



**YÖNETİM  
KURULLARINDA  
DAHA ÇOK  
KADIN İÇİN**  
ŞİRKETLERARASI  
MENTORLUK  
PROGRAMI

# YÖNETİM KOLTUKLARI KADINLARI ÇAĞIRIYOR!

- 1 GÜLDEN TÜRKTAŒ
- 2 LUCIEN ARKAS
- 3 AGAH UĞUR
- 4 MÜGE YALÇIN
- 5 ÜMRAN BEBA
- 6 CEM BOYNER
- 7 NİLÜFER BULUT
- 8 ROSE MARIE BRAVO
- 9 MURAT ÜLKER
- 10 MUZAFFER AKPINAR
- 11 TAYFUN BAYAZIT



KADININ PEK ÇOK ALANDA 'YETERİNCE TEMSİL EDİLMEDİĞİ' GERÇEĞİ, İŞ DÜNYASI BAŞTA OLMAK ÜZERE TOPLUMUN VE HAYATIN PEKÇOK DİĞER ALANINA DA SİRAYET EDİYOR. İŞ DÜNYASININ KARAR MERCİİ OLAN YÖNETİM KURULLARINDA DA, 'AİLE ÜYESİ OLMAYAN' KADIN ÜYELERİN ORANI, YÜZDE 5'LER SEVİYESİNDE... BU ORAN; NÜFUSUN YARISINI OLUŞTURAN, GLOBAL DÜZEYDE TÜKETİCİ HARCAMALARININ 20 TRİLYON DOLARINI KONTROL EDEN KADINLARIN FİKİRLERİNDEN VE YETENEKLERİNDEN MAHRUM KALDIĞIMIZA İŞARET EDİYOR. TÜRK İŞ DÜNYASININ ÖNDE GELEN PATRON VE YÖNETİCİLERİ, BU DURUMU DEĞİŞTİRMEK, TOPLAM İŞGÜCÜ POTANSİYELİNİN DAHA FAZLASINI KULLANMAK VE YÖNETİM KADEMELERİNDE 'KADINLARIN PERSPEKTİFİ'NDEN DAHA FAZLA YARARLANMAK ÜZERE ÖNEMLİ BİR ADIM ATIYOR... FORBES VE PRAESTA TÜRKİYE ORTAKLIĞIYLA BAŞLATILAN "YÖNETİM KURULLARINDA DAHA ÇOK KADIN İÇİN ŞİRKETLER ARASI MENTORLUK PROGRAMI", TÜRKİYE'DEKİ ŞİRKETLERİN KARAR VERİCİ NOKTALARINDAKİ KADIN SAYISINI ARTIRMAYI HEDEFLİYOR. PROGRAMIN DANIŞMA KURULU BAŞKANLIĞINI **CEM BOYNER** ÜSTLENDİ... **MURAT ÜLKER, TAYFUN BAYAZIT, AGAH UĞUR, ROSE MARIE BRAVO, NİLÜFER BULUT, MÜGE YALÇIN, MUZAFFER AKPINAR, ÜMRAN BEBA** VE **LUCIEN ARKAS** KURULUN DİĞER ÜYELERİ... TÜRKİYE'NİN YETENEK HAVUZUNU HAREKETE GEÇİRMEK, ÇEŞİTLENDİRMEK ÜZERE YOLA ÇIKAN BU KURUL, İŞ DÜNYASINI BU YOLCULUKTA KENDİLERİNE KATILMAYA DAVET EDİYOR.

HAZIRLAYANLAR: NİLGÜN BALCI ÇAVDAR - MERVE GÜN





**B**u projeyi siz başlatmasanız ne olurdu söyleyeyim” diyor Murat Ülker ve kendi sorusuna cevap veriyor: “Siz yapmasaydınız da ben başlatırdım bu programı.” Danışma Kurulu üyelerinden biri olduğu “Yönetim Kurullarında Daha Çok Kadın Üye İçin Şirketler Arası Mentorluk Programı”na Ülker’in inancı ve desteğini, başkanlığını Cem Boyner’in üstlendiği programın diğer tüm danışma kurulu üyeleri de paylaşıyor.

Arkas Holding Yönetim Kurulu Başkanı Lucien Arkas, MV Holding Yönetim Kurulu Başkan Vekili Muzaffer Akpınar, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Üyesi Tayfun Bayazıt, PepsiCo Asya Pasifik Bölge Başkanı Ümrhan Beba, Yıldız Holding Yönetim Kurulu Başkan Danışmanı Rose Marie Bravo, TİKAD Başkanı Nilüfer Bulut, TÜSİAD İstihdam ve Sosyal Güvenlik Çalışma Grubu ve KAGİDER Başkanı Gülden Türktan, Borusan Holding CEO’su Agah Uğur ve My Executive Yönetici Ortağı Müge Yalçın...

Hepsi aynı inanç etrafında toplanıyor: Şirketlerin karar mercilerinde daha çok kadın yönetici bulunması gerekiyor. Onların eksikliği aslında şirketler için önemli bir bakış açısı ve kaynak eksikliği anlamına geliyor.

İngilizce’de “pale and male” yani ‘beyaz’ ve ‘erkek’ olarak tarif edilen ‘yönetim kurulu profili’nin değişmesi gerektiği, tüm dünyada iş dünyasının sıcak gündem maddelerinden... Cinsiyet, yaş, etnik köken gibi özellikler dikkate alınarak yönetim kurullarının çeşitlendirilmesinin, şirketlerin finansal performansını artırdığını gösteren pek çok araştırma var. Bunların ortak sonucu ise şu: “Çeşitlilik, yönetim kurullarına etkinlik; etkinlik de şirketin iş sonuçlarına fayda getiriyor!”

Çeşitlilik denince akla yaş, ırk, cinsiyet, etnik köken, sosyo - kültürel zenginlik, eğitim ve tecrübe farklılıkları geliyor elbette. Ancak pek çok platformda ‘yeterince’ temsil edilmeyen en büyük grubu -şüphesiz- kadınlar oluşturuyor. Pek



## HANDE YAŞARGİL

PRAESTA TÜRKİYE YÖNETİCİ ORTAĞI

“BU KESİNLİKLE BİR EŞİTLİK MESELESİ DEĞİL, BİR YOKSUNLUK MESELESİ, ÜLKEMİZ HER ALANDA KADIN LİDERLERİN KATABİLECEĞİ ARTI DEĞER, YETENEK VE FARKTAN YOKSUN KALİYOR.”

Praesta olarak bizim ana işimiz liderlik gelişimi. Liderliği bir insanın diğer insanlarla arasındaki etkileşim sonucu yarattığı etki olarak tanımlayabiliriz. Bu etki, bireysel, kurumsal ve toplumsal dönüşümlere yol açabilecek bir güce sahip. Bu sebeple yaptığımız işin sorumluluğunun bilincinde olarak işimizin sosyal boyutunu her zaman göz önünde bulunduruyoruz.

Bu bakış açısıyla ve tecrübeyle ülkemizde de kurumsal ve toplumsal hayatta lider pozisyonlarda kadınların eksikliğini görmemek, hissetmemek imkansız. Ve bu kesinlikle bir eşitlik meselesi değil, bir yoksunluk meselesi. Ülkemiz her alanda kadın liderlerin katabileceği artı değer, yetenek ve farktan yoksun kalıyor. Ve konu doğal gelişimine bırakıldığında da istatistik veriler en az yarım yüzyıl anlamlı bir değişikliği olamayacağını gösteriyor. Ancak planlı bir müdahale ile bunu değiştirmek mümkün.

Biz de bu müdahaleyi ekonomimizi oluşturan kurumların en tepe karar mekanizmaları olan yönetim kurulu seviyesinden yapmayı planladık. Bu seviyede gerçekleşecek anlamlı bir gelişme aşağıya doğru çok daha hızlı bir şekilde yayılacaktır. Bu planı yaparken İngiltere, Fransa, Avustralya, Kanada gibi pek çok ülkede başarıyla uygulanmış bir modelden esinlendik.

Biz bir yıl içerisinde 30 kadın yöneticinin şirketlerimizin yönetim kurullarında görev almalarının ekonomimize, yenilikçiliğe, büyümeye, yönetime ve toplumsal gelişime gözle görülür derecede büyük bir katkı ve fark yaratacağına inanıyoruz.



çok patron ve tepe yönetici, kadın varlığının ‘karar mercii’ olan yönetim kurullarına bakış açısı zenginliği kattığında hemfikir. Onların katılımının kurulları daha odaklı, verimli ve ‘farklı bakan’ bir hale getirdiği düşünülüyor.

Bir de ‘üslubun değişmesi’ konusu var. “Kadın olunca üslup değişiyor” diyor örneğin Muzaffer Akpınar. İş Bankası Yönetim Kurulu Başkanı Ersin Özince de aynı konuyla ilgili bir örnek veriyor: “Sadece erkekler olunca belli bir saat sonra fıkralar anlatmaya başlıyoruz. Ayrıca kadınların son derece yenilikçi olduklarını gözlemliyorum.” Kadınlar fıkralara karşı mıdır bilmiyoruz ama şu an İş Bankası Yöne-

tim Kurulu’nda üç kadın üye var.

İş Bankası gibi ‘iyi uygulama’ örnekleri ne yazık ki fazla değil. FORBES Türkiye’nin Eylül 2011’de yaptığı araştırma ortaya koyuyor ki Türkiye’nin büyüklükte en önde gelen, kurumsallaşmada genel ortalamasının üzerinde olması beklenen şirketlerinden oluşan İMKB-100 listesi içindeki şirketlerin bile bu konudaki karnesi kötü. İMKB-100’ü oluşturan şirketlerin yüzde 77’sinde, aile üyesi kadınlar dışında tek bir profesyonel/bağımsız yönetim kurulu üyesi bile yok! Sabancı Üniversitesi Öğretim Üyesi Melsa Ararat ve St. Gallen Üniversitesi’nden Mehtap Aldoğan’ın birlikte hazırladıkları



## BURÇAK GÜVEN

FORBES TÜRKİYE GENEL YAYIN YÖNETMENİ

BU BİR 'KADIN PROJESİ' DEĞİL,  
TERSİNE TOPLUMSAL BİR İHTİYACA  
ÇÖZÜM BULMA ÇABASI,  
BİR "YETENEK HAREKETİ."

Toplumun yapıtaşlarını oluşturan grupların siyasette, iş dünyasında, sanatta, sosyal alanlarda temsil edilmemesi tek düzelik ve sığlık getirir. Bu yüzden 'ortak akıl' kullanıldığı her alanda 'farklı' olana ihtiyacımız var. Pek çok platformda 'yeterince' temsil edilmeyen en büyük grup, kadınlar. Kadınların karar noktalarında yeterince temsil edilmemesi sadece onların sorunu değil, topluma ait genel bir mesele. İş dünyası söz konusu olduğunda ise yönetim kurullarına en yüksek katkıyı yapacak üyeleri seçmek durumundaki erkeklerin sorunu. Çünkü onlar toplumdaki belli bir yetenek setinden ve beceri potansiyelinden mahrum kalıyorlar. Dolayısıyla bu bir 'kadın projesi' değil. Tersine toplumsal bir ihtiyaca çözüm bulunma çabası, 'bir yetenek hareketi'... Bu sebeple de Praesta Türkiye ve FORBES olarak başlattığımız bu projeye, tüm iş dünyasını ve tüm gazeteci/haberci meslektaşlarımızı destek olmaya davet ediyorum. Gelin bu işi hep birlikte yapalım.

"Kadınların Varlık ve Ağırlıklarının Şirket Performansı ve Davranışına Etkileri" isimli araştırmaya göre İMKB-100 şirketlerinde, 2010 yılında toplam 887 yönetim kurulu üyesi bulunuyordu. Bunların sadece yüzde 11,3'ü kadınlardan oluşuyor. Aile üyesi olarak yönetim kurullarında yer alanları çıkardığımızda bu oran da yüzde 4,9'a düşüyor. Aynı araştırmaya göre kadın yönetim kurulu üyelerinin de yüzde 76'sı 'non executive' yani şirket yönetiminde icracı olarak yer almayan üyeler.

Oysa kadınların ekonomideki artan önemine işaret eden çok sayıda araştırma ve rapor var. Harvard Business Review'da Ekim 2009'da yayınlanan "Kadın Ekonomisi" başlıklı makalede, ekonomi içindeki artan rollerine dikkat çekilerek "kadın tüketicileri göz ardı etmek aptalca olur" deniyor. Zira kadınlar global düzeyde yıllık tüketici harcamalarının 20 trilyon dolarını kontrol ediyor. 2009'da yıllık 13 trilyon dolar olan kazançlarının 2014'te 18 trilyon dolara çıkacağı tahmin ediliyor ve bu açıdan Çin ve Hindistan'ın toplamından daha büyük bir pazar oluşturuyorlar.

Kadınların katkısını net rakamsal değerler olarak ortaya koyan araştırmalar da var. Örneğin McKinsey'in 2007 yılında yaptığı bir araştırma, Avrupa'da yönetim kurullarında daha fazla kadın üye bulduran şirketlerin, sektörlerinin de lideri olduğunu gösteriyor. Bu şirketlerin EBITA'ları (vergi ve faiz öncesi kar) yüzde 11,1 ve bu oran yüzde 5,8 olan EBITA ortalamasının nere-



## PENINAH THOMSON

BU PROGRAMIN YARATICISI

"KADINLARIN YÖNETİM  
KURULLARINDA TEMSİL EDİLMEMESİ  
TAM ANLAMıyla BİR KAYNAK İSRAFI."



deyse iki katı... Bu şirketlerin ortalama hisse senedi fiyat artışları da, genel ortalama olan yüzde 47'nin çok üzerinde - yüzde 74.

Birçok şirkette bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak görev yapan Arge Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkanı Yılmaz Argüden, kadınların yönetim kurullarındaki varlığının, şirketin kadın çalışanlarına rol modeller sağlayarak performanslarını artırdığını, şirketin yatırımcılarına çeşitlilik konusunu ciddiye aldığını gösterdiğini ve marka imajını güçlendirdiğini söyleyerek açıklıyor bu rakamların nedenini. Argüden'e göre "CalPERS ve PAX World Funds gibi fon şirketleri cinsiyet çeşitliliğini, yatırım kararında kriterler arasına alıyor. Rejting kuruluşları da, şirketlerin stratejilerini ve kurumsal yönetimlerini değerlendirme kriterleri arasında 'cinsiyet çeşitliliği'ni de ekliyor. Çünkü kadınların temsil edilmesini, organizasyonun mükemmelliğinin ve yüksek performansın kaynağı olarak görüyorlar."

Kadın varlığının olumlu etkileri, sayıları arttıkça gözlemlenebiliyor daha çok. Ümrân Beba'ya göre, yönetim kurullarında kadınlara en az üçte bir oranında yer verilmesi gerekiyor. "Şu anda bunu hedeflemeliyiz. Bu minimum çoğunluk ses getirecek ve fark yaratacaktır" diyor Beba. Japon-

ya ve Hollanda'da çeşitli şirketlerde icrada görevli bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak görev yapan Melsa Ararat'a göre kadınlar masanın etrafında tek başına olduğunda marjinalleşiyor. Ararat, iş hayatında kadınların çok az yer aldığı Japonya'da, tek kadın yönetim kurulu üyesi olarak, yadırgandığını hatırlıyor. "Japonlar son derece kibarlar, elbette bunu belli etmiyorlar. Ancak aldığım kararlar ve önerilerim benim olmadığım toplantılarda tekrar değerlendiriliyordu.

## İMKB-100 ŞİRKETLERİNİN YÜZDE 75'İNDE AİLE ÜYESİ OLMAYAN KADIN ÜYE BULUNMUYOR.

Görüşlerimi her zaman özgürce dile getirdim ama 'artık bu toplantıda bunu da söylemeyeyim, çok olacak' diye düşündüğüm zamanlar oldu" diyerek anlatıyor tecrübelerini.

Mentorluk Programı'nın yaratıcısı Peninah Thomson da kadın yönetim kurulu üyelerine yaklaşım ve kadın üyelerin etkisi konusunda somut bir örnek veriyor. Dört yıl kadar önce İngiltere'nin önde gelen perakende şirketlerinden birine sürdürülebilirlikten sorumlu olarak bir kadın üye atan-

## MENTORLUK PROGRAMI NASIL İŞLEYECEK?

Peninah Thomson tarafından ilk olarak İngiltere'de başlatılan "Şirketler Arası Mentorluk Programı", Fransa, İspanya, Avustralya, İrlanda gibi ülkelerin de katılımı ile yaygınlaştı. Türkiye'de Praesta Türkiye- FORBES Türkiye işbirliği ile başlatılan programla ilgili daha detaylı bilgiye projenin web adresi [www.dahacokkadincin.com](http://www.dahacokkadincin.com) adresinden de ulaşılabilir.

### AMAÇ

FORBES Türkiye ve Praesta Danışmanlık tarafından başlatılan "Mentorluk Programı", nüfus yarısından fazlasını temsil eden kadınların, iş dünyasındaki etkinliklerini artırmayı ve karar mercilerinde daha fazla yer almalarını sağlamayı hedefliyor. Kadınların karar mercilerindeki etkisizliği, yetenek havuzunun da yalnızca yüzde 50'sinden yararlanıldığı anlamına geliyor. Bu soruna çözüm bulmak amacıyla başlatılan programın ilk fazında en az 30 kadın mentori, iş dünyasının etkili isimlerinden mentorluk alacak.

### MENTORLAR

"Yönetim Kurullarında Daha Çok Kadın Üye için Şirketler Arası Mentorluk Programı" ilk adımından itibaren iş dünyasının önde gelen isimlerinden büyük destek görüyor. Cem Boyner'in başkanlığını üstlendiği Program Danışma Kurulu'nda Murat Ülker, Muzaffer Akpınar, Gülden Türktan, Lucien Arkas, Ümrân Beba, Agah Uğur, Tayfun Bayazıt, Nilüfer Bulut, Rose Marie Bravo gibi isimler bulunuyor. Danışma Kurulu'nun seçkin üyelerinin önemli bir kısmı, programda 'mentorluk' görevi de üstlenecek. Ekim 2011'de başlayacak Birinci Faz'da, Danışma Kurulu'nun, Türkiye'nin önde gelen şirketlerinin yönetim kurulu başkanları ve CEO'ları arasından seçtiği en az 30 Mentor katkıda bulunacak.

### GELECEĞİN YÖNETİM KURULU ÜYESİ VE CEO'LARI

Mentorlar, kendi şirketlerinden yönetim kurullarında görev alabilecek yetenek, tecrübeye ve potansiyele sahip birer kadın yöneticisi, daha önemli görevler üstlenmek üzere hazırlanmaları için 'Menti' olarak aday gösterecek.

### EŞLEŞTİRME

Mentilerin mentorlarıyla eşlenmesi, Praesta Danışmanlık'ın uzmanlığına gerçekleşecek. Çapraz olarak eşlenecek, yani rekabet içinde olmayan sektörlerde çalışan mentor ve mentilerin eşlenmesinde kişilik özellikleri, kariyer yolculukları ve geçmiş tecrübeleri dikkate alınacak. Eşlemeler konusunda Danışma Kurulu'nun onayı da alındıktan sonra mentor ve mentiler için ilk buluşma, bir tür 'kimya görüşmesi' niteliği taşıyacak. Birbirlerini tanıyıp birlikte çalışma isteği ifade ettiklerinde ise program 'start' almış olacak.

### MENTORLUK GÖRÜŞMELERİ

Mentor ve mentiler, bir yıl boyunca 10 kez bir araya gelecek. Mentiler, etkili iş insanları ile iletişim ve onların tecrübelerinden faydalanma imkanı bulurken, yönetim kurullarına aday gösterilmelerine katkıda bulunacak iletişim ağlarını da genişletmiş olacaklar. Buluşmalarında neler konuşacaklarına; nasıl bir çalışma programı izleyeceklerine birlikte karar verecekler. Praesta Türkiye, tüm katılımcıların beklenti ve yönlendirme ihtiyaçlarını karşılamak üzere bir "mentorluk rehberi" sağlayacak. Ayrıca süreç boyunca mentor ve mentilerle iletişim halinde olarak ilerleme ve ihtiyaçları takip edecek.



miş. Bu atamanın gerekçeleri bir süre sorgulandıktan sonra söz konusu üye, sürdürülebilirlik konusunda görevlendirilmiş. İlk yönetim kurulu toplantısında hep birlikte Al Gore'un ünlü "Uygunsuz Gerçek" filminin izlenmesinde ısrar edince bazı üyeler duruma epey şüpheyle yaklaşmış. Ancak film bittiğinde tüm üyeler bu konuda neler yapabileceklerini hevesle tartışmış. "Sonuçta şirketin plastik poşet kullanımı ve tüm bu konuya yaklaşımı değişti" diye anlatıyor Thomson. Şirket İngiltere'de yeniden kullanılabilir poşetleri kullanımı konusunda ilk örneklerden olmuş.

Aslında Türkiye'de kimse kadınların yönetim kurullarına bir katkısı olmayacağını düşünmüyor ve "yönetim kurullarında kadın olmasın" demiyor. Türk iş dünyası, kadın varlığının olumlu katkılarına inanıyor. Pek çok yönetici ve patron da, başta kendi şirketleri olmak üzere kadınların yükselmesinin önünde engel bulunmadığını ifade ediyor. Ancak rakamlar ortada... FORBES Türkiye'nin iki yıldır yaptığı "Kadınların En Hızlı Yükselbileceği Şirketler" araştırması, en iyi örneklerden oluşan bu listede bile tepeye çıkıldıkça kadın oranının azaldığını net biçimde ortaya koyu-

## İYİ ÖRNEK

İş Bankası'nın 11 kişilik yönetim kurulunun üç üyesi kadın. Yönetim Kurulu Başkan Vekili Füsün Tümsavaş'a göre bu, kurum kültürünün bir yansıması. Finans, kadınların yoğun olarak çalıştığı sektörlerin başında geliyor. Ancak bu durum yönetim kurullarına pek yansımıyor. İş Bankası sektöründe bu açıdan bir istisna oluşturuyor. Banka İMKB-100 şirketleri içinde yönetim kurulunda aile üyesi olmayan üç kadın üye bulunduran tek kuruluş. Yönetim Kurulu Başkan Vekili Füsün Tümsavaş ile birlikte iki kadın üyeleri daha var: Aynur Dülger Ataklı ve Aysel Tacer.

Bankacılık kariyerine 32 yıl önce Merkez Bankası'nın Ankara Şubesi'nde memur olarak başlayan Tümsavaş, 1981 yılında Türkiye İş Bankası Krediler Müdürlüğü'nde aday memur olarak çalışmaya başladığından bu yana da 'Banka'da çeşitli kademelerde görev almış. "Kendimi bir kadın olarak hiçbir zaman dezavantajlı hissetmedim. İş Bankası'nda kurulduğu günden beri böyle bir ayrımcılık yok" diyor. Tümsavaş'ın verdiği bilgilere göre, İş Bankası kurulduğu 1924 yılından bu yana kadın çalışan istihdam ediyor. Kuruluşu izleyen yıllarda banka personelinin yüzde 13'ünü kadın çalışanlar oluşturuyormuş, Türkiye'nin bir kadını şube müdürü olarak görevlendiren ilk banka da yine İş Bankası. Bugün banka çalışanlarının yüzde 54'ü, yöneticilerin ise yüzde 40'ını kadınlar oluşturuyor.

"Çalışanlarımızı kadın ve erkek olarak ayırmıyoruz" diyor Türkiye İş Bankası Yönetim Kurulu Başkanı Ersin Özince, "Biz de yükselmek sınavla ve hiç tereddütsüz söyleyebilirim ki kadın mensuplarımız her türlü sınavda adeta olarak erkeklere nazaran daha başarılı oluyor" diye de ekliyor. Müdür yardımcılığı pozisyonuna yükselen bütün çalışanlar, bankanın 80'den fazla iştirakinde yönetim ve denetim şirketlerinde görev almaya aday olabiliyor. Özince'nin verdiği rakamlara göre banka halihazırda 105 erkek ve 32 kadın yöneticisine ek görev veriyor. Özince bazı çekişmelerde geleneksel olarak kadınların bulunmamasının, üst yönetimlere de yansıdığını anlatıyor. Örnek olarak da teftiş kurullarını veriyor. Bankaların üst düzey kadroları için önemli oranda aday yetiştiren bu kadrolar, sık seyahat gerektirmesi gibi nedenlerle hep erkeklerden oluşmuş. Özince, "Oysa bu durum hem denetim işinde hiç kadın olmaması gibi bir eksiklik yaratıyordu hem de kadınların üst yönetime yükselmesine engel oluyordu" diyor. Banka bu durumu değiştirmek için 10 yıl önce teftiş kurullarında kadınlara yer vermeye başlamış.



Ersin Özince, Füsün Tümsavaş



yor. Araştırmaya göre ilk yüze giren şirketlerde, kadın çalışanların oranı yüzde 43,8. Orta kademelere gelindiğinde ise kadın yöneticilerin oranı, yüzde 38,8'e düşüyor. Üst düzey yöneticilerin ise sadece yüzde 28,7'si kadın.

Bundan 15 - 20 yıl öncesine göre kadınların iş dünyasında daha çok yer aldığı kesin. Artık orta kademelerde de daha çok kadın var. Bunun en tepe pozisyonlara da giderek daha fazla yansıtacağı ortada. Hatta finans, sağlık gibi bazı sektörlerde kadın çalışan oranı erkekleri geçti. Ancak asıl sorun, kararların alındığı, geleceğe dair stratejilerin belirlendiği yönetim kurulu seviyesinde. İngiltere'de son on yılda yönetim kurullarında görev alan kadınların sayısı sadece yüzde 5 oldu. Bu hızla giderse kadın sayısının erkeklerle eşitlenmesi için 70 yıl gibi bir zaman gerekiyor.

Türkiye'de yönetim kurullarında kadın - erkek dengesi sağlamak içinse 100 yıldan fazla zaman lazım. Zira son üç yılda İMKB-100'deki kadın yönetim kurulu üyesi oranı bile neredeyse aynı kaldı.

Dolayısıyla kadınların bu düzeyde temsil edilmesi, kadın profesyonellerin yönetim kurullarındaki koltukları hakıyla doldurması için 'desteğe' ihtiyaçları var. İş doğal akışına bırakınca sadece kadınlar kaybetmeyecek üstelik. Kendi yönetim kurullarına en iyi üyeyi seçmek durumundaki patronlar, yönetim kurulu başkanları, hissedarlar bu koltuklara aday olabilecek, yetişmiş, donanımlı kadınların sayısının az olmasından direkt zarar görenler. Şirketler ve sonuçta da ülke ekonomisi de dolaylı etkilenenler...

Sonuç olarak tüm toplumların ve ekonomilerin meselesi olan bu konuyla ilgili ilk destek, liderlik gelişimi ve yönetici koçluğu alanında global bazda hizmet veren İngiltere merkezli Praesta'dan geldi. Şirketin ortaklarından Peninah Thomson'un, 2004 yılında İngiltere'de başlattığı "FTSE 100 Şirketler Arası Mentorluk Programı"yla ülkenin en önde gelenleri olan Tesco, Orange, Sainsbury, Barclays, Unilever, HSBC ve Shell gibi pek çok dev şirketten destek gördü. Buna göre ülkenin önde gelen kurumlarının yönetim kurulu başkanları; potansiyeli



## DENEYİMLİ MENTOR

"Şirketler Arası Mentorluk Programı"na mentor olarak katılacak olan Yıldız Holding Pazarlama, Strateji ve Perakende Grup Başkanı Jim Zaza, kendi takımındaki yönetici kadın sayısının erkeklerle eşit olmasını istiyor. Ancak bu konuda bir endişesi var. Zaza "Bugün sayıyı eşitlemek istesem hazır bir kadro bulabilir miyim" diye soruyor ve ekliyor: "Türkiye'de yönetici kademeye baktığımızda oranın yüzde 80'e yüzde 20 seviyesinde olduğunu görüyoruz". Zaza bu tablonun gerekçeleri olarak aile ve evlilik etkenleri üzerinde duruyor. "Bunlardan fedakarlık yapmaya niyetli kaç kadın vardır?" Bu sorunun cevabı konusunda çok da iyimser değil. Üstelik Türkiye'de şirketlerin organizasyon yapısının da kadınların bu noktadaki ihtiyaçlarını giderebilecek esnekliğe sahip olmadığı düşüncesinde.

Oysa Zaza'ya göre kadınların yönetim kurullarında daha çok varlık göstermeleri gerekiyor. En başta da kadınların farklı bakış açısının yönetim kurullarına yansması için... "İnsanların çoğu sadece erkeklerden oluşan yönetim kurullarında 'grup sendromu' yaratıldığı yani herkesin aynı düşündüğü gerçeğini atlıyor" diyor Zaza.

Karar verici mercilerdeki kadın sayısının artması ona göre lüks değil, iş dünyası için artık bir zorunluluk. Türkiye'de 15 yılı aşkın süre PepsiCo'da çalışan Zaza bu sürede iki önemli yöneticiye mentorluk yapmış. "Onların başarısını görmekten daha gurur verici bir şey yok" diyor. Bu kişilerin kariyerlerini hala uzaktan da olsa takip ediyor. Zaza'ya göre mentorluk süreci mentiler için olduğu kadar mentolar için de öğretici. "Her iki tarafın da sarfettiği çaba birbirine denk. Mentilerin de en az mentolar kadar bu süreçte gayret sarfetmeleri gerekiyor" diyor.



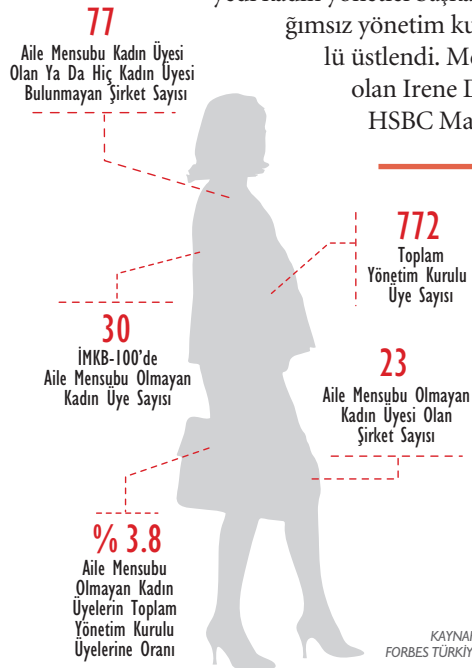


yüksek, başarılı kadın profesyonellerin bir yıl boyunca mentorluğunu üstlendi. Mentorluk sürecinin amacı ve hedefi, bu kadınların yönetim kurulu koltuklarına hazırlanması oldu. 'Menti'lerin yani kadınların programdan gördüğü en büyük fayda, bu alandaki tecrübe eksikliklerini, ülkenin en büyük şirketlerinin yönetim kurulu başkanlarıyla birebir çalışarak aşmaları oldu.

Programın oldukça çarpıcı sonuçları var: Programa yönetim kurullarında görev almak üzere yönetim kurulu üyesi, başkanı ve patronlardan mentorluk alan 60 kadın mentinin 14'ü kendi şirketinde bu göreve atandı. Aynı grubun içindeki yedi kadın yönetici başka şirketlerde bağımsız yönetim kurulu üyeliği rolü üstlendi. Mentilerden biri olan Irene Dorner önce HSBC Malezya'ya sonra

da Amerika'ya Başkan ve CEO olarak atandı. Dorner, "Daha önce de birçok kere mentorluk desteği aldım ama bu farklıydı. Program bana İngiltere iş dünyasının en üst düzey liderlerine ulaşma imkanı verdi. Bu olmadan Malezya'ya CEO olarak atanamazdım ve dolayısıyla şimdiki pozisyonumda da olmazdım" diye anlatıyor programın kariyerine katkısını.

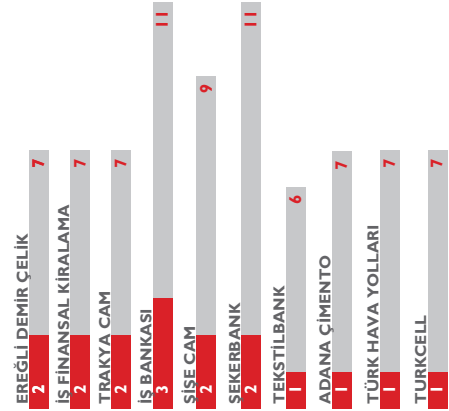
Programın yaratıcısı ve entelektüel haklarının sahibi Praesta, İngiltere'de başladığı bu çalışmayı daha sonra dünyanın dört bir yanına ihraç etti. Fransa, Güney Afrika, Almanya, İspanya, Macaristan, İrlanda, Hollanda, Avustralya gibi pek çok ülke de benzer programlar büyük başarıyla uygulandı. Şimdi de sıra -kaçınılmaz olarak- Türk iş dünyasına da geldi... Praesta Türkiye - FORBES Türkiye ortaklığıyla, "Yönetim Kurullarında Daha Çok Kadın Üye İçin Şirketler Arası Mentorluk Programı" için düğmeye basıldı. Türkiye'nin önde gelen kurumlarının patronları, yönetim kurulu



## İMKB-100'DE GÜNCEL DURUM

2011 yılında İMKB-100 yönetim kurullarında aile mensubu olmayan kadın üye sayısının en yüksek olduğu şirket İş Bankası.

■ KADIN ÜYE SAYISI  
■ TOPLAM



## ULUSLARARASI DAĞILIM

Yönetim kurullarındaki kadın üye sayısının gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelere göre dağılımına bakıldığında Ortadoğu ve Afrika ülkelerinin Kuzey Amerika'nın önünde olduğu gözüküyor.

ÜLKELER	(%)	ÜLKELER	(%)
ASYA - PASİFİK	3.6	İZLANDA	14.3
AVUSTRALYA	9.9	İRLANDA	7.1
HONG KONG	7.6	İTALYA	3.6
JAPONYA	0.9	HOLLANDA	10.3
YENİ ZELANDA	11.4	NORVEÇ	35.9
SİNGAPUR	5.7	PORTEKİZ	0.4
AVRUPA	9.6	İSPANYA	6.6
AVUSTURYA	6.7	İSVEÇ	23
BELÇİKA	6.5	İSVİÇRE	8.4
DANİMARKA	12.1	İNGİLTERE	7.8
FİNLANDIYA	21.0	KUZEY AMERİKA	11.4
FRANSA	8.2	KANADA	11.3
ALMANYA	9.0	A.B.D	11.4
YUNANİSTAN	9.5		

ÜLKELER	(%)	ÜLKELER	(%)
ASYA	4.7	RUSYA	5.8
ÇİN	6.6	TÜRKİYE	9.8
HİNDİSTAN	4.1	ORTADOĞU VE AFRIKA	12.4
ENDONEZYA	4.1	MİSİR	7.1
MALEZYA	4.2	İSRAİL	12.5
PAKİSTAN	4.6	FAS	0
FİLİPİNLER	23.0	GÜNEY AFRIKA	14.6
GÜNEY KORE	1.0	LATİN AMERİKA	4.7
TAYVAN	6.4	ARJANTİN	4.1
TAYLAND	8.7	BREZİLYA	3.9
AVRUPA	7.8	ŞİLİ	2.4
ÇEK CUMHURİYETİ	4.4	KOLOMBİYA	11.3
MACARİSTAN	10.2	MEKSİKA	6.5
POLONYA	10.2	PERU	3.6

KAYNAK: GOVERNANCE METRICS INTERNATIONAL



## ŞİMDİ SORGULUYORUZ



**EMİNE ÇUBUKÇU**

**CAPITOL OGILVY HALKLA İLİŞKİLER GENEL MÜDÜRÜ**

Mentorluk programının iletişim stratejisinin oluşturulması görevini gönüllü olarak üstlenen Emine Çubukçu, toplumda kadınların üst düzey görevlere getirilmesi gibi bir alışkanlık olmadığını, yönetim kurullarında görev alan kadınların çok önemli bir kısmının da aile üyeleri olduğunu anlatıyor. “Sanırım kararı veren erkekler olunca, bu üst düzey görevlerde kadınlar akla gelmiyor” diyor.

Öte yandan bugüne kadar kimsenin çıkıp da, “yönetim kurullarında neden bu kadar az kadın var?” diye sormamasından yakınıyor. Nüfusun “yarısını oluşturan kadınların iş yaşamında aynı ölçüde temsil edilmediğini, karar verici noktalarda ya hiç olmadıklarını ya da kısıtlı şartlarda yer aldıklarını hatırlatıyor ve “Biz şimdi bunu sorguluyoruz” diyor, “bu çalışma, sadece karar verme noktasında olanlarda değil yönetim kurullarında görev almaya aday olabilecek kadın yöneticiler arasında da bir farkındalık yaratacak. Aday isimlerin arasına kadın yöneticilerin de adı yazılmaya başlandığı gün, çok büyük bir başarı elde edilmiş olacak. Bu noktada kadınlara düşen özellikle belli bir düzeye gelmiş olanların buldukları konumlarla yetinmeyip hedef büyütmesi” diye de ekliyor.

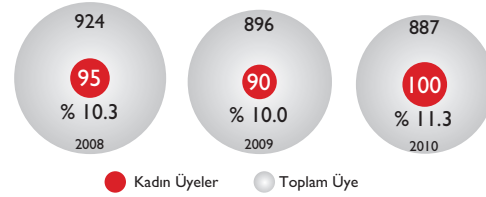
başkanları ve üyeleri; potansiyeli yüksek kadın yöneticilere bir yıl boyunca birebir mentorluk yaparak onları yönetim kurulu koltuklarına hazırlayacak.

Praesta Türkiye Yönetici Ortağı Hande Yaşargil Ateşoğlu ve FORBES Türkiye Genel Yayın Yönetmeni Burçak Güven’in yöneticiliğini üstlendiği program asıl gücünü, yukarıda ismi sıralanan danışma kurulu üyelerinden alıyor. İş dünyasında kadınların önünü açmış, şirketlerinin en üst noktalarında kadınlara yer vermiş işadamlarıyla, profesyonel hayatın zirvesine ulaşmış profesyonel kadınların; ülkemizdeki şirketlerin kurumsallaşması için yıllardır çalışmalar yürüten fikir önderleriyle kadınların iş yaşamındaki yerini sağlamlaştırmak için çabalayan derneklerin liderlerinin biraraya geldiği mükemmel bir karmadan oluşan Danışma Kurulu, kadınların karar mercilerindeki varlığının yeterli olmadığını ifade ederek bu meseleyi çözmek üzere işe girişti.

Önce bu problemin çözümünde payı olması gereken tüm tarafları temsil eden bu kurul, bir araya gelerek Türkiye’de başlayacak programın temel prensiplerini tartıştı. Bu prensiplere uygun olarak programın adımları saptandı: Danışma Kurulu’nun üzerinde anlaşmaya vardığı yaklaşık 50

## İMKB-100’DEKİ DURUM

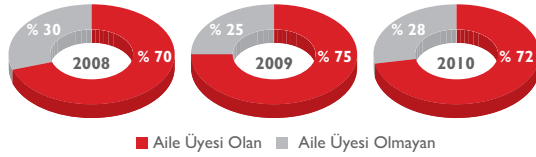
Yönetim kurullarında aile mensubu olan kadın üye sayısında 2008 - 2010 arasında çok az değişim gösterdi. 2010’da aile mensubu olmayan kadın üye sayısı % 4.9’da kaldı.



Kadın yönetim kurulu üyelerinin çok azı başkan ya da başkan yardımcısı olarak görev yapıyor.

	2008 (%)	2009 (%)	2010 (%)
KADIN ÜYE	79	78	75
KADIN YÖNETİM KRL. BAŞKANI	11	11	11
KADIN YÖNETİM KRL. BAŞKAN YARD.	11	11	14

Yönetim kurullarında 2008 - 2010 arası aile üyesi olan / olmayan kadın başkan - başkan yardımcılarının oranında çok fazla değişiklik yok.



KAYNAK: “KADINLARIN VARLIK VE AĞIRLIKLARININ ŞİRKET PERFORMANSINA ETKİSİ” SABANCI ÜNİ. ÖĞR. ÜYESİ MELSA ARARAT, ST. GALLEN ÜNİ. MEHTAP ALDOĞAN.

ÜLKELER	(%)
JAPONYA	74
İTALYA	50
ÇİN	49
RUSYA	48
BREZİLYA	45
FRANSA	44
TÜRKİYE	42
ALMANYA	41
İNGİLTERE	40
İSVEÇ	36
İSPANYA	35
A.B.D	34
MEKSİKA	33
KANADA	31
AVUSTRALYA	31
BALTİK ÜLKELERİ	31
HİNDİSTAN	29

## ERKEK DESTEĞİ

Erkeklerin en az üçte biri ev işlerinde ve günlük rutinlerde eşlerine yardımcı oluyor.

KAYNAK: HARVARD BUSSINESS REVIEW.



kişilik bir listeye, programda 'mentorluk' yapmaları için davetiye gönderiliyor. Daveti kabul eden 'mentorlar'dan önce kendi şirketleri içinden birer kadın yöneticiyi aday göstermeleri isteniyor. Daha sonra Praesta Türkiye mentor ve mentileri; sektör, tecrübe, uzmanlık, kişilik, yönetim stili gibi kriterlerine göre eşleyecek. Burada iki kritik nokta var: 1. Mentorlar, kendi şirketlerinde çalışan mentilerle eşlenmeyecek. 2. Rekabet halindeki şirketlerden eşleme yapılmayacak. Daha sonra mentor ve metniler arasındaki 'kimya görüşmesi'ni takiben program 'start' alacak. Bir yıl boyunca

ca yılda 10 toplantı için buluşacak mentor ve mentilerin ana hedefi, kadınların yönetim kurulu pozisyonlarına hazırlanmak için neler yapmaları gerektiğini saptamak, bunun için bir yol haritası çizmek...

Bir yılın ardından Türkiye'de de İngiltere'de olduğu gibi çarpıcı sonuçlar alınmaması ve Irene Dorner gibi örneklerin çıkmaması için bir sebep yok. "30 mentor ve mentinin (danışan) katılımıyla daha ilk fazda aldığımız destekle İngiltere'den çok daha hızlı bir başlangıç yaptığımızı söyleyebilirim" diyor Hande Yaşargil Ateşoğlu. **F**



**DATATEKNİK**  
PROGRAM SPONSORU

## DEĞİŞİM ZAMANI

Datateknik, Yıldız Holding ile birlikte "Şirketler Arası Mentorluk Programı"nın sponsorlarından biri. Şirketin Yönetim Kurulu Üyesi Deha Türkel, bu programın Türkiye'de büyük bir eksikliği kapatacağına inanıyor. "Eğer üst yönetimde kadınlara mentorluk yapacak insanlar çıkmazsa, o kadınların gelecekte üst yönetime çıkması için gerekli altyapı oluşamaz" diyor.

Kendi şirketinde de bu düşünce doğrultusunda adımlar atıyor. 29 yaşındaki Türkel, 2010'un eylül ayında, 22 yıllık geçmişi olan bilişim şirketi Datateknik'i Yıldız Holding'den satın alma işlemlerinin tamamlanmasına birkaç ay kala askerden dönmüş ve diğer altı ortağıyla birlikte şirketin başına geçmiş. Gördüğü manzaranın hiç hoşuna gitmediğini anlatıyor. Zira bir yıl önce Datateknik'in Türkiye genelindeki çalışanları arasında yalnızca 16 kadın personel yer alıyordu. Bu şirketin toplam çalışan sayısının yüzde 8'ine denk geliyor. "Askerden yeni dönmüşüm ama kendimi yeniden koğuşa dönmüş gibi hissettim" diyor Türkel gülerek. Bu tabirden pek hoşlanmasa da işe alımlarda kadınlara yönelik pozitif ayrımcılık yapmaya başlamışlar. Aynı özelliklere sahip biri kadın diğeri erkek iki aday arasında kadın olanda karar kıldıklarını anlatıyor. Türkel'in çabası kısa sürede sonuç vermiş. Şu anda kadın çalışanlarının oranı yüzde 23. Türkel kısa süre içinde şirketin üst düzey karar mercilerinde de daha fazla kadın yöneticiye yer vereceklerini söylüyor. "Kadınlar titiz ve detaylara dikkat ederek çalışıyor" diyor, "üstelik çalıştıkları işyerine sadakatleri de yüksek" diye ekliyor. Türkel'e göre düşünce yapıları da farklı olduğu için değişik fikirler öne sürebiliyorlar. "Erkeklerin hepsi mavi görüyor olabilir ama birilerinin de pembe görüyor olması lazım" diyerek açıklıyor bu durumu. Ancak bilişim sektörünün kadınlar tarafından yeterince talep görmemesinden şikayetçi. "Mühendislik gibi alanlarda eğitim gören kadınlar bile perakende sektörünü ya da akademik kariyeri tercih ediyorlar" diyor.