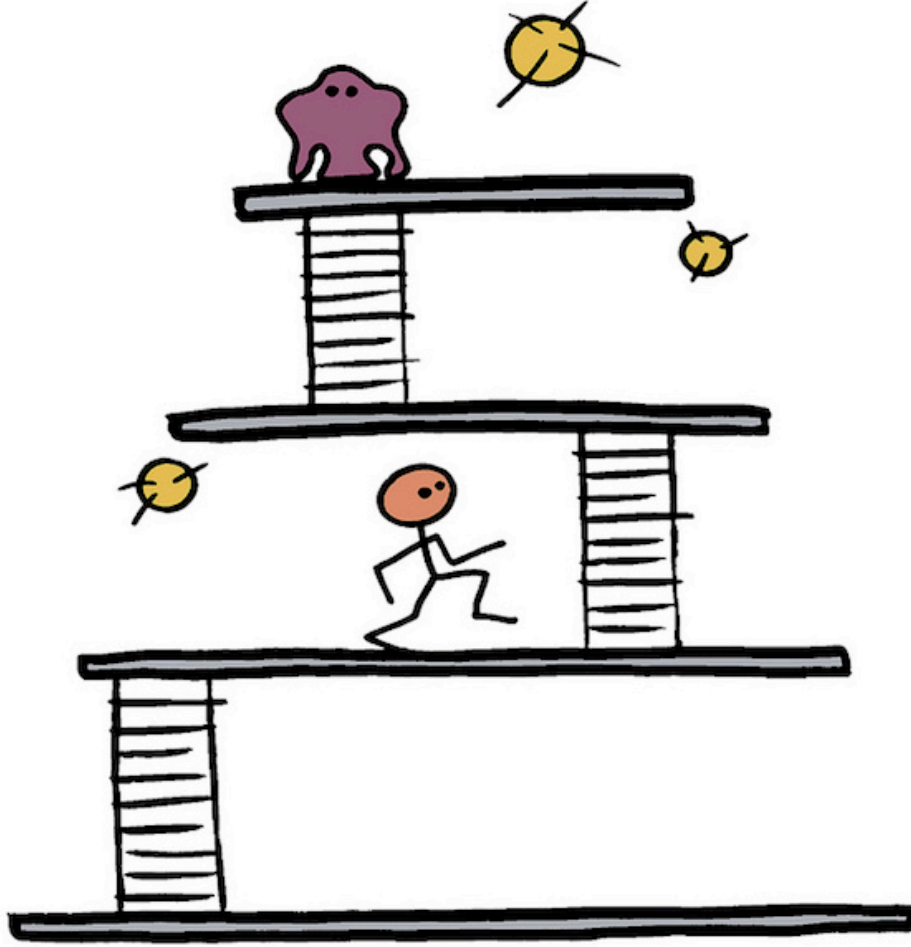


# İŞYERİNİ OYUNLAŞTIRMAK

CAITLIN PETRE  
Public Books, 9.1.2016



Tom Sawyer'ın Maceraları'nı okuyan herkes hiç şüphesiz çit boyama sahnesini hatırlar. Polly Teyzesi tarafından ceza olarak bir cumartesi gününü 30 metre uzunluğundaki ahşap çitleri badanalayarak geçirmeye mahkûm edilen Tom, bunun yerine bu işi yapmaları için mahallenin çocuklarını istihdam eder. Adamlarını, çit boyamanın angarya olmaktan uzak, doğası gereği zevkli bir faaliyet olduğuna ikna eder. Çocuklar boya fırçasını sırayla kullanma ayrıcalığı için ona misket, elma ve diğer çocukluk hazineleriyle ödeme yaparken Tom günü gölgede dinlenerek geçirir.

İş oyunlaştırma şirketi Bunchball'un kurucusu ve baş ürün sorumlusu Rajat Paharia'ya göre, çit boyama sahnesi zamansız ve basit bir ders veriyor: iş ve oyun arasındaki fark "tamamen kafamızın içinde". Paharia, *Loyalty 3.0 (Sadakat 3.0)* adlı kitabında, doğru taktiklerle "iş olarak görülen her şeyin oyuna, yani insanların yapmak isteyeceği bir şeye dönüştürülebileceğini" söylüyor.

İşyeri oyunlaştırma hareketinin kuruluş önermesi ve vaadi budur. Oyunlaştırma, video oyunu özelliklerini işe dahil ederek çalışanların motivasyonunu ve üretkenliğini artırmayı amaçlamaktadır. Oyunlaştırılmış bir ofiste, bir satış elemanı en fazla sayıda satış görüşmesi yaparak dijital bir skorboardda meslektaşlarını geride bırakmaya çalışabilir; bir müşteri hizmetleri temsilcisi belirli sayıda şikayeti çözdüğü için bir rozet kazanabilir.

Oyunlaştırma şimdiye kadar en çok, işleri hem etkileşimli hem de ölçülmesi nispeten kolay olan dağıtık ofis çalışanlarının yönetilmesinde popüler olageldi. Ancak, aralarında Paharia'nın Bunchball'unun da bulunduğu çok sayıda iyi finanse edilmiş teknoloji girişimi, bu uygulamanın yaygınlaşacağı konusunda iddialı. Bu girişimlerin yazılımlarına, yöneticiler, danışmanlar ve akademisyenler tarafından kaleme alınan ve oyunlaştırmanın hem çalışan memnuniyetini hem de şirketlerin kârlılıklarını artırma potansiyelini öne çıkaran bir dizi makale ve kitap eşlik ediyor.

İş dünyasının oyunlaştırma konusuna bu ani saplantısı nereden kaynaklanıyor? Amerikan işyerinin sosyal ve maddi ilişkileri için ne anlama geliyor?

Silikon Vadisi adabına uygun olarak, oyunlaştırma müjdecileri işyerinde oyun oynamayı tamamen yeni bir fenomen olarak ele alma eğilimindedir. Profesörler Kevin Werbach ve Dan Hunter, *For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business (Kazanmak İçin: Oyun Düşüncesi İşinizde Nasıl Devrim Yaratabilir)* adlı kitabın ilk sayfalarında "Doğru yapılan oyunlaştırma, iş dünyasında radikal bir dönüşüme yol açabilir" diye yazıyorlar. Paharia'nın *Loyalty 3.0*'ı, "büyük veri ve oyunlaştırma ile müşteri ve çalışan bağlılığında devrim yaratmayı" vaat ediyor. Bu yazarlar, günümüzde yıllık performans değerlendirmelerinin artık yeterli olmadığını söylüyorlar. Sürekli video oyunları ve sosyal medya ile beslenen ve sayıları giderek artan Y kuşağı çalışanları, sürekli performans geri bildirim beklentisi içindeler ve dijital teknolojiler bunu sağlayabilir.

Aslında işyerinde oyun oynamak o kadar da yeni bir şey değil. İşçiler, etnograf Donald Roy'un "tekdüzelik canavarı" olarak adlandırdığı durumla başa çıkmak için öteden beri oyunları kullanmışlardır. Roy'un 1950'lerde içeriden incelediği üretim tesisinde, makine işçileri zamanı eğlenceli ritüeller ve şakalarla geçiriyordu. Bir işçi tuvalete gittiğinde diğeri onun makinesinin ayarlarını değiştiriyor; bir diğeri her gün bir iş arkadaşının beslenme çantasından muz alıyordu.

30 yıl sonra Michael Burawoy aynı fabrikada araştırma yaptığında, oyunların günlük işe daha da entegre hale geldiğini keşfetti. Burawoy ve makine operatörü arkadaşları, yönetim tarafından belirlenen kotanın üzerinde üretim yapmak için kullandıkları bir terim olan "oynaşmak" için yarışarak can sıkıntısıyla mücadele ediyorlardı. Başarılı olan işçiler küçük bir ikramiye almaya hak kazanıyordu, ancak Burawoy'a göre onları motive eden şey bu değildi. Daha ziyade, "prestij, başarı duygusu ve gurur" için oynuyorlardı.

İşçiler atölye oyununu eğlenceli ve tatmin edici bulsalar da, Burawoy bunun uzun vadede onlara zarar verdiğini savunuyor. İşçiler, yönetimden daha iyi ücret veya çalışma koşulları elde etmek için örgütlenmek yerine, birbirleriyle rekabet etmeye odaklanıyorlardı. Burawoy, oyunların, işçileri "kendi sömürülerini yoğunlaştırmanın" bir parçası haline getirdiğini söylüyor.

Burawoy'un iddia ettiği gibi, işçilerin oyunları nihayetinde yönetimin çıkarlarına hizmet ediyorsa, belki de işçilerin başlatmasını beklemek yerine yöneticilerin oyunları bizzat ön ayak olmaları er ya da geç ortaya yaşanacak bir gelişmeydi. Dijital teknolojiler, benzeri görülmemiş düzeyde bir rekabet ve gözetimi mümkün kılarak bu süreci hızlandırdı. Hem yöneticiler hem de çalışanlar herhangi bir "oyuncunun" performans istatistiklerine gerçek zamanlı olarak erişebiliyorlar. Dijital skorboardlar hangi çalışanın en iyi performansı gösterdiğini ve hangilerinin, oyunlaştırma literatüründeki tabirle, biraz "ekstra teşvike" ihtiyaç duyduğunu ortaya koyuyor.

Oyunlaştırmanın nicelleştirme, rekabet ve gözetimi bir araya getirmesi, bazı düşünürlerin onu Frederick Winslow Taylor'ın "bilimsel yönetiminin" dijital çağdaki bir versiyonu olarak nitelendirmesine yol açtı. Bir makine mühendisi olan Taylor, 20. yüzyılın başında atölye çalışanlarını daha sistematik ve verimli hale getirmek için kronometre ile izliyordu. Günümüzde yöneticilerin kullanabildiği sofistike dijital skorboardlar, Taylor'ın kronometresine rahmet okutuyor. Bu nedenle bazı interaktif medya akademisyenleri oyunlaştırmayı "Taylorizm 2.0" olarak adlandırıyorlar.

Ancak oyunlaştırmayı sadece hormonlu bir Taylorizm olarak düşünürsek önemli bir şeyi gözden kaçırmış oluruz. Bilimsel yönetim, çalışanların işteki mutluluğuyla pek ilgilenmez: Taylor, bir işçinin bir külçe demiri taşıırken neler hissettiğinden çok bunu ne kadar hızlı yapabildiğine. Otomobil montaj hatlarında Taylorist yönetimin pek çok ilkesini uygulayan Henry Ford, anılarında şöyle der: "[İşçinin] tek amacı işi bitirmek ve bunun için para almak olmalıdır."

Çalışan memnuniyetini ön plana çıkaran oyunlaştırma literatürü, bu tür bir düşünceyi açıkça reddeder. Oyunlaştırma ile ilgili önde gelen kitaplar, söz birliği etmişçesine tek bir önermeden yola çıkıyor: çağdaş Amerikan işyerinde bir "bağlılık krizi" [*engagement crisis*] var. "Gallup anketlerine göre," diye yazıyor Paharia, "her gün işe giden insanların yüzde 70'i işlerine bağlı değil." Werbach ve Hunter da, teknoloji araştırma şirketi Gartner Inc. başkan yardımcısı Brian Burke'ün *Gamify: How Gamification Motivates People to Do Extraordinary Things ? (Oyunlaştır: Oyunlaştırma İnsanları Olağanüstü Şeyler Yapmaya Nasıl Motive Eder?)* adlı kitabında yaptığı gibi aynı Gallup verilerine atıfta bulunuyor. Oyunlaştırıcılara göre, çalışanların işlerinde yetkin ve etkili olmaları yeterli değildir; bu işlere duygusal olarak da yatırım yapmaları gerekir.

Çalışanların bağlılığına yönelik bu saplantı Taylorizmden değil, insan ilişkileri okulu adı verilen alternatif bir yönetim teorisinden geliyor. 1930'larda Elton Mayo adlı bir Harvard İşletme profesörü tarafından kurulan insan ilişkileri okulu, kendisini Taylorizmin aşırı rasyonalist eğilimlerine karşı bir düzeltici olarak tanımlıyordu. Taylor çalışanların iş başındaki zamanını yönetmeye

inanırken, Mayo onlarla konuşmayı savunuyordu. Psikanalitik yöntemlerden ilhamla, işçilerin şikayetlerini yargılamadan dinlemenin memnuniyetlerini ve uyumlarını artırmanın en iyi yolu olduğunu iddia ediyordu.

Mayo'nun işyerinin sosyal ve duygusal dinamiklerine odaklanmasının, Amerika Birleşik Devletleri'nde üretim temelli bir ekonomiden hizmet temelli bir ekonomiye geçiş için mükemmelen uygun olduğu ortaya çıktı. Sosyolog Arlie Hochschild, "duvar kağıdını sevmek ya da ondan nefret etmek duvar kağıdı üretmenin bir parçası değilken", müşterilerle etkileşim halindeyken "hizmetin hangi duygusal tarzda sunulduğu hizmetin bir parçasıdır" diye yazıyor. Hizmet sektörü işlerinin duygusal talepleri, çalışanlara işte (tabii ki dikkatle sınırlandırılmış sınırlar dahilinde) "sadece kendileri olmaları" talimatının verildiği, organizasyon teorisyeni Peter Fleming'in yönetim söyleminde "özgünlük fetişi" adını verdiği bir durum yaratmıştır.

Duygusal yönü ağır basan bu yönetim yaklaşımlarını Taylorizm'den ayıran en belirgin özellik, çalışanların her şeyden önce rasyonel ekonomik aktörler olduğu fikrini reddetmeleridir. Oyunlaştırma hareketi de benzer bir önermeyi benimsiyor. *Loyalty 3.0, For the Win* ve *Gamify*, şirketlerin çalışanların davranışlarını şekillendirmek için para, terfi, ceza gibi araçsal ödüllere bel bağlamasının, eylemin asıl motivasyon kaynağına ilişkin eksik ve yüzeysel bir anlayışı yansıttığını iddia ediyor. Werbach ve Hunter, yöneticilerin çalışanları "kara kutular ya da basit rasyonel kâr azamileştiricileri olarak değil, tatmin için çabalayan otonom failer" olarak düşünmeleri gerektiğini yazıyor.

Oyunlaştırma, insan doğasının daha zengin ve daha karmaşık bir anlayışından yararlanarak tam da bunu yapmayı vaat ediyor. İşyeri oyunları, çalışanların ustalık, özerklik, ilerleme ve sosyal etkileşim arzusu gibi "içsel" motivasyonlarını tetiklemek üzere tasarlanmıştır. Bu motivasyonlar, Paharia'nın sözleriyle, "doğuştan gelir, öğrenilmez ve ... evrensel oldukları kanıtlanmıştır." Ya da Werbach ve Hunter'ın dediği gibi, "İyi tasarlanmış bir oyun, insan ruhunun motivasyonel kalbine atılan güdümlü bir füzedir." Nasıl ki rasyonelleştirilmiş kapitalizmin paraya aşırı odaklanması sözde bağlılık krizini yarattıysa, oyunlaştırmanın anlama odaklanması da, iddia o ki, bu krizi çözecek olan şeydir.

Ancak burada çarpıcı bir tutarsızlık söz konusu. Çalışanlar işyeri oyunlarını oynamak için zengin, karmaşık ve çeşitli nedenlere sahipken, yöneticilerin bu tür oyunları uygulama nedenleri kesinlikle dışsal ve araçsal olarak tasvir edilmektedir: performansı ve kârı artırmak. Çalışanların ve yöneticilerin güdülerindeki keskin karşılaşmalar bazen istemeden de olsa mizahi pasajlar ortaya çıkarmaktadır. Werbach ve Hunter'a göre, "eğlence, ortaya çıkıveren, olumsal bir özelliktir ve tespit edilmesi son derece zordur. Sisteminizin eğlenceli olup olmadığını anlamanın en iyi yolu onu inşa etmek, test etmek ve titiz bir tasarım sürecinden geçirerek iyileştirmektir." Daha yüksek üretkenlik elde etmek için amansız bir baskı altında olan yöneticiler için, oyunlaştırmanın hiç de eğlenceli olmayacağı anlaşılıyor; iş ve oyun arasındaki çizgi net ve kesin bir şekilde çizilmeye devam ediyor.

O halde oyunlaştırmayı anlamının belki de en iyi yolu, onu Mayo postuna bürünmüş Taylorist bir kurt olarak düşünmektir. Dijital teknolojideki ilerlemeler hem sofistike niceliksel takibe hem de sürükleyici kullanıcı deneyimlerine olanak tanıdığından, oyunlaştırma rasyonel ve duygusal yönetim stratejilerini etkili yeni biçimlerde birleştirmektedir.

Bu noktada önemli bir soru ortaya çıkıyor: Oyunlaştırma, uygulandığı işyerlerindeki sosyal ilişkilerde anlamlı bir değişim yaratacak kadar güçlü müdür? Hem savunucuları hem de muhalifleri bu soruya genellikle evet yanıtını veriyorlar. Paharia, yöneticilere oyunlaştırmının "sizin için çalışan insanların, aslında onların işi olan işinizi daha başarılı hale getirmeye yardımcı olmalarını" sağlayacağını vaat ediyor. *Taylorism 2.0*'ın yazarları da benzer bir temanın altını çiziyorlar, ancak çok daha karamsar bir tonda: "Oyun, çalışanı disipline etmek için bir sistem sunuyor ve çalışan da eğlenceli ve anlaşılır bir ödül yapısı için kendini bu sisteme tabi kılıyor." Oyunlaştırmının normatif sonuçları hararetle tartışılrsa da, yönetim tarafından dayatılan oyunların çalışan ve kurumsal hedefler arasında uyum algısı yaratacağı konusunda bir fikir birliği oluşmaya başlamıştır.

Ancak başka sonuçlar da öngörülebilir. Oyunlaştırma platformları yaygınlaşıp yeniliklerini yitirdikçe, çalışanlar bunları ilgi çekici olmaktan çok aşağılayıcı ve irite edici bulmaya başlayabilirler. Fleming'in incelediği çağrı merkezinde çalışanlar, şirketin partiler, gündelik kıyafet kuralları ve parlak renkli ofisler aracılığıyla işi "eğlenceli" hale getirme çabalarına gıcık oluyorlardı. Benzer şekilde, seçme şansı verilen çalışanlar oyun oynamaktan vazgeçebilirken, katılımı zorunlu olanlar gönülsüzce oynayabilir ve sonunda yönetimin oyunlaştırma çabalarından vazgeçmesine yol açabilir.

Alternatif olarak, yüksek oranda oyunlaştırılmış çalışma ortamlarına dalmalarına rağmen – veya tam da bu sayede – çalışanlar arasında bir dayanışma duygusu ortaya çıkabilir. Dijital haber merkezleri bu konuda şaşırtıcı ve öğretici bir vaka çalışması sunuyor. Dijital içeriğin popülerliğini tıklamalar, beğeniler ve paylaşımlarla takip eden çevrimiçi izleyici ölçümlerinin ortaya çıkmasıyla birlikte, birçok haber sitesindeki editoryal çalışmalar giderek oyunlaştırılıyor. Etnografik araştırma yaptığım Gawker Media'da, yazarların "trafik istatistikleri" ofisin duvarlarını süsleyen büyük dijital skorbordlarda gösteriliyordu.

Birçok Gawker Media yazarı ve editörü, analiz platformlarının sağladığı sürekli ve gerçek zamanlı geri bildirimlerin bağımlılık yarattığını söylüyordu. Bazıları arkadaşlarıyla sosyalleşirken ya da mesai saatleri dışında bile takıntılı bir şekilde istatistiklerini kontrol ettiklerini belirttiler. Diğer bir deyişle, editoryal çalışanlar trafik oyununa son derece bağlı olan "oyuncular"ydı. Burawoy ve aynı atölyedeki çalışma arkadaşları gibi, daha iyi ücret ve çalışma koşulları için toplu olarak örgütlenmekten çok birbirlerinin ölçümlerini geçmeye odaklanmaları şaşırtıcı olmazdı.

Ancak Gawker'da işler biraz farklı gelişti. Trafik skorbordları ne kadar bağımlılık yaratıcı ve rekabeti körükleyici olsa da, aynı zamanda her bir yazarın şirket için değerinin berrak bir görsel temsiliydi. Bazı yazarlar, zam ve terfiler için pazarlık

yaparken istatistiklerine başvurarak verileri tam da bu şekilde stratejik olarak kullandılar. Ve Mayıs 2015'te Gawker'ın editoryal çalışanları ezici bir oy çokluğuyla *Writers Guild of America East* ile bir sendika kurma kararına vardılar. Yaklaşık bir yıl sonra da bir dijital medya kuruluşunda türünün ilk örneği olan bir sözleşmeye imza attılar. Aralarında *Vox*, *Salon*, *Huffington Post* ve *Vice*'in da bulunduğu ölçüm odaklı diğer bazı benzer online medya şirketlerinin editörleri de aynı yolu izledi.

Doğru, dijital gazeteciler görece ayrıcalıklı ve yüksek eğitimli bir grup; muhtemelen oyunlaştırılmış iş ortamlarındaki çalışanları genel olarak temsil etmiyorlar. Ancak yazarların meslektaşlarını yenmek ve daha yüksek kişisel başarılar elde etmek için duydukları yoğun arzunun, yaptıkları iş için adil bir maddi karşılık arama dürtülerini azaltmamış olması manidardır. Oyunlaştırma sayesinde iş ve oyun arasındaki çizgi bulanıklaşıyor olabilir. Ancak çalışanlar ve yönetim arasındaki çizgi bulanıklaşmak zorunda değil.

Çeviri: DeepL + Eray Sarıot