

**BİR İŞ İNSANI, BİR SANAYİCİ HAKKINDA KİTAP YAZACAK KADAR
GELECEĞİ MERAK EDEN BİR LİDER**

FARUK ECZACIBAŞI

Mehmet Adıgüzel - İstanbul - Levent Rotary Kulübü GDB

“Bugün dünyayı birbirine katan, dünyanın en tepesine yerleşmiş birkaç şirket var; Google var, Apple var, Facebook var, Tesla var... Bunların aslında kurucularına baktığınız zaman başladıkları yaşların otuzun altında olduğunu görüyorsunuz.”

Mehmet Adıgüzel (MA): *Faruk bey merhabalar, öncelikle bu röportajı vermeyi kabul ettiğiniz ve bizi burada ağırladığınız için çok teşekkür ederim.*

Faruk Eczacıbaşı (FE): Ben teşekkür ederim. Hoş geldiniz.

MA: *Hoş bulduk. Faruk Bey malum olduğu üzere Eczacıbaşı ailesi iş dünyası, sanayisi ve yine toplumsal faaliyetler boyutuyla Türkiye’ye mal olmuş ve tanınan bir aile. Bu bilinen bir gerçek. Burada esas sormak istediğim, şahıs olarak Faruk Eczacıbaşı kimdir? Kısaca tanıyabilir miyiz sizi?*

FE: Valla, yani nereden bakarsanız ona göre değişecek bir insan herhalde Faruk Eczacıbaşı. Yani çalışma hayatı içinde Eczacıbaşı’nın üst yönetiminde bir yönetici ve aile şirketimizin kurucusu Nejat Eczacıbaşı’nın iki Oğlundan biriyim. Aşağı yukarı kırk küsur senedir iş hayatının içindeyim ve bu süreçte hareketli bir dönem oldu diyebilirim. Yani önemli şeylere şahit olduğumuzu düşünüyorum. Gittikçe hızlanan bir çalışma hayatı ve hâlâ devam eden güzel bir yolculuk... Kendimce iş hayatında başarıya katkıda bulunduğumu zannediyorum. Eczacıbaşı olarak bunu söyleyebilirim ama bunun dışında ne diyeyim yani... Aile babası diyeceğim ama çocuklar artık o kadar yaş almış bir haldeler ki aile babası diyecek bir ailem yok.

MA: *Artık çocuklar aile babası oldu diyelim (Gülüşmeler...)*

FE: O kadar değil de. İşte 2 tane kendi hedef ve amaçları olan yetişkin oğlum var. Şöyle söyleyeyim. Hayatı yaşamaya değer kılmaya çalışan insanlarız.

MA: *Sizinle belli bir süredir tanışıyoruz. Aynı zaman dilimlerinde olmasa dahi aynı kulüpte üye olarak bulunduk. Buradan yola çıkarak gerek zihin olarak gerekse takip ettiğiniz konular bakımından*

hayata katma değer yaptığınızı düşünüyorum. İş dünyası, ekonomi ve de bugünün şartları... Deneyimleriniz bu konuda bize neler anlatıyor? Bu satıları okuyacak olan başta Rotaryenler olmak üzere okuyucularımıza geleceğin dünyasına dair neler paylaşmak istersiniz?

FE: Ekonomiden önce şu konuya girelim isterseniz. Burada dediğim gibi 40 küsur yıllık bir çalışma hayatı deneyimim var fakat çağ gittikçe geliyor ve değişiyor... Gerek teknolojik gelişmeler gerek toplumsal farklılıklar var. Yani örnek olarak genç arkadaşlarımızı ele alalım, benim çalışma hayatına başladığım zaman, daha çok usta çırak ilişkisine dayanan bir yapı vardı. Ustalar işi bilirler, çıraklar ise yavaş yavaş ustalardan öğrenirlerdi. Şimdi görüyorsunuz çırakların elindeki fırsatları, bilgi alma kolaylığını ve azmini... Dolayısıyla burada o eski, hani yüzlerce yıllık alışkanlıkların biraz da tersine döndüğünü görüyorsunuz. Hatta şunu söyleyeyim zaman zaman yalnız tecrübeye dayanan yaklaşımların bugünkü çalışma ortamındaki başarıyı sağlamada katiiyen yeterli olmadığını görüyoruz.

Bugün dünyayı birbirine katan, dünyanın en tepesine yerleşmiş birkaç şirket var; Google var, Apple var, Facebook var, Tesla var... Bunların aslında kurucularına baktığınız zaman başladıkları yaşların otuzun altında olduğunu görüyorsunuz. Yani bugün tabii artık aradan yirmi sene, otuz sene, kırk sene geçti ve tabii ki artık onlar da yaşlarını başlarını aldılar ama bugün de hala devam ediyor ve gittikçe artan bir trend. Yani değişimi yaratan kurumların başında genelde gençler var.

MA: *Evet, o meşhur garajda başlama hikâyeleri.*

FE: Garajda başlama... Odalarında

başlama... Birkaç kişiyle başlama ve yukarı doğru sıçramalar. Hep taze beyinler üzerinden oluyor. İşte bunun hem bir yandan faydası var hem de zararı... Burada bizim kuşağımızın yapması gerekenlere gelmek istiyorum: Bugün işte görüyorsunuz biz tecrübelerimizi direten bir kuşağız çünkü sistem bizim söylediklerimiz üzerine kuruldu. Sistem bizim söylediklerimiz üzerinden yönetiliyor ama öbür taraftan bakıyorsunuz ki bu yenilikler sistemi zorluyor.

MA: Evet.

FE: Şimdi burada bir tercih meselesi var. Ya gelişmeler karşısında boynunuzu bükecek, izleyici olacaksınız. Yani gelişmeleri kabul edip boynunuzu büküp kenara çekileceksiniz ya da ben kendi sistemimi direktirimi değişimi kabul etmem diyeceksiniz. Ancak gelişmelerin önünü alamıyorsunuz ve korumak adına hırçınlaşıyorsunuz. Bu tutumun örneklerini bütün dünyada farklı şekillerde görüyoruz.

MA: Gelişmeleri kabul etmiyorum tutumuyla sonuç almak mümkün mü?

FE: Çok deneyen var. Görüyorsunuz! Ama üçüncü bir seçenekte var. Bu değişimin önünü açıp sisteme adapte olmasını sağlayacaksınız ve bunun için uğraş vereceksiniz. Yani ne tamamen gençler olabilir ne de sadece biz olabiliriz. Çünkü bizler bir takım değerleri getirirken onlar da yenilikler eşliğinde geliyorlar.

MA: Müsaadeniz olursa konuyu biraz değişimin hızına getirmek istiyorum. Ünlü bir Youtuber'ın anlattığına göre Tim Urban yeni çıkan kitabında insanlığın 250.000 yıllık tarihini 1.000 sayfalık bir kitapta ele almış. Kitabın her sayfasında tarihin 250 yıllık dilimleri yazılmış ve sonra da kitabın ilk 999 sayfasını son sayfa ile kıyaslayan bir tablo hazırlamış Urban. Örneğin, 999 sayfa boyunca nüfus hiçbir zaman bir milyanın üstüne çıkmamış, yolculuk ve seyahatlerimizi ya kendi ayaklarımızla yapmışız ya da atları ve develeri kullanmışız vs. Son sayfa da ise yani son 250 yılda, önce buharlı gemileri, arabaları icat ederken en son roketleri icat edip aya ayak basmışız. Ateşli silahların, atom bombasının icadı ve akabinde yaşanan iki büyük dünya savaşı ise cabası. Yani inanılmaz bir ivme...

Youtuber, bu noktada ilginç bir analogi yapıyor. Kitabın 250 yıla denk gelen son sayfasını 250 sayfalık ve her sayfası bir yıla denk gelecek şekilde bir önerme yapıyor. O 250 yıllık kitabın ise son sayfasına, yani son bir yıla odaklanıyor ve insanlığın



o son sayfada yaşadığı teknolojik ve yazılımsal gelişimleri sıralıyor: Doli, ChatGPT, Whisper, Point E ve ChatGPT Plus yazılımlarını sıralıyor. Bu gelişmeleri size sormak istiyorum zira ChatGPT'yi birkaç hafta önce ilk sizden duymuştum ve hızla araştırdım. Muazzam bir şey! Hemen ardından geçen hafta GPT 4 çıktı. Hani yapay zekâ hesap kitap yapar ama dil konusunda insanın yerini tutamaz gibi bir inançla kendimizi avuturken inanılmaz bir şey oldu ve yapay zekâ dil konusunda adeta devrim yaptı. Sizce bu gidişat nereye doğru eviriliyor?

FE: Bu benim hep kullandığım satranç tahtasındaki buğday hikâyesine benziyor. Hikâyeyi kitabımda da mümkün olabildiğince

DAHA
YENİ
BAŞLIYOR

Bakın bizim bütün kurumsallaşmalarımız, bütün yapılaşmalarımız, Bütün şirketler, Eğitim sistemimiz, Yönetim sistemimiz, hepsi o son 250. sayfanın ürünü. Şimdi yeni bir sayfa açmaya giriştiğiniz zaman biz zannediyoruz ki hâlâ o son sayfanın sistemi o son sayfanın alışkanlıkları bizi bir sonraki sayfaya taşıyor.

açık ve dilimin döndüğünce anlatmaya çalıştım. Hikâye de, Hindistan'da ki tanrılardan biri insan kılığına girip bir mihrace ile satranç oynamaya kalkışıyor. O adam da çok gururlu yani dünyanın en iyi satranç ustası olarak kendini kabul ediyor. Tanrı, ben buna bir ders vereyim diyor, bir tüccar kılığına girip karşısına geçiyor mihracenin. Bunlar oynamaya başlıyorlar ve tüccar yani Tanrı kazanıyor. Bir daha oynuyorlar bir daha kazanıyor. Bir daha... Bir daha... Sonunda pes eden mihrace dile benden ne dilersin diye soruyor. Ben pek fazla bir şey istemiyorum diyor tüccar; Şimdi satranç tahtasını al ve birinci karenin içerisine bir buğday koy, ikinci kareye 2 buğday koy, Üçüncü kareye 4, dördüncüye 8, beşinciye 16 diyerek... 10. kareye geldiği zaman bir avuç oluyor. 11. karede iki avuç oluyor. Tam hatırlamıyorum ama 54. kareye geldiğinde işte



Amerika'daki Empire State binası kadar oluyor ve 64. kareye gelince buğday miktarı Himalaya Dağı kadar oluyor ve tüccarın tek istediği de 64. karedeki buğday. 65. kare olsaydı tabii iki Himalaya olacaktı. Şimdi sizin bu kitap analogisi bana biraz bunu hatırlattı. Yani son sayfa aslında o 249 sayfayı kapsıyor. 249 sayfa kadar bulunan bilgi o son sayfada var. O 250. sayfa bizim için en önemli kısmı barındırıyor aslında. İnsanlığın tüm birikimi son sayfadır.

MA: *Yani insanlığın birikimi sürekli kendini katlayarak devam ediyor ve edecek.*

FE: Evet. Bizim en önemli sayfamız her zaman o son sayfadır. 18. Yüzyıl sonlarından başlayıp bizi bugüne getiriyor. Bakın bizim bütün kurumsallaşmalarımız, bütün yapılaşmalarımız, Bütün şirketler, Eğitim sistemimiz, Yönetim sistemimiz, hepsi o son 250. sayfanın ürünü. Şimdi yeni bir sayfa açmaya giriştiğiniz zaman biz zannediyoruz ki hâlâ o son sayfanın sistemi o son sayfanın alışkanlıkları bizi bir sonraki sayfaya taşıyor. İşte bu olmuyor, dolayısıyla o sistemin değişmesi lazım. O sistemin kendini uyandırabilmesi lazım. Ne olması lazım yani? Yönetim sistemlerinin tekrar gözden geçirilmesi lazım. Ekonomik yapının tepeden tırnağa yeniden bakılması lazım.

MA: *Müsaadenizle bununla bağlantılı tekrar ekonomiye gelmek istiyorum. Mevcut ekonomik düzende ve hızla kirlenilen gezegenimizde bu gelişimi sonsuza kadar sürdürebilme şansımız var mı?*

FE: Bizim koyduğumuz ekonomik kuralların, yani bu sistemin içinde konulan ekonomik kuralların geleceğe yönelik sorgulanması gerektiği inancındayım. Bu sistemde, bizim için en önemli şeylerden biri nedir? Büyüme! Şimdi gayrisafi milli hâsıla, ülkelerin büyüme hızı, nüfusu yaşatacaksınız, refahı arttıracaksınız. İşte onlar için bir rakam koyuyorsunuz. O rakamı başka ülkelerle karşılaştırıyorsunuz. Eee büyümeyi beceremediğiniz zaman başarısız oluyorsunuz. Büyüme olduğu zaman başarılı oluyorsunuz. Hepimizin kafasında bu var! Birbirimizi yok etmeye yönelik olan her türlü üretim kaynağını biz rakamsal olarak sistemin üzerine boca ediyoruz. Ondan sonra bununla da büyüdük diye övünüyoruz. Burada büyük bir hata var. Burada yanlış bir şey yapıyoruz! Çok yanlış bir şey yapıyoruz. Yani bu ölçüyle bu kafayla biz devam edersek ve yalnız bu gibi kavramları büyüme için kullanırsak biz zararlı çıkarız.

MA: *Çıkıyoruz ne yazık ki! Peki bu paradigma bitiyor mu? Ya da sürdürülebilir mi?*

FE: Bitiyor mu bitmiyor mu onu bilmiyorum ama bu zamana kadar sürdürebildik gibi. Gençlere ne söylersiniz diye sorarsanız; işte

gençlere ben bunu söyleyemiyorum. Anlatabiliyor muyum? Yani bizim dönemimizde başarı buydu. Biz bunla başarılı olduk. Ey gençler gelin aynı şekilde bu başarıyı sürdürün diyemiyorum.

MA: Çok önemli bir tespit.

FE: Söyleyemiyorum! Yani ben diyorum ki; gençler, sizler çalışma hayatına atılıyorsunuz, sizler geliyorsunuz. Şimdi farklı kriterler koymaya başlayın. Elinizde teknoloji var. Elinizde bilgi var. Bizden çok daha rahat bilgiye ulaşıyorsunuz. İşte demin ki buğdayı bilgi olarak düşünün. Her sene o buğdaylar kendilerini katılıyorlar. Bir sürü hedef ve sorumluluk içinde bu dünyayı yaşatma gereğini unutuyoruz. Kendi çocuklarımıza, kendi torunlarımıza bu dünyanın devam ettirilmesi gerektiğini söylemeyi unutuyoruz ya da ihmal ediyoruz. Sürdürülebilir değerlerin yeniden tanımlanması lazım. Gençlere seslenmek istiyorum: Biz size sevap mı bırakıyoruz, günah mı bırakıyoruz? Ben ondan emin değilim!

MA: Bence kimse de emin değil.

FE: Daha doğrusu herkes emin! Hem de çok fazla emin, çünkü bu sistem bu sayede kuruldu. 250. sayfada ki bu sistem! Ve sistem kendi tabularını yarattı. Kalıplarını yarattı. Ama bu tabuları yıkacağız! kalıpları yıkacağız! Aslında biz yapmayacağız, onlar yani gelecek nesil bu sistemi yıkacak! Veyahut yıkmaya çalışacaklar.

MA: Umudu yitirmemek lazım o halde.

FE: Bir sistem yaratmışız. O sistemin değişmemesi için elimizden gelen her şeyi yapıyoruz. O zaman da kırılacak. Yani ne olursa olsa kırılacak. Kırılmayı mı tercih ediyoruz?! Esnemeyi, yeni şartlara adapte olmayı mı tercih ediyoruz? Aslına bakarsanız işten sıyrılıp kıvırmaya çalışıyoruz bence.

MA: Bildiğim kadarıyla bütün bu konuşuklarımız hakkında o kadar çok düşünsel mesai harcıyorsunuz ki, "işin kitabını yazmak" derler ya, o derece... Konu hakkında kitap bile yazdınız yani. Birazda bu kitabınız hakkında bir şeyler söylemek ister misiniz?

FE: Teşekkür ederim, bu soru için. Aslında özellikle ifade etmek istediğim gençlerin bizim öğrendiğimiz veya sahip olduğumuz bir takım alışkanlıkların dışında farklı öğrenimlere sahip olmaları gerektiğidir. Kitabımda dört farklı yetkinlik üstünde durmaya çalıştım.

Birincisi, bizim alıştığımız çerçeve hayata bir disiplin içinde bakmak. Aslında hepimiz farklı özelliklere sahibiz ama ilkokuldan yüksekokul mezuniyetine kadar belli disiplinler içinde yetiştiriliyoruz. İlkokuldan itibaren farklı özelliklere sahip çocuklar gazoz şişesi gibi sınıflara doldurulup aynı bilgilerle besleniyorlar. Yüksekokula gelince de, bir disiplin içine sıkıştırılıyorlar. Hâlbuki bugünün gençleri kendi yetenekleri ve yetkinlikleri çerçevesinde



kendilerini tanımlama özelliklerine sahip olabilir ama bunu yapamıyorlar. Önce eğitim sisteminden başlayarak, gençlerin kendilerini tanımlamasını hedeflemek ve kendi yapılarına göre değer yaratacak konuma gelmelerini sağlamak gerekiyor.

Bir diğer özellik, üssel bakış açısı... Endüstri döneminden gelen bizim kuşak, zamanın gelişmesini hep düz bir çizgi üstünden değerlendirdi. Hâlbuki üst üste ve gittikçe artan gelişmeler bizim tahminimizin çok ötesinde hızlanıyor ve çapraşıklaşıyor. Dolayısıyla özellikle gençlerin bizlerden daha farklı bir uyum yeteneğine sahip olması gerekiyor.

Üçüncü farklılık ise, internetin gelişmeye başlamasıyla birlikte ağ teknolojileri ve bilgiyi alıp kullanma patladı. Bilginin her sene kendini katladığı bir ortamda, kendi başımıza yeterli olamayız. Hiçbir kurum veya kişi kendi başına yeterli olamaz. Dolayısıyla bilgi alıp kullanma alışkanlıklarını gençlerin yeniden kendilerine göre değerlendirmesi gerekiyor.

Son olarak da her yenilik kendi karanlık tarafını birlikte getiriyor. Örneğin, bir zamanlar sosyal medyayı başımızın üstüne koyarken artık yanlış bilgilendirme kaynağı olarak ürkmeye başladık. Buna benzer her türlü teknolojik kırılımlar hazır olmadığımız kötü niyete de açık farklılıklar getiriyor. Gençlerin bu gibi tehlikelere hazırlıklı olmaları gerekiyor.

Bizim kuşaklar bu ortamda yetişmedi ve sistemlerimiz bu değişikliklere uyum sağlamadı. Kitapta bu alışkanlıkların değiştirilmesi gerektiğini dilimin döndüğünce anlatmaya çalıştım.

MA: Hani derler ya bize ayrılan sürenin sonuna geldik. (Gülüşmeler) Bu değerli vaktinizi ayırdığınız için size çok teşekkür ederim üstat.

FE: Ne demek, ben teşekkür ederim. Dahası böyle röportaja dahil olmak benim için bir şerefti.

“Bilginin her sene kendini katladığı bir ortamda, kendi başımıza yeterli olamayız. Hiçbir kurum veya kişi kendi başına yeterli olamaz. Dolayısıyla bilgi alıp kullanma alışkanlıklarını gençlerin yeniden kendilerine göre değerlendirilmesi gerekiyor.”