

DÖNÜŞÜME YÖN VEREN LİDERLER

Kadın Dostu Markalar Platformu. Ağustos 2026



TÜRKİYE'NİN EN YENİ FİLOSU PEGASUS'TA!

Pegasus Hava Yolları olarak Türkiye'nin en yeni uçaklarına sahip olmanın gururunu yaşıyoruz. Toplamda **129 uçağımızla** 3 kıtada, 56 ülkede **160 noktaya** erişerek uçuş ağımızı her geçen gün genişletiyoruz.



Eşit Geleceğin Mimarları

Değerli Okurlarımız ve Sevgili Liderler,

Hayatın ve iş dünyasının akışını yalnızca rakamlar, büyüme oranları ya da stratejik hedefler belirlemez; asıl yönü belirleyen, o yola ruhunu, vicdanını ve cesaretini koyan insanlardır. Okumakta olduğunuz bu kitap; sadece başarı hikayelerinin bir araya geldiği bir derleme değil, kadın ve erkeğin omuz omuza verdiği, toplumsal kalıpları yıkan ve geleceği adaletle inşa eden vizyonerlerin ortak manifestosudur.

Kadın Dostu Markalar Platformu olarak yola çıktığımız ilk günden bu yana inandığımız tek bir gerçek var: Gerçek kalkınma, fırsat eşitliğinin hayatın her alanında yankı bulmasıyla mümkündür.

Bugün, iş dünyasından sivil toplumun kalbine, üretimden yönetime kadar her alanda ezber bozan liderlerin izlerini sürüyoruz. Dönüşüme Yön Veren Liderler adını taşıyan bu kitap, sadece bugünün başarılarını alkışlamakla kalmıyor; yarının dünyasına ışık tutacak güçlü bir pusula niteliği taşıyor. Kitabımızda yer alan her bir lider, attığı cesur adımlarla kurum kültürlerini dönüştürmekle kalmayıp; toplumsal zihniyet dönüşümünün de en ön safında yer alan liderler oldu.

Bu sayfalarda okuyacağınız her satır, yarının dünyasını kuranların ortak akıl buluşmasıdır. İnanıyoruz ki bu eser, zamanın ötesine geçen yapısıyla geleceğin araştırmacılarına, liderlerine ve eşitlik savunucularına ilham vermeye devam edecek; kütüphanelerimizin en kıymetli, zamansız referans kaynaklarından biri olacaktır.

Değişime liderlik eden, bu koleksiyon kitapta vizyonlarını bizimle samimiyetle paylaşarak inancımızı çoğaltan tüm kıymetli liderlerimize, emek veren iletişim ekiplerine ve kitabın hem dijital hem de basılı versiyonunu hayata geçirmemizi sağlayan tüm reklamverenlerimize şükran borçluyuz.

Ve siz sevgili okurlarımız; yayımlandıkları ilk ay 400 binin üzerinde erişime ulaşan kitaplarımızla ilgili bizlerle paylaştığınız değerli mesajlarınız ve her eserimizin ardından bir sonraki kitabımızı heyecanla beklediğinizi hissettiren ilginiz için sizlere sonsuz teşekkür ederiz. Sevgi ve umutla,

Keyifli ve ilham dolu okumalar dileriz.

**Nazlı
Demirel**

Kadın Dostu Markalar
Platformu Kurucu Başkanı



İÇİNDEKİLER

- | | |
|----|--|
| 10 | ADNAN DALGAKIRAN
DALGAKIRAN KOMPRESÖR / YÖNETİM KURULU BAŞKANI |
| 14 | ALİ BOLLUK
SUWEN / GENEL MÜDÜRÜ |
| 18 | ALİ EMRE SEVER
MULTİNET UP / CEO |
| 22 | AYLA TANIL
BACACI YATIRIM HOLDİNG / İCRA KURULU BAŞKAN VEKİLİ |
| 26 | BANU DENİZ ÇETİNKOL
HILTI TÜRKİYE / GENEL MÜDÜRÜ |
| 30 | DR. ECZ. BAŞBUĞ ÖKE
POLİFARMA / CEO |
| 34 | BERİL BÜLBÜLOĞLU
BÜLBÜLOĞLU VİNC / BAŞKAN VEKİLİ |
| 38 | CİHAN ELBİRLİK
İNCİ HOLDİNG / YÖNETİM KURULU BAŞKANI |
| 42 | DAMLA AKGÜNER
YEMEKSEPETİ / TİCARETTEN SORUMLU GENEL MÜDÜR YARDIMCISI |
| 46 | ELİF YENER
ZORLU ENERJİ / CEO |
| 50 | EMİNE ERDEM
SEKTÖREL DERNEKLER FEDERASYONU / YÖNETİM KURULU BAŞKANI |
| 54 | EMRE KURTOĞLU
TEKNOSA / DİJİTAL TİCARET VE PAZARLAMA GENEL MÜDÜR YARDIMCISI |
| 58 | ESRA ARSLANBAŞ KAYNAK
TÜYAP / PAZARLAMA VE KURUMSAL İLİŞKİLER GENEL MÜDÜR YARDIMCISI |
| 62 | GAMZE CİZRELİ
BIGCHEFS / KURUCUSU |
| 66 | GÜLDEN YILMAZ
KOTON / YÖNETİM KURULU ÜYESİ |

70	GÜNTULU PEKER SAHİBİNDEN.COM / İNSAN VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK GENEL MÜDÜR YARDIMCISI
74	KAZIM ÇİMEN ENGLISH HOME / CEO
78	MUSTAFA TUNCER GÜLERMAK / YÖNETİM KURULU ÜYESİ
82	MÜGE ÖNER TÜRKİYE FİNANS KATILIM BANKASI / YÖNETİM KURULU ÜYESİ VE GENEL MÜDÜR VEKİLİ
88	NESLİHAN NECİBOĞLU NEOVA SİGORTA / GENEL MÜDÜRÜ
94	NİHAL ASKER RS HOLDİNG / CEO
98	ÖNDER ŞENOL DEFACTO / YATIRIM, FİNANS VE BÜYÜMEDEN SORUMLU BAŞKAN
102	DR. ÖZLEM KOÇ BAHÇEŞEHİR KOLEJİ / GENEL MÜDÜRÜ
106	PINAR PARMAKSIZ NETAFİM TÜRKİYE & ORTA ASYA / GENEL MÜDÜRÜ
110	SEMAVİ YORGANCILAR YORGLASS / YÖNETİM KURULU BAŞKANI
114	SEVDA ÇETİNKAYA METRO TÜRKİYE / İK DİREKTÖRÜ
118	SÜLEYMAN ORAKÇIOĞLU ORKA HOLDİNG / YÖNETİM KURULU BAŞKANI
122	UĞUR AYAYDIN İPEKYOL GROUP / CEO
126	YELDA TAVLAN DİMES / İNSAN KAYNAKLARI GENEL MÜDÜR YARDIMCISI

GENEL YAYIN YÖNETMENİ
Nazlı Demirel

SORUMLU YAZI İŞLERİ MÜDÜRÜ
Zuhal Kılınç Yokolma

DİJİTAL YAYINLAR MÜDÜRÜ
Eser Soygüder Yıldız

EDİTÖR
Cansu Çetinkaya

TASARIM
ND MEDYA

ART DİREKTÖR
Ferhat Demirel

REKLAM VE İLETİŞİM
Ezgi Gürbüz
ezgi.gurbuz@kadindostumarkalar.org
Özge Erkaragülle
ozge.erkaragulle@kadindostumarkalar.org

İLETİŞİM
Kavacık Mah. Özkan Sok. Varışlı Plaza
No:2 Kat:5 Beykoz/İstanbul
Tel: 0216 288 02 80
www.kadindostumarkalar.org
info@kadindostumarkalar.org

YAYIN TARİHİ
Ağustos 2026

HER HAKKI MAHFUZDUR.
Dergideki yazı, fotoğraf ve diğer
görsellerin izin alınmadan veya kaynak
gösterilmeden her türlü ortamda
çoğaltılması yasaktır.

Çünkü Dönüşüm Önce Liderin Kendisinde Başlıyor

“Dönüşüm neden önce liderin kendisinde başlıyor?” sorusunun en kısa cevabı aslında başlığımızda saklı: Çünkü bir kurumun değişebilmesi için önce değişime öncülük edenlerin kendilerinin değişmeye hazır olması gerekiyor. Dünya hiç olmadığı kadar hızlı değişiyor. Teknoloji iş yapış biçimlerini baştan aşağı dönüştürürken, yapay zekâ insan gücüyle yapılan pek çok işi yeniden tanımlıyor. Çalışanların şirketlerinden beklentileri değişiyor, müşteriler daha bilinçli hâle geliyor. Sürdürülebilirlik ise artık yalnızca bir itibar konusu olmaktan çıkıp iş modellerinin geleceğini belirleyen temel unsurlardan biri hâline geliyor. Bütün bu değişimin tam merkezinde ise “liderlik” var. Bugün şirketlerin geleceğini belirleyen en önemli unsurlardan biri, belki de hiç olmadığı kadar, liderlerin değişime nasıl baktığıyla yakından ilişkili.

Liderlik Artık Başka Bir Şey Söylüyor

Bir zamanlar güçlü lider denildiğinde akla; kararları hızlı veren, ne yapılacağını bilen, ekibine yön gösteren ve sonuçlardan sorumlu olan kişi gelirdi. Bugünün dünyasında ise liderlik giderek başka bir anlam kazanıyor. Artık liderden beklenen yalnızca doğru kararları vermesi değil; doğru soruları sora-bilmesi, farklı fikirleri bir araya getirebilmesi ve belirsizliğin içinde ekibine güven verebilmesi. Kısacası liderlik, “Ben biliyorum, siz uygulayın” anlayışından “Birlikte öğrenelim, birlikte geliştirelim” anlayışına doğru ilerliyor. Deloitte’un 2026 Global Human Capital Trends araştırması da bu değişimi ortaya koyuyor. Araştırmaya katılan iş dünyası liderlerinin yaklaşık 10’da 7’si, önümüzdeki üç yıldaki temel rekabet stratejilerinin hızlı ve çevik olmak olduğunu belirtiyor. Araştırma, değişime uyum sağlama kapasitesini ve insanların kaynaklarla birlikte daha hızlı ve etkili biçimde organize edilmesini de geleceğin başarısında kritik unsurlar arasında gösteriyor. Bu tablo, aslında yeni liderliğin özünü anlatıyor: Kontrol etmek yerine harekete geçirmek. Talimat vermek yerine güçlendirmek. Değişimi yönetmek yerine değişebilen bir organizasyon yaratmak.

Türkiye’de Liderlik Değişimin Tam Ortasında

Türkiye’de özel sektörün dönüşüm hikâyesi de dünyadaki değişimlerden bağımsız değil. Ancak Türkiye’nin kendine özgü koşulları, liderlerden daha yüksek bir çeviklik ve aynı anda birden fazla gündemi yönetebilme becerisi bekliyor. Ekonomik dalgalanmalar, maliyet baskıları, küresel rekabet, yetenek ihtiyacı ve teknolojik dönüşüm aynı anda yönetilmek zorunda. Bu nedenle Türkiye’de liderlik, bir taraftan bugünün zorlu koşullarını yönetirken diğer taraftan geleceğe yatırım yapabilme becerisine dönüşüyor. Şirketlerin bir yandan verimlilik arayışını sürdürürken diğer yandan teknolojiye, yapay zekâya,

çalışanlarına ve yeni iş modellerine yatırım yapması gerekiyor. Bu da liderlerin yalnızca bugünün sonuçlarına değil, yarının ihtiyaçlarına da odaklanmasını zorunlu kılıyor.

PwC Türkiye’nin CEO araştırmalarında da bu yaklaşımın izlerini görmek mümkün. Türkiye’de CEO’ların önemli bir bölümü otomasyon, yapay zekâ ve gelişmiş teknolojilere yatırım planlarken, çalışanların geleceğin ihtiyaçlarına uygun yetkinliklerle donatılması da öncelikli gündemler arasında yer alıyor. Tüm bu tablo, Türkiye’de özel sektör liderliğinin artık yalnızca “iş iyi yönetmek” üzerinden tanımlanmadığını gösteriyor. Bugünün liderinden beklenen; değişimi okuyabilmesi, teknolojiyi anlayabilmesi, insan kaynağını geleceğe hazırlayabilmesi ve bütün bunları şirketin kültürüyle buluşturabilmesi. Üstelik bunu oldukça hızlı yapmak zorunda. Çünkü Türkiye’de şirketler için dönüşüm artık uzak bir gelecek planı değil; bugünün rekabet koşullarının doğrudan bir parçası.

Dönüşüme Yön Verenlerin Hikâyeleri

“Dönüşüme Yön Veren Liderler” kitabımızın ilerleyen sayfalarında yalnızca başarı hikâyeleri okumayacaksınız. Değişimin arkasındaki düşünc-eyi, alınan riskleri, karşılaşılan dirençleri, öğrenilen dersleri ve liderlerin geleceğe bakışını göreceksiniz. Çünkü dönüşümün kendisi kadar, onu mümkün kılan liderlik hikâyelerini anlamanın da değerli olduğuna inanıyoruz.

Kitabımızda yer verdiğimiz liderlerin her birinin hikâyesi farklı. Farklı sektörlerden geliyor, farklı şirketleri yönetiyor, farklı deneyimlerden besleniyorlar. Kimi dijital dönüşüme, kimi sürdürülebilirliğe, kimi insan kaynağına, kimi yeni iş modellerine odaklanıyor. Fakat hikâyelerinin ortak bir tarafı var: Hiçbiri değişimi yalnızca bir zorunluluk olarak görmüyor. Değişimi, geleceği yeniden düşünmek için bir fırsat olarak görüyorlar.

Her biri kendi alanında aynı sorunun peşinden gidiyor: “Nasıl büyüyeceğiz?” kadar, “Nasıl dönüşeceğiz?” Dünya değişmeye devam edecek. Teknoloji daha da hızlanacak. Yeni kuşaklar iş hayatına katılacak. İş modelleri yeniden kurulacak. Bugün doğru kabul ettiğimiz pek çok yöntem yarın yeniden sorgulanacak. Bu değişimin karşısında durmak mümkün değil. Ama yönünü belirlemek mümkün.

İşte dönüşüme yön veren liderlerin yaptığı tam olarak bu.

Geleceği beklemiyorlar.

Geleceğin nasıl olacağını birlikte şekillendiriyorlar.

Ve belki de gerçek liderlik, tam burada başlıyor:

Önce kendini değiştirmeye cesaret etmek, sonra başkalarının değişimine alan açmak...



**Eser
Soygüder Yıldız**

Kadın Dostu Markalar Platformu
Dijital Yayınlar Müdürü

KALKINMA ODAKLI DEĞER BANKACILIĞI İLE TÜRKİYE'YE GÜÇ KATIYORUZ

VakıfBank olarak köklü kalkınma misyonumuzu, daha güçlü ve bütüncül bir stratejik bankacılık modeliyle ileriye taşıyoruz. Kadına, gence, girişimciye, üretime, ihracata, istihdama, yeşil ve dijital dönüşüme verdiğimiz destekle; Türkiye'nin ekonomik büyümesine, sürdürülebilir gelişimine ve geleceğine yön veren öncü bankacılık yaklaşımını hayata geçiriyoruz.

VakıfBank, daima seninle.

Kalkınmaya Değer

**KADIN
GİRİŞİMCİ**



**GENÇ
GİRİŞİMCİ**



**KADIN
İŞLETMELER**



**KADIN
KOOPERATİFLERİ**



**İSTİHDAMA
DESTEK**



**DEPREM BÖLGESİNDE
YENİDEN KALKINMA**



**YEŞİL
DÖNÜŞÜM**



**İHRACATA
DESTEK**



**DİJİTAL
DÖNÜŞÜM**



VakıfBank

Dönüşüme Yön Vermek: Sahadaki Gerçekler ve Akademinin Dönüşüm Pusulası

“

İş dünyası uzun zamandır bu kadar çok yönlü bir baskı altında kalmamıştı. Bir yanda yapay zekanın iş yapış biçimlerimizi her gün yeniden tanımlaması, diğer yanda değişen yeni nesil satış ve pazarlama dinamikleri... Üstelik sadece dışarıdaki müşterinin değil, masadaki çalışma arkadaşımızın da beklentileri, motivasyonları ve şirketten bekledikleri tamamen değişti.

Liderliğin rengi tam da bu VUCA (belirsiz, karmaşık ve değişken) dönemlerinde belli olur. Şirketlerin size, tecrübenize ve vizyonunuza en çok ihtiyaç duyduğu; doğru hamlelerle hem ekibin hem de yönetimin gözünde en büyük itibarın kazanıldığı dönemler tam olarak bu zamanlardır.

Peki, sahadaki bu sert dalgalara karşı liderler olarak nasıl bir duruş sergilemeli, dönüşüme nasıl liderlik etmeliyiz?

”

**Burcu
Ateş**

KDM AKADEMİ / DİREKTÖR

KDM KURUMSAL YETKİNLİK VE GELİŞİM AKADEMİSİ



1. Değişen Değerler ve Güçlü Kurum Kültürü

VUCA çağında insanları sadece hedef rakamlarıyla bir arada tutamazsınız. Bir organizasyonu ayakta tutan esas güç, insanları birbirine bağlayan ortak değerler ve net bir kurum kültürüdür.

Sahada belirsizliğin yükseldiği dönemlerde çalışanların yön duygusunu kaybettiğini, ortak bir amacı ve güçlü değerleri olmayan ekiplerin hızla dağılma noktasına geldiğini görüyoruz. Bu konuda KDM Akademi olarak biz; kurum kültürünü teorik bir metin olmaktan çıkarıp günlük iş yapış biçimlerine dönüştüren eğitim modellerimizle liderlerin yanında yer alıyoruz. İnsanları ortak bir amaç etrafında kenetleyen, güvene dayalı iş birliğini teşvik eden ve değişen değerlere hızla uyum sağlayan bir kültürel dönüşümü yönetmelerine destek oluyoruz.

2. Yeni Nesil Satış, Pazarlama ve Karlılık Denklemi

Satış ve pazarlama süreçleri ile müşteri beklentileri kökten değişti; tüketici beklentileri, dijitalleşme ve yapay zekâ hiç olmadığı kadar iş yapış süreçlerinin merkezine yerleşti. Artık en büyük tuzak, ciro artışına aldanmaktır.

Sahada cirolar büyüse dahi marjların daraldığına, karlı büyümenin zorlaştığına ve geleneksel satış yöntemlerinin yetersiz kaldığına şahit oluyoruz. Ekiplerin bu yeni ekosisteme hızla hazırlanması şart. Bu alandaki açığı fark eden KDM Akademi; mevcut satış ve pazarlama süreçlerini analiz ediyor, ekiplerin yeni nesil satış ve pazarlama dinamiklerine uyum sağlamasını, ihtiyaçlarına özel tasarladığı Micro MBA programlarıyla destekliyor. Ayrıca liderlerin ve ekiplerinin sadece ciroya değil, teknoloji ve veriyi kullanarak değer odaklı satış ve rekabetten ayrılacakları marka stratejileriyle "sürdürülebilir karlılığa" odaklanmalarına katkı sağlıyor.

3. Dayanıklılık (Resilience) ve Ekip Motivasyonu

Tükenmişlik (burnout) ve yüksek stres, bugün her sektörün ortak derdi. Ekibine "daha çok çalışın" demek bir liderlik stratejisi değildir.

Sahada aşırı baskı altındaki ekiplerde bağlılığın düştüğünü, motivasyon kaybının arttığını ve yetenek erimelerinin yaşandığını gözlemliyoruz. Bu süreçte KDM Akademi olarak biz; "psikolojik dayanıklılık" ve "iyi hissetme (well-being)" araçlarını liderlik gelişim programlarımızın merkezine alıyoruz. Liderlerin hem kendi streslerini hem de ekiplerinin enerjisini ve motivasyonunu doğru yönetmelerine, dayanıklı takımlar inşa etmelerine rehberlik ediyoruz.

4. İş Süreçlerinde Yapay Zekâ ve Verimlilik Entegrasyonu

Yapay zekâ artık belirli departmanların ya da teknik ekiplerin tekelinde olan bir araç değil, organizasyonun tamamını kapsayan bir verimlilik standardıdır.

Sahada yapay zekâyı iş süreçlerine dahil edemeyen organizasyonların hız ve rekabet gücü kaybettiğini net bir şekilde görüyoruz. Akademi olarak; pazarlamadan insan kaynaklarına, operasyondan finansa kadar her departmanın kendi iş yapış şekline yapay zekâyı doğrudan entegre etmesini sağlıyoruz. Liderlerin ve çalışanların bu teknolojiyi gündelik işlerinin bir parçası haline getirmelerine, rutin süreçleri otomatikleştirip stratejik odaklanmayı artırarak çok daha verimli bir organizasyon yapısına ulaşmalarına destek oluyoruz.

Geleceğin Liderliğine Çağrı

Büyük dönüşümler sadece strateji belgeleriyle değil, o stratejiyi uygulayacak insanların zihniyet değişimiyle gerçekleşir. Akademi olarak amacımız; teorik anlatımlarla zaman kaybettirmek değil, sahada ertesi sabah uygulanabilecek somut araçlar sunmaktır.

Ortak değerler etrafında kenetlenen bir ekip kültürü oluşturan, zor zamanlarda soğukkanlılıkla yön gösteren ve dönüşümü bir tehdit değil büyüme fırsatı olarak gören tüm liderlerimizin yanında olmaya devam edeceğiz.

“Bırakmak istediğim mirasın odağında; eşitlik, eğitim ve toplumsal dönüşüm var”

“

Eşitlik temelli dönüşüm ve gelecek vizyonu açısından, kendi coğrafyamıza baktığımda beni etkileyen liderlerden biri Osmanlı'nın dönüşüm döneminde II. Mahmud'dur. Tabii ki Türkiye Cumhuriyeti'nin kurucusu Mustafa Kemal Atatürk'ün de dönemi için yenilikçi olan politikalarını; liderlik, gelecek vizyonu ve eşitlik temelli dönüşüm açısından çok önemsiyorum. Yaklaşık 100 yıl önce ortaya koyduğu yaklaşımların bugün hâlâ geçerliliğini koruması, güçlü bir liderlik anlayışının göstergesi.

İş dünyasında eşitlik adına bırakmak istediğim mirasa ise yalnızca kadın-erkek eşitliği çerçevesinden bakmıyorum. Genç ortaklarımla birlikte kurduğum ve bugün Türkiye'nin başarılı yayınevleri arasında yer alan yayınevi de bunun benim için somut örneklerinden biri. 21. yüzyılda sermayenin, gerçek anlamda eğitim faaliyetlerine ve toplumsal dönüşümü önceleyen alanlara sosyal sorumluluk anlayışıyla yatırım yapması gerektiğine inanıyorum. Ben de kendi çalışmalarında bu anlayışla hareket ediyorum.

”

Adnan
Dalgakıran

DALGAKIRAN
KOMPRESÖR YÖNETİM KURULU BAŞKANI



“Dönüşümü Yönetebilmek için Fikirlerinize Aşık Olmamanız Gerek”

Değişimin hızlandığı bir dünyada liderlik anlayışının da dönüşmesi gerektiğine inanan Dalgakıran Kompresör Yönetim Kurulu Başkanı Adnan Dalgakıran, kalıcı dönüşümün değişime açık bir liderlik anlayışı ve kapsayıcı bir kurum kültürüyle mümkün olduğunu vurguluyor. Değişimi yönetebilmenin ise yalnızca doğru kararlar almak değil, gerektiğinde kendi düşüncelerini de sorgulayabilmekten geçtiğini belirten Dalgakıran, liderlere; “Dönüşümü yönetebilmek için fikirlerinize âşık olmamanız gerekiyor” tavsiyesinde bulunuyor.

Türkiye makine sanayisinin öne çıkan isimlerinden Dalgakıran Kompresör Yönetim Kurulu Başkanı Adnan Dalgakıran, dönüşümü çağımızın giderek hızlanan değişim dinamikleri üzerinden değerlendiriyor. Aile şirketi kültürünü korurken küresel düşünmeyi, teknoloji ve inovasyonla dönüşmeyi, üretim gücünü artırmayı ve sektörün ortak geleceğine katkı sunmayı önemseyen, vizyoner ve sanayi odaklı bir lider profili çizen Dalgakıran için 21. yüzyılın ilk yarısında değişim artık doğrusal değil, katlanarak gerçekleşiyor.

İnsanlığın, tarihinin en hızlı ve en köklü dönüşüm süreçlerinden birinden geçtiğini düşünen Dalgakıran, bu hızın önümüzdeki dönemde daha da artacağını, değişim karşısındaki psikolojik dayanıklılığın da giderek daha önemli hâle geleceğini savunuyor. Dalgakıran’a göre, değişim karşısındaki yaklaşım, ‘değişime direnmek’, ‘değişimi anlamak’ ve ‘değişimi yönetmek’ olarak üç temel tutum şeklinde kendini gösteriyor. Bu üçlü içinde nerede konumlanıldığının geleceğe hazırlanma biçimini de belirlediğine inanan Dalgakıran, özellikle Türkiye gibi ülkeler açısından dünyadaki dönüşüme uyum sağlayabilme becerisinin önemine şu sözlerle dikkat çekiyor; “Bizim gibi ülkelerde çoğu zaman değişimi üretmek ya da yönetmekten ziyade, değişime direnmek veya onu kabullenmek arasında kalıyoruz. Bu nedenle dünyadaki dönüşüme uyum sağlayabilme becerisini özellikle önemli buluyorum.”

Teknolojiyi dönüşümün en önemli itici güçlerinden biri olarak gören Dalgakıran’a göre, teknolojik gelişmelerin etkisi iş dünyasıyla sınırlı kalmıyor; kültürü, insanların yaşam biçimlerini ve ülkelerin yönetim anlayışlarını da değiştiriyor. Bu nedenle geleceğe hazırlanmanın temelinde değişime açık bir zihin yapısının bulunduğunu vurgulayan Dalgakıran, “İnsan zihninin değişime her an hazır olması ve yaşanan dönüşümü kavrayabilme yeteneğini geliştirmesi oldukça değerli” yorumunu yapıyor.

- **“Yeni nesil liderlik, kendinden daha iyilerle çalışabilme özgüveni ister”**

Adnan Dalgakıran’a göre değişimin hızlandığı ve belirsizliklerin arttığı bir dünyada liderlik anlayışı da geleneksel kalıpların dışına çıkmalı. Talimat veren ve kendisini organizasyonun merkezinde konumlandıran liderlik modelinin yerinin; ekibini sürece dahil eden, farklı görüşlere alan açan ve ikna gücüyle hareket eden bir anlayış aldığına değinen Dalgakıran, yeni nesil liderliğin en önemli göstergelerinden birinin, liderin kendisinden daha yetkin insanlarla çalışabilme cesareti olduğuna, bunun da güçlü bir özgüven gerektirdiğine dikkat çekiyor. Ona göre liderin fikrini ekibiyle paylaşmasının yanı sıra o fikrin sorgulanmasına ve gerektiğinde karşı çıkılmasına da alan açması gerekiyor. Bu fikrini de şu sözlerle destekliyor; “Lider, etrafında konusuna hâkim, zeki ve çalışkan insanları toplamalı; kendisinden daha nitelikli insanların kendi tahtını sallayacağından korkmamalı.”

Dalgakıran için bu yaklaşımın bir diğer önemli boyutu ise yanılabilirliğini kabul edebilmek ve kendi düşüncelerini sorgulamaktan çekinmemek. Lider ile ekibin fikirlerini özgürce tartışabildiği, farklı görüşlerin karşılıklı olarak değerlendirildiği ve tarafların birbirini ikna edebildiği bir çalışma kültürünün, daha sağlıklı kararlar alınmasına ve hata payının azaltılmasına katkı sağladığını düşünüyor. Ona göre değişimi yönetebilmek de aynı zihinsel esnekliği gerektiriyor.

Belirsizliğin giderek arttığı bir dünyada bugün doğru kabul edilen bir kararın ya da belirlenen bir hedefin yarın yeniden değerlendirilmesi gerekebileceğine dikkat çeken Dalgakıran, dönüşüm sürecinde liderin kendi fikirlerine mesafeli durabilmesinin önemini şu sözlerle ifade ediyor; “Çünkü belirsizliğin giderek arttığı bir dünyada bugün



Yeni nesil liderlerin en güçlü kası sizce hangi yetkinlik olacak?

Yeni nesil liderlerin en güçlü özelliklerinden biri, kendilerinden daha yetkin insanlarla çalışmaktan çekinmeden güçlü ekipler kurabilmeleridir. Bunun yanı sıra farklı görüşlerin özgürce tartışılabilirdiği bir ortam yaratabilmeleri, ekipleriyle birlikte meseleleri değerlendirebilmeleri, güven oluşturmaları ve ikna yeteneklerinin güçlü olması gerektiğine inanıyorum. Yeni nesil liderlikte bir diğer önemli unsur ise değişimi yönetebilmek. Liderin yalnızca değişime açık olması değil, değişimin neden gerekli olduğunu doğru anlatabilmesi ve değişime açık bir organizasyon kültürü oluşturabilmesi de büyük önem taşıyor.

doğru kabul edilen bir kararın ya da hedefin yarın yeniden değerlendirilmesi gerekebiliyor. Bu nedenle değişimi yönetebilmek, gerektiğinde kendi düşüncelerinizi de sorgulayabilmekten geçiyor. Dönüşümü yönetebilmek için fikirlerinize âşık olmamanız gerekiyor."

• "İz bırakan liderlik; kendisinden sonra da devam eden bir sistem kurabilmektir"

Dalgakıran'ın liderlik yaklaşımında kalıcı başarının temelinde, kurumun tek bir kişinin varlığına bağlı olmadan sürdürülebilir bir yapı oluşturabilmesi yatıyor. Bu anlayışın şekillenmesinde kültürel kodların da önemli bir rol oynadığını düşünen Dalgakıran, Türkiye'nin coğrafi konumu ve tarihsel birikiminin oluşturduğu kültürün liderlik ve kurumlar üzerindeki etkisinin çok boyutlu değerlendirilmesi gerektiğine dikkat çekiyor.

Kültürün güçlü ve dönüştürücü yönlerinin yanı sıra, kurumların gelişimini ve liderlik anlayışını sınırlayabilecek unsurlarının da objektif biçimde ele alınmasının, daha sağlıklı ve sürdürülebilir bir yönetim anlayışı geliştirmek açısından önemli olduğunu vurguluyor.

Özellikle liderin sorgulanmadığı ve lidere bağlılığın öne çıktığı kurum kültürünün uzun vadeli başarının önünde bir engel oluşturabileceğini düşünen Dalgakıran, bir lider ne kadar nitelikli ve başarılı olursa olsun, kurumun başarısının yalnızca onun varlığına bağlı kalmaması gerektiğini şöyle özetliyor: "Bir lider çok nitelikli ve başarılı olsa da başarılar onun zamanıyla sınırlı kalıyorsa sürdürülebilir bir yapıdan söz edemeyiz."

Dalgakıran için iz bırakan liderlik tam da bu noktada, kişinin kendi dönemindeki başarılarının ötesine geçiyor. Liderin artık görevde olmadığına dahi kurumun daha ileriye gidebilmesini gerçek liderliğin kalıcı göstergelerinden biri olarak gören Dalgakıran, liderin asıl sorumluluğunu, kendisine

bağımlı bir yapı oluşturmak yerine sistemi dönüştürmek ve kendisinden sonra da gelişmeye devam edebilecek bir yapı kurmak olarak tanımlıyor ve ekliyor; "Benim için iz bırakan liderlik, kendisinden sonra da devam eden sürdürülebilir bir sistem kurabilmekten geçiyor."

• "Dönüşümün ilk adımı, alışkanlıkları sorgulayabilecek bir yönetim anlayışı oluşturmak"

Değişime direnmenin insan doğasının bir parçası olduğunu düşünen Adnan Dalgakıran'a göre, kurumların dönüşüm süreçlerinde karşılaştığı en önemli güçlüklerden biri yerleşik alışkanlıkların dışına çıkabilmek. Uzun yıllar boyunca benimsenen çalışma biçimlerinin ve düşünce kalıplarının güçlü bir bağlılık yarattığına inanan Dalgakıran için dönüşümün ilk adımı, bu alışkanlıkları sorgulayabilecek bir yönetim anlayışı oluşturmak.

Bu nedenle değişimin öncelikle üst yönetimden başlaması gerektiğini savunan Dalgakıran, yöneticilerin mevcut alışkanlıkların etkisinde kalmak yerine değişime açık bir zihinsel yapıya sahip olmasını önemli buluyor. Ona göre üst yönetimde başlayan bu yaklaşımın zaman içerisinde organizasyonun geneline yayılması ve değişimi destekleyen süreçlerle güçlendirilmesi gerekiyor.

Değişimin kalıcı hâle gelmesinde ise elde edilen sonuçların belirleyici olduğuna dikkat çeken Dalgakıran, insanların yeni çalışma biçimlerinin başarı getirdiğini gördükçe hem kendilerine hem de dönüşüm sürecine duydukları güvenin arttığını söylüyor. Ona göre asıl kırılma noktası ise değişimin kurum içinde istisnai

bir süreç olmaktan çıkarak çalışma kültürünün doğal bir parçası hâline gelmesi. Dalgakıran bu dönüşümü şu sözlerle ifade ediyor; "İnsanlar değişimin hem kendi performanslarını hem de kurumun performansını artırdığını gördüklerinde, değişebilme becerisi kurum kültürünün bir parçasına dönüşüyor."

• **"Yarışa katılımı sağlamadan fırsat eşitliğinden söz edemeyiz"**

Eşitliği yalnızca cinsiyet üzerinden değerlendirmeyen Adnan Dalgakıran, yaklaşımının merkezine fırsat eşitliğini yerleştiriyor. Bir iş yapacak kişinin kadın ya da erkek olmasının belirleyici olmaması gerektiğini savunurken, toplumsal ve kültürel koşullar nedeniyle herkesin başlangıçta aynı imkânlara sahip olmadığı gerçeğinin de göz ardı edilmemesi gerektiğini düşünüyor.

Özellikle kadınların iş hayatında daha az temsil edildiği alanlarda yalnızca herkese eşit davranmanın yeterli olmadığını belirten Dalgakıran, kadınların sürece katılımını artıracak ve onları cesaretlendirecek politikaların gerekli olduğuna dikkat çekiyor. Fırsat eşitliğini bir yarış üzerinden anlatarak, "Yarışa katılmayan kişilerin olduğu bir yerde 'Ben eşit davranıyorum' demeniz çok fazla anlam ifade etmiyor" diyor.

Bu nedenle kurumların öncelikle kadınların yarışa katılmasını teşvik etmesi, ardından yarışın içerisinde cinsiyete dayalı herhangi bir ayırım yapmadan fırsat eşitliğini sağlaması gerektiğini savunan Dalgakıran, kadın dostu marka olmayı da bu çerçevede yalnızca kurumsal bir yaklaşım değil, aynı zamanda sosyal bir sorumluluk olarak değerlendiriyor.

• **"Çeşitlilik, kurumların gelişimini ve performansını destekleyen önemli bir güç"**

Adnan Dalgakıran eşitlik anlayışını kadınların fırsatlara eşit erişiminin yanı sıra toplumdaki farklı dezavantajların ortadan kaldırılmasını kapsayan geniş bir çerçevede ele alıyor. Eğitim, bölgesel koşullar ya da kültürel nedenlerle dezavantaj yaşayan farklı kesimlerin önündeki engellerin de azaltılması gerektiğini düşünen Dalgakıran'a göre bu konuda entelektüel dünyaya, devlete ve medyaya da sorumluluk düşüyor. Daha fazla insanın yarışa katılmasının hem toplumun hem de kurumların önündeki yetenek havuzunu genişleteceğine inanıyor.

Çeşitliliğin düşünce dünyasını nasıl zenginleştirdiğini ise kendi yaşamından bir deneyimle anlatıyor. 15-20 yaşları arasında babasının Perşembe Pazarı'ndaki atölyesinde çalıştığı yılları hayatındaki en büyük şanslardan biri olarak tanımlayan Dalgakıran; Ermeni, Yahudi, Rum, Türk, Kürt, Sünni ve Alevi farklı kesimlerden insanlarla bir arada bulunduğu bu ortamın düşünsel dünyasının şekillenmesinde önemli bir rol oynadığını söylüyor; "Farklılıkların içinde yetişmek, zihninizin her alanda daha geniş bir çerçevede hareket etmesini sağlıyor."

Dalgakıran'a göre çeşitliliğin kurumlara sağladığı değer de tam olarak burada ortaya çıkıyor. Farklı deneyimlere ve bakış açılarına alan açan kapsayıcı bir yapı, yalnızca temsili güçlendirmekle kalmıyor; kurumun karşısındaki fikirleri, düşünsel seçenekleri ve problem çözme biçimlerini de çoğaltıyor. Bu nedenle çeşitliliği, eşitliğin ötesinde kurumların gelişimini ve performansını destekleyen önemli bir güç olarak değerlendiriyor.



"Şirketler yalnızca cinsiyet eşitliğini değil, her alanda dezavantajlı grupları desteklemeli"

"Şirketlerin yalnızca cinsiyet eşitliği konusunda değil, farklı alanlarda dezavantaj yaşayan grupların desteklenmesi konusunda da sorumluluk üstlenmeleri gerektiğine inanıyorum. Kaynaklarının bir bölümünü bu alandaki kültürel dönüşüm ve farklılık çalışmalarına ayırmaları hem ülkemiz hem de toplumun farklı kesimleri açısından önemli bir fayda sağlayacaktır."

"Yöneticiler, eşitlik konusunda inandıkları değerleri kurum içinde yaşama geçirmeli"

Eşitlik odaklı dönüşümün kurumlarda kalıcı hâle gelmesi için, yöneticilerin bu yaklaşımı içselleştirmesi gerektiğine inanan Dalgakıran Kompresör Yönetim Kurulu Başkanı Adnan Dalgakıran, "Bu anlayış benimsemeden hayata geçirilen uygulamaların sürdürülebilir olması mümkün değil. Bu nedenle yöneticilerin eşitlik konusunda bilgi ve farkındalıklarını geliştirmeleri, farklı kültürleri ve bakış açılarını tanımları ve inandıkları değerleri kurum içinde yaşama geçirmeleri büyük önem taşıyor" diye konuşuyor.

“Eşitlik ve kadın
istihdamını
destekleyen bir
başarı hikâyesinin
parçası olarak
anılmak isterim”

“

İş dünyasında özellikle fırsat eşitliğini kurum kültürünün bir parçası haline getirebilen liderler ve şirketler her zaman ilham verici oluyor. Kadınların iş hayatında daha görünür olduğu, karar alma mekanizmalarında aktif rol alabildiği ve kapsayıcı çalışma kültürü oluşturabilen kurumların uzun vadede çok daha güçlü yapılar kurduğunu düşünüyorum.

Suwen bünyesinde ise en büyük hedefimiz; kadınların kendilerini güçlü hissedebildiği, fikirlerini özgürce ifade edebildiği ve kariyer yolculuklarında desteklendiği bir kurum kültürü bırakabilmek. Kişisel olarak da iş hayatında eşitlik, ortak akıl ve kadın istihdamını destekleyen sürdürülebilir bir başarı hikâyesinin parçası olarak anılmayı değerli buluyorum.

”

Ali
Bolluk

SUWEN
GENEL MÜDÜRÜ



“Yeni Nesil Liderliğin En Temel Farkı; ‘Birlikte Yol Almak’”

Bugünün iş dünyasında dönüşümü yönetmenin, değişime hızlı uyum sağlayabilmekle mümkün olabildiğine dikkat çeken Suwen Genel Müdürü Ali Bolluk, yeni nesil liderlikte başarının ise ortak akıl ve ekip katılımı ile yakalanabileceğine inanıyor. Kendi liderlik yolculuğunda da uzun yıllardır ortak karar alma yaklaşımını benimseyen Bolluk, Suwen’de daha kapsayıcı, iletişimi güçlü ve fikir paylaşımını teşvik eden bir yapı oluşturmaya önem veriyor.

İş dünyasında ezberlerin bozulduğu, hızın ve dijitalleşmenin tek başarı kriteri sayıldığı bir dönemden geçiyoruz. Ancak Suwen Genel Müdürü Ali Bolluk’a göre kalıcı başarının şifresi algoritmalarda değil, doğrudan “insan” unsurunda saklı. Bolluk ile makam odasından sahaya uzanan yeni nesil liderlik manifestosunu, ortak akılı ve kapsayıcı kültürün büyümedeki kaldıraç etkisini konuştuk.

“Akıl akıldan üstündür” yaklaşımını liderlik anlayışının merkezine koyan Ali Bolluk, yeni nesil liderliğin en temel farkını “birlikte yol almak” olarak tanımlıyor. Geleneksel liderlik modellerinde kararların daha merkezi ilerlediğini düşünen Bolluk’a göre bugün başarıyı belirleyen en önemli unsur; ortak akıl ve ekip katılımı... Çünkü ona göre iş dünyası artık çok daha hızlı değişiyor ve tek bir bakış açısıyla ilerlemek yeterli olmuyor.

Kendi liderlik yolculuğunda da uzun yıllardır ortak karar alma yaklaşımını benimsediğini dile getiren Bolluk, liderin her şeyi bilen kişi olması gerektiğine inanmayan bir yönetici. Ona göre önemli olan; yön gösterebilmek, ekibi doğru motive edebilmek ve aynı zamanda farklı fikirleri dinlemeye açık kalabilmek. Bu yaklaşımını ise şu sözlerle anlatıyor; “Değişen dünyada soru sormaktan, farklı fikirleri dinlemekten ve birlikte öğrenmekten çekinmeyen liderlerin daha güçlü yapılar kurduğunu düşünüyorum.”

Ali Bolluk, Suwen’in kurum kültürünü de tam olarak bu vizyonla besliyor. Kendisi için daha kapsayıcı, güçlü bir iletişime dayalı ve fikir paylaşımını özgür kılan bir yapı inşa etmek oldukça kritik.

İç giyim perakendesindeki hızlı dönüşümü yakından takip eden Bolluk; dijitalleşmeden müşteri deneyimine, operasyonel verimlilikten sürekli gelişime uzanan geniş bir yelpazeyi odağında tutuyor. Ancak bu dönüşümü sadece teknolojik bir hamle olarak değil, derin bir kültürel değişim

olarak okuyor. Liderlik anlayışının merkezine ise her şeyden önce ‘insanı’ koyuyor ve ekliyor: “Sürdürülebilir dönüşümün en önemli unsuru, değişime inanan ve birlikte gelişen ekiplerdir.”

- “Yeniliğe açık bir ekiple hareket etmeye özen gösteriyoruz”

Ali Bolluk, bugünün iş dünyasında dönüşümü yönetmenin, değişime hızlı uyum sağlayabilmek anlamına geldiğini düşünenlerden... İş yapış biçimlerinin, tüketici beklentilerinin ve teknolojinin sürekli değişmesi nedeniyle şirketlerin de çevik ve uyumlu olması gerektiğine inanan Bolluk, “Suwen olarak biz de değişen dünyaya hızlı uyum sağlayabilen, yeniliğe açık bir ekiple hareket etmeye özen gösteriyoruz” mesajını veriyor.

Liderlik tarafında ise kişisel başarıdan çok, sürdürülebilir bir başarı hikâyesinin parçası olmayı önemseyen Bolluk’a göre, Suwen’in geçirdiği dönüşüm ve gelecekte ulaşacağı hedefler kendisi için çok değerli. Bugün ortaya koydukları emeklerin ve birlikte inşa ettikleri kurum kültürünün uzun vadeli etkisine dikkat çeken Bolluk, “Bugün oluşturduğumuz kurum kültürünün, markamızın başarı hikâyesinde kalıcı bir iz bırakacağına inanıyorum” diyor.

- “Yalnızca yön veren değil; dinleyen, öğrenen ve birlikte gelişen liderler öne çıkıyor”

Yeni nesil liderliğin en önemli yetkinliğinin, değişime hızlı uyum sağlayabilmek ve güçlü insan yönetimi becerilerine sahip olmak olduğunu düşünen Ali Bolluk için artık bilgiye ulaşmak tek başına yeterli değil. Asıl farkı yaratan şeyin; değişen dünyayı doğru okuyabilmek, ekipleri ortak bir hedef etrafında birleştirebilmek ve güven duygusu oluşturabilmek olduğunu söyleyen Bolluk, bugünün liderlik anlayışında, yalnızca yön veren değil; dinleyen, öğrenen ve birlikte gelişen liderlerin öne çıktığını dile getiriyor.

Kurumunuzda değişime yön verirken karşılaştığınız en büyük direnç ne oldu?

"Değişim artık iş dünyasının doğal bir gerekliliği olduğu için Suwen olarak dönüşüm süreçlerinde çok büyük bir dirençle karşılaşmadık diyebilirim. Burada en önemli konu; doğru zamanı, doğru aksiyonla buluşturabilmek oldu. Bazı dönüşümler sektörel olarak hazır olsa bile markanın ve müşterinin hazır olduğu zamanı doğru analiz etmek gerekiyor. Biz de bu dengeyi iyi yönettiğimizi düşünüyoruz. Hem markamızı hem de tüketicimizi yakından tanıyor olmamız, değişimi daha sağlıklı ve kontrollü ilerletmemizi sağladı. Bu da süreci daha doğal ve sürdürülebilir hale getirdi."



"Ortak akıl ve farklı bakış açıları, başarıyı güçlendiriyor"

"Eşitlik ve kapsayıcılık konusunda kurum kültürümüzün önemli bir gücü olduğunu düşünüyorum. Çalışanlarımızın kendi uzmanlık alanlarında fikirlerini özgürce ifade edebildiği, katkı sunabildiği bir yapı oluşturduğunuzda bunun doğrudan kurum performansına da olumlu yansıdığını görüyorsunuz. Ortak akıl ve farklı bakış açılarının başarıyı güçlendirdiğine inanıyorum."

İletişim gücü, empati, çeviklik ve ortak akla değer vermenin geleceğin en önemli liderlik yetkinlikleri arasında yer alacağına vurgu yapan Bolluk, "Değişimden korkmayın ve soru sormaktan vazgeçmeyin. Çünkü gelişim, çoğu zaman öğrenmeye açık kalabilen liderlerle mümkün oluyor" sözleriyle de geleceğin liderlerine önemli tavsiyelerde bulunuyor.

• "Kadın emeğini kurumsal yapımızın merkezine yerleştirdik"

Bir kadın markası olarak konumlanan Suwen'in, dünyada yaşanan yaklaşımı yalnızca ürünlerinde değil kurum kültüründe de görünür kıldığını söyleyen Ali Bolluk'a göre fırsat

eşitliği, şirket yapısının en temel unsurlarından biri. Bu nedenle kadınlarla birlikte büyüyen bir kurum kültürü inşa etmeyi önemseyen Bolluk için, kadın emeğini kurumsal yapının merkezine yerleştirmek oldukça önemli.

İşte bu felsefeyi çarpıcı bilançolarla ve yaşayan bir gerçeklik olarak sahaya yansıtan Ali Bolluk, 2025 yıl sonu itibarıyla toplam bin 162 çalışan bin 48'inin kadınlardan oluştuğunu büyük bir mutlulukla açıklıyor. Kadın istihdamını yalnızca operasyonel kadrolarla

sınırlamadıklarını söyleyen Bolluk, kurumsal başarıyı perçinleyen kadın istihdamıyla ilgili şu bilgileri paylaşıyor; "2025 yılı itibarıyla, yönetim koltuğunda oturan 322 liderimizin 270'i kadınlardan oluşuyor. Yakaladığımız yüzde 83,85'lik kadın yönetici oranı, sadece Türkiye ortalamalarının değil, küresel standartların da oldukça üzerinde seyreden bir vizyonun karşılığı. Bu tablo, fırsat eşitliğine dayalı modern yönetim anlayışımızın retorikten ibaret olmadığını, somut verilere dayandığının en açık kanıtıdır."

- **“Çalışanlarımızın kendilerini özgürce ifade edebildiği bir ortam yaratmayı amaçlıyoruz”**

Çeşitlilik ve kapsayıcılığı yalnızca insan kaynakları politikaları kapsamında değerlendirmeyen Ali Bolluk’a göre bu yaklaşım, aynı zamanda sürdürülebilir büyümenin de önemli bir parçası. Suwen’de farklı bakış açılarını, deneyimleri ve fikirleri kurum kültürünü güçlendiren değerler olarak gördüklerini belirtir Bolluk, özellikle kadın odaklı bir marka olarak çalışanların kendilerini özgürce ifade edebildiği, eşit fırsatlara sahip olduğu ve gelişim alanı bulabildiği bir çalışma ortamı oluşturmayı oldukça önemsiyor.

Ali Bolluk için eşit fırsatlar ve çalışan gelişimi, güçlü bir kurum kültürü oluşturma en önemli faktörlerinden. Özellikle kapsayıcı yapının hem çalışan bağlılığını hem de iş sonuçlarını olumlu etkilediğine inanan Bolluk, gelecek hedeflerini ise şu sözlerle özetliyor: “Kurum kültürümüzü daha da güçlendirmek, çalışan gelişimine yatırım yapmak ve herkesin potansiyelini ortaya koyabileceği sürdürülebilir bir çalışma ortamını desteklemek istiyoruz.”

- **“Yeni işe alınan çalışanların yüzde 95,73’ü kadın”**

Toplumsal cinsiyet eşitliği konusunu yalnızca bugünün istihdam verileriyle değil, uzun vadeli sürdürülebilirlik anlayışıyla ele alan Ali Bolluk, kadın istihdamının sürdürülebilirliğinin kariyer gelişimi ve yeni işe alımlarla birlikte desteklenmesi gerektiğine de inanan bir lider. Bu vizyonun somut yansımalarından biri olarak, Suwen’de 2025 yıl sonu itibarıyla STEM rollerindeki kadın çalışan oranı yüzde 44,12 seviyesine ulaşmış durumda. Aynı dönemde terfi eden kadın çalışan oranının yüzde 7,35 olarak gerçekleştiğini belirten Bolluk, kadınların yalnızca istihdama katılımını değil, kariyer basamaklarında yükselmelerini de önemsiyor.

İşe alım süreçlerinde ortaya çıkan tablo da bu yaklaşımı destekliyor. Son üç aylık verilere göre Suwen’e katılan yeni çalışanların yüzde 95,73’ünü kadınlar oluşturuyor. Bolluk, bu güçlü oranın markanın kadın istihdamına verdiği önemin doğal bir sonucu olarak değerlendirirken, “Bu güçlü işe alım oranı, Suwen’in kadın istihdamını stratejik bir öncelik olarak ele aldığını açık biçimde gösteriyor. Suwen’in en başından beri inandığı ve desteklediği bir anlayış olduğu için hedefimiz hep aynı doğrultuda devam edecektir” sözleriyle bu kararlılığın altını çiziyor.

- **“Asıl önemli olan, eşitliği kurum kültürü haline getirmek”**

Eşitlik odaklı dönüşümün, yalnızca söylem düzeyinde kalmaması gerektiğine inanan Ali Bolluk’a göre asıl önemli olan, bu yaklaşımı kurum kültürünün doğal bir parçası haline getirebilmek. Kurumların; çalışanlarını dinleyen, fırsat eşitliğini destekleyen ve farklı bakış açılarına alan açan sürdürülebilir yapılar kurmasının önemine dikkat çeken Bolluk, kapsayıcı bir çalışma kültürünün hem çalışan bağlılığını hem de kurum başarısını güçlendirdiğini düşünüyor.

İş dünyasına yeni adım atacak genç kadınlara da seslenen Bolluk, şu tavsiyelerde bulunuyor: “Kendinize güvenin, öğrenmeye açık olun ve fikirlerinizi ifade etmekten çekinmeyin. Bugünün iş dünyasında cesaret, gelişim isteği ve değişime uyum sağlayabilme çok değerli. Geleceğin güçlü ve eşitlikçi liderlerinin de bu bakış açısıyla yetişeceğine inanıyorum.”

Ali Bolluk’a göre iş dünyasında kalıcı başarı, yalnızca finansal performansla değil, insana yapılan yatırımla da ölçülmeli. Kurumların farklı deneyim ve bakış açılarını bir araya getirebildiği ölçüde daha yenilikçi, daha güçlü ve daha dayanıklı yapılara dönüşeceğini ifade ediyor. Bu nedenle liderlerin yalnızca sonuç odaklı değil, aynı zamanda çalışanlarının gelişimini destekleyen,

güven ortamı oluşturan ve iş birliğini teşvik eden bir yönetim anlayışı benimsemeleri gerektiğini vurguluyor. Genç kuşakların beklentilerini anlayabilen, değişime açık ve kapsayıcı kurumların gelecekte rekabet avantajı elde edeceğine inanıyor. Eşitlik, çeşitlilik ve sürekli öğrenme kültürünün birbirini besleyen değerler olduğuna dikkat çeken Bolluk, bu yaklaşımın kurumların sürdürülebilir büyümesinin de temelini oluşturduğunu belirtiyor. Ona göre geleceğin güçlü kurumları, farklılıkları zenginlik olarak gören, çalışanlarına kendilerini geliştirme fırsatı sunan ve kapsayıcı liderlik anlayışını kurum kültürünün vazgeçilmez bir parçası haline getiren organizasyonlar olacak.

“Kadın istihdamını, iş modelimizin odağına alıyoruz”

Kadınların iş gücüne katılımının artırılmasının, Türkiye ekonomisinin sürdürülebilir büyümesi açısından kritik önem taşıdığını düşünen Suwen Genel Müdürü Ali Bolluk, “Kadın emeğinin üretimde, perakendede ve yönetim kademelerinde güçlü bir biçimde temsil edilmesi; yalnızca şirket performansını değil, toplumsal kalkınmayı da doğrudan etkiliyor. Bu anlayışla faaliyet gösteren Suwen, kadın istihdamını odağına alan iş modeliyle ekonomik büyümeye katkı sunan güçlü bir Türk markası olarak öne çıkıyor” diyor.

“Multinet Up’ın insan odaklı dönüşümde örnek bir kurum olarak hatırlanmasını istiyorum”

“

Bana ilham veren liderlik anlayışının merkezinde insan, değer ve uzun vadeli etki var. Liderliğin, sadece hedefleri belirlemekten ibaret olmadığını, insanların kendilerini güvende, değerli ve etkili hissettikleri bir iklim yaratmayı gerektirdiğini düşünüyorum.

Benim bırakmak istediğim miras, çalışan deneyimini önceleyen, fırsat eşitliğini kurum kültürünün doğal akışına yerleştiren ve teknolojiyi insanın gelişimine hizmet eden bir araç olarak konumlandıran bir yönetim yaklaşımının parçası olmak. Bu mirasın, sadece bugün alınan kararlarla değil, gelecekte kurumun nasıl hatırlanacağıyla ilgili olduğuna inanıyorum. Gelecekte Multinet Up anıldığında; çalışanlarını güçlendiren, iş ortaklarının büyümesine katkı sağlayan ve insan odaklı dönüşüm konusunda örnek gösterilen bir kurum olarak hatırlanmasını isterim. Çünkü liderliğin en anlamlı etkisi, görev süresinin ötesine geçen; kurumun kültüründe, insanların ve geleceğe bakışında yaşamaya devam eden etkidir.

”

Ali Emre Sever

MULTINET UP CEO'SU



“Liderin Görevi Yarının İhtiyaçlarını Bugünden Okuyabilmektir”

Yeni nesil liderliğin en önemli özelliğini tüm cevaplara sahip olmak değil; doğru soruları sorabilmek, öğrenmeyi kurum kültürünün ayrılmaz bir parçası haline getirmek olarak tanımlayan Multinet Up CEO'su Ali Emre Sever, kendi liderlik anlayışını da “know-it-all” yaklaşımından “learn-it-all” kültürüne geçiş üzerine inşa ediyor. Sever'e göre liderliğin asıl sorumluluğu ise belirsizlik dönemlerinde yalnızca bugünün risklerini yönetmek değil; yarının ihtiyaçlarını bugünden okuyabilmek, değişimi doğru analiz ederek organizasyonu geleceğe hazırlayabilmek.

Bugün iş dünyasında dönüşüm çoğunlukla dijitalleşme ekseninde tartışılrsa da Multinet Up CEO'su Ali Emre Sever için kavramın kapsamı bundan çok daha geniş. Ona göre kurumların geleceğini belirleyen unsur, yalnızca teknolojik yatırımların büyüklüğü değil; değişimin merkezine insanı, kültürü ve ortak değerleri yerleştirebilme becerisi.

Sever, dönüşümü şirketlerin kendilerini çağın gerekliliklerine uyarladığı teknik bir süreç olarak değil, organizasyonların kimliklerini yeniden tanımladığı stratejik bir yolculuk olarak değerlendiriyor. Bu yolculukta onun için kritik soru ise oldukça net: “Kurumlar, hızla değişen dünyada hangi değerleri koruyor, hangilerini dönüştürüyor ve çalışanlarına nasıl bir gelecek vaat ediyor?”

Günümüz liderlerinin aynı anda birden fazla dönüşüm gündemini yönetmek zorunda olduğuna dikkat çeken Sever, dijitalleşme, operasyonel verimlilik, çalışan bağlılığı, yetenek yönetimi, müşteri beklentilerindeki değişim ve sürdürülebilir büyümeyi birbirinden bağımsız başlıklar olarak görmüyor. Aksine, bu alanların birbirini besleyen tek bir dönüşüm ekosisteminin parçaları olduğuna inanıyor.

- **“Teknoloji, büyümeyi ve çalışanların deneyimini destekleyen stratejik bir kaldıraç”**

Ali Emre Sever'e göre kurumlar, çalışanlarının potansiyelini büyüttükçe iş sonuçlarını da daha sürdürülebilir bir zemine taşıyor. “Bu bakış açısı bizim için çok kıymetli çünkü Multinet Up olarak sunduğumuz çözümlerin odağında hem işverenlerin operasyonel ihtiyaçları hem de çalışanların günlük hayatına dokunan deneyimler var” diyen Sever, dönüşümü, şirketlerin daha çevik, daha verimli ve daha güçlü hale gelmesini sağlayan bir ekosistem kurma sorumluluğu olarak ele alıyor.

Teknolojiyi bu ekosistemin taşıyıcı unsurlarından biri olarak konumlandıran Sever, teknolojinin değerini insanın hayatını kolaylaştırdığı ve kurumların iş yapış biçimlerini daha akıllı hale getirdiği ölçüde anlamlı buluyor. Burada kritik soruların,



“Eşitlik bizim için bir proje değil, yönetim anlayışı”

Kadınların iş hayatında daha fazla yer almasını, karar mekanizmalarında güçlenmesini ve kariyer yolculuklarında sürdürülebilir biçimde desteklenmesini Multinet Up'ın geleceğinin ayrılmaz bir parçası olarak gördüklerinin altını çizen Ali Emre Sever, “Önümüzdeki dönemde kadın lider oranını artırmak, fırsat eşitliğini destekleyen uygulamalarımızı geliştirmek ve kapsayıcı kurum kültürümüzü daha da derinleştirmek önceliklerimiz arasında yer alıyor. Bu yolculuğu tamamlanmış bir gündem olarak değil, her dönemde yeniden güçlendirilmesi gereken bir yönetim sorumluluğu olarak görüyoruz” diyor.

kurumların bu teknolojileri hangi amaçla, hangi kültürle ve hangi insan deneyimini iyileştirmek için kullandığı olduğuna değinen Sever, “Biz Multinet Up'ta teknolojiyi bu nedenle bir vitrin unsuru olarak değil, şirketlerin büyümesini ve çalışanların deneyimini destekleyen stratejik bir kaldıraç olarak görüyoruz” diyor.

Ali Emre Sever'in bir lider olarak bu yolculukta en çok önemseydiği konu ise güven ve ortak sahiplenme duygusu. Çünkü ona göre dönüşüm, yukarıdan aşağıya duyurulan bir değişiklik değil, kalıcı hale gelmiyor. İnsanların fikrini söyleyebildiği, sürece katkı sunabildiği ve değişimin nedenini anlayabildiği kurumlarda dönüşüm gerçek bir kültür davranışına dönüşüyor.



Yeni nesil liderlerin en güçlü kası sizce ne olacak?

“Geleceğin liderlerini farklılaştıracak en güçlü yetkinliğin öğrenme çevikliği olacağını düşünüyorum. Çünkü artık hiçbir sektör, hiçbir iş modeli ve hiçbir liderlik pratiği uzun süre aynı kalmıyor. Teknolojinin hızı, çalışan beklentilerindeki değişim, yeni kuşakların iş yaşamına kattığı değerler ve küresel belirsizlikler, liderlerin sürekli öğrenmesini zorunlu hale getiriyor. “Learn-it-all” yaklaşımını bu nedenle çok anlamlı buluyorum. Bugünün liderinin değeri, bütün cevaplara sahip olmasından değil; doğru soruları sormasından, yeni bilgilere açık kalmasından ve kurumun tamamında öğrenmeyi teşvik etmesinden geliyor.”

- **“Benim için ‘know-it-all’ yerine ‘learn-it-all’ yaklaşımı çok daha değerli”**

Ali Emre Sever için yeni nesil liderlik anlayışının geleneksel liderlikten farkı ise oldukça açık. Ona göre geçmişte liderlik daha çok deneyim, otorite ve karar alma gücü üzerinden tanımlanırken, bugün organizasyonların başarısı farklı uzmanlıkları ortak bir amaç etrafında buluşturabilen, ekiplerin gelişimini destekleyen ve belirsizlik ortamında yön duygusu oluşturabilen liderlere bağlı. Bu nedenle yeni nesil liderliğin en önemli özelliği, tüm cevaplara sahip olmak değil; doğru soruları sorabilmek ve öğrenmeyi kurumsal bir refleks haline getirebilmek.

İşte bu dönüşümü “know-it-all” anlayışından “learn-it-all” yaklaşımına geçiş olarak tanımlayan Sever, kendi liderlik yolculuğunu da bu anlayış üzerine inşa ediyor. “Teknolojinin ve çalışma modellerinin bu kadar hızlı değiştiği bir dönemde, her şeyi tek başına bilmenin mümkün olmadığını

gördüm” diyen Sever, liderlik yaklaşımının ipuçlarını ‘farklı bakış açılarını dinleyen, ekip arkadaşlarına güvenen ve birlikte öğrenen bir yönetim anlayışını benimsemek’ olarak açıklıyor.

Ali Emre Sever’e göre günümüz iş dünyasında liderliği farklılaştıran unsur, her sorunun cevabına sahip olmak değil; öğrenmeye açık kalabilmek, farklı bakış açılarından beslenebilmek ve organizasyon genelinde merak kültürünü canlı tutabilmek. İşte bu noktada liderin görevi de insanların potansiyelini ortaya koyabileceği zemini hazırlamak. Bu zeminin güvenle, kapsayıcılıkla ve gelişim fırsatlarıyla kurulduğunu söyleyen Sever, özellikle farklı kuşakların birlikte çalıştığı günümüzde kapsayıcılığı artık tercih değil, bir zorunluluk olarak görüyor.

- **“Dönüşüm, hızlanırken pusulayı kaybetmemektir”**

Ali Emre Sever’e göre belirsizlik dönemleri, kurumların gerçek dayanıklılığını ve liderlik reflekslerini ortaya koyan en kritik sınavlardan biri. Belirsizlik dönemlerinde dönüşümü yönetmek, kurumun hızını artırırken pusulasını kaybetmemesini sağlamakla ilgili. Krizler, piyasa dalgalanmaları, teknolojik kırımlar ya da çalışan beklentilerindeki değişimin hepsinin kurumların dayanıklılığını test ettiğini hatırlatan Sever, böyle dönemlerde liderliğin asıl sorumluluğunu ise bugünün risklerini yönetirken, yarının ihtiyaçlarını da bugünden okuyabilmek olarak tanımlıyor.

Belirsizlik ortamında kurumların en büyük ihtiyacının, çeviklik kadar anlam duygusu olduğuna da değinen Sever, “İnsanlar değişimin her detayını önceden bilmeyebilir fakat kurumun hangi ilkelere yaslandığını, hangi yöne ilerlediğini ve bu yolculukta kendilerine nasıl bir rol düşüğünü bilmek ister. Bu nedenle dönüşüm yönetimini, strateji kadar iletişim ve kültür meselesi olarak da değerlendirmek gerekiyor” görüşünü savunuyor.

- **“Odağımız, temsili katılımı, katılımı da etkiyle tamamlayan bir kültür kurmak”**

İnsanların yıllar içinde geliştirdiği iş yapma biçimlerini, karar alma reflekslerini ve kendilerini güvende hissettikleri alanları dönüştürmenin zorluğunu deneyimlemiş bir lider olan Sever, değişim süreçlerinde en güçlü direncin çoğu zaman teknolojiden değil, alışkanlıklardan kaynaklandığına dikkat çekiyor. “Bizde de değişim süreçlerinde en güçlü direnç çoğu zaman teknolojiden değil, alışkanlıklar nedeniyle yaşanıyor” diyen Sever, insanların soru sorabildikleri, endişelerini paylaşılabildikleri ve sürecin bir parçası olabildikleri ölçüde değişime daha güçlü eşlik ettiklerine inanıyor. İletişimi dönüşüm sürecinin taşıyıcı kolon olarak tanımlayan Sever’e göre ekiplerin değişimin nedenini anlaması, katkı alanlarını görmesi ve sürece güven duyması da teknik yatırım kadar önemli.

Sever için çeşitlilik ve kapsayıcılık, kurumların gelecekteki rekabet gücünü belirleyen en önemli kültürel kaslardan biri. “Çeşitlilik bizim için farklı profillerin aynı kurumda



bulunmasından ibaret değil; farklı deneyimlerin, kuşakların, uzmanlıkların ve düşünme biçimlerinin karar süreçlerine gerçek anlamda katkı sunabilmesi demek" diyen Sever'e göre kapsayıcılık ise bu farklılığın değer üretmesini sağlayan bir zemin. Bir kurumda çeşitlilik olmasına rağmen insanların düşüncelerini rahatça dile getirememesi, karar süreçlerinde etkili olamaması ya da kendilerini ait hissetmemesi halinde, o çeşitliliğin kurumun gelişim kapasitesine tam olarak yansımadağını savunan Sever, "Bu nedenle bizim odağımız, temsili katılımı, katılımı da etkiliyle tamamlayan bir kültür kurmak" vurgusu yapıyor.

- **"Kadınların karar mekanizmalarında daha güçlü temsilini önceliklendiriyoruz"**

Toplumsal cinsiyet eşitliğini, sadece kamu kurumlarının ya da sivil toplumun alanına bırakılamayacak kadar büyük ve yapısal bir konu olduğuna inanan liderlerden olan Ali Emre Sever, bu dönüşümde belirleyici bir role sahip olan iş dünyasında; işe alımda, ücretlendirmede, terfi süreçlerinde, liderlik gelişiminde, esnek çalışma modellerinde ve mentorluk uygulamalarında eşitlik ilkesinin somut karşılık bulması gerektiğine inanıyor.

Gerçek değişimin eşitlik

gündeminin kurumsal kararların içine yerleştiğinde başladığı görüşünü savunan Sever, "Multinet Up olarak bizim de hedefimiz kadınların iş gücüne katılımını desteklemekle birlikte, karar alma mekanizmalarında daha fazla yer almalarını sağlamak. Çünkü kadınların liderlikte daha görünür olduğu kurumlar daha dengeli kararlar alan, farklı paydaşları daha iyi anlayan organizasyonlara dönüşüyor" fikrini dile getiriyor.

- **"Kurumlar eşitliği uzun vadeli bir kültür yatırımı olarak görmeli"**

Kadın çalışanların iş hayatına kattığı farklı perspektif ile empati, iş birliği ve çözüm üretme becerilerinin kurum kültürünü zenginleştirdiğini savunan Ali Emre Sever, bu alanda yolun başındaki kurumlara eşitliği uzun vadeli bir kültür yatırımı olarak görmelerini öneriyor. Şirketlere, "Bu alanda hedef koymak önemli ancak hedeflerin işe alım süreçlerine, ücret politikalarına, terfi kararlarına, çalışma modellerine ve liderlik davranışlarına yansımadağı bir yapıda kalıcı değişim oluşmaz" tavsiyesini ileten Sever, iş hayatına adım atacak olan genç kadınlara ise kendi seslerini küçültmemeleri çağrısında bulunuyor.

İş hayatının başında soru sormanın, görünür olmanın, sorumluluk almanın ve öğrenme alanlarına cesaretle girmenin çok kıymetli

"Kadın çalışan oranımız yüzde 57 seviyesinde"

"Eşitliği dönemsel bir insan kaynakları başlığı olarak değil, kurumun yönetim kalitesini belirleyen kalıcı bir kültür alanı olarak ele alıyoruz. Multinet Up'ta kadın çalışan oranımız yüzde 57 seviyesinde. Yönetici kadrolarımızda kadın oranı yüzde 48'e ulaşıyor. Yeni işe aldığımız çalışanların yüzde 60'ının kadınlardan oluşması da bu yaklaşımın günlük karar süreçlerine yansıdığını gösteriyor. Bu verileri bizim açımızdan anlamlı kılan şey, eşitliğin sadece niyet düzeyinde kalmaması; işe alım, gelişim ve liderlik süreçlerinde somut karşılık bulması. Eşit işe eşit ücret politikamız, esnek çalışma modelimiz, kariyer gelişim programlarımız, mentorluk uygulamalarımız ve kariyerine ara vermiş kadınların yeniden iş hayatına katılımını destekleyen iş birliklerimiz bu kültürü besleyen temel adımlar arasında yer alıyor."

olduğuna vurgu yapan Sever, genç kadınlara şöyle sesleniyor; "Bazen farklı bir bakış açısına sahip olmak insanı tereddütte bırakabilir, oysa kurumların bugün en çok ihtiyaç duyduğu şeylerden biri tam da bu farklı perspektifler. Kariyer yolculuğu her zaman düz bir çizgi izlemez. Ara dönemler, yön değişiklikleri, yeni başlangıçlar olabilir. Önemli olan gelişim iradesini korumak, destek ağları kurmak ve potansiyelini başkalarının çizdiği sınırlarla tanımlamamaktır."

“Bırakmak
isteyeceğim en
büyük miras; somut
başarılarla dolu
bir eşitlikçi liderlik
hikâyesi”

“

Bizi en çok etkileyenler; iş dünyasındaki cam tavanları kendi başarı hikâyeleriyle kıran ve arkalarından gelen nesillere güçlü mentorluk ağıları oluşturarak yol açan vizyoner liderlerdir. Kişisel anlamda bırakmak isteyeceğim en büyük miras ise; cinsiyet faktörünün bir belirleyici veya engel olmaktan tamamen çıktığı, genç kızlarımızın ilham alabileceği, somut başarılarla dolu bir “eşitlikçi liderlik” hikâyesi bırakmaktır.

”

Ayla
Tanıl

BACACI YATIRIM HOLDİNG
İCRA KURULU BAŞKAN VEKİLİ



“Liderlik Artık Her Şeyi Bilmek Değil, Birlikte Öğrenebilme Cesaretidir”

Bacacı Yatırım Holding İcra Kurulu Başkan Vekili Ayla Tanıl'ın bir lider olarak bu stratejik dönüşüm yolculuğunda merkeze aldığı en kritik değerler; “kapsayıcılık”, “şeffaflık” ve “karşılıklı güven”... Bu üç önemli değerın yeni nesil liderlik anlayışının da temelinde yer aldığına değinen Tanıl, geleneksel liderlikten yeni nesil liderliğe geçişteki en kritik kırılma noktasını “her şeyi bilmekten” “öğrenmeye ve geliştirmeye” geçmek, hata yapma korkusunu ortadan kaldırarak kolektif akla alan açabilmek olarak tanımlıyor. Profesyonel yönetici kimliğinin yanı sıra, “Ölmek Hakkım” isimli kitabın yazarı da olan Tanıl, çok yönlülüğüyle de ilham kaynağı bir isim.

Ayla Tanıl, finans, muhasebe, vergi ve uluslararası denetim alanlarında uzun yıllara dayanan deneyime sahip üst düzey bir yönetici. Bugün Bacacı Yatırım Holding'de Yönetim Kurulu ve İcra Kurulu Başkan Vekili olarak görev yapan ve holdingin stratejik yönetimi ile kurumsal yönetim süreçlerinde aktif rol alan Tanıl, holdingin büyüme stratejilerinden kurumsal yönetim anlayışına kadar uzanan geniş bir alanda dönüşümün mimarları arasında yer alıyor.

İş hayatında edindiği güçlü deneyim, Ayla Tanıl'ın dönüşüme bakış açısını da şekillendiriyor. Tanıl'a göre dönüşüm; yalnızca mevcut düzeni değiştirmek ya da organizasyonları daha çevik, yenilikçi ve teknoloji odaklı bir yapıya taşımaktan ibaret değil. Ona göre dönüşüm, kurumların değişen dünya koşullarına uyum sağlayarak gelecekte de varlığını sürdürebilme kapasitesini belirleyen en temel yönetim refleksi.

Bu bakış açısıyla Ayla Tanıl, günümüzde dönüşümün artık bir lüks ya da dönemsel bir proje olmaktan çıktığını; iş yapış biçimlerinin genetiğine işlenmesi gereken sürekli bir adaptasyon sürecine dönüştüğünü vurguluyor. Ancak ona göre bu süreç, yalnızca en yeni teknolojik araçları ya da yapay zekâ altyapılarını şirketlere entegre etmekle sınırlı değil. Gerçek dönüşüm; finansal, operasyonel ve kültürel yapının veri odaklı bir anlayışla yeniden kurgulanmasını, geçmişten gelen kurumsal deneyimin ise geleceği öngörme ve stratejik karar alma gücüyle buluşturulmasını gerektiriyor. Tanıl, kalıcı rekabet avantajının da ancak bu bütüncül dönüşüm yaklaşımıyla mümkün olduğuna inanıyor.

İşte bu vizyonu Bacacı Yatırım Holding'in yönetim anlayışına da taşıyan Ayla Tanıl, holdingde yürüttükleri dönüşümü; köklü sermaye birikimini dijital çağın hızı, çevikliği ve yenilikçi bakış açısıyla buluşturma süreci olarak tanımlıyor. “Bizim için dönüşüm; teknolojinin sunduğu tüm imkânları süreçlerimize

entegre ederken, insanı hiçbir zaman denklemin dışına itmeyen, teknoloji, süreç ve insan arasında sürdürülebilir bir denge kurabilmektir” diyor Tanıl, asıl hedeflerinin yalnızca dijitalleşmek değil; iş yapış biçimlerini yalınlaştıran, karar alma mekanizmalarını veriyle besleyen ve kurumsal çevikliği artıran yeni bir yönetim kültürü inşa etmek olduğunu vurguluyor. Bu yeni nesil çalışma anlayışını ise Bacacı Yatırım Holding'in tüm iştiraklerine ve departmanlarına yayarak, dönüşümü kurumun ortak kültürü ve sürdürülebilir büyümesinin temel dinamiği haline getirmeyi hedefliyor.

- **“Kurumsal kültürümüzü insanımızla inşa ediyoruz”**

Ayla Tanıl'ın bir lider olarak bu stratejik dönüşüm yolculuğunda merkeze aldığı en kritik değerler ise “kapsayıcılık”, “şeffaflık” ve “karşılıklı güven” üçgeninde toplanmış durumda. Değişimin, yukarıdan aşağıya dikte edilen bir emirle değil, ancak tabandan tavana yayılan bir sahiplenmeyle başarıya ulaşacağını düşünen Tanıl, bu nedenle organizasyonun her kademesindeki çalışma arkadaşının sesini duyurabildiği kapsayıcı bir ortam yaratmaya büyük önem veriyor. Ona göre şeffaflık ise bu sürecin en büyük yakıtı.

Nihayetinde, en gelişmiş yazılımların bile onu kullanan ve ona inanan insanlar kadar değer üreteceğini savunan Tanıl, insan odaklı yaklaşımın, değişimi geçici bir rüzgâr olmaktan çıkarıp sürdürülebilir bir kurum kültürüne dönüştürdüğüne inanıyor. Dönüşümün finansal ve operasyonel başarısının, ekiplerinin bu geleceğe duyduğu inanç ve tutkuyla doğru orantılı olduğunu söyleyen Tanıl, kurumsal dönüşümü, özünde bir kültür dönüşümü olarak tanımlayarak, “Biz bu kültürü insanımızla birlikte inşa ediyoruz” vurgusu yapıyor.

“Liderliğin yeni gücü; psikolojik güven ve öğrenme çevikliği”

Ayla Tanıl'a göre yeni nesil liderlerin en güçlü kasları; “duygusal zekâ”, “sürekli öğrenme çevikliği” ve “belirsizliği yönetebilme becerisi” olacak. Bu nedenle de geleceğin lideri sadece kriz anlarında refleks gösteren değil; belirsizliği bir tehdit olarak görmeyip onu yeni fırsat pencerelerine dönüştürebilen bir vizyoner olmak zorunda. Duygusal zekânın getirdiği empati yeteneğiyle ekiplerine psikolojik güvenlik alanı sağlayan, öğrenme çevikliğiyle de organizasyonun merak duygusunu canlı tutan liderlerin fark yaratacağına inanan Tanıl, geleceğin liderlerine şöyle sesleniyor; “Asla bildiklerinizle ve konfor alanınızla sınırlı kalmayın; kapsayıcı olun, insanı merkeze alın, veriden güç alın ve öğrenmekten hiçbir zaman vazgeçmeyin.”

- **“En kritik kırılma noktası; ‘her şeyi bilmekten’ ‘öğrenmeye ve geliştirmeye’ geçmek”**

Uzun yıllardır iş hayatında ve liderlik pozisyonunda edindiği tecrübeler Ayla Tanıl'ın eski ile yeni liderler arasındaki farkı rahatça görmesini sağlamakta. Geleneksel liderliğin hiyerarşi, talimat, katı unvanlar ve otorite üzerine kuruluyken; yeni nesil liderlik vizyon paylaşımı, ilham olma, çift yönlü iletişim, cesaret ve empatiye dayandığını vurgulayan Tanıl'a göre bu geçişteki en kritik kırılma noktası, “her şeyi bilmekten” “öğrenmeye ve geliştirmeye” geçmek, hata yapma korkusunu

ortadan kaldırarak kolektif akla alan açabilmek.

“Kendi yolculuğumuzda bu değişimi; denetim ve finans gibi katı kuralları olan alanlardan üst düzey stratejik yönetime kadar deneyimledik. Ekipleri sadece yönetilen değil, süreçleri birlikte şekillendiren stratejik ortaklar olarak konumlandırıp hiyerarşik duvarları ortadan kaldırarak ve ortak bir amaç duygusu yaratarak bu dönüşümü hayata geçirdik” diyen Tanıl, bu felsefeyi sürdürülebilir kılmanın yolunun ise liderin bir “unvan taşıyıcısı” değil, bir “kültür mimarı” olmasından geçtiğine inanıyor.

Ayla Tanıl'a göre günümüzün dinamik iş ortamında ekipler, kendilerine ne yapacaklarını söyleyen yöneticiler yerine, potansiyellerini ortaya çıkaracak alanları açan kılavuzlar arıyor. Liderin finansal tabloların ve operasyonel metriklerin ötesine geçerek insani bağları güçlendirdiğinde, hata yapmaktan korkmayan, inisiyatif alan ve şirketi kendi işi gibi sahiplenen bir organizasyon yapısının doğduğunu savunan Tanıl için gerçek liderlik başansı da artık masanın arkasındaki güçle değil, masanın etrafındaki herkesi o ortak hedefe ne kadar güçlü inandırabildiğinizle ölçülüyor.

Ayla Tanıl'ın vurgulamak istediği en önemli konulardan biri de ‘insan’. Teknoloji ne kadar gelişirse gelişsin, yapay zekâ süreçleri ne kadar domine ederse etsin, liderliğin özünün her zaman insana dokunmak olduğunun altını çizen Tanıl, bu görüşünü, “Kendi konfor alanına meydan okuyan, verinin rasyonelliği ile insan ruhunun yaratıcılığı birleştirebilen liderler sadece kendi kurumlarını değil, iş dünyasının geleceğini de şekillendirecektir” sözleriyle özetliyor.

- **“Adalet ve fırsat eşitliği; küresel rekabette öne geçirecek en stratejik kaldıraç”**

Ayla Tanıl, eşitlik odaklı bir dönüşümü, sadece kadınların değil, tüm organizasyonun kolektif zekasını ve inovasyon kapasitesini en üst seviyeye çıkarma mücadelesi olarak tanımlayan bir lider. Kurumların kapsayıcı bir ekosistem inşa ettikçe, genç kadınların da bu ekosistemde cesaretle sorumluluk aldıkça iş dünyasının çehresinin kalıcı olarak değişeceğine inanan Tanıl, adaleti ve fırsat eşitliğini sadece sosyal bir sorumluluk değil, küresel rekabette öne geçirecek en stratejik kaldıraç olarak görüyor.

Geleceğin lider kadrolarını bugünden doğru değerlerle yetiştirmeyi de sadece kendi yönetim organizasyonuna değil, tüm iş dünyasına karşı en büyük sorumluluk olarak yorumlayan Tanıl, eşitlik odaklı dönüşüm yolculuğunda henüz yolun başında olan kurumlara ise şunları tavsiye ediyor; “Eşitliği sadece rakamsal veya nicel bir hedef olarak görmeyip onu bütünsel bir yönetim kültürü ve büyüme stratejisi olarak benimseyin. İş dünyasına yeni adım atan genç kadınlar için de bazı mesajlarım var. Kendi sesinize, bilginize ve potansiyelinize sonuna kadar güvenin; hata yapmaktan veya denemekten korkmayın. Liderlik koltuğunun sizin hakkınız olduğunu bilerek cesaretle masadaki yerinizi alın.”

- **“Eşitlik kültürümüz, inovasyonumuzu tetikleyen en büyük gücümüz”**

Eşitliği Bacacı Yatırım Holding'te sadece bir İK politikası değil, stratejik bir büyüme aracı ve vizyoner bir yönetim kültürü olarak

Bir lider olarak, belirsizliklerin ve hızlı değişimlerin olduğu bir dünyada dönüşümü yönetmek sizin için ne ifade ediyor?

Belirsizlik ve hızlı değişim çağında dönüşümü yönetmek; belli bir vizyon çerçevesinde esnek adımlarla ilerlerken sürekli öğrenme kültürünü benimsemekten geçiyor. Belirsizliği yönetmek, direnç göstermek yerine uyum sağlama yeteneği geliştirmek ve finansal öngörülebilirlik sağlarken, holdingimizin risk iştahını sürdürülebilir yatırımlarla dengeliyor. Başarılı çalışmalarımızın yanı sıra farklı alanlarda bizi daha da ileriye taşıyacak yatırım planlamalarımızla Bacacı Yatırım Holding'in gelecekte; "çalışanlarına en çok değer veren, kadınların yönetimde de hak ettiği yeri bulduğu, krizleri fırsata çeviren, dayanıklı ve büyüyen çok sektörlü bir yatırım grubu" olarak anılmasını arzu ediyoruz.

konumlandırıran Ayla Tanıl'a göre, fırsat eşitliğini sağlamak adına şeffaf işe alım süreçleri ve objektif değerlendirme kriterleri gibi uygulamalar oldukça önemli. "İşe alım ve yükselme süreçlerinde yegâne ve değişmez politikamız; şirketimize gerçekten değer katacak ve işini en iyi yapacağına inandığımız adaylar üzerinden ilerlemek" diyen Tanıl, bu yaklaşımı bir adım öteye taşıyarak, eşitliği sadece kağıt üzerinde bir kural değil, günlük iş yapış pratiklerinin ayrılmaz bir parçası haline getiriyor.

Dönüşümün getirdiği en büyük fırsatı, 'kalıplaşmış önyargıları yıkmak ve liyakati organizasyonun her seviyesinde mutlak kılmak' olarak yorumlayan Tanıl, Holding'in stratejisini de şöyle açıklıyor; "Bizim için eşitlik, herkesin aynı çizgide başlaması değil; her çalışanın kendi potansiyelini en üst sınıra kadar zorlayabileceği adil ve destekleyici bir ekosistemi bulabilmesidir. Fikirlerin unvanlardan, yeteneğin ise cinsiyet, köken veya kıdem gibi etkenlerden bağımsız olarak değer gördüğ bu kültürel zemin, inovasyonu tetikleyen en büyük gücümüzdür. Çeşitliliği ve adaleti kurumsal DNA'mızın bir parçası yaparak hem çalışan

memnuniyetini kalıcı kılıyor hem de sürdürülebilir finansal başarının temellerini atıyoruz."

- **"Farklı yeteneklerin kendilerini güvende hissettiği bir iklim oluşturmak, kurumsal çevikliği doğrudan artırıyor"**

Ayla Tanıl için, küresel bir oyuncu olma ve sürdürülebilir büyüme hedefi doğrultusunda Bacacı Yatırım Holding'in geleceğini şekillendiren en önemli yapı taşlarından biri de çeşitlilik ve kapsayıcılık. Farklı bakış açılarının aynı çatı altında buluşmasının; yaratıcılığı, inovasyon kapasitesini ve kurumsal dayanıklılığı güçlendirdiğine inanan Tanıl, geleceğe yönelik stratejilerinde holdingin faaliyet gösterdiği 9 sektörün tamamında hangi iş alanında olursa olsun cinsiyet ayrımı yapmadan, işini en iyi yapanlarla ilerlemeyi hedefliyor.

Tanıl, bu vizyonu yalnızca kurum içindeki insan kaynağı politikalarıyla sınırlı görmüyor; tedarik zincirinden iş ortaklarına, paydaş ilişkilerinden tüm iş ekosistemine uzanan geniş bir perspektifle kapsayıcılığı, bir yönetim anlayışı



Ayla Tanıl, şirketlerin değişime yön verirken karşılaştığı en büyük dirençin, gelenekselleşmiş kanfor alanlarından çıkma konusundaki isteksizlik olduğunu söylüyor. Bu dirençin, iletişimi her aşamada şeffaf tutarak ve dönüşümün organizasyonun tüm kademelerinde yaratacağı değeri somut verilerle ortaya koyarak aşılabilirliğini söyleyen Tanıl, Bacacı Yatırım Holding çatısı altında hayata geçirdikleri eşitlik politikalarının da kuruma yalnızca sosyal bir katkı sağlamadığını; aynı zamanda inovasyonu, operasyonel verimliliği ve finansal performansını doğrudan güçlendirdiğini somut sonuçlarla gözlemliyor.

olarak ele alıyor. Ona göre giderek karmaşılaşan küresel rekabet ortamında başarı; benzer düşünen yapıların çoğalmasından değil, farklı deneyimlerin, disiplinlerin ve bakış açılarının yarattığı zenginliği ortak bir değere dönüştürebilmekten geçiyor.

Farklı geçmişlere ve yetkinliklere sahip çalışanların kendilerini güvende, değerli ve sürecin gerçek bir parçası olarak hissettiği kurumları daha çevik, yenilikçi ve sürdürülebilir yapılar haline getirdiğini vurgulayan Tanıl, kapsayıcı liderliğin iş sonuçlarına doğrudan etki eden stratejik bir unsur olduğuna inanıyor. Bu doğrultuda hedeflerinin yalnızca kadın çalışan oranını artırmak olmadığını belirten Tanıl, asıl amaçlarının karar alma mekanizmalarında, liderlerin etkinliğini güçlendirerek; iş dünyasına ilham veren, çeşitliliğiyle değer yaratan ve kapsayıcı dönüşüme öncülük eden güçlü bir kurumsal hikâye oluşturmak olduğunu ifade ediyor.

“Bırakmak istediğim miras; sadece sonuçlara değil, insanlara dokunan bir liderlik anlayışı”

“

Kariyerimde beni etkileyen birçok insan oldu. Bunlardan biri de Yönetim Kurulunda Kadın Derneği kapsamında mentor-mentee ilişkisi olan İzzet Garip. Onun deneyiminden, dünyaya bakışından ve farklı perspektifleri değerlendirme biçiminden çok şey öğrendim. Ancak bugün geriye dönüp baktığımda, liderlik yolculuğumu tek bir kişinin şekillendirdiğini söylemek yerine, karşıma çıkan insanların her birinin bende farklı bir iz bıraktığını düşünüyorum.

Kendi bırakmak istediğim mirasa gelirse; bir genç kadın mühendis, yönetici ya da kariyerinin başındaki herhangi biri “Bunu benden önce yapan birini gördüm ve ben de yapabileceğime inandım” diyebiliyorsa, benim için en değerli miras budur. Ve belki de liderlik yolculuğumdan geriye kalmasını en çok istediğim şey şudur: Sadece sonuçlara değil, insanlara dokunan; yalnızca bugünü değil, kendisinden sonrasını da düşünen bir liderlik anlayışı.

”

Banu Deniz
Çetinkol

HILTI TÜRKİYE
GENEL MÜDÜRÜ



“Kadınların Daha Az Bariyerle Karşılaşmasına Katkı Sunmak İstiyorum”

Hilti Türkiye Genel Müdürü Banu Deniz Çetinkol, 25 yılı aşkın kariyer yolculuğunda dönüşümü; öğrenmek, yenilenmek ve değişen koşullara uyum sağlamak üzerinden tanımlarken, liderliğin kalıcı etkisinin insanlara açılan gelişim alanıyla ölçüldüğüne inanıyor. Kadınların özellikle mühendislik, satış, saha ve liderlik gibi alanlarda istisna olmaktan çıktığı bir gelecek hedefleyen Çetinkol, kendi liderlik mirasını ise kendisinden sonra gelen kadınların daha az bariyerle karşılaşmasına katkı sunmak üzerine kuruyor.

Hilti Türkiye Genel Müdürü Banu Deniz Çetinkol için dönüşüm yalnızca teknoloji, dijitalleşme ya da yeni iş yapış biçimleriyle sınırlı değil; öğrenmek, yenilenmek ve değişen koşullara uyum sağlayabilmek anlamına geliyor. Hilti'deki 25 yılı aşkın yolculuğunda dokuz farklı pozisyonda ve farklı ülkelerde edindiği deneyimlerin kendisine öğrettiği en önemli şeylerden biri ise dönüşümün önce insanın kendisinden başlaması gerektiği.

İşin merkezinde her zaman insan olduğuna inanan Çetinkol, yeni teknolojileri kullanmanın ya da yeni iş modelleri geliştirmenin tek başına yeterli olmadığını düşünen bir lider. Onun için asıl mesele, bunların müşteriler, çalışanlar ve sektör için nasıl bir değere dönüştürüldüğü. Dönüşüm süreçlerinde güveni merkeze almasının nedeni de tam olarak burada yatıyor. İnsanların kendilerini güvende hissettiği, fikirlerini özgürce paylaşabildiği, hata yapmaktan ve yeni şeyler denemekten çekinmediği bir ortamın gerçek dönüşümü mümkün kıldığına inanıyor.

Gerçek dönüşümü yalnızca bugün daha iyi sonuçlar elde etmekle de sınırlamayan Banu Deniz Çetinkol, insanlara gelişebilecekleri alanı açmayı, işi geleceğe hazırlamayı ve sektörde kalıcı bir değer yaratmayı bu yolculuğun bir parçası olarak görüyor. Dönüşüm anlayışını ise “Dönüşümün gerçek anlamını da burada görüyorum: Bugünü iyileştirirken yarını da birlikte inşa etmek” sözleriyle tamamlıyor.

- **“Hilti'deki liderlik yolculuğumun beni daha iyi bir insan yaptığını düşünüyorum”**

Banu Deniz Çetinkol'a göre yeni nesil liderliği geleneksel modellerden ayıran en temel fark, liderin artık “her şeyi bilen ve yön gösteren kişi” olmak zorunda olmaması. Liderin rolünü her sorunun cevabını vermekten çok, doğru soruları sormak, doğru insanları bir araya getirmek ve insanların kendi potansiyellerini ortaya çıkarmalarına alan açmak olarak görüyor.

Hilti'de farklı fonksiyonlarda, ülkelerde ve kültürlerde edindiği deneyimler, Çetinkol'un kendi liderlik anlayışını da şekillendirmiş. Her yeni rolün ona bildiklerinden çok öğrenebileceklerine odaklanmayı öğrettiğini anlatıyor; “Her yeni rol bana aslında ‘Ben biliyorum’ demek yerine, ‘Ben burada ne öğrenebilirim’ demeyi öğretti.”

Bugün liderliği, insanlara ne yapacaklarını söylemekten çok onların en iyi versiyonlarına ulaşmalarına yardımcı olmak olarak gören Çetinkol, “Hilti'deki liderlik yolculuğumun beni yalnızca daha iyi bir lider değil, aynı zamanda daha iyi bir insan yaptığını düşünüyorum” diyor.

- **“Kalıcı liderlik, kendisinden sonrakileri güçlendirmektir”**

Banu Deniz Çetinkol için belirsizliğin arttığı dönemlerde liderliğin anlamı değişmiyor; aksine daha görünür hale geliyor. Çünkü belirsizlik, liderden her sorunun cevabını bilmesini değil, cevabı henüz bilinmeyen sorular karşısında yön duygusunu koruyabilmesini gerektiriyor. Dönüşümü yönetmeyi de geleceği bugünden kesin olarak bilmek değil; insanları ve organizasyonu geleceğin getireceği değişimlere hazırlamak olarak görüyor. Bunun yolunun önce dinlemekten, sonra anlamaktan ve ardından cesaretle harekete geçmekten geçtiğine inanıyor.

Kariyeri boyunca edindiği deneyimler, değişimin karşısında direnmek yerine ondan öğrenmenin değerini de Çetinkol'a göstermiş. Bugün kararlarını yalnızca mevcut ihtiyaçlara göre değil, yarının dünyasını düşünerek almaya çalışırken, bırakmak istediği liderlik izini de insanların gelişimi üzerinden tanımlıyor; “Benim için kalıcı liderlik, kişinin kendi başarısından çok, kendisinden sonra gelen insanların ne kadar güçlendiğiyle ölçülmeli. Eğer bir insan benimle çalıştıktan sonra kendine daha fazla inanıyor, daha büyük hedefler koyuyor ve kendi yolunu daha cesur biçimde



çizebiliyorsa, orada gerçek bir liderlik etkisi yaratılmış demektir."

- **"Kadınların potansiyelinden yeterince yararlanılamaması, büyük bir fırsat kaybı"**

Değişimin önündeki en güçlü direncin çoğu zaman değişimin kendisi değil, insanın bilmediği karşısındaki doğal kaygısı olduğuna inanan Banu Deniz Çetinkol, insanların neyin değişeceğinden çok, bu değişimin kendi hayatlarında ne anlama geleceğini bilmek istediğini düşünüyor. Bu nedenle değişim yönetiminde iletişimi yalnızca bilgi aktarmak olarak görmüyor; ne yapılacağını anlatmak kadar neden yapıldığını paylaşmanın ve insanları sürecin gerçek bir parçası haline getirmenin önemine dikkat çekiyor. Çünkü ona göre güvenin olmadığı bir ortamda en iyi strateji bile karşılık bulmayabiliyor.

Banu Deniz Çetinkol için eşitlik, farklı insanların aynı masada olması yalnızca daha adil bir çalışma ortamı yaratmakla kalmıyor; daha geniş bir bakış açısı, daha güçlü kararlar ve daha sürdürülebilir sonuçlar üretmek anlamına da geliyor. Kadınların potansiyelinden yeterince yararlanılamamasını toplumsal bir kaybın ötesinde, iş dünyası açısından da önemli bir fırsat kaybı olarak değerlendiren

Çetinkol, yaklaşımını şöyle özetliyor; "Bir organizasyonun sahip olduğu yetenek havuzunun yarısını oluşturan kadınların potansiyelinden yeterince yararlanamaması, yalnızca toplumsal bir kayıp değil, aynı zamanda iş dünyası açısından da büyük bir fırsat kaybıdır. Bu nedenle eşitliği bir 'iyi niyet' konusu olarak değil, doğrudan işimizin ve geleceğimizin bir parçası olarak görüyorum."

- **"Kadınların lider olması, istisnai bir başarı hikâyesi olmaktan çıkmalı"**

Eşitliği bir politika belgesinde yer alan başlıktan çok, günlük kararların içine yerleşmesi gereken bir kurum kültürü anlayışı olarak gören Banu Deniz Çetinkol için asıl mesele, farklılıkların değer gördüğü ve herkesin kendi potansiyelini ortaya koyabilmesi için adil fırsatlara sahip olduğu bir çalışma ortamı yaratabilmek.

Hilti Türkiye'de bu yaklaşımı özellikle kadınların daha az temsil edildiği mühendislik, satış ve saha gibi alanlara taşıdıklarını belirten Çetinkol, kadınların sektöre girişini destekleyen staj ve mentorluk programlarının yanı sıra sahadaki görünürlüklerini artıran projeler ve gelişim fırsatlarıyla bu dönüşümü güçlendirdiklerini ifade ediyor. Ancak Çetinkol için asıl başarı,

Eşitlik odaklı dönüşüm yokluğunda henüz yolun başında olan kurumlara ne önerirsiniz?

"Kurumlara öncelikle samimi bir fotoğraf çekmelerini öneririm. Bugün neredeyiz? Kadınlar organizasyonun hangi noktalarında? Hangi pozisyonlarda ilerleyebiliyorlar, hangi noktalarda kaybediliyorlar? Karar mekanizmalarında ne kadar temsil ediliyorlar? Çünkü dönüşüm, gerçeklikle yüzleşmeden başlayamaz. Veriye bakmak, dinlemek ve nerede olduğumuzu kabul etmek ilk adımdır. Sonrasında ise hedef koymak, sorumluluk almak ve istikrarlı biçimde ilerlemek gerekir."

hayata geçirilen programların sayısından ziyade, bir gün bu programlara ihtiyaç duyulmayan bir çalışma hayatına ulaşabilmek. Gerçek dönüşümün, kadınların belirli pozisyonlara gelmesinin artık istisnai bir başarı olarak görülmediği noktada mümkün olacağını vurgulayan Çetinkol, düşüncesini şöyle dile getiriyor: "Kadınların mühendis, satış yöneticisi, saha lideri ya da genel müdür olması istisnai bir başarı hikâyesi olmaktan çıktığında, gerçek anlamda dönüşümden söz edebiliriz."

- **"Kadın dostu bir marka olmak, geleceğe dönük bir yönetim stratejisi"**

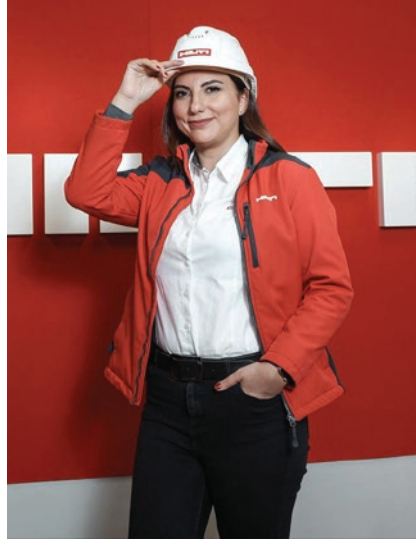
Kadın dostu bir marka olmayı yalnızca sosyal sorumluluk alanı değil, geleceğe dönük bir yönetim stratejisi olarak gören Banu Deniz Çetinkol, bir şirketin geleceğinin sahip olduğu yeteneklerin çeşitliliğiyle doğrudan bağlantılı olduğuna inanıyor. Farklı deneyimlerin, bakış açılarının ve yaşam hikâyelerinin bir araya gelmesini aynı zamanda

bir performans meselesi olarak görüyor; farklı seslerin duyulduğu kurumlarda daha fazla soru sorulduğunu, daha farklı ihtimallerin değerlendirildiğini ve daha güçlü kararlar alındığını düşünüyor.

Özellikle tarihsel olarak erkeklerin ağırlıklı olduğu inşaat sektöründe, kadınların görünürlüğüne artmasını yalnızca kadınlar için değil, sektörün geleceği açısından da gerekli bulan Çetinkol'un bu yaklaşımında kendi deneyimlerinin de önemli bir yeri var. Mühendislik eğitimi sırasında erkeklerin çoğunlukta olduğu bir alanı bilinçli olarak tercih eden ve çeşitli önyargılarla karşılaşan Çetinkol için bugün başarı, yalnızca kendi önüne çıkan bariyerleri aşabilmiş olmakla sınırlı değil. Çetinkol işte bu yaklaşımını, "Benim için asıl başarı yalnızca o bariyerleri aşmış olmak değil; benden sonra gelen kadınların daha az bariyerle karşılaşacağı bir çalışma ortamına katkı sunabilmek" sözleriyle vurguluyor.

- **"Bir organizasyonda herkes fikrini ortaya koyamıyorsa kapsayıcılıktan söz edemeyiz"**

Hilti'de çeşitlilik ve kapsayıcılık, bir insan kaynakları gündeminin ötesinde, iş yapış biçiminin ve geleceğe bakışın temel unsurlarından biri olarak görülüyor. Banu Deniz Çetinkol ise farklı ülkelerde ve kültürlerde edindiği deneyimlerin kendisine farklılıkların yönetilmesi gereken bir zorluk değil, doğru ortam yaratıldığında güçlü bir gelişim kaynağı olduğunu



"En cesur hedefim; kadınların liderlik gibi alanlarda istisna olmaktan çıkması"

"Önümüzdeki 10 yıl için en cesur hedefim; kadınların özellikle mühendislik, satış, saha ve liderlik gibi alanlarda istisna olmaktan çıkması. Bir kadın mühendisin şantiyeye gittiğinde öncelikle kadın olarak değil, mühendis olarak görülmesi; bir kadın yöneticinin başarısının cinsiyeti üzerinden değil, ortaya koyduğu değer üzerinden değerlendirilmesi benim için gerçek eşitliğin göstergesi olur. Bunun yalnızca Hilti'nin değil, tüm inşaat sektörünün hedefi olması gerektiğine inanıyorum."

öğrettiğini anlatıyor. Kapsayıcılık konusu olduğunda ise şu önemli bir ayrımı yapıyor: "Kapsayıcılık, çeşitliliğin doğal sonucu değil; onun gerçekleşmesini sağlayan kültürdür. Bir organizasyonda farklı insanlar olabilir ama herkes konuşmuyor, fikrini ortaya koyamıyor veya karar mekanizmalarına dahil olamıyorsa gerçek anlamda kapsayıcılıktan söz edemeyiz."

Bu nedenle Hilti Türkiye'de hedeflerini yalnızca kadınların ya da farklı grupların temsiliyi artırmakla

sınırlamayan Çetinkol, insanların kim oldukları, nereden geldikleri ya da hangi özelliklere sahip oldukları nedeniyle kendilerini sınırlamak zorunda kalmadıkları bir çalışma kültürü yaratmayı amaçlıyor. Çetinkol için uzun vadeli başarının ölçüsü de yalnızca temsil oranları değil; insanların kendilerini ne kadar ait, değerli ve özgür hissettikleri.

- **"Liderlik, çevrenizde yarattığınız değişimle anlam kazanıyor"**

Geleceğin liderleri için en önemli yetkinliğin öğrenme çevikliği olacağına inanan Banu Deniz Çetinkol'a göre bir lider güçlü kılan artık yalnızca ne bildiği değil; bilmediğini ne kadar hızlı fark ettiği ve öğrenmeye ne kadar açık olduğu. Kendi kariyerinde de her yeni rolün yeniden öğrenmeyi gerektirdiğini deneyimleyen Çetinkol, değişen dünya ile birlikte liderlerin de kendilerini yeniden tanımlayabilmeleri gerektiğini düşünüyor.

Ancak onun için geleceğin liderliği yalnızca öğrenme becerisinden ibaret değil. İnsanları anlamak, farklılıklarla çalışabilmek, güven yaratmak ve insanları ortak bir amaç etrafında bir araya getirebilmek de giderek daha önemli hale geliyor. Geleceğin liderlerine bırakmak istediği mesajın odağını ise şu oluşturuyor: "Kendinize yalnızca bir kariyer planı değil, bir etki alanı yaratın. Çünkü liderlik, sahip olduğunuz unvandan çok, çevrenizde yarattığınız değişimle anlam kazanıyor."

"Kadınlar kendilerine daha büyük hedefler koymalı"

Genç kadınlara, kendilerini gelecekteki bir pozisyona hazır hissetmeyi beklememeleri gerektiğini hatırlatan Hilti Genel Müdürü Banu Deniz Çetinkol, "Her şeyi bilerek bir sonraki adımı atmak mümkün değil. Bazen önce cesaret etmek, sonra öğrenmek gerekiyor. Kendi kariyerimde de zaman içinde ne kadar çok şey öğrenebileceğimi ve ne kadar farklı sorumluluk üstlenebileceğimi başlangıçta öngöremiyordum. Bugün kadınların kendilerine daha büyük hedefler koymaları gerektiğine inanıyorum. Ve belki de en önemlisi, kariyerinizi yalnızca ne elde edeceğiniz üzerinden değil, ne yaratacağınız üzerinden de düşünün. Çünkü kalıcı başarı, insanlara ve topluma kattığınız değerle ölçüldüğünde çok daha anlamlı hale geliyor" açıklamasını yapıyor.

“En büyük liderlik mirasım, ‘bana güvendi ve gelişmemi sağladı’ diyebilen insanlar bırakmak”

“

İnsan gelişimini kurumların geleceğine yapılan en önemli yatırım olarak gören, çalışanlarına güvenen ve onların potansiyellerini ortaya çıkarabilen liderlik anlayışları bana her zaman ilham verdi. Bugün geriye dönüp baktığımda, kurumların gerçek gücünün insan kaynağı olduğuna ve liderliğin en temel sorumluluğunun insanların gelişebileceği, kendilerini değerli hissedebileceği bir çalışma ortamı yaratmak olduğuna inanıyorum.

Kişisel olarak bırakmak istediğim miras ise insanların kendilerini eşit, değerli ve güvende hissedebildikleri çalışma kültürlerinin oluşmasına katkı sağlamak. Eğer birlikte çalıştığım insanlar yıllar sonra “Bana güvendi, gelişmem için alan açtı ve potansiyelimi fark etmemi sağladı” diyorsa, bunun benim için en anlamlı liderlik mirası olacağını düşünüyorum. Çünkü kurumlar binalarla değil, dokundukları insanlarla kalıcı iz bırakırlar.

”

Dr. Ecz.
Başbuğ Öke

POLİFARMA
CEO'SU



“Lider, İnsanların Zihinlerini ve Kalplerini Ortak Bir Amaçta Buluşturandır”

Liderliğin en yalın haliyle, insanların zihinlerini ve kalplerini ortak bir amaç doğrultusunda harekete geçirebilme yeteneğinde gizli olduğuna inanan Polifarma CEO'su Dr. Ecz. Başbuğ Öke, lideri yön vermekten çok ilham vermek, yönetmekten çok gelişime rehberlik etmek ve bireysel başarıdan çok ortak başarıyı mümkün kılmak olarak tanımlıyor. Ona göre bir liderin başarısı yalnızca kendi sonuçlarıyla değil, gelişimine katkı sağladığı insanların başarısıyla ölçülüyor.

Yaklaşık 25 yıllık kariyerinde iş geliştirme, pazarlama, medikal, ticari operasyonlar ve üst yönetim gibi birbirini tamamlayan birçok farklı disiplinde edindiği deneyimi tek bir liderlik anlayışında buluşturan Polifarma CEO'su Dr. Ecz. Başbuğ Öke, değişimi yalnızca yöneten değil, onu öngörerek geleceği şekillendirmeye çalışan bir lider. Öke'ye göre dönüşüm, gelişime uyum sağlamaktan çok daha fazlasını ifade ediyor. Bugünün ihtiyaçlarını doğru analiz ederken yarının fırsatlarını bugünden okuyabilmek; kısa vadeli hedeflerle uzun vadeli değer yaratma vizyonu arasında güçlü ve sürdürülebilir bir denge kurabilmek, onun için oldukça önemli. Bu nedenle liderliği, yalnızca operasyonları yönetmek değil; belirsizlik içinde yön tayin edebilmek, değişimin ritmini belirlemek ve kurumun geleceğine stratejik bir perspektifle yön verebilmek olarak tanımlıyor.

Dr. Ecz. Başbuğ Öke, ilaç sektöründe bu yaklaşımı; bilimsel gelişmeleri insan yaşamına doğrudan dokunan çözümlere dönüştürmek, yeni teknolojileri iş yapış biçimlerinin doğal bir parçası haline getirmek ve değişen sağlık ihtiyaçlarını doğru okuyarak sürdürülebilir değer üretmek şeklinde yorumluyor. Polifarma'nın dönüşüm vizyonunu da üretimden Ar-Ge'ye, dijitalleşmeden kaliteye ve insan kaynağına kadar tüm süreçleri kapsayan bütüncül bir gelişim yolculuğu üzerine inşa ediyor.

Öke'ye göre sağlık sektöründe kalıcı başarı, yalnızca güçlü üretim altyapısı ya da ileri teknolojiyle açıklanamaz. Sağlık alanında kalıcı değer üretmenin temelinde, teknolojik yetkinlik kadar öğrenmeyi teşvik eden, güven inşa eden ve ortak akıl besleyen bir kurum kültürü yer alıyor. Çünkü teknoloji ancak onu geliştiren, sorgulayan ve anlamlı sonuçlara dönüştüren insan kadar güçlü.

Bu nedenle Öke'nin liderliğinin merkezinde insan bulunuyor. Çalışanların öğrenebildiği, gelişebildiği, fikirlerini özgürce ifade edebildiği ve katkılarının değer gördüğü bir çalışma kültürü oluşturmayı, kurumun en stratejik yatırımı olarak değerlendiren Öke'ye göre sürdürülebilir dönüşüm; insanların potansiyelini açığa çıkaran, gelişimi destekleyen ve güven duygusunu kurumsal kültürün ayrılmaz bir parçası haline getiren liderlik anlayışıyla mümkün oluyor.

• “Bir liderin gerçek etkisi, yokluğunda da yaşamaya devam eden bir kültürle ölçülür”

Dr. Ecz. Başbuğ Öke için belirsizliklerin arttığı dönemlerde dönüşümü yönetmek, değişen koşullara uyum sağlarken kurumun uzun vadeli hedeflerinden uzaklaşmamayı gerektiriyor. Bu nedenle değişimi belirli dönemlere ait bir süreç olarak değil, kurum kültürünün doğal bir parçası olarak görüyor. Bu anlayış doğrultusunda çalışanlarının gelişimine stratejik bir yatırım olarak yaklaşan Öke, Polifarma Akademi çatısı altında yürüttükleri eğitim ve gelişim programlarıyla çalışanların yetkinliklerini güçlendirmeyi, onları geleceğin ihtiyaçlarına hazırlamayı hedefliyor.

Öke'nin bugün attığı adımlarla gelecekte anılmak istediği en önemli konu ise, insanların gelişimine katkı sağlayan ve kalıcı bir öğrenme kültürü oluşturan çalışmalara imza atmak. Çünkü kurumlarda en kalıcı etkinin süreçlerden ya da yatırımlardan çok, gelişimine katkı sağladığı insanlar olduğuna inanıyor. Birlikte çalıştığı insanların kariyer yolculuklarında iz bırakabilmek ve potansiyellerini gerçekleştirmelerine katkı sunabilmek onun için en anlamlı liderlik mirası...

Öke işte bu yaklaşımını sade ama güçlü bir benzetmeyle şöyle anlatıyor; “Bazen bir çiçek bulunduğu ortamda yeşeremezken, doğru ışığı, doğru zemini ve doğru desteği bulduğunda gelişip büyümeye başlıyor. Özellikle genç yetenekleri bu anlamda çiçeklere benzetiyorum. Liderlerin görevi insanların kendi potansiyellerini keşfedebilecekleri, güçlü yönlerini ortaya koyabilecekleri ve kendilerini rahatlıkla ifade edebilecekleri ortamları yaratmak. Eğer bir lider insanların değer verip, gelişimleri için böyle bir alan açabiliyorsa, geride bırakabileceği en değerli izlerden birini bırakmış demektir.”

Dr. Ecz. Başbuğ Öke için iz bırakan liderliğin bir diğer önemli göstergesi de, lider orada olmasa bile kurumun aynı değerlerle, aynı başarı anlayışıyla yoluna devam edebilmesi. Bir liderin gerçek etkisinin, yokluğunda da yaşamaya devam eden bir kültür, yetiştirdiği insanlar ve sürdürülebilir bir başarı modeli oluşturabilmekle

ölçüldüğüne inanan Öke, “Eğer benim olmadığım bir ortamda şirket başarılı bir şekilde yoluna devam edebiliyorsa, bunun liderlik adına bırakılabilecek en anlamlı miraslardan biri olduğuna inanırım” sözleriyle liderliği bireysel başarıdan çok kurumsal süreklilik ve insan yetiştirme sorumluluğu üzerinden tanımladığını ortaya koyuyor.

- **“En büyük motivasyonum; çalışanların potansiyellerini gerçekleştirdiğini görmek”**

Dr. Ecz. Başbuğ Öke'ye göre iş dünyasındaki hızlı değişim, liderlik anlayışını da önemli ölçüde dönüştürdü. Geçmişte liderlerden daha çok yön veren, karar alan ve süreci kontrol eden bir profil beklenirken, bugün ekiplerini ortak bir amaç etrafında buluşturabilen, farklı bakış açılarını bir araya getirebilen ve gelişimi destekleyen liderler öne çıkıyor. Ona göre geleneksel liderlikten yeni nesil liderliğe geçişteki en kritik kırılma noktası, otoriteden etkiye doğru yaşanan değişimde saklı. Artık liderlik, pozisyonun sağladığı güçten çok güven oluşturabilme, ilham verebilme ve insanların en iyi performanslarını ortaya koyabilecekleri ortamı yaratabilme becerisiyle tanımlanıyor.

Liderlik Öke için en yalın haliyle, insanların zihinlerini ve kalplerini ortak bir amaç doğrultusunda harekete geçirebilme yeteneğinde



“Fırsat eşitliğinin normalleştiği bir gelecek, en cesur liderlik hedefim”

“Önümüzdeki 5 yıl için kendime koyduğum en cesur hedef; fırsat eşitliğinin artık ayrı bir gündem maddesi olarak konuşulmasına ihtiyaç duyulmayan bir kurum kültürünün yaygınlaşmasına katkı sağlamak. Başarıyı cinsiyetle değil yetkinlik, potansiyel ve değer yaratma kapasitesiyle değerlendiren bir anlayışın yerleşmesine destek olabilirsek, bunun hem kurumlarımız hem de toplumumuz için bırakılabilecek en anlamlı miraslardan biri olacağına inanıyorum.”

gizli. Bu nedenle bugün liderliği; yön vermekten çok ilham vermek, yönetmekten çok gelişime rehberlik etmek ve bireysel başarıdan çok ortak başarıyı mümkün kılmak olarak tanımlıyor. Çünkü ona göre bir liderin başarısı yalnızca kendi sonuçlarıyla değil, gelişimine katkı sağladığı insanların başarısıyla da ölçülüyor.

Öke, kendi liderlik yolculuğuna dönüp baktığında ise en büyük kazanımının, birlikte çalıştığı insanların gelişimine tanıklık etmek olduğunu söylüyor. “Birlikte çalıştığım kişilerin zaman içinde büyüdüğünü, yeni sorumluluklar üstlendiğini ve potansiyellerini gerçekleştirdiğini görmek benim için en büyük motivasyon kaynaklarından biri” diyen Öke, bu süreçte sürdürülebilir başarının ancak insanların kendilerini değerli hissettikleri, fikirlerini özgürce paylaşabildikleri ve gelişim fırsatlarına eşit şekilde erişebildikleri çalışma ortamlarıyla mümkün olduğunu deneyimlediğini ifade ediyor.

- **“STEM rollerindeki kadın çalışan oranımız yüzde 55’e ulaştı”**

Dr. Ecz. Başbuğ Öke, kapsayıcı bir çalışma ortamının yalnızca çalışan bağlılığını ve motivasyonunu artırmakla kalmadığını, aynı zamanda kurumun karar alma kalitesini ve uzun vadeli başarısını da güçlendirdiğini gözlemleyen bir

“Kalıcı başarı, öğrenmeye devam edenlerin olur”

Eşitlik odaklı dönüşümün kalıcı olabilmesi için bu anlayışın kurum kültürünün doğal bir parçası haline gelmesi gerektiğine inanan Başbuğ Öke'ye göre, bunun yolu fırsat eşitliğini yalnızca belirli projelerle değil, işe alımdan kariyer gelişimine, performans yönetiminden liderlik süreçlerine kadar tüm sistemlere entegre etmekten geçiyor. Bu niyetle yola çıkmış olan şirketlere, eşitliği bir hedef olarak değil, karar alma süreçlerinin temel ilkelerinden biri olarak görmeleri tavsiyesinde bulunan Öke, “İş dünyasına yeni adım atan genç kadınlara ve geleceğin lider adaylarına tavsiyem ise kendi potansiyellerine inanmaları olur. Kariyer uzun bir yolculuk ve bu yolculukta merak duygusunu koruyabilmek büyük bir avantaj. Çünkü kalıcı başarı çoğu zaman en hızlı ilerleyenlerin değil, öğrenmeye devam edenlerin oluyor” mesajını veriyor.

lider. Kadınların ve farklı yeteneklerin karar mekanizmalarında daha güçlü temsil edildiği kurumların geleceğe daha sağlam hazırlandığına inanıyor. Bu nedenle eşitliği yalnızca bir insan kaynakları politikası olarak değil, Polifarma'nın kurum kültürünü besleyen ve sürdürülebilir başarısını destekleyen stratejik bir değer olarak görüyor.

"Bizim için önemli olan, her çalışanın cinsiyetinden ya da geçmişinden bağımsız olarak potansiyelini ortaya koyabileceği, gelişebileceği ve değer yaratabileceği bir çalışma ortamı oluşturmak" diyen Öke, bu yaklaşımın somut sonuçlarını şu verilerle paylaşıyor: "2025 yıl sonu itibarıyla çalışanlarımızın yüzde 54'ünden fazlasını kadınlar oluşturuyor. STEM rollerindeki kadın çalışan oranımız yüzde 55'e ulaşırken, terfi eden çalışanlarımızın yüzde 54'ü de kadınlardan oluşuyor. Yönetim Kurulumuzdaki yüzde 40'lık kadın temsili ise fırsat eşitliği anlayışımızın yalnızca istihdama değil, karar alma mekanizmalarına da yansıdığını gösteriyor."

Öke, işe alım süreçlerini yetkinlik odaklı yürüttüklerini, eğitim ve gelişim programlarında fırsat eşitliğini esas aldıklarını ve çalışanların kariyer yolculuklarını destekleyen uygulamaları kararlılıkla hayata geçirdiklerini belirtiyor. Özellikle bilim ve inovasyonun merkezinde yer alan Ar-Ge ekibinde sürekli öğrenme kültürünü teşvik ettiklerini vurgulayan Öke, "Toplam 70 kişiden oluşan Ar-Ge kadromuzun yüzde 11'i doktora, yüzde 20'si ise yüksek lisans derecesine sahip. Ayrıca üç çalışma arkadaşımız

doktora, üç çalışma arkadaşımız da yüksek lisans eğitimlerine devam ediyor" diyerek insan kaynağına yaptıkları yatırımın altını çiziyor.

- **"Kadınların kariyer ve liderlik yolculuklarını destekleyen uygulamalarımızı güçlendireceğiz"**

Polifarma için kadın dostu bir marka olmanın, yalnızca bir sosyal sorumluluk yaklaşımı değil, aynı zamanda sürdürülebilir başarının önemli bir parçası olan bir yönetim anlayışı olduğunun altını çizen Dr. Ecz. Başbuğ Öke, farklı bakış açılarının temsil edildiği, fırsat eşitliğinin gözetildiği ve herkesin potansiyelini ortaya koyabildiği kurumların daha yenilikçi, daha çevik ve daha güçlü olduğuna inanıyor. Hayatı boyunca insanların kendilerini değerli hissettikleri ortamlarda çok daha büyük katkılar sunduklarını gözlemleyen Öke, "Bu nedenle bizim için en önemli kazanımlardan biri, çalışanlarımızın kuruma duyduğu güven ve aidiyet duygusunun güçlenmesi. İnsanlar kendilerine değer verildiğini hissettiklerinde yalnızca daha başarılı olmakla kalmıyor, aynı zamanda kurumun geleceğine sahip çıkan bireyler haline geliyor" görüşünü dile getiriyor.

Polifarma'nın uzun vadeli büyüme vizyonunun merkezinde ise farklı bakış açılarının gelişimi ve yenilikçiliği beslediği kapsayıcı bir kurum kültürünün yer aldığına değinen Öke, "Önümüzdeki dönemde kadınların kariyer ve liderlik yolculuklarını destekleyen uygulamalarımızı daha da güçlendirmeyi, geleceğin

yetkinliklerine yatırım yapmayı ve fırsat eşitliğini çalışan yaşam döngüsünün her aşamasında daha da ileri taşımayı hedefliyoruz. Bununla birlikte, çeşitliliği yalnızca temsil oranlarıyla değil, farklı seslerin karar alma süreçlerine ne ölçüde katkı sağlayabildiğiyle değerlendirmeye önem veriyoruz" diyor.

- **"İnsanları yönetmeye değil, birlikte gelişmeye ve geliştirmeye odaklanın"**

Dr. Ecz. Başbuğ Öke'nin, geleceğin liderleriyle ilgili de önemli öngörülleri var. Gelecekte liderleri farklılaştıracak en önemli yetkinliğin insan odaklı ve öğrenme çevikliği olacağını düşünen Öke'ye göre bilginin hızla yenilendiği, teknolojinin iş yapış biçimlerini dönüştürdüğü bir dönemde liderlerin en büyük avantajı, değişime uyum sağlayabilmeleri ve öğrenmeye açık kalabilmeleri olacak. Ayrıca empati, güçlü iletişim, güven oluşturabilme ve farklı bakış açılarını ortak hedefler doğrultusunda bir araya getirebilme yetkinlikleri geleceğin liderleri için kritik önem taşıyacak.

Edindiği liderlik deneyiminden süzdüğü birikimle geleceğin liderlerine de önemli mesajlar veren Öke, liderliğin altın kurallarını şöyle sıralıyor; "İnsanları yönetmeye değil, birlikte gelişmeye ve geliştirmeye odaklanın. Çünkü liderlik yalnızca sonuç üretmek değil, insanların potansiyellerini ortaya çıkarabilecekleri ortamı oluşturabilmektir. Gerçek başarı, sizden sonra da değer üretmeye devam edecek insanların hayatlarına dokunabilmektir."

Kurumunuzda değişime yön verirken karşılaştığınız en büyük direnç ne oldu, bunu nasıl aştınız?

Her dönüşüm süreci, yeni alışkanlıklar kazanmayı ve mevcut çalışma biçimlerini yeniden değerlendirmeyi gerektirir. Bu nedenle değişim süreçlerinde karşılaştığımız en büyük direnç genellikle değişimin kendisinden değil, yarattığı belirsizlikten kaynaklanıyor. İnsanlar doğal olarak kendilerini nasıl bir sürecin beklediğini, rollerinin nasıl etkileneceğini ve bu değişimin kendilerine ne katacağını bilmek istiyor. Bu noktada en etkili yaklaşımın şeffaf ve açık iletişim olduğuna inanıyorum. Çalışanlarımızı değişimin sadece uygulayıcısı değil, aynı zamanda bir parçası haline getirmeye, süreci açık bir şekilde paylaşmaya ve geri bildirimlerini dinlemeye özen gösteriyoruz. İnsanlar nedenini anladıkları ve katkı sağlayabildikleri değişimlere çok daha hızlı sahip çıkıyor.

“Gerçek
liderlik;
başkalarının
ilerleyebileceği
yolları da
açmaktır”

Beril
Bülbüloğlu

BÜLBÜLOĞLU VİNC
BAŞKAN VEKİLİ

“

Beni tek bir lider ya da kurumdan ziyade, farklı alanlarda kendi yetkinliğiyle varlık gösteren ve kendilerinden sonra gelen kadınlara alan açan insanların deneyimleri etkiliyor. Sanayide, teknik görevlerde ve yönetim kademelerinde sorumluluk alan kadınların varlığı, dönüşümün en güçlü göstergelerinden biri. Gerçek liderliğin yalnızca kişisel olarak ilerlemek değil, başkalarının ilerleyebileceği yolları da açmak olduğuna inanıyorum.

Kendi adıma bırakmak istediğim miras ise insanların cinsiyetlerinden bağımsız olarak yetkinlikleri ve katkılarıyla değerlendirildiği, kendilerini ifade edebildiği ve gelişebildiği bir kültürün güçlenmesine katkı sunmak.

”

“Kadınlar, Sektör Politikalarının Şekillendiği Yapılarda Daha Fazla Olmalı”

Bülbüloğlu Vinç Başkan Vekili Beril Bülbüloğlu, eşitliği kurum kültürünün ve sürdürülebilir büyümenin önemli bir parçası olarak görüyor. Kadınların özellikle teknik görevlerde ve karar mekanizmalarında daha güçlü temsil edilmesini önemseyen Bülbüloğlu, fırsat eşitliğinin günlük işleyişe yerleştiği ve kadınların sanayideki varlığının doğal bir gerçekliğe dönüştüğü bir çalışma kültürünün güçlenmesi gerektiğine inanıyor.

Erkek egemen makine ve vinç sektöründe ihracat, iş geliştirme ve uluslararası büyüme alanlarındaki çalışmalarıyla öne çıkan Beril Bülbüloğlu, Başkan Vekili olduğu Bülbüloğlu Vinç'teki (BVS) başarılarının yanı sıra sektörel dönüşüm ve kadınların güçlenmesine yönelik yaklaşımıyla da dikkat çeken bir lider. Genç yaşta aile şirketine operasyonun içinden başlayarak yönetim kademesine ilerleyen Beril Bülbüloğlu, aynı zamanda Makine ve Aksamları İhracatçıları Birliği Yönetim Kurulu Üyesi olarak sektörün uluslararası arenadaki çalışmalarında aktif rol üstleniyor.

İç ve dış pazarlarda edindiği deneyimle iş dünyasındaki değişimi yakından takip eden Bülbüloğlu için dönüşüm, yalnızca teknolojiye yatırım yapmak veya süreçleri dijitalleştirmekten ibaret değil; kurumun düşünme, karar alma ve çalışma biçimlerini değişen koşullara uyarlayabilmesi anlamına geliyor. İşte bu anlayış doğrultusunda Bülbüloğlu Vinç'teki dönüşümü de globalleşme, kurumsallaşma, veriye dayalı yönetim, teknolojik gelişim ve insan kaynağının güçlendirilmesi ekseninde şekillendiriyor.

Bu yolculukta Beril Bülbüloğlu'nun merkeze aldığı temel değer ise güven. Çünkü ona göre dönüşümün gerçek ve kalıcı bir karşılık bulabilmesi, çalışanların değişimin nedenini ve bu değişimin kendileri ile kurum açısından ne ifade ettiğini anlayabilmesine bağlı. “İnsanlar neden değiştiğimizi ve bu değişimin kendileri ile kurum için ne ifade ettiğini anlamadan dönüşümün parçası olamaz” diyen Bülbüloğlu, güvenin hâkim olduğu bir çalışma ortamında farklı görüşlerin daha rahat dile getirildiğini, hatalardan öğrenmenin mümkün olduğunu ve değişimin bireysel bir çabanın ötesine geçerek tüm kurumun sahiplendiği ortak bir sürece dönüştüğünü vurguluyor.

- **“Ekip arkadaşlarımızın görüşlerini karar süreçlerine katmayı önemsiyorum”**

Yeni nesil liderliği geleneksel modellerden ayıran en önemli farkı, liderin rolündeki değişimde gören Beril Bülbüloğlu; hiyerarşi

ve yöneticinin karar verici rolünün daha belirgin olduğu anlayışın yerini, dinlemeyi, farklı uzmanlıklardan yararlanmayı ve ekipleri ortak bir hedef etrafında buluşturmayı öne çıkaran bir liderliğe bıraktığını düşünüyor. Bu değişimin en kritik kırılma noktasını ise liderin kontrolü elinde tutan kişi olmaktan çıkıp, ekibine güvenmesi ve sorumluluk alanı açması olarak görüyor. Bunun liderin yön gösterme ve karar alma sorumluluğunu ortadan kaldırmadığına; aksine kararların daha güçlü bir ortak akılla şekillenmesini sağladığına inanıyor.

Kendi liderlik yolculuğunda bu değişimi zaman içinde deneyimlediğini anlatan Beril Bülbüloğlu, kariyerinin ilk yıllarında her konuda hızlı yanıt vermesi ve kendisini sürekli kanıtlaması gerektiğini düşünerek hareket ettiğini söylüyor. Zamanla iyi yöneticiliğin her şeyi bilmekten değil; doğru ekibi kurmaktan, uzmanları dinlemekten, insanlara alan açmaktan ve nihai kararın sorumluluğunu üstlenmekten geçtiğini öğrenen Bülbüloğlu, bugün geldiği noktayı, “Şimdi ekip arkadaşlarımızın görüşlerini karar süreçlerine katmayı, güçlü liderliğin doğal bir parçası olarak görüyorum” sözleriyle özetliyor.

- **“Önemli olan değişimi başlatmak değil, sürdürülebilir hale gelmesini sağlamak”**

Belirsizliği yönetmeyi her şeyi önceden öngörmekten çok, farklı senaryolara hazırlıklı olmak ve gerektiğinde yön değiştirebilecek esnekliği oluşturmak olarak gören Beril Bülbüloğlu, veriyi yakından takip etmenin önemli olduğunu; ancak saha deneyimi, müşteri beklentileri ve ekiplerin gözlemleriyle birlikte değerlendirilmediğinde tek başına yeterli olmayacağını düşünüyor. Dönüşümde ise kurumun her alanını aynı anda değiştirmeye çalışmak yerine doğru öncelikleri belirlemeyi, sağlam bir altyapı oluşturmayı ve ölçülebilir hedeflerle adım adım ilerlemeyi önemsiyor. Onun için en önemli nokta; yalnızca değişimi başlatmak değil, kurumun bu değişimi benimsemesini ve dönüşümün

Yeni nesil liderlerin en güçlü kası sizce hangi yetkinlik olacak?

“Yeni nesil liderlerin en güçlü kasının öğrenme çevikliği olacağını düşünüyorum. Bilginin, teknolojinin ve iş yapış biçimlerinin hızla değiştiği bir dünyada yalnızca geçmiş deneyimlere dayanarak ilerlemek mümkün değil. Öğrenmeye devam etmek, gerektiğinde alışılmış doğruları sorgulamak ve yeni bilgiyi kurumun deneyimiyle harmanlayabilmek giderek daha önemli hâle geliyor.”

sürdürülebilir hale gelmesini sağlamak.

Gelecekte bırakmak istediği izi ise kurumun kendisinden bağımsız biçimde yoluna devam edebilmesi üzerinden tanımlayan Bülbüloğlu, liderlik hedefini şöyle aktarıyor; “Gelecekte kurumsal deneyimini yeni kuşaklara aktarabilen, aynı zamanda onların bilgisinden ve farklı bakış açılarından yararlanan, kişilere bağlı olmadan sağlıklı biçimde işleyen bir kurum yapısına katkı sunmuş olmayı isterim. Kurumsal sistemlere yaptığımız yatırımları ve uluslararası yapılanmalarımızı bu yolculuğun önemli adımları olarak görüyorum.”

- **“Kapsayıcı ortamlarda çalışanlar daha fazla sorumluluk üstleniyor”**

Değişim süreçlerinde en büyük direncin çoğu zaman değişimin kendisinden değil, alışılmış yöntemleri bırakmanın yarattığı belirsizlikten kaynaklandığını düşünen Beril Bülbüloğlu'na göre, uzun yıllardır uygulanan bir iş yapış biçimini değiştirirken insanlara yalnızca ne yapmaları gerektiğini söylemek yeterli değil. Değişimin neden gerekli olduğunu anlatmayı, ekipleri sürece erken aşamada dahil etmeyi ve somut faydayı birlikte görmeyi de bu direnci aşmanın önemli adımları olarak gören Bülbüloğlu, kendi deneyiminde de küçük ancak ölçülebilir adımlarla ilerlemenin ve sonuçları görünür kılmanın direnci azalttığını gözlemleyen bir yönetici.

İnsanların değişimin kendilerine

dayatılmadığını, kendi katkılarıyla şekillendiğini gördüklerinde süreci daha güçlü biçimde sahiplendiklerini belirten Bülbüloğlu, eşitliğin kurum performansındaki karşılığını ise kapsayıcı çalışma ortamları üzerinden şöyle anlatıyor; “Farklı deneyimlerin ve bakış açılarının kendini ifade edebildiği kapsayıcı ortamlarda kararlar daha dengeli alınıyor, sorunlara daha geniş bir perspektiften yaklaşıyor ve çalışanlar daha fazla sorumluluk üstleniyor. Bunun kurum içindeki güvene, bağlılığa ve uzun vadeli performansa olumlu yansıdığına inanıyorum.”

- **“Çalışanlar ile kurumun birbirlerinin gelişimine katkı sunduğu uzun vadeli bir ilişki kuruyoruz”**

Eşitliği, herkesin aynı ölçütlerle değerlendirdiği, gelişim imkânlarına adil biçimde erişebildiği ve potansiyelini ortaya koyabildiği bir çalışma ortamı oluşturmak olarak gören Beril Bülbüloğlu, kadın temsiline artmasını önemserken, bunun kalıcı ve anlamlı olabilmesi için liyakat, gelişim ve ilerleme fırsatlarıyla desteklenmesi gerektiğine de inanıyor. Bülbüloğlu için belirleyici olan; kişinin yetkinliği, çalışma yaklaşımı, kurumun değerleriyle uyumu ve sağlayabileceği katkı.

Bu vizyonu BVS'deki işe alım süreçlerinin odağına yerleştiren Bülbüloğlu, mülakatların yanı sıra kapsamlı yetkinlik ve kişilik değerlendirmeleriyle hem adayın kariyer yolculuğu hem de şirket geleceği için en doğru



ve sürdürülebilir eşleşmenin gerçekleşmesini hedefliyor. Eşleşme sonrasında da desteğin kesintisiz sürmesi gerektiğine inanan Bülbüloğlu, çalışanların gelişim yolculuğunu sistemli bir yapıya kavuşturmuş durumda. Bu doğrultuda BVS Akademi çatısı altında; oryantasyon süreçlerinden teknik ve mesleki uzmanlık programlarına kadar geniş bir yelpazedeki gelişim projelerini yakından takip eden Beril Bülbüloğlu, benimsedikleri insan kaynakları felsefesinin altını şu sözlerle çiziyor; “Amacımız yalnızca pozisyona uygun kişiyi işe almak değil; çalışan ile kurumun birbirinin gelişimine ve başarısına karşılıklı katkı sunduğu, uzun vadeli ve sürdürülebilir bir yol arkadaşlığı kurmak.”

- **“Eşitlik ve kapsayıcılık: sürdürülebilir büyümeye de katkı sağlıyor”**

Beril Bülbüloğlu için kadın dostu bir marka olmak yalnızca sosyal sorumluluk projesi ya da iletişim başlığı değil. Konunun toplumsal sorumluluk boyutunun yanı sıra kurumun günlük kararlarına ve çalışma kültürüne yansımaları

gereken bir yönetim anlayışı olduğuna inanan Bülübüoğlu, bir şirketin güçlü olabilmesi için yetenek havuzunun tamamına ulaşabilmesini, nitelikli çalışanlarını geliştirebilmesini ve kendilerini ifade edebilecekleri bir ortam sunabilmesini önemli buluyor:

Çeşitliliği yalnızca cinsiyet üzerinden ele almayan Beril Bülübüoğlu'na göre, farklı kültürler, kuşaklar, deneyimler ve bakış açıları da bu anlayışın bir parçası. Global ölçekte faaliyet gösteren bir şirketin bu farklılıkları anlayabilmesi ve onlardan beslenebilmesi gerektiğini düşünen Bülübüoğlu, çeşitlilik ve kapsayıcılığı yalnızca bir insan kaynakları politikası olarak değil, BVS'nin değişen dünyaya uyum sağlama, farklı bakış açılarından güç alma ve rekabet gücünü geliştirme kapasitesinin önemli bir unsuru olarak değerlendiriyor:

- **“Karar mekanizmalarında kadınların daha görünür olmasını hedefliyoruz”**

Farklı ülkelerdeki yapılanmaları ve iş ortaklıkları sayesinde küresel çalışma kültürlerini ve iş yapış biçimlerini yakından gözlemleme fırsatı bulan Beril Bülübüoğlu, her kültürün güçlü yönlerini doğrudan kopyalamak yerine, BVS'nin kendi öz değerleri ve kurum kültürüyle harmanlamayı sürdürülebilir gelişimin anahtarı olarak görüyor. Benzer bir sentezi kuşaklar arası etkileşimde de kritik gören Bülübüoğlu; köklü kurumsal deneyimin, genç yeteneklerin güncel bilgisi, yüksek enerjisi ve yenilikçi bakış açılarıyla buluşması gerektiğine inanıyor:

Gelecek döneme dair stratejik önceliklerini ve vizyonunu ise şu sözlerle ifade ediyor; “Önümüzdeki dönemde özellikle teknik alanlarda ve karar mekanizmalarında kadınların daha görünür olmasını, farklı yetkinliklerin temsil edilmesini ve genç çalışanlara daha fazla gelişim ve sorumluluk alanı açılmasını önemsiyoruz. Hedefimiz, farklılıkların yalnızca temsil edilmediği; dinlendiği, karar süreçlerine katıldığı ve değer ürettiği bir çalışma kültürünün kalıcı hale getirmek.”

Şirketlerin toplumsal dönüşümü tek başına gerçekleştiremeyeceğini ancak fırsat yaratarak, önyargıları azaltarak ve kadınların görünürlüğüünü artırarak önemli bir etki oluşturabileceğine dikkat çeken Beril Bülübüoğlu'na göre bu dönüşüm sektörlerin karar mekanizmalarına da yansımali. Bu dönüşümün sektörlerin geneline yayılmasının kritik önem taşıdığını savunan Bülübüoğlu, Yönetim Kurulu Üyesi olduğu Makine İhracatçılar Birliği'nde yaşanan değişimi şu somut örnekle aktarıyor; “Sevda Kayhan Yılmaz, Birliğin tarihindeki ilk kadın Yönetim Kurulu Başkanı olurken bugün yönetim kurulunda toplam dört kadın görev alıyor. Kadınların sektör politikalarının şekillendiği yapılarda daha fazla yer almasını, değişimin önemli göstergelerinden biri olarak görüyorum.”

- **“Eşitlik, günlük işleyişe yerleşen bir yönetim anlayışıyla mümkün olabilir”**

Beril Bülübüoğlu'nun eşitlik odaklı dönüşüm yolculuğunun başındaki



“En cesur hedefim; kadınların sanayideki varlığının istisna olmaktan çıkması”

“Önümüzdeki 10 yıl için Bülübüoğlu Vinç olarak hedefimiz, kadınların özellikle teknik görevlerde ve karar mekanizmalarında daha güçlü biçimde temsil edildiği, işe alım ve kariyer süreçlerinde fırsat eşitliğinin düzenli olarak ölçüldüğü bir yapı oluşturmak. En cesur hedefim ise kadınların sanayideki varlığının ayrıca açıklanması gereken bir istisna olmaktan çıkıp kurumun her kademesinde doğal bir gerçekliğe dönüşmesi.”

kurumlara da bazı önemli tavsiyeleri var. Öncelikle mevcut durumlarını dürüstçe analiz etmelerini ve çalışanlarını dinlemelerini öneren Beril Bülübüoğlu, her şeyi aynı anda değiştirmeye çalışmak yerine ölçülebilir ve gerçekçi hedefler belirleyerek adım adım ilerlemenin daha kalıcı sonuçlar yaratacağını vurguluyor. Bülübüoğlu, sürecin başarısı için kritik bir koşula işaret ederek, dönüşümün yalnızca insan kaynaklarının sorumluluğunda görülmemesi, üst yönetim tarafından da sahiplenilmesi gerektiğinin altını çiziyor:

“Güçlü liderlik, kurumunuzu sürdürülebilir biçimde ilerletebilmektir”

Geleceğin liderlerine seslenen Bülübüoğlu Vinç Başkan Vekili Beril Bülübüoğlu, şu tavsiyeyi paylaşıyor: “Hızlı hareket etmeyi ilerlemekle karıştırmayın. Doğru öncelikleri belirleyin, öğrenmeye açık kalın, ekibinizi dinleyin ve kararlarınızın sorumluluğunu üstlenin. Güçlü liderlik, her değişime aynı anda yetişmeye çalışmak değil; kurumunuzu doğru yönde ve sürdürülebilir biçimde ilerletebilmektir.”

“Benim için en güçlü referans, İnci Holding’in kendi kurumsal yolculuğu”

“

Eşitlik temelli dönüşüm, kadın dostu politikalar, yeni nesil liderlik ve gelecek vizyonu odağında benim için en güçlü referans, İnci Holding’in kendi kurumsal yolculuğu oldu. Kurucumuz Cevdet İnci’nin ‘Eğitime Destek, Geleceğe Hizmet’ anlayışı, toplumsal katkıya bakışımızın temelini oluşturdu. Ardından ikinci kuşak kadın aile üyelerimizin Yönetim Kurulu Başkanlığı sorumluluğunu sırayla üstlenmesi ve kuşak geçişlerinin kurallı bir yapıyla yürütülmesi, eşitliğin ve kapsayıcılığın kurum kültüründe nasıl somutlaşabileceğini gösterdi. UN Women’ın Kadının Güçlenmesi Prensipleri ile Sabancı Üniversitesi’nin İş Dünyası Aile İç Şiddete Karşı girişimi de kurumsal yaklaşımımızı geliştiren önemli referanslar arasında yer alıyor.

Bunu kişisel bir mirastan çok, bizden sonraki kuşaklara nasıl bir kurum bırakacağımız üzerinden değerlendiriyorum. Fırsat eşitliğinin kalıcı sistemlere dayandığı; insanların kimliklerinden bağımsız olarak katkılarıyla değerlendirildiği ve gelişim fırsatlarına adil biçimde erişebildiği bir yapının güçlenerek devam etmesi benim için en anlamlı sonuç olur.

”

Cihan Elbirlik

İNCİ HOLDİNG
YÖNETİM KURULU BAŞKANI



“Güçlü Liderlik, Doğru Soruları Sormak ve Farklı Görüşlere Alan Açmaktır”

Liderliğin temel görevinin, değişimin etkilerini öngörerek kurumu daha dayanıklı, çevik ve geleceğe hazır hale getirmek olduğuna inanan İnci Holding Yönetim Kurulu Başkanı Cihan Elbirlik, bugünün karmaşık dünyasında güçlü liderliğin ise yalnızca doğru kararları vermekten değil, doğru soruları sormaktan ve farklı görüşlerin karar kalitesini artırmasına alan açmaktan geçtiğini savunuyor.

Inci ailesinin üçüncü kuşak temsilcilerinden biri olarak Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini üstlenen Cihan Elbirlik, teknoloji, inovasyon, öğrenme ve girişimcilik ekseninde şekillenen yeni bir liderlik anlayışını hayata geçiriyor. Geleceğe odaklanan vizyonuyla İnci Holding'in dönüşüm yolculuğuna yön veren Elbirlik, değişimi kurum kültürünün ve geleceğe hazırlığın temel unsurlarından biri olarak ele alıyor.

Elbirlik'e göre yeni dönemde dönüşüm; yeni teknolojilere, küresel ticaretteki değişimlere ve hızla değişen regülasyon ve koşullara uyum sağlayacak sürdürülebilir sistemler kurmayı, aynı zamanda bu değişimlere hızla yanıt verebilecek dinamik mekanizmalar oluşturmayı gerektiriyor. Bu anlayışla dönüşümü, değişen koşullar karşısında iş yapış biçimlerini, yetkinlikleri ve karar alma mekanizmalarını birlikte geliştirebilme kapasitesi olarak değerlendiren Elbirlik, dönüşümün kalıcı bir değer yaratabilmesi için teknolojik altyapının yanı sıra insan kaynağının, kurum kültürünün ve liderlik yaklaşımının da eş zamanlı olarak gelişmesi gerektiğine inanıyor.

Ekonomik, teknolojik, çevresel ve toplumsal değişimlerin eş zamanlı yaşandığı bu dönemde dönüşümü tek seferlik bir proje olarak değil, kurumun sürekli öğrenme ve kendini yenileme yeteneği olarak gören Elbirlik, İnci Holding'de dönüşümü sürdürülebilir büyüme, yapay zekâ ve dijitalleşme, inovasyon, insan ve kültür ile kurumsal yönetim başlıklarıyla birlikte ele alıyor. Elbirlik'in yapay zekâ ve veri odaklı uygulamalardan açık inovasyona, çevresel performanstan çalışan gelişimine uzanan farklı alanlarda attığı adımların ortak hedefini ise 74 yıllık kurumsal birikimi geleceğin ihtiyaçlarıyla buluşturmak oluşturuyor.

Dönüşümü aynı zamanda kurumun uzun vadeli dayanıklılığını



“İnsanın potansiyelini teknolojiyle büyüten bir dönüşüm anlayışıyla anılmayı isterim”

“Teknolojiyi insanın önüne koyan değil, insanın potansiyelini teknolojiyle büyüten bir dönüşüm anlayışıyla anılmayı isterim. Müşteri deneyimini geliştiren, çalışanların gelişimini destekleyen ve değişimi kurum kültürünün doğal bir parçası haline getiren bir yaklaşımın çok daha kalıcı olduğuna inanıyorum.”

ve değer yaratma kapasitesini güçlendirmek olarak değerlendiren Elbirlik, iklim değişikliğinden teknolojik gelişmelere, değişen müşteri beklentilerinden yeni nesillerin çalışma anlayışına kadar pek çok dönüşüm dinamiğini İnci Holding'in stratejik bakış açısının merkezine alıyor. Bu bakış açısıyla da İnci Holding'in yalnızca geleceğe uyum sağlayan değil, değişimi öngören ve geleceği şekillendiren bir kurum olmasını hedefliyor.

Cihan Elbirlik'in bu süreçlerde merkeze aldığı en önemli değer ise güven. Değişimin ancak insanlar nedenini anladığında, görüşlerini paylaşabildiğinde ve karar süreçlerinin parçası olduğunu hissettiğinde kalıcı hale geldiğine inanan Elbirlik, dönüşümü ortak akılla yönetmek için en büyük gücü İnci Holding'in uzlaşma kültüründen alıyor.

- **“Geleceğe hazır olmanın anahtarı; stratejik öngörü ve çeviklik”**

Yıllara dayanan yöneticilik deneyimi ve değişen liderlik anlayışlarına ilişkin gözlemleri doğrultusunda Cihan Elbirlik, geleneksel liderliğin çoğunlukla yetki ve hiyerarşi üzerinden tanımlandığını; yeni nesil liderliğin ise dinleme, yön gösterme, iş birliği kurma ve farklı uzmanlıkları ortak bir amaç etrafında buluşturma becerisiyle güçlendiğini düşünüyor. Ona göre bu iki yaklaşım arasındaki en kritik kırılma noktası, liderin tüm cevaplara sahip olması gerektiği düşüncesinden uzaklaşmak. Elbirlik bu yaklaşımını, “Bugünün karmaşık dünyasında güçlü liderlik, doğru soruları sormayı ve farklı görüşlerin karar kalitesini artırmasına alan açmayı gerektiriyor” sözleriyle ifade ediyor.

Cihan Elbirlik’e göre belirsizlik ortamında dönüşümü yönetmek ise, her gelişmeyi önceden tahmin etmekten çok, farklı senaryolara hazırlıklı ve dayanıklı bir kurum inşa edebilmekten geçiyor. Bunun için riskleri erken fark etmek, veriye dayalı karar almak, çalışanların yetkinliklerini sürekli geliştirmek ve gerektiğinde hızlı ancak kurumsal değerlerden ödün vermeden adım atmak gerekiyor. İş dünyasının bugün jeopolitik belirsizlikler, yapay zekâ odaklı dönüşüm, değişen risk algıları ve yeniden şekillenen küresel rekabet koşullarıyla karşı karşıya olduğuna

dikkat çeken Elbirlik, bu dönemde liderliğin temel sorumluluğunu şöyle yorumluyor; “Liderliğin görevi, değişimin etkilerini öngörerek kurumu daha dayanıklı, çevik ve geleceğe hazır hale getirebilmektir. Bu nedenle stratejik öngörü, veri temelli karar alma ve sürekli öğrenme kültürü her zamankinden daha kritik hale geliyor.”

Cihan Elbirlik, değişim süreçlerinde tek bir olayı ‘en büyük direnç’ olarak tanımlamaktan çok, en yaygın direncin alışkanlıklardan ve belirsizlikten kaynaklandığını düşünen bir lider. İnsanların neyin, neden ve nasıl değişeceğini bilmediğinde doğal olarak temkinli davrandığını, bu nedenle iletişimi dönüşümün başlangıç noktası olarak ele aldığını savunan Elbirlik, İnci Holding’te çalışan geri bildirimleri, odak grup çalışmaları, gelişim programları ve düzenli ölçüm mekanizmaları sayesinde ihtiyaçları görünür kılmaya ve gerekli adımları birlikte şekillendirmeye çalışıyor.

- **“Eşitliği kurum içinden toplumsal faydaya dönüştürmeye çalışıyoruz”**

Cihan Elbirlik için İnci Holding bünyesinde eşitlikçi politikaların hayata geçirilmesi oldukça önemli. Eşitlikçi bir çalışma ortamını kurumsal performansı ve dayanıklılığı güçlendiren temel unsurlardan biri olarak gören Elbirlik, eşitliği yalnızca insan kaynakları uygulamalarıyla sınırlı tutmayarak, kurum kültürünün ve

sürdürülebilirlik yaklaşımının ayrılmaz bir parçası olarak konumlandırıyor. Elbirlik’in bu konudaki temel yaklaşımı ise; işe alımdan gelişime, terfiden liderlik fırsatlarına kadar çalışanların eşitlikçi bir anlayışla, yetkinlikleri ve katkılarıyla değerlendirildiği bir çalışma ortamını güçlendirmek.

İnci Holding bünyesinde bu alandaki çalışmaları uzun süredir farklı araçlarla destekleyen Elbirlik, 2016 yılında Birleşmiş Milletler Kadının Güçlenmesi Prensipleri’ni (WEPS) imzaladıklarını, Sabancı Üniversitesi’nin yürüttüğü İş Dünyası Aile İçerisinde Karşı Şiddete Karşı projesine destek vererek ev içi şiddete karşı kurum politikası oluşturdıklarını hatırlatıyor. Maxion İnci Jant Grubunun 2021 yılında aldığı İş’te Eşit Kadın sertifikasının da bu alandaki uygulamaların grup şirketlerindeki somut örneklerinden biri olduğuna değinen Elbirlik, bu konudaki çalışmalarını “Toplumsal etki tarafında ise İnci Vakfı’ımızın liderliğinde yürütülen ‘Hem İşte Hem Eğitimde’ programıyla ne eğitimde ne istihdamda olan genç kadınların mesleki eğitim, mentorluk ve istihdam olanaklarına erişimini destekliyoruz. Böylece eşitlik yaklaşımımızı kurum içindeki uygulamalarla sınırlamadan toplumsal faydaya da taşımaya çalışıyoruz” şeklinde özetliyor.

Kadın dostu marka olmayı da tek başına bir iletişim söylemi ya da dönemsel sosyal sorumluluk başlığı

“Liderlik, ortak aklın çalışabileceği güvenli bir zemini oluşturabilmekten geçiyor”

Cihan Elbirlik, 2024 yılında İnci Holding Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini devraldığında, köklü bir kurumsallaşma ve planlı kuşak geçişi kültürünün sorumluluğunu da üstlendi. Aile Anayasası, Hissedarlar Sözleşmesi, profesyonel yönetim yapısı ve mutabakat anlayışının liderliği kişiye bağlı bir otorite alanından çıkararak sistemli ve katılımcı bir yönetim modeline taşıdığını belirten Elbirlik, kendi liderlik anlayışını da yalnızca karar veren kişi olmakla sınırlamıyor. Ona göre gerçek liderlik, ortak aklın çalışabileceği güvenli bir zemini oluşturabilmekten geçiyor.

olarak görmediklerine değinen Cihan Elbirlik'e göre bu yaklaşım, öncelikle yönetim anlayışına ve günlük uygulamalara yansımaya gereken stratejik bir sorumluluk. Kurum içinde adil süreçler oluşturulmadan, kadınların gelişimini ve liderlik fırsatlarını destekleyen sistemler kurulmadan bu alanda güvenilir bir duruş sergilemek mümkün değil. Öte yandan eşitlikçi politikaların bağlılık, iş birliği, yenilikçilik ve kurumsal dayanıklılık üzerinde olumlu bir zemin yarattığını değerlendiren Elbirlik, İnci Holding'te toplumsal katkı ile yönetim stratejisini birbirini tamamlayan iki boyut olarak ele alıyor.

- **“Gençlere ve kadınlara eşit fırsatlar sunan iş birliklerimizi genişleteceğiz”**

Cihan Elbirlik'e göre iş dünyasının rolü, toplumsal cinsiyet eşitliğini yalnızca desteklenen bir sosyal konu olarak görmekten çıkarıp kendi etki alanında uygulanabilir hale getirmek. Bu sorumlulukla İnci Holding çatısı altında çeşitlilik ve kapsayıcılık çalışmalarının, “Yeni Nesiller İçin İnsana ve Topluma Yatırım” önceliğinin temel bileşenleri arasında yer aldığını söyleyen Elbirlik, işe alım, gelişim ve terfi süreçlerinde fırsat eşitliğini gözetken uygulamalar hayata geçirdiklerini ifade ediyor. Kadınların iş gücüne katılımını ve liderlik fırsatlarını destekleyen çalışmalar yürütürken, kapsayıcı liderlik anlayışını da gelişim programları aracılığıyla güçlendirdiklerini vurguluyor. Bu yaklaşımın İnci Holding'in sınırlarıyla sınırlı kalmadığını belirten Elbirlik, İnci Vakfı'nın liderliğinde yürütülen “Hem İşte Hem Eğitimde” programıyla genç kadınların mesleki eğitim, mentorluk ve istihdam olanaklarına erişimini desteklediklerini de aktarıyor.

İnci Holding bünyesinde üst düzey kadın yönetici oranının yaklaşık yüzde 40, orta düzey kadın yönetici oranının yüzde 33, Yönetim Kurulu'ndaki kadın temsiliinin ise yüzde 38

Yeni nesil liderlerin en güçlü kası sizce hangi yetkinlik olacak? Geleceğin liderlerine tek bir mesaj vermek isteseniz bu ne olurdu?

Yeni nesil liderlerin en güçlü kasının öğrenme çevikliği olacağını düşünüyorum. Çünkü teknoloji, iş modelleri ve çalışan beklentileri hızla değişirken, geçmişte başarı getiren yöntemler gelecekte aynı sonucu vermeyebilir. Liderin kendi bilgisini sürekli güncellemesi, farklı görüşleri dinlemesi ve gerektiğinde yönünü değiştirebilmesi kritik hale geliyor. Geleceğin liderlerine mesajımı ise, İnci Holding'de benimsediğimiz ‘Kendimin, İşimin, Ekibimin Lideriyim’ anlayışıyla özetleyebilirim; Liderliği unvanla sınırlamayın. Önce kendi gelişiminizin sorumluluğunu alın, yaptığınız işe değer katın ve birlikte çalıştığınız insanların potansiyelini ortaya çıkarabilecek bir güven ortamı oluşturun.

seviyesinde olduğuna dikkat çeken Elbirlik, eşitlik alanındaki çalışmaların yalnızca sayısal göstergelerle sınırlı olmadığını altını çiziyor. Kadınların potansiyellerini ortaya koyabilecekleri sürdürülebilir ve kapsayıcı bir çalışma ekosistemi oluşturmayı önceliklendirdiklerini belirten Elbirlik, gelecek hedeflerini şöyle anlatıyor:

“Önceliğimiz yalnızca sayısal temsili artırmak değil; daha geniş bir bakış açısıyla işe alımdan kariyer gelişimine, liderlik fırsatlarından kapsayıcı çalışma ortamlarına kadar kadınların potansiyellerini ortaya koyabilecekleri sürdürülebilir bir ekosistem oluşturmak. Hedefimiz, mevcut uygulamalarımızın etkisini daha düzenli ölçmek, bu yaklaşımı grup şirketlerimiz genelinde güçlendirmek ve gençlere ve kadınlara eşit fırsatlar sunan iş birliklerimizi genişletmek. Önümüzdeki 10 yılda; fırsat eşitliğinin tüm çalışan deneyimine yerleştiği ve düzenli olarak ölçüldüğü kalıcı bir sistem oluşturmak. Kadınların istihdama katılımını ve liderlik yolculuğunu desteklerken, İnci Vakfı'mız aracılığıyla genç kadınların eğitim ve çalışma hayatına geçişine katkı sunan iş birliklerini de genişletmek istiyoruz. Böylece SKA 5 Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ile SKA 17 Amaçlar İçin Ortaklıklar'ı

aynı yaklaşım içinde desteklemeyi amaçlıyoruz.”

- **“Eşitliği veri, yönetim ve somut uygulamalarla ele alın”**

Eşitlik odaklı dönüşüm yolculuğunda henüz yolun başında olan kurumlara da bazı önerilerde bulunan Cihan Elbirlik, eşitliği yalnızca iletişim kampanyalarıyla sınırlı tutmayıp; veri, yönetim ve somut uygulamalarla ele almalarını tavsiye ederek, “Önce mevcut tabloyu dürüstçe ölçmek, gelişime açık alanları belirlemek ve sorumluluğu yalnızca insan kaynakları ekiplerine bırakmadan üst yönetimin gündemine taşımak gerekiyor. Küçük ama izlenebilir adımlarla başlamak, çalışanların geri bildirimini dinlemek ve sonuçları şeffaf biçimde değerlendirmek dönüşümün kalıcılığını artırır” mesajını veriyor.

Öte yandan iş hayatına yeni adım atan genç kadınlara da; uzmanlıklarını sürekli geliştirmelerini, katkılarını görünür kılmaktan çekinmemelerini, destek alabilecekleri ağlar ve mentorlarla bağ kurmalarını öneren Elbirlik, geleceğin eşitlikçi liderlerine ise en önemli ilke olarak, “Kendiniz için istediğiniz fırsatların başkaları için de erişilebilir olmasını sağlayın” vurgusunu yapıyor.

“Değerlerini
merkezine alan
yeni nesil liderlerin
gelişimine
dokunabilmek,
benim için en
anlamlı miras”

“

Beni eşitlik temelli dönüşüm, kadın dostu politikalar, yeni nesil liderlik ve gelecek vizyonu odağında en çok etkileyenler, kariyerim boyunca birlikte çalışma fırsatı bulduğum yöneticilerim oldu; hem kadınlar hem de erkekler.

Kadın liderlerim bana çoğu zaman en büyük sınırların dışarıdan değil, kendimize koyduğumuz olduğunu gösterdi. Erkek liderlerim ise gerçek anlamda bir destekçi olmanın, fırsat eşitliğini savunmanın ve kapsayıcı liderlik sergilemenin ne anlama geldiğini öğretti. Ortak noktaları ise değerleriyle liderlik etmeleriydi.

Ben de geriye dönüp baktığımda aynı mirasla anılmak isterim. Kendine koyduğu sınırları aşan kadınlara ilham verebilmiş, eşitliği aktif biçimde destekleyen erkek liderlerin gelişimine katkı sağlamış ve her şeyden önemlisi değerleriyle liderlik eden yeni nesil liderlerin gelişimine dokunmuş olmak benim için en anlamlı miras olur.

”

Damla
Akgüner

YEMEKSEPETİ
TİCARETTEN SORUMLU GENEL MÜDÜR YARDIMCISI



“Liderlik Pusulamın Temel Değerleri; Adalet, Gelişim ve Sahiplenme”

Yeni nesil liderliğin, hiyerarşilerin geri planda kaldığı; liderlerin ekibin içinde yer aldığı, birlikte düşündüğü ve birlikte ürettiği yatay organizasyonlarla şekillendiğine inanan Yemeksepeti Ticaretten Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Damla Akgüner, liderliği ekibinin önünde yürümekten çok onların önünü açmak olarak tanımlıyor. Stratejik bakış açısını insan odaklı bir yönetim anlayışıyla buluşturan Akgüner'in liderlik pusulasına ise üç temel değer yön veriyor; adalet, gelişim ve sahiplenme...

Stratejik dönüşümü yöneten, veriyi karar alma süreçlerinin merkezine koyan, uluslararası deneyimini insan odaklı bir yönetim anlayışıyla harmanlayan Yemeksepeti Ticaretten Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Damla Akgüner, yeni nesil teknoloji liderlerinin dikkat çeken temsilcileri arasında yer alıyor. Onun liderlik yaklaşımını farklı kılan yalnızca güçlü analitik bakış açısı değil; aynı zamanda insanı merkeze alan, güvene ve ortak üretime dayalı bir kültür inşa etme isteği.

Akgüner'e göre yeni nesil liderlik, artık unvanlarla ve hiyerarşilerle tanımlanmıyor. Tam tersine, onun için yeni nesil liderlik, hiyerarşiden bağımsızlaşmış, daha yatay organizasyonlarda, liderlerin ekibin içinde olduğu ve masanın etrafında birlikte üreten bir liderlik anlayışı demek. Kendi kariyer yolculuğunu da bu anlayışla şekillendiren Akgüner, yıllar içinde bunlara bazı ilkeler daha eklediğini söylüyor. Bunların başında ise kendi tabiriyle “hizmetkâr” liderlik anlayışının geldiğini vurguluyor. Bu anlayışı, “Ben liderliğin, ekibin önünde yürümekten çok onların önünü açmak olduğuna inanıyorum” sözleriyle açıklayan Akgüner için ekibini güçlendirmek, onların gelişimini desteklemek ve başarılarının görünür olmasını sağlamak, liderliğin en önemli sorumluluklarından biri.

- **“Dönüşümü yönetirken amacım; değişimden korkulmayan bir kültür inşa etmek”**

Damla Akgüner için dönüşümü yönetmek, insanların değişimden korkmadığı, aksine gelişimin doğal bir parçası olarak gördüğü bir kültür oluşturabilmek demek. İşte bunu hayata geçirirken lider olarak pusulasında çok önemli 3 değer var; adalet, gelişim ve sahiplenme... Dönüşüm süreçlerinde de bu değerler hem aldığı kararlara hem de ekibin çalışma kültürüne yön veriyor.

Onun geleceğe dair en büyük hayali ise benimsediği liderlik anlayışının doğal bir yansıması. Yıllar sonra geriye dönüp bakıldığında, Yemeksepeti'nde inşa ettiği kurum kültürüyle

hatırlanmayı isteyen Akgüner, bu hayalini şu sözlerle dile getiriyor; “Hiyerarşinin mümkün olduğunca az hissedildiği, liderlerin ekiple birlikte ürettiği, insanların birbirini geliştirdiği, adalet, sahiplenme ve gelişimi merkeze alan bir çalışma kültürü bırakabilmek benim için en değerli miras olurdu.”

- **“Geleceğin liderleri, farklı disiplinler arasında bağlantılar kurabilen insanlar olacak”**

Damla Akgüner'in yeni nesil liderlerin özelliklerine dair de bazı tespitleri var. Geleceğin liderliğini bugünün başarı kriterleri üzerinden okumayan Akgüner'e göre hızla değişen dünyada liderleri farklılaştıracak unsur, sahip oldukları bilgi değil; öğrenmeye açıklıkları ve değişim karşısındaki çeviklikleri olacak. “Belirsizlik içinde sağduyuyla yön bulabilmek, değişime hızla uyum sağlayabilmek, farklı bakış açılarını bir araya getirerek yeni düşünme biçimleri geliştirebilmek ve en önemlisi doğru soruları sorabilmek çok değerli” diyen Akgüner'e göre geleceğin liderleri tam da bu becerilerle öne çıkacak.

Bilginin ömrünün her zamankinden daha kısa olduğu bir dönemde, liderliği “her şeyi bilen kişi” olmakla tanımlamanın artık mümkün olmadığını söyleyen Akgüner, asıl farkı yaratanın, öğrenmeyi hiç bırakmayan liderler olduğuna inanıyor. Ona göre geleceğin başarılı liderleri, farklı disiplinlerden beslenebilen, çeşitliliği yalnızca ekip yapısında değil düşünce biçiminde de zenginlik olarak gören ve ekiplerini hazır cevaplarla değil, güçlü sorularla geliştirebilen kişiler olacak.

Akgüner'in bu nedenle genç liderlere verdiği en önemli tavsiye de merak duygularını hiçbir zaman kaybetmemeleri. “Kendinizi sadece uzmanlık alanınızda geliştirmeyin. Merakınızı canlı tutun” diyen Akgüner, gerçek liderliğin, tek bir alanda derinleşmenin ötesinde; farklı disiplinler arasında anlamlı bağlar kurabilmek, yeni perspektiflere açık kalabilmek ve bu çok yönlü bakış

Eşitlik odaklı dönüşüm yolculuğunda henüz yolun başında olan kurumlara ve iş dünyasına yeni adım atan genç kadınlara vereceğiniz "altın tavsiye" var mı?

Kurumlara ilk tavsiyem şu olur; "Eşitliği sadece rakamlarla ölçmeyin." Toplantılarda kim konuşuyor? Kim karar veriyor? Kim gelişim fırsatlarına ulaşıyor? Kim terfi ediyor? Gerçek tablo bu soruların cevaplarında ortaya çıkıyor.

İş hayatına yeni başlayan genç kadınlara ise şunu söylemek isterim; "Kendinizi tamamen hazır hissetmeyi beklemeyin. Kendinize güvenin ve görünür olmaktan çekinmeyin. O soruyu sorun, o fikri paylaşın, istediğiniz pozisyona başvurun." İnsanlar çoğu zaman tamamen hazır oldukları için değil, öğrenebileceklerine inandıkları için fırsat yakalıyorlar. Yol boyunca gelişecek ve güçleneceksiniz. Bazen fırsatlar en hazır hissedenlere değil, cesaret edip adım atanlara geliyor. Kendinizi geri planda tutmayın.

açısını hem kurumuna hem de ekibine değer üreten bir vizyona dönüştürebilmekten geçtiğine inanıyor.

- **"Sektörümüz ve şirket DNA'sı gereği dönüşümün merkezindeyiz"**

Damla Akgüner'e göre bugünün iş dünyasında dönüşüm artık istisnai bir süreç değil, hayatın doğal bir parçası. Teknolojinin baş döndürücü hızla geliştiği bir dönemde şirketler de sürekli kendilerini yenilemek zorunda kalıyor. Bu değişim kimi zaman organizasyon yapılarını, kimi

zaman çalışma biçimlerini, kimi zaman da çalışanlardan beklenen yetkinlikleri yeniden tanımlıyor.

Yemeksepeti'nin faaliyet gösterdiği sektör ve şirket DNA'sı gereği dönüşümün merkezinde yer aldığını vurgulayan Akgüner, bu değişimi yalnızca yöneten değil, aynı zamanda sahiplenen bir kurum olmanın önemine dikkat çekiyor. "Özellikle son dönemde yapay zekâ başta olmak üzere teknolojiye yaşanan gelişmeler ve içinde bulunduğumuz pazarın dinamizmi nedeniyle hem çalışma biçimimizi hem de bakış açımızı sürekli yeniliyoruz. Buna paralel olarak organizasyon yapımızı da stratejimizi en iyi şekilde destekleyecek biçimde yeniden şekillendiriyoruz" diyen Akgüner'e göre, sürdürülebilir başarının yolu; değişime uyum sağlamaktan değil, değişimi kurum kültürünün ayrılmaz bir parçası haline getirmekten geçiyor.

- **"Değişime karşı direnci aşmanın en etkili yolu, açıklık ve şeffaflık"**

Damla Akgüner, değişim ve dönüşüm süreçlerinin şirket içinde nasıl karşılık bulduğunu da yakından gözlemleyen liderlerden biri. Ona göre dönüşümün önündeki en büyük engellerden biri, insanların yıllardır benimsediği çalışma alışkanlıklarını geride bırakmasının kolay olmaması.

Çalıştığı kurumlarda en çok, eski çalışma biçimlerinden yeni çalışma biçimlerine geçiş süreçlerinde dirençle karşılaştıklarını belirten Akgüner, bunun kimi zaman organizasyon yapısındaki değişikliklerden, kimi zaman ise günlük çalışma rutinlerinin yeniden şekillenmesinden kaynaklandığını söylüyor: "Benim için bu direnci aşmanın en etkili yolu, alınan kararların arkasındaki gerekçeyi herkesle açık ve şeffaf bir şekilde



paylaşmak" diyen Akgüner, çalıştığı kurumu sahiplenen insanların, bir kararın neden alındığını anladıklarında değişime çok daha kolay uyum sağladığını ve sürece daha güçlü şekilde dahil olduğunu vurguluyor. Dönüşümü kalıcı kılan unsurun yalnızca doğru stratejiler değil; insanların değişimin nedenini anlayabildiği, kendilerini sürecin bir parçası olarak hissedebildiği güven ortamını oluşturabilmek olduğunu söyleyen Akgüner'e göre liderliğin en önemli sorumluluklarından biri de tam olarak bu güveni inşa etmek.

- **"Fırsat eşitliği, kurumun tüm karar alma süreçlerine yön veren temel bir kültür meselesi"**

Damla Akgüner'e göre şirketlerin dönüşüm yolculuğunda teknoloji, strateji ve organizasyon kadar, kurum kültürü de belirleyici bir rol oynuyor. Bu kültürün en önemli yapı taşlarından biri ise eşitlik. Akgüner, sürdürülebilir başarının ancak herkesin potansiyelini ortaya koyabildiği kapsayıcı çalışma ortamlarıyla mümkün olduğuna inanıyor.

"Eşitlik politikalarının kurum performansına etkisinin kesinlikle olumlu olduğunu düşünüyorum"

diyen Akgüner'e göre, özellikle yüksek performans gösteren çalışanlar için adil ve liyakate dayalı bir çalışma ortamı hem güçlü bir motivasyon kaynağı oluşturuyor hem de kuruma bağlılığı artırıyor. Ona göre fırsat eşitliği, yalnızca insan kaynaklarının sorumluluğunda yürütülen bir uygulama değil; kurumun tüm karar alma süreçlerine yön veren temel bir kültür meselesi.

Bu anlayışın Yemeksepeti'ndeki karşılığının ise somut uygulamalar oluşturduğunu ve çalışan deneyiminin her aşamasında eşitliği desteklemeyi önceliklendirdiklerini belirten Akgüner, işe alım süreçlerinde final aday havuzunun en az yarısının kadın adaylardan oluşmasına özen gösterdiklerini ifade ediyor. Böylece hem yeteneklere eşit fırsat sunmayı hem de organizasyondaki cinsiyet dengesini güçlendirmeyi hedeflediklerini söylüyor.

Akgüner, kadın çalışanların kariyer yolculuğunu yaşamın farklı evrelerinde destekleyen uygulamaların da bu kültürün önemli bir parçası olduğunun altını çiziyor. Yasal doğum iznine ek olarak sağlanan 40 günlük ücretli annelik izni, 0-6 yaş arasındaki çocuklar için sunulan kreş desteği ve doğum izninden dönen çalışanları aynı deneyimi yaşamış ekip arkadaşlarıyla buluşturan MomBack Mentorluk Programı, bu yaklaşımın en somut örnekleri arasında yer alıyor. Ayrıca regl izni uygulamasıyla da çalışanların farklı ihtiyaçlarını

gözetken daha kapsayıcı bir çalışma ortamı oluşturmayı hedeflediklerini belirtiyor.

- **“Hedefim, kadınların kendilerini ait hissedebilecekleri kapsayıcı bir çalışma kültürü oluşturmak”**

Damla Akgüner'e göre fırsat eşitliği, yalnızca iyi niyetle hayata geçirilen uygulamalarla değil, düzenli olarak ölçülen ve geliştirilen bir yönetim anlayışıyla sürdürülebilir hale gelebilir. Bu nedenle eşitlik yaklaşımını verilerle desteklediklerini ve çalışan deneyimini sürekli analiz ettiklerini anlatan Akgüner, çalışan bağlılığı anketlerini kadın ve erkek çalışanlar özelinde ayrı ayrı değerlendirdiklerini, ortaya çıkan deneyim farklılıklarını analiz ederek somut aksiyonlar aldıklarını söylüyor. Bu yıl da kadın çalışan bağlılığını daha da güçlendirmek amacıyla şirket içinde özel bir proje ekibi kurduklarını ve bu alanda yeni uygulamaları hayata geçirdiklerini ifade ediyor.

Ücret eşitliği ise üzerinde en hassasiyetle durdukları başlıklardan biri. Akgüner, düzenli olarak gerçekleştirdikleri analizlerle aynı işi yapan kadın ve erkek çalışanlar arasında herhangi bir ücret farkı olup olmadığını ölçtüklerini belirterek, “Bugün itibarıyla kadın ve erkek çalışanlarımız arasında herhangi bir ücret farkı bulunmuyor” diyor.

Bu yaklaşımın sonuçlarını organizasyonun yapısında da gördüklerini vurgulayan Akgüner,



“En cesur hedefim; kadın liderliğini ayrıca konuşmaya ihtiyaç duymadığımız bir noktaya ulaşmak”

“Toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda iş dünyasının üstlenmesi gereken rol sadece fırsat sunmak değil, bu fırsatların gerçekten herkes için erişilebilir olmasını sağlamak. Bence bugün en büyük engel açık ayrımcılıktan ziyade, farkında olmadan taşıdığımız önyargılar. Bu nedenle kurumların hem eşit fırsatlar yaratması hem de çalışanlarına yönelik eğitimlerle bu önyargıların fark edilmesini ve zamanla ortadan kalkmasını sağlaması da büyük önem taşıyor. Benim en cesur hedefim ise bir gün kadın liderliğini ayrıca konuşmaya ihtiyaç duymadığımız bir noktaya ulaşmak.”

bugün şirket genelindeki yönetici kadrolarında kadın temsil oranının yüzde 44, satış ekiplerinde ise yüzde 46 seviyesinde olduğunu paylaşıyor. Ancak onun için başarı yalnızca bu oranlarla sınırlı değil. Akgüner'e göre asıl hedef, kadınların kariyerlerini uzun soluklu biçimde sürdürebilecekleri, gelişim fırsatlarına eşit şekilde ulaşabilecekleri ve kendilerini gerçekten ait hissedebilecekleri kapsayıcı bir çalışma kültürü oluşturmak.

“Kadın dostu bir marka olmak için güçlü bir yönetim stratejisi kurmak gerek”

Damla Akgüner'e göre kadın dostu bir marka olmak hem bir sosyal sorumluluk hem de bir yönetim stratejisi. Ancak bunun öncelikle güçlü bir yönetim stratejisi olduğunu düşünüyor. “Çünkü farklı bakış açılarına sahip ekipler daha yaratıcı oluyor, müşteriye daha iyi anlıyor ve daha sağlıklı kararlar alıyor” diyen Akgüner, dolayısıyla kadın dostu olmanın sadece doğru olanı yapmak değil, aynı zamanda daha güçlü ve daha başarılı organizasyonlar kurmak anlamına geldiğine inanıyor. Bunun kurum performansına olumlu etkisini hem çalışan bağlılığında hem de ekiplerin ürettiği çözümlerin kalitesinde çok net gördüğünü de ifade ediyor.

“Bırakabileceğim en değerli miras, ilham verdiğim insanlar”

“

Beni en çok etkileyen liderler, bulundukları dönemin ihtiyaçlarını doğru okuyabilen ve zor kararları doğru zamanda alabilen kişiler oldu. Ortak özellikleri, başarıyı yalnızca kendi dönemleriyle sınırlı bırakmamaları; kendilerinden sonra da değer üretmeye devam eden yapılar kurmalarıydı. Benim de en büyük arzum, cesur kararlar almaktan çekinmeyen, sorumluluk üstlenmekten kaçınmayan ve değişime yön verebilen insanların yetişmesine katkı sağlamak. Özellikle genç kadınların kariyer yolculuklarında kendi potansiyellerine odaklanmalarını ve karar alma mekanizmalarında daha fazla sorumluluk üstlenmelerini görmek benim için büyük bir mutluluk olur.

Bu anlamda bırakabileceğim en değerli mirasın hayata geçirdiğim projelerden çok ilham verdiğim insanlar olduğunu düşünmek isterim. Birbirimizin hayatında bırakabileceğimiz küçük izlerin, kariyer yolculuğumuzca birikerek pozitif bir değer yarattığına inanıyorum.

”

Elif
Yener

ZORLU ENERJİ CEO'SU



“Asıl Mesele Değişimi Okuyabilmek, Öngörebilmek ve Ona Yön Verebilmek”

Teknoloji, yapay zekâ, iklim krizi, enerji güvenliği, jeopolitik gelişmeler ve değişen beklentilerin birbirini tetiklediği bir ortamda kurumların yalnızca değişime uyum sağlamasını yeterli bulmayan Zorlu Enerji CEO'su Elif Yener, asıl meselenin bu değişimi okuyabilmek, öngörebilmek ve ona yön verebilmek olduğuna inanıyor. Yener, liderliğin en önemli sorumluluğunu ise, insanların önündeki belirsizlikleri tamamen ortadan kaldırmak değil ortak bir yön duygusu oluşturmak şeklinde tanımlıyor.

Enerji gibi geleneksel olarak erkek egemen kabul edilen bir sektörde üst düzey liderlik üstlenerek çeşitlilik, kapsayıcılık ve toplumsal cinsiyet eşitliği konularında güçlü bir rol model oluşturan Zorlu Enerji CEO'su Elif Yener; finans, strateji, iş geliştirme ve enerji sektöründeki 20 yılı aşkın deneyimini sürdürülebilirlik ve dijital dönüşüm vizyonu ile birleştiren bir lider.

Sektörün en dikkat çeken üst düzey kadın yöneticilerinden biri olan Yener için dönüşüm; kurumların yalnızca belirli aralıklarla gündeme aldıkları geçici bir süreç değil, iş yapma biçiminin doğal bir parçası. Teknoloji, yapay zekâ, iklim krizi, enerji güvenliği, jeopolitik gelişmeler ve değişen beklentilerin eş zamanlı olarak birbirini tetiklediği bir ortamda kurumların yalnızca değişime uyum sağlamasını yeterli bulmayan Yener, asıl meselenin bu değişimi okuyabilmek, öngörebilmek ve ona yön verebilmek olduğuna inanıyor.

Enerji sektörünün bu dönüşümün en güçlü hissedildiği alanlardan biri olduğuna dikkat çeken Yener, düşük karbonlu ekonomiye geçiş, dijitalleşme, akıllı enerji sistemleri ve yeni teknolojilerin sektörün sınırlarını yeniden çizdiğini vurguluyor. Uzun vadeli değer yaratma kapasitesi, değişime uyum hızı, yenilik üretme yetkinliği ve sürdürülebilir büyüme anlayışının kurumların rekabet gücünü belirleyen temel unsurlar haline geldiğini söyleyen Yener'e göre, dönüşümü teknoloji yatırımları ile sınırlamak yerine stratejiyi, kurum kültürünü, yönetim şeklini ve insan kaynağını bu doğrultuda aynı hedef etrafında buluşturabilmek gerekiyor.

İşte bu yolculukta karşılıklı güvenin; insanların fikir üretme cesaretini, birlikte öğrenme isteğini ve sorumluluk alma motivasyonunu güçlendirdiğine inanan Yener, kalıcı dönüşümün de tam olarak bu zeminde mümkün olduğuna dair görüşünü şu sözlerle pekiştiriyor; “Liderliğin bugün üstlendiği rol, geleceği tahmin etmekten çok kurumu farklı senaryolara hazırlamaktır. Dönüşümün belirli bir sonu yok; sürekli öğrenen, çevikliğini koruyan ve değişimi kurum kültürünün ayrılmaz bir parçası

hâline getiren organizasyonlar geleceğin dünyasında kalıcı değer yaratacak.”

Elif Yener'e göre belirsizlik dönemlerindeki en büyük risk, yanlış karar vermekten çok karar almaktan kaçınmak. Çünkü değişim beklemiyor ve bu nedenle kurumların da aynı çeviklik ve kararlılıkla hareket etmesi gerekiyor. Böyle dönemlerde kısa vadeli gelişmelerin ötesine bakabilmek büyük önem taşıyor.

Enerji sektörünün de bunun en somut örneklerinden biri olduğunu aktaran Yener, şirket yatırımlarını günlük koşullara göre şekillendirmek yerine uzun vadeli değer yaratma anlayışıyla ele alıyor. Yener, Zorlu Enerji'nin yenilenebilir enerjiye, dijitalleşmeye, enerji altyapısına ve Ar-Ge odaklı teknolojilere gerçekleştirdiği yatırımların temelinde de bu vizyonu hayata geçirmeye büyük önem veriyor.

- **“Sürdürülebilir başarının temelinde insan, kurum kültürü ve ortak amaç etrafında kenetlenen ekipler var”**

Zorlu Enerji CEO'su Elif Yener için yeni nesil liderlik; cevapları veren kişi olmaktan çok, doğru ortamı oluşturan kişi olmak anlamına geliyor. Ona göre iş dünyası artık tek bir uzmanlık alanıyla yönetilemeyecek kadar karmaşık. Enerji dönüşümünden yapay zekâyâ, iklim politikalarından jeopolitik gelişmelere kadar pek çok başlık aynı anda şirketlerin gündemini belirliyor. Böyle bir ortamda liderin en önemli görevinin; farklı disiplinleri aynı hedef etrafında buluşturabilmek, insanların birbirinden öğrenmesini sağlayacak kültürü oluşturmak ve ortak akıl hareketine geçirmek olduğunu vurgulayan Yener'in kendi liderlik yolculuğundaki en önemli değişim de bu bakış açısıyla gerçekleşmiş.

Yener, CEO olarak sürdürülebilir başarının temelinde insanların, kurum kültürünün ve ortak amaç etrafında

buluşabilen ekiplerin yer aldığı güçlü biçimde deneyimlemiş. Göreve başladığı ilk dönemde mümkün olduğunca çok çalışanıyla bir araya gelmeye, onları dinlemeye ve kurumun nabzını sahada hissetmeye çalışan Yener, liderliğin en önemli sorumluluğunun, insanların önündeki belirsizlikleri tamamen ortadan kaldırmak değil ortak bir yön duygusu oluşturmak olduğuna inanıyor. Çünkü ona göre kurumun nereye gittiğini bilen, aldığı kararların amacını anlayan ekipler değişime çok daha güçlü şekilde sahip çıkıyor.

- **“İnsan odaklı dönüşümü hızlandıran bir lider olarak hatırlanmayı isterim”**

“Yıllar sonra geriye dönüp bakıldığında, insan odaklı dönüşümü hızlandıran ve uzun vadeli değer yaratma anlayışından taviz vermeyen bir lider olarak hatırlanmayı isterim” diyen Yener, liderlik kariyerinde edindiği deneyimi şöyle anlatıyor;

“Liderlik sürekli öğrenmeyi gerektiriyor. Bugün hiçbir yönetici tek başına bütün cevaplara sahip olamaz. Buna karşılık güçlü sorular sorabilir, farklı bakış açılarını bir araya getirebilir ve insanların potansiyelini ortaya çıkaracak ortamı oluşturabilir. Bence geleceğin liderlerini ayıracak en önemli özellik de tam olarak bu olacak. Özellikle enerji gibi dönüşümün merkezindeki bir sektörde teknik bilgi kadar empati kurabilmek, iletişim kanallarını açık tutabilmek ve güven duygusunu güçlendirebilmek de liderliğin ayrılmaz parçaları haline geliyor. Çünkü insanlar önce kendilerini

ait hissettikleri kurumlara katkı sunuyor, ardından o kurumları birlikte dönüştürüyor.”

- **“Eşitlik, kurumların geleceğe hazırlık kapasitesini artıran önemli bir yönetim yaklaşımı”**

Elif Yener hem sektöründe hem de Zorlu Enerji’de dönüşüme yön verirken eşitlik ilkesini de yönetim anlayışının ayrılmaz bir parçası olarak hayata geçiriyor. Eşitliği kurum kültürünün yalnızca sosyal bir sorumluluğu değil, stratejik başarının temel unsurlarından biri olarak gören Yener’e göre; farklı deneyimlerin, farklı bakış açılarının ve farklı yaşam hikâyelerinin bir araya geldiği ekipler daha güçlü analizler yapıyor, daha yaratıcı çözümler üretiyor ve değişen koşullara çok daha hızlı uyum sağlayabiliyor.

Bu yaklaşımı yalnızca Zorlu Enerji’deki işe alım süreçleriyle sınırlamayan, kariyer gelişiminden liderlik programlarına, yetenek yönetiminden çalışma kültürüne kadar tüm süreçlerde fırsat eşitliğini destekleyen bir anlayış benimseyen Elif Yener, “Amacımız, kadınların organizasyonun her kademesinde potansiyellerini ortaya koyabilecekleri, karar süreçlerine etkin biçimde katılabilecekleri ve gelişim fırsatlarına eşit erişebilecekleri bir çalışma ortamı oluşturmak. Bana göre eşitlik, kurumların geleceğe hazırlık kapasitesini artıran önemli bir yönetim yaklaşımı. Çünkü dönüşüm, farklı seslerin duyulduğu ve herkesin katkı sunabildiği organizasyonlarda çok daha güçlü karşılık buluyor.”

- **“Kapsayıcılık kurumun karakterini belirleyen temel unsurlardan biri”**

Elif Yener, kadın dostu marka olurken sosyal sorumluluk ve yönetim stratejisi kavramını birbirinden ayırmayı çok doğru bulmuyor. Farklı bakış açılarının bulunduğu ortamlarda kararların zenginleştiğine, risklerin daha geniş perspektifle değerlendirildiğine ve çok daha sağlıklı sonuçlar ortaya çıktığına inanan Yener’e göre kadın dostu bir kurum olmak, kadın çalışan sayısını artırmanın ötesinde bir anlam taşıyor. Fırsatlara erişimin, kariyer gelişiminin ve liderlik yolculuğunun herkes için eşit şekilde desteklendiği bir yapı oluşturmayı gerektiriyor. “Böyle bir kültür kurulduğunda yalnızca kadınlar kazanmaz; kurum da daha güçlü öğrenir, daha isabetli karar alır ve geleceğe daha sağlam hazırlanır” diyen Yener, bu nedenle kapsayıcılığı bir proje olarak değil kurumun karakterini belirleyen temel unsurlardan biri olarak görüyor.

Bu yaklaşımını Zorlu Enerji’nin insan ve kurum kültürüne de yansıtan Elif Yener, bugün yüzde 21 seviyesinde olan kadın çalışan oranını 2030 yılına kadar yüzde 30’a çıkarmayı hedefliyor. Ancak bu hedefi yalnızca sayısal bir başarı göstergesi olarak görmüyor. Asıl amaçlarının, kadınların teknik pozisyonlarda, liderlik rollerinde ve karar alma mekanizmalarında daha güçlü temsil edildiği kapsayıcı bir organizasyon yapısı oluşturmak olduğunu vurguluyor.

Bu vizyonu kurumsal taahhütlerle de destekleyen Yener; Zorlu Enerji’nin

Kurumunuzda değişime yön verirken karşılaştığınız en büyük direnç ne oldu, bunu nasıl aştınız?

Dönüşümün önündeki en büyük engelin değişim isteksizliği olduğunu düşünmüyorum. İnsanlar çoğu zaman belirsizliğe direnç gösteriyor. Değişimin kendisinden çok, sonunda nasıl bir tabloyla karşılaşacaklarını bilememek onları tedirgin ediyor. Bu nedenle önceliğimiz değişimi anlatmaktan önce, değişimin neden gerekli olduğunu, nasıl değer yaratacağını ve herkesin bu yolculuktaki rolünü açık biçimde paylaşmak oluyor. İnsanlar neden değiştiğini bildikleri, kendilerini bu sürecin bir parçası olarak gördükleri dönüşümlere çok daha güçlü şekilde sahip çıkıyor.

Birleşmiş Milletler Kadının Güçlenmesi Prensipleri'nin (WEPS) imzacısı olmasını, Yüzde 30 Kulübü Türkiye'nin kurucu üyeleri arasında yer almasını ve Akıllı Hayat 2030 vizyonu kapsamında hayata geçirilen Eşit Bi'Hayat yaklaşımını bu kararlılığın somut yansımaları arasında gösteriyor.

Bununla birlikte Liderlikte Kadın Yüz'ü, FutureFem, ZExperience ve Enerjimiz Eşit gibi programlarla genç kadınların eğitimden istihdama, liderlik gelişiminden kariyer yolculuklarına kadar uzanan süreçlerini desteklemeye devam ediyor.

- **"İş dünyası, cesaret veren uygulamaları yaygınlaştırıp fırsat eşitliğini güçlendirmeli"**

Elif Yener'e göre toplumsal cinsiyet eşitliği, yalnızca sosyal bir sorumluluk başlığı değil; ülkelerin ekonomik potansiyelini, inovasyon kapasitesini ve sürdürülebilir kalkınmasını doğrudan etkileyen stratejik bir konu. Bu nedenle iş dünyasının üstlenmesi gereken rolün, şirketlerin kendi sınırlarının çok ötesine uzandığına inanıyor.

Şirketleri yalnızca istihdam yaratan yapılar olarak değil; rol model oluşturan, kariyer tercihlerini etkileyen ve toplumsal dönüşüme yön veren kurumlar olarak tanımlayan Yener, bu bakış açısını şu sözlerle ifade ediyor; "Bir genç kadın, karşısında başarılı kadın mühendisleri, yöneticileri ve CEO'ları gördüğünde kendi potansiyeline çok daha güçlü inanıyor ve kariyer hedeflerini daha cesurca şekillendiriyor. Bu nedenle görünürlük, mentorluk ve fırsat eşitliği, geleceğe yapılan en değerli yatırımlar arasında yer alıyor."

Bu anlayışla Zorlu Enerji'de genç kadınların eğitimden iş hayatına uzanan gelişim yolculuklarını destekleyen programlara büyük önem veren Elif Yener'e göre, güçlenen her kadın yalnızca çalıştığı kuruma değer katmakla kalmıyor; çevresine ilham vererek yeni rol modellerin yetişmesine

de katkı sağlıyor. "Toplumsal cinsiyet eşitliğinde kalıcı ilerleme; kamu, özel sektör, eğitim kurumları ve sivil toplumun ortak sorumluluk üstlendiği güçlü bir ekosistemle mümkün" görüşünü savunan Yener, iş dünyasının bu dönüşümde öncü bir rol üstlenmesi gerektiğine inanıyor. Ona göre şirketler, cesaret veren uygulamaları yaygınlaştırmalı, fırsat eşitliğini güçlendirmeli ve kapsayıcı liderlik anlayışını kurumsal kültürün ayrılmaz bir parçası haline getirmeli. Çünkü daha adil, daha kapsayıcı ve daha sürdürülebilir bir gelecek ancak ortak bir çabayla inşa edilebilir.

- **"Eşitliği, iş yapış biçiminizin ayrılmaz bir parçası yapın"**

Elif Yener'e göre eşitlik, insan kaynakları politikası ya da sosyal sorumluluk başlığı olmanın ötesinde, iş yapış biçiminin ayrılmaz bir parçası olmalı. Çünkü kurum kültürünü belirleyen, strateji belgelerinden çok, her gün alınan kararlar. Bu nedenle eşitliği yalnızca bir hedef olarak tanımlamak değil, karar alma süreçlerinin doğal parçası haline getirmek gerekiyor.

Bu anlayışla kurumlara ilk olarak, eşitliği bir hedef şeklinde tanımlamakla yetinmemelerini öneren Yener; "Asıl önemli olan, bu yaklaşımı karar alma süreçlerine, liderlik gelişimine, işe alımdan kariyer planlamasına kadar tüm uygulamaların doğal bir parçası haline getirebilmek. Kültür, günlük kararlarla şekillenir" ifadelerini kullanıyor

Genç kadınlara da ilham veren mesajlar paylaşan Yener, kariyer yolculuğunda toplumsal kalıpların değil, bireysel potansiyelin belirleyici olması gerektiğine inanıyor. Ona göre liderlik, bir unvanla başlayan değil; sorumluluk alma cesareti, öğrenmeye açıklık ve başkalarının gelişimine katkı sunma isteğiyle şekillenen bir yolculuk. "Fırsatlar her zaman hazır halde karşımıza çıkmayabiliyor. Bazen o fırsatları cesaretle talep etmek,

"Farklı disiplinler arasında köprü kurabilen yöneticiler öne çıkacak"

Elif Yener, geleceğin liderlerini ayıracak en önemli özelliğin, farklı bilgi alanları arasında anlamlı bağlar kurabilme yeteneği olacağına inanan bir yönetici. Bilgiye ulaşmanın artık her zamankinden daha kolay olduğunu söyleyen Yener, önümüzdeki dönemde liderliği belirleyecek unsurları şu sözlerle değerlendiriyor; "Dijital dünyada artık pek çok veriye hızlıca ulaşılabilir ve analiz edebiliyoruz. Buna karşılık hangi bilginin gerçekten önemli olduğunu ayırt etmek, birbirinden bağımsız görünen gelişmeleri aynı çerçevede değerlendirmek ve doğru zamanda doğru kararı verebilmek insanın en güçlü avantajı olmaya devam edecek. Liderler artık yalnızca kendi uzmanlık alanlarına hakim kişiler arasından çıkmayacak. Teknolojiyi anlayan, finansı okuyabilen, insanı merkeze alan ve farklı disiplinler arasında köprü kurabilen yöneticiler öne çıkacak. Bana göre geleceğin liderleri, en çok bilenler değil en doğru soruları sorabilen, farklı bakış açılarını ortak bir hedef etrafında buluşturabilen ve belirsizlik içinde sağlıklı karar alabilen kişinin liderliği olacak."

bazen de onları birlikte inşa etmek gerekiyor" diyen Yener, geleceğin iş dünyasında kalıcı etki yaratacak liderlerin yalnızca kendi başarı hikâyelerini yazanlar arasından çıkmayacağına inanıyor. Yener'e göre arkalarından yeni liderler yetiştiren, başkalarına alan açan ve birlikte büyümeyi mümkün kılan liderler kalıcı etki yaratacak.

“Kadınların ekonomik bağımsızlık kazandığı bir kültür, toplumsal dönüşümün anahtarıdır”

“

Kişisel olarak ilk rol modelim annem oldu. Çalışkanlığı, yılmazlığını ve kadınların kendi hayatlarını şekillendirebilecek güce sahip olduğuna dair inancımı ondan aldım. Bunun yanında beni tek bir liderden çok, kadın hareketinin kolektif mücadelesi etkiledi. KAGİDER’in yanı sıra Türkiye Soroptimist Kulüpleri Federasyonu (TSKF), Türk Üniversiteli Kadınlar Derneği (TÜKD), Kadın Adayları Destekleme Derneği (KADER) ve görev aldığım diğer sivil toplum kuruluşları, kadınların ekonomik ve sosyal açıdan güçlenmesi için yürüttükleri çalışmalarla bakış açımın şekillenmesinde önemli rol oynadı. SEDEFED ve TÜRKONFED ise farklı sektörleri ortak hedeflerde buluşturabilen iş birliği kültürünün dönüştürücü etkisini gösterdi.

Kadınların ekonomik bağımsızlık kazandığı, karar mekanizmalarında eşit biçimde yer aldığı ve kendilerinden sonra gelen kadınların yolunu açtığı bir kültüre katkı sunmuş olmak isterim. Eşitliğin iyi niyete bağlı kalmadığı; kurumların hedeflerine, kurallarına ve yönetim yapılarına yerleştiği bir iş dünyasının oluşmasına katkımın hatırlanması benim için en anlamlı miras olurdu.

”

Emine
Erdem

SEKTÖREL DERNEKLER FEDERASYONU
YÖNETİM KURULU BAŞKANI



“Liderin Yaklaşımı ‘En Doğru Kararı Birlikte Nasıl Üretiriz?’ Olmalı”

Sektörel Dernekler Federasyonu (SEDEFED) Yönetim Kurulu Başkanı Emine Erdem’e göre dönüşüm, yalnızca araçları değiştirmekten değil, çalışma kültürünü ve değer üretme anlayışını yeniden şekillendirmekten geçiyor. Belirsizlik dönemlerinde liderin temel görevinin çalışanların yön duygusunu korumak olduğunu vurgulayan Erdem, geleceğin liderliğini ise farklı uzmanlıkları bir araya getirerek “En doğru kararı birlikte nasıl üretiriz?” sorusunu sorabilen kapsayıcı bir anlayış olarak tanımlıyor.

Erдем Holding Yönetim Kurulu Üyesi ve Hukuk Danışmanı olarak 1985 yılından bu yana görev yapan Emine Erdem, kariyerinin önemli bir bölümünü kadınların iş hayatındaki konumunun güçlendirilmesi, girişimcilik ve fırsat eşitliği alanındaki sivil toplum çalışmalarına adanmış bir lider. Türkiye Kadın Girişimciler Derneği’nde (KAGİDER) 2013 yılından itibaren yönetim kurulu üyesi yapan ve 2019-2023 yılları arasında KAGİDER Başkanlığı görevini üstlenen Erdem, 2021 yılından bu yana ise Sektörel Dernekler Federasyonu (SEDEFED) Başkanlığı’nı yürütüyor. Aynı zamanda TÜRKONFED Başkan Yardımcılığı ve Global Entrepreneurship Network Türkiye (GEN TR) Başkan Yardımcılığı görevlerini de sürdürüyor.

Sivil toplum ve iş dünyasında böylesi yetkinliğe sahip Emine Erdem için dönüşümün anlamı ise, yalnızca teknoloji yatırımları yapmak veya mevcut süreçleri dijital araçlarla hızlandırmaktan ibaret değil. Ona göre gerçek bir dönüşüm; kurumların iş yapış biçimlerini, karar alma kültürlerini, insan kaynağına yaklaşımlarını ve başarı ölçütlerini de yeniden değerlendirecek kadar güçlü olmalı.

SEDEFED olarak dönüşümü dijital, yeşil ve toplumsal dönüşüm olmak üzere üç temel başlıkta ele aldıklarını ifade eden Erdem, dönüşüm süreçlerinin merkezine ise güveni yerleştiriyor. “İnsanlar neden değişimleri gerektiğini anlamaz, sürecin adil yürütüldüğüne inanmaz ve görüşlerinin dikkate alındığını hissetmezse dönüşüm kalıcı olamaz” diyen Erdem, değişimi yukarıdan alınan bir karar olarak değil; çalışanların, üyelerin ve paydaşların birlikte öğrendiği, katkı sunduğu ve sorumluluk üstlendiği katılımcı bir süreç olarak değerlendiriyor. Ona göre gerçek dönüşüm, yalnızca kullanılan araçların değişmesiyle değil, kurumların alışkanlıklarını, çalışma kültürünü ve değer üretme anlayışını yeniden şekillendirmesiyle mümkün oluyor.

- **“Lider, belirsizlik dönemlerinde insanların yön duygusunu kaybetmesini önleyebilmeli”**

Bir lider olarak Emine Erdem için, belirsizliklerin ve hızlı değişimlerin olduğu bir dünyada dönüşümü yönetmek, geleceği eksiksiz biçimde tahmin etmekten çok, farklı ihtimallere hazırlanabilecek çevik ve dayanıklı bir kurum oluşturmak anlamına geliyor. “Belirsizlik dönemlerinde liderin görevi, yalnızca riskleri azaltmak değildir; insanların yön duygusunu kaybetmesini önlemek ve kurumun hangi değerlerden hiçbir koşulda vazgeçmeyeceğini açıkça ortaya koymaktır” görüşünü destekleyen Erdem, hızlı karar almanın elbette önemli olduğuna, ancak yanlış bir kararı hızlı almanın da hiçbir kuruma avantaj sağlamayacağına inanıyor. Bu nedenle liderlere hızın yanı sıra veriye, istişareye, etik değerlendirmeye ve insan odaklı bir yaklaşıma da önem vermelerini tavsiye ediyor.

Emine Erdem, geleneksel liderlikten yeni nesil liderliğe geçişle birlikte değişen yönetim anlayışını yakından gözlemleyen bir yönetici. Ona göre geleneksel liderlik anlayışı; kontrol etmeyi, tüm cevaplara sahip olmayı ve kararları merkezde toplamayı esas alırken, yeni nesil liderlik doğru soruları sorabilmeyi, farklı uzmanlıkları aynı masada buluşturmayı ve karar alma kapasitesini kurumun geneline yaymayı gerektiriyor. Günümüzün giderek karmaşıklaşan dünyasında bir liderin her konuda uzman olmasının mümkün olmadığını vurgulayan Erdem, hiyerarşik liderlikten kapsayıcı ve yeni nesil liderliğe doğru en önemli kırılma noktasını, “Yetki bende olduğu için karar veririm” anlayışından “En doğru kararı birlikte nasıl üretiriz?” yaklaşımına geçiş olarak tanımlıyor.

- **“Değişime hızla uyum sağlayın; fakat hız uğruna insanı, adaleti ve değerlerinizi geride bırakmayın”**

Yeni nesil liderlerin en güçlü kasının öğrenme ve uyum

sağlama çevikliği olacağına inanan Emine Erdem için çeviklik, yalnızca hızlı hareket etmekten ibaret değil. Erdem'e göre gerçek çeviklik; bilgiyi doğru değerlendirebilmek, değişen koşulları süzgeçten geçirebilmek, gerektiğinde köklü kabullerden esneyip yön değiştirebilme cesaretini gösterebilmek anlamına geliyor.

Teknolojinin ve yapay zekânın hızla geliştiği bu yeni çağda, liderlerin teknoloji okuryazarlıklarını artırmalarının kaçınılmaz bir gereklilik olduğunu belirten Erdem, teknolojinin ötesindeki insani yetkinliklerin de altını önemle çiziyor. İnsan ilişkileri, etik muhakeme, empati ve farklı görüşleri ortak bir vizyonda buluşturabilme yeteneğinin her zamankinden daha kritik hale geldiğini vurgulayan Erdem, geleceğin liderlerine ise şu zamansız mesajı veriyor; "Değişime hızla uyum sağlayın; fakat hız uğruna insanı, adaleti ve temel değerlerinizi asla geride bırakmayın."

Her lider gibi Emine Erdem'in geleceğe bırakmak istediği bazı manevi miraslar da var; Erdem için iz bırakmak, yalnızca bir başarı hikâyesi yaratmak değil, insanların hayatında ve iş dünyasında kalıcı bir kapasite oluşturacak sistemler kurabilmek demek. Bırakmak istediği en önemli mirası, dijital ve yeşil dönüşümün toplumsal dönüşümden ayrı düşünülemeyeceği anlayışının

yerleşmesi olarak tanımlayan Erdem, kadınları ve gençleri dönüşümün yalnızca yararlanıcısı değil, teknoloji ve sürdürülebilirlik politikalarının tasarımıyla aktif rol alan aktörler olarak konumlandırıyor. Bu konuda pek çok çalışma yapan Erdem, depremden etkilenen dört ilde kadın girişimcileri temiz enerji çözümleri alanında destekleyen projeleri ve çalışma hayatında insan haklarını güçlendirmeye yönelik çalışmalarını bu yaklaşımın somut örnekleri olarak gösteriyor. Sektör temsilcileri ile teknoloji üreticilerini bir araya getirerek ihtiyaçlara yönelik çözümler geliştirilmesini sağlayan çalışmalar da işte bu vizyonun bir parçasını oluşturuyor.

- **"Bizim için eşitlik; herkesin potansiyelini özgürce ortaya koyabildiği kapsayıcı bir çalışma ortamı yaratmak demek"**

Emine Erdem'in kurum kültüründe yönetim anlayışının vazgeçilmez unsurlarından biri de eşitlik. Başkanlığını yürüttüğü SEDEFED'de eşitliği tek bir politika alanı olarak değil; kadınların karar alma mekanizmalarındaki temsili, çalışma hayatında insan hakları, girişimcilik, mesleki gelişim ve fırsatlara eşit erişim gibi birbirini tamamlayan başlıklarla ele alan Erdem, çalışmalarının odağında kadınların iş dünyasında ve karar mekanizmalarında daha güçlü şekilde temsil edilmesinin yanı sıra ekonomik güce, girişimcilik

ekosistemine, karar yetkisine, mesleki ağlara ve gelişim olanaklarına erişimlerinin güçlendirilmesi olduğunu vurguluyor.

Yönetim Kurulu Üyesi olduğu GENPA'da da eşitliği kurum kültürünün odağına yerleştiren Emine Erdem, kapsayıcı çalışma ortamını stratejik bir öncelik olarak tanımlıyor. Eşitliğe yaklaşımlarını ve bu alandaki somut adımlarını Erdem şu sözlerle ifade ediyor: "Bizim için eşitlik; herkesin fırsatlara adil biçimde erişebildiği, potansiyelini özgürce ortaya koyabildiği kapsayıcı bir çalışma ortamı yaratmaktır. WEPs imzacısı, UN Global Compact üyesi ve KAGİDER FEM (Fırsat Eşitliği Modeli) sertifikası sahibi bir kurum olarak bu yaklaşımı kâğıt üstünde bir taahhüt değil, sahadaki somut uygulamalarla desteklediğimiz stratejik bir sorumluluk olarak görüyoruz. İşe alım ve kariyer gelişim süreçlerimizde şeffaf ve adil sistemler yürütüyor; kadın çalışanlarımızın özellikle liderlik ve teknik rollerde daha güçlü temsil edilmesini hedefliyoruz. KAGİDER başta olmak üzere değerli paydaşlarımızla kurduğumuz iş birlikleri sayesinde hem kurumsal farkındalığı artırıyor hem de küresel ölçekteki iyi uygulamaları kendi organizasyonumuza entegre ediyoruz. Eşitliği tüm iş yapış biçimlerimizin merkezine koyarak, onu sürdürülebilir başarımızın en güçlü temeli kılmaya devam edeceğiz."

"Masada yeriniz yoksa, davet edilmeyi beklemeyin"

İş dünyasına yeni adım atan genç kadınlara seslenen Emine Erdem, şu değerli tavsiyelerde bulunuyor; "Genç kadınlara önerim, kendi yetkinliklerini küçümsememeleri, talep etmekten ve görünür olmaktan çekinmemeleri. Profesyonel ilişki ağlarını kariyerlerinin ilerleyen dönemine bırakmasınlar; mentorlarla çalışsınlar, finansal ve dijital okuryazarlıklarını geliştirsınlar ve yapay zekâ araçlarını etkili biçimde kullanmayı öğrensinler. Temel tavsiyem ise şu; masada yeriniz yoksa davet edilmeyi beklemeyin; yetkinliğinizi geliştirin, sözünüzü söyleyin, dayanışma kurun ve o masanın yapısını değiştirmekten çekinmeyin."

Emine Erdem için kadın dostu bir marka olmanın da belirli gereklilikleri var. Ona göre kadın dostu marka olmak, yalnızca bir sosyal sorumluluk yaklaşımı değil, doğrudan bir yönetim, yetenek ve rekabet stratejisi. Kadın dostu bir markanın, kadınları müşteri olarak görmesinin yanı sıra iş yaşamının her aşamasında değer üreten paydaşlar olarak görmeyi; çalışan, yönetici, girişimci, tedarikçi ve karar verici rollerinde karşılaştıkları engelleri ortadan kaldırmayı hedeflemesi gerektiğine değinen Erdem, bu yaklaşımın kurum performansına etkilerini; "Şeffaflık terfi kriterleri, eşit ücret, erişilebilir bakım desteği, esnek çalışma modelleri ve güvenli şikâyet mekanizmaları nitelikli çalışanların kurumda kalmasını destekler. Eşitlik politikaları çalışan bağlılığına, kurum itibarına, inovasyon kapasitesine ve yetenek çekme gücüne katkı sağlar. Bu nedenle eşitlik bir maliyet kalemi değil, uzun vadeli değer üretme ve kurumsal dayanıklılık yatırımıdır" şeklinde özetliyor.

- **"Gelecek 10 yıl için en büyük beklentim, yönetim kurullarında kadınların tam eşit temsile ulaşılmasıdır"**

Emine Erdem, eşitsizlikleri ortadan kaldırabilecek en stratejik aktörün iş dünyası olduğuna inanan bir lider. Toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda şirketlerin rolünün yalnızca yasal mevzuata uymak ya da sosyal sorumluluk projelerini desteklemekle sınırlı kalamayacağını vurgulayan Erdem; işe alım, adil ücretlendirme, terfi, yönetim kurulu yapısı ve tedarik zinciri kararlarının devasa bir ekonomik ve toplumsal dönüşüm gücü taşıdığına dikkat çekiyor.

Hem özel sektörde hem de sivil toplum alanında uzun yıllara dayanan deneyimiyle, eşitlik odaklı dönüşüm yolculuğunun



"Liderlik, birlikte etki yaratabilen bir yapı kurmaktır"

Kendi liderlik yolculuğunda hukuk, iş dünyası ve sivil toplumun farklı dinamiklerini deneyimleyen Emine Erdem, sivil toplumda yalnızca unvanla liderlik edilemeyeceğine; insanları ortak bir amaç etrafında ikna etmenin, güven oluşturma ve farklı görüşleri bir arada tutmanın da gerekli olduğuna vurgu yapıyor. Erdem, liderliğin en önemli göstergesini ise 'tek başına güçlü görünmek değil, başkalarının da sorumluluk alabildiği ve liderlik geliştirebildiği, birlikte etki yaratabildiği bir yapı kurmak' olarak özetliyor.

henüz başında olan kurumlara da yol gösteren Emine Erdem'in kurumlara ilk önerisi; büyük hedefler ve kampanyalar açıklamadan önce mevcut durumlarını dürüst biçimde ölçmeleri yönünde. İşe alımdan ücret politikalarına, terfiden yönetim temsiline kadar tüm verilerin incelenerek eşitsizliğin kaynağının tespit edilmesi gerektiğini vurgulayan Erdem, bu sürecin yalnızca kadın çalışanlara eğitim vermeye indirgenmemesi gerektiğini; asıl hedefin yöneticilerin karar alma biçimlerini, kurumun sistemlerini ve temel işleyişini dönüştürmek olması gerektiğinin altını çiziyor.

Şirketlerin "eşit işe eşit ücret" ilkesini titizlikle uygulaması ve ücret aralıklarını düzenli ölçümlemesi gerektiğinin altını çizen Erdem, önümüzdeki 10 yıla dair en önemli beklentilerini ise şu şekilde sıralıyor: "Gelecek 10 yıl için en büyük arzum, temsil ettiğimiz ekosistemdeki yönetim kurullarında en az üçte bir kadın temsiliinin asgari standart

Çeşitlilik ve kapsayıcılık, SEDEF'in stratejisinde nasıl bir yer tutuyor?

Çeşitlilik farklı insanların aynı ortamda bulunmasıysa, kapsayıcılık bu topluluğun deneyimlerinin ve görüşlerinin kararları gerçekten etkileyebilmesi demektir. Bizim için mesele yalnızca kadınların çalışma hayatına daha fazla katılması değil; sektör derneklerinde, yönetim kurullarında, girişimcilik ekosisteminde ve ekonomide karar mekanizmalarında daha fazla söz sahibi olmasıdır. Aynı şekilde gençlerin, farklı bölgelerde yaşayanların ve fırsatlara erişimi sınırlı grupların da dönüşüm süreçlerine dahil edilmesi gerekiyor. Önümüzdeki dönemde kadınların özellikle teknoloji, enerji, lojistik ve sanayi gibi dönüşümün merkezindeki sektörlerde daha fazla yer almasını destekleyen proje ve iş birliklerini artırmak istiyoruz.

hâline gelmesi ve nihayetinde tam eşit temsile ulaşılmasıdır. Bunun yanı sıra kadınların dijital ve yeşil dönüşümün yüksek katma değerli alanlarında, teknoloji girişimlerinde ve stratejik karar organlarında ölçülebilir biçimde daha fazla yer almasını hedefliyorum. Ve nihayetinde en kritik hedefim; toplumsal cinsiyet eşitliğinin yalnızca 'kadınların meselesi' olarak değil; nitelikli istihdamı, ekonomik büyümeyi ve güçlü kurumsal yapıları doğrudan şekillendiren kapsayıcı bir kalkınma meselesi olarak benimsenmesine öncülük etmektir."

“İnsanların
potansiyelini ortaya
çıkaran bir lider
olarak hatırlanmak
isterim”

“

Beni en çok etkileyen kurumlar, başarıyı yalnızca finansal sonuçlarla değil, insanlara sağladıkları gelişim ortamıyla da ölçen şirketler oldu. Güçlü kurum kültürlerinin ortak özelliği; güvene dayalı ilişkiler kurmaları, farklılıklara alan açmaları ve insanı merkeze almaları.

Kişisel olarak geriye dönüp baktığımda, insanların potansiyellerini ortaya çıkarabilecekleri bir çalışma kültürünün oluşmasına katkı sunmuş biri olarak hatırlanmayı isterim. Çünkü teknoloji değişmeye devam edecek. Kalıcı etkiyi yaratan ise insanların birlikte üretmesini, öğrenmesini ve gelişmesini mümkün kılan liderlik anlayışı olacak.

”

Emre
Kurtoğlu

TEKNOSA DİJİTAL TİCARET VE PAZARLAMA
GENEL MÜDÜR YARDIMCISI



“Liderlik Birlikte Üreten, Öğrenmeyi Teşvik Eden Katılımcı Bir Anlayışa Evrildi”

Gerçek dönüşümün yalnızca teknoloji yatırımlarıyla değil; güven kültürü, sürekli öğrenme ve fırsat eşitliğiyle mümkün olduğuna inanan Teknosa Dijital Ticaret ve Pazarlama Genel Müdür Yardımcısı Emre Kurtoğlu'na göre, iş dünyasının yaşadığı en büyük değişim liderlik anlayışında gerçekleşiyor. Kurtoğlu, liderliğin artık tek başına karar alan ve yön veren bir yapı olmaktan çıkarak; ortak akli harekete geçiren, birlikte üretmeyi teşvik eden, farklı bakış açılarını buluşturan ve ekiplerin gelişimini mümkün kılan katılımcı bir anlayışa dönüştüğünü vurguluyor.

Dijital ticaret, e-ticaret, pazarlama ve müşteri deneyimi alanlarında uzun yıllara dayanan yönetici deneyimine sahip olan Teknosa Dijital Ticaret ve Pazarlama Genel Müdür Yardımcısı Emre Kurtoğlu, şirketin e-ticaret, dijital pazarlama, CRM, müşteri analitiği ve omnichannel (çok kanallı) müşteri deneyimi stratejilerine liderlik ediyor.

Kariyeri boyunca iş dünyasının ve liderlik anlayışının geçirdiği dönüşüme yakından tanıklık eden Emre Kurtoğlu'na göre, değişen iş yapış biçimleriyle birlikte liderlerden beklenen nitelikler de önemli ölçüde farklılaştı. Yeni nesil liderliği geleneksel yönetim anlayışından ayıran en temel unsurun, liderin artık her sorunun cevabını veren kişi olmaktan çıkması olduğunu vurgulayan Kurtoğlu'na göre günümüz lideri; doğru soruları soran, farklı bakış açılarını aynı amaç etrafında buluşturan, ekiplerine ilham veren ve onların potansiyelini ortaya çıkaran bir kolaylaştırıcı rol üstleniyor.

Kurtoğlu için bu dönüşümün en önemli kırılma noktası ise liderliğin tek başına karar alan ve yön veren bir yapı olmaktan çıkarak, birlikte üreten, öğrenmeyi teşvik eden ve gelişimi mümkün kılan katılımcı bir anlayışa evrilmesi. Başarılı liderlerin artık yalnızca strateji belirleyen kişiler değil; güven ortamı oluşturan, ekiplerini güçlendiren, değişime uyum sağlayan ve ortak akli harekete geçiren rehberler olduğunu ifade eden Kurtoğlu, sürdürülebilir başarının da ancak bu kapsayıcı liderlik anlayışıyla mümkün olduğuna inanıyor.

Kendi liderlik yolculuğunda da en başarılı sonuçların farklı disiplinlerin ortak akıyla ortaya çıktığını deneyimleyen Kurtoğlu, özellikle dijital ticaret ve pazarlama gibi sürekli dönüşen alanlarda hiçbir liderin tüm cevaplara tek başına sahip olamayacağını düşünüyor. Günümüz iş dünyasında



“İnsanın potansiyelini teknolojiyle büyüten bir dönüşüm anlayışıyla anılmayı isterim”

“Teknolojiyi insanın önüne koyan değil, insanın potansiyelini teknolojiyle büyüten bir dönüşüm anlayışıyla anılmayı isterim. Müşteri deneyimini geliştiren, çalışanların gelişimini destekleyen ve değişimi kurum kültürünün doğal bir parçası haline getiren bir yaklaşımın çok daha kalıcı olduğuna inanıyorum.”

liderliğin gücünün, bireysel uzmanlıktan çok ekiplerin kolektif potansiyelini harekete geçirebilme becerisinden geldiğini savunan Kurtoğlu, liderliğin en önemli sorumluluğunu ise, “Liderin görevi, doğru insanları aynı hedef etrafında buluşturmak, ortak akli güçlendirmek ve ekiplerin gelişebileceği güven ortamını oluşturmak” sözleriyle özetliyor.

Emre Kurtoğlu, dönüşümü yalnızca teknoloji yatırımlarıyla sınırlı görmeyen bir lider. Ona göre gerçek dönüşüm; değişen müşteri beklentilerini doğru okuyabilen, bu değişime hızla uyum sağlayabilen ve bunu kurumun tüm iş yapış biçimine yansıtabilen organizasyonlar oluşturabilmekten geçiyor. Dönüşümün kalıcı olmasının ise güven kültürüyle mümkün olduğuna inanan Kurtoğlu, bu yaklaşımını,

"İnsanların fikirlerini özgürce paylaşabildiği, hata yapmaktan çekinmediği ve birlikte öğrenebildiği ekipler, değişimin en güçlü itici gücü oluyor" görüşüyle destekliyor.

- **"Bizim için önemli olan insanların cinsiyetleri değil; ortaya koydukları katkı"**

Emre Kurtoğlu'na göre dönüşümün önündeki en büyük engel teknoloji eksikliği değil, yıllar içinde yerleşmiş alışkanlıklar ve değişime karşı gösterilen doğal direnç. Bu nedenle başarılı bir dönüşümün, yalnızca yeni sistemler veya dijital araçlar devreye almakla değil; değişimin neden gerekli olduğunu tüm organizasyona anlatabilmek ve herkesin bu yolculuğun aktif bir parçası olduğunu hissettirebilmekle mümkün olduğuna inanıyor.

Kariyeri boyunca farklı bakış açılarını bir araya getiren ekiplerle çalışmanın değerini deneyimleyen Kurtoğlu, çeşitliliğin yüksek olduğu organizasyonların daha yaratıcı



çözümler geliştirdiğini, müşteri beklentilerini daha doğru analiz ettiğini ve daha sağlıklı kararlar alabildiğini ifade ediyor. Ona göre bu yaklaşım yalnızca inovasyonu güçlendirmiyor; çalışan bağlılığını artırıyor, kurum kültürünü zenginleştiriyor ve sürdürülebilir iş sonuçlarını da beraberinde getiriyor.

Bu anlayış doğrultusunda kurumlara, eşitliği yalnızca belirli günlerde gündeme gelen bir konu olarak değil, kurum kültürünün ayrılmaz bir parçası olarak ele almalarını öneren Kurtoğlu, "Kültür, küçük ama istikrarlı adımlarla oluşuyor. İnsanların kendilerini ait hissettikleri çalışma ortamları yaratmak, en güçlü yatırım" sözleriyle kapsayıcı kültürün önemine dikkat çekiyor.

Bu yaklaşımı Teknosa'nın insan yönetimi anlayışına da yansıtıklarını belirten Kurtoğlu, fırsat eşitliğini yalnızca insan kaynakları uygulamalarıyla sınırlı görmediklerini; işe alımdan gelişim programlarına, liderlik fırsatlarından kariyer planlamasına kadar tüm süreçleri eşitlik perspektifiyle tasarladıklarını ifade ediyor. "Bizim için önemli olan insanların cinsiyetleri değil; potansiyelleri, yetkinlikleri ve ortaya koydukları katkı" diyen Kurtoğlu'na göre kapsayıcı bir çalışma kültürü oluşturmak, hem çalışanların gelişimini destekleyen hem de şirketin uzun vadeli başarısını güçlendiren en önemli unsurlardan biri.

- **"2007'den beri 43 binden fazla kadının dijital beceriler kazanmasına destek olduk"**

Emre Kurtoğlu'na göre kadın dostu

bir marka olmak, yalnızca sosyal sorumluluk anlayışıyla açıklanabilecek bir yaklaşım değil; kurumun yönetim kültürünü, karar alma süreçlerini ve uzun vadeli başarısını doğrudan etkileyen stratejik bir tercih. Farklı bakış açılarını aynı masa etrafında buluşturabilen kurumların değişime daha hızlı uyum sağladığını, daha yenilikçi çözümler geliştirdiğini ve daha güçlü sonuçlar elde ettiğini vurgulayan Kurtoğlu, kadınların karar alma mekanizmalarında daha güçlü temsil edilmesini de iyi yönetişimin temel göstergelerinden biri olarak değerlendiriyor.

Teknosa'nın bu yaklaşımı yalnızca kurum içi uygulamalarla sınırlı tutmadığını belirten Kurtoğlu, fırsat eşitliğini toplumsal fayda üreten projelerle de desteklediklerini ifade ediyor. Bu vizyonun en önemli örneklerini şu sözlerle anlatıyor; "Eşitlik anlayışımızı kurum içindeki uygulamalarla sınırlamıyor, toplumsal etki yaratan projelerle de destekliyoruz. Habitat Derneği iş birliğiyle yürüttüğümüz Kadın için Teknoloji Projesi kapsamında yalnızca bu yılın ilk yarısında 39 eğitimle 2 bin 168 kadına ulaştık. Teknoloji okuryazarlığı, yapay zekâ araçları, tasarım ve kariyer gelişimi gibi alanlarda kadınların dijital yetkinliklerini güçlendirmelerine katkı sağlıyoruz. 2007'den bu yana ise 43 binden fazla kadının dijital beceriler kazanmasını destekledik."

- **"Kadınların dijital dünyada daha güçlü yer almalarını sağlıyoruz"**

Teknolojinin gelişme hızı arttıkça farklı bakış açılarına duyulan ihtiyacın da

İş dünyasına yeni adım atan genç kadınlara vereceğiniz altın tavsiye ne olurdu?

"Genç kadınlara kendilerini tek bir kariyer yoluyla sınırlandırmamalarını öneririm. Değişim hızlandıkça farklı beceriler kazanmak, öğrenmeye açık olmak ve cesaretle sorumluluk almak daha da değerli hâle geliyor. Kariyer yolculuğunda en önemli avantaj, sürekli gelişmeye istekli olmak."



“İnsanlara ilham veren liderlik her zaman değerini korur”

Öğrenme çevikliği ve merak duygusunun geleceğin en önemli liderlik yetkinlikleri olacağına inanan Teknosa Dijital Ticaret ve Pazarlama Genel Müdür Yardımcısı Emre Kurtoğlu, her şeyi bildiğini düşünen değil, sürekli öğrenmeye devam eden liderlerin fark yaratacağına inanıyor. Genç liderlere en önemli mesajını ise şu sözlerle paylaşıyor; “İnsanları dinlemekten ve soru sormaktan vazgeçmeyin. Teknoloji değişir, iş modelleri değişir ama güven veren, gelişimi destekleyen ve insanlara ilham veren liderlik her zaman değerini korur.”

arttığına inanan Emre Kurtoğlu'na göre, çeşitlilik ve kapsayıcılık geleceğin en önemli rekabet avantajlarından biri olacak. Geleceğin en güçlü rekabet avantajının teknolojiye sahip olmak kadar, farklı yetkinlikleri ve deneyimleri ortak bir amaç etrafında buluşturabilmekten geçtiğine değinen Kurtoğlu, çeşitlilik ve kapsayıcılığı yalnızca insan kaynakları politikalarının değil, inovasyonun ve sürdürülebilir büyümenin temel dinamiklerinden biri olarak görüyor. Güçlü kurumların ortak özelliğinin, farklı insanları ortak bir amaç etrafında buluşturabilmek olduğunu düşünen Kurtoğlu, bu anlayışın Teknosa'nın gelecek hedeflerine de yön verdiğini söylüyor.

Teknolojinin gelişim hızı arttıkça farklı bakış açılarına duyulan ihtiyacın da aynı ölçüde arttığına inanan Emre Kurtoğlu'na göre, geleceğin en önemli rekabet avantajı yalnızca teknolojiye sahip olmak değil; farklı yetkinlikleri, deneyimleri ve bakış açılarını ortak bir amaç etrafında buluşturabilmek. Çeşitlilik ve kapsayıcılığı insan kaynakları politikalarının ötesinde, inovasyonu besleyen ve sürdürülebilir

büyümeyi mümkün kılan stratejik bir değer olarak gören Kurtoğlu, güçlü kurumların ortak özelliğinin farklılıkları ortak başarıya dönüştürebilen bir kültür oluşturabilmeleri olduğunu vurguluyor. Bu yaklaşımın Teknosa'nın gelecek vizyonuna da yön verdiğini belirten Kurtoğlu, “Önümüzdeki dönemde, herkesin kendini değerli hissedebildiği, gelişim fırsatlarına eşit şekilde ulaşabildiği ve farklılıkların zenginlik olarak görüldüğü bir çalışma kültürünü daha da güçlendirmeyi hedefliyoruz” diyor.

Bu vizyonu yalnızca kurum içinde yaşatmakla kalmadıklarını ifade eden Kurtoğlu, Kadın için Teknoloji Projesi ile kapsayıcılık anlayışını toplumsal faydaya dönüştürdüklerini anlatıyor. Proje kapsamında kadınların teknoloji okuryazarlığı ile yapay zekâ odaklı yetkinliklerini geliştirmelerine destek olduklarını belirten Kurtoğlu, amaçlarının kadınların dijital dünyada daha güçlü bir yer edinmelerini sağlamak ve onları geleceğin iş yaşamına hazırlayacak becerilerle güçlendirmek olduğunu vurguluyor.

• “Yeni dönemde fırsat eşitliği, teknolojiye eşit erişimle mümkün olacak”

Toplumsal cinsiyet eşitliğinin iş dünyasında yalnızca söylem olarak kalmaması gerektiğine inanan Emre Kurtoğlu'na göre asıl sorumluluk, fırsat eşitliğini günlük iş yapış biçiminin doğal bir parçası haline getirebilmek. İnsanların potansiyellerini cinsiyetlerinden bağımsız olarak ortaya koyabilecekleri çalışma ortamlarının, uzun vadede toplumsal dönüşümü de desteklediğini düşünen Kurtoğlu'na göre bu alandaki en cesur hedef ise eşitliğin artık konuşulmasına gerek duyulmayan bir kurum kültürüne dönüşmesi.

Bu hedef doğrultusunda Teknosa'da, kadınların teknolojiye erişimini ve dijital yetkinliklerini artıran projeleri yaygınlaştırmaya öncelik veren Kurtoğlu, yapay zekâ ve dijital dönüşüm çağında fırsat eşitliğinin teknolojiye eşit erişimle mümkün olacağına inancıyla, “Bu alandaki çalışmalarımızı hem şirket içinde hem de toplumsal fayda projelerimizle büyütmeye devam edeceğiz” mesajını paylaşıyor.

“Liderlik yolculuğum:
İlhamla öğrenen,
geleceğe
şekil veren...”

“

Kariyer yolculuğum boyunca bana ilham veren birçok lider ve kurumla karşılaştım. Bu isimlerin ortak noktası, başarıyı yalnızca rakamlarla değil; insanlara dokunarak, topluma değer katarak ve kalıcı etki yaratarak tanımlamalarıydı.

Benim için liderlik, farklı seslerin ve farklı bakış açılarının bir araya gelerek ortak bir gelecek inşa etme cesaretini gösterebilmesidir. Bu nedenle kendimi her zaman öğrenmeye açık, ilham alan ve gelişmeye devam eden bir lider olarak görüyorum. Yolculuğum boyunca bana yön veren en büyük güç ise birlikte çalıştığım insanların katkıları ve paydaşlarımızın sunduğu zengin bakış açıları oldu.

Geleceğe bırakmak istediğim en değerli miras, kişisel başarılarla anılan bir hikâye değil; kapsayıcı, sürdürülebilir, eşit fırsatları destekleyen ve insanı merkeze alan bir kurum kültürü. Çünkü inanıyorum ki gerçek liderlik, bireylerin potansiyelini ortaya çıkarmalarına alan açmak ve geleceği birlikte şekillendirebilmektir.

”

Esra Arslanbaş
Kaynak

TÜYAP PAZARLAMA VE KURUMSAL
İLİŞKİLER GENEL MÜDÜR YARDIMCISI



“Dönüşüm, İnsanı Merkeze Almak ve Birlikte Öğrenme Yolculuğunu Sürdürmek Demek”

Esra Arslanbaş Kaynak, farklı sektörleri kapsayan kariyer yolculuğu boyunca dönüşüme dair rafine bir perspektif geliştirmiş bir lider. “Edindiğim deneyimler bana gösterdi ki dönüşüm; aslında dayanıklılığın ve sürekli öğrenmeye açık olmanın bir diğer adı” diyen Arslanbaş Kaynak, başarısının şifresini değişime direnmekte değil, onu gelişimi tetikleyen bir fırsat olarak kucaklamakta görüyor.

Esra Arslanbaş Kaynak için dönüşüm, yalnızca teknolojik yeniliklerle sınırlı bir kavram değil; aynı zamanda sürekli öğrenmeyi, kendini yeniden keşfetmeyi ve zihinsel esneklik geliştirmeyi içeren kişisel bir yolculuk. Bu bakış açısıyla liderlik yaklaşımını her gün yeniden tanımlayan Arslanbaş Kaynak, güne “Bugün nasıl daha ilham verici bir yol arkadaşısı olabilirim?” sorusunu sorarak merhaba diyor.

Onun için dönüşüm, temelde güven duygusuyla başlıyor. Ekip arkadaşlarının ve tüm paydaşlarının kendisine duyduğu güveni korumayı en büyük sorumluluğu olarak gören Esra Arslanbaş Kaynak, değişim süreçlerinde bu güveni bir kaldıraç olarak kullanıyor; birlikte ilerleme cesaretini güçlendiren en önemli unsurun da bu ortak güven ortamı olduğuna inanıyor.

Kariyerinin farklı sektörlere yayılan yolculuğu boyunca edindiği deneyimler, Esra Arslanbaş Kaynak’a dönüşümün aslında dayanıklılık ve öğrenmeye açıklıkla doğrudan ilişkili olduğunu göstermiş. Değişimi bir tehdit olarak değil, gelişimin doğal ve kaçınılmaz bir fırsatı olarak görmesi, onun liderlik anlayışının en belirleyici yönlerinden biri. Bu yaklaşım, yalnızca kişisel liderlik tarzını şekillendirmekle kalmamış; aynı zamanda TÜYAP’ın kurum kültürüne de yön veren temel bir değer olmuş.

- “Önceliğim ekip arkadaşlarımla karşılıklı öğrenme kültürü içinde birlikte gelişmek”

Esra Arslanbaş Kaynak’a göre yeni nesil liderlik; geleneksel hiyerarşi ve kontrol mekanizmalarının aksine, gücünü kapsayıcılık, empati ve ortak akıldan alıyor. Günümüz liderinin rolünü “yön belirlemekten ziyade, farklı perspektifleri bir araya getirerek ortak bir vizyon inşa etmek” olarak tanımlayan Arslanbaş Kaynak, bu çağdaş yaklaşımı TÜYAP bünyesinde de bizzat yaşıyor. İcra Kurulu Başkanı Zeynep Ünal Öztop ile kurdukları güçlü çalışma uyumunu da bu vizyonun bir yansıması olarak gören Arslanbaş Kaynak, liderliğin özünde otoritenin değil, ilham vermenin yattığına inanıyor. Kendi liderlik deneyiminde ekipten beslenmeyi ve birlikte gelişmeyi önceliklendiren Arslanbaş Kaynak, bu yönetim anlayışının TÜYAP’ın çok sesli ve kapsayıcı kurum kültürünü her geçen gün daha da pekiştirdiğini düşünüyor.

Esra Arslanbaş Kaynak için dönüşümü yönetmek, belirsizliği fırsata çevirmek demek. Bugün attığı her adımda, özellikle sürdürülebilirlik ve eşitlik odaklı kararlarda geleceğe anlamlı bir liderlik mirası bırakmayı hedefleyen Arslanbaş Kaynak, TÜYAP’ın yarım asırlık köklü geçmişinden aldığı güçle geleceğe doğru heyecanla ilerlerken, dönüşüm yolculuğunun iş süreçleriyle birlikte kurumun kültürünü ve ruhunu da beslediğine inanıyor. İşte bu vizyon doğrultusunda pazarlama ve iletişim stratejilerini yeniden kurguladıkları “TÜYAP 50 Dönüşüm Programı” hakkında bilgi veren Arslanbaş Kaynak, “Ürün, kanal, hizmet, veri ve deneyim odaklı çok boyutlu



“Fırsat eşitliği kurumsal başarıyı besliyor”

Esra Arslanbaş Kaynak’a göre TÜYAP için kadın dostu bir marka olmak, öncelikle insan odaklı bir kurum kültürü inşa etmek demek. “Öğamızda cinsiyet ayrımı olmaksızın her bireyin potansiyelini ortaya koyabileceği, değer gördüğü ve eşit fırsatlara erişebildiği bir çalışma ortamı yaratmak var” diyen Arslanbaş Kaynak, işte bu anlayışın hem sosyal sorumluluk hem de stratejik bir tercih olarak kurum performansına doğrudan yansıdığına dikkat çekiyor.



bir organizasyon yapısı kurarak, dönüşümü yalnızca operasyonel değil aynı zamanda kültürel bir yeniden yapılanma olarak ele aldık. Bu adımlar, belirsizlikleri yönetirken bize esneklik kazandırıyor ve küresel pazarlarda daha güçlü bir oyuncu olmamızı sağlıyor" sözleriyle bu stratejik yaklaşımın TÜYAP'a çeviklik, dayanıklılık ve değişen koşullara uyum sağlama kapasitesi kazandırdığının altını çiziyor:

Bugün 47. yılında milyonlarca insana dokunan TÜYAP'ın bir parçası olması nedeniyle Esra Arslanbaş Kaynak için dönüşüm aynı zamanda güçlü bir sorumluluk anlamı taşıyor: "Çünkü biliyorum ki bizler yalnızca süreçleri değil, insanların hayatlarına dokunan deneyimleri dönüştürüyoruz. Benim için dönüşüm, geleceğe doğru attığımız her adımda insanı merkeze almak ve birlikte öğrenme yolculuğunu sürdürmek demek" yorumunu yapan Arslanbaş Kaynak, TÜYAP'ın köklü geçmişinden aldığı güçle, geleceğin liderlik vizyonunu insan, güven ve sürekli gelişim temelleri üzerine inşa etmeye devam ediyor.

- **"Katılımı teşvik eden bir dönüşüm yarattık"**

TÜYAP'ta değişime yön verirken edindikleri deneyimleri paylaşan Esra Arslanbaş Kaynak, bu süreçte karşılaştıkları en büyük zorluğu "alışkanlıkların devam ettirilmesi isteği" olarak tanımlıyor. Ancak bu durumu bir engel yerine, birlikte öğrenme ve gelişme fırsatı olarak gören Arslanbaş Kaynak, elde ettikleri başarıyı; "iletişimi güçlendirerek ve küçük ama anlamlı kazanımlarla güven inşa

ederek ilerledik; örnek adımlarla değişimin mümkün olduğunu gösterdik. Bugün geldiğimiz noktada, çalışanlarımızın dönüşüm süreçlerine aktif katılımı en büyük gücümüz haline geldi" sözleriyle özetliyor:

Pazarlama ve iletişim stratejisini yeniden kurgularken farklı uzmanlıkları ortak bir potada eriten yeni iş birliklerine imza attıklarını anlatan Arslanbaş Kaynak, yakalanan sinerjinin altını çiziyor: Başlangıçtaki çekincelerin yerini güçlü bir güven ortamına bıraktığını belirten Arslanbaş Kaynak, ulaştıkları noktayı şu sözlerle aktarıyor: "Şeffaf iletişim, somut sonuçlar ve istikrarlı adımlarla ilerledik. Bu sayede daha bütünlük ve kapsayıcı bir iletişim yapısı kurarken, ilk başta dönüşüme mesafeli duran yaklaşımların zamanla sürecin en büyük destekçisi haline geldiğini gördük."

- **"Bizim için eşitlik, kurumun en üst düzeyinde yaşanan bir gerçeklik"**

Esra Arslanbaş Kaynak'a göre eşitlik, TÜYAP kurum kültürünün en temel ve vazgeçilmez yapı taşlarından biri. Çok geniş ve çeşitlilik barındıran kitleleri bir araya getiren bir marka olarak TÜYAP'ın odağında insan yer alırken, yaklaşımın cinsiyet bağımsız bir bakış açısıyla şekillendiğini belirten Arslanbaş Kaynak, "Bizim için eşitlik, yalnızca bir politika değil; kurumun en üst düzeyinde yaşanan bir gerçeklik" yorumunu yapıyor.

Kadın çalışanların yalnızca ofis rollerinde değil; fuar alanındaki operasyonlardan stratejik yönetim süreçlerine kadar pek çok farklı alanda giderek

Yeni nesil liderlerin en güçlü kası sizce hangi yetkinlik olacak?

Yeni nesil liderlik, geçmişin otorite ve kontrol odaklı anlayışından farklı olarak, insanı merkeze alan bir yaklaşım üzerine kuruluyor. Bu bağlamda en güçlü kas, adaptasyon ve empati olacak. Adaptasyon, belirsizliklerin ve hızlı değişimlerin olduğu bir dünyada esnek kalabilmeyi, yeni koşullara hızla uyum sağlayabilmeyi ifade ediyor. Empati ise yalnızca bireysel ilişkilerde değil, kurum kültürünün tamamında güven ve kapsayıcılık yaratmanın anahtarı. Geleceğin liderlerine tek mesajım; "Liderlik, başkalarının potansiyelini açığa çıkarmaktır." Bu potansiyeli görmek için cinsiyet, yaş veya köken fark etmeksizin insan odağında kalmak gerekir.

daha görünür hale geldiğine vurgu yapan Arslanbaş Kaynak, büyük bir mutluluk ve gururla TÜYAP'taki kadın çalışan oranları ve etkinliği hakkında ise şu bilgileri veriyor: "Bugün çalışanlarımızın yüzde 35'i kadınlardan oluşuyor. Daha da önemlisi, yönetim kademelerinde kadın temsil oranı yüzde 40 seviyesinde. İcra Kurulu Başkanımızın kadın olması ve liderliği, bu eşitlikçi yaklaşımın en güçlü göstergelerinden biri. Kurumumuzda kapsayıcı bir liderle birlikte çalışmak benim için önemli bir şans. İcra Kurulu Başkanımızla kurduğumuz uyum, bana liderliğin bireysel başarıdan çok ortak vizyon ve birlikte öğrenme yolculuğu olduğunu hatırlatıyor. Bu tablo, fuarcılık gibi operasyonel yoğunluğu yüksek bir sektörde kadınların yalnızca destekleyici rollerle sınırlı kalmadığını, karar alma süreçlerinde de aktif rol üstlendiğini gösteriyor."



• “Eşitlik ve çeşitlilik, kurum kültürümüzün ayrılmaz birer parçası”

Esra Arslanbaş Kaynak, eşitlik politikalarının kurum kültüründe somut ve sürdürülebilir sonuçlar yarattığına; çalışan bağlılığını güçlendirdiğine, inovasyonu desteklediğine ve marka itibarını pekiştirdiğine inanan bir lider. Bu anlayışla kadınların karar alma mekanizmalarında daha güçlü temsil edilmesini destekleyen Arslanbaş Kaynak, TÜYAP'ın geleceğini daha kapsayıcı ve adil bir yapıya taşımak için çalışmalarını kararlılıkla sürdürüyor.

Eşitliği kurum içinde bir söylem olmaktan çıkarıp günlük iş yapış biçimlerinin doğal bir parçası haline getirmeyi hedefleyen Arslanbaş Kaynak, farklı sektörleri aynı çatı altında buluşturan TÜYAP'ın yalnızca ticari başarılarıyla değil, insan odaklı yaklaşımıyla da öne çıktığını vurguluyor. Ona göre bu yaklaşım, TÜYAP'ın 50. yılına doğru ilerlerken kuruma değer katan en güçlü miraslardan birini oluşturuyor.

“TÜYAP için dönüşüm teknolojik veya kültürel bir yeniden yapılanmayla birlikte insanı merkeze alan bir yolculuk” yorumunu yapan Esra Arslanbaş Kaynak, oluşturdukları kurum kültürünü şu sözlerle özetliyor: “TÜYAP olarak 47 yıldır milyonlarca insana dokunuyor, farklı coğrafyalardan ve milletlerden katılımcı ile ziyaretçiyi bir araya getiriyoruz. Bu çeşitlilik, kurum kültürümüzün ayrılmaz bir parçası. Bu anlayışla eşitlik ve kapsayıcılığı

yalnızca kadın-erkek dengesi üzerinden değil, tüm çalışanların ve paydaşların potansiyelini ortaya koyabilecekleri bir ortam yaratmak üzerinden tanımlıyoruz.”

• “Görünür olun, cesur olun ve etrafınızda güçlü destek ağları örün”

Esra Arslanbaş Kaynak'ın liderlik tanımları ve TÜYAP'taki dönüşüm yolculuğuna dair açıklamalarının ardından bir de kurumlara ve yarının lideri genç kadınlara rehberlik edecek nitelikte mesajları var. Eşitlik odaklı dönüşüm yolculuğunda kurumlara, dönüşümü yalnızca operasyonel süreçlerle sınırlı görmeyip, kurum kültürünün tam merkezine yerleştirmelerini tavsiye eden Arslanbaş Kaynak'ın genç kadın meslektaşlarına tavsiyelerinde ise cesaret ve yetkinlik kavramları ön plana çıkıyor.

Fuarçılık gibi dinamik ve rekabetçi sektörlerde görünür olmanın, cesur davranmanın ve güçlü destek ağları kurmanın önemini hatırlatan Arslanbaş Kaynak, genç kadınlara şöyle sesleniyor: “Görünür olun, cesur olun ve etrafınızda güçlü destek ağları örün. Kendinizi tanımlarken ilk referans noktanız cinsiyetiniz değil; bilginiz, emeğiniz ve yetkinlikleriniz olsun. Çünkü gerçek güç, potansiyelinizi korkusuzca ortaya koyduğunuz an başlar. Unutmayın; cesaretle adım atan her genç kadın, sektörün geleceğini kendi kalemıyla yeniden yazıyor.”

“Çeşitlilik ve kapsayıcılık bizim DNA’mızda var”

TÜYAP'ın 47 yıldır milyonlarca insana dokunup her coğrafyadan ve milletten katılımcı ile ziyaretçiyi bir araya getirdiğini hatırlatan Esra Arslanbaş Kaynak, “Çeşitlilik ve kapsayıcılık bizim DNA’mızda var” vurgusunu yapıyor. Her coğrafyadan, milletten katılımcı ve ziyaretçiyi ağırlayan bir kurum olarak, bu kültürün iş yapış biçimlerinin ayrılmaz parçası haline geldiğini söyleyen Arslanbaş Kaynak, “Çatımız altında markalaşmış ve sektörleri için uzun yıllardır buluşma noktası olan fuarlarımız bulunuyor. Bu kadar farklı sektörü aynı çatı altında yönetmek, bizim için çeşitliliğin ve kapsayıcılığın en somut göstergesi. Uzun vadeli stratejimizde çeşitlilik ve kapsayıcılık, inovasyonun kaynağıdır” mesajını veriyor.

“Erkek egemen mutfak kültürünün kalıplarını yıkan bir kadın lider olarak anılmak isterim”

“

Yarın bir gün geriye dönüp bakıldığında yalnızca çok şubeli, başarılı bir restoran zincirinin kurucusu olarak anılmak istemem. Benim için asıl başarı; insanların gelişebildiği, fikirlerinin değer gördüğü ve kendini gerçekten ait hissettiği kurumlar inşa edebilmek.

Bu topraklara bırakmak istediğim en büyük miras ise Anadolu’nun emekçi kadın üreticilerini küresel değer zincirinin güçlü bir parçası hâline getirmek ve yeme-içme sektöründeki erkek egemen mutfak kültürünün kalıplarını yıkan bir kadın lider olarak hatırlanmak.

Çünkü günün sonunda hepimiz yaptığımız işlerle değil, dokunduğumuz hayatlarla hatırlanıyoruz. Benim en büyük arzum da iş dünyasında güveni, fırsat eşitliğini ve cesareti büyüten kalıcı bir iz bırakabilmek.

”

Gamze
Cizreli

BIGCHEFS KURUCUSU



“Kadınların Gücünü Ekonomiye Kazandırmak, En Büyük Sorumluluklarımdan Biri”

BigChefs Kurucusu Gamze Cizreli, kadınların ekonomik olarak güçlenmesini en önemli sorumluluklarından biri olarak gören bir lider. Güven, fırsat eşitliği ve kapsayıcılığı sürdürülebilir büyümenin temel taşları olarak değerlendiren Cizreli'ye göre, Anadolu'daki kadın üreticilerden genç kadın girişimcilere uzanan bu dönüşüm yolculuğunda kalıcı başarı, ancak birlikte güçlenen insanlar ve ortak değerler etrafında şekillenen bir ekosistemle mümkün.

Gastronomi sektöründeki girişimciliği, marka yaratma başarısı ve kadın girişimciliğine verdiği destekle öne çıkan BigChefs Kurucusu Gamze Cizreli, dönüşümü yalnızca değişime ayak uydurmak olarak görmüyor. Ona göre gerçek dönüşüm; değişimi öngörebilmek, ona yön verebilmek ve bunu kalıcı bir değere dönüştürebilmekten geçiyor. Bu nedenle dönüşümü, dönemsel bir hedef ya da tamamlanacak bir proje olarak değil; her gün yeniden öğrenmeyi, değişen ihtiyaçları anlamayı ve gerektiğinde kendi doğrularını sorgulamayı gerektiren sürekli bir yolculuk olarak tanımlıyor.

Bu anlayış, BigChefs'in kurum kültürüne de yön veriyor. Yalnızca başarılı bir restoran zinciri kurucusu değil; aynı zamanda girişimcilik, kapsayıcı yönetim ve sosyal etki alanlarında örnek gösterilen bir lider olan Gamze Cizreli'nin liderlik yaklaşımının merkezinde insan yer alıyor. Çünkü ona göre hiçbir teknoloji, strateji ya da yatırım; aynı hedefe inanan ve birlikte yürüyen insanlar olmadan gerçek bir dönüşüm yaratamıyor. Bu bakış açısını ise şu sözlerle özetliyor; “Eğer ekibiniz hata yapmaktan korkmuyorsa, fikirlerini özgürce paylaşabiliyorsa ve kendini o yuvaya ait hissediyorsa, dönüşüm zaten kendiliğinden başlamış oluyor.”

- **“Geleceğin en başarılı liderleri, değişime en cesur şekilde öncülük edenler olacak”**

Gamze Cizreli'ye göre yeni nesil liderliği geleneksel anlayıştan ayıran en temel fark, otorite ve kontrol odaklı yönetim anlayışından güvene ve ortak akla dayalı bir liderlik modeline geçilmiş olması. Pandemiyle birlikte değişen çalışma biçimleri ve çalışanların psikolojik güvenlik beklentisi de bu dönüşümün en önemli kırılma noktalarından biri olarak öne çıkıyor.

Bu değişimi kendi liderlik yolculuğunda da deneyimleyen Cizreli, BigChefs'in ilk yıllarında her kararın içinde olmak isterken,

şirket büyüdükçe liderliğin aslında kontrol etmekten çok güvenmek, yönetmekten çok ilham vermek olduğunu öğrenmiş. İnsanlara alan açmanın ve hata yapma cesareti vermenin yaratıcılığı ortaya çıkardığına inanan Cizreli, “Ben geleceğin en başarılı liderlerinin en çok konuşanlar değil; en iyi dinleyenler; en hızlı öğrenenler ve değişime en cesur şekilde öncülük edenler olacağına yürekten inanıyorum” sözleriyle geleceğin liderlik profilini çiziyor.

- **“Kadın girişimcilere ‘Yapabilirsin!’ inancını aşlamak istiyorum”**

Gamze Cizreli'ye göre belirsizlik artık iş dünyasının istisnai bir durumu değil, yeni normal. Bu nedenle dönüşümü yönetmek; geleceği tahmin etmeye çalışmaktan çok, değişen koşullar karşısında ayakta kalabilecek güçlü ve esnek bir kurum kültürü oluşturabilmek anlamına geliyor.

Liderliği hiçbir zaman yalnızca bir unvan olarak görmeyen Cizreli, geride bırakmak istediği en büyük izi kadınların ekonomik olarak güçlenmesine katkı sağlamakta görüyor. Anadolu'daki kadın üreticileri desteklemek amacıyla BigChefs çatısı altında hayata geçirilen “Toprağın Kadınlarından Sofralara” projesini bu yolculuğun en önemli adımlarından biri olarak değerlendiriyor. Kriz dönemlerinde çalışanlarının yanında durmayı ve deneyimlerini genç girişimcilerle paylaşmayı da aynı anlayışın doğal bir parçası olarak görüyor.

Geleceğe bırakmak istediği liderlik mirası da bu noktada şekilleniyor; “Sıfırdan başlayan, iflasi da başarıyı da gören bir kadın girişimci olarak deneyimlerimi kendimden sonrakilere aktarmayı borç biliyorum. Yazdığım kitaplarla, katıldığım seminerlerle gençlerin ve özellikle kadın girişimcilerin yolunu aydınlatabilmek, onlara “Yapabilirsin!” inancını aşlamak benim için paha biçilemez bir iz olur.”

Eşitlik odaklı dönüşüm yokuluğunda henüz yolun başında olan kurumlara hangi tavsiyelerde bulunursunuz?

"İlk tavsiyem; bu süreci bir 'imaj tazeleme' ya da dönemsel bir 'sosyal sorumluluk' projesi gibi görmemeleri olur. Çünkü eşitlik, sadece kâğıt üstündeki politikalarda kaldığında bir şey ifade etmiyor. İşe alımdan terfiye, maaş dengesinden liderlik fırsatlarına kadar her kararda hissediliyorsa işte o zaman gerçek bir eşitlikten bahsedebiliriz. Eğer nereden başlayacağız diyorsa da ilk tavsiyem şu olur: Önce rakamlarla yüzleşin. Mevcut durumu çok şeffaf bir şekilde masaya koyun. Yönetimde, sahada kaç kadın var, ücret dengesi ne durumda, bir bakın. Sonra da hedeflerinizi somutlaştırın. Tabii sadece kadınları işe almakla da bitmiyor iş... Onların fikirlerini özgürce söyleyebileceği, kendilerini güvende hissedeceği o kapsayıcı 'psikolojik güvenlik' ortamını yaratmak da en az işe alım kadar kritik."

- **"Eşitliği sağladığınızda, geleceğe güvenle bakan bir kurum inşa ediyorsunuz"**

Gamze Cizreli'ye göre dönüşüm süreçlerinde karşılaşılan en büyük direnç, değişimin kendisinden çok alışılmış iş yapış biçimlerini bırakma konusundaki çekinceler. BigChefs'te sürdürülebilirlik odaklı "Atıksız Mutfak" dönüşümü ve yerel üreticilerle kurulan iş birlikleri de ilk etapta benzer bir dirençle karşılaşmış. Bu süreci ise değişimi dayatarak değil, neden gerekli

olduğunu ekiplerle paylaşarak ve onları sürecin aktif bir parçası haline getirerek aşmış.

Bu yaklaşımın kurum kültürüne de yansıdığını söyleyen Cizreli, eşitliği hiçbir zaman yalnızca bir insan kaynakları politikası ya da sosyal sorumluluk anlayışı olarak görmediğini belirtiyor. Ona göre eşitlik, sürdürülebilir büyümenin ve kurumsal başarının temel unsurlarından biri. Bu yaklaşımın temelinde ise Cizreli'nin "Eşitliği sağladığınızda sadece adaleti sağlamış olmuyorsunuz; aynı zamanda çok daha dayanıklı, kârlı ve geleceğe güvenle bakan bir kurum inşa ediyorsunuz" düşüncesi yer alıyor.

Kadın istihdamını artırmanın, kadın üreticilerle kurulan iş birliklerinin ve kapsayıcı çalışma kültürünün; çalışan bağlılığından hizmet kalitesine, marka değerinden misafir sadakatine kadar pek çok alanda somut karşılığını gördüklerini de sözlerine ekliyor:

- **"Eşitliği sadece şirket içinde değil, tüm ekosistemimizde yaygınlaştırmaya çalışıyoruz"**

Unvanların ya da cinsiyetin değil, emeğin, yeteneğin ve ortak değerlerin belirleyici olduğu bir çalışma kültürü oluşturmayı hedefleyen Gamze Cizreli'nin en önemli önceliği, yeme-içme sektöründeki geleneksel kalıpları dönüştürmek amacıyla kadın istihdamını her kademedede artırmak. Bu yaklaşım doğrultusunda kadın çalışan oranını yüzde 45 seviyelerine taşımayı hedefleyen Cizreli, işe alım ve terfi süreçlerinden mentorluk programlarına, şeffaf kariyer yollarından KAGİDER iş birliklerine kadar birçok uygulamayla kadınların liderlik yolculuğunu destekliyor.

Anadolu'daki kadın üreticileri doğrudan tedarik zincirine dahil eden "Toprağın Kadınlarından Sofralara" projesi ise Cizreli'nin bu anlayışının en güçlü örneklerinden biri. Cizreli'nin "Bu proje benim bu topraklara olan borcum ve liderlik yolculuğumun en somut eşitlik hamlesi" sözleriyle anlattığı proje kapsamında, restoranlarda kullanılan nar ekşisinden granolaya kadar birçok ürün kadın üreticilerden temin ediliyor. Alım garantisinin yanı sıra tarım, finans ve pazarlama alanlarında sunulan desteklerle kadınların ekonomik olarak güçlenmeleri de destekleniyor. Cizreli, bütün bu çalışmaların ortak amacını ise "Eşitliği sadece şirket içinde değil, tüm ekosistemimizde yaygınlaştırmak için var gücümüzle çalışıyoruz" sözleriyle özetliyor.

- **"Bizim soframızda herkese yer var"**

Çeşitlilik ve kapsayıcılığı, BigChefs'in uzun vadeli büyüme stratejisinin en önemli unsurlarından biri olarak gören Gamze Cizreli, farklı kuşakların, kültürlerin ve bakış açılarının bir araya geldiği yapıların geleceğin en güçlü kurumlarını oluşturacağına inanıyor. Bu inançla gelecek hedefleri arasına kadın istihdamında yüzde 45 oranını kalıcı hale getirmek, özellikle mutfak ve servis gibi erkek egemen alanlarda kadın liderlerin sayısını artırmak hedeflerini koyan Cizreli, "Toprağın Kadınlarından Sofralara" projesini faaliyet gösterdikleri ülkelere taşıyarak yerel kadın üreticilerden oluşan uluslararası bir dayanışma ağı kurmayı ve tersine mentörlük uygulamalarıyla genç kuşakların bakış açısını yönetim süreçlerine daha güçlü şekilde dahil etmeyi de amaçlıyor.

Cizreli, uzun vadede eşitlik ve kapsayıcılık alanındaki uygulamalarını uluslararası standartlarla da

belgelendirerek, BigChefs'in yalnızca başarılı bir restoran markası değil; kapsayıcı ve eşitlikçi bir işveren olarak da anılmasını planlıyor. Kapsayıcılığı geleceğe taşıma hedefini ise işte şu sözlerle vurguluyor; "Bizim soframızda herkese yer var, gelecekte de bu çok sesliliği büyüterek ilham olmaya devam etmeyi umuyoruz."

- **"İlham veren bir model oluşturabilirsek, etkisi sektörün geneline yayılır"**

Toplumsal cinsiyet eşitliğini, şirketlerin destek verdiği bir sosyal sorumluluk alanı değil; güçlü kurum kültürü oluşturma ve sürdürülebilir büyümenin temel unsurlarından biri olarak gören Gamze Cizreli, iş dünyasının bu dönüşümde önemli bir sorumluluk üstlendiğine inanıyor. BigChefs'te de bu anlayış doğrultusunda kadınların kariyer yolculuklarını destekleyen ve gelişim fırsatlarına erişimlerini güçlendiren uygulamaları uzun vadeli stratejisinin bir parçası olarak konumlandırıyor. Bu yaklaşımın önemli adımlarından birini de Birlikte

"BigChefs'in, kadınların lider olarak yetiştiği bir okul gibi anılmasını isterim"

Önümüzdeki 10 yıl içinde toplumsal cinsiyet eşitliği odağında atacakları adımlara değinen Gamze Cizreli, "BigChefs'in sadece iyi restoranlar işleten bir marka olarak değil, kadınların kariyerlerine cesaretle başladığı ve lider olarak yetiştiği bir okul gibi anılmasını isterim. Bence uzun vadede bırakabileceğimiz en değerli miras da bu olur" diye konuşuyor.

Güçlenen Kadınlar Mentorluk Programı oluşturuyor:

Gamze Cizreli'nin önümüzdeki 10 yılı ilişkin ise hedefleri büyük. Restoran sektörünün binlerce genç kadının iş hayatına ilk adım attığı alanlardan biri olduğunu hatırlatan Cizreli, "Eğer burada ilham veren bir model oluşturabilirsek, bunun etkisinin sektörün geneline yayılacağına inanıyorum" diyor.

- **"Yaşadığı dünyaya fayda sağlayan bir liderin bıraktığı iz, hep kalıcı olur"**

Yeni nesil liderliğin en güçlü yetkinliğini güçlü empati, öğrenme çevikliği ve esneklik olarak tanımlayan Gamze Cizreli, teknolojinin hızla dönüştürdüğü iş dünyasında asıl farkı yaratanın insanla kurulan bağ olduğuna inanıyor. Ona göre liderlik artık kontrol etmekten çok güven inşa etmeyi, yönetmekten çok ilham vermeyi gerektiriyor.

Yapay zekânın birçok işi kolaylaştıracağına dikkat çeken Cizreli, insanı anlamanın, güven duygusu oluşturma ve ortak bir amaç etrafında insanları buluşturma ise her zaman liderliğin en güçlü yönü olmaya devam edeceğini düşünüyor. Cizreli, geleceğin liderlerine ise şu çağrıda bulunuyor:

"Kariyerinizi sadece kişisel başarılar üzerine değil, değer üretmek üzerine kurun. Çünkü başarı döneme göre değişir, unvanlar gelir geçer. Ama insanlara gerçekten dokunan, güven veren ve yaşadığı dünyaya fayda sağlayan bir liderin bıraktığı iz hep kalıcı olur. Eğer bir şirketi sadece finansal tablolar üzerinden yönetmeye kalkarsanız, evet günün kurtarırsınız. Ama insanı, kadını, yereli ve gezegeni odağınıza alarak hareket ederseniz; kalıcı bir gelecek inşa edersiniz."



"İş dünyasını, insanı merkeze alan kurumlar ayakta tutacak"

"İş dünyasını ayakta tutacak olanlar sandığı gibi büyük ya da en eski şirketler olmayacak; en hızlı öğrenen, en çevik hareket eden ve insanı merkeze almaktan hiç vazgeçmeyen kurumlar olacak. Çünkü dönüşüm sadece şirketleri büyütüyor; o esnada insanı, toplumu ve haliyle geleceği de dönüştürüyor."

- **"Yanınızdaki kadınların da elinden tutmayı unutmayın"**

İş dünyasına yeni adım atan genç kadınlara seslenen Gamze Cizreli'nin en önemli tavsiyesi çok net; "Kendi sesinizin ve potansiyelinizin gücüne sonuna kadar inanın. Sakın 'Masada bana da yer var mı acaba?' diye kenarda beklemeyin; gidin o masaya, sandalyenizi kendiniz çekip oturun."

Yeme-içme sektörüne ilk adım attığı dönemde erkek egemen bir yapıyla karşılaştığını hatırlatan Cizreli, o gün bu kalıplara teslim olmuş olsaydı bugün BigChefs'in var olamayacağını söylüyor. İş hayatında hataların başarısızlık değil, insanı güçlendiren deneyimler olduğuna inanan Cizreli, bu yolculukta kadın dayanışmasının önemini ise şu sözlerle özetliyor; "Siz yukarı doğru tırmanırken, yanınızdaki diğer kadınların elinden tutup onları da yukarı çekmeyi sakın unutmayın. Yani unvan peşinde değil, yarattığınız etki peşinde koşun."

“Benim için en büyük miras, kadınların cesaret bulmasına katkı sağlayabilmek”

“

Dünyada da Türkiye’de de kadınların güçlenmesi, girişimcilik ekosisteminin büyümesi, kız çocuklarının eğitime erişimi ve iş dünyasında kadın liderliğinin artması için çalışan pek çok kurum ve liderden ilham alıyorum.

Benim için en büyük miras, kadınların cesaret bulmasına, harekete geçmesine ve başarılı oldukça başka kadınların önünü açmasına katkı sağlayabilmek. Başarı hikâyelerini çoğaltmak ve birbirini beslemesini sağlamak zorundayız. Eğer geriye böyle bir etki zinciri bırakabilirsem, bu benim için en anlamlı miras olur.

”

Güliden
Yılmaz

KOTON YÖNETİM
KURULU ÜYESİ



“Başarı, Değişime Dayanıklı ve Kalıcı Değer Üreten Kurumlar İnşa Edebilmekte”

Liderliğin merkezine sorumluluk kavramını yerleştiren Güliden Yılmaz’a göre dönüşümün gerçek başarısı, yalnızca daha hızlı büyütmekte değil daha doğru kararlar alabilen, değişime karşı daha dayanıklı ve uzun vadede kalıcı değer üreten kurumlar inşa edebilmekte yatıyor. Yılmaz için kalıcı başarı ise, liderin her şeyi bilmesinden değil, doğru insanları bir araya getirmesinden, farklı bakış açılarını ortak bir amaç etrafında buluşturmasından geçiyor.

Koton markasının kurucu ortağı olan ve şirketin büyüme yolculuğunda strateji, insan kaynakları, kurumsal dönüşüm ve sürdürülebilirlik alanlarında önemli roller üstlenen Güliden Yılmaz, dönüşümü cesaret meselesi olarak gören bir lider. Koton Yönetim Kurulu Üyesi olarak şirketin kurumsal yönetim, insan odaklı dönüşüm, sürdürülebilirlik ve sosyal etki projelerine liderlik eden Yılmaz, dönüşümün yalnızca alışkanlıkları değil, kabulleri de değiştirmeyi gerektirdiğine inanıyor. Bugün dönüşümü geçmiş dönemlerden ayıran şeyin hız ve kapsam olduğunu savunan Güliden Yılmaz’a göre, artık bu süreç yalnızca değişime uyum sağlamakla açıklanabilecek bir süreç değil. Asıl mesele, teknolojinin açtığı yeni imkanları doğru okuyabilmek ve bu potansiyeli geleceği şekillendirecek stratejik bir avantaja dönüştürebilmek.

Ancak Yılmaz, bu yeni dönemin yalnızca fırsatlardan ibaret olmadığına da dikkat çekiyor. Çünkü günümüz iş dünyasında hiçbir sektör artık kendi sınırları içinde varlığını sürdüremiyor. Teknolojik gelişmeler, iklim krizi, demografik dönüşüm ve hızla değişen tüketici beklentileri, tüm sektörlerde rekabetin kurallarını yeniden yazıyor. Bu nedenle dönüşüm, yalnızca süreçlerin dijitalleşmesi ya da yeni teknolojilerin devreye alınması anlamına gelmiyor; kurumların düşünme biçiminden karar alma reflekslerine, değer üretme anlayışından organizasyon kültürüne kadar bütünsel bir yeniden yapılanmayı zorunlu kılıyor. “Bu vizyon doğrultusunda biz de Koton’da dönüşümü bütüncül bir yaklaşımla ele alıyoruz” diyen Güliden Yılmaz, üründen tedarik zincirine, mağazacılıktan dijital kanallara, insan kaynağından sürdürülebilirlik çalışmalarına kadar uzanan tüm değer zincirini aynı dönüşüm perspektifiyle yeniden şekillendirdiklerinin, “Yaşama Saygı” yaklaşımlarının da bu anlayışın bir sonucu olduğunu altını çiziyor.

- **“Liderlik ‘ben yaparım’ anlayışından, ‘birlikte daha iyisini yapabiliriz’ kültürüne uzanan zihinsel bir dönüşüm”**

Güliden Yılmaz’a göre liderliğin tanımı, iş dünyasının geçirdiği

dönüşümle birlikte köklü biçimde değişiyor. Bir dönem liderden beklenen karar veren, yöneten ve kontrolü elinde tutan kişi olmasıydı. Bugün ise gerçek liderlik, tüm cevaplara sahip olmaktan çok doğru soruları sorabilme, ekiplerin potansiyelini ortaya çıkarma ve birlikte öğrenen bir kurum kültürü inşa edebilme becerisiyle ölçülüyor.

Kendi liderlik yolculuğunda da bu değişimi birebir deneyimlediğini anlatan Güliden Yılmaz, girişimciliğin ilk yıllarında her karara hakim olmanın ve her detayı sahiplenmenin doğal bir refleks olduğunu söylerken, yaşadığı değişimi şu şekilde aktarıyor; “Şirket büyüdükçe ben de doğal olarak verimli bir sistem kurmaya yöneldim. “Ben yaparım” anlayışım, “birlikte daha iyisini yapabiliriz” anlayışına evrildi. Bu benim için önemli bir kırılma noktası oldu.”

Güliden Yılmaz’a göre yeni nesil liderliğin en belirleyici unsurlarından biri kapsayıcılık. Çünkü günümüzün çok katmanlı sorunları artık tek bir uzmanlık alanının ya da tek bir bakış açısının çözebileceği kadar basit değil. Gerçek liderlik farklı disiplinleri ortak bir amaç etrafında buluşturabilmek, çoğulcu bir çalışma kültürü oluşturmak ve bu anlayışı şirketin tüm iş yapış biçimine yön veren stratejik bir dönüşüme dönüştürebilmekten geçiyor.

Bu nedenle Yılmaz, liderin temel sorumluluğunun yalnızca değişimi yönetmek olmadığını kurumun değişime uyum sağlama, öğrenme ve kendini sürekli yenileme kapasitesini güçlendirmek olduğunu vurguluyor. Ona göre sürdürülebilir başarı, liderin tek başına ürettiği çözümlerle değil kurumun kolektif aklını harekete geçirebildiği, farklı bakış açılarını ortak bir vizyonda buluşturabildiği ve bu sinerjiyi kalıcı değere dönüştürebildiği ölçüde mümkün oluyor.

- **“Başarıyı, büyürken neyi dönüştürdüğünüzle ölçün”**

Kendi liderlik sürecinin yanı sıra gelecekle ilgili de görüşlerini aktaran Güliden Yılmaz’a göre geleceğin liderleri, analitik zeka ile insani duyarlılığı aynı potada



Gülden Yılmaz kadın istihdamını sadece ekonomik büyüme meselesi olarak değil, milli bir kalkınma meselesi olarak gören bir lider. Kadınların potansiyelinin ekonomiye dahil edilmesinde iş dünyasının rolünü somut uygulamalar ve politikalar üretmek, iyi uygulamaları paylaşmak ve dönüşümü hızlandıracak kolektif bir güç oluşturmak olarak tanımlayan Yılmaz, önümüzdeki 10 yıl için en cesur hedeflerini işe şöyle özetliyor; "Koton'un etki alanındaki her kadının -çalışmamız, yöneticimiz, üreticimiz, tedarik zincirindeki paydaşımız ya da projelerimizle temas ettiğimiz kadınlar- ekonomik ve sosyal hayatta daha güçlü bir konuma ulaşmasına katkı sağlamak."

eritebilen kişiler olacak. Yapay zeka, veri analitiği ve dijital teknolojilerin, karar alma süreçlerini daha hızlı ve daha isabetli hale getireceğini belirten Yılmaz, liderliğin özünün ise teknolojinin ötesinde, insanı anlayabilme becerisinde yattığını vurguluyor. Ona göre çalışanların duygularını, beklentilerini ve potansiyellerini doğru okuyabilmek, güven veren bir iletişim dili kurmak ve farklı yetkinlikleri ortak bir amaç etrafında buluşturabilmek, gelecekte de liderliğin en ayırt edici niteliği olmaya devam edecek. İşte bu noktada geleceğin liderlerine, "Başarıyı yalnızca ne kadar büyüdüğünüzle değil, büyürken neyi dönüştürdüğünüzle ölçün" mesajı veren Yılmaz'a göre liderliğin gerçek değeri, geride bırakılan finansal sonuçlardan çok, kurumda, insanlarda ve toplumda yaratılan kalıcı etkiyle ölçülüyor.

Bugün attığınız hangi adımların gelecekte "iz bırakan bir liderlik örneği" olarak anılmasını isterdiniz?

Gelecekte anılmasını ve örnek olmasını isteyeceğim şey, Koton'un sahip olduğu etki gücünü daha iyi bir ekosistem oluşturmak için kullanmış olmasıdır. Çünkü şirketlerin çalışanlarından tedarikçilerine, müşterilerinden iş ortaklarına kadar geniş bir paydaş ağı üzerinde etkileri vardır. Ben bu etkinin daha iyi üretim modellerini, fırsat eşitliğini ve kadınların ekonomik hayata katılımını güçlendirecek şekilde kullanılmasını çok değerli buluyorum. Koton'un büyümesini paydaşlarıyla paylaşan, bulunduğu ekosisteme değer katan ve olumlu dönüşümü teşvik eden bir marka olarak anılması benim için en anlamlı miras olur.

- "Direnci aşmanın en etkili yolu, dönüşümü somut hedefler, uygulamalar ve ölçülebilir sonuçlarla desteklemek..."

Gülden Yılmaz, büyük yapıları şirketlerde işleyen bir sistemi değiştirmenin bazen bazı sıkıntılar doğurabildiğine şahitlik eden bir lider. Şirketlerde sürdürülebilirlik, dijitalleşme ve eşitlik gibi alanlardaki dönüşümü yönetirken en büyük direncin "Bu konu bizim işimizin neresinde?" sorusundan kaynaklandığını gözlemleyen Yılmaz'a göre dönüşüm; yeni kavramları mevcut sistemlere eklemekle değil, onları iş modelinin ayrılmaz bir parçası hâline getirmekle başlıyor.

Sürdürülebilirliğin ilk gündeme geldiği yıllarda birçok kurumun bu başlığı daha çok iletişim ya da kurumsal sosyal sorumluluk perspektifinden değerlendirdiğini hatırlatan Gülden Yılmaz, Koton'un ise konuyu en başından itibaren iş modelinin geleceğini belirleyecek stratejik bir alan olarak gördüğünü vurguluyor. Aynı yaklaşımı toplumsal cinsiyet eşitliği için de benimsediklerini belirten Yılmaz'a göre eşitlik, yalnızca kadın çalışan oranlarıyla ya da iyi niyetli uygulamalarla ölçülebilecek bir hedef değil; yetenek yönetiminden liderlik gelişimine, karar alma mekanizmalarından çalışan deneyimine kadar kurumun tüm dinamiklerini dönüştüren stratejik bir yönetim anlayışı.

Yılmaz'a göre bu direnci aşmanın en etkili yolu, dönüşümü soyut bir değer söylemi olmaktan çıkartıp somut hedefler, güçlü uygulamalar ve ölçülebilir sonuçlarla desteklemek. Bu anlayışla Koton'da pek çok yapısal adımı hayata geçirdiklerini belirten Yılmaz, dönüşüm yolculuğunu şu sözlerle özetliyor; "Sürdürülebilirlik eğitimlerini yaygınlaştırdık. Komite

yapıları kurduk. Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Politikamızı yönetim kurulu düzeyinde sahiplendik. Kadın çalışanların ve kadın yöneticilerin kurum içindeki temsiliyetini düzenli olarak takip ettik. İş-özel yaşam dengesini destekleyen uygulamaları hayata geçirdik. Çünkü değişim ancak sistem kurulduğunda kalıcı hale geliyor.”

- **“Benim için fırsat eşitliği, bir kadına ‘sen de yapabilirsin’ demekten ibaret değil”**

Gülden Yılmaz’a göre eşitlik, Koton’da destekleyici bir insan kaynakları uygulaması değil kurum kültürünü ve yönetim anlayışını şekillendiren temel ilkelerden biri. Bu yaklaşımın en önemli göstergelerinden biri ise Koton’un, Birleşmiş Milletler Kadının Güçlenmesi Prensipleri’ni (WEPs) imzalayan öncü şirketler arasında yer alması. Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Politikası’nı yönetim kurulu düzeyinde sahiplenerek kurumsal bir taahhüde dönüştürdüklerini belirten Yılmaz, uygulamaların ise doğrudan Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Komitesi tarafından takip edildiğini söylüyor. Komitenin başkanlığını da yürüten Yılmaz, bu görevi yalnızca kurumsal bir sorumluluk olarak değil, kişisel bir misyon olarak gördüğünü ifade ediyor.

Yılmaz, fırsat eşitliğini yalnızca

söylem düzeyinde savunmanın yeterli olmadığını şu sözlerle özetliyor, “Benim için fırsat eşitliği, bir kadına ‘Sen de yapabilirsin’ demekten ibaret değil. Onun gerçekten yapabilmesi için gerekli koşulları, destek mekanizmalarını ve güvenli alanı oluşturabilmektir. Çünkü birçok kadın potansiyel eksikliğinden değil, fırsat eksikliğinden geri kalıyor. Kurumların görevi de tam bu noktada başlıyor, görünmez bariyerleri kaldırarak herkes için eşit fırsatlar yaratmak.”

Bu vizyonun günlük iş yapış biçimlerine de yansıdığını belirten Yılmaz, işe alımdan terfi süreçlerine kadar tüm insan kaynakları uygulamalarında eşit fırsat ilkesini esas aldıklarını anlatıyor. Kadınların her kademede adil biçimde temsil edilmesini önemsediklerini vurgulayan Yılmaz, kariyer gelişimini destekleyen eğitim ve mentorluk programlarının yanı sıra, Koton Moms, regl izni, anne çalışanlara okulun ilk günü ve karne günü izni ile Mor Oda Sohbetleri gibi uygulamalarla çalışan deneyimini güçlendirdiklerini dile getiriyor.

Koton’un eşitlik yaklaşımının şirket sınırlarının ötesine geçtiğini de vurgulayan Yılmaz, toplumsal etkiyi de dönüşüm stratejisinin ayrılmaz bir parçası olarak gördüklerini

ifade ediyor. El Emeği Koleksiyonu, Ev Kadınları Projesi ve depresyondan etkilenen kız öğrencilerin eğitimine destek amacıyla Türk Eğitim Vakfı ile hayata geçirilen “Bir Kadın Dünyayı Değiştirebilir Etki ve Dayanışma Fonu” gibi projelerle kadınların ekonomik ve sosyal yaşamda daha güçlü yer almalarına katkı sunduklarını belirtiyor.

- **“Liderin bulunduğu ortamda herkes doğru davranabilir. Asıl belirleyici olan, lider olmadığında ortaya çıkan davranış biçimidir.”**

Gülden Yılmaz’a göre sürdürülebilir başarının temelinde iki kavram yer alıyor: tutarlılık ve süreklilik... Ona göre güçlü bir kurum kültürü, değerlerin yalnızca dile getirildiği değil, her gün alınan kararlarla ve hayata geçirilen uygulamalarla yaşatıldığı yapılarda inşa ediliyor. Çünkü sistemlerle desteklenmeyen, yalnızca bireylerin yaklaşımına bağlı kalan hiçbir değer uzun vadede kalıcılık kazanamıyor.

Bu noktada kurum kültürünü ölçmenin en doğru göstergesinin, liderlerin varlığı değil, yokluğu olduğunu söyleyen Yılmaz, “Liderin bulunduğu ortamda herkes doğru davranabilir. Asıl belirleyici olan, lider orada olmadığında ortaya çıkan davranış biçimidir. Gerçek kurum kültürü tam da o anda kendini gösterir” diyor.

Geleceğe ilişkin hedeflerini de paylaşan Yılmaz, eşitlik politikalarını daha ölçülebilir ve veri odaklı bir yapıya taşımayı, kadın liderliğini güçlendiren programları yaygınlaştırmayı, eğitim ve mentorluk çalışmalarını artırmayı ve iş-özel yaşam dengesini destekleyen uygulamaları geliştirmeyi öncelikleri arasında sıralıyor. Bunun yanında, toplumsal fayda projeleriyle kadınların üretime, istihdama, gelir yaratma süreçlerine ve eğitime daha güçlü katılımını desteklemeyi sürdüreceklerini ifade ediyor.

“Kadınları desteklemek bizim için doğal bir sorumluluk”

“Koton’un DNA’sında güçlü bir kadın hikâyesi var. Kadın müşterilerle büyümüş, kadın emeğiyle güçlenmiş, kadınların hayatına dokunan bir markayız. Bu nedenle kadınların iş hayatında daha güçlü, daha görünür ve daha eşit şartlarda yer almasını desteklemek bizim için doğal bir sorumluluk. Ancak bunu sadece iyi niyetle değil, kurumsal politikalarla ve somut uygulamalarla desteklemek gerektiğine inanıyoruz. Bugün Koton’da çalışanlarımızın yüzde 74’ünü kadınlar oluşturuyor. Kadın yöneticilerimizin oranı yüzde 56, yönetim kurulumuzdaki kadın temsil oranı ise yüzde 67. Bizim için önemli olan yalnızca kadınların iş gücüne katılımı değil; karar mekanizmalarında, liderlik pozisyonlarında ve şirketin geleceğini şekillendiren tüm kademelerde güçlü biçimde temsil edilmeleri.”

“Benim için gerçek başarı; herkesin olduğu gibi var olabildiği bir iş dünyasına katkı sunabilmek”

“

Beni eşitlik temelli dönüşüm yolculuğunda en çok, insanı merkeze alan, çeşitliliği bir zenginlik olarak gören ve yarattığı etkiyi yalnızca finansal sonuçlarla değil, topluma ve çalışanlarına kattığı değerle de ölçen liderlik anlayışları etkiliyor. Eşitliği, kapsayıcılığı ve sürdürülebilirliği iş yapış biçimlerinin ayrılmaz bir parçası haline getiren kurumların dönüşüm yolculuklarından ilham alıyorum.

İş dünyasında bırakmak istediğim en büyük miras ise her bireyin kendini ait hissettiği, potansiyelini özgürce ortaya koyabildiği ve fırsatlara eşit şekilde erişebildiği çalışma kültürlerinin yaygınlaşmasına katkı sağlamak olurdu. Benim için gerçek başarı; farklılıkların değer gördüğü, liderliğin kapsayıcılıkla güçlendiği ve herkesin olduğu gibi var olabildiği bir iş dünyasına katkı sunabilmek.

”

Güntulu
Peker

sahibinden.com

İNSAN VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK
GENEL MÜDÜR YARDIMCISI



“Liderlik, Tek Başına Verilen Kararlarla Ölçülmez”

Günümüzde artık liderliğin başarısının, tek başına verilen kararlarla değil, ekiplerin birlikte ürettiği değer ve yarattığı etkiyle ölçüldüğüne inanan Güntulu Peker, kendi liderlik yolculuğunu da bu anlayış doğrultusunda şekillendirerek, “İnsanı ve gezegeni odağına alan, güvenle beslenen ve pozitif etkiyle anılan bir liderlik mirası bırakabilmek en büyük arzum” diyor.

Sahibinden.com İnsan ve Sürdürülebilirlik Genel Müdür Yardımcısı Güntulu Peker, iş dünyasındaki dönüşümü yalnızca değişime uyum sağlamak olarak değil, geleceği bugünden şekillendirme sorumluluğu olarak gören liderlerden. Teknolojinin baş döndürücü bir hızla geliştiği, sürdürülebilirlik beklentilerinin yükseldiği ve toplumsal değerlerin yeniden tanımlandığı bir dönemde, kurumların da kendilerini sürekli yenilemesi gerektiğine inanıyor. Bu bakış açısıyla, sahibinden.com’da insanı, sürdürülebilirliği ve dönüşümü aynı çatı altında buluşturan önemli çalışmalara liderlik ediyor.

Peker, sahibinden.com’un dönüşüm yolculuğunu “Geleceği Sahiplen” yaklaşımıyla ele aldıklarını anlatıyor. Bu yaklaşımın; “Dünyayı Sahiplen”, “Dönüşümü Sahiplen” ve “Eşitliği Sahiplen” olmak üzere üç temel eksen üzerine kurulduğunu ifade ediyor. Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları doğrultusunda ilerlediklerini vurgulayan Peker’e göre, daha iyi bir gelecek ancak dünyayı, dönüşümü ve eşitliği birlikte sahiplenmekle mümkün.

Peker’in en çok dikkat çektiği nokta ise, bu yolculuğun merkezinde insanın yer alması. “Eşitlik, güven ve kapsayıcılık her adımımızda bize yol gösteren temel değerlerimiz” diyen Peker, destek verdiği iş modeliyle döngüsel ekonomiyi desteklerken topluma dokunan ve geleceğe umutla bakılmasına katkı sağlayan bir fayda yaratmayı amaçlıyor.

- **“Hedefim; yarattığı pozitif etkiyle hatırlanan bir liderlik mirası bırakabilmek”**

Güntulu Peker’e göre yeni nesil liderliğin en önemli farkı, liderin tüm cevaplara sahip olması gerektiği anlayışından uzaklaşması. Ona göre liderlik artık “En doğru çözümü ben bilirim” yaklaşımıyla değil, “En doğru çözüme birlikte nasıl ulaşırız?” sorusuyla anlam kazanıyor.

Bu bakış açısını, Marshall Rosenberg’in şiddetsiz iletişim yaklaşımıyla da ilişkilendiren Peker, insanları gerçekten anlamaya çalışmanın ve ihtiyaçları görünür kılmının güçlü iş birliklerinin temelini oluşturduğuna inanıyor. Ortak akli besleyen, farklı bakış açılarını teşvik eden ve kapsayıcı bir kültür yaratan liderlerle çalışan ekiplerin değişime daha hızlı uyum sağlamasını da savunuyor.



“En büyük yatırımımızı; şeffaf iletişime ayırıyoruz”

Dönüşümün getireceği değeri ve pozitif etkiyi tüm paydaşlara doğru anlatabilmenin en önemli eşik olduğuna inanan Güntulu Peker, “Bu nedenle en büyük yatırımımızı; şeffaf iletişime ve herkesi bu sürecin bir parçası yapmaya ayırıyoruz. Eşitlik politikalarının olumlu etkilerini ise en net şekilde çalışanlarımızın artan motivasyonunda, gelişen iş birliğinde ve ortaya çıkan yenilikçi fikirlerde görüyoruz” diyor.

Yeni nesil liderlerin en güçlü kası sizce hangi yetkinlik olacak? Geleceğin liderlerine tek bir mesaj vermek isteseniz bu ne olurdu?

Geleceğin liderleri için en kritik yetkinlik öğrenme çevikliği olacak. Değişimin hızlandığı bir dünyada merak duygusunu koruyan, empati kurabilen ve farklı bakış açılarına alan açan liderler kalıcı etki yaratacak. Geleceğin liderlerine mesajım ise değişimi yalnızca takip etmeleri değil, ona yön verme cesareti göstermeleridir.



Peker'e göre günümüzün başarılı liderlerini öne çıkaran özellikler; öğrenme çevikliği, merak duygusunu canlı tutabilmek ve farklı seslere alan açabilmek. Çünkü artık liderliğin başarısı, tek başına verilen kararlarla değil, ekiplerin birlikte ürettiği değer ve yarattığı etkiyle ölçülüyor. Kendi liderlik yolculuğunu da bu anlayış doğrultusunda şekillendiren Guntulu Peker, geleceğe dair en büyük hedefini ise şu sözlerle özetliyor; "İnsanı ve gezegeni odağına alan, güven üzerine inşa edilmiş ve yarattığı pozitif etkiyle hatırlanan bir liderlik mirası bırakabilmek."

- **"Dönüşümün merkezinde insan deneyimi var"**

Guntulu Peker için belirsizlik ve değişim iş dünyasının doğal bir ritmi. Bu dönüşümü yönetmek, onun için çevik, sürekli öğrenen ve adaptasyon yeteneği yüksek organizasyonlar inşa etmek anlamına geliyor.

Guntulu Peker, teknolojinin ve verinin sunduğu olanakların ancak insan odaklı bir kurum kültürüyle gerçek değer üretebileceğine inanan bir lider. Bu anlayışla, sahibinden.com'da çalışan deneyiminin merkezine pozitif psikoloji ilkeleriyle şekillenen "Sahibi Sensin" yaklaşımını yerleştirirken, ikinci el kullanımını teşvik ederek döngüsel ekonomiye katkı sunan "Dönüşümü Sahiplen" yaklaşımını da kurumun sürdürülebilirlik vizyonunun önemli bir parçası olarak görüyor.

Peker'in liderlik yaklaşımını besleyen isimlerden biri de pozitif psikolojinin öncülerinden Martin Seligman. Ona göre dönüşüm, yalnızca süreçlerin ya da hedeflerin değişmesiyle sınırlı değil; insanların bu süreçleri nasıl

Guntulu Peker'den eşitlik odaklı dönüşüm yolculuğuna başlayacak kurumlara 3 öneri;

1- Önce Teşhis Koyun: İşe mevcut durumu anlamakla başlayın. Anonim anketlerle çalışanlarınızın aidiyet ve kapsayıcılık konusundaki hissiyatını dinleyin.

2- Liderleri ve Gönüllüleri Harekete Geçirin: Üst yönetimden birinin sponsor olduğu, farklı departman ve seviyelerden (özellikle erkek müttefiklerin de dahil olduğu) bir "Eşitlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Konseyi" kurun.

3- Hızlı ve Görünür Kazanımlar Elde Edin: İşe, etkisi hemen görülecek birkaç somut adımla başlayın. Örneğin, ilanlardaki cinsiyetçi dilin ortadan kaldırılması gibi adımlar, hem motivasyonu artırır hem de niyetinizin ciddiyetini gösterir.

deneyimlediğiyle anlam kazanıyor. Bu nedenle değişimi yönetirken iletişimi; takdir kültürünü güçlendiren, çalışanların güçlü yönlerini görünür kılan, katkıları değerli hissettiren ve başarıları birlikte kutlayan bir anlayış üzerine kuran Peker, çalışanların kendi potansiyellerini keşfedebildiği, güçlü yönlerini geliştirebildiği ve yaptıkları işle daha güçlü bir bağ kurabildiği bir çalışma ortamı oluşturmayı önceliklendiriyor.

İşte bu yaklaşım, Peker'in geride bırakmak istediği liderlik mirasına doğrudan yansıyor. Profesyonel yöneticilik yolculuğunda odağına insanı ve gezegeni alan Peker, liderlik rotasını güven üzerine inşa edilen ve yarattığı pozitif etkiyle hatırlanan bir liderlik anlayışı üzerine çiziyor.

- **"Eşitliği çalışan deneyiminin merkezine yerleştirdik"**

Guntulu Peker'in kurum çatısı altında yönettiği dönüşümün en önemli alt başlıklarından biri de eşitlik. sahibinden.com'da geliştirdikleri "Eşitliği Sahiplen" yaklaşımının temelinde, her bireyin potansiyelini gerçekleştirebileceği adil bir çalışma ortamı oluşturmayı hedefleyen Peker, eşitliği işe alımdan terfiye, liderlik gelişiminden ücretlendirmeye kadar tüm çalışan deneyiminin merkezine yerleştirmeye odaklanıyor. "Çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık tüm iş yapış biçimlerimizin merkezinde yer alıyor. Farklılıklarla zenginleşen ve herkesin kendini ait hissettiği bir çalışma kültürü oluşturmak en büyük önceliğimiz" diyen Peker, her çalışana kendi potansiyelinin en üst noktasına ulaşabileceği bir ortam sunmayı hedefliyor.

sahibinden.com'da işe alım süreçlerinde kapsayıcı bir aday deneyimi sunarken, gelişim programları ve kapsayıcı liderlik eğitimleriyle çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarmalarını desteklediklerini anlatan Peker, "Ebeveynlik politikalarımız ve esnek uygulamalarımızla da iş yaşamında fırsat eşitliğini güçlendirmeyi hedefliyoruz. Bu yaklaşımımızı Birleşmiş Milletler Kadının Güçlenmesi Prensipleri (WEPS), Fırsat Eşitliği Modeli (FEM), İş'te Eşit Kadın Sertifikası ve UNGC gibi ulusal ve uluslararası taahhütlerle destekliyoruz" bilgisini veriyor.

- **"Liderliğin cinsiyetle tanımlanmadığı bir çalışma hayatı hayal ediyoruz"**

Güntülü Peker, iş dünyasının toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda dönüşüme öncülük eden bir güç olması gerektiğine inanan bir yönetici. Ona göre işe alım ve terfi süreçlerinde önyargıları azaltan sistemlerin kurulması, ücret ve temsil verilerinin şeffaf biçimde takip edilmesi ve genç kadınların teknoloji alanına yönlendirilmesini destekleyen çalışmaların yaygınlaşması büyük önem taşıyor.

Bu inançla sahibinden.com'da hedef çitasını daha da yükselttiklerini belirten Peker, 2030 yılına kadar kadın çalışan ve kadın yönetici oranını yüzde 50 seviyesine ulaştırmayı hedeflediklerini ifade ediyor. "Önümüzdeki 10 yıl için en cesur hedeflerimizden biri, kadın lider tanımına ihtiyaç duyulmayan bir iş dünyasına katkı sunmak. Liderliğin cinsiyetle tanımlanmadığı, çeşitliliğin doğal kabul edildiği ve kapsayıcı liderlik anlayışının standart haline geldiği bir çalışma hayatı hayal ediyoruz" diyen Peker, kadınların teknoloji ve mühendislik alanlarında daha görünür olduğu, karar alma mekanizmalarında daha etkin rol üstlendiği ve liderlik pozisyonlarında güçlü şekilde temsil edildiği bir gelecek için çalışıyor.

- **"Eşitlik odaklı bir dönüşüm, bir projeden çok bir kültür hareketidir"**

Güntülü Peker'e göre eşitlik odaklı bir dönüşüm, bir projeden çok bir kültür hareketidir. Bu anlayışla eşitlik yolculuğuna henüz yeni başlayan kurumlara da bazı önerilerde bulunan Peker, bu sürecin stratejik bir öncelik olarak ele alınması gerektiğine inanıyor ve şunları söylüyor: "Çalışanlarınızın sesine kulak verin, veriye dayalı ve şeffaf adımlar atın, bu dönüşümü tüm kurumla birlikte sahiplenin. Çünkü gerçek değişim, ancak en üst yöneticiden stajyere kadar herkes tarafından benimsendiğinde kalıcı olur."

İş dünyasına yeni adım atan genç kadınlara da seslenen Peker, kariyer yolculuklarında daha bilinçli ve güçlü adımlar atabilmeleri için bazı somut tavsiyeler paylaşıyor: "Kariyerinizi tek başınıza yönetmeyin, kendi kişisel yönetim kurulunuzu oluşturun. Başarılarınızı rakamlarla anlatmayı öğrenin. Görünür olmaktan çekinmeyin; sadece işinize odaklanıp birilerinin sizi fark etmesini beklemeyin."



"Herkes Var Bu İş'te yaklaşımıyla farkındalığı artırmaya çalışıyoruz"

"sahibinden.com olarak hedefimiz, herkes için adil, kapsayıcı ve fırsat eşitliğini gözetken bir çalışma ortamı yaratmak. Bu nedenle eşitliği bir sosyal sorumluluk yaklaşımının ötesinde, kurum kültürümüzün ve yönetim anlayışımızın temel unsurlarından biri olarak görüyoruz. "Herkes Var Bu İş'te" yaklaşımımızla toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda farkındalığı artırmaya yönelik çalışmalar yürütüyoruz, kapsayıcı iletişimi destekleyen rehberler ve uygulamalarla çalışma kültürümüzü güçlendiriyoruz. Deneyimimiz gösteriyor ki; çalışanların kendilerini güvende, değerli ve ait hissettikleri kapsayıcı çalışma ortamları, iş birliğini, yaratıcılığı ve sahiplenmeyi güçlendiriyor. Bu da kurum performansına ve sürdürülebilir başarıya doğrudan katkı sağlıyor."

“Herkesin eşit fırsatlara sahip olduğu bir English Home kültürü bırakabilirsem, en büyük başarıım olur”

“

English Home’un şirket değerini arttırmak ve hissedarların yatırımlarından elde ettiği değeri maksimize etmek finansal anlamda çok önemli bir önceliğimdir. Ancak beraberinde; sürdürülebilir bir marka yaratırken, gelecekte de potansiyel üretmeye devam edecek bir iş modeli oluşturmaktır. Bunun da yeteneklere yatırım yapmak, yenilikçi düşünceyi desteklemek ve değişime uyum sağlamaktan geçtiğine inanıyorum. Çünkü bir şirketin gerçek varlığı, bugün ulaştığı noktadan çok, yarını ne kadar sağlam şekillendirebildiğiyle ölçülür.

Geriye dönüp baktığımda bırakmak istediğim en büyük miras ise rakamlar değil, yetiştirdiğimiz insanlar ve dönüştürdüğümüz kültür olsun isterim. Gençlerin vizyonlarını özgürce ortaya koyabildiği, kadınların karar mekanizmalarında güçlü şekilde yer aldığı ve herkesin eşit fırsatlara sahip olduğu bir English Home kültürü bırakabilirsem, en büyük başarıyı elde etmiş sayılırım. Çünkü stratejiler değişir ama güçlü bir kurum kültürü nesiller boyu yaşamaya devam eder.

”

Kazım
Çimen

ENGLISH HOME
CEO’SU



“Türkiye’de Artık Perakendenin Kodları Değişti Yeni Bir Sekansa Girdik; “Yol Ol ya da Yap”

Türkiye’de perakendenin 2020’li yıllar ile birlikte birçok kişinin henüz fark etmediği kalıcı bir değişime uğradığını söyleyen English Home CEO’su Kazım Çimen, “Önceki ezberlerimiz ve doğrularımız artık yok ve eskiye ne zaman dönecek diye düşünenlere de kötü bir haberim var; ‘Artık eskiye dönüş yok’. Bunu fark eden ve buna göre pozisyon alabilen perakende firmaları bugünden daha büyük ve güçlü olacak” mesajını veriyor.

Perakende sektörünün deneyimli ismi Kazım Çimen, CEO’luk koltuğuna oturduğu English Home’da ezber bozan bir dönüşüm hikâyesi yazıyor. Büyümeyi yalnızca mağaza sayıları ile sınırlamayan Çimen; odağına müşteri deneyimini, dijital inovasyonu ve zengin ürün seçkisini alarak markanın küresel yolculuğuna yön veriyor. Dönüşümü, yalnızca değişime tepki vermek değil; ona bizzat yön vermek olarak tanımlayan Kazım Çimen, English Home’u yaşam alanlarının her noktasına dokunan bütünsel bir “ev yaşam markası” olarak konumlandırıyor. Bu düşünceyle de sadece Türkiye’de değil, dünya çapında 390’dan fazla mağaza ve dijital kanallarla uluslararası arenada da stratejiler geliştiriyor.

Kazım Çimen’e göre günü yönetmek mevcut koşulları sürdürmekten ibaret; dönüşüme liderlik etmek ise tüketicinin henüz dillendirmedeği ihtiyaçları dahi öngörüp yenilikçi çözümlere dönüştürmekle mümkün. Gerçek dönüşümün merkezine insana verilen değeri, güçlü kurum kültürünü ve müşteri odaklı vizyonu koyan Çimen için, liderliğin ilham veren boyutu da oldukça önemli. Gerçek bir liderin süreçleri yenilerken ekibini de bu yolculuğa ortak etmesi gerektiğine inanan Çimen, güven ve yaratıcılıkla beslenen bir çalışma iklimi yaratmanın ancak bu şekilde gerçeğe dönüşebileceğini savunuyor.

- **“Öğrenmeye, değişmeye ve sorgulamaya cesaret edin”**

Kazım Çimen’e göre kurumlarda değişimin önündeki en büyük engel, insanların değişime direnmesi değil, değişimin arkasındaki “neden” sorusuna ortak bir yanıt verilememesi. English Home’da değişimi yalnızca süreçlerin güncellenmesi olarak değil, inandıkları “ortak bir

gelecek hikâyesi” olarak ele alan Çimen, çalışanların katkısını görünür kılarak onları dönüşümün aktif bir parçası haline getiriyor. Ona göre gerçek dönüşüm, çalışanların değişime yalnızca uyum sağlamasıyla değil, değişimin neden gerekli olduğuna inanması ve kendisini bu hikâyenin bir parçası olarak görmesiyle mümkün. Bu anlayışla liderliği, insanları aynı yöne bakmaya ikna etmenin ötesinde, farklı bakış açılarını ortak bir hedef ve hayal etrafında buluşturma sorumluluğu olarak tanımlıyor.

Kazım Çimen’e göre yeni nesil liderliği geleneksel liderlik anlayışından ayıran temel unsur, farklılıkları yönetebilmek ve değişime yön verecek genç, dinamik kadrolara alan açabilmek. Geçmişte liderden tüm cevaplara sahip olması beklenirken, bugün liderliğin; ortak bir hedef etrafında birlikte öğrenen, farklı bakış açılarını besleyen ve genç neslin vizyonundan güç alan esnek yapılar kurma becerisine dayandığını belirten Çimen’e göre, yeni nesil liderlerin en güçlü kasları değişime inanmak, konfor alanının dışına çıkma cesareti göstermek ve genç zihinlerin getirdiği yeniliklere uyum sağlayabilmek olacak.

Çimen, tüm bu yaklaşımının ışığında geleceğin liderlerine ise işte şu çok değerli mesajları veriyor; “Öğrenmeye, değişmeye ve bildiklerinizi sürekli sorgulamaya cesaret edin. Liderlik sadece kendi yolculuğunuzu yönetmek değil; belirsizlik anında ekibinize güven vermek, arkadan gelen genç yeteneklerin potansiyelini ortaya çıkaracak alanlar açabilmektir. Gerçek etki, kendi başarılarınızla değil, yetiştirdiğiniz ve önünü açtığınız insanların başarılarıyla ölçülür.”

- **“Gençleri karar alma süreçlerinin gerçek bir parçası haline getirdik”**

Dönüşüm ve büyüme odaklı bir lider olarak öne çıkan Kazım Çimen’in English Home’da yürüttüğü dönüşümün önemli başlıklarından birini “gençleşme” oluşturuyor. Bunu yalnızca genç kitleye ulaşmaya yönelik bir iletişim stratejisi olarak değil, organizasyonun kendi dönüşümünün de bir parçası olarak gören Çimen, “Bugün mağazalarımızda ortalama yaşımız 32, merkezimizde ise 34” detayını vurgulayarak, farklı kuşakların aynı organizasyon içinde bir arada çalıştığı, deneyimin dinamizmle bulunduğu bir yapıya sahip olduklarını söylüyor.

Gençlerin bakış açısını yalnızca dinlemekle kalmayıp karar alma süreçlerine dahil ettiklerini belirten Çimen, bu yaklaşımın iletişimden kurum kültürüne kadar pek çok alanda karşılık bulduğunu ifade ediyor. Genç tüketiciyle daha doğal ve samimi bir bağ kurabilmek amacıyla iletişim dilini dönüştürdüklerini anlatan Çimen, TikTok’ta organik olarak büyüyen, gençleşen ve yüksek etkileşim sağlayan bir topluluk oluşturduklarını söylüyor. Ancak ona göre bu başarı, tek başına bir sosyal medya başarısı değil; gençleri dinlemenin, onların dünyasını anlamanın ve organizasyon içinde onlara alan açmanın bir sonucu.

Çimen’in bu yaklaşımında öne çıkan en önemli kavramlardan biri ise “çift yönlü öğrenme”. Geleneksel çalışma kültüründe bilginin ağırlıklı olarak kıdemli çalışanlardan genç kuşaklara aktarıldığını hatırlatan Çimen, bugün bu ilişkinin değiştiğini, genç çalışanların deneyimli yöneticilere yeni bakış açıları kazandırdığını; deneyimli ekiplerin birikiminin ise genç kuşakların dinamizmle buluştuğunu ifade ediyor. Çimen, bu yaklaşımın yeni nesil liderliğin en güçlü unsurlarından biri olduğuna işaret ederek şöyle diyor: “Bence yeni nesil liderliğin asıl gücü de tam olarak burada; farklı kuşakların birbirinin alternatifi değil, birbirini tamamlayan iki güç olduğunu görebilmek...”

- **“Eşitlikçi yaklaşımımızı hem ürün süreçlerimize hem de kurum kültürümüze yansıtıyoruz”**

Kazım Çimen’e göre perakende sektöründe başarının temelinde, müşteriye ve özellikle ev yaşamının merkezinde yer alan kadınları doğru anlayabilmek var. English Home’da ürün gamını geliştirirken kadın müşterilerin ihtiyaçlarını ve geri bildirimlerini yakından takip ettiklerini belirten Çimen, bu içgörülerini ürün ve tasarım süreçlerine yansıtarak kadınların yalnızca tüketici değil, aynı zamanda karar alma ve ürün geliştirme süreçlerinde güçlü bir paydaş olarak konumlanmasını önemsiyor.

“Çünkü bizim için eşitlik, yalnızca fırsat yaratmak değil; kadınların ihtiyaçlarını doğru anlayarak hayatlarına gerçek değer katabilmek demek” diyen Çimen, bu anlayışın yalnızca müşteri deneyimiyle sınırlı kalmadığını, işe alımdan kariyer gelişimine kadar organizasyonun tamamına yayıldığını vurguluyor. English Home’un kadınların iş hayatındaki temsiliyetini güçlendirmeye yönelik attığı adımları ise somut verilerle şöyle ortaya koyuyor; “Son beş yılda genel merkezimizde kadın çalışan oranını yüzde 45,7’den yüzde 54,5’e, kadın yönetici oranını ise yüzde 22’den yüzde 30,3’e yükselttik. Mağazalarımızda ise kadın yönetici oranımız yüzde 77 seviyesine ulaştı. Bu veriler yalnızca birer istatistik değil; kadın dostu yaklaşımımızı ve fırsat eşitliğini sürdürülebilir bir kurum kültürüne dönüştürme kararlılığımızın somut göstergeleri.”

- **“Genç yöneticilerin dinamizmi ile deneyimli kadroların birikimini harmanlıyoruz”**

Kazım Çimen, kadın dostu bir marka olmayı bir sosyal sorumluluk projesi olarak değil, doğrudan işin merkezindeki stratejik bir yönetim anlayışı olarak gören bir lider. Mağazalardaki kadın yönetici oranının yüksek olması ve merkezde kadınların güçlü bir temsile sahip olması onun için önemli bir değer. Farklı bakış açılarını karar süreçlerine dahil etmenin, müşteriye daha doğru

“Toplumsal cinsiyet eşitliğini bir ekosistem standardı haline getirmek istiyoruz”

İş dünyasının toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda en önemli sorumluluğunun, eşitliği yalnızca kurum içinde değil, tüm iş ekosistemine yaymak olduğuna inanan Kazım Çimen, English Home’da kadınların güçlü temsiliyetini desteklerken farklı kuşakların bir arada çalıştığı dinamik bir organizasyon kültürü de inşa ediyor. Çimen, English Home’da önümüzdeki 10 yıl için en cesur hedeflerini ise şöyle açıklıyor; “Toplumsal cinsiyet eşitliğini sadece kendi bünyemizde konuşulan bir konu olmaktan çıkarıp, tedarik zincirimizden üreticilerimize kadar temas ettiğimiz tüm iş ortaklarımız için bağlayıcı bir ekosistem standardı haline getirmek istiyoruz. English Home ile yolları kesişen her kadının ekonomik ve sosyal olarak güçlendiği, eşitliğin bir temenni değil, iş yapış biçiminin sorgulanmaz bir parçası olduğu bir gelecek inşa etme hedefindeyiz.”



"Liderliğin en kalıcı karşılığı, yarının standardını inşa edebilmektir"

"Gelecekte iz bırakan bir liderlik örneği olarak anılmasını istediğim şey; perakendeyi teknoloji, esneklik ve insan odağıyla harmanlayarak müşteri deneyiminde sınırları kaldıran böyle yenilikçi sistemleri kurmuş olmaktır. Çünkü bence liderliğin en kalıcı karşılığı, bugünün başarısını değil, yarının standardını inşa edebilmektir."

anlamaya ve değişen ihtiyaçlara daha hızlı yanıt vermeye katkı sağladığına inanan Çimen, "Aynı bakış açısını ürün ve müşteri deneyimimize de yansıtıyoruz; kadınların hayatını kolaylaştıran ürün gamımızı geliştirirken onları yalnızca ürün satın alan bir kitle olarak değil, bize yön veren önemli bir paydaş olarak görüyor, ihtiyaçlarını ve geri bildirimlerini dinleyerek ürün ve iletişim süreçlerimizi şekillendiriyoruz. Öte yandan sahada yüzde 77'ye ulaşan kadın yönetici gücümüz, müşteri beklentilerini anında okumamızı ve hızlı aksiyon almamızı sağlıyor. Bu nedenle kadınların iş hayatındaki güçlü temsili ile kadın müşterilerimizi

daha iyi anlayabilme kapasitemizi birbirini tamamlayan iki önemli güç olarak değerlendiriyoruz" diyor.

Eşitliği English Home için etik bir değer olmanın ötesinde, inovasyonu ve finansal performansını besleyen stratejik bir güç olarak tanımlayan Kazım Çimen, çeşitliliği ise farklı bakış açılarının bir araya gelerek kurumu zenginleştiren ve geliştiren önemli bir güç olarak görüyor. Farklı yaş gruplarından, farklı tecrübelerden ve yetenek alanlarından gelen çalışanların birbirini beslediği kapsayıcı bir ekosistem yaratma amacını taşıyan Çimen, özellikle genç

Eşitlik odaklı dönüşüm yolculuğunda henüz yolun başında olan kurumlara ne önerirsiniz?

Kurumlara tavsiyem; eşitliği söylemlerde değil, kararlarında yaşatmalarıdır. Kültür konuşulan değil, sergilenen davranışlarla inşa edilir. Liderlerin aldığı her kararlı tutum, organizasyona sessiz ama çok güçlü bir mesaj verir. İş hayatına yeni başlayan genç kadınlara ve lider adaylarına da bazı tavsiyelerim var. Kariyer uzun bir maratondur. Bu maratonda sizi öne geçirecek olan merakınız, zor zamanlarda sergileyebileceğiniz cesaretiniz ve sürekli öğrenme arzunuzdur. Kendinizi başkalarıyla değil,ünkü halinizle kıyaslayın. Değerlerinden ödün vermeden gelişim odaklı kalan her profesyonel, mutlaka fark yaratacaktır.

yeteneklere yalnızca fikirlerini ifade edebilecekleri değil, sorumluluk alabilecekleri ve kendi bakış açılarını hayata geçirebilecekleri alanlar açmaya odaklanıyor. Gelecek hedeflerini ise, genç yöneticilerin dinamizmi ile deneyimli kadroların birikimini harmanlayan bu esnek yapıyı daha da güçlendirmek olarak açıklayan Çimen, çeşitliliği ortak akla, teknolojik yeniliğe ve müşteri memnuniyetine dönüştürebilen organizasyonların geleceğin kazananı olacağına inanıyor.

“Eşitlik ancak sıradanlaştığında gerçekten kazanılmış olur”

“

Beni en çok etkileyen kişi, kendi ayakları üzerinde duran, modern bir bilim kadını olarak kendini yetiştiren kızımdır. O benim kahramanımdır. Onun yolculuğu bana şunu hatırlattı; Eşitlik soyut bir ilke değil; birinin önündeki engelleri kaldırdığınızda ortaya çıkan somut bir potansiyeldir. Ben bunu kızım ile yaşadım. Şimdi ise amacım, aynı potansiyeli her iş arkadaşşımda görmek ve ortaya çıkarmak.

Kişisel olarak bırakmak istediğim en büyük miras ise eşitliğin görünmez hâle gelmesi olurdu. Yani bir kadının teknik bir role gelmesinin, bir şantiyeyi yönetmesinin artık kimsenin dikkatini çekmediği, haber niteliği olmadığı, ‘cesur bir adım’ sayılmadığı bir Türkiye hayal ediyorum. Çünkü eşitlik ancak sıradanlaştığında gerçekten kazanılmış olur. Eğer geride, üzerinde ismim yazmayan ama herkesin kendine yer bulabildiği bir kurum kültürü bırakabilirsem, bunun en büyük başarım ve en kalıcı mirasım olduğuna inanırım.

”

Mustafa Tuncer

GÜLERMAK
YÖNETİM KURULU ÜYESİ



“Dönüşümde Hedefim; Bensiz de Ayakta Kalan Sistemler Kurmak”

Gülermak Yönetim Kurulu Üyesi Mustafa Tuncer, gerçek dönüşümün teknoloji yatırımlarından önce insanların düşünme biçiminde ve kurum kültüründe başladığına inanıyor. Güveni, hakkaniyeti ve fırsat eşitliğini liderliğinin merkezine yerleştiren Tuncer, “Dönüşümü yönetmek demek, her şeyi kontrol etmek değil; insanların ve sistemlerin bensiz de ayakta kalabileceği bir dayanıklılık inşa etmektir” diyor.

Gülermak Yönetim Kurulu Üyesi Mustafa Tuncer, dönüşümü yalnızca teknolojiye, dijitalleşmeye ya da yeni makinelerle yapılan yatırımlarla açıklamıyor. Ona göre gerçek dönüşüm, kurumların görünmeyen tarafında; insanların düşünme biçiminde, birlikte çalışma kültüründe ve birbirleriyle kurdukları ilişkilerde yaşıyor. İşte bu nedenle dönüşümü, kurumların yalnızca işleri nasıl yaptığını değil, neden ve kimlerle yaptığını yeniden sorguladığı bir yolculuk olarak görüyor.

Bu anlayış, Gülermak'ın kurum kültürüne de yön veriyor. 17'den fazla milletten, bini aşkın çalışanın aynı hedef doğrultusunda birlikte üretim yaptığı bir organizasyonda Tuncer, tek tip bir kültür oluşturmayı değil; farklılıkların birbirini zenginleştirdiği ortak bir çalışma zemini kurmayı esas alıyor.

Tuncer'in dönüşüm anlayışının merkezinde ise güven yer alıyor. Bir lider olarak dönüşümde en kritik değerler güven olduğunun altını çizen Tuncer, “Belirsizliğin yüksek, sınırların geniş olduğu bir işte güven olmadan hiçbir sistem, hiçbir prosedür ayakta kalmaz. Güven ise ancak adaletle beslenir; insanlar kendilerine hakkaniyetle davranıldığını hissettiklerinde dönüşümün öznesi olurlar, nesnesi değil” sözleriyle dönüşümün en güçlü yapı taşı olarak anlatıyor.

- **“Gerçek liderlik, bilgiyi paylaşabildiğiniz anda başlıyor”**

Mustafa Tuncer'e göre yeni nesil liderliği geleneksel anlayıştan ayıran en temel özellik, otoritenin kaynağında yatıyor. Geleneksel liderlik gücünü unvandan, hiyerarşiden ve bulunduğu konumdan alırken; yeni nesil liderlik güven inşa etmeyi ve insanları güçlendirmeyi esas alıyor. Onun için liderlik artık emir vermekten çok, insanların aynı amaç etrafında buluşmasını sağlayacak zemini oluşturabilmek anlamına geliyor.

İşte tam bu noktada en önemli kırılmanın da yaşandığına inanıyor. Bilginin bir güç aracı olmaktan çıkıp ortak bir değere dönüştüğü anın, liderliğin de dönüştüğü an olduğunu söyleyen Tuncer, “Bilgiyi saklayan lider korku üretir; paylaşılan lider ise psikolojik güven üretir. Gerçek kırılma, korkunun yerini güvenin

aldığı yerde gerçekleşir” sözleriyle yeni nesil liderliğe bakışını özetliyor.

Bu dönüşümü kendi kariyer yolculuğunda da deneyimleyen Tuncer, mesleğe çok daha hiyerarşik bir dönemde başladığını hatırlatıyor. Ancak farklı ülkelerde, farklı kültürlerden ekiplerle çalışmanın kendisine tek bir liderlik anlayışının sınırların ötesine taşınamayacağını öğrettiğini söylüyor. Polonya'da karşılık bulan bir yaklaşımın Körfez ülkelerinde aynı sonucu vermediğini ifade eden Tuncer, liderlik yolculuğunda öğrendiği en değerli dersin ise öğrenmekten çok, gerektiğinde bazı alışkanlıkları unutabilmek olduğunu dile getiriyor.

- **“En iyi fikrin kimden geldiğine bakılmadığı bir kültür oluşturmak istiyorum”**

Mustafa Tuncer, belirsizlik dönemlerinde dönüşümü yönetmeyi, değişen koşullar karşısında yönünü kaybetmeden ilerleyebilmek olarak görüyor. Ona göre ayrıntılar, şartlar ve hatta hedefler değişebilir; ancak değerler değişmediği sürece doğru yolu bulmak mümkün. Bu nedenle liderliğin, her şeyi kontrol etmekten çok, insanların ve sistemlerin lider olmadan da ayakta kalabileceği güçlü bir yapı kurabilmek anlamına geldiğine inanıyor.

Tuncer'in geleceğe bırakmak istediği en önemli liderlik mirası ise insanların özgürce fikirlerini paylaşabildiği bir kurum kültürü. “Bir liderin en büyük başarısı, gittiğinde arkasında bıraktığı boşluğun ne kadar küçük olduğuyla ölçülür” diyor Tuncer, en iyi fikrin kimden geldiğine bakılmaksızın değer gördüğü, genç bir mühendisin milliyeti ya da cinsiyeti ne olursa olsun fikirlerini rahatlıkla dile getirip yükselebildiği bir çalışma ortamı oluşturmayı en büyük hedeflerinden biri olarak görüyor. Ona göre beton zamanla yaşlanabilir; ancak insanların içinde büyüdüğü güçlü bir kurum kültürü kuşaklar boyunca yaşamaya devam eder.

- **“İnsanlar ‘olabilirmiş’ dediğinde varsayımlar kendiliğinden çöker”**

Dönüşüm süreçlerinde karşılaşılan en büyük direncin,

Sizce kadın dostu marka olmak, sosyal sorumluluk mu yoksa yönetim stratejisi mi?

“Kurumlar, kadın dostu olmayı yalnızca bir sosyal sorumluluk ya da kurumsal iletişim malzemesi olarak gördüklerinde samimiyetini yitirdiğini ve boş bir söyleme dönüştüğünü düşünüyorum. Benim için bu, aynı anda hem etik bir sorumluluk hem de bir yönetim stratejisidir ve stratejik boyutu görüldüğünden daha güçlüdür. Kadın dostu olmak, en iyi yeteneğe ulaşabilmenin ön koşuludur. Eşitliğin performansa etkisini de bu yüzden çok net gözlemliyorum. Dengeli ekipler daha sağlıklı karar veriyor, elde tutma oranı yükseliyor, kurumun itibarı ve dolayısıyla yeni yetenekleri çekme gücü artıyor. Yani doğru olan şey, aynı zamanda akıllıca olan şeydir.”

açık itirazlardan çok yıllardır sorgulanmadan kabul edilen alışkanlıklardan kaynaklandığına inanan Mustafa Tuncer, özellikle inşaat ve altyapı gibi erkek egemen bir sektörde kimin şantiyeye 'ait' olduğuna ilişkin yerleşik kabullerin değişimin önündeki en büyük engellerden biri olduğunu düşünüyor. Ona göre bu direnç, kötü niyetten değil; alışkanlıklardan besleniyor.

İşte tam bu noktada değişimin talimatlarla değil, somut örneklerle gerçekleştiğinin altını çiziyor. İlk fırsatları görünür kılarak ve bunu verilerle destekleyerek kalıplaşmış önyargıları zaman içinde dönüştürdüklerini anlatan Tuncer, “İnsanlar ‘olabilirmiş’ dediğinde varsayımlar kendiliğinden çöker” sözleriyle bu yaklaşımını özetliyor.

Eşitliğin kurum performansına etkisini ise bir inanç değil, doğrudan gözlemlediği bir gerçek olarak değerlendiren Tuncer, bu konudaki gözlemlerini şu sözlerle paylaşıyor: “Davranışsal iktisadın da gösterdiği gibi birbirine çok benzeyen ekipler ortak körlüklere düşer; herkesin aynı açıdan baktığı bir masada riskler görülmez. Farklı geçmişlerden gelen insanların bulunduğu ekipler daha iyi soru sorar, daha isabetli risk değerlendirir ve grup düşüncesine daha az teslim olur. Bizim işimizde bir riski önceden görmek, milyonlarca euroluk fark demektir.”

- **“Eşitlik, herkese aynı davranmak değil; hakkaniyetle fırsat sunmaktır”**

Eşitliği, herkese aynı şekilde davranmak olarak değil; hakkaniyetle fırsat sunabilmek olarak tanımlayan Mustafa Tuncer'e göre gerçek fırsat eşitliği, farklı başlangıç noktalarından gelen insanların aynı hedefe ulaşabilmesi için adil koşulları oluşturabilmekten geçiyor. Bu nedenle kurum kültüründe eşitliği, benzerlik üzerine değil; adalet



“En cesur hedefim; kadın liderliğini olağan hâle getirmek”

“Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları’ndan Amaç 5 çerçevesinde kendime koyduğum en cesur hedef şöyle: Dünyada kadın oranının en düşük olduğu sektörlerden birinde kadın liderliğini ‘istisna’ olmaktan çıkıp ‘olağan’ hâle getirmek. Bir gün bir şantiyede kadın bir proje müdürünü görmenin haber değeri taşımadığı bir noktaya gelmek.”

üzerine inşa edilen bir anlayışın temel unsurlarından biri olarak görüyor.

Bu yaklaşım, kurumdaki insan kaynakları uygulamalarına da doğrudan yansıyor. Terfi ve performans değerlendirme süreçlerinde şeffaf ve nesnel kriterleri esas aldıklarını anlatan Tuncer, öznel değerlendirmelerin ve önyargıların karar mekanizmalarına etkisini en aza indirmeyi hedeflediklerini söylüyor.

Eşitliğin özellikle sahada somut karşılık bulması gerektiğine inanan Tuncer, kadın çalışanlar için uygun çalışma koşullarından güvenlik standartlarına, her türlü uygunsuz davranışa karşı uygulanan sıfır tolerans politikasına kadar birçok uygulamayı bu anlayışın ayrılmaz bir parçası olarak görüyor. “Eşitlik posterle değil; sahadaki temel sosyal ihtiyaç alanları, soyunma odaları ve güçlü bir güvenlik kültürüyle başlar” sözleriyle bakış açısını ortaya koyuyor.

Bu yaklaşımı yalnızca çalışma koşullarıyla sınırlı tutmuyor. Genç kadınların teknik ve liderlik rollerinde daha görünür olmasını destekleyen mentorluk mekanizmaları oluşturduklarını, işin doğasının izin verdiği ölçüde çalışanların farklı yaşam sorumluluklarını gözetken esnek uygulamaları da fırsat eşitliğinin önemli bir parçası olarak gördüklerini ifade ediyor.

- **“Çeşitlilik, bizim için iş yapış biçimimizin doğal bir parçası”**

Çeşitlilik ve kapsayıcılığı kurum kültürünün temel unsurlarından biri olarak gören Mustafa Tuncer, bu yaklaşımını şu sözlerle anlatıyor: “Bizde çeşitlilik ayrı bir ‘proje’ ya da yıl sonunda kapatılan bir kutu değil; işi yapış biçimimizin içine yerleşmiş bir gerçeklik. Birden

çok ülkede, onlarca milletten insanla çalışan bir kurumda kapsayıcılık zaten operasyonel bir zorunluluktur. Farklı dilleri, farklı çalışma kültürlerini, farklı beklentileri aynı hedefte buluşturamayan bir şirket, bizim ölçüğümüzde ayakta kalamaz.”

Uzun vadeli stratejilerini doğru yeteneği çekmek, elde tutmak ve geliştirmek üzerine kuran Tuncer, tüm bu süreçlerin önyargılardan mümkün olduğunca arındırılmış bir anlayışla yürütülmesini hedeflediklerini belirtiyor. Gelecek planlarının merkezinde ise teknik ve liderlik kademelerinde kadın temsiliyi artırmak, üniversitelerle kurdukları iş birlikleri sayesinde genç kadınların sektöre girişini destekleyen sürdürülebilir bir kaynak hattı oluşturmak yer alıyor.

Bu hedeflerini somut verilerle de destekleyen Tuncer, “2026 yılı itibarıyla şirketimizin genelinde toplam çalışan sayımız 3 bin 916 kişi. Kadın çalışan oranımız 544 kişi ile yüzde 14, erkek çalışan oranımız ise 3 bin 372 kişi ile yüzde 86. Kendimize sürekli yeni hedefler belirlemeyi dönüşümün bir değişmezi olarak görüyoruz. Bu doğrultuda sektör kriterlerini de göz önünde tutarak 2027 yılı sonuna kadar kadın çalışan sayımızı yüzde 20-25 oranında artırmayı planlıyoruz” sözleriyle gelecek vizyonunu ortaya koyuyor.

- **“İnsanları büyüterek liderlik edin”**

Yeni nesil liderliğin en güçlü kasını, her şeyi kesin bilmediğini kabul edebilme cesareti olarak görüyor Mustafa Tuncer. Ona göre

geçmişte lider, tüm cevapları bilen kişi olarak görülüyordu. Bugün ise hiçbir liderin tek başına tüm cevaplara sahip olamayacağı kadar karmaşık bir dünyada yaşıyoruz. Belirsizliğe sahte bir kesinlikle değil, dürüst bir merakla yaklaşabilen; dinlemeyi bir zayıflık değil, bir yetkinlik olarak kullanan liderlerin öne çıkacağına inanan Tuncer, “Empati de burada bir duygu değil, bir düşünme becerisidir” sözleriyle yeni nesil liderliğin temelini özetliyor.

Geleceğin liderlerine bırakmak istediği mesaj da aynı anlayış üzerine kurulu: “İnsanları küçülterek değil, büyüterek liderlik edin. Sizden sonra geride kalanların ne kadar geliştiğine bakın; asıl mirasınız orada görülecek. Karizma bir sabah kaybolabilir; karakter kalır.”

- **“Sizin için tasarlanmamış odalara sığmak için küçülmeyin”**

Mustafa Tuncer’in eşitlik yolculuğunun başındaki kurumlara ilk tavsiyesi, mevcut durumlarını dürüstçe analiz etmeleri. Gerçek dönüşümün görünür kampanyalarla değil, kurumun temel sistemlerinde yapılan değişikliklerle başlayacağına inanan Tuncer, “Nerede olduğunuzu rakamlarla bilmeden nereye gideceğinizi planlayamazsınız. Gösteriştan kaçının. Bir günlük afişler, hashtag’ler, sembolik jestler kimseyi kandırmaz ve çoğu zaman ters teper. Gerçek dönüşüm, işe alım ve terfi sistemlerindeki önyargıları düzeltmek gibi görünmeyen, sabırlı ve teknik işlerle başlar. Kültür sloganla



değil, sistemle değişir” sözleriyle yaklaşımını ortaya koyuyor.

İş dünyasına yeni adım atan genç kadınlara ise net bir mesaj veriyor: “Sizin için tasarlanmamış odalara sığmak için küçülmeyin. Yetkinliğinizi geliştirin, sesinizi duyurun. Ve yalnızca size akıl veren bir mentor değil, sizin adınıza masada konuşacak bir ‘sponsor’ bulun. Fark yaratan çoğu zaman odada kim olduğunuz değil, siz orada yokken sizin adınıza kimin konuştuğudur. Yerinizi istemekten çekinmeyin, çünkü o yer zaten sizin.”

“Eşitlik, büyük ölçüde iş dünyasının vicdanında şekilleniyor”

Toplumsal cinsiyet eşitliğinde iş dünyasının rolünün, çoğu zaman hafife alınan bir sorumluluk olduğuna dikkat çeken Mustafa Tuncer, “Ekonomik fırsatı elinde tutan asıl güç iş dünyasıdır. Yasa ve politika zemini hazırlar ama bir insanın işe alınıp alınmayacağına, terfi edip etmeyeceğine, hangi maaşı alacağına karar veren çoğunlukla şirketlerdir. Bu yüzden eşitli, büyük ölçüde iş dünyasının vicdanında ve stratejisinde şekillenir. ‘Bu devletin işi’ demek, elindeki en güçlü kaldıracı görmezden gelmektir” görüşünü savunuyor.

“Gerçek dönüşüm insanların hayatında karşılık bulduğunda anlam kazanır”

“

Gerçek dönüşümün organizasyon şemalarında değil, insanların hayatında karşılık bulduğunda anlam kazandığına inanıyorum. Bu yüzden en büyük ilham kaynağım, birlikte yol yürüdüğüm ekiplerim.

Türkiye Finans çatısı altında kadın dostu politikalarımız, esnek çalışma modellerimiz ve eşitlik temelli vizyonumuzla finans dünyasında sürdürülebilir bir başarı hikayesi yazıyoruz.

Benim bu kurumda bırakmak istediğim en kıymetli miras ise; genç bir kadının kapımızdan içeri girdiği o ilk an hissedeceği sarsılmaz güven duygusudur.

Eğer o genç meslektaşım sadece yeteneği, çalışkanlığı ve bitmek bilmeyen tutkusuyla, hiçbir ‘görünmez engele’ takılmadan en üst yönetim katına kadar yükselebileceğinden bir an bile şüphe duymazsa, ben de kendimi liderlik sorumluluğumu layıkıyla yerine getirmiş sayacağım.

”

Müge Öner

**TÜRKİYE FİNANS
KATILIM BANKASI YÖNETİM KURULU ÜYESİ VE
GENEL MÜDÜR VEKİLİ**



“Liderlik Artık Güven İnşa Ederek Güç Kazanıyor”

Türkiye Finans Katılım Bankası Yönetim Kurulu Üyesi ve Genel Müdür Vekili Müge Öner, iş dünyasında dönüşümü yalnızca teknolojik bir yenilenme olarak değil; güven, insan odaklılık ve sürdürülebilirlik ekseninde yeniden tanımlıyor. “Belirsizlikte yönünü kaybetmeyen, gerektiğinde yön değiştirme cesaretini gösteren bir lider” olmayı hedefleyen Öner, görünmez bankacılıktan kapsayıcı dijitalleşmeye, kadın dostu politikalardan sürdürülebilir büyümeye kadar pek çok alanda Türkiye Finans Katılım Bankası’nın dönüşümüne yön veriyor.



“Yeni liderlere mesajım; sürekli öğrenmeye açık olun”

Geleceğin en kritik yetkinliğinin adaptasyon olduğunu dile getiren Müge Öner, bilgiyi hızlı anlamlandırmanın ve aksiyona dönüştürmenin önemine dikkat çekerek, geleceğin liderlerine şu mesajı veriyor; “Her şeyi bilmek zorunda değilsiniz. Ancak dinlemek, anlamak ve değişen koşullarda çalışmak durumundasınız. Bunun için de sürekli öğrenmeye açık olmalısınız.”

Türkiye Finans Katılım Bankası Yönetim Kurulu Üyesi ve Genel Müdür Vekili Müge Öner, finans dünyasında dönüşümü yalnızca teknolojiyle değil; güven, kapsayıcılık, sürdürülebilirlik ve insan odağında yeniden tanımlayan liderlerden biri. “Liderlik artık güven inşa ederek güç kazanıyor” diyen Öner’in liderlik anlayışının merkezinde en önemli kavram olarak ‘yön duygusunu kaybetmeden değişebilmek’ yer alıyor.

Müge Öner’e göre finans sektörünün en köklü alanlarından biri olan katılım bankacılığında dönüşümü yönetmek, yalnızca teknoloji yatırımı yapmak değil. Onun için dönüşüm bir anlamda güveni koruyarak yenilenmek, insan odaklı değerleri geleceğin dünyasına taşımak ve değişimin merkezine anlam duygusunu yerleştirmek...

Bugünün iş dünyasını, “belirsizlikle birlikte yaşamayı

öğrenilen yeni bir zemin” olarak tanımlayan Öner, liderliğin artık kesin cevaplar vermekten çok, doğru soruları sorabilme becerisi olduğunu düşünüyor. Liderin gerçek görevinin, yönü sabitlemek değil; yön duygusunu koruyabilmek olduğunu söyleyen Öner’e göre stratejiler değişebilir, planlar yeniden yazılabilir, ancak yön hissi kaybolduğunda en doğru kararlar bile anlamını yitirebilir. Bu yaklaşım, Öner’in hem kişisel liderlik yolculuğunun hem de Türkiye Finans Katılım Bankası’nın dönüşüm stratejisinin temelini oluşturuyor.

- **“Teknolojinin gücünü insan odaklı bir yaklaşımla birleştiriyoruz”**

Bugünün hızla değişen iş dünyasında dönüşüm kavramına farklı bir perspektiften yaklaşan Müge Öner’e göre dönüşüm; yalnızca teknolojiyi takip etmek değil, güven ve insan odaklı değerleri koruyarak geleceği yeniden inşa



etmek... Türkiye Finans Katılım Bankası'nda yürütülen dijital dönüşüm çalışmalarının merkezine "görünmez bankacılık" yaklaşımını yerleştirdiklerini belirten Öner, teknolojiyi müşterinin hayatını kolaylaştıran, akıcı ve konforlu bir deneyime dönüştürmeyi hedeflediklerini vurguluyor.

Yapay zekâ, robotik süreç otomasyonu ve açık bankacılık çözümleriyle müşteri deneyimini yeniden şekillendiren Türkiye Finans Katılım Bankası'nın, aynı zamanda operasyonel verimliliği artıran bir dönüşüm modeli ortaya koyduğunu dile getiren Öner, "Açık bankacılık platformları ve yenilikçi ödeme çözümleri sayesinde bireysel müşterilerin günlük finansal işlemleri kolaylaşırken, KOBİ'lerin nakit akış yönetimi de daha güçlü hale geliyor. Görüntülü destek ve işaret dili gibi kapsayıcı uygulamalar ise dijital bankacılığı herkes için erişilebilir kılan önemli adımlar arasında yer alıyor.

Teknolojinin gücünü insan odaklı bir yaklaşımla birleştirerek, daha verimli ve kullanıcı dostu bir finansal ekosistem oluşturuyoruz. Bu da hem müşteri memnuniyetini yükseltiyor hem de kurum içi süreçleri optimize ederek sürdürülebilir büyümeye katkı sağlıyor" diyor.

- **"İnsan odaklı bankacılık, kurum kültürümüzün temel taşı"**

Müge Öner'in liderlik yaklaşımında dönüşümün en kritik unsuru ise güven. Dijitalleşmenin merkezinde müşterinin verisinin, varlığının ve geleceğinin güvende olduğunu hissetmesi gerektiğini vurgulayan Öner, insan odaklı bankacılığı kurum kültürünün temel taşı olarak görüyor.

Çalışanlardan müşterilere, KOBİ'lerden büyük işletmelere kadar herkesin ihtiyaçlarını merkeze alan Türkiye Finans Katılım Bankası'nın, şeffaf, etik ve kapsayıcı çözümlerle sürdürülebilir büyümeyi desteklediğini dile getiren Öner, "Yapay zekâ tabanlı dijitalleşme, sürdürülebilirlik liderliği, müşteri deneyimi ve çalışan mutluluğu alanlarında 2025'te aldığımız 28 ulusal ve uluslararası ödül de bu yaklaşımın somut yansımasıdır. Önümüzdeki dönemde de katılım bankacılığı prensipleri çerçevesinde geliştirdiğimiz finansal çözümleri geniş kitlelere ulaştırmak, reel sektörü desteklemek ve dijital teknoloji yatırımlarımızı artırmak için aynı güven ve insan odaklılıkla ilerleyeceğiz. Kısacası, dönüşüm bizim için takip ettiğimiz bir trend

değil, 2005'ten beri taşıdığımız misyonun günümüz koşullarına uyarlanmış, sürdürülebilir halidir. Bu yolculukta en büyük gücümüz elbette, güven ve insan odaklı değerlerimizle şekillenen kurum kültürümüzdür" şeklinde konuşuyor.

- **"Yeni nesil liderlik; şeffaflık, hesap verebilirlik, empati gibi çok katmanlı değerler üzerinde yükseliyor"**

Müge Öner, iş dünyasında liderlik anlayışının köklü bir değişimden geçtiğine inanıyor. Geleneksel liderlik modellerinin daha çok kontrol ve hiyerarşi üzerine kurulu olduğunu söyleyen Öner, yeni nesil liderliğin ise şeffaflık, hesap verebilirlik, empati, çeviklik ve güven gibi çok katmanlı değerler üzerinde yükseldiğini düşünüyor.

Bugünün iş dünyasında liderliğin artık bilgiyi saklamakla değil paylaşmakla, mesafe koymakla değil yakınlık kurmakla güç kazandığını vurgulayan Müge Öner'e göre ekipler yalnızca kendilerinden ne beklendiğini değil, neden o işi yaptıklarını da bilmek istiyor. Bu değişim ise liderin rolünü doğal olarak dönüştürüyor. Öner, özellikle şeffaflığın yeni nesil liderliğin en belirleyici unsurlarından biri olduğuna dikkat çekerek, "Hızın ve değişimin sürekli arttığı bir dönemde çalışanlar liderlerden daha açık, daha samimi ve daha gerçek bir duruş bekliyor. Liderlik artık yalnızca başarıyı değil, sorumluluğu da sahiplenebilme becerisiyle anlam kazanıyor" diyor.

"Değişimi anlatmak yerine yaşatmayı tercih ettik"

"Uzun yıllar içinde, değişimin önündeki en büyük engelin alışkanlıklar ve önyargılar olduğunu gördüm. Özellikle finans gibi köklü bir sektörde, geçmişte işe yaramış yöntemlerden vazgeçmek çok da kolay olmuyor. Biz bu direnci kırmak için değişimi anlatmak yerine yaşatmayı tercih ettik. İnsanları sürecin içine dahil ettik, sadece "ne değişiyor"u değil, "neden değişiyor"u birlikte konuştuk. İnsanlar anlam kurabildiğinde, değişime direnmek yerine sahipleniyor. Eşitlik politikaları da bu dönüşümün önemli bir parçası oldu. Farklı bakış açılarını karar süreçlerine dahil ettiğinizde, yalnızca daha kapsayıcı bir yapı kurmuyorsunuz, aynı zamanda daha sağlıklı ve dengeli kararlar alıyorsunuz. Çeşitlilik, kurum kültürünü zenginleştirirken; eşitlik, bu zenginliği performansa dönüştüren zemini oluşturuyor."



Liderlik yaklaşımında güvenin ise tüm yapının temelini oluşturduğunu vurgulayan Müge Öner, yaşadığı deneyimleri şöyle aktarıyor; "Kendi deneyimimde şunu çok net gördüm: Eskiden projeler planlanır, uygulanır ve sonuçlanırdı. Bugün ise süreçler yaşayan yapılar haline geldi. Konuşuyoruz, planlıyoruz, hayata geçiriyor ve her aşamasında öğreniyoruz, sonuca ulaşana dek gerekirse yeniden kuruyoruz. İnsanlar kendilerini sürecin içinde hissettiklerinde, yalnızca verilen işi yapmıyor, katkı sunmaya başlıyor. Ve asıl dönüşüm de tam burada gerçekleşiyor."

- **"Gerektiğinde yön değiştirme cesaretini gösteren bir lider olarak hatırlanmak isterim"**

Müge Öner, günümüz dünyasında dönüşümü yönetmenin anlamını ise "belirsizlik içinde netlik üretebilme becerisi" olarak tanımlıyor. Ona göre geçmişte belirsizlik, yönetilmesi gereken geçici bir istisnaydı; bugün ise iş dünyasının doğal zemini haline geldi. Artık dünyanın herhangi bir coğrafyasında yaşanan gelişmelerin çok kısa sürede farklı sektörleri, pazarları ve iş modellerini etkileyebildiğini belirten Öner, özellikle finans sektörünün bu dalgalanmalara her zaman aşına olduğunu ancak bugün etkinin çok daha geniş çaplı hissedildiğini ifade ediyor.

Bu nedenle liderliğin artık kesin cevaplar vermekten çok doğru soruları sorabilme becerisiyle öne çıktığını düşünen Müge Öner,

liderin gerçek görevinin yönü sabitlemek değil, yön duygusunu ve sağduyuyu koruyabilmek olduğunu söylüyor. Stratejilerin hızla değişebildiği, planların sürekli güncellendiği bir dönemde pusulayı kaybetmemenin kritik önem taşıdığına dikkat çeken Öner'e göre yön hissi kaybolduğunda en doğru kararlar bile anlamını yitirebiliyor. Öner, kendi liderlik anlayışını ise şu sözlerle açıklıyor; "Ben dönüşümü yönetmeyi, tam olarak bu dengeyi kurabilmek olarak görüyorum; bir yandan esnek kalabilmek, diğer yandan pusulayı kaybetmemek. Bu nedenle yıllar sonra geriye dönüp bakıldığında 'Belirsizlikte yönünü kaybetmeyen, hızlı uyum sağlayıp gerektiğinde yön değiştirme cesaretini gösteren bir lider' olarak hatırlanmak isterim."

- **"Bizim için eşitlik; varoluşumuzun bir parçası, değerlerimizin en temeli"**

Müge Öner'in Türkiye Finans Katılım Bankası'nda dönüşüme yön verirken en önemseydiği konulardan biri de eşitlik kavramı. Eşitliği kurum kültürünün tamamını şekillendiren temel bir yapı taşı olarak konumlandıklarını dile getiren Öner'e göre eşitlik, yalnızca bir insan kaynakları politikası değil; güçlü ve sürdürülebilir bir organizasyonun varlık nedeni. Bu nedenle çalışanları, sadece görev tanımlarıyla değil; değerleri, ihtiyaçları ve yaşam deneyimleriyle bir bütün olarak ele aldıklarını belirten Öner, bu bakış açısının, Türkiye Finans'ın çeşitlilik ve kapsayıcılık stratejisinin de temelini oluşturduğunu aktarıyor.

Fırsat eşitliğini işe alım sürecinden başlayarak tüm çalışan yolculuğuna yadıklarını dile getiren Öner, terfi, gelişim ve kariyer süreçlerinde objektif ve şeffaf kriterlerle ilerlediklerini vurgulayarak, "Bugün bankamızda kadın çalışan oranı yüzde 42, üst yönetim kadın çalışan oranımız ise yüzde 17 seviyesinde. Kadınların kariyer yolculuklarını kesintisiz

Türkiye Finans Katılım Bankası'nın eşitlik ve kapsayıcılık alanındaki gelecek hedefleri nelerdir?

"Çeşitlilik Zenginliğimizdir" değerimizi kurum kültürümüzün merkezine koyarak, her bir çalışma arkadaşımızın kendi kimliğiyle var olabildiği, fırsatlara eşit erişimin bir hak değil ortak sorumluluk sayıldığı kapsayıcı bir gelecek inşa etmeyi hedefliyoruz. Kadınların yönetimdeki temsil oranını ve iş gücündeki güçlü varlığını korumayı, "eşit işe eşit ücret" ilkimizden taviz vermemeyi ve engelli bireylerin istihdamında yasal kotaların üzerine çıkarak tüm fiziksel ve dijital engelleri ortadan kaldırmayı sürdürülebilir büyüme stratejimizin temel taşları olarak görüyoruz.



sürdürebilmeleri için esnek çalışma modelleri, mentorluk ve liderlik gelişim programları sunuyor, doğum öncesi ve sonrası destek mekanizmalarıyla bu süreci daha sürdürülebilir hale getiriyoruz" bilgisini veriyor.

Müge Öner'e göre çeşitliliği güçlendiren bir diğer alan da öğrenme ve gelişim. CORE ve WE Plus gibi programlarla genç yetenekleri erken aşamada sisteme dahil ettiklerini, mentorluk platformlarıyla sürekli gelişimi desteklediklerini açıklayan Öner, "Bununla birlikte, kapsayıcılığı çalışan deneyiminin tamamına yayıyoruz. Psikolojik destekten sağlığa, eğitimden sosyal yaşama kadar geniş bir alanda herkesin eşit erişimini sağlıyoruz. İyi olma halinin, sürdürülebilir performansın ön koşulu olduğuna inanıyoruz. Bizim için eşitlik bir hedeften öte, varoluşumuzun bir parçası, değerlerimizin en temeli" vurgusunu yapıyor.

- **"Kadın dostu bir marka olmak bizi geleceğe taşıyan ekonomik bir kaldıraç"**

Kadın dostu marka yaklaşımını değerlendiren Müge Öner, bu kavramı sosyal sorumluluk çerçevesinden çok daha geniş bir perspektifle ele alıyor. Türkiye Finans'ta kadınların ekonomik hayata katılımını desteklemenin, bir "ödev" değil; katılım bankacılığı felsefesinin doğal bir sonucu olduğunu ifade eden Öner, adalet ve fırsat eşitliğini merkeze alan bu yaklaşımda çalışanları, cinsiyetlerinden bağımsız olarak yalnızca liyakat ve performans kriterleriyle değerlendirdiklerini söylüyor.

Müge Öner, farklı bakış açılarının masada olmasının, risk yönetiminden ürün geliştirmeye kadar her alanda daha bütüncül ve isabetli kararlar almalarını desteklediğine inanıyor. Çeşitliliğin olduğu ekiplerde inovasyon kapasitesinin çok daha yüksek olduğuna dikkat çeken Öner, "Ailelerin ihtiyaçlarını anlamak ve

onlara uygun finansal çözümler üretmek için, kurum içinde kadın temsiliyetinin güçlü olması gerekiyor. Bu durum doğrudan müşteri memnuniyetine ve bağlılığına yansıyor. Ayrıca fırsat eşitliğinin sağlandığı, liyakatin ön planda tutulduğu bir çalışma ortamı, en nitelikli yetenekleri bünyemizde tutmamızı sağlıyor. Çalışan bağlılığındaki artış, operasyonel mükemmelliğimize ve sürdürülebilir büyümemize katkı sağlıyor. Dolayısıyla kadın dostu bir marka olmanın Türkiye Finans Katılım Bankası'nı geleceğe taşıyan ekonomik bir kaldıraç olduğunu düşünüyorum" diye konuşuyor.

- **"10 yıl için en cesur hedefimiz; kadın girişimciliğin finansal lokomotifini olmak"**

"Türkiye Finans olarak önümüzdeki 10 yıl için en cesur hedefimiz; sadece banka içindeki eşitliği sağlamak değil, finansal çözümlerimizle Türkiye'deki kadın girişimci ekosisteminin ana finansörü ve mentoru haline gelerek toplumsal dönüşümün lokomotifini olmaktır" diyen Müge Öner, cinsiyet eşitliği konusunda iş dünyasının üstlenmesi gereken rolü ise şöyle yorumluyor; "İş dünyasının rolü, fırsatlara eşit erişimi bir hak olarak tesis etmektir. Cinsiyet eşitliği sadece kamu politikalarıyla değil, bizim gibi kurumların 'ayrımcılığa karşı sıfır tolerans' ilkesini iş süreçlerine dahil etmesiyle ilerleyebilir."

Kurumlara, eşitlik konusuna sadece bir İK politikası ya da dönemsel bir proje olarak yaklaşmayıp, kurum kültürünün bir parçası haline getirmelerini öneren Öner, iş dünyasına yeni adım atan genç kadınlara ise güçlü ve net bir mesaj veriyor: "Kariyer yolculuğunuzda karşınıza çıkacak en büyük engel, çoğu zaman dış dünyadan ziyade kendi zihninizde çizdiğiniz sınırlar olacaktır. Bu sınırları aşmak için; kendi benzersizliğinize inanın, sürekli gelişimden vazgeçmeyin ve en önemlisi de cesur olun."

▲40

Kadınlarımızdan Aldığımız Güçle Yükseliyoruz.



Çeşitlilik Zenginliğimiz

%40 'ın üzerindeki kadın çalışan oranımızla
sektördeki öncü kuruluşlardan biriyiz.

**Türkiye
Finans**



“İnsanların
kendini değerli
hissettiği bir
yapının parçası
olabilmek benim
için çok anlamlı”

“

Beni en çok etkileyen liderlik örnekleri, yüksek sesle konuşanlardan çok, bulundukları yapıyı dönüştüren ve bunu insanı merkeze alarak yapan liderler oldu. Özellikle kapsayıcı kültür inşa eden, başarıyı bireysel değil kolektif bir gelişim alanı olarak gören liderlik anlayışını çok kıymetli buluyorum.

İş dünyasında bırakmak istediğim en büyük miras ise güven temelli, insanı geliştiren ve değişime açık bir yönetim anlayışı olurdu. İnsanların kendini değerli hissettiği, potansiyelini ortaya koyabildiği, fikirlerine alan açılan ve ortak başarı kültürünün güçlendiği bir yapının parçası olabilmek benim için çok anlamlı. Çünkü kurumlar yalnızca finansal sonuçlarla değil, geride bıraktıkları kültürle de hatırlanıyor. Ben de en çok bu yönüyle iz bırakmayı isterim.

”

Neslihan
Neciboğlu

NEOVA SİGORTA
GENEL MÜDÜRÜ



“Liderliğin Gerçek Başarısı, İnsanlar Üzerinde Bıraktığı İzdir”

Bugün liderliği, iş sonuçları ile insan gelişimini birlikte taşıyabilme becerisi olarak gören Neova Sigorta Genel Müdürü Neslihan Neciboğlu, yeni nesil liderliğin özünü, başarıyı yalnızca rakamlarda değil, insanlar üzerinde bırakılan iz olarak tanımlıyor. “Benim için iz bırakmak, insanlara dokunmanın yanı sıra güçlü bir kurum kültürü oluşturabilmektir” diyen Neciboğlu, gelecekte geriye dönüp bakıldığında, sonuç üretmenin yanı sıra değişim dönemlerinde güven veren, ekiplerine alan açan ve insanların gelişimine yatırım yapan bir yönetim anlayışıyla hatırlanmak istiyor.

Bankacılık ve sigorta sektöründeki deneyimini stratejik yönetim, dijital dönüşüm ve insan odaklı liderlik anlayışıyla birleştiren Neova Sigorta Genel Müdürü Neslihan Neciboğlu, iş dünyasındaki dönüşümü, yalnızca teknolojik yeniliklere veya değişen iş modellerine uyum sağlamak şeklinde yorumlamıyor. Ona göre gerçek dönüşüm; müşteriye, çalışanı, iş ortaklarını ve toplumsal beklentileri doğru analiz ederek kurumu geleceğe hazırlayabilme becerisinde yatıyor.

Sigortacılık sektörünün de bu değişimin merkezinde yer aldığına inanan Neciboğlu, sektördeki dönüşümü, sadece süreçlerin dijitalleşmesi olarak değil; iş yapış biçiminden kurum kültürüne kadar uzanan bütüncül bir gelişim alanı olarak görüyor. Neciboğlu'nun bir lider olarak dönüşüm süreçlerinde merkeze aldığı en temel değer ise güven. Sigortacılığın özü itibarıyla güven üzerine kurulu bir sektör olduğunu hatırlatan Neciboğlu, dönüşümü, bugünün ihtiyacına cevap vermekten çok, geleceğe dayanıklı bir kurum inşa etme sorumluluğu olarak yorumluyor.

- **“Belirsizlik dönemlerinde güven duygusunu koruyabilen lider öne çıkar”**

Neslihan Neciboğlu, sigortacılık sektöründe yalnızca operasyonel başarıya değil, aynı zamanda kurumsal dönüşüm ve geleceğe hazırlık süreçlerine odaklanan bir lider. Yıllardır profesyonel yöneticilik alanında edindiği tecrübeyle geleneksel liderlik ile yeni nesil liderlik arasındaki farkları kolaylıkla gözlemleyen Neciboğlu, “Geçmişte liderlik daha çok yöneten, karar veren ve yön gösteren bir pozisyon olarak tanımlanıyordu. Bugün ise liderlik; dinlemeyi, birlikte düşünmeyi, farklı bakış açılarına alan açmayı ve ekiplerin

gelişimini desteklemeyi gerektiriyor. Yeni nesil liderliğin temel farkının da burada ortaya çıktığını düşünüyorum” diye gözlemlerini aktarıyor.

Neciboğlu'na göre artık yalnızca doğru kararı veren lider değil; doğru insanları ortak bir amaç etrafında buluşturabilen, ortak akılı harekete geçirebilen ve belirsizlik dönemlerinde güven duygusunu koruyabilen lider öne çıkıyor. Bu geçişte en önemli kırılma noktası ise onun gözlemine göre “otorite”den “etki”ye geçiş sürecinde yaşanıyor.

İnsanların artık sadece pozisyona değil, liderin yaklaşımına, tutarlılığına ve kurduğu ilişkiye baktığını söyleyen Neciboğlu, kendi liderlik yolculuğunda da bunu çok net deneyimleyen bir yönetici. “Farklı sorumluluk alanlarında çalışırken liderliğin yalnızca hedeflere ulaşmakla sınırlı olmadığını gördüm. Sonuç üretmek elbette önemli; ancak bunu hangi kültür içinde, nasıl bir ilişki diliyle ve nasıl bir ekip ruhuyla yaptığınız da en az sonuç kadar belirleyici” diyen Neciboğlu, değişimin kalıcılığının, insanların sürece katkı sunabildiği ve kendini değerli hissettiği bir ortamla mümkün olduğuna inanıyor.

- **“Liderliğin gerçek mirası, kurum kültürüne ve insanların gelişimine bırakılan kalıcı katkıda saklı”**

Neslihan Neciboğlu için belirsizliklerin arttığı bir dünyada dönüşümü yönetmek, geleceği tahmin etmeye çalışmaktan çok, değişime uyum sağlayabilecek güçlü organizasyonlar kurmak anlamına geliyor. Liderliği, sadece yön gösterme sorumluluğu olarak değil; aynı zamanda kurumun dayanıklılığını, çevikliğini ve öğrenme kapasitesini güçlendirme sorumluluğu olarak gören



Neciboğlu, "Dönüşüm dönemlerinde asıl mesele, yeni adımlar atmanın yanı sıra o adımların kurum tarafından benimsenmesini sağlayacak zemini hazırlamak" yorumunu yapıyor.

Neciboğlu, geriye dönüp bakıldığında yalnızca başarılı iş sonuçlarına imza atan bir yönetici olarak değil; değişim dönemlerinde güven veren, alan açan ve insanların gelişimine yatırım yapan bir yönetim anlayışıyla hatırlanmayı anlamlı buluyor. Ona göre liderliğin gerçek mirası, elde edilen başarıların ötesinde, kurumun kültürüne ve insanların gelişimine bırakılan kalıcı katkıda saklı.

"Benim için iz bırakmak, tek başına güçlü bir performans

sergilemek anlamına gelmiyor; aynı zamanda güvene dayalı, öğrenen ve gelişen bir kurum kültürü bırakabilmeyi de kapsıyor" sözleriyle liderlik anlayışını özetleyen Neciboğlu, gerçek liderliğin insanlara dokunabilmek, onların gelişimine katkı sunabilmek ve kurumda kalıcı değer yaratabilmekle anlam kazandığına inanıyor.

Neslihan Neciboğlu'na göre değişim süreçlerinde karşılaşılan en güçlü dirençlerden biri, alışkanlıkların gücü. Neova'da dönüşümü bir dayatma olarak değil, birlikte şekillenen bir gelişim alanı olarak ele aldıklarını söyleyen Neciboğlu, başarılı olmalarındaki yöntemi; "Çalışma arkadaşlarımızın, acentelerimizin ve diğer paydaşlarımızın geri bildirimlerini yalnızca dinlenen değil, kararları etkileyen bir unsur olarak

Dönüşüme yön verirken "eşitlik" kavramını kurum kültürünüzde nasıl konumlandırıyorsunuz? Kurumunuzda fırsat eşitliğini sağlamak adına hayata geçirdiğiniz somut uygulamalar nelerdir?

Bizim için eşitlik, yalnızca insan kaynakları politikalarının bir başlığı değil; karar alma süreçlerinden kariyer gelişimine, çalışma deneyiminden liderlik anlayışına kadar tüm yapının içine yerleşmesi gereken bir ilke. Fırsatların, kişilerin yetkinliklerine, potansiyellerine ve gelişim alanlarına göre şekillenmesini önemsiyoruz. Neova'da çalışan deneyimi ve gelişim yaklaşımımızı da bu anlayışla şekillendiriyoruz. "Yol Arkadaşım" işveren markamızla çalışma arkadaşlarımızın fikir üreten, katkı sunan, gelişen ve kurumun geleceğinde aktif rol alan yol arkadaşları olmasını hedefliyoruz. Eğitim ve gelişim fırsatlarına erişimde kapsayıcı olmaya, kariyer gelişimini tüm çalışanlar için erişilebilir bir alan olarak kurgulamaya dikkat ediyoruz. Ben farklı bakış açılarının bir araya geldiği ortamlarda kurumların daha güçlü hale geldiğine inanıyorum. Eşitlik de bu gücün temel kaynaklarından biri.



“Dönüşümün merkezinde her zaman insanın yer aldığına inanıyoruz”

“Neova Sigorta’da dönüşümü dijitalleşme, sürdürülebilirlik ve insan odaklılık ekseninde ele alıyoruz. Yapay zekâ ve veri analitiği gibi alanları bu sürecin önemli unsurları olarak değerlendiriyoruz; ancak dönüşümün merkezinde her zaman insanın yer aldığına inanıyoruz. Çünkü teknolojiyi ne kadar geliştirirseniz geliştirin, çalışanlarınızı, müşterilerinizi ve iş ortaklarınızı bu yolculuğun parçası haline getiremediğiniz sürece kalıcı bir değişim yaratmak kolay değil.”

görüyoruz. Bu yaklaşım, dirençleri azaltırken aidiyeti ve sahiplenmeyi güçlendiriyor” şeklinde açıklıyor.

• “Çeşitlilik ve kapsayıcılık iş sonuçlarına olumlu yansıyor”

Neslihan Neciboğlu için eşitlik, bir kurumun etik gücü kadar stratejik gücünü de besleyen bir unsur. Bu nedenle eşitlik politikalarını kurum çatısı altında uygulayan Neciboğlu’na göre çeşitlilik ve kapsayıcılık da geleceğin kurumlarını şekillendiren en önemli unsurlardan biri. Bu yaklaşımların kurumların değişen dünyayı daha doğru okumasına, daha dengeli kararlar almasına ve daha sağlıklı büyümesine katkı sağladığına inanan Neciboğlu, “Farklı bakış açılarını

bir araya getiren ekiplerin daha yaratıcı, daha dengeli ve daha çevik kararlar alabildiğini görüyoruz. Bu da yalnızca kurum kültürüne değil, doğrudan iş sonuçlarına da yansıyor” sözleriyle çeşitliliğin ve kapsayıcı liderliğin kurumsal performansa sağladığı katkıya dikkat çekiyor.

Neslihan Neciboğlu’nun gözünde kadın dostu bir marka olmak sosyal sorumluluğun ötesinde, yönetim anlayışını etkileyen stratejik bir yaklaşım. Bu iki kavramın birbirinden ayrıştırılmaması gerektiğini düşünen Neciboğlu için kadın dostu bir kurum olmak, sadece doğru olanı yapmak değil; aynı zamanda daha güçlü, daha dengeli ve daha sürdürülebilir bir

yapı kurmak anlamına geliyor. Bu nedenle de Neova Sigorta’daki çalışmalarına bir sosyal sorumluluk başlığı gibi değil; uzun vadeli kurumsal değer yaratma perspektifiyle yaklaşıyor.

Önümüzdeki dönemde fırsat eşitliğini kurumsal yapının daha görünür, daha ölçülebilir ve daha güçlü bir parçası haline getirmeyi hedefleyen Neslihan Neciboğlu, uzun vadeli vizyonunun merkezine kapsayıcı bir kurum kültürü inşa etmeyi koyuyor. Önümüzdeki 10 yıl için en iddialı hedefini ise kadınların liderlik yolculuklarında daha güçlü temsil edildiği, fırsatların yalnızca yetkinlik ve potansiyele göre şekillendiği, eşitliğin ise kurum kültürünün doğal ve sürdürülebilir bir parçası haline geldiği bir iş dünyasının oluşumuna somut katkı sunmak olarak tanımlayan Neciboğlu, bu vizyonunu, “Bunun yalnızca kurumlar için değil, toplumun geleceği için de stratejik bir yatırım olduğuna inanıyorum” sözleriyle özetliyor.

• “Eşitlik ancak iş yapış biçiminin doğal bir parçası haline geldiğinde gerçek anlamda karşılık bulur”

Neslihan Neciboğlu’na göre geleceğin liderlerinin en önemli özellikleri; öğrenmeye açık olmak, değişim karşısında esnek kalabilmek ve kendini sürekli yenileyebilmek... Kalıcı liderliğin sadece bilgiyle değil, değişen koşullara uyum sağlayabilme yeteneğiyle de inşa edildiğine dikkat çeken Neciboğlu, liderlerin kendilerini sürekli yenileyen bir bakış açısına sahip olmaları gerektiğine dikkat çekiyor.

Kurumlara yönelik değerlendirmelerinde ise fırsat eşitliğinin yalnızca kurumsal iletişimde kullanılan bir söylem olarak kalmaması gerektiğinin altını çizen Neciboğlu, eşitliğin kurum kültürünün ayrılmaz bir parçası haline gelmesini öneriyor. Ona göre

kalıcı dönüşüm, büyük kampanyalarla değil; günlük kararlarla, işe alım süreçleriyle, kariyer fırsatlarıyla ve kurum içi davranış biçimleriyle başlıyor. Eşitlik ancak iş yapış biçiminin doğal bir parçası haline geldiğinde gerçek anlamda karşılık buluyor.

Genç kadınlara ise kendilerine çizilen sınırları değil, kendi potansiyellerini referans almaları çağrısında bulunan Neciboğlu, kariyer yolculuğunda önyargılarla ve zorlayıcı eşiklerle karşılaşmanın mümkün olduğunu, ancak bilgiye yatırım yapmanın, cesaretle sorumluluk üstlenmenin ve gelişime açık olmanın uzun vadede en güçlü avantajı sağlayacağını ifade ediyor. Genç kadınlara bulundukları her ortamda öğrenmeye, katkı sunmaya ve değer üretmeye odaklanmalarını tavsiye eden Neciboğlu, bu görüşünü "Çünkü görünürlük bazen sonra gelir; ama gerçek birikim, tutarlılık ve emek her zaman yol açar" sözleriyle destekliyor.

Neslihan Neciboğlu'na göre kurumların en değerli yatırımı, çalışanlarının öğrenme isteğini destekleyen ve gelişimi teşvik eden bir çalışma kültürü oluşturmak. Liderliğin artık unvanlarla değil; güven oluşturan, ilham veren ve birlikte gelişmeyi mümkün kılan bir anlayışla tanımlandığını vurgulayan Neciboğlu, kapsayıcı yönetim anlayışının geleceğin iş dünyasında belirleyici olacağını dile getiriyor. Farklı bakış açılarını bir araya getirebilen, çeşitliliği bir zenginlik olarak gören liderlerin daha güçlü ve yenilikçi organizasyonlar inşa edeceğine inanıyor. Bu nedenle liderlerin yalnızca bugünün ihtiyaçlarına değil, geleceğin yetkinliklerine de yatırım yapmaları gerektiğini söyleyen Neciboğlu, sürekli gelişimin artık bir tercih değil, liderliğin temel sorumluluklarından biri olduğunun altını çiziyor. Ona göre geleceği şekillendirecek kurumlar da, bu anlayışı benimseyerek insanı merkeze alan, öğrenmeyi destekleyen ve değişimi fırsata dönüştürebilen liderlerle öne çıkacak.



"Geleceğin liderleri, en hızlı öğrenenler ve uyum kapasitesi en yüksek olanlar olacak"

Neslihan Neciboğlu'na göre yeni nesil liderlerin en güçlü kası, öğrenmeye açıklık ve adaptasyon olacak. Bugünün dünyasında asıl farkı yaratan şeyin, değişen koşulları doğru okuyabilmek, hızlı öğrenebilmek ve yeni duruma uyum sağlayabilmek olduğuna inanan Neciboğlu, "Artık liderlerden yalnızca yön göstermeleri değil, belirsizlik içinde ekiplerine güven verebilmeleri, değişimi doğru anlatabilmeleri ve öğrenmeyi kurum kültürünün bir parçası haline getirebilmeleri bekleniyor. Bu nedenle geleceğin liderleri, en çok bilenler değil; en hızlı öğrenenler ve uyum kapasitesi en yüksek olanlar olacak" görüşünü savunuyor.



Dil Dönüşüm Atölyesi

Kapsayıcı ve eşitlikçi kurum diliyle
kurumlarınızda ve işletmelerinizde günlük
iletişimi nasıl dönüştürebileceğinizi keşfedin.



Detaylı Bilgi İçin: +90 216 288 02 80
info@kadindostumarkalar.org - www.kadindostumarkalar.org

“Liderlik, yukarı çıktıkça aşağıdaki hayatı daha iyi görebilme sorumluluğudur”

“

Beni en çok etkileyen liderler, zirveye çıktıklarında bile sahanın gerçekliğini unutmayan liderler oldu. Çünkü liderlik, yukarı çıktıkça aşağıdaki hayatı daha iyi görebilme sorumluluğudur.

Kendi adıma bırakmak istediğim miras ise çok net aslında. RS Holding'in yalnızca büyüyen bir şirketler topluluğu olarak değil; insanların yetenekleriyle değerlendirildiği, kadınların her bir görevde ve liderlik masalarında doğal bir şekilde yer aldığı, farklılıkların bir güç olarak görüldüğü ve dönüşümün yalnızca daha fazla büyümek için değil, daha iyi bir gelecek inşa etmek için kullanıldığı bir kurum olarak hatırlanmasını istiyorum.

”

Nihal
Asker

RS HOLDİNG CEO'SU



“Kadınların Liderlik Masalarında Doğal Bir Şekilde Yer Almasını İstiyorum”

RS Holding CEO'su Nihal Asker, dönüşümü teknolojiden önce insanı merkeze alan, eşitliği kurumun davranış biçimine dönüştüren ve farklılıkları karar mekanizmalarının doğal bir parçası haline getiren bir yolculuk olarak görüyor. Kadınların yalnızca iş hayatında değil, yönetimde ve liderlik masalarında daha güçlü yer aldığı bir yapı hedefleyen Asker, gerçek değişimin ise tek bir kurumun sınırlarını aşarak tüm ekosisteme yayıldığında anlam kazanacağına inanıyor.

RS Holding CEO'su Nihal Asker için dönüşüm bir varış noktası değil; içinde bulunduğumuz dünyanın doğal hali. Hatta bugün dönüşmemeyi göze almanın, dönüşümden daha büyük bir risk olduğuna inanıyor. Otomotiv, asistans ve teknoloji gibi farklı dinamiklere sahip üç alanı aynı çatı altında buluşturan bir yapıyı yönetmesi ise dönüşümün hızını ve sektörler arasındaki etkileşimi yakından gözlemlemesini sağlıyor. Bir sektörde yaşanan değişimin diğerini doğrudan etkileyebildiğine dikkat çeken Asker, değişen müşteri beklentileri, teknolojinin dönüştürdüğü iş yapış biçimleri ve verinin giderek artan değeri karşısında dünyanın doğruları ile yarının ihtiyaçlarını karşılamamanın mümkün olmadığını düşünüyor.

RS Holding'de “RS 5.0” vizyonu ile deneyimi teknoloji ve inovasyonla buluştururken, bütün bu dönüşümün merkezine teknolojiyi değil insanı koyan Nihal Asker, en gelişmiş sistemin karşısında bile hizmeti alan, kararı veren, çözüm üreten ve güven duyan bir insan olduğuna dikkat çekiyor. Asker, dönüşümüne bakışını ise, “Benim için dönüşümün gerçek anlamı, teknolojiyi insanın yerine koymak değil; teknolojiyi kullanarak insana daha iyi hizmet eden, daha hızlı, daha adil ve daha sürdürülebilir sistemler kurabilmek” sözleriyle özetliyor.

• “Lider doğru bilgiyi görebilen kişidir”

Nihal Asker'e göre geleneksel liderlik, bilginin sınırlı ve merkezi olduğu; kararların üst yönetimde alınıp organizasyonun alt kademelerine aktarıldığı bir dünyaya dayanıyordu. Bugün ise bilgi her yerde; bir çalışanın sahadaki gözleminde, müşterinin tek bir cümlesinde, bir veri setinde, hatta bazen bir şikâyetin içinde bile değerli bir bilgi bulunabiliyor. Bu nedenle liderliğin artık “her şeyi bilen kişi” olmakla değil; doğru bilgiyi görebilmek, doğru insanları bir araya getirebilmek ve o bilgiyi ortak akla dönüştürebilmekle ilgili olduğuna inanıyor.



“Masada yeriniz varsa, o masaya katkı sunacak değere sahip olduğunuz içindir”

“Genç kadınlara bir şey söylemek isterim: Bulduğunuz yerde olmanız bir tesadüf değil. Masada yeriniz varsa, o masaya katkı sunacak değere sahip olduğunuz içindir. Ve mutlaka sizi destekleyecek ama aynı zamanda konfor alanınızın dışına çıkarak bir mentor bulun. Bazen kariyerimizde ihtiyacımız olan şey bize neyi iyi yaptığımızı söyleyen değil, bundan daha fazlasını yapabileceğimize inandıran bir insandır.”

Sigorta sektöründeki 25 yılı aşkın deneyimin ardından farklı sektörleri aynı çatı altında buluşturan bir holdingi yönetirken bu değişimi daha güçlü hissettiğini anlatan Nihal Asker için her alanın kendi dili, refleksi ve önceliği var. Böyle bir yapıda liderin en güçlü aracının her zaman cevap vermek değil; dinlemek, doğru soruyu sormak ve ekibine güvenmek olduğunu düşünen Asker, liderlik anlayışındaki en önemli kırılma noktasını ise; “Benim için liderliğin en önemli kırılma noktası ‘Ben bilirim’den ‘Birlikte daha iyi biliriz’e geçebilmektir” sözleriyle çok net bir ifadeyle ortaya koyuyor.

• ““RS Holding büyürken, geleceğe karşı sorumluluğunu da büyüttü” demek istiyorum”

Belirsizliği yönetmeyi, geleceği bilmenin mümkün

olmadığı durumlarda yönünü kaybetmemek olarak tanımlayan Nihal Asker, en güçlü kurumların bütün cevapları elinde tutanlar değil; değişen koşullara birlikte cevap üretebilenler olduğuna inanıyor. Bu noktada liderin rolünü ise ekibini aynı yönde hizalayabilmek olarak görüyor.

RS Holding ekosisteminde stratejinin önemine dikkat çeken Nihal Asker için, stratejiyi hayata geçiren asıl güç; ortak değerler, güven ve iletişim. Başarılı da yalnızca büyümek ya da daha yüksek kârlılık elde etmek üzerinden değerlendirmeyen Asker, gelecekte geriye dönüp baktığında görmek istediği tabloyu; "Bir gün geriye dönüp baktığımda, 'Bu kurum yalnızca büyümeydi; büyürken geleceğe karşı sorumluluğunu da büyüttü' diyebilmek istiyorum" şeklinde özetliyor.

- **"İnsanlar değişime değil, anlamlandıramadıkları değişime direniyor"**



Nihal Asker için değişimin önündeki en büyük direnç, çoğu zaman çok tanıdık bir cümlede saklı; "Biz bunu hep böyle yaptık." Asker, geçmişin deneyimini koruma isteğinden beslenen bu yaklaşımın, zaman içinde kurumun en güçlü hafızasını aynı zamanda en büyük değişim engeline dönüştürebileceğini düşünüyor.

İnsanların değişime direnmesini ise doğal karşılayan Nihal Asker, değişimin yalnızca süreçleri değil; alışkanlıkları, rolleri, güven ve konfor alanlarını da etkilediğine inanıyor. Bu nedenle değişimin neden gerekli olduğunu anlatmanın tek başına yeterli olmadığını; insanların bu değişimin işlerini nasıl kolaylaştıracağını ve kendilerine ne kazandıracağını da görebilmeleri gerektiğini düşünüyor. Somut fayda görünür hale geldiğinde direncin de azaldığını anlatan Asker, "İnsanlar değişime değil, anlamlandıramadıkları değişime direniyor" sözleriyle değişime bakışını net bir şekilde ortaya koyuyor.

- **"Asıl mesele, insanların kendilerini ait hissedebilecekleri bir çalışma ortamı yaratabilmek"**

Eşitliği bir proje olarak değil, kurumun davranış biçimi olarak gören Nihal Asker'e göre bir

kurumun eşitlik anlayışını büyük söylemlerden çok, günlük hayatta aldığı kararlar ortaya koyuyor. Kimin terfi ettiği, kimin fikrinin dinlendiği, kime fırsat verildiği ve kimin gelişimine yatırım yapıldığı, kurum kültürünün gerçek karşılığını oluşturuyor. Asker, bu nedenle terfi ve atama kriterlerinin şeffaf olmasını, mentorluk mekanizmalarının kurulmasını ve görünmeyen bariyerlerin ortadan kaldırılmasını önemli buluyor.

Bu yaklaşımın somut karşılığının RS Holding'in asistans şirketleri Tur Assist ve Tur Medical'da da görüldüğüne dikkat çeken Nihal Asker, kadın çalışan oranının yüzde 65 olduğu şirketlerde, üst yönetim kademesinde bu oranın yüzde 85'e ulaştığını vurguluyor. İş'te Eşit Kadın Sertifikası ile de belgelenen bu yapının ötesinde Nihal Asker için asıl mesele, insanların kendilerini ait hissedebilecekleri bir çalışma ortamı yaratabilmek. Eşitliğin herkese aynı şeyi vermek olmadığına inanan Asker, eşitlik anlayışını "Eşitlik, herkesin potansiyelini ortaya koyabilmesi için adil bir zemine sahip olmasını sağlamaktır" cümlesiyle tanımlıyor.

- **"Gerçek dönüşüm, kadınların karar mekanizmalarında yer almasıyla mümkün"**

Kadın dostu bir marka olmayı

Yeni nesil liderlerin en güçlü kası hangi yetkinlik olacak?

"Empati ile analitik düşünceyi aynı anda kullanabilmek... Geleceğin liderinin bir yandan rakamları, veriyi ve teknolojiyi okuyabilmesi; diğer yandan insanı anlayabilmesi gerekecek. Yapay zekâ bize çok güçlü analizler sunabilir. Ancak bir çalışanın neden sustuğunu, bir ekibin neden motivasyonunu kaybettiğini ya da bir müşterinin henüz ifade etmediği ihtiyacını anlamak farklı bir yetkinlik gerektiriyor. İnsanlar çoğu zaman bir liderin söylediği her şeyi hatırlamaz ama o liderin yanında kendilerini nasıl hissettiklerini hatırlarlar. Ben bu noktada kadın liderlerin, şefkatli liderlik kavramını daha başarılı uyguladığını düşünüyorum."



sosyal sorumluluk ve yönetim stratejisi olarak birbirinden ayırmayı doğru bulmayan Nihal Asker, kadınların iş hayatındaki varlığının yalnızca sosyal sorumluluk başlığı altında değerlendirildiğinde konunun kampanya ve projelerle sınırlı kalabildiğine inanıyor. Ona göre gerçek dönüşüm, kadınların kurumların karar mekanizmalarında ve iş yapış biçimlerinde yer almasıyla mümkün oluyor. Kadınların yönetimdeki varlığını yalnızca bir temsil meselesi olarak da görmeyen Asker; farklı bakış açılarının, deneyimlerin ve hayat gerçekliklerinin karar kalitesini doğrudan etkilediğini düşünüyor.

RS Holding'de de bu yaklaşımı bir "kadın politikası" olarak değil, daha güçlü bir kurum inşa etmenin doğal bir parçası olarak ele aldıklarını anlatan Nihal Asker, kendi liderlik yolculuğunda da aynı anlayışı iş dünyasına taşımaya devam ediyor. Kadın Sigortacılar Derneği Kurucu Başkan Yardımcısı olarak, kadın istihdamı açısından sorun yaşanmayan sigortacılık sektöründe kadın yönetici sayısının artırılması konusunda farkındalık yaratmayı amaçlıyor. Asker; kadın dostu kurum anlayışını ise şu sözlerle çok net bir noktaya taşıyor: "Kadın dostu bir kurum olmak, benim için bir iletişim söylemi değil; daha iyi karar veren, daha yaratıcı düşünen ve geleceği daha doğru okuyabilen bir organizasyon kurma stratejisidir."

• **"Yönetim kurullarında daha fazla bağımsız kadın üye yer almalı"**

Çeşitliliği bir tercih değil, faaliyet gösterdikleri dünyanın doğal bir gereği olarak gören Nihal Asker, RS Holding'in otomotiv, asistans ve teknoloji alanlarında farklı ihtiyaçlara, beklentilere ve yaşam deneyimlerine sahip insanlara hizmet verdiğine, bu nedenle de müşterileri doğru anlayabilen ekiplerin farklı bakış açılarını ve deneyimleri barındırması gerektiğine inanıyor.

Ancak Nihal Asker için farklılıkların yalnızca yan yana durması yeterli değil; birbirini tamamlaması da gerekli. "Çeşitlilik bize farklı sorular sordurur. Kapsayıcılık ise o soruların

gerçekten duyulmasını sağlar" diyen Asker, bu anlayışın karar mekanizmalarına da yansımaları, özellikle yönetim kurullarında ve karar mekanizmalarında daha fazla bağımsız kadın üyenin yer alması gerektiğini düşünüyor. Çünkü onun için mesele yalnızca kadınların temsil edilmesi değil; kurumların daha iyi ve daha adil kararlar verebilmesi.

• **"Gerçek değişim, tek bir kurumun sınırları içinde kalmadığında anlam kazanır"**

İş dünyasının "toplum değişirse biz de değişiriz" diyebileceği dönemin geride kaldığına inanan Nihal Asker; şirketleri toplumsal dönüşümün yalnızca takipçisi değil, aynı zamanda aktörü olarak görüyor. Bu nedenle yasal zorunlulukları beklemek yerine kurumların kendi hedeflerini belirlemesi gerektiğini düşünüyor. Çünkü bazı adımları yalnızca düzenleyici otoritelerden beklemenin dönüşüm için geç kalmak anlamına gelebileceğini savunuyor.

Bu sorumluluğu yalnızca kendi şirketleriyle sınırlı görmeyen Nihal Asker için iş ortaklarının, tedarikçilerin ve birlikte oluşturulan ekosistemin dönüşümün birer parçası olması büyük önem taşıyor. RS Holding'in Kadın Sigortacılar Derneği'ne verdiği desteği de bu anlayışın bir yansıması olarak görüyor. Toplumsal dönüşümde kalıcı etki yaratmanın yolunu ise şu düşünceyle ortaya koyuyor; "Gerçek değişim, tek bir kurumun sınırları içinde kalmadığında anlam kazanır."

"Göremediğiniz bir sorunu değiştiremezsiniz"

Eşitlik odaklı dönüşüm yolculuğunun başındaki kurumlara tavsiyelerde bulunan RS Holding CEO'su Nihal Asker, "İlk adım olarak cesurca kendi verinize bakın derim. Kadın çalışan oranınız nedir? Yönetimde kaç kadın var? Terfi süreçlerinde ne oluyor? Ücretlerde bir fark var mı? Kimler fırsatlara daha kolay erişiyor? Çünkü görmediğiniz bir sorunu değiştiremezsiniz. İkinci adım olarak, hedef koyun ve o hedefi ölçün. Dönüşüm için niyetin yanında sistem, ölçüm ve kararlılık gerekir. Sonunda da bunu belgeleyecek bağımsız bir kurumdan destek alın ve bu belgeyi parlattın" diye konuşuyor.

“Eşitliğin
DeFacto’da kalıcı
bir kurumsal refleks
haline gelmesi, en
anlamalı liderlik
mirasım olacaktır”

“

Beni en çok etkileyen lider, kuşkusuz Cumhuriyetimizin kurucusu Mustafa Kemal Atatürk’tür. Atatürk’ün kadınların eğitimden çalışma hayatına, toplumsal yaşamdan karar mekanizmalarına kadar her alanda eşit biçimde yer almasını, çağdaş ve güçlü bir toplumun vazgeçilmez koşulu olarak görmesi bugün de hepimiz için yol gösterici niteliktedir. Beni en çok etkileyen yönü ise eşitliği geleceğe bırakılacak bir temenni olarak değil, bugünden atılması gereken cesur ve somut adımlarla ele almasıdır.

Kendi bırakmak istediğim mirasa gelince; eşitliğin DeFacto’da değişen yöneticilerden ve dönemsel önceliklerden bağımsız, kalıcı bir kurumsal refleks haline gelmesi, bırakmak istediğim en anlamlı liderlik mirasıdır.

”

Önder
Şenol

DEFACTO YATIRIM, FİNANS VE
BÜYÜMEDE SORUMLU BAŞKANI



“Dönüşüm İnsanlara Rağmen Değil, İnsanlarla Birlikte Gerçekleşir”

DeFacto Yatırım, Finans ve Büyümeden Sorumlu Başkanı Önder Şenol, dönüşümün merkezine güveni, insanı ve eşitliği yerleştiren liderlik anlayışını anlatıyor. Eşitliği dönemsel uygulamaların ötesinde kalıcı bir kurumsal reflekse dönüştürmeyi hedefleyen Şenol, DeFacto’nun önümüzdeki 10 yılda tüm yönetim kademelerinde en az yüzde 50 kadın temsilini sürdürülebilir hale getirme hedefini paylaşıırken, kalıcı liderliğin kendisinden sonra da doğru kararlar üretebilen bir kültür bırakmaktan geçtiğine dikkat çekiyor.

DeFacto Yatırım, Finans ve Büyümeden Sorumlu Başkanı Önder Şenol için dönüşüm, değişen koşullara ayak uydurmanın ötesinde, geleceğin ihtiyaçlarını bugünden okuyarak iş modelini yeniden tasarlayabilme cesareti anlamına geliyor. Değişimin artık dönemsel değil sürekli olduğuna dikkat çeken Şenol, teknolojiye tüketici beklentilerine, iklim krizinden çalışma hayatına kadar pek çok dinamiğin aynı anda yeniden şekillendiği bir dünyada, geçmişte başarılı olmuş yöntemleri daha hızlı uygulamanın yeterli olmadığına inanıyor. Gerektiğinde bu yöntemleri sorgulayabilmeyi ve yeni yollar açabilmeyi de dönüşümün önemli bir parçası olarak görüyor.

Şenol’un liderlik yaklaşımında ise dönüşümün merkezinde güven yer alıyor. İnsanların fikirlerini özgürce dile getirebildikleri, hata yapmaktan korkmadıkları ve karar süreçlerine katkı sunabildikleri bir ortam olmadan en güçlü stratejinin bile kurumun günlük yaşamına nüfuz edemeyeceğini düşünüyor. Bu yaklaşımının temelini ise şu sözlerle ortaya koyuyor; “Dönüşüm insanlara rağmen değil, insanlarla birlikte gerçekleşir. Liderin görevi, dönüşümün yönünü göstermek kadar insanların bu yolculuğa inanmasını ve kendilerini yolculuğun bir parçası olarak görmesini sağlamaktır.”

- **“Lider olarak ‘neden yaptığımızı’ netleştirmek, daha kalıcı sonuçlar yaratır”**

Yeni nesil liderliği geleneksel modellerden ayıran temel farkın, liderliğin merkezinin kontrolden etki yaratmaya doğru kayması olduğuna inanan Önder Şenol, liderliği süreçlerin her ayrıntısını yönetmekten çok; ortak bir amaç oluşturmak, farklı bakış açılarını bir araya getirmek ve insanların inisiyatif alabilecekleri bir çalışma ortamı yaratmak üzerinden tanımlıyor. Ona göre liderin gücü de sahip olduğu unvandan değil, ekiplerinde oluşturduğu güven duygusundan ve harekete geçirdiği ortak enerjiden geliyor.

Bu dönüşümün en kritik kırılma noktasını ise karar verme yetkisini kaybedilecek bir güç olarak görmekten vazgeçmekte



“Kadın dostu marka olmak, insan onuruna saygı duymanın doğal bir gereği”

“Kadın dostu bir marka olmayı ne yalnızca bir sosyal sorumluluk alanı ne de kurum performansını artırmak amacıyla uygulanan bir yönetim stratejisi olarak görüyoruz. Bizim için bu, her şeyden önce insan olmanın, adil davranmanın ve insan onuruna saygı duymanın doğal bir gereğidir. Kadınların eşit fırsatlara erişebilmesi, karar mekanizmalarında yer alabilmesi ve kariyerlerini herhangi bir görünmez engelle karşılaşmadan sürdürebilmesi, kurumların tercihine bırakılabilecek bir konu değildir.”

görüyor. Yetkiyi paylaşmanın liderliği zayıflatmadığını, aksine kurumun karar alma kapasitesini büyüttüğünü düşünen Şenol, kendi liderlik yolculuğunda da yön göstermenin her adımı tarif etmek anlamına gelmediğini deneyimlemiş. Bu deneyimin liderlik anlayışındaki karşılığını ise şöyle anlatıyor; “Lider olarak ‘ne yapılacağını’ söylemekten çok, ‘neden yaptığımızı’ netleştirmenin ve ekiplerin kendi yöntemlerini geliştirmelerine alan açmanın daha kalıcı sonuçlar yarattığına inanıyorum.”

- **“Bir liderin en büyük başarısı, kendisinden sonra da doğru kararlar üretebilen bir kültür bırakmaktır”**

Belirsizlik dönemlerinde dönüşümü yönetmeyi, harita sürekli değişirken kurumun yön duygusunu kaybetmemesini sağlamak olarak gören Önder Şenol, liderin her gelişmeyi önceden bilmesinin mümkün olmadığını; asıl önemli olanın değişmeyen bir amaç ortaya koymak, öncelikleri netleştirmek ve gerektiğinde kararları hızla güncelleyebilmek olduğunu düşünüyor. Bu nedenle belirsizlik karşısında kesin cevaplardan çok güçlü bir pusulaya ihtiyaç olduğunu savunuyor.

DeFacto'da bu pusulayı insan, teknoloji, sürdürülebilirlik ve değer yaratma ekseninde oluşturduklarını belirten Şenol, yapay zekâyı insanın yerini alan bir unsur olarak değil, insanın yaratıcılığını ve karar alma kalitesini güçlendiren bir iş ortağı olarak konumlandıklarını ifade ediyor. Sürdürülebilirliği iş modelinin ve yönetim anlayışının ayrılmaz bir parçası haline getirirken, eşitliği de yalnızca belirli uygulamalarla sınırlı tutmayıp işe alımdan terfiye, yetenek yönetiminden liderlik modellerine kadar tüm süreçleri şekillendiren temel bir yönetim ilkesi olarak ele alıyor.

Bu yaklaşım, Şenol'un gelecekte iz bırakmasını istediği liderlik anlayışıyla da örtüşüyor. Teknolojik dönüşümü insani değerlerden koparmadan gerçekleştiren, büyümeyi çevresel ve toplumsal sorumlulukla birlikte ele alan ve eşitliği kurumun doğal çalışma biçiminin bir parçasına dönüştüren bir liderlik anlayışının kalıcı olmasını önemseyen Şenol, liderlikte bırakılacak izi yalnızca kendi döneminde elde edilen sonuçlarla sınırlamıyor. Şenol, kalıcı liderliğin asıl ölçütünün, kendisinden sonra da doğru kararların alınmasını

Eşitlik politikalarının kurum performansına nasıl bir etkisi olduğunu gözlemliyorsunuz?

“Eşitlik politikalarının kurum performansı üzerinde güçlü ve olumlu sonuçları bulunuyor. Çalışanların adil bir ortamda bulunduğunu hissetmesi güveni ve bağlılığı artırıyor; farklı deneyimlerin karar süreçlerine katılması ise yaratıcılığı, yenilikçiliği ve karar kalitesini güçlendiriyor. Ancak eşitliği bu sonuçlara ulaşmak için kullandığımız bir araç olarak görmüyoruz. Tam tersine, eşitlik temel ilkemiz olduğu için bu sonuçların doğal biçimde ortaya çıktığına inanıyoruz.”

sağlayacak bir kültür oluşturmak olduğunu vurgulayarak bu düşüncesini şöyle ifade ediyor; “Bir liderin en büyük başarısı, kendi dönemindeki sonuçlardan çok, kendisinden sonra da doğru kararlar üretebilen bir kültür bırakmaktır.”

- **“2025 yılında kadın çalışan oranımız yüzde 64'e ulaştı”**

Önder Şenol, DeFacto'da dönüşüm sürecini çalışanları hazır bir modele uyum sağlamaya zorlamak yerine, onları değişimin tasarımına dahil ederek yönetiyor. Çalışanların görüşlerinin alınması, yeni uygulamaların belirli alanlarda test edilmesi ve elde edilen kazanımların kurum içinde görünür hale getirilmesi bu yaklaşımın temel unsurlarını oluşturuyor. Şenol'a göre dönüşümün neden gerekli olduğunun açık ve şeffaf biçimde anlatılması, liderlerin ise değişimi yalnızca söylemleriyle değil, davranışlarıyla da ortaya koyması, zaman içinde direncin katılıma ve sahiplenmeye dönüşmesini sağlıyor.

DeFacto'da eşitliği, herkesin aynı olması değil, her çalışanın yetkinliklerini ve potansiyelini ortaya koyabilmesi için ihtiyaç duyduğu adil koşullara erişebilmesi olarak tanımlayan Önder Şenol, bu anlayışın işe alımdan gelişim süreçlerine, performans değerlendirmeden terfi ve liderlik uygulamalarına kadar kurumun tüm yapısına yansıdığını belirtiyor.

2016 yılından bu yana sürdürülen

Mutlu Kadın Hareketinin de bu yaklaşımın en önemli örneklerinden biri olduğuna dikkat çeken Şenol, kadın çalışanların kariyer gelişimini destekleyen mentorluk çalışmalarının yanı sıra ebeveynlere yönelik esnek çalışma modelleri, doğum sonrası destekler ve yasal hakların ötesine geçen izin uygulamalarının hayata geçirildiğini vurguluyor. Çalışanların çocuklarının ilkökul ve karnе günlerinde yanlarında olabilmelerini desteklediklerini, mağazalarda görev yapan hamile çalışanlara ise ilave mola imkânı sunduklarını ifade eden Şenol, kadınların yönetim kademelerindeki temsiliyi güçlendirmeye yönelik çalışmalarını da şöyle anlatıyor; “Kadınların yönetim kademelerindeki temsiliyi güçlendirmek amacıyla oluşturduğumuz Yönetici Yetiştirme Grupları ile deneyimli kadın yöneticiler ve yönetici adayları arasındaki bilgi ve deneyim aktarımını teşvik ediyoruz. Bu yolculukta teknolojiden de daha adil süreçler yaratmak için yararlanıyoruz. Yapay zekâ destekli terfi ve yetenek değerlendirme komiteleriyle kişisel yargıların etkisini azaltan, veriye dayalı, daha objektif ve şeffaf bir değerlendirme yapısı oluşturmuş durumdayız.”

Bu çalışmaların rakamlardaki karşılığını ise Önder Şenol şöyle paylaşıyor; “2025 yılında kadın çalışan oranımız yüzde 64'e, kadın yönetici oranımız yüzde 43'e ulaştı. Yeni işe alımlarımızın yüzde 68'ini kadınlar oluşturdu. STEM rollerindeki kadın

temsilietimizi de bir önceki yıla göre artırdık. Bu yıl kadın yönetici oranımızı yüzde 45'e taşıma hedefiyle ilerliyoruz."

- **"Kadın temsilini artırmak ve kadın liderlik havuzunu büyütmek önceliklerimiz arasında"**

DeFacto'da çeşitlilik ve kapsayıcılığın, yalnızca insan kaynaklarının sorumluluğundaki bağımsız bir çalışma alanı olarak değil; Triple-D stratejisinin "Dönüşüm" başlığı ve DeFacto 5.0 vizyonunun insan odaklı yaklaşımı içinde stratejik bir öncelik olarak ele alındığına vurgu yapan Önder Şenol, bu yaklaşımın kurum genelinde sahiplenilmesi için eşitlik ve kapsayıcılık hedeflerinin OKR sistemine, yöneticilerin hedef kartlarına ve iş birimlerinin önceliklerine dahil edildiğini söylüyor.

Eşitliği iyi niyete dayalı bir yaklaşımdan çıkarıp kurumsal sistemlerle güvence altına almayı önemseyen Önder Şenol, ölçülmeyen, sorumluluğu net biçimde tanımlanmayan ve yönetim gündeminde karşılık bulmayan hedeflerle kalıcı bir dönüşüm yaratmanın zor olduğuna inanıyor. Bu doğrultuda Şenol'un önümüzdeki dönemdeki öncelikleri arasında DeFacto'da üst yönetim ve STEM alanlarında kadın temsilini artırmak, kadın liderlik havuzunu genişletmek ve kapsayıcı yetenek yönetimi ile terfi modellerini daha da geliştirmek bulunuyor.

Global operasyonlarda da aynı temel eşitlik ve kapsayıcılık standartlarının korunmasını hedefleyen Şenol, gelecek vizyonlarını ise şu sözlerle anlatıyor; "Gelecekteki başarıyı belirleyecek unsurun, farklı coğrafyalardan, kuşaklardan ve deneyimlerden gelen insanların aynı amaç etrafında değer üretebildiği bir organizasyon kurmak olduğuna inanıyoruz."

- **"Bütün yönetim kademelerinde, en az yüzde 50 kadın temsilini sürdürülebilir hale getirmeyi hedefliyoruz"**

İş dünyasının toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda güçlü bir etki alanına sahip olduğuna inanan Önder Şenol, şirketlerin sundukları istihdamdan yönettikleri tedarik zincirlerine, geliştirdikleri ürünlerden kullandıkları iletişim diline ve oluşturdıkları rol modellere kadar pek çok alanda toplumsal dönüşümü hızlandırabilecek güce sahip olduğunu düşünüyor.

Bu nedenle iş dünyasının sorumluluğunu yalnızca eşitliği desteklediğini açıklamakla sınırlamıyor. İşe alım kriterlerinden ücret ve terfi sistemlerine, liderlik modellerinden satın alma süreçlerine kadar eşitsizlik üretebilecek tüm yapıların gözden geçirilmesi gerektiğini savunan Şenol; üst yönetimlerin doğrudan sorumluluk almasını, ilerlemenin verilerle ölçülmesini ve elde edilen sonuçların şeffaf biçimde paylaşılmasını dönüşümün temel unsurları olarak görüyor. DeFacto'nun önümüzdeki 10 yıla ilişkin en cesur hedefini ise; "Bütün yönetim kademelerinde en az yüzde 50 kadın temsilinin sürdürülebilir hale geldiği, eşit işe eşit ücret ilkesinin ölçülebilir biçimde güvence altına alındığı ve kadınların kariyerlerinde ilerlemek için görünmez engellerle mücadele etmek zorunda kalmadığı bir kurum yapısı oluşturmak" olarak açıklıyor.

- **"Liderlik, odadaki bütün değerli seslerin duyulmasını sağlamaktır"**

Geleceğin liderlerini güçlü kılacak en önemli yetkinliğin öğrenme çevikliği olacağına inanan Önder Şenol'a göre artık belirleyici olan, sahip olunan bilginin miktarından



"Genç kadınlara, hak ettikleri fırsatları talep etmekten çekinmemelerini öneririm"

İş dünyasına adım atan genç kadınlara seslenen DeFacto Yatırım, Finans ve Büyümeden Sorumlu Başkanı Önder Şenol, "Kendilerini eksiksiz ve tamamen hazır hissetmeyi beklememelerini öneririm. Soru sormaktan, sorumluluk almaktan, başarılarını görünür kılmaktan ve hak ettikleri fırsatları talep etmekten çekinmesinler" tavsiyesinde bulunuyor.

çok; bilinmeyi ne kadar hızlı fark edebildiğiniz, yeni bilgiye ne kadar açık olduğunuz ve değişen koşullar karşısında kendinizi ne kadar hızlı yenileyebildiğiniz. Şenol'un geleceğin liderlerine mesajı ise çok net; "Her şeyi bilen kişi olmaya çalışmayın; insanların bilgilerini, yeteneklerini ve cesaretlerini ortaya çıkarabildiği ortamı kurun. Çünkü liderlik, odadaki en güçlü ses olmak değil, odadaki bütün değerli seslerin duyulmasını sağlamaktır."

“Toplum 5.0 kuşağının yetişmesine öncülük etmiş olmak en büyük gayem”

“

Yapay zekâyı ve geleceğin teknolojilerini dünyayı daha adil, daha kapsayıcı ve daha bilinçli bir yer haline getirmek için kullanan, bilgiyi bilgelikle buluşturan bir “Toplum 5.0” kuşağının yetişmesine öncülük etmiş olmak en büyük gayemdir. En akıllı toplumun, teknolojiyi en insanî amaçlarla kullanan toplum olduğuna inanıyoruz. Bu akılla, bu vicdanla ve bu sorumlulukla yetişen hem teknolojiye lider hem de insani değerlerde örnek olan her bir öğrencimiz, bizim iş dünyasına ve geleceğe bıraktığımız en büyük ve en değerli mirasımız olacaktır. Aynı zamanda bir lider ve eğitmeni olarak pusulamız; her zaman Başöğretmenimiz Mustafa Kemal Atatürk’ün izinden giderek Cumhuriyetimizin çağdaş değerlerini yaşatmak, bilim ve eğitimle ülkemizi daha aydınlık bir geleceğe taşımak olacaktır.

”

**Dr. Özlem
Koç**

BAHÇEŞEHİR KOLEJİ
GENEL MÜDÜRÜ



“Gerçek Dönüşüm Teknolojiyle İnsanı Buluşturabilmektir”

Yapay zekâyı yalnızca dijital bir dönüşüm aracı olarak değil, insan potansiyelini ortaya çıkaran yeni bir eğitim anlayışının parçası olarak gören Bahçeşehir Koleji Genel Müdürü Dr. Özlem Koç, teknolojiyi amaç değil, insan potansiyelini geliştiren bir araç olarak görüyor. Koç'a göre geleceği belirleyecek olan yapay zekânın gücü değil; onu yönlendiren değerler, etik anlayış ve insana bakış açısı.

Bugünün iş dünyasında “dönüşüm” denildiğinde pek çok kişi için akla dijitalleşme geliyor. Bahçeşehir Koleji Genel Müdürü Dr. Özlem Koç ise bu kavramı çok daha geniş bir perspektiften ele alıyor. Ona göre yapay zekâ, yalnızca teknolojik bir sıçrama değil; insanı, eğitimi ve geleceği yeniden düşünmeyi gerektiren köklü bir dönüşümün adı. Bu nedenle dönüşümü, “bilgiyi anlamla ve sorumlulukla buluşturabilme” becerisi olarak tanımlıyor.

Liderlik yaklaşımının merkezine insanı ve vicdanı yerleştiren Koç, teknolojik gelişmelerin hızına kayıtsız kalmayı da onu sorgusuz sualsiz yüceltmeyi de doğru bulmuyor. Bunun yerine, yapay zekâ çağının sunduğu fırsatları insani değerlerle buluşturmayı esas alan bir bakış açısını savunuyor. Ona göre asıl mesele, teknolojinin ne kadar geliştiği değil; hangi akılla, hangi etik anlayışla ve hangi sorumluluk bilinciyle kullanıldığı.

Eğitimin de bu yeni çağın ihtiyaçlarına göre yeniden şekillenmesi gerektiğini düşünen Dr. Özlem Koç, geleceğin bireylerini yalnızca teknik bilgiyle donatmanın yeterli olmayacağını vurguluyor. Yapay zekânın taklit edemeyeceği insani yetkinliklerin her zamankinden daha değerli hâle geldiğine inanan Koç; empati, şefkat, merak, dayanıklılık, vicdan, etik muhakeme, iş birliği, adalet duygusu ve anlam üretme becerisini yeni eğitim rotasının vazgeçilmez unsurları olarak görüyor.

- **“Eğitim yöneticiliğinin beceri haritalarının yeniden tanımlandığı bir döneme liderlik ediyorum”**

Dr. Özlem Koç'un gözünde liderlik; geleneksel ve yenilikçi olarak iki farklı bakış açısına sahip. Ona göre geleneksel liderlik, tek tip süreçleri ve hiyerarşik yapıları yönetmeye odaklanırken; yeni nesil liderlik kapsayıcı, esnek ve ortak akla dayalı ekosistemler kurmayı gerektiriyor. En kritik kırılma noktası olarak ise bugün liderin görevini tüm cevapları vermek yerine, doğru soruları soran ve değişime uyum sağlayan ekipler oluşturabilmesi şeklinde görüyor.

Dr. Özlem Koç'a göre bu dönüşümün en güçlü itici gücünü ise yapay zekâ teknolojileri. Eğitim sektörünün de bu değişimden bağımsız düşünülmemeyeceğini vurgulayan Koç, yöneticilik anlayışının da bu yeni dönemde yeniden şekillendiğini ifade ediyor. “Eğitim yöneticiliğinin beceri haritalarının yeniden tanımlandığı bir döneme liderlik ediyorum” sözleriyle



“En büyük yatırımımızı; şeffaf iletişime ayırıyoruz”

“Kurum olarak Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları doğrultusunda önümüzdeki 10 yıl için hedefimiz; K-12 düzeyinden başlayarak tüm kampüslerimizde yapay zekâ okuryazarlığı ve ileri teknoloji eğitimlerini eksiksiz bir şekilde tabana yaymak. Türkiye'nin teknoloji alanındaki bu güçlü ve dengeli potansiyelini, geleceğin dijital dünyasında küresel ölçekte söz sahibi olacak, yapay zekâ çağına liderlik edecek genç bilim insanları ve vizyoner teknoloji yöneticileri yetiştirerek taçlandırmak istiyoruz.”

özetlediği bu süreçte, Bahçeşehir Koleji'nin Türkiye'de eğitim alanında yapay zekâyı en erken entegre eden kurumlardan biri olmasının önemli bir avantaj sağladığını belirtiyor. Koç, bu dönüşümün kendi liderlik anlayışını da değiştirdiğini; “Bu süreçte liderlik rolümün yalnızca mevcut sistemi yönetmekten ibaret olmadığını gördüm. BK Ai Asistan gibi yapay zekâ destekli yenilikçi uygulamalar sayesinde öğretmenlerimizi operasyonel yüklerden özgürleştiren, onlara daha fazla rehberlik ve mentorluk alanı açan bir dönüşüm mimarı hâline geldiğimi deneyimledim” sözleriyle aktarıyor.

- **“Geleceği insan odaklı toplum vizyonuyla yeniden tasarlamak gerek”**

Dr. Özlem Koç, geleceğin iş dünyasını yalnızca teknolojik gelişmeler üzerinden değil, insanın dönüşümü üzerinden okuyor. Dünya Ekonomik Forumu'nun 2030 projeksiyonlarını bu değişimin en somut göstergelerinden biri olarak değerlendiren Koç, mevcut mesleklerin önemli bir bölümünün dönüşeceğine, bazılarının tamamen ortadan kalkacağına, buna karşılık yepyeni mesleklerin ve iş alanlarının doğacağı bir geleceğin artık uzak olmadığına vurgu yapıyor.

Böylesine hızlı değişen bir dünyada asıl meselenin belirli mesleklere insan yetiştirmek değil, değişime uyum sağlayabilen bireyler yetiştirmek olduğuna inanan Koç'a göre eğitimin temel görevi; eleştirel düşünebilen, merakını kaybetmeyen, öğrenmeyi yaşam boyu sürdürebilen ve belirsizlik karşısında esnek kalabilen bireyler kazandırmak. Çünkü gelecekte kalıcı olacak en önemli yetkinlik, değişime ayak uydurabilme becerisi olacak.

Koç, teknolojik gelişmeleri yakından takip etmenin önemini kabul ederken, bu yolculukta insani değerlerin geri planda bırakılmaması gerektiğinin de altını çiziyor. Ona göre gerçek dönüşüm, teknolojiyle birlikte vicdani, etik sorumluluğu ve toplumsal faydayı da büyütebildiği ölçüde anlam kazanıyor. Belirsizlik çağını bir tehdit olarak değil, insan odaklı bir geleceği yeniden tasarlamak için güçlü bir fırsat olarak görüyor.

Dr. Özlem Koç, geriye dönüp baktığında en çok eğitimde ezberleri değiştiren bir dönüşümün parçası olarak hatırlanmak istiyor. Bu hayalin merkezinde ise Bahçeşehir Koleji'nin geliştirdiği BK Ai Asistan yer alıyor. Eğitimde ezberleri bozan ve tek tip müfredat dönemini sona erdiren yapay zekâ tabanlı BK Ai Asistanı hayata geçirmiş olmanın gelecekte iz bırakan bir adım olarak anılmasını isteyen Koç'un en büyük hayali ise bu dönüşümün Türkiye sınırlarını aşması. Koç işte bu arzusunu, "Her öğrencinin ihtiyacına özel, sanal asistanlar ve yapay zekâ destekli rehberlikle donatılmış bu demokratik eğitim modelinin, Türkiye'den dünyaya yayılan öncü bir vizyon olması" şeklinde dile getiriyor.

- **"Gerçek eşitlik, her öğrencinin kendi potansiyelini en üst düzeyde ortaya çıkarabileceği bir öğrenme ortamını oluşturabilmek"**

"Dönüşüme yön verirken eşitlik kavramını kurum kültürünüzde nasıl konumlandırıyorsunuz?" sorusuna Dr. Özlem Koç, fırsat eşitliğini standartlaşma üzerinden değil, kişiselleştirilmiş eğitim anlayışı üzerinden tanımlayarak yanıt veriyor. Ona göre gerçek eşitlik, her öğrenciye aynı imkânları sunmak değil; her öğrencinin kendi potansiyelini en üst düzeyde ortaya çıkarabileceği öğrenme ortamını oluşturabilmek.

"Her öğrencinin öğrenme biçimi, gelişim hızı ve ilgi alanı farklı. Bizim hedefimiz herkese aynı eğitimi sunmak değil; her öğrencinin ihtiyacına uygun öğrenme deneyimini oluşturabilmek" sözleriyle eğitim anlayışını özetleyen Koç, bu yaklaşımı hayata geçiren en önemli araçlardan birinin yapay zekâ destekli BK Ai Asistan olduğunu söylüyor.

BK Ai Asistan sayesinde öğrencilerin gelişim süreçlerini veriye dayalı olarak takip ettiklerini, bireysel ihtiyaçlarına uygun içerikler ve öğrenme yolculukları tasarladıklarını ifade eden Koç'a göre bu yaklaşım, yalnızca akademik başarıyı artırmakla kalmıyor; eğitimde fırsat eşitliğini de güçlendiriyor. Çünkü her öğrencinin kendi öğrenme ritmine uygun ilerleyebildiği bir sistemin, potansiyelini

Kurumunuzda değişime yön verirken karşılaştığınız en büyük direnc ne oldu, bunu nasıl aştınız? Eşitlik politikalarının kurum performansına nasıl bir etkisi olduğunu gözlemliyorsunuz?

Her dönüşüm sürecinde en büyük konu alışkanlıkları değiştirmektir. Ancak teknoloji odaklı dönüşümler genellikle beraberinde bazı endişeleri getirmekte. Örneğin "Yapay zekâ öğretmeni gereksiz mi kılacak?" sorusu sıkça sorulan sorulardan biri. Günümüzde her meslek için benzer endişeler söz konusu. Biz bu direnci ve endişeyi net bir vizyonla aştık. Yapay zekânın öğretmenin yerine geçen değil, onu operasyonel yüklerden kurtararak özgürleştirerek, güçlendiren bir teknoloji olduğunu anlatmaya odaklandık. İnsan faktörünün ve pedagojik hedeflerin her zaman belirleyici olduğunu vurgulayarak tüm paydaşlarımızı bu sürece dâhil ettik.

ortaya koyabilmesi için en güçlü zemini hazırladığına inanıyor.

Yapay zekâyı yalnızca öğrenciler için geliştirilen bir teknoloji olarak görmeyen Koç, yapılanmalarını şöyle açıklıyor; "Aynı zamanda yapay zekâyı öğretmenlerimizi güçlendiren bir araç olarak da konumlandırıyoruz. Yakın dönemde devreye alacağımız sanal öğretmen yardımcılarını öğretmenlerimizin üzerindeki operasyonel yükü azaltırken, onların rehberlik ve mentorluk rolünü daha da güçlendirmeyi hedefliyoruz. Bizim için teknolojinin en büyük değeri, insanı merkeze alan, daha erişilebilir, daha kişiselleştirilmiş ve daha nitelikli bir eğitim ekosistemi oluşturmaya katkı sağlamasıdır."

- **"Geleceğin başarılı kurumları, insanın potansiyelini teknolojiyle büyütebilenler olacak"**

Dr. Özlem Koç, eğitimde fırsat eşitliğini yalnızca öğrencilerle sınırlı bir yaklaşım olarak görmüyor. Aynı anlayışı kurum kültürünün ve toplumsal sorumluluk vizyonunun da ayrılmaz bir parçası olarak benimsiyor. Bu nedenle cinsiyet eşitliğini destekleyen, kadınların gelişimini teşvik eden ve kapsayıcı bir çalışma ortamı sunan bir kurum olmayı, sosyal sorumluluk projelerinin ötesinde kurumsal kimliğin temel değerlerinden biri olarak değerlendiriyor.

Kadın dostu bir kurum olmanın, insan odaklı yönetim anlayışının doğal bir yansıması olduğuna inanan Koç, sürdürülebilir başarının ancak herkesin kendini ait

hissettiği, potansiyelini özgürce ortaya koyabildiği ve gelişim fırsatlarına eşit biçimde erişebildiği kurumlarda mümkün olacağını vurguluyor. "Bizim için önemli olan, herkesin potansiyelini ortaya koyabileceği, gelişim fırsatlarına eşit şekilde ulaşabileceği ve yetkinlikleriyle değer üretebileceği bir çalışma ve eğitim ortamı oluşturabilmek" sözleri de bu yaklaşımın en güçlü özeti niteliğinde.

Koç'a göre yapay zekâ çağında kurumları geleceğe taşıyacak en önemli unsur ise yalnızca teknoloji yatırımları değil, insan kaynağına yapılan yatırım. Bu nedenle kurum kültürünü; öğrenmeyi sürekli teşvik eden, farklı fikirleri zenginlik olarak gören, iş birliğini destekleyen ve değişime hızla uyum sağlayabilen bir yapı üzerine inşa etmeye odaklanıyor.

Teknolojiyi hiçbir zaman insanın yerine geçen bir unsur olarak değerlendirmeyen Koç, onu daha doğru kararlar alınmasını sağlayan, veriye dayalı yönetimi güçlendiren ve çalışanların yaratıcı düşünce, rehberlik ve katma değer üretecek alanlara daha fazla zaman ayırmasına imkân tanıyan güçlü bir destek mekanizması olarak konumlandırıyor. Ona göre geleceğin başarılı kurumları, teknolojiyi insanın önüne koyanlar değil; insanın potansiyelini teknolojiyle büyütebilenler olacak.

- **"Veriyi okumak kadar, o verinin arkasındaki insânî faydayı görebilmek fark yaratacak"**

Dr. Özlem Koç'un gelecek öngörülerinden biri de geleceğin dünyasında operasyonel ve tekrara dayalı iş süreçlerinin yapay zekâ sistemleri tarafından üstlenilmesi... Bu durumun, insanı diğer sistemlerden ayıran derin yetkinlikleri ön plana çıkardığını savunan Koç'a göre, yeni nesil liderlerin en güçlü kası, teknolojinin taklit edemeyeceği etik muhakeme, empati ve anlamlandırma becerisi olacaktır. Veriyi okumak kadar, o verinin arkasındaki insânî faydayı görebilmek fark yaratacaktır.

Bu anlayışla geleceğin liderlerine

mesaj da iletmek isteyen Koç, Future AI Summit buluşmalarında da sıkça vurguladıkları şu vizyonu geleceğin liderlerine iletiyor: "Teknoloji tarafsız değildir; ona yön veren liderin niyetini çoğaltır. Bu yüzden asıl mesele teknolojinin ne kadar akıllı olduğu değil; sizin onu hangi akılla, hangi vicdanla ve hangi insani sorumlulukla yönettiğinizdir. Gücünüzü sistemlerin mekanikliğinden değil, değerlerinizin bilgeliliğinden alın."

- **"Fırsat sunan, potansiyeli destekleyenler geleceğin güçlü kurumlarını oluşturacak"**

Eşitlik odaklı dönüşüm yolculuğunun henüz başındaki kurumlara da önerilerde bulunan Dr. Özlem Koç, sürdürülebilir başarının temelinde güçlü bir kurum kültürünün yattığını vurguluyor. Ona göre bunun ilk adımı; insanı merkeze alan, şeffaflığı benimseyen, liyakati esas alan ve sürekli gelişimi destekleyen bir çalışma kültürü oluşturabilmek. Teknoloji ve yapay zekânın ancak doğru bir kurum kültürüyle buluştuğunda gerçek anlamda dönüşüm yaratabileceğine inanan Koç, bu nedenle kurumların yalnızca dijitalleşmeye değil, çalışanlarının gelişimine, öğrenme kültürünü besleyen uygulamalara ve ortak akıl güçlendiren yapılara yatırım yapmaları gerektiğini ifade ediyor. Bu yaklaşımını ise şu sözlerle özetliyor: "Yapay zekâ çağında başarıyı belirleyecek en önemli unsur, değişime hızla uyum sağlayabilen ve yaşam boyu öğrenmeyi benimseyen bireyler yetiştirebilmektir. Bu nedenle fırsat sunan, potansiyeli destekleyen ve yetkinliği esas alan yönetim anlayışlarının geleceğin güçlü kurumlarını oluşturacağına inanıyorum."

İş dünyasına yeni adım atan genç kadınlara ve geleceğin tüm lider adaylarına da seslenen Koç, onları değişimden çekinmemeye ve kendilerini sürekli geliştirmeye davet ediyor. Tek bir uzmanlık alanıyla yetinmek yerine disiplinler arası bir bakış açısı geliştirmelerini, teknolojiyi yakından takip etmelerini ve öğrenme meraklarını daima canlı tutmalarını

"Bütüncül bir dijital ekosistem kuracağız"

Çeşitlilik ve kapsayıcılığın, Bahçeşehir Koleji'nin "geleceğin dünyasına yön verme" vizyonunun ayrılmaz bir parçası olduğunu söyleyen Dr. Özlem Koç, uzun vadeli stratejilerinde bu kavramları, eğitimde ve yönetimde her bireyin özgün yapısını koruyarak sisteme dâhil edilmesi olarak konumlandıklarını belirtiyor. Gelecek hedefleri kapsamında teknolojik altyapılarını daha da bütünleşmiş hale getirdiklerini anlatan Koç, "Yapay zekâ tabanlı BK Ai Asistan'ın kapsamını genişleterek; sadece öğrenciler için değil, yakın dönemde devreye alacağımız okul yönetim asistanı ve veli asistanı uygulamalarıyla eğitimin tüm paydaşlarını içine alan bütüncül bir dijital ekosistem kuracağız. Hedefimiz, teknolojinin kolaylaştırıcı gücünü kullanarak kurumsal süreçlerin tamamında şeffaf, adil, katılımcı ve herkesi kapsayan modern bir dünya okulu modeli sunmak" diyor.

öneriyor. Çünkü ona göre yapay zekâ pek çok işi dönüştürecek olsa da merak, yaratıcılık, eleştirel düşünme, etik muhakeme ve insan odaklı bakış açısı geleceğin en kıymetli yetkinlikleri olmaya devam edecek. Bilgiyi yalnızca tüketen değil; onu anlamlandıran, sorgulayan ve toplumsal faydaya dönüştürebilen bireylerin geleceğe yön vereceğine inanan Koç, geleceğin liderlerinin de tam olarak bu anlayışla yetişeceğini düşünüyor.

“Liderlik yolculuğum, doğru zamanda karşıma çıkan insanlarla şekillendi”

“

Bugün dönüp baktığımda, liderlik yolculuğumun yalnızca görevlerle ya da unvanlarla değil; doğru zamanda karşıma çıkan, bana alan açan, cesaret veren ve potansiyelime benden önce inanan insanlarla şekillendiğini görüyorum. Netafım içinde ilk kez kadın genel müdür olma yolunda önümün açılmasında Sayın Ofer Oveed’in duyduğu güven ve verdiği destek benim için çok kıymetliydi. Mentorluk tarafında ise kendime daha fazla güvenmeyi öğrenmemde İzzet Garih’in katkısı belirleyici oldu. Bunun yanında, Yönetim Kurulunda Kadın Derneği’nin değerli yönetim kadrosu, mentorları ve akademideki hocalarım; eşitlik, liderlik ve sorumluluk kavramlarına daha derinlikli bakmamı sağlayan önemli referans noktaları oldular. Kişisel hayatımda ise babam, bana her şeyi başarabileceğime dair inancı en güçlü şekilde hissettiren kişi olarak, en temel ilham kaynaklarımdan ve en güçlü rol modellerimden biri olmuştur.

Tüm bu değerli isimlerin yanı sıra geleceği en ince ayrıntısına kadar doğru analiz eden, savunduğu fikirler aradan koca bir asır geçse de gücünü ve geçerliliğini koruyan, yalnızca kadınlara değil, tüm topluma çağdaş bir uygarlık vizyonu sunan Mustafa Kemal Atatürk’ün yeri benim için her zaman ayrı ve tartışmasızdır.

”

Pınar Parmaksız

NETAFİM
TÜRKİYE & ORTA ASYA GENEL MÜDÜRÜ



“Dönüşüm İçselleştirilmeden Başarı Gelmez”

Dijital tarımdan eşitlik politikalarına, liderlikten kurumsal dönüşüme uzanan geniş bir perspektifle geleceği okuyan Netafim Türkiye & Orta Asya Genel Müdürü Pinar Parmaksız, kurumların başarısının dönüşümü ne kadar sahiplendikleriyle doğrudan ilişkili olduğuna inanıyor. Parmaksız, “Yalnızca değişime açık olmak yetmez; dönüşüme istekli olmak ve onu içselleştirmek gerekir” sözleriyle liderlik ve dönüşüm anlayışını özetliyor.

Bazı liderler için dönüşüm, yalnızca değişen koşullara uyum sağlamak değil; kurumların geleceğini şekillendiren stratejik bir yolculuktur. Netafim Türkiye & Orta Asya Genel Müdürü Pinar Parmaksız’ da bu anlayışı benimseyen ve iş yapış biçimlerine başarıyla yansıtan liderlerden biri. Tarım teknolojileri sektöründe su verimliliği, dijitalleşme ve sürdürülebilirlik alanlarında dönüşüme öncülük eden Parmaksız, kurumların da tıpkı canlı organizmalar gibi zaman içinde değiştiğine, geliştiğine ve yeni koşullara uyum sağlayarak evrildiğine inanıyor. Bu bakış açısıyla dönüşümü, yalnızca değişimi yönetmek olarak değil; kurumun sağlıklı, sürdürülebilir ve değer odaklı büyümesini sağlayan doğal ve stratejik bir süreç olarak tanımlıyor.

Türkiye ve Orta Asya operasyonlarında yüzlerce çalışanı, geniş bayi ve satış ağını yöneten Pinar Parmaksız’a göre liderlik anlayışı önemli bir dönüşüm geçirmekte. Geçmişin liderlik modelinin; kararları tek başına alan, kurumu kendi doğruları doğrultusunda yöneten ve ekibini bu kararları uygulayacak kişilerden oluşturan bir yapıyı temsil ettiğini söyleyen Parmaksız, yetkinin merkezde toplandığı bu yaklaşımın yerini ise zamanla ortak aklı öne çıkaran, karar alma süreçlerine ekipleri dahil eden ve yetki devrini önemseyen daha katılımcı bir liderlik anlayışı aldığını dikkat çekiyor.

Ancak Parmaksız’a göre yeni nesil liderliği tanımlayan asıl değişim bunun da ötesinde. Yarının liderinin yalnızca kolektif aklı teşvik eden değil; geleceğin karmaşık dinamiklerini okuyabilen, piyasa hareketlerini yakından takip eden, farklı disiplinleri anlayabilen ve güçlü çapraz ilişkiler kurabilen ekipler yetiştiren kişi olacağını düşünen Parmaksız, geleceğin organizasyonlarının, gerektiğinde her ekip üyesinin liderlik sorumluluğu üstlenebildiği, dönüşümü sahiplenen ve yöneten yapılar üzerine kurulacağına inanıyor. Bu yaklaşımı, “Yüzünü geleceğe çevirmiş bir liderin mikro düzeyde her kararı bizzat almasına artık ne zaman ne de ihtiyaç var. Asıl ihtiyaç; geleceğin dinamik yapısını doğru okuyabilen, en doğru kararları alıp gerekli adımları atabilen ekipleri hareketle geçirebilmektir” sözleriyle anlatan Parmaksız, Netafim’in hedefini ise dönüşümü yönetebilen insanlarla ilerlemek olarak özetliyor.



“Hedefimiz kadın-erkek temsiliyetinde yüzde 50-50 dengesini sağlamak”

Pinar Parmaksız, kurum olarak daha fazla kadının yönetim ekiplerinde yer almasını; saha organizasyonunda ise agronomist, satış temsilcisi, bölge müdürü ve departman yöneticisi gibi rollerde daha güçlü biçimde temsil edilmesini planladıklarını paylaşıyor. Bugün geçmişe kıyasla daha iyi bir noktada olduklarına dikkat çeken Parmaksız şöyle konuşuyor; “Ancak hedefimiz bununla sınırlı değil; gelecekte bugünkünden daha ileri bir seviyeye ulaşmak, nicelik ve nitelik temeline kadın-erkek temsiliyetinde yüzde 50-50 dengesini sağlamak istiyoruz.”

• “Dönüşümü yönetmek, geleceğin konjonktürünü doğru okuyabilmekten geçiyor”

Pinar Parmaksız için dönüşümü yönetmek, geleceğin konjonktürünü doğru okuyabilmek, değişen koşulları anlayabilmek ve iş yapış biçimlerini bu doğrultuda yeniden şekillendirebilmek demek. Bu yaklaşımın yalnızca stratejik kararlarla sınırlı olmadığını belirten Parmaksız, doğru ekipleri kurmanın ve tüm iş süreçlerini bu bakış açısıyla yönetmenin dönüşümün temel unsurları arasında yer aldığını düşünüyor. Günümüz iş dünyasında yalnızca müşteriyi anlamanın ya da ihtiyaçlarını bilmenin yeterli



olmadığını da savunan Parmaksız, kamu, iş dünyası ve sivil toplumun atacağı adımları öngörebilmenin de tek başına kalıcı başarıyı garanti etmediğine dikkat çekiyor.

Ona göre istikrarsız bir dünya düzeninde sürdürülebilir olabilmeyen ilk şartı ise, iş hayatının artık çok bilinmeyenli denklemlerden oluştuğunu kabul etmek... Bu noktada değişim ve dönüşüm kavramlarının birbirinden ayrılması gerektiğinin altını çizen Parmaksız, "Değişim çoğu zaman dışarıdan gelen etkilerle şekillenirken, dönüşüm daha derin, içsel ve dikey bir yeniden yapılanmayı ifade eder. Bu nedenle yalnızca değişime açık olmak yetmez; dönüşüme istekli olmak ve onu içselleştirmek gerekir" değerlendirmesinde bulunuyor.

- **"Geleceğin liderleri, büyük resmi görebilen isimler olacak"**

Pinar Parmaksız'a göre geleceğin liderleri, yalnızca kendi uzmanlık alanlarına hâkim kişiler değil; büyük resmi görebilen, iş dünyasına ve faaliyet süreçlerine bütüncül bakabilen, değişen koşullara uyum sağlayarak kendilerini sürekli geliştirebilen isimler olacak. Bilgiye

ulaşmanın geçmişe kıyasla çok daha kolay hale geldiği günümüzde, liderleri birbirinden ayıran unsurun bilgiye erişmekten çok, o bilgiyi anlamlandırabilmek ve doğru aksiyonlara dönüştürebilmek olduğuna inanan Parmaksız, "Asıl fark yaratan, ulaşılan bilgiyi nasıl değerlendirdiğinizi ve nasıl aksiyona dönüştürdüğünüzü bilmektir" mesajını veriyor.

Parmaksız için sahayı tanımak, müşteriler başta olmak üzere tüm paydaşların sesine kulak vermek liderliğin vazgeçilmez birer parçası... Özellikle çok uluslu yapılarda farklı pazarlarda görev yapan ekiplerin ortaya koyduğu perspektifin önemli bir değer yarattığını düşünen Parmaksız, grup şirketleri arasında kurulan güçlü iş birlikleri ve ortak çalışma kültürünün de bu liderlik anlayışının ayrılmaz bir parçasını oluşturduğunu savunuyor.

Geleceğin liderlerinin başarısını; esneklik, açık fikirlilik, dönüşüme açıklık ve veri odaklılıkla doğrudan ilişkilendiren Parmaksız, bunun yanında aynı anda birden fazla süreci yönetebilme becerisi ve çok boyutlu düşünebilen yeni liderler yetiştirme vizyonunun da belirleyici olacağını söylüyor. "Aynı anda hem

Toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda iş dünyasının üstlenmesi gereken rol sizce nedir? Bu noktada iş hayatındaki genç kadınlara ne tavsiyeler vermek istersiniz?

Bu meseleyi yalnızca bir söylem alanı olarak ve ihtiyaç olduğunda zikretmekten ziyade kurum kültürünü, liderlik anlayışını ve karar alma mekanizmalarını dönüştüren stratejik bir sorumluluk olarak ele almak gerekiyor. Çünkü eşitlik, sadece sosyal açıdan doğru olanı yapmak değil; aynı zamanda daha güçlü, daha kapsayıcı ve daha sürdürülebilir kurumlar inşa etmenin de temel koşullarından biridir. İş dünyası, kadınların iş hayatına katılımını desteklemekle yetinmemeli; onların karar verici pozisyonlarda daha görünür, daha etkili ve daha kalıcı şekilde yer almasını sağlayacak yapıları da kurmalıdır. Ayrıca kariyer yolculuğunun başındaki genç kadınlara da şu mesajı vermek istiyorum; "Kendinize ve sahip olduğunuz bilgi birikimine güvenin. Hata yapmaktan korkmayın, hatalarınızdan ders almamaktan korkun. Bilginizi ve yetkinliklerinizi sürekli geliştirerek karşınıza çıkabilecek cam tavanları aşabilir, kendi yolunuzu kararlılıkla açabilirsiniz."



iş hem de insan odaklı olabilmek, ekiplerin performansını artıran en kritik unsurlardan biridir" sözleriyle liderlik yaklaşımını özetliyor.

Pınar Parmaksız için kendi liderlik yolculuğundaki en büyük başarı ise Türkiye'de dijital tarım ve otomasyonun yaygınlaşmasına katkı sunmak. "Bu benim için hem sektörde iz bırakacak hem de kariyerimde en güçlü başarı örneklerinden biri olacak bir hedef" diyen Parmaksız, Netafim'de güçlü bir ekibe liderlik etmenin kendisi için önemli bir motivasyon kaynağı olduğunu da vurguluyor.

• **"Kadın dostu marka olmak, yönetim anlayışımızı şekillendiren stratejik bir yaklaşım"**

Pınar Parmaksız'a göre çeşitlilik ve kapsayıcılık, kurumlara önemli düşünce zenginliği kazandıran en önemli değerler arasında. Bu yaklaşımın özellikle tarımsal kalkınmanın tabana yayılması ve kaynakların daha doğru kullanılması açısından büyük değer taşıdığını düşünen inanan Pınar Parmaksız, farklı bakış açılarının yalnızca daha kapsayıcı bir kurum kültürü yaratmakla kalmadığını, aynı zamanda daha sağlıklı, sürdürülebilir ve etkili iş sonuçlarının elde edilmesine de katkı sağladığını vurguluyor.

Eşitlik odaklı dönüşüm yolculuğuna yeni adım atan kurumlara ise "Önyargıları geride bırakın" çağrısında



bulunan Parmaksız, özellikle geleneksel kalıpların güçlü olduğu sektörlerde bu yaklaşımın daha da büyük önem taşıdığını belirtiyor. Tarım sektörünün uzun yıllar boyunca sahada ağırlıklı olarak erkeklerin yer aldığı bir alan olarak görüldüğünü hatırlatan Parmaksız, Netafim'de kadın saha çalışanlarının aktif rol alabilmesi için agronomist ve satış temsilcisi gibi pozisyonlarda daha fazla kadın istihdam ettiklerini anlatıyor. "Bu yaklaşımın sonuçlarını da somut biçimde gördük" sözleriyle deneyimlerini paylaşan Parmaksız, kadın çalışanların sahadaki performansının beklentilerin üzerinde sonuçlar taşımasından dolayı eşitlik odaklı yaklaşımından gurur duyuyor.

"Bizim için eşitlik ve kapsayıcılık adına atılan adımlar, yalnızca dönemsel bir sosyal sorumluluk faaliyeti olarak değerlendirilemez. Bu yaklaşım, kurum kültürümüzü, karar alma mekanizmalarımızı ve paydaşlarımızla kurduğumuz ilişki biçimini doğrudan şekillendiren kalıcı bir stratejik çerçeve sunar" sözleriyle bakış açısını özetleyen Parmaksız, eşitlik politikalarının aynı zamanda kurum performansına ve sürdürülebilir büyümeye doğrudan katkı sağladığını özellikle vurguluyor.

"Kadınların her seviyede eşit temsile ulaşmasını hedefliyoruz"

Önümüzdeki 10 yıl içinde kurum olarak en cesur hedeflerinden birinin kadınların şirketin her seviyesinde eşit temsile ulaşmasını sağlamak olduğunu söyleyen Netafim Türkiye & Orta Asya Genel Müdürü Pınar Parmaksız, "Sadece kendi organizasyonumuzda değil, değer zincirimizde yer alan kadın çiftçilerin, kadın çalışanların ve kadın paydaşların bilgiye, teknolojiye, eğitime ve fırsatlara daha güçlü erişimini destekleyen bir etki alanı oluşturmak da hedeflerimizin önemli bir parçasıdır. Bizim için gerçek başarı, eşitliği bir kurum politikası olmaktan çıkarıp, sektörümüzde dönüşümü hızlandıran kalıcı bir standart haline getirebilmektir" mesajını paylaşıyor.

“Beni en çok etkileyen şey: insana yatırım yapan kurumlar”

“

Beni iş hayatında en çok etkileyen yaklaşım, insanı merkeze alan ve uzun vadeli değer yaratmaya odaklanan kurum kültürleri oldu. Bugün dünyada sürdürülebilir başarı elde eden şirketlerin ortak noktasının kapsayıcı liderlik anlayışı olduğunu görüyoruz. Bu yaklaşımın iş sonuçlarına olduğu kadar toplumsal gelişime de katkı sunduğuna inanıyorum.

Bu nedenle de yıllar sonra geriye dönüp bakıldığında, en çok insan odaklı dönüşüm yaklaşımıyla anılmak istiyorum. Çalışanların gelişimine yatırım yapan, fırsat eşitliğini destekleyen ve teknolojiyi insanla birlikte büyüten bir yapı kurmanın Yorglass'ta kalıcı etki yaratacağına inanıyorum. Özellikle genç yeteneklerin ve kadınların iş hayatında daha güçlü şekilde yer almasına katkı sunmak benim için büyük değer taşıyor.

”

Semavi Yorgancılar

YORGLASS
YÖNETİM KURULU BAŞKANI



“Liderin Gücü Yarattığı Etkide Saklı”

Yorglass Yönetim Kurulu Başkanı Semavi Yorgancılar, iş dünyasında dönüşümü teknolojiyle birlikte insan, kurum kültürü ve kapsayıcılık ekseninde yeniden tanımlıyor. “Yeni nesil liderlik, talimat veren bir yapıdan, ilham veren bir yapıya geçişi temsil ediyor” diyen Yorgancılar, dijitalleşmeden çalışan deneyimine, fırsat eşitliğinden kadın liderliğine kadar pek çok alanda Yorglass’ın dönüşümüne insan odaklı bir anlayışla yön veriyor.

Endüstrinin dinamik merkezinde, üretimin ve küresel ticaretin o baş döndürücü koşturmacasının tam ortasında, Yorglass’ın yönetim katında, insanı ve geleceği odağa alan bir vizyoner ile sohbetimize başlıyoruz. Karşımızda, sadece kendi şirketini büyütmekle kalmayıp Beyaz Eşya Yan Sanayiciler Derneği (BEYSAD) gibi sivil toplum kuruluşlarında da aktif roller üstlenerek sektörün gelişimine yön veren Semavi Yorgancılar var.

Sanayinin o alışlagelmiş geleneksel kalıplarını yeni çağın esnek, dinamik ruhuyla eritebilen; bunu yaparken de vidadan, etiği ve insanı pusula alan Semavi Yorgancılar, iş dünyasında liderlik anlayışının köklü bir değişimden geçtiğine inanan bir yönetici. Geleneksel liderlik modellerinin daha çok hiyerarşik yapılar üzerine kurulduğunu söyleyen Yorgancılar’a göre yeni nesil liderlik ise kapsayıcılık, empati ve ortak üretim kültürü üzerine şekilleniyor.

Yeni jenerasyonun, artık fikirlerinin duyulduğu, katkısının görünür olduğu ve gelişim alanı bulduğu kurumlarda yer almak istediğini belirten Yorgancılar, liderliğin en önemli unsurlarından birinin empati ve kapsayıcılık haline geldiğini düşünüyor. Ona göre liderlik artık yalnızca yöneten değil; ilham veren, dinleyen ve ekiplerin potansiyelini ortaya çıkaran bir yapıya dönüşüyor.

“Bence en kritik kırılma noktası, karar süreçlerinin daha demokratik hale gelmesi oldu” diyen Yorgancılar, başarının artık tek kişinin vizyonundan çok, ekiplerin ortak üretim gücüyle şekillendiğini söylüyor. Kendi liderlik yolculuğunda da farklı bakış açılarını dinlemenin kurumlara büyük değer kattığını deneyimleyen Yorgancılar, bugün Yorglass’ta fikirlerin unvandan bağımsız şekilde değer gördüğü bir kültürü güçlendirmeyi hedefliyor.

• “Dönüşümü yönetmek, belirsizlik dönemlerinde kararlı kalabilmek demek”

Semavi Yorgancılar’a göre bugünün iş dünyasında dönüşüm; değişime uyum sağlamanın yanı sıra geleceği bugünden şekillendirme becerisiyle yakından ilgili.



“Hedefimiz, kadınların daha güçlü temsil edildiği bir yapı oluşturmak”

İş dünyası, toplumsal dönüşümün en güçlü aktörlerinden biri olarak tanımlayan Semavi Yorgancılar, kurumların fırsat eşitliğini destekleyen politikaları yaygınlaştırarak toplum üzerinde doğrudan etki yaratabildiğine dikkat çekiyor. Bu nedenle eşitliği destekleyen uygulamaların iş hayatının standart bir parçası haline gelmesi gerektiğine inanan Yorgancılar, Yorglass’ın gelecek 10 yıldaki hedeflerini şöyle açıklıyor; “Gelecek dönemde şirket çatımız altında, kadınların üretimden yönetime kadar her alanda daha güçlü temsil edildiği bir yapı oluşturmayı hedefliyoruz. Kadın lider oranımızı artırmak, genç kadın yeteneklerin kariyer gelişimini desteklemek ve kapsayıcı kurum kültürümüzü daha da güçlendirmek en önemli hedeflerimiz arasında yer alıyor. Kadının Güçlenmesi Prensipleri (WEPS) imzacısı olmamız da bu vizyonun önemli bir parçası.”

Bu anlayış doğrultusunda Yorglass’taki dönüşümü teknolojiyi, insan kaynağını ve kurum kültürünü ortak bir hedef etrafında buluşturan bütüncül bir süreç olarak ele alan Yorgancılar’ın odağında; dijitalleşmeden sürdürülebilirliğe, çalışan deneyiminden liderlik anlayışına kadar her alanda yenilikçi bir yapı kurmak yer alıyor.

“İşte bu süreçte biz de merkezimize insanı koyuyoruz” diyen Yorgancılar’a göre güçlü bir kurum kültürü, çalışanların kendilerini değerli hissettikleri yapılarda gelişiyor. Bu nedenle katılımçılık, güven ve ortak akıl; Semavi Yorgancılar ile Yorglass’ın dönüşüm anlayışının temelini oluşturuyor.



Geleceğin liderlerine tek bir mesaj vermek isteseniz bu ne olurdu?

Yeni nesil liderlerin en güçlü yetkinliği öğrenme çevikliği olacak. Çünkü artık bilgi çok hızlı değişiyor ve liderlerin bu değişime uyum sağlayabilmesi büyük önem taşıyor. Bunun yanında empati kurabilen, farklı fikirleri bir araya getirebilen ve güven ortamı yaratabilen liderler öne çıkacak. Geleceğin liderlerine vereceğim en önemli mesaj şu olurdu: İnsanlara dokunan liderlik her zaman kalıcı etki yaratır. Teknoloji gelişir, iş modelleri değişir ama güçlü kurum kültürünü oluşturan unsur her zaman insan olur.

Semavi Yorgancılar için bugünün dünyasında dönüşümü yönetmek; belirsizlik dönemlerinde kararlı kalabilmek ve organizasyona güven verebilmekle mümkün. Hızlı değişen dünyada liderlerin en önemli sorumluluğunun ekiplerini geleceğe hazırlamak olduğunu söyleyen Yorgancılar, bu nedenle Yorglass'ta çevik, öğrenen ve gelişen organizasyon yapıları kurmaya odaklanıyor.

• “Değişimi, şeffaf iletişimle ve çalışanları dönüşümün merkezine koyarak yönettik”

Semavi Yorgancılar'a göre dönüşüm süreçlerinde karşılaşılan en büyük direncin nedeni, alışkanlıklar. İnsanların belirsizlik karşısında mevcut düzeni koruma eğilimi gösterebildiğine dikkat çeken Yorgancılar, bu süreci şeffaf iletişimle ve çalışanları dönüşümün merkezine koyarak yönettiklerini belirtiyor.

Özellikle üretimden ofise kadar tüm ekipleri tek bir çatı altında buluşturan şirket içi

dijital platformları Ming'in bu dönüşümde önemli rol oynadığını vurgulayan Yorgancılar, hayata geçirdikleri çalışmaları şöyle anlatıyor: “Ming üzerinden hayata geçirdiğimiz öneri sistemleri, oyunlaştırmalar ve interaktif projelerle, çalışanlarımızı değişimin doğrudan birer parçası haline getirdik. Adaptasyonun bu sayede çok daha hızlı gerçekleştiğini gördük. Eşitlik politikalarının kurum performansına etkisi ise oldukça net. Çeşitliliğin arttığı ekiplerde yaratıcılık, problem çözme kapasitesi ve bağlılık güçleniyor. Çalışanların kendilerini güvende ve değerli hissettiği kurumlarda verimlilik de doğal olarak yükseliyor. Great Place to Work sertifikamızın arkasındaki başarıda da bu kapsayıcı anlayışın çok önemli bir payı var.”

• “Eşitlik kurum kültürümüzün temel yapı taşlarından biri”

Semavi Yorgancılar için eşitlik yalnızca insan kaynakları politikalarının konusu değil; kurum kültürünün ayrılmaz bir parçası. Yorgancılar, Yorglass'ta her bireyin potansiyelini ortaya koyabileceği kapsayıcı bir çalışma ortamı yaratmayı hedefliyor. Bu anlayışın en güçlü yansımalarından biri olarak geliştirdikleri, #HerSesEşittir yaklaşımına da işte bu nedenle büyük önem veriyor.

Şirket bünyesinde oluşturdukları DEI Komitesi ile çeşitlilik ve kapsayıcılık politikalarını sürdürülebilir hale getirdiklerine değinen Yorgancılar, fırsat eşitliği alanında somut uygulamalar geliştirmeye devam ettiklerini belirterek şunları söylüyor; “50 Yıl, 50 Kadın Mentorluk Programı” ile genç kadın yeteneklerin liderlik yolculuklarını destekliyoruz. Hamile çalışanlarımıza ek uzaktan çalışma hakkı sunuyor, doğum sonrası adaptasyon destekleri sağlıyoruz. Yeni mezun kadın yetenekleri destekleyen Yorfutur Programı & FORHER projemizle de genç kadınların iş hayatına güçlü başlangıç yapmalarına katkı



sağlıyoruz. Bizim fırsat eşitliği yalnızca sosyal bir sorumluluk değil, aynı zamanda daha güçlü kurumlar yaratmanın da temel koşullarından biri."

- **"Çeşitlilik ve kapsayıcılık, büyüme stratejimizin merkezinde"**

Semavi Yorgancılar'a göre çeşitlilik ve kapsayıcılık, Yorglass'ın uzun vadeli büyüme stratejisinin temelini oluşturuyor. Farklı bakış açılarını bir araya getiren ekiplerin, yalnızca daha üretken değil; aynı zamanda daha dayanıklı ve yaratıcı kurum kültürleri inşa ettiğine inanan Yorgancılar, eşitliği iş yapış biçimlerine sinen doğal bir yaklaşım olarak konumlandıklarını vurguluyor.

Önümüzdeki döneme dair hedeflerini de paylaşan Yorgancılar'ın önceliğinde kadın çalışan oranını ve kadın lider temsiliyetini artıracak stratejiler var. Bu doğrultuda genç yetenek programlarını genişletmeyi, kapsayıcı liderlik kültürünü daha da güçlendirmeyi ve çalışan deneyimini "Ming" gibi şirket içinden doğan inovatif dijital

platformlarla daha erişilebilir ve akışkan hale getirmeyi amaçlıyor.

- **"Geleceğin liderleri, başarıyı ortak gelişim anlayışıyla şekillendirecek"**

Eşitlik odaklı dönüşüm yolculuğunun henüz başında olan kurumlara da önemli mesajlar veren Yorgancılar'a göre kapsayıcılık ve fırsat eşitliği, belirli dönemlerde gündeme gelen başlıklar olmaktan ziyade, kurum kültürünün doğal bir refleksi haline gelmeli. Politikaların yalnızca kâğıt üzerinde kalmaması, günlük iş yapış biçimlerine de yansması gerektiğini söyleyen Yorgancılar, bu görüşünü; "Çalışanlarının sesine kulak veren, gelişim fırsatlarını herkes için erişilebilir kılan ve iletişimde kapsayıcı bir yaklaşım benimseyen şirketler, değişim süreçlerini çok daha güçlü ve sürdürülebilir şekilde yönetebilir" sözleriyle destekliyor.

İş dünyasına yeni adım atan genç kadınlara ise cesur olmaları yönünde çağrıda bulunan Yorgancılar, kariyer yolculuğunda özgüvenin, dayanışmanın ve sürekli gelişimin belirleyici

"Kadınların güçlü temsili iş sonuçlarına pozitif yansıyor"

Kadın dostu marka olmayı yalnızca sosyal sorumluluk yaklaşımıyla değil, aynı zamanda sürdürülebilir yönetim anlayışının önemli bir parçası olarak değerlendiren Semavi Yorgancılar, eşitliğin sağlandığı kurumlarda inovasyonun, bağlılığın ve kurum içi dayanışmanın çok daha güçlü geliştiğini ifade ediyor ve ekliyor; "Kadınların karar alma süreçlerinde daha fazla yer aldığı organizasyonların, çok daha dengeli ve yaratıcı sonuçlar ürettiğini görüyoruz. Bu yaklaşım, çalışan deneyiminden iş sonuçlarına kadar her alana pozitif yansıyor. Kadın Dostu Markalar platformundan aldığımız ödüller ve İş'te Eşit Kadın Sertifikası da bu alandaki kararlılığımızın ve yönetim stratejimizin en önemli göstergeleri arasında yer alıyor."

olduğuna inanıyor. Yorgancılar, sözlerini geleceğe dair güçlü bir mesajla tamamlıyor: "İş hayatında cesaretle söz almak, gelişim alanlarını sürekli büyütmek ve dayanışma kültürünü önemsemek çok değerli. Geleceğin liderleri, başarıyı bireysel rekabetten çok ortak gelişim anlayışıyla şekillendirecek."

"Teknoloji gelişir, iş modelleri değişir. Ancak güçlü kurum kültürlerini oluşturan unsur her zaman insan olmaya devam eder" diyen Yorgancılar, liderliğin kalıcı etkisinin de tam bu noktada ortaya çıktığını düşünüyor.

“Ben de yapabilirim’ dedirtebildiysem iz bırakmışım demektir”

“

Eşitlik temelli dönüşüm yolculuğunda beni en çok etkileyen şey aslında tek bir lider ya da kurumdan ziyade, dönüşümün farklı ölçeklerde yaratılabildiğini görmek oldu. Bir tarafta Birleşmiş Milletler Kadının Güçlenmesi Prensipleri (WEPS) gibi iş dünyasına ortak bir yön veren küresel oluşumlar, diğer tarafta ise LEAD Network gibi perakende sektöründe kadın liderlerin gelişimini destekleyen, kurumları ortak bir amaç etrafında buluşturan platformlar bulunuyor. LEAD Network Yönetim Kurulu üyesi olarak bu ekosistemin bir parçası olmak ve LEAD to LEAD mentörlük programının 8. döneminde mentör olarak yer almak benim için son derece değerli. Bunun yanı sıra yerel ve gerçek başarı hikâyeleri de beni derinden etkiliyor. Örneğin, Anadolu’nun dört bir yanında toprağa, üretime emek veren kadın kooperatiflerimizin azmi bizi her gün daha iyisini yapmaya teşvik ediyor.

Kariyerim boyunca öğrendiğim en önemli şeylerden biri, insanların potansiyellerini ortaya çıkaran şeyin sadece fırsatlar değil, o fırsatlara cesaretle yürüyebilecekleri destek ortamları olduğuydu. Eğer bir gün bir kadın çalışan, bir genç lider ya da kariyerinin başındaki bir çalışan dönüp “Ben bunu yapabileceğime inandım çünkü önümde bunu mümkün kılan örnekler vardı” derse, işte o zaman gerçekten iz bırakmış olduğumu hissederim.

”

Sevda Çetinkaya

METRO TÜRKİYE İK DİREKTÖRÜ



“Gerçek Dönüşüm, İnsanların Değişimi Sahiplendiği Yerde Başlar”

Metro Türkiye İK Direktörü Sevda Çetinkaya, gerçek dönüşümün yalnızca süreçleri değil; kurum kültürünü, liderlik anlayışını ve çalışma biçimlerini de geleceğin ihtiyaçlarına göre yeniden şekillendirmekten geçtiğine inanıyor. Güveni, kapsayıcılığı ve fırsat eşitliğini liderliğinin merkezine yerleştiren Çetinkaya, kalıcı dönüşümün temelinde insanların kendilerini değerli ve ait hissettikleri bir kurum kültürünün yer aldığını vurguluyor.

Metro Türkiye İK Direktörü Sevda Çetinkaya, iş dünyasında dönüşümü yalnızca değişime ayak uydurmak olarak görmüyor. Ona göre gerçek dönüşüm, insanların değişimin nedenini anlayıp onu birlikte sahiplenebildiği bir çalışma kültürü oluşturabilmekten geçiyor. Bu nedenle dönüşümü, kurumların yalnızca süreçlerini değil; öğrenme biçimlerini, birlikte çalışma kültürünü ve liderlik anlayışını da geleceğin ihtiyaçlarına göre yeniden şekillendirdiği bir yolculuk olarak değerlendiriyor.

Bu yaklaşım, Metro Türkiye'nin dönüşüm vizyonuna da yön veriyor. Hayata geçirilen Culture in Action yaklaşımıyla liderlerin değişimin nedenini anlatan, ekiplerini dinleyen ve güven inşa eden bir iletişim anlayışı benimsemeleri destekleniyor.

Sevda Çetinkaya'nın liderlik anlayışının merkezinde ise güven yer alıyor. Bir lider olarak dönüşümün en güçlü zemininin güven olduğuna inanan Çetinkaya, “En iyi stratejiler, en gelişmiş teknolojiler veya en güçlü yatırımlar bile insanların inancını ve katılımını kazanamadığında beklenen etkiyi yaratamıyor. Fikrini söylerken kendini güven ortamında hisseden çalışanlardan oluşan bir çalışma kültürü inşa etmek önceliğimiz” diyerek güvenin dönüşümdeki belirleyici rolünün altını çiziyor.

- **“Liderlik, doğru cevapları vermekten çok, doğru soruları sormakla ilgili”**

Sevda Çetinkaya, yeni nesil liderliğin en temel farkını gücünü hiyerarşiden değil, güven ilişkilerinden alması olarak görüyor. Bilginin herkes için erişilebilir olduğu, dört farklı kuşağın bir arada çalıştığı ve sorunların çoğunun tek bir doğru cevabının bulunmadığı günümüzde liderin değerini, ne kadar bildiğinden çok ekiplerin sahip olduğu bilgiyi ne ölçüde ortaya çıkarabildiğinin belirlediğini düşünüyor. Çetinkaya yeni nesil liderliğe olan bakışını ise şöyle tanımlıyor; “Yeni nesil lider, en önde yürüyen kişi olmak zorunda değil; bazen ekibinin önünü açan, bazen geri çekilip çalışanlarının parlamasına alan tanıyan, bazen de en zor soruları sorarak ortak aklı ortaya çıkaran kişidir.”

Geleneksel hiyerarşik yapıdan kapsayıcı liderliğe geçişteki en kritik kırılma noktasını ise farklılıkların yönetilmesi gereken bir zorluk değil, organizasyonu besleyen bir zenginlik olarak kabul etmek şeklinde tanımlıyor. Kendi liderlik yolculuğunda bu dönüşümü, Metro Türkiye'nin toplumsal cinsiyet eşitliği inisiyatifi kapsamında hayata geçirilen MEV – Mutfağımızda Eşitlik Var kültürel değişim hareketiyle deneyimleyen Çetinkaya, “Bu yolculuğun başarısı bize liderlikle ilgili çok önemli bir şey öğretti: Kültürel dönüşüm yukarıdan verilen talimatlarla değil, insanların gönüllü katılımıyla gerçekleşiyor. Kariyerimin başlarında liderliğin daha çok çözüm üretmekle ilgili olduğunu düşünürdüm. Bugün ise iyi liderliğin doğru cevapları vermekten çok, doğru soruları sormakla ilgili olduğuna inanıyorum” sözleriyle liderlik anlayışındaki değişimi gözler önüne seriyor.

- **“Daha eşitlikçi bir çalışma hayatının oluşmasına katkı sağlayan bir lider olarak hatırlanmak isterim”**

Belirsizlik dönemlerinde dönüşümü yönetmenin her sorunun cevabını bilmekten değil; insanlara güven, yön ve birlikte ilerleyebilme duygusu verebilmekten geçtiğine inanan Sevda Çetinkaya'ya göre liderin en önemli



“Gerçek dönüşüm, çeşitliliğin ahengiyle başlar”

“Başarının, yeteneğin ve işin cinsiyeti yoktur. Kalıpların ve prototiplerin arkasına sığınmak yerine, ekosistemimizdeki her bir bireyin sesini duyulabilir kılın. Çünkü gerçek dönüşüm de aidiyet de yüksek motivasyon da sadece ve sadece çeşitliliğin ahengiyle başlar.”

sorumluluğu, cevabın henüz net olmadığı zamanlarda da ekibinin yanında durabilmek. Çetinkaya bu yaklaşımın merkezine ise şu düşünceyi yerleştiriyor; "İnsanların fikirlerini yargılanma kaygısı taşımadan paylaşabildiği, soru sormaktan çekinmediği, hata yaptığında öğrenme fırsatı bulunduğu ve kendisi olarak var olabildiği çalışma ortamları yaratmak, belirsizlik dönemlerinde de dönüşümü yönetebilmenin en önemli avantajı."

Bu liderlik anlayışı, Metro Türkiye'de çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık odağında hayata geçirilen uygulamalara da yansıyor: "MEV-Mutfağımızda Eşitlik Var" toplumsal cinsiyet eşitliği inisiyatifi, "Eşitlik Dilde Başlar" yaklaşımıyla hazırlanan Dilde Eşitiz Sözlüğü, önyargılardan arındırılmış İşe Alım Rehberi, kadın çalışanların kariyer yolculuklarını destekleyen Kadın Liderlik Programı ve Cinsel Tacize Sıfır Tolerans Yönetmeliği, bu yaklaşımın kurum kültüründeki karşılıklarını oluşturuyor.

Sadece elde ettiği başarılarla değil, geride bıraktığı kurum kültürüyle de anılmak isteyen Çetinkaya, geleceğe bırakmak istediği liderlik mirasını da şöyle tarif ediyor: "Ben gelecekte de insanların yalnızca başarılı iş sonuçlarıyla değil; kendilerini duyulmuş, değerli ve güvende hissettikleri; daha kapsayıcı, daha cesur ve daha eşitlikçi bir çalışma hayatının oluşmasına katkı sağlayan bir lider olarak bilinmek isterim. Çünkü bana göre liderliğin gerçek etkisi, siz odadan çıktıktan sonra da yaşamaya devam eden kültürlerde saklıdır."

• **"Eşitliği, günlük çalışma kültürünün doğal bir parçası haline getiriyoruz"**

Sevda Çetinkaya, büyük organizasyonlarda değişimin önündeki en büyük engelin süreçlerden çok, yıllar içinde yerleşen alışkanlıklar ve bakış açıları olduğuna inanıyor. Bu nedenle dönüşümü yukarıdan aşağıya dayatılan bir değişim olarak değil, çalışanların birlikte öğrendiği ve sahiplendiği bir yolculuk olarak ele alıyor. Bu yolculuğu, "Çalışanlarımızı sadece dinleyici değil, değişimin bir parçası haline getirmeye çalıştık" sözleriyle özetliyor.

Perakende ve gastronomi gibi bazı rollerin yıllar boyunca cinsiyetlerle özdeşleştirildiğine dikkat çeken Çetinkaya, "İşin Cinsiyeti Yok" yaklaşımıyla bu kalıpları kırmayı ve eşitliği yalnızca bir politika değil, günlük çalışma kültürünün doğal bir parçası haline getirmeyi hedeflediklerini aktarıyor. Bu anlayışın kurum kültüründe karşılık bulması ise gönüllü elçiler, eğitimler ve çalışan katılımını merkeze alan uygulamalarla mümkün oluyor. Böylece eşitlik anlayışı, organizasyonun her noktasına yayılan ortak bir kültüre dönüşüyor.

Eşitlikçi politikaların kurum performansına doğrudan



katkı sağladığını gözlemleyen Çetinkaya, bu yaklaşımın kurum performansına yansımalarını şöyle değerlendiriyor; "Farklı deneyimlere, bakış açılarına ve yeteneklere sahip ekipler daha yaratıcı çözümler üretiyor; değişime daha hızlı uyum sağlıyor. Aynı zamanda çalışanlar kendilerini değerli ve kapsanmış hissettiklerinde kuruma aidiyetleri güçleniyor; daha fazla sorumluluk alıyor ve başarıya daha fazla katkı sunuyor."

• **"Fırsat eşitliği, kurumların gerçek potansiyelini ortaya çıkaran stratejik bir yaklaşım"**

Metro Türkiye, eşitliği kurum kültürünün temel taşlarından biri olarak konumlandırıyor. Bu yaklaşımın uzun vadeli başarısının da anahtarı olduğuna inanan Sevda Çetinkaya ise fırsat eşitliğini yalnızca bir insan kaynakları uygulaması olarak değil, kurumların gerçek potansiyelini ortaya çıkaran stratejik bir yaklaşım olarak değerlendiriyor. Bu düşüncesini ise şu güçlü cümle ile vurguluyor; "Fırsat eşitliği olmayan yerde ne gerçek potansiyel açığa çıkar ne de sürdürülebilir bir kurum kültürü oluşur."

Bu bakış açısıyla "İşin Cinsiyeti Yok" yaklaşımını yalnızca bir söylem olarak bırakmayan Metro Türkiye; işe alımdan kariyer yönetimine, liderlik gelişiminden mağaza operasyonlarına kadar birçok süreci eşitlik odağında yeniden yapılandırıyor. İnsan Hakları Politikası, WEPs imzacılığı, Dilde Eşitiz Sözlüğü, Önyargılardan arındırılmış İşe Alım Rehberi, Kadın Liderlik Programı ile Cinsel Tacize Sıfır Tolerans Yönetmeliği ve İhbar Hattı, bu dönüşümün yapı taşlarını oluşturuyor.

Yeni nesil liderlerin en güçlü kası sizce hangi yetkinlik olacak?

"Yeni nesil liderlerin en güçlü kası, Tek Metro Ruhu vizyonumuzda da altını çizdiğimiz gibi "kapsayıcı empati" ve "psikolojik güven alanı yaratabilme yetkinliği" olacaktır. Bilgiye ulaşmanın çok kolaylaştığı, jenerasyonların hızla dönüştüğü ve belirsizliklerin standart hale geldiği bir çağda, ekipleri unvanlarla veya güçle yönetmek artık imkânsız hale geldi. Liderler, farklı seslerin ve fikirlerin özgürce tartışılabildiği, hata yapmaktan korkulmayan, her bireyin olduğu gibi kabul gördüğü bir güven iklimi yaratabildikleri ölçüde başarılı olacaklardır."

Bu yapıyı canlı tutan en önemli unsur ise çalışanların sürece aktif katılımı. İş Hayatında Kadın Sohbetleri, Hikâye Hasadı gibi iletişim çalışmaları ve çalışanlardan oluşan MEV Elçileri, akran öğrenmesi yaklaşımıyla deneyim paylaşımını ve farkındalığı kurumun gündelik yaşamının bir parçası haline getiriyor.

- **“Kadın dostu marka olmak bizim için net bir yönetim stratejisi”**

Metro Türkiye’de kadın dostu marka anlayışı, uzun vadeli büyüme ve sürdürülebilirlik stratejisinin ayrılmaz bir parçası olarak ele alınıyor. Bu yaklaşımın yalnızca kurum kültürünü değil, iş sonuçlarını da doğrudan etkilediğine inanan Sevda Çetinkaya, bu bakış açısını “Kadın dostu bir marka olmak bizim için kesinlikle bir sosyal sorumluluk projesi değil, uzun vadeli ticari ve kültürel sürdürülebilirliğimizi garanti altına alan net bir yönetim stratejisidir” ifadeleriyle özetliyor.

Bu stratejinin karşılığı ise yalnızca uygulamalarda değil, kurumun elde ettiği sonuçlarda da kendini gösteriyor. Bugün Metro Türkiye’de 1.600’den fazla kadın çalışan görev yapıyor; bu da her üç çalışma arkadaşından birinin kadın olduğu anlamına geliyor. Şirket ayrıca Kadın Dostu Şirketler Araştırması’nda Yönetim Kurulunda Kadın Üye Oranı En Yüksek 10 Şirket ve Kadın Dostu 100 Şirket arasında yer alıyor. Ancak Çetinkaya için bu tabloyu anlamlı kılan yalnızca rakamlar değil. Ona göre asıl başarı ölçütü farklı bir noktada duruyor; “Benim için

sayılardan daha önemlisi, kadınların karar mekanizmalarında ne kadar söz sahibi olduğu.”

Kapsayıcı yönetim anlayışının kurum performansına etkisini değerlendirirken eşitliğin yalnızca çalışan deneyimini değil, iş sonuçlarını da güçlendirdiğine dikkat çeken Çetinkaya, “Bu eşitlikçi yönetim yapısının performansa etkisi; kararların çok boyutlu alınması, kriz anlarında daha esnek çözümler üretilebilmesi ve kurumsal bağlılığın en üst seviyeye çıkması olarak iş sonuçlarımıza doğrudan yansıyor” yorumunu yapıyor.

- **‘Tek METRO’ anlayışının merkezinde çeşitlilik ve kapsayıcılık yer alıyor**

Çeşitlilik ve kapsayıcılığı, Metro Türkiye’nin ‘Tek METRO’ anlayışının ayrılmaz bir parçası olarak gören Sevda Çetinkaya’ya göre kapsayıcılık, yalnızca farklılıkların temsil edilmesi değil; her çalışanın ihtiyaç duyduğu destek ve gelişim fırsatlarına eşit şekilde ulaşabilmesi anlamına geliyor. Kurumun uzun vadeli stratejisinde çalışan deneyimi ve esenlik yaklaşımı da bu anlayış üzerine şekilleniyor.

Çetinkaya, tek tip bir çalışan deneyimi oluşturmak yerine herkesin farklı ihtiyaçlarını gözeten kapsayıcı bir çalışma ortamı oluşturmayı hedeflediklerini anlatırken, bu anlayışı, “Bizim hedefimiz, herkes için tek tip bir deneyim sunmak değil; herkesin kendi ihtiyacına uygun destek mekanizmalarına ulaşabildiği bir çalışma ortamı yaratmak” sözleriyle özetliyor.



Söz konusu anlayışın Metro Türkiye’deki en somut karşılığını ise “Birlikte İyiyiz” esenlik programı oluşturuyor. Çalışanların kariyer, fiziksel, duygusal, finansal ve sosyal esenliğini bütüncül bir bakış açısıyla ele alan Metro Türkiye; adil ücret ve esnek yan haklardan psikolojik güvenliğe, kariyer gelişiminden iyi yaşam uygulamalarına kadar uzanan destek mekanizmalarıyla çalışan deneyimini güçlendiriyor. Yıl boyunca düzenlenen Öğrenme ve Gelişim Festivali, sağlık ve farkındalık çalışmaları ile ekip ruhunu güçlendiren sosyal etkinlikler de bu yaklaşımın kurum kültüründeki yansımaları arasında yer alıyor.

Aynı yaklaşımı gelecekte de ileri taşımayı hedefleyen Çetinkaya, çalışanların kendilerini güvende, değerli ve ait hissettikleri kapsayıcı çalışma kültürünü yeni uygulamalarla sürekli geliştirmeye odaklanıyor.

“Toplumsal roller ve algıların sizi durdurmasına izin vermeyin”

İş dünyasına yeni adım atan genç kadınlara ve geleceğin eşitlikçi lider adaylarına seslenen Metro Türkiye İK Direktörü Sevda Çetinkaya, en önemli tavsiyelerini şu sözlerle paylaşıyor; “Kendi potansiyelinize, bilginize ve yeteneğinize güvenin. Toplumsal rollerin ya da sektörlerdeki algıların sizi durdurmasına asla izin vermeyin. Sadece hazır hissettiğinizde değil, gelişmeye açık olduğunuzda da adım atın. Fikrinize inanıyorsanız paylaşın. Kariyer yolculuğunuzda yönetsel roller üstlenmek, karar mekanizmalarında yer almak konusunda cesur olun, talepkâr olun ve kendinizi her adımda destekleyecek ağların içinde var edin.”

“Türk modasının
global gücü olarak
fırsat eşitliğine dayalı
dönüşüm yaratıyoruz”

“

Orka Holding, yalnızca Türkiye’de değil, global ölçekte de moda sektörünün güçlü oyuncularından biri olarak konumlanıyor. Türk modasının dünyadaki temsil gücünü artırırken, fırsat eşitliğini odağına alan kapsayıcı bir dönüşüm anlayışını da iş yapış biçimimizin önemli bir parçası haline getiriyoruz. İşte bu süreçte kişisel anlamda iş dünyasında bırakmak istediğim en büyük miras; kurucusu olduğum Orka Holding’in, erkek modasında dünya liderliğine koşarken, aynı zamanda “kadın emeğiyle, kadın liderlerin vizyonu ve tam fırsat eşitliğiyle büyüyen küresel bir başarı anıtı” olarak anılması olur. Bir erkeğin gardırobuna yön verirken, o üretimi gerçekleştiren ve yöneten kadınların haklarını, geleceklerini güvence altına almış bir lider olarak hatırlanmak benim bu topraklara ve iş dünyasına bırakabileceğim en değerli miras olacaktır.

”

Süleyman
Orakçioğlu

ORKA HOLDİNG
YÖNETİM KURULU BAŞKANI



“İnsanı Merkeze Almayan Hiçbir Dönüşüm Hamlesi Kalıcı Olamaz”

Eşitlik odaklı dönüşüm yolculuğunu insanı merkeze alan bir liderlik anlayışıyla şekillendiren Orka Holding Yönetim Kurulu Başkanı Süleyman Orakçioğlu için insanı merkeze almayan hiçbir dönüşüm hamlesi uzun soluklu ve kalıcı olamaz. Orakçioğlu bu inançla kalbindeki en büyük ideali şu samimi sözlerle paylaşıyor; “Gelecekte, ‘Süleyman Orakçioğlu sadece markaları büyütmedi; endüstrinin doğaya, kadına ve insana bakış açısını değiştiren adımlara öncülük etti’ denilmesi, benim için en büyük gurur kaynağı ve en değerli ödül olacak.”



Orka Holding'i dünya podyumlarına ve küresel pazarlara taşıyarak Türk modasının uluslararası gücünü kanıtlayan Süleyman Orakçioğlu, Türkiye'nin erkek hazır giyim sektörüne yön veren vizyoner liderlerinden biri. Kariyeri boyunca kurumsal başarıların

ötesine geçerek, sektörün kolektif gelişimine katkı sağlayan sivil toplum örgütlerinde de aktif görevler üstlenen Orakçioğlu, sadece bir şirket yöneticisi değil, aynı zamanda sektörel bir dönüşüm mimarı.

İnsan odaklılığı, sürdürülebilirlik bilincini, yenilikçi dönüşümü ve küresel rekabet gücünü merkeze alan çağdaş bir yönetim modeliyle iş dünyasına ilham vermeye devam eden Orka Holding Yönetim Kurulu Başkanı Süleyman Orakçioğlu, dönüşümü kurumların DNA'sına entegre edilmesi gereken sürekli bir çeviklik kası olarak tanımlıyor. Teknolojinin, tüketici beklentilerinin ve makroekonomik dinamiklerin hızla değiştiği günümüzde, değişime yalnızca uyum sağlamanın yeterli olmadığına inanan Orakçioğlu'na göre dönüşümün asıl gücü, değişimi öngörmekten ve ona yön verebilmekten geçiyor.

Yarım asırlık küresel moda devi Orka Holding, Giresun'daki robotik üretim üssünden yapay zekâ destekli veri modellerine kadar devasa bir dijital dönüşümün içinde. Ancak Süleyman Orakçioğlu için bu teknolojik şovun kalbinde tek bir dinamik var; o da 'insan'. Orakçioğlu, “İnsanı merkeze almayan hiçbir dönüşüm hamlesi uzun soluklu olamaz” diyerek geleceğin sadece yazılımlarla değil, insan aklıyla şekilleneceğinin mesajını veriyor.

• “Hiyerarşiyi eritip yerine fikir özgürlüğünü koyduk”

Süleyman Orakçioğlu, yeni nesil liderliğin geleneksel liderlik anlayışından en temel farkını; gücünü unvan, hiyerarşi ve kontrol mekanizmalarından değil; kapsayıcılıktan, empati yeteneğinden, ilham vermekten ve birlikte başarıma arzusundan alması olarak tanımlıyor. Orakçioğlu'na göre bugünün iş dünyasındaki en kritik kırılma noktası; gücü tek başına elinde tutan lider modelinden, gücü paylaşan ve takımını dönüştüren lidere geçiş sürecinde saklı.

Bu dönüşümü kendi liderlik yolculuğunda da bizzat deneyimleyen Orakçioğlu, moda sektörünün doğası gereği sürekli yenilenmeyi zorunlu kılan dinamik yapısına dikkat çekiyor. Bugün 80'den fazla ülkede, yüzlerce mağazayla küresel bir marka liginde yer almalarının tesadüf olmadığını belirterek ekliyor; “Bu küresel başarıda, organizasyonumuzdaki genç yeteneklerin ve kadın liderlerin sesini en üst karar mekanizmalarına taşıyabilmiş olmamızın payı çok büyük.”

İşte bu modern yönetim anlayışı, kurum kültürünün tam merkezinde hayat buluyor. Yönetim Kurulu ve icra kademelerinde ikinci ve yeni nesil vizyonerlere daha fazla alan açan Orakçioğlu, “Hiyerarşiyi eritip yerine açık kapı politikasını ve fikir özgürlüğünü koyduğumuz an, şirketimizin inovasyon ve küresel adaptasyon hızı da katlanarak arttı” sözleriyle dönüşümün kuruma sağladığı katkıyı özetliyor.

• “Kurumsal yapımızı fırsat eşitliğiyle şekillendirmek, iş dünyasına önemli bir referans oldu”

Süleyman Orakçioğlu, belirsizliklerin ve hızlı değişimlerin yaşandığı bir dünyada dönüşümü yönetmeyi, yalnızca krizleri aşmak değil; her değişimi yeni fırsatlara dönüştürebilmek olarak görüyor. Bu bakış açısını, “Belirsizliklerin normalleştiği bir dünyada dönüşümü yönetmek, bir gemiyi fırtınalı bir denizde sadece limana ulaştırmak değil, o fırtınadan yeni rotalar ve yeni pazarlar keşfederek çıkabilmek gibi” sözleriyle anlatıyor.

İşte bu nedenle çeviklik, esneklik ve kriz anlarında dahi vizyondan sapmadan ilerleyebilmek, Orakçioğlu'na göre liderliğin en önemli sorumlulukları arasında. Bu anlayışı yalnızca yönetim yaklaşımıyla sınırlı tutmayan Orakçioğlu, geleceğe bırakmak istediği liderlik mirasını ise “Sorumlu Moda ve Eşitlikçi Büyüme” modeliyle tanımlıyor.

Koleksiyonlarının büyük bölümünü sürdürülebilir, geri dönüştürülmüş ve doğa dostu kumaş teknolojileriyle

Üretim kararlılıklarını, dünya moda endüstrisine yön veren bir duruş olarak gören Orakçioğlu, erkek modasında faaliyet gösteren küresel bir marka olmalarına rağmen kurumsal yapıyı tam anlamıyla fırsat eşitliği anlayışıyla şekillendirmelerinin de iş dünyası için önemli bir referans oluşturduğuna inanıyor. Orakçioğlu, geleceğe dair en büyük hedefini ise şu sözlerle paylaşıyor; "Gelecekte, 'Süleyman Orakçioğlu sadece markaları büyütmedi; endüstrinin doğaya, kadına ve insana bakış açısını değiştiren adımlara öncülük etti' denilmesi, benim için çok büyük bir gurur kaynağı olacak."

- **"Değişimi çalışanlarımızla birlikte yönettik"**

Değişimin olduğu her yerde direncin de kaçınılmaz olduğunu düşünen Süleyman Orakçioğlu, dönüşüm süreçlerinde en büyük zorluğun insanların konfor alanlarını koruma eğiliminden kaynaklandığına inanıyor. Üretimde robotik teknolojilere, tasarımlarda yapay zekâya ve yönetim süreçlerinde fırsat eşitliği temelli yeni nesil değerlendirme sistemlerine geçerken, eski alışkanlıkların getirdiği dirençlerle karşılaştıklarını anlatıyor. Bu direnci aşmanın yolunu ise çalışanları sürecin merkezine taşımakta buluyor. Bu doğrultuda hayata geçirdikleri 'Dahil Et'



"Eşitliği söylemden çıkarıp eyleme dökmeliyiz"

"İş dünyası sadece ekonomik değer üreten bir yapı olamaz; toplumsal dönüşümün de en büyük kaldıraç olmak zorundadır. Eğer bizler ofislerimizde, fabrikalarımızda eşitliği tam anlamıyla sağlayamazsak, toplumsal refahı ve adaleti inşa edemeyiz. Söylemlerden çıkıp eyleme geçmeliyiz."

stratejisini anlatan Orakçioğlu, "Çalışanlarımıza değişimi yukarıdan aşağıya bir emir olarak sunmak yerine, eğitimlerle onları sürecin bir parçası haline getirdik ve yeni yetkinlikler kazanmalarını sağladık" sözleriyle yaklaşımını özetliyor.

Bu yaklaşımın kurum performansına da doğrudan yansımaları Orakçioğlu'nun en büyük mutluluklarından biri. "Eşitlik politikalarımız ve fırsat eşitliği sağlanmasıyla verimlilik aritmetik değil, geometrik olarak artıyor" diyen Orakçioğlu, karar alma masasında çeşitliliğin artmasının hata payını azalttığını ve küresel pazarlardaki rekabet güçlerini radikal biçimde yükselttiğini ifade ediyor.

- **"FEM Sertifikası, eşitlik anlayışımızın tescili oldu"**

Orka Holding'te eşitlik, yalnızca insan kaynakları uygulamalarının değil, kurum kültürünün de ayrılmaz bir parçasını oluşturuyor. Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi ve Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları doğrultusunda fırsat eşitliğini şirketin temel yönetim anlayışının merkezine yerleştiren Süleyman Orakçioğlu, bu yaklaşımın söylemle sınırlı kalmadığının altını çiziyor. Onun için aynı işi yapan herkesin cinsiyetinden bağımsız olarak eşit haklara, eşit

Kadın dostu bir marka olmak sizin için bir sosyal sorumluluk mu, yoksa bir yönetim stratejisi mi? Eşitlik politikalarının kurum performansına nasıl bir etkisi olduğunu gözlemliyorsunuz?

"Tamamen temel bir yönetim stratejisi... Elbette toplumsal bir sorumluluğumuz var ancak bunu sadece "proje" bazlı görürseniz sürdürülebilir kılamazsınız. Erkek giyim markaları olarak yönetim başta olmak üzere tüm kademelerde kadın istihdamı açısından yüksek bir orana sahip olmamızla da ezber bozuyoruz. Ayrıca bizi tercih eden, mağazalarımızdan alışveriş yapan kitle de hatırı sayılır oranda kadınlardan oluşuyor. Dolayısıyla kadının hem üretimde hem yönetimde hem de tüketici tarafında bu denli ağırlıkta olduğu bir yapıda, kadın dostu politikalar uygulamak aynı zamanda hayati bir strateji demek. Bu strateji kuruma yüksek sadakat, daha az iş gücü devri, daha inovatif tasarımlar ve küresel pazarlarda daha güçlü bir itibar olarak geri dönüyor."

“Unvanlarınızla değil, bıraktığınız etkiyle lider olun”

Yeni nesil liderlerin en güçlü kasının “zihinsel esneklik ve empati” olacağını söyleyen Süleyman Orakçioğlu, değişen şartlara hızla adapte olabilen, ekibini kalpten dinleyen ve onlara psikolojik güvenlik alanı sağlayan liderlerin ayakta kalacağını düşünüyor. Geleceğin liderlerine ise şöyle sesleniyor; “Unvanlarınızla değil, bıraktığınız etkiyle ve yetiştirdiğiniz insanlarla lider olun. Gerçek güç, kaç kişiyi yönettiğiniz değil, kaç kişinin hayatına dokunup onları dönüştürdüğünüzdür.”

Ücrete ve eşit yükselme fırsatına sahip olması, kurum kültürünün vazgeçilmez ilkeleri arasında yer alıyor.

Bu anlayışın en somut karşılığını ise Türkiye Kadın Girişimciler Derneği (KAGİDER) tarafından, Dünya Bankası'nın teknik desteğiyle yürütülen denetim sürecinin ardından almaya hak kazandıkları FEM (Fırsat Eşitliği Modeli) Sertifikası oluşturuyor. Orakçioğlu, “Bu sertifika, işe alım, eğitim, terfi, ücretlendirme ve kariyer planlama gibi tüm insan kaynakları süreçlerimizin toplumsal cinsiyet eşitliği perspektifinden tamamen adil ve şeffaf olduğunun tescilli oldu” sözleriyle sertifikanın önemini dile getiriyor.

- **“Tüm ekosistemde fırsat eşitliği kriterlerini zorunlu kılmak istiyoruz”**

Süleyman Orakçioğlu'na göre, çeşitlilik ve kapsayıcılık uzun vadeli büyüme stratejisinin temel unsurlarından biri. 85 ülkede farklı kültürlerle ve beklentilere hitap eden küresel bir marka olarak, bu anlayışı içselleştirmeyen bir şirketin dünya çapında kalıcı bir lüks deneyimi sunmasının mümkün olmadığına inanıyor. Bu bakış açısını geleceğe taşımayı hedefleyen Orakçioğlu, “Gelecek hedeflerimiz arasında, aldığımız KAGİDER FEM Sertifikası'nın getirdiği standartları küresel çaptaki tüm operasyonlarımız, yurt dışı ofislerimize ve iş

ortaklarımıza da yaygınlaştırmak var” diyor.

Tüm bunlarla birlikte toplam kadın çalışan oranını orta vadede daha da artırmayı hedefleyen Orakçioğlu, fabrikalarındaki kadın istihdamı gücünden aldıkları ilhamla özellikle Ar-Ge, teknoloji ve lojistik gibi geleneksel olarak erkek egemen görülen alanlarda da kadın mühendis ve yönetici sayısını artırmayı öncelikleri arasında görüyor. Önümüzdeki 10 yıla ilişkin en cesur hedeflerini ise Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA) doğrultusunda şöyle paylaşıyor; “Tedarik zincirimizin tamamında, temas ettiğimiz ekosistemdeki tüm paydaşlarda fırsat eşitliği kriterlerini zorunlu kılmak istiyoruz. Sadece kendi içimizde eşitlikçi olmak yetmiyor. Orka Holding ile iş yapmak isteyen her kurumun toplumsal cinsiyet eşitliğine saygı duyduğunu, kadın istihdamını desteklediğini belgelemesini talep ediyoruz. Değişimi dalga dalga tüm sektöre yaymak, bizim en büyük hedeflerimizden biridir.”

- **“‘Bu sektöre kadın eli değmez’ gibi ön yargıların sizi durdurmasına izin vermeyin”**

Süleyman Orakçioğlu, eşitlik odaklı dönüşüm yolculuğunun başındaki kurumların bu süreci yalnızca kurumsal iletişim çalışması olarak değerlendirmemesi gerektiğine inanıyor. Ona göre kalıcı bir dönüşümün ilk adımı,



mevcut durumu objektif biçimde analiz etmek ve bağımsız kurumlarla iş birliği içinde süreçleri geliştirmekten geçiyor. Bu yaklaşımını, “Eşitlik; samimiyet ve kararlılık gerektirir. İlk adım olarak mevcut durumlarını objektif olarak ölçümlesinler ve bağımsız yapılarla iş birliği yaparak süreçlerini check-up'tan geçirsinler” sözleriyle anlatan Orakçioğlu, değişimin önce kendi içinde başlaması gerektiğine dikkat çekiyor.

İş hayatında dik durmanın, güçlü iletişim ağları kurmanın ve kadınların birbirini desteklemesinin önemine dikkat çeken Orakçioğlu, bilgi, vizyon ve emeğin her türlü engeli aşacak en büyük güç olduğunu düşünüyor. Orakçioğlu'nun iş dünyasına yeni adım atan genç kadınlara ve geleceğin eşitlikçi lider adaylarına ise çok net bir mesajı var: “Kendi potansiyelinizden ve öz güveninizden asla ödün vermeyin. Geleneksel kalıpların, 'bu erkek işidir' ya da 'bu sektöre kadın eli değmez' gibi ön yargıların sizi durdurmasına izin vermeyin.”

“En anlamlı mirasım, kadın liderlerin önünü açan kalıcı bir yapı kurmak”

“

Beni tek bir liderden çok, eşitliği söylemden çıkarıp kurumlarının karar mekanizmalarına ve günlük işleyişine taşıyan liderlik örnekleri etkiliyor. Kadınların yönetimde güçlü biçimde yer aldığı, farklı kuşakların ve kültürlerin birlikte üretebildiği, çalışanların gelişim fırsatlarına adil şekilde erişebildiği kurumların uzun vadede daha güçlü bir yapı kurduğuna inanıyorum.

Kendi adıma bırakmak istediğim en büyük miras, kadınların yalnızca yüksek oranlarda istihdam edildiği değil, yetkinlikleriyle ilerleyebildiği, yönetime katıldığı ve kendilerinden sonra gelen kadınlara alan açtığı bir kurum kültürü olurdu. IPEKYOL Group'ta kadınların eğitimden çalışma hayatına, kariyer gelişiminden liderliğe uzanan yolculuklarını destekleyen yapının kalıcı hale gelmesi, benim için en anlamlı liderlik miraslarından biri olacaktır.

”

Uğur
Ayaydın

IPEKYOL GROUP
CEO'SU



“Gerçek Liderlik Mirasının, İnsanların Hayatında Oluşturulan Fırsatlarla Ölçüldüğüne İnanıyorum”

IPEKYOL Group CEO’su Uğur Ayaydın, dönüşümü yalnızca teknoloji ve iş modellerindeki değişimle değil; insan, kültür, liderlik ve fırsat eşitliği ekseninde ele alıyor. Çalışanlarının yüzde 83’ü kadınlardan oluşan IPEKYOL Group’ta kadınların güçlü temsiline kurumun birçok alanına olumlu yansıdığını vurgulayan Ayaydın, kapsayıcı liderliğin temelini çalışanları sürece dahil etmek, farklı bakış açılarına alan açmak ve değişimi güvenle yönetmek olarak tanımlıyor.

IPEKYOL Group CEO’su Uğur Ayaydın, dönüşümü yalnızca teknolojik yatırımların ya da dijitalleşen süreçlerin toplamı olarak görmeyen liderlerden. Uzun yıllara yayılan yönetim deneyimiyle bugün grubun büyüme, uluslararası genişleme ve sürdürülebilirlik stratejilerine yön veren Ayaydın’a göre gerçek dönüşüm; tüketici beklentilerinin, çalışma kültürünün, yetkinliklerin ve kurumun ortak aklının aynı anda evrilmesini gerektiren bütüncül bir yolculuk. Bu nedenle IPEKYOL Group’ta değişimin pusulasını, köklü marka mirasını korurken geleceğin ihtiyaçlarına çeviklikle yanıt verebilmek oluşturuyor. Tasarımdan üretime, mağazacılıktan dijital kanallara, çalışan deneyiminden organizasyon yapısına kadar her alanda sürekli gelişimi esas alan bu yaklaşımın merkezinde ise teknoloji değil, insan var.

Ayaydın, dönüşümün ancak güven iklimi üzerine inşa edildiğinde kalıcı olabileceğine inanıyor. Ona göre çalışanların değişimin nedenini anladığı, sürecin aktif bir parçası olduğu ve kendilerini güvende hissettikleri kurumlarda dönüşüm yalnızca yönetilen bir süreç olmaktan çıkıyor; ortak sahiplenilen bir kültüre dönüşüyor. Tam da bu nedenle liderliği, değişimi yöneten değil, insanların değişime inanmasını sağlayan bir sorumluluk olarak tanımlıyor.

Uğur Ayaydın için dönüşümü yönetmek, değişen koşullara uyum sağlarken kurumun temel değerlerini ve uzun vadeli yönünü koruyabilmek demek. Ona göre, stratejiler ve öncelikler güncellenebilir; ancak kurumun hangi değerler üzerine kurulduğu ve çalışanlarına nasıl bir gelecek sunduğu net olmalı.

Gelecekte IPEKYOL Group’un yalnızca güçlü markaları ve iş sonuçlarıyla değil; kadınların çalışma hayatında, yönetimde ve karar mekanizmalarında güçlü biçimde yer aldığı bir kurum olarak anılmasını isteyen Ayaydın, bugün çalışanlarının yüzde 83’ünü kadınların oluşturmasını bu kültürün önemli bir göstergesi olarak yorumluyor. Bunun yanında genç kadınların eğitimden istihdama geçişini destekleyen IPEKYOL Group Atölyesi gibi projelerin kalıcı bir iz bırakmasını da önemseyen Ayaydın, liderlik anlayışını; “Gerçek liderlik mirasının, geride bırakılan unvanlarla değil, insanların hayatında oluşturulan fırsatlarla ölçüldüğüne inanıyorum” sözlerle özetliyor.

• “Dönüşüm, ortak akılla şekillenen bir yolculuk”

Uğur Ayaydın, dönüşümü yalnızca stratejik kararlarla değil, değişimin doğal olarak beraberinde getirdiği dirençleri doğru yöneterek hayata geçiren bir lider. Ona göre değişimin önündeki en büyük engel çoğu zaman yerleşik alışkanlıklar ve geçmişte başarı getirmiş iş yapış biçimleri oluyor. Ancak gerçek dönüşümün, çalışanlar sürecin bir parçası haline geldiğinde mümkün olduğuna inanıyor.

“Değişimi yönetirken en önemli kazanımımız, çalışanlarımıza sadece neyi değiştirdiğimizi değil, neden değiştirdiğimizi de açık ve şeffaf biçimde anlatmak oldu” diyen Ayaydın, dönüşümün tek yönlü bir karar süreci değil, ortak akılla şekillenen bir yolculuk olduğunun altını çiziyor. Bu nedenle yeni uygulamaları hayata geçirirken çalışanların görüşlerini alıyor, pilot çalışmalarla geri bildirimleri değerlendiriyor ve değişimin kurum genelinde daha güçlü biçimde benimsenmesini sağlayacak katılımcı bir yaklaşım benimsiyor.

• “Liderin rolü insanların kendi potansiyellerini ortaya koyabilecekleri zemini hazırlamak”

Hem Türkiye’de hem de uluslararası pazarlarda edindiği deneyim, Uğur Ayaydın’a yalnızca iş dünyasındaki dönüşümü değil, liderlik anlayışının geçirdiği evrimi de yakından gözlemleme fırsatı sunmuş. Ona göre bugün kurumları geleceğe taşıyan liderler, yalnızca strateji belirleyen kişiler değil; farklı bakış açılarını ortak bir amaç etrafında buluşturabilen, öğrenmeyi kurum kültürünün ayrılmaz bir parçasına dönüştürebilen isimler.

Ayaydın, yeni nesil liderliğin en belirgin farkını, kararların tek merkezden alındığı hiyerarşik yapılardan katılımı ve ortak akıl besleyen yönetim anlayışına geçiş olarak tanımlıyor. “Artık liderlik, tüm cevaplara sahip olmak değil; doğru soruları sorabilmek, öğrenmeyi kurum kültürünün ve bu çeşitliliği ortak bir değere dönüştürebilmektir” diyen Ayaydın’a göre kurumların rekabet gücü de tam bu noktada şekilleniyor.



“Hedefimiz, kadınlar için kalıcı bir fırsat ekosistemi kurmak”

“Önümüzdeki 10 yıl için en cesur hedefimiz; kadınların eğitimden istihdama, uzmanlıktan liderliğe uzanan yolculuklarında karşılaştıkları engelleri azaltan bütünsel bir ekosistem kurmak. Kadınların yalnızca güçlü biçimde temsil edildiği değil, karar süreçlerine eşit biçimde katıldığı ve yeni kuşaklara rol model olduğu bir yapıyı kalıcı hale getirmek istiyoruz.”

Bu dönüşümün en kritik eşiği ise kontrol odaklı yönetim anlayışından güven temelli bir çalışma kültürüne geçebilmek. Çünkü çalışanların yalnızca kendilerine verilen görevleri yerine getirmeleri değil; düşüncelerini özgürce ifade edebildikleri, inisiyatif alabildikleri ve karar süreçlerine katkı sunabildikleri ortamlar, sürdürülebilir başarının temelini oluşturuyor.

Kendi liderlik yolculuğunun da bu anlayışla birlikte dönüştüğünü söyleyen Ayaydın, dinlemenin, farklı deneyimlerden beslenmenin ve insanlara gelişebilecekleri alanlar açmanın karar kalitesini artırdığını vurguluyor. Ona göre liderin asıl sorumluluğu, yönü tek başına belirlemek değil; insanların potansiyellerini ortaya koyabilecekleri güven ortamını ve kurumsal zemini inşa etmek.

• “Kapsayıcı kurum kültürü iş sonuçlarını doğrudan etkileyen önemli bir rekabet avantajı”

Uğur Ayaydın’a göre eşitlik, insan kaynakları politikalarının sınırları içinde değerlendirilebilecek bir uygulama değil; kurumun düşünme, karar alma ve değer üretme biçimini şekillendiren stratejik bir kültür meselesi. Bu nedenle IPEKYOL Group’ta fırsat eşitliği, işe alımdan kariyer gelişimine, terfi süreçlerinden liderlik fırsatlarına kadar tüm çalışanların yetkinlikleri, potansiyelleri ve katkıları doğrultusunda ilerleyebilecekleri kapsayıcı bir çalışma ortamı inşa etmek anlamına geliyor.

Ayaydın, kapsayıcı kurum kültürünün yalnızca toplumsal açıdan doğru bir yaklaşım değil, aynı zamanda iş sonuçlarını doğrudan etkileyen önemli bir rekabet avantajı olduğuna inanıyor. Farklı deneyimlerin ve bakış açılarının karar süreçlerine dahil olduğu organizasyonların daha sağlıklı değerlendirmeler yaptığını, değişime daha hızlı uyum sağladığını ve yenilik üretme kapasitesini artırdığını vurguluyor. Ona göre çalışan bağlılığını güçlendiren, kurum içinde güven duygusunu besleyen ve sürdürülebilir başarıyı mümkün kılan unsur da tam olarak bu kültür.

Geleceğin liderlerine tek bir mesaj vermek isterseniz bu ne olurdu?

Yeni nesil liderlerin en güçlü kasının, değişen koşulları doğru okuyup insanları ortak bir amaç etrafında buluşturabilme yetkinliği olacağını düşünüyorum. Geleceğin lideri yalnızca hızlı karar veren değil; dinleyen, farklı görüşleri değerlendiren ve belirsizlik içinde yön duygusunu koruyabilen kişi olacak. Geleceğin liderlerine tek bir mesaj vermek gerekirse, sürekli öğrenmeye açık olmalarını söylerdim. Bilgi hızla değişebilir, kullanılan araçlar yenilenebilir; ancak merakını, sağduyusunu ve insanla bağ kurma becerisini koruyan liderler her dönemde fark yaratır.

Bu anlayış doğrultusunda IPEKYOL Group’un, çalışanlarının yalnızca bugünkü rollerine değil, gelecekte üstlenecekleri sorumluluklara da yatırım yaptığını hatırlatan Ayaydın, liderlikten iletişime, mağazacılıktan müşteri deneyimine, dijital yetkinliklerden fonksiyonel uzmanlığa uzanan geniş bir gelişim ekosistemiyle çalışanların mesleki ve kişisel gelişimini desteklediklerini vurgulayarak, şu bilgileri veriyor; “Yaparsa Annem Yapar” projemizle doğum veya evlilik nedeniyle çalışma hayatına ara vermiş kadınlara haftalık 30 saatlik esnek çalışma modeliyle yeniden istihdam fırsatı sunuyoruz. ‘Çık Kozandan, Aç Kanatlarını’ eğitim ve gelişim programımız altında Türk Eğitim Vakfı (TEV) iş birliğimizle de meslek lisesi ve üniversite öğrencisi genç kadınları her yıl burs, mentorluk ve gelişim fırsatlarıyla destekliyoruz. Kadın çalışanlarımızın yönetim rollerinde güçlü biçimde yer alması, bu yaklaşımın doğal bir sonucu.”

• “2030 yılına kadar yönetici pozisyonlarındaki kadın oranını en az yüzde 70’e çıkaracağız”

Uğur Ayaydın, eşitliği insan kaynakları politikalarının bir başlığı olarak değil, kurum kültürünü ve iş yapış biçimini şekillendiren temel değerlerden biri olarak gören liderlerden. İşe alımdan kariyer gelişimine, terfi süreçlerinden liderlik fırsatlarına kadar çalışanların yetkinlikleri ve katkıları doğrultusunda ilerleyebilecekleri kapsayıcı bir çalışma ortamı oluşturmayı önemseyen Ayaydın, fırsat eşitliğinin yalnızca sosyal bir sorumluluk değil, kurum performansını doğrudan besleyen stratejik bir unsur olduğuna inanıyor.

Ona göre farklı deneyimlerin, bakış açılarının ve uzmanlıkların karar alma süreçlerine dahil olması; daha sağlıklı değerlendirmeler yapılmasını, çalışan bağlılığının güçlenmesini ve yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasını sağlıyor. Bu anlayış doğrultusunda IPEKYOL

Group, çalışanlarının yalnızca bugünkü rollerine değil, gelecekte üstlenecekleri sorumluluklara da yatırım yapıyor. Liderlikten iletişime, mağazacılıktan müşteri deneyimine, dijital yetkinliklerden fonksiyonel uzmanlığa uzanan geniş bir gelişim ekosistemiyle çalışanların hem mesleki hem de kişisel gelişimini destekliyor.

Ayaydın'a göre çeşitlilik ve kapsayıcılık, kurumsal kültürü zenginleştiren bir değer olmanın ötesinde, sürdürülebilir büyümenin ve rekabet gücünün de önemli bir itici gücü. Farklı kuşakların, kültürlerin, deneyimlerin, yetkinliklerin ve düşünme biçimlerinin aynı çatı altında bulunduğu organizasyonların değişime daha hızlı uyum sağladığını, daha yaratıcı çözümler geliştirdiğini ve geleceğe daha güçlü hazırlandığını düşünüyor.

Bu bakış açısıyla önümüzdeki dönemde kadınların yönetimdeki güçlü temsilini korumayı, çalışanların gelişim fırsatlarına erişimini daha da güçlendirmeyi ve farklı yaşam koşullarına yanıt veren esnek çalışma modellerini yaygınlaştırmayı hedefliyor. 2030 yılına kadar yönetici pozisyonlarındaki kadın oranını en az yüzde 70 seviyesinde tutmak da bu vizyonun somut hedefleri arasında yer alıyor.

“Kadınların liderlikte güçlü temsili, kurumumuzu da güçlendiriyor”

IPEKYOL Group CEO'su Uğur Ayaydın, kadın dostu marka olmayı sosyal sorumluluk ile iş stratejisi arasında yapılacak bir tercih olarak değil, kurumun sürdürülebilir başarısının ayrılmaz bir parçası olarak görüyor. “Kadınların çalışma hayatındaki güçlü temsili yalnızca sayısal bir başarı değil; farklı bakış açılarının karar alma süreçlerine taşınmasını sağlayan önemli bir güç” diyen Ayaydın, bu yaklaşımın somut sonuçlarını şu sözlerle anlatıyor; “Bugün grup bünyemizde görev yapan 577 yöneticimizin 475'i kadın. Bu tablo, kadınların yalnızca iş gücünde değil, liderlik pozisyonlarında da güçlü biçimde yer aldığını gösteriyor. Aynı zamanda genç çalışanlarımız için görünür rol modeller oluşturuyor, kariyer hedeflerini cesaretlendiriyor, çalışan bağlılığını ve yeteneklerin kurumda kalmasını destekliyor. En önemlisi de tüketicilerimizi daha iyi anlamamıza ve onların beklentilerine daha doğru çözümler geliştirmemize katkı sağlıyor.”



• “Güçlü kurumlar, farklılıkları ortak başarıya dönüştürebilen kurumlardır”

Uğur Ayaydın, kapsayıcılığı yalnızca sayısal göstergelerle ölçmenin yeterli olmadığını görüşünde. Asıl başarının, Türkiye'de ve uluslararası operasyonlarda görev yapan tüm çalışanların kendilerini özgürce ifade edebildiği, fikirlerinin değer gördüğü ve kariyer fırsatlarına adil biçimde erişebildiği bir kurum kültürünün kalıcı hale getirebilmek olduğunu vurguluyor. Ona göre güçlü kurumlar, yalnızca farklılıkları bünyesinde barındıran değil;

bu farklılıkları ortak başarıya dönüştürebilen kurumlardır.

Ayaydın'a göre iş dünyasının sorumluluğu yalnızca kadın istihdamını artırmakla sınırlı değil. Kadınların eğitim, gelişim, liderlik ve karar mekanizmalarına erişimini destekleyen kalıcı sistemler kurulması gerektiğine inanan Ayaydın, eşitlik ancak işe girışten üst yönetime kadar bütün kariyer yolculuğunda karşılık bulduğunda gerçek bir dönüşüm yaratabilir.

“Bu yaklaşımı yalnızca kurum kültürümüzde değil, toplumsal etki çalışmalarımızın merkezinde de yaşıyoruz” diyen Ayaydın, bu vizyonun en somut örneklerinden biri olarak Bursa Necatibey Kız Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi'nde hayata geçirilen IPEKYOL Group Atölyesi'ni gösteriyor. Proje kapsamında genç kadınların uygulamalı eğitimlerle sektör deneyimi kazanmalarını, moda ve perakende ekosistemini yakından tanımalarını ve kariyerlerine daha güçlü bir başlangıç yapmalarını desteklediklerini belirten Ayaydın, “Öğrencileri kaynak uygulamalarımızla iş hayatına hazırlıyoruz” diyor. Böylece genç kadınların yalnızca mesleki becerilerini değil, geleceğe dair özgüvenlerini ve kariyer vizyonlarını da güçlendirmeyi hedeflediklerinin altını çiziyor.

“Fikirlerin duyulduğu,
potansiyelin görüldüğü
bir kültür benim için
çok değerli”

“

Kişisel olarak bırakmak istediğim miras, insanların fırsatlara daha adil erişebildiği, fikirlerini özgürce paylaşabildiği ve potansiyellerini ortaya koyabildiği bir çalışma kültürüne katkı sağlamak olur. Şeffaf, erişilebilir ve objektif sistemlerin güçlendiği; çalışanların unvandan bağımsız sorumluluk alabildiği ve gelişim fırsatlarına eşit şekilde erişebildiği bir yapının sürdürülebilir olmasını çok değerli buluyorum.

Benim için en anlamlı sonuç ise çalışanların, “Burada fikrim duyuluyor, emeğim görülüyor ve gelişimim destekleniyor” diyebildiği bir kültüre katkı verebilmiş olmak. Eğer geriye dönüp baktıklarında kendilerini daha görünür, daha güçlü ve yetkin hissediyorlarsa, bunu en değerli miras olarak görürüm.

”

**Yelda
Tavlan**

**DİMES
İNSAN KAYNAKLARI
GENEL MÜDÜR YARDIMCISI**



“Dönüşümün Kalbinde Güven ve İnsan Var”

İş dünyasında dönüşümün yalnızca teknoloji yatırımlarıyla değil, insanların değişimi sahiplenmesiyle mümkün olduğuna inanan DİMES İnsan Kaynakları Genel Müdür Yardımcısı Yelda Tavlan, yeni nesil liderliğin temelini güven, kapsayıcılık ve gelişim kültürü üzerine kuruyor. Tavlan, DİMES'te oluşturdukları insan odaklı yapıyla çalışanların kendilerini ait hissettikleri, fikirlerini özgürce paylaşabildikleri ve potansiyellerini ortaya koyabildikleri bir çalışma kültürü inşa etmeye odaklanıyor.

İş dünyasının hızla değiştiği, teknolojinin çalışma hayatını yeniden şekillendirdiği bir dönemde DİMES İnsan Kaynakları Genel Müdür Yardımcısı Yelda Tavlan'a göre dönüşümün gerçek gücü teknolojiden değil, insandan geliyor. En başarılı dönüşüm projelerinin, çalışanların neden değişikliklerini bildikleri, sürece katkı sundukları ve kendilerini bu yolculuğun doğal bir parçası olarak gördükleri kurumlarda hayata geçtiğine inanan Tavlan, dönüşümü insanların düşünme biçimlerinin, çalışma alışkanlıklarının ve birlikte değer üretme şekillerinin gelişmesi olarak tanımlıyor.

Bu anlayışla DİMES'teki dönüşümü; köklerden kopmadan büyümek ve geleceğin ihtiyaçlarına uyum sağlamak olarak tanımlayan Tavlan, “Ana değerimiz ‘Doğaya ve İnsana Saygı’ ve buradan hareketle benimsediğimiz ‘Samimiyiz’, ‘Güvene Dayalı İlişki Kurarız’, ‘Olumlu ve Azimliyiz’, ‘Yenilikçiyiz, Öncüyüz’ ve ‘Özenle Hep İyi Olanı Seçeriz’ değerlerimiz, dönüşüm yolculuğumuzun da merkezinde, yer alıyor. Türkiye'nin ilk yerli sermayeli meyve suyu markası olarak başlayan yolculuğumuzda üreticinin emeğine değer verme, insana ve doğaya saygı duyma anlayışı her zaman çok güçlü oldu. Bugün küresel bir gıda ve içecek şirketi olma yolunda ilerlerken de bu köklerden aldığımız güçle geleceği şekillendiriyoruz” sözleriyle bu yaklaşımı özetliyor.

Yelda Tavlan'ın bir lider olarak dönüşüm süreçlerinde en çok önemseydiği değer ise güven. Çünkü ona göre insanlar hata yapmaktan korkmadığında, fikirlerini rahatça paylaşabildiğinde ve kendilerine gerçekten güvenildiğini hissettiğinde dönüşüm çok daha hızlı ve kalıcı hale geliyor. DİMES'te benimsedikleri “Güvene Dayalı İlişki Kurarız” değerinin de bu yaklaşımın önemli bir yansıması olduğunu vurguluyor.

- **“Yeni nesil liderlik, güven ilişkisi kurabilmekten geçiyor”**

Yelda Tavlan, yeni nesil liderlerin en temel farkını; hiyerarşik güçten değil, güven ilişkisi kurabilme becerisinden alması olarak tanımlıyor. Günümüz liderinin yalnızca yön veren değil; dinleyen, gelişimi destekleyen ve insanların birlikte değer



“Önümüzdeki 10 yıl için en cesur hedefleri; eşitlik ve kapsayıcılık üzerine”

DİMES olarak önümüzdeki 10 yıl için en cesur hedeflerini; eşitlik ve kapsayıcılığı ayrı bir gündem maddesi olmaktan çıkarıp organizasyonun doğal işleyişinin ayrılmaz bir parçası haline getirmek olarak açıklayan Yelda Tavlan, “İşe alımdan gelişime, terfiden çalışan deneyimine kadar tüm süreçlerde daha kapsayıcı, daha şeffaf ve daha objektif yapılar kurmaya devam etmek istiyoruz. Bu kapsamda kapsayıcı liderlik, önyargı farkındalığı ve objektif değerlendirme başlıklarını güçlendirmeye odaklanıyoruz. KAGİDER FEM Sertifikamızın yanı sıra TÜSİAD tarafından yürütülen “İş Dünyası Ev İçerisi” projesi’nin de üyesiyiz. 2026 ve sonrasında bu alandaki iç politika ve uygulamalarımızı geliştirmeyi, yaygınlaştırmayı ve farkındalık çalışmalarını artırmayı planlıyoruz” mesajını veriyor.

Üretebilecekleri ortamı hazırlayan kişi olması gerektiğine inanıyor.

Kendi kariyer yolculuğunda da liderliğe bakışının zaman içinde önemli ölçüde değiştiğini vurgulayan Tavlan, bu süreci “Kariyerimin ilk yıllarında iyi liderliğin daha çok yön göstermek ve çözümler üretmek olduğunu düşünürdüm.



Yeni nesil liderlerin en güçlü kası sizce hangi yetkinlik olacak? Geleceğin liderlerine tek bir mesaj vermek isteseniz bu ne olurdu?

Yeni nesil liderlerin en güçlü kasının, birlikte değer üretme yetkinliği olacağına inanıyorum. Çünkü geleceğin organizasyonlarında başarıyı tek bir kişinin bilgisi değil, farklı deneyimlerin ve bakış açılarının oluşturduğu ortak akıl belirleyecek. Bu nedenle bugünün liderliği; güvene dayalı ilişkiler kurabilme ve farklı fikirleri aynı amaç etrafında buluşturabilme becerisiyle şekilleniyor.

Geleceğin liderlerine vereceğim mesaj ise şu olurdu: Kendinizin ne kadar parladığından çok, çevrenizdeki insanların ne kadar geliştiğine odaklanın. İnsanlara alan açın, potansiyellerini görünür kılın ve sorumluluk almalarını destekleyin. Çünkü geleceğin organizasyonları, her çalışanın kendi işinin lideri gibi sorumluluk alabildiği yapılarda gelişecek.

Zamanla asıl etkinin, tüm cevaplara sahip olmaktan değil; insanların gelişebileceği doğru ortamı kurmaktan, önlerini açmaktan ve onlara güvenmekten geldiğini gördüm" sözleriyle anlatıyor. Bugün ise liderliği, insanların potansiyellerini görünür kılma ve onların başarılarına eşlik etme sorumluluğu olarak görüyor.

Bu anlayışı kurum içinde de çeşitli uygulamalarla desteklediklerini ifade eden Tavlan; ÖĞRENDİMES işveren markası, şirket içi mentorluk sistemi, iç eğitimlik modeli ve proje bazlı organizasyon yapısıyla çalışanların unvandan bağımsız şekilde gelişim fırsatı buldukları bir yapı oluşturduklarını belirtiyor. Bu yapının, unvandan bağımsız sorumluluk alanları yaratan proje bazlı organizasyon modeliyle birleştiğinde, çalışanların gelişim hızını, görünürlüğünü ve özgüvenini doğrudan artırdığına inanan Tavlan, dijitalleşmeyi insanı güçlendiren bir kaldıraç olarak konumlandırırken, çalışan deneyimini de işin ötesinde bir bağ kurma alanı olarak görüyor ve bunu; "Çünkü insanların en iyi performanslarını, sadece çalıştıkları yere değil; birlikte ürettikleri değere ve ait oldukları kültüre de bağ kurduklarında ortaya koyduklarına inanıyorum" şeklinde detaylandırıyor.

• "Direnci dönüşümün doğal bir parçası olarak görüp, anlamaya odaklanıyoruz"

Yelda Tavlan'a göre değişim süreçlerinde karşılaşılan en büyük zorluk, çoğu zaman değişimin kendisi değil, beraberinde getirdiği belirsizlik. Bu nedenle DİMES'te değişime gösterilen direnci yok saymak ya da bastırmak yerine, anlamaya ve dönüşümün doğal bir parçası olarak değerlendirmeye odaklanıyor. "Çalışma arkadaşlarımızı samimiyetle bilgilendirmeye, fikirlerini almaya ve onları sürecin bir parçası haline getirmeye önem veriyoruz" diyerek DİMES'teki tüm uygulamaların temelinde tam fırsat eşitliği, şeffaf ve erişilebilir sistemler yer aldığını vurgulayan Tavlan, bu amaçla yaptıkları çalışmalarını şöyle özetliyor; "İşe alım, performans, terfi ve gelişim süreçlerinde objektif ve yetkinlik temelli bir yapı kurmaya çalışıyoruz. Proje bazlı organizasyon modelimizle de çalışanlara unvandan bağımsız sorumluluk alma ve liderlik deneyimi kazanma fırsatı sunuyoruz. Bu yaklaşım çalışan bağlılığını güçlendiriyor, farklı fikirlerin daha rahat dile getirilmesini sağlıyor ve karar kalitesini artırıyor."

• "Fırsat eşitliği DİMES'in günlük işleyişini şekillendiren temel değerlerden biri"

Yelda Tavlan'a göre fırsat eşitliği, DİMES'te sonradan oluşturulmuş bir insan kaynakları politikası değil; şirketin kuruluşundan bu yana kurum kültürünün doğal ve ayrılmaz bir parçası. Eşitliği herkesin aynı olması olarak tanımlamayan Tavlan, asıl önemli olanın tüm çalışanların fırsatlara adil ve eşit şekilde erişebilmesi olduğuna inanıyor. Bu nedenle fırsat eşitliğini yalnızca söylem düzeyinde değil, kurumun

günlük işleyişini şekillendiren temel değerlerden biri olarak konumlandırıyor.

Bu anlayışı sürdürülebilir kılabilmek adına işe alımdan gelişim programlarına, terfi süreçlerinden çalışan deneyimine kadar tüm insan kaynakları uygulamalarında şeffaf, erişilebilir ve objektif sistemler oluşturduklarını anlatan Tavlan, KAGİDER FEM Sertifikası'nı da bu yaklaşımın önemli bir göstergesi olarak görüyor. Öte yandan fırsat eşitliğini yalnızca kariyer gelişimiyle sınırlı değerlendirmiyor; çalışanların yaşamlarının farklı dönemlerinde ihtiyaç duyabilecekleri desteği de bu anlayışın önemli bir parçası olarak görüyor. Ebeveynlik Süreci Dönüş Programı, doğum sonrası esnek çalışma modelleri, süt izninin farklı kullanım seçenekleri ve baba olan çalışanlara sağlanan ek izin uygulamalarıyla çalışanların hem özel yaşamlarını hem de kariyerlerini dengeli şekilde sürdürebilmelerini desteklediklerini ifade ediyor. Tavlan'a göre asıl amaç, çalışanların yaşamlarının hangi evresinde olurlarsa olsunlar, fırsat eşitliğinden ödün vermeden gelişimlerini sürdürebilecekleri kapsayıcı bir çalışma kültürü oluşturabilmek.

• **“Amacımız, herkesin kendini ait hissettiği bir çalışma ortamını sürdürülebilir kılmak”**

Yelda Tavlan, çeşitlilik ve kapsayıcılığı DİMES'te geleceğin çalışma kültürünün şekillendiren temel unsurlardan biri olarak görüyor. Ona göre çeşitlilik, yalnızca demografik farklılıklarla sınırlı bir kavram değil; farklı deneyimlerin, bakış açılarının ve çalışma biçimlerinin aynı hedef doğrultusunda değer üretebilmesini sağlayan önemli bir güç. Bu nedenle DİMES'te çeşitlilik ve kapsayıcılık yaklaşımı, ofisten üretime, sahadan farklı fonksiyonlara kadar tüm çalışanları kapsayan bütüncül bir çalışan deneyimi anlayışıyla ele alınıyor. Tavlan, bu anlayış doğrultusunda çalışanların gelişim fırsatlarına adil biçimde erişmesini hedeflediklerini ifade ediyor.

Gelecek hedeflerini ise bugüne kadar oluşturdukları kapsayıcı yapıyı daha da güçlendirmek olarak özetleyen Yelda Tavlan, kapsayıcı liderlik, önyargı farkındalığı, objektif değerlendirme ve çalışanların farklı ihtiyaçlarını dikkate alan uygulamaları önümüzdeki dönemin öncelikleri arasında gösteriyor. “Amacımız, herkesin kendini ait hissettiği, katkısını ortaya koyabildiği ve gelişim fırsatlarına adil şekilde erişebildiği bir çalışma ortamını



sürdürülebilir kılmak. Çünkü en güçlü kurumların, insanların farklılıklarını koruyabildiği ve aynı amaç etrafında buluşabildiği yapılar olduğuna inanıyoruz” sözleriyle bu vizyonu özetliyor.

• **“Eşitlik odaklı dönüşüm yolculuğunu sistem tasarımı olarak ele alın”**

Eşitlik yolculuğunun başındaki kurumlara önemli tavsiyelerde bulunan Yelda Tavlan, bu sürecin yalnızca iyi niyetli bir iletişim başlığı olarak değil, sistem tasarımı olarak ele alınması gerektiğini düşünüyor ve bu görüşünü şu sözlerle savunuyor: “Çünkü fırsat eşitliği ancak süreçlere yerleştiğinde kalıcı hale geliyor. Terfi kriterlerinin net olması, gelişim yollarının görünür olması, performans değerlendirme süreçlerinin yapılandırılmış olması ve geri bildirim mekanizmalarının düzenli çalışması çok önemli. Eşitlik, yalnızca niyetle değil, şeffaf ve sürdürülebilir sistemlerle güçleniyor.”

Genç kadınlara ve geleceğin eşitlikçi lider adaylarına da kariyerlerini unvanlar üzerinden değil, yaratacakları etki ve katkı üzerinden kurgulamaları tavsiyesini ileten Tavlan, yetkinliklerini sürekli geliştirmeleri, sorumluluk almaktan çekinmemeleri ve görünür olmaktan korkmamalarını öneriyor.

“Yaklaşımımız, fırsatların herkes için erişilebilir olduğu çalışma ortamı oluşturmak”

“Biz kadın dostu marka olmayı sosyal sorumluluk olarak değil, kurum kültürümüzün ve yönetim anlayışımızın doğal bir sonucu olarak görüyoruz. Toplumsal cinsiyet eşitliği ve fırsat eşitliği, bizim bakış açımıza göre aslında hayatın ve iş dünyasının normali olmalı. Kadın dostu bir marka olmak, karar süreçlerinde, gelişim fırsatlarında, terfilerde, işe alımda ve çalışan deneyiminin tamamında adil bir yapı kurmayı gerektiriyor. Bizim yaklaşımımız, fırsatların ve gelişim olanaklarının herkes için erişilebilir olduğu bir çalışma ortamı oluşturmak. Çünkü insanların kendilerini değerli, duyulmuş ve adil bir sistemin parçası olarak hissettikleri ortamlarda en iyi katkılarını ortaya koyduklarına inanıyoruz.”

Empati Atölyesi

Rol değişimiyle görünmeyen emeği deneyimleyin. Siz de KDM Akademi ile kurumunuzda empati kùltürü yaratın.



Detaylı Bilgi İçin: +90 216 288 02 80
info@kadindostumarkalar.org - www.kadindostumarkalar.org



Yeni bir dönem başlıyor.

Mapfre Sigorta olarak, daha sade, daha modern ve daha güçlü bir anlayışla yeni bir döneme giriyoruz.

Yeni dönemde, değişen dünyaya uyumlanırken değerlerimizden ve güven anlayışımızdan vazgeçmeden, her adımda yanınızda olmaya devam ediyoruz.

Değer verdiklerinizi önemsiyoruz.



Hedefimiz net: Herkes için eşit bir gelecek!

QNB Türkiye olarak kadınların her alanda eşit temsiline destek veriyoruz. Adil çalışma koşulları yaratıyor, farklı ihtiyaçlara sahip çalışma arkadaşlarımızın eşit fırsatlarla iş hayatına katılımını destekliyoruz. Toplumsal normların dönüşümüne ve kadına yönelik şiddetle mücadeleyle katkı sağlıyoruz. Eşitliğin hayatın her alanına yayıldığı bir geleceğe inanıyoruz.



Detaylı bilgi için
okutun.

qnb.com.tr