

YÖNETİM KURULLARINDA DAHA ÇOK KADIN İÇİN ŞİRKETLERARASI MENTORLUK PROGRAMI

TECRÜBE TRANSFERİ

İNGİLTERE'DE 60 KADIN MENTİNİN, 10'U YÖNETİM KURULLARINA ATANDI, 14'Ü BAŞKA ŞİRKETLERE TERFİ EDEREK TRANSFER OLDU. YÖNETİM KURULLARINDA DAHA ÇOK KADIN İÇİN ŞİRKETLERARASI MENTORLUK PROGRAMI'NIN TÜRKİYE AYAĞINDA DA MENTİ SEÇİM SÜRECİ BAŞLADI.

MERVE GÜN

Cem Boyner, Murat Ülker, Tuncay Özilhan, Serpil Timuray, Erkan Akdemir, Ümran Beba gibi iş dünyasının önde gelen 29 ismi, bugünlerde aynı sözleşmeye imza atıyor. Mesleki bilgi ve tecrübelerini -yönetim kurulu üyesi olabilecek yetkinlikteki- kadınlara aktararak gelişimlerine katkıda bulunacaklarına dair söz verdikleri bir 'mentorluk' sözleşmesi bu. Her biri, FORBES Türkiye ve Praesta tarafından başlatılan "Yönetim Kurullarında Daha Çok Kadın İçin Şirketlerarası Mentorluk Programı" kapsamında, kendi şirketlerinden veya (bir başkasından) yönetim kurulu üyesi olabilecek bilgi ve tecrübeye sahip bir kadın yöneticiyi, menti (danışan) aday olarak seçme hakkına sahip. Mentorluk sözleşmesine imzalar atılırken bir yandan da bu adayların kimler olabileceği konusunda kafa yoruyorlar.

Mentorluk programının yürütücülerinden, Praesta Türkiye Yönetici Ortağı Hande Yaşargil Ateşoğlu "menti adaylarının şimdiden çok heyecanlı olduklarını biliyoruz" diyor. Nasıl olmasınlar ki... Çok az kadın, yönetim kurullarında kendine yer bulabiliyor (İMKB 100 şirketlerinde aile üyesi olmayan kadın yönetim kurulu üyesi oranı yüzde 3.8).

"Ancak programın mentorlarda da aynı heyecan yarattığını söyleyebilirim. Ayrıca mentor ve mentilerin çalıştığı şirketlerde de bir heyecan var. Çünkü programdan onlar da etkilenecek" diyor Ateşoğlu. Programdan tüm paydaşlar kazançlı çıkıyor: Yönetim kurulu üyesi olma potansiyeli taşıyan kadın yöneticiler; Türkiye'nin en büyük şirketlerinden tecrübeli iş insanları ile bir araya gelip tecrübelerinden yararlanma imkanı elde ediyor. Şirketler de kendi içlerinden böyle bir aday çıkarmış ve sonrası için kadın adaylara bir yol açmış oluyor.

Ateşoğlu'nun da dikkat çektiği gibi günümüzde şirketler için yete-

nek yönetiminden ve en iyi insan kaynağını kendilerine çekmekten daha önemli çok az şey var. Mentorlar da böyle bir programın parçası olmaktan, bilgi ve tecrübelerine aktarmaktan mutluluk duyuyor. "Mentimin gözümün önünde yükselişini izlemek hayatımın en büyük hediyesiydi" diyor Yıldız Holding Pazarlama, Strateji ve Perakende Grup Başkanı Jim Zaza, daha önceki mentorluk tecrübelerinden örnek vererek.

İngiltere'de 2005 yılında başlayan programa bugüne kadar 60 mentor destek verdi. Bu mentorlardan biri olan Cisco Başkanı Chris Dedicot, mentorluk tecrübesinin kendisine katkısını şöyle ifade ediyor: "Başka bir sektörün fırsatlarını ya da zorluklarını anlamak için zaman ayırmak gerçekten çok faydalı. Bireysel olarak bunun bakış açısına katkısı tartışılmaz ki bu tam olarak benim aradığım şeydi."

Programın Türkiye ayağının Danışma Kurulu Başkanı olan Cem Boyner de "Bu programa katılmak istemeyecek birini düşünemiyorum" diyor. Nitekim programın Praesta

ile birlikte yürütücüsü olan FORBES Türkiye'nin Genel Yayın Yönetmeni Burçak Güven, "Mentorları ikna etmekte hiç zorlanmadık" diyor ve ekliyor: "Hepsi kadınların yönetim kurullarında daha fazla yer bulması gerektiğine, bu konuda bir eksiklik olduğuna inanıyordu. Çözümüne de destek olmak istediler".

Ateşoğlu'na göre programa mentor olarak destek veren yönetim kurulu başkanı ve CEO'ların dahi, kadın yöneticilerle ilgili kendilerinin de fark etmediği bazı cinsiyetçi veya cinsiyet körü yaklaşımları, bilgileri olması mümkün. Yönetim kurulu üyesi olabilecek bilgi ve tecrübeye sahip kadın yöneticilerle bu program vesilesiyle bir araya gelmeleri bu konuda onların da daha derin ve doğru bir anlayışa sahip olmalarını sağlayacak. Daha da önemlisi bu anlayışı kendi kurumlarına transfer edebilecekler.

NE OLUYOR?

"YÖNETİM KURULLARINDA DAHA ÇOK KADIN İÇİN ŞİRKETLER ARASI MENTORLUK PROGRAMI", TÜRKİYE'DE YENİ BAŞLADI. ŞİMDİLERDE MENTİLER BELİRLENİYOR. ANCAK PROGRAM 2005'TEN BU YANA UYGULANDIĞI İNGİLTERE'DE BAŞARILI SONUÇLAR ALDI. PROGRAMA BUGÜNE KADAR 60 MENTOR VE MENTİ KATILDI. PROGRAMA KATILAN KADIN YÖNETİCİLERİN,

10'u kendi şirketinde yönetim kuruluna atandı.

7'si farklı şirketlerde bağımsız yönetim kurulu üyesi oldu.

4'ü kar amacı gütmeyen organizasyonlarda bağımsız yönetim kurulu üyesi oldu.

14'ü kendi şirketlerinde terfi etti veya terfi yoluyla başka şirketlerde çalışmaya başladı.

3'ü başka şirketlere CEO olarak atandı.

Ancak programın asıl ve en büyük katkılarından biri, yönetim kurulu aday havuzlarında daha fazla kadın bulunmasını sağlamak olacak. “Görüştüğümüz pek çok yönetim kurulu başkanı, bir bağımsız yönetim kurulu üyesi aradıklarında kendilerine kadın aday önerilmediğini söylüyor” diyor Hande Yaşargil. Mentorluk programı en başta bu durumu değiştirmeyi amaçlıyor. Mentiler, Türkiye’nin önde gelen iş insanlarıyla tanışıp, onlara kendini tanıtmaya yani iyi bir network’e sahip olma imkanı veriyor. Böylece mentorlar kendi mentilerini aday olarak gösterip referans verebiliyor. Özgeçmişlerinin tecrübe hanesine, mentorluk programını eklemeleri, yönetim kurulu üyesi seçimi konusunda hizmet veren danışmanlık şirketlerinin aday havuzlarında da bir adım öne geçmelerini sağlıyor.

Programın 2005’ten bu yana devam ettiği İngiltere’de alınan sonuçlar bunu ispat eder nitelikte. Örneğin programın İngiltere ayağında 2005’den bu yana 60 kadın yönetici (çoğu Londra Borsası 100 indeksinde işlem gören şirketlerin) yönetim kurulu başkanı ve CEO’larından oluşan liderlerden mentorluk aldı. Program sonrasında, kadın yöneticilerin 10’u kendi şirketlerinin yönetim kuruluna atandı. 14’ü kendi şirketinde terfi etti veya terfi yoluyla başka bir şirkette çalışmaya başladı. Farklı şirketlerde bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak atananların sayısı ise yedi oldu. Örneğin Emma Fitzgerald, Shell Int. Petrol Şirketi Baş-

kan Yardımcısı’yken mentorluk programına katıldıktan sonra Shell Global Pazarlama Ağı Başkan Yardımcılığı’na terfi etti. Bir diğer örnek Charlotte Lambkin... Programa katıldıktan sonra BAE Systems İletişim Direktörlüğü’nden İcra Komitesi Üyeliği’ne atandı. Daha onlarca örnek var (Bkz. aşağıdaki tablo)...

Bu listeye önümüzdeki yıl Türkiye’den isimler eklenecek. Ateşoğlu’nun bu “paha biçilmez” deneyimden yararlanma imkanını elde eden mentilere tavsiyesi, ellerindeki zamanı çok iyi değerlendirmeleri. “Bu da çok hazırlıklı olmalarıyla mümkün. Mentorların zamanı gerçekten çok değerli. Onlarla bir yıl içinde yapacakları 10 toplantıyı da sohbet ederek geçirirlerse büyük israf olur” diyor Ateşoğlu.

Bu yüzden mentilerin kendilerine net bir kariyer hedefi koymaları, YK üyesi olmak için eksikliklerini ve gelişim alanlarını tanımlamaları, bu konularda hem mentorlarına kendi sorunlarını, tecrübelerini götürmeleri hem de onların tecrübelerinden yararlanmak için doğru soruları sormaları şart.

Programdan mezun olduktan sonra mentinin omuzlarına bir sorumluluk daha ekleniyor, çünkü artık mentorların gözü üzerlerinde oluyor: “Performanslarından, yükselmelerinden başarılı olmalarından gurur duyacak, onları izleyecek kişiler arasına çok önemli bir kişi daha eklenmiş oluyor” diyor Ateşoğlu.

MENTİLERİN KARIYERİ NASIL ETKİLENDİ?

İŞTE ŞİRKETLERARASI MENTORLUK PROGRAMI’NIN İNGİLTERE AYAĞINA KATILAN BAZI MENTİLERİN KARIYERİNDEKİ DEĞİŞİM...
TÜRKİYE LİSTESİ BU YILDAN İTİBAREN OLUŞMAYA BAŞLAYACAK.

	MENTORLUK PROGRAMINA KATILMADAN ÖNCE	MENTORLUK PROGRAMINA KATILDIKTAN SONRA
Andrea Blance	Legal & General Group, Mali Denejçi	Legal & General Group, İcra Komitesi, Risk Yönetimi Başkanı
Diana Breeze	J Sainsbury, Örgütsel Gelişim Direktörü	J Sainsbury İK Direktörü Oxford Üniversitesi, Said Business School, İdari Eğitim Danışma Kurulu
Monica Burch	Addleshaw Goddard ortağı ve YK üyesi	Addleshaw Goddard, Kıdemli Ortak Channel 4, Bağımsız YK Üyesi
Tracy Clarke	Standard Chartered İK Başkanı	Standard Chartered İK ve İletişim Başkanı
Anna Dugdale	Norfolk ve Norwich Üniversitesi Hastanesi Kaynak Direktörü	İcra Başkanı
Mary Meaney	McKinsey&Company Strateji Danışmanı	McKinsey&Company, Avrupa, Ortadoğu, Afrika Dönüştürme Değişim Hizmeti Başkanı Küresel Organizasyon Konseyi’ne atandı Londra Filarmoni Orkestrası İş geliştirme Komitesi Üyesi
Julie Scattergood	Rolls - Royce Savunma, Arz Zinciri Operasyonları Direktörü	R-R İngiltere Savunma Operasyonları Arz Zinciri Planlama ve Kontrol Direktörü
Lynne Weedall	The Carphone Warehouse Group İK Direktörü	Opportunity Now YK üyesi
Denise Wilson	National Grid Küresel Dönüşüm Direktörü	National Grid Müşteri Hizmetleri Direktörü UK Insurance Company, Yönetimde olmayan YK Üyesi

Kaynak: Peninah Thomson, "Kadınlar ve Yeni İş Liderliği - Women & The New Business Leadership, Palgrave, Mc Millan Yayınları



MENTORLARIMIZI TANIYALIM

GÜNCEL MENTOR LİSTESİ

“YÖNETİM KURULLARINDA DAHA ÇOK KADIN İÇİN MENTORLUK PROGRAMI”NIN İLK ADIMINDA, DANIŞMA KURULU TARAFINDAN BELİRLenen 50 KİŞİYE MENTORLUK DAVETİ YAPILDI. ARALIK 2011 TARİHİ İTİBARIYLA PROGRAMA MENTOR OLARAK KATILACAĞINI BEYAN EDEN İSİMLER İŞE ŞÖYLE:

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

LUCIEN ARKAS ARKAS HOLDİNG YÖNETİM KURULU BAŞKANI

1945 yılında İzmir'de doğan Lucien Arkas, İstanbul Saint Joseph Fransız Lisesi'nden mezun oldu. İş yaşamına 1964 yılında, Lucien Arkas Vapur Acenteliği şirketiyle adım attı.

1979 yılında Arkas Denizcilik ve Nakliyat A.Ş. ile başlayan Arkas Grup Şirketleri Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini, 2000 yılından bu yana Arkas Holding Yönetim Kurulu Başkanı olarak sürdürüyor.

Fransızca, İngilizce, İtalyanca ve Yunanca bilen Lucien Arkas birçok sivil toplum örgütünde görev alıyor. TÜSİAD ve GIF'de (Global İşkiler Forumu) yönetim kurulu üyesi olan Arkas, Deniz Temiz Derneği - TURMEPA'nın da yüksek danışma kurulu üyesi... Ayrıca Deniz Nakliyecileri Derneği, Deniz Ticaret Odası, Ege Sanayicileri ve İşadamları Derneği (ESİAD) ve Alsancak Rotary Kulübü'ne de üye.

Fransız Hükümeti Türkiye Dış Ticaret Müşavirliği görevini yürüten Lucien Arkas, Fransa Ordre National du Mérite Şövalyelik Nişanı, Fransa Légion d'Honneur Şövalyelik Nişanı, İtalya Cumhuriyeti Ordine al Merito Şövalyelik Nişanı ve Avusturya Cumhuriyeti Großes Silbernes Liyakat Nişanı ile onurlandırıldı. Lucien Arkas evli ve üç çocuk sahibi...



“ALTAN GELENDEN
KORKMAYARAK ONU
YETİŞTİRİP SORUMLULUK
DEVRETMELİSİNİZ Kİ İŞİNİZİ
DAHA İYİ YÖNETECEK VE
GELİŞTİRECEK ZAMANA
SAHİP OLUN.”

Yapılan bir araştırmaya göre Türkiye'de yönetici adaylarının yüzde 40'ını kadınlar, yüzde 60'ını erkekler oluşturuyor. Bunun eşitlenmesi ya da en azından farkın daha da kapatılması için biz işadamları ve üst düzey yöneticilere görev düşüyor. Bu projede asıl hedefimiz, üst düzey kadın yönetici sayısını artırmak yani yönetim kurullarında daha fazla kadın üye görmek. Bu açıdan mentorluk programını önemsiyor ve elimden geldiğince destek vermek istiyorum. Kadınlar için birçok pozitif özellik saymak mümkün... Titiz ve dikkatli, zamanlarını iyi kullanıyorlar. Empati kurma yetenekleri yüksek, yeni fikirlere daha açık ve takım çalışmasına yatkınlar. İş zekası ile duygusal zekalarını bir arada kullanırlar. Bütün bu özellikler onların idaresindeki takımlardan başarılı sonuçlar çıkarır.

Bunların yanında kadınların erkeklere göre geliştirilmesi gereken yönleri bulunduğuna da inanıyorum. Gözlemlerime göre kadınlar, çalışanlarına veya iş yaptıkları kişilere karşı daha zor güven duyuyor. Bu da her işi kontrol etme ve detaylara hakim olma isteğini beraberinde getiriyor. CEO'luk gibi çok önemli karar mercisinde bunlar dezavantaj yaratıyor. Yöneticilik aynı zamanda liderliktir. İşlerine kendi kişiliklerini katmalı ve yenilikçi olmaya çalışmalılar. Lider takipçilerine sadece iş değil, davranış biçimi olarak da örnektir. İnsana sevgi ve saygı duymayı asla unutmamalarını tavsiye etmek isterim. Korkulan değil sayılan ve sevilen bir lider olmalılar.



**“KADINLAR, FARK KATABİLMEK İÇİN
OLDUKLARI GİBİ DOĞAL OLMALILAR.
MAALESEF SANKİ BAŞARILI OLMAK İÇİN
ERKEK GİBİ OLMALARI GEREKİYORMUŞ
GİBİ BİR KANI VAR Kİ BUNA
KATILMIYORUM. O ZAMAN DİĞERLERİ
GİBİ OLUYORLAR, KENDİLERİ GİBİ DEĞİL.”**

MURAT ÜLKER YILDIZ HOLDİNG YÖNETİM KURULU BAŞKANI

2008'den bu yana Yıldız Holding Yönetim Kurulu Başkanı görevini sürdürüyor. İş hayatına 1982 yılında başlayan Murat Ülker, yurtdışında çeşitli mesleki kurslara katıldı ve ABD'de Continental Baking şirketinde staj yaptı. Ardından iki yıl Ortadoğu'da ihracat konusunda çalıştı. ABD ve Avrupa'da üç yıl boyunca bisküvi - çikolata - gıda sektörüyle ilgili yaklaşık 60 kadar fabrika ve tesiste incelemeler yaptı. Bu dönemde kazandığı tecrübeleri, daha sonraki yıllarda gerçekleştirilen şirket satın almaları ve ortaklıklarda kullanan Ülker, ayrıca çeşitli IESC projelerinde de deneyim kazandı.

Murat Ülker, Yıldız Holding bünyesindeki görevine, 1984 yılında Ülker Bisküvi'de Kontrol Koordinatörü olarak başladı. Devam eden yıllarda İşletmelerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı ve Genel Müdürlük görevlerini yürüten Ülker, daha sonra İcra Komitesi Üyeliği ve topluluğun çeşitli şirketlerinde Yönetim Kurulu Üyeliği yaptı. 2000 yılında Yıldız Holding'de icranın sorumluluğunu üstlendikten sonra çok uluslu şirketlerin hızla geçiş yaptığı dikey entegrasyonu benimseyerek Türkiye'de şirketlerine ilk uygulayan iş insanlarından biri oldu. 2007 yılı sonunda Türkiye'nin en büyük yurtdışı şirket satın alımını gerçekleştiren Murat Ülker, dünyaca ünlü premium çikolata markası Godiva'yı Yıldız Holding bünyesine dahil etti. Murat Ülker yönetiminde Yıldız Holding'in bugün 9 global ortaklığı, 9'u yurtdışında olmak üzere 54 üretim tesisi bulunuyor.

1959 yılında doğan Ülker, Boğaziçi Üniversitesi İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü mezunu. Murat Ülker, İngilizce ve Almanca biliyor. Evli ve üç çocuk babası olan Murat Ülker, yelken sporu ve ailesiyle seyahat etmekten hoşlanıyor.



Bir işin müşterisi, o işin yönetiminde temsil edilmiyorsa, karar sürecinde bir şey eksik demektir. O işin sağlığı için yönetimin müşteriyi temsil etmesi gerekir ki doğru ürün, hizmet ve iletişim mümkün olsun. Kadınların hem dünyada hem de bizim ülkemizde satın alma kararlarında büyük ağırlıkları var. Madem neyin satın alınacağına karar veriyorlar, neyin, nasıl üretilip satılacağına da söz sahibi olmalı ki işler paralel olsun.

Sebebi her ne olursa olsun kadınlar en üst karar mekanizmasında yoklarsa, bunu sağlamak için bir şey yapmak lazım (Benim ailemde bu zaten doğal olarak böyle, işimizde de yapmaya çalışıyoruz). Bu program da iş dünyası genelinde onu yapıyor. Ben de başından beri desteklemek gereğine inanıp hem Murat Ülker olarak hem de Yıldız Holding olarak katkıda bulunuyorum. Ben farklı düşüncelerin bir arada olmasının katkısına inanırım. Farklı bakış açısı demek aynı şeye bakıp farklı şey görmek demek. Bu da birçok gözün bir arada olmasıyla mümkün...

Bazen evde ya da işte modern resimlere bakıp şaşarım, “demek buna bakıp böyle görmüş sanatçı” derim. Bir başkası, bizim yıllardır baktığımız ve bir şey gördüğümüz şeye bakıp başka şeyler görebiliyorsa, bu iş için çok değerli. Kadın olduğu için, eş olduğu için, anne olduğu için ya da genç olduğu için, mühendis olduğu için, sanatçı olduğu için fark etmez... O farklılık değerli bizim için ama tek başına değil tabii, diğer gözlerle beraber olması değerli.

(Kadınların) yönetim kurullarındaki katkıları da bu açıdan geleceğe, insana, çocuklara, gençlere, işe, ürüne, hizmete farklı bakması ve gördüklerinden kaynaklanan düşüncelerini, sorularını kendi iş tecrübesiyle de birleştirerek değer yaratmasıdır. Onunla olmayınca bu da eksik kalır.

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



DR. YILMAZ ARGÜDEN
ARGE DANIŞMANLIK A.Ş. YÖNETİM KURULU BAŞKANI

Tarsus Amerikan Koleji ve Boğaziçi Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü mezunu. Doktorasını stratejik analizler konusunda Rand Graduate Institute'den Üstün Başarı Ödülü ile aldı. Eğitim hayatı boyunca Fulbright, TÜBİTAK, NATO, Eisenhower gibi burslar ve çeşitli ödüller kazandı. İstanbul merkezli bir strateji danışmanlığı şirketi olan ARGE Danışmanlık'ın ve dünyanın önde gelen yatırım bankalarından Rothschild'ın Türkiye Yönetim Kurulu Başkanı. Daha önce Erdemir'in yönetim

kurulu başkanlığını yürüttü; Anadolu Endüstri Holding, Borusan Holding ve Koç Holding şirketlerinde ve Vestel, Bilim İlaç, Petkim, Sümerbank ve İnmet Mining gibi pek çok şirkette yönetim kurulu üyeliği yaptı.

Ayrıca aktif bir sivil toplum girişimcisi... Kalite Derneği (KalDer) Başkanı

**"YÖNETİM KURULLARINDA
YETENEKLİ KADINLARA YER VEREN
ŞİRKETLER GELECEK İLE İLGİLİ
RİSKLERİNİ DAHA İYİ
YÖNETMEKLE KALMIYOR,
YATIRIMCILAR İÇİN CAZİBELERİNİ DE
ARTIRMİŞ OLUYORLAR."**

olarak Türkiye'deki özel, kamu ve gönüllü kuruluşların dünyadaki rekabet güçlerini geliştirmek üzere Ulusal Kalite Hareketi'ni başlattı. Özel Sektör Gönüllüler Derneği (ÖSGD), Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etüdler Vakfı (TESEV) ve Türk Eğitim Gönüllüleri Vakfı (TEGV) gibi kurumların kurucularından. Türk - Kanada İş Konseyi Başkanı ve Türk - Amerikan İş Konseyleri koordinatör başkanı ve halen BM Küresel İlkeler Sözleşmesi (Global Compact) Ulusal Temsilciliğini de yürütüyor. 'Yönetim kurulları ve yönetişim' konusundaki çalışmalarıyla tanınan Argüden, Küresel Yönetişim Forumu Yüksek Danışma Kurulu üyeliği ve OECD Özel Sektör Danışma Kurulu Yönetişim Komitesi Başkan Yardımcılığı görevlerinde bulundu.

» Yönetim kurullarında kadınlara daha çok yer verilmesi sadece potansiyel üye havuzunun genişlemesine dolayısıyla daha geniş bir seçim şansı yaratılmasına değil, aynı zamanda tüm yönetim kurulunun kazanılan görüş ve bakış açısı çeşitliliğiyle zenginleşmesine de yardımcı olur. Ancak unutulmaması gereken husus, kadın üyelerin sadece kadın oldukları için değil, yönetim kurulundaki diğer üyelerin de saygısını kazanacak deneyim sahibi oldukları için yönetim kurullarına davet edilmesi ve tüm kurulun bir takım anlayışıyla çalışabileceği ortamın yaratılmasıdır. Bu konuda yapılan çalışmalara göre yönetim kurullarında kadınlara yer veren şirketler, finansal performans, risk yönetimi, tüketici trendlerini anlama, organizasyonel motivasyon ve yatırımcılar için cazibe açılarından daha iyi performans gösteriyorlar.

HASIP GENÇER
DORUK GROUP HOLDİNG
YÖNETİM KURULU BAŞKANI

1959 yılında doğdu. İstanbul Erkek Lisesi ve Boğaziçi Üniversitesi İşletme Bölümü mezunu. Üniversite yıllarında, temel gıda maddeleri dağıtımını yaparak iş yaşamına adım attı ve kurduğu Teksüt ile Tekirdağ bölgesinin en büyük şişe sütü tedarikçisi oldu. Daha sonra Yaşar Holding Gıda Grubu'nda Pınar Et Genel Müdür Yardımcısı olarak görev yaptı. 7Eleven Türkiye Genel Müdürlüğü görevini üstlendi ve gıda perakendeciliği konusunda dikkat çeken yenilikçi projelere imza attı.

Ambalajlı ekmek üretme hedefiyle 1990 yılında temellerini attığı ve bugün Türkiye'nin en çok tercih edilen ambalajlı ekmek markası UNO'nun üreticisi, UNMAŞ A.Ş. ile Doruk Unlu Mamüller San. ve Perakende Hiz., Agro Grup Gıda ve Tarım Ürünleri İç ve Dış Ticaret ve Doruk Tarımsal Yatırımlar Holding şirketlerinin de yönetim kurulu başkanı.

2000 yılından bu yana Türkiye'nin toplam ihracatının yüzde 15'ine yakın bir kısmını gerçekleştiren Dormar Un Sanayiciliği şirketinin yanı sıra un, maya ve tüm fırıncılık girdileri konusunda üretim, dağıtım, iç ve dış ticaret şirketleri bünyesinde barındıran Doruk Una Değer Katma Holding A.Ş.'nin de yönetim kurulu başkanı.

İngilizce ve Almanca bilen Hasip Gençer, Türk Sanayici ve İş Adamları Derneği (TÜSİAD), Boğaziçi Üniversitesi Mezunlar Derneği (BÜMED) ve İstanbul Erkek Lisesi Derneği üyesi. Yıllardır profesyonel olarak yelken yarışlarına katılıyor ve pek çok yarışta önemli dereceleri var.



**"HENÜZ TANIMADIĞIM
MENTİME CESUR OLMASINI;
OYUNU, KURALLARIYLA
OYNAYABİLECEK KADAR
İYİ BİLMESİNİ AMA
GEREKTIĞİNDE DE KENDİ
OYUNUNU KURABİLECEK
KADAR BAĞIMSIZ VE
GÜVENLİ OLMASINI
TAVSİYE EDİYORUM."**

» Türkiye'de şirketler halka açık olmadıkça yönetim kurullarının kurumsal ilkelere yönetimi o şirketin ortaklarının arzusuna kalmış durumda. Ben her şeyden önce mecburiyet yüzünden değil, başarı için sağlıklı çalışan yönetim kurullarına (YK) inanıyorum. Bu da sağlam ilkeler ve bu ilkeleri uygulayacak güçlü akıl, yetenek ve kişiliklere bağlı. Bu özellikleri toplumun sadece yarısında arayıp kullanmanın büyük eksiklik olduğu inancındayım. Her ne sebeple olursa olsun toplumun yarısı üst düzey karar mekanizmasında yoksa bunu değiştirmek için bir şey yapılmalı.

Kadınlara sadece kadın oldukları için "daha iyi, daha zeki, daha faydalı olduklarını beklemek gerçek dışı. Ama sadece kadın oldukları için farklı bakış açısına, iletişim şekline ve yeteneklere sahip olduklarını yadsımak da bir o kadar gerçek dışı. İngiltere'deki mentorlardan biri rolünü tarif ederken "biraz Sokrat, biraz Freud biraz da Noel Baba olmak" gibi demiş ki bu benim de çok hoşuma gitti. Daha öğrenciyken ticaret yapmaya başlamış, profesyonel olarak çalışmış, girişimci olmuş, yatırımcı olmuş hem yeniden bir şeyler başlatmış hem de kendisini sürekli değişime adapte etmiş bir iş insanı olarak tecrübeyle mentime yol göstereceğine inanıyorum.

Üç kız babası olduğumu düşünürseniz bu konunun güçlü savunucularından biri olmanın görevim olarak benden beklendiğini de anlayabilirsiniz sanırım.



MUZAFFER AKPINAR
MV HOLDİNG YÖNETİM
KURULU BAŞKAN VEKİLİ

1962 doğumlu olan Akpınar, Saint Michel Fransız Lisesi ve Boğaziçi Üniversitesi İdari Bilimler Fakültesi mezunu.

İş hayatına 1986 yılında Penta Tekstil'in kurucu ortağı olarak başladı. 1993 yılında KVK'nın CEO'luğunu üstlendi. Daha sonra MV Holding A.Ş.'nin CEO'su olarak görev yapan Akpınar, Fintur Holding BV'nin de oluşum sürecinde aktif olarak rol aldı. 1 Ocak 2002'den 2006 Temmuz'a kadar Turkcell'in genel müdürlüğünü yaptı.

Muzaffer Akpınar halen MV Holding Yönetim Kurulu Başkan Vekili, THY Yönetim Kurulu Üyesi; Dost Enerji Yönetim Kurulu Başkanı ve Portmobil Yönetim Kurulu Başkanlığı görevlerini yürütüyor. Evli ve iki çocuk babası.

"ŞU BİR GERÇEK, MASADA KADIN OLDUĞUNDA TARZ VE ÜSLUP DEĞİŞİYOR. BENCE BU SON DERECE İYİ BİR DURUM; DAHA DENGELİ BİR ORTAM OLUŞUYOR."

» Yönetim kurulu üyelerinin sahip olması gereken bazı nitelikler var. Öncelikle mikro değil, makro bakış açılarını geliştirmesi lazım. Daha stratejik düşünme yeteneği kazanmaları şart. Bu hem kadınlar hem de erkekler için geçerli bence. Tüm yönetim kurulu adayları için geçerli bir diğer kural, vizyon sahibi olabilmek. Eğer bir şirketin yönetim kurulunda oturuyorsam "beş sene sonra o şirketi nerede görmek istiyorum" gibi senaryolar üzerinde fikrim olması lazım. Şirketin işleyiş yönetimin, genel müdür ve ona raporlama yapan yöneticilerin sorumluluğudur. Yönetim kurulunun sorumluluğu ise bu şirketin beş - on yıl sonrasını tahayyül edebilmek, bu konuda el sıkışabilmektir.

M. SİYAMİ KAHYAĞÖLÜ

BAĞIMSIZ YÖNETİM KURULU ÜYESİ VE DANIŞMANI

Ankara Fen Lisesi'ni 1971'de bitiren Kahyaoglu, Orta Doğu Üniversitesi Elektrik Mühendisliği Bölümü'nden mezun.

Mayıs 2011'den bu yana Yıldız Holding Yönetim Kurulu'na bilgi teknolojileri alanında danışmanlık yapıyor. Aynı zamanda Datateknik Yönetim Kurulu Üyesi ve 2005'ten bu yana da SP Türkiye Genel Müdürü Cem Yeker'in strateji danışmanlığı görevine devam ediyor. Kahyaoglu, 2006 - 2010 yılları arasında da Türk Telekom'da Sinerji Grubu ve Dr. Paul Doany için danışmanlık yaptı. Linux International'da da yönetim kurulu üyeliği görevinde bulundu.

1981'den bu yana çeşitli kamu kuruluşlarında sistem uzmanı olarak çalıştı. 1986 - 1988 yılları arasında Bordata'da Genel Müdür Yardımcılığı yaptı. Daha sonra İstanbul Pazarlama'nın Genel Müdürü oldu. 1990'dan 2006'ya kadar da kendi şirketi Sebir' te çalıştı. Kahyaoglu evli ve iki çocuk babası.



"KADINLARIN YÖNETİM KURULLARINDA DAHA ÇOK YER ALMASI ÖNEMLİ ÇÜNKÜ ÜRETKENLİK KADINLARIN DOĞASINDA VAR, TANRI VERGİSİ BİR NİTELİK BU. BUNUN DEĞERLENDİRİLMESİ ÇOK KIYMETLİ BENCE."

» Mentorluk programına genel olarak çok önem veriyorum. Bizler gibi uzun yıllara dayalı tecrübeleri olanların, bunu yararlı bilgiler halinde aktarabilecekleri tek mekanizma mentorluk. Maalesef tecrübelerinizi değerlendirmek üzere kimseye miras bırakamıyorsunuz. Ben de mentime, uzun yıllar çeşitlendirilmiş iş ortamlarındaki tecrübelerimle katkı sağlayabilirim diye düşünüyorum. Mentimin sakin, soğukkanlı, ama iş konusunda kavga etmekten çekinmeyen birisi olmasını isterim. Liderlik konusunda ise kadın - erkek diye bir ayırım yapamam. Kişiliğe ve yetiştirmeye çok bağlı bu. Henüz tanımadığım mentime bugünden tavsiyem "Sükunet, sonuna kadar dinleme ve açıklık" olurdu.



HAZIM ELLİALTI
ŞÖLEN ÇİKOLATA YÖNETİM KURULU ÜYESİ

Kurucusu olduğu Ellialtı Executive Consulting şirketinde yönetim danışmanlığı yapıyor. Ellialtı, 1983 - 1987 yılları arasında Adel - Faber'de çalıştı. Ardından vardiya mühendisi olarak Unilever'in Çarlu Fabrikası'nda işe başladı. 1990 - 1994 yılları arasında Sana, Becel, Rama, Aymar, Komili, Calvé ürünlerinin geliştirme müdürü oldu. Sonra 1999'a kadar Algida Teknik Direktör ve Tedarik Zinciri Direktörü olarak çalışan Ellialtı, ardından da Unilever'in endüstriyel temizlik ve hijyen bölümü olan DiverseyLever'e genel müdür olarak atandı. 2002 yılında bu bölümün Johnson Wax ile birleşmesi sonrasında Türkiye ile birlikte DiverseyLever Yunanistan Genel Müdürü olarak da görev yaptı. Mart 2003'de Algida Genel Müdürü ve Yönetim Kurulu Üyesi olarak Unilever'e döndü. Eylül 2006 ile Temmuz 2008 tarihlerinde Eti Grubu'nda CEO'luk yaptı. 1961 doğumlu Ellialtı, Gazi Üniversitesi Kimya Mühendisliği mezunu.

» Birlikte çalıştığı erkekler gibi de düşünebilen, kadın gibi hisseden, insan sevgisi yüksek, aldığının fazlasını başkalarına verecek bir menti ile çalışmak isterim. Henüz tanımadığım mentime şimdiden tavsiyem ise şu: "Kasma... Başaracaksınız!"

"KADINLARIN KATILIMI YÖNETİM KURULLARINDAKİ DİSİPLİNİ ARTIRIR, DETAYDAKİ ŞEYTANI GÖRMENİZİ, TÜKETİCİYİ DAHA İYİ TANIMANIZI SAĞLAR."



**“BAZI DURUMLARDA SON DERECE YETKİN
KADINLARIMIZ KENDİLERİNE GEREKLİ TECRÜBE
FIRSATI VERİLMEDİĞİ İÇİN DAHA ÜST
POZİSYONLARA ADAY OLAMAYABİLİYOR.”**

SUZAN SABANCI DİNÇER
AKBANK YÖNETİM KURULU BAŞKANI VE MURAHHAS ÜYESİ

Kariyerine 1986 yılında bankacılık sektöründe başladı ve 1989'dan bu yana Akbank'ta görev alıyor.

Dinçer, yerli ve yabancı birçok sivil toplum örgütü ve organizasyonda önemli görevler üstleniyor: Uluslararası Finans Enstitüsü (Institute of International Finance) Yönetim Kurulu Üyesi, Gelişmekte Olan Ülkeler Danışma Kurulu Üyesi, National Bank of Kuwait Uluslararası Danışma Kurulu Üyesi ve Blackstone Uluslararası Danışma Kurulu Üyesi... Ayrıca Chatham House Mütevelli Heyeti'nde görev alıyor ve DEİK Türk-İngiliz İş Konseyi Yürütme Kurulu Başkanı. Global İlişkiler Forumu Yönetim Kurulu Üyesi, Forum İstanbul Onursal Danışma Kurulu Üyesi ve TÜSİAD Üyesi görevlerini de yürütüyor. Ve İstanbul Lüksemburg Fahri Konsolosu.

Başta kültür - sanat, eğitim, girişimcilik ve çevre konuları olmak üzere sosyal sorumluluk alanında da birçok sorumluluk üstlenen Suzan Sabancı Dinçer, The Prince's Charities Danışma Kurulu Üyesi, Sabancı Üniversitesi Mütevelli Heyeti Üyesi, Endeavor Türkiye Kurucu Üyesi ve Yönetim Kurulu Üyesi ve Akbank Sanat Danışma Kurulu Üyesi görevlerini de yürütüyor.

Sabancı Dinçer, küresel ve yerel ekonomik gelişmeler ve bunların Türkiye için stratejik çıkarımlarını tartışarak değerlendirmelerde bulunmak amacıyla oluşturulan Akbank Uluslararası Danışma Kurulu'nun kurulmasına öncülük etti. Onun liderliğinde, Akbank Türkiye'de mevduat bankaları arasında GRI (Global Reporting Initiative) standardında hazırlanan ilk Sürdürülebilirlik Raporu'nu yayınladı. Ayrıca Karbon Saydamlık Projesi'nin Türkiye'de hayata geçirilmesine destek olarak bu alanda öncü bir rol üstlendi. Suzan Sabancı Dinçer, lisans öğrenimini İngiltere'deki Richmond College'da Finans üzerine yaptı. Ayrıca ABD'de Boston Üniversitesi'nden işletme dalında lisansüstü (MBA) dereceye sahip. Sabancı Dinçer, evli ve iki çocuk annesidir.

➤ Türkiye'de kadınların iş hayatına katılımı konusunda azımsanamayacak bir yol alındı. Bugün hemen hemen her kulvarda yetenekli ve yetkin kadınlarımızın başarılarını mutlulukla takip ediyoruz. Kadınlar üstlendikleri yeni rollerde tüm toplum açısından nasıl büyük bir değeri temsil ettiklerini giderek daha çok gösteriyor. Ancak kadınlarımızın halen olması gerektiği kadar “karar verici” pozisyonlarda, liderlik koltuklarında yer almadığını görüyoruz. Bugün Türkiye'nin içinde bulunduğu değişim rüzgarı bu yönde büyük bir fırsat sunuyor. Ülkemizin olumlu makro ekonomik ve siyasi ortamı, kadın girişimcilerimiz ve kadın yöneticilerimiz için elverişli imkanlar yaratıyor. Bu çerçevede yönetim koltuklarında kadın liderlerin oranının zaman içinde doğal olarak ve hızlanarak artmaya devam edeceğini düşünüyorum. Ancak dünyada ve ülkemizde yaşanan hızlı değişime rağmen geleneksel rollerden kaynaklanan değerler ekonomik faaliyetlere katılan kadınlar açısından zaman zaman hem psikolojik hem de kültürel bir engel oluşturabiliyor. Bu nedenle bu geçiş sürecinde “Yönetim Kurullarında Daha Çok Kadın İçin Şirketlerarası Mentorluk” gibi ek desteklerin hızlandırıcı rol oynayacağı ve bizleri bu tip programlara gerek duymayacağımız bir dünyaya daha da yaklaştıracacağı açık. Bu tip programlar sayesinde, karar verici pozisyonlarda sayısı artan kadınlarımız gelecek nesillere de örnek oluşturacaktır. İş hayatında kadının yeri açısından finans sektörünün iyi bir model oluşturduğuna inanıyorum. Akbank'ta genel olarak çalışanlarımız arasında da, orta kademe yöneticilerimiz arasında da kadınlar önemli bir farkla çoğunluğu oluşturuyor. Akbank çalışanları arasında kadınların oranı yüzde 55'in üstünde, orta kademe yöneticilerimiz arasında ise yüzde 56; üst kademe yöneticilerimiz arasında yüzde 34. Üst kademedeki oranın giderek artacağını tahmin ediyoruz. Bu oranlara, özellikle ABD ve Avrupa'da erkek egemen bir sektör olan finans sektöründe ulaşılmış olmak bize mutluluk veriyor.