



Dr. Yeşim Toduk Akış

“Bir lideri koltuk doldurmamalı, lider koltuğu doldurmalı.”

ÜLKEMİZDE SON YILLARDA, KADINLARI TEPE KONUMLARA GETİRMEKTE ÇEKİNEREN YÖNETİM KURULLARI İÇİN FARKLI BİR ÖRNEK NİLGÜN DEMİR. TAKIMIYLA BİRLİKTE ELDE ETTİĞİ BAŞARILAR, KİMİ ERKEK YÖNETİCİLERE DUDAK ISIRTACAK TÜRDE. NİLGÜN DEMİR ÇOK DONANIMLI BİR KADIN YÖNETİCİ OLARAK CAM TAVAN SENDROMUNA DOĞAL İŞ BİÇİMİYLE CEVAP VERİYOR.



Nilgün Hanım, sizi okurlarımıza tanıtmak isteriz...

Ben 1984 yılında Boğaziçi Ekonomi Bölümünden mezun oldum. Aynı yıl kariyerime Roche'da planlama departmanında başladım. Daha sonra sırasıyla; pazarlama ve satış departmanlarında ve en son da insan kaynaklarında bulundum. 2001 yılından bu yana DSM Besin Maddeleri'nin genel müdürlüğünü yürütüyorum.

Özellikle ilaç endüstrisinde çalışma fikri sizde nasıl gelişmişti, tavsiye eder misiniz?

1980'li yılların sonlarına doğru İlaç Sanayii büyümeye ve yatırım yapmaya baş-

lamıştı. Yine o yıllarda elemanlarına en çok yatırım yapan, eğitimler veren sektörlerin öncülerindendi. Hala öyle olduğunu düşünüyorum ama tabii bugün bu sektör ve firmaların sayısı çok daha fazla.

Bugüne kadarki liderlik deneyiminizde oluşan doğrularınızın özet bilgilerinizi okurlarımızla nasıl paylaşmak istersiniz? Sizin için liderlik ne anlama geliyor?

Ben liderliğin kitaplardan okuyarak geliştirilebilecek bir yetkinlik olduğunu düşünmüyorum ama doğuştan olduğunu ve sonradan kazanılamayacağını da düşünmüyorum. Her işte olduğu gibi iyi olmaya niyet etmek, bunun için çalış-

mak, duyarlı olmak, sadece iş odaklı değil eleman odaklı da olmak gerektiğine inanıyorum ki zaten elemanlarınızın iyi olmalarını sağlamak işinize de yansacaktır. Bizimle birlikte çalışan arkadaşlarımızın hiç biri birbirinin aynısı değil herkesin başarılı olduğu ortamlar, şartlar çok farklı. Her bir yöneticinin kendi ekibinde çalışan herkesin bu tür özelliklerini bilmesi, bu ortamları sağlaması ve hiç üşenmeden bu koçluğu yapması gerekir. Tepe yöneticilerin ve insan kaynakları departmanlarının birinci önceliği bu olmalıdır. Bu tür bir koçluğun başarısız olduğu tek ortam koçluk yaptığımız kişinin duyarsız ve umarsız olmasıdır ki böyle kişilerle mavi yakalı bile olsa çalış-

mamak gerektiğine inanırım.

Organizasyondaki dinamizmi düşürecek, motivasyonu negatif etkileyecek takım üyeleri hemen organizasyon dışına çıkarılmazlarsa bir süre sonra organizasyonu bilinçli veya bilinçsiz (en azından kötü örnek olarak) etkilemeye başlayacaklardır. Çok klişe olabilir ama organizasyonun içinde herkesin birbirine sevgi ve saygı duymasını sağlamak, çatışmaların sağlıklı, tarafların birbirlerini kişisel olarak yaralamalarına izin vermeden çözmelerine aracı olmak, kimseye ayrıcalık sağlamamak, başarıyı ödüllendirip örnek göstermek, başarısızlıkların olmasına izin verip bunlardan ders çıkarılmasını sağlamak yine liderin görevidir. Bir keresinde yıl sonu prezantasyonlarında arkadaşlarımdan başarmak isteyip de başaramadıkları konuları, neden başarmadığını anlatmalarını takımın diğer üyelerinin de fikir yürütmelerini, önerilerde bulunmalarını istemiştim. Umdüğünden çok daha iyi sonuçlar aldık. Böylece başarısızlık hem utanılıp saklanacak bir olgu olmaktan çıktı hem de herkesin problemleri ortak görüp, farkına varıp şirket bütünlüğü içerisinde çözmek için uğraşmasını sağladı. Eğer çalışanlar liderlerinin adil olduğunu ve başarı için herkesi destekleyeceğini bilirlerse arkadaşlık ortamı sağlanıyor. Bu da huzur ve iş konsantrasyonu getiriyor. Ben liderlerin işleri kadar ekiplerini de sevmeleri gerektiğini düşünüyorum, gereğinde arkadaş olabilmeleri beraber iş yaptıkları gibi beraber de eğlenebilmeleri gerektiğine inanıyorum. Özet olarak bir lideri koltuk doldurmamalı lider koltuğu doldurmalı bunun için saygı uyandırmalı. Ben yıllar içinde saygının koltuğa değil kişiye duyulduğunu gördüm. Etrafınızdaki liderlere sorarsanız onların da zamanında kendi liderlerini böyle değerlendirdiklerini görürsünüz.

Liderlik tanımı, uyguladıkça, liderlik koltuğunda en az 3 yıl oturduktan sonra değişebilir diye düşünüyorum. Son 8 yıldır yürütmekte olduğunuz

genel müdürlük fonksiyonu ile liderlik uygulamanız nasıl değişti?

Mutlaka iyilerle çalışılmalı, iyilerin maşla değil dolu dolu sorumluluklarla, gerçek başarılarla tatmin olduğu bilinmeli ve tabii liderler de kendilerini sürekli geliştirmeliler ki iyi bir rol model olabilsinler. 10 yıl önceki fikirlerim belki yine aynıydı ama biraz daha hamdı ve her şey bugünkü kadar net ve basit görünmüyordu. Halbuki şimdi her şeyin bir denge üzerine kurulduğunu, basit ama etkin yöntemlerle istediğimiz sonuçlara ulaşabileceğimizi görebiliyorum. Biraz yaş almakla da ilgili bu herhalde.

Farklı bir fonksiyondan gelmek size nasıl bir perspektif kazandı? Bu perspektifi şirketinizde takımınıza nasıl uyguluyorsunuz?

Daha önce pazarlama, satış, planlama ve insan kaynakları gibi fonksiyonlarda çalışmış olmayı benim şansım, yöneticilerimin iyi planlaması olarak görüyorum. Çok farklı görüş açıları ve zengin bir tecrübe edindim. Başarılı olmak isteyen herkesin birbirinden ilgisiz pozisyonlarda başarılı olabileceğini gördüm. Ben de bunu kendi ekibime uyguladım. Başarılı arkadaşlarıma hiç korkmadan ya çok farklı sorumluluklar verdim ya da daha büyük sorumlulukları çok kısa sürelerde verdim. Bu arkadaşlarımla bu yeni görevlerinin ilk zamanlarında sürekli beraber çalıştım. Çünkü bu benim için de riskti ama başarısız olan hiç olmadı. Ben bu göreve geldiğimde yurtdışında çeşitli ülkelerden çeşitli pozisyonlarda çalışanlar vardı ama hiç Türk yoktu. Şimdi üç arkadaşım uluslararası sorumluluk aldı. Biri merkez ofisimizde her yıl yükselerek ilerliyor. Ayrıca sürekli teklifler alıyoruz. Bu da bizi çok gururlandırıyor.



Türkiye'deki yöneticilerde gelişmeye açık olan, en fazla gördüğünüz eksik olan hangisi?

Türkiye'de çalışan altyapısı çok kaliteli, yöneticilerimiz bana göre ortalamaların çok üstünde. Ama bizim de belki kültürümüz belki yetiştiriliş tarzlarımızdan kaynaklanan zayıflıklarımız var. İyi olmayı korumaya almak, göz yummak, birilerini koruyup olmayı güç sanmak gibi. Halbuki çalışanları zorlarsanız kandi ayakları üzerinde durabiliyorlar hatta ileriye yürüyebiliyorlar. Birini koruyup diğerlerini demotive ediyor. Bir diğer eksikliğimiz iyileri takdir etmemek. Aslında bazen kişiye özel bir mektup, bir kart bile yeterli

HER İŞTE OLDUĞU GİBİ İYİ OLMAYA NİYET ETMEK, BUNUN İÇİN ÇALIŞMAK, DUYARLI OLMAK, SADECE İŞ ODAKLI DEĞİL ELEMAN ODAKLI DA OLMAK GEREKTİĞİNE İNANIYORUM Kİ ZATEN ELEMANLARINIZIN İYİ OLMALARINI SAĞLAMAK İŞİNİZE DE YANSIYACAKTIR.

olabiliyor. Gerçek olmayan veya basit başarıları abartmak da bence en az takdir etmemek kadar kötü.

Sorumluluk vermekten ve hatalardan korkmak, yeterince yakın olamamak, kimin neyi başarabileceğini bilememek de yine bizlerin eksikliği. Bunların üzerinde çalışmak lazım. Üst düzey yöneticilerin üşenmeden orta kademe yöneticileri bu konuda motive etmeleri hatta zorlamaları gerek. Bu konuda insan kaynaklarına çok önemli roller düşüyor. Genel müdürlerin en stratejik yakınları bence İK yöneticileri.

Sizinle biraz da Türkiye'nin değişik bölgelerindeki yönetim sorunlarından söz etmek istiyorum. Kobiler için nasıl programlar yapılarak, bazı yönetim ve liderlik eksikleri kapatılabilir?

Kobilerde eğitim ilk adım olabilir ama çalışanlarla birlikte sağlıklı büyümek isteniyorsa yine yöneticilerin daha önce belirttiğim unsurları ilk elden uygulamaları, gerekli gördükleri noktalarda koçluk almaları, daha önceki tecrübelerden yararlanmaları ama yine de kendi yollarını bulmaları benim naçizane fikrim.

Her organizasyonun, çalışanları ve yöne-

ticileri ile oluşmuş bir kimliği, bir kurum kültürü var. Hiçbir şey standart değil.

DSM bünyesinde neler yaptınız, nasıl başarıları imza attınız? Sizi nasıl hedefler bekliyor?

Benim DSM'de en sevdiğim başarıım, geldiğim zaman zayıf ilişkileri olan, yandaki masanın işini kendi işi gibi görmeyen, hatta bizler ve onlar diye ayrılmış ekiplerin olduğu bir organizasyonu, sağlam arkadaşlıkların olduğu, birbirini takdir eden, birbirine yardım eden bizim departman sizin departman demeden ortak başarıdan mutlu olan bir ekip haline gelmemiz. Buna bağlı olarak piyasa payımız, karlılığımız, bağlı olduğumuz bölgenin içindeki başarı kriterlerine göre ortalamamız en tepeye oturdu. Hedeflerimiz bu zor piyasa koşullarında liderliğimizi sürdürmek.

DSM'i tanıtabilir misiniz?

DSM bir devlet kuruluşu, ulusal ve bölgesel bir kömür madeni şirketi olarak 1902'de Hollanda'da kurulmuştur. Bugün yüzyıl sonra DSM, hisseleri borsada işlem gören, dünya çapında üretim tesisleri ve satış ofisleri bulunan bir şirkettir. Grup organizasyonu üç ana alanda- Yaşambilim Ürünleri, Performans Materyalleri ve Endüstriyel Kimya Ürünleri- toplanan DSM, dünya çapında faaliyet göstermektedir. DSM yaşam kalitesini geliştirmeye yönelik yenilikçi ürünler ve hizmetler sunmaktadır.

DSM'in ürünleri insan ve hayvan beslenmesi ve sağlığı, kozmetik, ilaç, otomotiv ve nakliye, kaplama, inşaat, elektrik ve elektronik gibi çok sayıda nihai pazarda kullanılmaktadır.

Dünyanın en büyük vitamin üreticisi DSM Besin Maddeleri'ne ait yüzden fazla ülkede 38 adet Hayvan Beslenmesi ve Sağlığı, 8 adet İnsan Beslenmesi ve Sağlığı tesisleri mevcuttur. Dünyada en güvenli ve en yüksek kaliteli ürünü DSM sunar. QFL logosu DSM'in ürün kalitesinin ve devamlılığının değerini ifade eder.

BEN YILLAR İÇİNDE SAYGININ KOLTUĞA DEĞİL KİŞİYE DUYULDUĞUNU GÖRDÜM. ETRAFINIZDAKİ LİDERLERE SORARSANIZ ONLARIN DA ZAMANINDA KENDİ LİDERLERİNİ BÖYLE DEĞERLENDİRDİKLERİNİ GÖRÜRSÜNÜZ.

