

YÖNETİM KURULUNDA KADIN

Neslihan Nigiz Ulak

Barry Callebaut Türkiye Genel Müdürü

**“Kadının güçlenmesi
için birlikte mücadele
etmeliyiz”**

**Kadınlar yönetime
toplum ileriye!**



“Meselemiz kadın-erkek değil insan meselesi!”

Stravision’ın Kurucusu Dr. Verda Emiroğlu: “Ben, kadın-erkek ayrımına inanmayan bir ekolü temsil ediyorum; mesele kadın-erkek değil, insan meselesi diyorum. Herkes yetenek ve yetkinlikleri ile hayallerini gerçekleştirmek için verdiği emek, sabır ve dayanıklılık paralelinde başarılı olma potansiyeline sahiptir.”

■ Teknoloji dünyasında kadın yönetici olmak nasıl bir deneyim?

“Teknoloji” ve “kadın” kavramlarını kendimde yan yana getirmekten daima gurur duydum. Teknolojideki değişimin hızı, yeni ekonominin ve gelecek resminin kural ve koşullarını belirliyor. Bu teknolojileri araştıran, tasarlayan, geliştiren ekiplerin içinde ancak kadınların olması ile 360 derece bakış tamamlanabilir. Başarılı projelerin multidisipliner yaklaşımla geliştirilebileceği konusunda artık tüm dünya hemfikir. Bu nedenle kadının renkli ve çok boyutlu düşünme, üretme potansiyelini gelecek için kullanmak, çok daha kritik bir hâle geldi.

Öte yandan ben, kadın-erkek ayrımına inanmayan bir ekolü temsil ediyorum; mesele kadın-erkek değil, insan meselesi diyorum. Erkek için zor olanın kadın için kolay olacağını ya da tam tersini kabul etmek benim için mümkün değil. Herkes yetenek ve yetkinlikleri ile hayallerini gerçekleştirmek için verdiği emek, sabır ve dayanıklılık paralelinde başarılı olma potansiyeline sahiptir.

■ Kadın liderlerin sayısının artması için sizce neler yapılmalı? “Cam tavan” sizin için ne ifade ediyor?

İstatistiklere bakınca dünyanın en büyük 500 şirketinin yalnızca 33 tanesinin liderinin kadın olduğunu görüyoruz. Bu rakamı iyi analiz etmek, temel nedenlerine inmek gerekiyor. Sektörün yapısından ya da o alanda yetkin kadın aday bulunmadığından mı? Ya da birbirine yakın yetkinlikte iki cins adaydan erkek olanın tercih edilmesinden mi? Burada cam tavandan çok son dönemde konuşulan “kırk merdiven” kavramına daha çok inanıyorum. Kadınları üst düzey yönetici koltuklarına

taşımak için önce birinci yönetici seviyesinde bu bariyeri aşmak gerekiyor. Yani kadın profesyoneller önce yönetici unvanını alacak ki sonra yetenekleri ve potansiyeli doğrultusunda kariyer basamaklarını tırmanabilsin.

■ Sizce pandemi sonrası kadın liderlerin sayısında artış olur mu?

Pandemi gündemiyle birlikte “şefkatli” ve “empatik” lider anlayışına ihtiyaç duyan organizasyonlar konuşmaya başladık. Kadın-erkek ayrımı yapmadan hepimizin bizi anlayan, profesyonellik kadar insan yönümüzle de ilgilendiğini gösteren liderlere ihtiyacı var. Bahsettiğimiz bu kavramlar, zaten kadınları ayrıştıran ve benim büyük bir güç olarak gördüğüm kavramlar. O nedenle önümüzdeki bir yıl içinde teknoloji sektörü de dâhil olmak üzere kadın lider tercihlerinin artacağını düşünüyorum.

■ Son yıllarda kadınların birbirlere profesyonel yaşamda desteklediği “kız kardeşlik” organizasyonları da artış gösterdi. Burada hem lider olma hayalleri olan hem de şu an güçlü koltuklarda oturan kadınlar için önerileriniz var mı?

Öncelikle her alanda “birlikte büyüme” kavramını hayatımda da şiar edinmiş biriyim. O nedenle bu organizasyonlara gönülden inanıyorum, bazılarında da aktif olarak çalışıyorum. Yönetim Kurulunda Kadın Derneği üyeleri çok kıymetli bir iş yapıyor, güçlerini birleştirerek mesajları doğru yerlere çok daha hızlı iletebiliyorlar.

Öte yandan yaklaşık 25 yıldır teknoloji sektöründe yöneticilik yapmış bir kadın profesyonel olarak deneyimle sabit işe yaradığına inandığım bazı önerilerim olacak: Önce kendi bilinçaltı bariyerlerinizi kaldırın. Kariyerinizle ilgili olarak önce siz cinsiyet bağımsız düşünün. Bu düşünce biçimi, karar vericilere doğru mesajları iletacaktır.

Kariyerinizle özel yaşamınız arasında bir tercih yapmak zorunda olduğunuzu kabul etmeyin. Renkli ve yaratıcı bakış açınızla dengeyi siz kurun.



Dr. Verda Emiroğlu, Stravision Kurucusu

Teknolojiyi yöneten kadın: Dr. Verda Emiroğlu

“BEN, mesleğini çok seven bir Türk kadın teknoloji ve iş stratejistiyim. 1994 yılında İTÜ Endüstri Mühendisliği bölümünden mezun olduktan sonra, yüksek lisansımı ‘Stratejik Yönetim’, doktoramı ‘Teknoloji Yönetimi’ alanlarında tamamladım. 2000-2001 yıllarında Dünya Bankası Bilim Adamı Yetiştirme Bursu ile Amerika’da eğitim alırken Intel Oregon’da çalışma fırsatı buldum. Türkiye’de sırasıyla TÜBİTAK, Sabancı Üniversitesi, Koç Grubu ve son olarak Turkcell’de Ar-Ge, İnovasyon Yönetimi, Ekosistem ve İş Geliştirme alanlarında üst düzey yönetici olarak görev aldım. 22 yıllık kariyer yolculuğunun ardından kurumsal hayattan ‘mezun’ olmaya karar verdim. Hemen ardından şirketim Stravision’ı kurarak melek yatırımcılık, teknoloji girişimciliği ve kurumsal şirketlere uzmanlık alanlarında yol arkadaşlığı yapmaya başladım. En büyük hayalin ne dersenez; global ölçekte en iyi olduğumuz işlerin, teknolojilerin, şirketlerin geliştirilmesinin bir parçası olmak yanıtını veririm. Türkiye’den nice milyar dolarlık Türkçorn şirketlerin çıkacağına inanıyorum.”

Siz karar verici konumuna geldiğinizde başka kadınların gelişiminin de bir parçası olun. Mentorluk yapın, melek yatırımcı olun, deneyimlerinizi aktarın. Bir şekilde başka bir kadının hayallerini gerçekleştirmesine destek olun.



STRAVISION



Kadınlar yönetime toplum ileriye!

Bugün, 7,7 milyarlık dünya nüfusunun neredeyse yarısı kadınlardan oluşuyor. Her 100 kadına karşılık 102 erkek bulunurken, konu iş yaşamına geldiğinde dengeler bir hayli değişiyor. Toplam iş gücünde her 61 erkeğin karşısında sadece 39 kadın var. Üstelik kariyer piramidinin basamakları yükseldikçe, bu sayı giderek düşüyor. Cam tavanlar, kırık merdivenler... Veriler, hem Türkiye'nin hem de dünyanın diğer ülkelerinin karar mekanizmalarında kadın temsili anlamında daha gidilecek çok yolu olduğunu gösteriyor.

"Nüfusun ve yeteneğin %50'si kadınsa, üst karar mercilerinde kadının varlığı da %50 olmalı." Bu sözler, Yönetim Kurulunda Kadın Derneği Yönetim Kurulu Başkanı Hande Yaşargil'e ait. Yaşargil'in aktardığı rakamlara göre Türkiye'de Borsa'ya kote şirketlerin toplam 2734 Yönetim Kurulu koltuğunun sadece 435'i kadınlara ait. Diğer bir deyişle %15,9'luk bir oran söz konusu. Üstelik bu koltuklardaki kadınların önemli bir kısmı, ailenin bir mensubu veya hissedar olarak bu görevde bulunuyor. Söz konusu veriler, Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu tarafından 2012'den beri yapılmakta olan bir araştırmaya ait. Sekiz yıl önce yapılan ilk araştırmada bahsi geçen oran

%11 idi. Yani sekiz yılda sadece 4 puanlık bir mesafe kat edildi.

Kadın çifte mesai yapıyor

Peki, bu sorunun kaynağı ne? Son on yıldır Avrupa'da ve Amerika'da yapılan araştırmalar, yönetim kurulunda kadın sayısı yüksek olan şirketlerin performansının, diğer şirketlere nazaran çok daha yüksek olduğunu gösterirken neden daha fazla kadın yönetim kurullarında söz sahibi olamıyor? YKKD'nin analizlerine göre liste başında bilinçdışı önyargılar var. İcra rollerinde ve yönetsel rollerde oldukça başarılı olan kadınlar, şirketlerin en üst karar mercileri olan yönetim kurullarında varlık gösterebileceklerinin farkına varamayabiliyorlar. Toplumsal cinsiyet anlayışı, kadını ikinci plana ve yöneten değil, yönetilen rollere itiyor. Kurum kültürü de bu sorunu destekliyor.

Engeller listesinin ikinci sırasında ise toplumun kadına biçtiği roller var: Ebeveynlik, bakım, evin çalışanı konularında başrol kadınların. Erkekler ise yardımcı, destek olarak adlandırılan cins. Bir değil, iki mesai yapan kadın; aynı zamanda evinin ücretsiz işçisi olarak da konumlanıyor. Dolayısıyla toplumun kadınlara ve erkeklere paylaştığı bu görev dağılımının değiştirilmesi büyük önem taşıyor.

Görünmez kariyer engeli

LİTERATÜRDE cam tavan, kadınların üst kademe yönetim pozisyonlarına ulaşmasını engelleyen görünmez, yapay bariyerler olarak tanımlanıyor. Bu bariyerler genellikle davranışsal ve kurumsal önyargılardan ileri geliyor.

Uluslararası Çalışma Örgütü'ne (ILO) göre çok sayıda kadın, iş dünyasının gözle görülemeyen cam duvarlarına çarpıyor ve insan kaynakları, iletişim, halkla ilişkiler gibi birkaç yönetsel alanda sıkışıp kalıyor. Cinsiyetler arasındaki uçurumu kapatmak içinse şu önerilerde bulunuluyor:

■ Pozitif ayrımcılık ve kota uygulamaları yerine iş ve aileye ayrılan zamanları yönetebilmek adına daha esnek çözümler sunulmalı.

■ Anneliğin korunması için çocuk bakımına ilişkin destekler verilmeli, böylece yetenekli kadınlar işe alınarak katma değer artırılsın.

■ İş hayatında ayrımcılık ve tacizle mücadele için toplumun zihniyeti değişmeli.

Ekler ile ilgili reklam rezervasyon ve detaylı bilgi için bize ulaşabilirsiniz.
Tel: 0212 272 39 02 pbx

CAPITAL
DERGİSİ'NİN
ÜCRETSİZ
İLAN EKİDİR

“Nüfusun %50’si kadınsa yönetimde temsili de %50 olmalı”



YKKD Program Lansmanı: Menti ve mentorların eşleşmeleri, Esma Sultan’da düzenlenen geleneksel tören ile açıklanıyor.



Hande Yaşargil

YKKD Yönetim Kurulu Başkanı
Mentor Danışmanlık Yönetici Ortağı
The Alexander Partnership Ortağı
INSEAD Business School Yönetici Koçu

■ Derneğin yolculuğu nasıl başladı?

2011’de Forbes Türkiye Genel Yayın Yönetmeni arkadaşım Burçak Güven ile başlattığımız “Yönetim Kurullarında Daha Çok Kadın İçin Şirketler Arası Mentorluk Programı” ülkemizin önde gelen iş insanlarının desteği ile oldukça ses getirdi. Yönetim kurullarında kadın temsil oranının artırılmasını desteklemek üzere, bu role “hazır” kadın havuzunun genişletilmesi amacıyla başlattığımız Yönetim Kurulunda Kadın Programı, aynı zamanda yönetim kurulu üyeliği alanında saygın akademik kurumların akredite ettiği, Türkiye’nin ilk ve tek sertifika programı. Bugüne kadar, ilk üç dönemi tamamlanmış olan ve 197 üst düzey kadın yöneticinin menti olarak katıldığı Yönetim Kurulunda Kadın Programı’nın 4. dönemini Ocak 2020’de başlattık. Programı sürdürülebilir kılmak adına, ikinci döneminin bitiminde, yani Ocak 2017’de dernekleştik.

■ Mentorluk programınız nasıl işliyor?

Öncelikle ülkemiz iş dünyasının değerli isimlerini programımızda mentor olmaları için davet ediyoruz. Yetkinlik ve tecrübesi yönetim kurulunda görev yapmaya en yakın, C-level lider kadınlar; şirketler ya da YK başkanları tarafından menti adayı olarak tarafımıza aday gösteriliyor. Menti komitemiz; özgeçmişleri, kişisel ve kariyer hedefleri, tecrübeleri ve kişilik yapıları-

nı değerlendirmek adına menti adayları ile mülakatlar gerçekleştiriyor. Mentilerimizin yönetim kuruluna yakın yolda olması ve kurumunun adayı olması en önemli nokta. Mentileri bireysel başvurularla değil, kurumlarının kendi adlarına yaptıkları başvurular ile kabul ediyoruz.

■ Kadınları yönetime nasıl hazırlıyorsunuz?

Programımıza dâhil olan, yönetim kuruluna aday lider kadınları her anlamda destekleyecek ve geliştirecek bir süreç tasarladık. 18 ay süren programın dört temel unsuru bulunuyor: “Mentorluk Programı”, “Sertifika Programı”, “Tamamlayıcı Gelişim Yolculuğu, Seminer, Panel ve Konferanslar” ile “Yetkinlik Değerlendirme ve Geri Bildirim Süreci”. İlk üç dönemimizi başarıyla tamamlayan 137 mezunumuz içinde en az 1 YK üyeliği olan mezun oranı %57. Bu rakama alt hedeflerimiz bazında kırılımlı olarak baktığımızda; kendi grup şirketinde en az 1 YK üyeliği olan mezun oranı %31; en az 1 bağımsız YK üyeliği olan mezun oranı %3. STK’larda en az 1 YK üyeliği olan mezun oranı ise %36.

■ Dünya ile kıyaslandığında Türkiye’de yönetim kurulunda kadın temsili ne aşamada?

Nüfusun ve yeteneğin %50’si kadın-

sa, üst karar mercilerinde kadının varlığı da %50 olmalı. Kadının temsil hakkı için başka bir neden aramamıza gerek olmadığını düşünüyorum. Rakamsal veriler, hem dünyada hem de ülkemizde daha gidecek yolumuz olduğunu anlatıyor. Türkiye’de Borsa’ya kote şirketlerin toplam 2734 yönetim kurulu koltuğunun sadece 435’i kadınlara ait, yani oran %15,9.

■ Sizce bu oran neden bu kadar düşük? Çözüm nedir?

Biz programa başladığımızda İngiltere ile oranlarımız aynıydı, 8 senenin sonunda onlar %30’a ulaşırken biz ancak %16 olabildik. Aramızdaki tek fark, hükümet politikalarının bu konuda bir karar ve destek göstermesi. Avrupa’da pek çok ülke kota veya belli yasal düzenlemeler ile sistematik bir çözüm bularak oranlarda önemli ölçüde yol kat etti. Bizim de savunduğumuz ana fikir, tam da buradan tetikleniyor; kota ya da ülkenin dinamikleri gözetilerek bir düzenleme yapılması şart.



En tepe kadın yöneticiler, YK yolculuklarına özel olarak tasarlanan gelişim-sertifika programına dâhil oluyor.



YKKD, 2019 yılı boyunca gerçekleştirdiği AB Projesi kapsamında pek çok çalışmaya imza attı.

“Sektörümüzde kadınlar, kendilerini ispat edebilmek için müthiş bir mücadele verdiler”

Bir zamanlar erkek egemen bir mecra olarak görülen bilişim ve teknoloji sektörlerinde kadınların sesi giderek daha fazla duyuluyor. Buna en güzel ve güncel örneklerden biri de **GTech firmasının Kurucu Ortağı ve CEO'su** olarak Türkiye'nin lider firmalarıyla çalışan, bilgisayar mühendisi **Mine Taşkaya**. Taşkaya ile sohbetimizde eşit temsilden genç kuşakların sektöre kazandırılmasına dek çok önemli gündem maddelerini mercek altına aldık.

■ Öncelikle bize kendinizden ve GTech'ten kısaca bahseder misiniz?

ODTÜ Bilgisayar Mühendisliği bölümünden mezun oldum. IBM, Koç Sistem ve Coretech gibi sektörün öncü şirketlerinde çeşitli görevler üstlendikten sonra 2000 yılında, verinin ne kadar önemli olduğu ve olacağı vizyonu ile GTech'i kurdum. Başta iş zekâsı çözümleri sunmak üzere sektöre giren şirketimiz; Oracle, Microsoft, Striim, Moody's Analytics gibi büyük firmaların iş ortağı olmasının yanı sıra Ar-Ge merkezinde kendi geliştirdiği ürünleriyle de müşterilerine değer yaratan bir şirkettir. Büyük veri ve ileri analitik, veri ambarı ve iş zekâsı, kurumsal performans yönetimi, veri tabanı yönetimi, finansal çözümler şeklinde beş ana başlık altında hizmet sunuyoruz. Çözüm odaklı yaklaşımımızla müşterilerimize rekabet avantajı kazandırmayı, kârlılığını artırarak değer yaratmayı hedefliyoruz.

■ Bilişim sektöründe cinsiyet eşitliği giderek azalıyor. Konuya ilişkin değerlendirmenizi alabilir miyiz?

Sektöre girdiğimden kadın çalışan sayısı da kadın yönetici sayısı da oldukça azdı. Kadınlar olarak kendimizi ispat edebilmek için yıllar boyunca müthiş bir mücadele verdiğimiz düşünüyorum. Bu mücadelenin bir sonucu olarak bugün, bu resmin oldukça değiştiğini, kadınların her kademede etkin konuma geldiğini görmekteyiz.

Biz GTech'te her pozisyonda bireyin kadın ya da erkek oluşuna göre değil, ilgili donanıma sahip olup olmadığına göre karar alınız. Bugün sektörün pek çok önde gelen firmasında da bu konunun aşıldığını görüyoruz. Şu anda sektörde aslında eksikliği hissedilen şey, kadın girişimci sayısıdır. Nasıl yönetim kademelerinde kadın ve erkeğin bir arada varlığı değer yaratıyorsa, sektörümüzdeki girişimcilik ekosisteminde de benzer değeri yaratabilecek bir eşitlik seviyesi-



Mine Taşkaya, GTech Kurucu Ortağı ve CEO



GTECH
Working with the best, to be the best

ne erişmemiz gerekiyor. Öte yandan girişimcilik konusunda gerek yakın çevrenin desteği gerekse bireysel kararlarda olması gereken cesur yaklaşıma henüz erişemedik. Hayallerinin peşinden gitmek isteyen kız çocuklarımızın, kadınlarımızın özellikle aileleri ve sektör liderleri tarafından desteklenip cesaretlendirilmesinin bu yolculukta çok önemli olduğunu düşünüyorum.

“Veriden değer yaratıyoruz”

■ Sektörde genç kuşakların bilişime kazandırılmasına adına yürüttüğünüz özel bir proje var. Bu projenin detaylarından bahseder misiniz?

Türkiye'de analitik konusunda yetkin kaynak bulmak oldukça zor. GTech Akademi Yaz Okulu programımızda çıkış noktamız, özellikle veri yönetimi ve analitiği konusunda üniversiteden yeni mezun olmuş gençlerimizi sektörün ihtiyaç duyduğu şekilde, tam donanımlı hâle getirmek. Bu programda bir aylık ücretsiz eğitimlerimizle onlara sadece teoriyi değil, yeni nesil teknolojileri kullanmayı da öğreterek kendilerini sektöre kazandırıyoruz. 2014 yılından bugüne her yıl düzenlediğimiz yaz okulumuza binlerce başvuru almış, 175 öğrencimizi bu eğitim programına dâhil etmiş, içlerinden 49'unu da GTech ailesine katmış bulunmaktayız. Eğitim alan diğer öğrencilerimiz de hızla istedikleri gibi iş bulabilmişlerdir.

Bu yıl pandemi nedeniyle online olarak 6. kez gerçekleştireceğimiz yaz okulumuzda kariyerlerine Veri Analitiği ve Yönetimi alanında devam etmek isteyen geleceğin mimarlarına eğitimler vereceğiz. Yeni mezunların iş bulmasının daha da zorlaştığı bu dönemde, bu programın kıymetinin katlandığına inanıyor; bileğine sektörün beklentisini karşılayacak çok değerli birer altın bilezik takan bu gençlerimizin firmalar tarafından tercih edilme şansını artıracığını düşünüyoruz.

■ **Dijital dönüşüm sürecine dair düşüncelerinizi öğrenebilir miyiz?**

Salgın gerçeği, dijital dönüşümün önemini bir kez daha ortaya koydu. Özellikle veriye dayalı destek sistemleriyle karar almanın ne kadar önemli olduğu, bir kez daha görüldü.

Bu süreçte analitik çözümlere yatırım yapmış olan firmalar, müthiş faydalar elde ettiler ve bu konuya daha da fazla önem vermeye başladılar. GTech olarak 20 yıldır veriden değer yaratan bir ekibiz. Pandemi süreci, bütün şirketlerin dijital dönüşüm yolculuğunda nerede olduklarını ve bu değişimin ne kadar gerekli olduğunu tamamen kalplerinde hissettikleri bir dönem oldu. Bu yolculukta hızlanmaları gerektiğini düşünen şirketler ile özellikle üst yönetimlerinin sponsorluğunda, yoğun şekilde çalışıyoruz.

Yıldız Holding kadın

Dünya genelinde 73 ülkenin pasaportuna sahip 60 binden fazla kişiye istihdam sağlayan Yıldız Holding ve bağlı şirketleri; çok geniş bir coğrafyada, zengin bir kültürel mozaik içinde faaliyet gösteriyor. Fırsat eşitliğini ve iş yerinde çeşitliliği destekleyen politikalar sonucunda Holding bü-

yesindeki kadın çalışanların toplam iş gücüne oranı %40'a ulaşırken yönetici pozisyonlarında çalışan kadınların oranı da her geçen yıl artıyor. Kadınların özellikle empati düzeyleri, bütünsel yaklaşım kabiliyetleri ve sezgileriyle iş dünyasında fark yarattıkları yaklaşımıyla hareket eden Yıldız Holding'de; gerek Türkiye'de gerekse

dünyada kadınların iş gücüne katılımı ve sektörde üst seviyede temsili önemseniyor. Holding'in tüm bağlı şirketlerinde yönetim kurulu ve yönetici seviyesinde kadın temsili teşvik ediliyor. Ayrıca tüketici beklentilerini daha iyi anlayabilmek adına da kadın yöneticilerin ve çalışanların perspektifinden büyük fayda sağlanıyor.

Aslı Özen Turhan-Ülker Türkiye CMO'su

"Kadınlar ve erkekler sinerji içinde çalıştığında ortaya anlamlı bir bütün çıkıyor"

ÜLKER'DE 16 yıl önce Marka Müdür Yardımcısı olarak başladığım kariyer yolculuğuma bugün pazarlama üst yöneticisi (CMO) olarak devam ediyorum. Bu süre boyunca şirket içi ve dışı çok sayıda mentorluk programı içerisinde yer aldım. Genç yaşlarda Murat Ülker'den aldığım mentorluk benim için unutulmaz bir deneyimdi. Bu yıl itibarıyla da Yönetim Kurulunda Kadın Derneği'nin mentorluk programına dâhil oldum. Mentorluk programları, kariyerinde önemli başarılar elde etmiş iş insanlarının tecrübelerinden faydalanmak, onların bakış açılarını ve vizyonlarını anlayıp kendi kariyer yolculuğunuz için ilham almak adına çok önemli bir fırsat.



Kadınlar olaylara birkaç farklı açıdan bakıp etkili kararlar alabiliyorlar. Yönetim kurullarının, şirketin orta ve uzun vadeli başarılarını etkileyen önemli kararlarında, kadınların farklı bilişsel yeteneklerinin, inovatif düşünce, çok yönlü düşünerek etkili karar alma, kapsayıcı olma yetkinliklerinin önemli katkılar sağladığını düşünüyorum.

Kadın yöneticiler, özel hayatlarında da birden fazla görevi yerine getirmeleri nedeniyle (evdeki sorumluluklar, eş, anne, evlat olma) daha verimli çalışıyorlar. Çoklu düşünme ve pratik çözümler bulma konusunda mahirler. Araştırmalar, özellikle kriz durumlarında kadın liderlerin sakin kalıp doğru kararlar aldıklarını ortaya koyuyor.

Kadın ve erkek, her alanda birbirini tamamlayan iki güç. Bir arada sinerji içerisinde çalıştıklarında ortaya anlamlı bir bütün çıkıyor. Birbirini tamamlayan iki gücün, kararlara eşit şartlarda etki ettiği durumlarda şirketlerin aldığı kararlar ve attığı adımlarda daha kapsayıcı ve dengeli olacağına, hem iş sonuçları hem de toplum için daha çok fayda üreteceğine inanıyorum.

Ülker'de "Reverse Mentoring" kavramına da büyük önem veriyoruz. Pazarlama ekibinde çok sayıda genç arkadaşım var. Verdikleri geri bildirimlerde çok açık ve kendilerini çok iyi ifade ediyorlar. Beni durup düşünmeye, değişime sevk eden çoğu geri bildirim onlardan aldığımı söyleyebilirim. Ayrıca içinde bulunduğumuz dünyayı daha güzel bir yer hâline getirme konusunda çok hassas olduklarını görmek beni mutlu ediyor.

Begüm Mutuş-Yıldız Holding Sürdürülebilirlik Genel Müdürü

"İş dünyasında çeşitlilik verimli bir ortamı yaratıyor"

BU yılın başında dâhil olduğum program kapsamında, ülkemiz iş dünyasının çok değerli liderleriyle bir araya gelme, onların tavsiye ve tecrübeleri ışığında farklı bakış açılarıyla gelişme fırsatı buldum. Yönetim kurullarında kadın temsili artırma yönelik bir programın içinde yer almanın yanı sıra aynı amaç için bir araya gelen insanların desteğini hissetmek gerçekten çok motive edici.

Kadın yöneticilerin şirketlerin performansını yükselttiğini verilerle ortaya koyan pek çok araştırma var. İş yerinde cinsiyet eşitliğinin sağlanmasının, iş gücü ve yetenek havuzundan maksimum şekilde faydalanmayı mümkün kıldığını düşünüyorum.

Yıldız Holding olarak uzun zamandır iş ortamında eşitlik, çeşitlilik ve kadın liderlik kavramlarını destekliyoruz, bu alanlarda her zaman destekleyici politikalar yürütüyoruz. Bu yıl düzenlenen Yıldız Holding 2020 Kadın Liderler Buluşması'nda birbirinden değerli liderlerimizle bir araya geldik. Kadın yöneticilerimizle buluşup kadın liderliğinin önemi, çeşitlilik ve iş dünyasında kadınların başarılarının fark edilmesi gibi konuları konuşma şansı bulduk. Ayrıca Yıldız Holding'in kurduğu Ortak İletişim Platformu'yla bu yıl Çam-ıca Kampüsü'nün kadın çalışanlarının ihtiyaçlarını, görüşlerini ve önerilerini konuştuk. Şirket genelinde "Reverse Mentoring" ile ortak çalışma grupları içinde olanlar, yetkinlikler bazında farklı gruplar tarafından değerlendiriliyor. Çıkan sonuçlara dayanarak raporlamalar ve gelişim planları oluşturulabiliyor.

Ancak ne yazık ki önyargılarımız nedeniyle tüm dünyada kadınların iş dünyasındaki yeri düşük bir hızla artıyor. Oysa çeşitlilik; dinamik ve verimli bir iş ortamı yaratır. İş hedeflerimize ulaşmak için böyle ortamlara ihtiyacımız var. Farklılıklarımız bizi zenginleştirir ve yenilikler yapmaya teşvik eder. Dolayısıyla farklılıklarımızı bir kazanım olarak görürsek, o kadar güçlü oluruz. Bu konuya duyarlı çalışma ortamının oluşturulması, muhakkak ki çalışanların motivasyonunu ve verimini iyi yönde etkileyecektir.



yöneticilerle güçleniyor

Didem Doğan-Atademir A.Ş. Genel Müdürü

“Kendi alanlarında lider isimlerden mentorluk almak bir kazanım”

2006 yılından bu yana Yıldız Holding’de farklı departmanlarda görev aldım. Yıldız Holding Yönetim Kurulu’nda Kadın Derneği 4. dönem mentisiyim. Yönetim kurullarında kadın temsil oranının artırılmasını desteklemek üzere, bu role “hazır” kadın yöneticilerin sayısını artırmak amacıyla başlatılan Yönetim Kurulunda Kadın Programı’na katılmaktan büyük mutluluk duyuyorum.

Benim için bu programda kendi alanlarında bilgi ve tecrübeleriyle lider olan isimlerden mentorluk almak başlı başına bir kazanım. Türkiye’nin önde gelen üniversiteleriyle iş birliği yapılarak hazırlanan sertifika programına katılmanın, mevcut bilgilerimizi güncelleme fırsatı yakalamak için son derece değerli bir fırsat olduğuna inanıyorum. Bu bilgilere yenilerini ekleyebilmenin tüm katılımcılar için büyük faydalar yaratacağını düşünüyorum. Programın içeriği bakımından yönetim kurulu üyeliği konusunda farkındalık oluşturmada da tüm katılımcılar için son derece önemli.

Bu programın bizler için diğer bir önemi ise iş hayatındaki diğer kadın yöneticilerle “kız kardeşlik” köprüsü kurmamızı sağlaması. İş hayatında, kadın yöneticilerle iletişim içinde kalmamızı ayrıca kıymetli buluyorum. Böylece uzun vadeye yayılan bir bilgi alışverişi ağı oluşturarak deneyimlerimizi paylaşmanın, profesyonel hayatta bizleri çok daha özgüvenli ve güçlü kılacağını öngörüyorum.

Özellikle orta ve üst düzey yönetim kademelelerinde son yıllarda kadın yönetici sayısının artışının, yönetimdeki çeşitliliği artırdığına ve farklı perspektifler kazandırdığına inanıyorum. Bu sebeple üretken, ihracat yapan, ekonomiye katkı sağlayan kurumların en üst yönetim kademesi olan yönetim kurullarında da daha fazla kadının olması, şirkette dair konuların farklı bakış açısıyla ele alınmasını sağlayacaktır. Bu durumun daha dengeli kararlar alınması açısından da büyük, pozitif farklılıklar yaratacağını düşünüyorum.



Gül Erol-Yıldız Holding CIO’su

“Kadın yönetici sayılarındaki artış umut verici”

YAKLAŞIK beş aydır mentorluk programındayım. Kadın liderlerin yönetim kurullarında daha fazla yer edinmesini amaçlayan bu programın içinde olmaktan gurur duyuyorum. Bir yandan yönetim kurulunun işlevleri, sorumlulukları, etkinliği konusunda eğitimler alırken; bir yandan da çalkantılı ortamlarda liderlik, teknoloji, finans, hitabet, kendini tanıma gibi alanlarda uzman eğitimcilerin ve koçların bilgilerinden faydalıyoruz. Günün dinamiklerine paralel, pandemi dönemi zorluklarının da işleniyor olması bizleri bu dönemde çok destekledi. Bunların yanında kendi alanlarında son derece yetkin kadınlardan oluşan, samimi ve güçlü bir ağına parçası olmak da hem keyifli hem de işlevsel.

Yönetişim süreçlerindeki özen, karar alma süreçlerinde rasyonellik ve kalite, iş etiği, stratejik düşünce ve duyarlılık; kadınların yönetim kurullarına getirdiği olumlu katkılardır diye düşünüyorum. Türkiye’de kadın yönetici sayısını artırma konusunda hâlâ gide-

cek uzun bir yolumuz olmakla birlikte sayılardaki artış trendi umut verici ve sevindirici. Sürdürülebilir verimlilik ilkesinden yola çıkarak bunun da ancak uzun vadeli, stratejik bir bakış açısıyla işlevsel olabileceği kanısındayım. Kadın liderleri bu konularda yetenekli ve öncü görüyorum.

İş dünyasında kadın-erkek çeşitliliğinin, tüm diğer çeşitlilik alanlarına da örnek olacağını ve adalet sağlayacağını düşünüyorum. Çeşitlilik farklı görüşler, zenginlik, yaratıcılık, ortak akıl demek. Bunu benimseyen şirketler, insanların kendilerini özgürce ortaya koyduğu, farklılıklardan beslenen, yetenekler için cazip, sürdürülebilir ve daha fazla değer üreten yapılara dönüşür. Gençleri ya da kariyerinin görece daha başında olan arkadaşlarımızı dinlemeyi, onların görüşlerini almayı çok değerli bir geri besleme olarak görüyor ve oldukça keyif alıyorum. En cesur söylemleri, en vurucu yorumları hep genç arkadaşlarımızdan duyuyorum. Benim için tazeleyici bir süreç olduğunu ve bana ayna tuttuğunu düşünüyorum.



YILDIZ
★
HOLDING



PepsiCo Türkiye CFO'su
Deniz Alkan: "10. yılımızda 'Kızlarımız Okuyor' projemizi 'Kızlarımız Okuyor, Işık Saçıyor' olarak yeniden tanımladık; projemizin içeriğini de 'Değer Odaklı Gelişim' yaklaşımıyla yeniden şekillendirdik."

Kızlarımız Okuyor, Işık Saçıyor

■ Deniz Hanım, bize kendinizden bahsedermisiniz?

İş hayatına Finansal Analist olarak P&G'de başladım. 1994-2006 yılları arasında P&G'de Finansal Planlama ve Mali İşler konularında çeşitli görevlerde bulunduktan sonra 2006 yılında PepsiCo'ya Finansal Planlama Müdürü olarak katıldım. PepsiCo kariyerim boyunca PepsiCo Yiyecek ve İçecek organizasyonlarında farklı kritik liderlik deneyimleri kazandım, 2014 yılı boyunca Satış Destek Direktörü olarak satış alanında kritik tecrübeler edindim. 2015 yılında PepsiCo Türkiye Kıdemli Finans Direktörü, CFO rolüne atandım; 2019 yılı itibarıyla da var olan sorumluluklarıma ek olarak PepsiCo Türkiye'nin İş Dönüşüm ajandasının sorumluluğunu üzerine aldım. Şirketin uzun dönemli ve rekabetçi ticari ve finansal performansının sağlanması; ticari planlama, verimlilik ve transformasyon süreçlerinin yapılandırılması, ciro yönetimi stratejilerinin belirlenmesi konularına liderlik etmekteyim. İstanbul doğumluyum, evli ve iki çocuk annesiyim.

■ Eşit temsil, yönetim kurulu dinamiklerine nasıl etki ediyor?

Eşit temsilin yönetim kurulu dinamiklerini pozitif yönde etkilediğine inanıyorum. Kadın ve erkek, doğaları gereği benzer konulara farklı açılardan bakabiliyorlar. Bu da özellikle risk yönetiminin gün geçtikçe önem kazandığı günümüzde, eşit temsilin olduğu

yönetim kurullarını bir adım öne çıkarıyor ve özellikle iş sonuçlarına olumlu etki ediyor.

■ PepsiCo Türkiye'nin CFO'su olarak finasta kadın konusunu nasıl değerlendiriyorsunuz? Finans departmanındaki kadın oranınız nedir?

Üniversite mezuniyetinde ve işe giriş pozisyonlarında başvuruların yarısını oluşturan, ticaret içinde rolleri sürekli artan ve tüketici harcamalarının çoğunluğunu kontrol eden kadınların, finans sektöründe de eşit temsil edilmesini kişisel olarak çok önemsiyorum. Bu kapsamda şirketimizin çeşitliliği destekleyen politikalarını da aktif olarak kullanarak kadın-erkek oranını kadınların lehine tutmayı başarıyoruz, şu anda departmanımızda kadın oranımız %70 seviyesindedir.

■ "Kızlarımız Okuyor, Işık Saçıyor" projesiyle gündemdesiniz. Detayları öğrenebilir miyiz?

PepsiCo'nun PepsiCo Vakfı aracılığıyla 2025'e kadar en az 12,5 milyon kadının ve kız çocuğunun faydalanaacağı girişimlere yatırım yapma taahhüdü var, biz de bu taahhüde katkıda bulunmak için çalışıyoruz. Önemli olan, bunu sürdürülebilir kılmak. Bu sebeple alttan yetişen ekiplerde kadınları içeride tutabilecek ve geliştirebilecek projelere

odaklanıyoruz. Toplumsal olarak katkımızı da 10 yılı aşkın bir süredir "Kızlarımız Okuyor" projemiz ile büyütmeye devam ediyoruz.

10. yılımızda "Kızlarımız Okuyor" projemizi "Kızlarımız Okuyor, Işık Saçıyor" olarak yeniden tanımladık; projemizin içeriğini de "Değer Odaklı Gelişim" yaklaşımıyla yeniden şekillendirdik. Projemizin yeni döneminde çalışanlarımızın gönüllü katılımı, en büyük gücümüz olacak. Kızlarımız, PepsiCo gönüllüleri tarafından sağlanan eğitim desteğiyle bir değer oluşturacak, bu değerle sadece kendi gelişimlerine değil, hayatın farklı alanlarında insani gelişime de katkı sağlayacaklar. Toplumsal konularda çözümün bir parçası olabilecekler. Bulundukları bölgelerde bu projelerin uygulanmasına öncülük edecekler. Böylece kızlarımız bir yandan oluşturdıkları farkındalıkla toplumsal konulara duyarlı, sosyal kimliği gelişmiş bireylere dönüşürken bir yandan da ürettikleri toplumsal etkisi yüksek projelerle gittikleri her yeri aydınlatarak Türkiye'yi daha aydınlık bir geleceğe taşıyacaklar. Biz de PepsiCo Türkiye olarak onların yanında olmaya, PepsiCo gönüllüleriyle onları desteklemeye devam edeceğiz. Projemizin başarısı, PepsiCo ekosistemi içerisinde de yakından takip ediliyor ve beğeniliyor. Hatta bir süre önce projemiz PepsiCo Avrupa'da "Bir Milyar Gülümseme" ödülüne layık görüldü.

■ Bir kadın yönetici olarak kendi deneyimlerinizden yola çıkarak aktarmak istediğiniz anekdotlar var mıdır?

Kariyerim boyunca en sık karşılaştığım anekdot, kadın çalışanların anne olmaya hazırlanırken ya da anne olduktan sonra kendilerini "kariyer yolculukları" ile "iyi bir anne olmak" arasında seçim yapmak zorunda hissetmeleri oldu.

Ben çalışan bir anne olarak bu yolculuktaki tecrübelerimi arkadaşlarımla sürekli paylaşmaya ve teşvik edici örnekler yaratmaya çalışıyorum. Mese-

la son dönemde ekibime anne olmaya hazırlanan bir arkadaşımı dâhil ettim, kendisi yeni görevine atandıktan 6 ay sonra doğum iznine ayrıldı, görevine geri döndükten sonra da güçlü performansı ile terfi etti. Bu tür pozitif örneklerin özellikle kariyerine devam etmek ile anne olmak arasında kendini seçim yapmak zorunda hisseden arkadaşlarıma ilham verdiğine inanıyorum.



PepsiCo Türkiye, kadınların iş hayatına katılımını destekliyor

PepsiCo Türkiye Genel Müdürü Ece Aksel:

“PepsiCo Türkiye olarak kadınların iş hayatına katılımını ve kadın istihdamını teşvik etmeyi sürdürüyoruz. Şu anda PepsiCo Türkiye olarak üst yönetim tarafında kadın çalışan oranımız %53’ü buluyor.”



■ Ece Hanım, sizi kısaca tanıyabilir miyiz?

Boğaziçi Üniversitesi’nde İşletme Bölümü’nü bitirdim. Ardından Ohio State Üniversitesi’nde MBA yaptım. İş hayatıma 1992’de Amerika’da P&G Pazarlama departmanında ABM olarak başladım. Orada iki buçuk yıl çalıştıktan sonra Türkiye’ye transfer oldum. Türkiye’de altı yıldan fazla Marka Yönetimi ve Kategori Yönetimi görevleri yaptım. Sonrasında Pazarlama Direktörü olarak P&G ile Fas’a gittim. Fas’taki görevimi bitirmeye yakın PepsiCo’dan teklif aldım ve Türkiye’ye döndüm. 2004 Kasım’dan bu yana PepsiCo Ailesi’nin bir üyesiyim. Çeşitli görev ve pozisyonlarda çalıştıktan sonra 2019 yılında; Doğu Avrupa & Sahra Altı Afrika Yiyecek Kategorisi Genel Müdürü olarak görevimi tamamlayarak geçen yılın Kasım ayında da PepsiCo Türkiye Genel Müdürü oldum.

■ PepsiCo globalde, çeşitlilik ve dâhil etme ajandasını nasıl yürütüyor?

“Fayda gözeterek kazanma” yaklaşımımızın da en önemli parçalarından olan çeşitlilik ve dâhil etme; daha çeşitli ve daha kapsayıcı bir iş yerinin oluşturulması ve hizmet verdiğimiz topluluklarda teşvik edilmesi anlamına geliyor. Bu doğrultuda PepsiCo, iş gücündeki kadın katılım oranının artırılmasını desteklerken aynı zamanda dünya genelindeki işe alım ve gelişim girişimleri aracılığıyla PepsiCo’daki kadın lider sayısını artırmayı amaçlıyor. PepsiCo aynı zamanda Birleşmiş Milletler Kadının Güçlenmesi prensibinin de destekçisi.

■ PepsiCo Türkiye, kadın istihdamı ve yönetim kurulundaki kadın oranı bakımından nerede konumlanıyor?

PepsiCo Türkiye olarak kadınların iş hayatına katılımını ve kadın istihdamını teşvik etmeyi sürdürüyoruz. Şu anda dünya genelinde PepsiCo yöneticilerinin %40’ı kadınlardan oluşmaktadır. PepsiCo Türkiye olarak ise üst yönetim tarafında kadın çalışan oranımız %53’ü buluyor.

■ Yeni açıklanan sürdürülebilirlik raporunda kadın konusu nasıl bir yer ve önem teşkil ediyor?

Dünya genelinde kadınların gelir potansiyelini artırma taahhüdü kapsamında PepsiCo ve PepsiCo Vakfı, faaliyet gösterdiği toplumlarda kadınların faydalanaacağı girişimleri desteklemek için 2016 yılından bu yana 27,3 milyon dolar yatırım yaparak 10,2 milyon kadını desteklemiştir. Sürdürülebilir Gıda Sistemi temasıyla yayınladığımız son sürdürülebilirlik raporumuzda, özellikle dünya genelinde kadın çiftçilerin güçlendirilmesi konusuna özel bir yer ayrılmıştır. Çünkü tarımın dönüşümünü desteklemek için daha sürdürülebilir bir yiyecek ekosistemine, buna uygun insan kaynağına ve tüm çiftçilerin enerjisine ihtiyacımız var. Bugün gelişmekte olan ülkelerdeki tarımsal emeğin %43’ünü kadınlar temsil ediyor. PepsiCo kadın çiftçilerin sayısını artırmak ve onların haklarını kazanmasını desteklemek için kadınları da Sürdürülebilir Tarım Prog-

ramı’na dâhil edecek çalışmalar yapıyor. PepsiCo Vakfı, insani yardım kuruluşu “Care” ile bu konuda 18,2 milyon dolarlık bir yatırım yaptı. Bu program sayesinde dünyadaki 5 milyon kadın çiftçinin ve ailelerinin; mahsul verimini, geliri ve besinlere erişimini artırmalarına yardımcı olmak üzere eğitim ve ekonomik destek alması hedefleniyor. Biz de PepsiCo Türkiye olarak önümüzdeki yıllarda Türkiye’deki kadın çiftçilere yönelik bu tür çalışmaları başlatmayı hedefliyoruz.

■ İlham aldığınız önemli kadın liderler kimlerdir?

Kariyerimde farklı özellikleri ve güçlü yönleri olan, bu yönleriyle beni ilhamlandıran birçok yönetici ile çalışma şansı buldum. Bu liderlerden kadın olarak verebileceğim isim Ümrân Beba. Kendisi uzun yıllardır PepsiCo bünyesinde yaptığı çalışmalarla sadece bana değil dünyadaki birçok PepsiCo çalışanına örnek oldu. Kariyeri boyunca PepsiCo’da çeşitlilik ve dâhil etme konularında yaptığı liderlik ile hem Türkiye’de hem de rol aldığı global pozisyonlarda kadın istihdamına ve kadın gelişime öncülük eden projelere imza attı. Ben de çeşitlilik ve dâhil etme konularında kendisinin açtığı bu yoldan yürümek ve bu anlamda topluma daha fazla katkı sağlamak istiyorum.

“Kadının güçlenmesi için birlikte mücadele etmeliyiz”

İnsana, doğaya, eğitime, ticaret ahlakına... Dokunduğu her alana “sorumlu” bir bakış açısıyla yaklaşan dünya kakao ve çikolata devi Barry Callebaut, Türkiye’deki başarısını da her geçen gün artırıyor. Cinsiyet eşitliği ve kapsayıcılık konusundaki çalışmalarıyla dikkat çeken firmanın **Türkiye Genel Müdürü Neslihan Nigiz Ulak** ile kadının gücünü konuştuk.



■ *Uluslararası bir şirketin genel müdürü olarak “iş dünyasında kadın” konusunu nasıl değerlendiriyorsunuz?*

Kariyer yolculuğumun son 10 yılında “çeşitlilik & kapsayıcılık” konusunda çok fazla çalışma yaptım ve önemli STK’larda görev aldım. Tüm dünyada önemli bir sorun ve aynı zamanda da bir fırsat olarak ele alınan “iş hayatında kadının eşit hak ve fırsatlara sahip olması” çeşitliliğin bir alt başlığı olarak öne çıkıyor. Bu konuda aktif rol oynamanın ve kolektif hareket etmenin çok değerli olduğunu inanıyorum. Daha bu konular Türkiye’de yeni yeni konuşulurken kadınların güçlenmesinin savunucusu olarak, tüketim ürünleri sektöründeki kadınlara ve erkeklerle eşit fırsatlar sağlamayı amaçlayan dijital platform EVEN’i Sayın Ergün Güler ile birlikte kurduk ve 12 önemli konuyu ağırladık.

Şirketimizde de STK’ları kurumsal olarak destekleyip toplumda bu farkındalığın oluşmasına ve aynı zamanda sektörel olarak “birlikten kuvvet

doğmasına” çalışıyoruz. Bu çerçevede Barry Callebaut olarak önemli çalışmalara imza atan Leadnetwork Türkiye’nin kurumsal destekçiyiz, ayrıca bu oluşumun yönetim kurulunda olmaktan onur duyuyorum. Leadnetwork Türkiye bünyesinde kadın yöneticilere mentorluk yaparak bilgi birikimini aktarmaya ve yol göstermeye çalışıyorum.

Satış alanında ise kadın yönetici istihdamının artırılmasına çalışan WIS (Women in Sales) Platformu’nun kurumsal üyesiyiz. Toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması için tüm iş dünyasını kendisini değiştirmeye ve ekosistemini etkilemeye çağıran Birlikte Güçlüyüz Platformu’nda yer alıyoruz. Ayrıca toplumsal cinsiyet eşitsizliğine ve cinsiyete dayalı ayrımcılığa neden olan her türlü engel ve önyargıyla mücadele eden Yanındayız Derneği’nin de üyeleri arasındayız.

İçinde bulunduğumuz Kovid-19 döneminde ve Post-Kovid-19 olarak adlandırılan önümüzdeki dönemde kadınların iş hayatında güçlü olabilmesi adına önlemler alınması ve kendilerinin desteklenmesi gerektiğine inanıyorum. Zira UN Women’in yayınladığı araştırmanın sonuçları, salgının ekonomik sonuçlarından kadınların daha fazla etkilendiğini gösteriyor. Bu konuda hepimize önemli görevler düştüğünü inanıyorum.

■ *Şirketinizdeki kadın istihdamına ve kadın yönetici oranlarına dair güncel verileri öğrenebilir miyiz?*

Gerek globalde gerekse Türkiye’de bu alanda önemli adımlar attık. Özellikle son iki yılda hayata geçirdiğimiz politikalar sayesinde memnuniyetle söyleyebilirim ki şirketimizdeki be-yaz yaka istihdamının %60’ını kadın, %40’ını ise erkek çalışanlarımız oluşturmaktadır. Kadın yönetici oranımız

“Görevimle gurur duyuyorum”

“**ROBERT** Koleji’nden, ardından da Boğaziçi Üniversitesi İşletme Bölümü’nden yüksek onurla mezun olduktan sonra 1999 yılında Unilever Türkiye’de çalışmaya başladım. Uzun yıllar çeşitli yöneticilik pozisyonlarında görev aldım. 2010 yılında Unilever Türkiye tarihindeki ilk kadın satış direktörü oldum ve bu görevden sonra, 2014 yılında Unilever Food Solutions Global Satış Direktörü olarak yurt dışında çalışmaya başladım. Arada bir yıl izin kullandım. Son olarak Unilever’de Modern Ticaret Satış Direktörü olarak çalışırken Barry Callebaut’tan be-

ni çok heyecanlandıran bir teklif geldi ve böylece 2018 yılının Nisan ayında Barry Callebaut ailesine katıldım.

Dünyanın en büyük çikolata ve kakao ürünleri şirketlerinden Barry Callebaut’un Türkiye’de artan yatırımlarına ve her geçen gün büyüyen ekibine liderlik eden ilk genel müdür olmaktan büyük onur ve gurur duyuyorum. Dünyada her gün dört kişiden biri bizim çikolatamızı tüketiyor ve ben, bu büyük markanın Türkiye’deki geleceğini ekibimle birlikte şekillendiriyor olmanın heyecanını yaşıyorum. Evli ve bir erkek çocuk annesiyim.”



Barry Callebaut Yönetim Kurulu Üyeleri

toplamda %52, yönetim kurulumuzda ise %54'tür. Biz, iş hayatında kadın-erkek fırsat eşitliğine önem veririz. Dil, din, ırk ve cinsiyet gözetmeden, yeteneği ve işe uygunluğu ana kıstas olarak görürüz. Kapsayıcılık, çeşitlilik ve eşitlik her zaman yol göstericimiz oluyor. Uyguladığımız D&I politikaları ve odaklanma sayesinde rakamlarımızdaki bu iyileşmeleri hayata geçirdik. Şimdi odağımızda mavi yaka çalışanlarımız var; Eskişehir fabrikamızda da dengeyi yakalamak istiyoruz.

"Ekibimdeki kadın liderlerden ilham alıyorum"

■ **İlham aldığınız kadın liderler kimlerdir?**

Elbette ki hem Türkiye hem de dünya tarihinde, değinilmesi gereken pek çok isim var. Ancak ben, özellikle ekibimdeki kadın liderlerden ilham aldığımı söylemek isterim. Yönetim kurulumuzda satış, Ar-Ge, satın alma, planlama ve insan kaynakları pozisyonları kadınlara emanet. Ve bu ekip arkadaşlarımın yaş ortalaması çok genç. Her gün onlardan öğreniyor ve ilham alıyorum. Ayrıca İstanbul Çikolata Akademimizin Head Chef'i de bir kadın. Erkek egemen bir sektörde harikalar yaratıyor.

Gençlerimiz çok güçlü ve donanımlı geliyorlar; bizler üst düzey yöneticiler olarak onların cam tavanları birer birer kırmasını, yapışkan zeminlerde zaman kaybetmeden yükselmesini sağlamalıyız.

■ **Yönetim kurulunda, iş dünyasında ve günün sonunda hayatın her alanında eşitliğin sağlanabilmesi, kadın liderlerin sayısının artması için sizce**

neler yapılmalı?

Kadınların iş hayatında temsillerinin artırılmasına yönelik çalışmaların uzun bir geçmişi bulunsun da maalesef henüz yeterli seviyede etki yaratmıyor. Hâlen "kadın" rolleri hem ev hayatında hem de iş hayatında belli kalıpları aşmamış durumda. Günümüzde kadınların eğitim imkânlarından yararlanma, finansal sisteme dâhil olma ve gayrimenkul sahipliği gibi alanlarda gelişmeler kaydetmesi; sadece toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması ve demokrasi açısından değil, dünya ekonomisinin büyümesi, ekonomik sürdürülebilirliğin sağlanması, hane halkı gelirinin yükselmesi açılarından da oldukça önemli. Bu nedenle çalışmaların artırılması ve herkesin daha fazla sorumluluk alması gerektiğine inanıyoruz.

Bu vesileyle iş hayatındaki kadınlara hatırlatmakta fayda gördüğüm tavsiyeleri yinelemek isterim. Cinsiyet eşitsizliği sebebiyle başarılarına bakılmaksızın yükselmeleri engellenen, "Çok dakıksın, çok detaycısın." veya "Çok sabırlı çalışıyorsun." denilerek süreklilik arz eden işlerde sabitlenen tüm kadınlara cesur olmalarını ve bildikleri yolda yürümeye devam etmeleri gerektiğini hatırlatmak istiyorum. İş hayatında eşitsizliğe uğrayan tüm kadınların, hakları için mücadele etmeleri önemli. Hangi fırtına gelirse gelsin, bir ağaç gibi köklerimizde sarılıp gerekirse eğilerek ama yıkılmadan tekrar ayağa kalkmalı, birbirimize destek olmalıyız. Gelecek biziz, ama önce biz kendimize inanmalıyız. Arada bir ısırk çikolata da iyi gelir, güç ve mutluluk verir tabii! Hepinizi İstanbul Çikolata Akademimize bekleriz!

DNA'sında "sorumluluk" var

Sorumlu marka olmak, Barry Callebaut için bir iş yapış şekli olmanın ötesinde bir kavram; var oluşumuzun temelinde yerleşmiş bir değer. Bu sayede pek çok şirketten ayrışıyoruz. Her yıl kârımızın %40,08'ini şirketimizin kurucusu olan Klaus J. Jacobs'ın kurduğu Jacobs Foundation üzerinden çocukların eğitimine ayırıyoruz.

Çikolata tedarik zincirindeki yapısal sorunların üstesinden gelmek için ticari çıkarlarımız olduğu kadar ahlaki bir yükümlülüğümüz de olduğuna inanıyoruz. 2025 yılına kadar sürdürülebilir çikolatayı bir norma dönüştürmeye kararlıyız. Bu taahhüdümüzün "**Forever Chocolate**" programımız ile 500 binden fazla kakao üreticisine destek vererek, tedarik zincirimizde çocuk işçi çalıştırılmasına izin vermeyerek; tükettiğinden daha fazla üreten, karbon ve orman pozitif, tüm ürünlerimizde %100 sürdürülebilir bileşenlere sahip bir şirket olarak gerçekleştirmesini sağlayacağız. Sürdürülebilirlik konusunda altını çizmek istediğim bir diğer nokta da Callebaut markamızla ürünlerimizin izlenebilir hâle gelmiş olması. Bizim için hem müşterilerimiz hem de tüketicilerimiz açısından **güven tesis etmek ve şeffaflık**, değerlerimizin temelini oluşturuyor. Günümüzde insanlar, ne yediklerini bilmek istiyorlar. Üstelik Covid-19 nedeniyle gıda güvenliği konusundaki endişeler de artmış durumda. Biz de tükettikleri ürünlerin nereden, nasıl geldiğini müşterilerimize anlatabilmek için tüm ürünlerimizin arkasına QR kodları koyduk.

İşimizin ayrılmaz bir parçası da **Ar-Ge ve inovasyon**. Hem endüstriyel hem de HORECA müşterilerimizin işini geliştirmesine yardımcı oluyor, inovasyona, trendlere öncülük ediyor, geleceği yaratıyoruz. Buna **4. Tür Çikolata Ruby** örneğini verebiliriz. Ruby ile sütlü, bitter ve beyaz çikolata kategorilerine yepyeni bir kategori dâhil ettik. Dünyada şeker kullanımı azalıyor, veganlığa ilgi artıyor, probiyotikler talep ediliyor. Biz de bu trendlere yönelik ürünler sunuyoruz. Şimdi bunu, kakao meyvesinin tamamı kullanılarak üretilen **Whole Fruit** çikolatasıyla bir adım ileriye taşıyoruz. Normalde kakao meyvesinin %70'i atık olarak ayrılır. Özetle 4. tür yeni nesil Ruby çikolatamız ile tam 80 yıl sonra gelen bir inovasyona, Whole Fruit Chocolate ile de çikolata üretiminde bir devrime imza atıyoruz!

“Kadınları yüreklendiren bir benim için büyük bir şans”

Endüstri Yüksek Mühendisi **Sevinç Yener Çimecioğlu**, 25 yıllık imalat sanayisi deneyimini şimdi dünyanın önde gelen kâğıt ve ambalaj gruplarından Mondi Grup’un Türkiye operasyonlarından Mondi Tire Kutsan’ı zirveye taşımak için kullanıyor.

Türkiye’nin en güçlü 50 kadın CEO’sundan biri olan Çimecioğlu “Ülkemizin gelişmesine katkıda bulunmak ve kadınlar olarak her geçen gün daha büyük başarılarla koşmak, tarif edilemez bir duygu.” diyerek sorularımızı yanıtladı.



Sevinç Yener Çimecioğlu
Mondi Tire Kutsan CEO’su
Yönetim Kurulu Başkan Vekili

■ *Dilerseniz sohbetimize Mondi Tire Kutsan’da “kadın gücü” ile başlayalım...*

Öncelikle şunu belirtmek isterim: Oluklu mukavva sektöründe Türkiye’de kadın CEO’ya sahip tek şirket olan ve daha fazla kadının iş gücüne katılımını destekleyen bir kurumda çalışmaktan gurur duyuyorum.

Mondi Tire Kutsan’da kadın gücü konusuna maksimum derecede önem vermekteyiz. Toplam çalışan sayımız içinde kadın çalışan oranımız 2015’te %21 iken bu rakam 2020’de %26’ya ulaştı. Asıl dikkat çekici başarı ise şu: 2015’te kadın yönetici oranı sıfırdı. 2020 yılında ise kadının yöneticilerin tüm yöneticiler içindeki oranı %30’a yükseldi. Bu artış sayesinde

de ambalaj sektöründe “erkek egemen iş” olarak bilinen üretim, satış, tedarik zinciri gibi bölümlerde de kadın çalışan sayısını arttırıyoruz. Hedefimiz, üretim sahasında çalışan kadınları da bünyemize kazandırmaktır. Bununla ilgili çalışmalarımızı sürdürüyoruz. Aynı zamanda Mondi Diversity adı altında yürüttüğümüz proje ile her yıl tüm lokasyonlarımızda kadın çalışan sayımızı planlı bir şekilde arttırıyoruz.

İnsanların farklılıklarının Mondi’nin başarısına katkıda bulunduğuna inanıyoruz. Çeşitliliği kabul etmek ve desteklemek, şirketimiz için anahtar roldedir. Bu amaçla çeşitliliği kucaklayan ve değer verilen ortamlar yaratmaya çalışıyoruz. Hedefimiz, çalışanlarımızın bağlılığını

sağlamak ve onlara ilham vermektir. İşe alımdan personel gelişimine ve yetenek yönetimine kadar tüm insan kaynakları planlama sürecimiz; açık fikirli tutumu-

“25 yıldır imalat sanayisindeyim”

■ *Akademik ve profesyonel yaşamınızdan bahsedermisiniz?*

Boğaziçi Üniversitesi Endüstri Yüksek Mühendisliği bölümünden mezun olduktan sonra, eğitim hayatıma yüksek lisans ile devam ettim. Bu süreçte Boğaziçi Üniversitesi’nde araştırma görevlisi olarak görev aldım.

Üniversitedeki çalışma hayatımın ardından, Delphi Automotive firmasında proje mühendisi olarak göreve başladım. 15 yıl boyunca fabrika müdürlüğünden üretim kontrol ve lojistik direktörlüğüne kadar pek çok yönetsel görevde

bulundum. 2008-2011 yılları arasında Magna Automotive’in Exterior & Interior ve Mirror bölümlerinin kurucu genel müdürlüğü görevini üstlendim. Ardından bir kültürel dönüşüm ve şirket entegrasyonu sürecini yönetmek üzere, otomotiv sektöründen tekstil ambalajı sektörüne geçerek 2011-2015 yılları arasında Greif Flexible Packaging şirketinin Türkiye genel müdürlüğünü yaptım.

2016 yılından bu yana freelance danışman, yönetici mentoru ve koçu olarak pek çok farklı şirketin değişim, dönüşüm projelerinde görev yapmaktayım. Bu dö-

nemde profesyonel koçluk eğitiminden geçerek Adler ekolü sertifikası da aldım.

25 yıldır imalat sanayisindeyim. 2018 yılı Haziran ayı itibarıyla da 30’dan fazla ülkede faaliyet gösteren Mondi Grup’un Türkiye kuruluşu olan Mondi Tire Kutsan’ın CEO’su ve Yönetim Kurulu Başkan Vekili olarak görevimi gerçekleştirme devam ediyorum.

Aynı zamanda Yönetim Kurulunda Kadın Derneği mentorluk programında Akbank Yönetim Kurulu Başkanı Suzan Sabancı Dinçer mentorluğunda çalışmalarını sürdürmekteyim.

kurumda çalışmak



muz ve çeşitliliğe saygımızla desteklenmektedir.

■ **Sizce kadın yöneticiler, yönetim kuruluna ve dolayısıyla kurum dinamiklerine nasıl etki ediyor? Şirket değerlerinizden bahsedebilir misiniz?**

Global organizasyonumuz içerisinde kökeni, uyruğu, engelli durumu veya cinsiyeti her ne olursa olsun, farklılıkları kucaklayan ve herkese eşit muamele edilen bir kültür yaratmayı amaçlıyoruz. Kadın yöneticilerin doğasında olan korumacılık, yaratıcılık ve çözüm odaklılık değerlerinin Mondî'nin kurumsal değerleriyle birleşimi; iş yapış sonuçlarımıza son derece pozitif yönde yansıyor. Ben başarının anahtarının içi samimiyetle bezenmiş, hedeflerin net olduğu, saygının en temelde bulunduğu bir ekip çalışması olduğuna inanıyorum. Ve elbette bunu yetkin çalışanlarla yapmak, işin olmazsa olmazı. Bu nedenle ekiplerimizi, etkin ve verimli olmalarının yanı sıra daha hızlı, daha efektif sonuçlar almaları için iyi örnekleri birbirleriyle paylaşmaya da teşvik ediyoruz. Her zaman çalışanlarımızla iletişim hâlinde olmaya çalışıyor; yani hem onları duymaya hem de kendimizi duyurmaya gayret ediyor, tüm fabrikalarımızda ekiplerimizle bir araya gelerek deneyimlerimizi birebir paylaşıyoruz. Bu nedenle ekip çalışması içinde ve çalışan odaklı olmak bizim için çok değerli. Çalışanlarımızın sürekli gelişimi konusuna önem veriyor ve destekliyoruz. İşimizin odağına inovasyonu koymaya çalıştık. Mondî olarak, sürdürülebilirlik çatısı altında müşterilerimizle birlikte geliştirdiğimiz ambalaj çözümleri ve müşteri odaklı yaklaşımımız olan Eco Solutions'ı sunduk.

Benim "esas öncelik" olarak ifade etmeyi tercih edeceğim bir diğer odağımız ise, daha önce de belirttiğim gibi, çalışanlarımızın sağlığı ve güvenliğidir. İş sağlığı ve güvenliğini en önemli şirket değeri olarak benimsiyor, bu hedefe ulaşmak için çalışıyor ve sağlam adımlar atıyoruz.

Her şirket, kâr elde etmek amacıyla varlığını sürdürür. Biz, bu yolda "önceliğimiz insan" diyoruz. Her şeyin merkezinde insan var ve bizler, tüm çalışmalarımızı bu doğrultuda ilerletiyoruz.

"Toplumsal cinsiyet eşitliğini savunuyoruz"

■ **Cinsiyet ve fırsat eşitliği çalışmalarınız hakkında bilgi verir misiniz?**

Mondî Grup olarak toplumsal cinsiyet eşitliğini savunuyoruz. Bu hedefe, kadınların erkeklerle eşit koşullarda çalışmasıyla ve yönetim kurullarında daha fazla kadının söz sahibi olmasıyla ulaşabileceğine inanıyoruz. Bu çerçevede geçtiğimiz yıl çok değerli bir işe imza attık: Kadınların tüm sektörlerde ve her düzeyde, ekonomik yaşamın içinde yer almasını sağlamak amacıyla kadınların güçlenmesini hedefleyen Birleşmiş Milletler'in küresel bazda yürüttüğü global bir platform olan "Kadının Güçlenmesi Prensipleri (WEPS) üyesi olduk. Tüm kadınlara ve erkeklere iş yaşamında adil davranılması, cinsiyet ayrımcılığı yapılmaması, tüm çalışanların sağlık, güvenlik ve refahının sağlanması, kadınların eğitim, kurs ve profesyonel gelişim olanaklarının desteklenmesi konuları üzerinde hassasiyetle duruyoruz.

"Ümitlerimiz çiçekleniyor"

Kadın çalışanlara destek veren, onları yüreklendiren, kısacası "kadına" değer veren bir kurum ile çalışmak; hiç şüphesiz benim ve değerli çalışma arkadaşlarımızın en büyük şanslarından biri oldu.

Şirketimizi "açık iletişim", "kapsayıcı ve iş birliği yönetim" ile yönetiyoruz; çalışanlarımızla bir araya gelip fikir alışverişinde bulunuyor, taleplerini ve geri bildirimlerini dinliyor ve bu süreci "ekip sinerjisiyle" en iyi çözümleri üreterek yönetiyoruz. Her zaman yaptığımız gibi, operasyonlarımızı da koçluk yaklaşımıyla destekliyoruz.

Bu yaklaşımlarımızın sonuçlarını almaktan memnunuz; Mondî'nin cinsiyet eşitliğine ve kadının iş hayatındaki yerine verdiği önem sayesinde 2019 yılında büyük başarılarla imza attık. Geçtiğimiz yıl Capital ve Ekonomist dergileri öncülüğünde gerçekleştirilen araştırma sonucunda, Türkiye'nin en güçlü 50 kadın CEO'sundan biri seçildim. Aynı yıl içinde bizleri çok mutlu eden bir gelişme da-

Yeni gündem yeni düzen

■ **2020 ajandanızda hangi gündemler var?**

Dünyada ve Türkiye'de yaşanan Covid-19 salgını nedeniyle her sektörde olduğu gibi bizim de gündemimiz bir anda değişmek durumunda kaldı. 2020 yılının sonuna kadar da gündemimizde pandemi olmaya devam edecek gibi görünüyor.

Pandemide önceliğimiz çalışanlarımızın sağlığı, güvenliği ve işimizin devamlılığı oldu. Bu sürecin en zor aşamasında işçi sağlığı, iş güvenliği çok emek verdiğimiz öncelik alanımızdı. Tüm tedbirlerimizi alarak sorunsuz şekilde çalışanlarımızın, müşterilerimizin ve paydaşlarımızın yanında olduk; sorumluklarımızı yerine getirdik, getirmeye de devam edeceğiz.

Yeni düzenin en önemli başlıklarından biri olan e-ticaret, tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de çok hızlı büyüyor. Son yıllarda oluklu mukavva sektöründe yaşanan gelişmelere baktığımızda e-ticaret ambalaj iş kolunda lider şirketler arasındayız. Daha o dönemde e-ticaretten sorumlu özel bir ekip oluşturarak ilerledik ve dünyanın en büyük e-ticaret firmalarından bazılarının tedarikçisi olmayı başardık. Son birkaç yıldır ciddi bir şekilde hazırlanıyor ve yatırım yapıyoruz. E-ticaret için atanan ekibimizle birlikte, müşterilerimize ihtiyaçlarına uygun yenilikçi ve sürdürülebilir çözümler sunmaya, sektör trendlerini yakından takip etmeye devam edeceğiz.

ha yaşadık: Mondî Tire Kutsan CFO'muz Sayın Ayşe İlik, 2019 yılının en etkin 50 CFO'sundan biri seçildi.

Ülkemizin gelişmesine katkıda bulunmak ve kadınlar olarak her geçen gün daha büyük başarılarla koşmak taraf edilemez bir duygu. Kadınların dünyada her geçen gün iş hayatında daha aktif şekilde rol almaya başladığını görmek ve bu sürecin destekçisi olabilmek, bizler için çok önemli. Kadınlarımızın adım attığı her başarı, geleceğimize dair ümitlerimizi çiçeklendiriyor.

Bu vesile ile hemcinslerime kendilerine güvenmelerini ve özgün olmalarını öneririm. İş hayatlarında meraklı olsunlar, çok okusunlar ve daha fazla bilgi edinmenin yollarını bulsunlar.

“Kadınların öncü rolüne yürekten inanıyoruz”

Bristol Myers Squibb Türkiye Genel Müdürü Ece Kaşıkçı:

“Şirketimizde yönetici pozisyonlarda görev alan mesai arkadaşlarımızın %70’i, yönetim kurulumuzun ise tamamı kadınlardan oluşuyor. Toplam çalışan sayımızın %46’sı kadın. Türkiye ve dünya ortalamasının oldukça üstünde olan bu oranın, şirket olarak kadın istihdamına ve fırsat eşitliği ilkesine verdiğimiz önemin en ciddi göstergesi olduğunu düşünüyorum.”

■ **Kurumunuzun Türkiye ayağının kadın istihdamı ve yönetim kurulunda kadın temsili oranı nedir?**

Yapılan araştırmalar, kadın istihdamının en fazla olduğu ilk 10 sektör arasında ilacın da yer aldığını gösteriyor. Biz de BMS Türkiye olarak kadınların iş hayatında desteklenmesinin çok önemli olduğuna inanıyoruz. Bu vizyonla iş hayatında fırsat eşitliğini savunarak kadın istihdamının artırılması ve desteklenmesi için birçok çalışma gerçekleştirdik ve gerçekleştirmeye de devam edeceğiz. Hayata geçirdiğimiz anlamlı ve güzel uygulamalar neticesinde 2016 yılında Great Place to Work Enstitüsü tarafından “En İyi İşverenler” olarak tescillenen şirketlerden biri olmaya hak kazanmakla birlikte, “Fırsat Eşitliği & Kadınların Desteklenmesi” kategorisinde de özel ödüle layık görüldük. Bu ödül bizim için çok anlamlı. Yaptığımız çalışmaların başkaları tarafından görülmesi, bilinmesi ve bir de üstüne ödüllendirilmesi, bizim için çok gurur verici.

“Yönetim kurulumuzun tamamı kadınlardan oluşuyor”

BMS olarak hem Türkiye’de hem de global düzeyde kadınların iş dünyasının



Ece Kaşıkçı
Bristol Myers Squibb
Türkiye Genel Müdürü

“BMS Türkiye ekibine liderlik yapmanın gururunu yaşıyorum”

■ **Alanında dünyanın önde gelen firmalarından birine liderlik ediyorsunuz. BMS Türkiye Genel Müdürü sevgili Ece Kaşıkçı, sizi tanıyabilir miyiz?**

BMS ailesinin bir üyesi olmadan önce 18 yıl boyunca ilaç sektöründe çeşitli pozisyonlarda görev aldım. 2014 yılında da BMS Türkiye’ye katıldım ve sırasıyla Finans Direktörü, İmmünoloji & Viroloji İş Birimi’nin direktörlüğü görevlerini üstlendim. Şirketimizin stratejik iş önceliklerinin belirlenmesi kapsamında çalışmalarda aktif rol aldım. 2017 yılının ortasından itibaren ise çok severek çalıştığım BMS Türkiye ekibine liderlik yapmanın gururunu yaşıyorum.

daki katkılarına ve öncü rolüne yürekten inanıyoruz. Şirketimizde yönetici pozisyonlarda görev alan mesai arkadaşlarımızın %70’i, yönetim kurulumuzun ise tamamı kadınlardan oluşuyor. Toplam çalışan sayımızın %46’sı kadın. Türkiye ve dünya ortalamasının oldukça üstün-

de olan bu oranın, şirket olarak kadın istihdamına ve fırsat eşitliği ilkesine verdiğimiz önemin en ciddi göstergesi olduğunu düşünüyorum.

■ **Bristol-Myers Squibb, biyofarma stratejiyle yönlendirilen, farklılaşmış bir şirket. Bu farklılaşma kav-**

ramına biraz değinebilir misiniz?

BMS olarak her yeni güne, hizmet verdiğimiz sektörün ne kadar önemli olduğunun bilinciyle başlıyoruz. Bunu da tedavilerin doğru zamanda doğru hastaya ulaşmasını sağlamanın verdiği sorumlulukla sektörü, kurumumuzu ve kendini bir adım ileriye taşımak isteyen bir ekiple gerçekleştiriyoruz. Bu yüzden onların görüşleri, geri bildirimleri bizim için çok değerli.

Şirket kültürümüzü ve yol haritamızı çalışanlarımızla oluşturuyoruz. Her çeyrekte gerçekleştirdiğimiz "MyVoice" çalışan memnuniyeti anketimiz sayesinde ekibimizin sesini duyuyor ve sayelerinde öncü uygulamalar hayata geçirebiliyoruz. Geliştirdiğimiz mentorluk programlarımız sayesinde kadın çalışanlarımıza farklı görevler ve sorumluluklar veriyor, kişisel gelişimlerini destekliyoruz. "Çalışan Destek Programı" ile çalışanlarımızın hem iş hem özel hayatlarında başa çıkmakta zorlandıkları sorunların çözümüne destek oluyoruz.

Yenilikçi uygulamalarımızı sadece tedavi gören hastalar için değil, onlara hep daha iyiyi sunmaya odaklanan çalışanlarımız için de geliştiriyoruz. Buna en güzel örnek, 1980-2000 yılları arasında doğan Y kuşağı gençlerinin liderlik ve inovasyon yeteneklerinin geliştirilmesi için oluşturduğumuz CLIMB. Bu proje ile Y kuşağının iş gücü enerjisinden ve yenilik odaklı yaklaşımından daha fazla katkı alabilmeyi hedefliyoruz.

Çalışanlarımız bize rekabet gücü sağlıyor

Ayrıca BMS olarak, çalışanlarımızın bize rekabet üstünlüğü sağladığına inanıyoruz. Bu sebeple kariyerlerinin her aşamasında pek çok farklı yolla ihtiyaç duydukları bilgi ve becerileri edinerek çalışanların gelişmesini sağlayan bir öğrenme kültürü oluşturmaya önem veriyoruz. 2019 yılı başından bu yana şirketin %25'i, birçok alanda kariyer gelişimi gösterdi. Ayrıca çalışırken mesleki gelişimlerine katkıda bulunacak eğitimlere devam etmek isteyen çalışanlarımızın yüksek lisans, MBA, Executive MBA, doktora programı gibi eğitim masraflarının %100'e yakın bir kısmını karşılıyor.

Çok uluslu bir şirket olarak çalışanlarımızı ABD'den Avrupa'ya kadar birçok merkeze transfer imkânı sağlarken 6-9 aylık yurt dışı görevlendirmeleri gibi gelişim fırsatları da sunmaktayız. Tüm dünyadaki açık pozisyonların paylaşıldığı bir portalımız var. Çalışanlarımızın tümünün erişimi olan bu portalda açık pozisyonlar yayınlanıyor ve çalışanların uygun gördükleri pozisyonlara başvurma-

ları hem yöneticileri hem de insan kaynakları tarafından destekleniyor. BMS Türkiye olarak son dönemde üç arkadaşımızı ABD'ye, bir arkadaşımızı da İngiltere'de üst düzey görevlere transfer ettik.

Tüm bunların yanı sıra, kültürümüzü geliştirme adına ilham ve enerji veren bir çalışma ortamı oluşturmayı hedefliyor; ekip arkadaşlarımızın verimliliğini artıracak özgürlükler sunuyoruz. "Esnek Çalışma Modeli" kapsamında merkez ofis çalışanlarımızın haftada iki gün evden ya da diledikleri yerden çalışabilecekleri ve haftanın her günü rahat, işe uygun bir tarzda giyindikleri uygulamalar yürütüyoruz. Ayrıca doğum günlerini daha özel kılabilmek için o günü izinli geçirmelerini sağlıyoruz. Şimdi hem merkez ofis hem saha çalışanlarımız için yaz dönemi mesai saati uygulamamıza geçtik, Cuma günleri öğlen 12'de çıkıyoruz.

■ Eşit temsil kurum dinamiklerini nasıl etkiliyor? Bu anlamda Türkiye'nin güncel pozisyonunu nasıl değerlendiriyorsunuz?

Kadın istihdamı, bir ülkenin gelişmişlik düzeyinde yadsınamaz bir unsurdur. Özellikle iş dünyasında karar alma sürecinde kadın yöneticilerin rol alması, ülkede sosyal bir dönüşümün yaşanması açısından da hayatı bir önem taşıyor. Ekonomide kadının yerinin güçlenmesi yalnızca Türk ekonomisine katkı sağlamıyor; daha da önemlisi sosyal olarak güçlenen kadın ile sağlıklı bir toplumsal yapı oluşturuluyor. Türkiye'de kadın istihdamı ve kadın yönetici oranları maalesef çok düşük. TÜİK'in bu sene başında açıkladığı rakamlara göre 2018 yılında yöneticilik pozisyonlarının oranı %16,3. Oysa sürdürülebilir kalkınmanın sağlanması için kadınların iş hayatında aktif yer alması son derece önemli. Bu, ülkemizde sosyal dönüşümün yaşanması açısından da kritik bir konu.

İnsan merkezli ve yaşam odaklı projelerimizle kadın çalışan oranımızı sektör ortalamasının üzerinde tutma hedefimizle çalışmalarımıza devam edeceğiz.

■ Biraz da dünya genelinde uygulanan B-NOW projeniz hakkında konuşalım.

B-NOW (BMS Network of Women) dünya genelinde kadın yöneticilerin yer aldığı ve özel bir ekibin liderlik ettiği bir proje. Benim de bölge liderliğini üstlendiğim B-NOW, düzenli etkinlikler ve faaliyetlerle BMS içinde kadınların işe alınması, geliştirilmesi ve ilerlemesi konularında fırsat eşitliği sağlıyor. B-NOW'a katılmanın avantajlarından biri, liderlerin kişisel yaşamlarını sürdürürken pozisyonlarına nasıl ulaştıklarını duymak. Düzenli

Birlikte daha güçlüyüz

"BMS olarak tüm çalışmalarımızda hastaları odak noktamıza alıyoruz, bu süreçte hasta ve hasta yakınlarına bir nevi yol arkadaşı olmayı hedefliyoruz. Onlar için hayata geçirdiğimiz tüm çalışmalarda biliyoruz ki çalışanlarımız, şirketimizin başarısının en önemli yapı taşıdır. Bu doğrultuda çalışan memnuniyetini, kariyer ve bireysel gelişimlerini desteklemek, onlara güvenli ve sağlıklı bir iş ortamı sunmak öncelikli hedeflerimiz arasında yer alıyor.

BMS'in sponsor olduğu gönüllü çalışma gruplarımız B-NOW, CLIMB, Possibility Lives ile BMS çalışan festivali, motivasyon ve eğitim etkinliği, liderlerle motivasyonel görüşmeler, kahve sohbetleri, ev hayatı, alışkanlıklarımız, sağlık ve yaşam üzerine birçok etkinlik gerçekleştiriyoruz. Karantina günlerinde evden çalışma sistemine kolay adapte olup motivasyonumuzu yüksek tutabilmek, çalışma arkadaşlarımızın ve ailelerinin hayatlarına renk katabilmek için birçok online etkinlik düzenledik. Örneğin B-NOW Türkiye ekibi, hem yazın başlangıcını kutlamak hem de kendimizi biraz daha iyi hissetmemizi sağlamak amacıyla 'Birlikte Daha Güçlüyüz' konseri düzenledi. Ödül & Funk Alaturka grubunun bu canlı-online konseri sayesinde ailelerimizle keyifli bir akşam geçirdik. Ekiplerimiz 23 Nisan'da çocuklarla ailelerine çeşitli oyunlar ve hijyen paketleri gönderdiler. Ayrıca her hafta çalışanlarla kahve sohbetleri gerçekleştirildi.

Önümüzdeki dönemlerde de fark yaratan uygulamalarımıza ve bizim için büyük değer teşkil eden çalışanlarımızın şirkete olan bağlılıklarını, motivasyonlarını daha da yukarıya taşıyacak projelere imza atmaya devam edeceğiz."

olarak planlanan bir dizi öğle yemeğinde, liderler ve üyelerin iş ve kişisel yaşamları arasında dengeyi nasıl sağladıkları gibi konularda merak edilenler hakkında paylaşımlar yapılır.

B-NOW'un fırsat eşitliği misyonundan hareketle biz de "başarı için eşitlik, performans için birliktelik" anlamına gelen "PerforWomans" projemizi hayata geçirdik. Bu projeye fırsat eşitliği ve iş birliği mottolarımızla başarı ve performans artırılmasına vurgu yapıyoruz.

“Kurumsal anlayışımızın kadın-erkek eşitliği var”



Pınar Adabağ
Marshall Pazarlama Müdürü

“Boya sanayisi, erkek egemen olarak bilinen bir sektör. Biz de çatımız altında olabildiğince çok sayıda kadınla çalışarak bu algıyı yıkma gayretindeyiz.” diyen **Pınar Adabağ** ile **Pazarlama Müdürü** olarak görev aldığı Marshall’ın kadın-erkek eşitliği ve yönetimde kadın temsili konusundaki duruşunu konuştuk.

■ **Günümüz iş dünyasında kadının rolü hakkında neler söylemek istersiniz?**

Öncelikle kurumsallaşmış bir şirket olan Marshall’daki anlayışın temeli, kadın-erkek eşitliği kültürüdür; bunun altını çizmek isterim. Elbette bu kültürle yaşayan yöneticilerin ve iş profesyonellerinin aynı dili konuşması, son derece önemli bir unsurdur. Bu bağlamda, böyle demokratik bir şirketin

yönetiminde yer aldığım için kendimi şanslı addediyorum.

Öte yandan, kişisel olarak kadın ve erkek yöneticilerin ayırt edilmemesi gerektiğine inanıyorum. Her ikisinin de farklı platformlarda farklı öncelikleri ve karakteristik özellikleri var. Bu sebeple birini diğerinden ayırt etmek mümkün değil. Bununla birlikte, yöneticilerin iyi sezgilere sahip olması gerektiğini düşünüyorum. İş yaşamında,



temelinde

Hayata renk katan marka

■ **Marshall'ı bir de sizden dinleyebilir miyiz?**

Marshall olarak "Renklendir Hayatı" sloganıyla mekânlara ve hayata renk katıyoruz. 1998'den bu yana, dünyanın en büyük boya ve kaplama şirketlerinden AkzoNobel çatısı altında faaliyet göstermekteyiz; Türkiye pazarındaki 60 yıllık güçlü geçmişine AkzoNobel'in küresel perspektifini de ekleyen Marshall'ın ürün ve hizmetleri, Türkiye geneline yayılmış bayi ağı ve satış noktaları aracılığıyla ülkemizin her yerindeki tüketicilere ulaşıyor.

Ürün ve renk yelpazemizi yenilikçi bir yaklaşımla ve yeni teknolojilerle sürekli geliştiriyor; tüketicilerimize ürünlerimizle, trendlerimizle ilham vermeyi, farklı ve yaratıcı dekorasyon önerileri sunmayı sürdürüyoruz. Büyük önem verdiğimiz öncü ve inovatif yaklaşımımızla gerek ürün gerekse hizmetlerimizle farklılaşıyoruz. Nihai kullanıcı olan ustalarımızın ve tüketicilerin beklentilerine çözüm oluşturacak faaliyetler geliştiriyoruz.

proje ve insan yönetiminde sezgiler ve tecrübeler çok önemli bir yere sahip. Analitik olmak, sonuç ve çözüm odaklı olmak, egolardan arınmak büyük bir farklılığı beraberinde getiriyor.

■ **"Z kuşağından öğreneceğimiz farklı şeyler var"**

Yeri gelmişken, iş yaşamında varlığını iyice hissettiren "Z kuşağı" için de bir iki şey söylemek isterim. Pırıl pırıl, yeni bir jenerasyon geliyor. Mutlaka ki bu ekiplerden öğreneceğimiz çok farklı özellikler var. Bu bağlamda yenilikçi ve geniş ufuklar, hepimizin geliştirmesi gereken yönlerimizdir diyebilirim. Yeni nesli anlamak, onların isteklerine ve ihtiyaçlarına yöneticiler olarak cevap verebilmek çok önemli. Biz yöneticilerin işi, bu noktada biraz daha zorlaşıyor. Ayrıca kişisel olarak liderlik etmenin çok farklı bir yeri olduğuna inanıyorum. Yaptığınız işi farklılaştırmak ve yeni kapılar açmak sizin elinizde. Tabii bunların hepsi, iyi ekiplerle iyi



■ **"Türkiye boya sektörünün lider markalarından biri olarak hem sorumluluğumuz gereği hem de diğer sektörlerde örnek olmak amacıyla geçmişten günümüze şirketimizde çalışan kadın sayısına her zaman dikkat ettik."**

bir takım çalışması gerektiriyor.

■ **"Örnek olmaya çalışıyoruz"**

■ **Marshall'ın cinsiyet eşitliği odağında gerçekleştirdiği faaliyetlerden bahsedermisiniz?**

Türkiye boya sektörünün lider markalarından biri olarak hem sorumluluğumuz gereği hem de diğer sektörlerde örnek olmak amacıyla geçmişten günümüze şirketimizde çalışan kadın sayısına her zaman dikkat ettik. Boya sanayisi, erkek egemen olarak bilinen bir sektör. Biz de çatı-

mız altında olabildiğince çok sayıda kadınla çalışarak bu algıyı yıkmaya gayretindeyiz.

Bu çerçevede geliştirdiğimiz projeler ve hazırlıklarımız, çeşitli organizasyonlardan ödüllerle dönüyor. En son olarak, bu yılın başında Bağımsız Kadın Yöneticiler Projesi (Independent Woman Directors-IWD) kapsamında "Kadınlarla Güçlendirilmiş Yönetim Kurulu" ödülünü aldık. Böyle saygın kurumlardan gelen ödüller, bizler için hem yaptığımız işin bir sağlaması hem de bir motivasyon kaynağı oluyor.

Çalışanların seçimi, onlara verdiğiniz değer, yaşattığınız tecrübe, açtığınız ufuk... Hepsi birbirinden önemli. İyi bir ekip, her zaman iyi bir takım çalışmasını ve başarıyı beraberinde getirir. Amacımız, hem sektöre hem de insana katkıda bulunmak. Ancak bu şekilde kendimizi, firmamızı ve çalışanlarımızı farklılaştırabiliriz.

"Mühendislik yetilerine sahip, başarılı bir pazarlamacı olmak istedim"

■ **Pınar Hanım, akademik ve profesyonel geçmişiniz hakkında neler söylemek istersiniz?**

Lise eğitimimi Tarsus Amerikan Koleji'nde tamamladım. Devamında ODTÜ Kimya Mühendisliği bölümüne devam ettim. Üniversite yıllarımdan beri kariyer planım, mühendislik yetilerine sahip başarılı bir pazarlamacı olmak üzerine kuruluydu. Bu isteğimi gerçekleştirebilmek için mezuniyetimin ardından State University of NY'ta MBA programına başladım. Okulumda istatistik ve matematik üzerine asistanlık da yaptım. Bugün dönüp o günlere baktığımda; aldığım kararın

kariyerim açısından ne denli doğru olduğunu bir kez daha görüyorum.

Türkiye'ye döndükten sonra birçok uluslararası firmada pazarlama üzerine çalışmalar yaptım. Özellikle kişisel bakım sektöründe geçirdiğim 17 yıl, kariyer gelişimime büyük katkılar yaptı. 2015 yılında, yine renklerin bünyesine kapılarak Marshall'da Pazarlama Müdürü olarak görev yapmaya başladım. Buradaki en büyük motivasyonumu hem B2B hem de tüketici hedef kitleye ulaştığımız çok renkli bir sektör olarak özetleyebilirim. Boş vakitlerimde yine yaratıcılık üzerine farklı hobilerle uğraşıyorum.

“Herkeseye saygı ilkemizle gücümüze güç katıyoruz”

Kadın yönetici oranı %50'nin üzerinde olan **OMRON Türkiye'nin Ülke Genel Müdürü Bengi Pekmezoğlu**: “Odağımız, bireylerin cinsiyetlerini düşünmeksizin bireysel potansiyellerini ve şirketimizin beklentilerini aynı düzleme taşımak, güçlü bir motivasyon ve şirket kültürü yaratarak birlikte başarmaktır.”

■ **Şirketiniz kadın istihdamı ve yönetim kurulunda kadın temsili anlamında nerede konumlanıyor?**

OMRON, yetenekli kişileri cinsiyet gözetmeksizin işe almaya karar verirken aynı zamanda onları, yeteneklerini en iyi şekilde kullanmaya teşvik edecek iş ortamını da oluşturmaya çalışmaktadır. Grubumuz, kadınların iş yerinde daha aktif rol almasını sağlamak için kariyer gelişimini ve iş yaşamı dengesini sürdürmeyi desteklemektedir. Bu ikili destek sayesinde OMRON, kadın çalışanlar için çeşitli rol modelleri geliştirmeye odaklanmaktadır.

Kurumumuzun kariyer gelişim desteğinin bir parçası olarak, bir “kadın lider eğitim programı” geliştirdik. Ayrıca kadın çalışanlarımızı kendi aralarında bir network kurarak bu ağı genişletmeye, her alanda düzenlenen organizasyonlara aktif katılmaya teşvik ediyor, onlara kendi kendilerine çalışma ve gelişim fırsatları sunuyoruz. Tüm bu yaklaşımlarımızın ve çalışmalarımızın sonucunda OMRON genelinde kadın liderlerin sayısı artmaya devam ediyor. Nisan 2019 itibarıyla kadın üst düzey yönetici sayımız bir bağımsız yönetim kurulu üyesi, iki C-level ve bir bağlı şirket başkanı olmak üzere toplamda dörde ulaştı. Ayrıca 430 kadın çalışanımız, diğer bir deyişle grubumuzun %7,6'lık kesimi müdür yardımcısı pozisyonlarında yer alıyor. Bununla birlikte yönetimsel, üst düzey pozisyonlar veya uzman statüsüne sahip kadın müdür sayısı 85'e ulaştı. Bu da grubun müdürlerinin %5,2'sine denk gelmektedir. Nisan 2021'de kadın müdür oranını %8'e çıkarmayı planlıyoruz.

■ **Kurumsal değerlerinizden biri de “herkeseye saygı”. Bu çerçevede cinsiyet ve fırsat eşitliği, sizler için nasıl bir önem teşkil ediyor?**

“Herkeseye saygı” ilkemiz, çok önemli iki odağı anlatır: Dürüstlük ve doğruluk ile hareket etmek (Act with integrity), herkesin potansiyelini desteklemek ve teşvik etmek (Encourage everyone's potential).

Herkeseye saygı, sadece bireysel olarak değil, içinde bulunduğunuz topluluğa ve

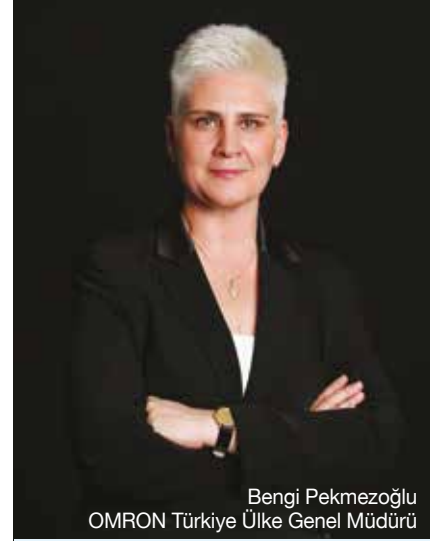
OMRON

topluma da saygı demektir; iç ve dış tüm ilişkilerimizi güven teması üzerine kurmak ve her zaman dürüst olmak anlamına gelir. Herkeseye saygı, aynı zamanda her bireyin insan olarak bir potansiyeli olduğunu ve farklılıkları bulunduğunu kabul etmek; çeşitliliğe saygı duymak demektir. Ancak bu şekilde gücümüze güç katarak birlikte başaracağımıza inanırız. Bu anlamda OMRON, 2016 ve 2019 yıllarında üçer yıllık “OMRON Corporation Diversity Action” planını yayınlamaya üst yönetimlerde kadın çalışan sayısını artıracak bir dizi eğitim, mentorluk ve kişisel gelişim programları başlattı. OMRON Türkiye organizasyonumuza bakacak olursak; gerek işe alımlarda gerek şirket içi kariyer planlamalarında gerekse yetenek yönetiminde tüm çalışanlarımıza aynı ve eşit imkânları sunuyoruz. Odağımız, bireylerin cinsiyetlerini düşünmeksizin bireysel potansiyellerini ve şirketimizin beklentilerini aynı düzleme taşımak, güçlü bir motivasyon ve şirket kültürü yaratarak birlikte başarmaktır. Yine Türkiye organizasyonumuzda, yönetim ekibimizdeki kadın yönetici oranı %50'den fazladır. Satış ve pazarlama ekibimizde de teknik ekibimizde de çok başarılı kadın ekip arkadaşlarımız görev yapıyorlar.

■ **Bir kadın yönetici olarak, kadınların yönetim kurulundaki varlığı ve karar mekanizmasına kazandırdığı vizyon hakkında neler söylemek istersiniz?**

Bir kadın yönetici olarak, kadınların yönetim kurullarındaki varlığının artması ile özellikle süreçlere daha farklı bakış açılarını getirebileceğimize, insani değerleri daha ön plana alan stratejiler oluşturabileceğimize ve toplumların gelişiminde daha etkin çözümler bulacağımıza inanıyorum.

Şunun da altını özellikle çizmek isterim: OMRON Grubu'nun kuruluş misyonu, toplum için toplum yararına çalışmaktır. Kurum kültürümüz de “sürekli yenilik yapmak”, “daha iyisi için sürekli teşvik et-



Bengi Pekmezoğlu
OMRON Türkiye Ülke Genel Müdürü

“Görevimi sevgiyle yürütüyorum”

■ **Sizi tanıyabilir miyiz?**

Lisans eğitimimi Yıldız Üniversitesi Elektronik ve Haberleşme Mühendisliği bölümünde tamamladım. Yine aynı üniversitede MBA yüksek lisansını yaptım.

İş hayatıma 1993 yılında OMRON'da iç satış mühendisi olarak başladım. 1995-2000 yılları arasında Adapazarı'nda kurulumunda bulunduğum Toprak Sağlık Ürünleri fabrikasında üretim şefliği yaptım. 2000 yılında tekrar OMRON'a dönüş yaparak sırasıyla Müşteri Hizmetleri Müdürlüğü, Operasyon Direktörlüğü görevlerini yerine getirdim. 2016 yılında OMRON IAB gurubunun ilk kadın Ülke Genel Müdürü olarak atandım ve hâlen bu görevimi sevgiyle yürütmekteyim. İş hayatında başarnın üretken, öğrenmeye açık ve istekli olmakla, disiplinli çalışmakla ve aynı hedefe odaklanmış insanların ortaya çıkardığı iyi bir ekip çalışmasıyla mümkün olduğuna inanıyorum. İnsanlık tarihi, dünya yemekleri ve hayvan hakları koruyuculuğu özel ilgi alanlarımdır.

mek” ve daha önce de bahsettiğim “herkeseye saygı” değerleri üzerinde yükselmektedir. Böyle bir şirkette üst düzey yönetici olarak çalıştığım ve ülkemizde Türk sanayicilerine, OMRON Türkiye ekibiyle birlikte destek verebildiğim için gurur duyuyorum.



Philips Kişisel Sağlık Orta Doğu ve Türkiye Genel Müdürü Milena Elmasoğlu:

“Yönetici ekiplerinde cinsiyet çeşitliliğini benimseyen şirketlerin daha rekabetçi olduğunu, iş performansının arttığını, uzun vadeli değer yaratma konusunda daha iyi performans sergilediklerini görüyoruz.”

“Önceliğimiz çeşitlilik ve kapsayıcılık”

■ **Philips Türkiye, yönetimde eşit temsil ve istihdamda eşitlik anlamında nerede konumlanıyor?**

Bizim önceliğimiz, her zaman çeşitlilik ve kapsayıcılık. Daha çeşitli ve kapsayıcı bir iş yerinin iyi bir iş anlayışı sağladığına, bizi daha rekabetçi ve yenilikçi hâle getirdiğine inanıyor ve Philips'i, tutkumuzu paylaşan insanların çalışması için harika bir yere dönüştürmesinde kilit bir faktör olduğunu düşünüyoruz.

Araştırmalar, iş yerinde çeşitliliğin satış ve kâr artışına, yaratıcı düşüncenin gelişmesine ve verimin artmasına pozitif etki sağladığını kanıtıyor. Bizim de insan kaynağı politikamızın kalbinde bu yer alıyor. Kurumların ve toplumların gelişmesinde kadının rolünün çok büyük olduğuna inanıyoruz. Yönetim kurulumuzun %86'sının, yönetici oranımızın ise %42'sinin kadın olduğunu belirtmek isterim. Ayrıca gururla söyleyebilirim ki Türk çalışanlarımız, başarıları sayesinde yurt dışına da transfer oluyorlar. Son üç senede yurt dışına transfer olan çalışanlarımızın %50'si de kadın.

■ **Eşitlikçi politikalarınızdan bahsedermisiniz?**

Philips olarak, “çalışan değer önermesi” ve “işveren markası” kavramlarına önem veriyoruz. Kadın kullanıcılarımızın ve annelerimizin hayatını kolaylaştırmak için onların yanındayız. Philips'in anne-bebek alanında yaptığı çalışmalar ve projelerle onların hayatlarını ne kadar iyileştirdiğini görüyoruz.

“Süt Saatin” projesiyle çalışan ve emziren anneler için konforlu ve hijyenik bir emzirme ortamı sunulmasına desteklerimizi sürdürüyoruz. Avent markamızla şirketlere çağında bulunuyor, süt odalarının kurulumu için sadece danışmanlık vermekle kalmıyor; bu odaların

kurulması için gerekli standartları sağlayan şirketlere Avent Natural Elektronik Göğüs Pompası, 3'ü 1 arada Buharlı Sterilizatör, süt saklama kapları, süt saklama poşetleri gibi çeşitli Philips Avent ürün desteği de sağlıyoruz. 2015 yılında başladığımız bu proje ile bugüne kadar 230 şirkete süt odalarının kurulumu için verdiğimiz danışmanlık ve ürün desteği ile 30 bin kadına ulaşmayı başardık. Projemiz ile Ekim 2018'de Sürdürülebilirlik Akademisi tarafından “Kadının Güçlendirilmesi” ödülüne layık görüldük. Projenin daha çok kadına ulaşabilmesi için çalışmalarımızı sürdürüyoruz.

■ **Kadın lider sayısının artması için siz neler yapıyorsunuz?**

Cinsiyet eşitliği, kurumsal dünyada önemli bir konu olmaya devam etmektedir. Üst yönetiminde daha fazla kadının bulunduğu şirketlerin daha kârlı olduğunu doğrulayan çok sayıda araştırma olmasına rağmen, şirketlerin çoğunda hâlâ cinsiyet eşitliği konusunda problem olduğunu görüyoruz. Bu konuda şirketlere büyük görevler düşüyor. Sağlık teknolojileri alanında hizmet veren bir şirketin yöneticisi olarak, kadın iş gücüne büyük önem veriyor ve kurumumuz bünyesinde bununla ilgili pek çok çalışmayı hayata geçiriyoruz.

Kadın liderlerimizi, kişisel deneyimlerini paylaşmaları için forumlara katılmaya teşvik ediyoruz. Bu bilinçle hareket ederek Orta Doğu ve Türkiye dâhilinde 25 kadın çalışanımız için “Women Leadership” programını gerçekleştirdik. Beş aylık süreci kapsayan, çok yönlü tasarlanan bu gelişim programı, kadın çalışanlarımızın kariyerlerinde emin adımlarla ilerlemeleri için önemli bir destek oldu. Ayrıca başarı planları doğrultusunda kadın yeteneklerini radarı-

mıza alıyor, onların gelişimini sıkı takip ediyoruz.

■ **Kadınların varlığı, karar mekanizmalarına nasıl etki ediyor?**

Yönetici ekiplerinde cinsiyet çeşitliliğini benimseyen şirketlerin daha rekabetçi olduğunu, iş performansının arttığını, uzun vadeli değer yaratma konusunda daha iyi performans sergilediklerini görüyoruz. Araştırmalar da bunu gösteriyor. Şirketlerin dönüşümsel stratejileri hızla benimsediğini gördüğümüz şu günlerde, CEO'ların bu transformasyona liderlik etmeleri, değişimi başlatmaları ve toplumun farklı kesimlerine hitap eden şirket politikaları izlemeleri bekleniyor. Burada kadın-erkek olarak birlikte, birbirimizin güçlü taraflarını ortaya çıkararak, her kesime hitap edebilen strateji ve aksiyon planları üretebilirsek başarılı olacağımızın inancındayım.

Milena Elmasoğlu Philips Kişisel Sağlık Orta Doğu ve Türkiye Genel Müdürü

“Marmara Üniversitesi İngilizce İşletme Bölümü'nden mezun oldum. Philips'e 1998'de katıldım. Philips Tüketici Ürünleri Bölümü'nde Pazarlama Müdürlüğü, Yeni Kanallar Satış Müdürlüğü ve Servis Müdürlüğü pozisyonlarında farklı ekiplerde ve projelerde yer aldım. Ardından 6 Sigma Uluslararası Proje Yöneticiliği, Philips Orta Doğu ve Türkiye Müşteri Hizmetleri ve Ticari Pazarlama Direktörü olarak görev aldım. Son olarak Philips Türkiye Kişisel Sağlık Ürünleri Genel Müdürlüğü görevini sürdürdüm. Şu anda Philips Kişisel Sağlık Ürünleri Orta Doğu ve Türkiye Genel Müdürü olarak görevime devam ediyorum.”



“Sürdürülebilir kalkınma eşit temsiliyet ile mümkün”

“Ekonomide ve sosyal yaşamda sürdürülebilir kalkınmanın sağlanabilmesi, nüfusun yarısını oluşturan kadınların, yaşamın tüm alanlarına aktif bir şekilde katılımı ile mümkün. Kadın gücüne ve eşit temsiliyete olan inancımız, Adel Kalemcilik’in temelini sağlamlaştıran unsurlar arasında yer alıyor. Daha gelişmiş bir Türkiye için kadın ve erkeğin fırsat eşitliğine sahip olması, birlikte üretmesi şart. Bunun için de kadınların eğitim hayatından itibaren eşit haklara sahip olarak iş hayatının her alanında sorumluluk alması fark yaratacak.”

“Üst düzey yönetimde kadın çalışan sayımız Türkiye ortalamasının üzerinde”

“Adel Kalemcilik olarak, yedi yıldır ‘Türkiye’nin en fazla kadın yöneticisi bulunan gruplar’ listesinin üst sıralarda yer alan Anadolu Grubu’nun çatısı altında faaliyet göstermenin gururunu yaşıyoruz. Kadın çalışan sayımız, toplam çalışan sayımızın yaklaşık %30’unu oluşturuyor. TÜİK’in son istatistiklerine göre, Türkiye’de yönetici pozisyonundaki kadın oranı %16,7 iken Adel Kalemcilik’te üst yönetim ekibinin %28’i kadınlardan oluşuyor. Türkiye ortalamasının oldukça üzerinde olan bu oranı önümüzdeki dönemlerde daha da artırmayı hedefliyoruz.”

“Kadınların karar mekanizmalarındaki etkinliği artacak”

“Kadınlar, doğaları gereği karar mekanizmalarında çok önemli bir rol oynayabilirler; ancak bugüne kadar gerekli fırsatları bulmakta zorlandılar ve hâlen de zorlanıyorlar. Kültürel faktörlerin ve mevcut iş dünyası kodlarının kadınların yükselmesini üstünde cam tavanlar oluşturduğunu görüyoruz. Oysa kadınlar, birçok meslekte ve siyasette zorlu koşullarda çok başarılı olabileceklerini kanıtlıyorlar. Empati, iş hayatını ve özel hayatı dengeleyebilme becerisi, ekip çalışmasına yatkınlık, birden fazla işi aynı anda yapabilme yeteneği, iletişim kabiliyeti ve duygusal zekâ; kadınları farklılaştıran noktalardan yalnızca birkaçını oluşturuyor. Toplumun eğitim seviyesinin artmasıyla kadınların karar verme mekanizmalarındaki rolü de artacaktır. Eminim kadınlara bundan sonra daha fazla sorumluluk verilecek ve Türkiye’de hem ekonomik hem de toplumsal kalkınmada önemli adımlar atılacak.”



Evrım Hizaler
Adel Kalemcilik Genel Müdürü

