

# İyi Bir Lider Öğrenmeye Mutlaka Açık Olmalı

AbbVie Türkiye Genel Müdürü Dr. Mete Hüsemoğlu ile hem liderlik kavramı hem de kendi liderlik yolculuğu üzerine konuştuk. Hüsemoğlu, sürekli yenilenmenin ve dâhil etmenin yeni liderlik yaklaşımının olmazsa olmazları olduğunu dile getirdi.

Stratejik liderlik kavramı sizin için ne ifade ediyor? Strateji bir liderin temel alanlarından biri olmalı. Bu nedenle strateji ile liderliği birbirinden ayrı kavramlar olarak görmüyorum. İlaç sektörü açısından baktığımızda ise dünyada sağlığa talepte ciddi bir artış var, yaşam süreleri uzuyor ve bu nedenle kronik hastalıklarla geçirilen süreler artıyor; insanlar yaşamlarını daha kaliteli ve nitelikli bir şekilde sürdürmek istiyorlar.

Bu durum sağlığın yönetiminde yeni teknolojik gelişmeleri de beraberinde getiriyor. Bununla birlikte daha etkin yeni tedaviler devreye giriyor. Tüm bunlar aslında uzun dönemde olumlu gelişmeler.

Bu sistemi hep beraber sürdürülebilir hale getirmek için çabalamalıyız. Ben, bugünün sorunlarına çözüm bulup bu çözümleri sürdürülebilir hale getirmeyi, talep artışına rağmen kaliteyi düşürmemeyi ve bu doğrultuda planlama yapabileceği stratejik liderlik olarak görüyorum.



**Dr. Mete Hüsemoğlu**  
ABBVIE TÜRKİYE  
Genel Müdürü

Liderlik sizce bir kişilik özelliği mi yoksa durumsal bir davranış biçimi mi? Uzun senelerdir liderlikle ilgili devam eden temel bir tartışma var; "Lider olunur mu, lider doğulur mu?" Benim naçizane görüşüm dünyada her şeyin öğrenilebilir

olduğu yönünde. Tabii ki zaman zaman durumsal liderlik gerektiği koşullar ya da uzun dönem bir vizyonu beraberinde taşıyan liderlik davranışları olabilir. Liderlik her ikisini de beraberinde taşımayı gerektiriyor. Uzun dönem vizyon ile ilgili liderin neler yaptığı, nasıl kat-

kıda bulunduğu, nasıl liderlik ettiği ve ekibi nasıl yönlendirdiği asıl temel nokta; ama bunun dışında durumsal bir olay ortaya çıktığında da o konuyla nasıl yüzleştiği, sorunu nasıl çözdüğü veya o konunun çözümü için tarafları nasıl bir araya getirdiği de önemli bir faktör. Liderlik her ikisini de içeren bir dengede olmayı gerektiriyor.

Öğrenme noktasını açabilirsek, mesela liderlik eğitimleri, kitapları ya da iş üzerinde öğrenme hakkında ne düşünüyorsunuz? Liderlik nereden öğrenilir? Bütün işler için geçerli olan temel bir nokta var, o da öğrenmeye olan samimi istek. Sonrasında da insanın çevresinde onu besleyecek, ona anlatacak ve onu eğitecek kişilerin öğretmeye açık olması gerekiyor.

Bunun haricinde literatürü, kaynağı ve bilimi her şeyin üzerinde tutmalıyız. Farklı kaynaklar okumayı çok değerli buluyorum. Böylece yeni bakış açıları da kazanabiliyorsunuz. Ayrıca iş yaparken öğrenme ve tecrübe etme farkındalığını kendini eleştirebilen bir noktaya taşımak da diğer önemli bir nokta.

Temelde liderlerin veya lider adaylarının iş üzerinde öğrenip -başka bir tabirle demlenip- iyice pişmesinin teorik altyapı kadar değerli olduğunu düşünüyorum.

Benim gözlemediğim başka bir konu da öğrenme etkinliği. Ben öncelikle insanların öğrenmeye açık olması gerektiğini düşünüyorum. Bu aslında o kadar kolay değil; çünkü insanoğlunun egosu var. Eleştirilere açık olmak, o hoşgörüyü göstermek ve kritik tartışmaları gerçekleştirmek bu süreçte çok değerli.

İlaç sektörüne bakınca da liderlerin yıllar içinde nasıl evrimleştiğini görüyorum. Seneler önce daha geleneksel diye tabir edeceğimiz liderler vardı. Son sözü söyleyen, karizmatik ve çalışanları ile asimetrik ilişki kuran liderler.

O zamanlar kabul gören, beklenen ve istenen lider modeli buydu. Ancak günümüzde liderler asimetrik ilişkiyi simetrik hâle getirmeli ve ulaşılabilir olmalı. Günümüzün temel ihtiyaçları bunu gerektiriyor.

“İlk zamanlar tanınmayan bir şirketten bugün itibarıyla tedavi alanlarında tanınan, sektörde söz sahibi olan ve birçok anlamda takdir edilen bir şirket haline geldik. Ben bu başarının, en başta kurduğumuz bir hayali beraber gerçeğe dönüştürme vizyonu ile başladığını düşünüyorum.”

Eğer siz lider olarak o asimetri ilişkisi içerisindeyseniz, erişkin-erişkin iletişimi kurmuyorsanız, çalışanlarınızı sisteme dâhil edemezsiniz.

Peki, kurumların liderlere ihtiyacı var mı? Evet, kesinlikle kurumların liderlere ihtiyacı var. Örneğin; ilaç sektöründe paydaş sayısının artması son 20 senede en temel değişiklik olarak gösterilebilir. Bizim ilaç firması olarak temel amacımız dünyadaki yenilikçi ilaçları hastalarımız ile buluşturmak. Bu kompleks ekosistemde çok sayıda paydaşımız var.

Bunlar SGK, Sağlık Bakanlığı, hastalar, hekimler, eczacılar, medya ve diğer paydaşlar. Bu kadar çok oyuncunun olduğu bir sistemde, temel kararlarda, eğitim ve yönelimlerde her bir paydaşın etkisinin olduğu ciddi bir gerçek. İlaç sektörü de çevresindeki hayat bu kadar kompleks hâle gelince kendi organizasyonunu bu sisteme göre oluşturdu.

Sektöre ilk girdiğimizde hayatımızda olmayan fonksiyonlar, içinde bulunduğumuz dönemin olmazsa olmazı. Şimdi ise bu kompleks yapıları yönetebilmek işimizin önemli bir parçası haline geldi.

Şu an çok paydaşlı bir ortam içerisindeyiz. Bu ortam şirket içinde de çok paydaşlı çalışmayı, şirketimizi çok paydaşlı bir bakış açısıyla yönetmeyi gerektiriyor. Geçmişte geleneksel ortamda satış ve pazarlama vardı. Pazarlama ne yapılacağını söyler, satış da onları yapardı ve konu kapanırdı.

Bugün ise aynı masanın etrafında birçok fonksiyondan tek ortak hedef için çalışan birçok profesyonel oturuyor ve herkes nihai noktada ilacın hastaya nasıl ulaşacağı konusunda kendi uzmanlık alanıyla ilgili katkı sağlıyor.

Bu sistem içerisinde her biri olmazsa olmaz konumda yer alıyor. Dolayısıyla bu çok fonksiyonlu ve çok paydaşlı ortamda ilacı doğru hastaya ulaştırmak için birinin orkestrasyon yapması gerekiyor.

Lider ise orkestrasyon, vizyon ve strateji için bu noktada gerekli oluyor. Bununla birlikte uygulama anlamında takımların ahenkle çalışması da çok önemli.



## Herkes lider olabilir mi?

Aslında her birimiz kendi etkinlik alanımızda liderlik yapıyoruz. Bir yanda iş yapma tarzımız, şirkete ait kurallarımız ve değerlerimiz, bir yanda liderlik prensiplerimiz var. Bunun da makro ve mikro düzeyde uygulanabilir olması gerekiyor. Bu yüzden kurumlarda liderlik bir kişinin sorumluluğunda olan bir konu değil. Çalışan herkesin temel noktada bu ortak davranışı göstermesi gerekiyor.

AbbVie'de belirlenen 5 tane liderlik davranışı var. İşle ilgili bir karar verilirken, hangi iş olursa olsun hepimizin zihninde "AbbVie için, hastalar için bir şey yapıyoruz." prensibinin olması lazım. Liderlerin yol açıcı bir tarafı var. Lider tonu oluşturuyor; ama bununla birlikte her çalışanın da kendi alanında benzer davranışları gösterebilmesi gerekiyor.

Bir kurumda herkesin lider olma hedefi olmalı mı? Kesinlikle herkesin olmalı. Şirket içerisinde temelde her bölüm kendi deneyim alanıyla ilgili bir iş yapıyor. Ancak bunun yanı sıra belirlenen ortak amaç için herkes için farklı yerlerinden tutuyor. AbbVie olarak ortak amacımız "yaşamlarda iz bırakabilmek". Ortak amaç tanımlanınca uzman olunan işte de liderlik davranışları göstermeniz gerekiyor.

AbbVie'deki liderlik yolculuğunuzu ana hatlarıyla paylaşabilir misiniz?

AbbVie genç ama aynı zamanda tecrübeli bir şirket. Abbott'tan ayrı-

larak 2013 yılının Ocak ayında kurulduk. Benim için işin en heyecan verici tarafı bir şirketin kuruluşunda görev alma şansını elde etmem oldu. AbbVie iyi bir mirasla, bir start-up gibi kuruldu. Kaliteli ürünleri ve iyi bir ürün geliştirme hattı var. Bir taraftan da yeni bir şirket. AbbVie kurulduğunda iki seçeneğim vardı. Biri bildiğimiz gibi işimize devam etmek, diğeri de hep beraber katkıda bulunduğumuz yeni bir kültür oluşturmak.



Şirket olarak ikinciye tercih ettik ve "Beş sene sonra oluşturduğumuz şey hoşumuza gidiyorsa kendimizi övelim, ama hoşumuza gitmezse aynaya bakarak kendimizi eleştirelim." dedik. İlk zamanlar tanınmayan bir şirketten bugün itibarıyla tedavi alanlarında tanınan, sektörde söz sahibi olan ve birçok

anlamda takdir edilen bir şirket haline geldik. Ben bu başarının, verici tarafı bir şirketin kuruluşunda görev alma şansını elde etmem oldu. AbbVie iyi bir mirasla, bir start-up gibi kuruldu. Kaliteli ürünleri ve iyi bir ürün geliştirme hattı var. Bir taraftan da yeni bir şirket. AbbVie kurulduğunda iki seçeneğim vardı. Biri bildiğimiz gibi işimize devam etmek, diğeri de hep beraber katkıda bulunduğumuz yeni bir kültür oluşturmak.

2013 yılında ilk kurulduğumuzda, çok geniş katılımı bir stratejik planlama toplantısı yaptık. Bu toplantıda kamu kurumlarında, hastalarda, kendi çalışanlarımızda, toplumda ve hekimlerde kendimizi nasıl ayarlayıp "Biz nasıl bir AbbVie öyküsü anlatacağız?" diye konuştuk. O toplantı çıktımlarını neredeyse tamamen uyguladık. Orada iki şeyi başardık: Biri, belirlediğimiz ortak amaçı bulma, diğeri de bütün çalışanları böyle bir süreçte dâhil etme.

Dâhil etme, yeni liderlik kavramının olmazsa olmazlarından biri. Beş sene boyunca o zaman gerçekleştirdiğimiz stratejik toplantının çıktıları ile hareket ettik. Zamanla da AbbVie markası bilinen, tanınan bir marka oldu.

Bu başarı ödülleri de beraberinde getirdi. Beş senedir Great Place To Work'un (GPTW) listelerindeyiz. Son üç sene de "Pharma'nın En İyi Şirketi" seçildik. Bu sonucu beraber başlamaya, beraber planlamaya ve beraber uygulamaya borçluyuz. Biz beraber bir kültür oluşturacağız dedik ve oluşturduk. AbbVie'deki liderlik hikâyesi; dâhil etme, beraber oluşturma ve iyi bir mirasla start-up mantığını birleştirip farklı bir vizyon ortaya koyma hikâyesi diye düşünüyorum.

Bu noktada değişmek istediğim bir başka konu ise başarısızlık. Eğer yeni bir şey deniyorsanız bazı şeyler ne olursa olsun yolunda gitmeyecek. On tane farklı şey deniyorsanız birinde veya birkaçında başarısız olma ihtimaliniz olacaktır.

Burada önemli nokta lider olarak başarısızlığı nasıl karşıladığınızı. Karşınızdaki size kötü haber veriyor mu? Ben, çerçeveyi ve hedefi belirleyip her çalışana kendi yöneteceği bir alan sağlamak gerektiğine inanıyorum. Örneğin AbbVie'de bizim 260 kişilik bir organizasyonumuz var ve her gün çalışanlarımızın ne yaptığını anlamamız, denetlememiz mümkün değil; ama alanlarını kendilerine bırakıp çalışanlarınıza güvenerseniz insanlar işlerini keyifle yapar.

Benim liderlik tarzımda AbbVie'ye yeni başlayan birlikte çalıştığım kişiyle ilk başta bir rutin çerçevesinde görüşmek var; ama bir süre sonra onu bırakıyorum ve kişi istediği zaman gelip görüşebiliyor. Bu noktadan sonra bir rutin yok. Yönetim takımı ayda bir defa bir araya geliyor, onun dışında ne zaman ihtiyaç olursa hemen toplanabiliyoruz.

AbbVie'nin lider yetiştirme potansiyelini nasıl görüyorsunuz?

2013 yılında kurum içinde ve GPTW anketlerinde çalışanların bize geri bildirim verip "yatırım yapmanızı gerekiyor" dedikleri iki alan vardı. Biri şeffaflık, diğeri de gelişim. Şeffaflık konusunu çalışanlarımızı dinleyerek, süreçlere dahil ederek ve doğru bir iletişim planıyla aştık. Gelişim konusunda ise şu geri bildirimleri aldık: "AbbVie benim gelişimime yeterli fırsat vermiyor ve yeterli araçları sağlamıyor." Bunun üzerine birkaç platform kurduk. Özellikle saha çalışanlarına yönelik

"İşim Gelişim" platformu oluşturuldu. Her saha çalışanın yetkinliği değerlendirildi ve herkesin gelişim alanları ortaya çıktı. 3-4 yılı kapsayan bir müfredatla tüm saha çalışanlarına kendi gelişim fırsatları doğrultusunda eğitimler verdik.

Sonra merkez ofise geçerek AbbVie Development Academy'yi (ADA) kurduk. AbbVie'de yeni işe başlayanların büyük kısmı iş hayatına da yeni adım atmış kişilerdi. Bu nedenle iş hayatına yeni girenlerin neler ihtiyaç duyduğundan yola çıkarak bir müfredat oluşturduk. Dört aşamalı kişiselleştirilmiş bir eğitim planı çıkardık. Bu eğitimden sonra yine kişiye özel üç farklı başka bir modül oluşturduk.

“Liderin bana göre değiştirip dönüştürürken kendi değişim ve dönüşüm yeteneğini de kaybetmeyen insan olması gerekiyor. Liderin o tutkuyu, o tazelili sürekli olarak kendisinin de canlı tutması gerekiyor.”

AbbVie'de her çalışanın bir gelişim planı var. Bu platformlardan sonra şirket içinde yönetici pozisyonlarına gelen arkadaşların sayısı daha çok arttı. Yönetici pozisyonlarının %69'unu iç atamalarla gerçekleştirdik. Yöneticiler arasında ilk kez AbbVie'de yönetici pozisyonuna atanmalar ise %50. Örneğin saha yöneticilerimiz tamamen şirket içinde yetişiyor. Tüm bölge müdürlerini kendimiz yetiştiriyoruz. Teknik eğitimlerle beraber liderlik eği-

timleri de ağır basıyor. Lansmanını geçtiğimiz aylarda gerçekleştirdiğimiz, saha çalışanlarına yönelik yeni bir platform daha kuruyoruz.

Liderlik ile ilgili bugüne kadar öğrendiklerinizi 1-2 cümle ile ifade edecek olsanız bu ne olurdu? Liderin bana göre değiştirip dönüştürürken kendi değişim ve dönüşüm yeteneğini de kaybetmeyen insan olması gerekiyor. Liderin o tutkuyu, o tazelili sürekli olarak kendisinin de canlı tutması gerekiyor.

Dünün liderleri ile yarının liderleri arasındaki belirleyici fark sizce ne olacak?

En temel fark, bence liderin artık dünyaya imnesi. Lider bundan sonra yukarıda başka bir yerde, yani gökyüzünde değil artık. Günümüzün liderinin herkesle beraber iş başında, elleri çamurda; ama bununla birlikte geleceğe doğru bakıyor olması gerektiğini düşünüyorum.

Geleceğin liderlik kavramı değişirken eski liderlik anlayışından yanımıza katmamız gerekenler neler olabilir sizce?

Geleneksel dediğimiz liderlerin network'leri çok daha güçlüydü. Bugün iletişim kanalları çok arttı; ancak geçmişte liderlerin, kendi şirketleri dışında çok daha fazla bağlantıları vardı. Aslında biraz sektör eleştirisi de yapmamız gerekiyor.

Örneğin bizim sektörümüz başka sektörlerden yeni şeyler öğrenmeye çok açık değil. Çok içe dönük bir yapımız var. Dolayısıyla biz birbirimizden öğreniyoruz; ama başka sektörlerden de öğrenmeliyiz. Açıkçası ben daha öğrenecek çok şeyim var diye düşünüyorum.

abbvie