



ZİRVE

Ayçe Tarcan Aksakal / aaksakal@capital.com.tr

DEĞİŞİM VE DÖNÜŞÜM ZAMANI

TAİDER Aile İşletmeleri Derneği'nin geleneksel olarak düzenlediği Ulusal Aile İşletmeleri Zirvesi'nin 10'uncusu "Dünden Bugüne Değerlerimizle Değişim" temasıyla 4-5 Kasım 2022 tarihlerinde Swissotel The Bosphorus İstanbul'da gerçekleştirildi. Zirveye Türkiye'nin dört bir yanından 300'e yakın aile şirketi üyesi katıldı.



TAİDER Aile İşletmeleri Derneği'nin gelenekselleşen Ulusal Aile İşletmeleri Zirvesi'nin 10'uncusu "Dünden Bugüne Değerlerimizle Değişim" temasıyla 4-5 Kasım 2022 tarihlerinde Swissotel The Bosphorus İstanbul'da düzenlendi. Aile şirketlerinin geleceğe ve dönüşüme hazır olmaları gerektiğini söyleyen TAİDER Aile İşletmeleri Derneği Yönetim Kurulu Başkanı Tekin Urhan, "Kurumsallaşan, değişime hazır olan ancak devredeceği kuşağı hazır tutmayan, bunun için emek sarf etmeyen koskoca işletmelerin yok olduğunu görüyoruz" dedi.



Zirvenin açılış konuşmasını yapan TAİDER Aile İşletmeleri Derneği Yönetim Kurulu Başkanı Tekin Urhan dünyayla birlikte değerlerin de değiştiğini belirterek "Geleceğe ve dönüşüme hazır olmak zorundayız. Kurumsal hale getirilen, değişime hazır olan ancak devredeceği kuşağı hazır tutmayan, bunun için emek sarf etmeyen koskoca işletmelerin yok olduğunu görüyoruz" dedi. Zirvenin ilk gününde konuşan TBV Başkanı Faruk Eczacıbaşı da teknoloji, girişimcilik ve aile şirketleriyle ilgili önemli tavsiyelerde bulundu. Zirvenin ilk gününün kapanış konuşmasını yapan fütürist Ufuk Tarhan ise şirketlerin şimdiden 2040-2050 yıllarına hazırlanması gerektiğini vurguladı.

10'uncusu gerçekleştirilen Ulusal Aile İşletmeleri Zirvesi'nin; ana destekçisi Esin Avukatlık Ortaklığı, altın destekçisi QNB Finansinvest, gümüş destekçisi Deloitte oldu. Zirvenin üye destekçileri arasında ise Arzum, Asteknik Vana, Cryocan, Dalan, Gülcüler Sigorta, İnci Akademi, Lila Group ve Petroyağ Group yer aldı.

KURUMSALLAŞMA, DEĞİŞİM VE DEVİR PLANI

Dünyada ekonominin aile şirketlerinin omuzlarında olduğunu vurgulayan TAİDER Aile İşletmeleri Derneği Yönetim Kurulu Başkanı Tekin Urhan, aile şirketlerinin yeni kuşaklara geçişinde sıkıntı yaşadığını belirtti. Urhan şöyle konuştu: "Dünya ekonomisinin yüzde 50'sinde



aile işletmelerinin ağırlığı var. Ülkemizde de ekonominin yüzde 90'ı aile işletmelerinde. Ciddi bir katma değerimiz var. Ancak biz erozyona uğruyoruz; dışımızla, tırnağımızla yaptıklarımızı ne yazık ki ikinci nesle aktaramıyoruz. İkinci nesle geçiş oranımız sadece yüzde 30,25. Yılda bir kuşak geçişinin olduğu bir ülkede, 25 yılda bir işletmelerin yüzde 70'i kayboluyor. Üçüncü nesle geçiş oranı ise yüzde 12 oranında. Dördüncü nesil ve beşinci nesil de parmakla gösterilecek kadar az. Biz geçişleri nasıl yapmamız gerektiğini düşünmezsek ekonomimiz erozyona uğrayacak.”

“Ailede birlik, işletmede sürdürülebilirlik” mottosuyla yola çıkan TAİDER Aile İşletmeleri Derneği'nin bu konuda önemli destekler sunduğuna işaret eden Urhan, “Değerli üyelerimiz ve aile şirketlerimize, geleceğe gerçek anlamda miras bırakmak istiyorlarsa yapmaları gereken 3 iş olduğunu söylüyoruz. Birincisi, kurumsallaşma. İkincisi geleceğe ve dönüşüme hazır olmak zorundayız. Üçüncü konu da devir planı. Kurumsal hale getirilen, değişime hazır olan ancak devredeceği kuşağı hazır tutmayan, bunun için emek sarf etmeyen koskoca işletmelerin yok olduğunu görüyoruz” diye konuştu.



SÜRDÜRÜLEBİLİR BÜYÜME

İki gün süren zirvede ana oturumun konusu “Ailede ve işte değerlerimizle, sürdürülebilir büyüme” oldu. Oturum yöneticiliğini MD Yönetim ve Strateji Danışmanlık kurucusu TAİDER Üyesi Mustafa Doğrusoy'un yaptığı panele Norm Holding'in 3 kuşağını temsil eden aile üyeleri katıldı. İş hayatına Salihli'de atıldığını söyleyen Norm Holding Onursal Başkanı Nedim Uysal bugünlere gelmesinde en önemli unsurun aile kültürünün şirkete uyarlanması olduğunu vurguladı. Babasının ardından söz alan Uysal ailesinin ikinci kuşak temsilcisi Norm Holding Yönetim Kurulu Başkanı Mehmet Fatih Uysal, şirkette ilk çalışmaya başladığı yıllardan itibaren organi-

UFUK TARHAN FÜTÜRİST, EKONOMİST, YAZAR “İŞLERİMİZİ 2040'A HAZIRLAMALIYIZ”

YÜZDE 100 DİJİTALLEŞME

“Gelecek ve gelecekle gelenler” artık bilinmez bir karanlık ya da tesadüfen içine düştüğümüz bir durum değil. O kadar ki gelecek, neler olabileceğinin ön gösterimini bile izleyebildiğimiz bir tasarım, olasılıklar kümesi. Biz o geleceğe baktığımızda yüzde 100 dijitalleşmemiz, yenilenebilir, ucuz ve kesintisiz enerjiye bir an önce geçmemiz gerektiğini ve interneti sınırsız, çok hızlı kullanabilmemiz gerektiğini görebiliyoruz. Bunlarla da öncelikle Web 3.0, blockchain, kripto varlıklar, NFT ve metaverse'den oluşan yeni finansal ve operasyonel süreçleri kurmamızın şart olduğunu anlıyoruz.

YENİ ÇAĞ NASIL OLACAK?

5G'ye geçiş insanlığın yeni çağa gelişinde kilit rol oynuyor. Yapay zeka, robotlar, 3 boyutluluk, genetik, nano teknoloji, kuantum bilişimi, uzaydaki keşifler gibi tüm diğer teknolojik trendler asıl büyük atılımları için hazır bekliyor. Tam dönüşümün gerçekleşmesi ve yeni sistemlerin, o zamanlar 9 milyar da geçmiş olacak insanoğlunun tamamına erişecek şekilde yaygınlaşması ancak 2040 ve 2050'lerde mümkün olabilecek. O yüzden bu zamanları kendimizi ve işlerimizi hazırlamak için çok akıllıca kullanmalıyız. Tüm bu değişimlere ayak uydurmak ve sürdürülebilir daha iyi bir gelecek için sürdürülebilir işi olsun isteyenlerin T-İnsanlaşması gerekiyor. Hepimiz kendimizi o kadar iyi yetiştirmeliyiz ve öyle becerikli T-İnsanlar olmalıyız ki biz işsiz kalmaktan değil, işsiz kalmaktan korkmalı.



zasyonel süreçlerin iğileştirilmesini önceliklendirerek küresel anlamda önemli adımlar attığını söyledi. Aile şirketinin üçüncü neslini temsil eden Norm Holding CEO'su ve Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Nedim Uysal ise çalışma kültürünü dedesinden aldığını belirterek başarılarını takım çalışmasına bağladı. Devir



ZİRVE



planlarının kurucu kuşaktan başlayarak tüm kuşaklar için planlanması ve hazır olması gerektiğini söyleyen Uysal, icrasının profesyonel kadroya devredilmesinin çok önemli olduğunu belirtti.

Norm Holding Yönetim Kurulu Üyesi ve Sürdürülebilirlik Komitesi Başkanı Duygu Uysal Simrooğlu ise şirketin tüm sürdürülebilirlik stratejilerini geliştirmekte destek olduğunu paylaştı.

YÖNETİMDE KADIN

"Yönetimde Kadın" oturumunda kadın yöneticilerin iş hayatında karşı karşıya oldukları zorluklar ve çözüm önerileri masaya yatırıldı. Yönetim Kurulunda Kadın Derneği Yönetim Kurulu Eş Başkanı Burçak Güven, "Erkekler potansiyelleri için, kadınlarsa daha önce yaptıkları yeterli ise birtakım pozisyonlara terfi ediyorlar, bunu değiştirmemiz lazım." SPK'nın üst sıralarındaki şirketlerinde, kadın yönetim kurulu üyesi sayısı yüzde 12'lerde iken şu anda yüzde 17-18'lerde olduğuna da değinen Güven, bunun bir kadın erkek konusu değil bir çeşitlilik projesi olduğunu belirtti. TAİDER Üyesi ve Petroyağ Yönetim Kurulu Üyesi Serra Koyuncu'nun oturum yöneticisi olduğu panelde konuşan Arzum Yönetim Ku-



rule Başkan Vekili, TAİDER Üyesi Yasemin Rezan Kolbaşı şirketlerinde 6 yönetim kurulu üyesinin 2'sinin kadın olduğunu ve bu durumun şirket içerisinde daha ilımlı bir ortam yarattığını söyledi. YenidenBiz Derneği ve YKKD Kurucu Yönetim Kurulu Üyesi Selen Kocabaş da "Artık yeni dünya yönetilmek isteyen kadınların değil, yöneten kadınların devri, bu iş dünyası için, sürdürülebilir başarı için bir fırsat" diye konuştu.

TOPLUMSAL YATIRIM VE GÖNÜLLÜLÜK

Toplumsal yatırımların aile şirketleri, aile üyeleri ve şirket çalışanları için geri dönüş ve faydalarının tartışıldığı "Aile şirketlerinde toplumsal yatırım" oturumuna Suna ve İnan Kırac Vakfı Yönetim Kurulu Üyesi Erdal Yıldırım,



Yuvam Dünya Yönetim Kurulu Üyesi ve Polat Turizm Yönetim Kurulu Üyesi Ceylan Sel Sohtorik ve Özel Sektör Gönüllüleri Derneği Yönetim Kurulu Başkanı Pınar Ilgaz katıldı. Olten Sanat Vakfı İcra Kurulu Başkanı ve TAİDER Üyesi Fatma Olten'in panel yöneticisi olduğu oturumda konuşan Suna ve İnan Kırac Vakfı Yönetim Kurulu Üyesi Erdal Yıldırım, öğrencilere burs vererek eğitimin kurtarılamayacağını belirterek eğitim politikasındaki gelişmelere de yatırım yapılması gerektiğini vurguladı. Yıldırım, eğitim alanındaki bağışların devlet okullarına yapılmasını, bu sayede yardımların dağılmadan etkili bir biçimde yerine ulaşacağını söyledi. Gönüllülüğün hayatta anlam bulma arayışının da bir çözümü olduğunu söyleyen Özel Sektör Gönüllüleri Derneği Yönetim Kurulu Başkanı Pınar Ilgaz ise gönüllüğü yaşam biçimi haline getirmek gerektiğini belirtti. "Gönüllülük yolculuğunda her adımda tüm taraflar kazanır" diyen Ilgaz, bu nedenle, 'iyi şirketlerin' çalışan gönüllülüğünü önceliklendirmesinin kaçınılmaz olduğunu ifade etti. İklim kriziyle mücadele faaliyetlerini anlatan Yuvam Dünya ve Polat Turizm Yönetim Kurulu Üyesi Ceylan Sel Sohtorik de "Doğrusal ekonomi içine

doğmuş bir nesil, o yüzden değişim zor oluyor ama döngüsel ekonomiye dönüş gerekiyor” diyerek sürdürülebilir atık konusunun önemine dikkat çekti.



AİLE ŞİRKETLERİNDE İNSAN KIYMETLERİ

Oturum yöneticiliğini Esin Avukatlık Ortaklığı Ortak Avukatı Eren Kurşun'un yaptığı "Aile Şirketlerinde İnsan Kıymetleri" oturumuna; ONEL Stratejik Yönetim Danışmanlığı Kurucu Ortak, Umay İlaç San. ve Tic. AŞ Yönetim Kurulu Başkanı ve PERYÖN Türkiye İnsan Yönetimi Derneği Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Hakan Onel ile SAP Türkiye ve Güney Avrupa, Ortadoğu, Afrika Dijital Hizmetler İK Direktörü Hande Genç konuşmacı olarak katıldı. Dijital yatırımların artırılması gerektiğini söyleyen Genç, evden çalışma sistemine uyum konusunda Z kuşağının daha yatkın olduğunu belirtti. Dijital darvinizm vurgu yapan Genç, iş dünyasının dijital dünyada yaşanan evrime ayak uydurma ve akıllı teknolojilerin iş hayatında kullanımı adına Covid-19 dönemini örnek verdi. Sanal ortam yerine iş ortamında çalışmanın, çalışanlar arasındaki birliktelik ve şirket kültürü oluşturmak adına önemli olduğunu savunan Hakan Onel ise dijitalleşmenin yanında iş yerinde çalışmanın da çalışanları sosyalleştirdiğini söyledi. Aile şirketlerinde insan kıymeti olarak ailenin genç jenerasyonuna dikkat çeken oturum yöneticisi Eren Kurşun da aile anayasasının bu açıdan çok önemli olduğunu vurguladı.

MENTORLUK PROGRAMININ BAŞARISI YÜZDE 85

Dünyada bir ilke imza atan TAİDER, aile işletmelerine özel bir mentorluk sistemini hayata geçirdi. "TAİDER Mentorluk Programı" oturumunun yöneticisi Sentinus Danışmanlık Kurucusu ve aile şirketleri danışmanı Sezin Sivri, 54 kişinin katılımıyla gerçekleşen bir önceki dönem



FARUK ECZACIBAŞI
TBV BAŞKANI

"ANAYASAYI YENİ KUŞAK İÇİN YAZDIK"

AİLE ANAYASASI

Zirvenin ilk gününde konuşma yapan TBV Başkanı Faruk Eczacıbaşı, teknoloji, girişimcilik ve aile şirketleriyle ilgili önemli tavsiyelerde bulundu. Aile anayasasını kurum değerlerinin bir sonraki kuşağa aktarılması için hazırladıklarını söyleyen Eczacıbaşı, en önemlisinin gençler olduğunu ifade etti. Amaçlarının sermayenin kuşaktan kuşağa devam edilmesini sağlamak olduğunu ifade eden Eczacıbaşı, "Gençlerin bizi, değerlerin zaman zaman değişebildiğine ikna edebilmesi çok önemli" dedi.

GİRİŞİMCİLİK FARKLI

"Eğer bizim kuşağımız gençlerin yetkinliklerini anlayamıyor ve hala eski usta-çırak olaylarını onlara empoze etmeye çalışıyorsa bu bizim hatamızdır" diyen Eczacıbaşı, girişimcilik ve yöneticiliğin birbirinden farklı kavramlar olduğunu belirtti. Eczacıbaşı, "Sıfırdan bir şeyi çıkarabilmek, bir başka ataklık, soğuk kanlılık ve zorluk gerektiriyor ki bu da girişimciliktir. Yöneticilikse mevcudu geliştirmek ve artırmaktır" dedi.

mentorluk programı sonucunda yapılan değerlendirme göre programın yüzde 85'in üzerinde fayda sağladığını tespit ettiklerini söyledi. Mentor-menti ilişkisini karşılıklı bir usta-çırak ilişkisine benzeten Dimes CEO'su Ozan Diren de "Mentorluk programı tüm önyargınızı di-





ZİRVE



şarda bırakarak, gizlilik kurallarını devreye sokarak paylaşımında bulunduğumuz, enerjimizi tam verdiğimizde iki taraflı geliştirdiğimiz bir sistem” dedi. Mentorluğun eğitim ihtiyacı olan bir yapı olduğunu unutmamak gerektiğini belirten Diren, iyi bir satışçıdan iyi bir satış yöneticisi olmayacağı gibi yöneten herkesten de iyi bir mentor olamayabileceğini ifade etti. TAİDER Mentorluk programı mentilerinden Yaşar Holding İnsan Kaynakları Proje Uzmanı, Rana Yiğitbaşı da aile şirketi deneyimi olan birinden mentorluk almanın farklı bakış açılarını anlama, kişinin kendisiyle ilgili farkındalığını artırmaya katkı sağladığını söyledi. Yiğitbaşı, “Mentorluk sayesinde farklı insanların deneyimlerinden ilham alma ve özellikle aile anayasasının önemini anlama konularında fayda sağladım” diye konuştu.

Hem menti hem de mentor olarak programa dahil olan Mateks Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Türkmen Türkmenoğlu ise “Menti olarak başlamak istedim çünkü farklı deneyimleri olan aile şirketleri üyelerinin deneyimlerinden yararlanmak istedim” dedi. Başkalarının deneyimlerinden öğrenmenin ve ders çıkarmanın önemli olduğunu söyleyen Türkmenoğlu, hatta bunları içselleştirerek bir sonraki kuşaklara aktarmanın katkısının yüksek olduğunu anlattı.

SÜRDÜRÜLEBİLİR YOL PLANI

“Sürdürülebilirliği sağlayacak yol planı oluşturmak” oturumunda ActionCOACH Türkiye ve Engage&Grow Türkiye Kurucu Ortağı ve işletme koçu Özge Toraman, bireylerin kendileri hakkındaki farkındalığını ele aldı. İnsan hayatının etrafında kat kat çemberlerin olduğunu ve çemberlerin en iç kısmında kısıp kalınmaması gerektiğini söyleyen Toraman, kişinin etrafını keşfetmesi



gerektiğini belirtti. Toraman, “İnsan, ilk çemberi yani konfor alanı içerisinde huzurlu olduğundan, bir dış çembere çıktığında konfor alanından uzaklaştığından dolayı korku hissedebilir ancak ama bir dış katmana daha geçtiğinde artık öğrenme çemberinin içine girip yenilikleri keşfedebilir” dedi. Bireyin kendi üst versiyonunu oluşturabilmesi açısından kendini keşfetme yolculuğuna çıkması gerektiğini anlatan Toraman, sözlerine şöyle devam etti: “Bunu için önce hayatında ne sonuçlar istediğini belirleyip, hayallerini hedefe dönüştürmek için planlarını belirlemesi gerekiyor. Daha sonrasında nereye varmamız gerektiğini bilmemiz gerekiyor. Çünkü nereye varmak istediğini bilmeyen yelkenliye hiçbir rüzgar yardım edemez.”

İnsanların yeni şeyler öğrenmekteki en büyük engelini aslında “Ben bunu biliyorum” diyerek kendi önlerine set oluşturmaları olduğunu söyleyen Toraman, anda kalmanın ve anı kaçırmamanın önemini dile getirdi. Toraman, “Geçmişte ya da gelecekte yaşamak enerji kaybettirir, geçmiş analizi yaparak ders çıkarmak ya da geleceğe dair planlar yapılmalı fakat an da yaşamaya devam edilmeli” dedi.

“AİLE ŞİRKETLERİNDE WEB 3.0”

Blokcincir teknolojisinin hayatımıza girmesiyle gücün aracı kurumlardan bireylere geçmesine imkân sağlayan Web3, yönetimden finansa, oyundan sanata kadar pek çok alanı değiştirerek büyüme fırsatını da beraberinde getirdi. TAİDER 10. Ulusal Aile İşletmeleri Zirvesi’ndeki “Aile şirketlerinde Web 3.0” başlıklı oturumda Paribu CEO’su Yasin Oral ve Paribu Danışma Kurulu Üyesi Turan Sert, Funika Holding Yönetim Kurulu Başkan Yar-



dımcısı Civan Sözkese moderatörlüğünde Web 3.0’ın yarattığı büyüme fırsatlarını ve kurumlara olan etkisini değerlendirdi. Dijitalleşmeyle ortaya çıkan Web 2.0 dünyasından oluşan katma değerden en büyük payı merkezi kurumların aldığını söyleyen Paribu Danışma Kurulu Üyesi Turan Sert, aile şirketlerinin de değişime ve yeniliklere açık olması gerektiğini belirtti.

Web 3.0’ın ilk olarak finans alanında öne çıktığını, bunun iki temel nedeni olduğunu belirten Sert, “Finans sektörü son yirmi yıldır yaşadığı gelişmelerle tamamen dijitalleşmiş durumda” diye konuştu. Günümüzde çok tar-

tişilan metaverse konusunun daha erken bir aşamada olduğunu da Sert, yazılımlarının kolay geliştirilebildiğini, ancak donanımının o kadar hızlı geliştirilememesinden dolayı altyapı eksikleri bulunduğuna dikkat çekti. Oturumda, Paribu'nun kuruluş hikayesini anlatan Paribu CEO'su Yasin Oral da Türkiye'de sektörde öncü bir girişime imza attıklarını ve kripto para işlem hizmeti vermenin yanı sıra, bir teknoloji şirketi olarak gerçekleştirdikleri projeleri aktardı. Konuşmasında teknolojinin aile şirketlerine olan etkisine de değinen Yasin Oral, "Bu çağda sarf ettiğimiz eforun karşılığının değeri geçmiş yıllara göre çok yüksek hale gelebiliyor. Aile şirketleri de gelişen yüksek teknolojiler sayesinde birçok alanda katma değerini artıracak yatırımlara yönelmeli" dedi. Oral, sözlerine şöyle devam etti: "Gelişen teknoloji çağında etrafımızdaki birçok şey yıllar içerisinde dijital bir hal alacak. Bu duruma açık olmak ve yeni kuşakları bu alanlarda desteklemek gerekiyor. Çünkü yeni kuşaklar bu teknolojinin içine doğdu."

"İLETİŞİMDE ETKİLİ İKLİM YARATMAK"

Zirvede aile şirketlerinde etkili iletişim yaratmanın öne mi "İletişimde İklim Yaratmak" oturumunda ele alındı. Oturum yöneticiliğini Mutlu Metal Yönetim Kurulu Başkan Vekili, Mutlu Marine Kurucu ve Yönetici Ortak Gülçin Atalay Tunç'un yaptığı panelde konuşan IPPA Communications Yönetici Ortağı Fatmanur Erdoğan, kurumsal iletişimin günümüzde işletmelerin kritik başarı faktörü olduğunu söyledi. Konuşmasında ürün iletişiminden kurum iletişime kayışın kaçınılmaz yükselişine değinen Erdoğan, iletişimde iklim yaratmanın sorunların çözümü için bir araç olarak görüldüğünü ancak uygulamalar üzerinden topluları harekete geçirme anlayışının yarardan çok zarar verebildiğine ve uzun vadede birçok farklı soruna, ayrıca psikolojik özgürlüğün kısıtlanmasına neden olabileceğine değindi. İletişimde iklim yaratmanın kolay olmadığına altını çizen Erdoğan, bu sürecin güçlü bir stratejik iletişim planlamasıyla yapılması durumunda faydalı bir sonuç verebileceğini belirtti. İletişimde stratejik farklılaşmanın rekabet avantajı yaratacağını söyleyen Erdoğan, bu tür planlamalar yapılmadan ortaya konan kampanyaların içi boş, günü kurtaran işlerden



CEM MUMCU PSİKİYATR & YAZAR "AKTİF DİNLEMİYİ UNUTTUK"

TAİDER 10. Ulusal Aile İşletmeleri Zirvesi'nin kapanış konuşmasını psikiyatr ve yazar Cem Mumcu yaptı. Oturum yöneticiliğini Mins Consulting Kurucu Ortak Elif Çakırlı'nın yaptığı panelde Mumcu, "İyi bir dinleme eylemi çok iyi bildiğiniz bir konuşmayı yapmaktan çok daha zordur. Ancak bugün müşterilerden çalışanlarımıza hatta çocuğunuza kadar herkesle aktif dinleme eylemini yapmayı unuttuk. Onun için çok konuşuyor ve çok biliyoruz" dedi. Konuşmasına hayattan örneklerle devam eden Mumcu, çocuk huysuzlaşınca, "o huysuz" diye bir damga yapıştırmak yerine "Ona ne iyi gelmemiştir acaba" gibi soruları kendimize sormamızın iyi olacağını söyledi. Mumcu, "Çocuklarımızı ancak onların bize ne anlatmaya çalıştıklarını anlayarak ve kendimize sorarak çözebiliriz" dedi.



öteye gidemeyeceğinin altını çizdi. Erdoğan, şöyle konuştu: "İletişimde pozitif yerine, etkili iletişim yaratmanın daha doğru olabileceğini söyleyebilirim. Bizler artık fikir bazlı iletişimden çıkarak strateji bazlı iletişime doğru yol almalıyız. Kalıcı çözümler üretmeliyiz. Birbirimizin fikirlerine önem vermeyi, düşüncelerimizi hayata geçirmekte birbirimize fırsat vermeyi denemeliyiz. Bazen aile bireylerimizden birinin sunduğu projeyi tam olarak anlayamayabiliriz, ama yine de o kişiye fırsat vererek, hep birlikte öğrenmeyi ve geleceğe doğru ilerlemeyi deneyebiliriz."