

BÜYÜK UYANIŞ



Çoğu insan hayatında adeta “uyandırma alarmı” (wake up call) etkisi yaratan olaylar, anlar yaşar. O andan sonra “büyük uyanış” ve “değişim” başlar. Artık hiçbir şey eskisi gibi değildir. Örneğin Yıldız Holding Yönetim Kurulu Üyesi Ali Ülker, kariyerindeki büyük uyanışı (wake up call) 42 yaşında yaşadı. Operasyondan çıkıp holdingin stratejilerinin belirlendiği yönetim kurulu seviyesinde görev alması hayatını değiştirdi. Denizbank Genel Müdürü Hakan Ateş’i ise Rusya’daki deneyimi uyandırdı. Ateş, bankacılıkla ilgili kurallarını Rusya’da çalıştığı dönemde oluşturdu. LC Waikiki’nin patronu Vahap Küçük ise uyanışını 2001 krizine borçlu. Küçük, şirkette o döneme kadar gerçekleştiremediği dönüşümü 2001 krizi sayesinde gerçekleştirdi. İşte CEO’ları uyandıran anlar...

● AYÇE TARCAN AKSAKAL
aaksakal@capital.com.tr

“Yavaşlamak ve hayatımda yaptığım seçimleri gözden geçirmek zorunda kaldım. Tek gerçek, hayatta her şeyi yapamayacağımdı”.

Bu sözler, dünyanın en güçlü 25 kadını arasında yer alan The Huffington Post’un kurucusu ve genel yayın yönetmeni Arrianna Huffington’a ait. Huffington, kendi hayat tecrübesinden yola çıkarak

yazdığı yeni kitabı “Thrive”de, paranın ve gücün tek başına insanın hayatındaki başarının göstergesi olmayacağını söylüyor. Ona göre hayatta sağlıklı, mutlu ve mükemmel olmanın yolu iyi bir iş ve yaşam dengesi kurmaktan geçiyor.

Huffington’ın hayatını baştan aşağı değiştiren ve sonunda kitap yazmasına yol açan “büyük uyanış” (wake up call) ise 7 yıl önce yaşanmıştı. O dönem 57 ya-



şında olan Huffington, günde ortalama 4-5 saat uykuyla çalışıyordu. Bir gün aşırı yorgunluktan ofisinde düşüp başını çalışma masasına vurduğunda onun için yeni bir dönem başlayacaktı.

Başını çarptıktan sonra hayatını sorgulamaya başlayan Huffington, o günden sonra iş ve yaşam dengesini tamamen değiştirmeye karar verdi. Aynı zamanda bu talihsiz kazadan kendisine önemli dersler de çıkardı.

İlk önce hayatına yeni bir rota çizdi ve 7 gün 24 saat işe bağlı kalmasını sağlayan elektronik cihazlara sınırlama koymaya karar verdi. Artık eskisine göre dinlenmeye ve uykuya daha fazla zaman ayırıyordu. Günde 4-5 saatle sınırlı kalan gece uykularını uzatmaya başlamıştı. Her gün düzenli meditasyon yapıp öğlenleri siestayla vücudunu dinlendiriyordu. Hatta şirketteki diğer çalışanların da öğlenleri siesta yapabilmeleri için özel dinlenme odaları yaptırıyordu.

Ofiste uykusuzluktan masasına düşen başı sayesinde hayatıyla ilgili büyük bir "uyanış" yaşayan daha sonra da bundan önemli dersler çıkaran yöneticiler arasında Huffington, yalnız değil. Türkiye'de de hayatlarında önemli kırılma noktaları yaşayan, bundan önemli dersler çıkaran çok sayıda iş insanı var.

İŞ-YAŞAM DENGESİ

Günümüzde Arrianna Huffington gibi çok yoğun bir tempoda çalışırken ani bir uyanışla iş-yaşam dengesini değiştirmeye karar veren kadın yöneticilerden biri de Amway Avrupa Dış İlişkiler Bölge Müdürü Candan Çorbacıoğlu.

"Her yönetici gibi benim de 'wake up call' olarak tanımlanan bir kırılma noktam oldu" diyen Çorbacıoğlu, işlerinin yoğunluğu sebebiyle sevdikleriyle ne kadar



CANDAN ÇORBACIOĞLU



SERDAR ORAN

"İşlerin yoğunluğu sebebiyle sevdiğimle ne kadar az beraber olduğumu anladığımda bazı şeylerin değişmesi gerektiğine karar verdim."

"40 yaşındayken iş ile yaşam arasındaki dengeyi kuramadığımı anladım ve 'Artık yeter' diyerek genel müdürlükten ayrıldım ve 2009'a kadar 8 yıl yetkenlikle dünyayı dolaştım."

az beraber olduğunu anladığı zaman iş hayatında bazı şeylerin farklı olmasına gerektiğine karar verdiğini söylüyor. Bu olaydan sonra kendini bir yönetici olarak yeniden yapılandıran Çorbacıoğlu, "Yaşadığım bu uyanıştan sonra artık ekibime daha çok iş delege etmeye, zaman yönetimine çok daha fazla önem vermeye ve işime ayırdığım zamanı daha verimli kullanmaya dikkat etmeye başladım" diyor. Çorbacıoğlu, bunun sonunda iş ve özel hayatı arasında daha sağlıklı bir denge kurduğunu söylüyor.

40 yaşında büyük bir uyanış yaşayıp iş yaşam dengesini çalışmamaktan yana değiştirenlerden biri de DYO'nun genel müdürü Serdar Oran. 40 yaşına geldi-

"RUSYA DÖNÜM NOKTASI OLDU"

HAKAN ATEŞ / DENİZBANK GENEL MÜDÜRÜ



İLK TECRÜBE İLK DERS 1980 yılında ODTÜ'den mezun olduktan sonra iş hayatıma İş Bankası'nda teftiş kurulunda başladım. Müfettiş olarak 6 ay Türkiye'yi karış karış dolaşmam benim için lokal anlamda gerçek bir uyanış oldu. Anadolu'yu dolaşmam halkı daha iyi anlamamı sağladı. Bu iş tecrübemle devrimin kapalı duvarlar arkasında yapılmayacağını gördüm.

RUSYA'DAKİ 2 YIL Hayatımdaki ikinci büyük uyanışı ise Rusya'daki 2 yıllık iş tecrübemde edindim. 1995-1997 yılları arasında Rusya'da Garanti Moskova'yı kurmak için bulunmam iş hayatımın en önemli derslerini kazanmamı sağladı. Ayrıca Rusya'da global tecrübe de edindim. Doğulu bakış açısını gördüm. Bugün Rus devlet bankası bizim hissedarımız oldu.

"HAYATIMI KURTARDI" Denizbank'ı kurarken koyduğum ilk kural hazine bonosunun banka aktiflerinin içindeki payının yüzde 15'ini aşmaması kuralıydı. Bu kuralı bankamız kurulmadan önce Rusya'daki tecrübelerime dayanarak koymuştum. Yıllar sonra Denizbank'ta koyduğum bu kural 2001 krizinde hayatımı kurtardı. Rusya'da aldığım 2'nci ders de strateji yapıp maliyetleri düşük tutmaktı. Rusya'da kriz dönemini gördükten sonra aldığım bu kararların doğruluğu 2001 krizinde Türkiye'de anlaşıldı. 2008 krizinde ise bunların önemini tüm dünya gördü.



ğinde "Artık yeter" deyip genel müdür olduktan bir yıl sonra görevinden ayrılan Oran, 2009'a kadar 8 yıl yelkenlisiyle dünyayı dolaşmış. Bu dönemde hobilerine ve kendine zaman ayırdığını anlatan Oran, "Yelken yarışlarına katıldım. Tekneyle Karayipler'e kadar gittim" diyor.

40 yaşında yaşadığı büyük uyanışın ardından 8 yıl sonra yeniden DYO'dan genel müdürlük teklifi alınca bıraktığı yerden çalışmaya başlayan Oran, iş hayatında verdiği molanın sonuçlarının mükemmel olduğunu söylüyor. Oran, ikinci kez genel müdür olduğunda enerjisini ekip arkadaşlarına da geçirerek pazarda 4'üncü sırada sıraya gerileyen DYO'yu hızla büyüttü.

NEDEN SORUSU ÖNEMLİ

İş hayatının önde gelen isimlerin hayatında büyük izler bırakan, bunun sonucunda da büyük değişimlere yol açan uyanışların arkasında hep bir neden, nasıl sorusu var. İnşaat sektörüne girmeden önce yapı malzemeleri satan Özyurtlar Şirketler Grubu'nun başkanı Tamer Özyurt da 2004'te satışların neden düştüğünü araştırırken sektör değiştirip konut üretmeye karar verdi-

ğini söylüyor:

"Benim için uyanış 2004'te yapı malzemeleri satışlarının dramatik bir şekilde düşmesi oldu. Satışların neden azaldığını araştırdığımda insanların faizlerin düşmesiyle tadilat yaptırmayıp yeni konut aldığını gördüm. O zaman ben de ev yapar satırım deyip 2005'te konut işine girdim."

Arzum'un yönetim kurulu başkanı Murat Kolbaşı da 90'lı yılların başında sektördeki büyük uluslararası rakiplerinin neden Çin'e yatırım yaptığını araştırmasının iş hayatının en önemli uyanışı olduğunu söylüyor. Kolbaşı, "Büyük rakiplerimizi izleyerek Türkiye'deki birçok firmadan önce 1993'te Hong Kong ofisimizi açtık" diyor.

Konutta kısa sürede markaya dönüşen Nef'in başasının arkasında da hiçlik felsefesi ve kendilerine sürekli sordukları "neden" sorusu var. Nef Yönetim Kurulu Üyesi Erden Timur, "İş hayatında hiçliğe ulaşmak benim için güçlü bir uyandırma alarmı oldu. İş hayatına hiçlik felsefesiyle bakınca yaptığım işe farklı gözle görmeye başladım" diyor. Timur, şöyle devam ediyor:

"Neden herkesin 5 bin metrekaare evi olmasın diye düşündük ve Folkon' u bulduk. Neden bir insan ev aldığımda dünyanın bütün evleri onun olmasın dedik ve şimdi başka bir projemizi pazara sunacağız."

SEZGİLERE GÜVENMEK

Bazen de insan sezgilerine güvenip iç sesini dinleyerek hayatının uyanışını yaşayabiliyor.

Twigy markasının kurucusu Sinan Öncel de lisede ticarete başarılı olacağını sezdiğini bundan dolayı da askeri okuldan ayrılarak işletme okumaya yöneldiğini söylüyor. Öncel gibi Daikin'in CEO'su Hasan Önder de hayatındaki ilk büyük uyanışı askeri lisede okuyan ağabeyinin "Bir eve iki asker yeter" sözüyle yaşadığını

"UYANIŞLAR POZİTİF ETKİLEDİ"

ALİ ÜLKER / YILDIZ HOLDİNG BAŞKAN YARDIMCISI



EVLİLİK VE ÇOCUKLAR Evlenmek, çocukların doğması insanın hayatındaki en önemli önemli dönüm noktaları. Bu uyanışlar hayatınızı etkiliyor ve değiştiriyor. Benim bu değişimlerin hepsinde hayatımda hep pozitif uyanışlar oldu. Bundan dolayı çok mutluyum. İş hayatımda ise en büyük uyanışı 3 yıl önce yaşadım.

DÖNÜM NOKTASI 2011'de holdingimizin başkanı Murat Bey'le birlikte operasyonel rollerimi bırakıp yönetim kurulu seviyesindeki görevlerde rol almaya başlamam konusunda bir karar verdik. Bu karar hayatımın en önemli uyanışlarından biri oldu.

KOLAY OLMADI Başta iş hayatımı tamamen değiştiren bu kararı vermek hiç de kolay olmadı. Operasyonu seven bir insandım. 15 yaşından beri direkt sorumluluğum olmasa bile operasyonun içindeydim. Çalışmaktan keyif alıyordum ancak yönetim kurulunda olup büyük resmi görmek, büyük resmi oluşturmak bugün çok daha keyifli geliyor.

ERKEN YAŞTA OLDU Kariyerimdeki büyük dönüm noktasını erken bir yaşta yaşadım. Yönetim kurulunda olup büyük resmi oluşturmak için delegasyonu iyi becermek, organizasyon içindeki arkadaşların yetkilerini iyi oluşturmak gerekiyor. Sonuçta yeni görevime adapte olmak benim için zor olsa da bugün başardığımı zannediyorum. İş hayatımdaki ikinci bir "wake up call" erken emekli olursam 63 yaşımıdayken olabilir.

"KRİZ FIRSAT SUNDU"

VAHAP KÜÇÜK / LC WAIKIKI YÖNETİM KURULU BAŞKANI



"BÜYÜK PARALAR KAYBETTİK" 2001 krizi bizim için "wake up call" (uyandırma alarmı) gibi diyebileceğimiz, çok büyük değişikliklere imza attığımız büyük bir dönüm noktası oldu. Bu dönemde çok büyük risk alıp marka olabilmek için büyük paralar kaybettik.

2001 KRİZİ DEĞİŞİMİ SAĞLADI Biz 2001 krizine kadar üretim ve bayilik sisteminden perakendeye yönelmek isteyip bunu başaramamıştık. Ancak kriz fırsatı da beraberinde getirdi ve değişimi gerçekleştirmemizi sağladı.

SATIŞLAR DÜŞTÜ 2001'den sonra ise bayilik yapısından ve üretim odaklılıktan sıyrılıp tamamen perakendeci olmaya yöneldik. 2001 krizinden sonra perakende odaklı olarak organizasyonumuzu yeniden şekillendirirken 700 bayi sayısını 100'e indirdik. O dönemde satışlarımız 85 milyon dolardan 15-20 milyon dolara indi.

STRATEJİ DOĞRU ÇIKTI Bu stratejinin yanlış olduğu düşünülüyordu ancak risk aldık ve perakende sektörüne adım attık. O dönemde krizle birlikte birçok işyeri kapanmak zorunda kalmıştı, bu da bize uygun fiyatlı iyi lokasyonlarda yer bulma fırsatı sundu. 2 yıl gibi kısa bir sürede eski ciromuzu yakaladık. Sonrasında da ortalama yüzde 40 - 50 büyüyerek bugün geldiğimiz noktaya ulaştık.

söylüyor. Ağabeyini dinleyip mühendis olan Önder, hayatındaki ikinci büyük uyanışı üniversiteden sonra genç bir mühendis olarak çalışmaya başladığı şirkette Cemal Usta'nın "Hasan sen azimli, çalışkan bir çocuksun. Niye kendi işini kurmuyorsun" sorusuyla yaşamış ve kendi şirketini kurmaya karar vermiş:

"Cemal Usta'nın sözleri, içimdeki girişimcinin uyanmasında önemli rol oynadı. İlk şirketim Ha-Ce önce Akfel, sonra Airfel ve nihayetinde bir dünya devi olan Daikin'e dönüşen yapının temelini oluşturdu."

Büyük uyanışın sonuçlarını mükemmel olduğunu ve hala Cemal Usta'yla birlikte çalıştıklarını söyleyen Önder, "Bugün Daikin Türkiye olarak 850 çalışanı ve 500 satış noktası olan Türkiye'nin geniş bir coğrafyasına hizmet veren büyük bir şirketi yönetiyorum" diyor.

Hasan Önder gibi genç yaşta uyanış yaşayıp kendi işini yapmasını gerektiğini sezen girişimcilerden biri de Hitay Holding'in yönetim kurulu başkanı Emin Hitay. Kendi şirketini kurmaya 22 yaşında karar verdiğini söyleyen Hitay, "Henüz üniversite öğrencisiyken, 18 ya-

şında başladığım iş hayatımın başında 'Limitleri kendim koyacağım' dedim ve 22 yaşında ilk şirketimi kurdum. Hayatımdaki en büyük ve en önemli kırılma noktası, şüphesiz girişimci olmaya karar verdiğim an oldu" diyor.

İLK İŞ İLK FIRSAT

Bazen de "wake up call" kariyerin ilk yıllarında veya sonrasında insanın karşısına çıkıyor. Turkish Yatırım'ın Genel Müdürü Berra Doğaner'e kadar iş dünyasının önde gelen yöneticileri hayatlarındaki büyük uyanışı kariyerlerinin başında ilk iş tecrübeleriyle edindiklerini söylüyor.

Alarko Holding Genel Koordinatörü Ayhan Yavrucu ise 94 yılında Alarko Holding'in kurucuları İshak Alaton ve Üzeyir Garih'in holdingi yeniden yapılandırılmalarının kariyerinin wake-up call'u olduğunu söylüyor. Yavrucu, "O dönemde yapılan yeniden yapılandırma tüm mesleki kariyerimi değiştirdi ve bana CEO'luk yolunu açtı" diyor.

Turkish Yatırım'ın genel müdürü Berra Doğaner'in wake up call'u ise 1982'de üniversiteden mezun olur



HASAN ÖNDER

"Hayatımdaki ilk büyük uyanışı askeri lisede okuyan ağabeyimin 'Bir eve iki asker yeter' sözleriyle yaşadım ve mühendis olmaya karar verdim."



AYHAN YAVRUCU

"1994 yılında Alarko Holding'in yeniden yapılandırılması tüm mesleki kariyerimi değiştirdi ve bana CEO'luk yolunu açtı."



NIHAT
ÖZDEMİR

"Ortağım Sezai Bacaksız ile ODTÜ'deki akademik hayatı terör olaylarından dolayı bıraktık ve kendi şirketimizi kurmaya karar verdik. Bu hayatımızın en önemli kilometre taşı oldu."

olmaz gazetede gördüğü Sermaye Piyasası Kurulu'nun yarışmayla uzman yardımcısı aradığını ilanı olmuş. Doğaner, "Gazetede bu ilanı görmem sektörün kuruluş aşamasından itibaren içinde olmamı ve hızlı yükselmemi sağladı" diyor.

Hayatındaki ilk farkındalığı küçük yaşta çalışarak kazandığını söyleyen Bosch Türkiye Temsilcisi Steven Young da ikinci uyanışı doğup büyüdüğü Avustralya'daki durağanlığın kendisine göre olmadığını göreyerek anladığını söylüyor. Bunun üzerine Avustralya'dan Almanya'ya çalışmaya giden Young, daha sonra da kendisine göre olduğunu düşündüğü Türkiye'ye gelmeye karar verdiğini anlatıyor. Young, "Hayatımdaki en önemli dönüm noktası durağanlığın bana göre olmadığını anlayıp daha hareketli pazarlarda iş yapma isteğim oldu. Şu anda bunun ne kadar doğru bir karar olduğunu görüyorum" diyor.

Kıgılı CEO'su Hilal Suerdem ise hayatında en büyük uyanışı satış danışmanı olarak sektöre adım atmasıyla yaşadığını belirtiyor. Suerdem, "Satış danışmanlığı yapmasaydım bugün hayata geçirdiğimiz dönüşümleri yapamazdık" diyor.

TRAJEDİYİ ŞANSA DÖNÜŞTÜRMEK

Aileden ayrılıp kendi grubunu kuran Nafi Güral'ın hayatındaki en büyük uyanışı ise ortaklarının "Projen hayal" sözüne sinirlenip şirketin hisselerinin tamamını satın alması olmuş. Güral, bu sayede Türkiye'nin en büyük gruplarından birini yarattığını söylüyor

Limak Holding'in patronları Nihat Özdemir ile Sezai Bacaksız'ı kariyerlerinin başında kendi işlerini kurmaya iten olayla o dönemde etkili olan terör olayları olmuş. Terör yüzünden girişimci olmaya karar verdiğini söyleyen Özdemir, ortağı Sezai Bacaksız'la ODTÜ'de doktorayı yarıda bırakıp kendi şirketlerini kurduklarını söylüyor. Özdemir, "Ortağım Sezai Bacaksız ile ODTÜ Makine Mühendisliği Bölümü'nden sınıf arkadaşız. Daha sonrasında endüstri mühendisliği bölümünde birlikte yüksek lisans yaptık. Üniversiteye dönüp beraber öğretim görevlisi olduk. 6-7 yıl kadar akademik çalışmalara devam ettik. Doktora çalışmaları yaptık. Ancak, o yıllarda terör büyük sıkıntıydı, üniversite

"SABANCI'DAN AYRILIRKEN

DERSLER ÇIKARDIM"

ÇAĞATAY ÖZDOĞRU / ESAS HOLDİNG CEO'SU

YATIRIMDAN VAZGEÇİLDİ

Sabancı Holding'e telekomünikasyon endüstrisindeki kariyerimin en üst noktasında 2002 yılının başında katıldım. Amacım grubun bilgi ve iletişim sektörlerine yatırım yapmasına öncülük etmektir. Ancak telekomünikasyon sektöründe liberalleşmenin ertelenmesi, Sakıp

Sabancı'nın vefatıyla grup içinde karar verme süreçlerinde oluşan gecikme ve sonrasında da grubun bilgi ve iletişim alanlarına yatırım yapmaktan vazgeçmesiyle 2005 yılının ortasında görevimden ayrıldım. Sabancı Holding'de elde ettiğim en önemli kazanım ise Ali Sabancı'yla omuz omuza çalışma imkanı elde etmiş olmam oldu.

"ÖNEMLİ KARARLAR ALDIM" İş hayatımın en önemli uyanışı da Sabancı Holding'den ayrılıp Esas Holding'e geçiş yaptığım 2005 Temmuz ayı oldu. Sabancı Holding'den ayrılış iş hayatımdaki büyük bir dönüm noktasıydı. Bu dönemde bundan sonraki iş hayatımla ilgili bazı kararlar aldım. Bu kararlardan ilki yatırımcının yürekten desteklemediği hiçbir işle uğraşmama kararıydı. İkinci büyük prensibim ise her ne olursa olsun doğrularından ve prensiplerinden taviz vermeyip işe odaklanmak oldu. En son kuralım da 'Hiçbir sektörle duygusal bir bağ oluşturma, sektörler üzeri ol' felsefesi idi.

hayatı zordu. Terör olaylarından dolayı özel sektöre atılarak şirket kurmaya karar verdik. İyi ki de kendi şirketimizi kurmuşuz, terör olayları bizim kendi işimizi kurmamızı sağladı" diyor.

Vialand'in genel müdürü Tolga Alişoğlu da hayatındaki büyük uyanışı Marmara Depremi sayesinde yaşamış. 21 yaşında depremi yaşayan ve 27 yaşına geldiğinde medya sektöründeki en genç genel müdür olan Alişoğlu, depremden sonra yaşadığı uyanışın hayatını nasıl değiştirdiğini şöyle anlatıyor: "Hayatımın akışı içinde en önemli dönüm noktası Marmara depremiydi. O tarihte İzmit'te bulunduğum için üzüntüyü tam merkezinde yaşadım. Ancak hayatın içinde büyük felaketler olabileceğini ve her türlü felakete karşı, hem moral olarak hem de teknik şartlar açısından hazırlıklı olunması gerektiğini, bu olayla fark ettim." 