

Prof. Dr. Yeşim Toduk Akış

Güvenerek başlamak...

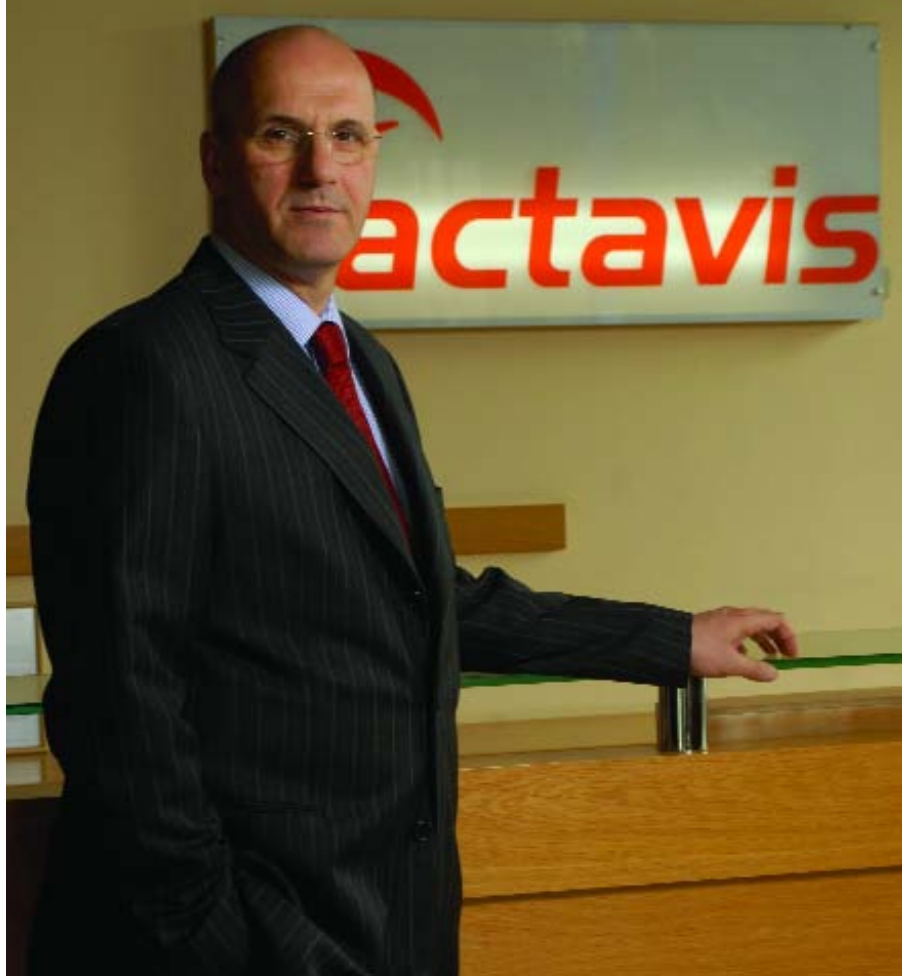
SERDAR SÖZERİ, ACTAVIS İLAÇ ŞİRKETİ'NİN TÜRKİYE ÜLKE MÜDÜRÜ. İLAÇ SEKTÖRÜNÜN ÇOK YAKINDAN TANIDIĞI BİR YÖNETİCİ. UZUN YILLARDIR LİDERLİK KOLTUĞUNDA OTURMAKLA KALMIYOR, DENEYİMLERİNİ BİR DÖNEM PROFESYONEL KOÇLUK YAPARAK DA DEVAM ETTİRMİŞ. KENDİ LİDERLİK DEĞERLERİNİN EN ÜST SIRASINDA "İNSANA ÖNEM VERMEK, ONA İNANMAK VE GÜVENEREK BAŞLAMAK" YER ALIYOR... SÖZERİ, LİDERLİK KONUSUNDA YÜZLERCE MAKALEDEN ÖĞRENİLEMEYECEK, ÇOK AYDINLATICI GÖRÜŞLERİNİ CEO'S OKURLARIMIZLA PAYLAŞTI.

Serdar Sözeri'yi okurlarımıza tanıtmak isteriz...

Kısa bir biyografik bilgi olarak, 1957 doğumlu, evli ve iki erkek çocuk babası olduğumu söyleyebilirim. Tıp doktoruyum ama kendime tıp mezunuyum demeyi tercih ediyorum. Çünkü 22 yıldır elimi herhangi bir hastaya sürmedim. Tüm bu süre içinde ilaç sanayiindeki kariyerimi geliştirdim. Eşim de aynı sektörden, eczacı. Kendisiyle, ilk çalıştığım firmada tanıştık. Bir anlamda; birlikte hem kariyerimizi, hem de iyi birer insan olarak yetişmelerini amaçladığımız iki oğlumuzu büyüttüğümüz, iyi ve mutlu bir aile ortamı oluşturduk.

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

Doğrusunu söylemek gerekirse, başlangıçta ilaç sanayisinde çalışma şeklinde bir vizyonum yoktu. Aslında, memur ailesinde yetişmiş biri olarak, doktorluk gibi bir mesleği icra etmeyi bırakıp da endüstriye geçmek çok kolay oluşturabileceğim bir vizyon da değildi. Ama, doktorluğu nasıl yapmayacağım konusundaki görüşüm çok belirgindi; eğer arzulağığım idealist ölçüler içerisinde kalarak yapamazsam, ya da arzulağığım branşta çalışamazsam doktorluk yapmaya devam etmeyecektim. Kendimi geliştirmek istediğim, uzmanlaşmayı arzulağığım tıp alanı psikiyatri idi. Bu konuda gayet iyiydim, sürekli okuyarak kendimi geliştiriordum. Ancak, o yılların kendine özgü koşulları içinde doktorlar çok horlanıyordu. Mezuniyet sonrasındaki tıp kariyerimizi geliştirmemizin önündeki yollar sürekli olarak gayet de keyfi biçimlerde değişiyor, ya da seçimler son derece keyfi ve taraflı biçimde yapılıyordu. Hala zaman zaman kendimi, çok arzulağığım bu uzmanlığı geliştirme imkanını sonuna kadar kovaladım mı şeklinde sorgularken bulurum ama elimden geleni yaptığımı söyleyebilirim. Bunun alternatifi, tercih etmediğim bir tıp branşında, tercih etmediğim bir merkezde



PSİKİYATRİST OLMA İSTEĞİ İLE YÖNETİCİ OLMA İSTEĞİNİN, BİRÇOK YÖNÜYLE, ORTAK GÜDÜ YA DA EĞİLİMLERDEN KAYNAKLANDIĞINI DÜŞÜNÜYÜRÜM. BENİM İÇİN İKİSİNDE DE ORTAK OLAN BİR ŞEYLER VAR; İNSANLARI ANLAMAK, DAHA MUTLU VE BAŞARILI OLMALARINA YARDIMCI OLMAK, BİR AZ DA, VAR OLAN SERT ORTAK YARGI VE DEĞERLERİN DIŞINA ÇIKARAK, FARKLI BAKABİLMEK VE BU BAKIŞI HAYATA GEÇİREBİLMEK.

çalışmak şeklinde olacaktı. Bunun yerine, insan yönetimi, liderlik ve aynı zamanda farklı bakış açılarıyla yaratıcı projeler geliştirme imkanlarını sağlayacağını düşündüğüm ve benim mesleğime en yakın olan sanayiye, ilaç sanayisine geçmeye karar verdim. Psikiyatrist olma isteği ile yönetici olma isteğinin, birçok yönüyle, ortak güdü ya da eğilimlerden kaynaklandığını düşünüyorum. Benim için ikisinde de ortak olan bir şeyler var; insanları anlamak, daha mutlu ve başarılı olmalarına yardımcı olmak, biraz da, var olan sert ortak yargı ve değerlerin dışına çıkarak, farklı bakabilmek ve bu bakışı hayata geçirebilmek. Bende ilaç sanayisinde çalışma fikri böyle gelişti. Bu sanayi "iyi yöneticilik", "iyi

liderlik" pratiği için iyi bir zemin sağlamakta. Dolayısıyla, bu türden eğilimleri olanlara tavsiye ederim tabii ki.

Bu zamana kadarki liderlik deneyimnizde oluşan doğrularınızın özet bilgilerini okurlarımızla nasıl paylaşmak istersiniz?

Benim liderlik pratiğimde çok önem verdiğim, "kendi liderlik değerlerim" diye adlandırabileceğim bazı anlayış ya da alışkanlıklarım belirdi zaman içinde. Bunları şöyle sıralayabilirim; insana önem vermek, ona inanmak ve güvenererek başlamak, önce bütünü görmek, kendi gelişmiş yanlarımı en iyi şekilde kullanmayı öğrenirken daha az gelişmiş yanlarım konusunda açıkça destek al-

mak, kendi kişilik özelliklerimi bir yana bırakmadan, gerekli durumlarda farklı liderlik yaklaşımlarını sergileyebilmek, yani, insanları “şaşırtmadan” farklı durumlarda farklı (ve gerekli) davranışları sergileyebilmek, birbirinden çok farklı özellikteki insanlarla bir arada çalışabilmek ve onları aynı amaç doğrultusunda seferber edebilmek.

Sizin için liderlik ne ifade ediyor?

Benim için liderlik bir insanın ilk bakışta üzerinden fıskıran, sanki kromozom-

larında gizli, doğuştan bir olgu değil. Evet, belki bunların da önemi var, ama karizma ile liderliği birbirine karıştırmak ya da birbiriyle aynı tutmamak gerek. Bu önemli bir hata. Böyle bakarsak sadece göz önünde olan, büyük mevkiileri işgal eden insanları lider olarak algılama eğilimine giriyoruz ki bunun sonucunda, popüler “celebrity” kültürüne uygun bir “celebrity leaders” katmanı oluşturuyoruz. Ulaşılması zor, hayranlıkla bakılan, gipta edilen, yüceleştirilen liderlerin şirketlerine (ya da ülkelerine

ve dünyaya) ne tür zararlar verebildiklerini de gördük! Yani, liderlik düşündüğümüzden daha çok, var olan bir nitelik. Ama, bu “ünlü” anlayışından dolayı içimizdeki liderlik unsurlarına yabancılaşıyoruz, onları sergileme hakkını sadece bir avuç “ayrıcalıklı” lidere bırakıyoruz sanki. Onların da bu ayrıcalığı nerelere vardırabildiğini görüyoruz. Aslında, “durumsal liderlik” kavramı tüm liderliği izah etmese de oldukça önemli. Yani, her insan farklı durum ve ortamlarda, kendi güçlü olduğu, iyi bildiği alanlarda liderlik sergileyebilir ve çok yararlı olabilir. Yönetici-liderler olarak da bizim görevimizin yönettiğimiz organizasyonlarda bu tür “kendiliğinden ortaya çıkan” liderliklere uygun bir zemin oluşturmak, yönettiğimiz organizasyonu kendi liderlik tahakkümümüz altına almamak olduğunu düşünüyorum.

10 yıl önce liderliği nasıl görmekteydiniz?

10 yıl önce çok daha müdahaleci, rol modeli olmayı, hatta “kendim yapma”yı ön planda tutan bir liderlik tar-

zım vardı. Ayrıca, belli tip insanlarla çalışmayı tercih etme eğilimim çok güçlüydü. Kendiliğindencilikten daha çok, her şeyi planla, programla izah etmeyi ve uzun vadeli gelişim planları yapmayı tercih ederdim. Şimdi, bir vizyonu ortak biçimde oluşturmak ve bu vizyon çerçevesinde (uygun ve çok farklı beceri ve tarzlara sahip) insanları bir araya getirip işin gelişimini onların etkileşimi ile sağlamak konusunda uzmanlaşmış hissediyorum kendimi.

Bir dönem, şirketlerin üst düzey yöneticilerine mentorluk yaptınız, bu size nasıl bir perspektif kazandı?

İki yıl süreyle “profesyonel koç” olarak çalıştım. Buna “mentorluk” yerine koçluk deme eğilimindeyim kişisel olarak, çünkü mentorluk biraz daha şirket içi bir olay ve daha çok kariyer gelişimi amaçlı. Koçluğun sınırları ise şirket dışına daha çok uzanıyor ve bireysel gelişim odaklılığı daha belirgin (tabii bunları farklı tarif edenler de olabilir). Türkiye’nin çok büyük şirketlerinde oldukça üst düzey yöneticilere koçluk yaptım, bazı projeler hala (uzun süreli olmaları nedeniyle) devam ediyor. Bu süreç benim liderlik tarzıma inanılmaz derecede katkıda bulundu. Öncelikle, koçluk sayesinde birçok liderin günlük pratiği içine girdim. Bu çok farklı insanları ve liderlik tarzlarını tanımak benim liderlik anlayışımı çok boyutlu bir hale getirdi. Kimiyle empati kurdum, kimini gözlerken neyin yapılması ya da yapılmaması gerektiği yönündeki şüphelerimi giderme fırsatını buldum. Bazılarında son derece önemli şeyler öğrendim. En önemlisi de, liderliğini yaptığım kuruluşun sorunları içinde kaybolmama, tüm olanı biteni bir anlamda bir satranç tahtası gibi görebilme, içine giriş ve çıkışlarını durumun gereksinimine göre ayarlayabilme yeteneğini geliştirdim. Yani, özellikle stratejik ve vizyoner liderlik özelliklerini sergileyebilmek içine gerekli olan “dıştan bakabilme- mesafeli kalabilme” gibi bir meziyeti en iyi düzeyde

YÖNETİCİ-LİDERLER OLARAK BİZİM GÖREVİMİZİN YÖNETTİĞİMİZ ORGANİZASYONLARDA “KENDİLİĞİNDEN ORTAYA ÇIKAN” LİDERLİKLERE UYGUN BİR ZEMİN OLUŞTURMAK, YÖNETTİĞİMİZ ORGANİZASYONU KENDİ LİDERLİK TAHAKKÜMÜMÜZ ALTINA ALMAMAK OLDUĞUNU DÜŞÜNÜYÖRÜM.

edindim. Şimdi, bu “dışarıdan bakabilme” meziyeti ile gereken yerlerde en ince ayrıntısında kadar “içeride olabilme” arasındaki gidiş gelişleri akıcı bir şekilde gerçekleştirebilmek bana büyük bir rahatlık ve aynı zamanda da haz veriyor. Sanırım bu benimle çalışan iş arkadaşlarıma da rahatlık ve güven veriyor, onları daha da motive ediyor.

Türkiye’deki yöneticilerde en sıklıkla gelişmeye açık yönlerin hangileri olduğunu düşünüyorsunuz?

Öncelikle, yöneticilik ve liderlik açısından insan hamurumuzun çok önemli avantajlara sahip olduğuna içtenlikle inanıyorum. Bizim oldukça pragmatizme açık, yenilikçi (hatta bazen aşırı), farklı kültürlerle çalışmaya alışkın bir hamurumuz var ki bunlar önemli avantajlar. Ayrıca, teknik olarak iyi yetişmiş, yabancı diller bilen insan sayımız da oldukça fazla. Ama iki nokta bize dezavantaj sağlamakta diye düşünüyorum; kültürel değerlerimizi yeterince güçlü ve belirgin olarak (tanımlayamamamız ve) taşımamamız ve toplumsal eğitim düzeyimizin gereken düzeyde olmaması. Birinci eksiklik bize, değerlere bağlı, sürekliliği olan bir liderlik tarzı oluşturma konusunda dezavantaj getiriyor. İkinci eksiklik ise, bireysel olarak iyi eğitim almış olanları bile olumsuz etkileyen toplumsal eğitim yetersizliği. Burada sadece teknik eğitimden değil, sosyo-kültürel zemini oluşturan tüm unsurlardan söz ediyorum. Burada önemli bir yetersizliğimiz var. En eğitimlilerimiz bile bu dalganın içinde kaybolup gidiyor. Futbol maçlarına gidip de en fanatik seyircilerin sergilediği davranışları rahatlıkla sergileyebilen birçok üst düzey yönetici biliyorum. Bu durumun en belirgin dışa vurumlarından biri “politik olma” olgusunda kendisini gösteriyor. Bir zamanlar ben de kendimi “politik olamam, hoşlanmam da” şeklinde tarif ediyordum. Bunun bana özgü bir davranış olduğunu düşünür ve yüceltirdim bu reddedişimi. “Politik olmak” tümüyle olumsuz bir ol-



HER İNSAN FARKLI DURUM VE ORTAMLARDA, KENDİ GÜÇLÜ OLDUĞU, İYİ BİLDİĞİ ALANLARDA LİDERLİK SERGİLEYEBİLİR VE ÇOK YARARLI OLABİLİR.

guydu yani. Zaman içinde giderek bu algılamam değişti. “Politik olmak” diye olumsuz bir anlam verdiğimiz şeyin aslında “ilişki yönetimi” olduğunu ve bunun da, özellikle üst düzey pozisyonlarda görevin kaçınılmaz (zorunlu) ve önemli bir unsurunu oluşturduğunu gördüm.

Üst düzey bir liderlik için ittifaklar yapmak, ikna etmek, empati oluşturmak, davranışları gerektiğinde diğerlerine göre biraz düzenleyebilmek, gerektiğinde, iki adım ileri sıçrayabilmek için bir adım geri çekilebilmek çok önemli. Ama, koç-

luk pratiğimde de çok sık rastladığım; birçok genç yöneticimizin, hatta oldukça deneyimli yöneticilerimizin bile bu yıkıcı varsayımdan şiddetli bir biçimde nasiplerini almış olmalarıydı. Bir nevi “delikanlılık” kültürü onlara “politik” olmayı kötü gösteriyordu. Gerçek yaşamda “politik” davranışlar bile bunu sanki saklıyorlar, kendilerini biraz suçlu hissediyorlardı. Bir nevi toplumsal eğitim eksikliğinin sonucu olduğuna inandığım bu “delikanlılık” kültürünün liderlik pratiğine oldukça olumsuz etkileri olduğuna inanıyorum.



ÜST DÜZEY BİR LİDERLİK İÇİN İTTİFAKLAR YAPMAK, İKNA ETMEK, EMPATİ OLUŞTURMAK, DAVRANIŞLARI GEREKTİĞİNDE DİĞERLERİNE GÖRE BİRAZ DÜZENLEYEBİLMEK, GEREKTİĞİNDE, İKİ ADIM İLERİ SİÇRAYABİLMEK İÇİN BİR ADIM GERİ ÇEKİLEBİLMEK ÇOK ÖNEMLİ.

Kobiler için ne tür programlar yapılarak, bazı yönetim ve liderlik eksiklikleri kapatılabilir?

Koçluk ve danışmanlık deneyimim sırasında birkaç kobi'ye katkıda bulunma fırsatım oldu. Kobiler iyi yönetim pratiği konusunda çok açlar ve çok ufak destekler bile onlarda çok önemli kazançlar sağlayabiliyor. Ne yazık ki tüm kobi sahipleri dışarıdan alınacak bu türden desteklere pek açık görünmüyor. Tabii bir de işin parasal yanı var; bir danışmanın ücretini ödemek de onlara çok pahalı geliyor. Ama bu cesareti gösterenler, danışman konusunda iyi bir seçim de yap-

mışlarsa, ödedikleri paranın karşılığını çok fazlasıyla aldıklarını görüyorlar.

Kobilerde, ortaklar arası ilişkilerin yürütülmesinden, basit ve etkili bütçe sistemlerine, maaş ve prim politikalarından satış güçlerinin oluşturulması ve yürütülmesine kadar birçok alanda detsek gereksinimi mevcut. Ama, çok önemli bir nokta, kobilere bu destek sağlanırken onları o anki konumlarına getiren "güçlü yanları"nın "gelişmiş sistemler" uğruna ortadan kaldırılmaya girişilmesi. Dışarıdan destek veren birçok kişi ya da kuruluş çok bürokratik bir tarzda kendi doğ-

ru bildiklerini bu kuruluşlara olduğu gibi dayatma eğiliminde oluyor, o kuruluşu o anki konumuna getiren parlak çaba ve fikirleri neredeyse yok sayıyorlar, küçük görüyorlar. Bu çok tehlikeli. Zaten akli başında bir kobi işletmecisi de bu noktada tepki gösteriyor.

Birçok proje böylelikle, ehil olmayan dış destekçiler nedeniyle doğmadan ölüyor. Kobi sahiplerini bir araya getirecek ve hem deneyim aktarımı hem de küçük bir grup halinde dış desteklerden yararlanma olanakları sağlayacak ortamların oluşturulması kobiler için önemli bir gelişim fırsatı, dış destek sağlayan kuruluşlar için de önemli bir iş fırsatı oluşturacak kanaatindeyim.

Actavis bünyesinde ilk 100 gün neleri yapmayı planladınız? Sizi nasıl hedefler bekliyor?

Ülke Müdürü olarak, Actavis bünyesinde henüz 100 günüm dolmadı, yarısında sayılırım. Ama, bu dönemin hedeflerini şöyle sıralayabilirim; Actavis Türkiye'nin farklı birimleri arasında etkin bir koordinasyonun sağlanması, önümüzdeki yıl başından itibaren gerçekleşecek agresif bir lansman ve büyüme süreci için gerekli zeminin oluşturulması /sağlamlaştırılması, Satış /Medikal Pazarlama yapımızın, jenerik ilaç işinin temel ilkelerine uygun bir verimlilik anlayışı ile yeniden hizalanması, Actavis ve ürünlerinin markalarının, doktor ve eczacılarımızın bilinçli olarak tercih edeceği markalar haline gelebilmesi için yaratıcı medikal pazarlama tekniklerinin uygulanabilme zeminin oluşturulması, Actavis'in birçok ulusta yer alan şirketleri arasında 2010 yılında en yüksek büyüme hızına ulaşabilecek yeni ürün girişini sağlamak, lider kadromuzu önemli transferlerle güçlendirmek, tüm bu yeniden yapılanma sırasında var olan bütçe hedeflerinin gerçekleştirilmesi ve Actavis'i, çalışanlarının hem mutlu hem de başarılı olduğu bir şirket haline getirmek.