

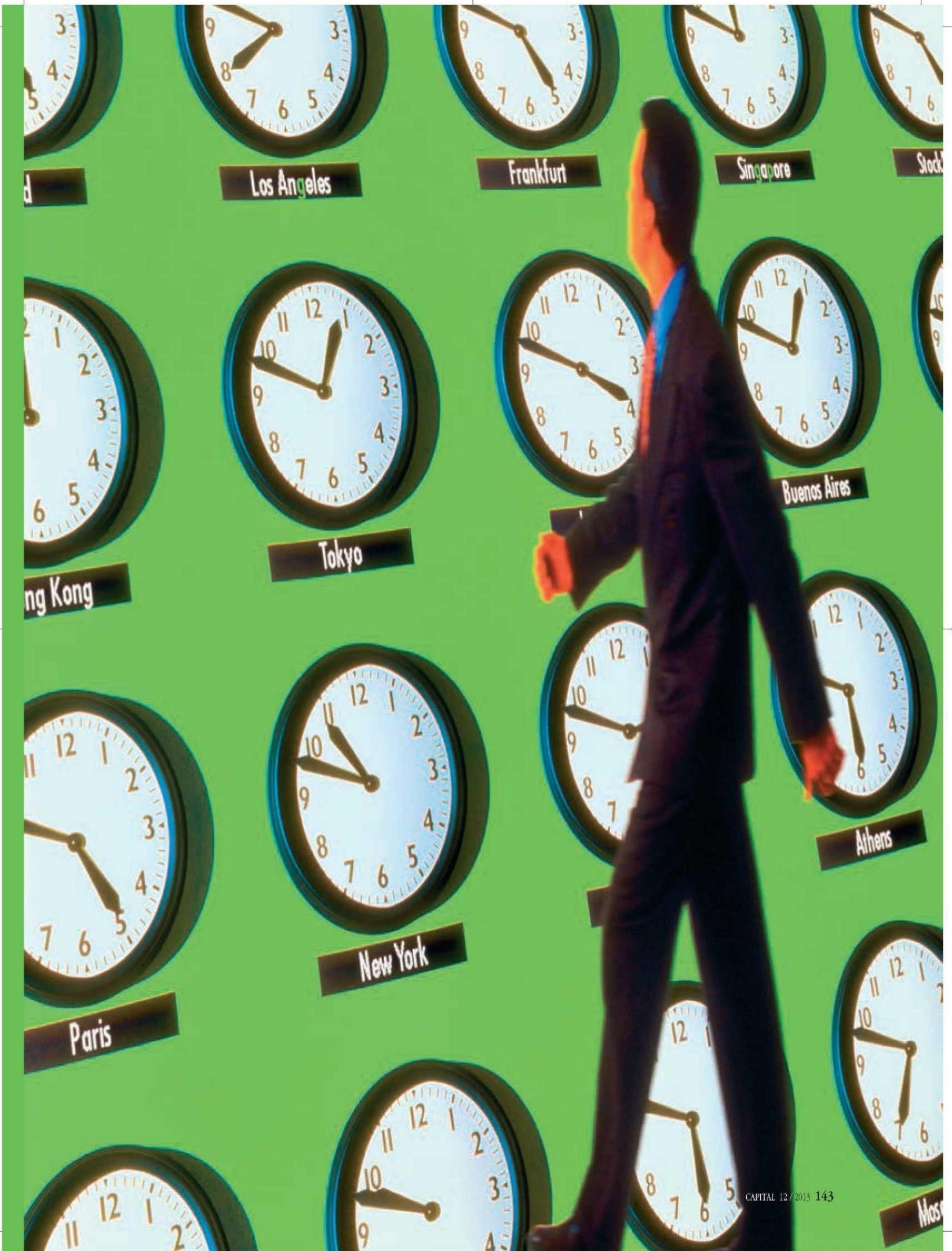
Kimi ani ve beklenmedik gelişmeler kimi ise hedef baskısı nedeniyle strese giriyor. Ailesine vakit ayıramadığı için bunalıma giren, hatta intihar eden bile var... Harvard Medical School'un araştırmasına göre üst düzey iş liderlerinin yüzde 96'sı stresten şikayetçi. Stres çok yaygın, ancak her liderin stres kaynağı farklı. Sabancı Holding CEO'su Zafer Kurtul'u hedeflerin tutmaması, Borusan'ın CEO'su Agah Uğur'u ise çözmediği problemin tekrar karşısına çıkması strese sokuyor. Profilo'nun başkanı Kamhi mobil cihazlardan şikayet ediyor. Sadece gerekçe değil, çözüm arayışları da farklı... Her lider kendine özgü yöntemlerle stresi yenmeye çalışıyor.

# KİŞİYE ÖZEL STRES!



Geçtiğimiz temmuz ayında, İsviçreli telekomünikasyon devi Swisscom'un CEO'su Carsten Schlöter, 49 yaşında intihar etti. İşkolik olarak tanınan Schlöter, bir açıklamasında "Üç çocuğumu ancak 2 haftada bir görüyorum. Bu yüzden suçluluk hissediyorum" demişti.

İş dünyasında aşırı yorgunluk, stres ve depresyon sonucu intihara ve ölüme sürüklenen tek üst düzey yönetici Schlöter değil. Zurich Insurance'ın CFO'su Pierre Wauthier de ondan bir ay sonra intihar etti. Hayatını hazin biçimde kaybeden yönetici bıraktığı nota, CEO Josef Ackermann'ın



bitmek bilmeyen isteklerinin kendisini depresyona soktuğunu yazıyordu.

Bu olayların ardından herkes zirveye tırmanmış bu başarılı yöneticilerin neden hayatına son verdiğini anlamakta zorlandı. Uzmanlara göre bu yöneticiler artan stres düzeylerini iyi yönetemedi. Bu durum onları önce depresyon ve psikolojik rahatsızlıklara ardından da intihara sürükledi.

Türkiye'de de eskiye göre artan iş stresi yüzlerce CEO ve şirketi tehdit ediyor. Sabancı'dan Borusan'a kadar Türkiye'nin en büyük gruplarını yöneten CEO'lar, eski döneme göre iş hayatında stresin arttığını söylüyor.

CEO'ları en çok strese sokan konu ise yıl sonu hedeflerini tutturamamak. Ekonomi ve politikadaki ani ve beklenmedik gelişmeler de stres düzeylerini artırıyor.

CEO'lar stresle başa çıkmak için kendi bireysel formüllerini geliştirmiş durumda. Pozitif düşünmek, spor yapmak, işle eğlenceyi birleştirmek, hobiler edinmek bunlardan sadece birkaçı. Yeni trendlerden biri de iş seyahatlerine kültürel geziler eklemek. Ayrıca, çalışırken ufak molalar vermek, hafta sonlarını aile ve doğayla baş başa geçirmek de tercih edilen yöntemler arasında.

## “İŞ VE ÖZEL YAŞAMIMI AYIRMIYORUM”

**STRESE SOKAN KONU** Çözdüğümü zannettiğim bir problemin ikinci defa tekrar karşına çıkması bende çok fazla stres yaratıyor. Cevabını bilmediğiniz her konu da üzerinizdeki endişe yaratıyor. Endişe de gizli gizli stresi artırıyor. Ben de böyle bir konu seçmemeye çalışıyorum.

**7 GÜN HAFTASONU** Stresimi azaltmak için işin dışına çıkıp da dinlenmem gerektiğine inanmıyorum. “7 gün hafta sonu” diye bir kitap okudum. Bu kitabı okuduktan sonra işimle özel hayatımı ayırmama kararı aldım.

## “ÇALIŞMADIĞIM GÜN AZ”

Ben çalışırken geziyorum. Gezerken de iş yapıyorum. 365 gün içinde hiçbir şey yapmadığım gün sayısı 3-5'tir. Ancak tahmin edemediğiniz kadar da geziyorum. Belki yılda 50-60 gün tatil yapıyorum. Ancak tatil günlerimde de mutlaka 2-3 saat çalışıyorum.



## YENİ DÖNEM BASKISI

Harvard Medical School, bu yıl ABD'deki üst düzey iş liderleri arasında bir araştırma yaptı. Araştırmaya katılanların yüzde 96'sı aşırı stres ve yoğun iş temposundan dolayı tükenmişlik sendromu yaşadıklarını belirtti. Kronik stresin tükenmişlik sendromuna ve depresyona zemin hazırladığını vurguladılar.

Türkiye'de de iş hayatının daha rekabetçi ve daha hızlı hale gelmesi CEO'ların üzerindeki stresi artırıyor. Sabancı'dan Borusan'a kadar Türkiye'nin önde gelen CEO'ları eskiye göre iş stresinin arttığını söylüyor.

Eskiyle yeni dönemi karşılaştıran Profilo Holding Onursal Başkanı Jak Kamhi de bugünkü iş hayatının yöneticileri daha stresli yaptığını söylüyor. Kamhi, “Mobil araçların kullanımının artması yöneticileri 7 gün 24 saat çalışmaya zorluyor” diyor.

Dr. Rıza Kadılar da ulaşım ve telekomünikasyon alanında yaşanan gelişmelerin eskiye göre CEO'ları daha fazla yıpratmış ve stresle karşı karşıya bıraktığını söylüyor. Kadılar, “Bundan birkaç yıl önce size gelen bir e-posta mesajına birkaç saat cevap vermediğimizde kimse yadırgamazdı. Şimdi ise sanki telefonun karşı tarafı hep açılmış gibi birbirimizden sürekli hızlı geri dönüş bekliyoruz” diyor.

Borusan Holding CEO'su Agah Uğur da eskiye göre bugünün iş hayatını daha stresli buluyor. Uğur, “Bugün iş hayatında eskiye göre müdahale etme mecburiyeti, sürati ve derinliği arttı. Bu da yöneticiler üzerindeki stresi artırıyor” diyor.

Türkiye'nin en büyük ikinci hastaneler grubu Medicalpark'ın patronu Muharrem Usta da artan rekabetin yöneticilerin üzerindeki baskıyı artırdığı görüşünde. Usta, “Rakiplerinize göre hep bir adım önde olmak zorundayız. Bu da üzerimizdeki stresi artırıyor” diyor.

## HEDEFLER TUTMAZSA!

Üst düzey yöneticiler ve CEO'lar arasında stresin neden arttığına ilişkin çeşitli araştırmalar var. Bu ara-



tırmalara göre stres seviyesi, yöneticilerin özel hayatından iş yerindeki pozisyonuna kadar çeşitli unsurlara bağlı olarak değişiyor.

Her yıl dünyadaki 6 binin üzerinde üst düzey yöneticiyle görüşerek stres araştırması hazırlayan bağımsız danışmanlık şirketi Grant Thornton'a göre CEO'lar da strese yol açan en önemli faktör performans hedefi. Grant Thornton Türkiye Başkanı Aykut Halit, "Yıl sonu hedeflerini tutturamamak CEO'ları strese sokuyor" diyor. Halit, Türkiye'deki yöneticileri yüzde 28 oranında performans hedeflerinin strese soktuğunu söylüyor.

Yaşam Koçu Gizem Şeber'e göre ise hedef çitasının sürekli yükselmesi CEO'ların çalışma yükünü ve sorumluluklarını artırıp başarısızlık riskini yükseltiyor. Şeber, "Bu durum başta CEO'lar olmak üzere bütün beyaz yakalının stresini artırdı" diyor.

Sabancı Holding CEO'su Zafer Kurtul da kendisinde en fazla strese yol açan konunun hedeflerin tutmaması olduğunu belirtiyor. Kurtul, "Yatırımların tam zamanında gerçekleşmemesi, hedeflerin tutturulamaması, planların şaşması beni strese sokuyor" diye konuşuyor. Düzenli spor yaparak stresle başa çıktığı söylüyor.

Türkiye'nin en büyük katılım bankası Türkiye Finans'ın genel müdürü Derya Günerk de en çok hedef baskının kendisini strese soktuğunu belirtiyor. Günerk,

"Yılbaşında hedefleri tutturmak konusunda daha yoğun çalışıyoruz. İşler yörüngeye oturduğunda hedef

## "BEKLENMEDİK OLAYLAR STRES YARATYOR"

**UZUN ÇALIŞMA SAATLERİ** Yoğun bir çalışma ortamı içindeyiz. Çok uzun saatler çalışıyoruz. Aileye zaman ayıramamak zaten uzun zamandır gündemimde olan bir konu. Bunun için zamanımı etkin kullanmaya çalışıyorum. Dolayısıyla çok uzun saatler çalışmak, aileye vakit ayıramamak benim için artık bir stres kaynağı olmaktan çıktı.

### KONU YA ARA VERİYORUM

Beni en çok beklenmedik bir durumda karşılaşmak strese sokuyor. Böyle bir durumda karşılaştığımda odaklandığım konuyu bırakıp başka bir işle meşgul oluyorum. Daha sonra da tekrar üzerimde stres yaratan konuya dönüyorum.

### STRESİ AZALTMA FORMÜLÜ

Beni strese sokan konu teknik, uzmanlık gerektiren bir konu ise çok güvendiğim, o alanda uzman olduğumu düşündüğüm kişiye başvurmak o konuyla ilgili stresimi azaltıyor. Üzerimde stres yaratan bir konuyla karşılaştığımda durup kısa bir süre başka konularla ilgilenmek bana iyi geliyor.

baskısı konusunda biraz da rahatlıyoruz" diyor.

Vialand Genel Müdürü Tolga Alişoğlu'nu da planların şaşması strese sokuyor. Alişoğlu, iyi planlama yaparak kimi zaman da çocuklarıyla vakit geçirerek stresten uzaklaştığını söylüyor.

### FED BİLE ETKİLİYOR

Ekonomideki, iç ve dış politikadaki ani değişimler de CEO'ları en çok strese sokan konular arasında yer alıyor. Bu yıl Suriye'deki iç savaş, Gezi olayları ve FED'in kararları birçok şirketin stratejilerini alt üst ederken CEO'ların da üzerindeki baskıyı artırdı.

Aralarında Sinpaş GYO'nun icra kurulu başkanı Ömer Faruk Çelik'in de olduğu birçok CEO, bu yıl özellikle FED kararları yüzünden strese girdiğini söylüyor.

Ekonomideki öngörülerin değişmesinin kendisini strese soktuğunu söyleyen Çelik, "Bu yıl FED'in yaptığı açıklamalar stratejilerimizi alt üst etti. Yurtdışı kaynaklı stres yaşadık" diyor. Çelik, eskiye yeni dönemi karşılaştığında artık dünyada olup biten gelişmelerin Türkiye'deki yöneticileri daha çok etkilediğini söylüyor. Çelik, "Yurtdışı kaynaklı gelişmeler bizi ya strese sokuyor ya da mutlu ediyor" diye konuşuyor.





UĞUR GAZANKER



KAAN ÖZKAN

İhracat ağırlıklı şirketleri yöneten CEO'ları strese sokan konu ise daha çok dış politik gelişmeler oluyor. Özellikle komşularla ilişkilerin kötüye gitmesi bu CEO'ların stresini artırıyor.

Mondi Endüstriyel Torba'nın CEO'su Kaan Özkan da son dönemde kendisini en çok strese sokan konunun dış politika olduğunu belirtiyor. Özkan, "Sön dönemde beni en çok strese sokan konu, Türkiye'nin dış politikası oldu. Son 1,5 yıldır Suriye'ye ihracat yapılamaması stres seviyemizi çok ciddi artırdı" diye konuşuyor.

Psikolog Özge Koca'ya göre sürekli değişmekte ve gelişmekte olan değişkenlerle uğraşmak CEO'ların üzerindeki baskıyı artırıyor. Bu da iş liderlerinin üzerlerinde daha fazla stres hissetmesine yol açıyor.

Öte yandan yöneticinin kişilik yapısı da stres seviyesinin artmasına neden olabiliyor. Liv Hospital Uzman Klinik Psikoloğu Beril Yardımcı, "Yöneticinin mükemmeliyetçi, aşırı titiz ve kontrolcü olması stres düzeyini yükseltiyor" diyor.

## HIZLI BÜYÜME STRESİ

CEO'lara göre işler küçükken daha az stres yaşıyor. Aksine işler büyüyüp geliştikçe stres düzeyi artıyor. İşletmeler belli bir büyüklüğe gelince CEO'lar dev bütçeleri yönetmek, kritik anlaşmalara imza atmak ve birçok riskli kararı hayata geçirmek zorunda kalıyor. Sonuçta da yönetilen parasal büyüklüklerin artması CEO'ların üzerindeki stres ve baskıyı artırıyor. Sinpaş GYO İcra Kurulu Üyesi Ömer Faruk Çelik, 20 yıl öncesine göre bugün daha çok strese maruz kaldığını söylüyor. Çelik, "İşler büyümeye başlayınca stres de çoğalıyor" diyor. Çelik'e göre işler küçükken stres de daha az yaşıyor.

Son dönemde Sinpaş gibi hızlı büyümeye yaşayan Doğa Koleji'nde de hızlı büyümeye bağlı stres yaşıyor. "Hızlı büyümeye birlikte stres artıyor, azalmıyor" diye konuşan Doğa Koleji CEO'su Uğur Gazanker, yaşadıklarını şöyle anlatıyor: "Son dönemde en hızlı büyüyen gruplardan biriyiz. Bizim için en stratejik konu yatırımın doğru yapılması. Toplam ciromuzdaki yatırım oranı çok yüksek. Dolayısıyla yatırımların yanlış yapılmaması doğru kararın verilmesi gerekiyor. Bu durumda da bizde büyük stres yaşıyor."

Gazanker, hızlı büyümeden kaynaklanan stresi aşmamak eskiden öngörülerle hareket ederken şimdi daha fazla altyapı çalışması yaptıklarını belirtiyor.

## POZİTİF DÜŞÜNMEK

Türkiye'deki CEO ve patronlar işle yatıp işle kalkıyor. Birçoğu strese girme lükslerinin olmadığını, çok çalışıp pozitif düşünerek stresten kurtulduklarını söylüyor.

## "HARPTEN BAŞINIZDAN VURULURSUNUZ"

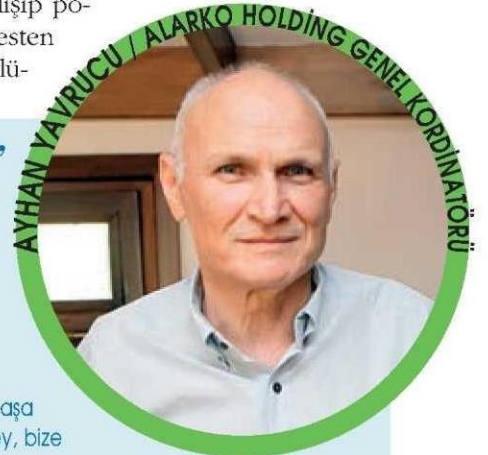
### YENİLENMEK LAZIM

Yöneticiyseniz her gün kendinizi yeni baştan yenilemek zorundasınız. Günün stresini atabilmenin yolu içinde bulunduğunuz trendden başka bir trende geçerek mümkün oluyor. Yoksa yatıp uzanmak strese karşı çözüm sağlamıyor. Stresle başa çıkmak için en iyi yöntem kitap okumak, müzik dinlemek veya spor yapmak.

**STRESE GİRMEM** Beni hiçbir konu strese sokmaz. Müteahhittik harp alanıdır. Harp alanında stres olmaz. Harp alanında strese girerseniz başınızdan vurulup ölürsünüz. Onun için daima yöneticinin sorunlarla başa çıkması, bunların hayatın önemli bir parçası olduğunu bilip yoluna devam etmesi gerekir.

### ÜZEYİR GARİH'İN NASİHATI

Eskiye göre iş hayatının daha rekabetçi olması mutlaka gerginlik yaratıyor. Ancak profesyoneller bunlarla başa çıkmak için var. Üzeyir Bey, bize "Problemlerden şikayet etmeyeceksin, problem olmazsa sana da ihtiyaç yok demektir" derdi. Onun için stres hayatımızın tanımı. Stresle mücadele etmenin yolu da sorunların üzerine gidip çözmekte yatıyor.



AYHAN YAYRUCU / ALARKO HOLDİNG GENEL KORDİNATÖRÜ

## “KAFAM KARIŞIKSA BOL BOL YÜZERİM”

**STRESİ YÖNETMEK** Stresiz bir yaşam mümkün olmadığına göre stresi yöneterek onunla baş edebilmek hem yeni fırsatlara odaklanmak için bir yol, hem de bir avantaj sağlıyor. Bunun için uyguladığım birkaç yöntem var.

**KİM DAHA STRESLİ?** Stres olmamak için hiçbir zaman işimi bir iş gibi görmedim. İşine bağlı olmayan ve işine hakimiyet duygusu düşük kişiler daha çok stres yaşıyor. Stresle mücadele uyguladığım diğer bir yöntemse iş ve özel yaşamda hoşgörülü olmak.

**MİZAH ÖNEMLİ** Mizahı da en stresli, en zor anlarda bile elden bırakmamaya çalışıyorum. Hoşgörülü olmak ve değişik fikirlere açık olmak, tıkanıp gittiğim noktalarda çözüm üretebilmemi sağlıyor. Öz güven ve kendini adanarak yürütülen bir hayat görüşü kişiyi stres karşısında güçlü kılıyor.

**FELSEFEYLE UĞRAŞIYORUM** Eğer kafam karışıkta bol bol yüzerim. Ya da felsefi, kültürel ve tarihi konularda kitaplar okurum. Yüzmek ve okumak, kafamdaki karışık düşünceleri, sakin bir şekilde gözden geçirerek düzenlememi, yeni bir şekil vermeme sağlıyor. Ailem ve çocuklarım hayatımın en önemli parçası. Bu yüzden stresimi eve taşımamaya ve onlarla sık sık vakit geçirmeye özen gösteriyorum.

yor. Çelik de “Biz işle mutlu oluyoruz, işle üzülüyoruz” diyor. Dolayısıyla CEO’ları çok uzun süre çalışmak, aileye fazla vakit ayıramamak fazla strese sokmuyor. Aksine iş stresi artınca birçok CEO çareyi daha fazla çalışıp sorunu çözmekte buluyor.

Doğan Holding CEO’su Yahya Üzdiyen, “Stresle baş etmenin en iyi yolu çalışmak. Başka türlü iş hayatındaki stresi yönetmek imkansız” diyor. Üzdiyen’e göre strese giren kişi çok çalışıp işe yoğunlaşarak kafasındaki olumsuz düşünceye neden olan iyonları öldürebilir. Üzdiyen, “Sıkıntıyı unutmak için en iyi yöntem üzerinizde baskı yaratan konuya odaklanmak” diyor.

NG Şirketler Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Nafi Güral da Üzdiyen gibi çok çalışarak strese girmiyor. “Hayatta vazgeçemeyeceğim tek şey çalışmaktır” diyen

Güral, çok çalıştığını, bu nedenle stres yaşamadığını söylüyor. Güral, önlem olarak hep pozitif düşündüğünü de belirtiyor. “Gül düşürüm gülistan olur” diyen Güral, kendi formülünü şöyle anlatıyor: “Beynimde hiçbir zaman olumsuz düşünmeye yer yoktur. Her zaman olaylara pozitif bakarım ancak tedbiri de elden bırakmam. Cebimde hep 2 tane alternatif planım vardır. Bugüne kadar hiç stres yaşamadım.”

Buna karşın Güral’ın 3 kızı da babalarının çok çalışmasının kendilerini strese soktuğunu söylüyor. Hedide Güral, “Babamız yorulmayınca biz de yoruluyoruz. Babamızın yorulmaması bizde stres yaratıyor” diyor.

### İDEAL FORMÜL VAR MI?

CEO’lara göre stres yaşamamak için onu iyi yönetmek gerekiyor. Stresle mücadele için her CEO’nun farklı bir formülü var. Türkiye Finans Genel Müdürü Derya Güreker, stresli olduğu zamanlarda eve gidip ailesi ve çocuklarıyla vakit geçiriyor, spor yapıyor ve fırsat buldukça mekan değişikliği yapmayı seviyor. İş seyahatlerine ufak kültürel seyahatler ekleyen Güreker, “İş seyahatlerimde mutlaka yarım günlük kültürel geziler yapmaya çalışıyorum. İşe bir süre ara vermek beni iş stresinden biraz uzaklaştırıyor” diyor.

Doğa Koleji’nin CEO’su Uğur Gazaneker ise işi iş gibi görmeyerek strese başa çıktığını söylüyor. Gazaneker, çözüm formülünü “İş hayatımı doğal yaşamım gibi gördüğüm için stres düzeyini azaltmış oluyorum. Ayrıca iş gezilerimin tamamını birer sosyal geziye dönüştürüyorum” diyerek açıklıyor. İş seyahatlerini ufak gezilerle aynı zamanda bir kaçış noktası, ufak bir dinlenme molasına dönüştürmekte kendini başarılı buluyor.

Bugün 1 milyar TL’yi aşan ciro lu Ziydan Grup’un CEO’su Jaklin Güner de strese baş etmek için çok uzun zaman önce kendi kendine bir formül bulmuş. Güner, herhangi bir konuyla ilgili büyük stres yaşıyorsa ara verip başka bir işe odaklanıyor.

Ömer Faruk Çelik’in stresten uzaklaşmak için yöntemi ise doğayla baş başa kalmak. Yaz aylarında her gün işten çiftlik evine dönen Çelik, “Kurtköy tarafında bir köy evimiz var. Yazın 2-3 ay bu evde kalıyorum. Köpeklerimle oynayıp tavuklarımın yumurtladığı yumurtaları yersem mutlu oluyorum” diyor. **C**

