

ÖMER ARAS

DENEYİMLER

insan paylaştıkça çoğalır



Remzi Kitabevi



ÖMER ARAS 1954 yılında İstanbul'da doğdu. İlk ve orta öğrenimini Şişli Terakki Lisesi'nde tamamladı. 1975 yılında İktisadi Ticari İlimler Akademisi Ekonomi Maliye Yüksek Okulu'nu bitirdi. ABD'de Syracuse Üniversitesi'nde yüksek lisans (MBA) ve doktora (PhD) yaptı. Ohio State

Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde yardımcı doçent olarak öğretim üyeliği yaptıktan sonra 1984 yılında Türkiye'ye döndü. Amerika'da altı yıllık akademisyenlik sonrasında bankacılık sektörüne geçti. Üç yıl Citibank'ta, altı ay Yapı ve Kredi Bankası'nda çalıştıktan sonra kuruluşunda görev aldığı Finansbank'ta altı yıl genel müdürlük, toplam otuz dört yıl yöneticilik yaptı. Yerel ve uluslararası ölçekte birçok kriz yaşadı ve uluslararası yönetim sorumlulukları aldı. Dört yıl TÜSİAD yönetim kurulu üyeliğinde ve on yıl Özyeğin Üniversitesi kurucu mütevelli heyetinde bulundu. Halen QNB Finansbank ve Cigna Sigorta yönetim kurulu başkanlığının yanı sıra TÜSİAD Yüksek İstişare Konseyi başkan yardımcılığı, Galata Business Angels (GBA) melek yatırımcı ağı üyeliği, Boğaziçi Üniversitesi Vakfı mütevelli heyeti üyeliği, Darüşşafaka Cemiyeti danışma kurulu üyeliği ve Yönetim Kurulunda Kadın Derneği mentorluğu yapıyor. Tenis oynamaktan çok zevk alıyor. Evli, iki çocuk babası ve üç torun dedesi.

ÖMER ARAS

DENEYİMLER

insan paylaştıkça çoğalır



Remzi Kitabevi

DENEYİMLER / Ömer Aras

© Remzi Kitabevi, 2022

Her hakkı saklıdır.

Bu yapıtın aynen ya da özet olarak
hiçbir bölümü, telif hakkı sahibinin
yazılı izni alınmadan kullanılamaz.

Yayına hazırlayan: İzzeddin Çalışlar

Düzeltilen: Korkut Tankuter

İç grafikler: Eda Dürüst Aras

Kapak tasarımı: Ömer Erduran

ISBN 978-975-14-2084-8

BİRİNCİ BASIM: Mart 2022

Kitabın basımı 3000 adet yapılmıştır.

Remzi Kitabevi A.Ş., Akmerkez E3-14, 34337 Etiler-İstanbul

Sertifika no: 10705

Tel (212) 282 2080 Faks (212) 282 2090

www.remzi.com.tr post@remzi.com.tr

Baskı ve cilt: Seçil Ofset, 100. Yıl Mah., Matbaacılar Sitesi

4. Cad. No: 77 Bağcılar-İstanbul

Sertifika no: 44903 / Tel (212) 629 0615

*Kırk dokuz yıllık arkadaşım,
kırk bir yıllık sevgili eşim,
Feyza'ya...*

Bu kitabın telif geliri, yazar tarafından
Darüşşafaka Cemiyeti'ne bağışlanmaktadır.

İçindekiler

Önsöz.....	11
------------	----

BİRİNCİ BÖLÜM

Bireysel Gelişim

Yetişmenin Temel Taşları: Aile ve Eğitim	19
Kendi Kendine Öğrenmek	29
“Bilmiyorum” Diyebilmek	35
<i>“Bu konuyu bilmiyorum” diyebilme lüksü: Doktora</i>	36
İyi Niyet Şans Getirir	43
Çalışkanlığın Sırrı: İşe Tutkuyla Bağlanmak.....	55
<i>Tutkunun iş kurmadaki payı</i>	55
<i>Çok çalışmanın kriteri</i>	61
Karar Alma Yetkinliğini Geliştirmek.....	67
<i>Karar almada ortamın önemi</i>	68
<i>Karar almadan büyümek</i>	71
<i>Aldığımız önemli kararlar</i>	72
<i>İş hayatında karar alma ortamları</i>	74
<i>Etkili karar almayı öğrenmek</i>	78
<i>Ortam nasıl değişir?</i>	81
<i>Etkili karar almanın on ilkesi</i>	82

İKİNCİ BÖLÜM

İş ve Takım Kurmak

Ortam, Fırsat, Aksiyon.....	93
<i>Ortam</i>	94
<i>Fırsat</i>	96
<i>Aksiyon</i>	97

Kendinden İyisini İşe Al.....	107
Özgeçmişte Olmayanların Önemi.....	113
<i>Başarılı kariyerin iki şartı.....</i>	116
Kilit İşler, Meritokrasi ve Kadınlar Yönetimde	119
<i>Bankanın işleyişi.....</i>	119
<i>Liyakat ilkesinin çarpıcı sonucu</i>	123

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Yönetim İlkeleri

İyi Yönetim-Kötü Yönetim	133
<i>Yeni bir kavram: İşletme yönetimi.....</i>	134
<i>Kötü yönetim.....</i>	135
<i>İyi yönetim.....</i>	136
<i>İyi yönetimin temel ilkeleri.....</i>	140
<i>İyi yöneticinin icra ilkeleri.....</i>	146
Kurum Kültürüyle Risk Yönetimi.....	157
<i>Risk ve kriz yönetimleri döngüsü ile 2001 krizi</i>	157
<i>Risk türleri.....</i>	161
<i>Diğer önemli riskler</i>	164
<i>Risk iştahı</i>	172
<i>Risk fiyatlaması</i>	174
Kriz Yönetimi.....	183
<i>Krizlerin ortak özellikleri.....</i>	185
<i>Ekonomik krizler</i>	187
<i>Ekonomik kriz örnekleri</i>	188
<i>Etki alanlarına göre farklılaşan ekonomik krizler</i>	195
<i>Kriz yönetiminde yedi ilke</i>	203
Yeni Yönetim Anlayışı: Şefkatli Yönetim	209
<i>QNBFinansbank'ta Covid-19 krizi yönetimi</i>	209
Yaptığım ve Gördüğüm Hatalar	219
<i>Kişisel eksiklik yaratan ve kayba neden olan hatalar</i>	219
<i>Kurumun kaybına neden olan hatalar.....</i>	229
<i>Yanlış yatırım ile sermaye ve prestij kaybına neden olanlar</i>	234
Patron Nasıl Yönetilir?	243
<i>Patron türleri.....</i>	244
<i>Patron ve yönetici ilişkisi</i>	246
<i>Yönetilmesi gereken patron özellikleri</i>	248
<i>Patronların ortak özellikleri.....</i>	248
<i>Patron nasıl yönlendirilir?</i>	256

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
Değişime Uyum

İnsan, İnovasyon ve Müşteri Odaklı Yönetim.....	269
<i>Nereden nereye?</i>	269
<i>Ne iş yapıyorsunuz?</i>	272
<i>Bankaların asıl işi nedir?</i>	273
<i>Dijitalin gücüyle insancillaşma</i>	274
<i>Bankacılığın geleceği üzerine düşünceler</i>	292
Kültür Yaratan Liderlik	295
<i>Küçük dokunuşlar</i>	295
<i>Lider yöneticiyi yaratan ortamlar</i>	301
<i>Liderlik anlayışım</i>	302
<i>Liderlik ve strateji</i>	309
<i>Liderliğin dönemleri</i>	312
<i>Kültür yaratan liderin koruduğu denge</i>	313
Beşli Denge	317
<i>Hayatın eğriliği ilkesi</i>	319
<i>Beşli dengenin değişimi</i>	323
<i>Sonuç</i>	333
Son Söz	335
Önemli İlkeler Özeti	339
<i>I. Bireysel gelişim ilkeleri</i>	339
<i>II. İş ve takım kurma ilkeleri</i>	340
<i>III. Yönetim ilkeleri</i>	340
<i>IV. Değişime uyum ilkeleri</i>	343
Kişi Adları Dizini	345

Önsöz

İş hayatıma öğretim görevlisi olarak başladıktan sonra bir tesadüf sonucu banka yöneticisi oldum. 1987 yılında sekiz milyon dolar sermayeyle sıfırdan kurduğumuz Finansbank, 2006 yılında beş buçuk milyar dolar değerlemeyle satıldı ve ülkemiz tarihinin en başarılı *start-up*'larından oldu.

On dokuz yıl kurucu girişimci Hüsni Özyeğin'le omuz omuza çalıştık. Birlikte kurduğumuz güçlü kadroyla, kısa zamanda rakiplerin takip ettiği bir banka yarattık. Bu dönemde 1994 ve 2001 yıllarında yaşanan büyük ekonomik krizleri başarıyla atlattık. Hiç unutmuyorum, 1994 krizinden sonra bir gün Hüsni Bey bana, bankacılık tecrübelerimizin eşitlendiğini söylemişti. "Her kaptan atlattığı fırtına kadar tecrübelidir; bu büyük fırtınayı birlikte atlattık" diyerek, yaşanan deneyimlerin işte geçirilen yıllardan daha önemli olduğunu vurgulamıştı. Aynı dönemde finans sektöründe, yurtçinde finansal kiralama (*leasing*), faktöring, menkul değerler ve sigorta şirketleri, yurtdışında ise İsviçre, Hollanda, Fransa, Rusya ve Romanya'da bankalar kurduk; finans sektörü dışında da başarılı ve başarısız yatırımlarımız oldu.

Bankanın satışı sonrasında, Yunanistan'ın en büyük bankası National Bank of Greece'in (NBG) ana hissedarlığında üç yıl yönetim kurulu başkan yardımcısı, yedi yıl yönetim kurulu başkanı, son beş yıl da Katar'ın en büyük bankası QNB'nin sahipliğinde yönetim kurulu başkanı olarak görev yaptım. İlk on dokuz yıl boyunca, girişimci patronun her işin içinde olduğu bir ortamda çalışmışken, bankanın satışını takip eden on beş yılım oldukça farklı bir kurumsal yapıda geçti. Önce Yunan sonra Katarlı ana hissedarlardan kaynaklanan farklı kültürlerin hâkim olduğu bankayı yönetim ve hissedar ayrılığı ilkesiyle yönettim. Bu dönemde bir yan-

dan 2008 Avrupa borç krizi ve birçok ekonomik dalgalanmayla mücadele ederken bir yandan da hızla gelişen teknolojinin yarattığı dijitalleşme sürecini kaçırmamaya gayret ettim. Son dönemdeki pandemi sürecinde yaşadığım deneyim ise bambaşka oldu.

NBG döneminde dört kez, QNB döneminde de iki kez ana hissedarın CEO'su değişti. Hüsnü Bey'le birlikte yedi farklı patronla çalıştım. Genellikle şirketlerde patron sabit kalıp yönetim değişirken bizim bankada tam tersi oldu. Patron sürekli değişti; yönetim aynı kaldı. Bu yüzden benzerine zor rastlanır deneyimlerim oldu.

Sermayesini bir çanta içinde taşıdığım, otuz kişiyle Gümüşsuyu'ndaki bir iş hanının beşinci katında sıfırdan kurduğumuz banka, bugün on üç bin kişinin çalıştığı ve yarattığı kültürle sektörün saygın kurumlarından biri haline geldi. Ayrıca hakkında yazılan dört ayrı vaka *Harvard Business School*'da işletme yüksek lisans öğrencilerine okutuluyor.⁽¹⁾ Bu girişimin bu hale gelmesine katkıda bulunan bir yönetici olarak süreç boyunca yaşadığım deneyimler sayesinde geliştirdiğim yönetim ilkelerini paylaşma arzusu, bu kitabı kaleme almama neden oldu.

Yönetime dair benimsediğim ilkeleri şekillendiren iki temel kaynak var: Bunların ilki aile, diğeri ise eğitim. Aileden öğrenilenlerin, kariyer boyunca geliştirilen ilkeler üzerinde çok önemli etkisi olduğunu düşünüyorum. En azından ilkelerimin oluşmasında annem, babam ve sevgi dolu ailemin çok belirgin katkısı oldu. Eğitim ve bilime olan inancımı da ikinci önemli katkı kaynağı olarak görüyorum. Bu iki temel kaynak üstüne inşa ettiğim iş hayatımda aldığım doğru ve hatalı kararlar sebebiyle edindiğim olumlu ve olumsuz deneyimler, ilkelerimin ikinci katmanını oluşturdu. Kontrolümüzde olmadan gelişen kriz ortamlarındaki davranış ve gözlemler, birtakım kriz yönetimi ilkelerinin ortaya çıkmasına sebep olurken, kaçırılan fırsatlar, yaptığım hatalar ve başkalarının hatalı kararlarını gözlemlemek de farklı ilkeler benimsememe yol açtı.

Ünlü tenisçi Andre Agassi'nin otobiyografisinde geçen "Grand Slam turnuvasında kaybettığım final sonrası yaşadığım travma ve sonrasında kendimi toparlamam haftalar sürerken finali kazandıktan sonra oluşan se-

(1) Philip M. Rosenzweig, "Finansbank" (1994), C. Fritz Foley, Linnea Meyer, "Finansbank 2006" (2008), David Scharfstein, Esel Çekin, "Bidding for Finansbank" (2015), Sunil Gupta, Eren Kuzucu, "Enpara.com: Digital Bank at a Crossroad" (2017).

vincin olumlu etkisi birkaç gün sonra geçiyordu.”⁽¹⁾ ifadesindeki gibi ben de çocukluk, okul, altı yıllık akademi ve 37 yıllık bankacılık hayatımda birçok deneyim kazandım. Özellikle de iş hayatında karşılaştığım krizlerden çok şey öğrendim.

Geliştirdiğim yaşam ve yönetim ilkelerini bir araya getirdiğim bu kitabı, işletme yüksek lisans (MBA) programlarında uygulanan vaka analizi metodundan esinlenerek yazdım. Vaka odaklı yaklaşımı, öğrenmede çok etkili olduğuna inandığım kişisel ve kurumsal deneyimlerimi anlatan anekdotlarla zenginleştirdim. Esprili olaylara da çeşitli bölümlerde yer verdim. Her ne kadar, ön planda iş hayatımda yolumu aydınlatan ilkeler olsa da ailevi, sosyal ve sağlığa dair konulara da değindim. Böylece genellikle kapalı bir kutu gibi görünen üst düzey yöneticinin iç dünyasına bir pencere açmaya çalıştım.

Deneyimlerimden doğan ilkeler tamamen kişisel görüşüm olduğu için okur bazılarına veya hiçbirine katılmayabilir. Akademik dayanakları olmamasına rağmen, iş hayatında ayrılmamı sağlayıp dengeli bir yaşam sürmemde etkili olduklarına inanıyorum.

Değişimin her alanda ve çok hızlı yaşandığı günümüzde, yeni şirketler gibi yeni çalışma sistemleri ve yeni iş ilişkisi modelleri de oluşuyor. Dolayısıyla deneyimlerim ve onlara dayalı ilkelerim zamanla güncelliğini yitirebilir. Yine de bazı ilkelerin daima geçerli kalacağına inanıyorum.

Türkiye iş hayatı boyunca çok sık sıradışı olayla karşılaşılana ama bunlara dair kitap sayısı yok denecek kadar az olan bir ülke. Cumhuriyet tarihi boyunca modernleşen ve gelişen bu ekonomide edinilmiş onca önemli tecrübeye karşın kitap sayısının sınırlı olması, yaşananlardan ders alınmasını engelliyor. Gençlik yıllarımda etkilendiğim bir Türk iş adamına ait ilk biyografi, rahmetli Vehbi Koç’un kitabıydı.⁽²⁾ Sonrasında, Türkiye çok çalkantılı dönemlerden geçti ama tanık olduklarımızı yazıya aktaranların sayısı çok düşük kaldı. O yüzden kitap yazan iş insanlarını hep takdir ettim. Yazılan kitapları okur gözüyle, deneyime dayalı yol gösterici, öğretici kitaplar ve kişisel başarı ve yaşam öyküleri olarak iki gruba ayırdım. Bazı başarı öyküleri beğenilirken bazılarının gerçekleri tam yansıtmadığı için eleştirilip mega-

(1) Andre Agassi, *Open: An Autobiography*, Knopf Publishing Group, 2009 (Çevirisi Ömer Mülazım, *Harika Çocuk-Açık*, Martı Yayınları, 2015).

(2) Vehbi Koç, *Hayat Hikâyesi*, İstanbul, 1973.

lomanca bulunduğunu gözlemledim. Her yazı, her kitap, hatta tarihçe bile taraflı yazılmış olabilir. Bence önemli olan yazılmasıdır ve ne kadar çok kitap yayımlanırsa geniş iş kültürü de o kadar kayıt altına alınır. Farklı kişilerin sübjektif bakış açısıyla bile olsa yaşadığı dönem ve tecrübelerini aktarması, okura zaman içinde eseri layık bulduğu yere koymaya olanak tanır.

Bu tür kitapları okuyan ve yazarı tanımayanlar, kitabın içeriğini doğru kabul ederek pek yorum yapmadan yazar hakkında fikir sahibi olur. Önemli olan yazarı tanıyanların ne düşündüğüdür. Yazarın birlikte çalıştığı veya iş ilişkisinde bulunduğu kişiler doğru ve samimi yazılmış buluyorsa, bence o kitap çok daha değerlidir. Umarım beni tanıyanlar kitabımı samimi bulur. Bu nedenle tüm deneyimlerim ve öğrendiklerimden oluşan ilkelerimi, en içten şekilde paylaşmak ve özellikle gençlere aktarmak istedim. Okullardaki teorik eğitimi hayata hazırlık bakımından son derece önemsiyor ve iyi eğitimin iş hayatına birkaç adım önde başlamanın ön koşulu olduğuna inanıyorum. Ancak okul ve hayattaki başarı arasında ciddi bir bağlantı olmadığının da farkındayım. Öğrenciliğindeki sınıfı ve o yıllardaki en parlak arkadaşlarımı düşünüp, iş hayatında kimlerin en başarılı olduğunu tartanlar ne demek istediğimi anlayacaktır. İnsanları iş hayatında ayırtıran genellikle okulda öğrenilmeyenler oluyor. Yöneticilikte ortaya koyduğum farkı yıllar boyu geliştirdiğim bu kitaptaki ilkelerle sağladım. Tümünü deneyime dayalı olan bu ilkelerin okulda öğrenilenleri tamamlayacağına inanıyorum. Kitabın her bölümünü bağımsız okunabilecek şekilde kaleme aldım. Dolayısıyla okur ilgi alanlarına göre istediği sırayla okuyabilir. Kitabın sonuna deneyimlerime dayalı önemli ilkelerin bir özetini ekledim. Böylece okurun ileride anımsamak isteyeceklerini kolayca bulabileceğini düşünüyorum. Ayrıca kitapta dile getirdiğim konularla ilgili Youtube paylaşımlarımı da karekodlarıyla ilgili bölümlere koyarak dileyenlerin onlara da kolayca ulaşabilmesini sağladım.

Paylaşma arzusu akademi yıllarımdan kalan bir tutku olsa gerek. Sahip olunan bilginin paylaştıkça çoğaldığına inanıyorum. Paylaşmanın öneminin günümüzde giderek arttığı da görülüyor. Deneyimlerime dayalı geliştirdiğim ilkeler bu kitap aracılığıyla başkalarının da işine yararsa amacıma ulaşmış olacağım.

Ömer Aras

DENEYİMLER

Aile

Eğitim

iř
Hayatı

Hatalar

Başarılar

Krizler

İLKELER

BİRİNCİ BÖLÜM

Bireysel Gelişim

Ömer Aras, altı yılı akademisyenlik, otuz yedi yılı bankacılıkla geçen iş hayatı deneyiminden süzdüğü yöneticilik ilkelerini paylaşıyor.

"Deneyimler'in üslubu o kadar samimi, kurgusu o kadar akıcı ki, sanki yazar karşınıza oturmuş, sürükleyici hayatıyla harmanladığı yöneticilik ilkelerini doğrudan size anlatıyor gibi gelebilir. Onu pür dikkat dinleyen herkesin öğreneceği çok şey var. Bankacıysanız ayrı bir zevk alacağınız kesin. Paylaştığı örnekler ve benimsediği ilkeler ise her sektörden yöneticiler için fevkalade yararlı."

CEM KOZLU

"Ömer Aras, uzmanlık ve uzun yöneticilik yıllarındaki deneyimlerini akademisyenlikte edindiği teorik değerlendirme yeteneğiyle birleştirerek olağanüstü yararlı bir kitap yazmış. Teoriyle uygulamanın adeta dans ettiği bu kitap, öğrencilere, öğretim üyelerine, uzmanlara ve yöneticilere yol gösterici derslerle dolu. Pek çok şey öğrendiğim bu kitabı herkesin okuması gerektiğini içtenlikle söyleyebilirim."

MAHFİ EĞİLMEZ

Lider yöneticinin maharetinin, havayı doğru koklayarak riskleri tehdit olmaktan çıkarıp, zorlukları fırsata dönüştürmekten geçtiğini şahsi serüveniyle iç içe anlatan Ömer Aras, iş dünyasını geleceğin liderlerine eşsiz bir içgörüle sunuyor. Başarının temelinde yatan denge oyununun sırları bu kitapta.

TUNCAY ÖZILHAN

"Ömer Aras'ın hayat yolculuğu ilham veriyor, cesaretlendiriyor, güldürüyor, hislendiriyor, hazırlıyor ve hatırlatıyor. Kitapta kendinizi buluyor, kendi yolculuğunuzda aradıklarınızla yüzleşiyorsunuz. Hayatın her açısı ve aşamasından öğrenme ve paylaşma gereğini önünüze koyuyor. Gözlem, öğrenme ve aşmayı yaşam biçimi haline getirmiş bir iş insanı, bir baba, bir evlat ve bir yol arkadaşıyla Türkiye'nin son kırk yılı."

ÜMİT BOYNER

www.remzi.com.tr

ISBN 978-975-14-2084-8



9 789751 420848