

## LİDERLİK



### IRGIN GRUBU'NUN PATRONU

62 yaşındaki Sir Richard Branson, farklı bir işadamı... Türkiye'de de radyodan sonra telekomünikasyon işine girmeye hazırlanan Branson, hayattaki en büyük takıntısının "hız" olduğunu söylüyor. Denizde, karada hız rekorları kırıyor. Bu nedenle dünyanın en hızlı jetleriyle uçuyor.

Sadece özel hayatında değil, işte de hızlı ol-

mayı seviyor. Hız takıntısı için de "Herkesten daha hızlı ve daha ileriye gitmek istiyorum. Şirketlerim de yeni pazarlara benim gibi hızlı açılabilir" diyor.

Branson gibi Türkiye'de de patronlar "takıntı" diye tanımlanabilecek düzeyde farklı "katı prensip"lere sahip... Örneğin Limak Holding'in patronu Nihat Özdemir, 12 rakamına takıntı derecesinde bağlı... Bu nedenle ihalelerde teklif

# PATRONUN DEĞİŞMEZLERİ

## LİDERLERİN “TAKINTI” NİTELİĞİNDEKİ 10 ORTAK KURALI

verirken yazdığı tutarın yanına mutlaka 12 rakamını ilave ediyor.

Güral Grubu'nun yönetim kurulu başkanı Nafi Güral ile Fiba'nın patronu Hüsni Özyeğin'in iş hayatındaki en önemli prensipleri ise kendi yetiştirdikleri yöneticilerle çalışmak. Güral, hiçbir zaman dışarıdan yönetici transfer etmiyor. Güral, “Kendi yöneticilerimizi kendimiz yetiştiriyoruz” diyor.

Arzum'un patronu Murat Kolbaşı'nın takıntısı ise yenilikçilik... Düzenli sahayı gezen Kolbaşı, gördüğü yenilikleri not ediyor ve buna uygun yeni ürünler geliştiriyor.

İş hayatının önde gelen liderlerinin hiç değişmeyen, neredeyse takıntı denilebilecek düzeyde katı prensiplerini 10 başlıkta topladık. İşte Türkiye'deki patronlar ve asla değişmeyen kuralları...

## 1 MÜKEMMELİYETÇİLİK

Uzmanlara göre patronların en önemli takıntısı mükemmeliyetçilik... Her konuda mükemmeli arayan patronlar, işi yakından takip edip detaylara hakim olmak istiyor. İş hayatında en çok görülen obsesif davranışın, diğer adıyla takıntının "mükemmeliyetçilik" olduğunu söyleyen MCT Yönetici Ortağı Tanyer Sönmezer de bu durumun kişileri aşırı derecede yorup stres seviyesini artırdığı görüşünde... Özellikle CEO'lar ve üst düzey yöneticiler arasında mükemmeliyetçiliğe çok sık rastlandığını söyleyen Sönmezer, "Mükemmeli isteyen patronlar, işe ve başarıya aşırı derecede odaklı oluyor" diye konuşuyor.

Egon Zehnder'den Tankut Şensürücü de patronun aşırı mükemmeliyetçi olmasının, birlikte çalıştığı yöneticilere zarar verip onların motivasyonunu düşürme riskini artırdığına dikkat çekiyor. Aşırı mükemmeliyetçi patronların esnek olmadığını, yöneticilerinden tüm detaylara hakim olmasını beklediğini söyleyen Şensürücü, "Mükemmel olma kriterleri arttıkça ve başarıya çitisi her geçen gün yükseldikçe kişinin hem kendisi yoluyor hem de altındaki yöneticiler mutsuz oluyor" diye konuşuyor.

Özellikle Türkiye'de patronların, yöneticilerinin her detaya hakim olmasını beklediğini söyleyen Şensürücü, bununla ilgili örneği şöyle paylaşıyor: "Patronlar üst seviyedeki her yöneticisinin ürün fiyatlarından personel servis araçlarının hangi şirkete verildiğine kadar her detaya hakim olmasını ister. Bunları bilmeyenlerle çalışmak istemezler."

## 2 7 GÜN 24 SAAT ÇALIŞANLAR

Danışmanlık şirketi Grant Thornton'ın başkanı Aykut Halit ise sürekli işi düşünen, mükemmeli arayan patronların en önemli ikinci takıntısının çok çalışmak olduğunu söylüyor. Halit, "7 gün 24 saat çalışan patronlar, çalışanlarından da aynı çalışma performansını göstermelerini bekliyor" diyor. 7 gün 24 saat çalışanlara en güzel örnek ise Limak'ın yönetim kurulu

başkanı Nihat Özdemir. Hayattaki en önemli prensibinin çok çalışmak olduğunu söyleyen Özdemir, kesinlikle rakiplerinden daha fazla çalıştığını ifade ediyor. Özdemir, şöyle devam ediyor: "Özel sektör haftada 5,5 gün çalışırken biz Limak Grubu olarak haftada 6 gün net çalışırız. Ancak bütün üst düzey yöneticilerim ve ben pazar günü de çalışırız. Yani 7'de 7 yaparız. Pazar günleri bile fabrikalarımızda ne ürettiğimizi, elektrik santrallerimizde ne olduğunu takip ederim."

Çok uzun saatler çalışma tutkusu olan patronlardan biri de Fiba Holding'in yönetim kurulu başkanı Hüsnü Özyeğin olarak biliniyor. Kendisi bankacılık sektöründe cumartesi günleri bile yöneticileriyle birlikte çalışmasıyla tanınıyor.

Patronların kendileri gibi işi sahiplenecek, çok çalışacak yöneticiler aradığını söyleyen uzmanlar, buna örnek olarak Doğuş Grubu'nun patronu Ferit Şahenk'i gösteriyor. Şahenk'in gece yarısı bile yakın yöneticilerini arayıp onların fikirlerini aldığını belirtiyorlar.

## 4 İŞE ERKEN BAŞLA

Dünyada da Türkiye'de de patronlar için en önemli konulardan biri hiç şüphesiz işe erken gelmek. Yaşar Holding'in yönetim kurulu başkanı İdil Yiğitbaş'ından Bülent Eczacıbaşı'na Ali Ağaoğlu'ndan Erol Bilecik'e kadar Türkiye'deki patronların hemen hepsi işe çok erken başlıyor. Hatta çoğu zaman çalış-



NAFİ GÜRAL

## 3 DIŞARIDAN TRANSFER YAPMAMALI

### KENDİ YETİŞTİRENLER

Patronların son dönemdeki en önemli prensipleri arasında dışardan transfer yapmamak bulunuyor. Ekibini uzun yıllardır birlikte çalıştığı profesyonellerden kuran patronlar arasında Güral Grubu'nun yönetim kurulu başkanı Nafi Güral, Hüsnü Özyeğin ve Nihat Özdemir ilk sırada yer alıyor.

### NAFİ GÜRAL ÖRNEĞİ

Ekibini uzun yıllar kendisiyle birlikte çalışan profesyonellerden kurduğunu söyleyen Güral, bunun sayesinde kendi gibi düşünebilen yöneticilere sahip olduğunu belirtiyor. Güral, "Benim yöneticilerim temelden yetiştirdiğimiz kişilerden oluşur. Dolayısıyla bunlar bizim kültürümüzde iş öğrendikleri için hata oranları minimumdur" diyor ve ekliyor: "Dışardan yönetici transferi yapmıyoruz."

### YURTDIŞINA GÖRE FARKLI

Uzmanlar göre Türkiye'de patronların sıfırdan yetiştirdiği yöneticilerle çalışmak istemesi, dışardan gelenlere güvenen duymaması sonucunu doğuruyor.

Uluslararası şirketlerde şirket içi atamaların her 3 yılda bir yapıldığını söyleyen Egon Zehnder danışmanlarından Tankut Şensürücü, Türkiye'de aile şirketlerinde patronların eski yöneticilerine daha sadık olduklarını ve bu durumun atama sürelerini uzattığını belirtiyor.

## 5 EMEKLİLİĞİ DÜŞÜNME

**KURUCU İŞİ BIRAKMIYOR** İş dünyasında en çok görülen takıntılardan biri de ilk nesil patronların işi başkalarına teslim edememesi. Bu da patronların ilerleyen yaşlarına rağmen emekli olamamalarına neden oluyor. 65 yaşında kendini hala işin hamalı olarak gördüğünü söyleyen Nafi Güral da ilk günkü girişimcilik duygusundan beslendiğini söylüyor.

**GÜVEN DUYMUYORLAR** Güral, "İşe hala çalışanlarımdan önce gidiyorum. Onlardan sonra çıkıyorum" diye konuşuyor. Yönetim danışmanı Çiler Yıldız'a göre patronların işi bir türlü bırakmak istememeleri başkalarının şirketi kendileri gibi yönetemeyecekleri endişesinden kaynaklanabiliyor. Yıldız, şöyle konuşuyor; "Bu davranışın altında yatan asıl sebep kontrolü kaybetmeme arzusu. Patronlar, oğlu bile olsa aile üyelerinin kendileri kadar işe sahip çıkamayacaklarını düşünüyor."

**BÜYÜMEYİ ENGELLİYOR** Yıldız, patronların yönetimi profesyonellere bırakmak istememelerinin yaratacağı olumsuzluk için şöyle diyor; "Patronların sistemlerden daha çok insanlara güvenerek yol almak istemeleri her işin en ince detayına kadar dahil olma istekleri, ve 'kontrol altında' bir yönetim biçimi benimsemeleri büyümeyi tehlikeye sokuyor."

şanlarından bile önce işte oluyorlar. Örneğin, İdil Yiğitbaşı her sabah 7.30'da, Bülent Eczacıbaşı ise en geç saat sabah 8'de işte oluyor.

Ağaoğlu'nun patronu Ali Ağaoğlu, "Sabahları 7'yi bir geçte işte olduğum görülmemiştir" diye konuşuyor. Kiler Holding'de de işe erken başlamak başarı faktörü olarak sayılıyor. Ümit Kiler, sabah 7'de işte olduğunu gece 11'e kadar çalıştığını söylüyor.

Nihat Özdemir, sabah 6'da çalışmaya başlıyor. Türkiye'nin en büyük teknoloji gruplarından Index'in CEO'su Erol Bilecik ise her sabah mutlaka 8'e çeyrek kala işte olmaya özen gösterdiğini söylüyor. Bilecik, "8.30'da işte olsam çalışma arkadaşlarım endişelenir" diyor ve ekliyor; "Ben de çalışanlarımdan benim gibi işe erken gelmelerini beklerim."

Etsun'un genel müdürü Adalet İnanç da iş hayatında patronların işe erken başlamaya dikkat ettiğini söylüyor. Kendisinin de her gün en geç 8'de işte olduğunu söylüyor. İnanç, işe erken gelmenin aynı zamanda işi sahiplenmeyi de gösterdiğini belirtiyor.



ÇİLER  
YILDIZ

## 6 ORTAKLIK KORKUSU

İş hayatında patronların en önemli takıntılardan biri de kontrolü elinde tutma isteği... Bu durum özellikle onların başka şirketlerle ortaklık yapmasını engelliyor. Kontrolü elinde bulundurma isteğinin ağır bastığı durumlarda da eşit ortaklık yapmak zorlaşıyor. Çünkü bir taraf yüzde 51'i elinde tutmada ısrarcı davranıyor. Akkök Holding CEO'su Mehmet Ali Berkman da Türkiye'deki patronların büyük çoğunda yüzde 51'i benim olsun yaklaşımı olduğunu dikkat çekiyor. Berkman'a göre bu durum büyümeyle zorlaşıyor.

Yatırım fonu Krea'nın yönetim kurulu başkanı Hakan Kodal da Berkman gibi Türkiye'deki patronların en önemli takıntısının eşit ortaklık olduğunu belirtiyor. Türkiye'de iş insanlarının ortaklığa açık olmadığını söyleyen Kodal, "Ortaklık kurumsallaşmayı da beraberinde getiriyor" diyor ve ekliyor; "Perakende sektöründe yabancılarla ortaklıklar başladı ancak ortaklık yapmaya Türk iş insanları açık değil. Çünkü her detayı kontrol etmek, tüm kararları kendileri vermek istiyorlar."

Uzmanlara göre Türkiye'de kontrolü elinde tutma konusunda en agresif davranan patronların başında Çukurova Holding'in patronu Mehmet Emin Karamelmet geliyor. Karamelmet, ortaklıklarında hakim hissedar olmak istiyor ve bu yüzden de başta Telia Sonera olmak üzere uzun soluklu ve problemsiz pek ortaklığı bulunmuyor.

## 7 YENİLİKÇİLİK TUTKUNLARI

Patronların en önemli takıntılardan biri de yenilikçilik... Yemeksepeti.com'un kurucusu Nevzat Aydın'dan Zorlu'nun patronu Ahmet Nazif Zorlu'ya kadar başarılı iş insanlarının hemen hepsi yeniliğe tutku derecesinde bağlı... Geçtiğimiz günlerde dünyanın en büyük yatırım fonlarından General Atlantic ile ortaklık yapan Yemeksepeti.com CEO'su Nevzat Aydın da iş hayatındaki en büyük tutkusunun yenilik olduğunu söylüyor. Aydın, "Yeni bir şey yapmaktan çok zevk alırım. Zamanımın yüzde 80'ini yeni konulara harcarım" diyor.

Abdi İbrahim'in yönetim kurulu başkanı Nezih Barut da iş hayatında en yeni teknolojileri kullanma merakıyla tanınıyor. Barut, her yıl yeni ürün geliştirmek için AR-GE departmanına şirketinin toplam cirosunun yüzde 5'ini ayırıyor.

Zorlu'nun patronu Ahmet Zorlu için de yenilikçilik oldukça önemli... Zorlu, "Hala Vestel'de AR-GE departmanının neler yaptığını izlerim. Doğru mu, iyi mi gidiyor diye sürekli fikir yürütür-