

TANSU YEĞEN

40 METOTLA KARİYERİNİ VE KİŞİLİĞİNİ PARLAT



Avrupa'nın En İyi
CEO'su Ödülü

CEO plus

PARLAT!

40 METOTLA KARIYERİNİZİ VE KİŞİLİĞİNİZİ PARLATIN

PARLAT!

40 Metotla Kariyerinizi ve Kişiliğinizi Parlatın

Yazan: Tansu Yeğen

Editör: Mutlu Dinçer

Yayına hazırlayan: Aslı Güneş

Türkçe yayın hakları: © Doğan Egmont Yayıncılık ve Yapımcılık Tic. A.Ş.

Bu kitabın Türkçe yayın hakları Akcalı Telif Hakları Ajansı aracılığıyla satın alınmıştır.

1. baskı / Haziran 2021 / ISBN 978-605-09-8379-1

Sertifika no: 11940

Kapak ve iç tasarım: Suzan Elif Selçuk

İllüstrasyonlar: Başak Karafaki

Baskı: Mega Basım Yayın San. ve Tic. A.Ş.

Cihangir Mah. Güvercin Cad. No: 3/1

Baha İş Merkezi. A Blok Kat: 2

34310 Haramidere-İstanbul

Tel. (212) 412 17 00

Sertifika no: 44452

Doğan Egmont Yayıncılık ve Yapımcılık Tic. A.Ş.

19 Mayıs Cad. Golden Plaza No. 3, Kat 10, 34360 Şişli - İSTANBUL

Tel. (212) 373 77 00 / Faks (212) 355 83 16

Özel projeleriniz ve toplu siparişlerinizle ilgili bilgi almak için

kurumsalsatis@de.com.tr adresine yazabilir ya da

(0212) 373 77 20-12-13 numaralı telefonlardan bize ulaşabilirsiniz.

PARLAT!

40 METOTLA KARIYERİNİZİ VE KİŞİLİĞİNİZİ PARLATIN

TANSU YEĞEN

CEO plus

Babamın hatırasına...

İÇİNDEKİLER

BAŞLARKEN	13
1. ETKİN İLETİŞİM	24
Yapıcı ve İkna Edici Yaklaşım	
2. JOHARİ PENCERESİ	28
Kendinizi Tanımak	
3. KASITLI DEĞİŞİM TEORİSİ	32
Kalıcı Değişimi Sağlamanın Yolu	
4. GERİBİLDİRİM	38
Şampiyonların Kahvaltısı	
5. MYERS BRIGGS KİŞİLİK TİPLERİ	42
Kişilerin Güçlü Yönlerini ve Tercihlerini Tanımlama	
6. DUYGUSAL ZEKÂ	47
Duyguları Anlamak	
7. KREATİF DÜŞÜNCE	51
Robotlara Karşı Önemli Avantajımız	
8. EISENHOWER MATRİSİ	58
Etkili Zaman Yönetimi	
9. PİGMALYON ETKİSİ	63
Olasılıklar Çemberini Genişletmek	
10. AMAÇ DUYGUSU	67
Hayatınızın Amacı Nedir?	

11. DÖRT TEMEL YAKLAŞIM	71
Analiz ve Hazırlık Çözümün Kendisidir	
12. KURUMSAL DEĞERLER	74
Strateji ve Kültür Arasındaki İlişki	
13. LİDERLİK	78
Geminin Rotasını Belirleyip İlham Vermek	
14. DURUMSAL LİDERLİK	84
Yönetim Stilini Duruma Göre Değiştirebilmek	
15. AKIŞ	88
Mutlu Olduğunuz İş Yapıp Yüksek Performans Göstermek	
16. İŞ GÖRÜŞMESİ	92
Adaylarla Görüşmede İzlediğim Yol	
17. DENGİ KARNESİ	97
Bilinmesi Gereken Yönetim Metodolojisi	
18. GRAİNER'IN BÜYÜME MODELİ	102
Büyümeyi Kontrol Altında Tutmak	
19. MAVİ OKYANUS STRATEJİSİ	106
Rekabetin Olmadığı Yeni Bir Pazar Yeri Oluşturmak	
20. HENDEĞİ ATLAMAK	111
Bir Ürünün Pazarda Kabul Görmesi	

21. DEĞİŞİM	117
Tek Yol Var: Değişmek	
22. SEKİZ AŞAMALI DEĞİŞİM MODELİ	126
Yeni Bir Tarzda Davranmak	
23. KAİZEN TEKNİĞİ	130
Kademeli Değişim Yoluyla Sürekli İyileştirme	
24. DETAYA İNME TEKNİĞİ	134
Sorunların Kaynağını Anlamak	
25. PARETO KURALI	138
Ufak Enerjileri Kaldıraç Yapmak	
26. OODA DÖNGÜSÜ	141
Belirsizlik Ortamlarını Fırsata Çevirmek	
27. DİSNEY METODU	146
Çeşitlilik Sayesinde Ortaya Çıkan Enerji	
28. BEYİN FIRTINASI	150
En Etkili Fikir Üretme Aracı	
29. EFOR ETKİ METODU	156
Hayata Geçecek Fikirlerin Önceliklendirilmesi	
30. KARAR VERMEK	159
Profesyonel Hayatın Kalbi	

31. KALİTE VE MÜKEMMELLİK DEYİNCE	166
Baldrige ve Efqm Kalite Ödülleri Kriterleri	
32. İŞ MODELİ OLUŞTURMAK	169
İşinizi Yeniliklere Göre Sorgulamak	
33. PAZARLAMANIN 4 P'Sİ	174
Olmazsa Olmaz Pazarlama Stratejisi	
34. ÇATIŞMA STRATEJİLERİ	178
Çatışma Yönetimi İle Verimli Sonuçlar	
35. İNOVATİF DÜŞÜNMEK	183
Gölgeye İhtiyacınız Olduğunda Fidan Ekmek	
36. GARTNER TREND DÖNGÜSÜ	188
Teknolojik Alandaki Gelişmeleri Görmenin En Güzel Resmi	
37. İNOVASYON MATRİSİ	194
İnovasyonu Kurumunuzun Temellerine Yerleştirmek	
38. KRİZ	200
Kriz Yönetimi ve Krizi Fırsata Çevirmek	
39. U TEORİSİ	206
Geleceği Resmederken Bugüne Odaklanmak	
40. DİJİTAL DÖNÜŞÜM	214
Rekabete Karşı En Önemli Defansınız: HİZ	

BAŞLARKEN

Herkesin içinde bir kitap olduğu söylenir. Bu sözün doğru olduğuna inanıyorum. Hepimiz anlatmaya değer benzersiz hayatlar yaşıyoruz. Sıklıkla yaptığım konuşmalarda beni pür dikkat dinleyen gençler gördüğümde hep hayata ilk atıldığım yılları hatırlarım. Onlarda gördüğüm merak, saygı ve öğrenme azmi beni ister istemez yıllar öncesine götürür. Matematik ve fizik derslerine taptığını fark eden, aldığı eğitim sayesinde çözülmesi gereken bir problemi tanımlamayı, bunun için olabildiğince veri toplamayı, detaylı düşünmeyi öğrenen 16 yaşındaki halim gözümün önüne gelir. Bugün hâlâ görüştüğüm yirmi beş sınıf arkadaşımın birlikte sıradışı bir eğitim almış ve Alman Lisesi'nden mezun olmuştuk. Bazı başlangıç becerileri kazanmış, bilginin “peşine düşülebilir” bir şey olduğunu kavramış, öğrenme sürecinden keyif almayı öğrenmiştik.

En önemli dayanağımızın ve çıkış noktamızın eğitim olduğu lafı size çok klişe gelebilir, ama öyle... Zorlu sınavları kazanıp ayrıcalıklı bir eğitim alan şanslı azınlıktanım ama eğitimin yaşam boyu süren bir şey olduğunun, eğitim kurumlarıyla sınırlı olmadığının da ilk elden şahidiyim. Aileler, arkadaşlar, kuruluşlar, medya, kitaplar, seyahatler, hepsi birer öğrenme aracı. Mezun olduğum okulun bize kazandırdığı önemli şeylerden biri de, düşüncemizi doğru bir şekilde karşımızdakine aktarmayı öğretmesi.

Daha yolun başında olduğum yıllara dönecek olursak, en belirgin özelliğim babamdan bana geçen elektronik merakıydı. Herhangi bir mekanizmayı açıp içine bakmak beni büyülüyordu. İtiraf etmek gerekirse pek bir şey anlamıyordum ama benim için her türlü elektronik oyuncağın ikinci bir işlevi vardı, sanki ben onları parçalara ayırıp tekrar birleştireyim diye yapılmışlardı (ve tekrar birleştirdiğimde genelde bir daha çalışmazlardı!) 1983 yılı başında daha yeni yeni evlere girmeye başlayan 64 KB hafızalı ZX Spectrum'da iki oyun oynayınca bu sefer oturup oyunlar yazmaya ve onları yurtdışındaki mektup arkadaşlarıma satmaya başladım. Bilgisayar benim için tutku olmuştu.

Ardından Boğaziçi Üniversitesi'nde Elektrik Elektronik Mühendisliği okuduğum o unutulmaz yıllar... Mecburen çok çalıştım, çünkü sınavda ilk elliye girmiş öğrencilerle okumak için çok çalışmaktan başka şansınız yoktur. Bu arada, üniversite eğitiminin görünmeyen bir işlevi vardır: Kendiniz hakkında daha fazla şey öğrenirsiniz. Bu, benim için de geçerliydi. Öğrencilik yıllarımda bir dönem ders verdiğim kişilerin sayısı on üçe çıkınca bunda harçlık kazanmanın ötesinde bir mutluluk bulduğumu fark ettim. Birinin potansiyeline etki etmenin tadına vardığım ilk an sanırım buydu. Evimize alınan ilk kişisel bilgisayar da bu döneme denk gelir. Bir ay içinde kendim program yazmaya başladım ve üniversite hayatımın kalan kısmı program yazıp ders vermekle geçti.

Bu esnada bazı arkadaşlarım yavaş yavaş iş hayatına giriyorlardı ama benim aklım hâlâ bir şeyler öğrenmekteydi. Bu "öğrenme" işinin aslında yaşamım boyunca devam edeceğinin henüz ayırdına varmamıştım. Yaz tatillerinde güneş altında kodlama kitapları okuyordum. O zamanlar üniversite gençliğinin gözdesi olan King oyununun programını bile yazdım! Burada enteresan bir şey oldu, bütün ihtimalleri düşünüp programa aktardığım için, farkında olmaksızın algoritmalarla tanıştım ve ne zaman King oynasak ben kazanmaya başladım. Algoritmanın gücünü keşfetmiş, bu sayede geleceği tüm ihtimalleriyle analiz etme becerime yatırım yapmıştım.

Ardından ilkokula gidememiş er arkadaşlara akşamları okuma yazma öğretip gündüzleri komutanlığa program geliştirmekle geçen

kısa dönem askerlik geldi. Askerlikten sonra hedefim IBM'e girmekti. Bu esnada Digital Equipment (DEC) diye bir şirketin adını duymaya başlamıştım, hatta Digital için IBM'in tahtını elinden alan şirket diyorlardı. Başvuruda bulundum ve işe alındım. Görevim bilgi işlem bölümünde çalışan, benden daha tecrübeli iki kişiyi desteklemektir. Yüzün üzerinde çalışanın sorunlarını çözmekten sorumlu olduğum söylendi. Birinci hafta sonunda herkesin devamlı benzer problemlerden yakındığını anlayınca bir kayıt sistemi oluşturdum. Birisi problemini atınca kendisine mesaj yazarak bir takip numarası ve aciliyet seviyesi bildiriyordum. Her hafta da ortak problemlerin çözümlerini paylaşıyordum. Bir süre sonra çalışanlara sistemleri daha verimli kullanabilmeleri için eğitimler vermeye başladım. Hafta sonları da şirkete gidip 16 tane 1GB'lık sabit disk yedekliyordum. Bir gün bir yönetim toplantısında satıcıların asetat yerine PowerPoint kullanmaları konusunda bir sunum yaptım, herkesin hayret içinde dinleyişi dün gibi aklımda!

Gece gündüz zevkle çalışıyordum. 1992'de yıllık performans sonuçları açıklanıp da satış ve pazarlamada çalışanların yurtdışına gönderilmesi ödülünü duyduğumda hayal kırıklığına uğramış bir şekilde masama gittim, bir saat kadar düşündüm ve istifamı yazdım. Tecrübesiz olduğum için ne kadar didinsem de satış bölümüne alınmayacağımı düşünüyordum. Ama öyle olmadı, hatta şirketin yeni girdiği bir alan olan PC bölümüne geçtim. Satış tecrübem sıfırdı. Bu sefer "satış nasıl yapılır" üzerine ne kadar kitap yazılmışsa alıp her gün birini bitirdim. Bu esnada şirketin, satış kadrosundakilere verdiği iki haftalık bir eğitime katıldım. O zamana kadar aldığım eğitimin bana sunduklarından çok farklı şeyler konuşuluyordu. Müzakere, satış ve pazarlama konusunda birçok metot öğretiliyordu. Belirli dönemlerde videolarımız çekiliyor, bunları izleyip yorumlar yapıyorduk. Metotların ne kadar güçlü araçlar olduğunu anlamam bu döneme denk gelir. Tüm satış sürecinin metotlara bağlı olduğunu fark etmiştim.

Ardından Fransa'nın güneyindeki merkezde düzenlenen dört günlük toplantıya katıldım, kendimi Eurovision Şarkı Yarışması'nda gibi hissediyordum. İngilizcesi iyi olanlar pazarlama bütçelerini koparıyor-

du ve ben ilk toplantıdan elim neredeyse boş döndüm. Başarısız olsam da bir sonraki toplantı için stratejiler geliştirmeye başladım. Bir süre sonra çok büyük bir şirkete ilk satışımı gerçekleştirdim ve kendimi gerçekten oyunun içinde hissettim. Müşterilerin bilgi işlem bölümlerinde teknik konuşuyor, oradan satın almaya koşturup pazarlık yapıyordum. Digital'de o dönemde çalışanlar daha sonra sektörde de çok önemli konumlara geldiler ve hepsinden çok şey öğrendim.

1994'te Hewlett Packard'a geçtim. İkinci görüşme için aradıklarında çok hastaydım, gidecek durumda olmadığını söyledim. Yurtdışından yöneticilerinin geldiğini söylediler, o zamanlar da video konferans teknolojisi olmadığı için atlayıp gittim. Ertesi gün beni arayıp "Bu kadar hasta olmana rağmen kalkıp gelmeden Avrupa'dan gelen yöneticimiz çok etkilenmiş, sana iş teklif ediyoruz" dediler. Görevim HP'nin tüm kişisel bilgisayar, sunucu, avuç içi bilgisayar, ağ ürünlerinin satış ve pazarlamasıydı. Bu görevdeki tek kişi olarak işe başladım. İkinci sene sonunda pazarda 11. sıradan 1 numaraya çıkmıştık ve satış rekorları kırıyorduk. Gece gündüz çalışıyordum. Bayi kanalını kurmuştum ve herkesi düzenli toplayıp ürünlerimizin teknolojik özelliklerini çok basit analogilerle anlatıyordum. Diğer yandan yılda on adet bilgisayar hediye etme yetkim vardı ama hiç pazarlama bütçem yoktu, ben de bu on bilgisayarı o zamanlarda çekilişlerle müşteri kazanmaya çalışan şirketlere dağıttım. Dolayısıyla her yerde reklamımız yapılır oldu. Satışlar kıpırdamaya başlayınca dağıtıcılardan, marjlarının küçük bir yüzdesini reklama ayırmalarını istedim. HP tüm Avrupa'da sadece Türkiye'de bir numaraya yerleşti. Ödül üstüne ödül alıyordum ve son iki yılda HP'nin tüm Avrupa stratejilerine yön veren beş kişilik bir grubun içindeydim.

Bu arada düzenli eğitimler devam ediyor, çok değerli profesörlerden yurtdışında pazarlama, tüketici alışkanlıkları, yeni teknolojik ürünleri satma, müşteri memnuniyeti süreçleri hakkında inanılmaz yöntemler öğreniyordum. Yirminin üzerinde metot hayatıma girmişti ve her birini de bizzat kullanıyordum. İlerleyen sayfalarda okuyacağınız hendeği atlamak, beyin fırtınası, geribildirim gibi konular o zaman HP'nin çalışma tarzını tanımlıyordu. Ekibim 25 kişi

olmuştı ve kendilerine devamlı bir şeyler katmaya gayret ettiğim çalışanlar liderlik stilimi seviyordu. HP'yi hiçbir zaman unutamam, çünkü çalışanına çok değer veren bir kuruluştı.

Her şey çok iyi gidiyordu ama bilgisayar dünyası da hızla büyüyordu. Buna kayıtsız kalamayarak Microsoft'ta pazarlamadan sorumlu genel müdür yardımcısı olarak işe başladım. Microsoft daha sonra tamamen satışa yöneleceğini paylaştınca ben de bir yıl sonra KOBİ ve Kanal operasyonlarından sorumlu satış pozisyonuna geçtim. O yılki hedefin beş katını gerçekleştirdi, yıl sonunda yılın satıcısı ödülünü aldım.

2000 yılına doğru sektörün büyük oyuncularını bir masanın etrafına davet ettim ve bir bankanın da desteğiyle KOBİ'lerin teknolojiyle tanışması için bir program başlattık. Adı Çözüm 2000'di ve o yıl Microsoft'un on bin çalışanı tarafından yılın en başarılı projesi seçilip beş farklı ülkede daha uygulandı. Bu süreç boyunca ekibimle her altı ayda bir ofis dışında toplanıp daha önce öğrendiğim metotlar doğrultusunda motivasyon ve iş planı oluşturma çalışmaları yaptık. İş hayatı benim için metotlara hâkim olduğum zaman her şeyin altından kalkabileceğim bir şekil almıştı.

Sonra muhteşem bir şey oldu ve 2001 yılında Avrupa bölgesinden 30 kişinin içinde yer alarak, üç yıl sürecek "genel müdür yetiştirme programı"na seçildim. Bir anda kendimi üç ayda bir, birçok yabancı profesörün Avrupa'nın şehir dışlarındaki otellerinde bizlere beş tam gün boyunca iş hayatına dair metotları ve vaka çalışmalarını anlattığı bir ortamda buldum. Benim için inanılmaz bir tecrübeydi. İlk üç günkü eğitim, kendimizi tanımak üzerine kuruluydu. Eğer yönetici olacaksam önce kendimi tanımam lazımdı. Bu öğrenme süreci üç yıl sürdü. Bu süreçte bana İstanbul'da yaşayan Amerikalı bir danışman atandı ve kendisiyle her ay buluştum. Çözmekte zorlandığım konuları onunla konuşuyordum, danışmanım da problemi çözebileceğim bir metot sunuyor ve o problemi yaşadığım kişi rolüne bürünüyor ya da bana "Şimdi anlat, bu metotla nasıl çözeceksin?" diye soruyor ve birlikte söz konusu meseleyle ilgili çalışma yapıyorduk.

“Geçmişime ve bugünüme baktığımda görüyorum ki bu hayatta metotsuz ve yöntemsiz olmak, denizde pusulasız seyretmekle aynı şey. Bu kitap boyunca amacım bazı şeyleri biraz daha stratejik ve farklı yapmanızı sağlayarak sizi güçlendirmek. Her durumda nasıl biraz daha etkin hale gelebileceğinizi öğrenebilirsiniz. Sizi çok daha farklı ve çok daha iyi bir yere getirecek araçlarla tanışabilirsiniz. Hiçbir şey için geç değil.”

Türkiye'nin ve Avrupa'nın sayılı CEO'ları arasında gösterilen Tansu Yeğen, en önemli hedeflerinizden günlük ayrıntılara kadar yolunuzdaki her adımda size yardım edecek iyi fikirleri bir araya getiriyor. Başarılı işlerin ortak temasını ve dünyanın dev şirketleri tarafından da kullanılan pratik taktikleri anlatıyor. Bazı şeyleri daha kolay, daha hızlı ve daha verimli şekillerde yapmanıza yardım ediyor.

Parlat, başarının en çok ihmal edilen sırlarını öğrenmek, teknolojinin geniş yelpazesini anlamak ve önümüzdeki yeni dünyada rekabet gücünü korumak isteyenler için yılın en stratejik okuması olabilir. Çünkü bu kitap potansiyelinize yüzde yüz etki edecek metotlarla ilgili. Bugün nasıl yol alacağınızla ve gelecekte nasıl büyüyeceğinizle ilgili. Özetle pırıltılı bir hayat oluşturma ile ilgili.

teşvii edilen
KDV'siz
satış fiyatı

79

ISBN 978-605-09-8379-1

ISBN 978-605-09-8379-1



9 786050 983791

CEO
plus