

**“Gerçek
Anlamda
Katılımı
Sağlamak,
Liderin
En Zorlu
Görevi”**

Bülent Eczacıbaşı
ile bir söyleşi...





HBR RÖPORTAJI

Bülent Eczacıbaşı ile bir söyleşi

Son kitabı *Aklımızda Bulunsun – İş İnsanları İçin Denemeler* ile 50 yıllık çalışma hayatından süzdüğü deneyimleri okurlara aktaran Eczacıbaşı Holding Yönetim Kurulu Başkanı Bülent Eczacıbaşı, kitabında liderlerin karşılaştığı meydan okumalar ve bir paradigma değişiminden geçmekte olan iş dünyasını bekleyen gelişmeleri masaya yatırıyor. Liderin karar alırken gerçek anlamda tüm paydaşların katılımını sağlayabilmesinin en zorlu görevlerden biri olduğunu vurgulayan Bülent Eczacıbaşı ile paydaş kapitalizmi, sürdürülebilirlik, kurum kültürü ve iş-yaşam dengesi üzerine konuştuk. Röportaj Ruhi Sanyer ve Beliz Kudat

HBR: Son yıllarda küresel sistemin çıkmaza girdiği iddiası çokça tartışılıyor. Harvard Business School’da da kapitalizmin tamir edilmesi ya da yeniden kurgulanması gerektiğini beyan eden değerli isimler söz konusu. Siz küresel anlamda serbest piyasa kapitalizminin durumunu nasıl değerlendiriyorsunuz? Sizce paydaş kapitalizmi mevcut sorunlara çare olabilir mi?

ECZACIBAŞI: Üretim araç ve yöntemleri teknolojiyle şekil değiştirmeye devam ederken, değer zincirleri de yenileniyor. Daha sorumlu üretim ve adil paylaşım bu yenilenmenin en temel unsurları arasında. Dolayısıyla, bu bakışla gözden geçirmemiz ve tamir etmemiz gereken birçok şey olduğunu düşünüyorum. Bugün küresel nüfusun en varlıklı yüzde 1’inin dünyadaki tüm varlıkların yüzde 50’sinden fazlasına sahip olduğu bir noktaya geldik. Bu eşitsizliğin sürdürülebilir olduğunu söylemek mümkün değil. Pandemiden önce de böyle idi, bugün de... Nasıl okyanusların can çektiği, kıtaların sular altında kaldığı, sıcak havanın insanları kavurduğu bir dünya sürdürülemezse, 1 milyara yakın insanın yatağına aç girdiği; dünya nüfusunun yüzde 1’inin geri kalan yüzde 99’unun mal varlığına eşit zenginliğe sahip olduğu bir dünya da sürdürülemez.

Kapitalizm insanlık tarihi boyunca toplumların yoksulluktan kurtulmasında, refaha kavuşmasında ve

zenginleşmesinde çok büyük bir rol oynadı. Yaşam kalitesini yükseltti, sağlık getirdi, insan ömrünü uzattı, baş döndürücü teknolojik gelişmelerin önünü açtı. Kapitalizmi özel mülkiyet, girişim özgürlüğü ve rekabete dayalı bir ekonomik düzen olarak tanımlarsak, kapitalizmi tümüyle yok eden bir başka düzene yerini terk etmesini beklemek gerçekçi gözüküyor. Kapitalizmin mevcut biçiminin yerini alacak olan düzen insanlığın geleceğini belirleyecek. Hissedarlar kadar iş ortaklarının, müşterilerin ve çalışanların yararları ile toplumun yararlarını dengelemeyi hedefleyen *paydaş kapitalizmi* gerçekçi bir alternatif gibi görünüyor. Son dönemdeki gelişmeler mevcut sistemin paydaş kapitalizmi doğrultusunda evrilmesinin kaçınılmaz olduğuna işaret ediyor. Bugün için pratikteki uygulamaları sınırlı da olsa, paydaş kapitalizminin ekonomistlerin zihninde yaşayan ilginç bir kavramdan ibaret olmadığını zaman içinde göreceğimizi düşünüyorum.

Sistemin düzeltilmesi, katma değer yaratması ve ortak değer odaklı olması için iş dünyasına ne tür bir rol düşüyor?

Çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim ölçütlerini, hatta belirli etik kuralları dikkate alan sürdürülebilir yatırım kavramı, yatırımcı portföylerinin bileşiminde giderek



Gençler gibi girişimciler de umut rüzgarının her zaman arkadan esmediğini biliyor. Dolayısıyla, yelkenleri bu rüzgarla doldurmak için aklın pusulasıyla iyi bir rota çizmeye ihtiyaç var.

daha fazla yer buluyor. Önümüzdeki ev ödevi belli: şirketlerimizi yönlendiren temel amaçları, hemen kâr maksimizasyonu paradigmasının kalıpları dışına çıkarmak. Paydaşlarımız için nasıl ve hangi hedefler doğrultusunda değer yaratacağımızı, ekonomik amacımızla uyum içinde belirlemek ve tüm stratejilerimizi buna göre tasarlamak. Hem de hiç vakit kaybetmeden... Aksi halde yakın bir gelecekte kaynak sağlamak için başvurduğumuz finans kurumlarının kapısından giremeyeceğimiz gibi, işe almak istediğimiz yetenekli gençlerden de yüz bulamayacağız. Çağımızda rüzgarlar bu yönde esiyor. Amaçlarını sadece hissedarlarına değil, tüm paydaşlarına yönelik olarak belirleyen şirketlerin sayısı her geçen gün artıyor. Paydaş kapitalizminin ilkeleri çerçevesinde *sosyal sorumluluk* kavramı da nihayet gerçek anlamını buluyor.

Elli yıla yaklaşan iş yaşamınızdan derlediğiniz deneyimleri, *Aklınızda Bulunsun – İş İnsanları İçin Denemeler* isimli son kitabınızda paylaştınız. Kitabınızı çocuklarınıza ithaf ederek Eczacıbaşı Topluluğu'nda yönetimi devralacak yeni kuşağa da atıfta bulunuyorsunuz. Toplulukta yeni kuşağın görevi devralmasına yönelik planlarınız neler?

Aile şirketleri, tüm dünyada son derece önemli bir yere sahip. Ekonominin bel kemiği durumundalar. İşleri yetkin profesyonellerle yönetmek ilkesinden sapmadıkları sürece aile şirketlerinin son derece verimli ve başarılı olduklarını da görüyoruz. Kurucumuz Nejat Eczacıbaşı, profesyonel yönetime çok inanmış bir insandı. Onun kuşağındaki iş insanları, kurumlarını profesyonel yöneticilere erken aşamalarda teslim etmek için çalışmalarına başladılar. Bizim kuruluşumuz da erken yola çıkmış olan kurumlardandır.

Aile şirketlerinde kuşaklar arası geçişin sağlanmasının kritik olduğuna inanıyorum. Geçiş nasıl sağlanmalı ve bu süreçte aile bireyleri nasıl görev almalı? Bu kritik soruların iyi cevaplar bulması lazım. Bu aşamada da bazı ilkelerin baştan çok sağlam şekilde ortaya konması gerekiyor. Topluluğumuzda da uzun bir süredir bu yönde adımlar atıyoruz.

Kurumlaşma bu noktada en önemli anahtar. Zaman geçtikçe, faaliyet evrenimiz ve paydaşlarımız genişledikçe kurumlaşmanın uzun ve bitmeyecek bir yolculuk olduğunu daha iyi anlıyoruz. Dolayısıyla, aile şirketlerinde kurumlaşma, cesur bir hamleyle bir adımda

tamamlanabilecek bir değişim projesi olmaktan çıkıyor. Kurumsal yapı ve süreçlerin iyileştirilmesi, aile şirketinin gündeminden hiç düşürülmeden, sabırla, adım adım gerçekleştirilmesi gerekiyor.

Kitabınızda bir liderin öncelikli görevinin karar almak olduğunu vurguluyorsunuz. Sizce doğru karar alabilmek ve hatalardan ders çıkarabilmek isteyen liderler nelere dikkat etmeli?

Yaşadığı deneyimlere tarafsız bakmaya çalışan profesyonellerin yaklaşımlarının ortak olduğunu düşünüyorum. Öğrenme, “Biz bu hatayı nasıl yaptık?” sorusuyla başlıyor. Hatalı kararları değerlendirme sürecini verimli kılmanın önemli bir koşulu, liderin asıl sorumluluğun kendisinde olduğunu bilmesi ve bunu açıkça dile getirmekten kaçınmamasıdır. “Elbette asıl sorumlu benim” diye söze giren yönetici hatalı kararların analizinde daha baştan bir adım ileriye geçer.

Kuşkusuz, açık tartışma ortamı, sağlıklı karar vermenin temel koşulu. Konu hakkında bir görüşü olan herkesin fikrini çekinmeden söyleyebildiği yerlerde hata oranı son derece düşük olur. Tabii, bu işi becermek söylendiği kadar da kolay değil. Gerçek anlamda katılımı sağlamak, liderin görevleri arasında belki de en zor olanı. Çünkü insanlar, liderin nasıl bir karar almak istediğini bilir veya hisseder. Ona göre pozisyon alırlar. Düşüncelerini bu paralelde açıklama kolaylığına düşebilirler. Bunun sorumluluğu, görüşlerini açıkça ifade etmekten çekinen katılımcılardan çok, açık tartışma ortamını oluşturmamayan liderdedir.

Kuruluşumuzda verdiğimiz yanlış kararların çok büyük çoğunluğunda katılım eksikliğinin temel neden olduğunu düşünürüm. “Falanca kişiye görüşünü açıklama olanağı verseydik bu hatayı yapmazdık” dediğim pek çok durum olmuştur.

Bütün bu hatalar oluyor çünkü biz insanız. Her zaman akıl ve mantık yolundan gittiğimizi düşünsek de duygularımızın esiriyiz. Kabul etsek de etmesek de bizi duygularımız yönetiyor. Sağlıklı kararların önündeki tek engel duyguların rolünü ve önemini yeterince anlamamamız değil. Kurtulamadığımız alışkanlıklarımız var; farkında olmadığımız önyargılarımız, bilinçaltı tercih ve eğilimlerimiz var; bir değerlendirme yaparken bize bazen zaman kazandırarak yarar getiren, bazen de bizi fena halde yanıltan kestirme düşünce kalıplarımız var. Bunların



HBR RÖPORTAJI

Bülent Eczacıbaşı ile bir söyleşi

da farkında olmak, muhtemelen karar kalitemizi zaman içinde yükseltecektir.

Kitabınızda organizasyonlar büyüdükçe kurum kültürünün de dönüştüğünü belirtiyorsunuz. Bu noktada dikkat çektiğiniz önemli husus ise akut kültür zehirlenmesi. Akut kültür zehirlenmesinin işaretleri nelerdir? Organizasyonlar bundan nasıl kaçınabilirler?

Bir kurumda çalışanların karar alma şekillerini, davranış biçimlerini belirleyen, yazılı olmayan ve bazen çok net olarak dile de getirilmeyen bazı standartlar, norm ve alışkanlıklar vardır. Bunlar bir araya gelirler ve kurum kültürünü oluştururlar. Kurum kültürü, insanlara “Burada bu işi yapmanın usulü budur” dedirten şeydir aslında.

Kültür canlıdır. Onu var eden evrenin deneyimlerinden etkilenir. Zenginleşebildiği gibi, zayıflayabilir, bozulabilir. Bozulmanın işaretleri çeşitlidir: Bir bölümde klikleşmelerin görülmesi... Ayşe Hanım’ın adamlarıyla Ali Bey’in adamları arasında söylentileri yayılan çekişmeler... Terfi ve ödüllendirmelerde *falancanın adamı* olmanın liyakatin önüne geçmesi... Küfür, hakaret, zorbalık gibi insan onuruyla bağdaşmayan davranışların görülmeye başlaması... Herkesin içinde azarlanan insanlar... Yöneticilerin başkalarına birbirlerinin dedikodusunu yapmaya ve birbirlerini kötülemeye başlamaları... Bir başarı söz konusu olduğunda ekibini unutup kendini öne çıkararak övünen yöneticiler... İstenmeyen işten ayrılmalarda artışlar... Yöneticilerin hakkaniyet gözetmeyen kararlarından şikâyetler... Bilgi gizlemeler, güvenilirliğini kaybeden bilgi akışı... Kötü haberleri saklayıp iyi haberlerle amirleri memnun etme çabasının yaygınlaşması... En önemlisi, yüksek performans kültürünün ön koşulu olan güvenin yok olması, kimsenin kimseye güvenmemesi...

Eğer bu işaretlerin birkaçı birden görülüyorsa organizasyon *akut kültür zehirlenmesi* durumuna girmiş veya buna çok yaklaşmış demektir. Böyle durumlarda Ümitsiz Vakalar teorim devreye girer. Akut kültür zehirlenmesine karşı tek çare, zehri yayan veya ilerleyen hastalığa göz yuman yöneticilerin değiştirilmesidir. Kimsenin gözünün yaşına bakmadan ve kısa dönemde tatmin edici gibi gözükebilecek performans göstergelerinin etkisinde kalmadan...

Alman radikal önem kurum kültüründeki tahribatın artmasının önüne geçer ama yeterli değildir. Alınması gereken

ders, tepe yönetiminin ihmalleriyle bu noktaya gelindiğinin bilinmesi ve kabul edilmesidir. Kurum kültürünün sorumlusu ne CEO, ne insan kaynakları yöneticileri, ne bölüm yöneticileri, hatta ne de şirketin kurucusudur. Sorumlu, unvanı ne olursa olsun, bir organizasyonun en tepesinde oturan kişidir. Bu sorumluluk devredilemez ve paylaşılamaz.

Kurum kültürünün hiçbir yerde, hiçbir zaman değişmeyen, kimsenin de teorisi olmayan bir numaralı kuralı işte budur.

Sohbetlerinizde ve kitaplarınızda gençlere verdiğiniz önemi ifade ediyorsunuz. Eczacıbaşı yetenekli gençleri çekmek için özel bir politika uyguluyor mu? Bünyenize katmak istediğiniz gençlerde değişen paradigmaya uygun ne gibi özellikler arıyorsunuz?

Dünyadaki kuruluşların büyük bir çoğunluğu gençlere kendilerini beğendirebilmek, en yetenekli gençleri kendilerine çekebilmek, ellerinde tutabilmek, gençlere ürün veya hizmet satabilmek için çabalayıp duruyor. Biz de bu çaba içindeyiz. Başarı için kimsenin elinde sihirli bir formül olmadığını da görüyoruz.

Gençleri anlamaya çalışmaya, onlarla etkin iletişim kurmaya çalışıyoruz. Bugünün gençleri sürekli öğrenmek ve gelişmek istiyor. Bu nedenle belirli dönemlerle rotasyon önem kazanıyor. Bu, kurum için de önemli. Rotasyon, yaptığımız işe hepimizin 360 derece bakmasını sağlıyor. Kuruluşlarımızda gençlere yaratıcı güçlerini artıracak, kendilerini geliştirmelerine yardımcı olacak, en önemlisi de yaşamlarına anlam katacak ne gibi işler verebileceğimizi de hep düşünüyoruz. Biliyorsunuz, hangi kuşaktan olursa olsun insanlar yaptıkları işlerde *anlam* arıyor. Sadece kuşaklar değiştikçe *anlamın içeriği* değişiyor. Bugün yeni kuşakların anlam arayışının özellikle sürdürülebilirlik, sorumlu değer zincirleri, adil paylaşım eksenlerinde yoğunlaştığını görüyoruz. Aynı eksende varlık göstermeye gayret ediyor, aynı kaygıları paylaşıyoruz.

Topluluğumuza katılacak genç arkadaşlarımıza geleceğin liderleri olarak bakıyoruz. Yapay zekanın ve teknolojinin bugün insanların yapabildiği çoğu işi yakın zamanda yapabileceği ve hatta bizden de iyi yapabileceği artık biliniyor. Ancak hâlâ teknolojinin yapamadığı şeyler de var: empati kurma, işbirliği, takım çalışması, kişisel ilişkiler, özgün düşünce ve yaratıcı fikirler. Geleceğin liderlerinin kendilerini bu ihtiyaçlara cevap verecek şekilde hazırlaması da



Önümüzdeki dönemde daha etkin bir işbirliği, daha kapsayıcı bir ortak akıl ve adil paylaşım ile tüm paydaşların kazandığı bir yarışın, en önemli sınanma alanlarımız olacağına inanıyorum.

gerekıyor. İnovasyonun tanımının, sadece verimlilik ve dijitalleşme üzerinden değil, aynı zamanda insana pek çok açıdan dokunan sürdürülebilirlik sorunları üzerinden de yapılması gerektiğine inanıyoruz. Bu bakış açısı değişikliği, yeni yetenekleri geleceğe hazırlamak, genç liderlerin önünü açmak ve yaratıcı bakış açısı ile ortaya çıkan çözümleri hayata geçirmek için çok değerli.

Sorumluluk alanının dışına çıkan, benim işim burada başlar, burada biter demeyen, sorumluluk alan, gönüllü olan, kendi geleceğine de Türkiye'nin geleceğine de iflah olmaz bir iyimserlikle inanan gençlere bizim de iş dünyamızın da kapıları sonuna kadar açık.

Fırtınalı dönemlerden başarıyla çıkan her iş insanının yelkenlerini şişiren en güçlü rüzgarın umut olduğunu biliyoruz. Gençler gibi girişimciler de umut rüzgarının her zaman arkadan esmediğini biliyor. Dolayısıyla, yelkenleri bu rüzgarla doldurmak için aklın pusulasıyla iyi bir rota çizmeye ihtiyaç var. Bu çabaya içtenlikle gönül verecek genç arkadaşlarımızın katılımıyla topluluğumuzu her yıl bir adım öteye taşıyoruz.

Eczacıbaşı olarak 2000'li yılların ortalarından başlayarak ilaç sektöründen yaptığınız satışlarla büyük ölçüde çıkmıştınız. 2022 Haziran'ında ise 155 milyon dolara Amerikalı Amgen'in şirketlerinden Gensenta'yı satın aldınız. O dönem kararınızda fiyatlandırma politikasının etkili olduğunu söylemiştiniz. Bugün bu konuda değişiklik olmamasına rağmen sektörde ağırlığınızı artırma kararını neden verdiniz?

Topluluğumuz sağlık alanında varlığını sürdürürken dönemin koşullarına göre ağırlığı ve odağı değişti. Ancak, sağlık alanından hiç çıkmadık. Türkiye ve bulunduğu bölge dünya ilaç pazarının yaklaşık yüzde 70'ini oluşturuyor. Dinamik bir pazar. Biz de bu pazarda yerimizi güçlendirmek için her türlü fırsatı değerlendiriyoruz.

Bugün karşımızda bulunan tabloya baktığımızda sağlık alanındaki varlığımızı, ihracatı da önceliklendirerek artırmayı hedefliyoruz. Özellikle Gensenta'nın 33 ülkeye yaptığı ihracatla, bu hedefe önemli katkı yapacağını düşünüyoruz. Böylece Eczacıbaşı, sağlık alanında Gensenta satın almasıyla modern teknolojiyle üretilen ilaçları, yeni ve kapsamlı çözümleri, hem yurt içinde hem de yurt dışında birçok ülkede toplum sağlığının hizmetine sunmaya devam edecek.

Gensenta'nın yanı sıra, portföyümüzün bütünsel sağlık yaklaşımının en önemli halkalarından Eczacıbaşı-Monrol de, AB-GMP kalitesiyle üretilen yüksek kalitede radyofarmasötiklerin yanı sıra, hedefe yönelik tedavi ürünleriyle nükleer tıp alanındaki uzmanlığını onkoloji alanına taşımayı hedefliyor. Eczacıbaşı-Monrol'ün ürünleri, dünyanın en saygın kanser merkezlerinde yenilikçi tedavi yöntemleri için klinik çalışmalarda kullanılıyor. Aynı şekilde, Eczacıbaşı İlaç Pazarlama ise, seçilmiş yeni alanlara açılma stratejileri çerçevesinde çalışmalarına ve toplum sağlığına yönelik ürün portföyünü genişletmeye devam ediyor.

Kitabınızda sıklıkla Nejat Eczacıbaşı ile Vehbi Koç, Sakıp Sabancı, Feyyaz Berker gibi Türk sanayisinin kurucu yöneticilerine atıfta bulunuyor ve toplumsal sorunlara yaklaşımlarını hatırlatıyorsunuz. Sizce Türk sanayisinin ileri taşınmasında önümüzdeki süreçte en önemli meydan okumalar neler olacak? Yöneticiler önlerindeki zorluklarla mücadelede geçmiş yöneticilerin yaklaşımlarından ne gibi dersler almalı?

Önümüzdeki dönemde daha da etkin bir işbirliği, daha kapsayıcı bir ortak akıl ve adil paylaşım ile tüm paydaşların kazandığı bir yarışın en önemli sınanma yani meydan okuma alanlarımız olacağına inanıyorum. Geçmiş deneyimlerimden, toplumda kazananlarla kaybedenlerin olamayacağını, ya hep beraber kazanacağımızı ya da hep beraber kaybedeceğimizi öğrendik. İş yaşamında başarılı olmak, toplumumuzun refah ve mutluluğunu artırmak için yaşamı, hep beraber kazanacağımız bir oyun gibi görmekten öte bir seçeneğimiz bulunmuyor.

Yeni teknolojilerin doğuşuyla iş dünyasında önemli bir paradigma değişiminin yaşandığını söylüyorsunuz. Dijital dönüşümün hızlandığı bu çağda organizasyonların önündeki en önemli tehdit ve fırsatlar sizce neler?

Dünya ekonomisi geçmişle kıyaslanamayacak kadar büyük bir dinamizm içinde. Veriyi ve veri analizini merkezine almış yeni ekonomi; yeni teknolojiler, yeni beceriler ve yeni bakış açıları gerektiriyor. İhracat odaklı çalışan, güçlü markalara sahip kuruluşların yeni ekonomiyle şekillenen bu değişimi daha yakından izlediğini sanırım söyleyebiliriz. Bu nedenle, uluslararası bir topluluk olarak, rekabetçiliğimizi korumak, artırmak ve paydaşlarımız için



HBR RÖPORTAJI

Bülent Eczacıbaşı ile bir söyleşi

sürdürülebilir bir değer yaratmak için daha da büyük çaba gösteriyoruz. Yeni teknoloji yatırımlarına aralıksız devam ediyoruz. Veriye dayalı karar almayı odağına alan uygulamalarımızla iş sonuçlarımızı daha da ölçülebilir kılıyoruz. Her şeye rağmen, almamız gereken daha çok yol olduğunu da biliyoruz.

Dijital araçları etkin kullanarak iş yapış şekillerimizi daha da geliştiriyoruz. İş ve üretim süreçlerimizin yanı sıra satış kanallarımızı da bütünleşmiş biçimde dönüştürmeye devam ediyoruz. Bu çabayı tedarikçilerimizi, bayilerimizi ve tüm iş ortaklarımızı kapsayan değer zincirimizin varoluş sınavı olarak görüyoruz. Bu nedenle, geleceğe kendimizi hazırlarken, karşı karşıya olduğumuz riskler kadar fırsatları da titizlikle düşünmemiz ve değerlendirmemiz gerektiğine inanıyorum. Çünkü, teknolojiyi fırsata çevirmek, tüm organizasyonu dijital çağın gerektirdiği yetkinliklerle şekillendirmekten geçiyor.

Tehdit ve fırsatların ise aynı potada eridiğini görüyoruz. Esnek, çevik ve donanımlı profesyonellerden oluşan, sürekli öğrenen, hata yapmaktan çekinmeyen bir kurum ve bunu sürdürülebilir kılan bir kurum kültürü en önemli ihtiyacınız. Tehditlerle baş etmek, fırsatlardan yararlanmak ancak bu şekilde mümkün oluyor.

Kitabınızda “İnovasyonu bir merkeze hapsetmek zorunda mıyız?” sorusunu soruyor ve inovasyonun bilimsel çalışmaların da ötesinde farklı yerlerde aranması gerektiğini belirtiyorsunuz. Sizce organizasyonlar inovasyon kaslarını geliştirmek adına neler yapmalı?

Eskiden kurumlar, sadece kendi sektörlerindeki oyuncular ile rekabet içindeydi. İşleri görece daha kolaydı. Teknolojideki hızlı ilerlemeler, sektörler arası sınırları silikleştirdi, bazı sektörler arasındaki ayrımları tamamen ortadan kaldırdı. Yıkıcı değişim ve dönüşümler de sektör dışı rakipleri, rakip haline getirdi. Bu durumu içselleştirmiş kurumlar bugün teknolojik gelişmelere uyum sağlamak, yeni müşterilere erişmek ve ürün gamlarını çeşitlendirmek için girişimcilik ekosistemlerini hem içeriden hem de dışarıdan geliştirerek rekabette fark yaratma çabasındalar artık.

Farklı düşünme yetkinliğine sahip insan kaynağının ve herkesin katılımını özendiren bir yaklaşımın inovasyon yolculuğunda önemine inanıyoruz. Sadece yöneticilerin

değil, çalışanların da ürün ve süreçleri sürekli geliştirmeye ve iyileştirmeye odaklanmasını sağlayacak ve statükoyu zorlayan, proaktif ve risk alabilen bireysel girişimciliği cesaretlendirecek bir kültürü geliştirmek ve korumak da aynı derecede önemli.

Kurumun inovasyon kasları kuşkusuz çalıştıkça gelişir. Öğrenen, deneyen ve denemekten yanılmaktan çekinmeyen profesyoneller arttıkça kurumun inovasyon kültürü zenginleşir, güçlenir. Aksi halde, yaratıcı becerilere sahip profesyoneller kanatlanıp inovasyon iklimi daha rekabetçi yerlere göçer.

Günümüzde girişimcilik ekonomisi, parlak fikirleri kendi kuruluşlarında değerlendiremeyen, yeterince özendirilmeyen ve takdir edilmeyen girişimci kişilere dışarıda neredeyse sonsuz olanaklar sunuyor. Kurum içi girişimciliği başarıyla uygulayabilen kurumlar yaratıcı fikirler ve projeler geliştirme becerisine sahip çalışanlarına sağladıkları desteklerle bu yetenekleri kendi çatıları altında tutabiliyor. Girişimciler sadece dünya sahnesinin değil, bizim kuruluşlarımızın da en çok değer yaratan aktörleri.

50 yıllık iş hayatınızda önemli sorumluluklar üstlendiniz ve kritik kararlara imza attınız. Peki, böylesine yoğun bir iş temposunda iş/yaşam dengenizi nasıl gözettiniz? Bu konuda geleceğin liderlerine ne gibi önerilerde bulunursunuz?

Sorunuzun yanıtının kişiden kişiye değiştiğini düşünüyorum. Kişinin beklentileri, öncelikleri ve keyif aldıkları, becerileri değiştikçe, yanıt da değişiyor. Bu yanıtın kimseyi tatmin etmeyeceğini de biliyorum. Dolayısıyla, “Aklımızda Bulunsun”da paylaştığım, iş yaşamı-özel yaşam dengesini sağlamanın sihirli formülünü burada da tekrarlamakta bir sakınca görmüyorum: Topluluğumuzun kurucusu Nejat Bey, “Öteki dünyayı bilmem ama, bu dünyada cennetin ve cehennemin bulunduğu inanırım” derdi. “Hem de birer tane değil, ikişer tane... Yani, iki cennet ve iki cehennem! Birinci cennet sabahları koşa koşa gittiğiniz işiniz, ikinci cennet ise akşamları yine koşa koşa döndüğünüz evinizdir. Sabahları istemeye istemeye işe gidiyorsanız, işyeriniz bir cehennemdir. Aynı şekilde akşamları ayağınız geri geri giderek eve dönüyorsanız eviniz de sizin için bir cehennem olmuştur.” Yaşamınızda iki cenneti birleştirmeyi başarmışsanız, ideal iş yaşamı-özel yaşam dengesini kurmak için hiç uğraşmanıza gerek yoktur. ©