TANSU YEĞEN

40 METOTLA KARİYERİNİ VE KİŞİLİĞİNİ PARLAT

Avrupa'nın En İyi CEO'su Ödülü

CEO plus

PARLAT!

40 METOTLA KARİYERİNİZİ 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 KARİYERİNİZİ 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 BRİGGS KİŞİLİK TİPLERİ 42

Kişilerin Güçlü Yönlerini ve Tercihlerini Tanımlama

6. DUYGUSAL ZEKÂ 47

Duyguları Anlamak

7. KREATİF DÜŞÜNCE 51

Robotlara Karşı Önemli Avantajımız

8. EİSENHOVER 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 işi Yapıp Yüksek Performans Göstermek

16. İŞ GÖRÜŞMESİ 92

Adaylarla Görüşmede İzlediğim Yol

17. DENGE 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

Baldridge 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: HIZ

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 arkadaşımla 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 desteklemekti. 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 diski 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 olmadığımı 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 gelmenden 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 analojilerle 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 yılımda 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

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

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 paylaşınca ben de bir yıl sonra KOBI ve Kanal operasyonlarından sorumlu satış pozisyonuna geçtim. O yılki hedefin beş katını gerçekleştirince, 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 bürünüyordu 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 oluşturmanızla ilgili.

tavsiye edilen KDV'siz satış fiyatı

₺79

ISBN 978-605-09-8379-1

9 786050 983791

GEO plus