



YENİ ENERJİ, ZİNDE BAŞLANGIÇ

YÖNETİM KURULLARINDA DAHA ÇOK KADIN İÇİN ŞİRKETLER ARASI MENTORLUK PROGRAMI'NDA BİR DÖNEM GERİDE KALDI. BİRİNCİ DÖNEMİN DENEYİMLERİ İKİNCİ DÖNEMİN MENTİLERİ İÇİN DAHA RAHAT VE DAHA RAFİNE BİR BAŞLANGIÇ ANLAMINA GELİYOR. YENİ-LENEN ŞİRKETLER ARASI MENTORLUK PROGRAMI DANIŞMA KURULU İLE BİRLİKTE İKİNCİ FAZIN HAZIRLIK ÇALIŞMALARI SÜRÜYÖR.

ingiltere'de İngiliz yönetici koçluğu şirketi Praesta ortaklarından Peninah Thomson'ın 2003'te başlat-
tığı ve kar amacı gütmeyen FTSE 100 Şirketler Arası
Mentorluk Programı'nın 2011 yılında Türkiye'de de
uygulanması gündeme geldi.

Bu programın temel amacı şirketlere dolayısıyla da ülke ekonomilerine, şirketlerin yönetim kurullarındaki kadın sayılarının artırılması yoluyla yetenek kazandırmak. Zira Batı ülkelerinde bile, yönetim kurullarında yeteri kadar kadın üye olmaması her halukarda çözülmesi gereken bir sorun. Türkiye, halka açık şirketlerin yönetim kurullarındaki kadın varlığı açısından Avrupa'daki 34 ülke arasında 24'üncü sırada yer alıyor. Ön çalışmaların ardından Türkiye'de bu program fiilen Nisan 2012'de Praesta Yönetim Danışmanlığı şirketi ve Forbes Türkiye işbirliği ile başlatıldı. Aralık 2013'te de 40 mentinin hepsi bu programı tamamladı.

Programı tamamlayan mentilerin atamalarını hatırlamamız gerekirse: Turkcell Uluslararası İşler Genel Müdür Yardımcısı Lale Saral Develioğlu, Kerevitaş'a bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak atandı. Üç menti kendi grubunda yönetim kurulunda yer aldı: Yıldız Holding İnsan Kaynakları Genel Müdürü Ege Karapınar, Ülker Internati-

onal Yönetim Kurulu'na; Yıldız Holding Kurumsal İletişim Genel Müdürü Zuhal Şeker, Şok Zincir Marketleri Yönetim Kurulu'na ve TAV Yatırımcı İlişkileri Uzmanı Pelin Akın, Akfen Holding Yönetim Kurulu üyeliğine atandı. Hayat Holding İnsan Kaynakları Direktörü Aysın Argüden ve Yıldız Holding İnsan Kaynakları Genel Müdürü Ege Karapınar, Sağlık ve Eğitim Vakfı (SEV) Yönetim Kurulu üyesi oldu.

Şu anda Şirketler Arası Mentorluk Programı'nın ikinci fazının hazırlık çalışmaları sürüyor. Bu çerçevede ilk etapta mevcut mentorlara, programa devam etmeleri konusunda ki karar ve düşüncelerinin öğrenilmesi için mektup yollanacak. Bu çalışma mayıs ayında tamamlanmış olacak. Yine bu süre içinde mentor adaylarına programa katılım konusunda davet mektupları yollanacak. Programı sürdürecekt ya da katılacak olan mentorlardan kendilerinin menti adayları da mayıs ayı içinde öğrenilmiş olacak. Mayıs-temmuz aylarında programa dahil olacak mentor ve mentiler tek tek ziyaret edilerek program hakkında ayrıntılı bilgi verilecek. Haziran'da başlatılacak olan lansman hazırlıkları ağustos ayında tamamlanmış olacak. Eylül ya da ekim için de basına programın tanıtımının yapılmasıyla lansman gerçekleştirilecek.

KIZKARDEŞLİK PLATFORMU

İŞ HAYATININ GÜÇLÜ KADINLARININ BİRARAYA GELDİĞİ, DENEYİMLİ VE İYİ EĞİTİM GÖRMÜŞ PROFESYONELLERDEN OLUŞAN BU TOPLULUK BUNDAN SONRASI İÇİN SAĞLAM BİR DAYANIŞMANIN DA TEMELLERİNİ ATMİŞ.

Özgeçmişinde Halk Sigorta, Toyota ve Turkcell gibi şirketler bulunan ve Ağustos 2006'dan bu yana Ülker Kurumsal İletişim Genel Müdürü olarak görev yapan Zuhâl Şeker Tucker, programa en önemli desteklerden birini veren Yıldız Holding, Yönetim Kurulu Başkanı Murat Ülker'in bir ifadesini naklediyor: "Benim müşterilerimin yüzde 50'si kadın. Bundan sonra olacak müşterilerimin yüzde 50'si de kız çocukları. Dolayısıyla benim de yönetim kurullarında daha çok kadınla çalışmam lazım!" Satın almaya giden noktadaki karar sahiplerinin büyük kısmı kadınlar olduğuna göre yönetim kararları içinde kadınların olması çok önemli. Tucker bu kararın sadece Ülker ürünleri için değil, Türkiye'deki pek çok satın alma kararı için geçerli olduğuna dikkat çekiyor ve "Dolayısıyla bu projeyi ilişkilendirirken kafamda ne kadar doğru olduğunu gördüm" diyor.

Tucker, Rose Marie Bravo'nun yönetim kurulu üyeliği konusundaki deneyim ve önerilerinin kendisi için çok yararlı olduğuna işaret ediyor. Altını çizdiği noktalardan biri özellikle bir kadın olarak iş ve özel hayatını nasıl dengelediği noktasında değerlendirmeleri önemi kazanmış: "Çünkü biz kadınların aslında iş hayatındaki taşıdığı sorumlulukların yanında bir de anne olarak, ev hayatıyla ilgili disiplini yönettiği zaman taşıdığı sorumluluklar var. Daha fazla sorumluluk almaya başladığınız zaman bir tarafın aksaması lazım. Toplam denge hayatta önemli" diyor. Tucker'ın üyesi olduğu yönetim kurulunda başka kadın yok. Kendi



Zuhâl Şeker Tucker
Yıldız Holding'in
Fulya Ofisi'nde Aslı
Torcu'nun Üç Arkadaş
(2013) tablosunun
önünde...

**MENTOR: ROSE MARIE BRAVO, GODIVA YÖNETİM KURULU DANIŞMANI.
ATAMA: ŞOK YÖNETİM KURULU ÜYELİĞİ.**

deyimiyle bu bir "azınlık ruh halı" yaratıyor. Burası bir "erkekler klübü". "Ben çekingen biri değilim" diyor. Yine de soru sorarken bir "çekinme" durumu yaşadığını itiraf ediyor. İlk üç toplantıya bir gözlemci olarak katılmış ama zamanla ve dengeleri hissettikçe, çekingenliği kaybolmaya başlamış: "Öncelikle şirketin menfaatleri ve soracağım soruların şirkete katkıları konusunu kafanda sürekli muhakeme ettim. Bazen direkt genel müdüre, bazen yönetim kurulunda o konuda ihtisas sahibi üyeye birebir görüşlerimi bildirdiğim ortamlar oldu ya da benim konumla ilgili alanda bana direkt soru sorulduğu zaman yönetim kuruluna katkı sağlamaya çalıştım."

Bravo'nun, Tucker'a en önemli katkılarından biri de şu olmuş: Tucker'ın kariyeri iletişim ve pazarlama üzerine biçimlenmişti. Bravo da bu alanda önemli bir isim olarak ona iyi yaptığı işleri sürdürmesini, zayıf olduğunu düşündüğü alanları ise öğrenmeye çalışmak yerine o alanlarda güçlü takım arkadaşları edinmesini ve onlara güvenmesini önerdi. Tucker bu yaklaşımı benimsiyor: "Ben bir pazarlamacıyım" diyor Tucker, "bir yönetim kurulunda oturduğum zaman o şirket için ancak bu konuda adım atılabirim. Kendi komunda bir şey söylemek o şirkete çok büyük katkı sağlar." Ona göre şirketlerin de onlardan, kendi alanlarındaki bu katkıları talep etmesi gerekiyor: "Bunları ne kadar o şirketlerin içinde söyleyebilirsek, bizden ne kadar talep edilirse o şirketin bundan daha çok yararlanması mümkün olur."

Tucker bu programda mentor – menti bilgi aktarımının

yönetim kurullarındaki görev ve sorumluluklardan daha geniş bir alanı kapsamaması gerektiğini düşünüyor. Ona göre mentorların iş hayatındaki deneyimlerinden de büyük ölçüde yararlanma süreci olmalı bu: "Başarılarını kanıtlamış önemli bir insanın, bir birey olarak her gün yaşadığı tecrübeleri paylaşma anları diye düşündüm ben onları. Daha büyük bir pencere hayal ettim" diyor. Peki ne yapmak gerek? Örneğin eğitim bölümünü başa almak daha iyi olacak. "Biz yönetim kuruluna girdiğimizde dikkat etmemiz gerekenler yani gireceğimiz şirketlerde imzaladığımız karar süreçlerinin bizde yaratacağı sorumlulukları v.b. biz bunları biliyorduk ama eğitimin sonunda eğitmenler ne kadar ciddi boyutları olabileceğini gösterdi" diyen Tucker'ın Şok Marketleri Yönetim Kurulu Üyeliği ile bir yönetim kurulu deneyimini oluşmaya başladı.

BİR KADIN OLARAK KATKI...

EĞE KARAPINAR'A GÖRE PROGRAMIN EN ÖNEMLİ İKİ KATKISINDAN BİRİ ÖNCELİKLE ÜST DÜZEY İŞADAMLARINDA OLMAK ÜZERE KAMUOYUNDA BİR FARKINDALIK YARATMASI. DİĞERİ ŞİE MENTİLERE YÖNETİM KURULLARINDAN KORKMAMAYI ÖĞRETMEŞİ.

Kariyer basamaklarında 1983 yılından başlayarak Yaşar Holding, Frito-Lay Türkiye, Pepsi (Türkiye, ABD ve BAE) bulunan Ege Karapınar 2011'den beri Yıldız Holding İnsan Kaynakları Genel Müdürü olarak görev yapıyor.

Karapınar programın bir dinamizm oluşturduğunu ve üst düzey işadamları dahil pek çok kesimde güçlü bir farkındalık yarattığını düşünüyor. Ancak programın en önemli katkısı akıllı, başarılı, hırslı, iş ve ev hayatını iyi bir şekilde idare edip bulundukları pozisyonlara ulaşmış 40 kadını bir araya getirmesi. Bu kadınların bulundukları yere gelmesinin kolay olmadığını belirtirken "Öyle hemen kapılar açılmıyor bize, zorlayarak açmamız gerekiyor. Bir de evdeki kapılar var" diyor. Dikkat çektiği önemli bir nokta Türkiye'de yüzyıllardır çalışan kadınların olmaması. Kendilerinin öncü olduğunun altını çiziyor: "Bizim annelerimiz ev kadınıydı veya öğretmendi. Yazın bizlerle birlikte olan insanlardı, okumuş olsalar bile evdeydiler. Roller çok netti o zaman. Şimdi bir rol karmaşasının içindeyiz. Onun için bu kadınlar her şeyi güzel bir şekilde eleştirdiler."

Programın ilk başında mentorlar arasındaki kontrastlar ortaya çıktı. "Ben çok çok etkilendim Süreyya Bey'den.



MENTOR: SÜREYYA CİLİV, TURKCELL CEO'SU.
ATAMA: ÜLKER INTERNATIONAL YÖNETİM KURULU, SAĞLIK VE EĞİTİM VAKFI (SEV) YÖNETİM KURULU.

Dört görüşme yaptık. Ortalamanın altında kaldı. Hem Süreyya Bey çok yoğunlu hem de biz böyle insan kaynakları tarafı olunca hep liderlik konuşmaya başladık” diyor Karapınar. Ancak çok meşgul mentorlar da vardı ve mentilerin randevu alması çok zor oluyordu. Fakat mentiler bir süre sonra karşılaştırmaları bırakıp genel trendlerin ne olduğunu konuşmaya başladı kendi aralarında. Projelerin daha başarılı olması için mentorun ve mentinin görevlerini tartıştılar ve iyi mentorun ne demek olduğu konusunda fikir birliğine vardılar. Ancak Karapınar programın daha önemli olan işlevinin bir farkındalık yaratmak olduğuna işaret ediyor.

Şirketler Arası Mentorluk Programı’nın birinci fazını tamamlayan 40 kadın içinde yalnızca bir tanesi, Turkcell, Uluslararası İşler Genel Müdür Yardımcısı Lale Saral Develioğlu bulunduğu şirketin dışında başka bir şirketin bağımsız yönetim kurulu üyesi oldu; mentoru Murat Ülker’di.

“Ama bir tek Murat Bey açtı o kapıyı” diyor Karapınar.

Karapınar’a göre bu 40 kadın öncelikle yönetim kurullarından korkmamayı öğrendi. Daha önce hep operatif tarafta bulunmuşlar, ağırlıklı kararları uygulamış, yönetimi sağlamışlardı. Oysa yönetim kurul üyeliği şirketin yönetimine daha yukarıdan bakıp stratejilerini takip etmek, kararların oluşumuna katılmaktı. Karapınar orada yapmak istendiği kadar katkıda bulunulabildiğini gördüğünü vurguluyor. Bunu da verilen eğitimle ilişkilendiriyor: “Çok önemli hocalar geldi, dersler verdi. Öğrendiklerimiz, o bilmediğimiz dünyanın kapılarını açtı bize ve korkmamayı öğrendik”.

Karapınar, Ülker International’in yönetim kurulu üyesi olarak düzenli toplantılara giriyor; Kazakistan, Romanya, Ukrayna, Mısır, Suudi Arabistan, Pakistan’daki bağlı şirketlerin faaliyetlerini takip ediyor. “Katkıda da bulunduğumu düşünüyorum” diyor.

DİKKATLİ BİR ÖĞRENCİ

“SUZAN HANIM OLDUKÇA DİSİPLİNLİ, PLANLI VE YÖNLENDİRİCİ BİR MENTOR; ÖNCELİKLE ONUN BU TAVIRLARINI ÖRNEK ALMAYA ÇALIŞARAK ÖĞRENİMİME BAŞLADIĞIMI SÖYLEYEBİLİRİM.”

TAV Yatırımcı İlişkileri Uzmanı iken Şirketler Arası Mentorluk Programı’na katılan Pelin Akın kısa sürede önemli pozisyonlardan geçmiş bir genç. Kariyeri ağırlıklı olarak Akfen Holding’de biçimlenmişse de Surrey Üniversitesi (pazarlama bölümü asistanı) ve Deutsche Bank Madrid finans bölümünü bu sürece ekledi.

Babası Hamdi Akın’ın Şirketler Arası Mentorluk Programı’na davet edilmesi sırasında bu organizasyondan haberdar oldu. “Böyle bir fırsatı kaçırmak aklımdan bile geçmedi. Benden tecrübeli, benim yasayacaklarımı yaşamış, birbirinden başarılı kadınların arasında yer almak benim için bir onurdu” diyor.

Mentoru, Akbank Yönetim Kurulu Başkanı Suzan Sabancı Dinçer oldu. Dinçer, Akın’a düzenli ve disiplinli bir şekilde zaman ayırdı ve bir yıl boyunca onu yönlendirdi. Buluşma öncesinde ‘ödevlerini’ yapması ve görüşmeye hazırlıklı gelmesi zamanı daha verimli kullanmalarını sağladı. Program süresi bir yıl olarak belirlense de bu süreçte paylaşılan samimiyet nedeniyle mentor – menti ilişkileri sürüyor.

Akın “Suzan Hanım ile yaptığımız toplantılar o kadar verimli geçti ki sonunda aklımda bir sürü yeni fikir



MENTOR: SUZAN SABANCI DİNÇER, AKBANK YÖNETİM KURULU BAŞKANI
ATAMA: AKFEN HOLDİNG YÖNETİM KURULU

oluşturduğunu ve yapılacak bir sürü ödevim olduğunu söyleyebilirim” diyor ve ekliyor “Ancak babamın da hakkını yememek lazım: Suzan Hanım’ın tavsiyelerini gerçekleştirmeme fırsatı verdiği için...” Babasının kendisiyle aynı fikirde olduğunu görmek, Pelin Akın’ın kararlarının uygulamakta hızı ve gerçekçi davranmasını sağlıyor.

Akın, mentoruyla yaptığı toplantılarda yönetim kurullarında izlemesi gereken tavır ve alması gereken pozisyonlarla ilgili samimi paylaşımlarda bulunduğu Dinçer’den zaman yönetimi ve en önemlisi de iş ve özel hayat dengesindeki önceliklendirmeler üzerine tavsiyeler aldığını belirtiyor. “Konuşmalarımızda sınırlarımı Türkiye olarak

çizmemem gerekip bağlantılarımı veya proje alanlarımı uluslararası çapta genişletmem konusuna da değindik” diyor. Akın’ın bu süreçten edindiği prensiplerden birini, Dinçer’in bir öğüdü oluşturuyor. Dinçer “Kadınlar iş hayatında asla erkekleşmemeli, kadın olduğunu hiçbir zaman unutmamalı. Bu bir eksi değil, artıdır” diyor. Hamdi Akın’ın tavsiyesi ise iş hayatında ‘ağ’ın önemi.

Akın bu program boyunca “planlı programlı olmanın, spontan olup esnek davranmanın, her ortamdan fayda almaya bakmanın ve zamanı iyi kullanmanın” çok önemli olduğu gözleminde bulunmuş. Pelin Akın Akfen Holding Yönetim Kurulu üyesi olarak toplantılara katılıyor.

YARARLI İLETİŞİM

“ROL MODEL OLMAK ADINA YAPABİLECEĞİMİZ EN DOĞRU HAREKET, GELECEK NESİLLERDE GÖRMEK İSTEDİĞİMİZ ÖZELLİKLERİ ÖNCE KENDİMİZDE GELİŞTİRMeye ÇALIŞMAKTIR.”

I 975 doğumlu İzzetiye Keçeci, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Uluslararası İlişkiler Bölümü mezunu. Çalışma hayatına Çalık Holding bünyesindeki Gap Tekstil’de müşteri ilişkileri temsilcisi olarak başlayan ve Ocak 2009’da insan kaynakları direktörlüğüne atanan Keçeci, 17 yıllık çalışma deneyimine sahip.

Şirketler Arası Mentorluk Programı’nı Vodafone Grubu İcra Kurulu Üyesi ve Afrika, Orta Doğu ve Asya Pasifik Bölge Başkanı Serpil Timuray’ın mentorluğunda tamamlayan Keçeci, “Programa dair ilk algım ve beklentim eşleştirilen mentor-menti iletişiminin yararlı olacağıydı” diyor ve süreç içinde hem mentoruyla yaptığı görüşmelerin hem de menti arkadaşlarının paylaşımlarının kendisine tahmininden çok daha fazla katkı sağladığını söylüyor.

Keçeci “İlk program için uygun görülen 40 mentinin içerisinde yer almak farklı bir heyecan ve büyük bir gururdu” diyor. Görüşmelerde hem gelecek katılımcılar için hem de yeni kadın yönetici adayları için faydalı olacağını düşündükleri önemli noktalar üzerinde konuştuklarını ve gerek programın yeni dönem katılımcılarına gerek tüm kadın yöneticilere ve yönetici adaylarına fayda sağlayabilecek çözümler geliştirmeye çalıştıklarını vurgulayan Keçeci sonuçta, programın mentilerin iletişim ağını genişlettiğine işaret ediyor.

Şirketler Arası Mentorluk Programı’nın ardından Keçeci Çalık Holding şirketleri Gap İnşaat ve Çalık Gayrimenkul’de Yönetim Kurulu Üyesi olarak atandı.



Izzetiye Keçeci,
Çalık Holding
İnsan Kaynakları
Direktörü.

MENTOR: SERPİL TİMURAY, VODAFONE GRUBU İCRA KURULU ÜYESİ VE AFRIKA, ORTA DOĞU VE ASYA PASİFİK BÖLGE BAŞKANI
ATAMA: GAP İNŞAAT YATIRIM VE DIŞ TİC. YÖNETİM KURULU VE ÇALIK GAYRİMENKUL YÖNETİM KURULU