



TÜRK SANAYİCİLERİ VE İŞADAMLARI DERNEĞİ

TÜSİAD
YÖNETİM KURULU BAŞKANI
ÖMER SABANCI'NIN
IV. YÖNETİM ZİRVESİ
AÇILIŞ KONUŞMASI

22 EYLÜL 2005
İSTANBUL

TÜSİAD AVRUPA SANAYİ VE İŞVERENLER KONFEDERASYONLARI BİRLİĞİ (UNICE) ÜYESİDİR.

İstanbul : Meşrutiyet Cad. No: 74 Tepebaşı 34420 İstanbul - Türkiye
Ankara : İran Cad. No: 39/4 Gaziosmanpaşa 06700 Ankara - Türkiye
Brüksel : 13, Avenue des Gaulois, 1040 Brussels-Belgium
Washington D.C. : 1250 24th Street, Washington D.C. 20037 - USA
Berlin : Mörkisches Ufer, 28 10179 Berlin-Mitte - Germany
Paris : 12, Rue Godot de Mauroy 75009 Paris - France

Tel: (90-212) 249 19 29
Tel: (90-312) 468 10 11
Tel: (32-2) 736 40 47
Tel: (1-202) 776 77 70
Tel: (49-30) 28 878 6300
Tel: (33-1) 426 516 40

Faks: (90-212) 249 13 50
Faks: (90-312) 428 86 76
Faks: (32-2) 736 39 93
Faks: (1-202) 776 77 71
Faks: (49-30) 28 878 6399
Faks: (33-1) 426 516 99

e-mail: tusiad@tusiad.org
e-mail: ankoffice@tusiad.org
e-mail: bxloffice@tusiad.org
e-mail: usoffice@tusiad-us.org
e-mail: info@tusiad-de.org
e-mail: satan@tusiad.org

web: www.tusiad.org

Değerli yöneticiler ve yönetici adayları,

Dördüncü Yönetim Zirvesi'nde sizlere hitap etmekten mutluluk duyuyor, TÜSİAD Yönetim Kurulu adına hepinizi saygıyla selamlıyorum. Sözlerime başlamadan önce, sizler gibi dinamik bir topluluğa hitap etme şansını verdikleri için, Edu Plus Eğitim Danışmanlığa teşekkürlerimi sunmak istiyorum.

Gün boyunca, kendi alanlarında başarılı pek çok uzman, siz, genç yönetici adaylarına, başarı, yönetim, liderlik gibi kavramlar konusundaki tecrübelerini aktaracak. Ben de, konuşmamda, ülkemizin eşliğinde bulunduğu büyük değişim sürecini göz önüne alarak, sizlere bazı tavsiyelerde bulunmak istiyorum.

Bildiğiniz gibi 3 Ekim'de Avrupa Birliği ile müzakere sürecimiz resmen başlamış olacak. Gerek müzakere sürecinde gerekse müzakerelerin ardından AB'nin üyesi bir ülke olduğumuzda, artık iş yapış şekillerimiz büyük bir değişim geçirecek. Küreselleşen dünyanın, kapalı ekonomilerin duvarlarını yıkması süreci hızlanırken, iç pazarda pek çok yabancı oyuncu aramıza katılacak. Şirketlerimizin, kurumlarımızın ve sektörlerimizin, bu yeni oyuncular ile şekillenecek yeni oyunda ayakta kalabilmesi; tabii ki yöneticilerinin uzak görüşlülüğüne ve kurumlarını bu şartlara ne kadar hazırladıklarına bağlı olacak.

Tabii bu oyun sadece Türkiye'de oynanmayacak ya da oynanmamalı. Ülkemizi hak ettiği noktaya taşıyabilmek için, bizlerin de global birer oyuncu olma vizyonunu her zaman bir hedef olarak önümüze koymamız gerekiyor. Bizler de dünya ve AB pazarlarına güçlü birer oyuncu olarak girerek, AB entegrasyon sürecinde ve sonrasında, hedeflenen güçlü Türkiye'ye ulaşabiliriz.

Bu hedefleri önümüze koyduğumuzda, karşımıza, şirketlerimizi bu sürece hazırlayacak yeni kuşak bir yönetici beklentisi çıkıyor:

- Küresel yönetim stratejilerini benimsemiş;
- iç ve dış pazarı yakından takip eden;
- bu bilgiler doğrultusunda iş hizmet ve ürün süreçlerini değiştirebilen;
- yaratıcı düşünceye açık;
- yenilikçi, değişimin ve yeni fikirlerin önemini kavramış;
- yalnızca işletmelerini değil, sektörleri yönlendirebilen;
- risk almaktan çekinmeyen

yöneticiler.

Bu yöneticilerin uluslararası iş ahlakı ilkelerinden taviz vermemeleri; kurumsal yönetim ilkelerini benimsemeleri ve uygulamaları; şeffaflık konusunda hassas davranmaları; kendi başarı veya başarısızlıklarının ülkelerindeki her bir bireyi etkilediğini bilen bir bireysel sorumlulukla hareket etmeleri de çok önemli.

Globalleşen dünya pazarlarında etkili bir oyuncu olabilmek için ihtiyaç duyduğumuz bu yeni yöneticilerin birkaç özelliğini biraz açmak istiyorum. Bugün artık dünyada, yöneticilerin tüm kararları aldığı ve bunlarla ilgili uygulama talimatları vererek, takip ettiği dönemler geride kalıyor. Yöneticilik ve liderlik, kararların ve çözümlerin takım içinde ortaklaşa biçimlenmesini ve benimsenmesini sağlayabilme noktasında düşümleniyor. Uygulamada olumlu sonuç almanın anahtarının “katılım” olduğu pratik yaşamda büyük ölçüde kanıtlanmış durumda.

Bu sadece gündelik işleyiş açısından değil, uzun dönemli stratejiler, kurumsal veya sektörel vizyon açısından da geçerli bir değişim. Karar alma ve vizyon oluşturma konusunda katılımcı oturum tekniklerinin geliştirilmesi işte bu değişimin bir sonucu.

Bir başka önemli nokta “her şeyi bilen adam” devrinin kapanmış olması. Günümüz koşulları bu olasılığı her geçen gün biraz daha imkânsız hale getiriyor zaten. Eski bir Çin Atasözünün dediği gibi: “Akıllı olan aklını kullanır; daha akıllı olan başkalarının aklını da kullanır.”

Başarılı yöneticiler, artık, takımın ortak birikiminin en verimli şekilde kullanılmasını sağlamalarıyla ve takımın hedefine ulaşmasında üstlendiği “kolaylaştırıcı” rolleriyle diğerlerinden ayrılıyor. Bu süreçte başarılı yönetici kendi fonksiyonunu ancak, “takımından öğrendikleriyle” en iyi şekilde yerine getirebiliyor. Bu yeni yönetici tipine, “öğrenen yönetici” yakıştırması yapmanın çok yanlış olmayacağını düşünüyorum. Başarının sırrının da bu öğrenme sürecine açık olmakta yattığına inanıyorum.

Bu süreçte yöneticinin becerisi,

- doğru insanın doğru yerde çalıştırması;
- işin gerektirdiği yetkinlikler ile kişisel yetkinliklerin örtüştürmesi;
- kendisine benzeyen değil, farklılık yaratabilecek, işin gereklilikleriyle uyuşan çalışanları tercih etmesi;
- kurumsal hedefleri tayin ettikten sonra, sürekli denetim yerine çalışanlara çalışma özgürlüğü sağlaması, çalışanlarının girişimciliğini desteklemesi

konularında ortaya çıkıyor.

21. yüzyılın rekabetçi koşullarının zorunlu kıldığı bir diğer yöneticilik vasfı da, “risk yönetimi”. Riske girmeyi kumar oynamak olarak gören, riski yönetmeyi bilmeyen bireylerin yöneticilik süreçlerinde başarılı olmaları beklenemez. Bilinmezlikten ve belirsizlikten korkan, bunlara karşı alınabilecek önlemleri alıp, yapılması gerekene odaklanmaktansa, belirsiz ortamlardan uzak durarak hareket ve rekabet avantajını yitiren ve içinde bulunduğu yetkili, sorumlu konumun gerektirdiği kritik karar verme süreçlerinde geriden gitmeyi yeğleyen yöneticilerin büyüyen, kazanan tarafta yer almaları düşünülemez. Yani hem risk alınacak, hem de risk yönetimi yapılacak.

Evet, riskleri yönetebiliriz, yönetmek zorundayız. Bir risk alırken, “bilgi yönetimi” temeline dayalı karar süreçlerinden güç alıyorsanız, aldığınız risk, risk olmaktan çıkar ve stratejik bir alternatif haline dönüşür. Ünlü bilim adamı Albert Einstein’ın da dediği gibi “Hayatında hiç hata yapmamış bir insan, hiç yeni bir şey denememiş demektir.”

Son olarak başarının anahtarı niteliğindeki diğer özellikleri, kendi yetenek ve potansiyelinin farkında olmak, strateji geliştirmek, uygulamak ve sonuçlarını iyi analiz etmek, sonuca odaklanmak, kararlılık, ikna gücü ve çok çalışmak olarak sıralayabiliriz.

Sözlerime son vermeden önce IV. Yönetim Zirvesi’nin ülkemizin ihtiyaç duyduğu bu yeni tip yöneticilerin yetiştirilmesi konusunda yeni ufuklar açmasını diliyorum. Beni dinleme sabrını gösterdiğiniz için teşekkür ediyorum.