



Wise Leadership: A Qualitative Analysis on Ahmet Ziyilan's Life

Mehmet Lutfi Arslan*, Istanbul Medeniyet University

ARTICLE INFO

Article history:

Received:09.11.2020
Received in revised
form:22.11.2020
Accepted:25.12.2020

Key Words: Leadership, leader's story, biographies, qualitative leadership studies

ORCID: 0000-0002-4871-3574.

Type of Article: Research Article

ABSTRACT

Objectives: The leader's narrative and biography are important resources for understanding leadership. This study, in the context of a biographical approach to leadership, explores the narrative of Ahmet Ziyilan, which is at the center of a leadership story extending from shoemaker apprenticeship to industry leadership.

Methods: Research design is Ahmet Ziyilan's biography with his own narrative. Data sources are the interview conducted by the researcher, Ziyilan's 137 articles containing his memoir, and separate statements made by him on the Internet. The content was analyzed with descriptive and content analysis methods and then three themes that emerged were exemplified and interpreted.

Results: The three themes formed from the analysis of the stories and the narrative of the leader are moral principles, personal development method and relationships with people. The common meaning of these three themes is a deep and holistic understanding of wisdom about life that goes beyond classical leadership patterns.

Originality: This research, which reveals the importance of stories and leader narrative as a meaning production, shows that the main motives for the success of a leader can be better understood with qualitative leader methods and especially content analysis. Research suggests that leadership work should go beyond certain success story patterns and that we need more holistic sets of meanings to experience a social reality.

Bilge Liderlik: Ahmet Ziyilan'ın Hayatına İlişkin Nitel Bir Analiz

Mehmet Lütfi Arslan, İstanbul Medeniyet Üniversitesi

MAKALE BİLGİSİ

Makale Tarihiçesi:

Başvuru: 09.11.2020
Revizyon: 22.11.2020
Kabul: 25.12.2020

Anahtar Kelimeler: Liderlik, lider ve hikâyesi, biyografiler, nitel liderlik çalışmaları.

ORCID: 0000-0002-4871-3574.
Makale Türü: Araştırma Makalesi

ÖZ

Amaç: Liderlik olgusunun anlaşılması için liderin anlatısı ve hayat hikâyesi önemli kaynaklardır. Bu araştırma, kunduracı çıraklığından sektör liderliğine uzanan bir liderlik öyküsünün merkezinde yer alan Ahmet Ziyilan'ın anlatısını liderliğe biyografik yaklaşım bağlamında ele almaktadır.

Yöntem: Araştırma deseni; Ahmet Ziyilan'ın kendi anlatısı ile biyografisidir. Veri kaynakları; araştırmacının yaptığı görüşme, Ziyilan'ın anı, tecrübe ve değerlendirmelerini içeren 137 makalesi ile farklı zamanlarda verdiği beyanatlardır. İçerik betimsel analiz ve içerik analizine tabi tutulmuş, akabinde ortaya çıkan üç tema örneklendirilerek yorumlanmıştır.

Sonuçlar: Hikâyeler ve lider anlatısının analizi sonucu oluşan üç tema; ahlâkî ilkeler, kişisel gelişim yöntemi ve insanlarla ilişkiler şeklindedir. Bu üç temanın gösterdiği ortak anlam, klasik liderlik kalıplarının ötesine geçen hayata ilişkin derin ve bütüncül bir bilgelik anlayışıdır.

Özgün Değer: Hikâyeler ve lider anlatısının bir anlam üretimi olarak önemini ortaya koyan bu araştırma liderin başarısındaki temel saiklerin nitel lider yöntemleri ve özellikle içerik analizi ile daha iyi anlaşılabilceğini göstermektedir. Araştırma, liderlik çalışmalarının belli iş ve başarı kalıplarının ötesine geçmesi gerektiği ve sosyal bir gerçekliği deneyimlemek için daha bütüncül anlam setlerine gereksinim duyduğumuzu önermektedir.

* Department of Business, Tel.: +905326467686, E-mail address: lutfi.arslan@medeniyet.edu.tr Cite As/ Alıntı: Arslan, M.L. (2020). Bilge Liderlik: Ahmet Ziyilan'ın Hayatına İlişkin Nitel Bir Analiz. *Journal of Behavior at Work (JB@W)*, 5(2), 64-74. DOI: <https://doi.org/10.25203/idd.823505>

“Şirketin genel merkezinde, dördüncü katta bana ait bir odam var, gelen misafirlerimi orada ağırlarım. Kışın ancak 8-10 gün orada olurum. Senenin 2 ay yazın, 2 ay da kışın olmak üzere 4 ayını İstanbul’da, geri kalanını Gaziantep’te geçiririm. Bu sebeple firmada çalışanların çoğu beni tanımıyor; firmanın kurucusu, patronların da babası olduğumu bilmiyorlar. Birkaç kişi dışında ben de onları tanımıyorum. Öğle saatlerinde birinci kattaki yemekhaneye inmek için asansöre doğru gittim, bekliyorum. Benimle 3-4 kişi de asansör bekliyorlar. Hepsini yemekhaneye iniyorlar. Beşinci kattan, içinde 5-6 kişiyle asansör geldi. Yanımdakiler gelen asansöre hemen girdiler. Ben biraz ağırdan aldım ama ben de girdim. Asansör 10 kişilik, yükü fazla geldiği için çalışmadı. Biri içeriden “yük fazla geldi, son binen insin” diye bağırdı. Bir başkası da “en son sen bindin amca, lütfen iner misin” dedi. Hemen indim. Asansörün yanındaki sekreter beni tanıdığı için “durun, siz ne yapıyorsunuz?” diye bağırdı. Ben işaret parmağımı dudağıma götürerek “sus, haklılar” dedim. Asansördeki haklı idi, en son ben binmişim.” (Ziylan, 2020)

1. GİRİŞ

Yukarıdaki sözlerin sahibi Ahmet Ziylan, 7000’e yakın çalışanı ile ayakkabı pazarının liderliğini yapan FLO Mağazacılığın kurucusu bir iş insanıdır. Ekim 2020’de hayatını kaybeden Ziylan’ın hayatı, tevazu ve sadeliğin biçimlendiği, liderlik, girişimcilik ve sosyal sorumluluk öncülüğü gibi rollerin ya da yetkinliklerin insani hasletlerin önüne geçemediği örnek bir hikâyedir. Merkezinde dürüstlük ve tevazuun olduğu bu hikâye lider anlatılarında olduğu gibi klasik başarı formülleri içerse de özünde sade bir insanın gösterişsiz hayatını resmeder. O resme bakan bir insan, huzur ve tatmin hisleri ile dolar. Çünkü o resim, hayatın anlamının, nasıl ve niye yaşanması gerektiğinin bilgece tavrını yansıtır. Ziylan, bu anlamda bir iş lideri ya da girişimciden daha ziyade eski Yunan’da *eudaimonia*, Arapça’da *sa’adeh* kavramları ile karşılanan tatminkâr mutluluğa erişmiş bir bilgeyi andırır. Bu bilginin en önemli vasfı, liderlik çalışmalarında öne çıkan ve takipçilerinden ayrılmış bir kahraman portresinden farklı olarak hayat okulunda hep dersini iyi almaya çalışmış bir öğrenci olarak kalmayı seçmiş ve bunu başarmış olmasıdır. Bu anlamda makalemiz Ahmet Ziylan’ın anlatılarından yola çıkarak batılı başarı öykülerine ya da büyük adam anlatılarına alternatif bir biyografinin farkının ne olduğunu ele almaktadır. Çalışmamızda, kunduracı çıraklığından başlayıp sektör liderliğine uzanan bir hayat hikâyesinin bir liderlik türü olarak modern liderlik yaklaşımları içerisinde nereye oturduğuna dair sorudan özellikle kaçınılmıştır. Bu, Ziylan’ın hayatının liderlik çalışmalarının işlevsel ve faydacı doğasına indirgenemeyecek derecede değerli olmasının ötesinde, söz konusu hayata ilişkin derslerin tek bir disiplin ya da çalışma alanı ile kapsanamayacak zengin içeriğinden de kaynaklanmaktadır.

Çalışmamızda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

- (i) Lider biyografileri ya da hikâyeleri klasik liderlik çalışmalarında nereye oturmaktadır?
- (ii) Ahmet Ziylan’ın anlatısında öne çıkan belli başlı liderlik özellikleri nelerdir?
- (iii) Ahmet Ziylan’ın liderlik özellikleri klasik bir liderin başarı hikâyesinden hangi açılardan farklıdır?

Bu soruların cevaplandırılmasında Ahmet Ziylan’ın kendisi ile yaptığımız bir mülakattan ve farklı zamanlarda kaleme aldığı makalelerinden yararlandık. İçerik analizi sonucu ortaya çıkan belli başlı temalarla anlatıcı olarak Ziylan’ın temel öncülleri ve kabullerinin ne olduğunu anlamaya çalıştık.

Üç bölümden oluşan makalenin birinci bölümü liderin anlam dünyasını oluşturan temaların ortaya konmasını sağlayacak bir ilişki olarak lider ile anlatısı arasındaki bağı incelemektedir. Liderin özellikle kendi hayat hikâyesini nasıl yorumladığı sorusu çerçevesinde gelişen bu bölüm hikâyelerin içerdiği anlamların liderliğin oluşmasındaki rolü ele alınmaktadır.

İkinci bölüm Ahmet Ziylan’ın liderliğine ilişkin bulguları içermektedir. Bu bölümde, Ziylan’ın liderliğini belirleyen; ahlâkî duruş, kişisel gelişim güdüsü ve insanlarla ilişki çerçevesi şeklindeki üç tema kendi anlatısı ve hikâyeleri ile birlikte irdelenmektedir.

Sonuç bölümü Ziylan’ı ortalama bir iş liderinden ayıran özelliklerin yorumlandığı bir bölümdür. Bu bölümde, Ziylan’ın bilgelikle anılabilecek liderliğinin temelinde iş ve girişimcilik temalarının ötesinde hayatın bütününe dair derin bir sezgi ya da kavrayışın yattığı iddia edilmektedir. Bu; liderlik, iş dünyası ya da başarı gibi tekil alanlara odaklanarak değil, ancak bütüncül bir bakış açısı ile fark edilebilecek bir tür hayat felsefesidir. Dolayısıyla Ziylan’ın hikâyesinin, iş dünyasındaki bir başarı öyküsünden daha çok kendini gerçekleştirme ve insani mükemmelliği bulma çabası olarak değerlendirilmesi gerektiği ve bu açıdan bilge liderlik olarak anılabilecek bir özgünlük içerdiği iddia edilmektedir.*

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bir rivayete göre hakikat bütün çıplaklığıyla ortaya çıktığında insanlardan kimsenin dikkatini çekmemişti. Ne zaman ki ortaya hikâye elbisesi ile çıktı, o zaman kimileri hakikati fark etti ve ona talip oldu. Etrafımızda dikkatimizi çeken önemli nokta, ders ve

* Ahmet Ziylan, iş dünyası ve başarı hikâyesine ilişkin bu röportajının çıktılarını göremeden aramızdan ayrıldı; kendisine rahmet diliyoruz. Umarız ki oluşturduğu markalar, bıraktığı miras, kaleme aldığı eserler ve en önemlisi bu makalede dikkat çekmeye çalıştığımız mütevazı kendini bulma çabası ile hep hatırlanır ve tam da bu anlamı ile geride bıraktığı iş ve eğitim kurumlarının ilham kaynağı olur.

ibretlerin çoğunun bize hikâyeler vasıtası ile anlatıldığı söylenebilir. Liderlerin anlatıları başta olmak üzere insana ait bütün iletişim biçimleri öyle veya böyle hikâye formu içerisinde ifade edilebilir. Fisher'a göre (1984) insanlar hikâye anlatan varlıklardır. Hikâyeler, esasen insan deneyimlerinin bireysel yapılarıdır ve bu sunumda nesnellığı etkileyebilecek sınırlamalar ortaya çıkarabilir. Bu anlamda her anlatı öznedir. Öznel derslerden elde edilen bulguların genelleştirilmesi kolay değildir ve başka bir doğrulama biçimine ihtiyaç duyabilir. Ancak zayıflık gibi görülen bu çıkarım ya da anlatının öznelliği, genellemeci ve indirgemeci yöntemlerin vâkıf olamadığı özgünlüğün nedeni olabilir. Bu açıdan lider biyografileri ve anlatılarının değeri kendilerinden genellemeler çıkarılmalarında değil, aksine buna imkân vermemelerinde aranmalıdır.

Mevcut liderlik araştırmaları romantik, kahraman, kurtarıcı ya da büyük adam tasvirleri ile doludur. Lideri tek başına odağa alan ve takipçilere çok zaman pasif bir işlev yükleyen bu çalışmalar aslında liderin en başarılı olduğu zamana ait bir kesit fotoğrafı sunmaktadır. Hâlbuki liderin yetiştiği ortam, etkileşimde bulunduğu insanlar, kendisini lider yapan koşullar, karşılaştığı zorluklar böyle bir kesit fotoğrafından daha çok bir sürecin anlaşılmasını gerektirir. Liderler zamanla ortaya çıkarlar ve gelişmelerini yaptıkları hatalardan ya da karşılaştıkları zorluklardan çıkarttıkları derslerle ikmal ederler. Böyle bir gereklilik liderliğin anlaşılması için süreç modellemesi gibi yeni yöntemlerin kullanılmasını gerektirir (Day ve arkadaşları, 2014).

Liderlik, kurgulanan ya da tasarlanan bir şeyden çok yaşanan ve ortaya konan bir faaliyettir. Bu bağlamda liderliğin pratiğini anlamaya çalışmak, onu kuramların dar çerçevesine sığdırmaya çalışmaktan daha yararlıdır. Tıpkı stratejiyi kurgulanan ya da üretilen bir şeyden daha çok insanların ortaya koyduğu eylemler olarak gören "uygulama olarak strateji" yaklaşımı gibi, liderlikte de uygulamanın öne çıkarılması bu kavramın anlaşılmasını kolaylaştıracaktır (Raelin, 2016). Uygulama olarak liderlik, liderin takipçileri ile girdiği sosyal etkileşimlerin ve liderlik bağlamının analizini gerektirir. Bu noktada liderlerin ya da takipçilerinin ürettiği hikâyeler ve anlatılar liderliğin anlaşılmasında önemli rol oynayan araçlardır.

Liderin, liderlik bağlamı ve takipçiler şeklinde üçlemesinden oluşan çerçevede özelliklerinin anlaşılması bir sosyal gerçekliğin anlaşılmasıdır. Bunun ise yolu sosyal gerçekliği oluşturan konuşma, sohbet, diyalog, metinler gibi etkileşimlerin çözümlenmesinden geçmektedir. Kendi anlatısı ile bir liderin liderlik anlayışını keşfetmek, liderin insana bakışını ve insan ilişkilerini merkeze almak demektir. Çocukluğundan başlayan ilişkiler ağı, ailesi, arkadaşları, bulunduğu çevreler ve diğer insanlara dair görüşleri öncelikle liderin anlam dünyasını açığa çıkarır; başkalarında anlatılan aslında liderin kendisidir. Bu anlam dünyasının anlaşılması ya da çözümlenmesi bir sosyal gerçekliğin, dolayısıyla liderin anlaşılmasını getirecektir.

Bir anlatı ve anlam aktarım aracı olarak hikâye; seçimi, kurgusu, anlam örgüsü ve işlevi ile gerçekliği ele alış biçimine dair liderin kendisine has dünyasının öznel bir aktarımıdır. Bu öznel yorumu, sahibinin takdiminin ötesinde bir liderlik ya da başarı öyküsü kılan onu dinleyenler tarafından algılanış biçiminde yatar. Kendi varoluş mücadelesini, kendisine özgü kavram, kurgu ve içerikle anlatan bir insanın onu dinleyenlerce yorumlanması ve dolayısıyla içeriğin yeniden üretimi ortaya bir lider ve başarı öyküsü çıkarmaktadır. Anlatı bir vakia tespitinden daha ziyade söz konusu vakianın tecrübe ve algılara dayalı anlamlı bir yorumudur (Josselson, 1993). Bu yorumu bazen anlatıcı, çok zaman da dinleyiciler üretirler. Bu anlamda hikâye, anlatıcının kimliğidir. Kimlik, oluşturulan, anlatılan, düzeltilen ve sonra tekrar anlatılan ve bu şekilde her bağlam ve ortamda tekrar tekrar üretilen bir hikâyedir. Kişi, başkalarına anlattıkları ile kendini hem ifşa eder, hem de keşfeder (Gergen, 1994).

Anlatıcı hikâyelerle sadece ne olduğunu göstermekle kalmaz, kendi hayatına, yapıp ettiklerine bir meşruiyet de kazandırır. Oluşturulan kurgu bir nevi neyin niye olduğuna dair gerekçedir. Bu gerekçe öznel boyutuyla muhatabının sadece kendi iç dünyasında saklı başka bir anlamı canlandırabilir. Bu açıdan anlatı, muhataplara belli anlamları aktarmaktan öte, içlerinde gömülü çok farklı anlamları tetikleyici bir işlev de görebilir. Hatta bu anlatıcının bizzat kendisi için de geçerlidir. Anlattıkları, anlatıcının daha sonra anlayacağı ve bu şekilde kendi gerçekliğini farklı yönleriyle tekrar keşfedebileceği bir gizem oluşturabilir. Bu gizem, soyut anlamın söze, metne ve paylaşılan bir içeriğe dönüşmesi ile ortaya çıkar. Anladığımızı bir mantık örgüsü içinde ifade ettiğimizde bu öznel bir mahiyet kazanır, ama muhatabına vardığında o anlam artık bizim değil, yeniden ürettiği miktarı ve boyutuyla muhatabındır (Shamir ve diğerleri, 2005).

Gerçek hayat hikâyeleri değerleri, düşünceleri ve inanışları aktarmanın etkili bir yoludur. İyi hikâyeler ve bütün olarak anlatı dinleyicinin kendi gerçekliği ile özdeşlik kurabileceği bir kurguya sahiptir. O açıdan iyi hikâye doğrudan anlatıcıya hitap eder. Didaktik öğretilere göre eğlenceli bir bilgi ve tecrübe aktarım yolu olarak anlatıcı ile muhatabı arasında samimi ve hissi bir bağ kurulmasını sağlar. Bu hissi bağ, görsel zekâyı harekete geçirir ve iletilmek istenen mesajın benimsenmesini ve hatırlanmasını kolaylaştırır (Morgan ve Dennehy, 1997). Liderlerin anlatıları bu açıdan liderin kim olduğunu en iyi aktaran kurgulardır. Dahası bu hikâyeler, "ben kimim" sorusunun yanında "niye buradayım" sorusunun da cevabını verir. Bu açıdan hikâye anlatmak ya da kendi anlatısını oluşturmak başlı başına bir liderlik davranışı olarak görülebilir (Shamir ve diğerleri, 2005).

Liderin hikâyelerle oluşturduğu anlam dünyası, kendi tarzını, tavrını ve üslubunu yansıtan bir çerçevedir. Liderlik bir anlam aktarım biçimidir. Bunu hikâyelerle yapan lider aslında takipçilerine belirli bir bakış açısı sunar. Bu bakış açısı yerine göre eğitim, yerine göre ikna, yerine göre de yönlendirme içeren dolaylı bir iletişim biçimidir (Gabriel, 1998). Çoğunlukla tecrübeleri, girişimleri, başarı veya başarısızlıkları hakkında hikâyeler anlatan liderler böylece amaçları, değerleri ve iş görme biçimleri hakkında önemli mesajlar verirler. Nitekim Ziyilan'ın da bütün samimiyeti, doğallığı ve özgünlüğüyle anlattığı öz hikâyeleri

sıfırdan başlayıp bir ayakkabı devine dönüşen, Gaziantep'ten önce İstanbul'a, sonra da dünyaya yayılan bir girişimin ticari, sosyal ve kültürel anlamdaki nirengi noktalarını işaretler.

3. YÖNTEM

Ziylan'ın hayat hikâyesinin klasik liderlik hikâyelerinden ayrıştığı noktaları bulmayı amaçlayan bu çalışma nitel bir araştırmadır. Liderlik çalışmalarında nitel yöntemlerin kullanılması nicel çalışmaların baskınlığı dikkate alındığında görece yeni bir gelişmedir. Nicel yöntemler, incelenen olgu ya da öznenin araştırmacının kişisel etkisi olmadan bilimsel araçlarla tarafsız bir şekilde incelenebileceğini öngörür. Nicel liderlik çalışmaları da aynı şekilde, liderliğin pozitivist, nesnel ve gerçekçi varsayımlarla incelenebileceği ve anlaşılabilirliğini varsayar (Bryman, 2004) ve son tahlilde genellemelere ulaşarak liderliğin öğrenilebilen ve öğretilen bir içeriğini oluşturmaya çalışır.

Nitel çalışmalar ise anlama yoğunlaşır ve niçin ve nasıl sorularını sorar. İncelediği sorun, alan, olgu ya da özneyi ortamı ve biçimi ile derinlemesine anlama çabasının önde olduğu bu araştırma biçiminde sorgulayıcı ve yorumlayıcı bir yöntem izlenir (Klenke, 2016). Liderlikte nitel araştırma ise liderin kendisi, hayat hikâyesi, anlatıları, ortamı ve çevresi ile girdiği etkileşimin anlamı üzerinde durur. Bu açıdan lider; anlatıları ve biyografisi ile hayatı nasıl yorumladığı, anlamlandırdığı ve dolayısıyla nasıl bir liderlik tarzına sahip olduğunu ortaya koyar.

Liderlik sosyal bir olgudur. Sosyal olguları ise karmaşık ve çok boyutlu oldukları için tanımlamak zordur. Liderin özellikleri, davranışları veya bağlamı içerisinde neyin liderliği meydana getirdiğini biz gözlemleyerek isimlendiririz. İsimlendirmek ya da adını koymak sosyal olgunun dinamik ve süregelen yapısına engel olmaz, sosyal olgu etkileşimlerle sürekli yeniden üretilir ve anlamlandırılır. Bu açıdan araştırmacı liderlik gerçekliğini anlamak için onunla etkileşim içerisinde olmalı, bunu yaparken de kendi öznel değerlerini kullanarak bulgularını kişisel bir dille ifade etmelidir. Nitel araştırmanın özüne işaret eden bu yaklaşım araştırmacının gerçekliği kendisinin kurduğu savına dayanır (Creswell, 1994).

Nitel liderlik araştırmalarında en çok tercih edilen yöntemlerden birisi biyografik ya da hayat tarihi yöntemi, "yaşanmış deneyimi araştırır ve bu deneyimi söz konusu hayat hakkında zengin ayrıntı ve bağlam sağlayan bir anlatı biçiminde yeniden sunar" (Gough, 2008). Biyografik yöntem konu olan metinler otobiyografiler, hayat tarihleri ya da liderin hayatına ilişkin düşünce ve algılarını içeren kendi ifadeleri olabilir. Biyografik yöntem, liderin davranışları, ilişkileri, düşünceleri, duygularının sadece neler olduğunu ortaya koymakla kalmaz, bunların zaman içinde ve insanlarla etkileşim halinde nasıl geliştiğini de anlamlandırır. Özellikle lideri lider yapan duygular ve insani etkileşimlerin ortaya çıktığı bu yöntem klasik lider araştırmalarında göz ardı edilen bir husustur (Voronov ve Vince, 2012).

Biyografi yönteminde kullanılacak belgeler otobiyografiler, günlükler gibi yazılı materyaller; ikincisi de derinlemesine mülakatlarla toplanmış bilgilerdir (Jones, 1983:152'den aktaran Erdoğan, 2001). İçerik analizinde örüntüler vasıtası ile temalara ulaşmaya çalışılırken, görüşme liderin hayatı hakkındaki algı ve değerlendirmelerini ilk elden elde etmeyi amaçlar. Gözlemlenen veya paylaşılan gerçekliğin lider tarafından nasıl yorumlandığı, bir diğer ifade ile liderin kendi gerçekliğine nasıl bir anlam yüklediği görüşmecinin anlamaya çalıştığı temel konudur (Greasley ve Ashworth, 2007). Biyografi bu açıdan yararlı bir yöntem olmakla beraber lideri yüceltici taraflı bir anlatım olarak da kurgulanabilir.

Yalçınkaya ve Koraltürk (2019)'ün 1947-2018 arasında Türk iş insanları üzerine yazılmış biyografik kitapları inceledikleri araştırmaları biyografi yönteminin sınırlılığına işaret etmektedir. Araştırmada içerik analizine tabi tutulan 278 kitabın çoğunun genel dağıtıma girmeyerek sınırlı bir çevrede kalmış, para karşılığı kaleme alınmış onaylı biyografiler olduğu bulunmuştur. İçerikleri genellikle sıfırdan zirveye tırmanmaya ilişkin başarı öyküleri olarak işaret edilmiş bu kitaplardaki en dikkat çekici nokta aşırı yüceltici (hagiography) tavidir.

Ahmet Ziylan'ın lider ve girişimci bir iş insanı olarak temsil ettiği "anlam" üzerine yapılmış bu çalışma, Ziylan ile Ocak 2020 tarihinde İstanbul'da bulunan Flo Mağazacılık Genel Merkezi'nde bulunan odasında yaptığımız 2 saat 30 dakikalık görüşmeye dayanmaktadır. İlave olarak, Ziylan'ın daha çok hatıralar ve intibalarını topladığı beş adet kitabında yer alan toplam 137 makale ile farklı zamanlarda yapmış olduğu mülakatlar veri kaynaklarını oluşturmaktadır.

Araştırmanın betimsel analiz kısmında, öncelikle yapılan kişisel görüşme metne dökülmüş, ortaya çıkan içerik, Ziylan'ın kaleme aldığı makaleler ve yine Ziylan ile farklı zaman dilimlerinde yapılan mülakatlarla birleştirilerek belirli temalar eşliğinde ele alınmıştır. İçerik, Ziylan'ı bir iş insanı olarak başarılı kılan kişisel özellikler, davranış özellikleri ve liderlik özellikleri şeklindeki üç tema ile sınıflandırılmış, böylece ortaya çıkan parçalar arasında karşılaştırma yapılmıştır. Bu karşılaştırmalarda Ziylan'ın hikâyelerindeki bağlam, niyet ve süreç açığa çıkarılmaya çalışılmıştır (Sığırı, 2018: 277-280).

Araştırmanın ikinci kısmı olan içerik analizi kısmında ana kavram ve temalar belirlenmiştir. Başlangıçta liderlik ve girişimcilik özelinde oluşturulan temaların bu süreçte nitel araştırmanın tam da doğasına işaret eden bir odak kayması ile Ziylan'ın hayat hikâyesinin anlamının bir iş liderliği ya da girişimcilik başarısından fazlası olduğu kanaati ile daha genel başlıklara dönüştüğü

görülmüştür. Dolayısıyla yenilikçilik, risk alma, cesaret, araştırma-geliştirme gibi özel iş ve girişimcilik temaları yerini ahlâkî meziyetler, kişisel gelişim ve insanlarla ilişkiler şeklinde yaşama sanatına ilişkin üç genel temaya bırakmıştır.

Nitel analizin son safhasında betimsel analiz ve içerik analizi ile sınıflandırılan veriler yorumlamaya tabi tutulmuş ve Ziylan'ın anlatısının liderlik çalışmalarında nereye oturduğuna dair soruya cevaplar aranmıştır. Ziylan'la yapılan görüşmeden oluşan kanaatin de etkin olduğu bu yorumlama aşaması herkes tarafından takdir edilen bir başarı hikâyesinin özündeki anlam setinin ortaya çıkartılmasını amaçlamıştır.

4. BULGULAR

Ahmet Ziylan 1935 yılında Gaziantep'te, Kozanlı mahallesinde dünyaya geldi. Çocukluk hayatı ve ilk gençlik yılları o mahallede geçti. Babasının işinin bozulması nedeniyle ilkokuldan sonra kardeşleri ile birlikte çalışmaya başladı. Hayalindeki meslek marangozluk olmasına rağmen ayakkabıcı çırağı olmaya başladı. Askere gidene kadar kalfalık ve ustalık yaptı. 1971 senesine kadar Gaziantep'te kaldı, sonra İstanbul'a taşındı. 32 ortakla başladığı İstanbul'daki iş hayatı zamanla gelişti, büyüdü ve halen 10 binin üzerinde, dolaylı olarak ise 30 bine yakın kişiye istihdam sağlayan, yılda 55 milyon çiftten fazla ayakkabı satışı gerçekleştiren FLO Mağazacılık'a dönüştü. Son dönemlerinde eğitim ve hayır hizmetlerine yönelen Ahmet Ziylan Ekim 2020'de 85 yaşında vefat etti. Evli olan Ziylan'ın biri küçük yaşta vefat etmiş, 5 çocuğu vardır. Daha çok hatıralarını ve tecrübelerini kaleme aldığı ve hepsi Yüzakı Yayıncılık'tan çıkmış kitaplarının isimleri şunlardır: İki Çift Söz Yeter (2011), Yücelerde Bir Bardak Çay (2013), Kim Haklı (2015), Şikâyet Yok Çare Var (2017) Külfetsiz Evlilik (2018).

Ziylan'ın kunduracı çırağından başlayarak, kurduğu işletme ile sektör liderliğine uzanan yolculuğu bir iş insanı ve girişimci olarak kendisini başarılı kılan özellikleri ister istemez merak konusu haline getirmektedir. Doğrusu bu merakın, başarılı her iş insanından liderlik özellikleri çıkartmak isteyen liderlik endüstrisinin doğal refleksi olduğu da söylenebilir. Bu açıdan bakıldığında Ziylan gibi başarılı bir iş insanını doğrudan lider olarak niteleyip mevcut liderlik kuramları içerisinde nereye oturduğunu çözümlenmek tam da liderlik endüstrisinin işine gelecek faydacı bir yaklaşım olacaktır. Ama sosyal bir gerçeklik olarak lider de hikâyesi de bundan çok daha fazlasını içerir. İnsani etkileşimin en doğal görünüşlerinden birisi olan liderliği büyük adamlar, büyük sözler ve büyük görüntüler şeklinde indirgemeci ve genellemeci bir bakış açısı ile ele almak, özgün sosyal hikâyeleri ve çok zaman da liderlik ve girişimcilikten çok daha geniş bir içeriği gözden kaçırmak anlamına gelir. Ziylan'ın anlatısı bu açıdan bir iş liderinin pratik öğütlerinden daha fazlasını vaat eder. Bu fazlayı, söz konusu özneyi, bir sosyal gerçekliğin içerisinde bir özne olarak incelemeden, kişisel özellikleri, hayatı, kendi gözünden hayatının anlamı, yetiştiği ortam, ilişkileri ve ulaştığı başarının yorumu gibi boyutları ele almadan tespit etmek mümkün olmayacaktır.

Ziylan, bilgeliği ile eriştiği dersleri genellikle hikâye formunda anlatmayı tercih etmiştir. Bunun da yine bilgelik olduğu, insanların hikâye anlatmayı ve dinlemeyi sevmelerinden bellidir. Ziylan'ın hayat felsefesini özetlediği şu paragrafta art arda sıraladığı nükteler, hikâyelerin nasıl etkili mesaj verebildiğini ve muhatabıyla doğrudan temas kurmadaki başarısını ilginç bir şekilde ortaya koyar: "Gençken zengin olmaya dair bir kitap geçti elime almış, yetmiş sayfalık. Onu okurdum. Kitabı özü şu tek kelime idi: öfkelenme. Hamama gittin, millet yıkanıyor, hamamcı dedi ki: 'suyumuz bitti.' 'Yahu bunlar yıkanıyor, sen bana su yok diyorsun' deme. 'Ben zaten gözüm tutmadı burayı, çıkacaktım, bahane arıyordum, teşekkür ederim' de. Kitapta geçen bir hikâyeydi sanırım, beni çok etkilemişti. Adam atını bağlamış, bakkala girmiş. Peşinden giren bir çocuk 'amca atın kaçtı' demiş. Adam hiç istifini bozmamış: 'dünyadan da kaçamaz ya...' demiş." (Ziylan, 2020)

Ahmet Ziylan'ın hikâyelerle ördüğü anlam dünyasının özgün boyutu, kendi gerçekliğini hikâyelerde keşfedip, sonra bu gerçekliği etkili ve sade bir şekilde tahkiye edebilmesinde yatar. O bu noktada bir başarı hikâyesi anlatmaz; anlattığı varoluş mücadelesinde çıkarttığı dersler ve başından geçenlerin kendi iç dünyasındaki yankısıdır. Bu dersler ve yankı olabildiğince doğal ve gösterişsiz bir üslupla ortaya konur. Ziylan, başarısında tersliklerin önemini vurgularken bunu şu şekilde ifade eder: "Öyle zamanlar geldi ki hedef geçimimizi sağlamaktı. Öyle zamanlar oldu ki İstanbul'a gidersek belki arabamız olur, dedik. Şimdi bakıyorum otoparkta araba koyacak yer yok. Hedef belirlerken kötü ihtimali de düşünmek gerekir. Hep iyi olacak diye bir kaide yoktur. Beni hep terslikler büyüttü. Ters hadiseler olmazsa genişleme ve büyüme olmuyor. Biraz sabırlı olmalı, hemen olmadı diye fevriyane kapılmamalıdır" (Ziylan, 2020).

Ziylan'ın hikâyeleri yaşanmış olayların tarafsız bir aktarımından daha fazlasıdır. Olayların belli bir bakış açısı ile algılanışı ve yorumlanması olarak bu hikâyeler liderlik, yönetim ve insan ilişkilerine dair önemli dersler veren şahsi kurgulardır. Ziylan bu kurguları gerçek hayattan, yaşadığı tecrübelerden inşa eder, ama kurguları zenginleştiren kendi yorumlayış ve algılayış tarzıdır. Bu açıdan hikâyeler basit birer hatıra olmaktan çıkar, sadece iş hayatı için değil yaşama sanatı için de yararlanılabilecek özlü tecrübeler sergisine dönüşür. Kurgudaki ayrıntılar, farklı zamanlarda değişebilir, gölgelenebilir ya da yenilenebilir, ama bu hikâyenin kurgulanışı ve anlatılış amacını değiştirmez; özdeki nükte korunur.

Ziylan'ın yaşadığı, şahit olduğu veya aktardığı hikâyelerdeki temel tema Batı'da ifade edildiği şekliye bir başarı hikâyesi olmaktan çok mütevazılık ve sabrın öne çıktığı bir varoluş çabasıdır. Bu varoluş çabasında öne çıkan temaları, ilke olarak ahlâkî duruş, yöntem olarak kişisel gelişim ve sürdürülebilirlik olarak diğerleri ile ilişki şeklinde üç başlıkta sınıflandırdık.

Birinci tema olarak tevazu ve dürüstlüğün temel olduğu ahlâkî duruşun öne çıkması, bunun Ziylan'ın hangi işi yaparsa yapsın ve ne tür bir hedef gözetirse gözetilsin hiç vazgeçmeyeceği bir ilke olmasından kaynaklanmaktadır. Ziylan için bu ilke hayatın amacıdır. Dolayısıyla her iş ve girişimde öncelenmeli ve hiçbir şekilde araçlarla yer değiştirmemelidir.

İkinci tema, kişisel gelişimin Ziylan'a has yöntemini ortaya koymaktadır. Bu yöntem kişinin üzerindeki tutukluğu atması, kabuğunu kırması ve medeni cesaret sahibi olması için içerisindeki girişimciyi nasıl uyandırması gerektiğini gösterir. İçerideki girişimcinin uyanmasından sonra iş gezileri, fuarlar vb. yollarla sürekli öğrenme ve gelişme yolu hep açık tutulmalıdır.

Üçüncü tema diğerleri ile ilişki üzerinedir. Bu tema aslında başarının nasıl kalıcı hale getirilebileceğine dair Ziylan usulü formüller içerir. Bunlar insanlara hep güvenmek, iş ve girişimleri ortaklıklar üzerine kurmak, kimse ile kötü olmamak ve aldatan olmaktansa aldanan olmayı tercih edecek bir bilge naifliği tercih etmektir. Şimdi bu temaları daha ayrıntılı inceleyelim.

1. Ahlâkî Duruş: Tevazu ve Dürüstlük

Ahmet Ziylan'ın biyografisi, sözleri ve kaleme aldıklarında en dikkat çeken vurgu tevazu ve dürüstlük üzerinedir. O'na göre gerçek büyüklük, gönül âlemindeki olgunlaşmadır. Hangi hedefe doğru, hangi yolda ilerliyor olursa olsun, bir insanın en mühim sermayesi dürüstlük ve fedakârlıktır. Ancak insan başarılı olayım diye dürüst olmamalıdır. Dürüstlük ve fedakârlık insanın özünde bulunan ahlâkî meziyetlerin bir tezahürü olmalıdır. Peşin menfaatler uğrunda hep kötülüğü isteyen nefsimize değil, kirletmediğimiz vicdanımızın sesine kulak vermek gerekir. Sahip olduğu eşya ile övünmek, para, pul, makam ve mevki ile böbürlenmek çok çirkindir. Maddeyle, eşyayla, sonradan görme hâl ve tavırlarla elde edilmeye çalışılan büyüklük, aslında küçüklüktür:

Bile bile yanlış yapıp, hilebazlık edip, başkalarını kandırıp, haksız menfaat sağlayan kişilerin sonu kesinlikle hüsrandır. Daha bu dünyadayken belâlarını bulurlar. Kendi üzerlerinde bir musibet gerçekleşirse de; ailesinde, çocuklarında bir sıkıntı yaşar, d olaylı olarak cezalarını çekerler. Halk arasında; "Şöyle yaptı, böyle yaptı, köşeyi döndü!" gibi sözler söylenir. Aslı yoktur. Başkalarının hakkına tecavüz eden, hile yapan, yalan söyleyerek menfaat sağlayanların mutlu olanını görmedim (Ziylan, 2020).

Ziylan dürüstlüğe ve verdiği sözde durmaya o kadar önem verir ki 17 aylık oğlunun vefat ettiği gün bile bekleyen işleri yetiştirmek için işbaşı yapar. Bir-iki saat geç geldiği için kendisine kızan müşterilerine hiç sesini çıkarmaz:

Konuşacak hâlim yok, susuyorum. Hiçbir kelime söylemiyorum, söyleyemiyorum; içim ağlıyor, mazeret beyan edemiyorum. Bu arkadaşlar bir saat kadar sonra durumu öğrenmişler. Toplanıp yanıma geldiler: "Kardeşim böyle bir durumun var, yaralısın. Bize niye söylemiyorsun? Biz de sana ulu orta lâf ediyoruz. Ne olur kusurumuza bakma! Hele işi bırak! Şuraya otur. Konuşacak hâlin yok. Her şeyin bir zamanı var. Bugün biz de seninle beraberiz. Biraz su getirin, yüzünü yıkayalım..." dediler. Koluma girdiler, beni eve götürdüler... Niye öyle yaptım? Müşteri hatırı için, sözümde durmak için! (Ziylan, 2020)

Ziylan'ın dürüstlüğe verdiği önemin, vicdanı ve iyi niyeti ile birleştiğinde istismar edilebilecek bir naiflik gibi görüldüğü zamanlar da olmuştur. O, uzun zaman alacağını tahsil edemediği bir borçlusunun yanına gidip de muhatabının cebinde evine ekmek götürecek parası olmadığını öğrendiğinde borç tahsil edecekken cebindeki parayı da verip gelecek kadar merhametlidir. Kendi ifadesi ile hep aldatılan olmuştur, ama çok zaman bile bile aldanmayı aldatmamaya yeğlemiştir. Başına gelen her olumsuzluğu bu anlamda gelişmesinin ve ilerlemesinin vesilesi görmüştür. Haksız yere dükkânını boşaltmasını isteyen ev sahibine, içi çok acıdığı halde etrafının bütün aksi telkinlerine rağmen direnmemiş, sonra tuttuğu yeni tuttuğu dükkânda artan işlerine bakarak kendini teselli etmiştir. Ziylan en temel kişilik vasfı olan dürüstlüğünün itibara dönüşme sürecini şöyle anlatır:

Ayakkabıcılara çifti toptan 40 liraya ayakkabı satıyordum. Bir gün başka vilâyetten gelme yabancı bir müşteri geldi. Benden 15-20 çift ayakkabı aldı. Tutturdu, "İllâ ki, ayakkabıyı 38'den vereceksin." "Yok, olmaz" dedim. Yanımda misafirlerim filân da var. Zorladı, parayı bıraktı gitti. Biz de 38'den kabul etmiş olduk. Cumartesi günü benim ayakkabı verdiğim mağazalardan para toplayacağız. Gittim. Herkes zarfımı hazırlamış. Para aldığım yerlere: "Bu hafta beni üzen birisine ayakkabıyı 38'den sattım. Beni seven dostlarıma da bundan fazlaya satmam. Bu hafta ayakkabı fiyatı 40 değil 38 liradır. Paranın üstünü buyurun!" dedim. Ben sadece dürüstlük ve fedakârlık adına yapmıştım bunu. Fakat o zaman için milyonlar vermiş olsam bu kadar reklâmımı yapamazdım. Müşterilerimiz ne söylüyorsa onu kabul etmeye başladılar. «O adamdan kötülük gelmez.», «O adam ne söylüyorsa doğrudur.» diye düşündüler. Hiç üzmeden ne dersek o oluyordu. Böylece çok gönül kazanmış olduk. Yaptığımız fedakârlığın değeri ise o günün ederiyle 300 lira idi (Ziylan, 2020).

Ahmet Ziylan'ın dürüstlüğü yanında en belirgin bir diğer vasfı, makalenin başında anlatılan hatıranın da gösterdiği gibi tevazuudur. Tevazu o kadar önemlidir ki çocuklarımıza gece gündüz öğretilmesi, eğitim müfredatının ana konusu olması gereken bir haslettir. Yokluk ve zorlukların içinden gelmiş, dedesinin, babasının ve annesinin bu meyandaki hatıraları ile karakteri şekillenmiş başarılı bir iş adamı, nereden geldiğini hiç unutmamış ve bu dersi hayat okulundan aldığı en kıymetli ders olarak daima muhafaza etmiştir:

1972-1973 seneleri idi. Topkapı Gümüşsuyu Caddesi'nde bir işyerimiz var, ayakkabıda kullanılan telâ ve kauçuk taban üretiyorduk. 35-40 çalışan elemanımız vardı. Bir cumartesi günü saat 16.00-17.00 civarı, işçilerin hepsi gitmiş, firmada bir tek ben, bir de ortağım (eniştem) bulunuyorduk. Bir kamyon geldi, bize telâ üretiminde kullandığımız ham bez getirmiş. Her hafta 20-25 bin metre bez alırız, Denizli'den gelir. Ama bu sefer işçiler gitmiş, vakit ikinci olmuş. Bezleri indirip depoya taşıyacak hiç kimse yok. Şöföre, "Kardeşim, zamansız getirdin. Yarın da pazar, ancak pazartesi günü indirebiliriz." deyince şöför; "nasıl olur?! Benim 2 günüm olur. Ben çok zarara uğrarım!" diye figan etti. Ortağım: "adam haklı; yazık, iki gün ölmesin. Söyleyelim şoför

arabaya çıksın, bez toplarını karoserin arkasına koysun, biz de seninle oradan depoya taşıyalım.” dedim. Şoför sevindi. Başladık 2 ortak taşımaya. Bezlerin yarısını taşımıştık ki adam bize ne dese beğenirsiniz: “Bakın sizi patronunuza şikâyet edeceğim, dalgaya geçe geçe (yavaş) çalışıyorsunuz.” Tabii biz güldük: “Kardeşim, biz senin iki günün ölmesin, zarara uğrama diye seni düşünüyoruz. Sen de bizi şikâyet edeceksin, öyle mi? Biz ikimiz de buranın patronuyuz.” deyince adam mahcup oldu, üzüldü, özür diledi. Biz çalıştık, adamı zarara sokmadık, neyimiz eksildi? Mevlâ'm her şeyden haberdardır. «Patronuz» diye kendimizi havaya sokmadık. Ne kaybettik? Başkalarının iyiliğini istedik de zarar mı ettik? (Ziylan, 2020).

2. Gelişmenin Yolu: Kırılmak, Gezmek ve Görmek

Ahmet Ziylan'ın hayat hikâyesinde en önemli derslerden bir tanesi kendi ifadesi ile “kırılmak ve açılmak” noktasıdır. Nefsini aşmak, ekmek parası kazanmak için üzerindeki kabuğu kırmak olarak anlaşılabilir bu nokta onun insani gelişiminin de en önemli aşaması olmuştur:

“Ben üstünüm duygusunu bırakmadan bir yere varamazsın. Ben hiçim diyeceksin. Kendini başkalarından üstün gördüğün müddetçe olmaz. Ben iki defa iflas ettim. Sonra bir arkadaşımın yanına girdim. Onun üst katında çalışmaya başladım. Güya saklanıyorum. Kimden saklanıyorsun ki? Alt katta usta yokmuş. Adam merdivenden çıkmış. Beni gördü. “Aa sen burada mı çalışıyorsun” dedi. Saklanmada hayır yok. Ben buyum arkadaş. Kimseden bir şey sakladığım yok. Mahmutpaşa'da şemsiye de sattım bu arada. İstanbul'a geldim bir keresinde. Her gün otele gidiyorum. Para gidiyor, bir türlü alışveriş yapamıyorum. O günlerde yağmurlu. Çakmakçıların alt tarafında bir dükkândan şemsiye aldım. 12 kadın, 12 şemsiyesi... 10 liraya aldım, 15 liraya sattım. Bu yırtılmaktır işte. Ayıp olur, utanırım, beni görürler, ne demek? Sen haram mı işliyorsun? İnsan böyle şeylerden çekinirse olmaz” (Ziylan, 2020).

Ahmet Ziylan bu noktayı o kadar önemser ki bir tanıdığıнын yeni mühendis olmuş oğluna benzer bir tavsiyede bulunur: “Oğlum, makine mühendisi olmuşsun. Baban da seni hatır-gönülle makine mühendislerinin bulunduğu bir işe koymuş. Benim sana nasihatim şu: Onları ağabeylerin olarak gör, sen üniversiteden yeni çıktın. Orada ağabeylerine, güvenilirliğini, çalışkanlığını ve tevazuunu göster. Orada kendini bir talebe olarak gör ki başarılı olasın. Meselâ; işyerine bir misafir geldi. ‘Abi çay söyleyeyim mi?’ de, icap ettiği yerde gerekirse bizzat git, al, gel. Böyle yakınlık ve tevazu göster ki, seni sevsinler. Bildiklerini, uygulamalarını sana öğretsinler.” Genç, bu tavsiyelere dudak bükür. Sonrasında ne olduğunu takip etmek ve tavsiyesinin ne kadar yerinde olduğunu bizzat deneyimlemek Ziylan'ın hayat okulunda sıkça tekrarladığı bir ders alma şeklidir. Nitekim genç bir yerde dikiş tutturamaz. O'nun bu durumuna “yazık oldu, niye böyle olsun ki” diye üzülme yine Ziylan'a kalır. O, her yaşandan öncelikle kendisi ders alır, bunları özümser ve içtenlikle paylaşır. Benzer bir hadiseyi şöyle anlatıyor:

Bir akrabamızın damadı vardı. Ayakkabıcılık yapıyordu. Dükkânda iş yapamadığından şikâyet ettiler. Satamıyormuş. Dedim ki: “O ayakkabıları sepetlere doldursun, camilerin önünde, çarşıda, pazarda hareketli yerlerde satın.” Ne demek istediğimi anlamadılar. Tekrar sordular, aynı şeyi söyledim. İtiraz ediyorlar: “Nasıl satsın?” Aradan iki-üç ay geçti. Bizim tavsiyemizi tutmadılar. Yine talepte bulunuyorlar: “Bu, satamıyor, buna yardımcı olsana!..” Baktık, meseleyi idrak edemiyorlar, “Yardımcı olmamız mümkün değil.” deyip, kestik. Çünkü ben asıl yardımcı yapıyorum. İşin sırrını söylüyorum. Kendi malını satacak. Netice de kendi dükkânının ayakkabılarını satacak. Fakat bir işportacı gibi sokaklarda satış yapmak ağırlığına gidiyor. Öyle olunca da nasip kapısı açılıvermiyor. İnsan ne zaman nefsinin yener, rızıkını kazanma yolunda niçin utanayım, neden çekineyim, der; cami köşesinde, caddede, pazarda sepeti eline alıp, malını satabilirse; işte o zaman o bir yere gelebilir. O zaman bir şeyler kırılır, cesaret artar. İçinde kendi ayağına çelme takan çekingenlik, menfi utanç ve olumsuz tutukluk dağılır. Doğru yönde medenî cesaret artar. Müspet yöndeki ben yapabiliyorum duygusu insanın şevkini artırır. Dönüp baktığında, niye yanlış şekilde utanıyormuşum ki diye kendisine güler... Fakat o açılım, o kırılma olması lâzım... (Ziylan, 2020)

İnsan bir kere açıldıktan sonra gelişmenin yolu bellidir: gezmek ve görmek. Ahmet Ziylan'a göre görmek, gezmek insanın ufkunu açar. Gaziantep'te kunduracılık yaparken İstanbul'a yaptığı iş gezilerinde saatlerce yürür. Vitrinleri, insanların ne giydiklerini, ne yapıp, nasıl davrandıklarını gözler. Bunu en güzel eğitim ve öğrenme vesilesi olarak görür. İşini İstanbul'a taşıdıktan sonra bu sefer Avrupa'ya yönelir. Fuarlara katılır, ayakkabı imalatçılarından sadece bir tek çifti en ince ayrıntısına kadar söküp, nasıl yapıldığını anlamak için 1000 çift ayakkabı almaktan çekinmez. Bunu işini sevdiği için yaptığını ifade eder, çünkü insan işini severse sürekli gelişme fırsatı arar:

Seversen ilgi gösterirsin. İşine ilgi göstereceksin ki her şeyiyle haşır neşir olacaksın. Hatta işini rüyanda göreceksin. İlgi gösterince ne olur? Fuarlara gidersen, araştırırsın, sorarsın, soruşturursun. Başkalarının bilgilerinden istifade edersen, bilgi sahibi olursun. Ve sabredeceksin. Hemen karamsarlığa, umutsuzluğa düşmeyeceksin. Sebat edeceksin. Ve son olarak da kanaat edeceksin. Bu altı reçete başarının anahtarlarıdır. Bunların hepsini uyguladıktan sonra son bir şey kalıyor geriye, güvenilir biri olmak (Ziylan, 2020).

Ziylan öğrenme ve görme fırsatını kullanmanın zamanı iyi kullanmaktan geçtiğini de vurgular. Bu noktada gençliğinden bu yana kullandığı ve çok verim aldığı bir yöntemden bahseder:

Gençken kafam iş ile dolar, erkenden yatardım. Gece yarısı uyanırım; dinlenmişim, kan devri daimini yapmış, beyin kendine gelmiş. O vakit düşünmeye başlarım, alırım elime kalemi defteri ve başlarım yazmaya. Gece yarısı benim için en verimli saattir. Kalıpçıda bir işim vardı, baktım olmamış, nasıl yapar, nasıl yaparım diye düşündüm, ertesi gün gittim adama nasıl yapacağını tarif ettim. “Yahu sen bunları ne ara düşündün” dedi. Ben bunları gece düşündüm. Bunu kendim buldum, kimse tavsiyesi değil. Başkası için farklı olabilir. Kafamın çabuk yorulduğunu fark ettim, dinlendirmem lazım. O anda hiçbir şey yapmam (Ziylan, 2020).

İnsani gelişmenin yolu çalışmaktan geçer. Çalışmak kişinin kendisi için değil başkaları için olmalıdır. Başkalarının hayrı için çalışmak, bir şeyler elde etmenin ve başarmanın yoludur; kendisi için çalışan bir şey yapamaz. Ziylan bu noktada karınca gibi değil arı gibi çalışmak gerektiğini düşünür. Çalışanı muhakkak birisi görür:

İnsan ne yaparsa kendine yapar. İyi çalışırsa kendisi fayda görür. Bir çalışmamız vardı, hem bize çalışır, hem de kendi kendine gizli iş yapardı. Buna biz sana yardımcı olalım, kendi işini kur demişizdir. Bizden eksilmez. Sen yeter ki dürüst ol. Kimse a nnesinden çirak olarak doğmadı ki... Dürüst olursa ve nasibi varsa herkes iş sahibi olur. Biz onlara yardımcı oluruz. Mesela bu arkadaşına işini kur dedik. Sermayem yok dedi. Şöyle bir teklif yaptık: Kıdem tazminatını verelim, üstüne bir o kadar da biz katalım. İşini ku rdu. Niye? Adamdan, davranışlarından memnunduk. Sen yeter ki dürüst ol ve iyi çalış, muhakkak karşılığını görürsün. Bizi görmüyor diyenler kendilerini görmüyorlar, çünkü herkesi kör sanıyorlar. El elin aynası, batmanı, terazisi derler. Patron görmüyorsa, yanındaki görür, o görmüyorsa, bir başkası görür. Biri seni muhakkak görür (Ziylan, 2020).

3. İnsanlarla İlişki: Herkes Misafir

Ahmet Ziylan'ın kişisel gelişim ve ahlaki vasıfları yanında en dikkat çeken vasfı diğerleri ile ilişkileridir. O, kimse ile kötü olmak istemez, bunun da yolunun başta kendisi olmak üzere herkesi misafir olarak görmekten geçtiğini düşünür. İnsanlara güvenir, onlara fırsat verilmesi gerektiğini ifade eder:

İnsanları misafir olarak gördüğün zaman onların hatasını görmüyorsun. Genelde insanlar, diğer insanların iyi taraflarını ölüm den sonra görüyorlar. Bu da güzel bir şey ama iyi tarafları aslında ölmezden evvel görmek lâzım. Çünkü o zaman karşılıklı olarak bir muhabbet başlıyor, insanların iyi taraflarından istifade ediyorsunuz. Kötülük ve kavgadan uzak duruyorsunuz. Kendime diyorum ki; Bir yere geldin, misafirsin. Kimsenin kalbini kırar mısın? İki günlük mühletin var. Kimseye bir hakarete bulunur musun? Ters bir şey yapar mısın? Münasebetlerde araya misafirlik bakışı girince pek çok mesele iki taraflı çözümleniyor (Ziylan, 2020)

Ziylan'ın insanlarla iyi geçinmek ve hiç kimse ile kötü olmamak prensibi kendine ait bir rahatlık ya da konfor alanı oluşturmak için değildir. O derin bir iyimserlikle herkesin iyi olduğunu düşünür. Bunu böyle görmenin ve bu şekilde bir hayat sürmenin yolu kişinin bizzat kendisinin iyi olmasından geçer:

Elli senelik sanayiciyim, hiçbir çalışımla kötü olmadım. Bunu övünmek için söylemiyorum. İyiler hep bana mı düştü? Sen iyi olursan herkes iyi olur. Şu adam böyle kötü, insanlar şöyle kötüleşti, böyle kötüleşti, eskiden de kötü vardı, şimdi de var. Evet, senin söylediğin gibi insanlar yok değil. Fakat insanların çoğu yine dürüst, güvenilir, inanılır insanlar; eğer senin dediğin gibi olsa hayat yaşanmaz hâle gelir. Zaman kötü demeyin. Ben şimdi merdiven inemiyorum. Merdiven başına geldiğimde birisine "kardeşim beni indirebilir misin" diye rica ediyorum. Merdiveni inip de kendisine teşekkür ettikten sonra tebessüm etmeyenini görmedim. Hepsı mutlu o yaptığından ötürü. Seninle mi uğraşacağım demiyor hiçbirisi. Önce kendimizden başlayalım. Sen babana, kardeşlerine, arkadaşlarına güvenmiyor musun?" (Ziylan, 2020)

İnsanlar özünde iyidir. Kişinin iyi olması ve iyi düşünmesi onların da iyi olmasına vesile olacaktır. Bu noktada üslup da önemlidir. İnsanlara olumlu etkide bulunmanın yolu onlara nasıl yaklaşılabileceğini bilmekten geçer. Sözünün dinlenmesini isteyen insanlara nasıl davranacağını bilmelidir:

İnsanlara faydalı olmak, onları doğru bildiğimiz yöne çağırarak, çekmek yolunda da alelacele yaklaşmak, söylenecek şeyleri paldır küldür, öncesine sonrasına dikkat etmeden anlatmak sadece ürkütüp kaçırmak neticesini doğuruyor. İnsanlara tesir etmek için de yarılarına gürlütü-patırtı yapmadan, yumuşak bir şekilde yaklaşmak gerekiyor. Yavaş yavaş kendini kabul ettirmen gerekiyor. Hâlinle, hünerinle, davranışlarınla, yaşayışınla, doğruluğunla, dürüstlüğüyle her şeyinle kendini kabul ettirmen gerekiyor. Ondan sonra zaten senin arkana düşüyorlar, gittiğin yoldan gidiyorlar. Yoksa ne kadar söylesen, anlatsan, bağırıp çağırırsan, arkana düşmelerinin, sana tâbî olup davetini kabul etmelerinin imkânı yok (Ziylan, 2020).

İnsanlara yararlı olmak onlardaki özü harekete geçirmekle mümkündür. Bu ise bir liderin ya da girişimcinin en önemli görevidir. Ziylan bu noktada bütün iş hayatında takip ettiği ve hiç vazgeçmediği bir yöntemi ilk defa nasıl hayata geçirdiğini şöyle anlatır:

Her gün ayakkabıcı esnafı; yaptıkları ayakkabıları getiriyor, iki-üç saat sonra gelip tamamlanan işi alıyorlardı. Eğer iki saat sonra geldiklerinde iş bitmemiş olursa, figanı koparıyorlardı. Çünkü o zamanlar yedek kalıpları da olmadığı için, ayakkabıları bizden alınca kadar boşta kalıyorlardı. Böyle olunca herkes kendi işine öncelik istiyordu. Biz de müşteri memnuniyetini gözeterek, kimseyi mağdur etmeden vaktinde işlerini teslim etmeye gayret ediyoruz. Bir gün yine böyle herkes işlerini getirmişti. Fakat sabah saat 09:00'da elektrikler kesildi. 11:30'da geldi. O gün de her gün olduğu gibi, iş sahiplerine sözler vermişiz. Kimisi ne; "13:00'da gel!" demişiz, kimisine; "14:00'de gel!" demişiz. İki saat elektrik kesintisi sebebiyle çalışmadığımız için iş aksayacak. O gün, çalışmadığımız saatleri telâfi etmek için birlikte çalıştığımız arkadaşlara bugün yemek molası vermeyelim, çalışmaya devam edelim dedim, kabul etmediler. Canım sıkıldı. Eve geldim. Yemekte babam halimi görüp sordu. Anlattım. Kızdı ve hepsini işten atmamı istedi. Yaparız bir şeyler deyip onu atlattım. Cumartesi oldu. Haftalık dağıtıyoruz. Fason iş yaptığımız için, kazancımız belli. Masrafımız da belli. Bütün çalışanları başıma topladım. Anlattım: "Bu hafta şu kadar iş yapmışız, şu kadarı masraf... Kalan kısım kazanç... Onun yarısı, dükkânın sahibi olarak benim. Diğer yarısı da sizin!.." Sonra hepsine, haftalıklarına uygun oranda yüzdeler belirledik. Kimininki yüzde 3, kimininki yüzde 5 tuttu... Hepsı can kulağıyla dinliyorlar: "Bundan sonra haftalık yok, herkes bu müessesenin ortağı! Herkes yüzdesinin karşılığını alacak." Elektrik kesikken saatlerce çalışmadıkları hâlde, yemek saatinde çalışma teklifimi kabul etmeyip, moralimi bozan bu gençleri, işten atmak yerine mükâfatlandırmış; çalışan, kazanan bir müesseseye ortak etmişim. Çok sevindiler, canla başla çalışmaya başladılar. Böylece bundan sonra artık çalışanlara ısrar etme gerek kalmadı. Aksine onlar beni teşvik ediyorlardı. İki-üç hafta zarfında bizim işlerimiz ikiye katlanmış oldu. Onlar da çalışmalarına göre kazandıkları için, çok çalışıp kazançlarını artırmışlardı. 50 lira alan çocuk, 100 lira almaya başladı. 70 lira alan çalışan 140 lira kazanıyordu. Komşular etraftaki ayakkabıcılar geldiler, fazla haftalık verdiğimi, kendi çiraklarının ahlakını bozduğuma dair bana sitem etmeye başladılar. Ben de onlara: "Ben kimseye müdahale edemem! Ben çalışıyorum kazanıyorum, onlar da çalışıyor kazanıyorlar. Ben böyle yaptım, işçilerimi kazanca ortak ettim, netice böyle oldu. Siz de yapın, sizinkiler de gayretli çalışsın! Hem siz kazanın, hem onlar kazansın!" (Ziylan, 2020)

Ortaklık işi o kadar tutar ki etraftaki bütün esnaf aynı yöntemi uygulamak zorunda kalır. Ziylan da çalışanlarını işine ortak etme prensibinden hiç vazgeçmez. İstanbul'a ilk geldiğinde işyerinde otuzdan fazla ortağı vardır. Sonraki dönemlerde de üst seviyedeki çalışanları işine ortak eder. Başarının böyle geldiğine inanır.

Ziylan'ın insanlara güveni, özlerindeki kapasiteyi harekete geçirme ve iyiliği yayma becerisini sergilediği aşağıdaki hatırası aynı zamanda girişimcilik ve ticari yeteneklerini de ortaya koyan bir manifesto niteliğindedir:

1992 senesinde Tayvan'a düzenlenen bir iş gezisine, müşteri sıfatıyla katıldık. İlgili firma bizi ayakkabı fabrikasına götürdü. Eğer ayakkabı üreticisi sıfatıyla başvursak, asla fabrikalarını gezdirmezler. Meslek sırlarını vermezler. Fakat müşteri olunca güven telkin etmeye, gücünü göstermeye ihtiyacı var. Meselâ en büyük binalarına götürüyorlar; "Bu bina bizim diyorlar." Fabrikaları varsa oraya götürüyorlar. Bu sûretle büyüklüklerini göstermiş oluyorlar. Gittiğimiz fabrikada yaklaşık 200 metre boyunca dip dibe dizilmiş insanlar, ayakkabı üretiyorlar. Biz de 3-5 kişi beraberce gidiyoruz. Ben 20-30 metre gittikten sonra bir yerde durdum. Orada göreceğimi gördüm. Aradığımı buldum. Basit bir usul, fakat daha önce düşünemediğimiz bir şeyi yaptıklarını gördüm ve öğrendim. Türkiye'ye gelince uyguladım. Bir bantta 900 çift ayakkabı üretiyorken, bu öğrendiğim usulle 1800'e çıktı. Akılla, düşünerek geliştiremedik. Çok basit ama görmezsen olmuyor. Oraya giden herkes de göremedi tabii... Senin ihtisasın olduğu için hemen görüyorsun. 2-3 ay sonra bize o makineyi üreten Alman Schön firmasının yetkililerine yaptığımı gösterdim, kendileri ürettikleri hâlde, bizim aldığımız verim karşısında hayrete düştüler. Aradan 2-3 ay geçti. Bir haber geldi. Schön firması bizi Almanya'ya davet ediyor. Uçak biletlerimizi göndermişler. Biz de davete icâbet ettik, gittik. Yeni ürettikleri makinelerin tanıtımını yapıyorlar. Dünyanın her yerinden bütün temsilcilerini davet etmişler. Gelenlere dikkat ettim. Tayvan gibi Uzak Doğu ülkeleri yok. Çünkü Uzak Doğu'dan gelip de oradan makine almıyorlar. Onlar görüyorlar, taklit ediyorlar, hattâ daha da ileri gidiyorlar. Batıya muhtaç olmuyorlar. Orta Doğu ülkeleri; Irak, İran, Suriye, Ürdün, Ermenistan... Kuzey Afrika ülkeleri, Portekiz, İspanya, İtalya, Batı Avrupa ülkeleri ve Güney Amerika ülkeleri... Belki 50-60 ülkeden adam var. Bizim Türkiye mümessili de var. Tanıtım bittikten sonra dediler ki: "Size bir haber vereceğiz. Türkiye'de Ziylan diye bir firma var. Yemin etmeye gerek yok. Gittik, gözümüzle gördük. Bizim makinelerimizle günde 1800 çift ayakkabı üretiyorlar. Olmaz böyle bir şey diyorsunuz değil mi?!. Bugüne kadar binden yukarı çıkan biz de görmemiştik. Ama bu firma şu kadar saatte, 1800 çift üretiyor. Şimdi o firmanın sahi bini buraya çağırıp size tanıtacağız..." Bizi çağırdılar, tanıtıldılar, bütün dünya ülkelerinin temsilcileri bizi alkışladılar. Çok enteresan bir olay. Merak uyandırıyor. Şeklini, nasıl yaptığımızı söylemiyoruz. Sadece ürettiğimizi söylüyoruz. Tanıtım bitti. Bana söz ver diler. Orada herkesin önünde dedim ki: "Avrupa'da böyle bir başarı gösteren, yenilik yapan birilerine mükâfat verilir. Bize burada sadece teşekkür edildi. Bunun dışında hiçbir şey yapılmadı. Bir seri ayakkabı makinesi istiyorum" dedim. Bir çift makine bir seri oluyor. O zaman Mark vardı. Birisi 110 bin Mark, diğeri 120 bin Mark. Toplam 230 bin Mark tutuyor. Tabii itiraz ettiler. Bu sefer dedim ki: "Ben makineyi kendime istemiyorum. Kendi firmama istemiyorum. Sizin ülkelerinizde ayakkabıcılık okulu kurulalı 100 küsur sene olmuş. Ayakkabıcılık okullarınız var. Henüz Türkiye'de ayakkabıcılık okulu yok. Biz Zeytinburnu Meslek Lisesinde iki tane derslik kurduk, verirsiniz makineleri oraya hediye edeceğim. Kendime almayacağım." Bu daha duygulu oldu, bir tanesini vermeye razı oldular. Ama ben pazarlıkta pes etmedim. "Bir tanesi için teşekkür ederim ama bir tanesi ile iş görülmeyeceğini siz de biliyorsunuz, bu makineler birbirinin tamamlayıcısı. Fakat şöyle bir şey yapalım. İkinci makinenin 50 bin Mark'ını ben vereyim. 60 bin Mark'ını siz karşılayın. Olmuşken seri olsun..." Tercüman söylediklerimi tercüme edince bir alkış tufanı koptu. Fabrikanın sahipleri kabul ettiler. Makineler geldi. Zeytinburnu Meslek Lisesinde öğrenciler 3-5 sene bu makinelerde eğitim gördüler (Ziylan, 2020)

5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Hayatın anlamı, araştırmacı ve düşünürlerin üzerinde en çok kafa yordukları meselelerinden bir tanesidir. Aristoteles'e göre hayatın anlamı *eudaimonia*'ya ulaşmaktır. *Daimon*, insan ruhundaki iyi ve kötüyü ilham eden güç, *eudaimonia* bu gücün iyiyi ilham etmesi durumudur (Peter, 2004). Aristoteles'in *eudaimonia*'sı insanın hayatta aradığı ve aslında herkesin araması gereken bir tür mutluluktur. Bu mutluluğu belirleyen şartlar insandan insana değişebilir, dolayısıyla önemli olan içine konduğumuz koşullarla davranışlarımızın uyumunu sağlamaktır. Mutluluğun belirli kuralları yoktur, her insanın şartları kendisi kadar özel olduğu için *eudaimonia*'sı da kendisine özeldir. Kişi bunu kendi faaliyetleri ile var oluşu arasında bir uyum yaşadığında hisseder. (Waterman, 1993). *Eudaemonia* kişi bir faaliyetle tamamen meşgul olduğunda ve kişinin gerçek benliği olarak var olduğunda ortaya çıkar (Ilies ve diğerleri, 2005).

Ziylan'ın hayat hikâyesi aslında kendi *eudaemonia*'sını bulmuş birisinin hikâyesidir. Bu özgün anlatının odağında kendi beklentisi ile diğerlerinin beklentisi arasında uyum kurmayı başarmış dingin bir karakter vardır. Ziylan yaşama sanatının kendine has formülünü kişisel hasletleri olan dürüstlük ve tevazuu, girişimcilik ve ataklığı ile birleştirerek, en önemlisi de bunu diğer insanlara hep güven duyarak bulmuştur. İnsanın kendini gerçekleştirme ile mutluluğu bulması, aslında kendine özgü sosyal gerçekliğin içerisinde varlığını ispat etmesi anlamına gelir. Ziylan'ın hikâyesini bir liderlik başarısına dönüştüren kişisel özellikleri ve davranışları ile özgünleştirdiği girişimciliğini, hangi sosyal ortam içerisinde yer alırsa alsın bir mutluluk, esenlik ve huzur kaynağına dönüştürmesinde yatar. O girişimcilik kâh Gaziantep'te ayakkabıcıların ilk kez bulunduğu bir sitenin kurulmasına önyak olmaktır, kâh ortaklarının müstakil iş kurmasına yardım etmektir. Ziylan'da işin anlamı ve amacına dair iç huzur, uzmanlık ve insanlara güvenle ortaya çıkan bu katma değer aslında iş etiği ve insan faaliyetlerinin son tahlilde neyi amaçlaması gerektiğine dair öğretici bir derstir.

Ziylan'ın kendi özgün ifadeleri ile başarı hikâyesi ya da biyografisi sosyal bir kurgu olarak bir iş insanının ya da girişimcinin başarılarının ötesinde bir anlam ihtiva etmektedir. Bu anlam basit ifadesi ile hayat okulunda eğitim gördüğünü hiç unutmamış, çalışkan ve azimli bir öğrencinin öğrendikleri, öğrendiklerini tatbik ettikten sonra tecrübe edip şahit oldukları ile iyiye, güzele ve doğruya doğru olumlu bir değişim ortaya koyan bir hayat felsefesidir. Ziylan'ın anlatısı bu felsefenin özlü ifadesidir. Bu anlatıda; kimi zaman bir hatıra, kimi zaman özlü bir söz, kimi zaman da başkalarının hikâyelerinden devşirilmiş bir ders, hayatı

nasıl gördüğüne dair samimi bir paylaşım olmaktan çıkar ve başkaları için hayatın nasıl yaşanması gerektiğini anlatan hikmetli bir içeriğe dönüşür. İçerdiği derin erdem ve öngörü ile sadece geçmiş değil şimdi ve geleceğe dair işlevsel bir çerçeve sunan bu derslerde Ziylan, kendisi bunu hiç üstüne almasa da bir “hayat lideri” olarak öne çıkar. Lideri etkileyen, inşa eden ve anlatımında hayat bulan anlam, muhatabına da benzer bir süreç teklifinde bulunur. Bu süreç son tahlilde işin, girişimciliğin ve ticaretin sırlarını kendi başarısını delil göstererek sunan bir liderin reçetesi değil, hayatın ve insanın ne için ve nasıl olması gerektiğini keşfetmiş bir insanın içten ve samimi paylaşımı olarak belirlir.

Ziylan'ın zor şartlar altında başladığı hayat mücadelesinde, her şeye rağmen ayakta kalmayı başarmış, sıkıntı ve güçlüklerle karşı duruşunu test ederek güven kazanmış, sürekli üretmek ve faydalı olmak için hep daha fazlasına talip olmanın yolunu aramıştır. Kendisinden bekleneni yerine getirmenin verdiği huzur ve tatmin, ilke ve değerlerin sonuçlarını tecrübe etmekten doğan tutarlılık ve güven ile birleşmiş, böylece ortaya nasıl yaşanması ve neyin yapılması gerektiğine dair bir tür bilgeliğe çıkmıştır. Bu bilgeliği tipik bir başarı hikâyesinden farklı kılan, sonuç ne olursa olsun tutarlılığını koruması, amaca ulaştıran araçları hiçbir zaman amacın yerine ikame etmemesinde yatar. “İnsanlara hep güvendim, hiç aldatan olmadım, hep aldanan oldum, bu kadar çalışmam oldu, hiçbirisiyle kötü olmadım” derken Ziylan ahlâkî duruşunu ve insanlara güvenini, diğer bir ifadeyle ilkelerini hiç kaybetmediğini ifade eder. Bu açıdan O'nun tutumu bilgeliğe nitelemesini hak edercesine, varoluşa verdiği anlam ile hep iyilik, güzellik ve doğruluğu arayan bir aşkınlığın ifadesidir. Ziylan'ın başarı hikâyesinden kötü, karanlık, yıkıcı veya toksik liderlik çıkmaz. Doğrusu buradan liderlik endüstrisine malzeme olacak pozitif liderlik özelliklerini çıkmasını da beklememek gerekir. Bu tür bir çıkarım, Ziylan'ın aşkınlığı ve son yıllarını vakfettiği iş kapsamını aşan insanî, hayrî ve eğitim faaliyetlerindeki öncülük ve girişimciliği göz önüne alındığında kendisini eksik değerlendirmek olacaktır. Sonuç olarak Ziylan'ın hikâyesinin bir çıktısı olacaksa bu; tutarlılık ve iç huzurun azim, gayret ve çalışkanlıkla desteklendiği ve insanlara itimatla taçlandığı bir yaşama sanatı olmalıdır. Böyle bir hayat güzellik gibi görüldüğünde tanınır ama hiçbir zaman tam boyutları ile tanımlanamaz.

Çalışmamız Ahmet Ziylan biyografisine yönelik nitel bir analiz olarak, kârlı bir endüstrinin kullanışlı malzemeleri olarak “pazarlanan ve satılan” liderlik hikâyeleri yanında dürüstlük, doğruluk, kendini gerçekleştirme ve insanlara güvenerek yazılan bir başarı hikâyesinin hakkını vermeyi amaçlamaktadır. Doğrusu Ziylan'ın hikâyesinden çok daha farklı sonuçlara erişmek de mümkündür. Nitel bir araştırmada araştırmacının bakış açısı da bir bulgu olarak değerlendirilmeyi hak eder. Bu noktada bizim bakış açımızın eksikliğini, Ziylan'ın entelektüel ve manevi mirası üzerinde yapılacak daha derinlikli çalışmalarla ortaya çıkması beklentimizdir.

6. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Çalışmanın en önemli sınırlılığı tek bir biyografi üzerinden üretilmiş olmasıdır. Nitel liderlik çalışmaları böyle bir imkânı sunsa da bu tür ve bu türle elde edilen bulgular henüz nicel liderlik çalışmaları kadar itibar görmemektedir. Diğer taraftan böyle bir biyografik çalışmada liderin kendi anlatıları kadar, ailesi, çevresi ve etkileşimde bulunduğu diğerlerinin görüş ve düşüncelerinin de araştırma desenine ilave edilmesi düşünülebilir. Araştırmada liderin kendi ifadelerinden çıkartılan anlam dünyasının özgünlüğü arandığından bundan özellikle kaçınılmıştır.

Çalışma, bir biyografi üzerinden liderlik araştırmalarının geldiği noktayı, mevcutların sosyal gerçeklik olarak liderliği anlamak noktasında yetersiz kaldığı şeklinde yorumlamaktadır. Bir liderin hikâyesini iş ve girişimci vasıflarından çok bütüncül olarak anlama çabasının öne çıktığı araştırma bu boyutu ile de eleştirilebilir ve Ziylan'ın hayatına ilişkin yaptığımız okumanın bir disiplin ya da alanın kendine mahsus sınırları içerisinde kalması gerektiği söylenebilir. Doğrusu bilimsel çalışmanın “nasıl”ı kadar “niçin”ini de sorgulamak ve bu bağlamda gerek disiplinler arası çalışmalar ve gerekse nitel araştırma yöntemlerinin sağladığı imkânları sonuna kadar kullanmak gerektiği kanaatindeyiz. Buna en çok da mevcut liderlik çalışmalarının ihtiyacı bulunmaktadır.

Son dönemde liderlik gibi zor ve karmaşık olguların nicel çalışmalarla anlaşılabilen doğasının keşfinde nitel liderlik çalışmaları ve özellikle lider biyografilerinin vaat ettiği açılımlar daha çok fark edilmektedir. Bu açılımları gerçekleştirebilmek için Ziylan gibi örnek lider ve girişimcilerin biyografilerinin nitel analizlerinin artması ve devamında bu analizlerin karşılaştırmalı yöntemlerle ele alındığı meta-çalışmaların yapılması gerekmektedir. Bu tür çalışmalar arttığında liderliğin doğasına dair daha “insani ve sahici” açıklamalara sahip olabileceğimizi umuyoruz.

KAYNAKÇA

- Bryman, A. (2004). Qualitative Research On Leadership: A Critical But Appreciative Review, *The Leadership Quarterly*, 15(6), 729-769.
- Creswell, J. W. (1994). *Research Design. Qualitative & Quantitative Approaches*. Sage, US.
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & Mckee, R. A. (2014). Advances in Leader and Leadership Development: A Review of 25 Years of Research and Theory, *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63-82.
- Erdoğan, N. (2000). *Otobiyografilerin Analizi Yoluyla Girişimci İşadamlarının Kariyer Gelişimi Hakkında Bir Araştırma*. 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Nevşehir: Nevşehir Üniversitesi.

- Erdoğan, N. (2001). Girişimci İşadamlarının Gelişim Deneyimleri ve Girişimcilik Yetkinlikleri Arasındaki İlişkinin Hayat Tarihi Yöntemiyle İncelenmesi, 9. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Fisher, W. R. (1984). Narration as a Human Communication Paradigm: The Case of Public Moral Argument, *Communications Monographs*, 51(1), 1-22.
- Gabriel, Y. (1998). 'The Use of Stories', G. Symon, C. Cassell (Editörler) *Qualitative Methods And Analysis in Organizational Research* içinde, ss. 135-60. London: SAGE.
- George, B. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering The Secrets To Creating Lasting Value*, John Wiley & Sons.
- Gergen, K. J. (1994). *Mind, Text And Society: Self Memory in Social Context*, U. Neisser & R. Fivush (Editörler), *The Remembered Self: Construction and Accuracy in the Self-Narrative* içinde, Cambridge: Cambridge University Press.
- Gough, B. (2008). Using Psychoanalytical Concepts to Understand a Father-Son Relationship: The Importance of Biography. *Vital Signs: Researching Real Life*, 9-11 September 2008 içinde, University Of Manchester. (Unpublished)
- Greasley, K., & Ashworth, P. (2007). The Phenomenology of 'Approach to Studying': The University Student's Studies Within the Lifeworld, *British Educational Research Journal*, 33(6), 819-843.
- Josselson, R. (1993). 'Introduction', R. Josselson, A. Lieblich (Editörler), *The Narrative Study of Lives* içinde, Vol. 1. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Kellerman, B. (2016). Leadership-It's A System, Not A Person!. *Daedalus*, 145(3), 83-94.
- Klenke, K. (2016). Qualitative Research as Method. *Qualitative Research in the Study Of Leadership*, Bingley: Emerald Group Publishing, 31-55.
- Learmonth, M., Morrell, K. (2017). Is Critical Leadership Studies 'Critical'? *Leadership*, 13(3), 257-271.
- Morgan S., Dennehy, R. F. (1997). The Power of Organizational Storytelling: A Management Development Perspective, *Journal of Management Development*, Vol. 16 Issue: 7, ss. 494-501.
- Padilla, A., Hogan, R. Kaiser, R. B. (2007). The Toxic Triangle: Destructive Leaders, Susceptible Followers, And Conducive Environments., *The Leadership Quarterly*, 18, 176-194.
- Peters, F. E. (2004). *Antik Yunan Felsefesi Terimleri Sözlüğü*, Tercüme: Hakkı Hünler, İstanbul.
- Raelin, J. A. (Ed.) (2016). *Leadership-As-Practice: Theory And Application*. Routledge.
- Takala, T. (2010). Dark Leadership, Charisma And Trust, *Psychology*, 1, 59-63.
- Shamir, B., Dayan-Horesh, H., & Adler, D. (2005). Leading by Biography: Towards a Life-Story Approach to the Study of Leadership. *Leadership*, 1(1), 13-29.
- Shamir B, Eilam G (2005). "What's Your Story?" A Life-Stories Approach to Authentic Leadership Development, *The Leadership Quarterly*, 16(3):395-417.
- Siğrı, Ü. (2018). *Nitel Araştırma Yöntemleri*, Beta, İstanbul.
- Yalçınkaya, A., & Koral Türk, M. (2018). İktisat ve İşletme Tarihi Kaynağı Olarak İş İnsanı Hatırat ve Oto/Biyografileri: Türkiye'de Yayımlanan Eserler Üzerine Bir Araştırma, *Business & Management Studies: An International Journal*, 6(4), 981-1014.
- Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review Of Theory And Research, *Journal Of Management*, 15 (2).
- Voronov, M., Vince, R. (2012). Integrating Emotions into the Analysis of Institutional Work, *Academy Of Management Review*, 37(1), 58-81.
- Watson, T. J. (2009). Narrative, Life Story And Manager Identity: A Case Study in Autobiographical Identity Work, *Human Relations*, 62(3), 425-452.
- Ziylan, A. (2011). *İki Çift Söz Yeter*, Yüzakı Yayıncılık, İstanbul.
- Ziylan, A. (2013). *Yücelerde Bir Bardak Çay*, Yüzakı Yayıncılık, İstanbul.
- Ziylan, A. (2015). *Kim Haklı*, Yüzakı Yayıncılık, İstanbul.
- Ziylan, A. (2017). *Şikâyet Yok Çare Var*, Yüzakı Yayıncılık, İstanbul.
- Ziylan, A. (2018). *Külfetsiz Evlilik*, Yüzakı Yayıncılık, İstanbul.
- Ziylan, A. (2020). *Görüşme*, 16 Ocak 2020, İstanbul.