

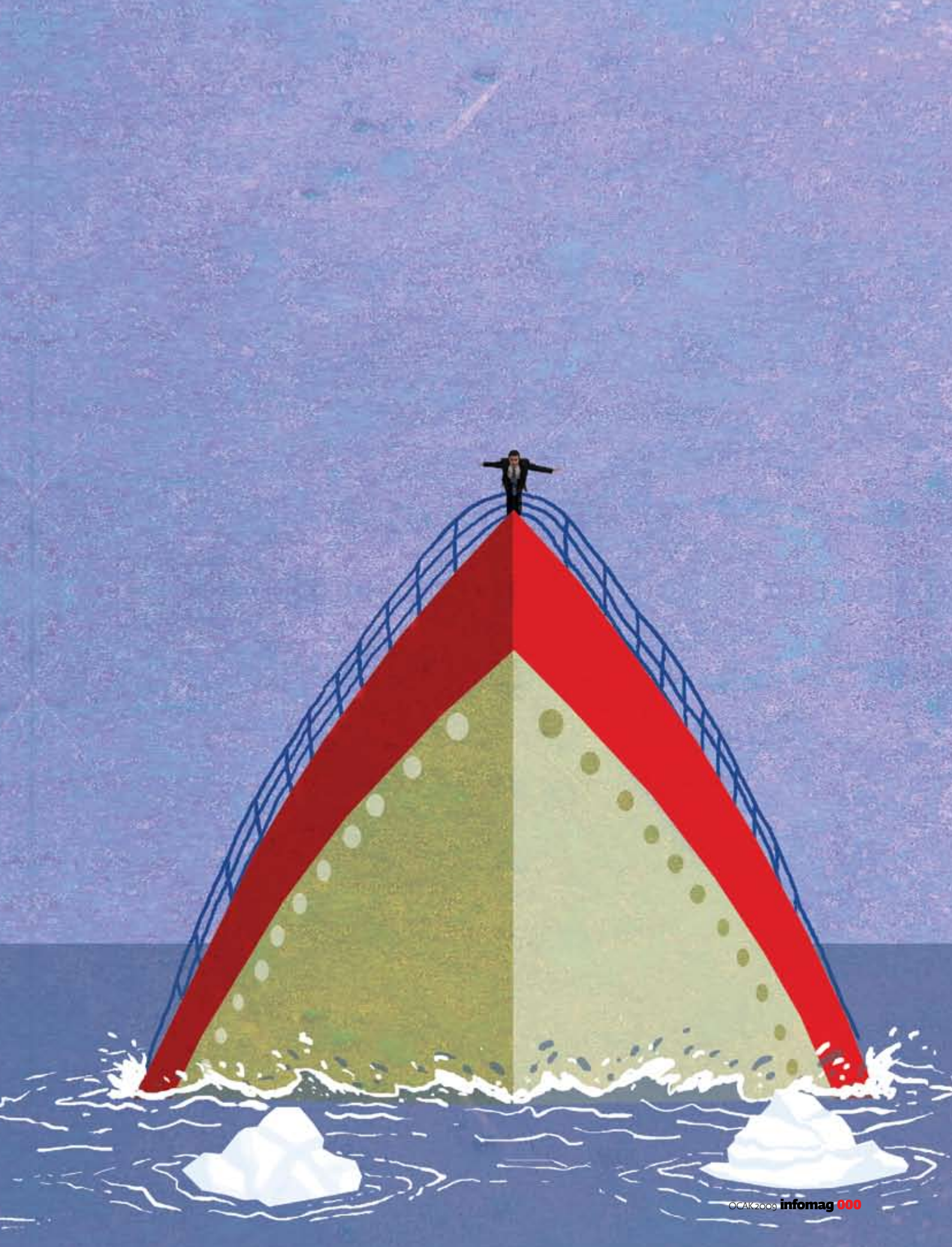
# TİTANİK İKİ KERE NEDEN BATTI?

GEÇEN YÜZYILDA TİTANİK İKİ KERE BATTI. AMA İKİSİ DE AYNI NEDENDEN: BUZDAĞINA ÇARPTI! BİRİNCİ TİTANİK FACIASI 14 NİSAN 1912'DE AKŞAM SAAT 23.30'DA MEYDANA GELDİ. BATMASI YAKLAŞIK 3 SAAT SÜRDÜ. ŞİMDİLERDE ATLAS OKYANUSU'NDA BATTIĞI BÖLGEDE 38 BİN METRE DERİNLİKTE YATIYOR. **SALİM KADİBEŞEĞİL** İLLÜSTRASYON HİLMİ ŞİMŞEK

**i**kinci Titanik faciası ise 1 Aralık 2001 de Enron'un bir başka buzdağına çarpması ile meydana geldi. 2000 yılında 101 milyar dolarlık gelirleri ile Fortune 500 sıralamasının 7. büyük şirketi olan Enron'un batması, onunla birlikte yolculuk yapanların da sonu idi. 38 milyar dolarlık şirket bir gecede 5 milyon dolarlık şirkete dönüşüverdi. Ama ikinci Titanik'in batışı birincisi gibi birkaç saat içinde sona ermedi. Hatta birkaç yılda bile bitmedi. Çün-

kü buzdağının görünen yüzünde işler "tıkır tıkır" yürürken veya öyle sanılırken dağın altındaki buz tabakası her gün biraz daha derinlere kök salıyordu. Buzdağının altındakiler "etik ve ahlaki" değerleri simgeliyordu ve iş dünyasının dağa çarpan kesiminde bunlar hiç de "önemli" değildi.

Enron'un batışının neden olduğu dalgalılar Arthur Andersen, Tyco, Worldcom, Adelphia gibi adı sanı büyük ama kasalarının ne kadar dolu olduğu tartışılan şirketleri bir çırpıda yuttu. Hatta bu dalgalılar İtalyan Parmalat, İngiliz Northern Rock gibi



Avrupalı şirketlerin foyalarını da açığa çıkarttı. Buzdağının altındaki “etik ve ahlaki” değerler dalgaları, kendilerinin yıllarca halının altına süpürülmelerinin intikamını alıncasına bu kez Bear Sterns, Fannie Mea, Freddie Mac’in kapısını çaldı. Merrill Lynch Banc of America’nın,kucağına atlayarak son anda kurtuldu. Ama sıra Lehman Brothers ve AIG geldiğinde “takke çıktı kel göründü”.

## FRIEDMAN VE GREENSPAN

Dünya ekonomisini yerle bir eden 2008’deki “kara eylül” finansal krizinin nedenleri aslında Amerikanın ekonomi sisteminin kendi doğasındaki çarpıklıklarının bir ürünü. Ama bundan daha da önemlisi, stratejik kararların verilmesinde etken olan “itibarlı” şahsiyetlerin kamuoyu ile paylaştıkları bilgilerin yönlendiriciliği... Örneğin; 13 Eylül 1972 tarihli New York Times gazetesinde, daha sonra Nobel iktisat ödülü alacak ve ülkemizde de makro ekonomik politikaların belirlenmesinde görüşleri ile etken olacak Milton Friedman ile yapılan bir söyleşi yer aldı. Friedman bu söyleşisinde; “ İş dünyasının sosyal sorumluluğu kâr etmektir” şeklinde bir yaklaşımı ortaya koyuyordu. Çünkü sermayesi tabana yayılmış ve yatırımcı yelpazesi toplumun her kesimini kapsama alanına almış bir düzenin tek ama tek beklentisi “kâr etmek” ile özetlenebilirdi.

Söz konusu beklentinin sonuçlarını yıllara yaymak sistemin özüne pek uygun düşmüyordu. Bu nedenle 3’er aylık dilimlerle şirketlerin finansal sonuçlarını açıklamaya dayalı bir sistem bu şirketleri yöneten CEO’ların “raf ömürleri” ile ilişkili bir hale geldi. Bu süre, finansal performansa odaklı şirket üst yönetimlerinin her seferinde biraz daha fazla risk ile işlerini yönetme iştahını kabarttı. Ve bir zamanlar dünyanın “en itibarlı ve güvenilir kimliği” olan ABD Merkez Bankası eski Başkanı Alan Greenspan “kara eylül” faciasından sonra medyaya şöyle mâl oldu; “Greenspan, kendisinin ekonomiyi algılama modelinde de bir “yanlılık” olduğunu kabul etti ve “40 yıldan fazla süredir bu sistemin iyi çalıştığını zannediyordum” diye konuştu”

## “YENİ NORMAL”

Asil Nadir’in 1990’ların başında İngiltere’de Poly Peck Plc. İle başlayan “ayak oyunlarının” neden olduğu piyasalardaki kıpraşma Enron ile ayak sesleri duyulur hale geldiğinde Amerikalı yatırımcı ve Danışman Robert McNamee

ortaya “ Yeni Normal” diye bir kavram attı. McNamee’nin bu kavramı iş dünyası ile tanıştirmasının arkasında 10 Mart 200 tarihinde yaşanan ve teknoloji şirketlerinin oyun alanı olan NASDAQ ile yatırımcıların büyük bir ders alması yatmaktaydı. Amerikan toplumu “dot com” balonu ile neyin ürettiğini bilmediği ama her şeyin arkasında bir “Microsoft” zenginliği yaşayacağını sandığı bir rüyadan NASDAQ depremi ile uyanı. Hemen arkasından yaşanan ikiz kuleler ve pentagon saldırıları ile “ Artık hiçbir şeyin eskisi gibi olmayacağı” belgelenmiş oldu.

McNamee, NASDAQ depreminin sıradan bir borsa çöküşü olmadığını, iş dünyasında belirsizliklerin, tedirginliklerin ve karamsarlıkların başını çektiği yeni bir dünyanın sayfalarının açıldığını vurgulamaktaydı. Amerikalı danışman McNamee, artık baba-

Dünya Bankasının ve IMF’in kuruluşu, siyasete “Demirperde”, Avrupa Ekonomik Topluluğu (AB) kavramının girmesi... 20. yüzyıla damgasını vurmuş tüm bu gelişmeler, kavramlar ve kurumlar içinde bulunduğumuz yüzyılın başlarında ya yok oldular ya da can çekişiyorlar. 2020’lerde 15 milyara dayanması beklenen dünya nüfusu, her geçen gün kendini daha fazla yakın çevremizde hissettiren küresel ısınmanın yol açtığı ciddi çevre sorunları, kirlenen ve hatta yok olan temiz su kaynakları, bunların doğal sonucu daha sık baş gösteren gıda krizleri, tükenmeye yüz tutan fosil enerji bir yanda.

Diğer yanda ise, 1980’lerden bu yana 25 milyon kişinin hayatını yitirdiği ama her beş dakikada bir AIDS hastalığına yakalanan insanların sayısının 40 milyonu aşmış olması, her yıl 10 milyon çocuğun beş yaşına bile

# NE, NEDEN OLDU?

YENİ BİR DÜNYA KURULURKEN  
BİRAZ DA RESMİN BÜTÜNÜNE  
BAKALIM.



Nobel ödüllü iktisatçı Milton Friedman “iş dünyasının sosyal sorumluluğu kâr etmektir” dedi.

## 1970’ler

Yeryüzünün bir küresel ısınma tehdidi ile karşı karşıya kalacağına dair ilk rapor yayımlandı.

larımızın dönemindeki gibi şirketlerin veya hükümetlerin tüm geleceğimizi güvence altına aldıkları bir yaşam tarzının geride kaldığının altını çiziyor. “Yeni normal cesur olanları, girişimci olanları ödüllendirecektir.” diyor McNamee...

## YENİ BİR DÜNYA KURULUYOR... BİZ NERESİNDEYİZ?

Aslında yaşamakta olduğumuz günler ikinci dünya savaşı sonrası bloklara ayrılmak üzere olan eski siyah beyaz bir filmin kareleri gibi... Birleşmiş Milletler, Marshall yardımları,

gelmeden önlenilebilir hastalıklar yüzünden ölmesi, bir milyar kişinin açlık sınırında yaşıyor olması bizimde içinde bulunduğumuz gezegeni bu yüzyılda hangi sorunların beklediğini çok net bir şekilde gösteriyor.

## NE YAPMALI?

İster küçük bir mahalle bakkalı işletiyor olalım, ister Çorum’da, Adıyaman’da, Samsun’da yanımızda 80-100 kişiyi çalıştırdığımız bir işletme sahibi, ya da bir ayağımız yurtdışında küresel pazarlarda köşe kapmaca oynayan “markacılar” olalım.

İçinde bulunduğumuz mevcut koşulların yönetiminde, gözümüzde büyüyen "belirsizliği ve tedirginliği" ancak kendi "belirginliklerimizi" tanımlayarak aşabiliriz.

Şimdi bildiğiniz tüm doğruları bir kenara bırakın. Krizi yönetmenin birinci koşulu kriz gerçeğini kabul etmektir. Krizi de olağan dönemin koşulları ile yönetemezsiniz. Sıvayın kollarınızı ve 'Yeni Normal'le bulunun.

## REÇETEDEKİ İLAÇLAR

Reçetede ilaçlar sırasıyla şöyle;

### ÖNCE İTİBARIMIZ..

Bugünlerde itibarımızı yönetmekten daha önemli bir işimiz olamaz. Güven inşa etmek ve bunu korumak durumundayız. Tutabile-

rine rastladığımız gibi, "samimiyet" güven oluşumunun temel göstergesi. Bu nedenle, böyle dönemlerde "çalışanların güvenini" sarsmayan yönetimler hem krizi iyi yönetip üstesinden geliyorlar hem de kriz sonrası dönem için rekabet avantajı yaratacak bir ortam yaratıyorlar.

Bu arada, itibarı korumak bazen itibarın toptan yitirilmesine de neden olabilir. Geçtiğimiz bayram tatil için gittiği Kazdağları'nda sel sularına kapılan ve 3 çocuğu ile birlikte talihsiz bir şekilde ölen girişimci, iş adamı Esat edin 2001 krizi ile ilgili şu anısını aktarıyordu; 'Elimizde o dönemde yeterli kaynak vardı. Atacağımız adım ekonomik olmasa da itibarımız açısından çok önemliydi. Bir çok arkadaş itiraz etti. Bense 'iş hayatında itibar her şeyden önemli' diyerek son noktayı koydum. Nerden bilebilirdim itibarımızı korumak için

yapıştırıcılar ile vazoyu tekrar sehpanın üzerine koyabiliriz ama üzerindeki çatlaklar o kurumsal marka ile tarihi boyunca kalacak ve dikkatli gözlerin önünde olacaktır.

Bu özel dönem şirketlerin müşteri kaybetmeye tahammüllerinin olmadığı dönemlerdir. Hele, memnuniyetsizliğin itibarın altını oymakta olduğu durumlar giden müşterilerin bir daha gelmemek üzere gittiklerinin göstergesidir. Web ortamında tüketici sayfaları, şikayet ve memnuniyetsizlikle ilgili sitelere baktığınızda ne kadar kolay çözüm üretilebilir sorunların karşısında şirketlerin ne kadar ciddi itibar sorunları ile karşı karşıya olduklarını görebilirsiniz.

### FİNANS SİZİ DEĞİL SİZ FİNANSI YÖNETİN!

Finansal yönetim her zamankinden daha



Asil Nadir'in borsa oyunları nedeniyle kurumsal yönetim iş dünyası gündemine Cadbury raporu ile girdi.



ENRON'la kağıttan kaleler yıkıldı. 80 bin kişilik denetim şirketi Arthur Andersen kendisiyle birlikte denetim sektörünün itibarını da yerle bir etti.



Ve "kara Eylül" ... Lehman Brothers ile sistem çöktü! Sorunu hala "finansal kriz" olarak algılayan hükümetler 2 trilyon doları sisteme enjekte ettiler!

## ▲ 1990'lar

ABD'nin en beğenilen şirketlerinden Ben & Jerry, iş dünyasının ilk sosyal sorumluluk raporunu yayımladı.

## ▲ 2000'ler

Dow Jones sürdürülebilir kalkınma esaslı politikaları benimsemiş şirketler için Sustainability Index'i açtı. Endeks 3 yıl içinde 4 trilyon dolara ulaştı!

## ▲ 2008

Sosyal yatırım fonları 12 trilyon doları aştı. Fortune 1000 şirketleri Üçü raporlamanın uluslararası standardı Global Reporting Initiative etrafında kenetlendi.

ceğin sözler ver ve sözünün arkasında dur.. Çalışanlarıyla müşterilerle tedarikçileriyle ve diğer paydaşlarıyla arandaki güvene hiçbir para birimi değer biçemez. Kriz, güvenle atlatılır. Güven havadaki oksijen gibidir. Varken kimse farkına varmaz. Olmayınca sorunun ne olduğu anlaşılır. (Warren Buffet) Bugünlerde hiçkimse güvenli bir limanda olmadığını unutma! İtibar riski iş hayatında kaybedileceklerin en korkuncudur ve yerine de başka bir şey konulamaz.

Şirketler, böylesine özel dönemlerde "itibar sınavından" geçiyorlar. ABD'de örnekle-

attığımız bu ilk adımın uzun vadede ekonomik anlamda itibarımızı zora sokacak süreci başlatacağını!

Birlikte mesai yaptığımız ve ülkemizin önde gelen gruplarından birinin CEO'su, tüm yöneticilerine hitaben yaptığı bir konuşmada kurum itibarını ortada bir sehpa üzerinde duran 150 yıllık paha biçilmez nadide bir vazoya benzetmiş ve "arkadaşlar bizler bu vazonun etrafında top oynuyoruz" demişti. Bu benzetmeye yürekten katılmıştım. Çünkü kırılması an meselesi olan vazo itibarımızın ta kendisi. Top gelip de kırılırsa belki Japon

özenli ve hassas bir dikkat istiyor. Bir yandan kısa dönemli nakit akışı yönetmek diğer yandan da sürdürülebilirliğin güvencesi olacak kaynakların neler olabileceğinin hesabını belki de her gün yeni baştan yapacağımız günlerden geçiyoruz. Borçların yeniden yapılandırılması bu ortamlarda kimsenin yüzünü kızartmaz! Yeni ortaklıklar, birleşmeler, stokların düşük fiyatlara elden çıkarılması, başında durmadığımız veya stratejik önemi kalmamış işlerimizin satışı en az öz kaynakların sisteme entegrasi kadar finansal rahatlıklar sağlayabilir.

## KENDİMİZİ YENİDEN KEŞFETMENİN ZAMANI

Böyle dönemler kendimizi yeniden keşfetmenin tam zamanıdır. Uzun zamandır etrafında dolaşıp durduğumuz ancak hakkını veremediğimiz inovasyonu öğrenmek için bir fırsattır. Nedir yetkinliklerimiz? “Eski normale göre iyi olanlar yeni normale göre de uygun mu?” Bir yandan verimlilik diğer yandan yeni ürün ve hizmetlerle bir gelecek güvencesi oluşturulamaz mı? Süreçlere bakalım, müşteri ve tüketici beklentilerine mercek tutalım. Bakalım içimizdeki teknoloji, insan kaynakları, pazar gücü, ilişki ağımız hangi küçük oynamalarla bize fırsat kapılarını aralayabilecek.

Bunlar için bir inovasyon kültürüne ihtiyaç var. Sabırlı, inançlı ve tutarlı olmak inovasyonun ön koşulu. Unutmayalım ki, üç bin inovatif fikirden ancak bir tanesi ticari başarıyı getirebiliyor. Türklerin yenilikçi ve yaratıcılığının sınır tanımaz ancak bunları ticari başarıya dönüştürmekte pek yetkin olmadıklarını biliyoruz. Belki de bu dönem bu alanda ticari başarıyı da getirecektir.

## YENİ BİR BEYAZ SAYFAYA VİZYON VE STRATEJİ YAZALIM. DEĞERLERİMİZİ YENİDEN TANIMLAYALIM

Yeni bir beyaz sayfa açmak için daha uygun bir zaman olamaz! Büyük resme defalarca bakalım. Nereye gidiyor dünya? Hangi ihtiyaçlar daha ön planda talep görecek. Hangi teknolojiler çevremizi donatacak? Toplumsal değerlerdeki değişim hangi yönde? Bizim bu değerlerle ilişkimiz nerelerde? Eski normale tutunanların yakında ürün ve hizmetlerini satacak müşteri bulamayacakları günler uzakta değil.

“Kara eylül” ile kurumsal değerler iflas etti. “İş ahlâkı ve etik” iş dünyasının -ister istemez- yeni normları haline gelecek. Regülasyonlar demoklesin kılıcı gibi her iş sahibinin ensesinde acımasızca sallanacak. Şeffaflık ve hesap verebilirlik “kitâbi” kavramlar olmaktan çıkıp, günlük yaşamın bir parçası haline dönüşecek.

Vizyonlarımızı yeniden tanımlamak ve buna uygun stratejik yaklaşımları değiştirmek için rakipleri mi beklemeliyiz? Çevresel sorunlar, ekolojik etki, yenilenebilir enerji, su, nüfus artışı, terör, güvenlik enformasyon teknolojileri gibi bu yüzyıla damgasını vuracak temel sorunlarla baş edebilecek bir vizyona ve stratejiye ihtiyacımız var. Hiçbir şirket “biz yüz yıl yaşayacağız” diye kurulmaz. Ancak

kendini zamanında değişen dünya koşullarına uyarlamayan şirketlerin ömrü tahmin edilenden de kısa olabilir. (GM)

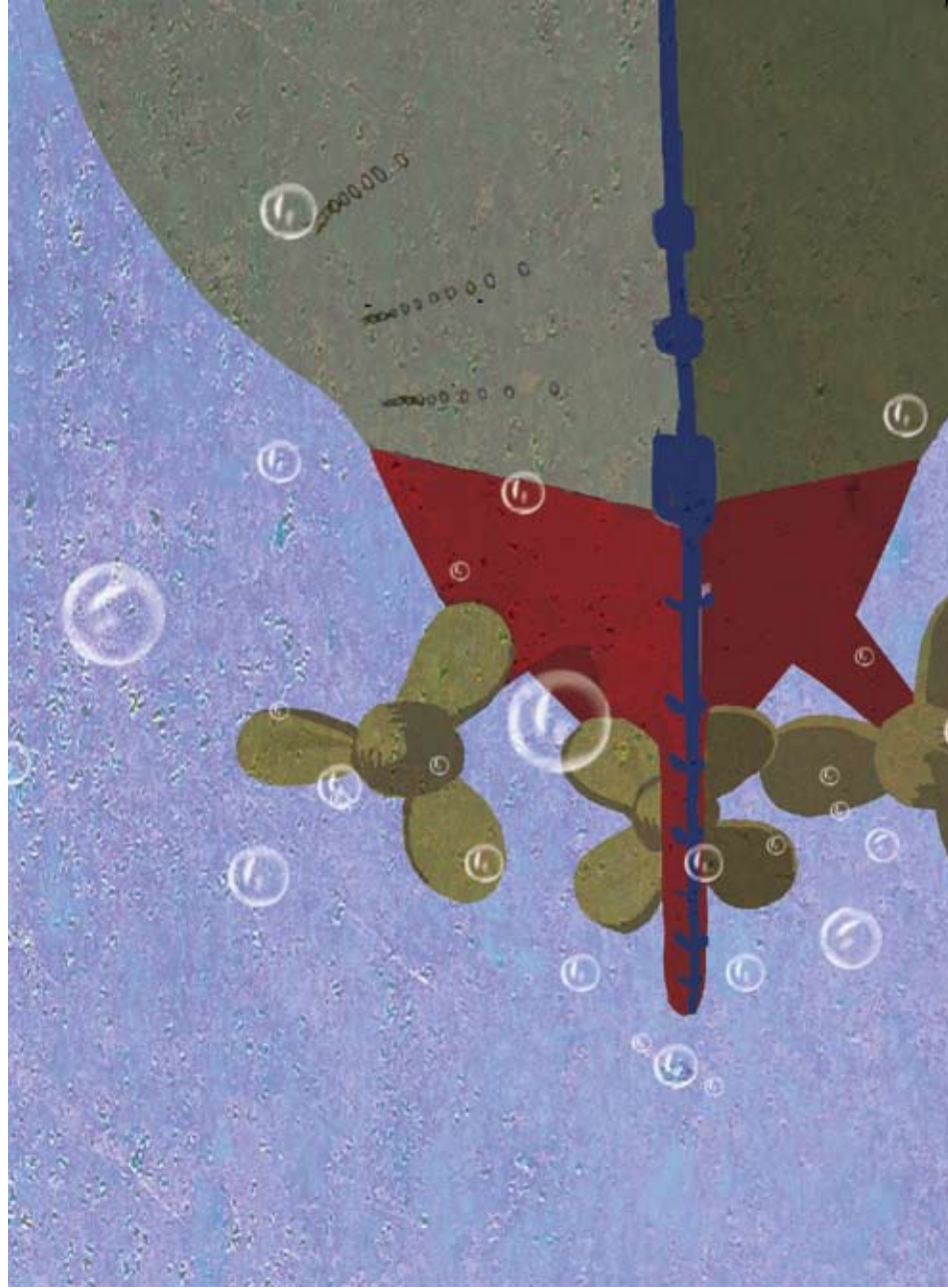
## RISK YÖNETİMİNE GEÇİN

Bugüne kadar hep duyduk. Ancak uygulamadık. Uygulamış olsa idik şu anda kriz yönetiminde bocalamıyor olacaktık. Risk yönetimi, risklerle birlikte fırsatlarında değerlendirildiği yönetim anlayışı... “Bir” numaralı riski “itibar” olarak tanımladıktan sonra, dünya ve çevresel sorunları dikkate alarak içinde bulunduğu sektörlerin risk analizlerinin yapılması beraberinde hangi fırsatların beyaz sayfamıza yazılmak için beklediğini ortaya çıkaracaktır. Diğer sektörlerin risk analizine de bakmak gerekir. Belki de şu anda sektör bile olmayan iş kollarında kendimizi bulabiliriz!

## DUYGULARI YÖNETİN

Olağanüstü durumlarda, kanaat ve davranışlara duygular yön verir. Şirketler “iyi, kötü ve çirkin” filminde olduğu gibi hemencecik bir damga yerler. Liderlerin böylesine zamanlarda temel sorumluluğu duyguların yönetilmesi ile ilgilidir.

Örneğin; kriz yönetiminde odak noktası “tasarruf” olarak ön plana çıkıyor. Oysaki “tasarruf” “ehil” olmayan ellerde yönetilmesi halinde kurum itibarı açısından son derece tehlikeli bir silah! Her düzeyde çalışanın geleceği ile kaygı duyduğu bir ortamda “tasarruf” bir gün sıranın kendilerine de geleceği gibi kaygı dolu bir bekleyişe dönüşebilir. Böylesine özel dönemlerde önemli olan “iş yönetmek değil”, “duyguları yönetmektir.” Bu noktada da iş sahiplerine ve yöneticilere çok önemli görev ve



# DEĞİŞİMİN REÇETESİ

## Önce itibarımız...

Bugünlerde itibarımızı yönetmekten daha önemli bir işimiz olamaz. Güven inşa etmek ve bunu korumak durumundayız. Tutabileceğin sözler ver ve sözünün arkasında dur..

## Finans sizi değil siz finansı yönetin!

Borçların yeniden yapılandırılması bu ortamlarda kimsenin yüzünü kızartmaz! Yeni ortaklıklar, birleşmeler, stokların düşük fiyatlara elden çıkarılması en az öz kaynakların sisteme entegrasi kadar finansal rahatlıklar sağlayabilir.

## Kendimizi yeniden keşfetmenin zamanı

Böyle dönemler kendimizi yeniden keşfetmenin tam zamanıdır. Uzun zamandır etrafında dolaşıp durduğumuz ancak hakkını veremediğimiz inovasyonu öğrenmek için bir fırsattır.

## Yeni bir beyaz sayfaya vizyon ve strateji yazalım. Değerlerimizi yeniden tanımlayalım

Büyük resme defalarca bakalım. Nereye gidiyor dünya? Hangi ihtiyaçlar daha ön planda talep görecektir. Hangi teknolojiler çevremizi donatacak? Toplumsal değerlerdeki değişim hangi yönde?

## Risk yönetimine geçin

Bugüne kadar hep duyduk. Ancak uygulamadık. Uygulamış olsaydık şu anda kriz yönetiminde bocalamıyor olacaktık.

Risk yönetimi, risklerle birlikte fırsatlarında değerlendirildiği yönetim anlayışı

## Duygularınızı yönetin

Olağanüstü durumlarda, kanaat ve davranışlara duygular yön verir. Şirketler "iyi, kötü ve çirkin" filminde olduğu gibi hemencecik bir damga yerler. Liderlerin böylesine zamanlarda temel sorumluluğu duyguların yönetilmesi ile ilgilidir.

## Her koşulda iletişimi ve ilişki ağınıza yönetin

Başta insan kaynakları tasarrufu olmak üzere, iletişimi iyi yapılmayan tasarrufların şirketin moral ve motivasyonunu olumsuz etkileyeceğini ve "tasarrufla elde edilmek istenen amaçtan" çok daha fazla maddi ve manevi zarar verebileceği açıktır. Sivil toplumun içine girin Bu yüzyılda dünyayı sivil toplum kuruluşları yönetecek. Siz de sivil toplumun bir parçası olun. Mesleğinizle, endüstrinizle ilgili Türkiye'nin dünya ile kucaklaşmasına aktif çalışarak öncülük edin.

## Herkesin anlatacak bir öyküsü olması lazım. Bu öyküyü yaratın

Atari oynadığımız günlerden bu yana çok şey değişti. Bu değişim her gün derinleşerek ve yaygınlaşarak devam ediyor. Ama, günler ilerleyip geriye dönüp baktığımızda bu günleri aktaracak bir "öyküye" gereksinimimiz olacak.

sorumluluklar düşmektedir.

Yöneticilerin çalışanlarına samimi bir "merhaba"sı, hasta annelerini sorması, çoluk çocuklarının okullarını izliyor olmaları paşa biçilmez dönüşü olan davranışlardır. Ancak unutulmamalıdır ki duygular "samimiyetle" yönetilir.

Duyguların yönetilmesindeki en etkin silah "katılımcılığın" teşvik edilmesidir. Her kararın arkasında katılımcılık esasına göre çalıştırılmış bir süreç olması, çalışanların o kararlara olan desteğini artıracaktır. Gerektiğinde çay ocağını bile kararların içine dahil edin.

## HER KOŞULDA İLETİŞİMİ VE İLİŞKİ AĞINIZI YÖNETİN

Başta insan kaynakları tasarrufu olmak üzere, iletişimi iyi yapılmayan tasarrufların şirketin moral ve motivasyonunu olumsuz

etkileyeceğini ve "tasarrufla elde edilmek istenen amaçtan" çok daha fazla maddi ve manevi zarar verebileceği açıktır.

İş liderlerinin ve üst düzey yöneticilerin "odalarından" çıkmalarının tam zamanı

Kapalı kapılar ardında yapılan ve saatler süren toplantılar, oralarda ne konuşulursa konuşulsun, şirket koridorlarında, servislerde ve kafeteryada farklı içerikte ve biçimde yorumlanacaktır. İletişimi günlük yönetmek, herkesin her konuda bilgi sahibi olmasını sağlamak, bilginin "rakip ellere" düşeceği tedirginliğinden daha önemlidir. Özellikle çalışanların ve tedarikçilerin şirketin "neyin peşinde olduğunu" biliyor olmaları şirket yönetiminin arkasında önemli bir rekabet avantajı almasını sağlayacaktır.

Teknolojinin olanaklarından yararlanarak

ilişki ağının etkin yönetilmesi böyle dönemlerde daha ön plana çıkar. Şu an yasak ama You Tube açıldığında ilişki ağına birinci elden bilgi aktarmak için en etkin kaynak olabilir. Facebook, slideshare, bloglar ve daha sayabileceğimiz yüzlerce teknolojik ağ içinde şirketinizin ne yaptığı takip ediliyor. Bunları rakipleriniz yerine siz yönetin. Bu ağların ne kadar güçlü ve etkin olduğunu örneklemek gerekirse; eğer My Space bir ülke olsa idi üye sayısı dikkate alındığında dünyanın yedinci büyük ülkesi olacaktı.

Ulusal basın kadar yerel basın da sizinle ilgili. Web sayfanız her daim güncel olsun. En doğru bilgi en kısa zamanda başkalarından değil sizin kaynaklarınızdan temin edilsin.

## SİVİL TOPLUMUN İÇİNE GİRİN

Bu yüzyılda dünyayı sivil toplum kuruluşları yönetecek. Hükümetler, parlamentolar sivil toplumun öngördüğü istikâmette yasaları ve yönetmelikleri hazırlayacaklar. Siz de sivil toplumun bir parçası olun. Mesleğinizle, endüstrinizle ilgili Türkiye'nin dünya ile kucaklaşmasına aktif çalışarak öncülük edin. Değişen dünyanın dönüştüren aktörleri olun.

Gönüllü olun. Sosyal projelerin içinde şirketinizi temsil edin. Kurumsal değerlerinizin toplumun duyarlılıkları ile örtüşüğünü belgeleyin. Kültür, sanat, eğitim, sağlık, spor... Şirket olarak çalışanlarınızın gönüllülüğünü teşvik edin. Gereksinim duyduğunuz moral ve motivasyonun şirketin koridorlarına bir ışık gibi yansıdığını göreceksiniz.

## HERKESİN ANLATAcak BİR ÖYKÜSÜ OLMASI LAZIM. BU ÖYKÜYÜ YARATIN

Atari oynadığımız günlerden bu yana çok şey değişti. Bu değişim her gün derinleşerek ve yaygınlaşarak devam ediyor. Şu anda kapımızı çalan kriz nedeniyle de değişime zorlanıyoruz. Sular kolay kolay durulmuyacak. Ama, günler ilerleyip geriye dönüp baktığımızda bu günleri aktaracak bir "öyküye" gereksinimimiz olacak. Aldığımız kararlar, çalıştırdığımız süreçler ile bu öykünün bölüm başlıklarını yazıyoruz. Ama önemli olan kayda değer, anlattıkça, aktardıkça anlam kazanacak bir öykünün yazılması.

Bu öykünün satır aralarında önümüzdeki dönemde iş hayatına damgasını vuracak şu hususların göze çarpması bekleniyor;

Güçlü, kararlı bir yönetim

Tutarlı bir iş stratejisi

Etik ve adil değerlerle yönetim

Rekabet sınırlarının zorlanması