

RÜŞTÜ BOZKURT

Yöneticilerin büyük sorunu: Farklı olanı bilenden korku

Eğer özgüvene sahipseniz, bilginiz yeterli olması bile metodunuza güvenerek çok-sesli düşünmeyi, çok-kültürlü yönetmeyi, çok-odaklı iş yapmayı, güç olsa bile katılımcı yönetimi tercih edersiniz

Evrimin beş temel aşaması vardır: Birincisi "üreme"dir. Bütün canlıların oluşumunda üretimin güven altına alınması esastır.Fındık canlı hücresini kalın kabuğunda saklar. Buğday tanesi canlı özünü beslemek için bir küçük depodur. Kimi kokusuyla kendini güven altına alırken, diğeri rengiyle doğaya uyarak üremesini ve neslini korumaya çalışır. İkincisi, evrimleşmenin temel dayanaklarından biri olan "mutasyon"dur. Durmadan genişleyen, büyüyen evrende mutasyon uyum yeteneğimizi geliştirir. Üçüncüsü ise "ayıklama" sürecidir. Uyum yeteneği yüksek olanın uzun ömürlü olmasını sağlayan, uyumsuz olanı tasfiye eden süreçtir ayıklama. Dördüncüsü "yalıtım"dır. Canlılar kendileri için "değerli" olanı tehlikelere karşı yalıtarak korurlar. Beşincisi geleceği yaratmanın en iyi aracının ve evrimleşmenin en üst düzeyinin 'işbirliği' olmasıdır. Canlılar kendi cinsleriyle ve başkalarıyla ne kadar işbirliği etmişse o kadar gelişir. İnsanlar hem kendi aralarında işbirliğini becerebildiği için hem de başka canlıları kendi yararına işbirliğine zorlayabildiği için çok gelişen canlı türüdür.



YALITIMIN ETKİSİ

İstanbul Bilgi Üniversitesi Derek Bok'un Piyasa Ortamında Üniversiteler: "Yüksek Öğrenimin Ticarileştirilmesi" adındaki kitabı okuyuculara sundu. O çalışmadan bir saptamayı sizlerle paylaşmak istiyorum: "Birkaç yıl önce, California Üniversitesi'nin Berkeley kampüsünde eğitimci olan Uri Treisman neden calculus dersinde Afrika kökenli öğrencilerin, Asya kökenlilerden çok daha başarısız olduğunu keşfetmeye girişti. Kısa sürede iki grubun ders çalışma tarzının birbirinden farklı olduğunu keşfetti. Asya kökenli Amerikalı'lar toplu olarak, Afrika kökenliler ise yalnız çalışıyordu. Dolayısıyla Asya kökenli bir öğrenci bir problemde zorluk yaşadığında diğeri ona yardımcı oluyordu. Oysa zorluk yaşayan Afrika kökenliler bu tür bir arkadaş desteğinden yoksundu ve kısa sürede cesaretini yitirip gittikçe gerilere düşüyorlardı".

Yazarın bu saptamasını Arie de Gues "Yaşayan Şirket" adlı kitabında mavi baştan kara kuşları ile ardıç kuşlarının kapıların önüne bırakılan süt şişelerindeki sütü içmedeki başarılarını örnek göstererek anlatır. Birlikte yaşayan mavi baştan karalar, şişelerin ağzındaki alüminyum kapakları kısa zamanda delmesini öğrenmiş, yalnız yaşayan ardıç kuşları ise aynı beceriyi gösterememişti.

Doğadaki birçok örnek göstermektedir ki, tek başına başarılamayan birçok iş, birlikte olduğumuz zaman başarılabilmektedir. Bu yalın, çarpıcı gerçeğe rağmen, ülkemizde birçok firmanın, kurumun, kuruluşun yöneticisindeki büyük hastalık "yalıtma"dır.

ENTELEKTÜEL KORKAKLAR

Çevrenizdeki yöneticilere bakınız. Eğer kendilerine güvenleri yoksa, yönetim ortamında aşırı değerlendirilmiş bir "yalıtım hastalığı" hemen ortaya çıkar. Bu yöneticilerin yaptıklarına bakınız. Eğer yönetim komitelerini geniş katılım yerine giderek daraltıyorlarsa, bu şirketin menfaatini düşündükleri için değil, kendi pozisyonlarını korumak içindir. Ne kadar az insanla çalışırlarsa, o kadar az düşünce olacaktır; çoğunluğa göre azınlıktaki aykırılıkları kendi çıkarları doğrultusunda yönlendirme kolaylaşacaktır.

Entelektüel korkaklığı olan yöneticilerin ço-



ğunda "yetmezliğin itişi, ihtirasın çekişi" vardır. Söylemlerinde kendilerini göstermek istedikleri nitelikleri ile kendi dünyalarında kendilerine verdikleri değer farklıdır. Kendi başarısız çalışmalarının farkında olan, ama dışarıya karşı değişik bir "görüntü" vermek isteyen yöneticiler, çoklu tartışmalar yerine padişah iradesi gibi buyurmayı tercih ederler.

"Hayatın öz gerçeği yerine kendi gerçeğini koyan Şark kurnazı" yöneticileri anlamanın çeşitli ölçüleri vardır. Bu ölçülerden biri, o yöneticilerin biraz içki içtikten sonra ne gibi davranışlar gösterdiklerine gözleyin. İçkinin etkisiyle kendilerini kaybettiklerinde, kendi yiğitliklerini öylesine abartır; ölçüyü öylesine kaçırırlar ki, günlük yaşam ile davranışlar arasında asla uyum bulunmaz. Yetersiz ve ekip çalışmasından uzak yöneticiler "topal aksak ayağının üstüne sıkı basar" diyen halk sözünü anımsatırcasına, kendilerindeki eksikliklerin tam tersini dillendirmeye özen gösterirler. Ekip çalışmalarından korkarlar, ama ekiple çalıştıklarını söylemeden de edemezler.

HALKIN ÖNÜNE ÇIKMA

Bilgiden korkan yöneticilerin bir başka özelliği de düzgün olarak kamuoyu karşısına çıkmamalarıdır. Kapalı kapılar ardında "eklemlenmiş medya mensupları" ile kendilerinin propagandasını yaptırırlar. O medya mensupları çoğu kez iyi niyetlerinden, kimi zaman da bilerek, yöneticileri hiç olmayan meziyetleri varmış gibi gösterebilir.

Bilgiden korkan yöneticiyi anlamanın en etkin yolu, onun açık ortamlarda kendini ne ölçüde savunduğuna bakmaktır. Bir basın toplantısı yapıyorsa, söyledikleri ile gerçekler arasında farkı yakalamak istiyorsanız birkaç temel soru yöneltmeniz yeter. Örneğin, yıl başında açıkladığınız "potansiyel hedefler" nelerdi? Bu potansiyel hedefleri saptarken kendi uzman gruplarınıza hangi araştırmaları yaptırdınız? Hangi bağımsız kurum ve kuruluşlardan topladığınız verileri test ettiniz? Öngördüğünüz "olanak ve kısıtlarınız" ne idi? Sizi farklı kılan hangi strateji ve taktikleri uyguladınız? Öngördüğünüz sonuçlar ile ulaştığınız sonuçlar arasında fark nedir? Aynı yapıdaki yurtiçi ve yurtdışındaki kuruluşların yarattığı sonuçlar ile bir karşılaştırmanız var mı vb.

En şeffaf ortamlarda kendi tezlerini savunma gücü gösteren yönetici gerçek yöneticidir; bunu yapamayan, sadece başarılarını anlatan, hiçbir başarısızlığı gündeme getirmeyen yöneticileri ciddi biçimde sorgulamak gerekir. Çünkü hayatta "mutlak başarı" diye bir şey yoktur. Başarı ve başarısızlık kardeştir; başarılarımız daha fazla ise gelişmeler olumlu yönde ilerliyor anlamına gelir.

İLKESİZ GİZLİLİK

Bilgiden korkan, kendine güvenmeyen yöneticilerin baş vurdukları bir başka silah "ilkesiz gizlilik" tir. Literatürden derlenen, herkesin bildiğini, sanki "yalıtılması" gereken bir değermiş gibi saklarlar. Hatta bu gizlilik saplantılarını "şirkete bağlılık" aracı göstergesi olarak kullanmak isteyenlere de çok sık rastlayabilirsiniz.

İlkesiz gizlilik, saplantısı olan yöneticilerin en büyük korkularından biri de, gerçeklerin anlaşılmasıdır. Rekabet yerine, değerleri abartarak gizliliğe sığınmak tipik bir özgüven eksikliğidir. Eğer özgüvene sahipseniz, bilginiz yeterli olmasa bile metodunuza güvenerek çok-sesli düşünmeyi, çok-kültürlü yönetmeyi, çok-odaklı iş yapmayı, güç olsa bile katılımcı yönetimi tercih edersiniz. Eğer çok sesliliğin rehberliğine inanırsanız, bilgiden korku yerine, ondan faydalanmanın yol ve yordamını bulursunuz. O zaman insan ve sermaye kaynaklarınızı daha etkin kullanır, hayata katkınızı artırabilirsiniz.



Entelektüel korkaklığı olan yöneticilerin çoğunda "yetmezliğin itişi, ihtirasın çekişi" vardır. Söylemlerinde kendilerini göstermek istedikleri nitelikleri ile kendi dünyalarında kendilerine verdikleri değer farklıdır