

Y. AKIN ÖNGÖR

"GÜÇ" TEN
SONRA
DEVAM


MUNDI



Y. AKIN ÖNGÖR

"GÜÇ" TEN
SONRA
DEVAM

Mundi Kitap

“Güç”ten Sonra Devam, Y. Akın Öngör

© 2020, Can Sanat Yayınları A.Ş.

Tüm hakları saklıdır. Tanıtım için yapılacak kısa alıntılar dışında yayıncının yazılı izni olmaksızın hiçbir yolla çoğaltılamaz.

1. basım: Kasım 2020, İstanbul

Bu kitabın 1. baskısı 10 000 adet yapılmıştır.

Yayına Hazırlayan: Cem Akış

Düzeltili: Melis Oflas, Aylin Samancı Elmasdağ

Mizanpaj: Atahan Sıralar

Sanat yönetmeni: Utku Lomlu / Lom Creative (www.lom.com.tr)

Kapak tasarımı: Bilal Sarıteke / Lom Creative (www.lom.com.tr)

Baskı ve cilt: Türkmenler Matbaacılık Reklam San. ve Tic. Ltd. Şti.

Maltepe Mah. Gümüşsuyu Cad. No: 16-18

Topkapı, İstanbul

Sertifika No: 43087

ISBN 978-625-44351-2-6

MUNDİ KİTAP

Hayriye Caddesi No: 2, 34430 Galatasaray, İstanbul

Telefon: (0212) 252 56 75 / 252 59 88 / 252 59 89 Faks: (0212) 252 72 33

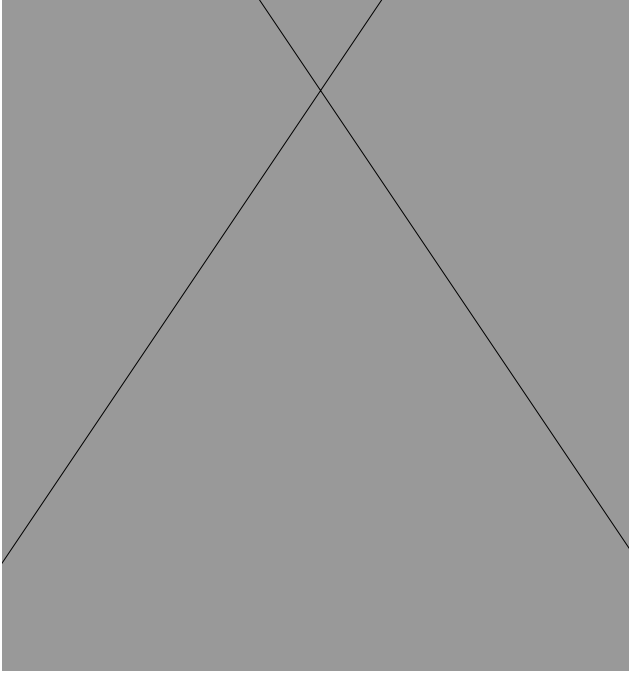
mundikitap.com/9786254435126

bilgi@mundikitap.com

Mundi Kitap, Can Sanat Yayınları Yapım ve Dağıtım Tic. ve San. A.Ş.’nin tescilli markasıdır.

Sertifika No: 43514

Y. AKIN ÖNGÖR



ÖZYAŞAMÖYKÜSÜ

Yayına Hazırlayan
Cem Akış

MUNDI

AKIN ÖNGÖR, 1945 yılında, Cumhuriyet'in ilk kuşak temsilcilerinden, sağlam değerlerle hayata atılmış ve ülkesine 40 yıla yakın hizmet etmiş bir anne babanın üçüncü çocuğu olarak dünyaya geldi. Baba Zarifi Öngör, 1920'lerde tutucu bir çevreden çıkıp, sınırlı olanaklarla ve kendi azmiyle okumuş, İstanbul Üniversitesi Tıp Fakültesi'nden mezun bir dahiliye mütehasısıydı. Anne Nadire Öngör ise 1900'lerin başında Bulgaristan'dan göç eden bir aileden geliyordu ve İstanbul Üniversitesi Fen Fakültesi mezunu bir matematik öğretmeni idi. Öngör ailesi, sahip olduğu dürüstlük, çalışkanlık, vatan sevgisi, mücadele ruhu, adalet duygusu, açıklık, saygı ve sevgi gibi değerleri çocuklarına aşıladı. Ayrıca, dar imkânlarına rağmen çocuklarını TED Ankara Koleji'nde ve Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nde okutarak onların başarılarının temelini attılar. Akın Öngör 1967'de Orta Doğu Teknik Üniversitesi İdari İlimler Fakültesi İşletme Bölümü'nden mezun oldu. Bu dönemde Ankara Kolejliler ve daha sonra Fenerbahçe kulüplerinde basketbol oynadı ve Türk Millî Takımlarında yer aldı. Profesyonel iş yaşamında 13 yıl çeşitli sanayi firmalarında pazarlama yöneticisi olarak çalıştıktan sonra, bankacılık sektörüne 1981 yılında Pamukbank'ta üst düzey yönetici olarak katıldı. 1987'de Kurumsal ve Ticari Bankacılık, Pazarlama ve Dış İlişkilerden sorumlu genel müdür yardımcısı olarak Garanti Bankası'na geçti. 1991-2000 yılları arasında Garanti Bankası genel müdürü ve CEO'su olarak görevini sürdürdü; Garanti'nin büyük dönüşümüne önderlik etti. Bu dönüşümün birer vaka çalışması olarak ele alındığı Harvard ve London Business School'daki derslere eğitmen olarak katıldı. Çeşitli dönemlerde Garanti Bankası yönetim kurulu Murahhas Üyeliğini, GarantiBank Moskova, GarantiBank International, Garanti Sigorta ve Garanti Teknoloji'nin yönetim kurulu başkanlığını, Türk Amerikan İş Konseyi yönetim kurulu başkanlığını ve İstanbul Kültür ve Sanat Vakfı yönetim kurulu üyeliğini yürüten Akın Öngör, halen WWF Türkiye, Doğal Hayatı Koruma Vakfı'nın, Boğaziçi Üniversitesi Vakfı'nın ve TED İstanbul Koleji Vakfı'nın mütevelli heyeti üyesidir. Elde ettiği profesyonel başarılarının ardından, sevdiklerine ve kişisel hobilerine daha çok zaman ayırabileceği, sağlıklı ve dinamik bir emeklilik hedefiyle, önceden planlayıp haber

vererek, genel müdürlük görevini 1 Nisan 2000'de Ergun zen'e devretti. Aynı zamanda bir denizci olan Akın ngr 2003'te Atlantik Okyanusu'nu ve 2006'da Pasifik Okyanusu'nu yelkenle geçip ardından Pasifik anılarını anlattığı *la Orana* (iyi günler) adlı kitabı kaleme aldı. Yine hobi olarak, ailesiyle Akhisar'da kurduğu bağlarında "şato usl" kaliteli şarap yapımına başladı. Burada retilen Selendi markası, şarapseverlerin kısa zamanda büyük beğenisini kazandı. Eėitime büyük önem veren Akın ngr, Akhisar'da eşi adına Gülin ngr Kız Teknik ve Meslek Lisesi'ni yaptırıp Milli Eėitim Bakanlığı'na bağışladı. 1975'ten beri Gülin ngr'le evli olan Akın ngr, Pelin ve Yavuz'un babası, Ateř ve Poyraz'ın dedesidir.

İÇİNDEKİLER

| | |
|-------------------------------|-----|
| ÖNSÖZ | 13 |
| GÜCÜ BIRAKMAYA GİDEN YOL..... | 23 |
| GÜCÜ BIRAKINCA..... | 51 |
| AKHİSAR'DA BİR BAĞ..... | 57 |
| İKİ OKULUN HİKÂYESİ..... | 95 |
| DÜNYAYI KORUMAK | 115 |
| DENİZLERDE..... | 129 |
| GERÇEKLEŞMEYEN PROJELER..... | 151 |
| SONSÖZ YERİNE | 171 |

Gülin'e ve güzel aileme...

Önsöz

1967’de ODTÜ’den mezun olduktan sonra çeşitli sektörlerde, çeşitli konumlarda çalışarak iş dünyasını tanıdım. Garanti Bankası’na 1987 yılında genel müdür yardımcısı olarak girdim; Kurumsal ve Ticari Bankacılık bölümünde pazarlama ve dış ilişkilerden sorumluydum. 1991-2000 yılları arasındaysa bankanın genel müdürü ve CEO’su olarak görev yaptım; Türkiye’nin en büyük özel bankalarından birinin dönüşümüne öncülük ettim. Yeni bin yıla girilirken Türkiye’nin özellikle de finans sektöründeki en “güçlü” isimlerinden biri sayıldığımı biliyorum; yine de bu noktada görevimden ayrılmayı, “güç”ü bırakmayı, başka bir yaşamı kucaklamayı seçtim – bu süreci *Benden Sonra Devam*’da ayrıntılarıyla kaleme almıştım.

O günden bu yana geçen 20 yılda neler yaptığımı, başıma neler geldiğini, o gücün yerini neyle doldurduğumu merak edip soran çok oldu. Bence çok meşru bir merakı bu – bir iddiam vardı, o iddianın gereklerini yerine getirebilmiş miydim? Bu kitabı yazma fikri de böyle doğdu. Son 20 yılda yaptıklarım, yapmaya çalıştıklarım ve yapamadıklarım, genç kuşaklar için, gücünün zirvesindeki profesyonel yöneticiler için, kendine iş dışında bir yaşam kurma hayali kurmaya başlayanlar için çok sayıda ders barındırıyordu. Benim deneyimim, çok sayıda insan için yol gösterici olabilirdi.

Gücün esaretinden kurtulmak

İnsan çok güçlü olduğu bir konuma ulaştığında ve özellikle de bunun karşılığında yüksek bir maddi karşılık aldığı anda, gücün kumandasına girmesi kolaylaşıyor; artık o kişinin yaşamını tanımlayan ve belirleyen unsur,

kavuştuğu bu güç oluyor. İyi yetişmiş, olgunlaşmış, özgüveni olan bireyler bile, kendi yaşam felsefelerine aykırı olsa da bu gücün etkisinden kurtulamayabiliyor.

Max Weber'e göre "iktidar, sosyal ilişkiler çerçevesinde bir iradenin, ona karşı gelinmesi halinde dahi yürütülebilmesi imkânıdır." Benim CEO'luk yaptığım dönemde banka ve yöneticilerinin denetimini Hazine Müsteşarlığı'na bağlı banka yeminli murakıpları yapardı. Onlar da müsteşarlığın bağlı olduğu bakana bağlıydı. Bankalarla ilgili konular bu bakanın iki dudağının arasındaydı. O dönem koalisyonlar, siyasi çalkantı ve pazarlıklar dönemi, bugünkü Türkiye'den çok daha liberal bir siyasi-ekonomik ortam vardı. Bu durumun verdiği imkânlarla banka üst düzey yöneticileri büyük ikbal sahibi olmuştu, iktidar alanında da etkiliydiler. Benim üç farklı bankada genel müdürüm olan kişiler bu dönemde kendilerine birer banka kurdu, banka sahibi olarak lisans aldı; bunlardan ikisi başarılı olmadı, biri çok yükseldi. Bu dönemde BDDK (Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu) yoktu ve siyasilerle özel ilişki kurarak lisans alınabiliyordu. Ben de bunlardan biri olabilirdim ama tercihim bu değildi; bunların hiçbirinde gözüm yoktu.

Bazı kişiler yaşamlarını bu gücün esiri olarak sürdürmek istemediğine karar verebiliyor. Çalıştığım dönemde benim durumum da buydu – başlangıçta yaşamımın sınırlarını, hangi yönlerde gelişeceğini ve hatta hangi tempoda gideceğini bu büyük gücün belirlemesine izin vermiştim, bunun maliyetini de –özellikle manevi maliyetini– göze almıştım. Büyük gücün ve geniş maddi olanakların talepleri çok acımasız olabiliyor.

Manevi maliyetler derken yönetim kurullarında ortaya çıkan kıskançlıklar, bazı üyelerin kendi adamlarını benim yerime koyma çabaları, ben yurtdışı seyahatindeyken kulis yapıp yönetim kurulu başkanını aleyhime çevirmeye çalışmalar, bazı üyelerin kişisel menfaatlerine ilkesel olarak karşı çıkmam nedeniyle fırsat geldiğinde beni yıpratmaya çalışması, Ankara'dan gelen siyasal baskılar, bizzat cumhurbaşkanından kardeşi için doğrudan baskı, çeşitli talepler, bu talepler gerçekleşmeyince siyasetçilerin hırçınlaşması gibi, bankacılıkla doğrudan ilgili olmayan meselelerden söz ediyorum.

Böyle durumlarda kendinize, sevdiklerinize zaman ayıramaz, yer açamaz hale gelirsiniz. Bunu kabul ettim, hedeflerime varana kadar tüm zorlukları üstlenmeye ve gereklerini eksiksiz yerine getirmeye odaklandım.

Saide Kuzeyli

Akın Bey'i yöneticisi sıfatıyla, lideri sıfatıyla, büyük bir değişim üstadı sıfatıyla tanıdım ve kişilik özelliklerinin son 20 yılda devam ettiğini gördüm. Onu kurumsal hayatta başarılı kılan özelliklerin, kişilik özelliklerinin, şahıslı işkilerindeki becerisinin ikinci hayatında ona başarıya götürdüğünü gözledim. İnsan onu ruyla oynamayan, başarıyı tamamen teslim edebilen, başarısızlıkta sizi yalnız bırakmayan, adil, merhametli ama aynı zamanda risk almaya bilen bir değişim üstadıydı. Ne istediğini çok iyi bildi ama bu onu inatçılığa, bencillığe sevk etmezdi, sizin istediğinizle de ilgilenirdi. Ne istediğini makro düzeyde çok iyi görürdü: banka değişecek, gençleşecek, performans bazlı çalışacağız, başarıya giden yolda başarısız olanları arkada bırakacağız gibi. Ama oraya giden yolda önerilere çok açıktı.

Akın Bey gibi trafına en iyileri toplayacak kadar kendinden emin insan görmedim. Bunu Garanti sonrası hayatında da gördüm. Bu işi en iyi kim yapar, parasına pulunabakmadan onu getirirdi, mesela şarapçılıkta da bunu gördüm. Başarıyı, fark yaratmayı farkederve farkettirirdi herkese. Yani siz iyiyse bunukimseye kaçırtmazdı ama kötüyseniz de kaçırtmazdı, yok ederdi, onu da söyleyeyim. İşini yapana da tam sorumluluk, tam yetki teslim edebilecek kadar özgüvenli biriydi. Garanti'den yetişenler bugün Türkiye'deki büyük bankaların başında, yönetiminde yer alıyor.

Bu büyük ama içi boş olmayan bir özgüvendi. Akın Bey kimsenin onun önüne geçebileceğini, onu ikinci plana itmeye kalkacağını düşünmezdi. Ben böyle bir adayım son 20 yıllık danışmanlık hayatımda görmedim. Benim için Akın Bey memleket saatayarı gibiydi; oolsa ne yapardığıydü şünürdüm hep.

Büyük vesarsınılı dönüşümleri çalışanlara öyle iyi anlatırdı ki kendi hayatlarında çok olumlu değişimler olacağını inandırdı. Herkes beceremez bunu. Bütün banka olarak büyük inancımız vardı, arkasından yürümez koştururduk, çünkü o hepimizden daha hızlı giderdi. İkinci hayatında bunu başardı; vizyonuyla, insan verdiği değerle kendine neredeyse bir "fan club" yarattı. Bu öyle kolay bir iş değildi.

Akın Bey gerçek bir beyefendidir, gustosu olan bir insandır, hayattan büyük zevk alır. Şarabını iyisini içer, en pahalısını değil; evtasarımı yapılacaksa en iyisini yaptırır ama en pahalısını değil. Ne yaparsa onu iyisini yapmayı başarır.

İkinci hayatında benim gönlüme sevdiğim, alkışladığım başarısı Akhisar'daki okuldur. Akın Bey'in anne babası Cumhuriyet'in gerçekevatlarıydı, vatanı milleti için çalışan insanlardı. O anne babanın evladı yine vatan ve Cumhuriyet için, çağdaş Cumhuriyet değerleri için içi titreyen bir insan oldu. Okulda bunun bir göstergesi bence. Şöhreti için yaptırmadığı çok şey.

Şarabı çok sevdiğim için şarapçılığı ağırdı, para getireceğimi değil sevdiğim için; oysa ödünemede çok işteklifi aldığımı biliyorum. Akın Bey'ianlamayan, tanımayan onu çok elitist bulabilir, Türkiye'yefazla geldiğini düşünebilir ama tam tersine. Türkiye'yi çok iyi tanır, koşulları çok iyi bilir.

Kendime koyduğum hedefler kolay ve hızlıca ulaşılabilecek hedefler değildi; çok çalışmak, sürekli çalışmak, ekip olarak yüksek performans göstermek gerekiyordu. Yalnızca kendi kurumum için değil, tüm sektör için, hatta bazen ülke için yoğun emek vermek gerekiyordu. Dokuz yıl boyunca bunu yaptım, hedeflerime tam anlamıyla vardığıma inandığımda da büyük gücü bırakmanın planlarını hazırladım, zamanlamasını tasarladım.

2000 yılında, o zaman geldiğinde ve kararımı duyurduğumda herkes şaşırdı; bu kadar yüksek bir konumdayken gücümü kendi isteğimle bırakmama anlam veremiyorlardı. Benim içinse sevdiğim kişilere, tercih ettiğim konulara nitelikli zaman ayırmanın vakti gelmişti. 55 yaşındaydım; günler, yıllar hızla geçiyordu, geç kalmak istemiyordum. Vereceğim bütün kararlarda artık zaman en önemli faktörlerden biri haline gelmişti. Örneğin karım ve çocuklarımla, sevdiklerimle daha çok birlikte olmak ve buna olanak sağlamak istiyordum, büyük önceliklerimden biri buydu. Çocuklarım büyüyor, olgunlaşıyordu, onlarla arkadaşlık yapacak zamanım olsun, kafa dinginliğim olsun, fırsatım olsun istiyordum. Sevdiğim, hiçbir zaman kopmadığım, köklü bir yakınlığım olan eski arkadaşlarımla zamanımı paylaşmak istiyordum. Yapmak istediğim bir yığın şey vardı, bunlara zaman ayırmalıyım. Ben denizleri, denizlerin altını görmek, doğa güzellikleriyle meşhur Patagonya gibi yerleri gezmek, kendimce keşfetmek istiyordum. Maceraya atılmak, okyanuslarda yelkenle seyir yapmak gibi pek çok isteğim vardı.

Ayrıca büyük gücün büyük stresi vardı. Bulduğumuz döneme baktığımızda ülkenin ne kadar beceriksizce, verimsiz ve hatalı bir biçimde idare edildiğini, önümüzdeki dönemde de bunun değişmeyeceğini, daha iyiye gitmeyeceğini görüyordum. Bu da benim için daha büyük gerilim anlamına gelecekti. Gücü bırakma kararımındaki etkenlerden biri de bu oldu.

Şunu da ekleyeyim, gücü bırakamayanları anlıyorum. Ulaştığı güce sahip olmadığı bir yaşamı düşünemeyenler, öyle bir yaşamı istemeyenler ya da beceremeyecek olanlar elbette var. Sadece iş yaparak var olan, çalışmadığında ne yapacağını bilemeyen çok. Oysa merakları, ilgi alanları olan, sadece almayı değil vermeyi de seven ve bunu ahlaki bir zorunluluk olarak gören insanlar yaşama farklı bakabiliyor.

Büyük gücü bıraktığımda da birey olarak yeryüzünde sağlam ve dik duracak, kendime yeni bir yaşam temposu belirleyecek, tercih ettiğim or-

tamlarda kendi istediğim gibi yaşayacak maddi olanaklara (ölçülü olmak koşuluyla) ulaşmıştım. Çok zengin değildim, ama yaşam kalitemden ödün vermeden devam etmemi mümkün kılacak olanaklara sahiptim ve bu bana yetiyordu. Ötesine hiçbir zaman özenmedim, kendi jetim olsun gibi meraklara kapılmadım. Olanaklarım çerçevesinde bazı tercihlerime maddi kaynak ayırdım. Örneğin tekne tuttum. Denizde yaşamak, denizi yaşamak, karadan ve her şeyden gerçek anlamda uzak olmak öteden beri hayalini kurduğum bir şeydi. Teknem sayesinde bunu yapabiliyor, aralıksız beş ay tekne üstünde karımla birlikte denizi tam anlamıyla yaşayabiliyordum.

Yapmak istediğim tüm şeyleri yapabilecek kadar zamanım var mı? Bu önemli bir soru ama yıl sayısından ibaret değil; o yılların nasıl yaşanacağını belirleyen şey sağlığını. Eğer zihinsel ve bedensel olarak "fit" değilseniz pek çok şeyi yapamayacaksınız. Dalgıç olup denizin derinliklerini keşfetmek istiyorsanız, Patagonya'da günde 15-20 kilometre trekking yaparsanız, zor hava koşullarına göğüs gerip okyanusları tekneyle geçecekseniz belli bir yaşın altında olmanız lazım, aynı zamanda da sağlıklı olmanız lazım. İnsan bedeni 70'li yaşlarda yavaşlıyor, esnekliğini kaybediyor; Türkiye'de erkeklerin ortalama yaşam beklentisi 74-75 yaş civarında. Bunları unutmamak gerekiyor.

Yaşamınızın geri kalanıyla ne yapmak istersiniz?

Yaşamı nasıl tanımladığınızı, "ömür" dediğimiz süre içinde neler yapacağınızı belirliyor. Erich Fromm'a göre, "Yaşamın tek anlamı var, o da yaşama eyleminin bizzat kendisidir." Bazıları için yaşam para kazanmaktan ibaret; çoğu o parayla ne yapacağını bilmiyor, o yüzden ancak daha çok para kazanmakla uğraşiyor. Yaşamın anlamını para kazanmak olarak tanımlayan, bunun için de güç kazanmayı hedefleyen kişi, o gücü elde edebilmek için her şeyi yapabilir, her yolu deneyebilir, kişisel değerlerinin ne olduğuna göre ahlak dışı, yasadışı yollara da başvurabilir. Ama güce ve paraya kavuştuğunda duramaz, amacına ulaşmış sayamaz kendini; onu elinde tutup daha da büyütmenin yollarını aramaya başlar. Güç çok zehirli bir şeydir, kişiyi tamamen denetimi altına alır, o da daha da çok gücün ve paranın peşinde koşarken mutlu olduğunu sanır.



Garanti Bankası'nın efsanevi genel müdürlerinden Akın Öngör, 2000 yılında görevinden ayrıldığında herkesi, özellikle de bankacılık çevrelerini hayrete düşürdü: Kariyerinin doruğundaki bu insan, kendi isteğiyle neden bu gücü bırakıyordu, ne yapacaktı?

Akın Öngör, "*Güç'ten Sonra Devam*" adlı kitabında tam da bunu anlatıyor. Öncelikle hayatın güçten ve onun kullanımından ibaret olmadığını, insanın kendine ve çevresine zaman ayırması gerektiğinin altını çiziyor. Projelerini, meşgalelerini, zevklerini, yaptıklarını ve yapamadıklarını büyük bir içtenlikle gözler önüne seriyor. Bunlar arasında yelkenliyle Pasifik Okyanusu'nu geçmek de var, dünya çapında bir şarap markası yaratmak da, Anadolu'da bir kız meslek lisesi kurmak da. Öngör bunları anlatmakla kalmıyor, profesyonel hayattan sonra yapılabilecekler hakkında okuruna yol da gösteriyor; bunu da büyük bir gerçekçilikle, neyin yapılabileceğini, neyin (en azından belirli koşullarda) yapılamayacağını tartışarak yapıyor.

**MUNDI**

mundikitap.com

twitter.com/mundikitap

facebook.com/mundikitap

instagram.com/mundikitap

ISBN 978-625-44351-2-6



9 786254 435126