

GÜLDEN TÜRK TAN

LİDERLİĞİN KARANLIK YÜZÜ



DESTEK YAYINLARI: 1650
İŞ YÖNETİMİ: 2

GÜLDEN TÜRK TAN / LİDERLİĞİN KARANLIK YÜZÜ

Her hakkı saklıdır. Bu eserin aynen ya da özet olarak hiçbir bölümü, yayınevinin yazılı izni alınmadan kullanılamaz.

İmtiyaz Sahibi: Destek Yapım Prodüksiyon Dış Tic. A.Ş.
Genel Yayın Yönetmeni: Ertürk Akşun
Yayın Koordinatörü: Özlem Esmergül
Üretim Koordinatörü: Semran Karaçayır
Editör: Zuhul Doğan
Son Okuma: Devrim Yalkut
Kapak Tasarım: İlkunur Muştu
Sayfa Düzeni: Cansu Poroy
Sosyal Medya-Grafik: Tuğçe Budak-Mesud Topal-Meltem Kökboyun

Destek Yayınları: Ekim 2022
Yayıncı Sertifika No. 13226

ISBN 978-625-441-769-6

© Destek Yayınları
Abdi İpekçi Caddesi No. 31/5 Nişantaşı/İstanbul
Tel. (0) 212 252 22 42
Faks: (0) 212 252 22 43
www.destekdukkani.com
info@destekyayinlari.com
facebook.com/DestekYayinevi
twitter.com/destekyayinlari
instagram.com/destekyayinlari



Destek Dukkan

Deniz Ofset – Çetin Koçak
Sertifika No. 48625
Maltepe Mahallesi
Hastane Yolu Sokak No. 1/6
Zeytinburnu / İstanbul
Tel. (0) 212 613 30 06



LİDERLİĞİN KARANLIK YÜZÜ

*Madalyonun bir yüzünde
yalnızlığı içeren bir düzen,
öbür yüzünde başarı ve zafer vardır.*

GÜLDEN TÜRKTAŒ

İÇİNDEKİLER

YAZAR HAKKINDA.....	7
BAŞLARKEN.....	9
1- Lider Olmak.....	19
<i>Önce Balayı</i>	20
<i>Yol Ayrımı</i>	24
<i>Sakin Denizden Usta Denizci Çıkmaz</i>	26
2- Benim de Düşümlerim Var!.....	29
<i>İyi liderler karmaşa ve karışıklık ortasında soğukkanlı kalmayı bilirler</i>	31
3- Erkek Adam Erkekten Emir Almaz!.....	37
4- Biz Kendisiyle Kebap Yeriz!.....	43
5- Efendim, Allah'tan Dilerim ki, İnşallah Ölü'n!	55
6- Helikopter Bakışı	63
7- Dik Durun.....	77
8- Ben Motivasyonumu Kaybettim.....	85
9- Doğru Yeri Bulacaksınız.....	93
10- Kıymetliniz!	97

11- Zehirli Hisler	101
12- Kimse İçin İşinizi Bırakmayın	111
13- Bay Türktan	119
14- Bir Şeyler Yapmamız Lazım.....	129
15- Çıkarım Merdiveni.....	139
16- Ben Gidersem Çökersiniz	145
17- Zor İnsanlar ve Çözüm Anahtarım.....	151
<i>Lider Tipleri</i>	154
<i>Feng Shui'yle Tanışmam</i>	154
1) <i>ODUN</i>	160
2) <i>ATEŞ</i>	161
3) <i>TOPRAK</i>	162
4) <i>METAL</i>	163
5) <i>SU</i>	163
18- Çok mu Kaldım?.....	169
19- Senin Sırrın Nedir?.....	177
SON SÖZ.....	181

YAZAR HAKKINDA

2015 yılında G20'nin kadın açılım grubu olan W20'nin (Women 20) kurucu başkanı olarak atanan Dr. Türktan, G20 ülkelerinde kadınların statüsünü ve ekonomiye katılımlarını artırmak üzere Türkiye'nin G20 Başkanlığı adına görev yaptı. 2022'de Endonezya'nın başkanlığında ise W20'nin Yerel Kadın Eş Başkanı olarak atandı.

Kurucularından biri olduğu Türkiye Kadın Girişimciler Derneği'nde (KAGİDER) 2011-2015 yılları arasında başkanlık yaptı. Geçmiş dönem başkanlarının görev yaptığı KAGİDER Onur Kurulu'nda yer almaktadır.

Kadınlar ile ilgili kamu politikası konuları hakkında çığır açan çalışmaları oldu ve kadınların iş hayatındaki varlığına ilişkin hem makroekonomik hem de mikroekonomik bakış açıları geliştirdi.

İşyerinde Fırsat Eşitliği Programı olan ve FEM olarak bilinen çok başarılı bir programın arkasındaki kişiydi.

1988'den 2008'e kadar bir İsviçre-İsveç mühendislik şirketi olan ABB'de profesyonel yönetici olarak çalıştı ve grubun pek çok şirketinde yönetim kurulu üyesi olarak çalıştı.

Boğaziçi Üniversitesi ve New York Üniversitesi'nde ekonomi ve işletme okuyan Türktan, küçük ve büyük ölçekli şirketlerin ilerlemesi ve gelişimleri için danışman ve mentor olarak hizmet vermektedir.

Yayımlanmış çeşitli makaleleri ve cinsiyet üzerine yazdığı guldenturktan.com adlı bir blogu vardır. Cinsiyetin yanı sıra liderlik ve organizasyonel iyileştirmeler, yönetim, iş geleeği ve kurumsal yönetişim konularında konuşmalar yapmakta ve makaleler yazmaktadır.

Dr. Türktan, 2016 yılında Dünya Bankası Grubu Toplumsal Cinsiyet ve Kalkınma Danışma Konseyi yeliğine davet edildi.

Eylül 2018'de, Rusya'nın St. Petersburg kentinde düzenlenen "2018 İkinci Avrasya Kadın Forumu Halkın Tanınması Gereken Kadın dl"n aldı.

Kasım 2020'de, rezidans yönetimi konusundaki şirketi ve yönettiği sosyal sorumluluk projeleri için ABD'de Yılın Girişimci Kadınları dlne layık görüldü.

2019 yılında Türkiye Uluslararası Kadın Forumu IWF Türkiye Yönetim Kurulu başkanlığına seçilmiş olup, řu anda ikinci dönem başkanlığını yürütmektedir.

şirketlerin yönetim kurullarında başkan ve ye olarak görev yapmış olan Türktan, eşzamanlı olarak aynı yıl içinde birden fazla yönetim kurulunda görev yaptđı için, toplam yıl sayısı insan ömrünün üzerine çıkıp 126 yılı bulmuştur.

BAŞLARKEN

Liderlik anılarımı yazarken aslında bunun insanların hikâyesi olduğunu bir kez daha görüyorum. Mesleki bakış açısındaki farklılıklara, kişisel görüşlere ve kültüre rağmen liderlik tamamen insanlarla alakalı. Sanayi toplumunda yaşayan bizler artık daha önce tanımadığımız, beraber büyümediğimiz, beraber okumadığımız veya aile bağlarımızın bulunmadığı insanlarla çalışıyoruz. Buna da güncel deyimiyle çeşitlilik diyoruz. Yabancılar üzerinde iyi bir izlenim bırakmamız, kurumlar içinde insanlarla düzgün iletişim kurmamız gerekiyor. Kendi ilişkilerimizi oluşturuyor, eş düzeylerimize yardım ediyor, başka gruplara önerilerde bulunuyor veya onlardan yardım talep edebiliyoruz. Tabii bu esnada hiçbir şey toz pembe olmuyor. Çünkü hayat, çoğumuzun yaşayarak bildiği gibi zorluklardan, çatışmalardan oluşuyor. İş hayatı da bu çatışmaların belki de en görünür olduğu, ancak en az dile getirildiği yer. Şunu hepimiz biliyoruz ki her şirkette iyi insanlar olduğu gibi “en az” birkaç aksi tip de bulunuyor.

Okuduğumuz kitaplarda o kadar idealize edilmiş ve steril tutulmuş bir liderlik imajı var ki sanırım beni bu satırları yazmaya en çok iten unsur, işlerin o kadar pürüzsüz gitmediğini gösterme ihtiyacı oldu. Yolu gösterip tempoyu belirleyen bir lider önderliğinde, işbirliği içinde pürüzsüzce çalışan ekipler kulağa çok hoş geliyor, ama iş hayatında bambaşka şeylerin

varlığından bahsetmek zorundayım. Görüş ayrılıklarını zmek, duyguların tutuşturduğu yangınlarla başa çıkmak zorundasınız. Münasebetsiz sorularla, dedikodularla, imalarla, kavgacılık hatta hafife alınmayla bile...

Bence bir yöneticinin iş tanımı kesinlikle şunları içeriyor: Duyguları tanımak ve insanların ne hissettiğini bilmek. Öbür türlüsü liderlik değil obanlıktır. İnaşatlarda duvara tık tık diye vurduğunuzda, çıkan sestten duvarın beton mu yoksa alçı mı olduğunu çok rahat anlarsınız. Ancak insanları birbirinden ayırt etmek böyle kolay değildir. Her birinden bambaşka sesler çıkar. Yönetim biliminin stadı Peter Drucker, 21. yüzyılın işletme liderini, harika müzisyenlerden oluşmamış bir orkestradan harika performanslar almayı başarabilen bir orkestra şefi olarak hayal eder. Ne muhteşem bir benzetmedir bu.

Bu kitabın bir başka özelliği de, şimdiye kadar yazılmış liderlik kitaplarında bolca bahsedilen tekniklerden pek bahsetmiyor oluşu. Onlar zaten bir sürü yerde derli toplu anlatılmış durumda ve hepsi kabulm. Benim asıl anlatmak istediğim, liderliğin çok bahsedilmeyen, karanlıkta kalmış yönleri... Liderlik sadece güzel **gllerin olduğu bir gl bahçesi değildir, aynı zamanda yüzlerce diken**i vardır. Bunlara hazır olmanızı gerektirecek olaylara profesyonel hayatımda o kadar çok şahit oldum ki... Kitaptaki hikyelerin her biri için şunu diyebilirim: Eksiği var fazlası yok. Hepsi yaşandı, kimisi tatlıya bağlandı, kimisi ise unutuldu gitti.

Fakat her birinde, farklı formülleri devreye sokarak liderlik yaptım. İlk formlm, karşımdakine alan tanımak zorunda oluşum. Birlikte alıştığınız insanlara alan amazsanız nasıl bir sonuç çıkaracaksınız? Bir fındık fabrikasında fındık ayıklama ve paketleme işindeyseniz tamam; karşınızdakinin performansını paketlediği fındıklarla ölçebilirsiniz. Ama bilgi çalışanlarını

ve yaratıcılık beklediğimiz insanları alansız bırakmak kanımca çılgınlık demek. Ama görüyorum ki en çok uygulanan liderlik modeli bu. Peki, bu alan denen Şey nasıl açılır? Hiçbir kitapta düzgün tarif edilmiyor. “Burası senin, buradan sen sorumlusun” demediğiniz sürece, her iŐi siz yaparsınız, her köŐesini bucağını siz düŐünürsünüz ve maaŐı karŐınızdaki alır. Yapılacakları söyleyip direktif vererek belki iŐi bir süre yürütebilirsiniz ama arkanızı döndüğünüz an ya da ortalarda olmadığınız zaman iş yrmeyecektir. Yetki verilemeyen, kendisine gvenemediğiniz iş arkadaŐları ile iŐleri yrtemezsiniz, bir süre yrtseniz bile sürdürülebilir başarı sağlayamazsınız.

En hoş anlarımdan birini, bir arkadaŐımın Őirketini ziyarete gittiğinde yaŐadım. “Sana ayı ben yapayım!” dedi. Őirketin aycısı varken neden onun yaptığını düŐünürken aklımdan geçenleri okumuŐ gibi “İlk defa geldin, sana özel bir çay ikram edeceğim” diye ekledi. Kasayı açtı, içinden bir çay kutusu ıkkardı, ayı zarfa döktü, mutfağa gitti. Çok geçmeden hakikaten nefis bir çay geldi. “ay kasada ne arıyor?” dedim. “Bırakırsam içiyorlar, senin gibi önem verdiğim insanlar gelince mahcup oluyorum. Bunu in seyahatimde aldım, artık o kadar seyahat edemiyorum” dedi. ayı bile emanet edemediğiniz çalıŐana iŐi nasıl emanet edebileceksiniz! Siz ayı kasada saklayarak mı çalışmak istersiniz? Yoksa alıŐanlarınızın çayla ilgili ricanıza uydukları bir ortamda mı? İŐyerinizde alıŐanlarınızdan bir Şey rica edebiliyor ve sonuç alabiliyor musunuz?

Eğer diktatör olmak benim için çok daha kolay diyorsanız siz bilirsiniz. Bu durumda çalıŐanların size ve Őirkete katkı sunmayacağını bilmeniz gerekiyor. Büyük ihtimalle ekibiniz az eğitimi, boyun eğici, başka bir deyimle aklını size kiraya vermeyi kabul eden kiŐilerden oluŐacak. Diktatrlerin yanında maalesef iyi insan yetiŐemiyor, **gölgelik yerde büyüyen mantarlara**

dnyorlar. Ne gerek var çalışanı ikna etmeye, birkaç kere konuyu anlatmaya? Emri ver, geç git.

Tabii bu tavrın semtinden bile geçmeyince, ileriki sayfalar da okuyacağınız garip olaylar başımdan eksik olmadı. “Niye yapmıyor? Bir eksiği mi var acaba? Neden emir veremiyor?” soruları çok soruldu. Ben alan atıka “Kalk oradan, ben oturacağım” diyenler oldu. Onlara açılan alanı anlamayıp “Gitsin oradan, orası çok hoş görünüyor, biz oturalım” dediler. Annem burası oturma koltuğu değil, git parkta otur istiyorsan! İnsanlar o ııltılı paketin, gerçek olmayan bir imajın peşinde, kestirme bir yol arayışında olunca yanlış kapılardan giriyorlar, çünkü başka türlü bir çalışma hayatının da olabileceğini bilmiyorlar. Yirmi otuz yıl önceki zihin yapıları bugün hl ibaında.

Evet, bana koca bir Şirketi emanet ettiler ama herkes 400 milyon dolarlık Őirketin başına geçecek diye bir Şey yok... Küçük Şirketler de bu ülkeye lazım. Fakat KOBİ’leri, küçük Őirketleri ve Őahıs Őirketlerini drseniz, benim tarzım çok uyumlu veya anlaşılır değildi. “Bu kadın biraz değişik” diye baktılar. Bağırmamı, fırcalamamı, emretmemi tavsiye ettiler. “Ben bu konuda sizin mentorunuz olayım” diyen bana bağlı müdürüm bile oldu, inanır mısınız? “Bunlarla böyle konuulmaz, baaramayacaksınız” deyip durdu ama sonuç düşündüğü gibi olmadı. Elbette her ilişkide iler ters gidebilir, hatalar yapılabilir, iniler ıkılar olabilir. Bir ilişkinin gücü kusursuz olmasıyla değil, kaçınılmaz inilerle ba edilirken sağladığı esneklikle ölçülür.

Burada “sakinlik” önemli bir anahtar kelime. Yapacağınız en doğru liderlik, Őu  Őeyi barındırmalı: Tahammll olmak, dinleyen olmak, sabırlı olmak. Özetle yumuşak güç olmak. Niye gelip seni sözlü olsa da dveyim, müdürle tartıayım, üretimle bozuayım? Kavga etmeden başarmak kurumsallığı getiriyor.

Evet, sıradaki anahtar kelime: Kurumsal olmak. Őirket sizin olsa da, kimse ömür boyu sizin Őirketinizde alıŐmayacak. Bir mesafe ayarlamak ve iliŐkilerinizi yönetmek hayatımızın en önemli konusu. Hayat bir mesafe sanatı. Bizde ise bu mesafe maalesef çok doğru ayarlanamıyor. Liderseniz iletişim kurabilmelisiniz. Altınızdakini çekiŐtirerek bir yere götüremezsiniz. Sopa sallayarak, itip kakarak, kamçı ile vurarak insanlar ilerletilmez. Arkaya döner, sürekli sizi kontrol ederler. Yazar ve psikolog Rick Hanson'un, herhangi bir Őeyle mücadeleyi bırakmak ve ekiŐtirmemek hakkında Őu yazdıklarını çok severim:

"Pasifik Okyanusu'ndaki yosun ormanlarına pek çok serbest dalıŐ yaptım. Bir keresinde aptalca bir Şey yapıp bir yosun ormanının içine doğru yzdm. Ormanın öbür tarafında tertemiz su olur diye düŐünüyordum. Ancak daha fazla yosun vardı sadece; yosunla birlikte turuncumsu kalın yapraklar ve aŐađıdaki deniz yatağının derinliklerinden yükselen uzun sarmaŐıklar. Kapana kısılmıŐtım, nefesim tükenmek üzereydi ve panik baŐladı. Yosunla mücadele ettim, var gücümle ittim, yakaladığımı çektim attım. Yosunlar bitmek bilmiyordu. ırpınıp durdum. Her ırpınıŐta bedenimi daha çok yosun sarıyordu. Ne kadar süre geçti bilmiyorum ama sonra bir dinginlik sarıverdi içimi ve yosunla bođuŐmam sona erdi. Dibe batmıŐ, Őnorkelim ağzımdan çıkmıŐ, paletlerimden biri kaybolmuŐtu. Üzerime dolanmıŐ yosunlarla bođuŐmak yerine onları yavaŐ yavaŐ amaya baŐladım. Bir yandan da yukarı doğru çıkmaya çalıŐtım. Nihayet hepsinden kurtuldum ve yukarıda baŐımın üstünde ıŐıl ıŐıl parlayan gümüŐ yaldızlar gördüm. Ve sonra hava. Oh, o can veren hava!"

Hanson'un iini saran dinginlik durmadan bođuŐan, devamlı mücadele eden zihninden gelmiŐ olamaz. Mücadelenin

altında, derinlerde yatan Şey, zekânın sakin, huzurlu, dingin olma özelliği. Bence bu apaçık ortada olan bir sırdır. Yaşanan her an bu sırrı yakalamak için, bu dinginliği bulmak için bir fırsattır.

Deniz altında bedeninize dolanan yosundan kurtulmak gibi hayati olmasa da çoğumuz mücadelenin ne demek olduğunu biliyoruz, çünkü hepimiz mücadele ediyoruz, hepimizin hayatında uğraştığı, didindiği, hatta savaş verdiği bir Şeyler mutlaka var. Fakat *mücadele gayret ile aynı değil*. Gayret, belli bir sonuca ulaşmak için verilen emektir, bir amaç uğruna iradenin gösterdiği doğal girişimdir. Hepimiz gayret göstermek durumundayız.

Ama gel gelelim ki mücadelede zorlama var, sıkıntı var, korkunun doğurduğu baskı var. Mücadele, egoyu sağlamlaştırıyor. Egonun, kendi varlığını kanıtlamak için kullandığı yollardan biridir mücadele.

Belki de tam olarak bu yüzden sakin, diplomatik, saygılı, gözlemci yöneticiler yurtdışında kapışılıyor. Kimse atarlı lider istemiyor. Bizim lkemizdeki küçük ve orta lçekli Őirketlerde ise bunun tersi özellikteki yöneticiler tutuluyor. Çalışanlarını inin inin inleyen ancak maalesef sonuç alıp başarıyı yakalayamayan yöneticilerden geçilmiyor ortalık. “Ben içeri girdiğimde ayağa kalkın, odama girmeyin, itiraz etmeyin, soru sormayın...” Fakat bilmiyor ki kafasını çevirdiği an insanlar deli gibi işini asıyor. Bu kitap biraz da korkup bu tür insanlara benzememeniz için yazıldı. Elbette müthiş işler başaran kadınlar, çok akıllı erkekler var. Fakat onlar da “Türkiye’de yapacağıma gider başka ülkede yaparım” diyorlar, hal böyle olunca nitelikli insanlarımızı maalesef bir bir kaybediyoruz. Bunun zerine ciddiyyetle düşünmemiz lazım.

İyi bir lider olmanız için olmazsa olmaz bir diğer Şey, dinlemek. “Ben liderim, ben konuşuyorum, ben konuşunca siz susacaksınız” liderliği, yürüyen bir liderlik değildir. Bunun adı da

yine diktatörlüktür. Diktatör olmak istiyorsanız buyurun olun ama sonuç yoktur, sonuç sürekli değildir, hatta bazen sonuç rezalettir. Siz çalışır, düşünür, yaparsınız. Onlar sizi seyreder, dinlenir, maaşlarını alır, hatta kritik etmek üzere sizi izlerler. Arkanızı döndüğünüzde tatildedirler.

O yüzden liderliğe soyunduysanız dinlemeyi bilin. Yanlış şeyler söylense de tahammül gösterin. Karşınızdakinin konuşmasını, dökülmesini, kusmasını beklemek zorundasınız. Liderlik yapacağınız yer işte tam olarak burası! Üç buçuk yıl, “Bu deliyi nasıl çalıştıracam?” diye uğraştığım kişiler var. Dikiş tutmuyor, yama yapılamıyor, atmak kolay, ama esas olan tutmaya çalışmak ve tutarken de iş yaptırmak.

Çalışmayan birini şirkette tutacak para bugün artık kimse de yok. Herkes ve şirketler kuruşu kuruşuna yaşamak zorunda. Bunu yapmamak israf! Bu da ülkemizde hiç anlaşılan bir olay değil. Kafalarda bambaşka bir resim var, herkes zengin yaşamak istiyor. Her sene ekonomi gerilerken senin daha zengin yaşaman mümkün mü? İstisnasız herkes ciro kaybetmiş, hep beraber düşüyoruz, hep beraber yükseliyoruz, sen ayrı bir ada olarak nasıl iyi yaşayacaksın?

Geleceğin lideri belki de daha da kurumsal olmalı. Bu da ayrı bir boyut.

İş teorisyenlerinin söylediği o muhteşem şeyleri nerede ve nasıl uygulayacağız, kimlerle hayata geçireceğiz? Uygulayacak cesaretimiz var mı? Beğenmediklerimizle yan yana durabilme olgunluğumuz var mı?... Bunları yeniden düşünmemiz gerekiyor. Uzun lafın kısası, liderlik, insan faktörünün belirleyici olduğu her alanda kendini tanımayı ve sakinliği şart koşuyor. Bu kitap biraz da yönetici ve liderlere, içinde buldukları durum ne olursa olsun ezberlerden kurtulmaları gerektiğini anlatabilme isteğimin bir ürünü.

Liderlikle ilgili tecrübelerimi aktarmadan önce Őunun altını çizmek istiyorum: Hayatta her alanda ve her konuda liderlik yapılabilir. Liderlik herkesin gerek duyacağı temel bir beceridir. Burada önemli olan, değişimler yapabilecek kadar enerji kazanmış takipçilerinizin olup olmadığıdır. Çünkü özünde liderlik, bir lider ile o kiŐiyi izlemeye karar vermiş insanlar arasında oluŐturulan iliŐkiyle tanımlanır. (Őu rneği okuduğumda çok sevmiştim: Bir ocuk sokağa çıkıp arkadaşlarını toplayarak bir oyun baŐlatır ve her biri eğlendiği sürece oyunda kalır. Sonra ya anneleri çağırır ya da eğlence biter ve dağılırlar. Sokağa çıkmak ile eve dönmek arasında geçen sürede oyunu baŐlatana ve sürdürülmesini sağlayan lider denir. Ve lideri lider yapan, onunla oyun oynamayı seçen diğer çocuklardır. Buradaki tek soru Őudur: BaŐ kim çekecek, peŐinden kim gidecek? Bu soruya vereceğiniz yanıt önemlidir...)

Lider olmak için müdür veya genel müdür olmanız gerekmiyor. Harikulade bir kontrat imzalamanız veya etkileyici bir ofise yerleşmeniz de önemli değil. Hangi kademede olursanız olun, sadece elinizi kaldırıp “Bu projeye ben liderlik edebilir miyim?” ya da “Őöyle bir çözüm üzerinde ben çalıŐabilir miyim?” dersiniz ve iŐe koyulursunuz. Çünkü liderlik aslında basittir. İçinizdeki en iyiyi ortaya koymanız ve çalışma arkadaşlarınızın içindeki en iyiyi gün yüzüne çıkarmanız yeterlidir. Eğer cesaret yoksa lider ve liderlik de yoktur. Yönetici vardır.

Bu kitap boyunca size liderliğin nihai amacını gösterebilme-yi umuyorum. Liderliğin nihai amacı; çalıŐanların, size ihtiyaç duymayacakları bir hale gelmesini sağlamaktır. Bunu diğer adı da kurumsallıktır. Çünkü liderlik baŐkalarının kazanmasına, sonuç çıkarmasına ve kendini geliŐtirmesine destek olmak için çaba sarf etmeyi barındırır. Lider olacaksanız, bu sizin ne yaptığınızla değil, diğerlerinin ne yaptığınıyla ilgili olacaktır.

Bir diğer önemsediğim kavram da Őu: Açıklık. Açık olmak zalimliklidir. Bazılarını karanlıkta bırakmak, resmin bir kısmını göstermek, iÇin tamamını amamak veya paylaŐmamak, paydaŐa, birlikte netice alacağın insana Őeffaf olmamak gerçekten zalimliklidir. Çok da olasıdır. Bunu pek çok kez ortaklıkta ya da Şirkette görüyoruz, yaŐıyoruz. Bir örgütte herhangi bir düzeyde lider konumundaysanız kariyerler, yetkinlikler, kaynaklar, ortam ve örgütsel değerlerden sorumlu rehber sizsiniz demektir. Ne yazık ki her yönetici belki bilge bir rehber olmaz, olamaz. Kimi yöneticilerin kısa erimli kazanımlar uğruna geleceği ipotek ederek, kariyerini Őirketin önüne koyarak, çalıŐanları kırıp dökerek, müŐterilerin bilgisizliğinden yararlanmaya kalkarak çıkarıcı davranabildiklerine Őahit olmak çok mümkün. Ancak kimse saf veya aptal değil, bu tutum er geç keŐfediliyor veya olduğu gibi su üstüne çıkıyor.

Kitabımdan çıkarmanızı umut ettiğim bir düŐünce varsa, o da Őu: Hepimizin yeni bir baŐlangıç yapma Őansı var. Etik açıdan sorunlu, esneklikten yoksun ve insani olmayan, mekanik kuruluŐlara ya da tutumlara katlanmak zorunda değiliz. Hele böyle bir ortamı bizzat sağlamak zorunda hiç değiliz. Yaratıcılığı onurlandıran, deđiŐim sürecine girebilen, yüreklere kıpırdatan kuruluŐlar inŐa edebiliriz. O zaman görebiliriz ki Őirket baŐarısı, kurumsallığı hatta sürdürülebilirliği de bizimle olur. Kolay bir iş değil bu, ama ilerleyen sayfalarda bir baŐlangıç yapmak için yeterince esin ve yönlendirme bulacağınızı umuyorum.

Kitap boyunca bazı isimleri ve yerleri biraz deđiŐtirdim; asla kiŐi odaklı değil, hep konu odaklı kalmaya çalıŐtım, fakat anıların neredeyse tümünü, liderlik hikyeleri ya da vakalarını nasıl yaŐandıysa öyle bırakmayı tercih ettim.

Dr. Glden Türktan