



Dr. Yeşim Toduk Akış

Zorluklar aşılmak içindir

LİDERLİK KONUSUNDA DAHA ÇOK ŞİRKET YÖNETİCİLERİ VEYA POLİTİKACILAR KONUSUNDA ARAŞTIRMALAR YAPILIR, BİLGİ EDİNİLİR VE SÖYLEŞİLER PAYLAŞILIR. BU AYKI KONUĞUMUZ ÇOK FARKLI BİR YÖNETİCİ. KENDİ HÜKÜMETİNİN İSTANBUL'DAKİ YÖNETİCİSİ. SADECE YÖNETİCİLİK YAPMIYOR, DEĞİŞİMCİ LİDERLİK SERGİLİYOR. HEM DE EN GELENEKSEL YAPIDAKİ DEVLET DAİRESİNDE. İSTANBUL İTALYAN BAŞKONSOLOSU MASSIMO RUSTICO VE GERÇEKLEŞTİRDİKLERİ, VİZYONU VE EKİBİ İLE BİRLEŞİNCE ÇOK FARKLI BİR LİDERLİK YAKLAŞIMI ÇIKARTIYORUZ...

CEO's dergisi için gerçekleştirdiğimiz bu röportajlarda genellikle büyük firmaların üst düzey yöneticileriyle söyleşiler yapıyoruz. Sizinle daha ilk konuşduğumda, çok sıradışı bir diplomat portresi çizdiğinizi farkettim. Sonuç odaklı, geniş düşünebilen bir insansınız. Öncelikle, lütfen bize biraz kendinizden bahsedin, sonra da şu anda bulunduğunuz İstanbul İtalyan Başkonsolosluğu göreviniz hakkında bilgi verin.

Öncelikle, ilginize ve yorumlarınıza teşekkür etmek istiyorum. Yarattığım farklı izlenimin kaynağı sanırım açık davranışlarınız. Bence bir diplomat, insanlara açık olmalı.

Ekonomi mezunuyum. Yirmi senedir İtalyan Dışişleri Bakanlığı'nda diplomat olarak görev yapmaktayım. İlk görev yerim Kuveyt'ti. Kuveyt'te hem Irak'ın işgali öncesinde, hem de işgal sırasında ve sonrasında görev yaptım. Dünyanın birçok yerinde ve başkentimiz Roma'da değişik görevlerde bulundum. Sekiz yılını Amerika'da geçirdim. Türkiye'ye gelmeyi ben istedim. Bana sunulan çok cazip

öneriler içinden İstanbul'u seçtim. İstanbul, yaşamak için mükemmel bir yer. İstanbul bir diplomat için en önemli şehirlerden biri. Her şeyden önce, iki ülke arasında güçlü ilişkilerimiz var. Ankara'daki Büyükelçiliğimiz bu konuda inanılmaz bir performans sergiliyor. Biz de Türkiye'deki İtalyan diplomatik ağının temel taşlarındanız.

Ben İstanbul'a "global şehir" diyorum. İş dünyası için de önemli bir merkez. Türk ekonomisi hızlı bir şekilde büyümekte. Bu global şehre geldiğimde, iki ülke arasındaki ilişkileri en iyi şekilde geliştirebilmek için çalışmalara başladım. Herkes gibi ben de burada işletmelerin yatırımlarını kanalize edebileceği yeni ufuklar gözlemledim. Konsolosluğu hizmet sunan bir işletme olarak da görüyorum. Kendimi ise konsolosluğumuzun CEO'su olarak değerlendiriyorum. Bizden hizmet alan herkesi memnun edilmesi gereken müşteriler olarak düşünmeliyiz. Örneğin, hizmet verdiğimiz alanlardan biri de vizeler. Türkiye'ye bir buçuk sene önce geldiğimde ilk iki ayım, büyük firmaları, TÜSIAD'ı, İTO'yu, Sanayi



Odası'nı tanımakla geçti. Kısa zamanda bütün kurumları tanımaya çalıştım; o arada vize bölümümüzün oldukça sorunlu olduğunu farkettim. Benden önceki yıllara baktığımda örneğin; 2001'de vize bölümünün 23.000 vize vermiş olduğunu gördüm. 2005 yılında ise bu sayı 18.000'e düşmüştü. Bu, ciddi bir pazar kaybı demek ve aynı zamanda bir şeylerin ters gittiğinin göstergesi. Müşteri saydığım kişiler memnun değildi. Ben de bu sistemi değiştirdim. Aslında pek de standart olmayan değişiklikler yaptım. Sonuç olarak, 5 yıllık bir kaybın ardından, geçen sene 34.500 vize verdik. Bu sene vize artışı konusunda birimim, İtalyan diplomatik ağı içerisinde 1 numara. Geçen yıla oranla vize verme oranımızda %75 artış sağladık. Bu sene hedefimiz 36.000 vize. Bu artışta beni sevindiren daha çok gelir elde edilmesi değil. Vizeler insanların çalışmasını, bir ülkeden bir ülkeye gidebilmesini sağlar. Vizeler o açıdan çok değerlidir. Vizeler sistematik bir şekilde organize edilmeliydi ama herkesin ihtiyacına aynı anda cevap vermek imkansızdı. Biz de bu konuda taşeron bir firmadan cüzi bir fiyata yardım aldık. Bu nedenle, müşterilerimize daha iyi bir hizmet veriliyor artık. Sonuçlar da mutluluk verici.

Meslek hayatınızda bu kadar büyük değişiklikleri ilk defa mı gerçekleştirdiniz?

Meslek hayatım boyunca birçok değişiklik yaptım. Benim kültürüm böyle. İşimiz de bunu gerektiriyor; bir rutine bağlı iş yapmıyoruz. Bir firmada rutin işler olabilir ama bizim işimiz böyle değil. Zaten bu işi hem zor, hem de keyifli kılan da bu, ama zorluk bazen ön plana çıkıyor. Her kişi bir saat içerisinde on beş dosyaya bakıyor ve kısıtlı sayıda insanımız var. Tüm ekibime standart kalıpların dışında çalışabilmeyi öğretiyorum. Aslına bakarsanız, henüz tümüyle tatmin olmuş değilim; daha yapacağımız çok iş var...

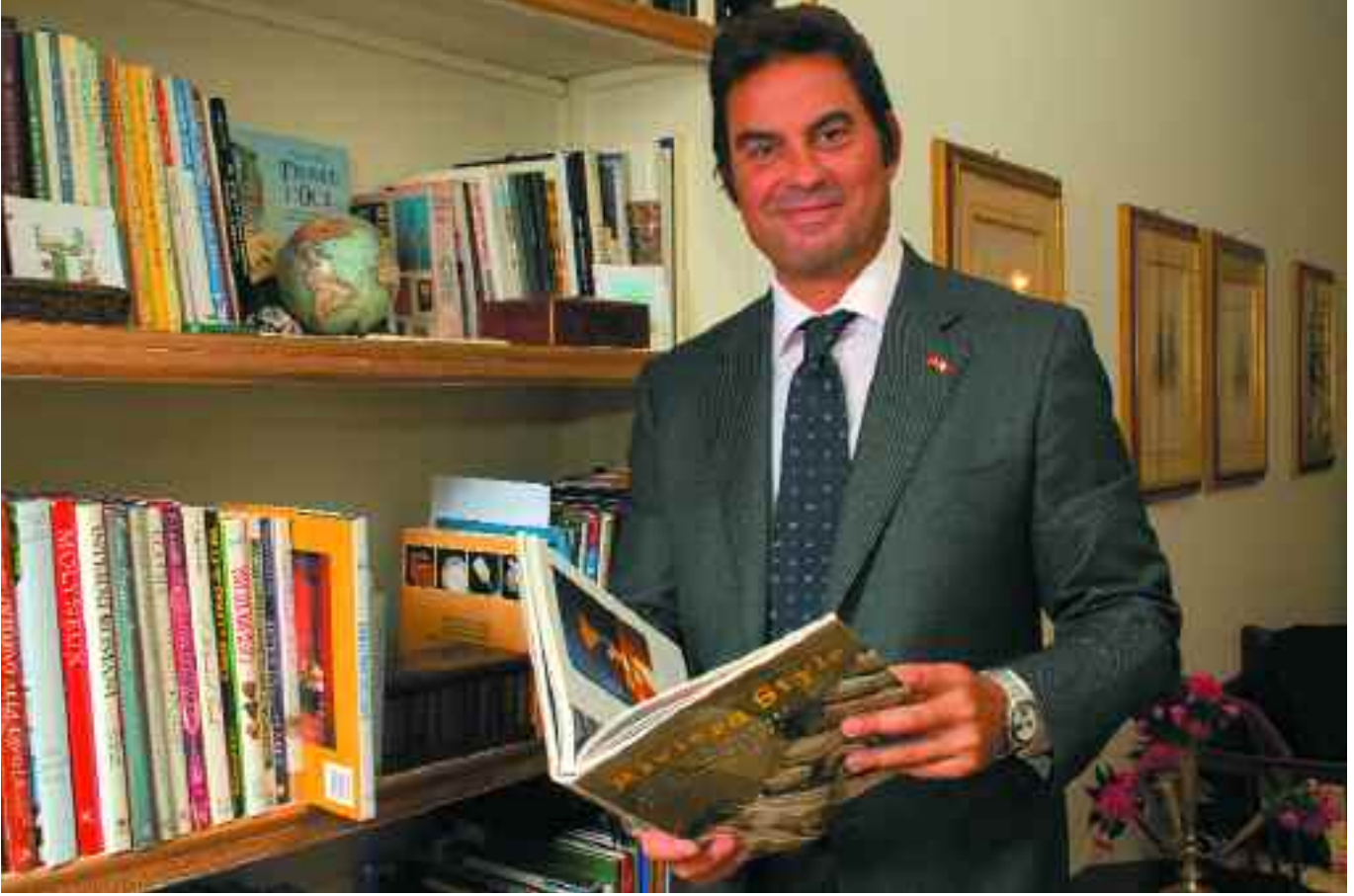
Büyük değişikliklerden söz etmişken,



çocuklarımız için bir eğitim yuvası olan Özel İtalyan Lisesi'nden mutlaka söz etmeliyim. Burası da bir firma. Okulda 400 çocuğumuz var. Bunların 380'i Türk ve bu durum bana büyük gurur veriyor. İki farklı eğitim sistemini bir arada yürütüyoruz. Çocuklarımızın hem Türk, hem de İtalyan kültürü hakkında bilgisi oluyor. Bu okulu İstanbul'un en modern okullarından biri haline getiriyoruz. Okul eski olduğu için onu bir çok açıdan baştan aşağı yeniliyoruz.

Yaptıklarınızın etkili ve kalıcı olması için nasıl bir yöntem izliyorsunuz?

Sorduğunuz soruyu yanıtlamak aslında kolay değil. Başta ne yapmak istediğinizi bilmelisiniz. Her şeyi yapmak imkansız. Öncelikle, kendini sorgulamak çok önemli. Sizin katkınızın ne olabileceğini belirlemek en önemlisi. Bir vizyonunuz olmalı. Türkiye'yi ve Türk insanını tanımanız gerek. Bu ülkeye bunları bilmeden gelemesiniz. İtalyan Ticaret Merkezi Direktörü'nün sağ kolum olma-



sı benim büyük bir avantajım. İtalyan Ticaret Merkezi çok önemli. Direktörü Sayın Roberto Luongo ve kendisiyle çok iyi bir ekip olduğumuza inanıyorum. Kendisiyle Kuveyt'te de beraberdik.

Kendi ekibinizi kurabilme şansınız oldu mu?

İstanbul'da olmadı. Ancak, Bay Luongo ve İtalyan Kültür Merkezi'nin direktörü Bay De Gasperis vizyonumuza çok değerli katkılar sağladılar. Bay De Gasperis daha önce de Irak'taydı. Üçümüz de aynı vizyonu paylaşıyoruz. Vizyonumuz; İtalyan – Türk ilişkileri'ne her açıdan kendimizi adanmak.

Siz ne tür bir lideresiniz? Sizi arkadaşlarınıza sorsak sizin hakkınızda ne derler?

Kararlı bir insan olduğuma inanıyorum. Ancak, bir karara varmadan önce diğerlerinin fikirlerini dinlemeye önem veririm. İnsanlara kredi veririm, onların da

bana kredi vermelerini isterim. Başka bir görüşü dinlemek çok önemlidir. Dogmatik olmayı sevmem, çünkü dogmatik olmak dar görüşlü olmak anlamına gelebiliyor. Ben de hata yaparım. Hatalarımdan öğrenirsiniz. Günlük hatalar, büyük hatalar olmamak şartıyla elbette hoş görülmemelidir.

Sizi güçlü kılan nedir?

Kararlılığımıdır. Bir hedefe ulaşmak gerektiğinde buldozer gibi olurum; çevremdekilere sorabilirsiniz. Serttim ve kararlıydım ama çalışanlarım şimdi mutlu. Ekibimin zekasına çok güveniyorum, hepsi çok iyi insanlar. Aynı vizyonu paylaşıyoruz onlarla. Gücümüz de aynı vizyonu paylaşabilmek aslında. Bir işi yalnız başarmak mümkün değil. Hedef sahibi olmak çok önemlidir. Hedefe ulaşamayabilirsiniz ama hedef sahibi olmalısınız. Örneğin, vize işi gerçekten bir felaketti. Müşterilerimizin geri bildirimine bağlı olarak da bugün bu birimi en etkin

birimlerden biri haline getirdiğimize inanıyorum. İnsanların yaklaşımı değişti.

Ekibiniz kaç kişilik?

Konsolosluk ve Ticari Birim olmak üzere toplam 45-60 kişi civarındayız. Tabii ki eğitimciler bu sayının dışında.

Sizin tabirinizle 'bir buldozer' olmayı nasıl başarıyorsunuz?

Benim ilgimi çeken tek şey sonuçtur. İnsanları ikna edebilmek için yenilik, yaratıcılık ve sunum çok önemli ve başarmak isteğiniz de önemli. Benim için sadece siyah ve beyaz var, gri rengi sevmem, analizi severim.

Ankara'daki Büyükelçiliğiniz size yardımcı oluyor mu?

Kesinlikle. Başarı için takımın bir parçası olabilmek çok önemli. Ben kendi ekibimin lideriyim ama ortam da iyi sonuçlara ulaşmak açısından belirleyici. O açıdan çok şanslıyım çünkü hem hükümet-



lerimiz arasındaki ilişki mükemmel, hem de kendi Büyükelçiliğimiz ile tam bir anlayış içinde çalışıyoruz. Ankara'daki Büyükelçiliğimiz şu ana kadar çok şey yaptı. Büyükelçimize çok teşekkür ediyorum. Dört seneden beri bu görevde ve Türkiye'yi çok iyi tanıyor. Bu ülkeyi çok seviyor. Bunun sonucunda, bana da bir CEO'nun yapması gereken şey kalıyor: En iyi sonuçlara ulaşmak için gerekli olan enerjiyi doğru kullanmak ve bunu takımına doğru şekilde aktarmak.

Ekibinizin kalbini kazanmak için neler yapıyorsunuz?

Bu kolay bir iş değil. Ekibinizin şu an nerede olduğunuzu ve bundan beş yıl sonra nerede olacağınızı görmesine yardımcı olmanız gerekiyor. Her firmanın geleceğe yatırım yapması gerekir. Pazarda şu an nerede olduğunuzu ve nerede olmayı hedeflediğinizi saptamanız gerek. Bugün kamu sektöründe bile denetleme mekanizmalarının getirdiği rekabet ortamı var. Bağlı olduğumuz ağ içinde 1 numara olmalıyız. Bu, ekonomiye de katma değer olarak geri döner. Ülkeme gelen her Türk vatandaşı bir gelir yaratır ve aynı şekilde buraya gelen her İtalyan vatandaşı da Türkiye için bir gelir kaynağıdır.

BİR HEDEFE ULAŞMAK GEREKTİĞİNDE BULDOZER GİBİ OLURUM.

Türk liderleri hakkında ne düşünüyorsunuz?

Bu ülkenin tarihinde çok büyük bir liderlik ve yönetim geleneği var. Özellikle seçimlerin gerçekleşme şekline hayranım. İyi organize olmuş ve demokratik bir seçim yaşandı Türkiye'de. Seçimlerin huzur ve düzen içinde yapılmasını hayranlıkla izledim. Halkın yönetime katılımını gözlediğinizde bir ülkenin uygarlık düzeyinin ne denli yüksek olduğunu algıyorsunuz. Bu birikim sayesinde geçmişte çok büyük şeyler başarmış olan bu ülkenin geleceğini de aynı oranda parlak görüyorum. Bu görüş sadece benim değil, genel bir inanç. Bu ülkeye yapılan yatırıma bakmak yetiyor; rakamlar göz alıcı. Şu anda yabancı yatırımlar giderek artmakta. Ayrıca, bunlar sadece finans alanında değil, sanayi alanında da yoğunlaşıyor. Sanayi yatırımları hem iş sahası açarak yararlı

olur, hem de bulunduğu ülkeye duyulan güvenin uzun vadeli olduğunu gösterir. İtalyan yatırımları Türkiye'de önemli yer tutuyor. Türkiye'den yapılan ihracata bakıldığında, İtalyan firmaları ön sıralarda. Bu sektörde gerçek bir dev olan Fiat Grubu, Tofaş ile üretiminin çok ciddi oranını Türkiye'de gerçekleştiriyor. Fiat'ın en önemli fabrikalarından biri Bursa'da.

İtalya'nın Türkiye'de yapmış olduğu başka yatırımlar var mı? Bunlar neler?

Pirelli, Ariston, Enel, Generali aklıma gelenler. Türkiye'de 540 İtalyan firmasının şubeleri var. Çoğu orta ölçekli işletmeler. Türkiye büyük bir üretim merkezi. İtalya ve Türkiye birbirini bu konuda tamamlayan ülkeler. 2006 yılında Türkiye'nin üçüncü sırada gelen ticari partneri İtalya idi. Türkiye'deki İtalyan yatırımı 4.5 milyar USD düzeyinde. İki ülke arasındaki



dış ticaret hacmi ise 15 milyar doların ötesinde. Bu yıl için beklediğimiz rakam ise 17 milyar dolar. Bu sayının daha da yüksek rakamlara erişeceğini düşünüyoruz. İtalya daha ilerideydi, ama artık aradaki fark Türkiye lehine kapanyor.

Türkiye'den ayrılmadan önce, fark yaratmak adına neleri başarmak istersiniz?

Vize konusu öncelikli konuydu. Ancak, 2008'in sonuna doğru daha fazla şey başarmak istiyoruz. İstanbul'u çok seviyorum. Burası benim ikinci şehrim. Ben İstanbul'u zaten Avrupa'nın Kültür Başkenti olarak görüyorum. 2010 yılı öncesinde, İstanbul Büyükşehir Belediyesi ile birçok konuda yakın temaslar içerisindeyiz. İtalyan Ticaret Komisyonu işbirliği ile Türkiye'de özelleştirmeye ilgi duyan birçok İtalyan firmasını, İstanbul Belediyesi ile bir araya getirdik. Bu aktivite sayesinde potansiyel ortaklıklar doğdu. Binaların ve eski kent dokularının restorasyonu konusunda da İtalya'nın çok zengin bir bilgi birikimi var. Bu konuda da iki ülke birlikte çalışmaya başladı. Burada bulunduğum süre içinde bu alanlarda somut ve kalıcı eserleri tamamlamak istirim.

Kültür açısından neler yaptınız?

Kültür konusunda birçok şey gerçekleştirdik. İstanbul'da İtalyan kültürünü yayma amacıyla çalışan Casa d'Italia (İtalyan Kültür Merkezi) renove edilmeli. Büyük bir restorasyon gerçekleştirmeyi planlıyoruz. Sonbaharda İstanbul'da Venedik Bienali gerçekleşecek. Bu konuyu çok önemsiyoruz. Kültür merkezimizin bu konuda yoğun faaliyetleri var. Aynı zamanda, İtalyanca Dil Kursları da çok önem verdiğimiz bir konu. Geçen sene İtalyan Kültür Merkezi'nde İtalyanca öğrenenlerin sayısı 6000 idi. Bunun yanısıra, Özel İtalyan Lisesi'nin yenilenmesi heyecanlı bir proje. IMAX sinema sistemi gibi ileri teknolojilerle Özel İtalyan Lisesi'nin kalitesinin artacağına inanıyorum. İki eğitim sistemini (İtalyan ve Türk) bir arada yürütmek kolay değil. Biz



daha da iddialı adımlarla bunun da ötesine geçiyor ve Amerika'da bir çok bilimsel kuruluşta DVD formatında eğitim programları satın alıyor. Çünkü zorluklar aşılmalıdır. Bu okula yatırımlarımız devam ediyor. Daha fazla sayıda İtalyan öğ-

retmen getirmeyi arzuluyoruz ancak Çalışma Bakanlığı'ndan çalışma izni çıkması uzun sürdüğü için, bunu arzu ettiğimiz esneklikte gerçekleştiremiyoruz. Okulumuz kentin merkezinde olduğu için binalarımızı büyütmek de çok kolay değil. Daha faz-

ÜLKEME GELEN HER TÜRK VATANDAŞI BİR GELİR YARATIR VE AYNI ŞEKİLDE BURAYA GELEN HER İTALYAN VATANDAŞI DA TÜRKİYE İÇİN BİR GELİR KAYNAĞIDIR.



la dijital destek için, laptoplarla donatılmış, internete daha fazla erişim imkanının olduğu bir okul yaratmak kararındayız.

Yakın gelecekte Türk-İtalyan ilişkileri açısından ne tür faaliyetleriniz olacaktır?

Gelecek yıllarımı oldukça yoğun görüyorum. Türkiye’de birçok yatırım hedefli-

yoruz. Türk arkadaşlarımızla bu konuda çalışmaya devam edeceğiz. Kasım ayında İstanbul’da, artık gelenekselleşen Türk-İtalyan Forumu gerçekleştirilecek. Bu foruma birçok İtalyan Firması katılacak. Dışişleri Bakanımız başta olmak üzere, bu etkinliğe üst düzey siyasi ve ekonomik katılımımız oldukça yoğun olacak. Etkinliğin sponsoru Unicredit.

İş hayatınızla özel hayatınız arasındaki dengeyi nasıl kuruyorsunuz?

Kolay değil. Görevim özel hayatım açısından zor bir görev. Karım Monica benim 1 numaralı yardımcım. İstanbul’daki hayatımızdan çok memnunuz. Birçok Türk arkadaşımız var. Bu ülke enerji dolu. Amerika’da da görev yaptım orası da enerji doluydu ancak, Houston’ı terk ettiğimde buranın da bu kadar enerjik yapıda olacağından emindim. İş dünyası da inanılmaz. Burası dinamik ve burada sürekli bir şeyler oluyor. Türkiye’den öğreneceğimiz çok şey var. Bizim deyişimizle “Herkes bir şeyler verebilir.”

Bir lider olarak ne tür aktivitelerle ilgilenmekten hoşlanırsınız? Hobileriniz neler?

Birçok hobim var. Uçmak için yaratılmamış olduğumuzu biliyorum ama uçmayı çok seviyorum. Açık ve geniş mekanlarda bulunmaktan hoşlanıyorum. Aynı zamanda sanatı ve sporu seviyorum. Ancak, İstanbul’da pek spora ayıracak zamanım olmuyor.

Çocuklarıma da hobiler aşılamaya çalışıyorum. Bilgisayara bağımlı olmalarını istemiyorum. Oğlum Lorenzo kitap okumayı çok seviyor. Buna çok seviniyorum çünkü kitaplar her şeyimizdir; kültür kitaplar aracılığıyla yayılır.

Kaç çocuğunuz var? Hangi okullara gidiyorlar?

Üç çocuğum var. 15 yaşında bir oğlum ve 14, 11 yaşlarında iki kızım var. Hepsi, Özel İtalyan Lisesi’nde okuyor. Daha önce Amerika’da okuyorlardı. İngilizce’yi iyi öğrendikleri için sevinmiştik ama başka bir ülkeye gittiklerinde unuttular diye kaygılanmıştık. Ama İstanbul’daki okulumuzda İtalyanca dışında İngilizce de ders yapılması sayesinde İngilizceleri giderek daha da iyi oluyor.