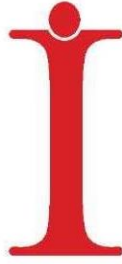


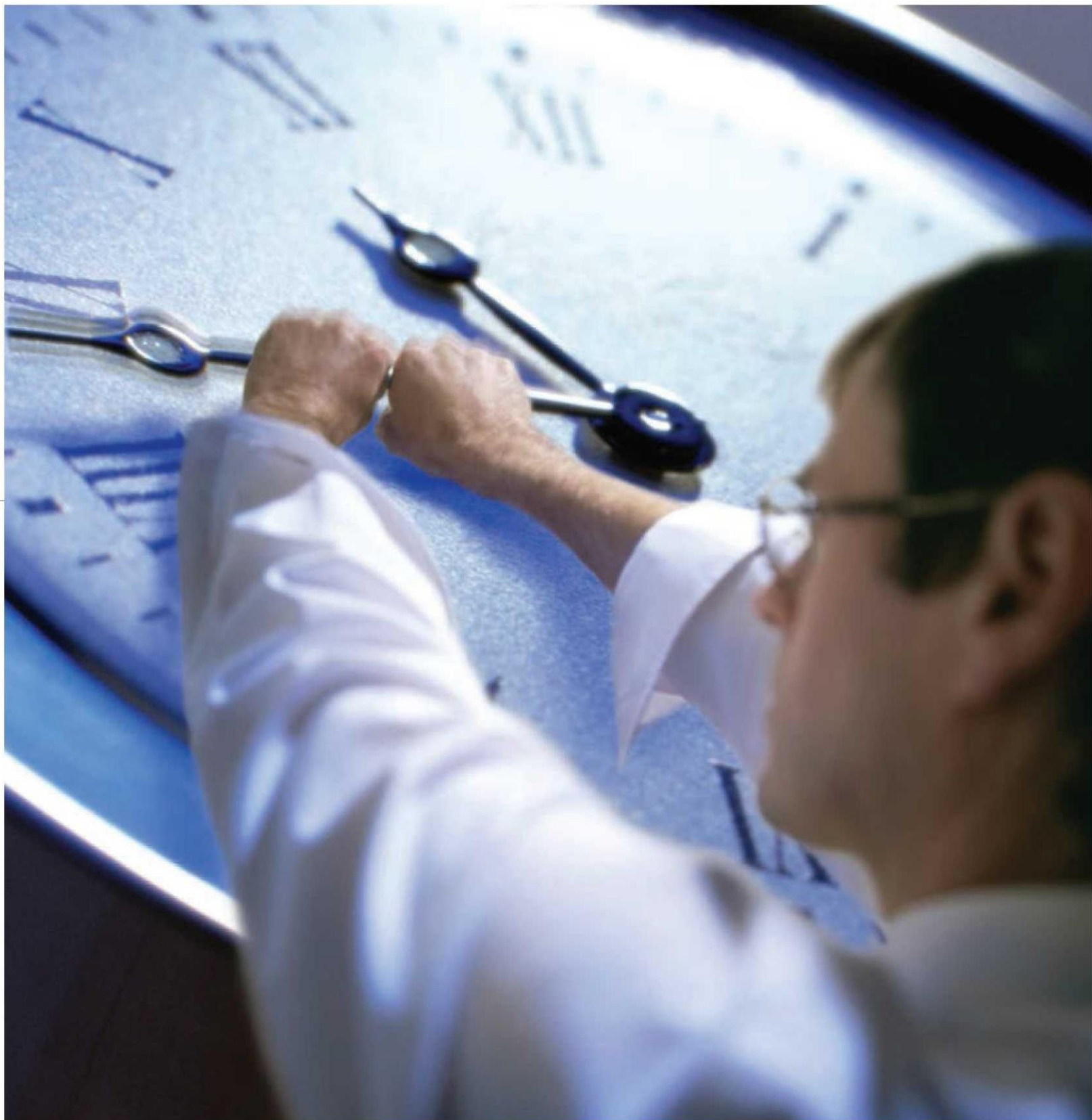
CEO'ların güne başlama saatleri son yıllarda daha fazla merak ediliyor. Artan rekabet ve giderek yoğunlaşan iş temposu, kendini iş insanlarının uyku alışkanlıklarında da gösteriyor... CEO'ların önemli bölümü güne çok erken, bazıları ise 7-8 gibi makul sayılabilecek saatlerde başlıyor... Ender de olsa 8'den sonra başlayanlar da var... Ancak saat ne olursa olsun, her iş insanının kendini verimli kılmayı hedefleyen bir uyuma, bir de uyanma saati var... Hepsinin uyanma tercihinde günü verimli kullanma hesabı öne çıkıyor.

● HANDE YAVUZ [hyavuz@capital.com.tr](mailto:hyavuz@capital.com.tr)



İş dünyasının dahi isimlerinden biri olarak kabul edilen Virgin'in kurucusu Richard Branson, her sabah saat 5:30'da kalkıyor. Günün bu saatinde kalkmanın kendisi için yaptığı en büyük iyilik olduğunu düşünüyor. "Günün doğuşuna tanıklık etmek hayatın en değerli anlarına tanıklık etmek gibi... Bu saatlerde her şey hakkında daha net düşünebiliyorum. Bugüne kadar bulduğum en yaratıcı fikirler günlük koşuşturmacanın başladığı ilerleyen saatlerde değil, sabahın erken saatlerinde aklıma geldi" diyor.

# CEO'LAR İÇİN UYANMA VAKTİ!



Vodafone'un CEO'su Vittoria Colao da her sabah saat 6'da uyanıyor. 40 dakika spor yapıyor ve ardından sürekli olarak e-mail'lerini kontrol ediyor, toplantılara katılıyor. Akşam 22:45'e kadar çalışan Colao, "Ancak arada küçük bir mola veriyorum. O esnada ailemle akşam yemeği yiyorum. 23:30'da uyuyorum. Hafta sonları da 4 saatlik bir sporun ardından eşim ve çocuklarımla vakit geçiriyor, bir sonraki haftanın planını düzenliyorum" diye konuşuyor.

Türk iş dünyasının duayen isimleri de başarı için uyku saatlerine önem veriyor. Örneğin iş dünyasının iki duayen ismi Ülker'in kurucusu merhum Sabri Ülker ve Koç Holding'in kurucusu merhum Vehbi Koç'un uyku konusundaki hassasiyetleri biliniyor. Ülker, "Yatmasını bilmeyen, kalkmasını bilemez" sözlerini sıklıkla paylaşır ve çevresindekilere erken yatmalarını önerirdi.

Merhum Vehbi Koç ise akşam en geç 11'de yatakta olur, güne ise ilk gençlik yıllarından kalan bir alışkanlıkla sabah 5'te başlardı. Ayrıca iş hayatının başından emekli olduğu döneme ka-



## "Erkenci" liderler

<b>Keskin Keskinoglu</b>	Keskinoglu YKÜ	<b>05:30</b>
<b>Murat Kolbasi</b>	Arzum YKB	<b>05:30</b>
<b>Ali Kibar</b>	Kibar Holding CEO	<b>06:00</b>
<b>Yavuz Altop</b>	Yataş YKB	<b>06:00</b>
<b>Nafi Gural</b>	Kütahya Porselen YKB	<b>06:00</b>
<b>Kaan Özkan</b>	Mondi Türkiye CEO	<b>06:00</b>
<b>Canan Özsoy</b>	GE YKB ve CEO	<b>06:15</b>
<b>Mehmet Nane</b>	Carrefoursa CEO	<b>06:15</b>
<b>Musa Aykaç</b>	Nurol GYO GM	<b>06:30</b>
<b>Ömer Yüngül</b>	Zorlu Holding CEO	<b>06:30</b>
<b>Elif Çoban</b>	Şölen CEO	<b>06:45</b>
<b>Bülent Gürçan</b>	Media-Satürn Türkiye CEO	<b>06:45</b>

dar öğle uykularını aksatmamaya çalışır ve tüm gününü bu şekerlemeler sayesinde enerjik geçirirdi.

## AHMET SAİD KAVURMACI / AYDINLI GRUP CEO'SU

### "HER KOŞULDA 6 SAAT UYURUM"

**SAATİMİ KURARIM** En geç gece 12'de yatmaya çalışırım, herhangi bir programım yoksa hafta içi 10:30-11:00 gibi de yatmış olurum. Hafta içi, hafta sonu, tatil veya iş seyahati fark etmez, her koşulda her gün mutlaka 6 saat uyurum. Uykuya geçme saatimin 6 saat sonrasına saatimi kurarım. Şayet 6 saatten az uyuduysam, gün içinde yarım saatlik bir uykuyla ekşiği telafi etmeye çalışırım.

**GÜNEŞ DOĞMADAN KALKARIM** Güneş doğmadan önce kalkarım, üzerinize güneş doğması, bereketin azalması demektir, buna inanırım. Günün diğer saatlerinde yapmakta çok zorlanacağım günlük okumalarımı erken kalkıp yapmış oluyorum. Bu sayede hafta içi sabahları 1 saat, hafta sonu da yaklaşık 3 saat kitap okuma imkanı oluşturuyorum. Benim için okumadan güne başlamak, sanki giyinmeden veya duş almadan dışarıya çıkmak zorunda kalmak gibi...

## ZAMAN KAZANIYORLAR

İş dünyasında bu liderlerin ayak izlerini takip edenlerin sayısı hiç de az değil. Çok sayıda iş insanı güne erkenden başlamayı, zamanını iyi kullanmayı tercih ediyor. Ancak, erken kalkmak genel bir davranış olsa bile farklı güne başlamayı seçenlerde var."

İş dünyasındaki CEO'ları ise sabah uyanma saatleri bakımından incelediğimizde, onları güne erken başlayan "erkenciler", ortalama 7 saat uymaya özen gösteren ve sabahları 7 civarı uyanan "ideali yakalayanlar" ve geç saatte yatan ve az uyuyan "gececiler" olarak adlandırabileceğimiz 3 farklı grupta toplamak mümkün.

Dünya genelinde iş dünyası ağırlıklı olarak erkencilerden oluşuyor. Erkenciler, güne erken başlayarak zamanı verimli kilmaya çalışıyor. Bu grupta yer alan iş insanları, birçok işi sabahın ilk sa-



atlerinde yaparak hem kendilerine hem de işlerine yeterli zaman ayırmayı başarıyorlar.

Örneğin Virgin America CEO'su David Cush 4:15'te uyanıyor. E-mail'lerini gönderiyor, telefon görüşmelerini yapıyor. Dallas spor radyosunu dinliyor, gazete okuyor ve bisiklete biniyor.

Apple CEO'su Tim Cook, 4:30'da uyanıp e-mail'lerini atıyor. Saat 5'te sporda oluyor ardından işe gidiyor. En erken işe gidip en geç çıkan kişi olmaktan dolayı da kendisiyle gurur duyuyor.

Disney CEO'su Robert Iger ise saat 4:30'da güne merhaba diyor. Gazetelerini okuyor, sporunu yapıyor, müzik dinliyor, e-maillerini kontrol ediyor.

Unilever CEO'su Paul Polman saat 6'da kalıp ofise gidiyor. Bir süre ofisindeki koşu bandında koşuyor. Starbucks CEO'su Howard Schultz'un güne başlama saati ise 6 ve ilk işi de eşyle birlikte bisiklete binmek.

### TÜRKİYE'DEKİ EN ERKENCİLER

Türkiye'de de iş insanları arasında sabah 4:00 veya 4:30'da uyanana rastlamadık. Sabah 5:30'da uyanan birkaç isim haricinde Türk iş dünyasında çok sayıda iş liderinin güne 6'da başladığı görülüyor. Ancak, genel müdür ve CEO düzeyinde çok sayıda "erkenci" bulunuyor. Türkiye'deki iş insanları arasında güne erken başlayan isimler sabah 5:30'da uyanan Keskin Keskinoglu, Bülent Gürcan ve Murat Kolbaşı.

Akşamları saat 11'de yatan Keskinoglu Yönetim Kurulu Üyesi Keskin Keskinoglu, sabah 5:30'da güne başlıyor. Erkenci olmanın dinamik olmasını sağladığını belirten Keskinoglu, "Erken kalkınca gün daha verimli geçiyor ve bereketli oluyor" diyor. Media Saturn Türkiye CEO'su Bülent Gürcan, 22:30 civarında uyuyor, saat 5:30-6:00 arasında ise uyanmayı tercih ediyor. Sabahları daha geç uyanırsa günü kaçırdığını düşünüyor:

"Güne erken başlamanın faydasına inanıyo-

## "GECE 1'DE UYUR, SABAH 8'DE UYANIRIM"

**YARIM SAATLİK YÜRÜYÜŞ** Genellikle gece 01:00'de uyurum. Yurtdışı seyahatlerimin ve yurtiçi toplantılarım olduğu günlerde uyku saatlerim elbette değişiyor, ancak prensip olarak günde 7 saat uyumaya çalışıyorum. İş performansımız için de kaliteli uykunun önemli olduğuna inanıyorum. Genellikle sabah 08:00'de uyanır ve yarım saat yürüyüş ya da spor aktivitesi yapmaya özen gösteririm.

**UYKUDAN FERAGAT EDİLİR** Verimliliğimizde kaliteli uykunun önemi yadsınamaz. Tüm çalışanlarınıza pozitif enerji aşılamak, yoğun iş gününün verimli geçmesinin sağlamak, detayları gözden kaçırmadan kusursuz sonuçlar elde etmek için güne zinde başlamanın önemi büyük. Ancak bizim gibi iş temposu yüksek kişilerin gerekli durumlarda uykusundan feragat etmesi gerektiğine inanıyorum.

### SÜLEYMAN ORAKÇIOĞLU / ORKA GRUP YKB



rum ve bundan büyük keyif alıyorum. Geç uyanmanın insanı tembel ve biraz da uyuşuk bir ruh haline soktuğuna inanıyorum."

Arzum Genel Müdürü Murat Kolbaşı gece 11 gibi yatıyor. Sabah 5:30'da güne başlıyor. Bu şekilde günü kazandığını söylüyor.

### GÜNE 6'DA MERHABA DİYENLER

Güne sabah 6 gibi erken bir saatte başlamak doğal olarak spor, güzel bir kahvaltı ve gazete key-



fine zaman ayırmayı da mümkün kılıyor.

GE Türkiye Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO'su Canan Özsoy, "Saatimi sabah 06:06, 06:16 ve 06:26'ye kuruyorum" diyor ve ekliyor:

"06:00-06:30 arasında muhakkak kalkıyo-

rum. Kahvaltı ediyorum. Oturduğumuz binanın çatısında bir fitness center var. Oraya gidip bazen isteyerek bazen istemeyerek muhakkak yürüyüş yapıyorum. En geç 7.30-7.40'ta evden çıkmış oluyorum."

Hafta içi saat 12'ye doğru yatağa giren CarrefourSA'nın genel müdürü Mehmet T. Nane, genelde sabah 6'da güne başlıyor. Bu uykunun kendisine yettiğini ifade eden Nane, "6 saatlik uyku günlük performansımı pozitif etkiliyor. Saat 7:15- 7:30 gibi işte oluyorum" diye konuşuyor.

Kütahya Porselen Yönetim Kurulu Başkanı Nafi Güral da akşam 11'de yatıp sabah 6'da kalkan erkencilerden... Güral, nadiren de olsa yeteri kadar uyumadığı gecenin ertesinde öğleden sonra iş yerinde biraz kestirdiğini ifade ediyor.

Şölen CEO'su Elif Çoban, her gün toplam 7 saat uyumayı ve sabah 6:30'da kalkmayı prensip edinmiş. Spor yapabilmek için erken uyanıldığını söyleyen Çoban, "Havalar güzelse açık havada, değilse spor salonunda haftada 4 gün tempolu yürüyüş yapmaya özen gösteriyorum" diyor.

Zorlu Holding CEO'su Ömer Yüngül de akşam 11'de yatıyor, sabah ise 6:30'da kalkıyor. Uykuya çok önem verdiğini belirten Yüngül, "Sadece cuma ya da cumartesi az uyuyorum" diye ekliyor.



## EN AZ 7 SAAT UYUYANLAR

İş dünyasının genelinde ortalama uyku süresi 7 saat. Zaten araştırmalar da bu sürenin ideal olduğunu ortaya koyuyor. Birçok iş insanı da 7 saatlik uykusunu almak için akşam 12 gibi yatıp sa-

## PROF. DR. HAKAN KAYNAK / MEMORIAL ŞİŞLİ HASTANESİ UYKU MERKEZİ

### "EN BAŞARILILAR KISA UYUYANLAR"



**GENLERLE BELİRLENİYOR** Uyuma ve uyanma saatlerimiz, genlerimizle belirleniyor. Biyolojik saatimizi kontrol eden bu genler, herkeste farklı çalışıyor. İş yerinde başarılı olmanın yollarından biri de uyku yapısını tanıyıp, bu yapıya uygun bir ritim içinde çalışmak.

**UYKUYU 1 SAAT UZATMAK** En başarılı olanlar genellikle 4-5 saat uykuyla yetinebilen kısa uyuyanlar. Bu insanlar gece geç saatlere kadar çalışıp, sabah da erken kalkabiliyor. Öğlen saatlerinde 15 dakikalık kısa bir öğlen uykusu ile gece zaten kısa olan uyku sürelerini 1 saat daha azaltabiliyorlar. Dolayısıyla günün neredeyse 20 saatlik bölümünü istediklerinde işe ayırabiliyorlar.

**KONSANTRASYON SORUNU** Bunun tersi yapıdaki insanlar ise uzun uyku ihtiyacı olan ve beraberinde baykuş özellikleri gösterenler. Bu insanlar hem çok uzun süreler uyumak zorunda kalıyor hem işe daha geç geliyor veya işe erken geldiklerinde uyanma sorunu, dolayısıyla konsantrasyon sorunu yaşıyor.

**TEDAVİ GEREKTİREN HALLER** Özellikle iş yerinde etkin olunan 40-60 yaş aralığında uyku hastalıkları da sık görülüyor. Bu yaş dilimindeki insanların maalesef yüzde 20'sinde uyku apnesi sendromu var ve yine bu yaşlardaki insanların en az yüzde 5'i huzursuz bacaklar sendromu nedeniyle uykuya dalamıyor ve yeterli süre uyumasına rağmen uykusunu alamamış olarak uyanıyor. Bu durumdaki kişilerin tedavi edilmesi gerekiyor.



## GÜNEŞLE UYANIYOR

**6 SAAT YETERLİ** Genellikle gece 11-12 saatleri arasında yatıyorum. Normal olarak günde 6 saat uyuyorum. Bunun benim için yeterli olduğu kanısındayım. Yıllardır kurulmuş saat gibi sabah 6'da uyanırım. Güne erken başlarım. Dolayısıyla günüm bereketli oluyor.

**PRENSİPLERİM** Güneşin doğuşunu izlemek benim için mutluluk kaynağı. Yurtiçi ve yurtdışı haberleri sabah 6'da takip etmek, işadami olarak prensiplerim arasında yer alıyor. Sağlıklı uykuya önem veren ve insanları bunun için teşvik eden bir markanın yöneticisi olarak herkese erken uyanmayı ve uykusunu almış olarak güne başlamasını tavsiye ederim.

**KALİTE DE ÖNEMLİ** Uykumu düzenli olarak uyuduğum zamanlarda morali ve verimliliğim fevkalade yüksek oluyor. Yeterli uyku uyumak kadar uyku kalitesinin de önemli olduğuna inanıyorum.

**YAVUZ ALTOP / YATAŞ YKB**

bah 7'de kalkıyor.

Reyşas Yönetim Kurulu Başkanı Durmuş Döven, Esas Holding CEO'su Erhan Kamışlı ve Novartis Türkiye Genel Müdürü Güldem Berkman ortalamayı tutturular arasında...

Döven, geceleri 11-12 gibi yatıp sabah 7'de uyanıyor. Bu sürenin kendisi için yeterli olduğunu belirten Döven, "İyi bir uyku beni dinç, verimli ve pozitif kontrollü yapıyor" diyor. Esas Holding CEO'su Erhan Kamışlı da sağlıklı uykuya çok önem verdiğini vurguluyor ve şöyle devam ediyor:

"Akşam 11-12 arasında uyurum. İstisnasız 7-8 saat günlük uyku alırım. Benim için uyku vücudu günlük bakıma almak."

Novartis Türkiye Genel Müdürü Güldem Berkman da gece 12'de yatıp sabah 7'de kalk-

mayı alışkanlık haline getirenlerden. Uykunun performansına çok ciddi etkileri olduğunu düşünen Berkman, sabah 7'de uyanmayı da oldukça seviyor. "Gayet enerjik ve hızlı uyanırım, hatta 1 dakika önce uyuyan ben değilim gibi hissedirim. Birazdan kahvaltı edeceğim için sevinirim" diyor.

### GEÇ SAATİ TERCİH EDENLER

İş dünyasında bir de gece geç yatmayı ve az uykuyla yetinmeyi tercih eden "gececiler" var. Örneğin Kibar Holding CEO'su Ali Kibar, genellikle sabah 1 ila 3 arasında uymayı tercih ediyor. Günde ortalama 4-5 saat uykuyla yetiniyor. Kendisine böyle bir düzen oturtma gerekçesini de şöyle açıklıyor:

"Aslında bu uyku yetmiyor ancak sabah sorumluluklara başlamak için öyle olmak gerekiyor."

Twiggy Yönetim Kurulu Başkanı Sinan Öncel de gece yarısından sonra yarım gibi yatmak için harekete geçiyor. Günde 6 saat uyuduğunu ve bu sürenin kendisine yettiğini ifade eden Öncel, uyku süresine ilişkin sözlerine şunları da ekliyor: "Uyku konusunda sınırim 5 saat. Gece 5 saatten az uyursam, gündüz uyuklarım."

Bazı isimler ise geç yatmayı ve ortalamanın üzerinde uyumayı seviyor. Tatilsepeti.com Yönetim Kurulu Başkanı Kaan Karayal bu isimlerden biri. Uyumak için gece yarısını bekleyen Karayal, işi nedeniyle ortalama 8 saat uyumaya çalışıyor ancak bunun kendisine çok yetmediğinden şikayetçi.

"Ben 10 saatten az uyursam yetmiyor, ancak ne daha erken yatabilme şansım var ne de daha geç kalkabilme.. 10 saat uyursam daha neşeli oluyorum. 8 saat uyumak verimliliğimden bir şey almıyor ama neşemden alıyor" diye konuşuyor. **C**

### TANYER SÖNMEZER / MCT DANIŞMANLIK YÖNETİCİ ORT.

## "GÜNDE 5 SAATİN ALTINA DÜŞEN SORUN YAŞIYOR"

**7-8 SAAT UYKU ŞART** Başarılı iş insanlarıyla ilgili yaptığım gözlemlerde, bugün ne olursa olsun 5 saatin altına düşen herkesin ciddi sağlık sorunu yaşayacağını ve yaşadığını fark ediyorum. O yüzden 7-8 saat uykunun hala her yaş için geçerli olduğuna inanıyorum.

**SIRADIŞI DURUMLAR** Öte yandan bazı sıra dışı durumlar var: Örneğin sevgili Jan Nahum, gece yarısına kadar toplantı yapardı, sonra 5'te ve 6'da ekibi yeniden toplardı. Zaten aslında onun kadar az uyuyup çalışan ikinci bir yöneticikle karşılaşmadım.

**ERKEN TOPLANMA ALIŞKANLIĞI** Diğer yandan da özellikle trafikten muzdarip olan İstanbul'daki yöneticilerin, sabah erken işe gidip erken toplanma alışkanlığını çok sağlıklı buluyorum. Bir diğer konu da sağlıklı uyuma öncesinde yapılması gerekenler. Elektronik değil, kitapla ya da daha sakinleştirici şeylerle başlanan uykunun verimli olduğunu düşünüyorum.