



Kürt Sorunu Anketi'nden çarpıcı sonuçlar

AKSİYON

OKURLARIMIZA
KABE-i MUAZZAMA
POSTERİ VE TEKNOLOJİ
EKİ HEDİYE



KADIN VELİAHTLAR

Arkadaşlarından
Balbay'a: Televizyonda
yüzleşelim

Futbol sadece futbol değil;
diplomasi köşeli,
top yuvarlak

Kâhtalı Mıç: 12 Eylül'ün
'Beynelmile'i'
bendim



Erkeklerin tahtını sallayan kadınlar!

İş dünyasında, 'oğlum olsun işimi devam ettirsin' anlayışı tarih oluyor. Patron kızlarının başarısı, işleri onların sürdürebileceği anlayışını güçlendiriyor. İyi eğitilmiş kızlar, şirketlerinde bir adım öne geçerek bayrağı teslim almaya başladı bile.

ZAFER ÖZCAN

'Oğlum olsun, işimi devam ettirsin' anlayışı, Türk iş dünyasının temel felsefesini yansıtır. Özellikle, Anadolu'daki küçük ve orta büyüklükteki işletmeler için, şirketin geleceği erkek evlatların varlığına bağlıdır. Bu anlayış öylesine baskındır ki, erkek varisin olmadığı durumlarda, kız çocukları yerine damatlar devreye sokulur. En azından, kadın varis kadar damadın da yönetimde olması, işletmenin geleceği açısından önemli görülen bir noktadır. Hatta kültürümüzde bu konuyu anlatmak için 'iç güveysi' tabiri bile üretilmiştir. Son yıllarda yaşananlar ve aile şirketlerindeki gelişmeler ise bu anlayışın değişmeye başladığını gösteriyor. Firmalarda, varis denince artık sadece erkek evlatlar akla gelmiyor. İstanbul merkezli büyük holdinglerin yanında, Anadolu'nun büyüme, markalaşma ve dünyaya açılma sürecindeki şirketlerinde de direksiyona kız çocukları geçebiliyor artık.

Bu işin bayraktarlığını yapanlar, ülkenin önde gelen şirketlerinden göreve gelenler

süphesiz. İstanbul Sanayi Odası'nın her yıl açıkladığı 500 Büyük Sanayi Kuruluşu listesindeki önemli holdinglerde yönetimi devralan veya üst düzey görevlere gelen varislerden söz ediyoruz. Akbank'ta Suzan Sabancı Dinçer, Yasar Holding'de Feyhan Yasar Kalpaklıoğlu, Çanakkale Seramik'te Zeynep Bodur Okyay, İnci Holding'de Şerife İnci Eren, Kamil Koç'ta Sena ve Sema Kaleli kardaşlar, Kurtisan Holding'de Meltem Kurtisan, Çelebi Holding'de Canan Çelebi-oğlu Tokgöz, Aras Kargo'da Evrim Aras Sağroğlu, Tekofaks Panasonic'te Hande Bermek Basoğlu ve Erkunt Tarım'da Zeynep Erkunt Armağan... Bu isimler, şirket yönetimlerini babalarından devralmış veya vefat üzerine şirketin başına geçmiş kadın varisler. Bunlar sadece öne çıkanlar. Aslında firmalarda hızla yükselen ve erkek kardaşlar kadar etkinliklerini artıran kadın sayısı azımsanmayacak kadar çok. Büyük şehirlerdeki gibi Anadolu'daki aile şirketlerinde de 'kadın patron' fikri yaygınlaşıyor. Kadınlar ise karakterlerini şirketlere yansıtmayı daha şimdiden başarmış durumda. Bu dosyada, yeni ama bir o kadar da hızlı gelişen süreci bütün yönleriyle görme fırsatı bulacaksınız.

Leyla Alaton

Alarko Holding Yönetim Kurulu üyesi. Leyla Hanım klasik velayet kavramının artık geçerliliğini yitirdiğini düşünüyor.



Ayşe Bağcı

Aydinli Bağcı firmasını global oyuncu haline getirmek onun görevi.



Şule Zorlu

Linens tecrübesinden sonra Zorlu Gayri Menkul muhakkak azası oldu.



Mutlu Alkan

Küçük bir atölyede kurulan Malkan Makine'yi dünyaya açan isim.

**Nuşin Oral**

YKM Mağazaları vellaht, şirketin ikinci kuşak temsilcisi.

**Tuğba Memiş**

Tat Bakliyat Genel Müdür Yardımcısı. Şirketin kurumsallaşma ve dışa açılma sürecini yürütüyor.

**Gözde Sarar**

Ünlü erkek markası Sarar'da, kadın bölümünün kurucusu.

**Esin Keskinoglu**

Şirketin üçüncü kuşak temsilcisi, insan kaynaklarından sorumlu yönetim kurulu üyesi.

**Güliden, Sema ve Hediye Güral**

Allenin en küçüğü Güliden Hanım ambalajdan sorumlu. Sema Güral, porselenin başında. Hediye Güral ise Nafi Güral'ın Sapanca'daki turizm yatırımlarını yönetiyor.

Hande Bermek

'Oğlum söz konusuysa profesyonellik biter' diyecek kadar aile kavramına önem veren bir iş kadını.

VÄRİSLİK ÇOCUKLUKTAN BAŞLIYOR

Värislerin şirkete adaptasyonu, çocukluktan başlayan bir süreç. Kiminle konuşsanız, altını çizdiği ilk husus, köçüklüğünden itibaren babasının elinden tutarak şirkete gelip gitmesi. Aslında şirketlerle beraber büyüyen isimler. Çünkü önemli bölümü ikinci nesil ve işletmelerin büyüme süreci, onların yetiştirme dönemlerine tabii geliyor. Bu açıdan 'ikinci nesil, Türkiye'deki şirket kültürünün içinde yığılıyor' demek yanlış olmaz. Türkiye'nin önde gelen elektronik şirketlerinden Tekofaks Panasonic'te yönetimi Ayhan Bermek'ten devralan Hande Bermek Başoğlu, anne ve babasının aktif çalışmasını da etkisiyle çocukluğundan beri iş güdümlerinin içinde yetişmiş. Şirketten eve taşınan konular, daha o yaşta onu işe hazırlamış aslında. Tekofaks'ta ilk ciddi ilişkisi ise üniversite eğitimi sonrası olmuş. Elbette 'tepeden inme' bir yöneticilikten bahsetmiyoruz. Muhasebiden pazarlamaya, depodan halkla ilişkilere kadar bütün bölümlerde çalışmış. Ayhan Bey'in yanında iş seyahatlerine katılmışlığını da unutmamak lazım. Hande Hanım, ileride yönetimi devralacak bir patron adayını bunları yaşamamanın önemine işaret ediyor, şirketi en iyi tanıma yolunun buradan geçtiğini vurguluyor.

Kütahya Porselen Yönetim Kurulu Üyesi Sema Güral Sürmeli ve kardeşlerinin işe adaptasyon süreçleri de çocuk yaşta, işçi servisiyle şirkete gelip gitmelerle başlıyor. Sadece Kütahya'nın değil, Türkiye'nin de duayen iş adamlarından Nafi Güral'ın kızları olmak kolay değil elbette. Disiplini, asla vazgeçemediği prensipleri ve yenilikçi vizyonu ile tanınan Nafi Bey'in bir oğlu ve üç kızı

konumuna rağmen en fazla vakit geçirdiği yer, porselen tasarımı atölyesi. Şirketin tasarım grubunu o yönetiyor.

Alarko'nun ikinci kuşak hissedarlarından Leyla Alaton Günyeli, iş hayatına Amerika'da ticaret yaparak başlamış bir isim. Türkiye'den Amerika'ya yıllık 2 milyon dolarlık kemer ihracat eden Leyla Hanım, bir süre sonra hissedarlık sorumluluğu hissederek kendi işlerini tasfiye etmiş ve aile şirketine katıl-

de fabrikanın tozunu yutmak kaçınılmaz...

12 YAŞINDA İŞ GÖRÜŞMESİ

İş hayatına giriste en ilginç hikâyelerden biri, Malkan Makine Genel Müdür Yardımcısı Mutlu Alkan Kütüklüoğlu'na ait. Henüz 12 yaşındadır ve ortaokulda yarıyıl arasıdır. Babası onu alır ve Almanya'daki bir fuara götürür. Birkac aylık İngilizce bilgisine sahip kızına, "Hadi bakalım burada insanlarla tanış, ne iş yapıyorlar, hangi ülkelerden geli-



Nusin Oral



Leyla Alaton Günyeli

“Baban tekstil işi yapıyordur ama ya senin ruhunda sanatçı olmak varsa!”

var. Oğlu şirketin seramik yatırımlarını yönetirken, porselen Sema Güral'dan, Sapanca'daki dev sağlık turizmi yatırımını Hediye Güral Gürden, ambalaj fabrikası ise en küçük kardeş Gülşen Güral'dan soruluyor. Kardeş sayısının fazla olması onlarda farklı sektörlerle acağımlı kolaylaştıran bir durum. Çünkü kardeşlerin ilgi alanları hayli farklı. Üniversitede seramik okuyan ve porselen üzerine uzmanlaşan Sema Hanım, hem eğitimi aldığı, hem de ilgi alanına giren bir işin başında olmaktan son derece memnun. Patron

muş. Zorlu ailesinin üçüncü kuşak temsilcilerinden Şule Zorlu, fabrikanın tozunu yutmanın önemine dikkat çekiyor. Fabrikada büyüdüğünü söyleyen Şule Hanım için çocukluk anıları arasında 'iplik sökmek, yemekhaneden bardak çalıp kurbaga yakalamak' da var! Onun yaklaşıma göre şirket büyüklüğünün fazla önemi yok. Eğer sermayedar olarak çalışsaksanız, çalışanların neler hissettiklerini ve neler yaşadığını bilmek zorundasınız. Bunu bilmeden onları yönetmek ve empati kurmak çok zor. Bunun için

yorlar..." der ve onu kendi hâline bırakır. "İş hakkında hatırladığım ilk ciddi sınav bu." diyor Mutlu Hanım. İlkokuldan itibaren işyerine gelip gitmeye başladığını, şirkete resmen katıldıktan sonra da, makinelerin servisinde, şirket merkezinin temizliğine, on parmak klavyenin öğrettiği sekreteryadan muhasebeye, 1,5 yıl her kademe eğitim aldığı söylüyor. Şimdiki görevi ise ihracat sorumluluğu ve genel müdür yardımcılığı.

Türkiye'nin önde gelen giyim markalarından Sarar'ın yönetim kurulu üyesi Gözde Sarar, kuumaş parçalarıyla oynayarak başladığı iş serüveninde ilk ciddi tecrübesini 'erkek gömlekleri sorumlusu' olarak yaşamış. O hâlen 'Sarar Kadın'ı yönetiyor.

Manisa Akhisar merkezli, ülkenin önde gelen pilic ve yumurta üreticilerinden Keskinoglu'nda ise varislerin işe başlaması için önce başka bir şirkette staj yapması gerekiyor. Şirkete döndükten sonra da çalışmaya en alt kademedene başlamak şart. Aynen diğer çalışanlar gibi, işe başlamadan önce varisleri ilgi alanları ve yeteneklerini tespit için testten geçirmek bu şirketin rutinlerinden. Keskinoglu Grubu İnsan Kaynakları

farklı eğitim hâlen ağırlığını sürdürüyor. Ya aileler onların şirkette görev almasına sıcak bakmıyor veya onlar kendilerine farklı bir yol haritası çizmek istiyor. Veliyetlilerin özgürlüğü konusunda en radikal fikirlerle sahip isim kuşkusuz, Alarko Holding Yönetim Kurulu Üyesi Leyla Alaton Günyeli. Ona göre, çocukların, babalarının işini devam ettirmek zorunda olmaları artık alaturka bir fikir. Babasının büyük bir işi dahi olsa çocuklara öz-

lük, sanat ve mimari okudugunu belirterek, "Baban tekstil işi yapıyordu; ama ya senin ruhunda sanatçı olmak varsa. Böyle bir hapis, böyle bir mecburiyet olabilir mi? Artık ailelerin önemli bölümü de çocuklarını buna mecbur etmiyor," diyor. Kendi çocuklarının da Alarko'da çalışmak gibi bir mecburiyeti olmadığını söylüyor. Hatta 'çalışmaları tercih etmem' diyor. Onların kendi yollarını bularak, daha özgür ve mutlu olabile-



Koordinatörü Esin Keskinoglu Onaran, bu sürecin sonunda bulunduğu noktaya atanmış bir isim. Bu alandaki becerileri, yetenek testlerinde ortaya çıkmış.

Mersin merkezli Tat Bakliyat'ın genel müdür yardımcısı Tuğba Memiş, aile şirketine faks ve fotokopi çekerek işe başlayanlardan. Şirketi tanıma adına, o da bütün birimlerde çalışmayı tercih etmiş. Hâlen şirketin ihracat ve halkla ilişkiler departmanlarından sorumlu.

'BABAMIN KOLTUĞU BENİ BEKLEMİYOR'

Patronun oğlu olmak ileride şirketi devralmak için yeterliyken, patron kızları için bu konunun yeni olgunlaşmaya başladığını söylemiştik. Nitekim kızların katılımında iki

gürlük alanı tanınması gerektiğini düşünüyordu. Alarko'nun kurucuları İshak Alaton ve merhum Özyerir Garihi'nin ikiser çocuğu var. Hepsi bugün şirketin yönetim kurulu üyesi. Alarko'da patronlar, denetim ve tanıtım işlerine ağırlık vermiş durumda. Yükü taşıyan ise profesyoneller. Leyla Hanım bu açıdan, babasının işine geri dönmek adına bir hissedarlık sorumluluğu hissettiğini ama hiçbir zaman, 'koltuğun orada seni bekliyor' duygusu yaşamadığını söylüyor.

Gittikçe kurumsallaşan, dışa açılan ve yabancı ortaklıklara imza atan şirketlerde artık klasik veliaht mantığının geçerli olmadığını düşünüyor Leyla Alaton. Tanıdığı birçok büyük şirket sahibinin çocuklarının fotoğrafçı-

AİLELER ARTIK ANAYASALARLA YÖNETİLİYOR!

Yapılan araştırmalar Türkiye örneğinde aile şirketlerinin özellikle 4. nesilden itibaren sıkıntılar yaşadığını ve ciddi bir bölümünün ayakta kalamadığını gösteriyor. Ayakta kalanlardan bir kısmı ise hissedarlar arasında bölünmeler yaşayarak, büyüme yerine küçülmeye sürecine girebiliyor. Alarko Holding, kurumsallaşma konusunda en fazla mesale almış şirketlerin başında geliyor. Leyla Alaton, birinci nesilde sorun olmasına rağmen ve ikinci ve üçüncü nesilde, özellikle varis sayısının artmasının getirdiği sıkıntılar yaşandığını belirterek, işin hayırlı için profesyonelleşmenin gerekli olduğunu düşünüyor. Aslında işleri her ne kadar hazır da bilsalar, ikinci ve üçüncü neslin işi, kuruculara göre biraz daha zor. Sürekli artan hissedar sayısı, kurumsallaşmayan şirketlerde yönetim sorunlarına yol açıyor. Sonuçta miras kavgaları, paylaşılmayan veya paylaşılma gereğiyle bölünüp parçalanmış veya küçülen şirketler, basına haber oluyor. Bu önemli sorunu tespit eden aile şirketleri son yıllarda aile anayasaları hazırlamaya başladı. Güral grubu, aile bireylerinin pozisyonlarını ve profesyonellerin konumunu belirleyen 'aile anayasası'nı hazırlamış. Keskinoglu ve Bağcı ailesinde de benzer bir hazırlık sürüyor. Sema Hanım'a göre burada önemli olan aile birliğinin sağlanması. Aile içinde sorun olmazsa, diğer meseleleri çözmek daha kolay.

Esin Keskinoglu da aynı görüşte. Aile içi ilişkiler iyi yönetilirse sorun çıkma ihtimali azalıyor. İsmail Keskinoglu'nun 1963'te bir horoz ve iki tavukla kurduğu şirket, bugün ülkenin önemli sanayi kuruluşlarından. Kurucunun iki oğlu ve dört torunu da şirkette aktif. Şirketin önemli prensiplerinden biri, gelinler ve damatları işin içine dâhil etmemek. Esin Hanım, baştanız aile şirketlerinde sorunların yüzde 43'ünün aile içi çatışmalardan kaynaklandığını hatırlatarak, varaset kavgalarının önüne geçmek için kuralları net olması gerektiğini düşünüyor.

ceklerine inanıyor. Aslında ailenin 'mecbur etmemesi', ayrımcı bir yaklaşımın sonucu olsa da, kız çocukları için daha fazla geçerli. Anadolu'da hâlen erkek çocuklar 'şirketin geleceği' gibi görülüyor; ama kız çocuklarının ise karışmasın şüphyle yaklaşılın örnekler çok fazla.

Ayşe Bağcı Pekdemir bu süreci yasaması bir isim. Aydın merkezli Bağcı Grubu'nun yönetim kurulu üyesi Ayşe Hanım, şirkete katılabilmek için epey mücadele etmek zorunda kalmış. Şirketin amiral gemisi balık üretim ve ihracatı. Balıkçılık alanında tamamen erkeklere özgü bir alan. Babasının kendisine başka bir iş karmak istediğini belirterek, "Babam ilk başta bu işi bana uygun görmedi; ama ben ısrar ettim ve şimdi doğru karar verdiğimi düşünüyorum." diyor.

Tuğba Memiş, 'oğlum olsun ismi devam ettirsin' anlayışının hâlen baskın olduğu görüşünde. Erkek çocuklara daha fazla güven olduğunu düşünüyor. Onların daha iyi yöneticilik yapacağı kanaati hâkim. Liderlik konumuna da daha çok yakıştırılıyorlar. Memiş, "Bu bakış açısını bir süre daha kıramayacağımızı düşünüyorum." diyor. Leyla Hanım ise bu konuda, biraz da ironik bir yaklaşımla, erkek kardeşi olmayan kızların şirket yönetimleri için daha fazla şansı olduğunu söylüyor ve ekliyor: "Bugün şirketlerin başına geçmiş kadınların, aynı seviyede erkek



Hande Bermek Başoğlu ve babası Ayhan Bermek. Yanda ise oğlu Can ile...

“ Erkek çocuklara daha fazla güven duyuluyor. Şirket liderliğine daha çok yakıştırılıyor ”



Ayşe Bağcı Pekdemir, üretim sürecini denetliyor.

kardeşleri olsaydı, o konumda olurlar mıydı bilmiyorum.”

ÇOK KAPTANLI GEMİ OLMAZI

Kamuoyunda sivil toplum faaliyetleriyle tanınan Alışveriş Merkezleri ve Perakendeciler Derneği'nin (AMPD) başkanı Nüşin Oral, aynı zamanda aile şirketi YKM mağazalarının yönetim kurulu üyesi. Nüşin Hanım, perakende işi kadar, aile şirketlerinin kurumsallaşması meselesine de kafa yoran bir isim. O, üçüncü kuşağı, ikinciye göre daha avantajlı görüyor. Çünkü ikinci kuşak ise başladığında kurucular daha işin içinde oluyor ve onların yönetim anlayış şirketlerdeki egemenliğini sürdürüyor. Üçüncü kuşak ise bu bakımdan daha bağımsız hareket etme imkânına sahip. Şirket yapılarının ikinci kuşaktan itibaren girişimci ruhtan uzaklaşıp kurumsallaşma ihtiyacı hissettiği tespiti de

yapan Oral, "Kurumsallaşamayan yapamayan şirketler sorun yaşıyor. Çünkü özellikle üçüncü kuşakta sayısal olarak da kalabalıklaşılabiliyorsunuz ve sorunlar artıyor. Ama kurumsallaşmada önemli mesafe alırsanız şirketin devamı adına daha önemli bir adım atılmış oluyor. Her geminin bir kaptanı olur ve çok kaptanlı yapı olamaz. Bunu yapamazsanız şirket zarar görüyor." diyor.

Vâris sayısının artmasını avantaja çeviren şirketler ise ailenin büyümesinden rahatsız olmak yerine daha da büyütmeyi hedefliyor. Bu sebepten olsa gerek Gözde Sarar, babasının üç çocuğu yeterli görmediğini, 'keske daha çok olsaydı' dediğini aktarıyor. Aslında istikrarlı şekilde büyüyen ve kurucuların uyumunda sorun yaşanmayan şirketlerde, arkadan gelen sayının fazla olması farklı yatırımlara imkân veriyor. Bu sebeple belirli sektörlerde kendini ispatlamış şirketler, yetişen çocuklarına da güvenerek, yeni sektörlerde yatırım yapıyor. Zorlu Gayrimenkul Murahhas Azası Şule Zorlu, kurucular arasındaki karşı-



hklı güvene dayalı yazılı olmayan mutabakatların, ikinci ve üçüncü kuşakta daha net ortaya konması ve yazılı hâle getirilmesi gerektiğini savunuyor. Tabii ki, babası Ahmet Nazif ve amcası Zeki Zorlu'nun temel prensiplerinden taviz vermeden... Kurumsal Yönetim Derneği üyeliğini de sürdüren Şule Hanım, bir hususun özellikle altını çiziyor: Kurucuların birikiminden faydalanmak çok önemli; ama yeni neslin onlardan daha vizyoner olması şart. Yoksa şirketlerin büyümesi zorlaşıyor. Şirket yönetiminin ve hissedarların konumunun aile anayasası ile belirlenmesi ve bunun kurucular hayatı boyunca yapılması da, 'kurumsallaşmanın kilometre taşı' diye nitelendiriliyor, Şule Hanım.

İŞİN PATRONU VE KURUMUN PATRONU

Kurumsallaşmanın ne olduğunu anlatmak için çok net bir tanıma var Hande Bermek'in: İşin patronu ile müessesenin patronunu birbirinden ayırmak. Profesyonelleşme zaten o noktada başlıyor. Şirketin sahibi kontrol yetkisini elinde tutacak; ancak yola

profesyonellerle devam edecek. Gülden Gural ise kurumsallaşmayı 'kişilerden ziyade işin öne çıkması' diye nitelendiriyor. Gural ailesinde yönetim kurulu aile bireylerinden oluşuyor; fakat her fabrikanın başında dışarıdan atanmış genel müdürler var. Onları dışarıda tutarak iş konuşması yapılmıyor şirkette. Tuğba Memiş, aile şirketlerinin yola sağlıklı devam edebilmelerinde kurumsallaşmanın hayatı önemli olduğunu düşünüyor. Vârislerin sadece aileden oldukları için değil, başarılı oldukları için yönetime girmesi gerektiğine inanıyor.

Memiş'e göre, belirli büyüklüğe ulaşan şirketlerin farklı sektörlerle de yatırım yapması, kurumun geleceği ve yeni neslin istihdamı açısından önemli. Şirket sahiplerinin bu gerçeği görerek, yumurtaları farklı sepetlere dağıtması gerektiğinin altını çiziyor. Aydınlı Bağcı Grup'un hedefi de klasik aile şirk-



eski ve köklü aile şirketlerinin bulunduğu Avrupa ülkelerinde bile, işin devri meselesinde feodal tavırlar dikkat çekiyor. Örneğin Türkiye'de tek bir çocuğu vâliat diye belirleme geleneği yok, başa gelecek kişiye şartlar ve onun yetenekleri, tabii bir de erkek olması belirliyor. Batılı ülkelere ise seçilen vâliat bu işe özel olarak hazırlanıyor. Mesela İtalyan FIAT şirketinin önceden belirlenmiş vâliatının kazada ölmesiyle, yenisi belirlenmişti. Bu modeller çeşitlilik gösterebiliyor. Türkiye'de ağırlıklı olarak 2. nesilde bulunan şirketler bu modelleri öğrenme aşamasında. İkinci jenerasyonda işi devam ettirmek için kızlar kadar damatlar da önemli faktördür. Üçüncü jenerasyon dinamikleri ise büyük ölçüde değişiyor. Artık birçok ailede evlilik yoluyla aileye katılan isimlerin şirkete katılması istenmiyor. Anadolu'daki birçok KOBİ'de bile bu konu bir prensip hâline getirilmiş.

VELİAHLAR ARTIK DAHA ÖZGÜR

Üçüncü nesilden itibaren hissedar sayısındaki ciddi artışların, şirketlerin farklı sektörlerle açılmasına yaptığı katkılar kadar, yeni şirketlerin doğuşuna vesile olduğunun da altını çizmek lazım. Patron çocukları artık eskisine göre daha özgür. Büyük holdinglerde yaşanan ayrılmalar, eskiden olduğu gibi sadece miras kavgaları yüzünden değil, özgürlük arayışından da kaynaklanabiliyor. Güni-



Esin Keskinoglu, kızı Duru ile Ravika köyünde.

keti modelinden çıkıp, profesyonel kurallarla yönetilen bir kurum olmak. Ayşe Bağcı, aile bireylerinin belirli bir cercevenin dışına çıkmadığı, işin profesyoneller tarafından yürütüldüğü sistemi sağlıklı buluyor.

Aslında aile-şirket ilişkileri her kuşakta değişiyor ve devrin şartlarına uyumlu hâle geliyor. 'Hissedar' veya 'vâliat' denilen konu Türkiye'ye özgü değil. Bizden çok daha

müzde, aile şirketlerinde çalışmayı tercih etmeyerek kendi yolunu çizmiş birçok örnek var. Bunların hepsi sanayici de olmuyor aslında. Nuşin Oral, ünlü ve büyük bir şirketin vârisi olup da akademisyenliği seçmiş insanlarla tanıştığını söylüyor. Çünkü herkes şirket yönetemez, ticaret bazen aile gelenlerini de aşan yetenekler istiyor. "Bizler şirketlerimizde çalışmayı isteyerek seçtik." diyen

Oral, iki çocuğu için alternatiflerin çok attığını, artık öncelikli olanın hangi işte çalışacağı değil, ne olursa olsun işini iyi yapması olduğunu söylüyor.

Hande Bermek babasının tek çocuğu olduğu için, farklı bir ilgi alanı olsa bile şirketinde çalışmak zorundaymış gibi görünüyor. O da aslında bu meseleye kafa yordüğünü belirtiyor. Buna rağmen 'seçenekler' üzerine fazla düşünmeyi anlamsız buluyor: "Seçenek olsaydı ne olurdu diye düşünmek insanı başka noktaya götürür. Bu hayatının doğal bir gerçeği. Bundan keyif alıyorum. Saçlarının kahverengi olması kadar hayatımda doğal bir yeri var bu şirkette çalışmanın. Her gün öğle yemeği yemek kadar sıradan." Onu seçenek meselesinden daha fazla ilgilendiren konu, 'patron kızı' gerçeğiyle yüzleşmek. İşe başladığında bu algıya maruz kaldığını belirterek, bununla yüzleşip barışabilmeyi, bir vârisin şirkete adaptasyonu açısından önemli buluyor. Onun aksine Mutlu Alkan, farklı seçenek kavramı üzerine epey kafa

kendilerine de böyle bir fırsat sunulduğunu belirtiyor. Babalarının kendilerini çocukluktan beri şirkete getirmesinin, işe adapte olmanın ziyade iş hayatının zorluklarını görme ve nasıl para kazanılabileceğini öğrenme amacı taşıdığını belirterek, "Küçüklüğümüzden beri bu şirkete alınan her karara dahil edildik. Şirkete katılmak isteyip istemediği-

Fevri tavrım yok, daha çok mantığımla hareket ederim. Hemen tepki vermem. Yöneticilik tarzım daha hoşgörülü ve anlayışlı."

Tuğba Memiş de kendi tecrübesinden hareketle, kadın yöneticiler için benzer özelliklerden bahsediyor. Kadınların özellikle pazarlama ve iletişim bölümlerinde daha başarılı olduklarını vurgulayarak, iletişim yete-



Sema Güral aynı zamanda iyi bir porselen tasarımcısı.



Sema Güral Sürmeli, Hediye Güral Gür ve Gülden Güral kardeşler (soldan sağa)

“Eksikleri tamamlama heyecanı ve hataları tekrarlamama oranı kadınlarda daha yüksek”

yormuş. Babasıyla anlaşamayacağını düşündüğü için şirkete çalışmayı hiç düşünmemiş başlangıçta. Hedefinin bir tercüme merkezi kurmak olduğunu söylüyor. Üniversite tercihini de bu yönde yapmış ve Boğaziçi Üniversitesi Mütercim - Tercümanlık bölümünü bitirmiş. Buna rağmen, şirketin sıkıntılı bir döneminde babasının, 'benimle çalışır mısın' teklifine 'hayır' diyememiş.

Şirket dışında çalışabilme noktasında kendilerine en fazla özgürlük alanı bulan isimler kuşkusuz Güral kardeşler. Nafi Güral'ın bu konuda son derece liberal bir baba olduğunun altını çiziyor Hediye Hanım. Babalarının okulu bitirdiklerinde, evlendiklerinde ve çocuk sahibi olduklarında, "Benimle çalışmak zorunda değilsiniz. Benimle çalışsanız ben çok mutlu olurum, bu işime yarar; ama dilerseiz gidip dışarda çalışabilirsiniz. Ev kadını da olabilirsiniz, karar sizindir." dediğini aktarıyor. Ancak üç kardeş de kararlarını şirkette devam etmekten yana vermiş. Gülden Güral ise bu kararı almalarındaki önemli etkenlerden birinin de grubun farklı sektörlere açılması olduğunu belirtiyor. Keskinoglu da, çocuklara farklı işler yapma imkânı tanıyan bir grup. Esin Hanım

miz soruldu. Başka iş yapmak isteseydim bu şansım vardı ama bu sektörü sevdim." diyor.

KADINLAR DETAYCI, SAĞDUYULU VE MANTIKLI

Peki, çoğalan vârisler arasında, ağırlıklı olarak hissedilir şekilde artan kadınların, şirketler için önemi veya farkı ne? Kadın vâlihatlar, iş hayatında neleri değiştirecek? Aslında kadın vâlihatların ortak yönü, pozisyonlarındaki benzerlik. Neredeyse tamamı şirketlerinin ihracat, pazarlama ve tanıtımından sorumlu. Bu yönüyle onlar aile şirketlerini dışa açan ve kurumsallaştıran bir fonksiyon üstlenmiş durumdadır. Hande Bermek kadınların detaycı yönlerine işaret ediyor ve kadın yöneticilerin daha disiplinli olduğunu düşünüyor. Gülden Güral ise detaycılığın kadınlar, erkeklerin atladığı konuları yakalamaya şansı verdiğini söylüyor. Ablası Hediye Hanım ise buna bir de kadınların sağduyusunu ekliyor. Sağduyu kritik noktalarda daha sağlıklı kararlar verebilmelerini sağlıyor. Esin Keskinoglu da tam bu noktaya işaret ediyor. Şirketin yönetim kurulundaki tek kadın sıfatıyla, farkını aktarıyor: "Olaylar karşısında biraz daha sakin davranıyorum. Empati kurabiliyorum. İnsan ilişkilerim iyi ve aile içi ilişkilerin düzenlenmesinde katkım oluyor.

neklere, duygusal zekaları ile azimlerinin daha fazla olduğunu ve mükemmeliyetçi karakterlere sahip olduklarının altını çiziyor. Bu özellikler de aslında şirketlerin kurumsallaşma sürecinde kadınları öne çıkarıyor. Gözde Sarar, kadının farkını kendi tecrübesinden hareketle daha somut verilerle ortaya koyuyor. Yılların erkek giyim markasının kadın bölümünün kurulmasına öncülük eden Gözde Hanım, "Hazırladığımız her ürünü kendim de deniyorum. Kalıbına, boyuna posuna bakıyorum. Elbette bunun avantajlarını yaşıyorum." diyor.

Ayşe Bağcı'nın tecrübesi de oldukça somut; ancak bir o kadar da dramatik! Babasının şirketinde işe başladığında balıkçılık sek-

töründe hiç kadın yönetici çalışmadığını belirtirerek, uzun süre kendini kabul ettirmek için uğraşmak zorunda kaldığını söylüyor. Yaşadıkları âdeta şaka gibi. "Seninle muhatap olmak istemiyoruz, başka biri yok mu?" veya "Firmada erkek yönetici yok mu?" diye sorulması onu soke etmiş. Ancak bu yaklaşımlardan yılmayarak iki yılda, bir kadının

dinla çalışmanın avantajlarını yaşıyorum."

Kadınların şirketlere kattıkları hakkında daha çok şey söylenebilir; ama Sema Güral, onların hayata kattıklarını da buna ekleyerek son noktayı koyuyor. İki çocuk annesi, yemek kitabı yazacak kadar ev hanımlığı yönü gelişmiş ve bizzat atölyede üretim yapacak kadar kendi işini bilen Sema Hanım'a göre,



da balıkçılıktan iyi anlayabileceğini ispat etmiş bütün sektöre. Trajikomik denebilecek tecrübeler yaşayan diğer isim Mutlu Alkan. Makine sektörü de erkek egemen olduğundan müşterilere uzun süre kendini kabul ettirme cabası verir. Kendisiyle bizzat görüşmeyenlerin "Mutlu abisi" olmaya devam etmiş uzun süre! Kendi şirketinde yaşadığı bir diyalogu unutamıyor: "Şirket yöneticilerimizden birinin benim için, 'eninde sonunda evlenecek canım, burakin o zamana kadar hayallerini gerçekleştirsin' dediği toplantıyı unutamam. Bugün hepimiz birbirimize alıştık, kadın sayısı epey arttı. Şunu da belirtmeliyim ki, eksikleri tamamlama heyecanı ve hataları tekrarlamama oranı açısından ka-

kadınların erkeklerden farkı, aynı anda pek çok işi planlayıp uygulayabilmeleri. Bir yandan işini yöneten kadın, aynı anda evde bırakmış çocuğunun programını, ne için ne yiyeceğini organize ediyor. Okula giden diğer çocuğun programı da ayni elbette. Evin ihtiyaçlarını düşünmek ve bunları planlamak da kadının görevi. Sema Hanım'a göre, erkekler sadece işe gidiyor. Kadın çalışsa da, yöneticilik de yapsa, patron da olsa, evdeki bütün sorumluluklar ona ait olmaya devam ediyor. Aslında bu sistemde çalışan kadınların 'deyacı, disiplinli ve mükemmeliyetçi' olmaları kaçınılmaz oluyor.

ÇOCUKLAR DA SEYAHATE KATILIYOR

Kadınların şirketlere kattıklarını konu-



Mutlu Alkan, iş seyahatlerine kızı Hiranur'u da götürüyor.



surken söz ister istemez aile ve çocuk meselesine geliyor. Ev hanımı, vasıfsız çalışan, yönetici veya patron olmak fark etmiyor. Annelik ve ev hanımlığı kadınların ortak vasfı. Sadece bunu nasıl ve ne oranda yaşadıkları konusu değişim gösterebiliyor. Yogun çalışan kadınların, özellikle de patron konumundakilerin çocuklarına ayırdıkları vakit elbette daha az ve bu noktada 'birlikte kaliteli vakit geçirme' kavramı ortaya çıkıyor. Biri 7 diğeri ise 1,5 yaşında iki çocuğu olan Sema Güral, 'evlat sahibi insan'ın hayata daha sıkı tutunduğunu, olaylara bakış açısının daha farklı ve empati yeteneğinin daha fazla olduğunu düşünüyor. Kısıtlı sürede çocuklarını gördüğünden her şeyi dolu yaşamaya

özen gösteriyor. O kendine ilginç bir yöntem belirlemiş. Çocukları ile birlikte olmadığı zamanlarda yaptıklarını belgeleyip saklıyor. İleride çocukları, bizimle olmadığında ne yaptın diye sorarsa cevabı hazır olacak! Se-ma Hanım'ın eşi Onur Sürmeli de şirket sahibi bir iş adamı. İkisinin de farklı şirket sahibi olması çocukları açısından ilginç bir durum ortaya çıkıyor aslında: "Esim kendi şirketinde olsun istiyor, ben ise burada istiyorum. İkimiz de fabrikalara götürüyoruz. Oğlum buraya daha yakın. Çamurla uğraşmak ona çok cazip geliyor. Baskı yapmak istemiyorum. Babam hep işi sevmeyi önemser. Ben de sevdiğim işi yapmam istiyorum."

Hediye Hanım ise kariyer ve çocuğu birlikte götürmenin zor olduğunu; ancak kendi işini yapanların avantajlı olduğunu düşünüyor. Kendisi, bebeği bir aylık olduktan sonra tekrar çalışma hayatına dönmüş ve işe giderken çocuğunu da yanında götürmüştü. Çalışma süresini de kısaltmış tabii. En azından çocuk belirli yaşa gelene kadar anneden kopmamasını önemli olduğunu söylüyor. Benzer durum neredeyse bütün kadın patronlar için geçerli. Onlar biraz da kendi işlerine sahip olmanın torpiliyle hareket etme imkânına sahip. Mesela Esin Keskinoglu, kızından ayrılmamak için iş yerindeki odasının bir bölümünü ayırmış ve çocuğuyla birlikte işe gelip gitmiş uzun süre. Hande Bermek de, çocuğunu işe getiren hatta onunla birlikte se-



Sule Zorlu

Yuşba Memiş,
babası Şerafettin
Memiş ile...

yahate giden patronlardan. İşin ilginç yanı, kadın patronların büyük çoğunluğu, uzun yurtdışı seyahatlerine çocuklarıyla beraber gitmesi. Böyle olunca yanında büyük anne veya bir bakıcının gitmesi kaçınılmaz oluyor. Hande Hanım'ın çocuk yetistirmeye ilgili carpıcı tespitleri var: "Oğlum Can bana çok şey öğretti ve her gün öğretmeye devam ediyor. Öncelikle sabrı ve koşulsuz sevgiyi öğretti. Çocuklar bize, yaşımız ilerledikçe unuttuğumuz değerleri hatırlatıyor. Hayatın, isten ve çalışmaktan ibaret olmadığını gösteriyor. Hayatımdaki önceliklerde oğlum bir numarada. Eğer onunla ilgili bir durum varsa her şey durur. Çok profesyonel bir tavır olmayabilir ama böyle."

Mutlu Alkan ile konuşmamız ise tam da bu türden bir seyahatin sonrasına rastlıyor. Güney Amerika'ya yaptığı seyahatine 4 yaşındaki kızını da götüren Mutlu Hanım, "Ben anneyim, çok bilgic, ibaret bir kız çocuğu annesi. Yurtdışından gelen bayilerimiz



balayla ciddi benzerlikler yaşadığını söylüyor. Her yigidin yogurt yiyesi farklı da olsa, bu durum fazla değişmiyor. Farklar belki de sadece ayrıntılarda gizli. Hande Bermek şirketin ilk yıllarında annesini 'kalamoza defteri' yazarken hatırlıyor. Şimdi bu işi bilgisayar programları yapıyor. Babasıyla benzerliğini anlatırken de, "Bazen bir müşteri benimle ve Ayhan Bey'le aynı konu olur ama ikimizden de aynı cevapları alır. İşe bakışımız çok benzer." diyor.

Leyla Alaton ise gençlerin gerek tecrübe azlığından, gerekse daha az 'tokat yediklerinden' babalarına göre daha cesur olabildiklerini düşünüyor. Tabii bunun iyi yanları da var, olumsuzlukları da... Leyla Hanım, babasına çok benzediğini ve bu yüzden tartışıklardan kendisini ikna edebildiğini söylüyor. Tuğba Memiş ise babasından çok eleştiri alan; ancak bundan gıcık olmayan idealist bir veliaht. Mükemmeliyetçi yapıdaki babası Şerafettin Memiş'i memnun etmenin kolay olmadığını söylüyor. Okulda aldığı liderlik derslerindeki vasıfları ise döndüğünde babasında görmek onu hayli şaşırtmış. Babasından aldığı hayat dersini iki kelimede özetliyor: iş ahlakı ve dürüstlük.

Güçlü baba modelini iliklerine kadar yaşayan Güral kardeşler de, babalarıyla çalışmanın zor ama bir o kadar da keyifli olduğunu söylüyor. Onunla her görüşmelerinin hayat dersine dönüştüğünü de ekliyor-

lar. Hediye Hanım, "Onun özlü sözlerinden kitap bile çıkar." diyor. Sema Hanım ise böyle bir hazırlığı olduğunu fısıldıyor hemen. Nafi Güral'ın iş ve hayat felsefesi çok net: iş hayatında ve özel hayatta adil olmak, disiplin, ve işi doğru adamla yapmak. O aynı zamanda hata yapmayan çalışandan da hoşlanmayan bir patron. Çünkü hata yapmayan insan çalışmıyor demektir. Önemli olan hatalardan ders çıkarmasını bilmek. Mutlu Hanım ise babasını 'her şeyi bilen adam' diye tanımlıyor. "Tartışınz, birbirimizi üzeriz de ama sonunda şirket için en iyi olana karar veriz. Birlikte çalışması zor bir insandır; fakat her tecrübesini ortaya koyan biri. Kendisinden bir şeyler öğrenmek çok keyifli." diyor. Esin Keskinoglu yeni neslin yenilikçiliği ile kurucuların tecrübelerinin harmanlanmasının şirketler için en emin yol olduğunu düşünüyor. Çünkü yeniler ne kadar iyi eğitim almış olursa olsun, kurucuların önemli kısmı 'hayat okulu'ndan mezun.

Görünen o ki iş hayatına artık daha fazla 'hanım eli' değecek. Şimdi 'baba modellerini' konuşuyoruz, belki yakın bir gelecekte, veliahtlar bize 'girisimci anne modellerinden' bahsedecek. Şirketler bu yeni döneme kendilerini şimdiden hazırlamaya başlamış. Temennimiz, kadının ailede ve sosyal hayattaki 'şefkat kahramanı' rolünün, iş dünyasına da yansması. Rekabetin gittikçe zorlaştığı ve sertleştiği iş dünyasında, aslında bu role her zamankinden daha fazla ihtiyaç var.

e-mail: z.ozcan@aksiyon.com.tr

“ Kadın patronlar çocuklarına vakit ayırabilmek için iş seyahatlerine onları da götürüyor ”

bilir ki, akşam yemeklerimizde, 'bir de şu suyu tadın' deyip kendi bardağını her an uzatabilecek ısrarcı bir kız çocuğu da dahildir. Her ırktan, her tipten insanı tanıma imkânıyla büyüyor, benimle seyahatlere geliyor. Son olarak Brezilya ve Peru fuarlarımızda bana eşlik etti, makinelerimizin tozlarını aldı, broşür dağıttı, gelen müşterilere şeker ikram etti, çoğunu da kendi yedi... Evde çok yaramazdır; ancak işte beni hiç rahatsız etmez."

HEM PATRON HEH BABA OLMAK

Cocuklardan biraz da babalara geçelim. Ne de olsa şirketlerdeki birinci jenerasyonda yegâne rol modeller, babalar. Onlar aynı zamanda şirket kurucuları. İş hayatına yeni insan veya şirketleri devralan kadınların neredeyse tamamı için, 'baba modeli' çok belirleyici. O bakımdan birçoğu, işe yaklaşımında ba-



Gözde Sarar