

## İÇİNDEKİLER

<b>TEŞEKKÜR</b> .....	13
<b>GİRİŞ</b> .....	15
İnsanın Fabrika Ayarları (İFA) ve Günümüz .....	16
Yeni Dünya Nasıl Bir Dünya?.....	21
Evrilen Dünya ve Ticari Alan .....	24
<b>BÖLÜM 1: “BU SADECE TİCARET; KİŞİSEL DEĞİL...”</b> .....	35
Beklentiler ve Gerçekler .....	40
<b>BÖLÜM 2: BİZİ SEVGİ KURTARACAK!</b> .....	53
Rekabet Fikri .....	55
Kurumsal Rekabet .....	59
Nedir Adaptasyon ve Direnç? .....	61
Sevgi ve Sosyal Bulaşıcılık .....	63
<b>BÖLÜM 3: 21. YÜZYILDA LİDER OLMAK</b> .....	69
Lider Kimdir? .....	71
Yeni Çağda Yeni Liderlik Davranış Modelleri.....	76
<b>BÖLÜM 4: NİYET VE GAYRET</b> .....	83
Yeni Çağ Liderlerinin Öz Nitelikleri .....	85
Akıl, Anlam, Hikâye ve Amaç .....	85
Varoluş Amacı (NEDEN) Ne Demektir?.....	88
Amacın Bileşenleri .....	89
NEDEN’i Bulmak.....	89

“NEDEN” Neden Önemlidir?.....	91
Niyet ve Gayret.....	94
Organizasyon ile Etkileşim.....	96
Varoluş Amacımızı Nasıl Bulabiliriz?.....	97

## **BÖLÜM 5: CESARET ..... 99**

Cesareti Kıran Fasit Döngü.....	102
Cesaretin Bileşenleri.....	106
Organizasyon ile Etkileşim.....	107
Beindeki Cesare Devrelerini Geliştirmek Mümkün mü?.....	110
Cesaret Alanımızı Nasıl Geliştirebiliriz?.....	112

## **BÖLÜM 6: BASİRET ..... 115**

Nedir Basiret?.....	118
Basiretin Bileşenleri.....	119
Organizasyon ile Etkileşim.....	120
Basiret Özelliğimizi Nasıl Geliştireceğiz?.....	123

## **BÖLÜM 7: FERASET ..... 127**

Sezgisel Zekânın Gelişimi.....	129
“Ben” Nedir?.....	129
Feraset Nedir?.....	133
Organizasyon ile Etkileşim.....	133
Feraset Özelliğimizi Nasıl Geliştirebiliriz?.....	134

## **BÖLÜM 8: HAYRET ..... 137**

Nedir Hayret?.....	139
Hayretin Bileşenleri.....	140
Hayretimiz Neden Azaldı?.....	141
Organizasyon ile Etkileşim.....	141
Hayret Özelliğimizi Nasıl Geliştirebiliriz?.....	142

## **BÖLÜM 9: HİKMET ..... 145**

Nedir Hikmet?.....	149
Hikmetin Bileşenleri.....	149

Organizasyon ile Etkileşim .....	150
Hikmet Gelişimini Nasıl Sağlarız? .....	150
<b>BÖLÜM 10: MERHAMET .....</b>	<b>155</b>
Hakkını Verebilmek .....	158
Merhametin Bileşenleri.....	159
Organizasyon ile Etkileşim .....	160
Merhamet Özelliğimizi Nasıl Geliştirebiliriz?.....	161
<b>BÖLÜM 11: MARİFET .....</b>	<b>165</b>
Nedir Marifet? .....	167
Marifetin Bileşenleri .....	168
Organizasyon ile Etkileşim .....	169
Marifet Sahibi Olmak İçin Neler Yapabiliriz? .....	169
<b>BÖLÜM 12: YENİ BİR (KURUMSAL) DEĞER OLARAK “GÜZELLİK” .....</b>	<b>173</b>
<b>BÖLÜM 13: DÖNÜŞÜM.....</b>	<b>181</b>
Hayat Boyu Öğrenci Olmak.....	182
<b>SON SÖZ.....</b>	<b>189</b>

## TEŞEKKÜR

Sinir ve davranış bilimleri ile uğraşan, buradan öğrendiklerini tüm insanlara anlatmayı temel amaç edinen bir akademisyen olarak elinizde tuttuğunuz bu eser benim için önemli bir öğrenme aşamasını temsil ediyor. Kadim bilgeliikle güncel bilimsel bilgiyi sentezlemeyi hayatımızın merkezine koyarak burada aktarmaya çalıştığımız bilgiler, iş dünyasının ve günümüz insanının kanımca en ihtiyaç duyduğu temel değerlerimizin altını bir kez daha çiziyor. Bu bakımdan bu eserle ilgili ilk teşekkürü sanırım bu satırları birlikte kaleme aldığımız sevgili kardeşim Sesil Pir hak ediyor. Sesil, kitapta da bolca bahsettiğimiz gibi benim için ilk başta heyecan verici bir zihinsel egzersiz olan anlatıyı uluslararası bir eğitim modeline dönüştürerek bana çok büyük bir olasılığın varlığını gösterdi. Kendisine müteşekkirim. Ayrıca yine bu sayfalarda benden bulacağınız her şey, başta sevgili yol arkadaşım Müge Doğan olmak üzere, AçıkBeyin ailesinin bana kattıklarından süzülenlerdir. Gönül dolusu minnet duygularımı burada hepsine ifade etmem gerekir. Son olarak, bu kitaptaki satırları büyük bir dikkatle okuyacak sizlere de teşekkür ederim. Zira yazmak bir başlangıç; esas olan yazılanları hayatta uygulayabilmektir. Bunu ancak hep birlikte başarabiliriz.

*Sinan Canan*



Kendimi bildiğim andan beri bilincimin ötesinde bir yerden benliğimin en orta yerine akan ışıltıyı acemice yansıtmaya çalışırken yoluma el atmış bütün öğretmenlerime ama en çok Cemâlnur

Sargut'a... Ergen yaşımda bana sorumluluk verip zamanla beni uluslararası şirketleri yönetecek kıvama getiren, ilham kaynağım olmuş bütün ustalarım ama en çok Carol Bubar'a... Kalbime inancını her daim dile getirmiş ve desteğini hiçbir koşulda esirgemiş dünyanın dört bir yanındaki dostlarımla ekip arkadaşlarıma ama en çok Kerim Güç ve Hülya Akça'ya... Her bireyin mânâ, güven ve neşe bulup özerk yaratıcı potansiyelini keşfedeceği ortamları sağlama temel amacımı gerçekleştirebilmem için sayısız fedakârlıkta bulunan aileme, en çok da eşim Çağlar Pir'e... Bize dünyanın en iyi araştırma kurumu olan Stanford Üniversitesi'nin kapılarını açmış kıymetli hocam James Doty'ye... Ve derya olmuş birikimine rağmen öğrenmeye açlığıyla hepimize ayna tutan, kabımdaki aşımı her nefesi ile zenginleştiren, geliştiren üstadım Sinan Canan'a, yol arkadaşı Müge Doğan'a ve editörümüz Elif Hilâl Doğan'a sesime ve kalemime gösterdikleri inanç ve sabır için müteşekkirim. Yeni bir dünya düzeni mümkün; anahtarı ise tercihlerimizde gizli. Beraber keşfetmek, neşretmek dileğiyle, ilginize içten teşekkür ederim.

*Sesil Pir*

## Giriş

Dünyanın halini tek kelimeyle tarif etmek gerekse herhalde “üzücü” demek yeterli olur. En azından bu zamanlarda...

İnsanlık medeniyetinin hızla karmaşıklaştığı, zenginleştiği, yaygınlaştığı ve küreselleştiği bir zamandayız. İnternet ve hiper-iletişim, dünyamızı şimdiye kadarki halinden bambaşka bir hale getirdi. Bu yeni durum sadece insanın yaşama tarzıyla ilgili olmakla da kalmadı, tüm dünyanın doğal dengesine etki edecek bir noktaya ulaştı.

Tahminlerimize göre 10-15 bin yıl kadar önce tarımı keşfeden insanlar, hemen ardından yerleşik hayata uyum sağlamaya başladıklarında aslında 200 bin yılı aşkın sürelik geçmişlerindeki en büyük sıçramalardan birini yaptılar. Elbette insanlık tarihinin ayrılmaz bir parçası olan bu sıçramaların hemen hepsi gibi, insan için uzun vadede “yan etkileri” faydalarına göre çok daha fazla olan bir sıçrama oldu. İlk defa sınırlı alanlarda gittikçe daha kalabalıklaşan nüfuslarla yaşamak durumunda kalan insanlar, bu tercihlerinin birçok bedeliyle de karşılaştılar. Mesela o güne kadar türümüzü çok da rahatsız etmeyen salgın hastalıklar, bu yeni halin mühim tehditlerinden birisi oluverdi. Aşırı miktarda üretilmeye başlanan atıklar, kişisel mülkiyet sorunlarının ortaya çıkması, gruplar arası gerilimler ya da savaşlar, yakın zamana kadar sınırlı sayıda bulunan tarım ürünleri nedeniyle beslenme rejimindeki (eskiye nazaran) kısıtlanmalar ve daha birçok yan etki böylece kendiliğinden zuhur etti.

Bu tip tercihsel sıçramaların sadece olumsuz yan etkileri yoktu elbette. Bu tip tarihsel tercihlerin çok önemli artıları da oluyor-

du. Tarım ile yaygınlaşan gıda üretimi ve şehirleşme, insanların bir topluluk olarak daha güçlü ve etkili bir kitle olmalarının da önünü açtı. Zamanla sanatı, felsefeyi, tıbbî yöntemleri, bilimi keşfettik. Yalnız dertlerimize yeni çareler üretirken kendi başımıza yepyeni dertler açmaktan da uzak kalamadık.

Günümüz dünyasında, çok uzun ve maceralı bir serencamdan sonra aslında birçok temel sorunumuzu hallettiğimiz yahut hal yoluna koyabildiğimiz bir zaman dilimindeyiz. Açlık artık dünyada yakın bir döneme kadar olduğundan çok daha hafif bir risk. Salgın hastalıklardan ölüm oranı insanlık tarihinin en düşük düzeyinde. Teknik imkânlar tüm insanlara inanılmaz bir hızla yayılıyor. Besin, konut, teknoloji, yöntem, icat ve keşif imkânlarımıza baktığımızda bunları da artık çok fazla ve çok çeşitli halde bulabiliyoruz. Bilgimiz ve verilerimiz sürekli üstel olarak artıyor. Gördüğünüz gibi daha mutlu olabilmek için birçok nedenimiz var.

Ama olmuyor... Bir şeyler eksik. O eksik olan neyse, gittikçe daha da eksiliyor gibi görünüyor. İnsan zenginleştikçe fakirleşiyor, imkânlar arttıkça sıkılıyor, seçenekler bollaştıkça kısıtlanıyor, özgürleştikçe kararsızlaşıyor, iletişim fırsatları arttıkça yalnızlaşıyor, tıp geliştikçe daha çok hastalanıyor. Beden onarıldıkça ruhlar yaralanıyor gibi görünüyor.

### **İNSANIN FABRİKA AYARLARI (İFA) VE GÜNÜMÜZ**

Canlılık, 4,5 milyar yaşındaki bu dünya üzerinde 3,5 milyar yıldır var olan gizemli bir maceradır. Gizemlidir; çünkü hem o koca zaman diliminde neler olduğuna dair elimizde pek az bilgi var hem de halen (bizler de içinde olmamıza rağmen) canlılık denen şeyin ne olduğunu anlayabilmiş, tanımlayabilmiş değiliz. Bildiğimiz en temel şey, yeryüzündeki tüm canlıların, hipotetik bir "ilk canlı"dan bugüne kadar 3,5 milyar yıl boyunca çeşitlenip yeryüzüne yayıldığı. Bugün dünya üzerinde 2,5 milyon kadarı kayıtlı ve belgelenmiş olmakla birlikte, 10 milyonu aşkın canlı türüyle yaşadığımızı düşünüyoruz. Dahası bu 10 milyon civarında canlı türü, şimdiye kadar gelmiş geçmiş tüm canlıların %1'inden daha az bir orana karşılık geliyor. Yani şimdiye kadar yeryüzüne gelmiş

canlıların neredeyse hepsinin nesli tükenmiş. %99 oranını aşan bir kozmik eleme süreci sonucunda, elde bizler kalmışız gibi görünüyor. Bu dinamik süreç hâlâ son hızla devam ediyor ama biz pek kısa ömrümüz ve oldukça genç haldeki medenî, teknik ve bilimsel birikimimiz nedeniyle bunu anlamakta biraz zorlanıyoruz.

Neticede bu büyük resme baktığımızda her birimiz “3,5 milyar yıllık bir araştırma ve geliştirme süreci”nin ürünleri olarak buradayız. Bedenimizin ve zihnimizin işleyişini belirleyen kurallar bu uzun zaman içerisinde seçilip ayarlanarak en incelikli ve uyumlu versiyonlar halinde geliştirilmiş. Her canlı bulunduğu ortam içinde, ortamıyla en iyi düzeyde uyumlu zihinsel ve bedensel ayarlarla yaşayıp gidiyor. Bu ayarların ortam değişikliklerine göre zamanla ve nesiller boyunca değiştiğini de biliyoruz. Fakat bu değişim çok ama çok yavaş gerçekleşiyor. Öyle ki basit bir özelliğin ölçülebilir bir şekilde değişebilmesi bile yüz binlerce yahut milyonlarca yıl sürebiliyor.

İnsan ise bu devasa Ar-Ge sürecinin en enteresan ürünlerinden birisi. Bedeni, herhangi bir doğal ortamda hayatta kalmaya hiç ama hiç uygun değil. Pek çıplak, çok zayıf, ileri düzeyde aciz ve kırılğan bir varlık. İnsan bedeni diğer tüm canlıların yanında ciddi yetersizlikler taşıyor. Fakat bu yetersizliğe mukabil, bunu örtecek ve avantaja çevirecek müthiş bir hediyeyle donatılmış. Buna kısaca “insan zihni” diyoruz.

Bedensel olarak aşırı aciz ve zayıf olmasına rağmen bu zihinsel yetenekleri sayesinde dünyayı kendine göre değiştirmeye muktedir, her ortamda hayata tutunmayı, hatta orada baskın organizma olmayı becerebilecek ilginç ve tuhaf bir canlıyız biz. Şimdilerde gözümüzü başka gezegenlere dikmiş durumdayız ve cesurca oralarda hayat kurmanın yollarını arıyoruz!

Sadece bununla da kalmıyoruz... Yani değiştirdiğimiz şey sadece çevremiz değil. Özellikle “modern insanın ortaya çıkışı” olarak işaretlenen o son elli bin yıldan beri, kültürel birikimimizle kendimizi de dönüştürüyoruz. Sanat, estetik, tarım, şehirler, sanayi, bilim, teknoloji derken kendi dünyamızı yaratıyor, bu dünya için-



de kendi kurallarımızı koyuyor ve bu kurallara göre nice medeniyet, nice hayat biçimi inşa ediyoruz. Fakat bir yandan da aceleciz. Her yeniliğe balıklama atlıyor, hayatımıza her türlü yeniliği ve teknolojiyi hemen dâhil ediyoruz. Ancak çoğu zaman bunun faturasını biraz pahalı ödediğimizi fark edemiyoruz. Güzel icatlar gibi görünen tarım ve endüstriyel gıda bizi yepyeni sağlık sorunları ile karşı karşıya bırakırken, modern şehirlerimiz bizi depresyona sokabiliyor. Çoğu zaman kendi kural ve teamüllerimizin içinde sıkışmaktan kaynaklanan sorunlarla boğuluyor, bunlara çözümler arıyoruz.

Halbuki biyoloji bilimi bize önemli bir uyarı yapıyor ve günümüzde bu temel uyarı bizim için gittikçe daha önemli hale geliyor: İnsan, 50 bin yıllık “modern insan” sürecinde ve ondan önce yaklaşık (bugünkü bilgilerimize göre) 200 bin yılı aşkın süredir dünyadaki varlığı boyunca birçok değişime neden oldu. Buna mukabil insan gibi bir organizmanın biyolojik ayarları öyle birkaç bin yılda belirgin oranda değişebilir bir şey değil. Çok daha uzun zaman dilimleri içinde, görece sabit ve zorlayıcı çevre şartları altında ancak birtakım belirgin değişimler görebiliyoruz. Bir başka deyişle, özellikle günümüzde her beş yılda bir (veya çok daha hızlı) meydana gelen teknik ve teknolojik değişimler hayatlarımızı kökünden etkilerken, biz biyolojik ve psikolojik olarak bunlara hazırlanamadan, sadece üstün uyum yeteneğimizle hayatta kalmaya çalışıyoruz.

Yarattığımız teknolojinin ve kurduğumuz medeniyetin kurallarının büyük kısmı aslında bizimle uyumlu değil. Çünkü biz bu tercihleri yapıp bu icatları üretirken maalesef “İnsan aslında nedir?” sorusunu sormaya pek fırsat bulamadık. Neticede tarihsel tercihlerimizin çoğunda insanı en erken ikinci planda değerlendirmeye alan bir yaklaşım benimsemiş gibi görünüyoruz. (Mesela şehirlerimizdeki binalarımızda maliyet/kâr dengesini, teknoloji üretirken hız ve yenilik duygusunu, konumumuzu planlarken otomobil yahut ulaşım araçlarımızı öncelikle dikkate almamız gibi!)

Halbuki önce insanla başlasak, önce insanın aslında nasıl bir varlık olduğunu bir daha, bir daha sorgulasak, her şey çok farklı olabilir.

İnsan biyolojik âlemin doğal bir parçası olduğundan, kendine has ve yaratılışından getirdiği birtakım ayarlara sahiptir ki biz bunlara kısaca *İnsanın Fabrika Ayarları (İFA)* diyoruz.<sup>1</sup> Bu temel ayarların detaylarını ilgili esere havale ederek, İFA mantığının temel argümanlarıyla yolumuza başlayalım.

İnsan sürekli olarak çevresini değiştirmek zorunda olan bir varlıktır ve bu, deyim yerindeyse onun varlık nedenidir. Fakat bu yolculukta insanın çok temel ihtiyaçları vardır: Görülmek/fark edilmek, duyulmak/anlaşılma, bağ kurma (örneğin sevilme, sevmek, aşkla bağlanma) ve güven ortamı içerisinde büyük bir hikâyenin parçası olma (örneğin amaçlı ve anlamlı bir yaşam kurma, sınırlarını zorlamak, hayatının kontrolünü elinde hissetme) gibi... Bu ihtiyaçlar ve çok daha fazlası hepimizin temel “ayarlarının” ayrılmaz parçalarıdır.

Günümüz dünyasında, özellikle iş dünyasını odağa alacak olursak göreceğimiz ilk şeylerden biri “insanî değerler” denen değerlere oldukça uzak bir mesafeden hasret çektiğimiz gerçektir. Son birkaç yüz yıldır tartışmasız teknik ve kültürel üstünlüğü elinde tutan Batı dünyası, kendi tarihsel tercihleri ile ürettiği medeniyetin kodlarını kültürel etkileşim kanallarıyla dünyanın büyük bölümüne ithal etmiş durumda. Bu karmaşık ve yarı anlaşılır model tek şablon olarak sorgusuz benimseyen her örgütsel yapıda ise insan ve temel ihtiyaçları neredeyse görünmez halde. Sözü geçen modelin temelini oluşturan unsurlar arasında en temel olanlarının rakamsal büyüme odaklılık, kârlılık, teknolojik ilerleme, yaratıcılık ve üretim artışı olduğu gözlemleniyor. Batı’dan Doğu’ya günümüzün modern örgütleri ise “büyümek için büyüyen” ve dahi “ne için büyüme çalıştığını bilmeyen” topluluklar haline gelmiş gibi... Devletlerden şirketlere, toplumlardan vakıflara tüm kurum ve organizasyonların gözü adeta sadece “rekabetçi büyüme” oranlarına takılmış durumda. Halbuki doğaya baktığımızda “büyümek için büyüyen” doğal bir organizma göremeyiz. Sadece insan ve bir de bilindiği kadarıyla “kansere” hücreleri bu tarz bir

1 Detaylı bilgi için *İnsanın Fabrika Ayarları* başlıklı üçlemeye bakınız. (Sinan Canan, Tuti Kitap)

özelliği sergiliyor. Sınırlı kaynakların olduğu bir yerde sınırsız isteklerin varlığının bir nevi çılgınlık olduğunu bize her devirdeki büyük zihinler hatırlatmıştı. Buna rağmen günümüzdeki temel liberal ekonomik bakış açısının zeminini hâlâ ve maalesef bu “gerçek” oluşturuyor. İnsanın ihtiyaçları değil “istekleri” sınırsızdır ve gerek bireysel gerek örgütsel ölçüde sınırsız istekleri karşılamaya kalkışmanın bedelini tüm tarih boyunca toplumların pek acı şekillerde ödediğini görürüz.

Bu gerçeği eğiltmekte kurum ve organizasyonların yeri ve konumu çok değerli. Zaten kurumsal dünyamız başlı başına bir âlem! Gerek dünyanın genelinde gerekse ülkemizde insanın zaman zaman ikinci-üçüncü planda bile yer almadığı; kârlılığın, teamüllerin, geleneklerin yahut ideallerin en ön planda yer tuttuğu bir varlık felsefesi sıklıkla karşımıza dikiliyor. Çalışanların mutluluğu, vatandaşların hayat memnuniyeti arada bir sorgulansa da gerek kurumsal sistemler gerek devlet sistemleri içinde bu gibi “temel ihtiyaçlarımızı merkeze alabilen” temel bir görüşümüz neredeyse yok. İnsanî değerlerin buharlaştığı vahşi rekabet ve kâr dünyasında insan gittikçe siliniyor, anlamsızlaşıyor, mutsuzlaşıyor ve gezegenin adeta çaresiz bir “hastalığı” olma yolunda gönülsüzce ilerliyor.

Bu tip örnekler “insanın kendinden bihaber hale geldiğinde” başına ne işler açtığı hususunda sadece basit işaretler. Bu sakat bakış açısı yalnızca organizasyonlarımızı ve geniş insan topluluklarını ilgilendirmiyor; kişisel hayatlarımızda da bunun etkilerini yadsınamaz bir şekilde görüyoruz. Devamlı (ne olduğu tarif bile edilemeyen) “başarı” kıstaslarını tamamlamak için çalışıp didinen, hep tüketmek için sürekli çalışıp kazanmak zorunda kalan, temel duygusal ihtiyaçlarını nasıl giderebileceğini bilmediğinden kendini tatmin edebilmek adına her türlü tuhaf yola ve yöntemle baş vurabilen günümüz insanı gerçekten çoğu kez “üzücü” demeyi hak edebilecek bir dünyayı yaratıyor; farkına bile varamadan...

İşte pek kısaca dokunmaya çalıştığımız bu acıklı hal içerisinde, yeni zamanlarda yeni şeyler söylemek gerektiğini hissettik. Elinizdeki metin böyle bir sancının ürünü.

## YENİ DÜNYA NASIL BİR DÜNYA?

*“Dünya değişiyor, evriliyor... Fakat insanların eseri olan organizasyonlar ve liderler kendilerini aynı hızda geliştiremiyor.”*

*“Ne kadar ilginç değil mi? Değişim evrende bir yasa iken bizde sabitlik esas sanki...”*

*“Galiba öyle! İnsanlar NEDEN değişmeleri gerektiğini zihnen anlasalar bile, NE’yi ve NASIL değiştireceklerini aslında pek bilemiyorlar.”*

*“Gerçekten de öyle görünüyor... Peki, sence nereden başlamak lazım?”*

*“Sanırım liderlik mefhumunu yeniden tanımlamayla başlanabilir işe. Günümüz liderlerine şu anki varoluş zihniyetlerinin ve gündelik davranış şekillerinin ötesinde, yeni fikir ve prensipler öğreterek...”*

*“Bir lideri hangi özellikleri farklı kılar?”*

*“Pozitif psikolojiden yola çıkarsak, merhamet, tevazu, güven, doğruluk gibi kavramlar hep öne çıkıyor.”*

*“Şunları bir kenara yazalım mı?”*

*“Haydi yazalım!”*

*“Bence aslında temelde ne var biliyor musun? İnsanı insan yapan en önemli özelliklerden birisi olan “cesaret” mesela. Sonra basiret, feraset...”*



*İşte Sinan Canan ve Sesil Pir, bu sayfalarda okuyacağımız düşünceleri geliştirmeye böyle bir sohbetle başladılar...*

Aslında o gün de sıradan bir gündü. Ve her sıradan gün gibi nice mucizelere gebe bir gün... AçıkBeyin Eğitim ve Danışmanlık şirketinin İstanbul ofisinde birbirimizi eğitmek üzere “beyin fırtınası” yapıyorduk. Neticede biraz sonra elimizde, yeni dünya düzeninde kurum ve organizasyon liderliğine dair görmek istediğimiz;

kurum ve organizasyonları da diğerleri arasında farklılaştırarak öne çıkarabilecek bir “sıfat listesi” vardı artık. Listeyi yapmasına yapmıştık ama bu karakteristik özellikleri gerçek hayatta uygulanır hale nasıl getiririz, hiç konuş(a)madan ayrılmıştık o gün...

Ayrıldıktan sonra günlerce bu listeye bakıp, “biz bu yetkinlikleri derinden tanıyoruz” hissiyle bolca sohbet ettik.

Bir ay kadar sonra, Şubat 2017’de Sesil Pir, Hindistan’ın Hyderabad şehrinde, ülkenin en büyük işletme fakültesi olan Indian School of Business’da sürekli eğitim programı altında yaklaşık 300 kadar üst düzey yöneticiye strateji yönetimi dersi veriyordu. O sırada Hindistan’ın en büyük bankalarından birinde İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü’nden sorumlu olan bir katılımcı şöyle bir soru yöneltti: “Sesil, aklıma takıldı: Bu Amerika’nın en büyük ilk 500 şirketinin yarısı hayatta kalamamış ya, diğer yarısı nasıl hayatta kalabilmiş, biliyor muyuz?”

“İşte bu!” diye düşündüğünü hatırlıyor Sesil. “Aradığımız ‘NASIL’ işte bu!”

Sesil evine, İsviçre’ye dönerken, bir önceki yaz *Sibir Dükkânı* adlı kitabını okuyup çok etkilendiği dünyaca ünlü beyin cerrahı, Stanford Üniversitesi Nörobilim Bölüm Başkanı, Şefkat ve Fedakârlık Çalışmaları Derneği Kurucusu Dr. James Doty’ye uzun bir mektup yazmaya karar vermişti. İçindeki hissiyat elimizde çok değerli bir liste olduğuna dairdi. Çünkü bu liste bir endüstriyel psikoloji uzmanı ve bir sinirbilim uzmanının senelerdir gözlemledikleri insan davranışına dair çıkarımlarını özetliyordu. Sanki bu listede geçen özellikleri bilimsel olarak masaya yatırılırseler, kurum ve organizasyonların nasıl sağlam ve dirençli kılındığının bağlantılarını ortaya koyabilecek hatta belki de yeni olgular keşfedebileceklerdi.

Mektubunun bir bölümüne şunları ekledi Sesil:

*“Hocam, 20 küsur senedir dünyanın en büyük 500 şirketine destek veriyorum. Giriş seviyesinden üst düzey yöneticilik seviyesine kadar binlerce lider ile çalışma imkânım oldu. Hiçbirinin “Ben kötü bir lider olmak istiyorum.” veya “Ben*