



Dr. Yesim Toduk Akis

# “Liderlik, hakim olmaktan geçer.”

ECZACIBAŞI HOLDING’İN STRATEJİK KARARI SONRASINDA KURULAN, ECZACIBAŞI-ZENTİVA SAĞLIK ÜRÜNLERİ ŞİRKETİ’NİN GENEL MÜDÜRLÜĞÜ POZİSYONU LİDERLİĞİ İLE ÖNE ÇIKAN, KÜLTÜRE HAKİM VE EKİBE İNANAN ELİF ÇELİK’E EMANET EDİLDİ. ŞİRKETİN İÇİNDE 15 YIL FARKLI POZİSYONLARDA YÖNETİCİLİK YAPARAK, BU YENİ VE ÇOK ULUSLU İLAÇ GRUBUNU DA DAHA İLERİYE GÖTÜRMEYİ HEDEF ALAN, SON DERECE SAMİMİ VE VİZYONER BİR LİDER ELİF ÇELİK. GENÇ VE GÜZEL BİR KADIN YÖNETİCİNİN BU BAŞARISI, BİZ LİDERLİK KONUSUNDA ÇALIŞMA YAPAN AKADEMİSYENLERE VE BEYİN AVCILARINA ŞUNU SORDURUYOR: “CAM TAVAN KALKIYOR MU?”



**Elif Hanım, sizi okurlarımıza tanıtmak isteriz. Nasıl bir eğitim ile ve hangi pozisyonlarda bulunarak liderlik koltuğuna oturdunuz?**

Eskişehir Anadolu Lisesi ve İstanbul Üniversitesi Eczacılık Fakültesi mezunuyum. İlaç sektöründeki ilk görevime 1992 yılında Deva Holding A.Ş.'de ürün müdürü olarak başladım. 1993 yılında Eczacıbaşı-Rhone Poulenc İlaç Pazarlama A.Ş.'ye geçtim ve 2001 yılına dek sırasıyla; ürün müdürü, grup ürün müdürü ve pazarlama müdürü olarak görev aldım.

2001 yılında Eczacıbaşı İlaç Pazarlama A.Ş. bünyesinde pazarlama ve satış müdürlüğü görevini üstlendim. 2001-2007 yılları arasında 3 ana pazarlama ve satış biriminin sorumluluğunu yürüttüm. Eczacıbaşı İlaç Pazarlama'da pek çok farklı tedavi alanında orijinal ve eşdeğer ilaç portföy yönetim deneyimi edindim ve geniş çalışan kadrolarını yönetme fırsatı buldum.

Temmuz 2006 - Mart 2007 tarihleri arasında Eczacıbaşı Sağlık Ürünleri'nin Merryl Lynch ile birlikte yürüttüğü stratejik ortaklık projesinde görev aldım ve Eczacıbaşı-Zentiva Sağlık Ürünleri'nin kurulmasını takiben de ticari genel müdür olarak atandım.

Temmuz 2007- Haziran 2008 döneminde Eczacıbaşı-Zentiva'nın 571 kişilik ticari kadrosuyla tüm satış ve pazarlama operasyonlarından sorumlu olarak, kuruluşumuzun Zentiva ile entegrasyon süreçlerini yürüttük. Bu süreçte ekibimle beraber ticari divizyonun yeniden yapılandırılması, karlı bir portföy stratejisi ile yüksek verimliliğe kavuşturulması yönünde önemli bir dönüşüme de odaklandık. Halen bu yönde çalışmalarımızı sürdürüyoruz. 2008 Haziran ayı itibariyle de Eczacıbaşı-Zentiva Yönetim Kurulu kararı ile kuruluşun Türkiye'deki ticari ve endüstriyel faaliyetlerinden sorumlu tek genel müdürü olarak atandım.



**Birçok yönetici, çok farklı şirketlerde çalışarak genel müdürlük koltuğuna otururken siz farklı bir şekilde, aynı şirket içinde çalıştınız. Daha sonra bir şirket birleşmesi (satın alması) sonrası yeni bir kültür yaratma misyonu ile liderlik koltuğundasınız. Bu konudaki görüşlerinizi alabilir miyiz?**

1993 yılından bu yana Eczacıbaşı grubu içinde görev aldım. Ancak Eczacıbaşı-Rhone Poulenc, Eczacıbaşı İlaç Pazarlama ve Eczacıbaşı-Zentiva olmak üzere grubun 3 farklı kuruluşu içinde ayrı deneyimler edinme fırsatım oldu.

Öte yandan, bu süreçte bir şirketin yaşayabileceği pek çok farklı sürece şahit olduğumu düşünüyorum. Aslında yıllar boyunca aynı şirkette çalışmanın bir "körlük" yaratması mümkün. Ancak farklı pozisyonlarda yer alır, kendinizi projelerle yeniler, zaman zaman o kuruluşa dışarıdan bakabilme şansını da yakalarsanız, böyle bir sorunla karşılaşma-

yacağımızı düşünüyorum.

Bir kurumun farklı pozisyonlarında çalışmak o kurumla ilgili inanılmaz bir deneyim edinmenizi, dokusuna çok hakim olmanızı sağlıyor. Hangi aşamada ne tür aksaklıklar yaşandığını, geliştirilmesi, iyileştirilmesi gereken alanları son derece net görebiliyorsunuz. Bu noktada kritik olan ise, diğer pozisyonlarda edindiğiniz deneyimi, üst yönetimde görev aldığınızda paylaşmanız, düzeltilmesi gerektiğine inandığınız alanlarda gerekli

**ASLINDA YILLAR BOYUNCA AYNI ŞİRKETTE ÇALIŞMANIN BİR "KÖRLÜK" YARATMASI MÜMKÜN. ANCAK FARKLI POZİSYONLARDA YER ALIR, KENDİNİZİ PROJELERLE YENİLER, ZAMAN ZAMAN O KURULUŞA DIŞARIDAN BAKABİLME ŞANSINI DA YAKALARSANIZ, BÖYLE BİR SORUNLA KARŞILAŞMAYACAĞINIZI DÜŞÜNÜYORUM.**

uygulamaları devreye almanız.

Eczacıbaşı Sağlık Ürünleri'nin yeni bir şirketle birleşmesi gündeme geldiğinde Merrill Lynch ile yaptığımız çalışma, kuruluşumuza farklı bir açıdan bakmamı da sağladı ve benim için çok önemli bir deneyimdi. Bazen bazı şeylere öyle bağlanırsınız ki, değişmesini istemezsiniz.

Ancak duyguların dışında önemli bir realite de vardır. İşte bu noktada profesyonel olmak zorundasınız.

Değindiğim gibi aslında pek çok şey liderde bitiyor; sürekli öğrenme isteği, şirketinize dışarıdan bakıp objektif kararlar alabilme gücü, eksikleri, aksaklıkları iyi anlayıp, bunları değiştirebileceğiniz ilk fırsatta aksiyona geçebilme yetkinliği bence tüm liderler için değişmez başarı unsurları.

#### **Yeterli katılım ve ruh birliğini nasıl sağladınız?**

En büyük avantajım kuruluş içinden gelmiş biri olmamdı. Gerek merkez teşkilatı gerekse saha ekibimiz beni çok iyi tanıyor ve hem kuruluşumuz, hem de çalışanlarımız için her zaman en iyiyi odaklanmak istediğimi biliyordu. Bu konuyu iki aş-

malı ele alıyorum: Birincisi; şirketin varlığı, iyi bir noktaya gelmesi ve yeni fırsatlar. Hemen sonraki aşama ise; bunun çalışanlara yansması. Yani arada çok kritik bir "kazan-kazan" ilişkisi var. Dolayısıyla ben çalışanlarımıza bunu iyi anlatabildiğimi düşünüyorum.

#### **Zentiva'nın bünyesinde sizlerin Türk İlaç Sektörü'ne getirebileceği yenilikler neler olabilir?**

Zentiva'nın dünyadaki misyonu modern tedavi alternatiflerini daha geniş hasta kitlerine ulaştırmak. Biz de Eczacıbaşı-Zentiva olarak bu hedefle yola çıktık. Burada sadece Zentiva'nın bakış açısını değil, eşdeğer ilaç sektöründe dünyada ve Türkiye'de olabilecek değişiklikleri de öngörerek harekete geçtik. Hedefimiz "herkes için sağlık". Bu doğrultuda Türkiye'deki sağlık otoriteleriyle ortak projeler geliştirmeye, sağlık hizmetinin yaygınlaştırılmasına destek vermeye hazırız.

#### **Liderlik için, "Hareket Ettirebilme", "Dönüştürebilme Yeteneği" dediniz. Çok önemli bir yaklaşım. Açar mısınız?**

Ekibimizin çoğunluğunu bizimle uzun zamandır yol arkadaşlığı yapan çalışanlarımız oluşturuyor. Zentiva ise yepyeni bir kültür ve doğal olarak farklı yönleri, öncelikleri var. Bu birleşme ile Eczacıbaşı-Zentiva için yepyeni bir kimlik, yeni bir yol haritası ve öncelikler ortaya koyduk. Çalışanlarımızın bu vizyonu sahiplenmelerini sağladık. Aynı çalışan grubuyla bugün çok dinamik bir platformda, farklı yöne ve hedeflere koşuyoruz.

#### **Lider kimdir?**

Lider, kuruluşunu yarınlara başarıyla taşıyan kişidir. Çalışanları için, onlar adına düşünebilen, bu düşüncüyü pazarın koşulları ile harmanlayarak geleceği öngören ve şekillendiren kişidir.

#### **Bu şirkette liderlik yapmanız ne yapmak isterdiniz?**

İnsanlarla iletişim içinde olabileceğim, sürekli öğrenip, öğrendiklerimi yine çevremdekilere aktarabileceğim herhangi bir görev olabilirdi. Örneğin; tıbbi tanıtım temsilciliği hem çok takdir ettiğim, hem de kendime uygun gördüğüm bir iş. Ya da pazarlama ve satış alanında eğitmenlik benim için keyifli olabilirdi.

#### **Mücadele size neyi ifade ediyor?**

Mücadele benim için her şeyden önce kendimle yarışabilmek demek. Başkalarının koyduğu değil, kendim için koyduğum hedeflere ulaşabilme mücadelesi en önemlisi. Zaten bu, beraberinde kuruluşunuz ve çalışanlarınız için de en iyiyi arama mücadelesini getiriyor. Doğularınız netse, çalışanlarınızla bunları paylaşıp hep birlikte inanmışsanız her türlü mücadele büyük bir iddia ve en önemlisi keyif haline dönüşebiliyor. Böyle bir güce sahip kuruluşlarda ise başarı eninde sonunda yakalanıyor.

#### **Lider çok bilgili mi olmalı?**

Bilgi tabii ki çok önemli ve bugünkü koşullarda edinilmesi de çok kolay. Ancak ben liderliğin bilgili olmaktan değil, hakim olmaktan geçtiğine inanıyorum. Her





konuyu en detayıyla bilen değil, stratejik pozisyonlara yerleştirdiği işinin uzmanı kişilere güvenen, onları çok iyi dinleyen, gerektiğinde tartışan ve birlikte karar alan liderlerin bugün için doğru profil olduğunu düşünüyorum.

Şirketimiz kurulduğunda ben sadece ticari faaliyetlerden sorumlu genel müdürdüm. Ancak geçtiğimiz haziran ayında yeniden yapılanmaya gittik ve pazarlama/satış sorumluluklarının yanında üretimden, yani operasyonel faaliyetlerimizden de sorumlu oldum. Eczacıyım, ancak doğal olarak üretimle ilgili bir deneyim ve bilgi birikimim yok. Lüleburgaz ve Çerkezköy'deki tesislerimize baktığımızda her iki alanı da doğru yönetmek için öncelikle anlamam gerekiyor. Haziran ayından bu yana tüm dikkatimi bu alanda işin uzmanlarını dinlemeye odakladım. Kısacası; tüm öğrenme kanallarımı bu defa operasyon için açtım. Her şeyden önce bu işi çok iyi yapan insanların var ve bana bilmem gereken en rafine bilgiyi en iyi onlar aktarabiliyor. Her bir departmanla ayrı ayrı görüşüyorum. Bu hem öğrenmemi, hem de onlarla iletişimimi artırmamı sağlıyor. Doğrusu bundan da çok mutlu oluyorum. Pek tabii günün sonunda üretim konusunda uzman olmayacağım, ama hedefim; operasyondaki çalışanlarımızı iyi anlayan, sorunlarını bilen, birlikte çözüm üreten, dünyalarına hakim bir lider olmak.

#### Lider nasıl iletişim kurmalı?

Etrafınızdaki istisnasız herkesle kurulan empatik ve şeffaf bir iletişim, sadece bireysel olarak kendinizi iyi hissetmenize neden olmaz, aynı zamanda çalışanlarınızın da size karşı daha yakın ve şeffaf olmalarını sağlar.

Şirkette, görevi, pozisyonu ne olursa olsun, herkesle sohbet etmeye çalışırım. Çalışanlarınızın bir konu ya da olayla ilgili verdiği bir tepki, yaptıkları bir yorum, farklı bir bakış açısı koyar önünüze. Bunlar genellikle dünyayı, ülkemizi,

ekonomiyi, şirketimizi nasıl algıladıklarıyla ilgili önemli ipuçlarıdır. Bu noktada iletişimin tutarlı ve sürdürülebilir olması da gerekiyor.

İletişime yaptığınız yatırım dönüşüm, geçiş ya da kriz dönemlerinde şirketin nabzını tutmanıza büyük fayda sağlar. Eğer çalışanlarınızla geçmişte iletişim kurmadıysanız bu tür kritik dönemlerde ciddi kopukluk ve sorunlarla karşılaşabilirsiniz. Bence sağlam iletişim kuruluşun en önemli gücü ve güvencesidir. İddialı hedeflere odaklanırken de en önemli silahlarınızdan biri olabilir.

#### Kriz yönetiminde neye dikkat etmek gerekebilir?

Biz aslında krizlere alışkın bir ülkeyiz. Sanırım her Türk yöneticinin çekmecesinde bir kriz eylem planı vardır ve gerektiğinde çok profesyonelce devreye alınmaktadır. Ancak bence kriz dönemlerinde asıl önemli olan, kuruluş psikolojisini doğru yönetmek. Bu da yine yüksek iletişimle mümkün. Daha önce çalışanlarınız, müşterileriniz ve tedarikçilerinizle kurduğunuz sağlıklı ve şeffaf iletişim krizin kaotik anlarında birbirinizi anlamanız için yaptığınız önemli bir yatırımdır. İçinde bulunduğunuz durum çok iç açıcı olmasa da her zaman dürüst ve açık olmak gerektiğine inanıyorum.

Kriz döneminde yönetim ekibinizle birlikte yaşamalısınız, önlemleri, fırsatları birlikte tartışıp sahiplenilmiş bir kriz planını her platformda birlikte, tek ses olarak aktarmalısınız.

Elbette finansal verilerin doğru yönetilmesi, doğru zamanda gereken önlemlerin alınması şart.

Öte yandan bence kriz döneminde işin büyütülmesini etkilemeyecek önlemleri çok doğru saptamak ve bu dönemi fırsata dönüştürmeye odaklanmak asıl öncelik olmalı.



BİR KURUMUN FARKLI POZİSYONLARINDA ÇALIŞMAK O KURUMLA İLGİLİ İNANILMAZ BİR DENEYİM EDİNMENİZİ, DOKUSUNA ÇOK HAKİM OLMANIZI SAĞLIYOR. HANGİ AŞAMADA NE TÜR AKSAKLIKLAR YAŞANDIĞINI, GELİŞTİRİLMESİ, İYİLEŞTİRİLMESİ GEREKEN ALANLARI SON DERECE NET GÖREBİLİYORSUNUZ. BU NOKTADA KRİTİK OLAN İSE, DİĞER POZİSYONLARDA EDİNDİĞİNİZ DENEYİMİ, ÜST YÖNETİMDE GÖREV ALDIĞINIZDA PAYLAŞMANIZ, DÜZELTİLMESİ GEREKTİĞİNE İNANDIĞINIZ ALANLARDA GEREKLİ UYGULAMALARI DEVREYE ALMANIZ.