



RÜŞTÜ BOZKURT

Yönetim Kurulu üyeliği ve kişilikli olma

İnsanlar arasında karşılıklı bağımlılık ilişkisinin yaygınlığı, yoğunluğu ve derinliği arttıkça kişilik de önem kazanır. İnsanlar arasındaki karşılıklı bağımlılık ilişkilerinin niceliği ve niteliği “iş çevresi” diye tanımladığımız olgunun temel bileşenlerinden biridir

Nasıl ki, her bireyin kendisini başkalarından farklı kıldığına inandığı değerlerine dayalı bir “kimliği” varsa, aynı şekilde başkalarının o bireyin konuşmalarından, duygusal anlatımlarından, alışlagelen davranışlarından çevresinin çıkarsadığı bir “kişiliği” de vardır. Birey odağından bakıldığında silik, içine kapanık bir kişilik de yansıyabilir; atılgan, cesur, gözünü budaktan sözüne dudaktan esirgemez kişilik de söz konusu olabilir. Çevresindekilerin bakışına göre özü, sözü ve davranışı tutarlı “iş bütünlüğü” olan bir kişilikten de söz edilebilir; nerede, ne yapacağı belli olmayan, tanımlanması ve öngörülmesi asla mümkün olmayan “oynak kişilik” de söz konusu olabilir.

İnsanlar arasında karşılıklı bağımlılık ilişkisinin yaygınlığı, yoğunluğu ve derinliği arttıkça kişilik de önem kazanır. İnsanlar arasındaki karşılıklı bağımlılık ilişkilerinin niceliği ve niteliği “iş çevresi” diye tanımladığımız olgunun temel bileşenlerinden biridir. İş çevresindeki değişmelerin doğru okunması, o çevrenin yarattığı fırsat ve tehlikelerin doğru algılanması, alternatif tepki biçimlerinin doğru seçimi hep karşılıklı bağımlılık ilişkilerine bağlıdır.

Hastalıklı olmayan herhangi bir insan, tek başına yalnız yaşama olanağına sahip değildir. Bir arada yaşadığımız köyden kasabaya, kasabadan kente, kentten metropole, metropolden dünya geneline ilişkilerin yaygınlığı, yoğunluğu ve derinliği değiştiğçe “ilişki yatırımına” ayırmamız gereken kaynağın niceliği ve niteliği de değişir.

ETKİN KİŞİLİK

Ünlü ozan **Fazıl Hüsnü Dağlarca**, etkin kişiliği tanımlarken iki metafor kullanıyor. Diyor ki; etkin bir kişilik, hem bir saat gibi bulunduğu süreci doğru algılamalı hem de bir pusula gibi varılması gereken yeri göstermelidir.

İçinde bulunduğumuz süreci doğru algılamamız için sistemli ve metotlu çalışma yetmez, dinamik bir yaklaşımla kirlilikten arınmış gerekli ayrıntı bilgilerinin sağlanmış olmasına da gereksinim vardır. Etkin bir kişilik oluşturmada bilgi temelini yeterliliği, bilgilerin yeterince anlaşılması ve kavranması da gerekir. Etkin kişilik için “kendine fren koyma ilkesini” içselleştirmiş olmak da gerekir. Ona da ancak “ilkeli davranışla” ulaşılabilir.

Hem içinde bulunduğumuz durumu anlamış olmak, hem de ondan çıkardığımız sonuçlarla bir “önderlik” sorumluluğu üstlenmek güç, güç olduğu kadar da önemli bir yetenektir. Bugünün dünyasında, özellikle iş yaşamında “girişimci sınıfı” bu yeteneklere ne kadar sahipse, o toplum da ölçüde dirlik ve düzene, zenginlik ve refaha kavuşabiliyor.

İŞ YAŞAMINDA BİR ÖLÇÜ

Gözlemim odur ki, iş yaşamında herhangi bir proje üzerinde çalışırken; işin başında, o işle doğrudan ve dolaylı ilgisi olan insanlarla toplanır; işin nasıl yapılması gerektiği üzerinde bir “ortak görüş” sağlanırsa, sonuç da istenene yaklaşıyor. Ne zaman kişiler, kendi bildikleri gibi hareket



ererse, işin verimi ciddi biçimde düşüyor.

Bir işe başlarken, geniş katımlı olarak insanlarla paylaşılmalı. Paylaştıklarımızı sistemleştirerek yazıya aktarmalıyız. Sonra da belirlediğiniz ilkeleri, seçtiğiniz iş yapma metotlarını bir **“temel metin”** halinde herkese dağıtmalıyız. Bunun öncelikli yararı kendimizdir. Kendimizi işe angaje etmiş olursak, iç disiplinimiz artar ve enerjimizi verimli kullanabiliriz. İkincisi çevremizdir. İşimizle ilgili kimseyle **“bahane üretme”** fırsat yaratmamalıyız. Böylece yaptığınız iş kimlik kazanır, kişiliği belirginleşir ve yaratılmak istenen sonuca daha kolay ulaşabiliriz.

İşte kişilikli olmak kolay değil. Çünkü sadece sizin çabanız yetmez bütün çevrenizin katılımı da gerekir. İnsanları böylesi bir ortak çabaya odaklamak ciddi iştir...

UÇURAN MÜRİTLER DÖNEMİ

Ülkemizde bugüne kadar iş çevresinin yapısal ve ekonomik özellikleri çok dinamik bir yönetim anlayışı gerektirmiyordu. İş yerlerinin yönetim kurullarında bilgi ve belgeye dayalı düşüncelerini özgürce konuşan insanlara ihtiyaç duyanların sayısı azdı. Bugün durum değişiyor. Bugün **“vitrin vazosu”** niteliğinde ya da **“uçuran mürit”** karakterindeki yönetim kurulu üyeleri dönemi kapanıyor.

Özgürce eleştirel aklını kullanmayan, sorunları ayrıntıda inceleyerek geniş ufukları tarayan bakışla, düşüncelerini özgürce anlatmayan yönetim kurulu üyeleri kurumları **“sessiz ölüme”** götürüyor. Bugün işyerlerinin en büyük düşmanı **“itaat, sadakat ve tabiiyeti”** davranış kalıbı haline getirmiş yönetim kurulu üyeleridir.

Ülkemizde bu konuda hem sermayeyi yönetenlerin sorumluluğu, hem de görev alanların kişiliklerinin etkisi var. Sermayeyi yönetenler, **“sahip-yönetici”** iseler şöyle düşünebilirler: **“Sermaye benim değil mi? Dilediğimi yönetim kurulu getiririm.”** Bu algılama biçimi tam bir **“negatif seleksiyon”** örneğidir. Aynı sahip-yöneticiler, istihdam yarattıklarını, vergi ödediklerini ileri sürerek kolektif düzenleme isterken farklı bir mantıkla yaklaşabiliyorlar. Farklı durumlarda, değişik davranışlar göstermek bir **“kişilik zaafiyeti”** olarak da değerlendirilebilir. İşin bir başka boyutu da, servetler ve onun sermayeye dönüşen kısımları geniş açıdan bakıldığında toplumun ortak değeri olarak da algılanabilir. Bir başka boyut profesyonellerin yani sermayeyi emaneten yürütenlerin durumudur. Onlar sadece kendi makamlarını korumak, kendi kariyerlerini düşünmek gibi dar anlamda yönetim anlayışı hakkı olmayanlardır. Ama, ne yazık ki, ülkemizde bütün şirketlerin halka açık olmaması, şeffaf biçimde izlenmemesi, ihtisaslaşmış medya ve diğer otorite

te merkezlerinin gerektiği gibi güç yaratamaması bu konularda bir dizi **“illüzyona”** dayalı imajlar yaratabiliyor. Sadece yönetimlerin açıkladıkları bilgiler yansıtılabiliyor. Potansiyeller nelerdi? Hangi araştırmalarla ne gibi öngörüler yapıldı? Erişilebilir hedefler başlangıçta nasıl öngörüldü?

TOBB Başkanı **Rifat Hisarcıklıoğlu**'nun bir başka bağlamda söylediği **“...hepimiz defoluyor”** saptamasını büyük kuruluşlarımızın yönetim kurullarına taşıyabiliriz. Çünkü yöneticiler **“...negatif seleksiyon”** yapıyorsa, o yönetim kurullarına giren anlı şanlı insanlar **“vitrin vazosu”** gibi orada bulunmaktan rahatsız olmaz mı? Bu da bir **“zihinsel defo”** değil midir? Çok önemli bir **“kişilik bozukluğu”** örneği oluşturamaz mı? Dönüp hangi konuyu ayrıntıda araştırdım, hangi konunun yapısal ve ekonomik özelliklerinin dökümünü yaparak analizler yaptım, ben gerçeğin peşinde ne kadar koştum, diye sorular sormaz mı insan kendine.

KOL KIRILINCA

İş yerlerinin **“...kol kırılır yen içinde kalır”** algılamasını aşmamız gerekiyor. Yönetişimden söz edebilmenin temel koşulu, çok-sesliliği, çok-kültürlülüğü, aykırı düşüncelerden zenginlik üretmeyi içimize sindirmektir. Kendimizle yüzleşme cesareti kişilikli olmanın ilk adımdır. Hiçbir insan hatasız değildir. Hayata bakıp yaptığımız yanlışlarla doğrularımız arasında dengeyi gözetmemiz gerekir. Doğrularımız yanlışlarımızdan fazla ise, yanlışlarımızı durmadan tekrarlamayan bir bilinçle hareket ediyorsak görevimizi yapmış sayılırız.

Ülkemizin işyerlerinde **“mikro analiz”** konularını yeterince tartışmıyoruz. Geçmişte alınan kararları ve sonuçlarını gerektiği kadar **“irdelemiyoruz”**. **“Ekonomi bilinci”** gelişmediği için yapılan yanlışlar, yapanın yanında kâr kalıyor. Sonra da büyük kaynaklar israf ediyor, istediğimiz sonuca bir türlü ulaşamıyoruz. Bana göre yönetim kurulu üyelikleri bir **“kişilik sorunu”** olarak ele alındığında çok ilginç sonuçlar çıkabilir ortaya.

Eğer bir ülkenin insan ve sermaye kaynaklarının etkin kullanımında **“kültür”** önemli bir araçsa, bizim dönüp işyeri yönetim kurullarını nasıl işlettiğimize ilişkin kültür üzerine alabildiğine kafa yormamız gerekir.



“Etkin bir kişilik, hem bir saat gibi bulunduğu süreci doğru algılamalı hem de bir pusula gibi varılması gereken yeri göstermelidir.”

