



İnsan kaynakları yöneticilerinin ön elemesinden başarıyla sıyrılmış, etkileyici bir özgeçmiş ve geniş bir deneyime sahip C level yöneticiler, son olarak patron ya da CEO ile görüştürülüyor. Bu adaylar zaman zaman patronların ve CEO'ların kırmızı çizgilerini aşamıyor ve işe kabul edilmeyebiliyorlar. Patronların kimi son okuduğu kitabı hatırlayamayan, sigara içen ya da çok fazla paradan konuşan adaya hemen "Hayır" demekte tereddüt etmiyor. İşte patron ve CEO'nun yol arkadaşı seçiminde olmazsa olmaz kişisel tercihleri ve kırmızı çizgileri...

ASLI SÖZBİLİR ● [asozbilir@capital.com.tr](mailto:asozbilir@capital.com.tr)

# KIRMIZI ÇİZGİM

**G**ünümüzde tepe yönetimdeki "C seviye" denilen profesyoneller, şirketlerin kaderini belirleyen kritik kararlara imza atıyor. Bu nedenle C seviye işe alımlar için nihai görüşmeleri patronlar ve CEO'lar üstleniyor. Yol arkadaşlarını seçerken karşısındaki adayda pozisyonun gerektirdiği niteliklerin var olup olmadığını, onun şirkete ne tür katkılar yapabileceğini ve bu konuda ne derece istekli olduğunu anlamaya çalışıyorlar. Tüm bunlar yeterli olsa da bazen adayların işe kabulü gerçekleşmiyor. İşte bu noktada devreye patron ve CEO'ların "kırmızı çizgileri" giriyor.

Kırmızı çizgiler patronun ya da CEO'nun şahsi beklentilerinden işin gerektirdiği kişilik özelliklerine kadar farklılıklar gösterebiliyor. Biz de iş liderlerine üst düzeyde işe alımlarda en belirleyici kriterlerini sorduk ve çok ilginç cevaplar aldık.

Örneğin, Sanko Holding Yönetim Kurulu Başkanı Zeki Konukoğlu, üst düzeyde işe alım yapacağı kişide "vatan sevgisini" şart koşuyor. Sarar Şirketler Grubu Başkan Yardımcısı Sabahattin Sarar işe maddiyatı her şeyin önüne koyanları asla işe almayacağını söylüyor.

Pet Holding'in yönetim kurulu başkanı Güntekin Köksal "Fazla siyaset odaklı, ukala kişilerle asla çalışmam" diyor. Index Grup CEO'su Erol Bilecik, heyecanı ve özgüveni düşük adayların kapısını çalmaması gerektiğini ifade ediyor.

İşte iş liderlerinin üst düzey yönetici alımında vazgeçemedikleri kırmızı çizgileri...

GÜNTEKİN  
KÖKSALEROL  
BİLECİKBATU  
AKSOYALİ HAYDAR  
BOZKURT

## DİNAMİZM VE HEYECAN ŞART

Üst düzey yönetici alımındaki kırmızı çizgisini "C seviyedeki bir profesyonelin düşük enerjili olması kabul edilemez" diyerek anlatan Kişili CEO'su Hilal Suerdem, bu prensibinin gerekçelerini ve kazandırdıklarını ise şöyle anlatıyor:

"Perakende, yeniliklere anında ayak uydurmayı gerektiren, çözüm odaklı hareket etmeyi gerektiren hızlı bir sektör ve bu hızı uygun, enerji seviyesi yüksek kişileri tercih ediyorum. Dünya markası olma hedefiyle yola çıkarak ve bu yolda heyecanımı kaybetmeyen, hedef odaklı, ekip ruhuyla hareket eden ve dürüst yöneticilerle ilerlemek istiyorum. Geçmişteki gibi insanları pozisyona uydurmayı değil, pozisyonun gerektirdiklerini kişilerde aramaya başladım. Böylece işler ilerlemeye, ekip olarak başarmız artmaya başladı. Bugün kim olursa olsun işi daha yukarı götürecek insanları seçiyorum. İşe alacağım kişinin, her konudaki işi benden iyi bildiğini hissetmek istiyorum. Bu tip kişileri tercih ediyorum."

Index Grup CEO'su Erol Bilecik, C seviye yönetici işe alımında en çok dikkat ettiği kriterlerin adaydaki "işe dönük heyecan" ve "özgüven" olduğunu ifade ediyor. Bilecik, bu iki kriterin neden kendisi için önemli olduğunu şöyle açıklıyor:

"Yönetici adayımızla konuşurken duyduğum heyecanı hissetmeye çalışırım. Donuk ve sönük bir duruş sergilemeleri görüşme sırasındaki motivasyonumu çok aşağı çeker. Ayrıca özgüven konusunda en ufak bir tereddüt bırakmayan bir duruş benim için çok önem-

li. Son olarak iletişim konusunda başarılı arkadaşlarla birlikte çalışmaktan daha fazla mutlu oluyorum. Bardağın boş tarafını görenlerle çalışmayı tercih etmiyorum. Geçmişte ciddi başarısızlıklar yaşamış kişilerle de yola çıkmak istemiyorum."

## DÜRÜSTLÜK OLMAZSA OLMAZ

Pet Holding Yönetim Kurulu Başkanı Güntekin Köksal'ın kırmızı çizgisi ise "iyi bir geçmiş"... Köksal, bu nedenle C düzeyindeki adayları detaylı araştırdıklarını, referanslarını mutlaka kontrol ettiklerini belirtiyor ve bu adaylardan temel beklentilerini anlatmaya şöyle devam ediyor:

"Bilgi ve eğitimi yeterli olmayan kişilerle zaten çalışmayız. Binkim, tecrübe ve eğitimlerinden emin olmamız gerekir. Prensip sahibi, çalışkan ve dürüst olmaları da aradığımız özellikler arasında. Bunların yanında ukala, kendini beğenmiş, dar kalıplarda düşünen ve fazlasıyla siyasete odaklı kişilerle çalışmak istemeyiz."

"Dürüstlük kırmızı çizgidir" diyen bir diğer isim de Varyap CEO'su Erdinç Varlıbaş. Bu konuda "Samimi ve güvenilir olmadığını düşündüğüm hiç kimsenin ekibimde yeri yok" diyecek kadar net olan Varlıbaş, üst düzey yöneticilerde güçlü ve yenilikçi bir kişilik aradığının da altını şu sözlerle çiziyor:

"Yaptıkları her iş, verecekleri her karar için bir üstünün confirmasyonuna ihtiyaç duyanların fark yaratmayacağı görüşündeyim. Yeni iş yapış şekillerine açık olmayan kişilerle de yollarımız kesişmez. C seviye işe alımlarda dikkat ettiğim bir diğer özellik ise geçmişteki

ERDİNC  
VARLIBAŞ

AHU SERTER

### Patronların C level yönetici işe alırken kırmızı çizgisi ne ?

Patron/CEO	Şirketi ve unvanı	Kırmızı çizgisi
Ahu Serter	Farplas Başkanı	Kurum kültürüne uyum
Ali Haydar Bozkurt	Toyota Türkiye Paz. ve Satış CEO'su	Kurum kültürüne uyum
Avni Kığılı	Hayat Kimya CEO	Değişime adaptasyon yeteneği
Batu Aksoy	Turcas CEO	Yüksek performans ve uyum
Erdiñc Varlıbaş	Varyap CEO	Dürüstlük
Erol Bilecik	Index Grup CEO	İşe duyduğu heyecan
Güntekin Köksal	Pet Holding Başkanı	İyi bir geçmiş
Hilal Suerdem	Kığılı CEO	Düşük enerji
Mine Ayhan	Generali Sigorta CEO	Pozisyonun gerektirdiği kişilik özellikleri
Öget Kantarcı	Gittigidiyor CEO	Hobi sahibi olmak
Patron/CEO	Şirketi ve unvanı	Kırmızı çizgisi
Sadettin Cesur	BTA CEO	İletişim ve değişim yeteneği
Süleyman Orakçoğlu	Orka Holding Başkanı	Takımla iyi ilişki kurmak
Temel Güzeloğlu	Finansbank CEO	Etkin liderlik ve değişime açıklık
Tolga Başarrı	CMC CEO	Güçlü liderlik

Not: Liste alfabetik olarak sıralanmıştır.

çalışma süreleri. Birçok farklı şirkette çok kısa sürelerle çalışıp ayrılmış profesyonellerin sabırsız, sebat etmeyi bilmeyen, ekip çalışmasından uzak ve gereğinden fazla oportünist olduğunu düşünüyorum.”

#### KAN UYUŞMAZLIĞI KRİTİK

Kurum kültürüne uyum, bağlılık, yüksek performans ve verimlilik...Bu özellikler Turcas Petrol CEO'su ve Yönetim Kurulu Üyesi Batu Aksoy'un C seviyede işe alacağı adaylarda aradığı, olmazsa olmaz dediği şeyler. Aksoy, “Uzun vadeli yatırım stratejilerimizi destekleyebilecek, işimizde esas aldığımız ve gelecek nesillere aktaracağımız kurum değerlerimize sahip çıkabilecek profesyonelleri şirketimize kazandırmayı hedefliyoruz” diyor.

Toyota Türkiye Pazarlama ve Satış CEO'su Ali Haydar Bozkurt da üst düzey yönetici alımlarında kurum kültürünün temeli olan “insana saygı” ve “sürekli gelişim” değerlerinin yaşatılmasına öncülük edebilecek kişileri tercih ediyor. Kurum kültüründeki harmoniyi bozmayacak, ekibin yetkinliklerini geliştirmesi için liderlik edebilecek, fark yaratan adayları bünyelerine kattıklarını vurgulayan Bozkurt, “Kültürümüze uymayacak adayları işe almayı tercih etmiyoruz. Bizim için adayın tecrübesi ve yetkinliklerinden önce kültürümüze uyum geliyor” diyor.

C seviyede işe alımlarda kültürel uyumu şart koşan diğer isim de Farplas Yönetim Kurulu Başkanı Ahu Serter. C seviye yöneticilerden pek çok başka beklentisi de bulunan Serter, olmazsa olmaz dediği diğer özellikleri işe şöyle sıralıyor:

“Bu özelliğin yanı sıra aidiyet duygusu, işi sahiplenme, değişime açık olma, ekip oluşturma, iş dele-

#### SANKO HOLDİNG YÖNETİM KURULU BAŞKANI

ZEKİ KONUKOĞLU



“KIRMIZI  
ÇİZGİM  
MEMLEKET  
SEVDASI”

**DEĞERLERE BAĞLI OLMALI** Bir asrı aşan geçmişiyle Sanko, iş etiği ve memleket sevdasını her şeyin üzerinde tutan bir kurumdur. Bu değerler, çalışma arkadaşlarımızı seçerken de kırmızı çizgimizi oluşturur. Bu değerlere bağlılığın iyi bir yönetici olmanın ötesinde öncelikle iyi bir birey olmanın vazgeçilmez koşulları olduğuna inanıyoruz.

**UYUM ŞART** Yöneticilerimizin, iyi bir insan, vatansever bir yurttaş, hayvanlara ve çevreye sevgi içinde ve saygılı olmalarını arzu ediyoruz. Kurum değerlerimize tam uyum sağlamanın dışında, insan ilişkileri zayıf olan, ekip çalışmasına uygun olmayan, fazla işyeri değiştiren, kendisini geliştirmeye açık olmayan ve kendisi ile barışık olmayan kişilerle çalışmıyoruz.

**KONSERVATİFİZ** Biz hızlı hareket eden, çabuk karar veren ve aksiyon almakta gecikmeyen bir grubuz. Diğer yandan örtüne, âdetine, değerlerine, kurallarına sınırsız bağlı ve ödün vermeyen konservatif bir yapımız var. Bu nedenle kırmızı çizgilerimiz zamanla ihtiyaçlara binaen arttı ya da koyulaştı, ancak bunlarda dikkate değer bir eksilme olmadı.

gasyonu, etik olma konularında da da eksiksiz adaylarla çalışmak istiyoruz. Zira bu konuların herhangi birindeki zayıflık, kişinin bilgi ve zekâ seviyesi ne olursa olsun, orta ve uzun vadede sürdürülebilir bir başarı ve takım ruhu için sıkıntı yaratır.

15 yıl öncesine kadar yöneticilerde uzmanlık-bilgi seviyesi, otoriter yapı, temsil yeteneği gibi özellikleri öne çıkarıyordu. Oysa günümüzde ise farklı jenerasyon ve kültürleri aynı çatıda tutabilen, motive eden, sürekli öğrenen, paylaşımcı ve mütevazı yönetici tipini tercih ediyoruz. Bugün takım çalışması, iyi ekip oluşturma, değişime uyum ve bütünsel bakış daha fazla öne çıkıyor.”

### GÜÇLÜ LİDERLİK ÖN KOŞUL

CMC Genel Müdürü Tolga Başarır, C seviyedeki işe alımlarda adayda kurum kültürüne uyumun yanı sıra güçlü liderlik özellikleri aradığının altını çiziyor. Başarır, “Olumlu ve olumsuz geribildirimlere karşı olumlu tavır, ekip içerisinde uyumlu çalışabilecek, sorumluluk almaktan kaçınmayan, elini taşın altına koyan yöneticileri tercih ediyorum. Bu özellikler kırmızı çizgimizi oluşturuyor diyebiliriz” diyor

Finansbank Genel Müdürü Temel Güzeloğlu'nun da C seviyede olmazsa olmaz dediği nitelikler etkin liderlikle ilgili... Güzeloğlu, aradıkları etkin liderlik özelliklerini ve neden bu konuda tavizsiz olduklarını şöyle açıklıyor:

“Yönetici adaylarında, kurumun performansını kendi hedeflerine yansıtabilme, ekibine rol model olabilme, değişime ve yeniliğe açıklık, ilham verebilme gibi özellikleri mutlaka arıyorum. Bunlara aykırı davranışlar bizim için kırmızı çizgileri oluşturan en önemli faktörler. Çünkü, bir kurumun başarıya götüren en önemli faktörlerin, çalışanların iyi performans sergilemesi, memnuniyetlerinin yüksek olması ve çalıştığı kuruma bağlılıklarını olduğuna inanıyoruz. Bunun da kurumun hedeflerini, çalışanların beklentilerini ve performanslarına etki eden faktörleri anlayan; çalışanlara kurumun hedefleri doğrultusunda en iyi sonuçları çıkarması için ilham veren liderler sayesinde olacağını düşünüyoruz.”

### “ADAPTASYON YETENEĞİ İSTERİM”

Patronların kırmızı çizgilerini bazen de şirketin ihtiyaçları belirliyor. Örneğin globalleşme atağında olan Hayat Kimya'nın icra kurulu başkanı Avni Kığılı, değişime adaptasyon yeteneği yüksek olmayan yöneticiye şans tanımıyor... Kığılı, bu prensibinin arkasındaki gerekçelerini şöyle anlatıyor: “Hayat Kimya, son 5 yılda Cezayir'den İran'a, Rusya'dan Nijerya'ya çok farklı coğrafyalara giriş yapan girişimci, atak, azimli ve cesur



bir şirket. Kısa sürede bu coğrafyalarda, global markalarla rekabet edebilmek, özverili çalışma gerektiriyor. Başarımızı, bu işe gönlünü koyan yöneticilerimizle sürdürüyoruz. C seviye yöneticilerde de öncelikle özveriyle, dinamik kurum kültürümüze uyum sağlayabilecek, globalleşme sürecimizde değişime adapte olabilecek kişilerle birlikte çalışmaya önem veriyorum. Birlikte çalışmaya istekli olmayan, açık ve net iletişim kuramayan yönetici adaylarıyla da asla çalışmam.”

**OTOKOÇ OTOMOTİV GENEL MÜDÜRÜ**

**GÖKGÜN ÖZDEMİR**

**“KİTAP OKUMALI, SİGARA İÇMEMELİ”**

**ÖZGÜVENLİ OLMALI** Kurum olarak yönetici adayımızın pozisyonun gerektirdiği yetkinlik, deneyim, bilgi birikimi ve kurum kültürümüze uygun bir profil olması önemli gördüğümüz noktalar. Benim şahsi olarak dikkat ettiğim konular şöyle: Yaratıcı bir kişiliğe sahip olması, suyun akışı değiştirebilecek yetkinliğe sahip, teknolojiye, değişime ve yeniliğe meraklı, kendine güvenen, güçlü ve profesyonel duruş sergileyen profilleri tercih ederim.

**ZEKASIYLA ETKİLEMELİ** Kıvrak zekâsı, tutkusu ve pozitif kişiliğiyle de mutlaka beni etkilemesini beklerim. Yönetici işe alım sürecimiz mülakatlar, kişilik envanteri, yetkinlik değerlendirme merkezi gibi zorlu süreçleri içeriyor. Tüm konuların eşit olması durumunda kadın adaylara pozitif ayrımcılık yapıyoruz. Belki kırmızı çizgi olarak görmemek gerekir ancak, her işe alım sohbetinde adaya kültürel aktivitelere zaman ayırmasını, kitap okumasını ve sigara içmemesini beklediğimi de özellikle belirteyim.

**“DEĞİŞİM BECERİSİ ŞART”**

BTA İcra Kurulu Başkanı Sadettin Cesur ise üst düzey işe alımda yüksek iletişim ve değişime uyum becerisinin kendisi için en önemli kriter olduğunu söylüyor. Cesur, “Yöneticilerimizi seçerken personel ve müşterilerimizle nasıl iletişim kuracağı bizim için çok önemli bir husus. Bizim gibi hızlı büyüyen bir şirkette doğal olarak yöneticilerimizden esneklik, yeniliklere uyum ve problem çözme konularında beklentimizin yüksek olduğunu söyleyebilirim” diyor.

Orka Holding Yönetim Kurulu Başkanı Süleyman Orakçioğlu için de takımla iyi bir etkileşime sahip ol-

ması C seviye adaylarda aradığı en öne çıkan özellik. Orakçioğlu, C seviyedeki ideal yönetici profilini kendi kırmızı kalemiyle şöyle çiziyor:

“Bu sorumluluğu alacak olan kişinin kendini kurtarıcı gibi görmemesi, aynı zamanda da tüm birimlerle ilişkilerinde dengeli ve uyumlu biri olmasına dikkat ediyorum. Kendini kurtarıcı gibi görenler ve aynı zamanda algı eşiği düşük olan kişilerle çalışmamaya dikkat ediyorum.

Zaman için de kırmızı çizgilerim arasına iki kriter daha eklendi. Eskiye göre şu anda baktığımız zaman değişime ayak uyduramayanlardan ve sürekli olarak eleştiride bulunanlardan da uzak duruyoruz.”

**SARAR ŞİRKETLER GRUBU BAŞKAN YARDIMCISI****SABAHATTİN SARAR****“PARA DÜŞKÜNLERİ VE UKALALAR BAŞTAN KAYBEDER”**

**İSTEYEN GELSİN** Karşılıklı olarak beraber çalışma isteği bizim için en önemli şartlardan birisi. Firmada istemeden çalışan birine ne kadar yüksek ücret verirsiniz verin, verimli işler ortaya çıkaramaz. İsteddiği maaş konusunda çok ısrarcı davranan, parayı firmamızda edineceği tecrübenin çok önüne koyan adaylar benim için baştan kaybetmiş sayılır.

**ALÇAKGÖNÜLLÜLER AVANTAJLI** En önemli kriterimiz kişinin işini sevip sevmediği. Yılların getirdiği tecrübeyle ilk bakışta kişinin mesleğini sevip sevmediğini anlıyoruz. İşini seven başarılı olur ve çevresine pozitif enerji yayar, tam tersi olan kişiler ortamdaki çalışma hevesini kırar ve iş gücünü düşürür. Alçakgönüllü insanlar benim için hep bir tık öndedir.

**AİLE TERBİYESİ ÖNEMLİ** Çevresine verdiği enerji düşük olan kişilerden de uzak durmaya çalışırız, çok dinamik ve hareketli bir firmayız. Bu nedenle bize uygun kişileri istihdam etmek istiyoruz. Kesinlikle ukala kişilerden uzak durmaya çalışırız. Bir de aileden alınan terbiye bizim için çok önemli. Çünkü biz kurumsallığı benimsemiş bir aile şirketiyiz.

**TARZ BELİRLEYİCİ** Adayın giyim tarzı, kapıdan giriş şekli, kullandığı kelimeler ve firmamız hakkındaki sahip olduğu bilgiler bizim için oldukça önemlidir. Referans araştırmasının olumsuz sonuçlanması, örneğin adayın önceki çalıştığı kurumlardan yüz kızartıcı suçlarla ayrılmış olması onun hakkında direkt olumsuz karar vermemize neden olur.

**“MUTLAKA HOBİSİ OLMALI”**

Üst düzey adayların işe alımında profesyonel ve kişisel gelişime açıklığı ön koşul olarak görenler de var. Örneğin, GittiGidiyor Genel Müdürü Öget Kantarcı, “C seviye adaylar sadece işinde değil kadar özel hayatında ve hobilerinde de üretken ve kendini yenileyen kişiler olmalı” diyor ve şöyle devam ediyor:

“Bana göre iyi bir yönetici, mesai saatleri dışındaki saatlerini de ofiste geçiren kişi değil, kişisel uğraşları ve hobileriyle kendini motive eden ve işteki verimliliğini doğru yöneten kişidir. Bu nedenle ilgi alanlarına dikkat ediyorum. Zaman içinde bu kırmızı çizgilere bir de teknolojik yetkinlik kriteri eklendi. Dijital çağda, teknolojik yenilikleri takip eden, dijital dünyada planlamalarını iyi yapabilen ve yönetebilen adaylar her zaman bir adım önde olacaklar.”

Generali Sigorta Genel Müdürü Mine Ayhan ise C seviye yönetici işe alımında en önemli kırmızı çizginin teknik yeterliliğin yanı sıra pozisyonun gerektirdiği kişilik özelliklerinin ilgili adayda bulunması olduğunu söylüyor. Ayhan, “Örneğin stres yönetimi gereken bir işe, baskı altında agresif olma ihtimali yüksek bir kişiyi yerleştirdiğimizde sonuçlar, hem çalışan hem de şirketimiz açısından çok iyi olmuyor” diyor. ☑

**ÖGET KANTARCI****SADETTİN CESUR**