



ÇEŞİTLİLİK İYİDİR

FARKLILIKLARI BARINDIRAN YÖNETİM KURULLARI, ŞİRKETLERİN PERFORMANSINI ARTIRIYOR. NE KADINLARIN NE DE BAĞIMSIZ ÜYENİN VARLIĞI TEK BAŞINA ANLAMLI DEĞİL... ÖNEMLİ OLAN BİRLİKTE DOĞAN GÜÇ. NİLGÜN ÇAVDAR - MERVE GÜN

Türkiye’de kadınlar, seçme ve seçilme hakkını Avrupa’daki pek çok ülkeden önce (1934) elde etti. Bizden önce davrananlar da var: Almanya 1918, İngiltere 1928, İspanya ise 1931’de kadınlara oy hakkı tanıdı. Buna karşılık Fransa 1944’ü, İtalya 1945’i ve İsviçre ise 1971’i bekledi. Bugün artık kadınlar siyaset ve iş yaşamında belli bir yere sahip olduğundan geçmiş bize şaşırtıcı geliyor.

Belki bundan 70 yıl sonra, bugün şirketlerin yönetim kurullarında daha çok erkeklerin bulunması da aynı derece şaşırtıcı gelecek insanlara... Ama şimdilik durum bu. Türkiye’de İMKB 100 şirketlerinin 75’inin yönetim kurulunda hiç kadın üye yok. Bu oranlar Avrupa’nın pek çok ülkesinden daha kötü değil aslında (örneğin İngiltere’de de yüzde 11). Ancak bu durum pek çok Avrupa ülkesinde kanun yapıcılar düzeyinde ele alınıyor. İngiltere’de, geçtiğimiz yıl hükümet tarafından bu konuda bir çalışma yapmakla görevlendirilen Lord Mervyn Davies’in hazırladığı rapora göre kendi haline bırakıldığı ve bir şeyler yapılmadığı takdirde kadınların, yönetim kurullarında erkeklerle eşit oranlarda var olmaları için 70 yıla daha ihtiyaç var. Avrupa’da birçok ülke, bu kadar uzun süre beklemek niyetinde değil. Bu yüzden farklı yollardan süreci hızlandırmaya çalışıyorlar. Norveç’te 2008 yılından bu yana halka açık şirketlerin, yönetim kurullarında en az yüzde 40 oranında kadın üye bulundurması şart. Finlandiya’da 2010 yılından beri halka açık şirketlerin yönetim kurulunda en az bir kadın üye bulunması gerekiyor. İsveç’te şirketlere, gönüllü olarak yönetim kurullarında yüzde 25 oranında kadınlara yer verilmezse bu konuda bir regülasyonun “yolda olduğunu” bildirdi.

Fransa’da da meclis tarafından benzer bir kanun onaylandı. İtalya’da 2010’da üçte bir oranı benimsendi... Amerika’ya

gelince... Orada da ABD Sermaye Piyasası Kurulu (SEC), halka açık şirketlerden, yönetim kurullarında ‘çeşitlilik’ sağlamak için nasıl bir yönetim kurulu üyesi seçimi süreci içinde olacaklarını açıklamalarını istedi.

Türkiye’nin gündeminde kotalar ve bu konuda zorlamalar yok. Ancak yönetim kurullarının etkinliğinin ve çeşitliliğinin, ekonomiye olumlu etkisi olacağı genel kabul görüyor. Bu çeşitlilik kapsamında yönetim kurullarında daha çok kadının yer

alması gerektiği de... FORBES Türkiye’nin, liderlik gelişimi şirketi Praxia Türkiye ile ekim ayında duyurusunu yaptığı “Yönetim Kurullarında Daha Çok Kadın İçin Şirketler Arası Mentorluk Programı”, daha ilk adımda iş dünyasının birçok önemli isiminden destek gördü (Güncel mentor listesi sayfa 68’de yer alıyor).

Bu bir yetenek programı ve yönetim kurulu üyelerinin seçildiği yetenek havuzlarında daha çok kadın adayın bulunmasını hedefliyor. Bunu sağlamak üzere programa destek veren ve bir yıl boyunca kadın yönetim kurulu adaylarına mentorluk yapacak olan iş dünyasının önde gelen yaklaşık 50 ismi ve Danışma Kurulu üyelerinin ortak kanaati şu: “Toplumun, müşterilerimizin ve çalışanlarımızın önemli bir kısmını oluşturan kadınların yönetim kurullarında yer almaması, bir bakış açısı eksikliğidir.

Yönetim kurullarında daha çok kadın üye bulunması için bir şeyler yapmalıyız.”

Mentorluk Programı’nın Danışma Kurulu üyelerinden My Executive’in kurucusu ve Genel Müdürü Müge Yalçın, “Şirketlerin rotasını belirleyen idare organları olarak yönetim kurullarının hangi konulara odaklandığı, nasıl çalıştığı ve kendisini yenileyebilme kabiliyeti, şirketin ticari başarısıyla doğrudan ilgili” diyor ve ekliyor: “Bu açıdan yönetim kurullarının kimlerden oluştuğu, nasıl bir çeşitlilik arz ettiği de çok önemli. Küresel rekabet ortamında olası riskler ve kurumsal beklenti-



YILMAZ ARGÜDEN



leri analiz ederek yönetim politikalarına doğru yön verebilmek için birbirinden farklı görüşlere, bütüne değişik açılardan bakabilmeye ihtiyaç var.”

Yalçın'ın sözünü ettiği bu “çeşitlilik”, yönetim kurullarını daha etkili bir organ hale getiriyor ve şirketlerin performansına da olumlu etkileri oluyor. Programına mentor olarak destek veren Arge Danışmanlık'ın Yönetim Kurulu Başkanı Yılmaz Argüden de, yönetim kurullarının farklı (ve şirketin hedef ve ihtiyaçlarına göre belirlenmiş) alanlarda bilgi, beceri ve tecrübeye sahip insanlardan oluşturulmasının önemine dikkat çekiyor. Yönetim kurulları, orta yaş ve üstü, benzer kültürel ve eğitim seviyelerinden gelen erkeklerden oluşuyor çoğunlukla. Hakim ortakların gücü elinde tuttuğu yönetim kurullarında, bağımsız üyeler olsa bile bunların pek olumlu bir etkisi görülüyor. Argüden çeşitliliği; beceri ve tecrübelerin çeşitliliği (farklı ülke, sektör ve farklı fonksiyonlarda, farklı kademelerde iş tecrübeleri), yaş grupları, etnik çeşitlilik ve cinsiyet kriterleri ile ele alıyor.

Kadınların yönetim kurullarındaki varlığı da bu çeşitlilik sağlandığı ölçüde, şirket performansına olumlu yansıyor. Nitekim Dr. Melsa Ararat ve Mehtap Aldoğan, İMKB 100 şirketlerinin üç yıllık performanslarını baz alarak, “Kadınların Başlı Başına Varlık ve Ağırlıklarının Şirket Performansı ve Davranışına Etkileri” ve “Cam Tavanı Delme” başlıklı bir araştırma yaptı. Ararat araştırmada, tek başına kadın varlığı ile finansal performans arasında bir ilişki görmediklerini söylüyor.

Fakat yönetim kurullarında çeşitlilik (diversity) sağlandığı ölçüde, kadınların yönetim kurullarındaki katkısı şirket performansına olumlu yansıyor. Sabancı Üniversitesinden Dr. Mine Aksu ile yaptıkları “Yönetim Kurullarındaki Çeşitliliğin ve Yönetim Kurulunun Kontrol Yoğunluğunun Şirket Performansına Etkisi” başlıklı başka araştırmada, yönetim kurullarında yabancı uyrukluluk, yaş, cinsiyet, eğitim farklılıkları gibi kriterleri bir arada değerlendirerek oluşturdukları “çeşitlilik indeksi”nin yüksek olduğu şirketlerde finansal ve pazar performansının daha yüksek olduğu gözlemlenmiş. Çalışmanın ön sonuçlarına göre “Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin varlığı ile şirket performansı arasında ise negatif bir ilişki gözlemledik” diyor Ararat. Ancak “yönetim kurulu çeşitlilik indeksi yüksek” şirketlerde, bağımsız üyelerin ‘olumsuz etkisi’ azalıyor. “Bu aslında pek şaşırtıcı bir durum değil. Hakim ortağın dominant olduğu bir yönetim kurulunda, bağımsız yönetim kurulu üyesinin de pek bir fark yaratması zaten mümkün de-



ğil” diyor Ararat. Çalışmanın bir başka önemli sonucu da, yönetim kurulu çeşitliliği ile performans arasındaki ilişkinin, kurulun kontrol görevini ne ölçüde yaptığına bağlı olması yani ‘çeşitlilik’, yönetim kurullarının kontrol etkinliğini artırmakta. Bu da, firmalarda yüksek performansı istatistiksel olarak açıklıyor (Ararat ve Aksu, kontrol etkinliğini ölçmek için de bir indeks geliştirmiş).

Kadınların varlığı, yönetim kurullarında çeşitliliğin tek değil elbette ama önemli bir unsuru. Argüden, kadınların yönetim kurullarındaki varlığının, finansal olmayan bazı olumlu etkilerine de değiniyor. Örneğin daha çok kadın üye bulunan yönetim kurulları; çalışanları, hissedarları ve müşterileri ilgilendiren konulara işaret ederek risk yönetimine daha çok odaklanılmasını sağlıyor. Avrupa Birliği’nde satın alma kararlarının yüzde 70’ini, ABD’de ise yüzde 80’ini kadınlar veriyor. Doğal olarak yönetim kurullarında kadın üyelerin varlığı, müşterileri daha iyi anlamada önemli bir bakış açısı zenginliği getiriyor.

Argüden, araştırmaların yönetim kurullarında kadınların varlığı ile organizasyonel performans arasında da olumlu ilişkiler olduğunu gösterdiğini söylüyor. Çünkü kadın yönetim kurulu üyelerinin varlığı, şirketin kadın çalışanları için de olumlu bir örnek oluyor ve performanslarını iyi yönde etkiliyor. Kadınlar ayrıca yönetim kurulu toplantılarında açık liderlik sergiliyor ve bu da şirketin yaratıcı bilgiye dayalı kararlar almasını sağlıyor. “Öte yandan yönetim kurullarındaki çeşitlilik ve buna bağlı olarak sergilenen performans, günümüzde artık kredi izleme ve derecelendirme kuruluşlarınca da önemli bir puanlama unsuru olarak değerlendiriliyor” diyor Müge Yalçın.

Yönetim kurullarında çeşitliliğin ve bu çeşitlilik bağlamında kadınların varlığının şirketlere olumlu etkileri olduğunu gösteren araştırmalar pek uyumlu sonuçlar vermiyor. Bu yüzden araştırmalara şüphe ile yaklaşanlar da ya da delilleri yeterli bulmayanlar da olabilir. “Bu bir performans meselesi olmamalı aslında” diyor Melsa Ararat. “Buna çok da takılmamak lazım. Bu, kaynakların kullanımında, karar verme mekanizmalarında eşit temsil sorunu. Ama tabii şu bilinmeli, kota getirilen ülkelerde yönetim kurullarına kadınların girmesinin, kötü yönetilen şirketlerde olumlu bir etkisi olduğu görülüyor.” İyi yönetilen şirketlerde de performans olumsuz bir etkisi yok. Demek ki yönetim kurullarına kadınların ve diğer çeşitlilik unsurlarının girmesinin yararı varken, zararı yok. **F**



ULUSLARARASI İLİŞKİ AĞI

EKİM AYINDA TÜRKİYE AYAĞI 'START' ALAN "ŞİRKETLER ARASI MENTORLUK PROGRAMI" YARATICISI PENINAH THOMSON'A GÖRE BU, "ULUSLARARASI VE ÖZEL BİR KULÜP..."

Koçluk Şirketi Praesta ve Forbes Türkiye'nin ortak yürüttüğü "Yönetim Kurullarında Daha Çok Kadın Üye İçin Şirketlerarası Mentorluk Programı"nın duyurusu, Ekim ayında FORBES Dergisi'nde yer almıştı. Yönetim kurulu başkanları ve CEO'ların desteğini alarak daha çok kadın üyenin yönetim kurulu koltuklarına oturmasını hedefleyen program, ilk olarak 2004'te İngiltere'de başladı. Halihazırda Asya, Avustralya, Almanya, Macaristan, İrlanda, Hollanda, Güney Afrika, İspanya'da yürütülüyor. Son olarak bu yıl Türkiye'de de uygulamaya geçti. Geçen süre içinde tüm programlar göz dolduran başarılarla imza attı. Türkiye'de ise henüz üçüncü ayında yaklaşık 30 mentor sayısına ulaşması sıra dışı olarak yorumlanabilir. "Bu muhteşem bir başarı. İngiltere'deki programda 55 mentor var. Fakat bu, zaman içinde elde edilmiş (yedi yılda) bir rakam" diyor programın yaratıcısı Peninah Thomson.

Programın farklı ülkelerde denenip test edilmiş olmasını, Türkiye'de böylesine hızlı bir başlangıç yapmasının önemli sebeplerinden biri olarak görüyor. "Projenin güzel sonuçlar yarattığına dair elimizde kanıtlar var. Türk iş dünyasının liderleri için de bu bir güvence" diye yorumluyor durumu.

Her bir ülke diğerinden bağımsız bir program yürütüyor ve mentor olarak yer alanlar, ülkelerinin lider iş insanları arasından seçiliyor. Thomson, programın başarıya ulaşmasında bunun yadsınamaz bir katkısının olduğunu kabul ediyor. Mentorlar arasında kimler yok ki... Chris Dedicoat (Cisco Avrupa Pazarı Başkanı), Dick Olver (BAE Systems Başkanı), David Reid (Tesco Başkanı), Marcus Agius (Barclays Bankası

Grup Başkanı) bu isimlerden sadece birkaçı. Hal böyle olunca programın yarattığı başarı hikayeleri birbiri ardına gelmeye devam ediyor. "Buna çok sayıda örnek verilebilir" diyor Thomson. İçlerinde en güncel olanın, Marks&Spencer'in yeni emekli olmuş Başkanı Steward Rose ile mentisi Emma Fitzgerald'ın (Shell'in Başkan Yardımcısı) çalışmasının sonucunda ortaya çıktığını söylüyor. Mentoru Rose ile yürüttüğü program sonucu Fitzgerald, İngiltere'de FTSE-200 şirketlerinden birine (yönetimde görev almayan) yönetim kurulu üyesi olarak atanmış. "Bu program sayesinde kendi liderlik tarzıma, bağımsız bir bakış açısı kazandırma şansım oldu. Mentorunun talimatları ışığında işle ilgili meselelerde harici bir network oluşturdum" diyor Fitzgerald.

Öte yandan Thomson programa dahil olan mentor ya da mentilerin bir tür 'uluslararası özel kulüp' oluşturduğu görüşünde. Özellikle farklı ülkelerden projeye dahil olanlar birbirleriyle fikir alışverişinde bulunuyor. "Örneğin İngiltere ve Fransa'da programın uygulayıcıları ilişki halindedir" diyor Thomson. Üstelik bu alışverişin gelecek yıllarda farklı organizasyonlarla devam edeceğini söylüyor. Thomson 2013'de tüm mentor ve mentiler için uluslararası bir kolokyum düzenlemeyi planlıyor. Farklı ülkelerden programa katılan mentor ve mentileri bu kolokyuma davet edecek ve böylece herkes değişik fikirleri dinleme şansı bulacak. Thomson'a göre bu tip organizasyonlar diğer ülkelerde olup biteni öğrenme adına da teşvik edici...

Türkiye'de bu özel kulübün mentilerini belirlemeye henüz sıra gelmedi. Ancak onlara mentorluk yapacak seçkin isimler hızla tamamlanıyor. Bu sayıda onlardan birkaçıyla tanışıp programa dair fikirlerini okuyacaksınız... **F**





MENTORLARIMIZI TANIYALIM

GÜNCEL MENTOR LİSTESİ

"YÖNETİM KURULLARINDA DAHA ÇOK KADIN İÇİN MENTÖRLÜK PROGRAMI" NİN İLK ADIMINDA, DANIŞMA KURULU TARAFINDAN BELİRLENEN 50 KİŞİYE MENTÖRLÜK DAVETİ YAPILDI. ŞU ANA KADAR RET CEVABI VEREN YOK. 20 EKİM 2011 TARİHİ İTİBARIYLA PROGRAMA MENTOR OLARAK KATILACAĞINI BEYAN EDEN İSİMLER İŞE ŞÖYLE:

İSİM	ÜNVAN	İSİM	ÜNVAN		
1	ACLAN ACAR	Doğuş Otomotiv Yönetim Kurulu Başkanı	15	MEHMET TÜTÜNCÜ	Yıldız Holding Gıda ve İçecek Grubu Başkanı
2	AGAH UĞUR	Borusan Holding CEO'su	16	MURAT ÜLKER	Yıldız Holding Yönetim Kurulu Başkanı
3	AHMET ÇALIK	Çalık Holding Yönetim Kurulu Başkanı	17	MUSTAFA KOÇ	Koç Holding Yönetim Kurulu Başkanı
4	AYŞEGÜL İLDENİZ	Intel Türkiye, Ortadoğu ve Afrika Bölge Direktörü	18	MUZAFFER AKPINAR	MV Holding Yönetim Kurulu Başkan Vekili
5	BÜLENT ECZACIBAŞI	Eczacıbaşı Holding Yönetim Kurulu Başkanı	19	ROSE MARIE BRAVO	Yıldız Holding Yönetim Kurulu Başkanı Danışmanı
6	CEM BOYNER	Boyner Holding Yönetim Kurulu Başkanı	20	SERPİL TİMURAY	Vodafone Türkiye CEO'su
7	ERKAN AKDEMİR	Avea CEO'su	21	SİYAMİ KAHYAOĞLU	Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi ve Danışmanı
8	ERSİN ÖZİNCE	Türkiye İş Bankası Yönetim Kurulu Başkanı	22	SUZAN SABANCI DİNÇER	Akbank Yönetim Kurulu Başkanı
9	GÜLER SABANCI	Sabancı Holding Yönetim Kurulu Başkanı	23	SÜLEYMAN TÜRKEL	Çağ Üniversitesi Dekanı ve Datateknik Y. K. Üyesi
10	HAMDİ AKIN	Akfen Holding Yönetim Kurulu Başkanı	24	SÜREYYA CİLV	Turkcell CEO'su
11	HASİP GENÇER	Doruk Group Holding Yönetim Kurulu Başkanı	25	TAYFUN BAYAZIT	Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Üyesi
12	HAZİM ELLİALTI	Şölen Çikolata Yönetim Kurulu Üyesi	26	TUNCAY ÖZİLHAN	Anadolu Endüstri Holding Yönetim Kurulu Başkanı
13	JİM ZAZA	Yıldız Holding Paz., Strateji ve Perakende Grup Başkanı	27	ÜMRAN BEBA	Pepsico International Asya Pasifik Bölge Başkanı
14	LUCIEN ARKAS	Arkas Holding Yönetim Kurulu Başkanı	28	YILMAZ ARGÜDEN	ARGE Danışmanlık A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı



"HEDEFİMİZ DOĞAL BİR AKIŞTA, TÜM ŞİRKETLERDE YÖNETİM KURULLARININ KADINLARLA ZENGİNLEŞMESİNİ SAĞLAMAK..."

CEM BOYNER

BOYNER HOLDİNG YÖNETİM KURULU BAŞKANI

1955 İstanbul doğumlu Cem Boyner, 1978'de Boğaziçi Üniversitesi İşletme Fakültesi'ni bitirdi. Aynı yıl aile şirketi Alhnyıldız Holding'de iş hayatına atıldı. 1982 - 1994 yılları arasında Holding'in Yürütme Kurulu Başkanı olarak görevini sürdürdü. 1989 - 1990 yılları arasında Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği (TÜSİAD) Yönetim Kurulu Başkanı olarak görev yaptı.

1992 yılında oluşmaya başlayan ve 1993 yılında bir sivil toplum örgütü olarak faaliyet gösteren Yeni Demokrasi Hareketi'nin sözcülüğünü üstlendi. 11 Aralık 1994'te siyasi parti haline dönüşen Yeni Demokrasi Hareketi'nin Genel Başkanı olarak seçildi ve bu görevi 23 Nisan 1996 tarihine kadar sürdürdü. 25 Eylül 1996 tarihinde, Boyner Holding Murahhas Üyesi olarak iş hayatına geri döndü.

Boyner Holding, Türkiye'nin en büyük gıda-dışı perakende operatörü. Yenilikçiliği, kalitesi ve katma değerli hizmet ve ürünleriyle tanınıyor. Perakende alanındaki uzun geçmişi, "İşimiz müşterimizdir" sloganı, yenilikçiliği ve her konuda sunduğu üstün değer avantajı sayesinde yaratıcısı olduğu Advantage Card, Çarşı Tatil, Back-up, T-box, Morhipo gibi örnekler aracılığıyla da müşterileriyle benzeri olmayan bir ilişki kurmayı başaran grup, yeni projeler üzerinde çalışmaya devam ediyor. Cem Boyner, evli ve dört çocuk babası.



"Bizim işimiz müşterimiz. Mağazalarımızda alışverişin yüzde 65'ine kadınlar hakim. ABD'de tüketici kararlarında kadınların oranı yüzde 80'lerde, İngiltere'de 70'lerde... Bu sayılar bir gerçeği yüzümüze vuruyor: Tüm dünyada, kadınların paralarını alıyor, yönetiyor, çalıştırıyor, yönettiriyor ama onları karar verme mekanizmalarına almıyoruz. Bu gerçeğe karşılaştığımızda, bu projeye omuz vermek istedim, kadınların yönetim kurullarında yer almasını bilinçli olarak desteklemek istedim. Grubumuzda tepe yöneticilerimizin yarısı, hatta genel müdürlerimizin çoğunluğu kadın. Bu oranlar zorlamayla değil, doğal olarak oluştu..."

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



ACLAN ACAR
DOĞUŞ HOLDİNG İCRA KOMİTESİ ÜYESİ

1954'te doğdu. Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Fakültesi'nden mezun olan Aclan Acar aynı fakültede Bankacılık ve Sigortacılık alanında mastır yaptı. Acar ayrıca ABD'de Vanderbilt Üniversitesi'nde Ekonomi dalında da lisansüstü eğitimi aldı. Çalışma yaşamına 1974'de Halk Bankası'nda başlayan Aclan Acar, bankacılık kariyerini 1978'den itibaren Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nda sürdürdü ve 1990'a kadar bu kurumun çeşitli bölümlerinde görev yaptı. Bu süre boyunca Aclan Acar, ticaret odasının kurulması, yurtiçi açık piyasa işlemleri merkezinin yönetil-

**"YÖNETİM KURULLARINDAKİ
KADIN ÜYELER, GETİRDİKLERİ
FARKLI BAKIŞ AÇISI VE FİKİRLERLE
KATILIMCI OLMAKTA VE YÖNETİM
KURULLARININ HEDEF ODAKLI ÇALIŞMASINA
KATKI SAĞLAMAKTADIRLAR..."**

mesinin yanında, Merkez Bankası hazine ve para piyasaları bölümünün döviz işlemleri faaliyetlerinin yeniden yapılması ve yönetilmesinde görev aldı. Eylül 1990'da Doğuş Grubu'na katılan Acar, Ocak 2006'dan bu yana Doğuş Otomotiv ve Doğuş Oto Pazarlama'nın Yönetim Kurulu Başkanlığı'nı yürütüyor. Gruptaki ilk görevi, Garanti Bankası'nda Hazine ve Finansal Kurumlar'dan sorumlu genel müdür yardımcılığı oldu. Bu dönemde Garanti Bankası'nın yurtdışındaki şubelerinin ve temsilciliklerinin yönetimi de Aclan Acar'ın sorumluluğunda yürütüldü. 1994 - 1996 yılları arasında, Doğuş Grubu tarafından satın alınan Bank Ekspres'in genel müdürlüğü görevini üstlendi. Haziran 1996'da Osmanlı Bankası'nın Doğuş Grubu tarafından satın alınmasını takiben bankanın genel müdürü olarak atandı. Nisan 2000 tarihinden itibaren Doğuş Holding İcra Komitesi Üyesi olarak görevini sürdürmekte olup gruba ait pek çok finansal kurumda da yönetim kurulu üyeliği yapıyor.

» "Mentorluk programını çok önemli bir sosyal sorumluluk projesi olarak görüyorum. Cumhuriyetimizin ilk yıllarından beri Türk ekonomik hayatında önemli yeri olan kadınlar, aradan uzun yıllar geçmiş olmasına rağmen üst yönetim kademelerine ulaşmakta sayısal olarak sınırlı kalmışlardır. Bu proje ile önümüzdeki yıllarda üst yönetim kademelerine, özellikle yönetim kurullarında görev yapmak üzere daha fazla sayıda yetkin kadın yönetici hazırlanacaktır. Ben de iş dünyasının yoğun rekabet ortamında tecrübe ve bilgi birikimimi mentim ile paylaşmayı düşünüyorum. Makul düzeyde hırslı olan, çalışkan ve hedef odaklı mentiler daha başarılı olacaklardır..."

ÜMRAN BEBA
PEPSICO ASYA PASİFİK
BÖLGE BAŞKANI

Görevini Hong Kong'dan sürdürmekte olan Ümrân Beba, Hindistan ve Çin dışında tüm Asya Pasifik Bölgesi için strateji, iş geliştirme, birleşme ve satın alma faaliyetlerinden sorumlu. Altı binden fazla çalışanın olduğu bu bölgede Avustralya, Yeni Zelanda, Japonya, Tayland, Pakistan, Güney Kore, Vietnam, Kamboçya, Laos, Filipinler, Malezya, Singapur, Endonezya, Pasifik Adaları yer alıyor.

Beba, Robert Kolej'den sonra Boğaziçi Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nden mezun oldu. İşletme mastırını da aynı üniversitede yaptı. PepsiCo'daki kariyerine 1994 yılında Türkiye Pazarlama Direktörü olarak başlayan Beba, şirketin insan kaynakları ve ticari bölüm direktörlüklerini de yürüttükten sonra sırasıyla genel müdürlük, PepsiCo Doğu Akdeniz Bölgesi Gıda ve İçecek Bölümü Başkanlığı ve Güneydoğu Avrupa Bölge Başkanlığı görevlerine atandı. Beba, PepsiCo'nun Suriye ve Irak pazarlarına girişinde önemli katkılarda bulundu ve bu ülkelerdeki işletmelerin büyütülmesinde olağanüstü sonuçlar elde edilmesini sağladı. Sorumlu olduğu bölgelerde farklılık yönetimi ve kadınların iş hayatında daha fazla yer alması konusunda bir rol model olarak gösteriliyor. PepsiCo Türkiye, FORBES Türkiye'nin "Kadınlara Kariyerlerinde İlerleme Şansı Veren Şirketler Listesi"nde ilk sırada yer aldı.



**"HAYATTA NE İSTEDİĞİNİZE
KARAR VERİN, NEREYE KADAR
GİTMEK İSTİYORSUNUZ VE NE
YAPMAK İSTİYORSUNUZ.
KENDİNİZE OLAN GÜVENİNİZİ
HEP TAZELEYİN VE TAZELEYECEK
MENTORLUK İLİŞKİLERİN-
DEN FAYDALANIN. MUHAKKAK
KATKISI OLACAĞINI
UNUTMAYIN... EN TEMELİ
GALİBA ŞU: KAFANIZDAKİ BARIYERLERİ
ATIN!"**

» "Yönetim Kurullarında daha çok kadın olması, tüketicinin, müşterinin doğru temsil felsefesi ile başlayan ve farklı fikirlerin yönetim kuruluna gelmesine kadar devam eden bir gerekliliktir. Bunun için kadınların teşvik edilmesi, desteklenmesi gerekiyor. Kadınların kendileri böyle bir girişimde bulunmayı pek gerekli görmüyor. Doğal olarak adaylar da bu işleri daha önce yapmış erkekler arasından çıkıyor. Oysaki kadınlar daha çok dinleme, anlama ve uzlaşma tarzı yönetim sergiliyorlar. Kadınlar için farklı fikirlerin duyulması ve buna göre en doğru sonuca varılması önem kazanıyor. Tabii ki bunu genellemek zor belki ama çoğunluğun böyle olduğunu söyleyebiliriz. Dolayısıyla daha çok kadını teşvik edebilmek bir başarıdır. Bu pozisyonlarla ilgilenen kadın sayısı arttıkça, eminim, onlar kendilerini bu görevlere daha iyi hazırlayacaklar. Ben istekli, öğrenmeye açık ve kendine güveni olan bir menti ile çok hızla ilerleyeceğimize eminim. Mentimle en önemli paylaşımlarım onu teşvik etmek, ona 'yapabilirim' düşüncesini kazandırmak, yönetim kurulunda başarılı olmak için gerekli tecrübe aktarımında bulunmak olacaktır..."

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

JİM ZAZA

YILDIZ HOLDİNG YÖNETİM KURULU ÜYESİ, STRATEJİ, GLOBAL PAZARLAR, TEDARİK ZİNCİRİ VE ULUSLARARASI OPERASYONLAR BAŞKANI

Jim Zaza iş hayatına Eastman Kodak'ta başladı. Kodak'ın Ortadoğu Bölgesi'nde finansman pazarlamaya, satıştan lojistiğe kadar pek çok farklı alanda çalıştı. Ve Kodak Türkiye'yi kuran ekibin içinde yer aldı. Ardından Black and Decker'ın Avrupa, Afrika ve Ortadoğu Direktörü olarak görev yaptı. Bunun akabinde Mısır Genel Müdürü olarak PepsiCo Kuzey Afrika'ya katıldı. Sonra Frito-Lay'ın Türkiye, Ortadoğu ve Kuzey Afrika Başkanı oldu. Lübnan Doğumlu olan Zaza, California Üniversitesi işletme ve ekonomi bölümü mezunu.

"BİR YÖNETİCİ OLARAK KENDİNİZE VE YETENEKLERİNİZE İNANIN. GERİ BİLDİRİMLERE, ÖĞRENMEYE, YETİŞMEYE, İHTİYAÇLARINIZI VE KİŞİSEL OLARAK YAŞADIĞINIZ ZORLUKLARI TARTIŞMAYA AÇIK OLUN."

» "Çeşitlilik yönetim kurullarına farklı bakış açıları kazandırır. Yönetim Kurullarında sadece erkeklerin yer alması eğilimini ortadan kaldırır. Kadınlar halihazırda inovatif düşünme yeteneklerini kanıtlamış durumdadır. Üstelik bu düşüncelerini sonuna kadar götürme konusunda kararlı hareket ediyorlar. Kadınlar, bir takımı bir araya getirme ve onu sonuca ulaştıracak şekilde motive etme konusunda inanılmaz yetenekliler. Mentilerin, yönetim kurullarında başarılı olabilmeleri için gerekli liderlik yeteneği ile üyeliğin ilk aşamasında gerekli kendine güveni kazanmalarına yardımcı olacaktır. Benim, geri bildirim almaya, öğrenmeye açık olması ve başarıya götürecektir cesaret ve niyete sahip olmasının dışında metnimde olmasını tercih ettiğim başka bir özellik yok..."



HAMDİ AKIN

AKFEN HOLDİNG VE TAV HAVALİMANLARI HOLDİNG YÖNETİM KURULU BAŞKANI

Hamdi Akın, birçok sivil toplum örgütü, vakıf ve meslek odasında yönetici olarak görev alıyor. Fenerbahçe Spor Kulübü Asbaşkanlığı, Metal Sanayiciler Sendikası'nın Ankara Bölgesi Temsilciler Kurulu Başkanlığı, Türkiye Genç İşadamları Derneği'nin Yönetim Kurulu Başkanlığı, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Yönetim Kurulu Üyeliği, Türkiye Sanayici İşadamları Derneği Yönetim Kurulu Üyeliği ve Bilgi Toplumu & Yeni Teknolojiler Komisyonu Başkanlığı gibi görevler yürüttü. Kayseri Abdullah Gül Üniversitesi Destekleme Vakfı Mütevelli Heyeti Başkan Yardımcısı'dır. Türkiye'ye iyi yetişmiş insan kaynağı sağlamak amacıyla 1999'da kurduğu Türkiye İnsan Kaynakları Vakfı'nın (TİKAV) Onursal Başkanı'dır.

Gazi Üniversitesi Makine Mühendisliği Bölümü mezunu olan Akın'ın kurucusu olduğu Akfen Holding, London School of Economics'de Çağdaş Türkiye Araştırmaları Kürsüsü'nün kurucularındandır.

"ÜÇ ŞEY HAYATIMIZ BOYUNCA İLKEMİZ OLDU: DOĞRU OL, DOĞRU İŞİ SEÇ VE DOĞRU ORTAĞI BUL..."

ROSE MARIE BRAVO

TIFFANY&CO., ESTÉE LAUDER, WILLIAMS-SONOMA VE PHOENIX HOUSE YÖNETİM KURULU ÜYESİ, GODIVA YK DANIŞMANI

Tiffany&Co., Estée Lauder, Williams-Sonoma ve Phoenix House Yönetim Kurulu Üyesi. Yıldız Holding Yönetim Kurulu Başkanı Murat Ülker'e uluslararası markalar konusunda danışmanlık yapıyor.

1951'de New York'da doğan Bravo'nun babası, Bronx'da saç tasarımcısıydı. Bronx Lisesi'nden mezun olduktan sonra Fordham Üniversitesi'nde İngiliz Edebiyatı okudu. Bravo, kariyeri boyunca moda sektörünün en önemli markalarında çalıştı. 1974 ile 1992 yılları arasında ise R. H. Macy & Co'da çeşitli pozisyonlarda görev aldı. 1992 ve 1997 yılları arasında Saks Fifth Avenue'da ticaret, pazarlama ve ürün geliştirmeden sorumlu olarak çalıştı. 1997 ile 2006 yılları arası Burberry Group CEO'su, 2007'ye kadar da şirketin Başkan Yardımcısı olarak görev yaptı. Burberry'nin global lüks bir marka haline gelmesine katkı sağladı. İngiliz modasına katkılarından dolayı 2006 yılında Kraliçe II. Elizabeth tarafından kendisine "Commander of the British Empire" unvanı verildi. Bravo iş dünyasının en başarılı kadınlarından biri olarak ün kazandı. 2004'te Time Dergisi tarafından moda dünyasındaki "En Güçlü Kadın" olarak seçildi. 2005'te ise FORBES Dergisi'nin "Dünyanın En Güçlü 100 Kadını" listesinde yer aldı.

» "Bir şirkette yükselmiş olma tecrübesine sahip kadınların, gelecek nesillere faydalı olacağına inanıyorum. Kadınlar yönetim kurullarına farklı bir boyut kazandırıyor. Özellikle tüketicilerle yüz yüze olan şirketlerde aslında onlar nihai müşterilerdir. Kadının bir müşteri gibi düşünmenin yanı sıra daha pek çok yeteneği vardır. Takım içinde çok iyi çalışırlar ve herhangi bir işe nasıl bir değer katacaklarını bilirler..."



"UMARIM MENTİM İLE AÇIK BİR İLETİŞİMİMİZ OLUR VE KENDİ İŞ HAYATI İLE İLGİLİ SIK SIK KONUŞABİLİRİZ."

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



ERKAN AKDEMİR
AVEA CEO'SU

Erkan Akdemir, Haziran 2009'dan bu yana Avea'nın CEO'su olarak görev yapıyor. Avea'ya katılmadan önce Cisco Systems'in genel müdür-lüğü görevini yürüten Akdemir, bundan önce Kablo Net'in yönetim ku- rulu başkanlığını, daha önce- sinde ise Eurasiasat'ın yönetim kurulu başkanlığını yürüttü.

"MENTİME FARKLI DİSİPLİN- LERDE ÇALIŞABİLME, FARKLI GÖRÜŞ VE DÜŞÜNCELERİ YÖNETEBİLME VE REKABET SAVAŞINDA GÜÇLÜ BİR ŞEKİLDE VAR OLMA KONULA- RINDA KATKIM OLACAKTIR."

2002 yılından özelleştirme son- rasına kadar geçen dönemde Türk Telekom'un yönetim kurulu başkanı olarak önemli çalışma- lar gerçekleştirdi. Akdemir daha önceki dönemde Telekomünika- syon Kurumu Kurul Üyesi, DTP Müsteşarı Danışmanı, DPT'de te- lekömünikasyon uzmanı olarak çalışmış ve Türk Standartları Enstitüsü ve ENKA'da çeşitli görevler üstlendi.

Hacettepe Üniversitesi Elektronik Mühendisliği Bölümü mezunu olan Akdemir'in, ABD'deki Colorado Üniversitesi'nden telekom alanında master derecesi bulunuyor. 1963 doğumlu olan Akdemir, evli ve 3 çocuk babası.

>>> Bu program önemli çünkü edindiğiniz tecrübeleri, yaşadığınız olumlu ve olumsuz örnekleri, bunları yaşamamış ama yaşamayı muhtemel bir kişi ile paylaşıyorsunuz. Bu programla birlikte is dünyasının kadın yöneticilerimi- zin potansiyellerinin daha çok farkına varmasını bekliyorum. Mentimin profesyonel alanında başarılı bir kişi olacağını tahmin ediyorum. Bunun di- şında farkındalığı yüksek, sonuç odaklı, liderlik konusunda fark yaratma potansiyeline ve inancına sahip olmasını isterim.

Bu programda yer almayı kabul etmemin en büyük sebebi, kadınların yö- netim kurullarında daha çok yer almasını arzu etmemdi. Kadınların duy- gusal zeka ile analitik zekayı birleştirme noktasında daha başarılı oldukla- rını düşünüyorum. Bu da, artık rekabette en önemli faktör haline gelen insan odağını daha çok gündemimize almamıza sebep olacaktır.

Kadınlar duygusal zeka ile analitik zekayı birleştirme noktasında daha ba- şarılılar. Bu da insanı odak noktası yapmalarını sağlıyor. Sürdürülebilir li- derlik için insan odaklılığının fark yaratacağını düşünüyorum. Mentime, işini tutkuyla yapan ve insanlara ilham veren bir liderlik rotası çizmesini tavsiye edeceğim..."

AYŞEGÜL İLDENİZ
INTEL TÜRKİYE, ORTADOĞU VE AFRIKA BÖLGE BAŞKANI

Intel'e 1998'de Ortadoğu ve Afrika Bölgesi Pazarlama Müdürü olarak katılan Ayşegül İldeniz, bölgedeki perakende dağıtım kanalı ve marka stratejilerinin geliştirilmesi konularında çalıştı. Bugün Türki- ye'nin yanı sıra Mısır, Güney Afrika, Birleşik Arap Emirlikleri ve Suudi Arabistan'ında aralarında bulunduğu 67 ülkenin sorumluluğunu üstle- niyor. Aynı zamanda Intel'in 12 kişilik Avrupa Yönetim Kurulu'nun da üyesi ve bu kuruldaki iki kadın yö- neticiden biri.

İldeniz, Intel bünyesinde Tür- kiye, Orta Doğu ve Afrika Bölge- si'nde dijital uçurumun ortadan kal- dırılmasına yönelik sosyal sorumluluk projelerinin liderliğini üstleniyor. Teknolojiye sınırlı erişim imkanı bulunan kadınların bilgisay- ar ve İnternet'ten daha yaygın ve etkin yararlanmalarına yönelik ça- lışmalar yürütüyor. Türk kadınları- nın girişimci yönlerini geliştirip iş yaşamına dahil olabilmelerini amaç edinen "Intel Kadın ve Bilişim Plat- formu"nun kurucusu. Ayrıca Intel'in "Küresel Kadın Yönetici Yetiştirme Çalışma Grubu"nun başkanlığını yapıyor.

TÜSİAD Üyesi olan Ayşegül İl- deniz halen Türkiye Bilişim Vakfı Yönetim Kurulu üyesi.

1992 yılında Boğaziçi Üniver- sitesi İşletme Fakültesi'nden mezun olan Ayşegül İldeniz, 1996 yılında gelişmekte olan ülkelerde İnternet iletişimi üzerine hazırladığı tez ile ABD'de San Francisco State Univer- sity'den elektronik iletişim konu- sunda yüksek lisans derecesi aldı. 2004 yılında Dünya Gazetesi tara- fından "Yılın Bilişim Kadını", 2006 yılında da "Yılın Kadın Yöneticisi" seçildi.



"TÜM DÜNYADA TÜKETİCİLE- RİN BÜYÜK BÖLÜMÜNÜ KADINLAR OLUŞTURURKEN KADINLARA ÜRÜN YA DA HİZMET SATMAYA ÇALIŞAN ŞİRKETLERDE KADINLARIN ÜST KADEMELERE GELEMESİ YA DA BU KADEMELERDE ÇOK AZ KADIN YÖNETİCİ OLMASI, KADIN BAKIŞINI VE VİZYONUNU BU ŞİRKETLERE TAŞIYAMAMASI CİDDİ BİR PARADOKS."

>>> "Hayatın her noktasında önemli role sahip olan kadınların varlığının iş dünyasının her kademesinde de "olmazsa olmaz" olduğunu düşünüyorum. Kadınlar, doğalarından gelen ve kendilerini erkeklerden farklı kılan özel- likleriyle iş hayatına ve kurumlara büyük zenginlik katıyor. Yönetimini kadınlara emanet eden uluslararası ve ulusal birçok şirketin başarılarını son dönemde hepimiz sıkça duyuyoruz. Son yıllarda ülkemizde her geçen gün daha fazla kadının çalışma hayatına katıldığını görsük de, bu hare- ketlilik üst kademelerde daha az görülüyor..."

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



TAYFUN BAYAZIT
TÜRKİYE KURUMSAL YÖNETİM DERNEĞİ YÖNETİM KURULU ÜYESİ

1980'de makine mühendisliği lisans eğitimi sonrası Columbia Üniversitesi finans ve uluslararası ilişkiler alanlarında yüksek lisans (MBA-1983) derecesi alan Bayazit, bankacılık kariyerine Citibank'ta başladı. Daha sonra 13 yıl Çukurova Grubu bünyesinde Yapı Kredi (Genel Müdür Başyardımcısı ve İcra Kurulu Üyesi), İnterbank (Genel Müdür) ve İsviçre'de Banque de Commerce et de Placement S.A. (President & CEO) üst düzey yöneticilik görevlerinde bulundu. 1999 yılında Doğan Holding Yönetim Kurulu Başkan Vekili ve Dışbank Murahhas Azalığına getirildikten sonra aynı grupta 2001 yılında Dışbank İcra Başkanlığı (CEO) üslendi. 2003 yılında Yönetim Kurulu Başkanı olarak görevlendirilen Bayazit, Temmuz 2005'te Fortis'in Dışbank'ın çoğunluk hissesini satın alması sonrası Fortis Türkiye CEO'lüğü ve Fortis küresel yönetim komitesi üyeliğine getirildi. 2006'da yapılan

Genel Kurul'dan sonra Fortis Türkiye Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini üslendi. 2007 yılında Yapı Kredi'ye (UniCredit ve Koç Grubu ortaklığı) Murahhas Üye ve Genel Müdür olarak geri döndü ve 2009 yılında Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini üslendi. Bu süreçte Yapı Kredi, Koç Finansal Hizmetler ve tüm banka iştiraklerinin yönetim kurulu başkanlıkları görevlerini yürüttü. Bayazit Yapı Kredi'deki görevinden Ağustos 2011'de halihazırda Başkanlığı yürüttüğü "Bayazit Danışmanlık Hizmetleri" şirketini kurmak için ayrıldı. TÜSİAD (Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği) Yönetim Kurulu Başkan Yardımcılığını yürüten Bayazit, TEGV (T. Eğitim Gönüllüleri Vakfı), TKYD (T. Kurumsal Yönetim Derneği) gibi çeşitli sivil toplum kuruluşlarında da aktif görevler üstleniyor.

» "Kurumsal yönetim, tüm dünyada süratli ve önemli bir evrim geçiriyor. Özellikle içinde olduğumuz kriz, iş yapma şekillerinin sorgulanmasını ve kurumsal yönetim ilkelerinin (şeffaflık, sorumluluk, adillik, hesap verebilirlik) tavizsiz uygulanmasını zorunlu kılıyor. Bu hem yetkinliklerin güçlendirilmesi hem de icra ve denetim işlevlerinin ayrımını gerektiriyor..."



BÜLENT ECZACIBAŞI
ECZACIBAŞI HOLDİNG YÖNETİM KURULU BAŞKANI

Eczacıbaşı, TÜSİAD'da Yönetim Kurulu Başkanı ve Yüksek İstişare Konseyi Başkanı olarak görev aldı ve 2003 yılında TÜSİAD Onursal Başkanı seçildi. TESEV'in (Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etüdler Vakfı) Kurucu Yönetim Kurulu Başkanı olan Bülent Eczacıbaşı, Yönetim Kurulu Başkanlığı'nı 2000 - 2008 yılları arasında sürdürdüğü Türkiye İlaç İşverenler Sendikası'nın da Onursal Başkanı. Ayrıca İstanbul Modern Sanat Müzesi'ni bünyesinde bulunduran İstanbul Modern Sanat Vakfı'nın Mütevelli Heyeti Başkanı, İKSV (İstanbul Kültür ve Sanat Vakfı) Yönetim Kurulu Başkanı ve Avrupa Sanayicileri Yuvarlak Masası (ERT) üyesi. Eczacıbaşı, TESEV Yüksek Danışma Kurulu'nda ve Akbank Uluslararası Danışma Kurulu'nda yer alıyor.

Yüksek öğrenimini Imperial College, Londra'da yapmış olan Bülent Eczacıbaşı, ABD'de Massachusetts Institute of Technology'den kimya mühendisliği dalında mastır derecesine sahip.

**"BUGÜNÜN VE BELLİ Kİ
GELECEĞİN EN ÖNEMLİ YÖ-
NETİM İLKESİ OLAN SÜR-
DÜRÜLEBİLİRLİK KONU-
SUNDA KADINLARIN,
DOĞUŞTAN GELEN BİR DU-
YARLILIĞA SAHİP OLDUK-
LARINI UNUTMAYALIM."**

» "Kadınların üst yönetim görevlerinde daha çok yer alabilmeleri için şirketlerin bu tutumu benimsemeleri kadar kadınların bu görevlere, yetkinliklerini daha ileri ölçülerde geliştirerek etkin bir biçimde talip olmaları da gerekiyor. Çünkü eşitsizlik yaşamın daha önceki evrelerinde başlıyor. "Yönetim Kurullarında Daha Çok Kadın İçin Şirketler Arası Mentorluk Programı"nın kadınlara karşı önyargılar konusunda toplumsal farkındalık yaratmanın yanı sıra kadınların üst yönetim görevlerine hazırlanmalarına katkıda bulunarak, olumlu sonuçlar vereceğine içtenlikle inanıyorum. Bu inancım, Eczacıbaşı Topluluğu'nda 2010 yılında uygulamaya geçirdiğimiz "iki eşit aday arasından kadın olanın tercih edilmesi" uygulamasının ve 'Fırsat Eşitliği Modeli' programlarının önemli katkılar sağladığını, bir yıl gibi kısa bir sürede görmüş olmamızdan kaynaklanıyor. Kadınların, işgücüne erkeklerle eşit biçimde üst yöneticiler olarak katılmaları hem insan kaynaklarının zenginleşmesini sağlayacak hem de şirketlerin kadınların giderek ağırlık kazandıkları paydaş grupları ile olan iletişimini güçlendirecektir..."