işveren ilişkilerinin ayrılmaz parçasıdır. Yetki veren kişi olduğu inancı ve parazit yaşam tarzıyla psikopatlar alışveriş modeline bağlı kalmaz ve sıradan ya da kötü performansa büyük ödüller isterler. Çalışma etikleri, eli yüzü düzgün bir iş çıkarmaktansa, kendilerini iyi göstermeye daha uygundur. Bu tutumu, tabii ki, çalışma arkadaşlarından ve işverenlerinden gizlerler.

Psikopatik Kurgu

Psikopatların benmerkezcil, manipülatif ve sorumsuz olduklarını ve işveren için dürüstlükle çalışmalarının zor olduğunu biliyoruz. Peki, o

zaman işe başladıktan sonra, insanlarla hergün etkileşim içinde olma zorunluluklarına rağmen bu özelliklerini nasıl gizlerler? Bunun yanıtı, kendileri ile ilgili, şirketin ve çalışanlarının beklentilerini karşılayacak bir kurgu yaratma becerilerinde yatar. Bir kere kurgu grubun ortak aklına güçlü bir şekilde yerleşince olumsuz özellikleri saklamak kolaydır. Şirketler, ideal çalışanlarının özelliklerini paylaştıkları ve bu özelliklere uyulmasını cesaretlendirmek için performans hedefleri, davranış kuralları, şirket misyonuyla ilgili açıklamalar ve performans standartları kullandıkları için, bir şirketin standartlarını anlamak güç değildir. Şirketler aynı zamanda iyi çalışanlarını ikramiyeler, terfiler, "ayın çalışanı" ödülleri vb biçimlerde aleni olarak takdir ederler. Ayrıca bir şirket (aslında herhangi bir sosyal grup) üyelerinin katkıları ve başarılarını böylelikle tasdik edip, herkese ilan ettiğinde, diğer kişilerde de aynı üretici davranışları ve değerleri esinlemeyi hedefler. Kar eden şirketler iş güvencesi sağladığından ve iş güvencesi de çalışanların mal ve hizmet satın almasına, çocuklarını büyütmesine ve diğer sosyal amaçların elde edilmesine yardımcı olduğundan, bu herkes için arzu edilen bir durumdur.

Parlak psikopatlar ve dolandırıcılar, şirkette iyi performans gösteren, yüksek potansiyelli kişileri sadece taklit ederler. Bu anlamda, takındıkları maske gerçekte oldukları kişiyi değil, durumun gereklerini yansıtır. Bir yaprağı taklit eden, ama aslında bir yaprak olmayan bukalemunu hatırlayın. Benzerlik sadece yüzeyseldir ve amaç (sürüngende içgüdüsel, psikopatta bilişsel olarak) "avlanırken" ve avantaj sağlamak için çevreyi incelerken, koruma sağlamaktır.

Sosyal ilişkilerde rol yaparak gerçek niyetlerini saklamaları kolay olabilse de, çok sayıda iş arkadaşı ile yakın ilişkiyi gerektiren tam zamanlı bir işte, yalancı görünüşü uzun süreli devam ettirmek çok daha zor bir iştir. Başarıya giden ilk adım şirketteki önemli kişilerle birebir ilişki kurmaktır; bu kişiler sonunda, çoğu zaman farkında olmadan, psikopatın hareket planına koruma ve örtü sağlayacaktır. Bazen oldukça karmaşık olan "psikopatik kurgu" organizasyona çorap örme yanında, oyun oynama, heyecan arama ve kontrol ihtiyaçlarını da giderir; bu durum psikopat için iki kat ödüllendiricidir.

Önceki bölümde, birçok psikopatik özelliği olan birisinin organizasyonlara nasıl gireceğini anlatmıştık. İçerdeyken (yani işe alınmışken) psikopatlar kendi üç aşamalı davranış örüntülerine geri dönerler; değerlendirme, yönlendirme ve terk etme. Sonraki kısımlarda bunları nasıl uyguladıkları ve "ideal çalışan ve gelecekteki lider" masalını nasıl oluşturup devam ettirdikleri ele alınmıştır.

Organizasyonu ve Üyelerini Değerlendirme

Süreç, zararsız bir şekilde başlar. Bir şirkete girdiklerinde psikopatlar tanışabildikleri kadar çok kişi ile tanışmaya, olumlu ilk izlenimlerini yaymaya ve mümkün olduğunca çok bilgi toplamaya çalışırlar. Organizasyon üyeleri ile karşılaşıp tanışırlarken, iş arkadaşlarının organizasyon içindeki rollerini incelerler ve neredeyse içgüdüsel olarak kısa ve uzun vadeli değerlerini ya da faydalarını tartarlar. Bir insanın değeri, organizasyon hiyerarşisinde nerede olduğuna (bazen *pozisyon gücü* denir), teknik becerilerine (*uzman gücü*), bilgiye ulaşımına (*bilgi gücü*) ve personeli, parayı ya da diğer değerleri kontrol edip etmemesine (*kaynak gücü*) bağlıdır.

Psikopatların toplumda kullandığı doğal yırtıcı manipülasyonlarını şirket ortamına uygulayabilmeleri şaşırtıcı değildir. Şaşırtıcı olan bu kadar kolay uygulayabilmeleridir. Şirket dolandırıcıları ilk aylarını, organizasyondaki bariyerleri çalışma, anlama ve nihayetinde bunların arasından geçme için kullanırlar. Anahtar oyuncuları saptar, potansiyel olarak faydalı iş arkadaşlarının karakterlerini tahlil eder ve çalışanlar arasındaki ilişki ve etkileşim örüntülerini çalışırlar. Organizasyon kültürünü çabucak anlarlar ve kendi dışa dönük stil ve yaklaşımları ile bunu birleştirirler.

BİR GÜÇ ÜSSÜ İNŞA ETME

İnsanların birbirlerini bir şey yaptırmak için nasıl etkiledikleri incelenirken gücün rolünü dikkate almak her zaman önemlidir. Organizasyonlarda, bazıları diğerlerinden daha açık olan, birçok güç biçimi vardır. Önemli bir güç tipi de resmi bir otorite ya da yetki

verilmeden, olan biteni etkileme becerisi olan *gayriresmi* güçtür. Her çalışanın bir değeri vardır (bilgi, beceri, yetenek), ancak gayri resmi liderlerin, tipik olarak, bir organizasyonun operasyonlarını etkileme becerileri daha yüksektir. Deneyimli idareciler, organizasyonlarındaki gayri resmi liderlerin kim olduğunu bilirler ve tüm grubu idare etmek için onlardan faydalanırlar. Dolandırıcılar, neredeyse içgüdüsel olarak, bu kişileri bulurlar ve kendi çıkarlarına kullanmak için yakın ilişki kurarlar.

Ek olarak, resmi biçimde güç ve etki sahibi olan insanlar da vardır. Şirket dolandırıcısı için pozisyon gücü olan bireyler çok ilgi çekicidir. Güçlü pozisyonda olan kişilere yakınlaşmak kolay bir iş değildir. Bu insanlar çok meşgul olduğundan fazla seyahat ederler ve etraflarında onların dikkatini çekmeye ve zamanlarını almaya çalışan birçok kişi vardır. Ancak, bir psikopat bu güçlükleri kolayca halleder, temas kurmak ve yüz yüze gelmek için ne kadar zor olursa olsun her türlü fırsatı kullanır.

Aslında şirket yaşantısının doğası, tipik bir "balayı dönemi" tarzında, resmi ve gayri resmi liderlerle temas kurmayı kolaylaştırır. Birkaç ay kadar sürebilen bu dönemde, yeni çalışanlardan işi ve organizasyonu öğrenmeleri beklenir ve bunun için bol fırsat verilir. Öğrenme eğrisinin erken dönemlerinde, yeni çalışanlar serbestçe hareket edip şirket kültürünün girdisini çıktısını öğrenirken, organizasyon içinde eleştirilmekten korunur. Bu dönemde zeki ve motivasyonu yüksek bir çalışan, organizasyonla ilgili saflığa sığınarak, daha tecrübeli çalışanların çekindiği ya da politik veya kişisel nedenlerle uzak durmayı öğrendiği, güçlü insanlara yaklaşabilir.

Şirket dolandırıcıları, anahtar idareci ve yöneticilere tanışmaya koridorlarda ve asansörlerde başlayıp, zamanla ofislerine dek ulaşırlar ve diğerlerinin saygı duyduğu ast üst ilişkisine zerre kadar önem vermezler. Balayı dönemi bitene kadar, ileride faydası olacak şekilde, anahtar roldeki kişilerin aklında güçlü ve olumlu bir izlenim bırakmış olurlar.

Yetenekli bir şirket dolandırıcısı yöneticilere hırslı ve hevesli biri gibi görünür. İş hayatında kritik iki değerin, dürüstlük ve yeterliliğin

zaten var olduğunu kabul ettirir. İş arkadaşlarına sevilecek birisi gibi görünür. Biraz manipülatif ya da narsisistik olsa da, yine de arkadaş canlısı, açık ve dürüst birisidir. İster gayri resmi bir lider, gücü elinde tutan birisi, isterse herhangi bir çalışan olsun, herkes için takımın bir üyesi olarak kabul edilmek isteyen, saygı ve beğeni gösteren, yeni, karizmatik bir çalışanla tanışmak canlandırıcı bir deneyimdir.

Elbette şirketin sosyopolitik yapısını anlamaya çalışan ve kullanmayı deneyenler sadece psikopatlar değildir; neredeyse tüm çalışanlar bunu yaparlar. Ancak, psikopatların aldıkları maaşa uygun bir performans ortaya koyma niyetleri gerçekte hiç yoktur. Ayrıca, şirkete büyük bir sadakatleri olduğunu düşündürecek sözleri söyleseler de, duygusal fakirlikleri iş arkadaşlarına ve şirkete gerçek bir sadakat ya da bağlılık duymalarını engeller. Maskeleri, şeker dükkânındaki bir çocuğun duyduğu heyecanla karşılaştırılabilir.

Karanlık Üçlü

Genel olarak topluma, özel olarak da iş dünyasına sorun yaratan kişilikler *narsisizm*, *Makyevelizm* ve *psikopati* (daha hafif biçimi olan *subklinik psikopatiyi* de içerir); adları altında, bazen bir arada karanlık üçlü olarak adlandırılır.

Nathanson, Paulhus ve Williams tarafından tanımlandığı gibi, "Narsisizm olanlarda büyüklük, hak sahibi olma ve diğerlerine üstünlük hissi vardır... Bunlar ukala, ben merkezcil ve devamlı kendisini öven kişilerdir... Makyevelizmi yüksek bireylerin özelliği olumsuzculuk ve diğerlerini manipüle etmektir... Bu kişiler kendi amaçlarına ulaşmak için çok çeşitli ikiyüzlü taktikler izlerler... Subklinik psikopatisi yüksek olanlarda soğuk duygular, kişiler arası manipülasyon, dürtüsel heyecan arama ve antisosyal davranışlar gösterme eğilimi görülür... Tutuklanmaktan kurtulanlar bile, sonuçlarına çok aldırmadan, tehlikeli ve sıklıkla yasadışı davranışlar gösterme eğilimindedirler."

Bir dizi çalışmada, Paulhus ve arkadaşları, karanlık üçlü içinde en çok subklinik psikopatinin hile yapma, zorbalık, kendini bildiren davranış sorunları, madde kullanma ve intihal gibi sosyal olarak kabul edilemez davranışlarla ilişkili olduğunu göstermişlerdir. ["Subklinik Psikopati" *Psikopati Kendini Değerlendirme Ölçeği-III* (*Self-Report Psychopathy III*, SRP-III; Paulhus, Hemphill & Hare, basımda) ile değerlendirilmiştir]. Bu durum, psikopatinin narsisizm ve Makyevelizmin bazı özellikleri ile saldırgan ve antisosyal eğilimleri bir araya getirmesinden dolayı şaşırtıcı değildir.

Psikopatiyi, karanlık üçlünün kötü tarafı olarak tanımlayabiliriz.

YARDIMCI ROLLER: PİYONLAR VE HAMİLER

Eğer psikopatlar, psikopatik kurgunun yazarları, yönetmenleri ya da yıldızları ise, etraflarındakiler de bu yapımda yardımcı roller alırlar. Psikopatik kurguyu yaratmanın ilk amacı diğerlerini dürüstlüğüne, faziletine ve samimiyetine inandırmaktır. Eş zamanlı olarak, potansiyel "piyonları", ya da dolandırıcının istediği birşeylere sahip olan kimseleri saptamaya ve manipüle etmeye odaklanırlar. Bir organizasyonda birçok piyon bulunabilir, hepsi potansiyel olarak temin edebilecekleri kaynaklara göre, mesela bilgi, para, uzmanlık, personel sağlama, etki, bağlantılar vesaire, tanımlanır.

Yoluna devam eden psikopat kaynağa ihtiyaç duyduğunda, piyonları ya bunun için manipüle eder ya da basitçe doğrudan ister. "Arkadaşlardan" iyilik istemek ve bunları asla geri ödememek şaşırtıcı derecede sık kullanılan bir tekniktir. Birçok piyon, psikopatik dolandırıcının maskesinden o kadar büyülenmiştir ki, istenen şey ne kadar uygunsuz ve ölçüsüz olursa olsun verirler.

Sonunda, psikopatlar oldukça çok sayıda insanı onların en iyi arkadaşı, güvenilir sır ortağı, sadık iş arkadaşı ve her yönden iş birliği yapılabilecek iyi birisi olduklarına inandırırlar. Bir kurgu yaratmayı ve bunu günlük etkileşimlerinde sürdürmeyi becerirler. İki önemli organizasyon özelliği olan yeterlilik ve sadakat sorgulanmadan kabul edilir.

Ortaya konan herhangi bir endişeyi ya da olumsuz algıyı, sundukları "kanıtlarla" (cazibe, karizma ve ikiyüzlülükle) popülerliklerinin kıskanılması, basit bir yanlış anlaşılma ya da kendilerini iyi tanımamaları ile açıklamaları şaşırtıcı değildir.

Araştırmalarımız sırasında, altlarında çalışan psikopatlar hakkında fazla deneyimi olmayan ama kendilerine sunulan maskeyi kabul eden, küçük bir grup üst düzey kişinin destekçiler arasında olduğunu saptadık. Kısıtlı ilişkiye rağmen, bu kişilerle etkileşim psikopat astlarca o kadar iyi ayarlanır ve o kadar olumlu izlenimler bırakır ki, bu üst düzey destekçiler astlarını savunmaya çalışırlar. Onların sadık, yeterli ve son derece başarılı olduğuna inanarak olumlulukları güçlendirmeye ve olumsuzlukları elemeye başlarlar. Bazıları güçlü pozisyonlarını, astın itibarını diğer çalışanların ve yöneticilerin eleştirilerinden korumak için kullanırlar.

Bu fenomen ilk bakışta kafa karıştırıcıydı. Niçin parlak görünen iş adamları arada sırada ilişki kurdukları daha alt düzeyde bir çalışan lehine bu kadar güçlü pozisyon alıyorlardı? Bizce, kurgusal "ideal çalışan ve geleceğin lideri" maskesi o kadar inandırıcıydı ki, yönetici ekipten birçok kişi kolayca büyüleniyordu. Burada, sıradışı bir şey olup bitiyordu. Sonrasında anlaşılabilecek nedenlerle, bir grup üst düzey kişi psikopatın "hamisi" olarak hareket etmeye başlıyorlardı. Hamiler, yetenekli çalışanları "kanatları altına alan" ve onların organizasyon içinde ilerlemelerine yardım eden, etkili yöneticilerdir. Hamilik bir kere sağlandıktan sonra, alt etmek zordur. Organizasyondaki güçlü hamiler (farkında olmadan) psikopatları diğerlerinin eleştirilerinden korur, savunur ve kariyer gelişimlerini güçlü bir şekilde desteklerler.

Psikopatlar, iş arkadaşlarının kişilik özellikleri ve potansiyel faydalarına dair araştırmalarının rehberliğinde, ideal bir çalışan ve geleceğin lideri maskesini destekleyecek tarzda kişisel ve mümkünse yakın ilişki ağları kurarlar. Değerlendirme döneminde, taşlar oyun tahtasının üzerine yerleştirilir, piyonlar (psikopatın manipüle edecekleri) ve hamiler (bilmeden psikopatı koruyacak olanlar) saptanır. Bu, bilgi toplama ve ilk yerleştirme zamanıdır. Kurulan kişisel ilişkiler, psikopata ilerideki dönemlerde kullanacakları yararlı gereçler sunar.

Birçok becerikli ve iyi motive olmuş çalışanın etrafında olumlu izlenimler oluşturmaya teşebbüs ettiği burada belirtilmelidir. Sadece küçük bir kısmı organizasyonun bütünlüğünü tehlikeye düşürecek kadar hile ve yönlendirme yapar. Sürecin bu noktasında, normal olumlu izlenim bırakma ve yırtıcı hilekârlığı birbirinden ayırmak imkânsız değilse bile çok çok zordur.

Bu dönemi ayrı bir dönem olarak tanımladıysak da, aslında değerlendirme devamlı bir süreçtir. Psikopat her yeni kişiyle tanıştığında devam eder. Modern organizasyonların çoğunda çalışanlar devamlı değişir ve yeni ilişki ağları ve meseleler ortaya çıkar. Yeni çalışanlar şirkete katılıp yeni roller aldıkça, psikopat sürekli olarak bunların piyon-hami potansiyellerini değerlendirir. Bu devamlı değişiklik (geri kalan hepimiz için bıktırıcı olsa da) olayı ilginç ve çekişmeli hale getirir ve psikopata kurgusunu icra etmek için yeni fırsatlar sunar. Sosyal yaşamdaki dolandırıcıların hissettiği motive edici faktörlerle benzerlik gösterir.

FAYDASI DÜŞÜK GÖZLEMCİLER

Psikopatın karşılaştığı herkes ilgisini çekmez. Etkinlik, varlık ve destek anlamında sunacak fazla şeyi olmayan birçok iş arkadaşı ve idareci vardır. Görmezden gelinen bu insanlar olup biteni fark etmek için iyi bir konumdadır. Psikopatın görünmeye çalıştığı gibi olmadığını fark edebilirler, hatta diğerlerini manipüle ettiklerine şahit olabilirler. Ancak bu zaman alır ve yoğun etkileşim gerektirir; insanlar sıklıkla kendi işine bakar ve diğerlerinin etkileşimiyle ilgilenmezler.

Yönetimi ve İş Arkadaşlarını Manipüle Etmek

Psikopatın organizasyondaki günlük deneyimlerinin büyük kısmını manipülasyon basamağı oluşturur. Bu dönemde, diğerlerini kendi amaçlarına göre yönlendirirler. Oyunlarının amacı, organizasyon yapısı içinde bir tertip kurarak heyecan, ilerleme ve güç isteklerini karşılamaktır. Bunların hepsi diğerlerine gelecek zarar gözetilmeden yapılır. Tipik olarak, heyecan arama ve oyun oynama isteği, iş

arkadaşlarının, idarecilerin, müşterilerin ya da satıcıların hızlı manipülasyonuyla sonuçlanır. Kazanma, hemen her zaman, nadiren bitirilen işler için düzenli maaş almak ve daha yetkili pozisyonlara terfi etmek gibi, maddi ödülleri ve güçle ilgili ödülleri içerir. Ayrıca iş arkadaşlarının kariyerlerini bozup haksız yere işten çıkarılmalarına neden olabilirler.

Örneğin bir şirket dolandırıcısı olan Dan, Chuck'ın şirketteki gayri resmi etkisini kullanmıştı. Chuck çok sevilen birisiydi ve şirkette güvenilir bir çalışan olarak büyük ün yapmıştı; çoğu zaman dürüst ve yüksek potansiyelli bir kişi olarak tarif ediliyordu. Düzgün bir kişi olduğu aşikardı ve iş performansı beklenenin üstündeydi, işiyle (ve bazen diğerlerinin işleriyle de) ilgili yargılarına nadiren karşı çıkılırdı. Chuck'ın potansiyelinin farkına varan Dan, onunla bir bağ kurmak için büyük çaba gösterdi. Sonunda, bu bağ Chuck'ın Dan'e özel bir yakınlık hissedeceği noktaya kadar ilerledi; Chuck, kendisinde eksik olan dışa dönüklük ve liderlik potansiyelini Dan'da görüyordu. Aslında, iş arkadaşlarının çoğu Chuck'ın Dan'in gölgesi olduğunu söylüyorlardı, çünkü birbirlerinden hiç ayrılmıyorlardı. Bazıları onun Dan'in "ruh eşi" olduğunu söylüyordu. Chuck'ın Dan ile olan ilişkisi ve onu arkadaşlarına tanıtış şekli, Dan'in, tıpkı Chuck gibi yeterli, sadık ve yetenekli bir çalışan olarak takındığı maskesine güven duymalarını sağlıyordu.

Zaman zaman Chuck, Dan'in öfkesini sanatsal ve yaratıcı yapısının bir ifadesi olarak geçiştiriyordu. Diğerlerinin kabalık ve saldırganlık olarak gördüğünü Chuck, Dan'in inandığı şeyler için dik durması olarak görüyordu. Onu diğerlerine karşı savunmanın yanı sıra, Dan için Chuck'ı esas faydalı kılan, Chuck'ın işinde tanınmış bir uzman olmasıydı (aynı zamanda diğer birçok kişinin işinde de). Sonrasında anlaşıldığı üzere Dan'in başarısının anahtarı Chuck idi. Chuck, "arkadaşına" yardımcı olmak için fazladan çalışırken, Dan dışarıda diğerlerini manipüle etmekle meşguldü.

Organizasyonlardaki başarılı manipülasyonlarını anlamaya ve açıklamaya çalışırken, psikopatların ilk önce organizasyonun en tepesindeki güçlü kişilere sokulduklarından ve bu sırada alt düzeydekileri

ve arkadaşlarını istismar ettiklerinden bahsetmiştik. Bu, organizasyonlarda nadir rastlanan bir taktik değildir. Ancak, bu kişilerle ilgili öğrendiklerimiz arttıkça, gözlemlerimizin sadece küçük bir kısmını basit sokulma teknikleri ile açıklayabildik. Birçok yönetici ve çalışan bu yaklaşıma uzun süre inanmayacak kadar akıllıydı. Olgularımız ve destekçileri arasındaki ilişki bundan daha karmaşıktı.

İki faktör önemliydi: İzlenim yönetimi tekniklerinin zekice yaygın şekilde kullanımı ve gizlilik. Psikopatlar, farklı etkileme taktikleri içerisinde birebir kişisel bağlanma ağlarını, kariyerlerini ilerletmek, rakiplerinin kariyerlerini raydan çıkarmak ya da şirket talepte bulunduğunda teknik destek sağlamak (işlerini yaptırtmak) amacıyla kullanırlar. Özgül oyun planları, kendi itibarlarını sağlamlaştırmak, diğerlerini kötülemek ve hileyi ortaya çıkarabilecek bilgilerin paylaşılmasını engellemek *amacıyla organizasyon üyeleri arasında çatışma ve rekabet ortamı oluşturmayı* ve *iletişim ağlarını manipüle etmeyi* içeriyordu. Çevirdikleri *dolapları gizlemek* ve kariyerlerini ilerletmek için yanlış bilgiler yayıyorlardı. Fazlasıyla zeki ve ketum kişiler oldukları için yaydıkları yanlış bilgilerle ilişkilerini yönetmeyi beceriyorlardı. Böylece, diğerlerini manipülasyon yapmadıklarına inandırıyorlardı. Ketumluk, bir şirket dolandırıcısının başarısında kilit öneme sahiptir.

Algı Yönetimi, Hile ve Yalanlar

Algı yönetimi, hile ve yalan söyleme, sosyal etkileşimlerin tamamlayıcı ve gerekli parçalarıdır. Poker, politika, reklamcılık gibi bazı meslekte bunlar iş gerekliliğidir.

Yine de, poker oyuncuları, politikacılar, reklamcılar ve diğer "durumsal" hileciler, annelerini ya da eşlerini, işleriyle ilişkili olmayan konularda, samimiyetlerine inandırmakta daha fazla güçlük çekecektir. Yani, onların yalan söyleme güçleri "işlerine" özgüdür.

Tersine, psikopatların hileleri yaygın ve geneldir; gerçeğe karşı

soğukkanlı bir ilgisizlikten aldatma ve kontrol etmeye dönük kötü niyetli bir amaca kadar uzanan doğal bir oyunun parçasıdır.

Gizlilik, şirket dolandırıcılarının diğerleri ile kurdukları bağları güçlendirmelerine yardımcı olur. Sır verilmesi, diğerleri ile paylaşılacağı bilinse bile, ister istemez arkadaşlık ve saygı beklentilerini yükselten bir güven düzeyini ima eder. Chuck, Dan'e hayrandı. Onun dışa dönük, girişken doğasına gıpta ediyordu ama bunu kimsenin bilmesini istemiyordu. Arkadaşı olarak kabul edildiği sürece, Dan'in davranışlarına ve düşüncelerine yakın oluyor ve bazı özellikleri kendisinin de edinmesine yardımcı olabileceğini düşünüyordu. Dan'in işlerini bitirmesine gizlice yardımcı olmak ödenecek küçük bir bedeldi ve yıllar önce arkadaşlarıyla ev ödevlerini paylaşmasından çok farklı değildi. Dan'in içsel isteklerini açığa vurmayacağından ve bu yolda ona yardımcı olabileceğinden emindi. Özellikle de Dan şirket tarafından verilen yöneticilik seminerlerine katılmaya seçildiği zaman çok yardımı dokunabilirdi. Bu seminerler Chuck'ın yaşayamayacağı bir lükstü. Chuck ve Dan'in durumu doğal bir uyumdu.

UZMAN PSİKOLOGLAR?

Psikopatların birçoğu insan psikolojisini anlamakta, diğer kişilerin zayıflıklarını ve hassasiyetlerini bulup istismar etmekte uzman gibi gözükmektedirler. Bunun, doğuştan gelen bir yetenek mi yoksa basılacak düğmeleri bulmak için hepimizden daha fazla çalışmalarının sonucu mu olduğu açık değildir. Her durumda en kuvvetli rakipleri narsisizm, girişkenlik ve baskınlık gibi güçlü kişilik özelliklerine sahip bireylerdir. Bu kişilerin daha güçlü pozisyonlarda olma ihtimalleri yüksek olup psikopat için özellikle önemlidirler. Psikopatın özelliklerinden bazılarını paylaşsalar da (güçlü ego, hak sahibi olma duygusu), faaliyelerini soğukkanlı bir etkinlikle yürütme hali onlarda yoktur.

Ne yazık ki, hiç bir topluluk, psikolojik olarak yönlendirildiğini öğrendiğinde, diğer insanlardan daha zeki ya da güçlü olduğuna

inananlar kadar şaşırmaz; bu ne kadar doğru olursa olsun. Özellikle narsistik yöneticilerin şirketlerde yönetim pozisyonlarına yükselme olasılıkları yüksektir. Belirgin şekilde kendileriyle aşırı ilgili oldukları, astlarını kullandıkları (ve istismar ettikleri) ve kendi kariyerlerindeki başarıları garantiye almak için üstlerine oynadıkları bilinir. Şirket dolandırıcılarına kurban gittiklerine inanan bazı narsistik yöneticilerle görüştük: Kabul etmeleri zor olsa da, şaşılacak bir biçimde kendilerinden çok daha başarılı ve güçlü kişilere çatmışlardı. Ek olarak, şirket psikopatlarının ekmeğine yağ süren bir durum da narsisizm gibi güçlü kişilik özellikleri gösterenlerin, son raddeye gelinceye kadar yardım, rehberlik, hatta kişisel geribildirim bile almamaları ve sebeple de uzun dönemde cazip hedefler haline gelmeleridir.

Yukarıda anlatıldığı üzere, psikopatlar statü ve güç arayışlarında *gayriresmi* liderleri saptar ve kullanırlar. Her organizasyon içinde güçlü bireyler vardır ve bunlar organizasyonun günlük işlerinin yürümesinde esas rolü oynarlar. Personel yardımcısı olan Mary'i düşünün. Sevimli bir kişiydi, organizasyonla ilgili çok fazla bilgisi vardı ve diğer birçok kişiden öğrendiğimiz kadarıyla ofisin fısıltı gazetesinde önemli bir kanaldı. Mary'nin bölümü, şirketteki günlük turları sırasında Doug'un düzenli olarak durduğu bir yerdi. Basit bir "Merhaba, Mary. Hafta sonun nasıldı?" sorusunu takiben günlük yaşam olayları üzerine Mary ile gevezelik Doug'un; kritik şirket konuları, önemli yöneticiler ve potansiyel değişikliklerle ilgili "gizli" bilgileriMary ile paylaşmasını sağlıyordu. Üstteki birisinden bu derece güven ve ilgi görmek karşılığında Mary de diğerlerinden öğrendiği sahne arkası bilgilerini ona veriyordu.

Doug, organizasyondaki her dedikoduda bir gerçek payı bulunduğunu biliyordu. Bundan dolayı potansiyel olarak faydalı olan bilgileri daha sonra kullanmak üzere belleğinde depolamaya alışmıştı. Doug kilit önemdeki kişilere yaklaşmak ve organizasyondaki kararlardan ve konulardan haberdar olduğunu ima etmek için elindeki bilgi parçalarını "değiş tokuş" yapıyordu. Doug'un avantajlı bir konumda olduğunu düşünen diğerleri de ek bilgileri açıklamakta kendilerini rahat hissediyorlardı ve Dougda bunları gelecekte kullanmak üzere aklındaki

listeye kaydediyordu.

O sırada, Mary şirkette Doug ile ilgili olumlu, parlak hikâyeler anlatıyor, faziletine, samimiyetine ve cömertliğine tanıklık ediyordu. "Etrafta dolaşıyor. Duydum ve doğru olduğunu biliyorum," diye kendiliğinden dinlemeye hevesli herkese anlatıyordu. Daha sonra nasıl Doug'a önemli projeler verildiğine ve diğerlerinin işlerine karşılık beklemeden yardım ettiğine, bazı kıdemli yöneticilerin güvendikleri için ona açıldıklarına ve gelecek için avantajlı konumda olduğuna dair hikayeler anlatıyordu. Şirketteki terfi ve yer değiştirme planlarında daha Doug'ın adı yokken bu ve diğer mesajlar tüm şirkette yayılıyordu. Peki, bu hikayelerin esas kaynağı kimdi? Tabii ki, Doug.

Bazı çalışanlar, psikopatlarca, yaptıklarını örtbas etmek için manipüle edilirken, bazılarıda dışarıdan bakanların göremeyeceği nedenlerle psikopatların iş yüklerini üstlenirler. Örneğin, Chuck'ın bütün ihtiyacı yaptığı işle ilgilenilmesi ve övgü almaktı, bu ihtiyacı Doug etkin bir şekilde karşılamıştı. Mary'nin güvenilir bilgi veren bir kaynağa ihtiyacı vardı ve Doug onunla nasıl oynayacağını biliyordu.

KARA ÇALANLAR

FİGÜRANLAR

Manipülasyon ve hilenin bir kısmını anlayan iş arkadaşları ve yöneticiler bulduk. Bir grup figüran (aktif olarak manipüle edilmeyenler) psikopatla beraber ya da yakın bir şekilde çalışmışlar ve tutarsızlıkları, yalanları ve gerçeğin çarpıtılmasını görmüşlerdi. Maskenin arkasını bir seviyede görebilmişler ve psikopatik kurguya kapılmamışlardı. Ne yazık ki, çok azı endişelerini "kurbanlara" ya da "yönetime" götürmüştü. Bu sessizliğin nedeni en sık "kendi işime bakıyorum", "kimse beni dinlemezdi" ve "müdahale etmek benim işim değil" olarak açıklanmaktaydı. Az bir kısmı "eğer buna kanacak kadar salaklarsa başlarına geleni hak etmişlerdir" demişlerdi. Diğerleri onların zıtlaşılamayacak kadar etkili olduklarını söylemişlerdi. Tüm bu kişiler ateş hattının dışında kalmayı tercih etmişlerdi.

Özel araştırma görüşmelerin de psikopatik manevraları anlamamıza yardımcı olacak hikâyeler dinledik. Gözlemci grup (mahremiyet güvencesi altında) birçok hilekar davranış örneği vermeye gönüllü oldu: Bazı arkadaşlarının yorumu "O bir yalancı ve manipülatör, bu kadar başarılı olması müthiş, ama işlerin bugünlerde nasıl yürüdüğü düşünülürse belki de değil" idi. Çok sık olarak psikopatlar bölümdeki çatışmaların nedeni olarak saptanıyordu. İnsanları birbirleriyle çatışmaları için kızıştırıyorlardı. Sabrı taşmış bir çalışan "Bazılarına bir hikaye anlatıyor sonra diğerlerine tamamen başka bir hikaye. Bazen birisine 'senin için bilmem kim bunları söyledi' diyor ve sonra da diğerine gidip aynısını yapıyor" dedi. "Tam liselik hareketler."

Şüphelendiğimiz gibi, bu gruptakilerin çoğu ilk başta manipülatif iş arkadaşlarını sevmişlerdi ancak zamanla onlara güvenmemeyi öğrenmişlerdi. "O kaba, bencil, güvenilmez ve sorumsuz," dedi bir iş arkadaşı, "ama işe ilk başladığı zaman onu çok sevmiştim." "Öykülerinin abartılı olduğunu biliyordum," dedi diğer bir iş arkadaşı, "aslında çoğu baştan aşağı yanlıştı ama hiç birimiz yalanlarını yüzüne vurmak istemedik. Bir süre için eğlenceliydi. Şimdi bu antikalıklarına gülemiyorum, en iyi ihtimalle zavallı birisi." Bir duraklamadan sonra devam etti, "ama bu ona hak ettiğinden fazlasını vermek demek, o bir yılan."

ORGANİZASYON POLİSİ

Organizasyonlardaki bazı kişilerin, düzeni koruma ve kontrol etme adına polislik rolleri vardır. Bu kişiler, insan kaynakları, güvenlik, denetim, kalite kontrol ve diğer birimlerde çalışabilirler. Her organizasyonun pürüzsüz işlemesi için gerekli olmakla birlikte şirket dolandırıcıları için tehdittirler ve dolandırıcılar onlardan olabildiğince uzak kalmaya çalışırlar. Polis rolündeki kişinin görevi birşeylerin ters gittiğinden şüphelendiğinde o kişiyle yüzleşmek ve davranışı üst yönetime bildirmektir. Polislik görevi yapan kişilerin çoğunda, profesyonel ve kişisel etik ile ahlaki değerlerden güç alan mükemmel bir eleştirel düşünme ve soruşturma becerisi vardır ve bu kişiler özel bir sorumluluk taşırlar.

Sayıları ve psikopatla günlük temasları az olsa da, bu çalışanlar bir

şeyden şüphelenince genellikle haklıdırlar. "Bu adam yaramaz," dedi harcama raporlarını inceleyen denetçi. İlk görüşmeleri yapan istihdam danışmanı ise "Ona güvenmiyorum, gerçek olamayacak kadar iyi," dedi."Kötü titreşimler," diye söylendi güvenlik müdürü, "Bir süre onu izleyeceğim."

Şirketlerde bu işlevleri üstlenen kişilere bazen *şirket polisi* denir. Pek çoğu bu isimle çağırılmaktan utansalar da, tıpkı şehirdeki polisler gibi, onların rolü de organizasyonu ve üyelerini korumaktır. Yalan, aldatma, zorbalık ve hırsızlık gibi hileye dayanan ve olası yasadışı davranışlar açısından tetikte durarak, psikopatik manipülasyonu erkenden ortaya çıkarma becerileri vardır. Ne yazık ki, en azından gözden geçirdiğimiz olgularda, organizasyon polisi çok fazla bir başarı sağlayamamıştı. Yönetimi gözlemlerinden haberdar etmek, şirket kurallarınınmçiğnendiğine dair bilgi toplamak ve kişiler arası "şüpheli" davranışlarla ilgili konuyu gündeme getirmek dışında sağlam bir dolandırıcıya karşı yönetimin kararlarını etkileyememişti. Üst yönetimin desteği olmadan organizasyon polisi şirket psikopatının suça yakın davranışlarını açığa çıkartıp ele almakta genelde başarısız olmaktadır.

Toplantı Odasında Şirket Dolandırıcılığı

Price Waterhouse Coopers (PWC) 2003 yılında, 50 ülkedeki 3600 şirketin %37'sinin dolandırıcılık mağduru olduğunu ve ortalama şirket kaybının 2 milyon doları geçtiğini ortaya koymuştur. Gerçek ortalama kayıp büyük olasılıkla çok daha yüksektir. Çünkü dolandırıcılıkları saptamak ya da bildirmedeki eksiklikler veya bunları ticari kayıp olarak yazma eğilimi yüzünden vakaların hepsi bildirilmemektedir. Dolandırıcılıkların dörtte biri, şirketin iç kontrol mekanizmalarını ve risk yönetimi prosedürlerini çok iyi bilen kıdemli yöneticiler ve idareciler tarafından yapılmaktadır.

İş dünyasında son zamanlarda patlak veren üst düzey skandallar karşısında kamuouyunun tepkisine rağmen, dolandırıcılık

konusundaki gidişat iyi değildir. 2004 yılında PWC'nin global anketindeki dolandırıcılık mağduru şirketlerin oranı %37'den %44'e, 2005'te de %45'e çıkmıştır.

PWC, şu özellikleri olan yöneticilerin şirketler tarafından dikkatle izlenmesi gerektiğini önermektedir:

- Tutarlılık içinde olmayan aktivitelere girişmek,
- Spekülatif girişimlerde bulunmak ya da alışılmadık derecede yüksek riskli işleri kabul etmek,
- Yönetmeliklere ya da yasal yükümlülüklere uyum göstermeye isteksiz olmak,
- Denetim ekibine karşı tacizkar, iş birlikçi olmayan ve kaçamak tutumlar almak,
- Doğrulanmış bir iş geçmişi olmamak.

TUTARSIZ GÖRÜŞLER

Birçok olgudaki en çarpıcı durum iş arkadaşlarının şirket dolandırıcısına gösterdikleri karmaşık tepkilerdir. Her olguda, hareketlerini çok olumlu, pozitif görenlerle olumsuz değerlendirenler arasında büyük bir uçurum vardı. Olumsuz algılar ve şüphelerin olduğu bir ortamda kurgusal bir maskenin nasıl olup da devam ettirilebildiğini merak ettik. Sonunda, psikopatların, iş arkadaşlarının birbiriyle çelişen görüşlerini etkin bir şekilde dengelediklerini ve en önemli kişilerin gözlerinde kurgusal maskelerini devam ettirmek için sürekli olarak cazibelerini kullandıklarını, arada sırada gözdağı verdiklerini, insanların temelde güven duyan doğasını ve organizasyondaki değişiklikleri kullandıklarını saptadık.

Bu noktaya kadar olanları özetlemek gerekirse, şüphe ile yaklaşmayan-çalışanlar, diğerlerinden öğrendikleri detaylar ve kendi etkileşimlerine dayanarak psikopatlarla ilgili hızla izlenimler edinirler. Çoğu için, ilk izlenim olumludur, ya onu severler ya da tarafsız kalırlar. Alımlı bir kişilik izleniminin bütün şirkete yayılacağı ve şirketin bütün elemanlarının etki altında kalacağı düşünülebilir. Yukarıda belirtildiği gibi, psikopatın şirket içindeki durumuna dair iki farklı ve karşıt görüşe sahip kamp oluşur. Destekçiler (piyonlar ve hamiler olarak adlandırdığımız) onların şirketin başarısına değerli katkıları olduğuna inanıyor; onları takım oyuncusu ve sağlam şirket elemanları olarak tanımlıyorlardı. Öte yandan, aleyhte konuşanlar (psikopatik kurguda figüranlar ve organizasyon polisi olarak adalandırdıklarımız) aynı kişilerin çok çeşitli hilekar, manipülatif ve aldatıcı davranışlarını bildiriyorlardı, çünkü psikopatların cazibeli dış görüntüsünden etkilenmiyorlardı. Hileli davranışları aramak ve açığa çıkarmak için eğitilen organizasyon polisi genelde uyarı bayrağını kaldırıyor ama her zaman onlara kulak verilmiyordu. Son olarak, figüranlar, organizasyon içinde etkisiz olduklarından, psikopat için daha az tehdit içeriyor ve dolayısıyla dikkatle incelenmiyorlardı.

Kuşkusuz, insanların bazıları tarafından sevilmesi diğerleri tarafından da sevilmemesi alışılmadık bir şey değildir. Bu evde ya da okulda olduğu kadar işyerinde de doğrudur. Ancak organizasyonda, güç savaşı gibi tanımlanabilir, spesifik bir konuya dair genellikle bir çoğunluk görüşü vardır, kıskançlık gibi kişisel bir konu olduğunda ise bir azınlık görüşü vardır. Şirketteki sıradan politik savaşlar nadiren, psikopatların durumunda olduğu gibi, yüzeye çıkar ve sertleşir. Psikopatın aleyhinde olanlar ondan nefret ederken destekçiler neredeyse ona taparlar. Sanki çalışanlar tamamen farklı iki insanı tarif ediyor gibidirler. Bu durumların birçoğunda psikopat, kiminle etkileştiğine bağlı olarak, sıcak ve arkadaş canlısı davranışlardan soğuk, uzak ve nerdeyse düşmanca tavra geçebilir.

Terk Etme ve Yüzleşme

Çalışanlar, piyonların işe yararlığının azalmasıyla birlikte psikopatik kişiliğin diğer yüzüne daha fazla maruz kalırlar. Sahte dış görünümünü sürdürmesine gerek kalmadığında, psikopatlar faydası kalmayan kişileri terk ederler. Ancak terk edilme her zaman o kişinin kullanıldığını ve dolandırıldığını anlamasına yol açmayabilir. Örneğin böyle bir gerçeğe körlük, hayat boyu tüm birikimlerini kaybettiği halde, açığa çıkan bir dolandırıcının iyi niyetine hala inanan bir yatırımcının algısında izlenebilir. Peki bu durum kendisini organizasyon yaşantısında nasıl gösterir?

Organizasyonlarda, piyonlar eninde sonunda hem sosyal (psikopatlar onlarla ilişkilerini keserler) hem de psikolojik anlamda (psikopatik bağın bir parçası olarak ortaya çıkan arkadaşlık soğur) terk edilirler. Fakat psikopat bir organizasyonda halen çalıştığında ve suç mahallînden kaçamayacağı zaman, terk edilme hem etkilenen kişi hem de çevredekiler için daha açıktır. Arkadaş canlısı iş arkadaşından, soğuk, uzak yabancıya bu dramatik değişiklik psikopatik davranışın belirgin özelliğidir ve kurbanları psikopatın işine yarayacak öngörülebilir bir tarzda etkiler.

Piyon olarak kullanılanlar, büyüleyici iş arkadaşının "karanlık tarafı" ile karşılaştıklarında şok olurlar. Psikopatın "yeni yüzüyle" karşı karşıya kaldıklarında, davranışlarında hissettikleri değişiklik için öncelikle kendilerini sorgulayıp suçlarlar. "Ben ne yaptım?" sık görülen bir yetersizlik duygusunu yansıtır. Bu piyonlar henüz ne olduğunu anlamasalar da, gerçek psikopatik kişiliğin ışıklarını görmeye başlarlar, "ürpertici" olarak tanımlanan bir farkındalık.

Sonunda piyonlar, kurban oldukları sonucuna varırlar. Kandırılmış, kirletilmiş hissederler. Sevip güvendikleri kişinin onların güvenine ihanet ettiğine inanamazlar. Bulgularımıza göre onlara gerçeği gösteren her zaman çok önemli şeyler değildir. Bazen sadece küçük bir olay algılarını yeteri kadar değiştirip aralarındaki "yılanın" gerçek doğasını anlamaya neden olur. Ama utanç ve mahcubiyet ortaya çıkmasını genelde engeller.

İstismarcı, manipülatif iş arkadaşları ile olan etkileşimlerini konuşmayı kabul eden organizasyon üyeleri, psikopatlar ilgilerini başkalarına yönlendirdiklerinde, kendilerini terk edilmiş hissettiklerini ifade etmişlerdi. Ayrıca en sık rastlanan "kurban yanıtını" yaşadıklarını bildirmişlerdi: Dolandırılmaktan duyulan utanç ve sessizlik. Diğer birçok kurban gibi, utançlarını bir sır olarak saklamak istemişlerdi. Bu yanıt, tabii ki, sessizlik ve gizlilik ile korunmayı isteyen psikopatın işine yaramaktadır.

İlginç bir şekilde, kurbanların çoğu dolandırılmaktan ötürü utanç duyduklarını ve bu nedenle kendi deneyimleri ile ilgili konuşmaya isteksiz olduklarını belirtmişler, az sayıdaki bazıları ise psikopatın ilgisini şirketteki diğer kişilere yönlendirmesinden dolayı hayal kırıklığına uğradıklarını ifade etmişlerdi. Sanki, psikopat onları kullanmayı bıraktığı zaman değer verdikleri bir şeyi, yakın bir arkadaşı kaybetmiş gibiydiler.

YÜZLEŞME

Organizasyon koşullarında, psikopatın manipülasyon becerileri, şirkette çalışan çok sayıdaki kişinin gittikçe artan şekilde birbiriyle çelişen görüşlerini sürekli olarak idare etme ihtiyacı nedeniyle zorlanır. Yalan ve manipülasyon ağı hantallaştığında ve çok fazla sayıda insan, psikopatın karanlık taraflarını gördüğünde bir çözülme başladığına inanıyoruz. Eninde sonunda birisi bununla ilgili harekete geçer. Eski bir piyon meydan okuyabilir veya kişinin üzerine gidebilir, hatta durumu üsttekilerin dikkatine sunmak isteyebilir. Ne yazık ki psikopat, bu zamana kadar, güç hiyerarşisindeki diğerleri ile etki ağları oluşturmuştur bile. Artık işler değişmiştir ve şikâyet eden çalışanın inanılırlığının altı oyulur ve "icabına bakılır". İş arkadaşı ne olduğunu anlamaya çalışır. Potansiyel rakipler ve aleyhtekiler etkisizleştirildikçe, psikopat rahatsız edilmeden operasyonlarına devam eder.

Bu, olayı seyredenlere iki şekilde gözdağı verir. Yenilgiye uğrayan çalışan ile birlikte diğer çalışanlar moral bozucu etkilere yakından şahit olurlar ve psikopatla mücadele etmeye değmeyeceğine karar verirler. Diğerleri psikopatın ilerideki liderlik rolüne seçildiğine ve yanlış

yapamayacağına, bu nedenle de saldırılara bağışık olduğuna inanırlar. Ne yazık ki, bu kişinin karşısına çıkılamayacağına ve üst yönetimin arkasında olduğuna inanmaya başlarlar. Bazıları yönetimin sandıkları kadar zeki olmadığı yargısına varırlar. Üst yönetime kurulda bir hilekar olduğunu söylemek yerine 'bekleyelim görelim' tutumunu benimserler. Psikopatik davranışın organizasyon üzerindeki diğer bir ince ama güçlü etkisi çalışanlar arasındaki temkinli hareketsizliğin artışıdır. Psikopat, rakiplerin ataklarına karşı korunaklı bir barınak oluşturarak operasyonlarına uzun zaman devam edebilir.

İncelediğimiz şirket psikopatlarının mükemmel ilk izlenimler oluşturdukları ve devam ettirdikleri, başlangıçta karşılaştıkları herkes tarafından sevildikleri aşikârdır. Ancak, biraz zaman geçince iş arkadaşları ne olup bittiğini anlamaya başlar ve aleyhlerine dönerler. Bu senaryoda, eninde sonunda psikopatın açığa çıkıp başarısız olacağı ya da yanlış insanı rahatsız ederek organizasyona büyük psikolojik ve mali zarar vermeden uzaklaştırılacağı düşünülebilir. Maalesef genelde böyle olmaz. Bu kişilerin çoğu hala bulundukları şirkette başarılı kariyerlerin keyfini sürmektedirler. Az sayıdaki istisna, daha iyi işler için – bazıları rakip olan – başka firmalara geçmişlerdir. Ne yazık ki, bazı isimsiz kurbanlar işlerinden çıkarılmış, kariyerleri sekteye uğramış ya da şirketlerini tiksintiyle terk etmişlerdir.

Psikopatlar kurbandan kurbana geçerken, psikopatik davranışın doğal fazlarını -değerlendirme, manipülasyon ve terk etme- toplumda görmekteyiz Biz organizasyona ilk girdikleri süreci yakalamak için "ilk dönem" eklemiştik, şimdi de yükselme dönemi olarak adlandırdığımız yeni bir süreç ekleyeceğiz.

Yükselme Dönemi

Manipülasyon becerilerinin direk bir sonucu olarak, şirket dolandırıcıları kendilerini yükselen pozisyonlara getirmeyi başarırlar. Bunun CEO pozisyonu olması gerekmez kuşkusuz, her psikopat da bu göreve öykünmez. Ancak hemen dikkatlerini çeken pozisyon hamilerinin po-

zisyonudur.

Psikopatın manipülasyon ağı organizasyonun bütün güç yapısını içerecek şekilde genişlediği ve kilit oyuncular yerini bulduğu zaman, yükselmeye geçilebilir. Neredeyse bir anda ve kurban için neredeyse bir gecede, şirketin bütün güç yapısı değişir ve görevden alınan hamisinin yerine yükselen psikopatı destekler. Bu durumun gerçekleşme riski, kaotik değişiklikler geçiren ve talihin bir an gülüp bir an küstüğü ve yeniden yapılanma için mantıklı bir nedeni olan şirketlerde daha yüksektir. Bu konuyu 7. Bölümde daha ayrıntılı tartışacağız.

Güç Ucubeleri

Araştırmacı yazar David Weiner 2002 yılında yazdığı *"Güç ucubeleri: İşyerinde ya da herhangi bir yerde onlarla başa çıkmak"* isimli eserinde bazı çalışanların ve patronların çevresindeki insanların yaşamlarını cehenneme çevirdiklerini yazmıştı. Büyük bir pazarlama şirketinin CEO su ve kurucusu olarak iş yerindeki güce aç bireylerin farklılıklarını ve onlarla çalışan talihsizleri nasıl kontrol ettiklerini ve onlara nasıl hükmettiklerini mükemmel şekilde anlatmıştı. Güç ucubesi tiplerinden birisi *"Takım elbiseli yılanların"* konusu olmuştur.

Güçlü ve yüksek statüdeki kişiler, hamiler, psikopatı diğer çalışanların şüphelerinden koruyanlar ve terfi etmesini, daha önemli işler almasını kolaylaştıranlar kendilerini ihanet edilmiş bulunca, psikopatik kurgu gelişmeye devam eder. Hami maalesef bir kurban haline gelir, organizasyondaki statüsünü ve çoğu zaman işini uzun zamandan beri o pozisyon için kulis yapan psikopata kaptırır.

PERDE III, Sahne II
DÜRÜST BİR HATA?

"Dave'den gelen o elektronik postayı kopyalamış mıydım?" diye sordu Frank, ikinci martinisini devirip ceketini alırken.

"Bence gönderilmişti, Frank. Ama niye bu gece kontrol etmiyorsun, eğer dosya gelmemişse beni ara da sana göndereyim" dedi John ve asansörün kapısına doğru ilerlerledi.

Frank, asansörden otelde kaldığı kata indi, anahtar kartını çıkardı. Kapı açılmadan önce kartı kilide iki kez sıkıştırdı. Kapıyı itip içeri girdi, çantasını kapının yanına bıraktı ve bilgisayar çantasını yatağa fırlattı. Çantadan hızla dizüstü bilgisayarını çıkardı, ekranı açarken başlat düğmesine bastı ve masada bir internet çıkışı aramaya başladı. Diz üstü bilgisayarı aşağı koyup kabloyu aldı ve bağlantıyı yaptı. Sistem açılana kadar birkaç dakika geçecekti, bu yüzden cebinden birkaç dolar çıkardı, buz kabını aldı ve odadan çıkıp buz makinesinin olduğu

yere yöneldi. Buz makinesinin uğultusu onu koridordan aşağı çekti ve köşeyi dönünce buz makinesini buldu. Geç saate kadar ayakta kalacağını biliyordu. John ile daha önce barda içtiği iki martini ile savaşmak için kafeine ihtiyacı vardı. Kısa zamanda elinde iki soda ve bir kutu buz ile odasına geri dönerken. *Dave'den bir mesaj olsa iyi olur*, diye düşündü kendi kendine. Daha da öfkelendi ve daha hızlı yürümeye başladı.

Ekranında elektronik postalar birbirini takip ediyordu. Çoğu çöptü. Ama en sonunda onu gördü, Dave'den bir e-mail. *"Tamam, görelim bakalım neymiş,"* diye kendi kendine mırıldandı Dave'in postasını açarken. Bir eki vardı, uzun saatlerden beri ilk olumlu işaret sayılabilirdi. Frank mesajı okudu:

> *Frank: Telefon mesajını aldım, neden bahsettiğini anlamadım. Cuma akşamı diski masana bıraktım. Her neyse, ofise gittim ve diski ofisinde yerde buldum. Dosya ile dışarı çıkarken diskin düşmüş olması gerektiğini düşündüm. İşte burada. Sende çalışmazsa diye bir kopya da John'a yolladım; sesin üzgün geliyordu.*

"Diski ofisimde mi bıraktım?" dedi yüksek sesle Frank. Deli gibi kayıp anahtarlarını bulmaya çalışan birisi gibi, Cuma akşamki adımlarını kafasından tek tek geçirdi. *"... Yere mi düşmüş?"* Frank'in kafası karışmıştı, ama odaklanmak zorundaydı. Geç oluyordu ve hala yarınki toplantıya hazırlanması gerekiyordu. Elektronik posta ekine tıkladı ve sunumun ilk slaydı açıldı. Arada bir metni okumak için durarak, yavaş yavaş sunumun hepsini tıklayarak inceledi. İlk tabloda bayağı bir oyalandı ve sayıları inceledi. Frank ofiste aldığı orijinal dosyayı açtı ve aynı tabloyu aradı. Ya da gerçekten aynı mıydı? Hayır, grafikler farklıydı, hem de çok farklıydı. Aslında, giriş kısmı ve grafikler dışında tüm sunum Cuma geç saatte masasından aldığından farklıydı. Frank'in kafası *Ne oldu böyle?* sorusuna yanıt aramak ile yarınki toplantıda ne söyleyeceğine odaklanmak arasında gidip geliyordu.

Sodasından bir yudum daha aldıktan sonra Frank, yeni sunumu

incelemeye devam etti. Okudukları hoşuna gitmişti. Sonunda, içini derin bir rahatlık hissi kapladı. *Bu iyi, gerçekten iyi,* diye düşündü Frank gülümseyerek.

Sunumu gözden geçirmeyi ve konuşması için notlar almayı bitirdikten sonra, bilgisayarını topladı ve yatmaya hazırlandı. Komite bunu gerçekten beğenecek, diye düşündü.Yatağın içine girdi, ışığı söndürdü. *Dave aklanmıştı.*

Kafasındaki rahatlık uzun sürmedi. *Ama, nasıl ofiste bırakmış olabilirim? Bulduğum her şeyi çantama koydum.* Frank, stresle başa çıkma kursunda öğrendiği derin nefes egzersizlerini yapmaya başladı. *John'un mutlu olmasına şaşırmamalı, bu gerçekten yaratıcı, iyi düşünülmüş bir plan,* Frank iç geçirdi, olumlulara odaklanmaya çalışarak tekrar gülümsedi. *İyi ki lobide John'a rastladım da o da hava attı. Eğer Dave diski yerde bulmasaydı yarın sabaha kadar haberim olmayabilirdi, ne kabus ama. Ama gerçekten buldu mu?*

Frank'in gözleri açıldı, paranoya onu ele geçirmeye başlamıştı.

7

Karanlık ve Kaos
PSİKOPATIN ARKADAŞLARI

Ginny odasında oturmuş o günkü görüşme programını inceliyordu. Al'in materyallerini yığının içinden çıkarmış ve dosyanın sayfalarını karıştırmıştı. Dosyayı okurken iç geçirdi. *Bunlardan birisi* daha diye düşündü, konuşma sırasında yaşayacağı sıkıntıyı düşünerek. *Ama belki beni şaşırtır.*

Danışma görevlisi Ginny'i aradı. Al'in bekleme odasında olduğunu söyledi. Ginny elinde dosyalarla onu almaya gitti ve onu bölmeler, fotokopi makineleri, konferans odaları labirentinden geçirerek ofisine götürdü.

"Binayı kolay buldun mu?" diye sordu gülümseyerek.

"Aslında bulamamak zor" dedi Al, alay eder bir tonla, bir yandan departmanın yerleşim planını inceliyordu.

Ginny'nin ofisine geldiler ve Ginny, Al'in oturması için bir

sandalye işaret etti. Etrafına baktı. Ofisin küçüklüğünden, kâğıt ve dosya yığınından ve ucuz metal mobilyalardan hayal kırıklığına uğradığı belliydi. Al yıllardan beri böyle bir şey görmemişti; Acme Tech'in finans müdür yardımcısı olarak, meşe, maun ve tik ağacına alışmıştı. "Güzel ofis" dedi, sahte bir gülümsemeyle.

Ginny, Al'in formlarda verdiği bilgileri gözden geçirdi. İş geçmişine bakarken, önceki işlerdeki sorumluluklarına, ne tip işler yapabildiğine ve diğerleriyle ilişkilerine yönelik sivri sorular sordu. Ayrıca ailesi ve yetiştirilmesi ile ilgili de sorular sordu. "Sürünüyorduk" dedi Al gururla, "Koleje girmeyi başardım ve aynı zamanda anneme ve küçük kardeşlerime bakmak için çalıştım. Babam bir ayyaş olduğu ve bizi dımdızlak bırakıp gittiği için çok erkenden evin erkeği olmak zorunda kaldım." Al kouşurken Ginny dikkatle not tutuyordu, arada sırada önceden hazırlamış olduğu sorulara bakıyordu.

"Şu anda ne tür bir iş yapıyorsun?" diye sordu.

"Aslında çok bir şey değil, biraz danışmanlık, uygun bir iş arıyorum."

"Senin için en uygun iş ne olur o zaman?" diye sordu, önündeki kağıtta bazı kutucukları işaretleyip bazı yorumlar yazarken.

"Finans müdür yardımcısı," demeye başladı Al, ama kelimenin ortasında Ginny yazmayı bırakınca durakladı. "Ne oldu? Acme Tech'deki işim bu, neden daha azına razı olayım? Finans alanında birçok deneyimim var. Özgeçmişimden görebileceğiniz gibi uzun bir başarı listem var. Benim deneyimimde birisini alan şirket çok akıllıca bir iş yapmış olur. Sadece şansım rastgitmedi. Gerçekte benim hatam değil, bunu kapak mektubumda belirttim. Acme'de yönetim ekibinde bazı kötü tipler vardı, onlara sert çıktığım için suçu bana attılar. Açıkçası, şirkete uzun zamandır gelmiş en güçlü lider bendim, bu yüzden bana komplo kurdular."

Ginny not almaya devam etti ve birkaç soru daha sordu. "Yani, sert bir yönetici olabilirsin öyle mi?"

Al bu soruya hazırdı. Çıkışını yapmasının zamanı gelmişti. "Sert olacağıma bahse girebilirsin, çalışanlarımı uzun süre çalıştırıp şirket için fazladan iş yapmalarını sağlayabilirim!" dedi, hoşnutlukla

gülümseyerek. "Ama herkese sert çıkmam. Bilirsin bazıları sert sevgiye yanıt vermez, onları pohpohlamak gerekir, onu da yaparım" dedi başını sallayarak. "Bir liderin esnek olması gerekir, büyüklere iyi davranırım ve bana uygun olduğu zaman da küçüklere sert davranırım. Küçük insanlar güçlü liderleri severler, onların rahat hissetmesini sağlar."

Ginny, Al'in başının üzerindeki saate baktı. Bunu gören Al, çok hızlı konuşarak devam etti. "Bende her çeşit müdür yardımcısı görevini taşıyacak stil, zekâ ve görüntü var. Bütün kariyerim boyunca çok çalıştım ve rekabetten korkmam. Eğer başarılı olmak istiyorsan, hırslı olmalısın," dedi Al. Öne doğru eğilip işaret ederek, "ve rakibini arkadan hançerlemelisin, değil mi? Onlara kurtlarla beraber koşabileceğimi ve yoluma birisi çıkarsa tereddüt etmeyeceğimi gösterdim. Diğerlerinin hoşlanmadığı zor kararları verdim ve şirkete sadık olmadıklarını ortaya çıkarmak için çatışmalarını kullanmaktan korkmadım." Al sandalyesinde arkasına yaslandı, durakladı ve "Ben her zaman şirketi destekledim, şirketin amaçlarını, hedeflerini, misyonunu, vizyonunu ve başka neyi önemli görüyorlarsa onu söyledim. Aynı zamanda her zaman bir takım oyuncusuydum da. Önemli kişileri devrede tuttum ve tekrar tekrar sadakatimi ispatladım. İşe yaradı çünkü terfileri, büyük maaşı, güzel ofisleri, arabaları ve işte o tarz her şeyi aldım. Ama, beni hep kandırdıklarını ve bunu asla bilmediğimi...", Al dramatik bir şekilde durdu, "kabul etmek bana zor geliyor. Onların bir grup haydut olduğunu ve beni kullandıklarını asla fark etmedim, ben günah keçisi oldum."

Ginny, Al'i kesti ve toplantıyı bitirmeye başladı. "İşte senin onay formunun ve kararın birer kopyası. Düzgün aralıklarla tazminat ödemen bekleniyor. Gelecek toplantımızda özel bir program üzerinde çalışacağız. İş için başvurduğun şirketlerin bana bir listesini getireceksin, ayrıca teyit etmem için bana görüştüğün şirketlerin telefon numaralarını vereceksin. İşlerin oturana kadar burada, benim ofisimde, her hafta buluşacağız, daha sonra iki haftada bir olacak. Danışmanlık hizmeti için seni yazdım ve buradaki işimiz bitince seninle görüşecekler. Onlarla haftalık olarak grup ortamında buluşacaksın ve bunun yanı

sıra mali durumun ve öfke kontrolü için de bazı kurslar alacaksın. Nasıl gittiğini bana rapor edecekler. Sorun var mı?"

"Hayır" dedi Al, alçak gönüllü bir gülümseme taklidi yaparak. "Ne yapmam gerektiğini biliyorum ve güven bana, her şeyi geri ödeyeceğim. Amacım tekrar itibarımı kazanmak. Bana yardımcı olduğun ve olayları benim açımdan da gördüğün için teşekkürler."

Danışman randevu saatinde geldiği için Ginny ayağa kalktı. Al'e "Merhaba," dedi. "Benimle gel. Seni diğerleri ile tanıştırayım."

Al danışmanla beraber çıkarken, Ginny notlarını toparladı. Birkaç gözlem daha ekledi, değerlendirmeyi tamamladı ve dosyayı kapattı, masasını çevreleyen bir sürü yığından birisinin üstüne koydu. *Kişiliğiyle ilgili sürpriz yok,* diye düşündü.

Sonraki müşterisini almak için resepsiyona giderken bir diğer şartlı tahliye memuru arkadaşına rastladı. Arkadaşı "Sabahın nasıldı?" diye sordu.

"Biliyorsun, bu beyaz yakalı adamlar en kötüleri," dedi. "İş üstünde yakalanırlar, asla hapiste sürelerini doldurmazlar, hava atarlar, kendilerinden başka herkesi suçlarlar ve sonra bir kez yeni bir işe girdiler mi, hepsini baştan yaparlar. Ne tarz ama, bunların yerine bana her gün araba hırsızlarını verin, hiç olmazsa onlar dürüst."

Psikolojik İş Kontratı

Tarihsel olarak, insanlar büyük organizasyonlara kendilerine tanınan birçok faydadan dolayı katılmışlardır. Şirketler, ordu ve hükümetler, kişiye kendi uzmanlık alanında bir kariyer yapma fırsatı verir. Bireylerin kendi başlarına nadiren ulaşabilecekleri mali ve teknik kaynaklara ulaşımlarını sağlar. Motive olanlar için ilerleme fırsatı vardır. Eski tip (1940'lar-1970'ler) organizasyonlarda çalışmanın "psikolojik kontrat" olarak anlamı uzun, karlı bir kariyer, iş güvencesi, iyi ödeme ve yaşam boyu çalışmaydı. Emeklilikte alman "altın saat" sıkı çalışan, kaliteli iş çıkaran, çalmayan ve yalan söylemeyenlere atfedilen sembollerden birisiydi. Şirketin mallarını satabildiği sürece o şirkette çalışmaya devam edeceğini bilmek, çalışan

sadakatini sağlamakta güçlü bir etkendi. Psikolojik kontrat, insanlara bekledikleri güvenlik, güven ve saygı hislerini veriyor, şirketlere de başarılı bir rekabet için ihtiyaç duyulan iyi eğitilmiş ve tecrübeli iş gücünü sağlıyordu.

Uzun yıllar boyunca, işverenler ve çalışanlar arasındaki güçlü bağın temelinde sadakat ve uzmanlık vardı. Bu model, sağladığı istikrar ile günlük işleri yürütmek ve küçük pazar dalgalanmalarına dayanmak için gerekli olan enerji, yetenek, uzmanlık ve deneyimi hazır tuttuğundan, modelden hem organizasyonlar hem de bireyler faydalanıyorlardı. Tabii ki gerçek, her zaman bu kadar tozpembe olmuyordu ama genelde bu istikrar modeli işliyordu. Özellikle de üretim, mühendislik ve temel hizmet sektörlerinin en revaçta olduğu, talebin yüksek, karın yoğun ve rekabetin kısıtlı olduğu dönemlerde.

Bu dönemde yapılan çalışan anketleri mesleki tatminin, paradan daha çok diğer insanlarla üretken bir şekilde etkileşime geçme şansından etkilendiğini ortaya koyuyordu. Para önemliydi, hala öyle, ancak listede nadiren birinciydi. Para aslında listenin ortalarında yer alıyordu. Genelde iş güvencesi, sosyal etkileşim, "anlamlı bir iş yapmak" ve "patrondan takdir toplamaktan" sonra geliyordu.

O zaman popüler olan işletme teorileri, bireysel özgüveni kurma ve geliştirme, çalışanların fikirlerini dinleme ve bunlara yanıt verme, insanların güvenlik, sosyal etkileşim, kariyer gelişimi ve *kendini gerçekleştirme* (bir kişinin yaşamda kendi potansiyeline ulaşmaya duyduğu psikolojik ihtiyaç) gibi ihtiyaçlarına odaklanıyordu. 1970'lerin sonunda, çalışanlara kendi işlerini ilgilendiren kararlarda güvenilmesi ve gerekli iyileşmeler için grubun karar vermesi düşünceleri ağırlık kazanmaya başlayınca, takım çalışması geleneksel emir-komuta hiyerarşilerinin yerine geçmeye başladı. Organizasyonlar büyüyüp karmaşıklaştıkça, kültürlerine kalite çemberleri ve katılımcı yönetim gibi çalışan tatmininin en önemli bileşenlerine şirket karlılığını bağlayan sistemleri ve süreçleri entegre ettiler.

Normal Değişim

Şirket operasyonlarının normal gidişatında, her zaman istendiği kadar öngörülebilir olmasa da, belli aralıklarla değişiklikler olur. Bu dönemde, değişim göreceli olarak yavaştı ve teknolojik değişiklikler yönetimin ve çalışanların eğitimi ile etkin olarak karşılanabiliyordu. Örneğin, kar ve zarardaki dalgalanmalar ile ölçülen mali değişiklikler maliyet yapılarıyla ilgili personel eğitimine yol açıyor ve sonra da maliyet kontrolü, yeniden düzenleme ve kazanç paylaşımı programları ile bütçenin istenmeyen (negatif) değişkenleri ele alınıyordu. Diğer değişikliklerin mali etkisini değerlendirmek daha zordu. Özellikle de işlevlerin "merkezileştirilmesi" ya da "yerelleştirilmesi", raporlama ilişkilerindeki değişiklikler, personel hacmi, işi karlı tutabilmek için gerekli olan yetenek karışımı gibi organizasyonun yapısı ile ilgili değişiklikler zorlayıcıydı. Ayrıca, ürünlerin üretimi ve satışı ile ilgili süreçler, teknolojik yeniliklerin takip edilmesi, bilim ve mühendislik sahasındaki gelişmelerden ortaya çıkan yeni ekipmanların kullanılması ya da eskilerinin geliştirilmesi biçimini alarak değişiklik geçirdi. Organizasyonu oluşturan çalışanlar, dramatik biçimde olmasa da (yılda yüzde 3-5 değişiklik normal kabul ediliyordu), yeni işe alımlarla, emeklilik ve yıpranma nedeniyle rutin olarak değişti. İş hayatındaki büyük değişiklikler, bazen çalışanların son teknolojilerle ilgili eğitim almış olanlarla değiştirilmesini gerektiriyordu. Ancak yeterli süre ve destek programları sağlandığında (yeniden eğitim ve şirket dışında iş bulma yardımı gibi) geçişler pürüzsüz bir şekilde gerçekleştirilebiliyordu.

Bu erken dönemdeki birçok değişikliğe rağmen, birçok organizasyon ve birey oldukça verimli bir şekilde uyum sağlamayı başarmıştı ve psikolojik kontrat zorlansa da, bu çabayı destekliyordu.

Değişikliğe Nasıl Yanıt Verdiğimiz Önemlidir

İnsanlar değişikliğe birçok farklı şekillerde yanıt verirler ve birey olarak değişikliği nasıl algıladığımız ona nasıl tepki vereceğimizi belirler.

Genel olarak, var olan durumdaki herhangi bir değişiklik, yeni bir durum, beklenmedik bir olay ya da karşılanmayan beklentiler, öncelikle hayal kırıklığı ve endişe ile karşılanır. Eğer önceden bu konuda yeterli hazırlık ve güven verici ek bilgilendirme yapılmamışsa mevcut durum olumsuz olarak algılanır.

Size şirketinizin tekrar organize olmaya karar verdiğinin, yeni bir patronunuz olacağının ve yeni bir iş yapmanızın bekleneceğinin söylendiğini hayal edin. Nasıl hissederdiniz? Kendinizi karmaşık duygular içinde bulabilirdiniz. Temel psikoloji bize, istediklerimize giderken hareketlerimiz engellendiğinde (teknik olarak *amaca yönelik davranış* olarak isimlendirilir), geciktirildiğinde ya da kesildiğinde *hayal kırıklığı* yaşadığımızı söyler. Hayal kırıklığı, kişiden kişiye, kişilik yapısına ve durumsal faktörlere bağlı olarak çeşitli davranışlara yol açar. Ancak, hayal kırıklığına en yaygın tepki, planlarımıza karşı çıkanlara ya da engelleyenlere yönelik öfke veya *saldırganlıktır*. Bağırmak ve şikayet etmek hayal kırıklığını ifade etmek için sosyal olarak kabul gören yollar olabilir bunun yanında fiziksel saldırganlık da duyulmamış bir şey değildir. Hayal kırıklığına yanıt olarak ortaya çıkan diğer tepkiler arasında hayal kırıklığına yol açan kişilerden *kaçınmak* (örneğin hastalık bahanesiyle);ortamlardan uzaklaşma arzusu (örneğin şirketten ayrılma fantezisi); *ümitsizlik* hissetme ya da ağlamak isteme gibi "regresif" davranışlar ve fizyolojik ve psikolojik stres yer alır. Hayal kırıklığına bu ilk tepkiler oldukça normal ve belki de çoğumuzun verdiği tepkilerdir. Ne yazık ki, bu içgüdüsel davranışların hiç birisi hayal kırıklığı yaşatan değişiklikle *gerçekten* başa çıkmamızı sağlamaz. Bunun yerine, değişen durum için kullanabileceğimiz enerjimizin (yeni patronumuz ve işimizle ilgili bilgi almak gibi) verimsiz aktivitelere dağılmasına (öfke, şikayet etme ya da hastalık bahanesi uydurma gibi) neden olur.

Ancak, ilk hayal kırıklığını atlattıktan sonra tekrar yolumuza dönebiliriz, durumu (kişisel bir saldırı yerine) çözülmesi gereken bir problem olarak görür ve gerçek amacımıza tekrar odaklanırız (yeni patronumuzla iyi geçinmek ve iyi bir iş çıkarmak gibi). Bu arada, problem çözme ve karar verme aşamaları ile (teknik olarak *artmış mücadele dönemi*), bize gerçekte ne olduğunu anlamaya çalışırız ve

bununla yaşamayı öğrenip öğrenemeyeceğimizi değerlendiririz. Durumun ne kadar "kötü" olduğunu analiz edip değerlendirir ve yolumuzu kapattığını gördüğümüz engelin etrafından, yanından ya da üstünden bir yol belirleriz.

Bir kere bunu saptadıktan sonra, enine boyuna iyice düşünürek harekete geçip,yitirdiğimiz asıl amacımızla tekrar bağlantımızı sağlamak üzere işe koyulabiliriz. Eğer bu işe yaramazsa, ki yaramayabilir, en azından kabul edilebilir bir alternatif aramak için hazırlanmış oluruz. "Daha sıkı dene", "oyuna geri dön", "asla bırakma" şeklindeki duygu ve davranışlar çok üretken olabilirler ve şüphesiz ki ilk hissettiğimiz hayal kırıklığından daha verimlidirler.

Organizasyonlardaki büyük değişiklikler sırasında, etkilenen tüm çalışanlar aynı zamanda hayal kırıklığına uğrar ve farklı hızlarda ve derecelerde de olsa, yukarıdaki dönemlerden geçerler. Bir organizasyonun kollektif duygusal durumunu idare etmek kolay bir iş değildir. Deneyimsiz idareciler ve yöneticiler böyle bir durum olduğundan bihaber olabilirler, yapılan değişikliklerden duyulan memnuniyetsizlikleri basitçe direnç yada şüphecilik olarak değerlendirebilirler. Aslında, direnç, hayal kırıklığının önemli bir belirtisidir, şüphecilik ise bireylerin problem çözme ve karar verme (artmış mücadele) dönemine geçtiklerinin işareti olabilir. Değişikliği yönetmek isteyen yöneticiler, çalışanların direnç döneminden şüphecilik dönemine, oradan da destek dönemine geçmelerine yardımcı olmalıdırlar.

İnsanların şüphecilik durumuna geçtiğinin önemli bir göstergesi, önerilen değişikliklerle ilgili soru sormaya başlamaları, kendilerini tekrar iyi hissetme öncesi yapılanlarda mantıklı bir neden aramalarıdır. Desteklerini almadan önce, birçok şüphecinin önerilen değişikliklerin uzun dönemde kendilerinin yararına olduğuna ve şirketin uzun dönemde hayatta kalmasını sağlayacağına ikna edilmeleri gerekir. Bazıları iş yaşamına dair konuları anladıklarında bunlarla başa çıkmak için alternatif stratejiler önerebilirler, sürece dahil edilmek isteyebilirler. Bu onlara birey olarak değer verildiğine ve saygı gösterildiğine işaret eder.

Organizasyonla iletişim arttıkça, bazı bireylerin şüpheciliği geçer

ve destekçi olurlar. Destekçiler, sonunda önerilen değişiklikleri kabul eden, hoşlanan ve bunlara gönüllü destek sunanlardır; bunlar için değişim iyidir. Diğer bazı bireyler ilk korkularında haklı olduklarını görecek ve bu değişikliklerle yola devam edemeyeceklerini düşüneceklerdir. Bazıları bu değişiklikleri kendi çıkarlarına uygun görmeyecek ve yeteneklerini başka yerde değerlendirmek isteyeceklerdir. Bunlar organizasyonu terk edebilirler ya da başka bir bölüme nakillerini isteyebilirler.

Hayal kırıklığını alt etmenin önemli bir yolu bilgidir. Değişiklikle ilgili sahip olduğunuz bilginin miktarı, özellikle de değişimin potansiyel etkilerine dair "Benim için ne var?" sorusunun yanıtını alabilmek, hayal kırıklığınızın ne kadar süreceğini etkiler. Yaklaşan değişikliğin ortaya çıkardığı korku ve endişelerin panzehiri dürüst ve doğru bilgidir. Statükonun bozulduğu durumlarda bilgi edinmeye çalışmak doğal bir tepki olup istikrarsız görünen bir dünyada tekrar istikrar sağlama girişimidir.

Değişimi Yönetmek Bir Liderin İşidir

Değişimi *yönetmek* zor bir iştir, belki de etkin bir liderliğin en büyük sınavlarından birisidir. İnsan Kaynakları yönetimi ile taktik, iş ve finans becerilerinin uygun bir şekilde harmanlanmasının yanı sıra mükemmel bir zamanlama hissi de gerektirir. İş yerindeki değişikliklere dair normal tepkilere aşina deneyimli liderler, mümkün olduğunca çok insanı yönetim kuruluna katmaya çabalarlar. Şüphecilerin soruları ve endişeleri açıkça yanıtlanır. Terk etme potansiyeli olanlara bazen geçiş sürecinde kalmaları için teşvikler verilir, özellikle de gelecekte organizasyonun ihtiyaç duyacağı bilgi, beceri ve yeteneklere sahiplerse. Ne yazık ki çoğu zaman etkilenen kişilerin endişelerine kör, daha az aydınlanmış liderler vardır. Belki bunlar kendilerinin "ferman" verme hakları olduğuna inanmaktadırlar. Kimin kalıp kimin gittiğine aldırmazlar ya da kendi hissettikleri güçsüzlük ve hayal kırıklığı ile yüzleşemezler.

Organizasyon gelişim uzmanları olarak tanımlanan değişim

profesyonelleri bazen yöneticilerin değişimin birçok yönünü yönetmelerine ve değişim sırasında organizasyonun mümkün olduğunca istikrarlı kalmasına yardımcı olabilirler. Genelde bu zamanında bilgi paylaşımı yaparak, personel arasında iletişimi arttırarak, mesleki eğitim vererek ve değişiklik küçülmeyi gerektiriyorsa işe yarar yeni iş alanları bularak yapılır. Eğer sürece katılırlarsa ve sürecin erken bir döneminde korkuları ele alınırsa, çalışanların çoğunun, rekabet, düşen satışlar, artan masraflar ve diğer iş faktörlerinden dolayı ortaya çıkan değişikliklere uyum sağlamaları ve destek vermeleri şaşırtıcı olmayacaktır. Eğer organizasyon kültüründe açık iletişim ve yöneticinin işi yürütme biçimine güven varsa, değişim daha kolay olacaktır ve başarının garanti olması için gereken kritik destekçi kitlesine ulaşılacaktır.

Değişim Yaşamın Bir Gerçeğidir

Eğer hayatımızda hiç birşey değişmiyor olsaydı oldukça sıkılırdık. Doğumumuzdan itibaren etrafımızdakiler değişir. Birey olarak bizler fiziksel, duygusal ve entelektüel anlamda değişiriz. Çeşitli sosyal grupların üyesi olarak değişimle karşı karşıyayızdır. Ailemize kardeşler gelebilir, anne babamız yaşlanır ve ölürler. Bir zamanlar güzel ormanların olduğu yerlere binalar ve yollar inşa edilir ve şirketler gelip geçer. Yönetenler ve hükümetler de değişebilir. "İdeal" bir dünyada değişim dönemlerini istikrar ve sükûnet dönemleri izler. İlgi odağımız, gelecekle ilgili kaygı duymak ve çalıştığımız işe geri dönmek arasında gider gelir.

Yaşadığımız bunca değişiklikten sonra, değişimi ele almakta oldukça iyi olacağımız ve 1980'ler ve 1990'ların iş hayatındaki değişikliklere hazır olacağımız düşünülebilirdi. Ne var ki, çoğu insan için durum bu değildi. Hayatın birçok alanında olduğu gibi iş hayatında değişimin hızı 1980 ve 1990'larda dramatik olarak arttı. Birçok değişim aynı anda yaşanmaya başlandı. Fırtınalar arasında sakinlik yok gibiydi, hayal kırıklığı ile baş etmeye fırsat olmadan yeni bir darbe geliyordu. Tekrar organize olmak için yeterli vaktin olmaması, aşırı stres

ve yorgunluk, organizasyonları ve üyelerini boğmaya başladı; hayal kırıklığı korkuya, korku paniğe dönüştü.

Yeni teknolojilerin gelişim hızı, birçok organizasyonun ayak uydurma becerilerini aştı. Daha yüksek kaliteli ancak daha az maliyetli ürünlere olan talep artışı, talebi karşılamaya devam ederken masrafları kısma becerisinin önüne geçti. Hükümet kontrolleri bazı alanlarda artarken diğerlerinde azaldı. Özellikle de bilgisayarlaşmanın artışı, organizasyonları etkileyen teknolojik değişimlerin hızını yükseltirken, işgücünde de dramatik sosyal değişikliklere neden oldu. Bu değişikliklerin bazılarının etkileri olumluydu. İnternet, yepyeni bir araştırma ve çalışma dünyasının kapılarını açtı. Bilgisayar çağında ticaret, insanların gündüz ya da gece, evlerinden bankacılık işlemlerini ve alışverişlerini yapabilmelerine olanak sağladı. Küçük girişimci şirketlerin,daha önce ulaşmalarının mümkün olamayacağı pazarlarda sayıları arttı. Hemen her konuyla ilgili eğitim, dünyanın her tarafında daha çok insan için ulaşılabilir oldu.

Hızlı değişikliklerin olumsuz etkileri de vardı. Büyük organizasyonların üzerine muazzam bir yük bindi ve rekabet ortamına uyabilmeleri için hızlı bir şekilde yeniden yapılanmaya gittiler. Savunma manevrası olarak, bazı büyük şirketlerin birleşmesi, diğer şirketleri alması ya da mali durumlarını korumak için personel sayılarını azaltmaları gerekti. Daha önceki zamanlara göre daha fazla kişi işten çıkarıldı. Birçok köklü geçmişe sahip şirket küçülürken bunun insanlar üzerinde dramatik etkileri olduğunun ve bazı operasyonel kararların şaibeli olduğunun farkına vardılar. Diğer bazı şirketler ise korkunun çalışanlar üzerindeki etkisini halledilmesi gereken sorunlar arasında alt sıralara koydu. Bir şirket sadece kısa vadeli mali çıkarları için birleşirken, kararlarının onlar için çalışan insanların ve kendi şirketlerinin hayatta kalması üzerindeki etkilerini umursamadılar veya anlamadılar.

Büyük değişiklikler, makul bir sürede meydana gelir ve sebep oldukları hayal kırıklıkları etkin olarak yönetilirse, başarılı bir şekilde hayata geçirilebilirler. Bu değişiklikler, durgunluk durumunda yeni bir soluk olabilir, yeni bir gelecek vizyonuna ulaşmak için herkesin çalışma enerjisini arttırabilir ve önceden hiç olmayan fırsatlar yaratabilir.

Ancak, 1980'ler ve 1990'ların istikrarsız ortamında çok fazla şey değişti, neredeyse tüm değişimler birden oldu. Destekleyici politikalar, prosedürler ve sistemlerin bir sonraki değişiklik gelene kadar oturtulmasına zaman kalmadı. İstikrar, süreklilik ve öngörülebilirlik üzerine inşa edilen eski tip bürokratik organizasyonların yerine geçen yeni geçiş organizasyonları ile bu "lüksler" terk edilmeye zorlandılar ve istikrarsız, tutarsız ve öngörülemez gelecek için daha akışkan hale geldiler. Birçok idari süreç, hayatta kalabilmek için, etkin (veya verimli) olmadıklarından ve bunlara enerji ve zaman ayırmak artık mazur görülemeyeceğinden, ortadan kaldırıldı. Karar verme süreçlerini daha verimli hale getirmek amacıyla orta düzey yönetim pozisyonlarının yok edilmesi, organizasyonları daha "yatay" hale getirdi. Zaman ve paradan kazanmak, başağrısı yapan süreçleri azaltmak için, destek hizmetleri dışarıya yönlendirildi ya da tamamen bölge dışına çıkarıldı. Bu düzeydeki değişiklik, liderlerin, öncekiler kadar uzun dönemli istihdam taahhüdünde bulunmalarını imkânsız kıldı. Gittikçe küçülen iş gücünden daha az kaynakla daha fazla iş talep edildi, aksi takdirde işlerini kaybeden arkadaşlarına katılacaklardı. Bu sürecin bir noktasında "psikolojik kontrat" sorgulandı ve sonunda işveren-çalışan ilişkisinin uzun dönemli bir ortaklık yerine geçici bir ilişki olarak görüldüğü bir dünyaya yenik düştü. Bu durum; idarecileri, yöneticileri ve çalışanları duygusal, psikolojik ve sosyal olarak dramatik şekilde etkiledi. Kendine çok fazla güveni olan insanda bile hayatının kontrolünü kaybettiği hissine yol açtı.

Hala Orada mıyız?

Teknolojik gelişmelerin hızı yirminci yüzyılın başından beri artmıştır ve her dakika katlanarak devam etmektedir. Sadece yeni bilgisayarınızı kutusundan çıkardıktan bir ay sonra ne kadar eski moda hale geldiğini düşünmeniz yeter. Veya Kitty Hawk'da Wright kardeşlerin ilk defa havalanması ile Neil Armstrong'un aya ayak basması arasında sadece altmışaltı yıl olduğu gerçeği... Bir insan ömrü kadar bile değil! İş hayatındaki karışıklık, organizasyonun etkin bir şekilde yanıt verme

becerisini aştığında, kaos ortamı oluşur. Çok azımız kaotik değişikliği etkin bir biçimde idare edebiliriz ve kendi yavaş temposunda ilerleyen evrimsel süreç bu konuda çok yardımcı değildir. Kaotik olarak değişen durumlara itildiğimizde yoğun hayal kırıklığı, stres, endişe ve kontrol kaybı duygularını hissederiz.

Bir de hızlı değişimin istisna değil *kural* olduğunu düşünün. Dünün değişeni bugün değişmektedir ve yarın tekrar değişecektir; tünelin ucunda ışık yok gibidir. Bir zamanlar ideal "gelecekteki" şirket vizyonuna odaklanan (ve oraya varmak için gerekli adımları planlayan) şirketler şimdi kendilerini devamlı bir geçiş ortamında bulurlar. Dahası, her şey aynı hızda değişmez. İlişkili bileşenler birbirinden ayrılır ve bu zaten istikrarsız bir dönemi daha da kafa karıştırıcı hale getirir. Devamlı bir geçiş döneminde olan organizasyonların özellikleri, iş yeri kuralları ve politikaları açık değilse veya modası geçmiş, uygulanamaz durumda ise ya da hiç yoksa; tutarsız risk alınıyor, tartışmalı hatta tacizkar davranışlara büyük tolerans gösteriliyorsa; demode ölçüm sistemleri ve iletişim ağları varsa; bu durum organizasyonların geleceklerinin en iyi ihtimalle belirsiz olmalarına yol açar.

Değişiklik dönemlerinde liderin işi gitgide karmaşıklaşır ve çok daha az tanımlı hale gelir ki bu kendi başına hayal kırıklığı yaratan bir durumdur. Geleneksel stratejik planlama, düzenleme ve motivasyon becerilerinin yararlılığı sınırlıdır. Şirketin hayatta kalması için bu değişikliğin büyük bir kısmı gerekli olarak görülmesine rağmen, çalışanlar, idareciler ve yöneticiler hayatta kalabilecek midir?

Kim Başarır?

Bu yeni değişiklik kültürü ortamında kim başarılı olur? Birçok yönetim uzmanı kaosta hayatta kalmak için, yöneticilerin, idarecilerin ve çalışanların sürekli değişimi iş ve yaşam tarzı olarak kabul etmesi gerekliliği konusunda görüş birliğindedirler. Bunun işletme terminolojisindeki karşılığı değişimi kucaklamaktır. Hızlı düşünmeli, daha girişken ve ikna edici hale gelmelidirler. Sıkı rekabet ve çok seçici müşterilerin dünyasında devamlı değişen taleplere yanıt verebilmek

için, çok daha fazla yeni ürün yaratma, tasarlama, geliştirme, üretme, satma ve hizmet verme becerisi olan bireyler haline gelmelidirler. Daha az bilgiyle daha çabuk karar verme konusunda rahat olmalıdırlar ve hatalarından çabuk dönmelidirler. Başarısızlık riski alsalar bile sonuçlara katlanmayı öğrenmelidirler. Kendi yetenek ve becerilerini tekrar değerlendirerek yeni pazarlar için bunları yenilemeli, kendi kariyerlerinin kontrolünü ellerinde tutmalıdırlar. Babalarımız ve dedelerimiz bütün hayatları boyunca bir ya da iki şirkette çalışırken, biz altı veya yedi şirkette çalışmaya hazır olmalıyız.

Kaotik zamanlarda hayatta kalmayı amaçlayan organizasyonların elemanları belirsizlik karşısında rahat olmakla kalmayıp, bu belirsizlikleri karşılayıp yanıt verecek (yani gerektiğinde tekrar değişecek) kadar esnek olan sistemler, süreçler ve yapılar inşa edebilmelidirler. Bunu yapabilmek için, başarılı şirketlerde daha az gereksiz kural (bunlar ilerlemeyi kısıtlar) bulunmalı ve görev açısından kritik kurallar (bunlar işi rayında tutar) net olmalıdır. Yeni sorunlar ve önceden rastlanmamış durumlarda yöneticilerin bilinçli kararlar alabilmeleri için çok daha anlamlı, yön gösterici prensipler gereklidir. Buna iyi bir örnek, Tylenol trajedisi sırasında, yöneticilerin rehberlik için kurucu prensiplerine geri döndüğü Johnson & Johnson Şirketi tarafından alınan kararlardır. Daha fazla hastanın zarar görmemesi için Tylenol ürünlerini raftan çekme şeklinde verdikleri karar, mali değeri yüksek bir pazar payı kaybına ve şirketin operasyonlarında kesintiye mal olmuştu. Ancak bu bedeller kurtardıklarının yanında solda sıfır sayılırdı. Bu olayı anımsayanlar, halkın korkunun pençesine düştüğünü hatırlayacaklardır. Paketleme sektörü başta olmak üzere tüm diğer sektörler de kötü etkilenmişti. Önceden örneği olmayan bir olayla karşılaşan J&J, doğru olduğu ortaya çıkan dramatik bir karar vermişti ve bu karar yöneticilik seminerlerinde hala belirsizlik sırasında mükemmel liderlik örneği olarak gösterilmektedir. Burada anahtar, paylaşılan değerlere tereddütsüz bir şekilde bağlı kalmaktır; bu konuya bir sonraki bölümde daha fazla değineceğiz.

Girişimci Ruhu Olanlar Gelsin

"Başarı listemizin" başında *girişimci* ruhu olan, değişiklikten ve değişikliğin getirdiği fırsatlardan ve mücadelelerden hoşlanan bireyler gelecektir. Girişimci olanlar, gerek iş hayatında gerekse bilimde, hayal kırıklığına büyük tolerans gösterirler. Webster sözlüğüne göre girişimci, "kar için risk alarak işi organize eden kişi"dir. Popüler düşüncenin aksine, bütün girişimciler kendi işlerini kurmazlar. Aslında, birçok girişimcinin, şirketlerde, özellikle de girişimcilerin ihtiyaçlarını karşılamaya istekli büyük şirketlerde, çok verimli çalıştıklarına dair kanıtlar vardır. Girişimci tiplere kaynaklara ulaşabilme imkânı, yeni ve ilginç şeyler yapmaları için rekabet ve mücadele ortamı, kişisel başarılarını onaylatma şansı, başarısızlıklarıyla ilgili geri bildirim alma hakkı ve en önemlisi hareket özgürlüğü tanınması gereklidir. Bu tarz düzenlemeler eski tip bürokratik şirketlerde zor olsa da, geçiş durumundaki şirketler, iş modellerinde değişiklik yapmaya zorlandıklarından dolayı, yeni yaklaşımları uyarlamak açısından ideal konumdadırlar. Uzun zaman önce terk edilen,'hayat boyu çalışma psikolojik kontratı' yerine 'yeni girişimci psikolojik kontratını' koyan geçiş dönemindeki şirketler, kaosta hayatta kalmak için gereken esnekliği daha kolay sağlayabilirler. Bu çalışanlara, kariyerlerinin gelişiminden kendilerinin sorumlu olduğu bireysel katılımcılar olarak yaklaşılır; sorunlara yenilikçi, hızlı çözümler üretebilecekleri ortamların sunulması sağlanır ve yeni, heyecan uyandırıcı projelerde çalışmaya devam etme şansı ve büyük maaş ödülleri verilir. Girişimci çalışanlarla geçiş dönemindeki şirketlerin birleşik yaşantısı, iki tarafın da büyüme ve hayatta kalma için ihtiyaç duyduğu sürekli yeniden keşfetme, yeniden inşa etme ve canlandırıcı enerji içinde olmayı sağlayabilir. Bu durum iyi yönetilirse (tabii ki eski değil yeni yönetim teknikleri kullanılarak) etkileyici sonuçlar elde edilebilir.

Ne yazık ki, iş modeliyle ilgili teori geliştirmek, pratikte uygulamaktan çok daha kolaydır. Bunun insani birçok nedeni vardır. Birincisi, o anda çalışmakta olan yönetici, idareci ve çalışanların güvenlik gereksinimleridir. Bunlar artık kontratın bir parçası değillerdir,

beceri ve yeteneklerinin yarın beş para etmeyeceği ve şirketin onları tutmaya ihtiyaç duymayacağı bir model için çalışmalarına ikna olmaları çok zordur. İkincisi, özellikle de bir kere şirket 'yaşam boyu çalışma psikolojik kontratını' bozup bunun yerine 'girişimci psikolojik kontratı' koyduktan sonra, çalışanların sadakatini sağlamak zordur. Çalışan sadakatinin temellerinden birisi olan yönetim güvenilirliği sorgulanmaya açıktır, "Şirketin bu duruma gelmesine nasıl izin verdiler?" ve "Bunun olacağını görmediler mi?" soruları, eğer yetenekli girişimcileri çekmek ve tutmak istiyorlarsa, yöneticilerin sürekli yüz yüze kalacakları tekrarlayıcı meydan okumalardır. Üçüncüsü, yetki ve gücü olanlar, organizasyonun çıkarlarına hizmet edecek olsa bile nadiren bunlardan isteyerek vazgeçerler. (Başkan George Washington, bir kere makamın ömrünü tamamladığını hissettikten sonra, "krallığı" reddedip başkan olarak devam eden nadir büyük liderlerden birisidir.) Bu kişiler kendi pozisyonlarının yıpranmasını tehdit olarak algılar ve 'hakkı olma' duygusuyla geçişi sabote ederler. Dördüncüsü, şirketler girişimci ruhu bulmak için genelde genç ve deneyimsiz çalışanları işe alırlar. Genelde bu yaklaşım yönetim kurulunda olanları kullanmaktan daha iyi görünür çünkü işe yeni girenler fırsatları görür ve ararlar. Halen çalışmakta olanlar, kendilerinden daha fazla dikkat çeken yeni ve girişimci çalışanları desteklemek istemeyebilirler. En azından, bu durum şu andaki çalışanlarda kıskançlığa yol açabilir özellikle de elde etmek için uzun kavgalar verdikleri para veya mevki gibi değerli kaynaklardan vazgeçmeleri istendiğinde. Beşincisi, bütün bunlar, şirketlerin pazardaki gerçek girişimci yeteneklere sahip bireyleri bulabileceğini varsaymamızla başlar ve gerçek şu ki bu iş sanıldığından çok daha zordur; bu kişiler için rekabet çok sıkıdır.

Doğru kişiyi işe almak, işte kalmasını sağlamak ve terfi ettirmek hiçbir zaman kolay olmamıştır; istikrarlı zamanlarda bile uyum sağlayabilecek adayları bulmak devamlı bir mücadeledir. Geçiş döneminde, girişimcinin belirsiz pozisyon tanımı, süreci daha da hataya yatkın kılar.

Ama Ben Diğerleri Kadar Kötü Değilim

Büyük bir şirketin patronuna direk bağlı olan üst düzey bir yönetici müthiş performans değerlendirmeleri alıyordu ve şirkette bir rol modeli olarak görülüyordu. Ancak, diğer birçok yönetici ile beraber milyonlarca dolarlık harcamayı şirkete hileyle fatura ettikleri için işten kovulmuştu.

Şirkete haksız işten çıkarma davası açtığında, bu yönetici, şirketin dürüstlük kurallarını çiğnemiş olabileceğini, ancak davranışlarının diğer hatalı kişiler kadar kötü olmamasına karşın, şirket tarafından onlara kendisine göre daha yumuşak tavır alındığından şikayetçi olmuştur. Hakim, iyi bir iş geçmişinin, aşikar sahtekarlığı haklı çıkarmayacağını belirterek bu argümanı reddetmiştir.

Taklitçiler

Psikopatik kişiliği olan ve genel olarak hayatını dürüst bir şekilde kazanmaya soğuk yaklaşan birisi, geçiş durumundaki bu şirketlerden birisine girmeyi hiç ister mi? Ne yazık ki, bulduğumuz yanıt evettir; bu organizasyonlar son yıllarda daha psikopat dostu haline gelmiştir. Sektörlerin hızlı büyümesi, şirketlerde küçülmenin artışı, birleşmeler, satın almalar, ortaklıklar, psikopatik kişiliği olan bireyler için, bu tavır ve davranışlarını düzeltmelerine ya da değiştirmelerine gerek kalmadan, çekici istihdam fırsatlarının sayısını istemeden de olsa arttırmaktadır.

Psikopatlar için bu yeni organizasyonları bu derece çekici kılan nedir? İlk olarak, bu "girişimci taklitçileri" değişimi kişisel olarak tahrik edici bulurlar. Heyecan arayan doğaları onları çok şeyin olduğu ve hızlı olduğu yerlere çeker. İkinci olarak, tam bir kural çiğneyicidirler ve hareket etme özgürlüğünün artışını zevklerine uygun bulurlar. Bu taklitçiler, kaotik durumdaki organizasyonların özelliği olan kurallara

daha az bağlılık ve daha serbest karar verme ortamını kullanırlar. Üçüncüsü, fırsatçı olduklarından, diğerlerinden her zaman açıkça belli olmayan şekillerde faydalanırlar. Kişiler ve kaynaklar üzerinde güç ve kontrol sağlama, detaylarla muhatap olmanın gerekmemesi ve ortalamadan daha yüksek maaşlar nedeniyle, liderlik ya da yöneticilik pozisyonları psikopatlar için özellikle çekicidir. Genellikle bir liderin diğerlerine bir şeyler yaptırabilme becerisi işleri yapmada teknik olarak yeterlilikten daha önemli olduğundan, gerçek deneyimlerden yoksun taklitçiler dezavantajlı değildir; yetenekleri olduğu var sayılır ve abartılı geçmişleri olduğu gibi kabul görür.

Girişimci mi Yoksa Bildiğin Haydut mu?

2005'te Kanada hükümeti, iktidardaki partinin reklam ajanslarına yüzlerce milyon dolar akıttığı bir yardım skandalı ile sarsılmıştı. Skandala ilişkin bir mahkeme raporu partiyi ve partiye komisyon veren reklam ajanslarını açıkça eleştirmişti.

Yakın zamanda Kanada Etik Komiseri, bu olayın "bu tip şeylere nasıl baktığınıza bağlı olarak" ya "bir hırsızlık zaferi" ya da bir "girişimcilik zaferi" olarak görülebileceğine işaret ederek ülkeyi irkiltmiştir. Ayrıca, "Bir şeyler alıp kaçmaya çalışan bir grup suçlu ile karşı karşıya olduğumuza inanmıyorum. Elimizdekiler, tam olarak doğru olanı yapmaya çalışan ama bazen yanlış şeyler yapan bir grup insan. Hükümetin lütfundan faydalanan reklam şirketleri sadece "paranın kokusunu alan ve 'hey, bu hayatta iki defa karşıma çıkmayacak bir fırsat' diyen" iyi işadamı örnekleridir." fikrini beyan etmiştir.

Bu etik görecelilik; psikopatik ve diğer prensipsiz "girişimcilerin" ceplerini bu kadar kolay doldurmalarının nedenlerinden birisidir ve buna etik standartları daha sağlam olanlar istemeden katkıda bulunmuştur.

2006 yılındaki bir erken seçimde skandala bulaşan parti, seçmenlerin oyuyla iktidardan inmiştir.

Liderlik, psikopata kendi doğal kandırma ve yönlendirme becerilerinden biraz daha fazlasını gerektiren kolay bir iş gibi görünse de, gerçekte çok daha fazla beceri, yetenek ve deneyim gerektirir. Ancak, iş dünyasındaki devamlı değişim onların işine yarar, "iyi" ve "kötü" liderlik arasındaki farkları örter ve taklitçilerin, davranışlarının sonuçlarının ölçülmesi, değerlendirilmesi ve ele alınması durumunda olmayacağı kadar hızla şirket basamaklarında yükselmelerine, bu şekilde de ortaya çıkmaktan kurtulmalarına yol açar. Kısa dönemli sonuçlar, yada sonuç gibi görünenler, özellikle de zekice sunulursa aldatıcı olabilir ve bir sonraki terfiye kadar yeterli korumayı sağlayabilir. Bu, özellikle performans değerlendirme sistemlerinin de değişken olduğu ya da hiç bulunmadığı zamanlarda geçerlidir. Psikopatik taklitçiler geçiş dönemindeki organizasyonların karmaşasında saklanabilir ya da gelişebilirler.

Güçlü bir liderliğe ihtiyacı olan bir organizasyon bir taklitçiyi işe alır mı? İsteyerek değil tabii ki ama bir taklitçi, girişimci liderlik peşindeki bir şirkete ideal bir girşimci lider adayı olarak görünebileceğinden, bu yanlışa oldukça kolay düşülür. Benzer şekilde, personelin içindeki şirket psikopatı, hem çalışanların hem de yöneticilerin aklında zaten ideal bir çalışan maskesi oluşturduğu için, kolayca yüksek enerjili, vizyonlu bir girişimciye dönüşebilir. Bir kere bu etiket yapıştıktan sonra, diğerlerini aldatmak ya da onlara zorbalık yapmak etkin yönetim şekli gibi görünebilir, özellikle de organizasyon hala onları saran kaotik değişiklik ile felç olmuş, kişisel hayal kırıklıklarının pençesine düşmüş ve yeni iş modelini kabul edemiyor veya etmek istemiyorsa. Organizasyonun diğer üyelerinin tersine, şirket psikopatı beyaz atlı şövalye gibi görünür; sakin ve güvenli. Psikopatın vermiş olduğu zararlar uzun dönemde düzeltilemese de etrafında oluşturduğu sahte babayiğitlik havası ve gizem ile bunlar unutulur, gider.

Dramatik organizasyon değişiklikleri normal düzeydeki güven bunalımına, kişilik çatışmalarına ve politik savaşlara eklendiğinde ortaya çıkan *kaotik ortam,* psikopata hem gerekli teşviki hem de davranışlarını saklamak için gerekli ortamı sağlar.

Gizlilik

Organizasyon yaşantısının, (iş, din, hükümet ya da askeri organizasyon olsun) taklitçinin içeri girişini, yönlendirmesini ve hilesini kolaylaştıran bir diğer yönü daha vardır: Gizlilik. Gizlilik organizasyon yaşantısının bir parçasıdır. Gizlilik ihtiyacını anlamak kolaydır ve bazen bu organizasyonun prosedürlerine işlenmiştir. Örneğin rakiplerden ticari sırları korumak ya da birleşme öncesi pazarlıklar sırasında ayrıntılı finansal bilgileri gizli tutmak gibi. Örneğin, bir kararın bazı kişileri olumsuz etkileyeceği zamanlarda ve eylemin bir ön uyarıdan önce gerçekleştirilmesi gereken durumlarda, ki işten çıkarmalar genelde böyledir, savunmanın doğası gizliliktir. Veya bir çalışan iş arkadaşının düşüncesizce bir hareketini karşılık göreceğinden korkarak bildirmezse, bu şekilde sır tutmuş olur. Öte yandan, bazı gizlilikler istemsizdir, örneğin olaylar organizasyonun iletişim mekanizmalarının yanıt verebileceğinden daha hızlı geliştiği zamanlarda olduğu gibi. Bunun sonucunda, insanlar karanlıkta kalır ve işlerini düzgün yapamazlar. Bu durumlarda, bilgisi olanlar sır tutma niyetinde olmayabilirler; sadece bilgiyi diğerleri ile paylaşacak fırsatları ya da zamanları olmamıştır.

Bilginin çoğunun azından daha faydalı olduğu kaotik değişiklik dönemlerinde, gizlilik daha önce belirtilen nedenlerin yanı sıra belki de başka nedenlerle de artar. Gizliliğin yerinde bir gizlilik olup olup olmamasından bağımsız olarak, genelde bunun etkisi, *çalışanlardaki güvensizliğin artması,* bilgi verilmeyenlerin gözünde *yönetimin güvenilirliğini ve inanılırlığının azalması* ve zamanında, doğru bilgi olmamasından dolayı *ortaya çıkan hataların artması* şeklindedir.

Fazileti Geliştirmek

Batı dünyasında, Birleşmiş Milletler (BM) gibi, heryerine nüfuz eden kötü yönetim, skandal ve yolsuzluk iddialarıyla ayakta kalabilecek çok az organizasyon vardır. Özellikle de gelişmekte olan

ülkelerden olan bir çok delege, memur ve çalışan için BM devasa bir hortumdan başka bir şey ifade etmemektedir.

Bu pejmürde imajdan endişe duyan BM, yakın zamanda çalışanları için çoktan seçmeli kısa bir "etik testi" hazırlamıştır. "Doğru" yanıtlar herkes için aşikardır *[İş vereninizden çalmak doğru mudur? (A) Evet, (B) Hayır, (C) Sadece yakalanmazsan].*

Testin amacı BM çalışanlarının etik değerlerini değerlendirmek veya etik açıdan uygunsuz olanları açığa çıkartmak değil, fazilet düzeylerini yükseltmekti. Şeffaf bir test uygulayarak faziletin nasıl geliştirileceği belirsizdir. Yönetimin ve diğer memurların testte nasıl bir performans gösterdikleri açıklanmamıştır.

Gizlilik taklitçinin dostudur. Psikopatik yönlendirmenin başarısı, özellikle de büyük insan gruplarında, gerçekte ne olup bittiğinin üstüne bir gizlilik örtüsü atılmasına bağlıdır. Organizasyonlardaki *gizlilik kültürü* taklitçilerin saklanmasını çok kolaylaştırır ve yönetimin yalanlarını yakalamasını, performanslarını doğru değerlendirmesini yada iş arkadaşlarını nasıl istismar ettiklerinin görülmesini ise çok daha zor hale getirir. Geçiş dönemindeki organizasyonlar gizlilik düzeylerini arttırdıkları derecede, kendi saflarına katılan taklitçilere korunak sağlama riskiyle karşı karşıya kalırlar.

PERDE III, Sahne III
HADİ YEMEĞE GİDELİM

Ne kadar çabalarsa çabalasın, Dorothy kulaklarındaki çınlamadan kurtulamıyordu. Gözleri açıldı ve evde olduğunun, telefonun çaldığının farkına vardı.

"Alo," dedi uykulu uykulu, saatli radyoya bakmak için gözlerini hafifçe aralayarak.

"Kimsiniz? Dave? Saat sabahın sekizi Dave ve günlerden Pazar," dedi, telefon kulağında tekrar yastıkların üzerine düşerken. "Ne oldu?"

"Evet, beni uyandırdın," diye homurdandı. "Geç saate kadar dışarıdaydım. Saat 2'de geldim."

"Tabii ki yalnızım," dedi dalgınca. "Off, Dave. Kendi işine bak."

"Ne?" diye sordu, Dave'in ne söylediğini anlamadığı için. "Bu yarına kadar bekleyemez mi?"

Dave hikayesine başladı.

"Yönetim kurulu toplantısının benimle ne ilgisi var?" diye sordu otururken. "Niye ben –"

Dave konuşmasını kesti. Frank'in yaklaşan toplantı için bir sunumu olmadığından kötü bir durumda olduğunu açıkladı. John, Frank'in patronu, gelecek yıl için öne sürdüğü fikirlerden hayal kırıklığına uğramıştı ve Pazartesi gününe yepyeni bir sunum istiyordu. Frank, Dave'i arayıp ümitsizce yardım istemişti. Dave bunu, Dororthy'nin yaptıklarının bunları dikkate alacak kişilerin önüne gelmesi için mükemmel bir fırsat olarak görüyordu.

Dave'in sözlerinin ne anlama geldiğini anlamaya başlarken yataktan kalktı. "*Ne* istiyorsun?" dedi biraz kahve koymak için mutfağa doğru giderken. "Şunu doğru anlayayım: John, Frank'in yeni ürün fikri berbat olduğu için Frank'i haşladı ve şimdi sen benim hazırladıklarımı istiyorsun ki John'a verebilesin, öyle mi? Doğru mu anlıyorum Dave?"

Dave devam etti.

"İlgilenmiyorum Dave, "diye kesti Dorothy. "Daha benim patronum bile projeyi görmedi. Niye sana Frank, John ya da bilmem kim için vereyim?"

Dave planını açıklamaya devam etti.

"Oh, *eminim ki* adımı koyarsın," dedi gözlerini yuvarlayarak. "Ben dünkü çocuk değilim, senin nasıl iş gördüğünü biliyorum." Dorothy kahvenin damlamasını seyrederken, Dave ona bunun, fikirlerini Frank ve John'un desteği ile Yönetim Kurulunun önüne getirmek için eline geçen en iyi şans olduğunda ısrar etmeye devam ediyordu.

"Benim sunumumu komiteye verme düşüncesini beğenmedim, zaman ne kadar "uygun" olursa olsun," dedi dolaptan temiz bir fincan çıkarırken.

Dave açıklamaya devam etti.

"Sunumu sen yapmayacak mısın? Kim yapacak o zaman?"

"*Frank* benim sunumumu yapacak, kendisininmiş gibi?"

"*Bizim,* senin ve benim gibi o zaman? Mm-hmm."

"Frank neden sadece sen istedin diye benim proje fikirlerimi patronuna sunmak istesin?"

Dave yanıt verdi.

"Patronunun sana bu kadar güvenmesi iyi bir şey olmalı, Dave. Ben gerçekten ilgilenmiyorum," dedi kahvesini doldurup bir yudum alırken.

"Evet, Dave, ben senin arkadaşınım," dedi, Dave'in bu taktiği uyguladığına inanamayarak. "Ve sen de benim arkadaşımsın. Ve beni aramanın *tek* nedeni de, ne Frank, ne John, ne şirketin iyiliği, sadece eski dostun Dorothy'e yardım etmek."

Dave tekrar araya girdi, ona kahraman olabileceğini ve Frank'in ona borçlu kalacağını söyledi. Frank onun gelecekteki hiçbir düşüncesine karşı çıkmayacaktı ve çalışmalarının Yönetim kurulunun önüne çıkmasıyla belki terfi bile alırdı.

Dorothy kahvesinden bir yudum daha aldı ve düşündü. "Sana güvenebileceğimi nasıl bileceğim, Dave?" diye sordu, kendisine rağmen ilgisi uyanmış bir şekilde.

"Beraber? Sunumu seninle beraber, sen ve ben hazırlayacağız. İsmimin sunuma konmasını sağlayacaksın. Frank'e fikrin benim olduğunu söyleyeceksin."

Dave bütün endişelerine karşılık verdi, her adımda güvenini tazeledi. Dave onun kalbine hitap etmişti.

"Evet, evde bilgisayarım var. Niye, ne düşünüyorsun? Buraya mı gelmek istiyorsun? Bugün? Üzerinde çalışmak için...Rüyanda görürsün Dave," dedi sabrı taşmış bir şekilde.

Dave devam etti. Hayır, ona asılmayacaktı. Hayır, herkese onun evine gittiğini anlatmayacaktı. Evet, öğle yemeği getirecekti.

"Hmmm," diye iç geçirdi Dorothy. "Bak sana ne diyeceğim Dave. Buraya gelebilirsin ve bunun üzerinde beraber çalışırız. Ama çalışırken *herhangi bir anda* fikrimi değiştirirsem, anlaşma iptal. Anladın mı?"

8

Ben Bir Psikopat Değilim, Sadece Öyleymiş Gibi Konuşuyor ve Hareket Ediyorum

Smith, holden ofisine doğru hışımla koşturdu. Personele hiç bakmadan yanlarından yürüyüp geçti, kapıya uzandı ve sekreterine Jones'un hemen ofisine gelmesini istediğini haykırdı. Yüzü kızarmaya başladı, Smith elindeki dosyaları masanın üstüne fırlattı ve büyük koltuğuna öfleyerek çöktü.

Birkaç dakika sonra Jones geldi, ne beklemesi gerektiğini kısmen biliyordu ama sebebini bilmiyordu. Smith'in üst düzey yönetim toplantılarından sonra çalışanları ofisine çağırıp onları uzun uzun azarladığına dair hikayeler vardı ama Jones'un projeleri gündemde olmadığı için çağırılmasının nedeninin bu olamayacağını düşünüyordu. Şimdiye kadar Smith ile bütün ilişkileri samimi olmuştu, bunun değiştiğinden şüphelenmesi için bir neden yoktu.

Smith'in sekreteri Jones'u karşıladı ve ona ofise kadar eşlik etti.

Smith, Jones'a kapıdan girmesini işaret etti ve kapı arkalarından kapandı. Sekreter masasına geri dönüp tekrar bilgisayarında yazı yazmaya başladı. Sağındaki, solundaki çalışanlara bakıp için çekti. Herkes ne olacağını biliyordu.

Destek personelinin "haşlama" dediği şey haftada bir, genelde üst düzey yöneticilerin toplantısından sonra olurdu. Smith bu toplantılardan sonra hiçbir zaman mutlu olmazdı, toplantıda konuşulanlar oldukça gizli tutulduğundan kimse bunun nedenini tam olarak bilmiyordu. Belli ki birisi bu toplantılarda onu çiğniyordu ve o da acısını kendi personelinden çıkarıyordu; başka türlü nasıl açıklanabilirdi?

Jones çok sevilesi bir insandı. Personele en son katılan kişiydi ve firmaya müthiş referanslar ve portfolyo ile gelmişti. Herkese her zaman nazik davranıyordu, neşeli ve dengeli bir mizacı vardı. Smith'in ofisine çağrılmadan üç ay geçirmeyi başarmıştı, bu neresinden bakılırsa bakılsın gayri resmi bir rekordu.

İlk dosya çöp kutusuna çarptığında bütün sekreterler hep birden ayağa fırladı. Dosyaları çöpe fırlatmak, Smith'in çıkarılan işle ilgili hayal kırıklığını, onaylamamasını ve tiksintisini kuvvetlendirmek için yaptığı dramatik şeylerden birisiydi. Bunun güçlü bir etkisi vardı, özellikle de dosyaları ve sunumları ile büyük gurur duyan profesyonel çalışanlar üzerinde. Kısa sürede sesler yükselmeye başladı: Önce Smith'in, sonra Jones'un, sonra bir o bir diğeri, sonra bir sessizlik, sonra daha da fazla bağırtı. Duvarların arkasından kelimeleri tam olarak duymak her zaman zordu ama arada sırada bir iki kelime seçiliyordu. Bazen küfürler, ama bu sefer değil.

Smith, terbiyesizce sözlerin onun üzerinde işe yaramayacağını bilecek kadar Jones'u tanıyordu; uyanıktı, onu zekası ile güçten düşürmesi gerekiyordu. Onu çıkardığı işin istendiği kadar iyi olmadığına, hatta kötü olduğuna ikna etmeliydi. Onu başka yerde görevlendirme, daha düşük bir pozisyona alma ya da işten çıkarmayla tehdit edecekti ama kendisini temize çıkarabilmesi için ona bir fırsat da verecekti. Bunların hepsine onu ikna edecekti tabii ki, kimse Smith'in ofisinden ikna olmadan çıkamazdı. Jones, ikna olmuş taklidi yapamazdı, gerçekten ikna olması gerekiyordu ve eninde sonunda olacaktı. Ve

Smith'in yardımına ve rehberliğine *şükran duyacaktı*. Jones, iş arkadaşları ve kendisinden önce gelenler gibi hizaya gelecekti; Smith buna güveniyordu.

Smith insanları önce çökertip sonra ayağa kaldırma (ama çok değil, sadece yuları elden bırakmayacak kadar) becerisiyle gurur duyuyordu. İnsanları kontrol etmeye ihtiyacı vardı ve birisinin kendisine yani "patrona" ait olması gereken bir düşünce veya fikre sahip olmasına dayanamıyordu. Hatalı olmaktan nefret ederdi ve tabii kendisine göre asla da olmazdı. En azından bu bazı çalışanların Smith hakkında geliştirdiği teoriydi. Diğerleri daha espriliydi: Bazıları doğumda doktorun onu kafasının üstüne düşürdüğünü, kurtlar tarafından büyütüldüğünü, uzaylılar tarafından bir tarlaya bırakıldığını ya da gençliğinde kuduz bir köpek tarafından ısırıldığım söylüyordu. Mizah, ortamı daha katlanılabilir kılıyordu ama her zaman psikolojik yaraları iyileştirmiyordu. Bazıları için Smith'in davranışlarına uyum sağlamak diğerlerinden çok daha zordu.

Saldırıları ofisle sınırlı değildi. Çalışanları, neredeyse şirketin yarısı, hollerde yürürken, toplantılarda çalışırken veya bölmelerinde otururken meşru hedef durumundalardı. Smith'in bir bölüme girmesiyle atmosfere bir gerginlik örtüsü yayılıyor gibiydi; kafalar öne eğiliyordu ve herkes olduğundan daha meşgul görünmeye çalışıyordu. Saldıracağı kesin gibiydi: Öfkesi bir anda yükseliyordu ve sonra da aynı hızda sakinleşiyor ve gülümsemeye başlıyordu. Ama bazen de ortalıkta gülümseyerek, insanlara iyi dileklerini sunarak, çocuklarının futbol antrenmanlarını sorarak ve sadece iyi davranarak ofisleri turluyordu. Bu çok kafa karıştırıcıydı. Yeni gelen personel bu yaklaşıma kanıyor ve Smith'in sıcak, ilgili ve konuşması kolay bir patron olduğuna karar veriyorlardı. Ancak kimse onları bu gülümseyen dış görünüşün altında yatan şey için uyarmaya cesaret edemiyordu, çünkü kimin Smith'in casusu olduğu belli olmazdı.

Herkesi gerçekten bıktıran şey Smith'in bazen haklı olmasıydı. Bazen fikirleri gerçekten personelinkinden daha iyi oluyordu ve bazen diğerlerinden daha iyi biliyordu. Ancak herkes, şirket için iyi bir iş çıkarmaya çalışan personelin egosunu yıkmak ve moralini bozmaktan

daha az zehirli iletişim yolları bulabileceği konusunda hem fikirdi.

Jones'un güçlü bir egosu var gibi görünüyordu, diğerleri gibi aşırı şişmiş ya da sönmüş değildi, birçok kişiye göre oldukça sağlıklıydı ve kesinlikle iyi bir iş çıkarmak için en sıkı şekilde çalışıyordu. Sekreterler Jones'un bunu nasıl halledeceğini merak ediyorlardı.

Duvardan birkaç bağırma, haykırma ve şiddetli gürültü ve masa yumruklamada sesi daha geldi. Sonra sessizlik. Kapının açıldığını duyan sekreterler başlarını masalarına ve bilgisayarlarına doğru eğdiler. Jones kapından göründü, mümkün olduğu kadar dik durmaya çalışıyordu ama biraz önce olan bitenden dolayı belli ki şaşırıp kalmıştı. Hızla hole doğru yönelirken dosyalarını göğsüne bastırıyordu.

Sanki bir işaret verilmiş gibi sekreterler aynı anda ayağa kalktı. Her birisi el çantasını aldı ve koridorun sonundaki kadınlar tuvaletine doğru ilerlemeye başladılar. Smith'in sekreteri gözleri iri iri açılmış part-time sekretere telefonlara bakmasını ve ziyaretçileri idare etmesini söyledi. "Bir şey olmaz," dedi bu genç insanın ofiste yalnız kalmak istemediğini fark ederek.

Tuvaletin kapısında durdular ama içeri girmediler. Jones onlardan çok fazla kıdemliydi ve ilişkileri tamamen profesyoneldi. Birkaç bildik bakış attıktan sonra, iki genç sekreter masalarına döndü. Bugün, Smith'in sekreteri kimsenin Jones'un mahremiyetini çiğnemesine izin vermeyecekti.

Yaptığımız eğitim programları ve konuşmalardan sonra, psikopatların davranışları ve özelliklerini öğrenen bazı dinleyiciler yanımıza gelip, patronlarının, arkadaşlarının ya da astlarının psikopat olduğuna karar verdiklerini söylerler. Bizim için bir görüş bildirmek mümkün ve doğru olmasa da, bu kişiler tarafından iş arkadaşlarına atfedilen pervasız davranışlar ve bunların psikopatik davranışlara benzerliği bizi etkiler. Yıllar içinde, çeşitli kişiler *Vicdansızlar'ı* ya da psikopatlarla ilgili gazete haberlerini ve iş dergilerini okuduktan sonra bize benzer endişelerle ulaştılar. Dinlediğimiz kişisel öykülerden bazıları çok büyük ihtimalle gerçek psikopat tarifleriydi, ama tabii ki çoğu da değildi. Açık olan, çok sayıda insanın cehennemden çıkmış bir patronla ya da iş arkada-

şıyla çalıştığına inanmalarıydı.

Biz toplumun yaklaşık %1'inin psikopati tanısını alacak dozda psikopatik özellik gösterdiğini tahmin ediyoruz. Belki ek bir %10 da gri bölgeye girecektir; bunlar diğerlerini endişelendirmeye yetecek kadar psikopatik özellik taşıyanlardır. İnsanların çoğunda psikopatik özellik ya çok azdır ya da hiç yoktur. Ama ya iş dünyası? Organizasyonların felsefe ve uygulamaları etik ve ince düşünceliden, sert ve açgözlüye, hatta "psikopatiğe" kadar değişkenlik gösterdiğinden, bu sorunun basit bir yanıtı olamaz. Tahminen, ilk söz edilen şirketlerde ikincilere göre daha fazla psikopat çalışması beklenebilir, ama bunun istisnaları da vardır. Örneğin dini ya da hayır organizasyonları, şehirli olana güven duyan ve aynı zamanda şehir yaşamında ayakta kalma konusunda eksikleri olan doğalarından dolayı, düzgün konuşan karizmatik psikopatlara konforlu bir barınak sunabilir.

Ne yazık ki, iş hayatındaki psikopatların sayısı üzerine herhangi bir bilimsel kanıt yoktur, bunun birçok nedeni vardır. İlk olarak, çok az şirket PCL:SV gibi standartlaştırılmış bir gereçle uygun bir değerlendirme yapılmasına olanak sağlayacak şekilde personel ve dosyalarına ulaşılmasına izin verir. İkincisi, psikopatlar gerçek benliklerini saklamakta yeteneklidirler, bu nedenle çoğu dikkatten kaçabilir ve işteki psikopatlar olduğundan az bildirilebilir. Özellikle başarılı psikopatlarda sadece kurbanlar (önceki piyonlar) onların maskesinin ardını görmüş olabilir. Üçüncüsü, gerçekten psikopat olmayan kişilerde de psikopat benzeri özellik ve davranışlar görülebilir ve bu fazladan bildirime neden olabilir, yani psikopat olmayan birisi psikopat olarak görülebilir. Yine de, pekçok anekdota ve kendi gözlemlerimize dayanarak denilebilir ki, iş hayatında psikopatik bireylerin, orta ve üst düzey yöneticilerin yüzde 1'den çok daha fazla olması muhtemeldir.

İş Yaşamında Kişilik Bozuklukları

Psychology, Crime and Law dergisinde araştırmacılar Board ve Fritzon, üst ve orta düzey yöneticilerden oluşan bir örnekleme, kendi kendine doldurulan kişilik envanterini uygulamışlardır. Histrionik, narsisistik ve kompulsif kişilik bozukluklarının sıklığının göreceli olarak yüksek olduğunu ve ortaya konan birçok özelliğin psikopati ile uyumlu olduğu (yüzeysel çekicilik, samimiyetsizlik, benmerkezcilik, bağımsızlık, rijidite, inatçılık ve diktatörlük eğilimleri) sonucuna varmışlardır.

Birçok insan hayatlarının bazı dönemlerinde psikopatik özelliklere benzeyen davranışlar gösterebilir; bunun nasıl mümkün olabileceğini anlamak için okuyucuların kendilerine psikopati tanımı ve tarifini uygulamaları yeter. Ancak birkaç psikopatik özelliğin var olması ile bozukluğun var olmasını karıştırmamalıyız. Kaç kere iş yerinde tacizkar oldunuz ama evde ailenizle ya da eşinizle tam tersiydiniz? Ya da iş arkadaşları ile çekici ve manipülatif ama arkadaşlarınızla dobra olabilirsiniz. Veya vergi "hilesi" yaparken suçluluk ya da pişmanlık hissetmezsiniz ama bir çocuğa herhangi bir zarar verseniz korkunç suçlu hissedersiniz. Kendinizi ya da başkasını, psikopatların davranışlarına benzer görünen (ama tipik olarak çok daha az şiddetli) bir iki özelliğiniz veya davranışınız temelinde yargılamak tehlikelidir. Ancak nispeten az sayıda kişi psikopattan beklenen özelliklerin *çoğunu, tutarlı olarak,* kişisel, profesyonel ve sosyal yaşamlarının *bütün* yönlerinde gösterirler. Buna rağmen, psikopatların bukalemun gibi dış görüntülerinin arkasındakini görmek zordur. Psikopatlar, beklenen özellikleri tutarlı bir şekilde hayatlarının bütün yönlerinde gösterirler, ama bunları iyi de saklayabilirler.

"Cehennemden Gelen Patron"?

Patronunuz soğuk, acımasız ve sert. Onun bir psikopat olduğuna karar vermeden önce, yargılamanızın hatalı olabileceği ve davranışlarının psikopatik kişilikten ziyade liderlik stilinin bir yansıması olabileceği olasılıklarını dikkatle düşünmelisiniz. Yönetim stili, eğitim, kişilik ve deneyimlerden kaynaklandığından, yönetici kadar yönetim stili vardır. Bu nedenle, çalışanın patrondan bekledikleri ve patronun yönetim stili arasındaki uyum her zaman mükemmel değildir ve bu durum hayal kırıklığı, çatışma ve yanlış anlaşılmalara neden olur.

Organizasyon psikologları tarafından uzun zamandır çalışanların yönetim veya liderlik stiline bakışı ve bunun performans ve verimliliğe etkisi üzerinde çalışılmaktadır. Yönetim stillerine ilişkin ilk çalışmalar 1946-1956 arasında yürütülmüştür ancak bulgular bugün hala geçerlidir. Çalışanlardan, işte liderlerinin davranışlarını tarif etmeleri ve yöneticilerden de kendi tutum ve davranışlarını betimlemeleri istenmiştir. Daha sonra, yanıtları en az sayıda kritik maddeye indirgemek amacıyla yüzlerce tanımlamanın büyük ölçekli matematik analizi yapılmıştır. Ohio Devlet Üniversitesi'nin bu çalışmaları, patronun stiline ilişkin değerlendirmelerimizin iki büyük davranış grubu veya "faktör" oluşturduğunu göstermiştir. Bu faktörler düşüncelilik ve yapıyı kurmak olarak isimlendirilmiştir.

Düşüncelilik, patron ve çalışan arasındaki kişiler arası ilişkilere dair davranış ve tutumlara atıfta bulunmaktadır. Çok düşünceli olan patronlar insanlara saygıyla davranır, kararlarında diğerlerinin egolarını ve benlik saygılarını göz önüne alır ve iş ilişkilerini karşılıklı güven üzerine kurar. Tahmin edilebileceği gibi, fazla düşünceli olmayan patronlar çalışanların duygularını umursamaz ve aldırmaz olarak algılanır; uzak ve soğuk görülürler. Çalışanlarını diğerlerinin önünde azarlayan, adabı muaşeret kurallarına rağmen onları görmezden gelen ve ilişkilerini karşılıklı güven ve saygı üzerine kuramayan kişiler, aslında gerçek bir psikopattan çok, düşüncesiz patronlar olabilir.

Yapıyı kurmak, ikinci yönetsel faktöre göre; bir liderden tamamlanacak görevlere ve çalışma amaçlarına karar vermesi, takım üyelerinin

rollerini belirlemesi ve performans standartlarını ve kilit önemdeki başarı ölçütlerini belirlemesi, yani temelde "öncülük etmesi" beklenir. Bu faktörü yüksek olan patronlar neyin, nasıl yapılması gerektiğini belirlemede aktif rol alırlar. Planlama, düzenleme, iletişim kurma, beklentileri ayarlama ve "büyük resmi" tanımlama gibi geleneksel patron rolleri, bu faktörün üst ucuna uyar. Yapıyı kurma faktörü az olan yöneticiler eldeki işe dahil olmazlar. Baskın olan veya her adımda emirler veren bir patron gerçek bir psikopat değil, yapı kurmakta çok yüksek bir yerde olabilir. Tersine, patron yaptığınız işe nadiren katılıyor hatta hiç ilgilenmiyorsa, bu faktörde çok düşük olabilir *(bir "bırakınız yapsınlar lideri")* veya belki de bir lider bile değildir. Kendinizi kişisel olarak hiçe sayılmış ve bazen öfkeli hissetseniz de, az yapılandırma da mutlak olarak bir psikopati belirtisi değildir.

Birçok insan düşünceli, güvenen ve iyi ilişki kuran bir patron ister. Patronun yapıyı kurma faktörünün yüksek veya düşük olmasını isteyip istememiz, işimizi nasıl yapacağımızı söyleyen birisini mi (yeni işlere ve eğitimsiz çalışanlara en uygun) yoksa işimizi patronun en az karışacağı şekilde yapmak mı (deneyimli çalışanlar tarafından tercih edilir) istediğimize bağlıdır. Çalışanın ihtiyaçları ve patronun yönetim yaklaşımı uyduğu sürece ikisi de geçerli yaklaşımlardır.

Lider davranışına ilişkin bu iki faktör sağlam temelli olsa ve gözlenen yönetim davranışlarını tanımlarken akla yatsa da, liderlik üzerine daha sonraki çalışmalar bu iki değişkenin (yani bir patronun stilinde ne kadar düşüncelilik ve yapı kurma olduğu) tek başlarına kimin *etkin* bir lider olacağını belirlemekte yetersiz kaldığını ortaya koymuştur. Bir patronun bu faktörlerde ne derece yüksek veya düşük olduğu onun ne kadar etkin olacağını belirlemez; patron çalışan ilişkisi bundan çok daha karmaşıktır ve birçok diğer şeyi içerir, bunlardan birisi iş ortamının kendisidir. Yine de hepimiz liderlerimizi "iyi" ya da "kötü" olarak tanımlamamız istendiğinde bu faktörlere (bazen başka isimlerle) atıfta bulunuruz.

"Cehennemden Gelen İş Arkadaşları"?

Duyduklarımız sadece "kötü" patronlarla ilgili değildir. Olumsuz tutumları, antisosyal eğilimleri olan, yönlendirici, sorumsuz, kötü performans gösteren ve çalışmaya uğraşan diğerlerini de rahatsız eden iş arkadaşları ve meslektaşlarla ilgili de çok şey duyduk. Açıkçası, bu kişilerle beraber çalışmak ve onları idare etmek zordur ancak davranışlarının psikopatiden başka açıklamaları olabilir. Bunu anlamak için insanların iş arkadaşlarını ve meslektaşlarını değerlendirirken kullandıkları faktörleri düşünmemiz gerekir. Yine, organizasyon araştırmacıları önemli bir faktör keşfetmişlerdir: Bu faktör bu konuda çalışan endüstri psikologları tarafından *sorumluluk sahibi olma* olarak isimlendirilmiştir.

Sorumluluk sahibi olan insanlar iyi bir iş çıkarmaya odaklanır; titiz, dakik ve mükemmel olmayı severler. Başladıkları işi bitirmekten gurur duyarlar, çok sorumlu ve detaylara dikkat eden, diğerleri tarafından yeterli görülmeyi seven kişilerdir. Az sorumluluk sahibi iş arkadaşları işleri yetiştirmekte, hedeflere ulaşmakta ya da başladıkları işi bitirmekte zorlanır. Sorumsuz, dikkatsiz, rahatsız edici ve kötü performans gösteren kişiler gibi görünürler. Bazen işlerini yapmak için başkalarına dayanırlar veya diğerleri ekibin ya da bölümün genel başarısının düşmemesi için onları "idare eder". Açıkçası çoğumuz sorumluluk sahibi kişilerle yan yana çalışmak isteriz. Herkesin kendi iş yükünü taşıması bize adil gelir, özellikle de bizim aldığımıza benzer bir maaş alıyorlarsa.

Birçok çalışma sorumluluk sahibi olmanın sadece bir stil ya da kişisel tercih değil, kişiliğin esas bir parçası olduğunu göstermektedir. İnsanlar diğer kişilik özelliklerinde olduğu gibi bu özellikte de değişkenlik gösterirler, hepimizin yapısında değişik derecelerde sorumluluk sahibi olma vardır. Ancak skalanın aşırı derecede üstünde ya da altında olmak, çalışanların bazıları için sinirlendirici olabilir, ama kötü bir şey olmak zorunda da değildir. Bir kez daha belirtmek gerekirse, işteki verimliliğiniz, sorumluluk duygunuz ile yaptığınız spesifik işin uyumuna bağlıdır. Sanatçılar, yaratıcı araştırmalar yapan bilim adamları ya da

vizyonlu liderlerin yeni işler ve sanat yaratmak, yeni bilgileri kovalamak veya belirsiz dönemlerde liderlik yapmak için risk almaları gerektiğinden, bu işler orta seviyede sorumluluk sahibi olmayı gerektirir. Tersine, nükleer santral operatörü gibi bir iş yapan kişinin çok sorumluluk sahibi olması gerekir; başarılı olmaları için birçok önemli detayı yönetebilmeleri kritiktir.

Gerçek yaşamda işin gerektirdikleri ve sorumluluk duygusu arasındaki "uyum" mükemmel olmasa da, sorumluluk duyguları yüksek ya da düşük olan iş arkadaşlarının psikopat olduklarından şüphelenmek için bir neden yoktur.

Psikopat mı Zor Bir İnsan mı?

Her organizasyonda insan davranışlarının bir parçası normal olarak yapılandırma, sorumluluk ve düşüncelilikteki bireysel farklılıklardır. Ancak, düşünceli olmama, aşırı yapılandırma ve düşük sorumluluk ile kesişen bazı psikopatik davranışlar gerçekten vardır. Eğer bir arada gösteriliyorsa bunlar kişinin bir psikopatla uğraştığı şüphesini uyandırabilir.

Bu olağan iş modellerine göre bir psikopat nasıl görünür? Birçok psikopat açık bir şekilde düşüncelilikte *çok düşük* (diğer şeylerin yanı sıra kaba, ukala, ben merkezcil), sorumluluk sahibi olmada *çok düşük* (sorumsuz, dürtüsel, ukala, ben merkezcil ve sorumluluk almayı kabul etmeyen) ve yapılandırmada *aşırı* (ya umursamaz ya aşırı karışır) olarak değerlendirilecektir. Daha önce belirttiğimiz gibi bu faktörler tek başına psikopatiyi göstermez, ama kesinlikle uyarı işaretleridir. Ancak bir kişinin başka neye bakması gereklidir?

Psikopatlar bazı tavırlarını ve özelliklerini diğerlerinden gizleme becerisine sahipse de, aslında kendi psikolojik makyajlarında şaşılacak şekilde tutarlıdırlar. Yılların çalışmasıyla, psikopatinin dört bileşeni ya da boyutuyla (kişiler arası, duygusal, yaşam stili ve antisosyal) yansıyan benzersiz kişilik yapıları ortaya çıkarılmıştır. Bütün psikopatlar duygusal bileşende yüksek puan alırlar, ama diğer boyutlarda aldıkları puanların gösterdiği değişikliklere göre psikopatik "stilleri" ortaya çı-

kar.

Hepsinin bir biçimde, açık ya da kapalı, asosyal, antisosyal ya da saldırgan davranışlar gösterdiklerini biliyoruz. Hepsi egoisttir, hak etme duyguları vardır ve bunu talep edecek kadar girişkenlerdir, bu onları ilişkilerinde genelde bencil gösterir. Kim olduklarına dair büyüklük hisleri vardır ve diğerlerinin kendilerine hak ettikleri saygıyı göstermelerinde *ısrar* ederler. Her ne kadar diğerlerine sık sık çok hırslı olduklarından söz etseler ve nasıl fakir, istismarcı ya da kötü bir ortamda büyüyüp imkansızı başararak bunların üstesinden geldiklerine dair (uydurma) kötü şans hikayeleri anlatsalar da, diğerleri kadar hedef yönelimli değillerdir. Uygun davranışları göstermeye gelince hepsi hem işte hem iş dışında sorumsuzdur (verilen işleri yapmama, sözlerini tutmama). Ve çok nadiren, ne kadar yaralayıcı ve şok edici olursa olsun yaptıkları kötülüklerden suçluluk duyarlar.

Temel Bir Hata

Yaptığımız en büyük ve acı verici hatalardan birisi, herkesin bizim kadar duygusal deneyimler yaşama kapasitesi olduğunu kabul etmemizdir. Kendimizi duygusal olarak başkasının yerine koymakta güçlük çekmediğimizden bazı insanların diğer kişilerin sıkıntı ve acılarına duyarsız kalışına şaşırırız. Sıklıkla farkına varmadığımız, psikopatlar da dahil olmak üzere bazı kişilerin kendi duygusal yaşantılarının, etraflarındaki diğer kişilerin duygularını doğru anlayamayacak kadar sığ olmasıdır.

Son zamanlardaki beyin görüntüleme çalışmaları, birçok kişinin duygusal bulduğu olayların, bazen "duygusal beyin" olarak da isimlendirilen limbik sistemi de içeren beynin birçok bölgesindeki aktivasyonla ilişkili olduğunu göstermiştir. Ancak aynı olaylar ve deneyimler, *psikopatlarda limbik sistemin bileşenlerini aktive etmez.* Psikopatlar gerçekte duygusal olarak uyarıcı bir olaya (duygusal bir kelime yada ürkütücü bir görüntü) *duygusal değilmiş gibi* yanıt

verirler. İlginç bir şekilde, psikopatlarda bu tip olaylarla aktive olan yerler dille ilgilidir. Yanıtları, duygusal olmaktan çok bilişsel veya linguistik gibi görünmektedir. Diğer insanların kötü durumlarına veya acılarına karşı gösterilen katı yürekli umursamazlık bir avcının avına karşı olan yaklaşımına benzer. Ancak sıklıkla temel bir hata yaparak bunu fark edemeyiz; bunun yerine herkesin aynı içsel acıları ve alt üst oluşları paylaştığına inanmayı tercih ederiz.

Öte yandan, psikopatik kişilerle etkileşime giren bireyler çoğu zaman bazı net farklar olduğunu belirtmişlerdir. Bazı psikopatlar diğerlerinden daha dürtüsel ve düzensizdir. Daha dürtüsel olan psikopatların hemen tatmin olmaya ihtiyacı vardır ve istediklerini almak için kısa dönemli avcı stratejileri kullanırlar. Daha az dürtüsel tipler tatmini ararlarken daha az yırtıcı görünürler ve bunun yerine önlerine gelen fırsatlara güvenirler. Bu fark muhtemelen değişik fizyolojik faktörlerle ilişkilidir ancak şu anda kesin mekanizma belli değildir. Bazı psikopatlar (muhtemelen daha az zeki olanlar) yiyecek ya da seks gibi en temel içgüdüsel ihtiyaçlarını tatmin etme dürtüsüyle hareket ederken, diğerleri güç, kontrol veya ün gibi daha üst düzey tatmin peşindedir. Bazıları diğerlerini manipüle ederken daha zeki veya kurnazdır, diğerlerine boyun eğdirmek için çekiciliklerini ve konuşma yeteneklerini kullanırlar. Diğerleri daha künttür, beceriksizce dolandırmaya çalışırlar ve "çekicilikleri" işe yaramadığında istismarcı taleplere başlarlar. Bu ikinci tipler, saldırganlıklarını şiddet içeren, acımasız ve kinci şekilde gösterirler, diğerleri ise daha az tepkiseldir, belki de içgüdülerini daha iyi kontrol ederler, yollarını bulmak için telkin, göz dağı verme ve "pasif saldırganlığa" güvenirler.

Manipülatörler ve Zorbalar, Farklı Stiller?

Psikopatlarla yapılan adli çalışmalar son zamanlarda global psikopati sendromu içinde birçok psikopati *alt tipi* olduğunu ortaya koymuştur.

Bu alt tipler, klasik, maço ve manipülatif olarak aşağıda tanımlanmıştır. Bu alt tiplerin kişinin beyin fizyolojisi mi yoksa kişinin büyümesi ve gelişmesiyle mi ilişkili olduğu henüz açıklığa kavuşmamıştır. Yine de hepsi, hayata ve ilişkilere farklı psikopatik yaklaşımları domine eden ana temalar veya stiller içermektedir. Bu tipler kendilerini iş yerlerinde de gösterir mi?

Bir Temanın Varyasyonları

Yüksek bir PCL:SV puanı özelliklerin birçok farklı kombinasyonu ile ortaya çıkabilir. Örneğin, çok sayıda hastanın ve suçlunun puanlarının istatistiksel analizi üç ana "psikopatik stili" ortaya çıkarmıştır. Üçünde de bozukluğun duygusal belirtileri (sığ duygular, empati, suçluluk ya da pişmanlık yoksunluğu) ortaktır ancak diğer boyutlarda bazı farklar gösterirler.

Klasik stilde, bütün psikopati boyutlarından - kişiler arası, duygusal, yaşam biçimi ve antisosyal- yüksek puan alanlar yer alır. Psikopatiyi tanımlayan bütün özellikleri gösterirler.

Manipülatif stil, kişiler arası ve duygusal boyutlarda yüksek ve yaşam biçimi ve antisosyal boyutlarından biraz daha düşük puan alanlardan oluşur. Bunlar manipüle eder, kandırır ve büyüler ancak diğer tiplerden daha az dürtüsel ve antisosyallerdir. Bunlar yapmaktan çok konuşurlar.

Maço stili olanların duygusal, yaşam biçimi ve antisosyal puanları yüksektir ancak kişiler arası boyut puanları düşüktür. Saldırgan, zorba ve zarar verici insanlardır, diğer tiplerden daha az çekici ve manipüle edicidirler. Bunlar konuşmaktan çok yaparlar.

Okuyucular, programlara katılanlar ve çalıştığımız kişilerden dinlediğimiz anekdotlar ve öyküler, kendi çalışmalarımıza eklendiğinde psikopatik alt tiplere ilişkin bildiklerimize iyi uyan iki ayrı şirket psikopatı stili belirledik.

Bazı psikopatlar, *şirket manipülatörleri ya da dolandırıcılar,* manipülatif tip gibi, şöhret, zenginlik, güç ve kontrol elde etmek için diğerlerini kullanmakta ustadırlar. Onlar hilekar, egoist, yüzeysel, yönlendirici ve yalan söylemeye yatkındırlar. Kendi davranışlarının sonuçlarını umursamazlar, geleceğin ne getirebileceğini nadiren düşünürler. Hedeflere, amaçlar ulaşmak veya kişisel yardımlar için söz verseler bile, asla sorumluluk almazlar. Yüzleştirildiklerinde, karşılaşılan sorun için başkalarını suçlarlar ve davranışlarının sorumluluğunu kabul etmezler. Kendilerine faydası olmayacak kişilere karşı kaba ve katı yüreklidirler, kendilerini üstün ve hak sahibi görürler. İnsanlara ya da kurumlara verdikleri zararla ilgili asla düşünmezler, etkileşimlerde insan duygularından, özellikle de empatiden yoksun görünürler. Pişmanlık ya da suçluluk hissetmediklerinden yaptıkları bir şey için özür dilemek onlar için yabancıdır.

Sadece Anlamazlar

2005 yılında Adelphia Communications şirketinin seksen yaşındaki kurucusu John Rigas ve kırk sekiz yaşındaki oğlu Timothy Rigas, yargıcın iş tarihindeki en büyük sahtekarlıklardan birisi olarak tanımladığı hisse senedi dolandırıcılığı, komplo ve yardımcıları dolandırmak suçları ile hüküm giymişlerdi. John Rigas 15 yıl ve oğlu 20 yıl hapis cezası aldılar. Babayı kast ederek hakim şöyle söylemişti, "Çok zaman önce Adelphia'yı yalan, hile ve sahtekarlık yoluna soktu."

Rigas'ların yanıtları aydınlatıcıydı. Baba Rigas, "Suçlanmış ve ceza almış olabilirim, ama kalbimde ve vicdanımda ailem ve şirketim için koşulları düzeltmeye çalışmaktan başka bir şey yapmadığıma inanarak mezara gideceğim," demişti. Oğlu Timothy Rigas ise hakime "Niyetlerimiz iyiydi. Sonuçlar ise değildi," demişti.

Ancak, bütün bunlara rağmen, manipülatörler insanlarla anlaşmada şaşılacak derecede başarılı olabilirler, diğerlerini etkilemek için esas olarak mükemmel büyüleme becerilerine ve inanılır hikayeler kurma becerilerine güvenirler. Durumları ve insanları okumakta ve sonra buna göre etraflarındakileri etkileyecek en iyi yaklaşımı düzenlemekte ustadırlar. Onlara uyduğunda büyülerini açarlar ve istediklerinde de kaparlar. Karanlık taraflarını bir bukalemun gibi saklamaktaki ustalıklarıyla, diğerleriyle hızla ve kolayca güvenli ilişkiler kurar ve sonra da onlardan faydalanır veya bir şekilde kandırırlar. Manipülatörler insanları kandırmaktan, onların kafalarının içine girip istediklerini yaptırmaktan, oyun oynarcasına bir heyecan duyarlar. İnsanlarla psikolojik oyunlar oynayıp kazanma becerisi onlara kişisel bir tatmin sağlar.

Hırslı gibi görünseler de, taklit ettikleri bir özellik, gerçek uzun dönemli hedefleri azdır, daha çok herhangi bir anda kendilerini ilgilendiren bir fırsatı değerlendirme ve bunu diğerlerine anlattıkları öyküye ekleme becerilerine güvenirler. Önlerine daha ilginç bir şey çıkarsa, yeni bir iş ya da aşk gibi, yeni fırsata hızla yaklaşırlar, bu tavır gözlemcilere dürtüsel ve sorumsuz görünebilir. İş arkadaşlarına öfkelenip patlayabilirler ve sonra da aynı hızda sakinleşirler (sanki hiçbir şey olmamış gibi), eğer çıkarlarına yarıyor ise öfkelerini kontrol de edebilirler, kinlerini sonraya saklarlar.

Diğer bir grup psikopat ise çok daha fazla saldırgandırlar. Bu grup, *şirket zorbaları,* maço psikopatların birçok özelliğini taşırlar; esas olarak çekici değil tacizcidirler. Zorbalar, manipülatif tipler kadar sofistike veya yumuşak değildirler, istediklerini elde etmek için taciz, zorlama, tehdit, aşağılama, saldırganlık ve korkuya güvenirler. Hemen hemen herkese karşı katı yüreklidirler, çatışmaya girişmek, kötü giden şeyler için diğerlerini suçlamak, diğerlerine haksızca saldırmak (özel olarak ya da herkesin içinde) ve genel olarak ters davranmak için bahane ararlar. Diğer insanların duygularını ve haklarını düzenli bir şekilde görmezden gelirler ve geleneksel adabı muaşeret kurallarını ihlal ederler. Eğer istedikleri olmazsa kinci olurlar, oldukça uzun süre kinlerini muhafaza ederler ve "ödeşmek" için her fırsatı kullanırlar. Genelde göreceli olarak güçsüz hedefleri seçer ve onlara amansızca saldırırlar.

Güçsüzleri Seçmek

Psikopatik dolandırıcılar için en çekici hedeflerden birisi yabancı bir ülkede güvensiz, yalnız veya arkadaşları ve ailelerinden uzakta kalmış kadınlardır. Yakın zamanda Kanada'da bir adam kendisini şu anda yerel polis için çalışan eski bir Hong Kong polis memuru olarak tanıtmıştı. Kocanın Hong Kong'da çalıştığı ve ailenin Kanada'da yaşadığı Asya'lı "uydu ailelerden" zengin kadınları dolandırmıştı. Kendisini onların yaşamına yavaş yavaş sokabilmişti ve birçok durumda kadını kocasını boşaması gerektiğine ikna etmişti. Her olguda, iş planlarına yatırım yapmak için para istemişti ve eğer kadın direnirse onu tehdit etmiş veya saldırmıştı, kocalarına Hong Kong'daki suçlu bağlantıları tarafından zarar verileceğini söylemişti.

Adam en sonunda bir kadına şantaj yapmak, para sızdırma ve dolandırıcılıktan hüküm giydi ve hapse yollandı. Hakim ondan "kadının yaşamına bir yılan gibi sızan ve hayatını mahveden" birisi olarak söz etmişti.

Bu tarz suçlar dünyanın her tarafında işlenmektedir. Çoğu vakada kurbanlar öne çıkamayacak kadar korkar ve utanırlar. Bütün kurbanlar zengin değildir, ama hepsini hedef alanlar yılandır.

Kışkırtılınca veya hakaret edildiğini düşündüklerinde zorbalar saldırganlaşır. Zorbalıktan hoşlandıkları mı yoksa bunun sadece diğerlerinden istediklerini elde etmek için en etkin yol olduğunu mu düşündükleri açık değildir. Ancak, manipülatörlere benzer şekilde, psikopatik zorbalar da pişmanlık, suçluluk ya da empati hissetmezler. Kendi davranışlarına ilişkin iç görüleri yoktur ve kendi faydalarına olsa bile bunları değiştiremezler veya değiştirmeyi istemezler. Diğerleri bir tarafa, kendilerine verdikleri zararı bile anlayamamaları, psikopatik zorbaları özellikle tehlikeli yapar.

Kurbanları çok fazla ilgilendirmese de, tabii ki bütün zorbalar psikopat değildir. Zorbalar çok çeşitli psikolojik ve fiziksel biçimlerde

ortaya çıkar. Birçok durumda, "sıradan" zorbaların derinde yatan, aşağılık, yetersizlik duyguları ve diğerleriyle ilişki kurmakta eksiklik veya zorluklar gibi psikolojik sorunları vardır. Bazıları basitçe, küçük yaşta sosyal ilişki için tek etkin yollarının güçleri, kalıpları veya sözel becerileri olduğunu öğrenmişlerdir. Bu kişilerden bazıları ortama özgü zorbalardır, iş yerinde kötü davranırlar ama diğer ortamlarda daha normaldirler. Ama psikopatik zorba ne ise odur: Ortam ne olursa olsun katı yürekli, kinci, kontrolcü, diğerlerinin haklarını ve duygularını umursamayan ve empati yapmayan birisi.

Bu iki özgül tipe, manipülatör ve zorba, ek olarak daha da kötü olan bir avuç olgu gördük. Bizim verdiğimiz isimle *şirket kukla ustaları,* iki tipin özelliklerini sofistike bir şekilde birleştirmişlerdir. İnsanları uzaktan yönlendirmede ustadırlar (ipleri oynatma), bu şekilde onları direk olarak kendi kontrolleri altına alarak organizasyonda daha aşağıda olanları istismar eder ve zorbalık yaparlar. Temelde iki stratejiyi de, manipülasyon ve zorbalık, kullanırlar, tıpkı Stalin ve Hitler benzeri tarihi şahsiyetler gibi, çevrelerini itaatkar izleyicilerle sararlar ve onların üzerinden insanların büyük kısmını kontrol ederler. Herhangi bir itaatsizlik belirtisi (paranoyid tutumları bunları arttırır) doğrudan destekçilerine de saldırmalarına neden olur. Kukla ustası için hem aracı ("kukla") hem de esas kurban harcanabilir, çünkü ikisi de gerçek bireyler olarak görülmezler. Şirket kukla ustalarının çok daha tehlikeli klasik psikopat örneği olduklarına inanıyoruz.

Saldırganlığın Kökenleri

Gelişimsel araştırmalar erken çocukluk döneminde hatırı sayılır ölçüde fiziksel saldırganlık olduğunu ve bunun iki ila dört yaşları arasında en üst noktasına ulaştığını ortaya koymuştur. Yaşla birlikte yavaşça azalan saldırgan (ve antisosyal) davranışlar geç ergenlikte tekrar tepe yapar ve çoğu olguda erken yetişkinlikte azalır; bu örüntüye *ergenlikle* kısıtlı denilir. Ancak bazı insanlarda antisosyal ve saldırgan davranışlar *ömür boyu devamlıdır,* yani yetişkinlikte de uzun süre

devam eder. Yaşam boyu devam eden örüntünün bazı özellikleri (dürtüsellik, narsisizm, katı yüreklilik) psikopatiye benzerken, diğerleri (sözel eksiklikler, nörolojik sorunlar, yüksek anksiyete) benzememektedir.

Çocuklarda, yetişkinlikteki psikopatinin potansiyel öncüleri olan saldırganlık ve diğer özellikleri saptamak mümkün müdür? Davranışsal genetik ile ilgili son çalışmalar bunun gerçekten mümkün olabileceğini düşündürmektedir. Özellikle önemli görünenler *katı yüreklilik-duygusal olmama* (KD) eğilimleridir, bunlar psikopatinin kişiler arası/duygusal belirtilerine benzerlik göstermektedir. Bu özellikler okul öncesi çocuklarda ölçülebilir ve daha sonraki saldırganlık ve diğer davranış sorunların öngörülmesinde etkendir.

Araştırmacı Paul Frick ve arkadaşları bu KD eğilimlerinin düşük seviyeli, korkunun tetiklediği ketlenmelerden (yani ceza tehdidi ile caydırılamazlar) kaynaklanarak ahlaki sosyalleşme ve vicdan gelişimlerinde soruna yol açtığını ileri sürmüşlerdir. Donald Lynam ve arkadaşları, dikkat eksikliği hiperaktivite bozukluğu (DEHB; *Mental Bozuklukların Tanısal ve İstatistiksel Sınıflandırması,* Dördüncü Baskı'ya göre DSM-IV) ve davranım bozukluğunun (DB, DSM-IV'e göre) bir arada olmasının bir "yavru psikopatı" gösterdiğine ilişkin kanıtlar sağlamışlardır. Ergenlerdeki sorunların bu kombinasyonunun, kendine ve diğerlerine yönelik, kabul edilemez veya zararlı davranışları durduramama sorununu yansıttığına dair kanıtlar sunmuşlardır. Kendini kontrol etmedeki bu sorunlar, KD özellikleri ile birlikte, psikopatinin gelişiminde önemli görünmektedir.

Bildiğimiz Şirket Psikopatları

Hervey Cleckley ve günümüz araştırmacılarının birçoğu, manipülatif psikopatların iş hayatı, politika ve diğer mesleklerde başarılı olabileceklerini, çünkü diğer kişileri dürüst ve etik olduklarına inandırma becerileri, liderlik için Allah vergisi yetenekleri ve deneyimleri olduğunu belirtmektedirler. Zorba psikopatlar bu alanlarda çalışmaya uygun

görünmese de, araştırmalarımız tersini düşündürmektedir. Yönetici pozisyonlarındaki itibarları, rakipleri ve astlarım belli bir uzaklıkta tutarak, istediklerini elde etmek için güçlerini kullanmalarına olanak sağlar. Dahası, en üst yönetimdekiler, günlük işlere uzak olduklarından, bu tarz zorba davranışları duyabilirler ama bunları kıskançlık veya rekabetten dolayı abartı olarak dikkate almazlar, hatta kişinin güçlü yönetim stili olarak kabul de edebilirler. Zorba psikopatlar işin başarılı bir şekilde yürütülmesinde pay sahibi olarak nam saldıkça eleştiriye bağışıktırlar veya arada sırada küçük bir uyarı alabilirler. Kukla ustaları organizasyon disiplinine çok daha fazla bağışıktırlar çünkü bizzat kendileri çok sayıda çalışanın yanı sıra, organizasyonu ve üyelerini korumak için oluşturulmuş sistem, süreç ve prosedürlerden sorumludurlar.

Suçu İşlemek Ama Cezayı Çekmemek

Kanadalı bir reklam yöneticisi olan Paul Coffin federal hükümeti 1,5 milyon dolar dolandırdığı 15 olay için suçlu olduğunu kabul etmişti. Beş yıl boyunca o ve karısı, sundukları hizmetleri için iki katı fatura keserek ve hayali müşterilere sahte faturalar göndererek güzel bir yaşam sürmüşlerdi. Soruşturma sırasında işbirliği yapmamıştı ve suçlu davranışları konusunda hafıza kaybı içindeydi.

Şartlı tahliye aldı (hapse girmedi). Hakim, adamın hapse girmek *yerine* üniversite öğrencilerine bir dizi *etik* dersi vermesini kabul etmişti. Bu gönüllü derslerin başlık önerileri: "Beklediğiniz kazanç ne olursa olsun, asla faziletinizi kaybetmeyin," "Sizden şanınızı, güvenilirliğinizi ve itibarınızı çalabilecek tek kişi kendinizsiniz," idi.

Hollinger International'ın eski başkanı David Radler vakasını da düşünün. Amerika Birleşik Devletleri'nde 32 milyon dolarlık posta dolandırıcılığından suçunu kabul etmişti ve diğer yöneticiler aleyhine ifade vermeye razı olmuştu. Bunun karşılığında yirmi dokuz ay

hapis ve 250.000 dolar para cezası almıştı. Ancak, Kanadalı olduğu için muhtemelen bu cezasını Kanada'da çekecektir. Suçu şiddet içermediğinden, hemen hemen kesinlikle *beş ay sonra* gündüz şartlı tahliyesi (gündüz serbest, gece kilit altında) ve *on ay sonra* da tam şartlı tahliye alacaktır.

Şüphesiz, Enron, Tyco ve World Com'un hüküm giyen yöneticileri suçlarını Kanada'da işlemeyi veya en azından Kanada vatandaşı olmayı *isterlerdi.*

Yaklaşık 200 yüksek potansiyelli yönetici ile yaptığımız orijinal çalışmamızda, yaklaşık yüzde 3,5'unun PCL:SV'de ölçülen psikopat profiline uyduğunu bulduk. Bu büyük bir oran gibi görünmese de, genel toplumdakinden (yüzde bir) oldukça yüksektir ve muhtemelen iş dünyasının organizasyon şemasında görmek istediğinden, özellikle de bu kişiler organizasyonlarında lider olma yolunda ilerlediğinden, daha fazladır. Bu bireylerin hepsinde manipülatif psikopatların özellikleri vardı: Yüzeysel, kendini aşırı beğenmiş, hileci, dürtüsel, sorumsuz, kendi davranışlarının sorumluluğunu almayan, amacı olmayan, empati ve pişmanlık göstermeyen. Bu kişilerden ikisi bunların yanı sıra zorbalık da gösteriyordu. Diğer alanlarda gözden geçirdiğimiz diğer olgulardan ve okuyucu yorumlarından bu sıklık düzeyinin doğru göründüğünü anlıyoruz.

Şirket psikopatları için ortalama PCL:SV skoru, psikopati araştırma sınırlarının içinde olan 19 idi (en üst skor 24). Bu bulguları değerlendirirken bu düzeydeki skorların organizasyon için sorun çıkarmaya yetecek derecede psikopatik özelliği yansıttığını belirtmek önemlidir.

Psikopatik Özellikleri Yanlışlıkla İyi Liderlik Olarak Yorumlamak

Psikiyatrist ve psikologların yaptıkları ilk çalışmalarda, psikopatların çoğunun davranışlarının çok laçka olmasından dolayı bunların

organizasyonlarda uzun süreli barınmasının mümkün olmadığı ve daha çok kendi başlarına çalışmaya veya diğer tür kariyerlere uygun oldukları düşünülmüştü. Ancak hem kendi çalışmalarımız hem de diğerlerinin çalışmalarından bazı organizasyonların en azından orta dozda psikopatik özellikleri olan bireyleri aktif olarak aradıklarını biliyoruz. Bazı yöneticiler bize "Sizin tarif ettiğiniz özelliklerin bazılarına bizim şirkette değer veriyoruz. Niye bazı pozisyonlar için şirketler psikopatları işe almasın?" dediler. Uygun bilimsel bir yanıt, farklı iş tiplerinde çeşitli dozlarda psikopatik özelliklerin etkisini anlamak için daha çok araştırmanın gerekli olduğudur. Böyle özelliklerin "optimal" sayısı ve şiddeti muhtemelen bazı işler için daha yüksek (hisse senedi simsarı, politikacı, ikinci el araba satıcısı, avukat, paralı asker, güvenlik görevlisi gibi) diğerleri için daha düşüktür (örneğin sosyal çalışmacı, öğretmen, hemşire, din görevlisi). Böyle çalışmalar yapılana kadar, rahatlıkla "psikopati iyidir" diyenlerin gerçekle hiç karşılaşmadıklarını söyleyebiliriz.

Bir psikopatla beraber ya da onun için çalışan herkes acı bir şekilde yıkıcılıklarının farkına varacaktır. Bir organizasyon içinde kontrol edilmeyen bir psikopat çalışanların moraline, üretkenliğine ve takım çalışmasına önemli zararlar verebilir. Sorun, hangi psikopatik özellikleri istediğinizi hangilerini istemediğinizi seçememenizdir; psikopati bir sendromdur, yani kişinin tüm kişiliğini oluşturan ilişkili davranış ve özelliklerin bir paketidir. Ne yazık ki, iş ortamlarında sıklıkla "iyi" özellikler psikopatinin "kötü" özelliklerini gizler.

Gerçek bir psikopatı yanlışlıkla bir lider sanmanın önemli bir nedeni, yöneticiler tarafından birisini işe alma, terfi ettirme ve terfi planlamaları yaparken aranan liderlik ve yöneticilik özelliklerini yetenekli bir psikopatın kolayca taklit etmesidir. Çekici bir tarz ve kendini beğenmiş bir konuşma şekli kolaylıkla *karizmatik liderlik ve özgüven* ile karıştırılabilir. Dahası, etkin liderlik ve karizmanın kritik öneminden ötürü bir adayda bulunduğu zaman bir "hale" etkisine yani görüşmeci ve karar vericilerde tek bir özelliğin tüm kişiliğe genelleştirilmesi eğilimine, yol açar. Hale etkisi, diğer bilgilerin yokluğunda "boşlukları doldurur" ve daha eleştirel yargıları gölgeler. Daha önce söz edildiği

gibi, deneyimli araştırmacılar bile, ki bir psikopatla uğraştıklarını *bilirler*, sıklıkla her şeyi göründüğü şekliyle kabul etmeye meyillenirler.

Karizmanın Karanlık Yüzü

Psikolog ve araştırmacı Robert T. Hogan ve arkadaşları karizmanın çok çeşitli sorunları gizleyebildiğine işaret etmişlerdir. "Sosyal becerisi iyi olup organizasyonlarda hızla yükselen ve sonunda yoldan çıkan belli kişiler vardır... çünkü açıkça görünen nitelikleri karanlık taraflarını gizler."

Hogan, yöneticilerde işten çıkarılma nedenleri arasında kişilik sorunlarının yetersizlikten daha önce geldiğini belirtmektedir. En sorunlu olanlar "astlarını ezip üstlerine yağ çeken narsisistik, psikopatik yöneticiler... Başarısız olmadan önce organizasyonlarına moral bozukluğu, aşırı adam değiştirme ve üretkenlikte düşme nedeniyle büyük miktarda para kaybettirirler."

Olayları ve kararları *etkilemek* ve arkadaşlarınızı ve astlarınızı kendi bakış açınızı desteklemeye *ikna etmek* kritik yönetici becerileridir. Bu özellikler, genel idari işlerin gerektirdiği düzeyde herkeste bulunmaz. Organizasyonlar devamlı olarak bu becerilere sahip kişileri ararlar ve bu özellikleri geliştirmek için personelin eğitimi, rehberliği ve geliştirilmesine ciddi paralar harcanır. Doğal bir ikna ve etkileme gücü olan birisi nadiren bulunur. Bulunduğu zaman, karar vericilerin bunu görmezden gelmesi zordur. Psikopatların kandırma ve manipülasyon ustası olduklarını biliyoruz, özellikle de çekicilik cilası ile kaplandığı zaman güçlü liderlik ve ikna becerileri olduğu intibağını uyandırırlar.

Vizyonlu düşünme; şirketin geleceğini kavramlaştırabilme becerisi, geniş bir perspektif, birçok farklı bakış açısını birleştirebilme ve geleceğe bakabilme, yani *stratejik düşünebilmeyi* gerektiren karmaşık bir

yetenektir. Psikopatlar uzun vadeli, stratejik hedefler koymakta ve bunlara ulaşmak için çalışmakta iyi değillerdir; çok daha fazla fırsatçıdırlar. Ancak, hakkında çok az şey bildikleri durum ve olayları kullanarak şaşırtıcı derecede inandırıcı gelecek vizyonları içeren ikna edici öyküler oluşturabilirler. Ortalama bir insan için vizyonu anlamak çok zor olduğundan; belirsiz ama ikna edici, mantıksız ama inanılabilir, konudan konuya atlayan ama sürükleyici, ikna edici ama yalanlarla dolu söylemlerle psikopat (aşağıya bakın) organizasyonun ne yapması gerektiğine dair parlak bir kavrayışa sahip gibi görünür. Bu, özellikle az kişinin bu görkemli öngörülerde bulunabileceği ve birçok kişinin boşluğu doldurmak için liderliğe oynadığı kriz zamanlarında daha etkilidir.

Stil, İçeriğe Üstün Gelir

Birçok durumda söylenen şeyler sosyal etkileşimin en az önemli kısmıdır. Genelde mesajın içeriği nasıl verildiği ve konuşmacının üzerimizde bıraktığı görsel izlenim ile gölgelenir. Bunu hepimiz biliriz: Algı yönetimi ve yönlendirme herkes tarafından kullanılan normal sosyal mekanizmalardır.

"İyi görünmenin ve duyulmanın" insanları görünür olması gereken şeylere körleştirdiğini bilenler sadece politikacılar, reklamcılar ve satış elemanları değildir: Gerçeğin çarpıtılması, boş klişeler, mübalağa ve saçmalıklar... "Ne dediğini anlamıyorum. Ama o kadar iyi görünüyor ki. İnanmayacak ne var?"

Galya için yapılan en son ve en önemli savaşta düşman, Julius Sezar'ın ordusundan ezici oranda daha güçlüydü. Asker sayısı belirgin olarak azdı ve çevreleri sarılmıştı; Sezar'ın ve Galya'yı ele geçirmek için uzun süredir devam ettirdiği seferin sonu gelmiş gibiydi. Ama her şeyin kaybedileceğini gördüğü zaman, parlak zırhını ve kırmızı

pelerinini üstüne geçirdi, bu şekilde düşman tarafından kolaylıkla görülebilecekti ve yedek birliklerini savaşın ortasına sürdü. Sayıları hala azdı ama saldırdılar ve düşman askerleri, üzerlerine *Sezar'ın kendisinin* saldırdığını görünce duraksadılar. Tarihe Sezar'ın zaferi, cesareti ve savaş zekası yazıldı. Karizmatik, güçlü, etkili ve ikna edici bir hatip, bugün bile stratejileri askeri okullarda okutulan vizyonlu bir lider olduğunu biliyoruz. Sezar büyük bir lider miydi yoksa başarısı psikopatik dürtüselliğe ve kendisinin ve askerlerinin aşırı risk almalarına mı bağlıydı?

Psikopatların, büyük liderler gibi risk aldıklarını, sık sık kendilerini ve diğerlerini tehlikeye attıklarını (Sezar'ın durumunda kendisinin ve ordusunun hayatı; iş durumunda bütün şirket) belirtmek önemlidir. Liderlerden kriz zamanlarında beklediğimiz şeyler arasında yer alan bir özellik olan risk almayı delice cesur olmaktan ayırt etmek ve ölçmek zordur. Ama ne kadar risk uygundur? Günü kurtarmak ya da sıradan iş günlerinde hedeflere ulaşmak için ne kadar risk almalıdır? Diğer bir özellik olan *dürtüsellik* risk almayı arttırır, yeterli plan yapmadan ve önceden düşünmeden harekete geçmeye neden olur. Ve heyecan arama sıklıkla sadece ne olacağını görmek için tehlikeli riskler almayı içerir. Aşırı dürtüsellik ve *heyecan arama* yanlış bir biçimde, tümü önemli yönetici özellikleri olan, *yüksek enerji, hareket yönelimi ve birden çok işi bir arada yürütme* becerisi sanılabilir.

Kendi hayatını riske atmasına rağmen Sezar'ın Galya için yapılan son savaştaki risk alma davranışı psikopatik olmaktan uzaktı. *İhtiyatlı* bir risk alıcıydı. Yüzleştiği gerçekleri, elindeki (ve düşmandaki) kaynakları, sonucu etkileyebilecek olasılıkları ve risk *almamanın* kendi lejyonu için oluşturduğu riski tartarak karar vermişti. Ayrıca, en azından psikopatlar tarafından sergilenen düzeyde bir heyecan arayıcı değildi. O ve kumanda ettiği Roma lejyonu disiplinli bir makineydi; hiçbir şekilde, başını alıp giden bir lider ve heyecan için savaşan bir grup psikopat değil.

Kovboylar İstenmiyor

Psikopatlar tehlikeli görevlere özellikle uygun mudur? Simon Fraser Üniversite'sinde psikolog olan David Cox, böyle düşünmüyor. Kuzey İrlanda'daki İngiliz bomba imha operasyonları üzerine çalışırken, psikopatların "ateş altında sakin" olmalarından ve güçlü bir "heyecan ihtiyacı" içinde olmalarından dolayı, onların bu işte mükemmel olacakları beklentisiyle işe başlamıştır. Ancak, tehlikeli IRA bombalarını sökme ve etkisiz hale getirme işini yapan askerlerin, psikopatlara "kovboylar" dediğini görmüştür. Psikopatlar, bu işte hayatta kalmak için gereken mükemmeliyetçilikten ve dikkatten yoksun, güvenilmez ve dürtüsel bireylerdir. Çoğu eğitim sırasında elenir ve aradan sıyrılanlar da uzun süre dayanamazlar.

Psikopatların iyi casus, terörist ya da gangster olması da aynı şekilde zordur çünkü dürtüsellerdir, sadece o anı düşünürler, insanlara ve davalara sadık olmamaları onları öngörülemez, umursamaz ve güvenilmez yapar, "serseri mayın" olmaları muhtemeldir.

Psikopatların duygusal yoksulluğu, normal insan duygularını hissedememeleri ve vicdanlarının olmaması, üç yönetici becerisi sanılabilir: Bunlar, *zor kararlar alabilme, duygularını kontrol edebilme ve ateş altında sakin kalabilmedir.* Zor kararlar almak, yöneticilerin neredeyse günlük olarak yapmak zorunda oldukları görevlerden birisidir. Bu ister bir pazarlama planını diğerine tercih etmek, isterse bir davada anlaşmaya veya mahkemeye götürmeye ya da bir üretim tesisini kapatmaya karar vermek olsun. Bütün büyük kararların ele alınması esnasında gereken duygusal bileşenler vardır. Psikopatik olmayan yöneticiler etkin olabilmek için sık sık kendi duygusal tepkilerini bastırmak zorunda kalırlar. Duyguları vardır ama işleri, duygularını aile üyeleri ve yakın sırdaşlar dışında paylaşmalarına izin vermez. Özellikle önemli olan, bazı iş gerçeklerinin gereği olarak, alt üst oluşların

ortasında sakin görünmektir. Kendi ölüm ihtimalini düşünürken Sezar'ın kırmızı pelerinini üstüne sakince geçirdiğini tahmin edebiliriz.

New York Belediye Başkanı Rudolph Giuliani, Dünya Ticaret Merkezi saldırılarının sonrasında uzun dönem böyle davranmıştı ve sorun analiz edilip halledilene kadar şehri kontrol altında tutmakla itibar kazanmıştı.

Hipokrat Yemini İki Yüzlü Olduğunda

Tıp doktorlarının, hastalarına olan sorumluluklarını tanımlayan Hipokrat Yemini'ni (veya modern şekillerini) çiğnedikleri bir sürü vaka vardır. Birçoğu cinayet işlemiş ve cezalarını almıştır. Ancak birçok durumda yanlış davranışlar için verilen cezalar hafiftir, tıpkı şirket suçlularına verilenler gibi.

Yıllar önce bir tıp doktoru, kendisi tarafından sağlanan sürekli uyuşturucuyla sakatlanmış yetmiş üç yaşında bir kadın ve işitme engelli kırk sekiz yaşındaki oğluyla parasal işlere girerek profesyonellik ve etik dışı hareketlerde bulunduğu gerekçesiyle suçlu bulunmuştu. Bütün birikimlerini, evlerini ve arabalarını bu yolla yapmıştı. Ayrıca vermediği tıbbi hizmetler için fatura kesmişti. Bu işlerden büyük paralar kazanmıştı.

Bu "haysiyetsiz davranışın" cezası? 6 ay doktorluktan men ve 45.000 dolar para cezası. Hapis yok. Bu doktor başka bir yere taşındı ve o zamandan beri işleri fevkalade iyi gidiyor.

Özetle, herkes için, psikopatik motivasyonla yapılan davranışlarla gerçek liderlik yeteneklerini karıştırmak kolaydır. Bu; işe alınması muhtemel kişinin fiilen liderlik yeteneği olarak paketlenebilecek beceriler ve özelliklerden oluşan bir donanımı varsa, *maskesi* işin beklentilerine çok iyi uyuyorsa ve psikopatik hikaye "Ben ideal liderim," çok etkin bir şekilde sahnelenmişse, özellikle doğrudur.

PERDE IV
ŞÜPHELER UÇUP GİDİYOR

Frank arabasını binanın yakınına park ederken güvenlik görevlisine el salladı. Çantasını kaptı ve kahvesini almak için doğrudan kafeteryanın kapısından geçti. Günlerden Salı'ydı, gurme kahve günü, o yüzden doğrudan güzel kahvenin olduğu yere gitti. İş seyahatlerinden sonra erken kalkmayı her zaman severdi. Böylece yokluğunda masasında biriktiğini bildiği işlere hızlı bir giriş yapabiliyordu. Çıkarken birkaç çalışana el salladı, ofisine gitti, ışığı açtı, durdu ve baktı. Ofisi Cuma günü bıraktığı gibi görünüyordu, sadece kapının yanına koyduğu ve temizlik denetçisi Marissa'nın boşaltıp masanın arkasındaki yerine geri koyduğu çöp kutusunun dışında.

"Hmmm," dedi büfe boyunca yürüyüp, çantasını yerleştirip, açarken. Döndü ve kahvesini masasındaki bardak altlığının üstüne yerleştirirken geride bırakmış olduğu kağıt yığınının üstünde, parlak sarı bir

kabın içinde bir bilgisayar diski gördü.

"Toplantının çok iyi geçtiğini duydum," dedi Dave kapı eşiğinden.

"Evet, öyle. Çalışmayı sevdiler," dedi Frank diski alırken.

"Bu istediklerine çok yakındı, değil mi," dedi Dave gülerek.

"Dave içeri gel, konuşalım," dedi Frank, Dave'e karşı sert bir tutum almaya karar vererek; hafta sonu olup bitenlerin köküne inmek istiyordu. Dave masanın karşısında bir koltuğa oturdu ve bacak bacak üzerine attı. Frank, elinde diski tutup sallayarak devam etti. "Dave, Pazar günü ne oldu? Bana bıraktığın materyallere baktıktan sonra sana ulaşmaya çalıştım, ben-"

"O sabah uzaktaydım," diye araya girdi Dave. "Mesajını aldığımda çok kötü bir şeyler olduğunu fark ettim. Ofise koştum, bunun sadece basit bir hata olmasını umuyordum, belki de diski yolda düşürmüştün ve onu burada buldum," Dave döndü ve halının ortasını işaret etti, "böylece ne olduğunu hemen anladım. O anda uçakta olduğunu biliyordum, bu yüzden sana ve eğer bilgisayarın yanında yoksa diye John'a e-mail atmaya karar verdim."

Dave durakladı ve Frank sarı diski elinde çevirdi, "Bana toplantı için bıraktığını bu mu?" diye sordu.

"Evet, Frank, ne oldu?" Dave şaşırmış görünüyordu. "Dosyayı toplantıya göndererek doğru bir şey yapmadım mı?"

Frank çantasına tekrar baktı ve Cuma günü Dave'den aldığı paketin içinden çıkan mavi diski çıkardı. "O zaman bu ne?" diye sordu.

"O benim taslak malzemem. Mavi taslaklar için, sarı son ürün için," dedi Dave doğal bir biçimde.

"Dave, dosyada bir son ürün, sarı ya da başka bir şey, olduğuna dair hiçbir şey yoktu. Bana neden taslak diski verdin, ben..."

"Frank," dedi Dave ciddileşerek, "ben sana iki diski de verdim, eğer bir tanesini yolda düşürdüysen bu benim hatam değil. Sana yardım edebilmek için elimden geleni yaptım. Bu bir hataydı, anlıyorum ama John'a senin dosyayı bıraktığını söylemedim. Bunu hasır altı ettim ve işler yürüdü, öyle değil mi?"

"Dave..." diye başladı Frank.

"Frank burada ne ima ettiğini anlamıyorum, ama sana taslak malzemeyi de verdim çünkü detaylara meraklı birisi olduğunu ve herkesin çalışmasını kontrol etmeyi sevdiğini biliyorum. Arka plandaki malzemeyi de görmek istersin diye düşündüm."

"Senin taslağın bir dergiden geliyor!" dedi Frank, sesini hafifçe yükseltip tonunu sertleştirerek.

"Bunu biliyorum" diye geçiştirdi Dave. "O makaleyi bana mükemmel bir sunuma örnek olarak gösterdiğini hatırlamıyor musun? Onu taradım ve komiteye yapacağın sunum için bir şablon olarak kullandım. Bunu istediğini düşünmüştüm. Senin hayran kaldığın makaledeki kadar iyi değil miydi?"

Frank şaşakalmıştı. Dave'in hikayesi akla yatıyordu. Evet, rakiple ilgili hikayeyi övmüş ve Dave'e göstermişti.

"Peki, sayılar ve tablolar?"

"Onlar sadece topladığım veriyi alana kadar kullandığım şeylerdi. Sonuncusu da aynı biçimde, ama bizim sayılarımız, resimlerimiz ve grafiklerimizle." Dave durakladı, yüzünden ciddi bir ifade geçti. "Burada dolambaçlı bir şey yapmıyordum, Frank ve bunu iddia ettiğin için biraz bozuldum."

"Bunu iddia etmiyorum, Dave; sadece ne olduğunu anlamaya çalışıyorum."

"Peki, sen kendin söyledin, çıkarken dosyayı düşürdün. Basit bir hata; federal bir dava açılacak bir şey değil. Hem müthiş bir sunum hazırladığım hem de günü kurtardığım için sırtımın sıvazlanmasını bekliyordum. Ama..."

"Sunum mükemmeldi, Dave. Büyük bir iş çıkardın, teşekkürler. Bunu gerçekten söylüyorum. Herkes etkilendi," dedi Frank.

"Bunu takdir ediyorum, Frank, teşekkürler. Yeşil ışığı aldık mı?"

"Evet, tam gaz ileri," dedi Frank gülümseyerek. "Ekip için önerilerini hazırla ve yarın zamanlamayı konuşmak için toplanalım."

"Tamam, patron!" dedi Dave, şakacıktan bir selam çakarak, ama büyük bir gülümsemeyle. Frank ayağa kalktı ve Dave'e elini uzattı; el sıkıştılar ve Dave ofisten çıktı.

Frank bütün gün akşama kadar çalıştı. Akşam saat 7:30 civarında karısını arayıp ev yolunda olduğunu haber verdi. Bazen ofiste geçirdiği zamanı telafi etmesi gerektiğini düşünüyordu ama karısı geç saate kadar çalışmayı sevdiğini biliyordu.

Telefonu kapattığında temizlik görevlisi Pete kapıdan girdi. "Özür dilerim Bay Frank" diyerek koridora geri çıktı.

"Oh, sorun yok Pete, ben de tam çıkıyordum. Gelsene" Frank çantasını topladı ve Pete'e el salladı. Durakladı, bir an düşündü ve "Marissa bu gece buralarda mı?" diye sordu.

"Evet," dedi Pete, "Aşağıda, soldaki koridorda."

"Teşekkürler, iyi akşamlar," dedi Frank koridorda aşağı doğru ilerlerken.

9

Düşman Kapıda

Carla elinde kahve, koltuğunun altında dosyalarla koridorda aceleyle koşturdu. Bu toplantılara geç kalmaktan nefret ediyordu ama biraz önce bugün karar verilmesine yardımcı olabilecek yeni bilgiler edinmişti.

Odanın girişindeki büyük saat 10:02'yi gösteriyordu.

"Üzgünüm, geciktim," dedi Carla, konferans masasındaki kendi yerine dosyaları bırakırken. Çantasından cüzdanını alıp iki dolar çıkardı ve masanın ortasına koydu. Son yılda şirkette olan bütün değişikliklere karşın, bir tek bu seremoni, her gecikilen dakika için bir dolar, korunmuştu. Yıllar önce bazı zaman yönetimi danışmanları yönetim kuruluna kendilerini disipline etmenin bir yolu olarak önermişlerdi bunu ve tutmuştu. Bunu seviyorlardı, şimdi direktör ve üstündekilerin katıldığı bütün toplantılar bu kurala göre yürüyordu.

Cezanın dakika başına çeyrek dolar olduğu zamanlarda kabın bütün şirket çalışanlarına pizza ısmarlayacak kadar parayla dolması için bir yıl yetiyordu. Şimdi, enflasyon ile ceza bir papele çıkmıştı ama dakiklikteki gelişmeler daha az pizza alınmasına yol açıyordu.

"Hepimizin burada olmasına mutluyum. Teşekkürler," dedi Johnson, CEO. "Hepiniz yeni iletişim direktörü işi için Morgan ve Tom ile görüştünüz ve bu toplantı izlenimlerimizi paylaşmak, referanslardan alınan bilgileri gözden geçirmek vs ve bir karara varmak amacını taşıyor. Hepimiz bunda hemfikir miyiz?" diye sordu, konferans odasındaki seçim komitesi üyelerine bakarak.

Masanın etrafında başlar sallandı.

Carla ekibin her üyesine iki adayın paketlerini verdi. Bunlarda görüşmelerin sonuçları, referans kontrolleri, geçmiş kontrolleri ve yönetici istihdam şirketinin değerlendirmeleri vardı. "Kapak sayfası elimizdeki her şeyin bir özetini veriyor. Okumanız için size bir dakika vereceğim," dedi, onlar sayfayı incelerken o da önündeki yığından başka notlar çıkardı.

"Rekabet listesine göre berabere durumda oldukları açık. Her ikisi de referanslarından işi anlama, dış ilişkiler kurma, sözel iletişim becerileri, yazılı iletişim ve iş zekasında yüksek puanlar aldılar. Morgan genel olarak karar verme ve sorun çözmede biraz daha iyi gitti ama bir referans çok fazla ayrıntı işi üstlendiğini ve işleri yeteri kadar başkalarına dağıtmadığını söyledi. Tom ise bu konuda tam tersi bir değerlendirme aldı; işleri çok fazla başkalarına veriyor, son patronunun kendisinin halletmesi gerektiğini düşündüğü detayları bazen başkasına vermiş."

"Ben de görüşmelerimde aynı izlenimi aldım," dedi İnsan Kaynakları Müdürü Nate. "Tom bana çalışanlarını geliştirmek istediğini ve işleri başkasına vermekle bunu amaçladığını söyledi. Morgan hepsini kendisinin yapmasının bir sorun olmadığını düşünüyor gibiydi: Aslında bundan oldukça gurur duyuyordu. Ama onun Tom ile aynı seviyede personeli de yoktu."

Konuşma geri kalan yeterlilik alanlarının detaylı bir şekilde gözden geçirilmesi ile devam etti. Bu değerlendirmenin sonunda her iki

aday da grup için eşit derecede çekiciydi.

"Az gelişmiş herhangi bir alandan söz edilmiş mi?" diye sordu Johnson, raporları karıştırırken.

"Evet, sonraki sayfada onları listelenmiş olarak göreceksin. Tom işin diğer yönleriyle fazla karşılaşmamış; esas olarak iletişimdeymiş. Öte yandan Morgan, iletişime pazarlamadan gelmiş," diye cevap verdi Carla, "yani daha fazla tecrübesi var."

"Morgan ile ilgili bunu sevdim," diye ekledi Nate. "Tom'un işi kavraması işletme mastırı temelinde, Morgan gerçekten günlük konularla ilgili konuşabiliyor. Ona burada daha yüksek puan veririm."

"Ya Morgan, onun hiç az gelişmiş bir alanı var mı?" diye sordu Johnson.

"Evet, kariyerinde çok az yönetimle ilgili deneyimi var. Bir pazar analisti olarak başlamış sonra bireysel katkıda bulunan biri olarak üst pozisyona çıkmış. Bir boşluk olduğu ve gazeteciliği her zaman sevdiği için iletişime yatay geçiş yapmış," diye yanıt verdi Nate. "Morgan üç yılda iki kere terfi etmiş, ama ancak son işinde insanları idare etmeye başlamış."

"Yani işleri dağıtmak onun az gelişmiş alanlarından birisi olacak," diye ekledi Carla, dosyasına not alırken. "Bir kaynaktan Tom'un stiline dair geri bildirim aldım, Tom'un çalışanlarına oldukça sert olduğunu iddia ediyor. Referanslarından Morgan'ın yönetim stiline dair gerçek bir bilgi yok."

"Morgan ile yönetsel stili üzerine uzun uzun konuştum ve çok fazla gerçek deneyimi olmasa da bütün doğru şeyleri söyledi," diye ekledi Nate.

"Ben de aynı izlenimi aldım," dedi Carla. "Morgan bir çok işletme teorisi ile karşılaşmış ama gerçekten deneyimi yok."

"Bence eğitimle bunu halledebiliriz," diye ekledi Nate.

Grup, adayların güçlü ve zayıf taraflarını tartışmaya, kendi kişisel izlenimlerini ve referanslardan gelen bilgileri paylaşmaya devam etti.

"Yüz yüze olduğumuz medya konularını ele alma becerilerinden ne haber? Düşünceleriniz nedir?" diye sordu Nate'e bakarak.

"Tom'a bakarsak," diye başladı Nate, "oldukça fazla medya

deneyimi olmasından ve ürün krizlerinden birisinde şirketini kişisel olarak temsil etmesinden hoşlandım. Morgan medyada hemen hemen hiç yok ama sofistike bir iletişim planı hazırlamış, hepinize bir hafta önce göndermiştim. "

"Testler ne gösteriyor?" diye sordu Johnson, işe alma sürecinin bir parçası olarak bütün üst düzey adaylara uygulanan psikolojik testleri kast ederek.

"Tom dışa dönük ve girişken, neredeyse çok fazla," diye belirtti Carla, "ve Morgan temkinli, belki de yeteri kadar girişken değil. Ancak, genel olarak sonuçlar ilginçti."

"İlginç?" diye sordu Johnson gülümseyerek. "Bu yeni bir şey. 'İlginç' ile ne demek istiyorsun?"

"Her ikisi de açık fikirli olma, zeka, sosyalleşme ve sorumlulukta iyi çıkmışlar," diye devam etti Carla, "ama şaşırtıcı bir şekilde Tom'un puanları danışmanın bir iş adamında gördüğü en yüksek puanlarmış."

"Bundan biraz daha bahset," dedi Nate, sandalyesinde öne doğru gelerek.

"Her açık pozisyon için aradığımız belli puan aralıkları var. Morgan iyi yaptı, bütün ölçeklerde iyi bir uyum sağlamasına yetecek kadar puan aldı. Ama Tom bütün ölçeklerde *mükemmel* puan aldı. Bunun ne anlama geldiğini tam olarak bilmiyorum, ama nasıl bu kadar iyi yapabildiğini merak ediyorum."

"Belki de bizim için mükemmel birisidir" dedi Nate.

Johnson saatine baktı ve gruba hazırlanması gereken başka bir toplantı olduğunu söyledi. Koltuğundan kalkarken toplantıya onsuz devam etmelerini önerdi ve gün sonunda verdikleri kararı ona bildirmelerini istedi.

Bu bölümde, şirketin bir psikopatı işe almanın ve terfi ettirmenin önüne nasıl geçeceğine odaklanacağız. Hiçbir prosedürün manipülasyona karşı garantisi yoksa da, daha iyi anlamak, temelinde daha dikkatli olmak savunmanızı güçlendirebilir.

İlk önce şirketler tarafından tipik olarak kullanılan personel alımı, terfi ve yönetim prosedürlerini kısa bir şekilde özetleyeceğiz. Süreci

açıklarken okuyucuyu; bir psikopatın bu süreçlerde içeri sızabileceği ve fark edilmeden işini görebileceği potansiyel zayıf noktaları, açıkları ve boşlukları aramaya davet ediyoruz. Ayrıca bu giriş noktalarını kapatmaya yönelik bazı önerilerde bulunacağız.

Bir organizasyonun insan kaynaklarını idare etmek bir yöneticinin en zorlu işlerinden birisidir ve biz bunu iyi yapmanın en kritik parçasının potansiyel olarak problemli bireyleri saptamak ve bunları ele almak olduğuna inanıyoruz. Herhangi bir şirketin insan kaynakları bölümü birçok işten sorumludur, bunların arasında yeni çalışanlar bulma ve işe alma, tazminat ve yan ödeme konuları, çalışan ve (varsa) sendika ilişkilerinin yönetimi, çalışan uyum ve eğitim programlarının uygulanması ve yönetim geliştirme yer alır. Bazı büyük İK departmanları ayrıca yöneticilere değişim yönetimi konularında, yönetici gelişimi ve danışmanlığı ve relokasyon planlamalarında da tavsiye ve rehberlik sunarlar.

Hem psikopatların idare edilmesi hem de şirketin uzun dönem hayatta kalabilmesi için en kritik işlevler arasında *işe alma pratikleri* ve *terfi planlama sistemleri* yer alır.

İşe Alma ve Seçim: Savunmanın İlk Hattı

İK yönetim işlevlerinden bir şirkete en çok değer katanı, en iyi performans gösteren bireylerin bulunması, çekilmesi ve tutulmasıdır. Herhangi bir işe alma sürecinin amacı, işi yapacak en iyi kişiyi bulmak için adayların niteliklerini değerlendirmektir. Başka bir şekilde ifade edilirse, amaç adayın yetenekleri ile işin gerektirdikleri arasında en iyi eşleşmeyi sağlamaktır.

Boş bir yer olduğunda, geçici olarak boşluğu dolduran çalışanlar birisini işe almanın neden bu kadar uzun sürdüğünü merak ederler. Yanıt, doğru seçimi yapmak için gereken özende yatmaktadır. Bu tarama sürecinde şirket adayın bu iş için en iyi kişi olup olmadığını saptamaya, aday da bu işi gerçekten isteyip istemediğine karar vermeye çalışır. İşe alım süreci aslında adayın iş teklif edilmeden önce geçmesi

gereken bir *taramalar ve engeller* sürecidir.

Genel olarak, bir kez bir pozisyon boşaldığında, İnsan Kaynakları Müdürü yapılacak işi gözden geçirir ve muhtemelen iş tanımındaki bazı gereksinimleri tekrar tanımlar. İş tanımları hiçbir zaman bir kişinin bütün görevlerini kapsamaz, ama en önemlilerini içerir. Şirketten şirkete biçimler çok değişmekle birlikte, temel bileşenler şunlardır: Bir *unvan*; organizasyondaki *rol*; görevler veya *sorumlulukların* listesi; iyi performans için gerekli olan *bilgi, beceri, yetenek ve tutumların* bir listesi; ve bazen *hedefler* ve ilişkili *değerlendirme standartlarının* bir listesi. Bir iş tanımı yazmak sıkıcı bir süreç olabilir ama iyi bir işe alma ve nitelikleri yetersiz kişilerin başvurularını ayıklamak için kritiktir. İş tanımına göre, İnsan Kaynakları Müdürü tipik olarak resmi bir işe alım talebi yazar. Bu noktada, diğer birçok insan dahil olur, bunların arasında maaş aralığına karar veren ücret profesyonelleri, bütçeyi ve personel sınırlamalarını inceleyen finans çalışanları ve son olarak hepsini gözden geçirip onay veren üst yönetim.

Sonraki adım boş pozisyonun ilan edilmesidir, bu şirket iş ilanı tahtasında ya da daha sık olarak gazetelerde, profesyonel dergilerde veya internette ilan vererek yapılır. Eğer iş yeterli derecede yüksek bir düzeyde ise, bir üst düzey yönetici gibi, ya da çok spesifik deneyim gerektiriyorsa, örneğin üst düzey bir kimyacı gibi, adayların ön taraması için profesyonel bir aracı kurum tutulabilir.

İnternetin gelişmesinden önce ilanlara cevap olarak muhtemelen dokuz - on özgeçmiş gelirdi. Bugün, internet ilanları adaylardan yığınla özgeçmiş veya mektup gelmesine neden olmaktadır. Adayın bakış açısından bir özgeçmişin amacı şirketin dikkatini çekmek ve bir görüşme için davet almaktır. Şirketin bakış açısından özgeçmiş ilk taramadır. Birileri, genelde İK personelinden birisi, bütün özgeçmişleri okumak ve yığını geçerli olabilecek birkaç kişiye indirmek zorundadır. Özgeçmişler, kalifiye, sınırda kalifiye, kalifiye olmayan ve bazen de fazla kalifiye olarak gruplanır. İdeal olarak, İK Müdürüne az sayıda uygun özgeçmiş sunulur ve daha ileri değerlendirme için sadece bir avuç aday kalır.

ÖZGEÇMİŞLERİ TARAMAK

Tabii ki, bir özgeçmişi tarama aracı olarak kullanmanın en önemli zayıf noktası başvuranların *niteliklerini abartma ya da yanlış belirtme* eğilimleridir. Yönetici başvurularını değerlendirenler, yönetici özgeçmişlerinin büyük kısmında bazı çarpıtmalar ya da düpedüz yalanlar olduğunu çok iyi bilir, bu kaidedir. Abartıların çoğu eğitim ve deneyim alanlarındadır. Bazı adaylar sahip olduklarından daha fazla sorumluluk, daha büyük mali mesuliyet, iş titrinde abartma ve daha fazla üst düzey ilişki iddiasında bulunurlar. Bazıları özgeçmişlerini sahte hizmet yıllarıyla şişirir, açıklayamayacakları boşlukları veya unutmak istedikleri işleri örtmek için tarihleri yuvarlatırlar.

Hayali Özgeçmişler

Yıllar önce kolej öğrencileri arasında popüler olan, Walt Kelly'nin karikatürlerindeki hayvan kahraman Pogo'nun belirttiği gibi "Yazılı sözcükle tartışamazsın." O dönemden mizahi bir radyo diyaloğu çeşitli iddialara kanıt olarak aynı düşünceyi yansıtmaktadır. "Kitapta yazıyor!" Ne yazık ki, eğer yazılı ise doğru olması gerektiği düşüncesi hala devam etmektedir ve bu durum kendisini etkileyici görünen bir özgeçmişte de gösterir. Eleman alma işinde çalışanların yaptıkları anketler yönetici pozisyonları için verilen özgeçmişlerin üçte birinde yalanlar olduğunu, üst yöneticilerin yüzde on beşinin eğitimi ile ilgili yalan söylediğini (dereceler, tarihler), arkadaşların eski "patronlar" olarak gösterildiğini ve eğitim, sorumluluklar ve ücretlerin abartıldığını ortaya koymuştur. Burada bir sürpriz yoktur ama birkaç basit kontrol ve doğrulama ile bu uydurmaların çoğu yakalanır.

Bazı olgularda sahtekar adaylardan sadece İnsan Kaynakları şirketleri sıkıntı yaşar. Ama diğer bazı olgularda, başvuran psikopat işe girerse şirket hayati risk oluşturur. Böyle çok fazla sayıda örnek

vardır, bir sahtekarın tıp doktoru olarak "yıldızlaştığı" birçok filmi düşünün. Veya Seymour Schagler'in Amerika Birleşik Devletleri'ndeki en büyük tıbbi alet şirketinde en üst düzey bilim adamı olmayı ne kadar kolay başardığını hatırlayın. Özgeçmişi etkileyiciydi, bir doktor, avukat, doktoralı bir mikrobiyolog ve AIDS araştırmacısı olarak eğitim ve deneyimini sıralamıştı. Ama belirtmediği şeyler ise, tıp lisansının iptal edildiği ve karısını öldürmeye teşebbüs etmekle hüküm giydiğiydi. İş deneyiminin çoğu hapiste geçirdiği zamanı örtmek için uydurulmuştu. Potansiyel işverenlerine gönderdiği özgeçmişlerin hiç değilse birisinde adres olarak kalmakta olduğu hapishaneyi göstermişti. En üstünkörü kontrol bile bu ve benzeri bilgilerle onun gerçekte kim olduğunu ortaya çıkarırdı. Ama böyle bir kontrol yapılmamıştı.

Birçok başvuru sahibi özgeçmişlerini bahse konu şirket için düzenleyerek kendi bilgi, beceri ve yetenekleri ile şirketin ilanında belirtilen gereksinimleri eşleştirmeye çalışır. Bu kabul edilebilir bir yaklaşımdır çünkü işe alma şirketi için önemli olan şeylerin altını çizer ve kişinin özgeçmişini diğerlerinin arasında öne çıkarır. Ancak, burada kişinin belirttiği özelliklere ve deneyimlere *gerçekten* sahip olduğu kabul edilir. Meşhur yalancılar olan psikopatlar, sıklıkla iyi pazarlama ile açıkça yalan söyleme arasındaki çizgiyi geçerler. Bizim psikopatlarla yaptığımız çalışmalarda, başvuranın hiç çalışmadığı işler, hiç var olmayan şirketler, hiç olmamış terfiler, olmayan profesyonel üyelikler, hiç alınmamış ödüller ve takdirler, başvuranın kendisinin yazdığı referans mektupları, hatta sahte eğitimler, dereceler, diplomalar, lisanslar (örneğin doktorluk için) ve bunun gibi diğer şeyleri içeren özgeçmişler gördük.

Muhtemel psikopatik hileyi açığa çıkarmak için özgeçmişteki her bir bilgi parçasının doğrulanması gereklidir. Bu zaman alır, ama değer. Ancak genelde özgeçmiş doğrulaması, adayların iki üç kişiye indirilmiş olduğu görüşme aşamasından sonra ve mutlaka adaydan izin aldıktan sonra yapılır. Bu, işe alma müdürünü görüşmede dezavantajlı

bir duruma sokar çünkü elinde sadece özgeçmiş verisi vardır ve psikopat yalan söylemekte çok iyidir.

En azından, ilk görüşmeden önce eğitim ve profesyonel belgeler kontrol edilmelidir. Eğitim özgeçmişte belirtilen okulla görüşülerek doğrulanabilir ve derece (lisans, master vs), yıl ve alanı (finans, işletme, mühendislik vs) içermelidir. Bazen başvuranlar sahip oldukları dereceyi daha etkileyici olduğunu düşündükleriyle değiştirirler (örneğin mühendislik teknikerlikten daha zor bir alandır). Bu detaylar dikkatle kontrol edilmelidir.

Özellikle devlet tarafından verilen profesyonel diplomalar ve belgeler (tıp, psikoloji, mühendislik ve diğerleri gibi), halkı istismardan korumak için uygun mercilerden kontrol edilebilir. Birçok hükümetin ve profesyonel topluluğun oldukça hızlı aranabilen çevrimiçi veri tabanları vardır. Bazıları kendi sayfalarına da sahip olan adaylarla ilgili bilgi toplamak için Google gibi arama motorları da çok faydalı olabilir.

Sahtesini Yapmak

Bir tıp doktoru dolandırıcılıktan ötürü hapis cezası almıştı. Ama bu, basit bir insanların parasını dolandırma davası değildi. Aslında, ilaç firmalarından insanların üzerinde araştırma projeleri yürütmek için milyonlarca dolar almıştı. Sponsor firmalar için yazıktır ki, onlar için ürettiği araştırma protokolleri uyduruk, hileli ya da sahteydi. Örneğin çalışanlarından idrar örneği alıp, bunları araştırma "projelerindeki" hastalarından geliyor gibi göstermişti. Soruşturmayı yürütenler, bu doktorun vakasını "hukuka takılan en yozlaşmış araştırma teşebbüslerinden birisi" olarak tanımlamıştır.

Hüküm giydikten sonra doktor, soruşturmayı yürüten kişilerle işbirliği yapmayı ve sahte araştırmalar yapan diğer doktorların isimlerini vermeyi önermişti. Ayrıca sadece "sıradan bir suçlu" olarak gösterilmemekten duyduğu rahatsızlığı belirtmişti. Ancak, diğer insanların sağlıklarını riske atmak pek de sıradan bir suç değildir.

Ayrıca, ileri akademik dereceler çoğunlukla tez yazmayı gerektirdiğinden ve deneyimli teknik profesyoneller bazen makaleler ve bilimsel yazılar yazdıklarından, temkinli şirketler bu dokümanların bir kopyasını alıp teknik personellerinin okumasını ve değerlendirmesini isteyebilirler. Google Akademik bu amaç için iyi bir kaynaktır.

Özgeçmişleri taramanın zayıf noktası, en azından bir psikopatı işe almaktan kaçınan bir şirket için, tabii ki özgeçmişin kendisidir. Ne yazık ki, en büyük yalanları ortaya çıkarmak dışında bu ilk taramanın doğruluğunu garantileyecek çok bir şey yoktur. Genel olarak, etkileyici bir özgeçmişle kör olmamak gerekir. Özgeçmişin görevi başvuranı kapıya kadar getirmektir, yani ilk engeli geçmektir, ama sizi etkileyen şeyin gerçekliğini anlamak için daha derine kazmak gereklidir.

TARAMA GÖRÜŞMESİ 1

Özgeçmişleri, açık pozisyon için iyi bir eşleşme sağlıyor gibi görünen bireyler tek ya da bir dizi görüşmeye davet edilir. Bazen ilk temas telefonla olur, bu şekilde şirket hatırı sayılır bir zaman ve harcama tasarrufu yapar ve daha geniş bir aday havuzunun ciddi bir şekilde değerlendirilmesini sağlar. Telefon görüşmeleri başvurana da fayda sağlar çünkü sadece yüz yüze görüşmelerle değerlendirilebileceklerden çok daha fazla kişinin iş için ciddi bir şansı olur.

Telefon görüşmesinin amacı adayı daha kişisel bir düzeyde tanımak ve iş deneyimi ile ilgili daha fazla ayrıntı öğrenmektir. Tipik olarak, bir adayın motivasyonu ve işe olan kişisel ilgisi "Bana...ile ilgili daha fazla bilgi ver," ve "Bu işe başvurmak için ilgini çeken ne oldu?" gibi sorularla daha iyi anlaşılabilir. Sağduyulu bir aday şirketin ne aradığına dair ipuçları yakalayabilir ve genelde söze dökülmeyen endişelere yanıt verecek şekilde iş geçmişinden stratejik örnekler verebilir; iletişim becerileri yüksek olanlar bu şekilde adaylıklarını ilerletebilir. Tabii ki, psikopatlar diğerlerinin ne duymaya ihtiyacı olduğunu hissetmekte oldukça parlaktırlar ve sözel manipülasyonlarına görüşme sırasında başlarlar; bu dönemde onları meşru başvuru sahiplerinden ayırmak neredeyse imkansızdır.

Telefon görüşmelerinden en çoğunu elde etmek için şirket bunları kaydetmek isteyebilir, tabii ki adayın izniyle ve sonra bu kayıtlar İK Müdürü ya da diğer İK personeli tarafından gözden geçirilebilir. Personel daha sonra gelecek olan yüz yüze görüşmeler için taslak takip soruları hazırlayabilir. Deneyimli psikopati araştırmacıları sıklıkla psikopatların sözel becerilerinden onların varlığında etkilenildiğini, ama daha sonra teypten konuşmalar tekrar dinlenince *tutarsızlıklar, yalanlar, çarpıtmalar, kötü mantık ve süslü bir üslupla* dolu olduğunun anlaşıldığını görmüşlerdir. Ancak, bu araştırmacılardaki diğer yan bilgi kaynaklarını (sabıka kayıtları gibi) kullanma avantajı, en azından bu aşamada, şirketlerde yoktur.

Öte yandan, bir şirket görüşmecisi olarak telefon görüşmesindeki tutarsızlıklara aşırı önem vermekten de kaçınmak gerekir. Telefonların yaygınlığına rağmen, herkes telefon görüşmesinde becerikli değildir, özellikle stresle yargılama ve düzgün konuşma bozulduğu zaman. En azından, görüşmeci tarafından herhangi bir tutarsızlıkla ilgili detaylı notlar tutulmalıdır ve takip görüşmelerinde bunlar ele alınmalıdır.

TARAMA GÖRÜŞMESİ 2

İlk telefon taramasını geçen adaylar, kilit mevkideki personel ile yüz yüze görüşmeye davet edilir. Görüşmeciler genelde İK personeli, İK müdürü ve birçok durumda ihtiyaç sahibi departmandan bir teknik kişiden oluşur. Hepsinin bakış açısı farklıdır ancak uygun karara varmak için ortak amaçları, kısıtlı zamanda bir adayla ilgili mümkün olduğunca çok bilgi elde etmektir.

İK personelinin insanları değerlendirmede deneyimi ve uzmanlığı ile, başvuranların becerilerini ve işe uygun olup olmadığını tespit etmede en iyi fırsata sahip oldukları düşünülür. Tabii ki, sadece İK tek başına bu işleri belirleyemez; bu bütün tarama ekibinin işidir, bu kavramı aşağıda detaylı tartışacağız. Bazı İK müdürleri, İK personelinden başvuranın zihin sağlığını (jenerik bir terim, genelde yanlış kullanılır) değerlendirmelerini de bekler. Bu talebin makul olmadığı açıktır ve İK alanının tamamen dışındadır. Akıl sağlığının resmi bir

değerlendirmesi eğitimsiz görüşmeciler tarafından yapılamaz ve belki de o işle ilgisi de yoktur. Okuyucular psikopatinin bir akıl hastalığı *olmadığını* unutmamalıdır; bu bir kişilik bozukluğudur ve psikopatların diğerlerine "aklı başında" göründükleri iyi bilinir. Geri kalanımızı farklı yapan nevrozları, zayıf tarafları ve kendilerine özgü tavırları çok azdır ya da hiç yoktur.

İK müdürü görüşme görevinin büyük kısmını üstlenirken seçim ekibinin diğer üyeleri destek roldedirler. İK müdürü karar vermeden önce birçok şeyi anlamalıdır. İşe alma müdürünün aklındaki soruların ve endişelerin bazıları şunlardır:

- Bu kişi işi yapması için gereken becerilere sahip mi?
- Bölüme ya da ekibe uyacak mı?
- Bu kişiyi idare edebilir miyim?
- Bu kişi dürüstlük, fazilet ve iyi iş etiği gösteriyor mu?
- Bu kişiyi motive eden nedir?
- Bu kişiyi sevdim mi, diğerleri ile geçinecek mi?
- Görevlere odaklanıp iş bitene kadar sürdürür mü?
- Şirketin başarı için gerekli gördüğü düzeyde performans gösterebilir mi?

Bu gibi sorulara yanıt bulmanın esas kaynağı görüşmedir ve bu nedenle seçim süreci de kritik bir olaydır. İyi adayların açık hedefleri vardır: İşi isterler, kariyerlerini ilerletmek isterler, belli tip projelerde belli bir şirkette çalışmak isterler vb. Bunların hepsi oldukça meşrudur. Psikopatik adayların gizli hedefleri olabilir: "Akıl oyunları" oynarlar ve gerçek çalışmanın karşılığında değil, hak sahibi olma hissiyle para ve güç isterler. Görüşmeciyi işi onlara vermeye ikna ederler ve esas amaçları şirketten faydalanmaktır. İşe alma görüşmesi psikopatik adayın parlaması için ideal ortamdır.

Öte yandan, şaşırtıcı bir şekilde, işe alma görüşmesine yaklaşımda idareciler iki kritik hata yaparlar: *Görüşmeye hazırlanmamak ve görüşme teknikleri konusunda eğitimsiz olmak.* Her iki hata da, psikopata görüşme sürecinde çok fazla kontrol sağlayarak direk olarak onun elini

güçlendirir.

Bildiğimiz birçok yönetici, bu görev için doğru soruları hazırlamaz; bazıları ise hiç soru hazırlamaz. Aday için görüşme, şirketi işi yapma becerisiyle ve iyi yapma motivasyonuyla etkileme şansıdır. İyi yönetici adayları görüşmeden önce sunumlarını ve potansiyel senaryoları prova eder. Görüşme teknikleri ile ilgili kitaplar okurlar ve birçok sıradan soruya cevaplarını hazırlarlar, bunların arasında "Bana en büyük zayıflığını söyle", "Eğer...olsa nasıl hallederdin," ve "Eğer kariyerinde bir şeyi farklı yapsaydın bu ne olurdu?" gibi zorlayıcı sorular da vardır. Bir sürü aday arasından doğru seçimi yapmak ve adayı önceden prova edilmiş ya da ezberlenmiş yanıtların ötesine geçmeye zorlamak için özel olarak düzenlenmiş sorular hazırlamak, işe alma müdürünün harcadığı zamana ve çabaya değecektir.

Bazı yöneticilerin ikinci hatası görüşme teknikleriyle ilgili eğitim almamaktır. Bazı görüşmeciler serbest akan, yapılandırılmamış bir yaklaşımı tercih ederler, bu stil iyi görüşme tekniklerine dair bildiklerimize terstir. Gerçek bir eğitim olmadan, görüşmeci "içgüdüye" ve kişisel izlenimlere güvenmeye zorlanır. Bu yaklaşım deneyimli görüşmecilerde iyi adaylarla işe yarayabilirken, ortalama görüşmeciyi psikopatik adayın manipülasyonuna açık hale getirir.

Bir işe alma görüşmesinin nasıl yürütüleceği ve idare edileceğine dair temel eğitim, görüşme sırasında psikopatik manipülasyona karşı korunabilmek için yapılması gereken ilk şeylerden birisidir. Görüşme teknikleri üzerine birçok eğitim programı vardır ancak bunların çoğunun yapısı benzerdir: *Açılış, ilk inceleme, ayrıntılı sorular, iş ve şirketle ilişkili bilgi verme, endişeleri takip etme ve kapanış.*

Açılışın amacı oldukça açıktır ve görüşmenin yapıldığı ülkenin kültürü tarafından belirlenir. El sıkışma, içecek bir şey teklif etme, görüşme yerine nasıl geldiğinin sorulması ve hava durumu ile ilgili konuşmalar olağandır. Bu konuşmalar buzları eriterek esas işe koyulmaya fırsat verir.

İlk araştırma sırasında görüşmeci adayın geçmişi, deneyimi, uzmanlığı ve eğitimi ile ilgili genel sorular sorar. Bu sorularla tipik bir başlangıcın amacı adayın kariyer hareketlerini bazen kronolojik sıra-

da, bazen de ters sırada açıklamasını sağlamaktır.

Bir kere bu giriş malzemesi gözden geçirildikten sonra görüşmeci, adayın geçmişinde açık pozisyonla ilişkili görünen spesifik yönleri değerlendirecek *ayrıntılı sorulara* geçer. Her iyi soru dizisinde olduğu gibi eğitimli görüşmecinin dinlediği üç yanıt seviyesi vardır: Soruya *açık yanıt*, adayın görüşmecinin üzerinde bıraktığı *izlenim* ve açık yanıtların yansıttığı *altta yatan* yeterlilikler, motivasyonlar ve değerler.

Açık yanıtlar aşağıdaki gibi olgulara dair endişeleri ele alır:

- Aday bu işte gerçekten ne yaptı?
- Rolü neydi, lider mi destek mi?
- Aday projelerin sonucunu ne kadar etkiledi?
- Aday ortaya çıkan sorunları nasıl ele aldı?

İzlenimler şunları içerir:

- Aday nasıl görünüyor?
- Aday kariyeri ve bu işle ilgili ne kadar ciddi?
- Sevilebilir bir insan mı?
- Parlak mı?
- Aday bu görüşmeye hazırlandı mı?
- Aday verdiği bilgilerde açık sözlü mü?

Altta yatan yeterliliklerin iyi bir görüşmeci tarafından özenle irdelenmesi aşağıdaki tarzda kaygılar için yanıt olur:

- Bu kişi bir miktar stresli, yüz yüze bir ortamda iyi iletişim kuruyor mu? Aday soruya odaklı kalıyor mu yoksa dağılıyor mu?
- Aday kariyeriyle ilgili adımlar konusunda sağduyulu hareket etmiş mi?
- Aday işinde ilerleyip daha fazla sorumluluk almış mı yoksa aynı şeyi tekrar tekrar mı yapmış?
- Aday (diğerlerinin yanı sıra) liderlik, fazilet, etkin iletişim, takım çalışması ve ikna etme becerileri gösteriyor mu?

Görüşmecilerin yaptığı ortak bir hata, sadece açık yanıtlara ve kendi izlenimlerine yoğunlaşıp adayın altta yatan yeterliliklerini, motivasyonlarını ve iş değerlerini derinlemesine eşelememektir. Bunun nedeni anlaşılabilir: Yeterlilik temelinde yanıtlar ortaya çıkarabilecek sorular hazırlamak çok büyük bir çalışma ve doğru yorumlama yapabilmek geniş bir görüşme deneyimi gerektirir. Yapılandırılmış görüşmelerin kural olduğu büyük şirketlerde İK personeli, tipik olarak iş tanımında yer alan bilgiler temelinde sorumluluklar, yeterlilikler, standartlar ile ilgili bir soru listesi hazırlarlar. İyi bir iş tanımı faydalı sorulara, acele hazırlanmış bir iş tanımı ise müphem veya kötü sorulara yol açar. Daha sonra bu sorular görüşmecilere dağıtılır (birden çok görüşmeci olduğunu varsayarsak). Daha sonra, görüşmecilere en işe yarar bilgileri çıkarabilmek için soruları nasıl soracakları öğretilir. Görüşmecinin iyi dinleme becerileri ve not tutması kritiktir çünkü birden çok aday olması ve geçen zaman spesifik yanıtların karıştırılmasına ve daha çok hatırlanan izlenimlere dayanılmasına neden olur.

Sonraki faz adaya şirket ve iş ile ilgili bilgi verilmesidir. Araştırmalara göre, adaylar işin günlük girdisi çıktısını ne kadar iyi bilirlerse, kendi istekleri ve beklentileri ile işin sundukları arasında bir uyum olup olmadığına o kadar iyi karar verebilirler. Görüşmede verilen bilgilerden ötürü işten vazgeçen bir aday her iki tarafa da zamanlarını daha faydalı bir iş için kullanabilmelerini sağlar. Ancak, görüşmeciler tarafından sık yapılan bir hata, iş ve bölüm ile ilgili bilgi vermeye kendini çok fazla kaptırarak daha sonraki sorulara vakit bırakmamaktır. Ne yazık ki bazı görüşmeciler kendilerini dinlemeyi severler ve adaylar da doğal olarak kesmeye çok istekli değillerdir. Bu nedenle, bu kısmı kesinlikle görüşmenin başına koymamak ve mümkün olduğunca sonlara bırakmak gerekir. Görüşmecinin amacı her zaman, aday gittikten sonra onunla ilgili sorulabilecek her soruya yanıt verebilmek olmalıdır. Bu zor bir istek olabilir, ama her zaman görüşmenin önemli bir amacıdır.

Bir görüşme sırasında, görüşmeciye pek uymayan bilgiler ortaya çıkabilir ya da yorumlarda bulunulabilir. Bazı performans ve deneyim alanları, görüşmeci sormadığından, daha dikkatle incelemediğinden veya aday tarafından geçiştirildiğinden yeteri kadar ele alınmamış

olabilir. Örneğin, bir aday "Benim takımım projeyi belirtilenden daha az bütçeyle belirlenenden daha erken zamanda bitirdiği için şirket ödülü aldı," ifadesini kullandığında görüşmeci şunları düşünür:

- Aday takımın lideri miydi yoksa sadece patron yokken onun yerini mi dolduruyordu?
- Aday aktif bir katılımcı mıydı (lider değil) yoksa sadece toplantıları mı kaydediyordu?
- Aday, gerçek titri olmadığı halde bu takım deneyimini liderlik belirtisi olarak mı gösteriyor?
- Şirket adayın performansını daha büyük sorumlulukla yeni bir proje vererek tanımış mı?

Bunun gibi detaylar ilk sorular sırasında ele alınmamış olabilir veya aday tarafından daha sonra verilen bilgilerle akla gelmiş olabilir. Endişeleri takip etme fazı, yerine oturmayan veya çelişkili detayların takip edildiği dönemdir. Tutarsızlıklar, çabuk yanıtlar vermenin veya çarpıtma, abartı ya da uydurmanın sonucu olabilir. Bu fazda görüşmeci, adayın deneyiminin gerçekten neyi kapsadığını anlamak üzere gerekli olan bilgiyi çıkarmak için adayın geçmişini daha fazla kurcalar. Bu ayrıca tutarsızlıkları temizleme, gerçek motivasyonları anlama ve şu soruyu yanıtlama zamanıdır: Aday işinde *gerçekte* ne yaptı ve bu bizim doldurmamız gereken pozisyon için önemli mi?

Görüşmenin bu fazında sorulan tipik bir soru "İçinde bulunduğun proje ekibini tanımlamana geri dönmek istiyorum. Sana verilen *spesifik* rol neydi?" [Aday yanıt verir] "...ile ilişkin nasıldı?" vesaire. Bu tarz sorular bazen daha az deneyimli görüşmeciler için zordur çünkü adayı gücendirmeden spesifik sorular sorabilecek sözel becerileri veya incelikleri yoktur ya da genel olarak diğerleri ile yüzleşmeyi sevmiyorlardır. Ancak bu sivri sorular görüşmecinin endişelerini gidermek için ve mükemmel açıklıkta yanıtlar vermek de adayın adaylığını sürdürmesi için tek yol olabilir. Yine, yanıtlar birçok düzeyde analiz edilebilir, yeterlilikler, motivasyonlar ve değerlerle ilgili daha çok bilgi verilebilir.

Burada belirtilmelidir ki, görüşmeden *önce* doğrulayıcı bilgilere sahip olmadan PCL:SV gibi resmi bir psikopati değerlendirmesi yapılamaz. Görüşmecinin, önce, görüşme sırasında kaydedilen ve görüşmeyle diğer "sağlam" bilgi kaynakları arasında ortaya çıkan tutarsızlıkları sorgulaması ve çözümlemesi gerekir. Bu, basitçe tutarsızlıklara işaret edip adaya "bana bu noktada biraz yardımcı olur musun?" diye sormakla sağlanabilir. Veya sistematik sorular ve sağduyulu zorlamalar gerekebilir. Her durumda, görüşmeci herkesin bir miktar algı yönetimine giriştiğini ancak psikopatların bunda uzman olduğunu bilmelidir.

Son olarak, adayla *iyi* bir ilişkiyi sürdürebilmek için görüşmenin olumlu bir şekilde sonlandırılması önemlidir. Adaylar genel olarak işe alma sürecinden sonraki adımların ne olduğunu sorarlar ve görüşmecinin duruma uygun yanıtlarının olması gerekir.

GÖRÜŞMENİN KONTROLÜNÜ ELDE TUTMAK

Psikopatlarla görüşen araştırmacıların yüzleştiği sorunlardan birisi görüşmenin kontrolünü kaybetmektir. Psikopatlar direk sorularla yüzleşmekten kaçınır ve bunun yerine görüşmeci için ilginç konular açarlar. Daha ne olduğunu anlamadan, görüşülen kişi siz olursunuz ve planınız raydan çıkar. Görüşmenin ne ile ilgili olduğunu gözden kaçırırsınız.

Psikopatlar genelde görüşmelerde çok iyi performans gösterirler. Birçok kişinin gözünü korkutan, kişisel ilişkiler sırasında sosyal kaygıyı çok az yaşarlar. Böylece, inandırıcı profesyonel deneyim, fazilet ve liyakat öyküleri uydururlar ve uzmanları bile kandıracak bir güven ve gösterişle teknik terimler ve jargon kullanırlar. Dikkatli gözlemci bu öykülerin yüzeysel bir bilgiden daha fazlasını içerip içermediğini saptayabilir. Öyle bile olsa, bu kolay bir iş değildir. Bir psikopat görüşme sırasında herhangi bir çelişki ile yüzleştirildiğinde basitçe vites değiştirir, konuyu incelikle başka yöne yöneltir ve genel olarak o kadar inanılası bir elden geçirilmiş öykü anlatır ki, kişinin yalan söylediğini *bilen* bir görüşmeci bile şüpheye düşer. Psikopatın amacı, İK müdürü ve İK görüşmecilerini kendisinin ilgili pozisyonu doldurmak için ideal

geçmişe, deneyime ve motivasyona sahip, parlak ve sevilebilir olduğuna ikna etmektir. Aday o kadar ikna edici olabilir ki, "Ben ideal çalışanım," psikopatik kurgusu görüşmeci tarafından zahmetsizce kabul edilebilir.

İK müdürü bir kez ikna olduktan sonra, başvuranın adaylığını destekleyecektir ve bunu engellemek için yapılacak fazla bir şey olmayabilir. Yanıltıcı özgeçmiş sorununun açık çözümü içeriği doğrulamaktır ancak bu basamak genelde görüşmeden *sonraya* kadar gecikir. Psikopatlar ve özgeçmişlerini çarpıtan diğer adaylar bu gerçekten faydalanırlar.

Herhangi bir iş adayı ile görüşürken görüşmeci, görüşmenin kontrolünün kimde olduğunu aklında tutmalıdır. Aşağıdaki tavsiyeler ve rehberlerlikler *en iyi* görüşme uygulamalarına dayalıdır ve bütün aday tipleri için faydalıdır.

PLANA SADIK KAL

Adayın bilgi, beceri ve tavırları ile ilgili yeterli ölçüde doğru bilgiyi edinmek için tasarlanmış sorularla kuşanmış olan görüşmeci, bütün soruların kendisini tatmin edecek biçimde yanıtlandığından emin olmalıdır. Görüşmede ne kadar çok bilgi toplanırsa, son verilen karar o kadar iyi olur. Psikopatlar ve diğer akıllı kişiler görüşmeyi kendileri ile ilgili arkadaşça bir sohbete çevirmeye çalışırlar ve eğer görüşmeci buna yatkınsa konu görüşmeci de olabilir. Bu, adayın iyi bir konuşmacı olduğu, açık ve arkadaşça davrandığı izlenimini oluşturabilir ama işe alma görüşmesinin asıl amacını yani bilgi toplamayı unutturur. Plana sadık kalmak ve ayrılan zamanda adayla ilgili mümkün olduğunca çok bilgi toplamaya çalışmak daha iyidir.

İŞ ÖRNEKLERİ İSTEYİN

Sanat ve eğlence sektörlerinde iş adaylarının bir portfolyo şeklinde iş örneklerini sunmaları alışılmış bir uygulamadır, portfolyolar modeller için fotoğraflar, görsel medya profesyonelleri için filmler ve gazeteciler için makaleleri içerebilir. Bu, işe alma müdürüne her bir adayın çabalarının gerçek ürünlerini görme ve bunların kalite ve stilinin açıkta

olan pozisyon için uygunluğunu yargılama şansı verir. İK müdürü, şirketlerdeki iş adayları için, yazılan gerçek raporların, sunumların ve tamamlanan projelerin örneklerini istemelidir. Tabii bunlardaki mahrem veya kişisel bilgiler kapatılmalıdır ancak çalışmaların büyük kısmı okunup, değerlendirilebilir. Eğer aday kopyaları sağlayamazsa, bir takip görüşmesi olacaksa, bu görüşmeye incelenmek üzere bunları getirmesini isteyin.

Girişimci bir psikopatın, potansiyel bir İK şirketini tatmin etmek için sahte bir rapor yaratması veya internette bir örneğini bulması bizi şaşırtmaz, ama bu çaba birçok psikopatın harcamak istediğinden fazla olabilir. Eğer portfolyonun tahrif edilmiş olduğundan ya da adayın çalışması olmadığından şüphelenirseniz bunu açığa çıkarmanın tek yolu adaya soru sorarken raporun arkasındaki detayları deşip çıkarmak olabilir. Ama bu yaklaşım, İK müdürünün bunu yapabilecek teknik becerisi olduğu varsayımına dayanır, eğer durum bu değilse en iyisi görüşmeyi teknik bir personele bırakmak olacaktır.

HAREKET VE DAVRANIŞLARA ODAKLAN

Görüşme yapılan birçok kişi gerçekte ne *yaptığıyla* ilgili yeterli bilgi vermeden, geçmişleri ile ilgili müphem bir şekilde konuşurlar. Diğerleri katkılarını abartırlar ve kendilerinin sonuçlara olan etkilerini olduğundan daha önemli gösterirler. Tam bir yanıt, varılması gereken bir hedef veya bir sorunun çözümü; bahse konu hedefle ilgili adayın direk veya dolaylı olarak gerçekte ne yaptığının gözden geçirilmesi ve son olarak da sonuç üzerindeki etkilerini de içerecek şekilde çabalarının akıbetini içermelidir.

DETAYLARI AÇIKLIĞA KAVUŞTURUN

Görüşmeci yeterli detayı içermeyen cevaplarla karşılaştığında, tüm resmi ortaya çıkarmak için izleme sorularıyla geriye dönmelidir. Görüşme, özellikle liderlik gibi geniş kavramlarda, mümkün olduğu kadar adayları tekrar tekrar özel ilgili alanlarına yöneltmelidir. "Kim, ne, ne zaman, nerede, niçin" tipi izleme soruları, tanımlanan deneyimin ardında yatan gerçeğe ulaşmaya yardımcı olabilir.

Destek rolleri önemlidir ve doldurulacak olan pozisyon bu tarz temele ve deneyime ihtiyaç arz edebilir ancak destek rolleri idareci ve yönetici rollerinden farklıdır (bu roller olayların, hareketlerin ve sonuçların komutasını ve kontrolünü içerir). Görüşmeci, adayın sahip olduğunu iddia ettiği yetki düzeyine hakim olmalıdır ve sonra adayın geçmiş işlerinde ne kadar etki, karar verme ve hareket özgürlüğü olduğunu ortaya çıkartacak bir dizi soru sormalıdır. Adayın müphem yanıtlar vermeye devam etmesinin endişe, unutkanlık veya abartıyor olduğu gerçeği gibi birçok nedeni olabilir. Görüşmeci detaylar için bastırırken bunu aklında tutmalıdır.

OLMASI GEREKEN NORMAL DUYGULARI ARAŞTIRIN

Psikopatın alamet-i farikalarından birisi normal duyguların tamamını ifade edememesidir. Örneğin, çoğu insanda normal olarak gözle görünür duygusal tepkiler uyandıracak bir hikaye anlatırken psikopatlar genelde soğuk ve sığ veya bir B sınıfı aktör gibi görünürler. Psikopatlar diğerlerinin "duygular" ile ne ifade ettiğini anlamazlar ancak ihtiyaç üzerine bunları taklit etmeyi denerler. Bu genelde yüzeysel ifadelere ya da tarif edilen olayla uyumsuz abartılı duygu ifadelerine yol açar. Psikopatik suçlunun, en iğrenç suçları alelade bir şeyden söz ediyormuş gibi anlattığı birçok vaka görüşmecileri dehşete düşürmüştür, öte yandan salınmak için erken tahliye komisyonuna pişmanlık duyduklarını veya dini bir aydınlanma yaşadıklarını iddia edebilirler. Duygularla davranışlar arasındaki "duygusal kopuşun" en sersemletici örneklerine seri katiller suçlarını anlatırken rastlanır.

Anlamıyorlar 2

Paul Bernardo ve Karla Homolka, sonradan öldürdükleri birçok genç kadına tecavüzlerini ve yaptıkları işkenceleri kaydetmişlerdi. "Şiddete uğramış eş" durumundan ceza indirimi pazarlığı çerçevesinde Homolka, Bernardo aleyhine ifade verdi ve on iki yıl hapis

cezası aldı. Bernado ise şartlı tahliye değerlendirmesi öncesi yirmi beş yıl hapis cezası aldı. Bernardo'ya duruşmada teyp kayıtlarını niye tuttuğu sorulduğunda "Bunları atmaya kıyamadım çünkü bunlar o kızlardan kalan son anıydı," diye cevap vermiştir.

Bir polis videosu Homolka'yı iki cinayetin işlendiği bir evde yürürken göstermektedir. Detektife, üzerinde bu kızlardan birisinin kol ve bacaklarının kesildiği bir kilimi gösterip, onu alıp alamayacağını alelade bir şeyden konuşur gibi sormuştur. "Kız kardeşim istiyor," diye açıklamıştır. Diğer bir odada, detektife rahatça "soruşturma sırasında eşyaların zarar görüp görmediğini" sormuştur.

Bernardo ve Homolka, onların davranışları yüzünden hayatını kaybeden *Homolka'nın küçük kız kardeşi* Tammy'e ilaç verilip tecavüz edilmesinin de video kaydını yapmışlardır. Bernardo, kızın cenazesinde bir zincirin ucundaki bir altın yüzüğü Tammy'nin boynuna takmış ve Homolka tabutun içine bir nikah davetiyesi bırakmıştı.

Daha sonra bir arkadaşına yazdığı mektupta Homolka, anne ve babasının Tammy'nin ölümüyle kendisinin Bernardo ile yaklaşan evliliğinden daha çok ilgilenmesinden yakınmıştır. "Anne babama koyayım...Babam artık bir düğün yapmamızı bile istemiyor. .iktir et. Biz iyi vakit geçiriyoruz. Eğer babam evde oturup bedbaht olmak istiyorsa keyfi bilir. Sefalet içinde debeleniyor ve beni kahrediyor."

Homolka şu anda hapishanede değildir, kendisini hala bir kurban olarak göstermektedir ama şimdi de ceza adaleti sisteminin bir kurbanı...

Psikopatlar tarafından bir görüşme sırasında sıklıkla gösterilen abartılı veya uygunsuz duygu sergilemeleri öfke ya da hiddeti içerebilir. Tabii ki, nedeni ne olursa, psikolojik veya başka türlü, bir iş görüşmesi sırasında bu duyguların gösterilmesi adayın duygu kontrolü ve yargılaması ile ilişkili soru işaretlerine neden olur. Bazı duyguların sergilenmesi normaldir ve örneğin birisinin işine olan tutkusunu, başarısız bir projeye dair hayal kırıklığını veya yakın bir arkadaşın işine son verilmesi gibi durumları tarif ederken duygu göstermesi beklenir de. Bazen, bir

soruya verilen yanıtta duygusal bileşenin olmaması şüphelere neden olur. Burada anahtar, anlatılan öyküye uygun duyguları aramak ve bu duygusal ifadelerin ne kadar gerçekçi (yüzeysellik yerine) olduğu konusunda hassasiyet göstermektir. Bu, görüşme sırasında görüşmecinin "duygusal antenlerinin" ve "sezgilerinin" önemli olduğu bir andır.

Duygusal Kopukluk

Biz, psikopatlarda "duygusal kopukluğu", hareketlerinin diğer insanlar üzerindeki etkilerine dair normal duyguları yaşayamama veya ifade edememe olarak tanımlamıştık. Bunun en dramatik örneklerinden bazıları başkalarını öldürenlerden gelmektedir.

Soygun ve cinayetten şartlı tahliye aldıktan altı hafta sonra Jack Abbott yarı zamanlı aktör olan bir garsonu öldürmüştü. Abbott bütün bu gereksiz abartının nedenini merak etmişti. "Hiç acı yoktu, temiz bir yaraydı. Bir aktör olarak geleceği yoktu, muhtemelen başka bir iş yapacaktı."

Green River katili Gary Ridgeway kırk sekiz kadına cinsel saldırı suçunu kabul etmişti. Görevlilerle yaptığı görüşmelerden birisinde odaya girer, yukarı bakar, direk kendisine dönük olmayan kamerayı gösterir. Kamera hareket ettirilir ve kahvaltıda ne yediğinden ve gece nasıl uyuduğundan söz eder. Daha sonra, kahvaltısını anlatırken kullandığı duygusal olarak sığ tavırla korkunç suçları ile ilgili konuşmaya başlar.

NOT TUTUN

Spesifik gerçekleri hatırlamak, adaylara ilişkin izlenimleri ve duyguları hatırlamaktan daha zordur, bu nedenle görüşme sırasında detaylı notlar tutmak ve bunları özgeçmişin üstüne ya da insan kaynakları tarafından sağlanan soru listesine kaydetmek iyi bir fikirdir. Bu notlar, okuyan diğer kişiler tarafından anlaşılacak kadar açık olmalıdır. Ayrıca

bu notları görüşme *sırasında* gözden geçirmek de takip sorularını formüle etmeye yardımcı olur. Adaya basitçe notlarınızı gözden geçirmek için biraz zamana ihtiyacınız olduğunu söylemek kabul edilebilir bir istektir ve genelde aday tarafından hoş karşılanır çünkü ona da bir mola verme fırsatı tanır.

TEK BAŞINIZA KARAR VERMEYİN

İyi yapılandırılmış bir işe alma süreci görüşmecilerin, seçim komitesinin, adayların niteliklerini ve göreceli üstünlüklerini tartışacakları bir toplantı yapılmasını kapsar. Bu iyi bir uygulamadır, çünkü farklı görüşmeciler aynı adayın farklı güçlü ve zayıf taraflarını görür ve bunlar karşılaştırılıp tartışılmalıdır. Bu, bir psikopatın elenmesinde büyük önem taşır. Psikopatların, kendilerine faydası olan kişilerle bire bir, özel ilişki kurma girişiminde bulunduklarını hatırlayın. Tanım olarak bu, işe alma sürecine dahil olan bütün görüşmecileri ve karar vericileri içerecektir.

İnsan psikolojisinin gayriresmi öğrencileri olarak psikopatlar, her bir görüşmecinin spesifik psikolojik ihtiyaçlarını ve isteklerini kolaylıkla tespit ederler ve sonra yaklaşımlarını kendilerine en avantajlı olacak şekilde uyarlarlar. Yüzeyde, her görüşmeci iyi bir izlenimle çıkar ve karar vericiler bu iyi hisse güvendikleri derecede, psikopatın neredeyse gerçek olamayacak kadar iyi, ideal aday olduğunda hepsi mutabık olurlar.

İnsan kaynakları uzmanları ve İK müdürünün ötesine geçerek, görüşmecilerin sayısını ve çeşidini arttırmak; "ideal çalışan" dış görünüşünün arkasında yatan tutarsızlıkları ortaya çıkarma şansını yükseltilebilir. Görüşme programını, bir teknik uzman, müstakbel bir iş arkadaşı veya ast, o işi halen yapan kişi (eğer hala personelse), üst yönetimden birisi ve hatta bölüm personel asistanını alacak şekilde genişletmek, görüşmede önemli bilgiler ortaya çıkarabilecek farklı bakış açıları katabilir. Ayrıca, psikopatların insanlara algılanan *statülerine* göre farklı davrandıklarını biliyoruz. "Düşük statüde" algılanan görüşmecilere karşı psikopatik yanıtlar arasında, tenezzül etmeme, flört etme, küçültücü yorumlar ve hak sahibi olma gibi davranışlar yer

alabilir. "Yüksek statüde" görüşmeciler, psikopatta, hırslı kariyer beklentisi ve ümitleri, babayiğitlik ve yalancı böbürlenme ve hatta diğer "düşük statülü" görüşmecinin küçük görülmesi gibi tavırlara neden olabilir. *Seçim komitesi* adayların değerlendirilmesi için bütün görüşmecileri bir odaya toplayarak, bu tutarsızlıkları ortaya koyabilir. Adayla ilgili görüşme sonuçları beraber gözden geçirilerek, kritik tutarsızlıklar ve muhtemel yalancı iddialar açığa çıkarılabilir. Daha sonra adayların olumlu ve olumsuz yönleri sıralanarak son seçim yapılabilir.

Görüşmeyi programa dahil etmek zaman alır ve maliyetlidir, genelde boş olan düşük seviyede bir pozisyonsa yapılmaz. Sonuç olarak, bu adaylar daha az kişi tarafından daha az detaylı bir şekilde, belki de daha düşük seviyede, yeterli eğitim ve deneyimden yoksun olabilen görüşmeciler tarafından değerlendirilir. Bu durum, kolejden henüz mezun olmuş ve akademik performansları, ders başarıları ve ders dışı aktiviteleri dışında doğrulanacak fazla deneyimleri olmayan kişilerle görüşme yapıldığında da ortaya çıkar. Bu tip kişiler, eğer psikopatlarsa, yeterli şekilde değerlendirilmedikleri için şirketin defansından sıyrılabilirlerse ileride ciddi sorunlara yol açabilirler.

B-Taraması

Birkaç yüz Kuzey Amerika'lı yöneticinin terfi planlarını incelediğimizde, "yüksek potansiyelli" olarak görülen bazı idarecilerin gelişimsel sorunları ile psikopati benzeri özellikler arasındaki benzerlikler bizi ürkütmüştü. Terfi planlamalarının değerlendirilmesi için şirketler tarafından kullanılan bir araştırma aracı olan B-Taraması, bizim şüpheli özellikler (işlevsiz davranışlar, tutumlar ve yargılar) listemizden süzülerek oluşturulmuştu.

Başarılı, yüksek performans gösteren bir grup yöneticiyle ve bir grup hüküm giymiş beyaz yakalı veya mali suçlunun (şirketleri ve diğer masum kurbanları dolandıran kişiler) arasında açık farklılıklar saptadık. Bir takip soruşturmasında, başarılı yüksek performans

gösterenlerle, şirket psikopatları arasında öngörülebilir farklar olduğunu yine gösterdik.

B-Taraması üzerindeki araştırmalar sürmektedir.

KENDİNİ BİL

Daha önceki bölümlerde öğrendiğimiz gibi, psikopatların amacı hedeflerine kendisini sevdirmek, gücü olanlarla güçlü ilişkiler kurmak ve sonra herkesten parazit tarzı faydalanmaktır. İş görüşmeleri sırasında psikopatlar (ve algı yönetiminde becerikli olan diğerleri) görüşmecinin değer sistemlerini, kişisel ihtiyaçlarını ve psikolojik yapısını hızlıca değerlendirecekler ve iyi bir izlenim bırakmak için konuşmalarını ve davranışlarını ayarlayacaklardır. En kötü senaryo, görüşmecinin oltaya tam anlamıyla takılıp, adayın özgeçmişindeki bilgileri yüzleştirmemesi veya iş performansları ile ilgili müphem noktaları çok kuvvetli bir şekilde incelememesidir. Sağduyulu bir görüşmeci, ince etkileme girişimlerini püskürtür ve görüşme planına sadık kalır.

Görüşmeci, kendi güçlü ve zayıf yönlerini, önyargılarını ve kendine özgü tutumlarını biliyorsa, görüşmenin gidişini kontrol edebilir ve adayın kendini kabul ettirme konusundaki tuzaklarına düşmeyebilir. Bu, kolay bir iş değildir çünkü kişinin *özel kendiliğine ve kamusal kendiliğine* dair iç görüsü olmasını gerektirir. Kendi zayıflıklarınızı, önyargılarınızı ve hassas noktalarınızı ne kadar iyi bilirseniz, psikopatların ve diğerlerinin sizi etkileme girişimlerini uzaklaştırmaya o kadar hazır olursunuz.

YALANI SAPTAMAK ZORDUR

Birçok insan diğer kişilerin yalan söyleyip söylemediğini anlamakta iyi olduğunu düşünür. Aslında çok azımız bunu yapabiliriz. Yalan ve hileyi saptamak için eğitim alanlar bile bu konuda çok iyi değildir. Kriminal Hukuk Bürosundan sık sık birisinin yalan söyleyip söylemediğini saptamaları istenir ama son zamanlardaki araştırmalar sonuçların ortalama eğitimsiz insandan daha iyi olmadığını göstermiştir. En

iyi yol, görüşülen kişinin yalan söyleyip söylemediğini tahmin etmek yerine olaylara ve en sonunda da gerçeğe ulaşmak için doğrulayıcı delillere güvenmektir.

Gözüme Bak

Yatırımcılara saçmalık derecesinde yüksek faiz ödemeyi teklif eden bir reklam dizisinde şu ifade vardı: "Yatırım yapmadan önce gözümüze bakın."

Hare şirketi aradı ve "Birisinin gözünün içine bakmak için" bir randevu istedi. Sekreter bunu niçin yapmak istediğini sordu ve Hare "Çünkü reklam böyle yapmamı söylüyor. Bence ne kadar dürüst olduklarını görmemi istiyorlar," diye yanıt verdi. Sekreter güldü ve "Şaka yapıyor olmalısınız," dedi. Hare onu ciddi olduğuna temin etti. Sekreter telefonu kapattı.

Tabii ki reklam aslında, gözler dikkatle incelendiğinde hile niyetinin ortaya çıkacağına dair genel ve yanlış inanışa dayanan alaycı bir numaradan başka bir şey değildir. Bu inanç dolandırıcılar için güçlü bir araçtır, tıpkı dışa dönük dürüstlük ve fazilet deklerasyonları gibi. Örneğin Enron'un 1998 yıllık raporundan şu alıntıyı düşünün: "Biz istismarcı veya saygısız tavırlara tolerans göstermeyiz. Katı yüreklilik, acımasızlık ve küstahlığa burada yer yoktur."

Tabii ki yoktur. Zaten, yazılı şeylere kim karşı çıkabilir? Veya dürüst gözlere?

BİLGİLERİ DOĞRULAMAK

Destekleyici kanıtlar aramaya başlamak için en iyi yer, adayın başvurusunda sıraladığı önceki işverenlerdir, tabii ki insan kaynakları şirketine referanslarla temas kurma izni verilmişse. Geleneksel olarak, halihazırdaki işverenlerle *temas kurulmaz.* Başvuru sahipleri sıklıkla

çalıştıkları yere yeni bir iş düşündüklerini söylemezler ve onların aranmaması isteklerine saygı gösterilmelidir.

İş dünyasında *istihdam doğrulamasının* özgül bir anlamı vardır. Doğrulama, insan kaynakları şirketinin önceki işverenlerle temas kurduğu, onlardan adayın ismi, unvanı, maaşı ve özgeçmiş ve başvuru formunda belirttiği işe başlama ve sona erdirme tarihleri ile ilgili bilgi aldığı çok yapılandırılmış bir süreçtir. Önceki işverenin her ifadeye "evet" veya "hayır" diye yanıt vermesi istenir. *Yeni* bir bilgi istenmez, bunun muhtemel istisnası önceki şirketin, adayı tekrar işe alıp almayacağının sorulmasıdır. Bu sorunun yanıtı yanıltıcı olabilir, çünkü birçok şirketin eski çalışanlarını işe geri almasını engelleyen kuralları vardır. *Sonlandırma* kelimesi bile kişinin işten atıldığını göstermez; sadece şirketten ayrıldığını gösterir. Ayrılmanın gerçek nedenleri veya koşulları nadiren verilir ya da dikkatle oluşturulmuş ifadelerle sınırlıdır. Bu temkinli davranışın amacı önceki işvereni olası tazminat davalarından ya da adayın önceki işvereninin söylediği küçük düşürücü bir şeylerden dolayı iş bulamadığını iddia etmesinden korumasıdır. Bazı çalışanların işine saik nedenlerle (bu teknik terim hırsızlık, kural ihlalleri, yasadışı ilaç kullanmak veya iş arkadaşlarını istismar etmek ve diğer nedenlere karşılık gelir) son verilir, bunlar önceki işverenlerinden kendilerine olumsuz bir referans verilmeyeceğine, sadece tarafsız bir referans verileceğine dair imzalı garanti verilmesiyle ayrılırlar. Bu durum, özellikle de adaylarla ilgili en fazla bilgi sağlayan *performans değerlendirmelerinin* hemen hemen hiç verilmemesinden dolayı, insan kaynakları şirketini oldukça dezavantajlı bir durumda bırakır. Performans Değerlendirmeleri, insan kaynakları müdürünün adaylar arasında bilgiye dayalı bir seçim yapabilmesi için istediği ve mutlaka ihtiyaç duyduğu bilgidir.

Bir diğer zorluk eğer tutarsızlıklar saptanırsa bilgiden ne sonuç çıkarılacağıdır. Bazı tutarsızlıklar diğerlerinden daha açıktır. Örneğin, "asistan direktör", "direktör asistanı"'ndan farklı ve daha yukarıda bir görevdir ve adayların aradaki farkı bilmesi beklenir. Bildirilen maaşlar arasındaki tutarsızlıklar her zaman sorundur, öte yandan bazı adaylar özgeçmişlerinde gerçekte aldıklarından daha düşük maaş belirterek

sadece bu nedenle adaylıklarının değerinin düşmesini engellemek isterler. Diğer tutarsızlıkları değerlendirmek daha zordur. Örneğin, adaylar bazen gerçek maaşlarını yuvarlak bir sayıya yükseltirler, bu uygulama hile anlamına gelmez; istihdam tarihleri basitçe aday bunları iyi hatırlamadığı veya iş geçmişlerindeki meşru boşlukları örtmek istedikleri için müphem olabilir. Genel inanışın tersine, iki iş arasında çalışmamak mutlaka olumsuz değildir. Günümüz ekonomisinde, bireylerin doğru kariyer hamlesini ararken, yeni bir pozisyon bulmaları aylar sürebilir. Bireylerin daha düşük seviye geçici işleri kabul etmesi de sorun değildir ve insanlar bunları özellikle de üst düzey işlerin az bulunduğu, ekonominin kötü gittiği zamanlarda, daha üst düzeyde bir iş ararken özgeçmişlerine dahil ederler. Bu, adayın sorumluluk sahibi olduğu ve ailesini ciddiye aldığı anlamına bile gelebilir. Tabii ki, iş başvurusu yapanlar için açık sözlü olmak en iyi şeydir ve görüşmeciler kariyerin dışına çıkmanın bazen gerekli olduğunu anlamalı ve açık görüşlü bir yaklaşımı benimsemelidirler.

Resmi doğrulama sürecinden çok fazla yeni bilgi gelmediği için, bazı insan kaynakları müdürleri önceki şirketin insan kaynakları bölümünün etrafından dolaşmak ister ve önceki yöneticileri doğrudan ararlar. Bu bazen işe yarar ama birçok şirket yöneticilerini bu konuda iyi eğitir ve onlara personelle ilgili tüm başvuruların doğrudan insan kaynaklarına yapılması gerektiğini söylerler ve "kayıt dışı" sorulara yanıt vermenin tehlikelerini açıklarlar. Ancak, her şirket bu katı politikayı izlemez ve işe alma şirketleri adayın önceki işlerinde nasıl bir performans gösterdiğini öğrenmek için bu yolu sıklıkla kullanır.

REFERANS KONTROLÜ

Referans kontrolü işe alma sürecinde önemli bir adımdır ve iyi yapmak için gereken zamana karşın, hafifsenmemelidir. Özgeçmiş ve başvurularda adayların çoğu kendileri için olumlu bilgi verecek referansları sıralarlar. Bu beklenebilecek bir şeydir, ancak İK müdürü veya İK personeli adayla ilgili temas kurmaktan ve bilgi edinmek istemekten geri durmamalıdır. Öte yandan, psikopatların özgeçmişlerini sahte

referanslarla şişirmesi beklenebilir, örneğin işveren rolü yapan arkadaşlar veya hiç var olmayan insanlar, tamamen uydurma insanlar gibi.

Birçok aday, kendilerine kefil olacak kişisel ve profesyonel referansların isimlerini verirler. Eğer iyi sorgulanırlarsa bu kişiler iyi bilgi kaynağıdır. Ne yazık ki bazı referanslar, iş unvanları, sorumluluklarının kapsamı, performans ve maaş düzeyi gibi konularda yanlış olan bir özgeçmişi doğrulayabilirler. Bu durumun üstesinden gelmek, referansı kişisel olarak -belki de bir profesyonel organizasyon aracılığıyla- tanımıyorsanız çok zordur.

Her referans için, eldeki verileri doğrulayan veya yeni bilgi ortaya çıkaran bir anahtar soru listesine sahip olmak önemlidir ancak toplanan verinin genelde izlenimler ve duyumlar olduğunu akılda tutun. Ayrıca, psikopatların dümen sularında *piyonlar, hamiler ve kurbanlar* bıraktıklarını hatırlayın, her birisinin adayla ilgili kendi kişisel bakış açısı olacaktır. Hamilerin çok parlak eleştiriler vermesi beklenirken, kurbanlar ve bazı piyonlar aynı kişinin kesinlikle olumsuz bir resmini çizecektir. Raporlarındaki dramatik farklılıklar potansiyel sorunlar için bir ipucu olabilir.

Eski patronlar, kişinin nitelikleri, iş ahlakı, özeni, doğruluğu, diğerleri ile geçinme becerisi, sorun çözme ve karar verme yaklaşımları ve diğer tanımlaması güç özelliklerle ilgili ilk elden bilgi verebilirler. Referansa yaklaşmanın iyi bir yolu, adayın görüşme sırasında belirttiği işleri nasıl yaptığını sormaktır. Sözkonusu işler görüşmede de ayrıntılı olarak ele alındığından, şimdi İK müdürünün karşılaştırabileceği iki görüş vardır. Bunların mükemmel bir biçimde eşleşmesi beklenemez ama herhangi bir çarpıtma ya da abartma hemen göze çarpmalıdır. Diğer tipik sorular arasında aşağıdakiler yer alır:

- Adayın, proje yönetimi ve görevleri bitirmekteki başarı kaydı nedir?
- Adayın hem teknik hem de kişisel güçlü tarafları nelerdir?
- Zayıf veya geliştirilmesi gereken yönleri nelerdir?
- Hangi yönetim biçimi adayda en çok işe yaramıştır?

Son soru özellikle önemlidir çünkü konuyu İK müdürünün gerçek ilgi alanı olan idari işlere getirir ve iyi bir ilişki kurulur kurulmaz sorulmalıdır. Ayrıca, önceki yöneticiyle konuşmayı, görünenin altında yatan herhangi bir endişeyle ilgili olarak derinleştirme fırsatı verir. Amaç, adayı gerçekten *tanıyan* birisinden adayın açık, detaylı ve doğru bir resmini almak ve sonra bu bilgiyi görüşmeden edinilen izlenimleri doğrulamak için kullanmaktır.

Adayın teknik uzmanlığına, geçmişine, deneyimine dair soruların yanı sıra diğerleri üzerindeki *etkilerini* öğrenmek de önemlidir.

- Aday bir takım oyuncusu mudur?
- Aday, arkadaşlarına özellikle de astlarına nasıl davranır?
- İnsanlar adaya güvenir mi ve onun yanında rahat ederler mi?
- Arkadaşlarından, astlarından veya idaredeki diğer kişilerden adayla sorunu olan var mıdır? Aday bunları nasıl ele almıştır?

Bir diğer sorgulama alanı olarak da adayın çalışma süresinde onunla ilgili algıdaki herhangi bir değişikliğe (örneğin sürprizler veya hayal kırıklıkları gibi) odaklanılmalıdır; herhangi bir garip ya da acayip davranış bu sorular sırasında ortaya çıkacaktır.

- Hiç aday sizi şaşırtıp hayal kırıklığına uğrattı mı?
- Hiç güven sorunları yaşadınız mı?
- Referans adayı tekrar işe alır mıydı?

Performansla ve sorumluluk kapsamı ile ilgili İK müdürünün sorgulayabileceği başka kaynaklar da vardır. Bunların arasında en sık kullanılanlar görüşmecinin adayın önceki işvereni ile çalışan tanıdıklarıdır. Bazı sektörlerde kilit önemdeki bireyler birbirlerini tanırlar ve fikir vermeye istekli olurlar. Bu kişiler adayı tanımayabilirler, bu yüzden bu bir deneme yanılma yaklaşımıdır ve elde edilen bilgi yanlı olabilir. Ancak, süzülen bilgiler temkinle yorumlanıyorsa denemeye değer.

GEÇMİŞİ KONTROL ETMEK

Adaylarla ilgili bir diğer bilgi kaynağı *geçmiş kontrolüdür.* İnternetin gelişimi ile bu son yıllarda çok kolaylaşmıştır. Ayrıca belli bir ücret karşılığı geçmiş kontrolü hizmeti veren profesyonel şirketler vardır. Bunlar tipik olarak sabıka kayıtları, kredi raporları, eğitim lisansları ve derece doğrulamaları ve hatta sürücülük kayıtlarını içerir. Bilginin miktarı ve kalitesi garanti edilmese de, zaten bilinenleri doğrulamak için ve endişe yaratan konuları muhtemelen açığa çıkartmak için kullanılabilir. Bir sabıka kaydı olması kendi başına reddedilmek için bir neden oluşturmaz. Geçmiş yıllarda yasaları çiğnemiş bir çok insan iyi, güvenilir çalışanlar olurlar. Ama, bankacılık ve borsa gibi bazı sektörlerde dolandırıcılık geçmişi otomatik bir uyarı işaretidir. Bilgece kullanılırsa geçmiş bilgileri, şirketin karar almasında yardımcı olabilir.

"Tanrım Lütfen Yağmalamama Yardımcı Ol"

Joyti De-Laurey, bir İngiliz yatırım bankasında otuz yaşında bir kişisel asistan, işverenlerinden 7 milyon dolardan fazla parayı dolandırdığı için yedi sene hapis cezasına çarptırılmıştı. Bu parayı, ünlü ve zengin kişiler tarafından bile aşırı görülecek bir yaşam tarzını finanse etmek için kullanmıştı. Parayı, patronlarının imzalarını çekler ve havalelerde taklit edip, sonra da parayı onların komisyon hesaplarından kendi hesabına aktararak elde etmişti. Dolap o kadar basit ve açıktı ki avukatı bundan dolayı, para kazanmakla çok meşgul olup onun davranışlarını kontrol etmedikleri için, *patronları* suçlamıştı.

Patronlarından birisi hesabının iki-üç milyon dolar "hafiflemiş" olduğunu fark ettiğini ama bunun bir hata olduğunu düşündüğünü ifade etmişti. Ayrıca onun "yetenekli bir kadın" olduğunu düşünmüş ve "benim için nasıl çalışması gerektiğini tam olarak biliyordu" gerekçesiyle onu terfi ettirmeyi düşünmüştü. Avukatı ise "dürüst bir hırstan başka" bir suçu olmadığını iddia etmiştir.

Ayrıca, De Laurey'in acayip bir etik ve hak etme anlayışı vardı ve Tanrı'nın kendi tarafında olduğuna inanıyordu. Bu düşünce, onun Tanrı'ya yazdığı mektupları içeren not defteri "Günlük Düşünceler İncili"'nden anlaşılabiliyor. "Sevgili Tanrım. Lütfen bana yardım et. Bir kez daha benim olanı almam gerek ve ondan sonra bütün yağmayı keseceğim" diye yazmıştı. "Lütfen işimin güvende olmasını ve dürüstlüğümün sorgulanmamasını sağla."

HEPSİNİ BİR ARAYA GETİRMEK

Bu çok basamaklı seçim sürecinin amacı, potansiyel elemanlarla ilgili mümkün olduğunca çok kaynaktan mümkün olduğunca çok bilgi toplayarak şirketin iyi bir seçim yapabilmesine olanak sağlamaktır. Farklı değerlendiricilerden (yani görüşmeciler, referanslar ve tavsiyeler) gelen bilgileri birleştirerek şirket her adayın daha bütüncül bir resmini oluşturur ve açıktaki pozisyon için doğru kişiyi seçme şansını arttırır.

Bütüncül bir işe alma süreci, psikologların ve kriminal hukuk profesyonellerinin kriminal davranışları değerlendirirken kullandıkları yaklaşıma çok benzer ancak tabii ki değerlendirme ölçütleri oldukça farklıdır. Bir hapishane kaydı fiili olarak bir suçlunun "başarılarının" olduğu bir "özgeçmiştir" ve sosyal uzmanların, psikologların ve kriminal hukuk danışmanlarının "referanslarını" ve "performans değerlendirmelerini" içerir. Psikopatiyi değerlendirirken araştırmacılar görüşme notlarıyla diğerlerinin gözlemlerini ve kayıtlardaki belgeleri bir araya getirirler. Doğru istihdam kararı verirken olduğu gibi, psikopatiyi tararken de ikinci derecedeki bilgi kaynaklarına ulaşabilmek önemlidir. Şirketin aklında farklı bir amaç vardır ve nadiren bir adayın psikolojik güdülerini derinlemesine inceler. Oysa sağlam bir seçim sürecinde, adayın davranışları ile ilgili en azından bazı uyarı bayraklarını kaldıracak kadar bilgi edinme şansı vardır.

Yönetici İşe Alımı ve Terfisi

Teknik pozisyonları doldurmaya çalışırken, açık iş tanımları olması işe alma sürecini kolaylaştırır. Kimyacıların, mühendislerin, bilgisayar programcılarının ve finans analistlerinin bilmesi ve kariyerlerinin çeşitli noktalarında edinmeleri beklenen belli şeyler ve deneyimler vardır. Bu; adayların taranmasını biraz daha az karmaşık hale getirir. Üst düzey bir yöneticinin seçimi belirgin şekilde daha zordur. Doğru yönetici seçmekteki zorluğun bir sebebi, yöneticinin işinin çok amorf veya o birey için çok kişisel bir tarz içermesinden dolayı, hangi bilgi, beceri, yetenek ve tutumların gerektiğini belirlemekteki belirsizliktir. Şu ana kadar okuyucu için, yeni işe alımlarda ve potansiyel adaylarda aranacak niteliklerin belirlenmesi için iyi iş tanımlarının düzenlenmiş olmasının kritik olduğu açık hale gelmiş olmalıdır. Ne yazık ki, karşılaştığımız yöneticilerin çoğunun üzerinde çalışılacak yeterli iş tanımları yoktu.

Ayrıca, en azından yüzeysel olarak, iyi bir yönetici ve psikopatın yaptıkları bir miktar çakışır. Biri diğeri ile karışabileceğinden ve yüksek düzeyde kötü bir işe alımın organizasyona verebileceği belirgin zararlardan ötürü, ikisi arasındaki farkları anlamak kritiktir.

İÇ ADAYLARA KARŞI DIŞ ADAYLAR

Bir iç terfi adayıyla dışarıdan işe alım arasında seçim yapmak elmalarla portakalları karşılaştırmak gibidir. Tabii ki, şirket iç terfi adaylarını dışarıdakilerden daha çok tanır ama bu genelde onların aleyhine çalışır çünkü dış aday genelde iç adaydan çok daha iyi görünür. İç adayın kişisel zayıflıkları ve gariplikleri ile ilgili daha fazla şey bilindiğinden, karar vericilerin ona karşı zaten olumsuz bir görüş geliştirmiş olmaları olasıdır. Tersine, organizasyonlar dış adaylarla ilgili çok daha *az* bilgi sahibidir ve bu onları daha kaliteli gösterir. Bu tarz eşitsiz kıyaslamalar psikopatın bir organizasyona girmesini çok kolaylaştırır ve aslında kalifiye olan iç adayı geçmesini sağlar. "Bildiğiniz şeytanı mı yoksa bilmediğinizi mi" seçerdiniz?

Eğer çalışanlarınız arasında zaten *hâlihazırda* etki ağı kurmuş ve kendi tarafında bir hamisi olan bir psikopat varsa (bilginiz olmadan) işler daha karmaşık hale gelir. Bu durumda, (muhtemelen) daha kalifiye olan dış aday daha dezavantajlı olacaktır. Psikopatın, daha sonra ihtiyacı olduğunda kullanmak üzere organizasyondaki kilit karar vericilerle ilişki kurmak için hatırı sayılır bir enerji ve zaman harcadığını hatırlayın. Destekçilerin kafasında yarattığı "Ben ideal bir çalışanım," psikopatik kurgusu rahatlıkla çok inandırıcı "Ben ideal bir liderim" kurgusuna dönüştürülebilir. Bu durumda içerideki psikopat, dışarıdaki çok olağanüstü bir aday dışındaki bütün adaylardan *fazlasıyla* iyi görünecektir. Dahası, psikopatın, ayrıca şirket onu diğer iç adaylarla karşılaştırırsa, açık bir avantajı vardır. Şirket psikopatlarının rakipleriyle ilgili ciddi yanlış bilgilendirme yaptığını hatırlayın (şirketin ve rakibin haberi olmadan), bu şekilde diğer adaylarla ilgili şüpheler ve endişeler oluşturarak onları rekabetten uzaklaştırır.

Bu, üst düzeyde bir pozisyonu doldurmaya çalışan bir şirket için gerçek bir sorundur. Bu tip sistemli manipülasyona karşı en iyi savunma yönetici değerlendiricileri ve resmi terfi planları biçiminde daha fazla engel ve tarama eklemektir.

YÖNETİCİ AVCILARI

Yönetici avcıları yetenekleri saptamakta ve sonra uygun eğitim ve geçmişi olanları tavsiye etmekte uzmanlaşmıştır.

Psikopatlar Aranıyor

Genel toplumda psikopatiyi incelemek için üniversite araştırmacıları çeşitli teknikler kullanmışlardır. Zorluk onları laboratuvara getirmek ve kendileri ile ilgili düzgün bir değerlendirme yapabilecek kadar bilgi vermeye ikna etmektir. Sık kullanılan prosedür aşağıdaki gibi bir ilanı gazeteye vermektir:

Çekici, zeki, maceracı, saldırgan, dürtüsel misiniz? Çabuk

sıkılıyor ve hayatı uçlarda yaşamayı mı seviyorsunuz? Eğer özel bir görüşmeye katılarak kolay para kazanmak istiyorsanız lütfen bir randevu almak için arayın.

Ama kim böyle bir çalışmaya gönüllü olur? Gerçek psikopatlar, psikopatlık meraklıları, suçlular, paralı asker olacaklar veya sadece paraya ihtiyacı olanlar? Görünen o ki, hepsi. Yakın zamandaki bir çalışma böyle bir ilana cevap verenlerin ortalama PCL:SV puanlarının çok yüksek olduğunu ve puanların yarısının hapisteki suçlularınki kadar yüksek olduğunu göstermiştir. İkinci gruptakiler çeşitli suçlardan dolayı tutuklanmışken, diğerleri bazı etik dışı hareketler yapmış ancak hiç suçlanmamışlardır.

Tavsiye ettikleri yöneticileri kariyerleri süresince genelde birden fazla şirkete yerleştirdikleri için, profesyonel yönetici avcılarının kullanılması, bu tip seçimlerde bir güvenlik kalkanı daha oluşturur. Yöneticilerle önceki ilişkilerine dayanan, geniş performans veri tabanlarına (hem çalışma kayıtları hem de kişisel uyum) erişimleri vardır. Bu bilgilerin çoğu, boş pozisyonları doldurmak için onların hizmetlerinden faydalanan İK müdürlerinden gelir. Ayrıca, bazı sektörlerde, kilit adaylar, aynı şirketlerin arasında dönüp durma eğilimindedir ve işe alan kişiye, diğer adaylarla ile ilgili bilgi verebilir. Arkadaşlardan gelen bilgiler yanlı olabilse de, genelde sansürsüzdür ve bu kitapta anlatılan şüpheli davranışlarla ilgili bilgi verebilir. Parlak bir insan kaynakları uzmanı, çok geniş veri tabanlarını kullanarak, şirketin ihtiyacı ile adayların profilleri arasında uygun bir eşleşme bulabilmeli ve psikopatik davranışlara dair belirtileri tarayabilmelidir. Bir şirket psikopatı, bir insan kaynakları şirketini bir süre kandırabilse bile, değerlendirici adayın geçmişini daha iyi bildikçe bunun tekrarlanması güçleşir.

TERFİ PLANLAMASI

Dışarıdan eleman almanın alternatifi içeriden terfidir. Terfi planlaması şirketteki liderliğin düzgün şekilde devamını sağlar ve liderlik

yeteneği olanların saptanması ve yetiştirilmesi için en etkin yoldur. Eğer iyi tasarlanırsa, bir şirket psikopatının aradan sıyrılma riskini en aza indirger. Resmi terfi planlaması hantal olabilir, ancak alternatifleri ile karşılaştırılırsa semeresi alınır.

Birçok şirket sürece organizasyonlarındaki kilit yönetici *pozisyonlarını* belirleyerek ve sonra da başarı ölçütlerini açık hale getirerek başlar. İşe alma süreci gibi, resmi terfi planlaması da potansiyel liderin geçmesi gereken birçok tarama ve engel içerir. Birçok şirkette terfi planından sorumlu olan kişi, müdürlerinden hangi astlarının daha fazla sorumluluk alma potansiyeli veya daha genel olarak "doğru adam" olduğu konusunda tavsiye alır. İlk değerlendirmeler, performans takdirlerinden, başarı kayıtlarından ve ilk tavsiyeyi yapan yöneticiyle olan kişisel ilişkilerden çıkarılan bilgilere dayanır.

Daha sonra, sıklıkla *psikolojik değerlendirmeler, "360 derece"* puanlaması ve *değerlendirme merkezi* performansını içeren resmi değerlendirmeler yapılır. Psikolojik değerlendirmeler genellikle bir psikologla derinlemesine görüşmelerin yanı sıra psikolojik testlerin uygulamasını da içerir. Daha sonra izleme görüşmesinde psikolog tarafından adaya bir rapor verilir ve şirket de genelde raporun bir özetini alır. '360 derece', adayla ilgili olarak arkadaşları, astları, şimdiki ve önceki patronları tarafından özel anketlerin doldurulmasını kapsar. Bunlar tipik olarak adayın şirket tarafından önemli görülen performansı, tutumları ve yeterliliklerini içerir. Değerlendirme merkezleri, birçok adayın aynı anda bir işyeri mizanseninde değerlendirilmesi için tasarlanmış, iyi yapılandırılmış eğitim faaliyetlerini kapsar. Katılımcılardan, şirket personeli ve uzmanlar tarafından gözlenir ve derecelendirilirken, "bir şirketi işletmeleri" veya bazı iş sorunlarını çözmeleri istenir. Çalışmanın sonunda, katılımcıların her birine ne kadar iyi yaptığına dair geri bildirim ve daha iyi olmaları için tavsiyeler verilirken, şirkete de bir özet sunulur.

Bütün bu değerlendirme bilgileri, terfi planını yürütmekle sorumlu bir yönetim komitesi tarafından gözden geçirilir. Bilgiler, her adayın *potansiyelini*, spesifik olarak, adayın bir yönetim kariyerinde nereye kadar gidebileceği veya yönetim kademelerinde hangi mevkiye

kadar yükselebileceğini değerlendirmek için kullanılır. *Hazır olma düzeyi* -bir adayın daha büyük sorumluluk ve yetki almaya hazır olduğunun kabul edilmesinden önce ne kadar zaman geçeceği- de aynı zamanda değerlendirilir.

Yeterli potansiyeli olan ve kabul edilebilir hazır olma düzeyinde olanlara, şirketin kişiye yaptığı yatırımı gözetme sorumluluğu taşıyan bir kişisel *danışman* atanır. Bunlar beraberce, liyakat, bilgi, beceriler ve tavırların yanı sıra, istekler, coğrafi tercihler ve aile taahhütleri gibi kariyer sınırlayıcılarına dayanarak, adayların gelişim ve ilerleme ihtiyaçlarının taslağını çizen bir *kişisel gelişim planı* yaratırlar. Gelişim tavsiyeleri arasında gelişim programları, rotasyon görevlendirmeleri, özel projeler ve profesyonel bir *koç* ile düzenli toplantılar yer alır.

Yüksek düzey potansiyeli olanlara, işe dair daha geniş bir anlayışa sahip olmaları amacıyla finans, satış, pazarlama, araştırma, insan kaynakları ve üretim gibi çeşitli bölümlerde rotasyon görevleri verilir. Birçok şirket ayrıca farklı kültürler, diller ve iş sorunlarına maruz kalmaları için uluslararası görevlendirmeleri de gerekli görür.

Okuyucunun takdir edeceği gibi, resmi terfi planlaması uzun bir dönem boyunca çeşitli kaynakların değerlendirmelerini sağlar ve bu şekilde gelecekteki liderin davranışlarının hemen her yönü gözden geçirilmiş ve iki kez kontrol edilmiş olur. Eğer okuyucu sürecin oldukça bürokratik olduğunu düşünüyorsa, bu gerçekten doğrudur, çünkü terfi planlaması sistemleri bürokrasinin moda organizasyon şekli olduğu dönemde geliştirilmiştir. Terfi planlamasının amacı, doğru terfi tercihleri yaparken arkadaş ve akraba kayırmacılığı ve diğer "eski arkadaş ağı" tarzı etkileri süreçten dışlamaktır. Resmi terfi planlaması sistemi, *geçiş durumundaki* şirketlerin faydalanabileceği ve bağlı kalmaları gereken az sayıdaki bürokratik süreçten birisidir.

Ancak yine de bazı risklerin olduğunu ve süreçte manipülatif çalışanların faydalanacağı bazı boşluklar olduğunu belirtmek istiyoruz. Bir sorun, psikopatik çalışanın kendisi için olumsuz bilgilere kalkan olacak ve adaylığını destekleyecek, bazıları hami olmak üzere, bir destekçi grubu kurmak için önemli bir zamanı olmasıdır. İkinci sorun ise, rakipleri gözden düşürmek ve kendisini parlatmak için psikopat tara-

fından yanlış bilgi yayılmasıdır.

Bu sorunlarla başa çıkmak için birçok yaklaşım vardır. Birincisi, yönetim kurulu bütün adayları yakından izleyerek dosya tutmalıdır, onlarla kişisel etkileşime girmek için her fırsatı kullanmalıdır ve işe yarar veri sunmak için en iyi pozisyonda olanlardan bilgi istemelidir. Bu kaynaklar, özellikle özel projeleri ve uluslararası görevlendirmeleri yürüten yöneticileri ve yüksek potansiyelli adayla ilk elden deneyimleri olan astları içerir. En iyi hazırlanmış planlarda bile yanlış bilgi olma ihtimali vardır, ancak kaynakların sayısını arttırıp algıları dengelendiğinde, fark edilen herhangi bir tutarsızlık uyarıcı olmalıdır ve daha ileri gözden geçirme ve doğrulamaya teşvik etmelidir.

İkinci olarak, şirketler her pozisyon için tek bir kişiyi belirleyip yetiştirmekten kaçınmalıdır. Uzmanlar tarafından "veliaht prens/prenses" denen bu yaklaşım, adaya bir kere seçildikten sonra, psikopat olsun olmasın, iç mukayesenin getirdiği ek güvenlik olmaksızın, o anda yüksek düzeyli bir iş verilmesini garanti eder. Bundan kaçınmak için, *her* önemli pozisyon için *birçok* aday belirlenmelidir (buna *yetenek havuzu* denir) ve hiçbir kişinin terfisi garanti olmamalıdır.

Üçüncü bir yaklaşım ise kişilik özelliklerini ölçmek için tasarlanmış yazılı testler ve görüşmeleri de kapsayacak şekilde psikolojik değerlendirmeler eklemektir. Bunu yapmak için özel bilgi gerektiğinden, şirketler genelde dışarıdan hizmet alır. Psikolojik değerlendirmenin, şirketin kararını vermek için kullanacağı ölçüt listesinde sadece bir veri kaynağı olarak düşünülmesi önemlidir. Sonuçta, karar verdirici etmenlerin adayların performansı ve gözlemlenen davranışları olması gerekir.

Bilin Bakalım Ne Oldu? Bazı İnsanlar Yalan Söyler

Personel müdürleri ve psikologlar, kişinin kendi kişiliği, tavırları veya alışkanlıklarına dair bir grup soruya yanıt verdiği psikolojik kişisel değerlendirme testlerine veya araçlarına çok güvenirler: "Ben

dürüst bir insanım," "Şansımı denemeyi severim," "Diğerlerinin iyiliğini düşünürüm." Bu testlerin çoğunda yalanı ve ikiyüzlülüğü saptamak için ölçekler olsa da, bunların üstesinden gelmek, biraz aklı olan bir kişi için zor değildir. Bu testlerin sonuçlarını olduğu gibi kabul eden ya da personelle ilgili karar vermek için bunlara çok fazla güvenen bir personel müdürü, testi uygulayandan daha iyi bilen birisi tarafından dolandırılma riski altındadır.

Göreceli olarak az eğitimli hapishane sakinleri bile, psikolojik testlerin çoğunu yönlendirerek duruma bağlı olarak akıl sağlığı yerinde veya bozuk görünebilirler. Hatta bazı mahpuslar diğerlerine test sorularına nasıl cevap vermeleri gerektiğini öğreterek kendi test hizmetlerini bile yürütürler.

Hare tarafından değerlendirilen bir mahpus, diğerlerini kazıkladığı için hayatından endişe ettiğinden o kadar bozuk bir psikolojik test profili vermişti ki hapishane psikoloğu hapishanenin psikiyatri koğuşuna naklini önermişti. Birkaç ay psikiyatri bölümünde kaldıktan sonra hapishanedeki durumun yatıştığına inanarak bir başka psikolojik test almış ve bu sefer normal görünmüştü. Koğuşa geri gönderildi ve başı kısa sürede tekrar belaya girdi. Psikiyatri bölümüne geri gitmek için tekrar bir test aldı ama psikolog artık ne döndüğünü anlamıştı ve mahpusun planı işe yaramadı.

YÖNETİCİ YETERLİLİKLERİ

Bütün insan kaynakları verilerinin dikkatle incelenmesi ve geçerliliklerinden emin olmak için tekrar tekrar sorgulanması gerekir: Amaçlara gerçekten ulaşıldı mı? Projeler zamanında ve verilen bütçeyle tamamlandı mı? Sayılar doğru mu? Bunu takiben insan kaynakları maliyeti değerlendirilmelidir: Aday arkasında ezip geçtiği kişilerle bir iz mi bırakmıştır yoksa diğer insanlara zorluklarla yüzleşmeleri ve başarıyla çıkmaları için ilham mı vermiştir?

İdareci ve yönetici adayları değerlendirilirken, önemli bazı yeterlilik alanlarındaki performans dikkat çeker.

Örnekler:

- *İş Zekası:* Aday şirketin yüzleştiği iş meselelerini anlıyor mu? Yasal, sosyal, çevresel, politik, sektörel, bilimsel ve teknik trendleri anlıyor mu?
- *Bakış Açısı:* Kişide "büyük resim" bakışı var mı? Hem ormanı hem de ağaçları görebiliyor mu?
- *Düşünme:* Aday stratejik olarak düşünebiliyor, plan yapabiliyor ve bir stratejiyi uygulayabiliyor mu?
- *İletişim:* Adayın iletişim stili nedir? Etkin olarak iletişim kurabiliyor mu?
- *Sunumlar:* Aday ne kadar iyi sunum yapabiliyor? Fikirleri etkin bir şekilde satabiliyor mu?
- *Medya İlişkileri:* Aday kendisini veya şirketi medyada ne kadar iyi temsil edebiliyor?
- *İlişki Kurma:* Aday şirket içindeki (arkadaşlar, denetçiler, üstler gibi) ve dışarıdaki (müşteriler, kamusal kişiler, yerel yönetim ve profesyonel bağlantılar gibi) kişilerle ilişki kurmakta ne kadar etkindir?
- *Muhakeme:* Aday problem çözmede ve bununla ilişkili karar vermede ne kadar etkindir?
- *Kişiler arası stil:* Adayın kişiler arası etkileşim stili nedir? Diğer insanlarla nasıl etkileşim kuruyor?
- *Değerler:* Bu kişinin ana değerleri, kişisel dürtüleri ve istekleri nelerdir? Değerleri kararlarını ve davranışlarını nasıl etkiliyor?
- *Kariyer amaçları:* Adayın kariyer beklentileri nelerdir? Bunlar gerçekçi mi?
- *Gelişim:* Adayın kısıtlılıkları ve geliştirilmesi gereken yönleri nelerdir?

Ancak bunlar sadece bir yöneticinin işindeki temel gereksinimlerdir. Bu kitabın konusuyla ilişkili olan ve her işe alma programı ya da terfi planlama değerlendirmesinde ele alınması gereken diğer çok önemli yeterlilik alanları da vardır.

Organizasyonel Sorumluluk ve Verimliliğe İlişkin Zorlukları İdare Etme

Yöneticilerin rutinlerinin bir parçası hergün karşılaştıkları zorluklardır. Bunları karşılama becerileri, (diğerlerinin yanı sıra) iletişim, karar verme ve kişiler arası ilişkiler gibi alanlardaki spesifik teknik yeterliliklerinin ötesine geçer. Geniş bir şekilde ele alırsak, yöneticilerin şirket açısından sağlam tercihler yapması beklenir ve bu tercihler şirketin hedeflerine ulaşmasına olan katkıları ile değerlendirilir. Zaman içerisinde, organizasyonel sorumluluk ve verimlilik beklentilerinin nasıl karşılandığına ilişkin model ortaya çıkar ve bu model "doğru" insanı tanımlamak için kullanılabilir. Değerlendirmedeki bireysel hatalar birçok durumda dikkat çekerken, psikopatların bireysel kararlarını örtme veya geçiştirme becerileri bu hataları daha az görünür kılar. Gerçekte kim olduklarına dair daha fazla ışık tutabilecek olan, çeşitli durumlardaki davranışlarının uzun dönemli etkileri ve çeşitli insanlarla olan ilişkileridir. Bu bağlamda, bir kişinin yönetici olarak esas resmini çeken, *organizasyonun karşılaştığı zorluklara verdiği yanıtlardır.*

DİKKATE ALINMASI GEREKEN BAZI KIRMIZI BAYRAKLAR

Aşağıdaki liste okuyucuya psikopatik özelliklerin iş ortamında gözlemlenebilecek uzun dönemli bazı sonuçlarına dair bir fikir verecektir. Hiçbir sonucun tek başına psikopati belirtisi olması gerekmez, her biri eğer eğitim ve danışmanlık seanslarında ele alınmazsa soruna neden olur. En azından, bu sonuçlara dair kanıtlar "uyarı bayrağını" havaya kaldırmalıdır ve daha ileri soruşturma ve değerlendirme yapılmasını temin etmelidir.

BİR TAKIM OLUŞTURAMAMA

En iyi huylu psikopatın bile kendisini en çok güçten düşüren özelliği çalışan bir takım oluşturamamasıdır. Narsisistik ve Makyevelci işadamlarının yanı sıra psikopatlarda da, bir takım oluşturamamak kariyerlerinin raydan çıkmasında kritik bir faktördür. Psikopatların lider

ve yönetici olarak başarısızlığının temelinde diğerleriyle, özellikle de muhalif olarak gördükleriyle işbirliği yapmayı istememeleri ve beceremeleri yatar. Çok rekabetçi olduklarından ve "iyi bir kavga" çıkarmak adına, bilgiyi saklayıp bozarak takıma ve sonunda da şirkete zarar verirler. Bir takıma yerleştirildiklerinde, ya takımı ele geçirmek için ya da diğerlerinin işini bozmak için, yıkıcı taktikler ve davranışlar kullanırlar.

Sıklıkla, ilk toplantıdan sonra takıma olan ihtiyacı sorgulayarak takımı raydan çıkarmaya çalışırlar ve tipik şirket gerekçelerini (örneğin "toplantılar zaman kaybıdır") yıkıcı hareketlerine paravan olarak kullanırlar ama bunu yaparken de asıl istedikleri şirketin iyiliğiymiş gibi göstermeye çalışırlar. Veya gönülsüzce katılırlar, sık sık geç gelirler ve girerken bir sahne yaratırlar veya "daha önemli" işler yapmak için toplantının ortasında çıkarlar. Takımın ilerleyişini onu amacından uzaklaştırarak, takımı, hedeflerini ve üyelerini eleştirerek, maksadına uyuyorsa diğerlerine "kötüleyerek" de dahil olmak üzere çeşitli şekillerde engellerler. Çok rekabetçi olduklarından ve değer vermedikleri (yani kariyerleri için çok faydası olmayacak) kişilerin direktiflerini dinlemeye isteksiz olduklarından, takıma saldırırlar, üyelerini küçümserler ve liderini sabote ederler. Psikopatların diğerlerinden daha yüksek statüye sahip olduklarına veya bunu hak ettiklerine inandıklarını ve iş arkadaşlarına kendi oyunlarında piyon olarak davrandıklarını unutmayın. Öngörülebileceği gibi, kendilerini değerlendirmeye veya idare etmeye çalışan diğer kişilere saldırırlar.

Takım çalışması *onların* yararına veya faydalarına ise (diğerlerini yönlendirmenin bir aracı olarak), takımı ele geçirmek için gayret gösterirler. Böyle yaparak, genelde baskıcı veya zorba görüntüsü verirler. Psikopatların kendilerini takım oyuncusu olarak tanıtmaları ve onlar takımın yönetimini mecburen ele alıp projeyi kurtarana dek takımın ne kadar kötü performans gösterdiğine dair örneklerle anlatımlarını süslemeleri şaşırtıcı değildir. Psikopat gerçek bir takım oyuncusudur, ama gerçekte onların takımı tek kişiliktir.

Takım çalışması modern organizasyonlarda başarının anahtarıdır. Bir takım oluşturabilme ve takıma katılabilme becerisi kritiktir ve

bunu yapamayanlar nadiren başarılı olur. Bu tarz sorunlarla ilgili en iyi bilgi diğer takım elemanlarından alınır. Sorunlu yöneticiler takıma karşı olan tutumlarına her zaman bir bahane bulurlar ama bunları ilk elden yaşayanlar için moral bozukluğu, üretkenlik ve birliktelikte azalma açıktır. Takım ve takımın üyeleri ile ilgili takım katılımcılarından rutin geri bildirim almak bu önemli bilgiyi yakalamanın yoludur.

PAYLAŞAMAMA

Herhangi bir uygar toplumda barış içinde yaşamak için vatandaşların hayatı idame ettiren çeşitli şeyleri paylaşmaları gerekir. Benzer şekilde, daha fazla kar, iş güvenliği ya da stressiz bir işyeri olarak yansımasını bulan çoğunluğun menfaati için şirket "vatandaşları" da kaynakları paylaşmalıdırlar. Diğerlerini eşit görmedikleri veya kaynak taleplerini meşru bulmadıkları için psikopatlar (bazı narsisistikler ve Makyevelcilerle beraber) kaynakları paylaşma ihtiyacı hissetmezler. Aslında, onların parazit, rekabetçi doğası kaynakları diğerlerinden hortumlamalarına neden olur. Psikopatlar iyi yapılan bir iş için kazanılan itibarı, eldeki işle ilgili önemli bir bilgiyi, bir projenin yapılması için gereken parayı, çalışma alanını, zamanı ve kişisel çabayı ve diğer şeyleri paylaşmazlar.

Bilgiyi paylaşmamak sık görülen bir harekettir ve yüzleştirildiği zaman "bilme ihtiyacı" gerekçesi ile bu tutum haklı çıkarılır. Ulusal güvenlikten sorumlu belli devlet kurumları bu şekilde işleyebilirse de, birisinin patronundan veya astlarından sır saklamasının çoğu organizasyonda gerekçesi yoktur. "Sağ elin yaptığından sol elin haberi yok" durumu organizasyonlar için en iyi halde utandırıcıdır; böyle bir ikilemi kasten yaratmak organizasyon başarısına karşı bir tutumdur.

Ancak, psikopatların niçin bilgi depoladığını anlamak kolaydır. Diğerlerinin başarısızlığı onları başarılı görünmesini kolaylaştırır. Bir organizasyonda bilgi güçtür. Diğerlerini "çemberin dışında" tutan psikopat bunun verdiği gücü, şirketin faydasından daha önemli gördüğü kendi çıkarlarına kullanır. Bir psikopat bilgi paylaşıyorsa, altta yatan bir nedeni vardır. Diğerlerini karanlıkta bırakmak onları aptal gösterir ve bu etkisizleştirme şeklini psikopatlar kendilerini kötüleyenlere

karşı kullanırlar. Örneğin, karşılaştığımız bir psikopatın iş arkadaşları ile bilgi paylaşmamaya gerekçe olarak kullandığı küçültücü sebep "anlamazlardı" olmuştu. Bir diğeri, bölümü bir iş arkadaşının yıkıcı davranışlarından korumaya çalışırmış gibi yaparak "Sadece üzülecekti ve bu da işleri daha kötü yapacaktı" ifadesini kullanmıştı; psikopatın üstünlüğünü pekiştirmek ve "duygusal" iş arkadaşına güvensizlik yaratmak için tasarlanmış bir ifade. İş arkadaşları ve takım üyelerini değersizleştiren, özellikle de onların eşit biçimde düşünemeyeceği ve değerlendiremeyeceğine dair yorumlar, açık biçimde psikopatın kendilik algısındaki şişme (grandiyozite, büyüklük) ile ilişkilidir. Bu yaklaşımın haksız ve etik dışı olduğunu görmek bir yana, tehlikesini bile fark edemeyecek kadar ben merkezcildirler.

Bilgi paylaşamamanın bir uzantısı başarı ve övgüyü paylaşamamaktır (eğer psikopatın bir çıkarı yoksa). Başarı paylaşımını ölçmek zordur çünkü üst yönetim çalışanların göreceli katkılarına dair gerçeğe kolayca ulaşamaz. İyi bir iş çıkarmaları için gerekli olan bilgiye ve diğer kaynaklara ulaşamadıklarını veya sonuca katkıda bulunduklarını ama hak ettikleri itibarı görmediklerini düşünen çalışanların şikayetleri ortada ters giden bir şeyler olduğunun tek delili olabilir. Yöneticilerin ve insan kaynakları çalışanlarının, bazıları yanlış da çıkabilen, bu tarz şikâyetlere dikkat etmesi gerekir. Diğer bazı şikayetler ise ciddi idari ve ahlaki sorunları açığa çıkarabilir.

PERSONELE ÇOK FARKLI DAVRANMA

Psikopatlar insanları *psikopatik oyunda* farklı rollerde (piyonlar, hamiler, kurbanlar ve polisler) gördükleri için bazılarına diğerlerinden daha iyi davranırlar. Genelde ince bir şekilde yürütülen bu farklı davranışlar bireyin kendisi dışında hiç kimse tarafından fark edilmeyebilir ve 10. bölümde açıklanan nedenlerle kimse duygularını açıklamak için öne çıkmayabilir. Sonuç olarak, eğer görebilirlerse, çalışma arkadaşları ve yönetimin gerçekte ne olup bittiğini görmesi çok uzun bir zaman alabilir.

Ne yazık ki, diğerlerine yönelik ancak en açık, kaba ve rezil davranışlar dikkat çeker ve harekete geçilmesine neden olur. Ancak bazen

bu davranışlar bile şirket psikopatı tarafından kolayca açıklanır ve gerekçelendirilir. Örneğin, psikopat bir yönetici, bölümde başka birisinin daha deneyimli olmasına ve terfi etmeyi daha çok hak etmesine rağmen kıdemsiz bir personeli iyi çalışmasının ödülü olarak terfi ettirmişti. Atlanan kişi, şirkette olumlu bir şekilde dikkat çekmesinden dolayı psikopat tarafından bir rakip olarak görülüyordu. Terfinin amacı potansiyel bir rakibin kariyerini bloke etmek ve söz dinleyen, minnettar bir genç insanın garantili desteğini sağlamaktı.

Bir diğer vakada, sadece üç yıldır bir yöneticilik pozisyonunda olan kişi yüksek bir potansiyel aday olarak gösterilmişti ve gelecek iki yılda genel müdür yardımcılığı pozisyonuna göz dikmişti. Organizasyonda açıkça daha kalifiye elemanlar olmasına rağmen, adayı gösteren psikopatik kişi, terfi komitesini kendi seçimine ikna etmişti. Bu vakada kısıtlı bir fondan hatırı sayılır bir para, komitedeki diğer kişilerin itirazına karşın gelişim aktivitelerine harcanmıştı. İki yılın sonunda "yüksek potansiyelli" aday, genel müdür yardımcılığı görevine aday gösterildiği zamankinden daha hazır değildi. Terfi ettirilmediğinde, psikopatik patronu tarafından büyük bir kariyer söz verilmiş olduğu için, tiksintiyle işi bıraktı.

Üçüncü bir vakada, gerçekten potansiyeli yüksek bir sekreter iyi politik bağlantıları olan ama tamamen yetersiz bir patron için çalışıyordu. Patron, sekreterindeki yeteneği fark ederek onu asistan pozisyonuna terfi ettirdi ve gittikçe daha büyük projeleri bitirmesi için ona vermeye başladı. Yüzeyde bu iyi bir yönetim uygulaması gibi görünüyordu. Çalışan çok istekliydi, master derecesi için saygın bir okulda gece derslerine katılıyor ve her görevi mükemmel tamamlıyordu. Zamanla asistan patronunun ne yaptığını bilmediğini ve kendisinin yapması gereken işleri ona verdiğini fark etti. Ancak, eninde sonunda çabalarının patronu veya etraftakiler tarafından fark edileceğine inanarak sabretti. Ancak artan sorumlulukla beraber baskı ve istismar da arttı ve en sonunda zorbalık başladı. İyi iş çıkarmayı isteyen ve kendi becerilerine güvenmeyi henüz öğrenmekte olan asistan, borcunu ödemesi gerektiğini düşünerek istismara katlandı. Ama her durumda, onun yaptığı iş patronuna övgü kazandırıyordu. Beş yıllık istismardan

sonra, özgeçmişini ajanslara göndermeye başladı ve temelinin, eğitiminin ve deneyiminin gerçek değerini keşfetti. Ancak, şirkette kalmak istediği için insan kaynaklarına gitti. Patronunun ondan devamlı ve çok fazla şikayet ettiğini, kendisine verilmemiş projelerin bile başarısızlığından onu suçladığını, bu nedenle asla terfi için düşünülmeyeceğini öğrendi. Aslında, birden fazla kez *işten atılmaya* yaklaşmıştı. Hem kendisi hem de insan kaynakları personeli "kötü performans sicilinden" haberi olmamasına çok şaşırmıştı. Onun tek duyduğu öğrenmesi gereken daha çok şey olduğu; İK'nın tek duyduğu ise yetersiz bir sekreter olduğuydu. İK çalışanı onu bir tarafa çekerek, şirkette farklı bir bölümde daha düşük bir iş önerdi ama gizlice yeteneklerinin ödüllendirileceği başka bir şirkete geçmesini tavsiye etti, patronunun bağlantıları çok iyiydi.

Bu tip senaryoların iç yüzünü görmenin tek yolu yetkili kişilere dikkat etmek ve onlardan kuşku duymaktır.

GERÇEĞİ SÖYLEYEMEME

Çoğumuza çocukken yalan söylememeyi öğretilir ve büyüyünce de makul ölçülerde dürüst insanlar oluruz. Genç psikopatlar ise nasıl çok iyi yalan söyleneceğini öğrenirler. Suçlu psikopatlarla yapılan görüşmeler, eğlenceli, bazen kendine hizmet eden, en kaba şekilde çarpıtılmış hikayelerin ve iğrenç yalanların nasıl alelade şekilde anlatıldığını ortaya koymuştur. Aksine kanıtlar olmasına rağmen, psikopatlar o kadar iyi yalan söyler ki, dinleyenler psikopatı sorgulamak yerine önce kendilerinden şüphe ederler.

Bir organizasyondaki en önemli özelliklerden birisi dürüstlüktür. Biz hemen hiçbir zaman bir yöneticinin dosyasında dürüstlüğün ve etik davranışların mükemmelden daha aşağı tarif edildiğine rastlamadık. Burada iki sorun vardır. İlki, birisinin dürüst ya da etik olmadığını iddia etmek hoş ve sosyal olarak kabul edilebilecek bir şey değildir. Ve ikincisi, dürüstlüğü nasıl ölçersiniz? Bir müşteriye düşük kaliteli bir mal satmak dürüst olmayan ticaret midir yoksa malzemelerin iyi yönetimi midir? Son karar verilene kadar işten çıkarma ve şirket küçülmesine dair sorulardan kaçmak dürüst olmayan bir hareket midir

yoksa personelle iyi ilişki midir? Bunlara karar vermek zordur, organizasyon sorumluluklarını ve verimliliğini zorlayan durumlardır ancak bir psikopat bulanıklıktan kolayca sıyrılabilir, yüzeyde dürüst ve etik görünür ancak çoğu kişi yaptığı şeylerin dürüst ve etik olmadığına katılacaktır.

Psikopatinin ana belirtilerinden birisi patolojik yalan söylemedir. Konuşmalarda doğru ve yalan arasında gidip gelirler çünkü geri kalanımızın yalan söylemeyi denediğimizde yaşadığımız suçluluk duygularına sahip değildirler. Yalan örgülerinin içinde her zaman, sorgulandıklarında içerlemiş bir şekilde kendilerini savunmak için işaret ettikleri doğru iplikler de bulunur. İyi konumlanmış bir şirket psikopatının dürüstlüğünü sorgulamanın bu kişiye misilleme yapılması şeklinde bir cezası vardır: Psikopatlarımızdan birisi, işlerini bozmak istediği bir iş arkadaşıyla ilgili "Harry'nin bana söylediklerine inanabiliyor musun? Onunla ... ilgili bilgiyi paylaştığımda bana yalancı dedi," diye konuşmuştu.

Organizasyonlar eğer niyet dürüstse ve amaç şirketin iyiliği ise hataları bağışlayabilirler. Psikopatlar, eğer yalanları yakalanırsa sık sık bu mazeretleri kullanırlar ve dürüst olanla olmayan çalışanın ayrımını güçleştirirler.

MÜTEVAZI OLAMAMA

Herkes mütevazı değildir ama bu varsa, hayran olunacak bir özelliktir. Mütevazı insanlar başarıları ile ilgili böbürlenmezler, tipik olarak iyi bir iş yapmaktan hoşlanırlar veya ödül olarak sadece arada bir sırtlarının sıvazlanmasını kabul ederler. Mütevazı kişilerin çoğu sahne ışıklarından kaçınırlar, başarılarının konuşmasını isterler. Mütevazılık bir çok işveren tarafından değerli bulunur ancak eğer geçerli bir nedeni varsa *mütevazı olmamak* da eşit derecede kabul edilebilir bir durumdur. Arada sırada diğer kişilerin kendi başarıları ile böbürlenmelerine izin vermek ilişki kurmaya yardımcı olur. Ancak, haklı gurur ile ukalalık arasında ince biz çizgi vardır ve bu iş arkadaşlarının gözünden kaçmaz.

Hem narsisistler hem de Makyevelci'ler *mütevazı olmama*

eğilindedirler ancak psikopatların iş arkadaşlarına karşı *ukalalıkları* çok açıktır. Ne yazık ki, üsttekilerle ilişki kurarken, psikopatların ukala kendilik algılarını yönetme ve yükseltme ve bunları kendine güven ve güçlü liderlik olarak paketleme becerileri, etkin bir şekilde gerçek doğalarını gizler. Psikopatların arasında gerçek alçak gönüllülük yok denecek kadar nadirdir. Bu hissin yokluğu psikopatinin direk belirtisi olmasa da, diğer şüpheleri desteklemek için kullanılabilir.

SUÇU KABUL EDEMEME

Toplumda olduğu gibi şirketlerde de bir kişinin kendi hatalarının sorumluluğunu alması ve diğerlerini suçlamamasına büyük değer verilir. Psikopatlar kendi davranışlarının sorumluluğunu almazlar, açıkça hata yapsalar veya hareketleri ya da kararları başarısızlığa yol açsa bile. Ama birkaç adım daha ileri giderler; sadece diğerlerini *suçlamakla* kalmazlar, aynı zamanda onların aleyhine kanıtlar da "yaratırlar". Bu çaba gerektirir, ama psikopatlar bunu kolaylıkla oyunlarıyla bütünleştirirler, diğerlerinin kariyerlerine veya profesyonel duruşlarına zarar verecek fırsatları yakalarlar. Açıkçası, bu bir çeşit yalan söylemektir ve çoğumuzun zaman zaman yaptığı suçu kabul etmemekten farklıdır. Bu aktif, amaca yönelik bir saldırganlıktır. Üstü kapalı bir şekilde başkasının suçlandığını açığa çıkartmak zor olduğundan herhangi bir anlamlı sonuç ortaya çıkarabilmek için genelde psikopatın işlevsel kontrolü altında olan bir seri proje başarısızlığı gerekir.

Hızlı tempolu şirketler bu soruna özellikle açıktır çünkü o andaki performanslarını yeteri kadar incelemeden insanları yeni işlere çok hızlı kaydırırlar. Örneğin, işte bir buçuk yıl geçirdikten sonra psikopatik özellikleri olan bir yönetici, başka bir bölümde daha yüksek seviyeli bir işe terfi ettirilmişti. Kararlılığı, iyi iletişim becerileri ve karizmatik liderliği ile itibar kazanmıştı. Piyasaya yenilikçi yeni ürünler sürmedeki başarısı ona sektörde dahi ünü kazandırmıştı. Eski pozisyonunu bıraktıktan altı ay sonra sorunlar çıkmaya başladı. Satışlar düştü, kar payı azaldı ve kendini tekrar eden çalışmalar arttı. Savunduğu ürünler ne müşterilerin ne de şirketin beklentilerini karşılamıyordu. Ürünle ilgili kararlarının yanlış olduğu ve pazar araştırması ve üretim

bölümlerinin topladığı verilerin tersinin uygulandığı gerçeğine rağmen, geride kalanları kolayca ve etkin şekilde işlerini yapmamakla suçladı. Üretim bölümünü ürünü kendi tasarımına sıkı sıkıya bağlı kalarak üretememekle; pazarlama araştırmasını yanlış demografiyi seçmekle ve selefini de projeye kendisi yetkiliyken yaptığı kadar özen ve dikkat göstermemekle suçladı.

ÖNGÖRÜLEBİLİR ŞEKİLDE HAREKET EDEMEME

Hepimiz, bizden farklı olsalar bile, hareketlerini öngörebileceğimiz kişilerle daha rahat ederiz. Şirketlerin çalışanların kendileri için işe geleceğini, işlerini kabul edilmiş güvenlik ve kalite standartları çerçevesinde yapacaklarını, diğerleriyle geçineceklerini ve onların çalışmasını bozmayacaklarını bilmeleri gerekir. Bizleri dehaları ile şaşırtabilen yaratıcı tipler bile, bir kez günlük çalışma alışkanlıkları anlaşıldıktan sonra, öngörülebilir kabul edilirler. Bir şirketin kabul edemeyeceği şey ise yöneticilerin genelde serseri mayın dediği kişilerdir. Bu kişiler işin normal akışının yanı sıra diğer çalışanların günlük sosyal etkileşimini de alt üst eder. Toplantıları bozar, mantıksız fikirlerle ortaya çıkar, diğer insanları ve şirketi utandırır ve en deneyimli kişileri bile şaşırtırlar. Çok az yönetici sürprizleri sever; yöneticiler işlerinde ne olup bittiğini bilmekle gurur duyarlar. Ne zaman patlayacağını bilmediğiniz için bir serseri mayın yöneticinin en kötü kabusu olabilir.

Bir kişi, şirket psikopatının entrikalarını gerçekten anlamazsa, ne yapacağını öngörmek neredeyse imkansızdır. Diğer insanlar nadiren onların zihninden geçenleri görme ayrıcalığına sahiptir ve bu onları tehlikeli elemanlar haline getirir.

Sinsi psikopatlar, otoritesi yüksek kişilerin huzurunda davranışlarını kontrol eder, özellikle de onları potansiyel piyon veya hami olarak belirlemişlerse. Çoğu durumda, garip davranışları için en iyi bilgi kaynakları çalışma arkadaşları veya onlara yakın yöneticilerdir.

SAKİN TEPKİ VEREMEME

İyi liderliğin en önemli belirtilerinden birisi kriz durumunda sakin kalabilme becerisidir. Psikopatlar, güç sahibi olanların gözlemledikleri

durumlarda ve sakin davranmaya organizasyonda değer veriliyorsa, sakinliklerini korumada oldukça beceriklidirler. Ancak göz önünde olmadıklarında sosyal olarak uygunsuz şekillerde aşırı tepkiler verebilirler. Bu fenomeni gözlemlemiş birçok kişi, bunu dramatik olarak tarif eder. Yöneticilerin arada bir patlaması, örneğin tehlikeli güvenlik ihlallerine yanıt verirken, kabul edilebilir, hatta beklenir. Ancak psikopatlar, kişisel hakaret olarak algıladıkları hareketlere veya otoritelerine yeterli saygı gösterilmemesine aşırı tepki verirler. Bu durum; çalışma grubuna, sonunda da şirkete zarar verir çünkü herkesi psikopata çok yumuşak davranmaları gerektiği konusunda uyarır. Psikopatlar yaklaşılamaz hale gelir, bu da iyi denetim, açık ve dürüst şirket kültürü ve bilginin serbest akışını engeller. Dramatik yöneticilere maruz kalan grupların bağlılığı ve takım ruhu azalır ve herkes "her koyun kendi bacağından asılır" zihniyetine bürünür.

Psikopatlar saygı göstermeleri gereken yetkililerin varlığında kontrollü davrandıkları için hatırı sayılır bir süre tepkisellikleri gözden kaçabilir. Ta ki başka bir yere geçene ve hakkındaki öyküler ortaya çıkmaya başlayana kadar. Ne yazık ki, bir psikopat gidene kadar var olan tek kanıt bölümdeki dedikodular ve gerilimdir. Bu tarz bilgileri izleyerek, basiretli İK organizasyonları gerçekte ne olup bittiğine dair çok şeyler öğrenebilirler.

SALDIRMADAN HAREKET EDEMEME

İş hayatında zorbalık ve gözdağı vermenin yeri yoktur. Bu tür davranış ve tutumlar iş hayatını bozar, insanlara zarar verir, kendilerini koruyamayanlara haksızlıklar yapılır. Şirket çalışanlarının çoğu mağdur olur. İş ortamlarında açık saldırganlık *zorbalık*, örtülü saldırganlık ise *gözdağı verme ve tehdit* olarak görülür. Zorbalığın büyük kısmı yalnızken yapıldığından bu tarz davranışları öğrenmek genelde zordur.

Böyle bir davranışın yasal sonuçlarından ötürü, şirketlerin çoğu zorbalık karşıtı kurallar koymuşlar ve maruz kalan personelin bu davranışı bildirmesi için kontrol mekanizmaları oluşturmuşlardır. Davranış kuralları genelde zorbalık ve göz dağıyla ilgili maddeler

içerir. Bazı Avrupa ülkelerinde yasa dışı olarak kabul edilir. Etkin olması için kurallar açık olmalı ve herkese bildirilmelidir. Denetçiler ve yöneticiler zorbalığı nasıl tanıyacaklarına ve etkin olarak nasıl başa çıkacaklarına dair eğitim almalıdırlar. Çalışanlar da, iş yerlerinde zorbalığı güvenli bir şekilde nasıl bildirecekleri ile ilgili eğitilmelidirler.

Psikopatlar, çekici ve girişken maskelerine karşın manipülasyon, göz dağı ve tehdit ustalarıdır. Açık zorbalık genelde zanaatlarının bir parçasıdır. Bu davranışlar ve mahkemeye verme tehditleri şikayetleri araştıran kişilere de yönelebilmektedir.

PERDE V, Sahne I
GARDINIZI ALIN

"Bir dakikan var mı?" diye sordu Frank, John'un ofisinden içeri göz atarak.

"Tabii, ne var?" diye sordu başkan yardımcısı John kalemini yerine bırakırken.

"Seninle Dave ile ilgili konuşmam lazım," diye başladı Frank, ofise girdi, kapıyı kapattı ve bir koltuğa oturdu. "Son birkaç aydır onunla ilgili birçok kötü şey duyuyorum ve en iyi analizcilerimden birisi Dave'in proje takımından ayrılmak istedi."

"Ayrılmak mı? Bu iyi değil. Konunun Dave olduğunu mu düşünüyorsun?"

"O olduğunu biliyorum," dedi Frank sabrı taşmış şekilde. "İki gece önce adamlarımdan birisi mesai saatlerinden sonra bana ne olduğunu anlatmaya geldi." John öne eğildi, Frank'in söyledikleri ilgisini

çekmişti. "Proje başladığından beri, altı aydan fazla süredir, işler devamlı kötüye gidiyor. Dave takımı bozarak ve bastırarak, birçok kişiyi artık onunla çalışmak istemeyeceği noktaya kadar getirmiş. Anlaşılan toplantılara hazırlıklı gelmiyor, genelde gecikiyor, bir oda dolusu kişiyi işinden alıkoyuyor, insanlara bağırıyor, durum raporu verirlerken insanların sözünü kesiyor ve bir öneride bulunurlarsa onları utandırıyor. İnsanlar konuşmaya korkuyorlar ve Dave ile doğru hiçbir şey yapamayacaklarına inandıkları için projeye ilgilerini kaybediyorlar."

"Bu gerçekten garip, Frank. Dave her zaman iyi bir lider olarak görünmüştür ve ben sevildiğini düşünüyordum. Onunla bu konuda konuştun mu?"

"Evet, ilk olarak yaklaşık üç ay önce, ara dönem raporunu okuduğum zaman. Tam bir karmaşaydı: Sırf ben istediğim için bir araya getirilmiş gibi görünen bir çuval malzeme. Organizasyon, sentez, dakik bir zaman çizelgesi yoktu. Detaylar ve şekillerle ilgili sorulara yanıt bile veremedi veya vermedi. Ondan daha çok, kendi kişisel analizleri ve önerileriyle beraber tarihler, maliyetler vesaire hakkında daha fazla detay içeren durum raporu beklediğimi söyledim."

"Nasıl yanıt verdi?" diye sordu Frank.

"İlk önce bana saldırıya geçti, bu şirkette çok fazla toplantı yaptığımızı, ona güvenmem gerektiği vesaire vesaire ağız kalabalığı yaptı. Tarzı rahatsız ettiği için konuyu kapatmak zorunda kaldım. Sakinleştikten sonra konuştuk ve beklentilerimi sıraladım. Anlamış gözüktü ve daha iyi yapacağını söyledi"

"Yaptı mı peki?" diye sordu John.

"Evet, aslında yaptı, dramatik olarak hem de. Sonraki iki raporu olağanüstüydü. Zaman çizelgesine tamamen katılmadım ve bazı materyaller daha çok kendine hizmet eder şekildeydi ama çoğu görmeyi bekleyeceğin şeylerdi. Bu yüzden, denklemin diğer tarafında işlerin kötüleştiğini duyunca şaşırdım; takımın beraber iyi çalıştığını düşünüyordum. Ayrıca, başka şeyler de ortaya çıktı."

"Bu senin takımdaki adamınla Dave arasında sadece bir kişilik çatışması olabilir mi?" diye araya girdi John. "Belki Dave'in stili araya giriyordur."

"Hayır, öyle düşünmüyorum. Bu haftaki ikinci nakil talebi ve sekreterim bölümde başka homurtular duymuş. Geçen hafta geçici görevlilerden birisine yazması için bir şey vermiş ve o da önce onaylanması gerektiğini söyleyince kıyamet kopmuş. Önce büyük bir olay çıkarmış, kızı ağlatmış en sonunda da istediğini kabul ettirmiş. Artı..."

"Frank," diye başladı John, yavaşça. "Sana, Dave'in üç ay gibi bir zaman önce bana geldiğini söylemek zorundayım. Senin onun önüne çıktığından şikayet etti."

"Sana benim için mi geldi?" dedi Frank, önce şaşırmış sonra da sinirlenmiş olarak.

"Evet, biliyorsun ikimiz de beyzbol takımındayız ve bilirsin işte bir bira içerken ona işlerin nasıl gittiğini sordum, bildiğin boş laflar işte, sonra senden söz etmeye başladı. Çok çabuk sinirlenen birisine benziyor."

"Ne dedi?" diye sordu Frank.

"Temel olarak, olay senin çok talepkar, detaycı olman gibi şeylerle geldi. Ben de ona bunun için büyük paralar kazandığını söyledim." İkisi de yarım ağızla güldüler. "Ona ayrıca burayı başarılı yapanın işleri zamanında ve bütçeyi aşmadan bitirmek olduğunu ve seni memnun etmeye daha fazla odaklanması gerektiğini söyledim."

"O zaman belki de onun sinirine dokunan benim konuşmam değil, senin moral verici konuşmandır," dedi Frank.

"Ne o ne bu, Frank. Eğer takımı bozuyor ve insanlara zarar veriyorsa o zaman bu bir sorundur. Onunla tekrar buluşmalısın," diye başladı John. "Onu dün gördüğünü mü söylemiştin?"

"Hayır," dedi Frank. "İlk önce seninle görüşüp beraber bir strateji belirlemek istedim."

"Bence onunla buluşabilirsin, bir şeyler duyduğunu söylersin ve bu seni nereye götürüyor bakarsın," diye önerdi John.

"Dahası var, John," dedi Frank ciddi bir şekilde.

"Oh," diye duraksadı John. "Ne?"

Frank devam etti, "Dave'in raporları kendisinin yazmadığını veya farklı fazları koordine etmek için diğer bölümlerle toplanmadığını duydum. Hatta bazı bölüm başkanları Dave'in kendileriyle neden

şahsen toplanmadığını merak ediyor. Bazıları yapması gereken işi kendisinin yapmadığını söylüyorlar. Belli ki, Dorothy ağır işlerin çoğunu onun için yapıyor."

"İşleri dağıtmakta yanlış bir şey yok, Frank. Belki de onu geliştiriyordur veya sadece yardımcı olmak istemiştir." John durakladı ve düşündü. "Dorothy? Seninkilerden biri değil, değil mi?" diye sordu.

"Hayır, Jerry'nin bölümünden. Dave, çok istekli olduğu ve sanatsal işlere yardımcı olabileceği için onu takıma almamızda ısrar etti. Ne benim ne de Jerry'nin bununla bir sorunu olmadı," diye ekledi Frank.

"Hmm, bu garip. Dave bana takımdaki bir kadından şikayet ediyordu, isim verdiğini sanmıyorum, kendi başının çaresine bakamıyormuş. Bazı gecikmeler için onu suçluyordu; bütün zamanını ona ders vermekle ve yanlışlarını düzeltmekle geçiriyormuş. Ona, kadını takımdan uzaklaştırmasını önerdim ama senin buna izin vermeyeceğini söyledi; Jerry ile gözdelerinden birisine ürün geliştirme süreciyle ilgili deneyim kazandıracağına söz vermişsin ve geri adım atamazmışsın."

"Hayır. Dorothy'i takıma almak Dave'in fikriydi ve ilginç şekilde Dave bana ondan hiç şikayet etmedi. Evet, Jerry'nin onunla ilgili iyi düşüncelere sahip olduğunu biliyorum ama daha fazla deneyime ihtiyacı var. Hiç kötü gittiğini duymadım; aslında Dave onu her zaman övüyor. Onu *Jerry*'nin geri bıraktığını düşünüyor." Frank ve John birbirlerine baktılar.

Bir duraklamadan sonra, Frank devam etti, "Bizim, benim, bir sorunum var, John. Burada çok fazla tutarsızlık var. Bununla ilgilenmem lazım."

"Haklısın, ne olduğunu bulmamız lazım. Baksana, birkaç dakika sonra bir toplantım var. Neden bu akşam geç saatte tekrar gelmiyorsun? Dave'in dosyasını ve çıkarabildiğin başka ne bulursan getir. Önce her şeyi bir gözden geçirelim, sonra ne yapacağımıza karar veririz."

"Tamam," dedi Frank, ayağa kalkıp kapıya doğru giderken. "Umarım bu sadece büyük bir yanlış anlaşılmadır," iç geçirdi.

"Şüpheliyim, Frank" dedi John.

10

Hassas ve Zayıf Noktalar: KİŞİSEL SAVUNMA

Nancy bir gezici hemşire olmayı seviyordu. Birçok gezici gibi, Nancy bir büyük şehir hastanesinde zaman geçirip gerekli deneyimi kazanmıştı ve otuz iki yaşında kariyer değişikliği yapmaya karar vermişti. Gezicilerin daha çok para aldığını ve sabit olanlara göre tıbbi personelden biraz daha fazla saygı gördüğünü fark etmişti.

Genç bir hemşire olarak Nancy çalıştığı cerrahların ne kadar benmerkezci olduğunu görünce afallamıştı; aslında okulda hayal ettiğinden ne kadar farklı olduklarını görmek onu şaşırtmıştı. Niçin bazılarının psikoterapiye, ya da en azından öfke idaresi kurslarına yönlendirilmediğini merak ediyordu. Bilge, yaşlı bir hemşirelik okutmanı, bir doktorun onu herkesin içinde azarlamasından sonra, doktorların bu şekilde, kaba, çiğ ve ahlak dışı davranmalarının nedeninin, bir insanın vücudunu her kestiklerinde yüzleştikleri yoğun baskı oldu-

ğunu söylemişti.

"Hastalarını gerçekten içlerinde derinden hissediyorlar," diye güven verdi okutman, "ama yıllarca ölüm kalım kararları vermek onları sertleştiriyor ve dışarı vurabilecekleri tek yer hemşireler." Nancy bir süre bu açıklamayı kabul etti ve bu ona hayal kırıklığı ile başa çıkma gücü verdi ama sonra gezici hemşireler olduğunu öğrendi ve bir iş fırsatı için bir kaç ay içinde yola çıkabileceğini gördü. Doktorları değiştiremeyeceğini biliyordu ve onlarla arasındaki iş ilişkisini değiştirebilme alternatifi onu çekti ve bu değişiklik için geçişi yaptı.

Sonra bir gün Marshall ile karşılaştı. Orta Batı'daki yeni işine giderken uçakta yan yana oturmuşlar ve sohbet etmeye başlamışlardı. Birkaç saat bir yabancının yanında mahsur kaldığımız zamanların çoğunda olduğu gibi, Nancy, Marshall'a kendisinden söz etmeye başlamıştı. Normalde çok konuşkan olmayan Nancy, kendisiyle ilgileniyor görünen koyu gri takım elbiseli bu yakışıklı adama kendisini kaptırmıştı. Onun bir doktor olduğunu öğrenince tedirgin oldu. *Off, bir doktor olmasın,* diye düşündü ama sakin tavrı ve arkadaşça gülümsemesi endişelerini azalttı.

"Kariyer seçimim yaşamımın oldukça geç bir döneminde oldu," diye kabul etti. "İşimi derslere göre ayarlamam zordu, özellikle de laboratuarları, ama o zamanki patronum anlayışlıydı, muhtemelen kendisi de bir gazi olduğu için durumumu anlıyordu."

"Savaşta mıydın?" diye sordu Nancy, Marshall'ın tahmin ettiğinden çok daha yaşlı olup olmadığını merak ederek.

"Evet, kısa bir zaman için, ama sonra uçağım düşürüldü."

"Aman Tanrım," dedi nefesini tutarak.

"Evet, bu savaşın doğası, gerçekten cehennem. Adamlarımı orada bırakamazdım, onları kurtarmak zorundaydım," dedi rahatça.

"Babam Vietnam'da Purple Heart Madalyası aldı, sen de aldın mı?" diye araya girdi Nancy heyecanla.

Marshall ona doğru döndü, kısa bir an gülümsedi ve sonra soğuk bir şekilde baktı. "Şeref Madalyası" derken o kadar ciddiydi ki, Nancy onu gücendirmiş olabileceğinden korktu.

"Ah, bu çok etkileyici," dedi sakince, en sonunda düzgün bir

erkekle tanışma fırsatını heba ettiğinden endişelenerek. "Bana ne olduğunu söyle," diye ekledi çabukça, sohbeti düzeltmeyi umarak; sonra, aynı derecede çabuk bir şekilde babasının savaş deneyimleriyle ilgili hiç konuşmadığını hatırladı. Bu onun için çok acı vericiydi. Nancy konuşmanın bir ölüm sarmalına doğru ilerlediğini hissetti ve kendini nasıl kurtaracağını bilmiyordu.

Marshall, arkasına yaslandı, kısa bir süre gözlerini kapattı ve sonra ona savaşta yaşadıklarından söz etmeye başladı. Nancy dikkatle dinledi. Marshall'ın o gün gösterdiği cesaretten etkilenmekten kendini alamıyordu, onunla ve bir anlık dalgınlık içinde rahmetli babasıyla gurur duyuyordu.

"Çıktıktan sonra özel pilot olarak bir iş buldum ve iyi para yaptım ama sonra zenginleri egzotik yerlere getirip götürmektense fakir insanlara yardım etmeye karar verdim," dedi gözlerini devirerek. "Sanırım doktorların beni tekrar bir araya getirmesi," Marshall durakladı, uzağa baktı ve sonra tekrar "sanırım minnettardım ve sonra diğerlerine yardım etmeye karar verdim."

Nancy etkilenmişti ve uçuşun sonuna doğru Marshall telefon numarasını istediğinde hevesle kabul etti.

Marshall ve Nancy yaklaşık dört ay çıktılar. Çılgın programı onu eve yakın tutsa da, seksen mil uzakta yaşayan Marshall ne zaman onunla kalmak için yeterli vakit bulsa yola koyuluyordu. Onun yerine her zaman çiçekler, şeker, küçük bir mücevher, pahalı bir şampanya ve bazen de muzır bir iç çamaşırı ile geliyordu. Nancy bütün bu ilgiyi seviyordu. Lüks lokantalarda yemek yiyorlardı ve kendi geçimini gezici bir hemşire olarak kazanabilmekten gurur duyan Nancy sık sık ödemeyi yapmayı teklif ediyordu.

Konuşmaları daha önce herhangi bir adamla olandan farklıydı, ciddi, esprili, derin ve tasasız. Marshall'ın dünyayla, insanlarla, tıpla ilgili ne kadar çok şey bildiğine her defasında şaşırıyordu.

Bazı zamanlar, hayatlarını beraber geçireceklerini hayal ederdi ama kendisini çok kaptırmadan geri toparlardı. Kız arkadaşları, çoğu onun gibi hemşireydi, onu tekrar tekrar doktorlarla ilgili uyarmışlardı

ama kendisini kıskandıklarından ve Marshall'la tanışsalar ona sırılsıklam aşık olacaklarından emindi. Korkutup kaçırmamak için, ona asla hayallerinden söz etmemişti. Ama günbegün bağlılığının arttığını fark ediyordu ve sözlerine bakılırsa, Marshall da bağlanıyordu.

Marshall kendi özel muayenehanesini açmak için borç para alacağını söylediğinde (hastanedeki uzun çalışma saatlerinden yorulmuştu) önce heyecanlanmış sonra da çok sinirlenmişti. Şu andaki işi çok yoğun olsa da, en azından arada sırada boş zamanları oluyordu. Kendi işine başladığında tüm zamanın işe gideceğini biliyordu. Girişimciler yeni işlerini geliştirmek için çok uzun saatler çalışırlardı ve ziyaretlerinin azalacağından korkuyordu.

Belki de onun ofisinde hemşiresi olarak çalışırım, diye hayal kuruyordu. *Belki de iş ortağı olurum!* Bir kere tıp fakültesinin ücretini ödemesi için ona biraz nakit para borç vermişti ama yeni işine yardımcı olacak kadar parası yoktu. *Hayır, ben ofis hemşiresi olmak zorunda kalacağım,* diye mırıldandı kendisini hayalinden uzaklaştırmadan önce.

Dört aylık görevlendirmesinin bitmesine kısa süre kala, Nancy doğru fikri buldu. Marshall'ın hastanesinde bir ameliyathane pozisyonuna başvuracaktı. Marshall nasıl olsa işten ayrılacaktı, bu yüzden çatışma veya bir rezalet riski yoktu. En azından aynı şehirde olacaklardı. Ve belki de birkaç ay sonra beraber yaşayabilirlerdi. Yanlış anlaşılabileceğinden korkarak kararından ona bahsetmedi. *Erkekler bağlılığa zorlandıklarını düşündüklerinde çok kızıyorlar,* diye hatırlattı kendisine. Akşam üzeri onu iyi haberlerle şaşırtmak, öncesinde de işi almak ve evini hazırlamak istiyordu.

Nancy, salata, çorba ve çay dolu kafeterya tepsisini alıp bir grup hemşirenin toplandığı masaya doğru ilerledi. Marshall'ın hastanesinde sabah tıbbi personelle yaptığı görüşme iyi geçmişti ve şimdi muhtemel iş arkadaşlarından bazılarıyla tanışabilirdi. Gezici bir hemşire olarak Nancy yeni insanlarla tanışma, farklı ortamlarda çalışma ve daha sonra işyerinde çıldırmadan çekip gitme şansına kavuşmuştu. "Merhaba," dedi gruba yaklaşarak, "Bu sandalye dolu mu?"

"Senindir," diye yanıt verdi masadaki en kıdemli ve en dışa dönük

kişiliğe sahip kişi olan Rhonda.

"Teşekkürler," dedi Nancy otururken. "Ben Nancy R, ameliyathane hemşiresiyim, iş için görüşmeye-"

"Biliyoruz," diye kesti Sally. "Bütün yeni gezicilerle ilgili haberleri İK'dan alırız," dedi masanın ucunda oturan ve ona başıyla selam veren bir kadını işaret ederek, "Hoşgeldin."

Sally masadaki diğer kişileri tanıştırırken Nancy isimlerini dikkatle not etti. Herhangi bir yerde başarıya giden ilk adımın iş arkadaşlarının ismini hatırlamak olduğunu erkenden öğrenmişti. Bazı sabit hemşireler gezicileri kıskanırdı. Nancy neden olduğunu bilmiyordu, ama yeni görevlerinde tanıştığı herkesle en iyi şekilde başlamayı kendisine politika edinmişti.

"Delilerle tanıştın mı?" diye sordu Susie, ameliyathane personelini kastederek.

"Dr S benimle görüştü, gerçekten iyi görünüyordu ve sonra da Dr H."

"Ah, onlar *normaller,*" diye araya girdi Susie. "İkinci vardiyayla tanışana kadar bekle!" Masadaki diğer kişiler gözlerini devirdiler.

"Dr M ikinci vardiyada mı çalışıyor?" diye sordu, Marshall'a merakına yenik düşmüştü.

"Onu duymadım," dedi Ronda kafası karışmış bir şekilde. "Burada çalıştığına emin misin?"

"Ah, bugün daha önce isminin geçtiğini duydum ve sadece merak etmiştim," dedi Nancy, çok fazla konuşmamış olduğunu umarak.

"Bir M'miz var, Marshall M, üçüncü vardiyada. Bir nakliyeciydi ama artık burada çalışmıyor," diye söze karıştı hemşirelerin sendika temsilcisi Sandra. Masadaki kadınlardan bazıları Marshall'dan söz edilince gözle görülür şekilde kıpırdanmaya başladılar ama Sandra devam etti. "Hastalardan birisiyle başı belaya girdi. Ama o isimde bir *doktor* bilmiyorum. Sen, Sally?"

"Hayır, neredeyse on iki yıl önce buraya geldiğimden beri öyle birisi yok," dedi masanın ucunda oturan sessiz, daha yaşlıca hemşire.

"Ah, ben yanılmış olmalıyım," dedi Nancy, sinirlenmeye başlayarak. Aceleyle yemeğini bitirdi ve çıkmak için ayağa kalktı. "Gidip yeni daire-

mi görmem lazım. Kusura bakmayın, koşmak zorundayım."

"O zaman seni iki hafta sonra görüyoruz?" diye sordu Rhonda.

"Evet, evet, burada olacağım!" diye neşeyle cevap verdi Nancy kocaman bir gülümsemeyle.

Arabasına binerken cep telefonunu aldı. Ne olup bittiğini anlamak için Marshall'ı aramaya karar verdi. Telefon çaldı, çaldı. Adresini bilmediğini fark etti. Endişesi artarken County General Hastanesi'ne gitmeye karar verdi.

Nancy arabasını County General ziyaretçi park yerine koydu ve ana girişi doğru yürüdü. Sırası gelince masadaki güvenlik görevlisine "Merhaba. Buraya Dr Marshall M'yi görmeye geldim. Kendisi bir cerrah," dedi.

Güvenlik görevlisi hastane telefon rehberinin sayfalarını karıştırıp aradı. "Burada doktor mu?" diye sordu masasındaki listeden kafası karışmış bir şekilde.

"Evet. Daha yeni başladı diye duydum."

"Ah," dedi güvenlik görevlisi ona bakmadan. Bilgisayar ekranına döndü ve ismi yazdı. "Hmm. İsimden emin misiniz bayan?"

"Evet, belki de-"

"Peki, burada bu isimde birisi var; gece vardiyasında gibi görünüyor ama sizin cerrahınız değil." Güvenlik görevlisi yukarı baktı ve "Üzgünüm," diye ekledi. "Yerini öğrenmek için ofisini arayabilirsiniz. Burada çok fazla binamız yok."

"Teşekkürler," dedi Nancy, yüzünde gergin bir tebessümle. "Bunu yapacağım." Kapıya doğru yöneldi ve sonra durdu. Döndü, koridorun sonundaki kahve dükkânına doğru yürüdü ve büyük bir bardak çay ile bir kurabiye aldı. Girişi gören bir yere oturarak, beklemeye başladı.

Ne Yapmalı?

Hayatınızda bir psikopat olması duygusal açıdan tüketici, psikolojik olarak zayıflatıcı ve bazen de fiziksel olarak zarar verici bir deneyimdir. Bir psikopatın kurbanı olduklarına inanan insanlardan çok sayıda mektup ve elektronik posta alıyoruz. Çoğu zaman detaylı ve duygusal

talepler içeren bu iletişimlerde, psikopatik manipülasyon ve istismarın insanların hayatlarında yaptığı etkiye kısa bir göz atmış oluyoruz. Bazı vakalarda polisi ya da yetkilileri aramalarını öneriyoruz. Birçok olguda, onları kalifiye psikolog, psikiyatrist, danışman, din adamı ya da ihtiyaçları olan yardımı onlara vermeye en uygun diğer profesyonellere yönlendiriyoruz.

Onun Kalbinin İçine Bak ve Tekrar Bak

"O kadar şefkatli bir adamdır ki. Çok akıllıdır. Her zaman kalbe hitap edecek doğru sözleri bulur. Onu sevmelisiniz."

–İdam sırasını bekleyen bir tecavüzcü/katil ile arkadaşlık kuran bir kadın

"Bütün hayatım yalandı ama şimdi doğruyu söylüyorum."

Bir dolandırıcılık davasındaki sanık.

Yıllar içinde mektup yazanlarda ve görüştüklerimizde bir örüntü fark ettik. Tıpkı, asalakça bir değerlendirme-manipülasyon-terk etme süreci üzerinden iş gören psikopatlar gibi, hedeflerin kendileri de istemeden paralel bir yanıt örüntüsünü paylaşıyorlardı. Bu bölümde, psikopat-kurban ilişkisinin gelişimini, okuyucuyu bu yoldaki tuzaklar ve gizli tehlikelerle ilgili aydınlatacak şekilde ortaya koymaya çalışacağız. Karanlık bir sanat olan psikopatik manipülasyona en iyi savunma, psikopatların nasıl iş gördüklerini anlamak ve onlardan uzak durmak için her fırsatı kullanmaktır.

1. Psikopatiyle İlgili Öğrenebildiğiniz Kadar Çok Şey Öğrenin

3. Bölümde ayrıntılı olarak psikopatik özellikleri ve davranışları tanımlamıştık. Psikopatik manipülasyona karşı en iyi savunmanın

psikopatların doğası hakkında öğrenebildiğiniz kadar çok şeyi öğrenmek olduğuna inanıyoruz. Bazen uzmanların bile kandırılabileceğini hatırda tutarak, "normallik maskesinin" arkasını görebilme becerinizi geliştirmek, entrikalara *direnç* göstermek için şarttır. Gerçek amaçlarını nasıl anlayacağınızı ve yorumlayacağınızı bilmek, kendinizi onlardan uzak tutmaya karar vermenize yardımcı olabilir.

2. Kişileri Psikopat Olarak Etiketlemekten Kaçının

Birisini psikopat olarak etiketleme isteğinizi dizginlemelisiniz, özellikle de psikolojik değerlendirmeler yapma konusunda eğitim almamışsanız. Terim de birçok olumsuz anlam yüklüdür. Bunların bir kısmı o kişiye uymasa bile bir kere kullanıldığında yapışma eğilimi gösterir. Jargonun dikkatsizce ve uygunsuz kullanılması haksızlıktır, davalara ve diğer misilleme şekillerine yol açabilir. Pratik olarak, kişinin psikopatiyi gösteren davranış ve özelliklerinin farkında olmak yeterlidir. Herhangi bir psikopata "psikoanaliz yapmak", kurtarmak ya da değiştirmek, kazanmayı ümit edemeyeceğiniz bir "boş iştir".

Birkaç Ağaç Bir Orman Yapmaz

Bir iki özellik ya da belirtiyi genel kişilik değerlendirmesine veya tanıya dönüştürmeyin. "O dürtüsel, çabuk sinirlenen ve açıkça terbiyesiz birisi. Bence o bir psikopat." Bu terim sıklıkla dikkatsizce kişisel anlaşmazlıklarda kullanılır. Eğer birini sevmiyorsak, rakip, hasım, tehdit veya ihtiyaçlarımızı karşılamayan birisi olarak görüyorsak, herhangi bir "açığa çıkarıcı" bilgi parçasını, ilişkili olmasa da o kişinin psikopat olduğuna karar vermek için kullanırız. Nitelikli profesyonellerin bu tanımı sadece karakteristik belirtilerin çok yüksek olduğu durumlarda, ki o zaman bile temkinli bir şekilde, kullandıklarını unutmayın.

3. Kendinizle İlgili Öğrenebildiğiniz Kadar Çok Şey Öğrenin

"Kendini bil" belki de şimdiye kadar verilmiş en bilge tavsiyelerden birisidir. Kendini bilmek psikopatın oyunlarına karşı bağışıklığınızı arttırır; bu sizin psikolojik, duygusal ve muhtemelen fiziksel olarak hayatta kalmanız için can alıcı önemdedir. Psikopatlar saflık ve masumiyetle beslenirler.

Hepimiz kendi hatalarımız ve zayıflıklarımızı duymaya biraz isteksizizdir. Bazı insanlar ağrı ve sızılarının ciddi bir şeyi yansıtabileceğini öğrenmekten korktuklarından doktora gitmekten kaçınırlar. Bazıları psikologlarla konuşmaktan çekinir çünkü kendileriyle ilgili rahatsız edici şeyler öğreneceklerinden korkarlar. Psikopatlar bu endişelerin farkındadırlar ve bunları kullanırlar. Aslında, algısı yüksek bir psikopat sizi, sizden iyi tanıyabilir.

Kim olduğunuzu bildikçe, kendinizi psikopatik etkilemeden daha iyi koruyabileceksiniz.

4. Psikopatlara Nasıl Bir Fayda Sağladığınızı Anlayın

Psikopatlara en yaygın olarak çekici gelen *fayda* tipleri para, güç, ün ve seks ile ilişkilidir, ama organizasyon yaşantısında bu liste bilgiye erişim, iletişim, etki, yetki ve benzerlerini de içerecek şekilde uzar. Psikopatlar sadece yöneticileri ve ünlüleri hedef almazlar, hedeflerinde daha hafif değerleri (gayri resmi güç ve etki gibi) olan kişiler de vardır.

Bir psikopat için ne kadar değerinizin olduğunu anlamak zor olabilir. Bu kısmen toplumun sizden kendi değerinizi olduğundan daha az göstermeniz beklentisi ile ilgilidir. Ancak, arkadaşlar, aile ve profesyonel meslektaşlar tarafından desteklenen gerçekçi bir değerlendirme, sizin diğer insanlar için olan değerinizi ve güçlü yanlarınızı açıklığa kavuşturmaya yardımcı olacaktır.

Psikopatlar sahip olduklarınızı onlarla paylaşmanız için algı yönetimini kullanırlar. Cömertliğinizden, çabuk güvenen doğanızdan veya

yardımseverlik duygularınızdan istifade ederler. Kendilerini acındırarak, sizin veya etkiniz olan kişilerin bir şekilde onlara yardım etmelerini sağlayabilirler. Zor olan, yardım etmeniz gereken gerçek ihtiyaç sahipleri ile size bunu yaptırmak içi psikopatik manipülasyonu kullananları ayırt etmektedir.

Özellikle iyi tanımadığınız insanlarla, rutin sosyal etkileşimlerinizde, sağ duyu ve *eleştirel düşünceyi* kullanmak iyi bir savunmadır. Hepimiz iltifat edilmesinden hoşlanırız ama zararsız sosyal komplimanlar ile manipülasyon ve yanaşma amaçlı yağcılık arasında fark vardır. Sorun, özellikle de kim olduğumuza dair gerçekçi bir resmimiz yoksa ve görmek istediğimiz gibi bir tablo çizen yetenekli bir psikopatla karşı karşıya isek, her zaman bu farkı görememizdir. Aşırı veya uygunsuz iltifat ve pohpohlamalar, bunun ardından ne geleceğine dikkat etmeniz gerektiğini gösteren işaretler olmalıdır. Kendinize "Benden *gerçekte* ne istiyor?" diye sorun.

5. Hassas ve Zayıf Noktalarınızı Anlayın

Hepimizin *hassas* ve *zayıf* noktalarımız vardır. Hassas noktalarınız sizde otomatik ve genelde duygusal tepkilere yol açan, sizi heyecanlandıran veya fitilleyen şeylerdir. Örneğin, kolej arkadaşınız terfi ettiğinde kıskançlık ve depresyon ile tepki verebilirsiniz veya trafikte birisi yolunuzu kestiğinde, giysilerinizi eleştirdiğinde, yaptığınız işin parsasını topladığında ani bir öfke ve hayal kırıklığı duyabilirsiniz. Görünüşünüze iltifat edildiğinde, seçimlerde adayınız önde gittiğinde veya takımınızdan bir oyuncu gol attığında hoşnutlukla tepki verirsiniz. Hobiler genelde hassas noktadır ve uyarıldıklarında çoğu kimsede olumlu bir tepkiye neden olurlar. Benzer şekilde, tutkuyla bağlı olduğunuz, yaşamak için yaptığınız işle birisi ilgilenirse, yoğun enerji ve heyecan hissini uyarabilir.

Birisi hassas noktalarımıza dokunduğunda, dikkatimiz sosyal ortamımızdaki daha önemli şeylerden dağılır. Bu kişi ya da durumla ilgili değerlendirmemiz de hassas nokta ile tetiklenen duygu ve

tepkilerden etkilenir. Reflekse benzer bu eğilim ile hassas noktaların bizi kontrol etmesine izin vermemiz, psikopatların veya diğer manipülatif kişilerin gözünden kaçmaz. Hassas noktalarınızı saptarlar ve test etmek için bunlara dokunurlar. Keşfettikleri bilgiyi, sizi o andaki ilgi ve planlarına uygun duygusal duruma getirmek için kullanırlar.

Bazı çok bariz durumlar dışında, birisinin hassas noktanıza bilerek mi yoksa herhangi bir niyet ve manipülasyon amacı olmadan istemeyerek mi dokunduğunu anlamak zordur. Aslında, gerçek arkadaşlıkların birçoğu, birisinin sizinle samimi olarak arkadaşlık kurma isteğiyle hassas noktanıza dokunduğunda başlar. Psikopatın bunları sizin aleyhinize kullanma girişimi, örneğin önemli birisinin önünde kontrolünüzü kaybetmeniz için kullanması, yüzleştirildiğinde çabucak hataymış gibi tanımlanır. Hatta herkesin içinde sizden özür de dileyebilir. Psikopatın amacı sizi herkesin içinde küçük düşürmek ya da utandırmaksa, 11. bölümde tarif edildiği gibi, *itibarınıza* zaten çoktan zarar verilmiştir.

Psikopat hassas noktalarınıza çoğunlukla sizinle yalnızken dokunur, sizi anladığına ve benzer duyguları paylaştığına ikna eder. Bu yaklaşım bağ kurmak için manevradır. Örneğin, başka bir çalışanın hakaret ettiğini düşündüğünüzden, düzgün gitmeyen bazı şeylerden dolayı incindiğinizden veya rahatsız olduğunuzdan şikayet edebilirsiniz. Psikopatın sadece "Aman Tanrım! Böyle yapmadı değil mi!" demesi yeterli olur. Siz psikopatın, duygularınızı anladığını ve belki de paylaştığını düşünmeye başlarsınız. Daha sonra usta psikopat olaylar ve kişilerle ilgili içinizi dökmenizi sağlayarak size yanaşır ve ilişkinizde daha sonra manipülasyon için kullanacağı yeni bilgilere erişir.

Hassasiyetlerinizle ilgili olabildiğince çok şey öğrenmek, bunların ahlaksızca ortaya dökülmesine karşı ilk savunmanızdır. Ne yazık ki, hassas noktalarınızın *farkında olmak*, bunları *kontrol etmekten* çok daha kolaydır. Aile üyeleriniz, yakın arkadaşlarınız veya profesyonel meslektaşlarınız (360 derece değerlendirmeleri kanalıyla) dahil olmak üzere diğer kişilerden gelen geri bildirimler, farkında olmadığınız hassas noktalarınızla ilgili en iyi bilgi kaynağınızdır. Güvendiğiniz bir arkadaş

veya profesyonel koçun yardımıyla alıştırma yapmak tepkilerinizi kontrol etmeyi veya en azından hafifletmeyi öğrenmenize yardımcı olabilir. Sonunda, hassas nokta tepkisini hızlı tanıma becerinizi geliştireceksiniz ve bu size frene basmanız ve tepkilerinizi tekrar kontrol altına almanız için zaman verecektir.

Bütün avcılar gibi, psikopatlar da etkileşimde oldukları kişilerin zayıf noktalarına ayak uydururlar. İnsanların çok çeşitli güçsüzlükleri vardır ve usta psikopat bunların çoğunu bilir. Basitleştirmek adına üç genel kategoriye odaklanacağız: Eksiklikler, yoksunluklar ve korkular.

Ne sorununuz var, çok mu şişmansınız, çok mu zayıfsınız veya çok mu utangaçsınız? Genelde kendimizde diğer insanların görmediği eksiklikler görürüz. Bazıları gerçek olsa da çoğu sadece zihnimizdedir. Psikopatlar, *kendinizde* en az sevdiğiniz şeyleri saptamak ve sonra da ilişkilerinde *geçer akçe* olarak kullanmakta ustadırlar.

Psikopat kendinizde hangi hataları bulursanız bulun, sizi olduğunuz gibi kabul ettiğine ikna etmeye çalışır. Bu, birisine söylenebilecek en kuvvetli ve güven verici mesajlardan birisidir ve psikopatik bağın temelidir. Sonrasında, psikopat sizinle aynı hataları paylaştığını açıklayarak bağlılık hissinizi derinleştirir ve güçlü kişisel ilişki kurabileceğiniz beklentisini arttırır.

Psikopatik manipülasyona karşı savunma için eksikliklerin gerçekçi resmine sahip olmanız önemlidir. Bu aklınızda sizin için gerçekten önemli olanların bir listesini yapmanızı ve listede olanları zorlamanızı içerir. Bazılarını düzeltmeye çalışır diğerlerini ise kabul etmeye karar verirsiniz. Değerlendirmeleri yapar ve kararları verirseniz bunların üzerinden manipüle edilmeniz zorlaşır.

Yaşamınızda ne eksik, kendine güven, sevgi, anlayış, heyecan veya çikolata? Olması gerekenden daha azına sahip olduğumuz inancı düşüncelerimizi, duygularımızı ve davranışlarımızı etkiler. Bazen daha fazlasına sahip olanları kıskanırız. Yeteneklerimizden şüphelenmeye başlarız. Başarısız olduğumuza karar verebiliriz. Bedeli ne olursa olsun boşluğu doldurmamız gerektiğini hissederiz.

Sahip olmadığımız şeyleri arzu etmek bizi psikolojik, duygusal ve bazen fiziksel olarak zedelenebilir duruma sokar. Bu durumda,

insanlar tutkularını gerçekleştirme istek ve düşünceleri ile tükenir ve yardım etmeye dünden razı olan psikopatlara kolay yem olurlar. Örneğin, size açlığını çektiğiniz şeyi vermeyi, bunu yapma niyeti olmadan, taahhüt etmek, piramit dolandırıcılıkları ve üçkağıt gibi sokak oyunlarında kullanılan genel tekniktir. Sıklıkla *manipülatif* psikopatlar tarafından tasarlanan böyle ekonomik şemalarda çok para kazanabileceğinize inanmanız sağlanır ama ne olduğunu anlamadan her şeyinizi kaybedersiniz. Bir diğer örnekte, insanları kukla gibi oynatmakta usta bir psikopat, kendi borcunu ödemek veya birisiyle ödeşmek için sizi suç içeren bir eyleme katılmaya ikna edebilir. Suç, şirketinizden para, malzeme veya ticari sırlar çalmayı, başkalarına ait mallara zarar vermeyi, veya hatta kendi aile üyelerinize zarar vermeyi içerebilir. Psikopat sizi asla yakalanmayacağınıza ve kurbanların sadece hak ettiklerini bulacaklarına ikna eder. Belki de, ama artık psikopata borçlusunuzdur. Bu sizin peşinizden gelecektir.

Onlara Hak Ettiğini Vermek

Filmlerde üçkağıtçılar iyi tarif edilmiştir. Tipik olarak bunlar, başlarına gelecek olanı hak eden, "hedefleri" gözlerine kestiren, çok zeki ve yaratıcı kişiler olarak sunulurlar. Karmaşık planları eğlencelidir. Üçkağıçının kendisini neredeyse haklı hissettiği bir ahlak öyküsü verilir. Üçkağıtçı avare olabilir, ama çekicidir, diğerlerine karşı ahlaklıdır ve düzgün insanları dolandırmaz.

Elbette gerçek bu kadar masum değildir. Dolandırıcıların kurbanları çoğunlukla saf, çabuk güvenen, kolay aldanan kişilerdir. Mağdurlar istismar edilebilecek zayıflıklarını gösterdikleri için çekici bir serseri tarafından hayatlarındaki bütün birikimi kaybetmeyi hak etmezler. Paul Newman'ın The Sting filminde canlandırdığı karakter sevimli olabilir ama hayatta karşılığı çok azdır.

Neden korkuyorsunuz; yakınlık, yalnızlık veya bir grubun önünde konuşmak? Hepimizin korkulu anları, soruları ve şüphelerle zehirlendiğimiz zamanları olur. Eğer bu düşünceler bizi kilitleyecek veya günlük yaşantımızı etkileyecek kadar şiddetli değillerse normal aralıktadırlar. Yine de, korkularımız psikopat tarafından birkez saptanır ve belli durumlara nasıl yanıt vereceğimize dair ipuçlarını alırlarsa bunlar manipülasyon için güçlü bir araç haline gelirler. Korkularımızın kullanılmasına karşı kendimizi savunmak güçtür, çünkü korkular hem doğuştan gelen özelliklerin hem de yetişme koşullarının sonucu olduklarından değişmeleri kolay değildir. Sertifikalı bir danışman ya da ruh sağlığı profesyoneli korkularımızla yüzleştiğimizde ne kadar zedelenebilir olduğumuzu anlamamızda ve koruyucu stratejiler geliştirmemizde yardımcı olabilir.

6. Psikopatların Diğerlerini Nasıl Manipüle Ettiğini Anlayın

Psikopatların nasıl iş gördüklerini, çalışma biçimlerini anladıkça manipulasyonda korunmaya daha hazırlıklı olursunuz. 3. Bölüm'de birçok psikopat tarafından uygulanan parazit yaşam tarzını gözden geçirmiştik: (1) bir kişinin faydasının, zayıflıklarının ve defanslarının *değerlendirilmesi,* (2) algı yönetimi ve manipülasyon ile kendini kişiye kabul ettirmek ve sonra kaynakları hortumlamak, (3) kişi daha fazla işine yaramadığında *terk etme* dönemi.

En deneyimli psikolog bile çekici bir psikopatın yaltaklanmalarına kanabilir, bu yüzden güvende olduğunuzun asla bir garantisi yoktur. Öyle de olsa okuyucu psikopatın diğerlerini nasıl manipüle ettiğini öğrenmekten geri durmamalıdır.

Güçlü Müttefikler

Suç, birçoğu kişinin kontrolünde olmayan, sosyoekonomik ve psikolojik faktörlerin karmaşık bir sonucudur. Kanunlardaki

boşluklar, yargılamalardaki tutarsızlıklar, insan doğasının karanlık tarafından büyülenme, kuralları çiğneyen ya da kendi bildiğini okuyanlara duyduğu güçlükle gizlenen hayranlık ve en rezil, şaşırtıcı davranışları bile akla uydurma eğilimi, toplumumuzda suç içeren davranışların sıklığının ve bunlara gösterilen toleransın önemli sebeplerindendir.

Toplum olarak, antisosyal ya da suçlu davranışların nedenlerini kişinin yaptığı seçimler yerine daha çok dış güçlere atfetme eğilimindeyizdir. Aslında, sorumluluğun bu şekilde dağıtılması suçlu davranışları açıklamaya veya mazur göstermeye hazır ve istekli çok sayıda psikolog, psikiyatrist, sosyal çalışmacı ve danışmandan oluşan uzmanlarla büyük bir iş kolu anlamına da gelir. Bu durum, genel olarak suçlular ve özellikle de psikopatlar için iyi bir durumdur. Herkesin içinde iyilik olduğu, sadece bir şansa ihtiyaç duyduğu ve samimi bir değişim geçirebileceği inancını etkin olarak kullanırlar. Belki de bu nedenle bir çok destek uzmanı psikopata yardımcı olmaya çalışırlarken kendilerini büyük belaların içinde bulmaktadırlar. Bir psikopatın söylediği gibi "İyi insanları seviyorum çünkü bana çok iyilik yapıyorlar."

Kurbanlar psikopatik manipülasyonun istemsiz katılımcılarıdır. Bize yazılan mektuplarda, elektronik postalarda, kurbanlarla yaptığımız görüşmelerde, çoğunun bir psikopatla muhatap olduklarını çok geç farkettiklerini gördük. Her vakanın kendine özgü ayrıntıları farklı olsa da, kurbanların tarif ettiği duygular, davranışlar, tutumlar ve sonuçlar bir örüntü veya süreç izliyor gibi görünmektedir. Bizim bu evrelere ilişkin anlayışımız, ortaya çıkış sırasıyla kabaca şudur:

1. Baştan çıkarma (merakınız artar, gardınız düşer),
2. Bağlanma (mükemmel ilişkiyi bulduğunuza inanırsınız),
3. Gizli anlaşma (onları memnun etmek ister, beklenti ve taleplerine karşı koymazsınız),
4. Kendinden şüphe etme ve inkar (onların mutsuzluğu için kendinizi suçlar; gerçeğe karşı körlük içinde olursunuz),

5. İstismar (verdikleri cezayla, acıyla karşılaşırsınız),
6. Gerçeği anlama (salak yerine konulduğunuzu anlarsınız),
7. Utanç (diğerlerine söyleyemeyecek veya yardım alamayacak kadar utanç hissedersiniz),
8. Öfke ve korunma (ödeşmek istersiniz; size verilen zararı onarırsınız).

7. Baştan Çıkarılmaktan Kaçının (İyi Şanslar!)

İlk izlenimler yanıltıcı olabilir. Ne yazık ki, çoğumuzun psikopatlara ilişkin ilk izlenimleri olumludur. Açık cazibeleri, çekici görünümleri, sözel becerileri ve ustaca kullandıkları iltifatlar ve egoyu okşamaları çok etkili olabilir. Ancak bu izlenimler kötü bir kitabın kapağının size vaat edecekleri kadar değerlidir. Aradaki talihsiz fark ise, bir kitabı ilk sayfalarını çevirmeden nadiren almamız ancak psikopatın dış görünüşünü olduğu gibi kabul etmemizdir. Psikopatlarda gördüğünüz ile aldığınız aynı değildir ancak bunu anlamadan önce oldukça acı çekebilirsiniz. Psikopatların sundukları görüntü birbirine benzemediğinden, acıyı bir kereden çok da yaşayabilirsiniz. Belki de hepimiz, yeni sosyal ilişkilerimizde, özellikle de hayatımızı etkileme ihtimali olanlarda bir miktar dikkat, hatta şüphe etmeliyiz. En azından, bu kişilerle ilgili daha fazla bilgi edindikçe ilk izlenimlerimizi gözden geçirmeliyiz. Henüz bilinmeyen nedenlerle, herkes bir psikopatla ilişkiye geçtiğinde rahat hissetmeyebilir.

"Ama Sadece İyi Bir Kadına İhtiyacı Var"

Psikopatların diğer kişileri kendileri adına çok büyük riskler almaya yöneltmeleri gözlemciler açısından çok hayret verici bir durumdur. Sıklıkla kirli işleri yapıp sonucunda kariyerlerini mahveden

profesyoneller de kadınlardır.

Vicdansızlar'da Hare, iyi eğitilmiş, iyi bağlantıları olan ve sofistike dolandırıcı John Grambling'in serüvenlerini uzun bir şekilde anlatmıştır. Aile, arkadaşlar ve bankalardan para çalma ve borç alma becerisi, bir banker tarafından "boynuna bir çan geçirilmesi gerek" şeklinde tarif edilen, iyi eğitilmiş, iyi bağlantılı ve sofistike dolandırıcı olan John Grambling'in serüvenlerini uzun uzun anlatmıştır. Yakalanmış, ceza almış ve hapse gönderilmiştir.

Yedi yıl sonra salıverilmesiyle aynı zamanda, hapishanesindeki görevli psikiyatrist, Hare'nin çalışma gruplarından birisine katılmıştır. Psikiyatrist *Vicdansızlar'ı* okumuş ve Hare'ye, Grambling'in içeridey-ken hapishane psikoloğu ile ilişkiye girdiğini ve salıverilmesinin ardından evlenmeyi planladıklarını haber vermiştir. Aynı psikolog şartlı tahliye kurulu için psikolojik değerlendirmeleri de yapmış ve önceden de Grambling'in erken tahliyesini sağlamayı denemiştir. Psikiyatrist, ilişkide ilginç olanın, kendisinin *Vicdansızlar'ın* bir kopyasını psikoloğa göstermiş olması ama belli ki bunun, onun Grambling'e duyduğu "aşkı" hiç etkilememesi olduğunu ifade etmiştir.

Psikoloğun hareketleri eyalet kurallarını ve profesyonellik kurallarını ihlal ediyordu. İşini ve itibarını kaybetti. Psikoloğun, bu hareketler için motivasyonunun ne olduğunu bilmiyoruz ama şunu biliyoruz ki böylesi bir durum hapishanelerde nadir değildir.

8. Psikopatik Bağdan Kaçının

İncelikli cazibesi, algı yönetimi ve manipülasyon teknikleri, psikopatın sizi, olduğunuz gibi sevdiğine ikna edebilir. Heyecanlı hissedebilirsiniz, psikopatın sizi samimi olarak sevdiğine ve saygı duyduğuna inanırsınız. Ayrıca, kişisel ya da profesyonel ilişkinizin büyüyeceğini "bilirsiniz".

Uzun konuşmalardan veya bir dizi karşılaşmadan sonra psikopat sevdiklerinizi, hoşlanmadıklarınızı, tavırlarınızı ve özelliklerinizi paylaştığına sizi inandırmayı deneyecektir. Bunun açıkça ifade edilmesi

gerekmez. Psikopatik manipülasyon o kadar incelikli olabilir ki sadece psikopatın hayat hikayesini dinleyerek bile bu sonuca varabilirsiniz. Tabii ki, psikopatik hikayeler kişinin hassas ve zayıf noktalarıyla uyumlu olacak şekilde, dikkatle oluşturulur. Gözden geçirdiğimiz bütün olgularda kendi değerlerini, inançlarını ve yaşam deneyimlerini paylaşan birisini bulma düşüncesi baştan çıkarıcı olmuştur.

Bu noktada, psikopat, namussuz bir kişi olmasının imkan dışı olduğuna ve ilişkinizin güven ve dürüstlük temelinde olduğuna sizi ikna etmeye çalışır. Bu evrede çoğu kişi psikopatla hatırı sayılır miktarda kişisel bilgi paylaşmıştır ve psikopatın yaşamıyla ilgili öğrendiklerinin doğru ve çok kişisel olduğuna inanır. Kendisine yalan söylendiğinden veya duyduklarının büyük kısmının uydurma olduğundan şüphelenmez.

Psikopatlar eninde sonunda sizi, ikinizin çok eşsiz, çok özel olduğunuza ve bir araya gelmenizin kaderiniz olduğuna inandırmaya çalışacaktır. Kendilerini mükemmel arkadaş, çalışan veya iş ortağı olarak gösterirler. Bu onlar açısından hatırı sayılır zaman ve gayrete mal olur ve incelikle kıvama getirirler. Üzücü gerçek psikopatik bağın sahte olmasıdır. Zihniniz dışında mevcut değildir. Artık psikopatik istismara ve kullanılmaya açıksınızdır.

Bağlama sürecine duyarlı olmak iyi bir koruyucu hekimliktir. Karşıdakinin hikayesine çok çabuk inanmaktan sakının. Sağlam ilişkilerin gelişmesi için zaman gereklidir; yol boyunca eleştirel düşünceyi kullanın. Eğer bu kişinin *doğru olamayacak kadar iyi* olduğunu düşünüyorsanız, kendinizi sınayın.

9. Psikopatın Oyununa Ortak Olmayın

Psikopatik bağ bir kez sağlam şekilde kurulduğunda, hassas ve zayıf noktalarınızın, uyumlu olmanızı ve ilişkiyi sürdürmenizi sağlamak için kullanıldığını anlayacaksınız. Şaşırtıcı bir şekilde, ileri geri gidişler ilişkinizi zayıflatacağına güçlendirir. Eleştiriler ("Çok şişmansın, seni başka kimse sevmez!"), tehditler ("Buna daha fazla katlanamam, ben

gidiyorum!") veya göze korkutma ("Sana zarar vermeme neden olma!") etkin manipülasyon ve zorlayıcı tekniklerdir. Özellikle sıkı bağı devam ettirmek için, ilişkide psikopatın istediklerini yaptığınız (sizin çıkarınıza olmasa bile) zamanlarda görülür. Sağlıklı ilişkilerin dengeli olması gerekir, her birey almalı ve vermelidir. Psikopatik ilişkiler tek taraflıdır; siz verirsiniz ve psikopat alır (para, yaşayacak yer, seks, güç, kontrol).

Şeytanla Savaşmak

Derry Mainwaring Knight, İngiltere'de, satanist bir tarikatın şeytan müritleriyle savaşında ona yardım eden bazı zengin ve etkili Hıristiyanları dolandırdığı için altı yıl hapis cezası almıştı. Kendisini bir kilise topluluğuna yamamış, üyeleri şeytanın kendisini ele geçirdiğine ve bundan kurtulmasının tek yolunun, Lusifer'in Oğulları'nın başına geçmesi olduğuna ikna etmişti. Bu şekilde satanist tarikatı içeriden yıkabileceğini söylemiştir. Ama çok sayıda pahalı satanist kıyafet ve kara büyü ürünlerine ihtiyacı vardı.

Kilisenin papazı oltaya takılmıştı ve birçok önde gelen politikacı ve işadamının destek ve mali yardımını sağlamıştı. Hatta birisi Knight'ın diğer tarikat üyelerini etkileyebilmesi için ona bir Rolls-Royce araba vermişti. Aldığı paraları lüks bir hayat tarzı için harcadı. On dokuz dolandırıcılık suçu ile suçlandı.

Savunmasında, kimseyi dolandırmaya ihtiyacı olmadığını çünkü fahişelik şebekesinden haftada 25.000 dolar kadar kazandığını ifade etmişti! Hüküm giymesini takiben annesi kendisinin 92.000 dolarını sızdırdığını belirtmişti. "Bana sık sık, Hıristiyanları her zaman kandırabileceğinizi çünkü sizi mahkemeye göndermeyeceklerini söylerdi. Muhtemelen başına gelebilecek en iyi şey hapishane."

Bir çok olguda, arkadaşlar, aile ve iş arkadaşları olup biteni görürler ve sizi uyarmayı denerler. "Bu adam sana yaramaz," "İlişkiyi bitir," ve "Ona güvenemezsin," gibi iyi niyetli yorumlara genelde kulak asılmaz veya sizin aileniz ve arkadaşlarınıza yabancılaşmanıza neden olabilir. Psikopat izolasyonu pekiştirir ve bazen de, psikopat tarikat liderlerinde olduğu gibi, bunu talep eder.

Anlamıyorlar: 3

Sebastian Burns ve Atif Rafay, Washington eyaletinde 500.000 dolar sigorta parası için Rafay'ın annesini, babasını ve kız kardeşini vahşice öldürmekten dolayı üçer kez müebbet hapis cezası almışlardı. Rafay ve Burns, insanların çoğunun aptal olduğuna, zeki insanların kanunun üstünde olduklarına ve tek suçun yakalanmak olduğuna inanıyorlardı. Burns daha hesapçı, katı yürekli, ukala ve aşırı kendini beğenmiş birisi olarak ortaya çıkmıştır.

Hüküm giymelerinden sonra, Burns mahkemede konudan konuya atlayan, kendi lehine hizmet eden, hakim tarafından "tüyler ürpertici" olarak tanımlanan iki saatlik bir konuşma yapmıştı; Hakim, daha önce Sebastian Burns gibi birisini görmediğini, onun bir psikopat olduğunu ifade etti.

Gazeteciler Burns'u son derece iyi konuşan, hüküm giymiş bir suçludan çok bir lise münazaracısına benzeyen ve bazı dinleyicileri büyüleyen birisi olarak tasvir etmişlerdir. Hakim, "Bay Burns, sizin ahlaki zafiyetiniz yok, siz ahlaksızsınız. Sizin hiçbir ahlaki kılavuzunuz yok. Siz ukala, hüküm giymiş bir katilsiniz. Bu aileyi, önceden planlayarak, çıplak ve merhametsizce öldürmenizden sorumlu olacaksınız." Burns kendisini bir kurban olarak göstermiş ve polisin onu özellikle cinayetlerle övünmesine izin verdiğini iddia etmişti.

Hare'nin görüşü, Burns'un mahkeme performansının abartılı, tutarsız, ipe sapa gelmez, kafa karıştırıcı ve kafası karışık olduğu şeklindeydi. Dinleyicilerin bazılarının ikna edici bulması, psikopatların içerik olmadan iyi bir şov yapma becerisine övgüdür.

Göz altındayken, yirmi altı yaşındaki Burns, kırk üç yaşındaki avukatı ile cinsel ilişkiye girerken yakalandı. Baro, avukatın bir sene ceza almasını önerdi ancak eyalet yüksek mahkemesi cezayı iki yıla çıkardı ve tekrar işe başlamadan önce psikolojik değerlendirmeden geçmesine hükmetti.

Eğer kendinizi patron, iş arkadaşı ya da duygusal iniş çıkışların hakimiyetinde hissediyorsanız, durumunuzu dışarıdan teyid etmeye bakın. İlişkileriniz zarar veriyorsa, bitirmenin zamanı gelmiştir. Çoğunlukla, aile, arkadaşlar veya iş arkadaşları size arka çıkabilir veya kurtulana kadar duygusal destek sağlayabilirler. İstismarın söz konusu olduğu durumlarda, yetkililerden veya diğer eğitimli profesyonellerden destek isteyebilirsiniz.

10. Kendinden Şüphe Duyma ve İnkar ile Başa Çıkmayı Deneyin

Yıkıcı etkilerinden dolayı, psikopatın fırsatçı, hilekar ve manipülatif davranışları kurbanlar için sersemletici olabilir. Bir çok insan kendinden şüphe duyarak işkence çeker ve kendilerini olan biten için suçlarlar. Diğerleri herhangi bir sorun olduğunu inkar ederler. Her durumda, hayatlarındaki psikopatla ilgili şüpheler ve endişeler *kendileriyle ilgili şüphelere* dönüşür. Kurban diğer kişileri, aile üyeleri ve arkadaşlar dahil olmak üzere, sorunun nedeninin başka birisi olduğuna ikna edemeyince sıkıntı çok artar. "Herkes sorunun ben olduğumu düşünmüştü," sözleri bir psikopatla muhatap olanların ortak nakaratıdır.

Eğer şanslıysanız, diğerleri de olayları olduğu gibi görür. Organizasyon ortamında bunlar, psikopata faydası olmayan iş arkadaşları, önceki kurbanlar veya manipülasyon ve hile olasılığına karşı duyarlılığı olan organizasyon polisi olabilir (6. bölüme bakın), kişisel yaşamda aile üyeleri ve arkadaşlar olabilir.

Ne yazık ki, psikopatik bağın pençesindeki birisini bir şeyleri

kaçırdığına veya olan bitenin tam resmini görmediğine ikna etmek zordur. Kurbanlara veriler sunulduğunda (belki şüpheli bir otel faturası veya kredi kartında gizemli bir harcama) bile inkar ederler. Psikopat gibi onlar da diğerlerini bilgiyi çarpıtmakla suçlayabilirler, bir yanlış anlaşılma gibi kafalarından atabilirler, hatta psikopata duydukları güven yüzünden bunun kimseyi ilgilendirmediğine karar verebilirler.

Kendinden şüphe etme ve inkar ile tükenmiş birisine yardımcı olmak çok zordur. Aile, arkadaşlar ve iş arkadaşlarının yapabileceği en iyi şey, kurbanı yardım alması için bir yardım programına veya başka bir eğitimli akıl sağlığı profesyoneline yönlendirmektir. Aynı zamanda, endişeli gözlemciler, psikopatın elinde devam eden veya artan istismar açısından tetikte olmalıdırlar.

11. İstismar Görüyorsanız Hemen Yardım İsteyin

Eğer kurbanlar psikopatın davranışını sorgularsa veya psikopatı gördüğü tutarsızlıklarla ilgili sorgulamaya kalkarsa, misilleme riskiyle karşı karşıya kalırlar. İlk başta psikopat canhıraş bir şekilde uygunsuz davranışları reddedecek ve şikayet edene saldırıya geçecektir. Bu dönemde, kurbanların çoğu psikopattan şüphe duyduğuna utanır ve zamanla kendilerinden daha fazla şüphe duyarlar. Eğer şüphe veya endişelerini ifade etmeye devam ederlerse, sinirlenen psikopat tarafından fazla istismara uğrayacakları kesin gibidir.

İstismar birçok şekil alabilir ama genelde bizi üç şekilde etkiler: psikolojik, duygusal ve fiziksel.

En açığı fiziksel istismardır. Kendisini morarmış gözler, kesikler, sıyrıklar vesaire ile gösterebilir. İstismara uğramış eşlerde olduğu gibi, fiziksel istismar sıklıkla bildirilmeden geçiştirilir. Bunu gören aile üyeleri, dikkatli arkadaşlar ve iş arkadaşları müdahale etmeye çalışabilir. Ancak genelde kurban, yardımları reddettiği için çaresizce seyretmeye zorlanırlar. *Her çeşit* fiziksel istismar tehlikelidir, çünkü psikopatlar, diğer istismarcılar gibi, zamanla saldırılarını arttırma eğilimindedirler.

Psikopatik bir ilişki, içindekiler için yıkıcı olmaktadır. Duygusal ve psikolojik istismarı dışarıdan değerlendirmek çok daha zordur. Duygusal istismar genelde kaygı, stres, depresyon, uyuyamama ve yaygın korkuya neden olur. Psikolojik istismar kendine güvensizlik, değersizlik hisleri, kendinden emin olamama ve psikolojik acıya yol açar. Psikopatlar tarafından istismar edilen bireyler kendilerinde yanlış bir şey olduğuna inanırlar. Genelde istismardan dolayı kendilerini suçlarlar ve "Ben neyi yanlış yaptım?" diye merak ederler. Düşüncelerimiz ve duygularımız nasıl düşündüğümüzü etkilediğinden, kurbanlar işlerini kötü yapmaya, kolay dağılmaya, sinirlenmeye, az konuşmaya veya aşırı duygusallaşmaya başlayabilirler. Psikopatlar kurbanlarını kontrol etmek için duygusal ve psikolojik istismarı kullanırlar.

Eğer istismar kurbanıysanız, etrafınızdakilerden, arkadaşlar, aile üyeleri veya güvendiğiniz meslektaşlardan ya da istismarın türüne göre bu tarz sorunlarla uğraşan yetkililer veya sosyal hizmet görevlilerinden tavsiye almalısınız.

Eşiniz Bir Psikopat mı?

Son araştırmalar eşlerini sürekli olarak döven ve istismar eden erkeklerin yaklaşık yüzde 20-25'inin psikopat olduğunu ortaya koymuştur. Bir çok yerde eşe saldırmak hapis cezası ile sonuçlanır. Bazı mahkemeler, özellikle de suçlu iyi eğitimli, güzel konuşan ve önceden sabıkası olmayan birisiyse, saldırgana hapse girmek veya mahkeme tarafından zorunlu tutulan tedavi programlarına katılmak arasında seçim şansı verirler. Bu, bir psikopatın kendi isteğiyle tedaviye katılacağı yegane zaman olabilir. Esas sorun, ilerleme kat edi yor gibi görünmesi, düzeldiğini gösteren belge alması ve eşine "oldukça düzelmiş bir adam" olarak geri dönmesidir.

Gerçek ise, psikopatların sağaltım programlarından faydalandığını gösteren hiçbir kanıt olmamasıdır. Bu boş egzersizin sonuçlarına katlanan eş olacaktır. Psikopatik saldırganlara tedavi alarak hapisten kurtulma şansı tanınmamalıdır.

12. Bir Piyon Olduğunuzu Fark Ettiğinizde Ne Yapmalısınız?

Eninde sonunda, açıklanamayan yalanlar, tutarsızlıklar, olumsuz duygular, arkadaşlardan ve aileden gelen geri bildirimler ile kurbanın psikopatın oyununda sadace bir piyon olduğunun anlaşıldığı raddeye ulaşılır. Gerçeğin oturması için birçok doğrulama ve uzun zaman gerekebilir.

Aşk Dolandırıcılığı

Donna Andersen, Atlantic City New Jersey'de serbest yazarlık yapıyordu ve çift eşli James Alwyn Montgomery tarafından dolandırıldı, birikimleri alındı. Başına ne geldiğini anlamaya çalışırken Hare'nin *Vicdansızlar'ını* okumuştu. Andersen, okurların, kendi detaylı deneyimlerine ve psikopatlar (kendisi sosyopatlar olarak tarif ediyordu) tarafından zarar verilmiş diğer kişilerin hikayelerine ulaşabileceği sitesinde, "Bu kitap Montgomery'i tam olarak tarif ediyordu," diye yazmış ve (www.lovefraud.com) "Montgomery bana iki çeşit yalan söylemişti diye eklemiştir:

Gerçekle karışık yalanlar. Öyküsü bazı zamanlar doğru olabiliyordu ama tutarsızlıkları fark ederdim. Bunları sorguladığım zaman ya bunları açıklar ya da beni paranoid olmakla suçlardı.

Tamamen uydurulmuş yalanlar. Abartmaya yatkın olsa bile normal bir insan Montgomery gibi sıradışı iddialar da bulunmayı aklından bile geçirmezdi. Örneğin Montgomery, Vietnam savaşındaki üstün hizmetlerinden dolayı Avustralya'nın en büyük askeri nişanı Victoria Haçı'nı aldığını iddia ediyordu. Tabii madalyayı asla kazanmamıştı. Vietnam'da hiç görev yapmamıştı. Her sabah köpeğimi dolaştırırken bir Özel Kuvvetler beresi taksa da, hiç askerlik yapmamıştı."

Ne olduğunu anladığınızda kendinizi ezik ya da aptal gibi hissedebilirsiniz. Birçok kurban, kendi kendine "Bu yalanlara nasıl inanabildim?" veya "Ben ne aptalım," dediğini ifade etmişlerdir. Bu normal bir duygudur, ama bir takım sonuçlar doğurur. Kendini aptal hisseden insanlar aptallıklarını gizlemek isterler. Psikopata dair yeni görüntülerini onaylatmak ya da doğrultmak yerine, diğer kişilerden kaçma eğilimindedirler. Bazen diğerlerinin ne olduğunu görmediğine inanırlar. Durum bu olsa da, aptallık hissinin artmasına izin vermektense güvendiğiniz arkadaşlara ve aileye açılmak çok daha iyidir. Deneyimlerinizle ilgili konuşmak ya da bir günlük tutmak aptallık hissini azaltmak için iyi yollardır. Psikopatla karşılaştığınızdan beri neler olup bittiğini ortaya koymayı da isteyebilirsiniz. Mali durumunuzu, kişisel belgelerinizi ve psikopat tarafından alınmış veya kötüye kullanılmış olabilecek diğer değerli varlıklarınızı kontrol etmeniz gerektiği açıktır. Daha fazla temastan ve misillemeden korunmak için harekete geçmeniz ve kendinizi uzaklaştırmanız önemlidir.

13. Utanç Duygularınızla Başa Çıkmaya Uğraşın

Utanç, istismara verilen doğal bir yanıttır. Bundan dolayı birçok istismar bildirilmez. Herhangi bir utanç duygusunu aile üyeleri, arkadaşlar veya eğitimli bir profesyonel ile görüşmek zaruridir. Bunun ilk nedeni, nasıl istismarı hak etmediyseniz utanmayı da hak etmemenizdir. Sizin hatanız değildi; psikopat bir avcıdır ve siz onun hedefi ve kurbanıydınız. Yardım aramak için ikinci neden, utancın sizi devam eden psikopatik manipülasyona açık hale getirmesidir. Dayağa ve sözlü saldırılara rağmen istismarcı kocalarına kendilerini geri almaları için yalvaran veya yeni istismarcı eşler bulan bazı kadınları düşünün. En başta eksikliklerinizi, yoksunluklarınızı ve korkularınızı size karşı nasıl kullandıysa, utancınızı da size karşı kullanmak psikopat için o derece kolaydır. Dolandırılmaktan duyduğunuz utancın sizi yardım ve rehberlik almaktan alıkoymasına ve psikopatın bunu size karşı bir silah olarak kullanmasına izin vermeyin.

14. Öfke ve Korunma

Kurbanlar bizimle temas kurduklarında kendilerini yönlendiren ve istismar eden kişiye yönelik yoğun öfke hissettikleri ve ödeşmek istedikleri bir dönemdedirler. *Kurban hisleri doğrultusunda hareket etmediği sürece* bu dönemi daha sağlıklı geçireceğine inanıyoruz.

Öfke ve korunma ihtiyacı, düzelme ve yeniden büyüme sürecinde normal duygusal ve psikolojik yanıtlardır. Öfke, genelde kurbanın her zaman hissettiği, ancak korku ya da edilgenlik nedeniyle ifade edemediği duygulardan kaynaklanır. Eski kurbanların, öfkelerini eğitimli bir ruh sağlığı profesyoneli ile çalışması kritik önemdedir.

En azından bazı kişiler için, istismar eden kişinin gerçek bir psikopat olduğunu öğrenmek şüpheden kurtulma ihtiyaçlarını karşılar. Birçok kurban, psikopatik süreci daha iyi öğrenip ve anladıkça kendilerini daha iyi hissettiklerini belirtmiştir.

Bazı kişiler psikopatın altında gerçekte ne yattığını ortaya çıkarmaya çalışırlar. Eğer bir suç işlenmişse bunu yetkililere bırakmak en iyisidir. Ancak, arkadaşları olması muhtemel şeylerle ilgili uyarmak, onları psikopatın yalan ağma düşmekten kurtarabileceği için faydalıdır.

PERDE V, Sahne II
BİLMECEYİ ÇÖZMEK

Frank, John'un ofisine saat 3'ü biraz geçe geldi, kolları dosyalarla doluydu.

"Biraz kahve ister misin?" diye sordu John, elinde bir kahve kupasıyla büfenin yanında dururken.

"Evet, çok iyi olur. Bence bir süre burada takılabiliriz," dedi Frank. Dosyalarını kahve masasının üstüne koyup John'a doğru yürüdü. "Ne buldun?" diye sordu John.

"Çok şey ve iyi değil. Belli ki takım sorunu, buzdağının görünen kısmı. Dave'i çalışan kimliğinden soyutladım, takımdaki bazı kişilerle uzun uzun konuştum ve satın almadaki Tim ve güvenlikteki Matthew dahil olmak üzere diğer bölüm şeflerinden bir şeyler duydum."

"Güvenlik? Oh, bu iyi olmayacak. Neden en başından anlatmıyorsun?"

"Peki," diye başladı Frank, "Dave'in personel dosyasına bakarken orijinal mektubu, özgeçmişi ve başvuru formunda tutarsızlıklar dikkatimi çekti."

"Evet, ne tip tutarsızlıklar?" diye sordu John, öne doğru eğilerek.

"Belgelerde üç farklı kolej derecesi sıraladığı açıkça görülüyor; ancak bunlar birbirine çok benzer. Bunun kasti mi yoksa sadece bir sekreterlik hatası mı olduğundan emin olmadığım için Melanie'den eğitimini kontrol etmesini istedim. Özgeçmişindeki üniversitenin şu internetteki diploma tezgahlarından birisi olduğu ortaya çıktı. Şişirme."

"Niye Melanie bunu daha önce dikkatimize sunmadı?" diye sordu John endişeyle.

"Şey, geçmişini kontrol etmedi çünkü biz ona işi hemen oracıkta teklif ettik, hatırlarsan. Melanie demişti ki normalde bu kontrolleri bir kere-"

"Evet, hatırlıyorum, adamın üzerine atladık," dedi John, kafasını sallayarak. "Başka ne buldu?"

"Sabıkası yok."

"Bunu duymak güzel," diye araya girdi John.

"Ama oldukça fazla aşırı hız cezası almış. Gerçekten önemli bir mesele değil, ama daha yakından baktığımız için ondan bulabildiği her şeyi çıkarmasını istedim." Frank kahvesinden bir yudum aldı ve devam etti. "Ayrıca dosyasında Tim'den Dave'e bir talep notu buldum" Frank notu çıkardı ve okudu, "Sarf malzemesi ve diğer malzemeleri direk tedarikçiden talep etmeyi bırakın." Frank, John'u şöyle bir yokladı ve onu kendisine gözlerini dikmiş bakarken yakaladı. "Evet, belli ki imza yetkisini, normal kanallardan geçmeden, yeni bir bilgisayar, bazı önemsiz ve ufak tefek şeyler almak için kullanıyor. Sonunda iç denetçilerden birisi Tim'e sorular sormuş ve Dave'i bir not ile takip etmiş."

"Dave, Tim'e ne demiş?" diye sordu John.

"Üzgün olduğunu, şirkette yeni olduğunu, bir daha yapmayacağını, vs."

"Ve kimse sana bundan söz etmedi mi?"

"Hayır, Tim, Dave'in hikayesine inandı ve ileride herhangi bir şey ortaya çıkarsa diye notun bir kopyasını Dave'in personel dosyasına koydu," diye yanıtladı Frank. "Melanie ayrıca güvenlikteki Matt ile görüşmemi önerdi. O da bana, bir güvenlikçi ön tarafa park etmesine izin vermeyince, Dave'in çıkarttığı olayı anlattı."

"Peki, Matt'in ekibi bazen olayları abartabiliyor" dedi Frank.

"Bu tek olay değildi. Dave yeniyken ve giriş kartı yokken binaya mesai sonrası girmeye çalışmış. Danışmadaki genç kadına patlamış, onu işten attırmakla tehdit etmiş vesaire. Kız da bunu yazmış. Sonunda bana giriş hakkı için başvurdu ve şimdi Matt'e göre Dave ve o güvenlikçi "en iyi arkadaş" olmuşlar."

"Lütfen bu tarz bir dedikodu başlatmayalım."

"Melanie'den başka şeyler de öğrendim."

"Peki," dedi John ikinci kahvesini alırken.

"Dave'in referanslarından bazılarını kontrol etmeyi denemiş ve verdiği dört kişiden birisinin şirkette artık çalışmadığım, ikisinin sadece nötral yorumlar yaptığını ve birisinin "süper bir adamdır" dediğini öğrenmiş. Ancak, Melanie'ye göre son konuşmanın yapıldığı yer bir şirketten çok bir yurda benziyormuş." John kaşlarını çattı ve Frank devam etti, "Sonuçta etrafı biraz deşmiş ve Dave'in son şirketinden onun bela olduğunu teyit eden iki kişi bulmuş." Frank notlarını aldı ve okudu, "Tırnak içinde, "O bir serseridir, her zaman insanları çiğner, çok yalan söyler ve arkadan vuran bir pisliktir" tırnağı kapat."

"Senin çocukların sana söylediklerine çok benziyor" dedi John.

"Evet, resim uyuyor. Ve yeni ürün projesi..."

"Evet?" dedi John tereddüt ederek.

"Bütün fikir, kavramdan hareket planına kadar, hatta yönetim kurulu sunumu bile, Dorothy'nin çalışmasıydı. Dave sadece onu kullanmış ve fikirlerini kendisinin gibi göstermiş."

"Bunu Jerry'den mi öğrendin?" diye sordu John.

"Evet, o hiç şüphelenmemiş ama Dorothy sunumun kopyasını Dave'in masasında bulmuş ve isminin olmadığını görmüş, bu yüzden iki gün önce toplantıda Dave ile yüzleşti. O da lafı dolandırıp ismini benim çıkarttığımı söylemiş. Dorothy sonra Jerry'e gitmiş, o da bu

sabah bana geldi, ama ben zaten haberleri takımdan çıkmak isteyen bir adamımdan almıştım."

"Başka ne var?" diye sordu John, kahvesini bitirip fincanını koyarken.

"Hemen hemen hepsi bu; daha fazla olay ve diğer ayrıntılar var ama sadede gelirsek Dave bizim düşündüğümüz insan değil. Ona güvenilemez. Ben ona güvenmiyorum."

"Sana katılıyorum, buraya ait değil," dedi John, saatine bakarak. "Eminim Melanie artık çıkmıştır; Jake'in ofisine doğru yürüyüp bu işi bugün kapatabilirmiyiz bakalım. Dave sadece on, onbir aydır burada değil mi?" Frank başını salladı. "İyi, bu çok fazla sorun olmayacak. Melanie mektubu yarın yazabilir."

Frank yönetim bölümünün ışıklarının hala yandığını görünce rahatladı. Koridordan aşağı yürürlerken işten çıkmakta olan Jack Garrideb'in sekreteri Victoria ile karşılaştılar. "Merhaba," dedi John. "Jack hala içerde mi?"

"Öyle olduğunu biliyorsun John", Victoria gülümsedi. "Bay Garrideb hiçbir zaman temizlikçiler gelmeden çıkmaz."

"Evet, bunda haklısın," dedi Frank gülümseyerek. "Meşgul mü?"

"Ofisinde birisi var. Kim olduğunu görmedim; ben fotokopideyken gelmiş olmalı. Ama isterseniz biraz zaman geçirip bekleyebilirsiniz."

"Sanırım bekleyeceğiz," dedi Frank, Victoria'ya gülümseyerek.

John ve Frank, Jack toplantısını bitirip kapıyı açtığı zaman görebilecek şekilde pozisyon alıp, Victoria'nın masasının yanındaki koltuklara oturdular. Beklerken zamanlarını Dave ile ilgili malzemelerini gözden geçirmekle ve Jack'i, Dave ile ilgili nasıl bilgilendireceklerinin stratejisini hazırlamakla geçirdiler. Dave ile ilgili bildikleri göz önüne alındığında, çok fazla seçenek yoktu. Aslında, onlar sadece tek seçenek görüyorlardı. Kimin ne söyleyeceğinde anlaştılar ve Frank notlar aldı.

Yirmi dakika geçti. Jack'in ofisinden arada sırada gülme sesleri geliyordu. Frank ve John, Jack'in şirket sahasında ilk defa güldüğü

zamanı hatırlayarak birbirlerine gülümsediler. Sonra dikkatleri kapıya ve bekledikleri toplantıya döndü.

Jack'in sesi masasından kalkıp kapıya doğru yaklaşarak ziyaretçisini geçirirken yükseldi. John ve Frank notlarını topladılar ve ayağa kalktılar. "O zaman bir dahaki sefere bir şeyler içiyoruz, değil mi?" dedi Jack ziyaretçisinin sırtını sıvazlarken.

"Kesinlikle," dedi Dave, Jack'in elini sıkıca sıkıp ofisten çıkmak için dönerken.

Dave'in gözleri ile karşılaştıkları an, filmlerdeki yavaş çekim, araba kazası sahneleri gibiydi. Frank ve John ayakta sessiz kalakaldılar, ağızlarının açık kalmasını zorlukla engelliyorlardı. Dave durakladı, geniş bir gülümseme ve gözünde bir pırıltıyla, koridorda onların yanından geçmeden önce, "Merhaba çocuklar, sizi görmek her zaman güzeldir!" dedi.

11

Beşinci Kol
ARAMIZDAKİ PSİKOPATLAR

Ellyn kızını kucaklayıp üçüncü kattaki dairesine çıktı. Uzun bir günden sonra ufaklık annesinin kollarında uyuyakalmıştı. Arkasından kapıyı ayağıyla iterek kapatan Ellyn doğruca yatak odasına gitti, kızını beşiğine koydu ve onu alnından öptü.

Mutfağa geri dönünce çaydanlığı suyla doldurdu, ocağı açtı ve bir iç çekti. Kapı açıldı ve annesi içeri geldi. "Shhh, uyuyor," diye uyardı Ellyn. "Bize biraz çay yapıyorum." Annesi eski mavi ceketini çıkardı ve onu ön kapının arkasındaki çengele astı.

Mutfak masasında oturdular, çay içip heyecanlı bir şekilde günle ilgili laflamaya başladılar. "İyi hasılat" dedi Ellyn gömleğinin cebinden bir tomar para çıkarıp mutfak masasının ortasına koyarken.

"Etkileyici," dedi annesi gülümseyerek. Beraberce, paraları destelere ayırmaya başladırlar. Çoğu bir dolardı, ama bir sürü beşlik ve on-

luk da vardı.

Kapıda bir anahtar sesi duyunca Ellyn ayağa kalktı ve kapıyı açtı. "Merhaba bebeğim," dedi kocası Mark. İçeri girdi ve onu öptü. Mark katlanan oyun kağıdı masasını içeriye taşıdı, duvara yasladı ve tezgaha doğru eğildi. Gömleğinin cebinden oyun kağıtlarını çıkarttı ve anahtarları ile birlikte tezgahın üzerine bıraktı. "Nasıl gidiyoruz?" diye sordu masadaki para tomarına bakarak.

"Bugün seni geçmiş olabileceğimizi düşünüyorum," dedi kadın gülerken. "Annem Oscar'ı hak ediyor. Onu Kırk Üçüncü caddede görmeliydin. Yaşlı bir kadının bana bunu verirken gözlerinde yaşlar vardı!" Ellyn bir elli dolarlık banknot aldı ve Mark'ın yüzüne doğru salladı.

"Süper iş, anne" dedi, kayınvalidesini alnından öperek. "Genelde bize sadece "takım elbiseliler" ellilik verir!"

Anne hafifçe ayağa kalktı. Onlara yalancıktan bir selam verirken Mark ve Ellyn alkışladılar. "Oh, shh, çocuk uyuyor," diye uyardı Ellyn, yan odadaki ufak kızlarını hatırlayarak.

"E, ben de bugün bayağı iyiydim," diye hava attı Mark, sırt çantasından kocaman bir birlik tomarı çıkarıp masadakilere ekldi. "Şu insanların hırsı olmasa ne yapardık?" diye şaka yaptı, buzdolabından bir şişe bira alıp yerine oturdu.

"Ve suçluluk," diye ekledi anne. Cheshire kedisi gülümsemesiyle çayından bir yudum aldı.

"Bugün çok turist vardı. Hareketlilik de o kadar kötü değildi," dedi günün büyük kısmında polislerin görünmemesini ima ederek.

Ekip paraları saymaya geçti ve Ellyn not defterine kayıt düştü. "Ben Midtown'a yarın öğleden sonra erkenden gidelim derim," diye önerdi. "Şehirde üç günlük bir toplantı var."

Anne düzgün para tomarını alıp bir ayakkabı kutusuna koyarken hep beraber güldüler. Ellyn akşam yemeği pişirmek için ocağa doğru gitti ve Mark buzdolabından bir bira daha aldı.

Psikopatlar üzerine olan çalışmalarımızın son zamanlardaki ününden dolayı, insanlardan onlarla iş yerinde nasıl baş edebileceklerine dair

çok soru alıyoruz. Soruların çoğu "psikopatik" yöneticiyle nasıl başa çıkılacağı üzerine ama psikopatik iş arkadaşları, meslektaşlar ve astlarla ilgili şeyler de duyuyoruz. Tipik olarak bize verilenden daha fazlasını bilmeden, tarif edilen kişinin psikopat olup olmadığını saptamamız imkânsızdır. Psikopatinin, kişilik özellikleri ve davranışların güçlü bir karışımı olduğunu ve uygun bir değerlendirmenin sadece nitelikli profesyoneller tarafından konabileceğini hatırlayın (2. Bölüm). Bu yüzden okuyuculara psikopati terimini kullanırken çok dikkatli olmalarını şiddetle tavsiye ediyoruz, özellikle de diğer kişilerle tartışırken. Ancak, eğer psikopatik özellikleri olan birisiyle veya onun için çalışıyor gibiyseniz, bu bölümde bazı önerilerimiz olacak.

Psikopatların, itibarınızın iki önemli alanına saldırarak kariyerinizi rayından çıkaracağını anlamak önemlidir: Liyakatiniz ve sadakatiniz. *Liyakat* size verilen bir işi ne kadar iyi yaptığınızdır. İlk başta işe alınmanızın temel nedeni budur. Bir görevi yapabilme beceriniz amacına uyduğu sürece (yani onların *psikopatik kurgusunu* piyon veya hami rollerinde desteklediğinizi düşünüyorlarsa) psikopat desteğinizi kazanmak için sizi büyülemeye ve beslemeye devam edecektir. Alışılmışın dışında taktikler kullanabilirler (iyi liderlik becerileri olmadığında) ama onlar için değerlisinizdir (geçici bir süre için de olsa), bu yüzden liyakatiniz direk bir tehdit içermez.

Sadakat, genelde sizin ve şirketinizin karşılıklı olarak birbirinizi ne kadar desteklediğiniz ile ölçülen soyut bir kavramdır. Şirketler sadakati sağlamaya, işe alma ve uyum sırasında şirketin şimdiye kadar kazandığı başarıları ve şirkette kariyer geliştirmek isteyenlere verilen fırsatları anlatarak başlarlar ve şirket gururu (şirketin pazardaki büyük bir başarısını kutlaması gibi); kişisel aidiyet duygusu (takım başarı ödülleri ve şirket piknikleri) profesyonel gelişim (şirket sponsorluğunda eğitim programları ve öğretici görevler) veya kariyer gelişimi (maaş artışı, terfi, ikramiye) paralelinde arttırılabilir. Çalışan tarafında ise şirkete sadakat, üretkenlik, kaliteli iş çıkarmak, işe düzenli gelmek, kurallara ve prosedürlere uymak ve çalışma birimi ve şirket adına beklentileri aşan bir çaba göstererek ortaya konabilir.

Artık psikopat, işine yaramadığınızda veya ona bir tehdit teşkil

ettiğinizde, açık ve örtülü şekilde üst yönetimin, iş arkadaşlarınızın ve etkinliği olan başka herkesin gözünde sizi *etkisiz kılarak* bertaraf etmeye çalışacaktır. Eğer bir psikopat sizi çok yetkin (yani bir rakip) görürse veya sadık olmadığınıza dair herhangi bir ipucu hissederse, saldırıya uğrayabilirsiniz. Bu saldırılar diğer insanların, özellikle de üst yönetimin *gözünde sizin yetkinlik ve sadakatinize yönelik algının bozulmasına* dönüktür.

Unutmayın ki, gücü olanların gözündeki algınız, yani *itibarınız*, bıraktığınız *izlenimlere* dayanır. Ancak, yönetimdekilere kolaylıkla erişemiyorsanız (örneğin toplantılara katılarak veya üst düzey yöneticilere sunumlar yaparak), *onların* gözündeki itibarınız sadece diğerlerinin, özellikle de yöneticinizin verdiği raporlara dayanabilir. Eğer yöneticiniz bir psikopat ise, büyük ihtimalle sizinle ilgili olumsuz bilgiler yayıyordur.

Belli bir sektörde çalışan psikopatlar ister manipülatör, ister zorba ya da insanları kukla gibi oynatmada usta olsunlar, en iyi gizlilik durumunda iş görürler. Bu yüzden siz daha herhangi birisinin *liyakatiniz ve sadakatinizle ilgili şüpheleri olduğunun farkına bile varmadan* itibarınız yok edilebilir. Bu sizi açık bir dezavantajla karşı karşıya bırakır. Psikopat iş arkadaşınızı veya yöneticinizi şikayet etmeyi denerseniz, suları önceden zehirlenmiş bulmanız çok olasıdır ve düzeltmek için yaptığınız her çaba, şu anda sahip olduğunuz "sorunlu çalışan" yaftasının doğrulanması gibi görülebilir. Bir kere inanılırlığınızı kaybettiğinizde, psikopata karşı çoğu zaman oldukça pahalı ve zorlu olan yasal yollar dışında savunmasızsınızdır. Bu nedenle, liyakat ve sadakatinizin asla sorgulanmaması için koruyucu önlemler almak zorundasınız.

Kural 1: Kimseyi "Psikopat" Olarak Etiketlemeyin

Daha önce belirtildiği gibi, birisini psikopat olarak etiketlemek size fayda sağlamaz. Aslında yöneticinizi psikopat olarak etiketlemek, durumunuzu olduğundan daha kötü hale getirebilir. Psikopatinin bütün özelliklerini gözden geçirmiş olsanız ve yöneticiniz veya iş arkadaşınızın bunları gösterdiğine yüz yüze inansanız bile, şirketiniz sizinle aynı

tarafta olmayabilir. Şirketler çok pragmatiktirler ve bir kişiyle ilgili öznel duygular yerine işle ilgili davranışlara dair bilgilere bakarlar.

Kural 2: İlişkiler Kurun ve Sürdürün

Psikopatik tekniklerden birisi, çalışanlar arasında çatışma çıkarmaktır. Sık rastlanan bir yaklaşım, kişinin diğeri ile ilgili olumsuz veya kaba bir şey söylediğini iddia etmektir. Bu yaklaşımın başarısı, insanların kendileriyle ilgili kötü konuştuğunu düşündükleri kişilerle yüzleşmekten kaçınma eğilimleridir. "Böl ve yönet" tekniği, insanların arasındaki gerilimi ve güvensizliği arttırır, iletişimi fiilen engeller ve psikopata korunak sağlar. Psikopatik bir yönetici bu tekniği personeli izole edip kontrol etmek ve istismarcı davranışlarını gizlemek için kullanır.

En iyi savunma işteki diğer kişilerle etkileşime geçmek için her fırsatı kullanmak ve arkadaş canlısı, yetenekli, ehil ve sadık bir insan olarak nam salmaktır. Üst yönetim üyeleri ile etkileşime girmek için fırsat kollanmalıdır. Rutin olarak sizin çalışma yerinizi ziyaret etmeseler de, arada bir görünerek çalışanların arasına kısa süreli karışırlar. Ne yazık ki, bu tip karşılaşmaların çoğu ilkokul dansları gibi (kimse kimseyi dansa kaldırmaz) veya "cadı avı" seansları ile (birisi şikayet etmeye başlar ve diğerleri ona katılır) sonuçlanır.

Arada sırada olan karşılaşmalara utandırıcı, yüzleştirici veya kendi çıkarınıza olmayan, ciddi bir soru ile hazırlayarak gelmek avantaj sağlayabilir. İşle, rekabetle veya yeni bir ürün serisi ile ilgili bir soru sorabilirsiniz. Sorunuz olgunluğunuzu ve işi pratik olarak anlayışınızı ne kadar sergilerse, yönetici sizi o kadar iyi hatırlayacaktır.

Bunun yanında, üst düzey yöneticilerden birisiyle karşılaşma olasılığınıza karşı, iş lisanında "asansör konuşması" olarak bilinen konuşmayı hazır bulundurmalısınız. Bir asansörde bir yönetici ile 30 saniye yalnız kaldığınızı düşünün. Gerçi insanlar genelde asansörde birbirleriyle konuşmazlar. Ancak siz bu fırsatı kendinizi yöneticiye tanıtmak için kullanın (sizin üstünüzdeki kişilerle etkileşime geçme isteğinizi ve girişimciliğinizi gösterir) ve bir cümlelik konuşmanızı yapın (ona ne

yaptığınızı söyleyin; işle, son yıllık raporla veya yeni ofis inşaatıyla ilgili yorum yapın; bir şey için yöneticiye teşekkür edin, bu sadece orayı ziyaret etmesi de olabilir). Burada bir gerçek asansör konuşması örneği verilmiştir: "Merhaba, Bay Johnson, ben John Smith, laboratuvarda ABC projesi üzerinde çalışıyorum. Son yıllık raporda şirketin yaptığı yatırımlarla ilgili söylediklerinizi gerçekten beğendim. Teşekkürler. Projeye desteğinize minnettarız." Aldığınız olumlu tepkiye şaşıracaksınız. Eğer size soru sorulursa, kısa, olgulara dayanan yanıtlar verin. Birçok yönetici, başka bir yerden alamayacakları bilgiler için çalışanlardan hazırlıksız gelen yorumlara güvenirler. Bu sizin ilk karşılaşmanız olduğu için, her zaman olumlu ve destekleyici olun, utandırıcı (siz, şirket veya yönetici için) olabilecek her şeyden kaçının ve *samimi* olun. Eğer yönetici şimdiye kadar tanıdığımız birçokları gibiyse, isminizi ve nerede çalıştığınızı hatırlayacaktır. Bunun kariyerinize yardımı olur; gerçekten önemli olan birisine liyakat ve sadakatinizi iletir.

Tabii ki, bu aynı zamanda bir psikopatın da tam olarak yapacağı şeydir! Aradaki fark psikopat kötü niyetliyken sizin gerçekten iyi geçinmek ve ayak uydurmak istemenizdir.

Kural 3: Şirketinizin Sunabileceği Seçenekleri Anlayın

Eğer şirketinizin kural kitapçığını okumadıysanız, okuyun. Birçok şirket çalışanlarına bunların kopyalarını dağıtır hatta soruları cevaplamak için uyum programları sunabilirler. Şirkete karşı olan yükümlülüklerinizin yanı sıra şikâyetleri ele almak için kullanılan prosedürler ve kurallara aşina olun. Örneğin birçok Amerikan şirketinde cinsel taciz aleyhine kurallar vardır. Bazılarının, bilmeniz gereken zorbalık karşıtı hükümleri vardır. Anlamadığınız kurallar ve prosedürlerle ilgili soru sormaktan korkmayın.

Kural 4: Dırdır Eden Biri Olarak Etiketlenmekten Kaçının

Kimse devamlı yakınan birisinden hoşlanmaz. Sizin için gerçekten önemli konularda şikayette bulunun. Ne için savaşacağınızı, nasıl

seçeceğinizi ve daha da önemlisi konuları nasıl olumlu bir şekilde ifade edebileceğinizi öğrenin. Bir dırdırcı olarak ünlenmek inamlırlığımızı uzun dönemde sarsar ve diğerlerinin sizinle ilgili düşündüklerini pekiştiren psikopatın elini güçlendirir.

"Psikopatik" Bir Yönetici Nasıl İdare Edilir?

Kişisel ve profesyonel yaşantınız için en yıkıcı şeylerden birisi psikopat bir yönetici için çalışmaktır. Hayatınızı cehenneme çevirebilir. Ne yazık ki şirketler, bölümlerini veya takımlarını etkin bir şekilde yönetmede gerekli idare ve denetim teknikleri eğitimi almamış yöneticilerle doludur; bu kişiler psikopat gibi görünüp hareket edebilirler ama gerçekte değildirler. Gerçek psikopatlar çok daha kötüdür. İşte, gerçek bir psikopat için çalışmak talihsizliğine düşerseniz durumunuzu en iyi hale nasıl getirebileceğinize dair düşüncelerimiz:

1. İYİ İŞ ÇIKARAN BİRİSİ OLARAK ÜN YAPIN VE BUNU KORUYUN

Çalışanları belli kalite ve üretkenlik standartlarında iş çıkarmaya motive etmek için yöneticilerin güç, etki ve liderlik kullanmaları beklenir. Kişisel tarzlarda ve sizin beklentilerinizle yöneticinizin yaklaşımı arasında uyumsuzluklar olabilir ve şirketin *sizin* performansınızla ilgili anlaşmazlıkların çoğunda yöneticinizin tarafını tutması beklenir. Tek başına bu olgu bile psikopatik eğilimleri olan bir yöneticiyle başa çıkmayı zorlaştırır. Çünkü, zaten sizden fazla gücü vardır ve sizinle, performansınızla ve kariyerinizle ilgili idari kararlar vermesi beklenir. Psikopatik bir yöneticinin elinde beklenenden kötü performansınız size karşı kullanılabilecek (ve kullanılacak) bir araç olur. En iyi savunma *her zaman* yeteneklerinizin ölçüsünde performans göstermek ve açıkça yasa dışı, etik dışı, güvenlik prosedürlerine aykırı olmadıkça verilen bütün işleri yapmaktır. Ek olarak, performansınızla ilgili düzenli geri bildirimlere açık olun ve eğer gelmiyorsa geri bildirim isteyin.

2. YAZIYA DÖKÜN

Hepsi olmasa da birçok şirkette görevler ve hedefler yazılı olarak verilir. Eğer çalıştığınız yerdeki durum bu değilse o zaman her sözlü emiri anladığınızı yazılı bir nota dökebilirsiniz. Bu not kısa ve odaklanmış olmalıdır ve iyi yazılmalıdır. Kısaca görevden ne anladığınızı, zaman çizelgesini, kaynak ihtiyacını ve patronunuzdan veya projede çalışan diğerlerinden beklediğiniz yardımı ifade edin. Eğer mümkünse, gözden geçirmek için yöneticinizden bir toplantı talep edin, notlar alın ve tabii ki her şeyin bir kopyasını kendiniz için saklayın. Eğer bunu bütün yöneticilerinizle olan etkileşiminizin rutin bir parçası haline getirirseniz, yani bu iş stilinizin bir parçası olursa, üst yönetim bunu anlayacak ve kabul edecektir; aslında bu olgun, iyi motive olmuş bir çalışan olduğunuzun belirtisidir.

Bazen hedefler pazarlığa açıktır ve bu fırsatlardan faydalanmalısınız. Eğer iş çok büyükse veya ek işi zamanında bitirebilmeniz için o andaki işlerinizin öncelik sıralamasının tekrar düzenlenmesi gerekiyorsa bunun nasıl yapılabileceğini tartışmak için yöneticinizden bir toplantı isteyin. Toplantılara her zaman kendinize ait birkaç çözümle gidin; bu inisiyatif aldığınızı ve yöneticinizle aynı hedeflere ulaşmayı cidden istediğinizi gösterecektir. Her zaman işler istediğiniz gibi gitmeyebilir; ama önemli olan, psikopat olduğunu düşünün ya da düşünmeyin, yöneticinizle iyi bir iş ilişkisi kurmaktır.

Diğer şeyleri de yazılı hale getirmelisiniz. Örneğin, yöneticinizden aldığınız herhangi bir olumlu ya da olumsuz geri bildirimi takviminize veya ajandanıza kaydedin. Toplantıyı, ne söylendiğini ve sizin ne yanıt verdiğinizi içeren basit bir not yeterlidir.

Yöneticinizin yaptığı herhangi bir tehdit de ajandanıza veya bir "hatırlama dosyasına" kaydedilmeli ve saklanmalıdır (bununla ilgili ayrıntılara daha sonra değinilecek).

3. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİZİ İYİ KULLANIN

Birçok yönetici performans değerlendirmesi yazmayı veya vermeyi

sevmez. Bazıları bunu zaman kaybı olarak görür (özellikle de yöneticinin gözden geçirmesi gereken çok çalışan varsa); diğerleri düzgün yazmakta zorlanır ve başkaları da, geçerli bile olsa, personeline olumsuz geri bildirim vermekten hoşlanmaz. Performans değerlendirmesi kayıtlarınızın bir parçası olduğundan, bu belgede ne yazdığı kariyeriniz açısından çok kritiktir. Kötü niyetli yöneticiler yanlışlıklar ve çarpıtmaları da içerecek şekilde bu gözden geçirmeyi kariyerinizi rayından çıkarmak için kullanabilir, süreci ciddiye alın ve mümkün olduğunca çok katılmaya çalışın.

Bu süreci kolaylaştırmak için bazı şirketler çalışanlarının, gözden geçirme öncesi not olarak kullanılmak üzere yöneticiye bilgi göndermesine (bir kendini değerlendirme) izin verir. Hiçbir yöneticinin bu notları kabul etmesi zorunlu değilse de, unutulmuş olabilecek detayları yöneticiye hatırlatarak ve onları hedeflerle ilgili anlayış farklılıkları ile ilişkili aydınlatarak, yardımcı olur. Eğer size sunulursa bu fırsattan faydalanın. Ama kendinizi değerlendirirken odaklı, dengeli, doğru, az ve öz bilgi vermeye dikkat edin. Bu gelişimsel ihtiyaçlarınızı yansıtmak için iyi bir fırsat olabilir ve değerlendirmede bunları duymaya da açık olun.

Performans değerlendirmenizi aldığınız zaman (en iyisi yüz yüzedir), kendi performansınızı dikkatle değerlendirdiyseniz tartışmaya en iyi şekilde katılmaya hazır olursunuz. Değerlendirme toplantısında anlamadığınız noktalarla ilgili soru sormalı, yanlış anlaşılmaları düzeltmeli ve tabii ki not tutmalısınız.

İyi yazılmış bir gözden geçirmede çok az genelleştirme bulunur ("John kötü iş çıkarır," veya "John bir takım oyuncusudur" gibi). Daha çok, tekrarlanabilecek (eğer olumluysa) veya değişebilecek (eğer olumsuzsa) spesifik davranışları içermelidir, "John raporu üç hafta geç verdi," veya "John'un takım toplantılarındaki durum raporları her zaman doğru idi." Eğer değerlendirmenizdeki bazı şeyler açık değilse, yöneticinizden belirtilen olay ve davranışlara gerçek örnekler vermesini isteyin. Değerlendirmeniz gerçek performansınızı ne kadar iyi ortaya koyarsa, resmi kayıtlar yetkin ve sadık olma ününüzü o kadar iyi destekler.

Bazı performans değerlendiricileri, personel dosyasına konmak üzere çalışanın yazılı notlar eklemesine veya ek göndermesine izin verirler. Değerlendirmeniz olağanüstü olsa bile bir not eklemelisiniz. Eğer değerlendirmenizde yanlışlıklar varsa ve yöneticiniz en son belgeyi değiştirmek istemiyorsa, bu sizin kayıtları düzeltmek için tek şansınız olabilir. Aceleyle bir şeyler yazmayın. Bunun yerine, sorulan olaylara sizin bakışınızı dikkatle yazın. Notunuzun profesyonel olduğundan, duygu ve saldırgan dil içermediğinden emin olun. İnsan kaynaklarına göndermeden önce bir arkadaşınızdan okumasını ve önerilerini bildirmesini isteyebilirsiniz. Eğer performansınız, itibarınız veya inamlırlığınız sorgulanırsa, şirketinizin ilk bakacağı performans değerlendirmeleriniz olacaktır.

4.ÇATIŞMADAN KAÇININ

Yöneticinizle diğer insanların yanında tartışmak kesinlikle iyi bir fikir değildir; bir psikopata bulaşmak sadece felaket getirir. Psikopatlar işlerine geldiğinde hassas noktalarınıza basarak sizi patlatırlar. Yemi yutmayın. Çok zor da olsa, size saldırıldığında, ne kadar haksızca olursa olsun, her zaman sakinliğinizi korumalısınız. Size edilgen olmanızı önermiyoruz, ama saldırıya uğradığınızda güçlü taraflarınıza güvenmelisiniz, saldırganlıkla değil girişkenlikle. Pratikte her zaman mümkün olmasa da, en güvenli pozisyon psikopat olduğunu düşündüğünüz yöneticiyle temastan kaçınmak ya da en az seviyeye indirmektir. Etkileşime geçmek zorunda olduğunuzda, sizin sakin, profesyonel duruşunuza ve psikopatın atıp tutmasına şahit olacak diğer kişilerin orada olduğuna emin olun. Sonra ajandanıza olayı doğru, duygusal olmayan şekilde not edin.

Psikopatlar bazen üstlerinin huzurunda astlarını azarlayarak kendi "liderliklerini" göstermeye çalışırlar. Gerçek liderliği bilmedikleri için bunun kariyerlerine yardımcı olacağını düşünürler; çoğu durumda öyle olmaz. Deneyimli yöneticiler astların herkesin içinde azarlanmasının, özellikle de yönetim toplantılarında, kötü yöneticilik olduğunu bilirler. Bu onlara, yöneticinin kendisini veya durumu kontrol

edemediğini gösterir ve bu zayıflık işareti yukarıdakilerin gözünden kaçmaz. Ancak, siz böyle durumlarda asla sinirlenip yöneticinize misilleme yapmamalısınız (yani yemi yutmamalısınız). Bunun yerine, kararlarınızı, yargılarınızı veya sonuçları, olguları ifade ederek savunun. Eğer diğer kişiler açıkça hatalıysa (örneğin başka bir bölüm malzemeleri zamanında teslim etmemişse), bunu belirtin ama suçu başkasının üstüne atıyor görüntüsü vermeyin. Hedeflere ve amaçlara ulaşmak için gücünüzün yettiği her şeyi yaptığınızı (yöneticinizden yardım istemek dahil olmak üzere) not ettiğinizden emin olun. Becerebildiğiniz kadar yetenekli ve sizi herkesin içinde küçük düşüren yöneticinize bile sadık olduğunuzu göstermelisiniz.

Psikopatlar, özellikle de zorba tipler, kendi ofislerinin mahremiyetinde astlarını haşlamaktan zevk alıyor gibi görünürler. Bu, idare etmek oldukça zordur. Bu çatışmaların amacı psikopatın sizin üzerinizde bir hakimiyet kurması veya bunu tekrar yerleştirmesidir. Bu "toplantılar" sırasında, olguları sakince bildiğiniz şekilde ifade edin (yine, saldırgan değil, ısrarlı bir şekilde). Eğer açıkça hatalı ise, suçu başkasına atmaya çalışmamalısınız.

Yöneticinizin söylediklerini iyi not almalısınız. Psikopat olmayan yöneticilerin bazıları ve psikopat olanların çoğu küfrederler. Çoğu organizasyon sözel istismarı tolere etmez. Hiçbir zaman hoş görülmez. Çok tehlikeli bir şey yapılıyor olması (örneğin nükleer reaktörde yanlış düğmeye basma gibi) belki bir istisna olabilir. Ancak olayların çoğunda küfürlü konuşmak küfredenin aleyhinde çalışır ve daha sonra başvurulmak üzere kelime kelime günlüğünüze kaydedilmelidir.

Eğer gerçekten bir psikopatla toplantı yapmakta olduğunuza inanıyorsanız o zaman tek taktiğiniz buna katlanmaktır. İşi bırakıp gitmek asla önerilecek bir durum değildir. Eğer psikopat sizi tehdit veya rakip olarak hedef alıyorsa bu onun elini güçlendirecektir. Toplantıdan çıkıp tekrar organize olmak daha akıllıca olabilir.

5. RESMİ OLARAK ŞİKAYETTE BULUNMA

Resmi bir şikayette bulunmadan önce durumunuzu çok dikkatli

değerlendirmelisiniz. Şirkette yöneticinize ilişkin algı nedir; *itibarı* nedir? *Ehil* ve *sadık* görülüyor mu? Güç hiyerarşisinde iyi bağlantıları var mı? Belli bir sektörde çalışan psikopatların güçlü olanlarının zihninde *psikopatik kurgu* oluşturduğunu unutmayın; 'Ben ideal bir liderim'. Psikopatın sizi çoktan kötülediğinin farkında olun ve öngörün: John *yetersiz, sadık değil ve dırdırcı*. Şimdi, seçeneklerinize bakın. Bu durumda kazanamayacağınız gerçeğini kabul etmek zorunda kalabilirsiniz.

Organizasyonunuzun, çalışanların bazı konuları insan kaynakları veya üst yönetime getirmesine ilişkin kuralları olabilir. Bu kuralları dikkatlice okuyarak anlayın ve uğradığınız istismar ile tartın. Bazı şirketlerde, çalışanların yasadışı (örneğin şirket fonlarını çalma veya üretim kayıtlarında yalancılık gibi) veya istismarcı (cinsel istismar veya zorbalık gibi) davranışlara şahit olduklarında aramaya teşvik edildikleri, isim bildirmeye gerek olmayan telefon hatları vardır. Bir bildirim yapma ihtiyacı doğarsa, faydalanmak için seçeneklerinizi iyice öğrenin.

Gizlilik şirket yaşantısının önemli bir kısmını oluşturur. Ancak, iş arkadaşınız veya yöneticinizle ilgili bir şikayette bulunursanız *gizlilikten faydalanamayabileceğinizi* unutmayın. Eğer tehdit edilmiş hissediyor ve karşılık görmekten korkuyorsanız, şikayetinizi isimsiz yapmalısınız. Sonra eğer isterseniz her zaman ortaya çıkabilirsiniz. Ancak, isimsiz şikayetlere şirketlerde çok önem verilmez, bunlar dedikodu veya söylenti olarak görülür; bu tip durumlarda şikayetiniz görmezden gelinebilir. Bazen dikkat çekmek için aynı yöneticiyi birçok kez şikayet etmek gerekebilir.

Ayrıca, sadece siz şikayet ettiniz diye şirketin harekete geçmesi veya sizin istediğiniz tarzda düzenlemeye gitmesi şart değildir. Şirketin, yöneticinin yargısına güvenmesine hazırlıklı olun. Bunu değiştirmek için çok şey gerekir. Eğer bir psikopatla uğraşıyorsanız, yerini sizin düşündüğünüzden daha fazla sağlamlaştırmış olabilir. Şikayetiniz, psikopat yöneticiniz tarafından dikkatle ve sürekli bir şekilde yaratılmış olan, *sizin* kötü performansınızı veya sadakatsizliğinizi öne çıkarabilir. Süreçte kendi işinizden olabilirsiniz.

6. KENDİ ŞARTLARINIZLA AYRILIN

Psikolojik kontrat döneminde, çalışanların ömür boyu, veya en azından emekli olana dek bir işleri olması beklenirdi. Zaman değişti, o yüzden sizin istihdam yaklaşımınız da değişmeli. Her zaman, bitirilmiş projelerinizi, başarılarınızı ve performans değerlendirmelerinizi içeren, güncellenmiş bir özgeçmişinizin el altında olması akıllıcadır. Bu sizin güvenlik örtünüzdür. Arada sırada internetten veya gazetelerden başka yerlerdeki boşluklara bakmak faydalı olabilir. Aktif olarak aramanız veya ayrılmayı düşünmeniz gerekmez; bu sadece iyi kariyer yönetimidir.

Eğer gerçekten psikopat bir yönetici için çalışıyorsanız, tek yolunuz yerinizin değişmesi veya en kötü senaryoda şirketten ayrılmak için başvurmaktır. Birçok şirkette diğer bölümlerde ve yerlerdeki pozisyonların sıralandığı iş bülteni ilan tahtaları vardır. İlan süreciyle ilgili bilgi alın ve bundan *erkenden* faydalanın. Eğer bir iç transfer istiyorsanız, İK müdürünün eski performans değerlendirmelerinizi okuyacağını ve yöneticinizden referans isteyeceğini aklınızda tutun. Psikopat olsun olmasın çalıştığınız sürece yöneticinizle iyi bir ilişkiyi sürdürmeye çalışmak çıkarınızadır. Psikopat yöneticinizin, özellikle de bu bir rakip veya tehditten kurtulmanın basit bir yolu gibi görünüyorsa, sizin yeni bir işe geçişinize yardımcı olduğunu görmek sizi şaşırtabilir. Bölümler arası takımlarda çalıştıysanız, diğer alanlardaki bireylerden iç referans olmalarını isteyebilirsiniz. Eğer iyi bir iş çıkardığınız için takdir aldıysanız, örneğin ayın çalışanı ödülü veya bir kazanç paylaşımı ödülü gibi, bunların kişisel dosyanızda yer aldığına emin olun. Seçeneklerinizi tartarken, sadece siz durumla ilgili ne hissettiğinizi bilebilirsiniz, terfi edeceğiniz bir pozisyon yerine yatay bir hareketi tercih edebilirsiniz. Yeni bir alanda eğitim aldıysanız, örneğin şu anda muhasebe bölümünde çalışıyorsanız ancak pazarlama konusunda bir mastır derecesi için uğraşıyorsanız, o zaman pazarlama bölümündeki alt düzey bir iş hem siz hem de şirket için şans olabilir. Anahtar, seçeneklerinizi her zaman açık tutmak ve yöneticinizin entrikaları yüzünden değişen algılara uyum sağlamaktır.

Sizin için en iyi yolun işvereninizden ayrılmak olduğuna karar

verebileceğiniz bir zaman gelebilir. Bu karar eşinizi ve ailenizi de etkileyeceğinden, harekete geçmeden önce bütün delikleri kapattığınıza emin olun. İdeal durum, ayrılma niyetinizi açıklamadan önce yeni işinizi ayarlamaktır.

Eğer işten ayrılmanız istenirse, o zaman ayrılıştaki tazminat ve ödemeleri öğrenmeniz önemlidir. Tazminat, sağlık sigortası, işsizlik sigortası, tahakkuk etmiş izinler ve hastalık ödemelerini hak etmiş olabilirsiniz. İnsan kaynakları temsilciniz size bu konularla ilgili bilgi vermekle yükümlüdür.

Size istifa etme şansı verilebilir veya işten atılmak kariyer yolunuzda problem yaratabileceğinden bu fırsatı siz talep edebilirsiniz. Bu durumda çok büyük ihtimalle sizden bir çıkış formu imzalamanız talep edilecektir. Herhangi bir şey imzalamadan önce neyi kabul ettiğinizi öğrenmek için yasal danışmanlık almak akıllıca olacaktır.

Genelde bir çıkış görüşmesinde *ayrılma nedenlerinizi* açıklamanız istenebilir. Burada iyi bir muhakeme yürütmelisiniz ve yasal bir danışmanın fikrini almak iyi olabilir. Her zaman uygun olan "kişisel nedenler" ifade etmek ve orada bırakmaktır. Ama şirketi yöneticinizle yaşadığınız zorluklardan haberdar etme ihtiyacı hissedebilirsiniz. Davranışından zaten haberdar olduklarını öğrenebilirsiniz; hatta sizin şirket için bir değer olduğunuzu düşünüyorlarsa ve yetenekli ve sadık birisi olduğunuzu fark etmişlerse, kalmanız için size bazı teşvikler bile sunabilirler (ama buna pek güvenmeyin). Her zaman iyi şekilde ayrılın, köprüleri yakmayın.

7. HAYATINIZA VE KARİYERİNİZE DEVAM EDİN

Psikopatik ilişkinin pençesinden kurtulduktan sonra, bazılarını daha önce tarif ettiğimiz birçok şey hissedebilirsiniz. Çoğu kişi sırtından büyük bir yük kalkmış gibi bir rahatlama hissedecektir. Önceki işinizi ve psikopatı arkanızda bırakın. Eğer ihtiyacınız varsa danışmanlık alın ama hayatınıza devam edin. Bu deneyimi hayatın zor derslerinden birisi olarak düşünün ve yeni işinize istekle ve gözlerinizi dört açarak sarılın.

"Psikopat" Bir İş Arkadaşı ile Başa Çıkma

Yanınızdaki bölmede bir psikopat ile çalışıyor olabilir ve bundan tamamen habersiz olabilirsiniz. Ancak, davranışlarından dolayı sizde bazı şüpheler uyandırabilir. Bir şey yapıp yapmama kararı büyük oranda onunla ilişkilerinizin doğasına bağlıdır.

Psikopat bir yöneticiyle başa çıkmak için yukarıda verdiğimiz bütün tavsiyeler açık şekilde böyle bir duruma da uygulanabilir. Kendinizi korumak için itibarınızın kontrolü ve idaresine zaman ayırın, meslektaşlarınız ve yöneticinizle açık ve dürüst ilişkiler kurun ve uygun kural ve prosedürleri takip edin. Bu kitabın önceki bölümlerinde tarif edildiği gibi, manipülasyon girişimlerine karşı duyarlı olun ve bunlara direnin.

Psikopatlarla mesafenizi korumaya çalışın. Ancak, eğer onlarla yakın çalışmak zorundaysanız, onların yerine işlerini yapmaktan kaçının ve kendi kötü performanslarını size ört bas ettirmelerine izin vermeyin. Bu tip danışıklı dövüşler oldukça sıktır ve eğer psikopat artık onun kariyerine faydalı olmadığınızı düşünürse, elindekileri aleyhinize kullanacaktır. Ve hepsinin ötesinde, psikopat olduğunu düşündüğünüz iş arkadaşı ile çatışmayın.

1. İŞ ARKADAŞINIZI BİR "PSİKOPAT" OLARAK ETİKETLEMEYİN

İş arkadaşınızı "psikopat" olarak etiketlemekten kaçının. Bu size hiçbir şey kazandırmaz ve yetkili olanların sizinle ilgili olumsuz düşünmelerine neden olur. Bu özellikleri olan bireylerin etraflarındaki kişilere verdikleri sıkıntılara rağmen, psikopati kendi başına yasa dışı değildir. Ancak davranış, yasa dışı, etik dışı, yaralayıcı vesaire olabilir. Psikopat olduğunu düşündüğünüz kişinin davranışlarına odaklanmak çok çok önemlidir. Gözleyin, kaydedin ve eğer size gözdağı veriliyor veya kendinizi tehlikede hissediyorsanız bunu yetkililere ya da en azından güvendiğiniz birisine bildirin.

2. İSTİSMARCI DAVRANIŞI BİLDİRMEYİ DÜŞÜNÜN

Eğer yasadışı davranışlar veya diğer kişilere açık istismar gözlemliyorsanız bunu yöneticinize bildirin ama *sadece* onunla iyi, destekleyici bir ilişkiniz varsa bunu yapın. Diğer türlüyse, ona isimsiz bir mektup gönderin. Şirketin bildirim prosedürlerini kullanmayı düşünebilirsiniz ama mümkünse bunu isimsiz yapın. Yasa dışı, ahlak dışı ve istismarcı davranışları bildirmek şirkete, sektöre ve büyük olaylarda ülkeye sadakat biçimi olarak görülür. Ancak, bir kahraman olarak karşılanmayı beklemeyin, psikopat sürekli olarak etrafındakilerin algılarını yönetir ve siz de çoktan hedef olmuş olabilirsiniz. Başarılı şirket psikopatının zaten güçlü bir etki ağı oluşturduğunu ve sizin liyakat ve sadakatinizle ilgili şüphe tohumları ekmiş olabileceğini unutmayın.

Eğer kişisel olarak istismara uğradıysanız aileniz, arkadaşlarınız ve şirket dışındaki profesyonellerden tavsiye isteyin sonra da yukarıda belirtildiği gibi ilişkiyi bitirmek için adım atın. Bu, yöneticinize olup biteni anlatmayı, insan kaynaklarına istismarı bildirmeyi veya şirketinizde mevcut diğer yolları kullanmayı içerir. Doğru prosedürü kullandığınızdan ve bunun size dönüşlerinden emin olun. Temkinli ilerleyin ve psikopatla asla çatışmamayı unutmayın. Her şeyi belgeleyin.

3. AYRILMAYI DÜŞÜNÜN

Genel olarak en iyi çözüm kendinizle psikopat iş arkadaşı arasına mümkün olduğu kadar çok mesafe koymaktır. Eğer durum dayanılmaz ise, nakledilmeyi veya en son çare olarak şirketi terk etmeyi düşünün.

"Psikopat" Bir Ast İle Başa Çıkmak

İçlerinden birisi psikopat olmadığında da insanları idare etmek yeteri kadar zordur. Çalışanlar her çeşit insanı içerir. Bazıları yeteneklidir, diğerleri değildir; bazıları isteklidir, diğerleri ağırkanlıdır; bazıları sıkı çalışır, diğerleri sadece zaman doldurur. Ne yazık ki, yöneticiler çalıştıkları personeli her zaman seçemezler ama yine de onları yönetmek

zorundadırlar. Psikopatlar hakkında bildiklerimize göre, onlardan iyi çalışan olmaz. Parazit doğaları, yalan söyleme eğilimleri ve istediklerini elde etmek için dolandırıcılık ve manipülasyonu kullanmaları ile ideal çalışanın anti tezidirler. Personeli arasında bir psikopat olduğundan şüphelenen bir yönetici ne yapmalıdır?

1. LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK BECERİLERİNİZİ SÜREKLİ OLARAK GELİŞTİRİN

Liderlik ve insanları yönetmeyle ilgili ne kadar çok şey bilirseniz, psikopatla o kadar iyi başa çıkarsınız. Bunun iki nedeni vardır. Birincisi, personelinize bilgiye dayalı yönetim stili uyguladığınızda, bu size iyi şekilde dönecektir. Üretim ve kalitenin farkında olacaklar ve istediğinizi yerine getireceklerdir. Bu üst yöneticiniz tarafından görülecek ve size iyi bir lider veya idareci olarak ün kazandırmakta çok işe yarayacaktır. Psikopatik çalışanın sizin *itibarınıza* saldıracağım, sizin verimliliğiniz ve stilinizle ilgili yanlış bilgi yayacağım, takım oluşturma ve idare etme çabalarınızı sabote edeceğini hatırlayın. İyi bir geçmiş sahibi olarak bu olumsuz propagandayı engelleyebildiğiniz derecede organizasyondaki üstlerinizden daha çok destek görürsünüz.

Bir Müvekkil Olarak Psikopat

Psikopatlar avukatların favori müşterileri değillerdir. Hare, bir kriminal savunma avukatı ve Boulder County - Colorado Belediye Mahkemesi Yardımcı Hakimi Lenny Frieling ile bir sempozyumda yer almıştır. Frieling psikopat müvekkili olan avukatlara değerli tavsiyelerde bulunmuş ve yorumları, izniyle, aşağıda verilmiştir:

1. Paranızı peşin alın. Eğer davayı kaybederseniz, suçlanırsınız ve paranızı alamazsınız. Eğer davayı kazanırsanız, müvekkiliniz işi kendisinin yaptığını söyleyecektir ve yine paranızı alamazsınız.

2. Sınırlar konusunda çok dikkatli olun. Müvekkiliniz sizin arkadaşınız değildir ve elde ettiği bütün bilgileri toplayacak ve sizin aleyhinize kullanacaktır. (Dava ve sizin kişiliğiniz ile ilgili bilgileri kapsar.)

3. Kontrolü koruyun. Psikopat müvekkil şovu götürmeye çalışır, sizi ve sistemi manipüle ederek işinizi çok zorlaştırır.

4. Müvekkilinizin olayları ve insanlarla ilişkilerini tarif edişini olduğu gibi kabul etmeyin. Her şeyi kontrol edin.

5. Müvekkilinizin suç geçmişini çarpıtacağının ve en aza indireceğinin farkında olun. Doğru olmayan noktalarla ilgili yüzleştirildiğinde, suçu savunma avukatlarına, yozlaşmış sisteme veya diğerlerine atarak bahaneler uyduracaktır.

6. İşler yolunda gittiği sürece, sizi pohpohlayacaktır. Eğer dava, sıklıkla olduğu şekilde müvekkilin idareyi ele alma ve tavsiyelere kulak asmaması yüzünden kötü giderse düşmanınız olacaktır.

7. Her şeyle ilgili bol bol not tutun.

---

2. PERSONELİNİZLE BAĞ KURUN VE BUNU SÜRDÜRÜN

Bu iyi bir yönetici olmanın parçası olsa da, psikopatik manipülasyon ile başa çıkmada o kadar önemlidir ki tekrar vurgulanmayı hak eder. Psikopatlar, özellikle de iletişim kanalları yetersiz ise, insanları birbirine düşürmekte iyidirler. İletişim kanallarını açık tutabildiğiniz sürece, bu kitapta tarif edilen davranışlar ortaya çıktığında personelin size gelme şansları artacaktır. Psikopat astın bir adım önünde gitmeniz için iyi bir hazırlıktır.

Öte yandan, açık görüşlü olmalısınız. Bazen astlarımızdan duyduklarımız onlar için önemli ama bizim için önemsizdir ve bunların şişirilmiş olduğunu düşünürüz. Ama altımızdakilerin meslektaşlarını tanımak için sizden daha fazla fırsatı olduğundan, bildirdiklerinin

doğru olma ihtimali de aynı derecede yüksektir. Bütün raporları ciddiye almak ve elinizden geldiği kadar incelemek önemlidir.

En azından, dikkatinize sunulan bütün konularla ilgili ayrıntılı notlar tutmalısınız ve özel toplantılarda kendi patronunuzla bunları tartışmalısınız.

3. YÖNETİCİNİZLE GÜÇLÜ BİR İLİŞKİ KURUN VE SÜRDÜRÜN

Yöneticinizle olan ilişkiniz, sadece işi yapabilme açısından değil çeşitli konuları sorun haline gelmeden halledebilmeniz için de kritiktir. Psikopatik manipülasyonla başa çıkabilmeniz, yöneticinizle sağlam bir ilişkiniz olmasına bağlıdır. Bu ilişki yürütülen projelerde ve bölümde ne olup bittiğine dair bilgi paylaşımına dayanmalıdır. Yöneticinizi devrede tutmak için elinizden gelen her şeyi yapın.

İletişim kanallarını açık tutmak için birçok yol vardır. Bazı yöneticiler ilerlemeyi, projenin durumunu veya tartışmalı konuları gözden geçirmek amacıyla çalışanları ile haftalık toplantılar yapmayı tercih ederler. Bazıları daha rahat bir yaklaşımı benimser, arada bir öğle yemeği yerler ya da son gelişmeleri öğrenmek için ofise uğrarlar. Bilgi almak ve vermek, özellikle de çalışanlarınızla ilgili potansiyel sorunlarla ilgili aktarımda bulunmak için bu fırsatları değerlendirin.

4. İYİ NOT TUTUN VE BELGELERİ SAKLAYIN

Bürokrasiden modern organizasyonlara ve bu geçişi sağlayan modellere doğru yaşanan değişime rağmen, işi yürütmenin can alıcı noktalarından birisi olan iyi kayıt tutmak önemini sürdürmektedir. Net, doğru ve zamanında not tutmayı öğrenin. Yöneticinizin sizden böyle bir isteği olmasa bile, bunları kendiniz için tutun ve saklayın. Katıldığınız tüm toplantılarda ne konuşulduğunun ve neye karar verildiğinin kaydını tutun. Çalışanlarınızın hem "iyi" hem de "kötü" performansları ile ilgili kayıt tutun ve onlara düzgün bir şekilde olumlu ve yapıcı geri bildirimler verin (bu toplantılarda kayıt altına alınmalıdır).

İyi kayıt tutmak zahmetli olabilir, özellikle de yazmayı sevmiyorsanız veya vaktiniz yoksa. Bu işi çok daha hızlı, daha az sıkıcı ve yönetim rutininizin daha düzenli bir parçası yapmanızı sağlayacak beceriler ve teknikler vardır; bir zaman yönetimi kursuna gitmeyi ya da rapor yazmayla ilgili destek almayı isteyebilirsiniz.

5. ŞİRKETİNİZİN PERFORMANS YÖNETİMİ PROSEDÜRLERİNİ KULLANIN

Performans değerlendirmelerinin amacı, çalışanlara performansları ile ilgili resmi geri bildirim vermektir. Yönetici, iyi performansı belgeleyerek, çalışanların yaptıklarını izlediği ve katkılarını takdir ettiği mesajını verir. Beklenenden kötü performansı belgeleyerek çalışanların gelişmesi gerektiği gerçeğini iletir. Düzenli performans değerlendirmeleri, resmi veya gayri resmi, yönetici ve çalışan arasındaki ilişkiyi kuvvetlendirir ve iletişim kanallarını açık tutar. Psikopat bir çalışanla uğraşırken performans değerlendirmelerinin değeri ölçülemeyecek kadar yüksektir, özellikle de bunlar yıllık performans hedefleri oluşturma sürecine bağlı ara sonuçları ölçüyorsa.

Bazı olgularda, performans değerlendirmeleri psikopatik bir çalışanla başa çıkmanın tek yolu olabilir. Eğer bir çalışanı disipline etmeyi ve işten çıkarmayı istemiş bir yönetici iseniz, insan kaynakları sizden çalışanın performans değerlendirmelerindeki kötü performansını göstermenizi istemiş olmalıdır. Bir reğerlendirmeyi tamamlamadıysanız ya da performans eksikliklerini belgelemeyi ihmal ettiyseniz, böyle bir durumda, istediğiniz kadar hızlı ilerleyemeyebilirsiniz. Psikopat bir ast vakası sözkonusuysa, resmi performans kaydının olması -yazılı ve yüz yüze görüşme kaydı- olayın idare edilmesinde hayati öneme sahiptir.

6. İNSAN KAYNAKLARINDAN TAVSİYE ALIN

Bizim konuşma ve seminerlerimize katılan profesyonellerin çoğu insan kaynakları profesyonelleridir. Hepsi, ya şimdiki şirketlerinde veya geçmiş işlerinde, çalışanlarının bir ya da daha fazlasında, psikopatik

özellikler ve davranışlar saptamışlardır. Bize, problemli meselelerle ilgili kendilerine zamanında başvurmayan yöneticiler yüzünden bazen ellerinin kollarının bağlandığını söylemişlerdir. Başka katılımcılar, performans gözden geçirmelerinin kötü yazıldığını ve "bozguncu", "üretken olmayan", "işlevsiz" veya " sorunlu" çalışanları ele almak için ihtiyaç duydukları detayları içermediğini (kendi sözcükleriyle) belirtmişlerdir.

Şirketlerin Pislik Tipleri

Bu kitapta tarif edilen kişiler polis tarafından sıklıkla pislik olarak tanımlanır. "Pislik" eğitimi seminerleri veren organizasyon gelişimi danışmanı Gloria Elliott da aynı lakabı kullanmaktadır. Bir iş yerinde çalışanların yüzde onunun tam zamanlı pislik olduğunu iddia etmektedir.

British Columbia Üniversitesi'ndeki araştırmacılar pisliklerin, iyi çocuklara göre genelde cinsel açıdan daha başarılı olduklarını iddia etmişlerdir. Psikolog Paul Trapnell pisliği "manipülatif, ukala, hava atan, hesaplı, kavgacı ve sinsi" olarak tanımlamaktadır. Diğerleri üzerinde bıraktıkları etkiyi düşünmeyecek kadar duygusuzdurlar. Peki kadınları çekmekte niçin başarılıdırlar? Bunun bir nedeni sosyal çekingenliklerinin daha az olması, daha sık denemeleri ve bizlere göre kendilerini daha iyi satmalarıdır.

Örneğin, kadına yaklaşma çabaları geri çevrilen erkeklerin çoğu geri çekilir, egoları ve kendilik algıları zarar görür. Bir kadından gelen işaretler hataya izin vermeyecek kadar açık olmadığı sürece tekrar denemeleri çok olası değildir. Öte yandan psikopat mükemmel olduğunu bilir ve reddedilmekten dolayı endişe duymaz: "Bu onun sorunu, benim değil." der ve basitçe diğer kadına yönelir.

Bu durum, diğer insan ilişkilerinde de geçerlidir; diğerlerini dolandırma ve manipüle etme de buna dahildir.

Doğrudan bağlı olduğunuz yöneticinizin dışında, şüpheli davranışlarla ilgili konuşabileceğiniz belki de en iyi kişi insan kaynakları profesyonelidir. Bir kişiyi psikopat olarak etiketlemeniz gerekmez, ama istismarcı, üretkenliği azaltan veya bütün çalışanlardan beklenen performans, iş şartları ve davranış kurallarını karşılamayan davranışları olanları kaydedip bildirebilirsiniz.

Dünyada çok çeşitli insan vardır ve ne yazık ki bazıları psikopattır. İdeal bir dünyada herkesle geçinip onları da kendimiz gibi görebiliriz; hislerimiz de bize bunun doğru olduğunu söyler. Ancak, gerçek çoğunlukla ideallerimizden çok daha aşağı seviyededir; iş hayatı ve profesyonel ilişkilerde kültürel düzeyi yüksek bir yaklaşıma duyduğumuz arzu çoğu zaman hayal kırıklığı ile sonuçlanmaktadır. Amacımız, işte ve dışarıda okuyucuların psikopatik manipülasyondan kaçınmalarına ve bir psikopatın oyununa gelmiş olanların serbest kalmalarına ve yeniden normal, mutlu ve üretken bir hayata geri dönmelerine yardımcı olmaktır.

Yeni Bir Şey Değil

"Ahlak duygusu olmayan insan, bir şey hissetmeden yemin eder... Doğası gereği alçak bir insandır, en basit düzeyde namustan uzaktır ve kesinlikle hiçbir şey yapma becerisi yoktur. Annesini yaşlılığında tek başına bırakır... Hapishanenin içini kendi evinden daha iyi bilir... Mahkemede her rolü oynayabilir; mağdur, tanık veya şikayetçi. Birçok serseri tanır."

Theophrastus, M.Ö. 280

PERDE V, Sahne III
YÜKSELİŞ VE ÇÖKÜŞ

Dave, arka bahçedeki ağaçları hayranlıkla seyrederek masasına oturdu. O sabah hasta olduğunu söylemişti, birkaç gün ortada gözükmek istemiyordu.

O dalın budanması lazım, diye düşündü, korunun ucundaki bir meşeyi gözüne kestirerek.

Bütün gün ilginç bir şey var mı diye e-maillerine bakmış ve işte ne olduğunu merak etmişti. En sonunda, sekreterine bir not yazdı. "Denise, biraz daha iyi hissediyorum ama hala öksürüyorum," diye yazdı. "Hafta sonundan önce haberim olması gereken bir şey var mı?"

Birkaç dakika sonra aradığı yanıt geldi, "Frank'in işine biraz önce son verdiler! Marge ofisinde ağlıyor ve geri kalanımız da şoktayız," diye yazdı.

Dave gülümsedi ve telefonu eline alıp numarayı çevirdi. Telefon

çalarken, öksürüğünü prova etti. "Aman Tanrım Denise, bunu yapmış olamazlar!" diye haykırdı Denise cevap verdiğinde.

"Evet, Dave. Biraz önce oldu, sebebini bilmiyoruz," dedi Denise gözyaşlarını tutmaya çalışarak.

Dave ona ne duyduğunu sordu ve o da bütün bildiklerini anlattı. Pek çok sorusu vardı ve Denise'in verebildiği bütün ayrıntılardan zevk alıyor gibi görünüyordu. Dave ona her şeyin yoluna gireceği konusunda güvence verdi ve sonra telefonu kapattılar.

Dave derin bir nefes aldı, taze havanın zevkini çıkardı ve sonra Jack Garrideb'i aradı. "Merhaba Jack, nasıl gitti?"

"Ne kadar iyi olabilirse" diye yanıtladı Jack, bıkkınlıkla. "Eminim ki haberler hızla yayılacaktır."

"Evet, Denise şimdi beni aradı, birçok kimse şokta belli ki. Benimle ilgili bir şey var mı?" diye sordu beklentiyle.

"Henüz değil. Terfinin taslak duyurusunu gözden geçirmen için insan kaynaklarından sana göndermelerini sağlayacağım. Geçmişinle ilgili daha fazla bir şeylerler eklemek isteyebilirsin. Pazartesiye kadar iletişim bölümüne geri gönder. Her şey biraz yatıştıktan sonra Salı günü ilan ederiz."

"Evet, tabii" dedi Dave.

Dave telefonu kapattı ve gülümsedi. Kendisine bir kadeh daha şarap koydu ve terasa doğru yürüdü. Bahçesine baktı ve ölü dalla sessizce kadehini tokuşturdu.

"Bazen ölü dalları kesmek gerekir," dedi yüksek sesle, bir yudum alarak. "Hayat güzel."

NOTLAR

Koyu yazılmış rakamlar sayfa numaralarına işaret etmektedir.

5 "Güzel Takım Elbise" Birleşik Krallık'ta çalışan bir psikolog olan Dr Michael Walton'a, bu olguya dair materyalleri sunduğu için özel teşekkürler.

18 "Piskopati, Sosyopati ve Antisosyal Kişilik Bozukluğu" *Amerikan Psikiyatri Derneği, Mental Bozuklukların Tanısal ve İstatistiksel Sınıflandırması,* 4. Baskı. Washington, D.C.: Yazar, 1994.

20 "İlk yıllardaki bir öncü..." Cleckley, H. *Akıllılık Maskesi,* 5. Basım. St Louis: Mosby, 1976.

22 "Bu çabaları..." Hare, R.D. *Vicdansız: Aramızdaki Psikopatların Rahatsız Edici Dünyası.* New York: Guilford Pres, 1998.

24 "Yaratılış? Yetişme koşulları? İkisi de!" Bloningen, D.M., Carlson, S.R., Krueger, R.F., & Patrick, C.J. A twin study of self-reported psychopathic personality traits. *Personality and Individual Differences,* 35(1), 179-197, 2003.

24 "Yaratılış? Yetiştirme? İkisi de!"Larrson, H., Andershed, H., & Lichstenstien, P. (basımda). A genetic factor explains most of the variation in the psychopathic personality. *Journal of Abnormal Psychology.*

24 "Nature? Nurture? Both!" Viding, E., Blair, R.J.R., Moffitt, T.E., & Plomin, R. Evidence for substantial genetic risk for psychopathy in 7-year-olds. *Journal of Child Psychology and Psychiatry,* 46(6), 592- 597, 2005.

25 "En geçerli ve güvenilir . . ." Hare, R. D. *Manual for the Revised Psychopathy Checklist,* 2nd ed. Toronto, Ontario: Multi-Health Systems, 2003.

26 ". . . daha kısa PCL: Tarama Versiyonu . . ." Hart, S.D., Cox, D. N., & Hare, R. D. *Manual for the Psychopathy Checklist: Screening Version (PCL: SV).* Toronto, Ontario: Multi-Health Systems, 1995.

Psikopati üzerine biyolojik ve genetik araştırmalarla ilgili ek bilgi için www.Hare.org a bakın.

43 "Kötü İyi Olduğunda" Bing, S. *What Would Machiavelli Do?* New York: HarperCollins, 2000.

55 "Jack Abbott'ın şu sözlerini dikkate alın. . ." Abbott, J. *In the Belly ofthe Beast: Letters from Prison.* New York: Random House, 1981.

55 "Bir çok işlevsel manyetik rezonans görüntülemede. . . ." Kiehl, K. A., Smith, A.M., Hare, R.D., Mendrek, A., Forster, B.B., Brink, J., & Liddle, P. F. Limbic abnormalities in affective processing by criminal psychopaths as revealed by functional magnetic resonance imaging. *Biological Psychiatry,* 50(9), 677-684, 2001.

56 "Tanrıyı Övün" Hare, R.D. The psychopathic offender. Presentation at the Judicial Symposium on Child Sexual Abuse, Bethel, Maine, May 11-12,1995.

65 "Yakın zamandaki bir Oprah Winfrey programında . . ." Bird, A. *Blood Brother: 33 Reasons My Brother Scott Peterson is Guilty.* New York: ReganBooks, 2005.

66 "Duygusal Bağ Neredeydi?" Curtis, K. "Scott Peterson: Portrait of a Psychopath." (The Associated Press). *The Desert Sun,* March 20, 2005.

77 "Onlara İstediklerini Vermek " Steinbeck, J. *East of Eden.* New York: Viking Press, 1952.

89 "Pazar günü dua etti . . ." On Sunday he prayed on his knees, on Monday he preyed on his fellow man. *Vancouver Sun,* May 20, 2000.

92 "Kendimi Öğle Yemeği Gibi Hissettim" Meloy, J.R., & Meloy, M.J. Autonomic arousal in the presence of psychopathy: A survey of mental health and criminal justice professionals. *Journal of Threat Assessment,* 2(2), 21-34, 2003.

95 "Psikopat Olarak Şirket" *The Corporation.* A film by Mark Achbar, Jennifer Abbott, & Joel Bakman.

95 "Psikopat Olarak Şirket" Babiak, P., & Hare, R.D. *The B-Scan 360: Research Version.* Toronto, Ontario: Multi-Health Systems, 2005.

118 "Yan Bölmedeki Psikopat" Adams, S. *Dilbert.* Andrews McMeel Publishing, 2002.

124 "Karanlık Üçlü" Nathanson, C, Paulhus, D. L., & Williams, K. M. Predictors of a behavioral measure of scholastic cheating: Personality and competence but not demographics. *Contemporary Educational Psychology,* 31(1), 97-122, 2006.

124 "Kara" Paulhus, D., Hemphill, J., & Hare, R. D. (basımda). *The SRP-III.* Toronto, Ontario: Multi-Health Systems.

135 "Yönteim Kurulunda Şirket Dolandırıcılığı" Skalak, S., Nestler, C., & Bussmann, K. Global Economic Crime Survey, 2005. PricewaterhouseCoopers.

Michael MacDougall, MBA, MEd, PricewaterhouseCooper's Centre for Career Management (Vancouver) önceki yöneticisine özel teşekkürler.

164 "Ama Ben Diğerleri Kadar Kötü Değilim" *National Post,* September 15, 2005.

178 "Kişilik Bozuklukları İş Başına" Board, B. J., & Fritzon, K. Disordered Personalities at work. *Psychology, Crime and Law,* 11(1), 17-32, 2005.

186 "Bir Başlıktaki Varyasyonlar" Hervé, Hugues, P.M. The Masks of Sanity and Psychopathy: A cluster analytical investigation of subtypes of criminal psychopathy. Unpublished doctoral dissertation, 2003.

187 "Sadece Anlamıyorlar" Erin McClam, The Associated Press, June 21,2005.

191 "Araştırmacıları Paul Frick ve arkadaşları . . ." Frick, P.J., & Marsee, M.A. (2006). Psychopathy and developmental pathways to antisocial behavior in youth. In C. J. Patrick (Ed.), *Handbook of Psychopathy.* New York: Guilford Press. Frick et al.

191 "Donald Lynam ve arkadaşları . . ." Lynam, D. R., & Derefinko, K. J. (2006). Psychopathy and personality. In C. J. Patrick (Ed.), Handbook of Psychopathy (pp. 133-155). New York: Guilford Press. Lynam et al.

195 "Karizmanın Karanlık Tarafı" Hogan, R., Raskin, R., & Fazzini, D. "The Dark Side of Charisma." In K. E. Clark & M. B. Clark (eds.), *Measures of Leadership* (pp. 343-354). West Orange: Leadership Library of America, Inc., 1990.

212 "Hayali Özgeçmişler" Peterson, M. "A resume distinguished by what it didn't mention." *New York Times,* September 6, 2001.

214 "Kandırma" Eichenwald, K. and Kolata, G. "A Doctor's Drug Trials Turn Into Fraud." *New York Times,* May 17, 1999.

228 "Duygusal Bağlantı Kopukluğu" Abbott, J. (with Zack, N.). *My Return.* Buffalo NY: Prometheus Books, 1987. King County Sheriff's Office, DVD on Interrogation of Gary Ridgeway. Seattle, WA, 2003.

231 "B-Scan" B-Scan ile ilgili, daha fazla araştırma için, www.B-Scan.com a bakın.

232 "Gözlerimin İçine Bak" Enron Annual Report, 1998.

238 " 'Lütfen Tanrım, Yağmalamama Yardım Et' " Barrow, B. "The Carrier Lifestyle of a Secretary who Stole from Bosses." *The Daily Telegraph,* January 21, 2004. Wordsworth, A. "Honest Greed." *National Post,* April 21, 2004.

291 "Aşk Sahtekarlığı" Daha fazla bilgi için, www.LoveFraud.com'a bakın.

TEŞEKKÜR

İlk psikopatımla karşılaştığımda, endişe verici bir şeye çatmış, belli bir sektörde şirketler için çalışan genç bir psikologtum. Robert D. Hare, rehberlik çağrıma yanıt verdi ve o zamandan beri çalışma ilişkimiz değerli bir arkadaşlığa dönüştü. Bu kitap için Bob'la çalışmam, onun bilimsel titizliğine, ince zekasına ve sıcak mizah hissine olan saygımı daha da arttırdı.

Bu kitabın metni, hiçbir zaman sorgulayıcı soruları ve içgörü kazandıran tavsiyelerinden beni mahrum bırakmayan Marian Babiak ve Dr John Babiak'ın usta eleştirileri olmasaydı bir araya getirilemezdi. Eski danışmanlarım Dr H. Karl Springbob, ABPP ve Dr Paul W. Thayer'dan aldığım feyz, kişiliğin iş performansının önemli bir parçası olduğu ve eğitim ve kişisel farkındalığın ilerleme için anahtar rol oynadığı konusunda güvenimi tazelemeye devam ediyor.

Annem Bayan Julia Babiak'a, bana gösterdiği sürekli ve bitmeyen sevgi ve destek için özel teşekkürlerimi sunuyorum. Joan Bedard, yaşam arkadaşım, bana işi bitirmem için gereken sevgi, destek ve cesaretlendirmeyi vererek, yazmayı, beklediğimden çok daha kolay

hale getirdi. Her günü bir macera haline getirdiği için ona sonsuza kadar müteşekkirim.

Paul Babiak,
New York, 2006

Psikopatiyi araştırdığım yıllar boyunca, birçok seçkin öğrenci ve meslektaşla birlikte çalışma ayrıcalığına kavuştum. Hepsine teşekkür ederim. Bu alanda çalışmaya kırk sene önce başladığımdan beri, her şey dramatik olarak değişti. İzole şekilde çalışan birkaç akademisyen ve kliniyen yerine, şimdi dünyanın her yerinde yüzlerce araştırmacı, çoğu birbiriyle temas halinde, psikopatinin doğasını ve sonuçlarını anlamaya kendilerini adamış olarak çalışıyorlar. Yakın zamanda, psikopati ve psikopatinin toplum üzerindeki etkilerine dair araştırmalarda, uluslar ve disiplinler arası çalışmaları kolaylaştırmaya büyük katkıları olacak Psikopatinin Bilimsel Çalışması Topluluğu'nun kurulması önemli bir olaydır.

Bilimsel araştırmalar ve tartışmalar ve bunların akıl sağlığı ve hukuktaki uygulamaları şüphesiz önemlidir, ancak aynı zamanda toplum da psikopatiyle ilgili olabildiğince çok şey öğrenmelidir. Bu nedenle *Vicdansızlar: Aramızdaki Psikopatların Rahatsız Edici Dünyası*'nı yazmıştım. Kitabın editörü, elinizdeki kitabın basımcısı olan Judith Regan idi. Vicdansızlar'ı yazarken Paul Babiak ile ilk tartışmalarımız oldu. "Beyaz Yakalı Psikopatlar" bölümüne eklediğim bir olgu çalışmasını bana o sağladı. O zamandan beri, Paul ile, bu kitap da dahil olmak üzere birçok projede beraber çalışmanın büyük mutluluğunu yaşadım.

Son on yılda araştırmalarıma ve yazın çabalarıma verdiği becerikli yardım için Kylie Neufeld'e teşekkür etmek isterim. Eşim ve en iyi arkadaşım, Averil, beni besleyen bir ortam, sağlam fikirler ve önemli konularla ilgili aydınlatıcı içgörüler sunmaya devam ediyor. Sevgili kızımız, Cheryl, bize olumsuzluklar karşısında cesaret, vakar ve zerafetle ilgili çok şey öğretti.

Robert D. Hare,
Vancouver, 2006

İŞYERİ PSİKOPATLARINA AYDINLATICI BİR BAKIŞ
YIKICI DAVRANIŞLARINI NASIL BELİRLER VE KAOS YARATMALARINA NASIL ENGEL OLURUZ?

Diyelim ki, yeni birini işe almak üzeresiniz. Şirketiniz korkusuz, karizmatik ve yeni fikirlerle dolu birini arıyor. Bay X etkileyici bir zekâya sahip ve tüm sorularınıza doğru yanıt verdi. Adam bulma sorunu çözüldü değil mi? Belki de çözülmedi.

Psikopatlar çalıştıkları yerlere yükselen birer yıldız ve şirketin kurtarıcısı gibi girer ve çok geçmeden iş arkadaşlarının güvenini suiistimal eder, amirlerini manipule eder ve işyerini bir enkaza çevirir. *Takım Elbiseli Psikopatlar* adlı eserde kurumsal ilişkiler psikolojisi uzmanı Dr Paul Babiak, psikopatlar üzerinde uzman olan Dr Robert Hare ile işbirliği yaparak modern kurumlarda psikopatların rolü konusuna eğilmekte. Yazarlar modern, açık ve esnek organizasyonlardan oluşan bir dünyanın tam da bu tür psikopat çalışanlar için bir beslenme ortamı olduğunu saptamış.

Takım Elbiseli Psikopatlar adlı kitap psikopatların sırlarını ortaya çıkarmakta, çevrelerindekileri manipule etme ve oyuna getirme yöntemlerini açıklamakta ve okuyuculara bunların oyunlarını görme olanağı tanımakta. Kitap, psikopatların kurumsal ortamda tam olarak nasıl çalıştığını ve iş süreçlerinde manipulasyon tekniklerini içgüdüsel olarak nasıl uyguladıklarını öğreten sarsıcı korkutucu ve bilimsel anlamda güçlü bir bakış. Okurda psikopatça davranışların sinyalleri konusunda incelikli bir farkındalık üreten bu kitabın bir şeyler için geç kalmadan önce, iş hayatında olan herkesçe okunması zorunlu.

"Psikopatlar onlarca yıldır içerdeydi. Şimdi bu "kendi türü için yırtıcı" olan insanları anlamak adına altyapı oluşturan ve klasik olmaya namzet bir eser var."
– J. REID MELOY (bilim doktoru); adli psikolog ve *"The Psychopathic Mind"* kitabının yazarı.

"Kendini işyerindeki psikopatlara karşı korumak konusunda sarsıcı bir temel bilgi kaynağı"
– Winnipeg Free Press

PAUL BABIAK (bilim doktoru) endüstriyel ve kurumsal ilişkiler psikolojisi uzmanıdır ve HRBackOffice şirketinin başkanıdır. HRBackOffice şirketi yönetim geliştirme ve başarı planlama konularında üst yönetim düzeyinde koçluk ve danışmanlık hizmeti veren bir kuruluştur. Çalışmaları *The New York Times, Washington Post, Harward Business Review* ve *Fast Company* gibi yayın organlarında yayınlanmaktadır. Eşi ile birlikte Dutchless County, New York'ta yaşamaktadır.

ROBERT D. HARE (bilim doktoru) *Without Conscience* adlı kitabın yazarı ve psikopat davranış bozukluğunun tanısında kullanılan bir ölçeğin mucididir. University of British Columbia'da psikoloji bölümünün fahri profesörü olup, Darkstone Group adlı adli araştırma ve danışmanlık şirketinin başkanıdır. Daha çok psikopat davranış bozukluğu alanındaki araştırmaları ve konferansları sebebiyle bir çok ödüle layık görülen Hare, FBI gibi kurumlara danışmanlık hizmeti vermektedir. Eşi ile birlikte Vancouver, British Columbia'da yaşamaktadır.

yerküre.
yerkure.com.tr

ISBN: 978-975-6125-94-6
9 789756 125946