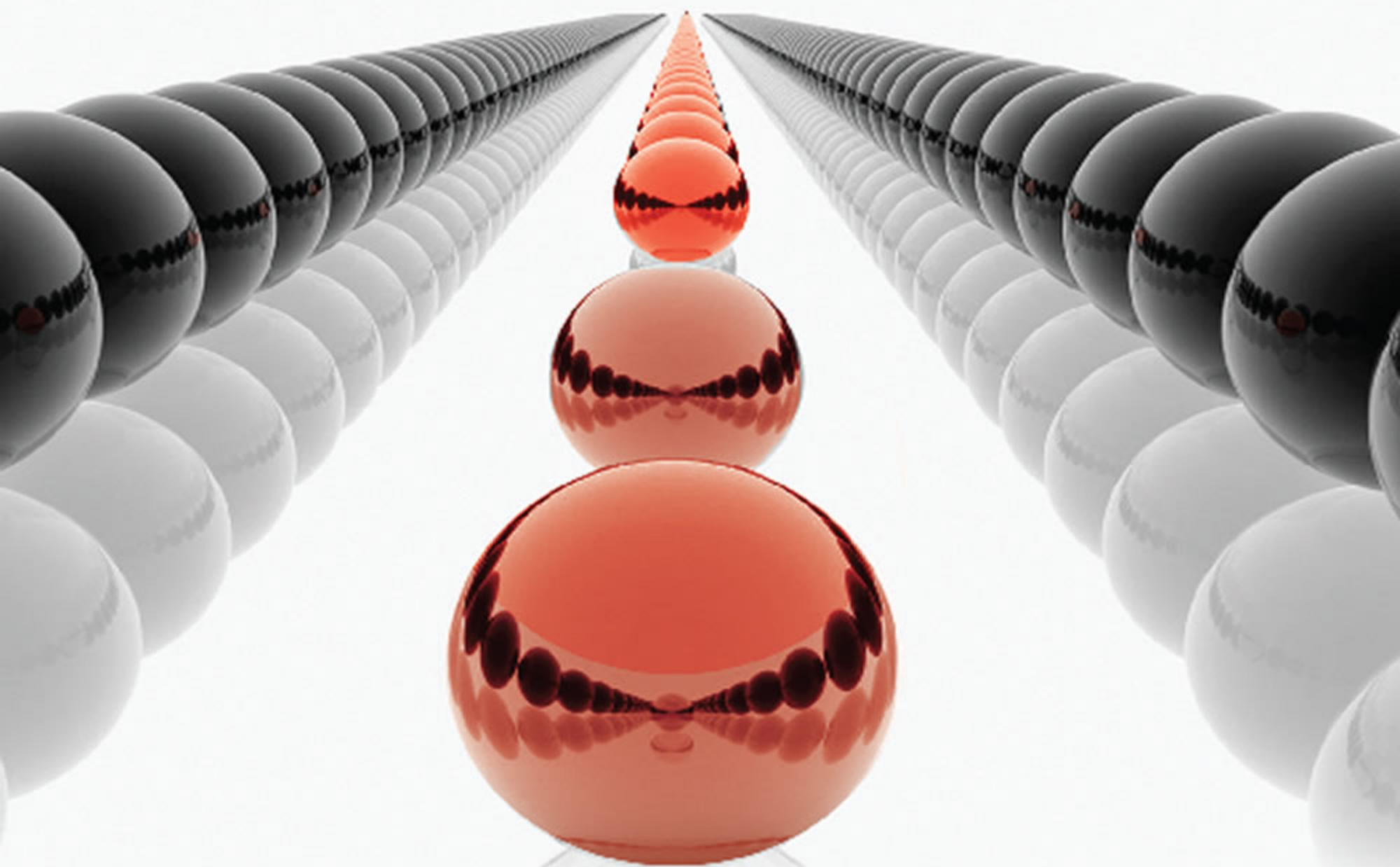

FARK YARATAN LİDERLİK



LİDERİN SIRLARINI KEŞFEDİN

ERHAN TUNÇAY



FARK YARATAN LİDERLİK

Liderin Sırlarını Keşfedin

Yazar

Erhan Tunçay

Editör

Serda Kranda Kapucuoğlu

Yayınevi

Yazardan Direkt – Turkey



Bu eserin bütün hakları saklıdır. Yayınevinden ve Yazardan izin almadan kısmen veya tamamen alıntı yapılamaz, hiçbir şekilde kopya edilemez, çoğaltılamaz ve yayımlanamaz.

ISBN: 978-605-9385-44-2

Baskı ve Cilt

Form Baskı Teknolojileri

Şerifali Mah. Şehit Sokak No: 16/1 Ümraniye/İstanbul

Tel: (0216) 337 37 96

Matbaa Sertifika No: 31613

TEŞEKKÜR

Çalışma hayatımda rol modelim ve liderim olan, hayatıma dokunuőlarıyla müthiş tecrübe ve deneyim kazanmamda büyük emeği geçen eski Genel Müdürüm ve Yönetim Kurulu Başkanım Sn. Y. Akın Öngör'e,

Bu kitabı yazmamda beni cesaretlendiren ve katkı sunan Sn. Oęuz Saygın'a,

Katkılarından dolayı sevgili dostum yazar Mehmet Anıl'a,

25 yıllık çalışma hayatım ve kariyerim boyunca benimle birlikte çalıőan ve başarılı olmamda katkıları bulunan tüm çalışma arkadaşlarıma...

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ	1
<u>BÖLÜM I</u>	5
BAŞLARKEN	5
LİDER TANIMI	16
LİDERLİK ÖZELLİKLERİ	26
<u>BÖLÜM II</u>	33
LİDERİN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ	33
1. KARİZMA	33
2. VİZYON	36
3. GÜVEN	42
4. ÖZGÜVEN	46
5. DEĞERLER / DÜRÜSTLÜK.....	55
6. SIRA DIŞI DÜŞÜNMEK / YARATICILIK	65
7. ETKİN İLETİŞİM / KALPLERE DOKUNMAK.....	72
8. POZİTİF OLMAK / SAMİMİYET / ALÇAKGÖNÜLLÜLÜK.....	77
9. MOTİVASYON / TUTKU.....	82
10. ADALETLİ OLMAK.....	89
<u>BÖLÜM III</u>	95
PROFESYONEL ÖZELLİKLER	95
11. GÜÇLÜ EKİP KURMAK	95
12. HEDEFLERLE ÇALIŞMAK / ZAMANLAMA / ZAMAN YÖNETİMİ	104
13. DANIŞMAK	111
14. CESARET / RİSK ALMAK	114
15. KARAR ALMA / KARARLILIK	119
16. FARKINDALIK	124

17. ÇÖZÜM ODAKLILIK	128
18. SORUMLULUK ALMAK	132
19. YETKİLENDİRME / İNİŞİYATİF VERME	140
20. İŞ AHLAKINA SAHİP OLMAK.....	143
<u>BÖLÜM IV</u>	<u>147</u>
<u>BİTİRİRKEN</u>	<u>147</u>
<u>LİDERLİK MANİFESTOSU.....</u>	<u>159</u>
<u>KAYNAKLAR.....</u>	<u>163</u>

ÖNSÖZ

Güçlü ve iyi liderliğin müthiş gücüne inanırım. İyi liderler kurumları, toplumu, ülkeleri... dünyayı değiştirebilirler. Kötüsü felaketlere yol açabilir. Günümüzde iyi lider eksikliğini ülkemizde ve dünyada o kadar hissediyoruz ki sürekli *iyi liderler* çıkmasını arzu ediyoruz. Umudumuzu yeni yönetici nesillerin, gençlerin iyi lider olarak yetişmelerine bağlamış haldeyiz. Gençlerin iyi lider olabilmelerine katkıda bulunmak, onlara koçluk, mentorluk yapmak ise bizim kuşaklar için bir görev olmalı.

Erhan Tunçay'ın yazdığı bu kitap liderlik konusunda kalem alınmış çok güzel bir örnek. Konuya gerçek çalışma yaşamı deneyimlerinden süzölmüş bilgiler ve izlenimlerle yaklaşmış...bu da kitabın etkisini ve değerini arttırmış. En önemli başlıkları başarılı çalışma hayatından örnekler ile çok kolay anlaşılabilir bir dil ile anlatmış.

Koçlar ve mentorlar için de çok güzel bir kılavuz niteliğini taşıyor. Bu kitaptan çok yararlanılacağını umuyorum.

Erhan, değerleri çok sağlam olan iyi ahlaklı, çalışkan, saygı ve sevgi dolu, kendini devamlı geliştiren bir kişidir. Güler yüzlü ve yumuşak diğer taraftan etkili insan ilişkileri ile çok

zorlu görevlerde bile başarılı ekip çalışması yapabilmiş iyi bir liderdir.

Sorunlu ve gerilimli ortamlarda, krizlerde, baskı altında sakin ve etkili kalabilmeyi beceren ve hızla çözümlere odaklanarak uygulama yapan çok iyi bir yöneticidir. Bu nitelikler ve yetkinlikler onun genç yaşlarda önemli görevler üstlenmesine neden olmuştur.

Genç yaşlarında örneği çok az olmuş en önemli görevleri yüklendiğinde, bu görevlerin hakkını veren çözüm odaklı ve kararlı yaklaşımı ile başarıyı yakalayan bir yönetici olmuştur.

Kendisi ile pek çok anım var ama burada bir tanesinden bahsetmek istiyorum. 1991'de Sovyetler Birliği'nde sonradan bankaya dönüştürdüğümüz Garanti Bankası temsilciliğinde görevli yöneticilerimizi çok elim bir kaza sonucu bir anda kaybetmiştik... Oraya süratle yönetici atamamız gerekmektedir ve böyle bir duruma hazırlıklı değildik. Erhan'a bu görevi önerdiğimizde çok isteksiz olduğunu, konunun aciliyetini bildiğini ancak altı aydan fazla kalmamak kaydı ile kabul edeceğini söylemişti. Bu görevi Erhan başarıyla yerine getirdikten sonra biz de sözümüzü tutarak bu dönem sonunda geriye dönmesini sağlamıştık.

Kendisi bu görevi istememişti ama fedakarlıkla üstlenmiş ve sonra da nöbeti devretmişti.

Banka yöneticisi olarak iştirakimiz olan sigorta şirketlerini denetlediğimizde karmakarışık bir resim ile karşılaşmıştık. Banka yönetim kurulunu ikna ederek sigorta şirketlerimizde yönetim kurulunu ve üst yönetimi değiştirerek genel müdürlüğe Erhan Tunçay'ı getirerek ekibini kurmasını sağladık. Erhan ve ekibi, birlikte yılmadan çalışıp sigorta şirketlerimizi içinde bulunduğu zorlu durumdan çıkararak başarıya götürdüler. Devir aldıkları karmaşık ve zorlu tabloya rağmen moralleri bozulmadan yüzlerinin akı ile bu işten çıktılar... Bu büyük bir başarı idi.

Erhan Tunçay'ın bu kitabı kaleme almasının takdir edilecek bir şey olduğuna inanıyorum. Birikimlerini, deneyimlerini genç yönetici adayları ve yarının liderleri ile paylaşmasını çok erdemli bir davranış olarak görüyorum.

Sözlerimi Erhan'ın bu kitabında yer alan "Liderlik Özellikleri" bölümünden, benim de tamamen katıldığım bu alıntı ile bitirmek istiyorum:

"Benim için en önemli olan, birey olarak önce "insan" olmaktır. Pozisyonumuz ve makamdan aldığımız yetki ve güç ne olursa olsun çevremizde olan, birlikte çalıştığımız,

kısacası hayatımızda yer alan herkese saygı duyarak, egomuzdan sıyrılarak, tepeden bakmayarak, empati ile yaklaşarak, yargılamadan, samimiyetle ve anlamaya çalışarak yaklaşmanın çok değerli olduğuna inanıyorum. Bunları uygulamanın ve içselleştirmenin çok da kolay olmadığını biliyorum. Kabul edelim ki kişileri lider yapan zaten bu yaklaşımlar, bu yaklaşımların yarattığı çekim gücü ve etkidir.”

Y. Akın ÖNGÖR / Aralık 2017

Garanti Bankası Eski Genel Müdürü

GİRİŞ

Liderlik üzerine yazılmış birçok kitap ve yazı var. Bunların önemli bir bölümünün daha çok teorik, iş hayatında ciddi tecrübe sahibi olmayan ve yaşanmış hikâyeleri bulunmayan yazarlar tarafından yazıldığını söyleyebilirim. Bu kitapların çok önemli bilgiler içerdiğini ve benim de faydalandığımı söylemem lazım.

İş yaşamı kitaplarından her zaman çok yararlandım ve kişisel gelişimime her zaman katkı sağladılar. Özellikle yazarın birebir yaşadığı tecrübe ve olayların yer aldığı örnek vakalar her zaman ilgimi çekmiştir. Yaşanmış olaylardan çıkarılan dersleri idrak etmeyi, yapılması gerekenleri özümseyerek hayata geçirmeye çalışmayı bu kitapları okumanın bir parçası olarak görüyorum.

Yukarıda belirttiğim düşünce ve beklenti ile yöneticilere, yönetici adaylarına, bundan yararlanmak isteyen herkese liderlik özellikleri ile liderlik ve koçluk üzerine 25 yıllık profesyonel çalışma hayatımda edindiğim bilgileri, tecrübeleri, rol model aldığım liderlerle yaşanmışlıkları, hikâyelerimi, yaptığım hatalardan aldığım dersleri ve neleri başarılı yapabildiğimi aktarmak ve bu süreçte yaşadığım serüveni sizlerle paylaşmak için bu kitabı yazmaya karar verdim.

Fark Yaratan Liderlik

Bunu yaparken de kitabın içeriğinin farklı olmasına gayret ettim.

Çalışma hayatım boyunca edindiğim bilgi, yaklaşım ve tekniklerin kendimi geliştirmenin yanı sıra, çalışma arkadaşlarıma gelişimine de hizmet etmesini hedefledim her zaman. Onların iyi bir yönetici ve lider olmalarına, insan ilişkilerini ve iletişim yeteneklerini geliştirmelerine zemin hazırlamayı kendi liderliğimin sorumluluk alanlarından biri olarak gördüm.

1988 Nisan ayında Garanti Bankası'nda başladığım uzman yardımcılığı görevinden birim müdürü oluncaya kadar geçen sürede edindiğim tecrübeyi, çalıştığım yönetici ve liderlerimden aldığım yaklaşım ve destekleri, daha sonrasında üstlendiğim genel müdürlük ve genel sekreterlik görevlerimde tüm öğrendiklerimi, aldığım sayısız eğitim ve özellikle liderlik ve yönetici koçluğu eğitimleri ışığında yönetici adaylarına ve kendini geliştirmek isteyenlere aktarmak istiyorum.

Ülkemizde çok değerli olan *yaşanmış deneyimler* maalesef paylaşılmadan, kişilerin zihninde hapsolarak unutuluyor. Ne yazık ki ne bugünün insanları ne de sonraki kuşaklar bu büyük deneyimler hazinesinden yararlanamıyor. İsteğim, amacım hem bugünün hem de

Fark Yaratan Liderlik

yarının lider yönetici adaylarına liderlik ve koçluk deneyimlerimi tüm açıklığıyla aktarmak ve yaşadıklarımı yazılı hale getirmektir.

Bunu yapabildiğim, hayata geçirdiğim ve sizlere ulaştığım için çok büyük bir mutluluk duyuyorum.

Erhan Tunçay
Zekeriya Köy/ Aralık 2017

Fark Yaratan Liderlik

BÖLÜM I

BAŞLARKEN

Sevgili okurlar... Sizlere önce kendimden bahsetmek isterim. Bu bölümde kendimle ilgili bilgi verirken ve daha sonraki bölümlerde yaşayarak elde ettiğim tecrübe ve deneyimleri aktarırken tereddüt yaşadım. Bunun sebebi çok fazla kendimden örnekler vererek sizler tarafından egosu yüksek biri olarak anlaşılma konusundaki endişemdi. Sadece, yaşayarak elde ettiğim deneyimleri paylaşmak ve bu konuda yararlanmak isteyen herkese ulaşmaktı amacım.

15 Mart 1961 Adana doğumluyum. Büyük oranda balık burcunun özelliklerini taşıyorum dersem yanlış olmam. Aslen Adanalı değilim. Rahmetli annem ve babam Garanti Bankası'nda çalışırken tayinleri Adana'ya çıkıyor ve 1957 yılında ağabeyim henüz bir yaşındayken İstanbul'dan Adana'ya taşınıyorlar.

O dönem babam Garanti Bankası Adana Merkez Şube Müdürü oluyor, annem de Akbank Adana Merkez Şube'de çalışmaya başlıyor. Ben de sevgi üzerine kurulu bir evliliğin ikinci erkek evladı olarak 1961 yılında dünyaya geliyorum.

Fark Yaratan Liderlik

Annem ve babamın görevleri 1964 yılına kadar Adana'da devam ediyor. 1964 yılında tekrar İstanbul'a dönüyoruz. Babam Garanti Bankası Kadıköy Merkez Şube Müdürü olarak, annem de o yıllarda Bahçekapı'da bulunan Garanti Bankası Genel Müdürlüğü'nde Kambiyo/Dış İşlemler Müdürlüğü'nde çalışmaya başlıyorlar.

Kadıköy Ziverbey'de 1964-1972 yılları arasında kendi evimizde oturduk. Çok güzel bir çocukluk dönemi geçirdim. Eski İstanbul'un o güzel sakin, yeşil, insanların birbirine çok daha kibar ve saygılı olduğu, eski filmlerinden aşına olduğumuz o nostaljik atmosfer içinde büyüdüm. En fazla 4-5 katlı evlerin olduğu, boş arsaların bolca bulunduğu bir çocukluktu benimki... Arsalarda, kum tepelerinde, bahçe ve sokakta, bugün artık unutilan, hakikaten bugünkü çocukların dünyasında yer almayan oyunlar oynayarak yetiştim. Misket, topaç çevirme, yakar top, saklambaç, çamurda oynanan çivi ile hapis etme, plastik arabalara telden direksiyon yaparak yarışmak gibi oyunlardı bunlar... Tabii ki futbol maçları... Ağaçlardan kiraz, erik gibi meyveler toplar zevkle yedik. Ağaçlara tırmanırdık. Kısacası çok güzel ve eğlenceli bir çocukluk dönemiymi yaşadığım.

1972 yılında Melahat Şefizade İlkokulu'ndan mezun olduğum yıl Fenerbahçe'ye taşındık. Aynı yıl lise ve kolej

Fark Yaratan Liderlik

sınavlarına girdim. Saint-Joseph Fransız Lisesi'ni kazanarak orta ve lise öğretim hayatına adım attım... ama nasıl bir kazanma ve kayıt serüveni... Benim hayatımı etkileyen ve değiştiren bir durumdu. O yıllarda merkezi sınav sistemi yoktu ve her okulun sınavına ayrı ayrı giriliyordu. Ben de sınavlara hazırlandım ve ağırlıklı yabancı okulların sınavlarına girdim. Ya yapımdan kaynaklanan ya da stresten olsa gerek hiçbir okulun sınavını asil listeden kazanamadım. Yedek listede olduğum iki okuldan biri Saint-Joseph Lisesiydi. Bu okula girmeye can atıyordum çünkü benden beş yaş büyük ağabeyim bu lisede okuyordu ve annem de Fransız Filolojisi mezunuydu. Anlayacağınız bizim evde frankofonluk etkisi vardı.

Okulların açıldığı gün yedek listeden sıra gelmediği için benim kaydım, Kızıltoprak'ta bulunan başka bir liseye yapıldı. Moralim bozuktu ancak hala haber bekliyordum. Sonunda ertesi gün Saint-Joseph Lisesi'nden kayıt için sıra geldiği bildirildi. Büyük bir heyecan ve sevinçle kaydımı yaptırmaya gittik. Ve sekiz yıllık Saint-Joseph Lisesi serüvenim başladı.

Başarısız olduğum genel sınav tecrübesinden sonra orta ve lise öğrenim hayatımda başarılı oldum ve bazı yıllarda teşekkür alarak bu mutluluğu da yaşadım.

Fark Yaratan Liderlik

Lisede aldığım eğitim ve formasyonun kişisel gelişimimde önemli bir rol oynadığını düşünüyorum. Bugünkü sistemde yer alan ezber ve çok şıklı sınav sistemi değildi bizimki. Düşünmeye iten, bir Fransız romanının tek bir cümlesi üzerinden kitabın ana fikrini bulmaya ve bu cümlenin ne demek istediğine kadar giden uzun ve detaylı kompozisyonlar, aynı zamanda bir matematik sınavında üç sorunun iki saat sürdüğü ve sayfalar süren çözümler ile yoğunlaşan eğitim sistemi...

1980 yılında liseden mezun olurken genel sınavla yapılan üniversite sınavına Üsküdar Amerikan Kız Lisesi ve Saint-Joseph Fransız Erkek Lisesi olarak üniversiteye hazırlık kursunda açtırdığımız ortak sınıf sonucunda başarılı olup olmadığını tahmin edebilirsiniz. Sonuç yine hüsrana... Yeterli çalışma ve hazırlığı yapmamamın sonucu tercihlerime puanım tutmadı.

Ağabeyim Saint-Joseph Lisesini bitirdikten sonra Boğaziçi Üniversitesi'ni kazanmıştı. Ben de o yıllarda da çok başarılı olan, güçlü eğitim ve akademisyen kadrosuna sahip Boğaziçi Üniversitesi'ni kazanmayı ve mezun olmayı çok istiyordum. Sonunda 1981 yılında, tercihlerim arasında yer alan Boğaziçi Üniversitesi Matematik Bölümünü kazanarak istediğim üniversitedeki yıllarım başladı.

Fark Yaratan Liderlik

Aslında Matematik tercih ettiğim ve hedeflediğim bölüm değildi. Bir yıl İngilizce hazırlık sınıfından sonra Matematik Bölümünde iki yıl okudum. Çok zorlandım. Sınıfta 30 kişiydik ve bölümden mezun olan yalnızca 4 kişiydi diye hatırlıyorum. Herkes başka bölümlere yatay geçişler ile bu zorlu bölümden kurtulmuştu. Bunlardan biri de bendim. Puanım İdari Bilimler Kamu Yönetimi Bölümüne (bugünkü adıyla Uluslararası İlişkiler) yatay geçiş yapmaya yetiyordu ve geçtim.

Ancak aklımda finans sektöründe çalışmak ve özellikle bankacılıkta kariyer yapmak vardı. Bankacılık 1980'lerin ikinci yarısında çok istenen, sektör olarak çok gelişim gösteren ve iyi üniversitelerden mezun, yabancı dil bilen insanlara çok ihtiyaç duyulan bir alandı. Annem ve babamın Garanti Bankası'nda çok uzun yıllar çalışmaları ve emekli olmaları, Garanti Bankası camiası içinde büyümem, bankacılık alanında kariyer yapma arzumu perçinliyordu.

Bu düşünceyle Kamu Yönetimine transfer olduktan sonra Boğaziçi Üniversitesi'nin efsane hocası rahmetli Prof. Demir Demirgil'e, İdari Bilimler İşletme Fakültesi ile *double major* (çift anadal) yapmak konusundaki görüşümü danıştım. Kendisi bana kamu Yönetiminden mezun olduktan sonra İşletme masterı yapmamı önerdi. İçimdeki arzu öylesine büyüktü ki sevgili hocama iki yıl daha

Fark Yaratan Liderlik

bekleyemeyeceğimi söyledim ve İşletme Fakültesinden mezun olmam için gereken dersleri alarak hem Kamu Yönetimi hem de İşletme Fakültesinden *double major*/çift anadal diplomasıyla 1987 yılında mezun oldum.

İki yıl hazırlık sınıfı ve altı yıl orta-lise olmak üzere sekiz yıl, üniversitede toplam altı yıl (bir yıl İngilizce, artı beş yıl çift anadal öğretimi) üzerine bir de üniversiteyi kazanamayıp boş geçirdiğim bir yıl eklendiğinde, iş hayatına neden 28 yaşında adım atmaya hazır hale geldiğim anlaşılır.

Üniversiteden mezun olduktan sonra sekiz ay kısa dönem askerlik görevimi bitirdim ve 1988 Nisan ayında birkaç farklı şirketle yaptığım iş görüşmesinin ardından tercihim yapılarak Garanti Bankası'nda işe başlamaya karar verdim.

1987 sonuna doğru bankacılık sektörünün başarılı ve önde gelen isimlerinden İbrahim Betil ve liderlikte rol modelim olan, büyük sevgi ve saygı duyduğum Akın Öngör ile birlikte ağabeyim Engin Tunçay'ın da aralarında bulunduğu üst düzey yönetim ekibinin Garanti Bankası'nda göreve başlamaları hem ailemden gelen Garanti etkisi hem de ağabeyimin bu bankada Pazarlama Müdürü olarak çalışıyor olması Garanti Bankası'nda çalışma coşkumu kat be kat arttırıyordu.

Fark Yaratan Liderlik

İşe alım sürecinde yapılan görüşmelerin sonuncusunu o dönem Genel Müdür Yardımcısı görevinde bulunan Akın Öngör ile yapmıştım. Olumlu değerlendirilmem sonucunda Genel Müdürlük Pazarlama Bölümü Uzman Yardımcısı olarak Nisan 1988'de göreve başladım. Benim için müthiş bir serüven, öğrenme, tecrübe, kişisel gelişim, etkin yöneticilik ve liderlik becerileri edindiğim harika bir okul oldu Garanti Bankası. Bankadaki bu müthiş değişiminin öncüsü ve lideri olan Akın Öngör bana da unutamayacağım katkılar ve dokunuşlarda bulundu. Liderlik konusunda rol modelim ve hayatım boyunca saygı duyacağım liderim ve büyüğüm oldu. Bu kitapta yaşanmış örneklerle, yeri geldikçe Akın Bey'in liderlik özelliklerinden, bunları nasıl uyguladığından ve kendi görev yaptığım kurumlarda bunları nasıl uyguladığımdan bahsedeceğim.

Daha sonra Muhabir İlişkiler Bölümünde uzman yardımcısı ve uzman olarak çalıştım. İthalat ve İhracat Factoring işinin banka bünyesinde yapılandırılması konusunda Genel Müdür İbrahim Betil ve Genel Müdür Yardımcısı Akın Öngör tarafından görevlendirildim. Akın Bey'in 1991 Mayıs ayında Genel Müdür olması ile birlikte Garanti Bankası Moskova Temsilciliği görevine atandım. Yalnızca 5 yıl içinde, yani 1993 yılında Pazarlama Biriminde Gıda ve Çelik Sektörlerinden sorumlu birim müdürü olmuştum. Garanti

Fark Yaratan Liderlik

Bankası gibi büyük bir bankada bu kadar kısa sürede birim müdürü olmak pek rastlanan bir durum değildi. Başarmıştım...

5 Nisan 1994 tarihinde alınan ekonomik kararların etkisi ile Amerikan dolarının iki ay içinde 14 TL'den 40 TL'ye fırladığı süreçte, Mayıs 1994'te Muhabir İlişkiler Müdürü oldum. 1994-1997 yılları arasında üç yıl başarı ile sürdürdüğüm bu görevde ekip arkadaşlarım ile birlikte çok başarılı ve müthiş bir performans sergiledik. Garanti Bankasının yurt dışında kredibilitesinin artması ile 500 milyon Dolar olan yurt dışı finansman tutarının üç yılın sonunda USD 1,5 milyara çıkarılmasında önemli pay sahibi oldum. Türkiye'deki finans piyasalarında ilk defa gerçekleşen çok farklı yapılandırılmış, uzun vadeli finansmanlar gerçekleştirdik. Bu üç yıl içinde Bankanın Aktif-Pasif Komite Üyesi olarak görev yaptım. Bu komitede pazartesi sabahları toplanır, öğlene kadar bankanın tüm operasyon ve kalemleri üzerinde konuşulur, tartışılır ve bankanın politika ve stratejilerine karar verilir. Bunlarla ilgili yaşadıklarımı ve liderlik konusuyla bağlantılarını ilerleyen bölümlerde paylaşacağım.

1997 Mayıs ayında banka üst yönetimi Garanti Bank Moskova'nın Genel Müdürlüğü teklifini bana ilettiler. Tabii ki Akın Öngör'ün onayı ile... Ailevi sebeplerden bu görevi