



Murat Ülker

Suzan Sabancı Dinçer

Muzaffer Akpınar

FOTOĞRAF: ERGÜN CANDEMİR



# YÖNETİM KURULUNDA KADIN

## KADINLAR İÇİN

FORBES'UN PRAESTA TÜRKİYE İLE BİRLİKTE 2011'DE BAŞLATTIĞI "YÖNETİMDE KADIN PROJESİ" NİN İKİNCİ FAZI, SUZAN SABANCI DİNÇER BAŞKANLIĞINDA BAŞLIYOR. DİNÇER, 10 ARALIK'TA YAPILACAK LANSMANDA, DANIŞMA KURULU BAŞKANLIĞI GÖREVİNİ MUZAFFER AKPINAR'DAN DEVRALIRKEN 46 KİŞİDEN OLUŞAN GÜÇLÜ MENTOR EKİBİNİN HANGİ MENTİLERLE EŞLEŞTİRİLDİĞİ DE AÇIKLANACAK.

**Y**aklaşık üç yıl önce 40 mentor ve menti eşleşmesiyle başlayan Yönetim'de Kadın programının ilk fazı sonucunda mentilerin bir kısmı kendi şirketlerinde terfi etti, bazıları çalıştıkları gruplarda yönetim kuruluna çıktı. Ayrıca yeni görevler üstlenen, STK'lara yönetim kurulu üyesi olan ve farklı bir kuruma bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak atananlar da var. Bu sonuçlar her geçen gün güncelleniyor ve yeni atamalar gerçekleşiyor. 46 yeni mentinin eklenmesiyle ikinci dönem ilkinin üzerinde yükseliyor olacak.

"Yönetim Kurulunda Kadın" projesinin ilk fazı, Ekim 2011'de Praesta Türkiye ve FORBES Türkiye yönetiminde başladığında şirketlerin yönetim kurullarında

aile üyesi olmayan kadın üyelerin oranı yüzde 5'ler seviyesindeydi. İMKB-100'ü oluşturan şirketlerin yüzde 75'inde, aile üyesi kadınlar dışında tek bir profesyonel/bağımsız yönetim kurulu üyesi bile yoktu. Toplumun yarısını oluşturan, ekonomi içindeki rolleri sürekli artan, küresel düzeydeki tüketici harcamalarının 20 trilyon dolarını kontrol eden kadınlar, yönetim kurullarında temsil edilmiyordu. Programa başından bu yana büyük destek veren Suzan Sabancı Dinçer'in de vurguladığı gibi "bugüne kadar değerlendirilmemiş bir cevher" vardı ortada. ABD ve başta İskandinav ülkeleri olmak üzere Avrupa'da yönetim kurullarında çeşitliliğin özellikle de kadın temsilinin önemi konusunda farkındalık artarken Türkiye'de bu konunun öncülüğünü "Yönetim Kurulunda Kadın" projesi üstlendi. Bugün büyük resme bakıldığında oran-

sal olarak büyük değişiklikler olmadığını görüyoruz. Borsa İstanbul'da (BİST) yer alan 422 şirketin yönetim kurullarının incelendiği "Bağımsız Kadın Direktörler Türkiye 2014" raporuna göre (SPK'nın 2012 yılından bu yana Kurumsal Yönetim İlkelerine eklediği yönetim kurullarında kadınların yer almasına ilişkin tavsiyesine rağmen) 2014 yılında 2013'e göre kadın direktör sayısında bir değişiklik yok. Dolayısıyla daha kat edilecek uzun bir yol var.

Yönetim Kurulunda Kadın Projesi'nin Danışma Kurulu Başkanı Muzaffer Akpınar'ın da söylediği gibi "bu uzun soluklu bir maraton" olacak. Makro düzeyde bakıldığında büyük bir değişim yaratılmasa

da "Yönetim Kurulunda Kadın" projesinde alınan başarılı sonuçlar, Türk iş dünyasında kapsadığı paydaşlar bakımından çok önemli bir örnekleme oluşturuyor. "Amacımız da zaten bu" diyor Forbes Türkiye Yayın Yönetmeni Burçak Güven, "Yönetim Kurulunda Kadın Projesi, mentor ve mentileriyle Türk iş dünyasında çok önemli ve etkili bir temsilci sahip. Böyle bir düzeyde yaratılacak zihinsel

dönüşüm ve farkındalığın etkisi altında sayısal çıktılarla ölçülemeyecek kadar büyük."

İkinci dönem ilkinin yarattığı bilgi ve tecrübenin üzerine inşa ediliyor olacak. Programın ilk döneminde de yer alan Danışma Kurulu'na ek olarak bu dönem birçok yeni isim de destek veriyor. Bu yıl Danışma Kurulu'na Egon Zehnder Yönetici Ortağı Murat Yeşildere, Boyner Holding Yönetim Kurulu Üyesi Ümit Boyner, MCT Genel Müdürü Tanyel Sönmezer, Denizbank Yönetim

Kurulu Başkan Vekili Deniz Ülke Arıboğan da eklendi. Mentor listesi ise 46 kişiden oluşuyor. Geçen yıl programda menti olarak yer alan ve bu esnada Kerevitaşa Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi olarak

atanan Lale Saral Develioğlu, bu yıl mentorlar arasında yer alacak.

Menti listesi mentorların kendi şirketlerinden önerdiği isimlerden oluşuyor. Kendi şirketi içinden öneri yapamayanlar başka kurumlardan da aday gösterebiliyor ya da Danışma Kurulu onlar adına menti aday gösterebiliyor. Menti havuzu oluşturulduktan sonra Praesta Türkiye bu konudaki uzmanlığıyla mentor ve

## BİST'TEKİ 422 ŞİRKETİN YÖNETİM KURULLARINDAKİ KADIN SAYISINDA 2012'DEN BU YANA BİR DEĞİŞİKLİK YOK.

## MENTORLUK PROGRAMI NASIL İŞLİYOR

YÖNETİMDE KADIN PROGRAMININ İKİNCİ FAZINDA SÜREÇ ŞU ŞEKİLDE İŞLEYECEK.

### MENTORLARA DAVET

Yönetim kurulu başkanları, CEO'lar ve bağımsız yönetim kurulu üyelerinden oluşan iş dünyasının önde gelen liderleri, mentorluk yapmak üzere Danışma Kurulu tarafından davet ediliyor.

Mentorlar tüm süreç boyunca ihtiyaç duydukları ölçüde bilgi ve yönlendirme için Praesta tarafından destekleniyor.

### MENTİLERİN BELİRLENMESİ

Mentorlar kendi kurumlarından veya farklı kurumlardan yönetim kurulu üyesi olmak için yüksek potansiyele sahip bir ya da daha fazla kadın yönetici belirleyerek programa aday gösteriyor.

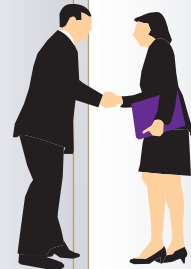


### EŞLEŞTİRME

Mentiler, Praesta Danışmanlık tarafından buldukları sektör, tecrübeleri, kişilikleri ve tecrübeleri gibi özellikleri göz önüne alınarak farklı kurumdan bir mentorla eşleştiriliyor. Buldukları sektör gereği ticari çatışma yaratabilecek eşleştirmelerden kaçınılıyor. Danışma Kurulu'nun onayı da alındıktan sonra eşleştirmeler kesinleştiriliyor.

### GÖRÜŞMELER

Mentor ve mentiler eşleşmenin uygunluğundan emin olmak ve süreci onaylamak üzere bir araya gelerek ilk görüşmelerini yapıyor. Program resmi olarak bu teyidi takiben başlıyor. Mentor ve mentilerin bundan sonra 18 ay boyunca belirli aralıklarla düzenli olarak 6 ila 10 kez bir ara gelmesi bekleniyor.



### MALİ KATKI

Menti ve mentorları görev aldıkları kurumlar belirlenen katkı payını ödeyerek programa destek oluyor. Program kar amacı gütmüyor. Oluşturulan bütçe menti gelişimi, yönetim ve iletişim için gerekli giderleri karşılamak üzere kullanılıyor.



## SUZAN SABANCI DİNÇER

AKBANK YÖNETİM KURULU BAŞKANI VE MURAHHAS ÜYESİ  
YÖNETİM KURULUNDA KADIN PROGRAMI DANIŞMA KURULU BAŞKANI (2014-2016)

### “İSTANBUL İLE SINIRLI KALMAMALIYIZ”

**B**u program bence Türkiye için çok önemli. Çünkü Türkiye 75 milyon nüfusu ve yaş ortalaması 29 olan bir ülke. Böyle genç nüfusu olan bir ülkenin sürdürebilir bir ekonomik büyümeye ihtiyacı var. Bu projeyi kadın gücünün ekonomiye kazandırılması projesi olarak da görüyorum ve bunu çok önemli buluyorum.

Ne kadar çok kadın kendi ayakları üzerinde durur, ekonomide ne kadar güçlü pozisyonlar edinirse, bundan ülke olarak da o kadar fayda sağlarız. Kadın gücü Türkiye'nin dokunulmamış ekonomik cevheri. Hayatın her alanında var. Alım gücünün önemli bir bölümünü oluşturuyor, iş hayatında ilk ve orta kademelerde yoğun olarak yer buluyorlar. Buna rağmen şirketlerin yönetim kurullarında kendilerine yeterince yer bulamadıklarını görüyoruz. Bunu yaygınlaştırabilirsek, şimdiye kadar yeterince değerlendirilmemiş bu ekonomik cevheri Türkiye'ye kazandırmış olacağız.

#### İLK DÖNEM GAYET BAŞARILI

Programın ilk döneminde mentiler arasında terfi edenler ve yönetim kurulu üyesi olarak atananlar oldu. Bu çok memnuniyet verici. Ben bu sayının daha da artacağını düşünüyorum. İlk dönem alınan sonuçlar bir başlangıç ve örnekti. Arkadaşlarla bu dönem için bir çalışma programı yapıyoruz. İkinci dönemde bunun kartopu gibi büyümesi lazım. İkinci dönem için en önemli hedeflerimizden biri bu. Bir diğeri de yaygınlaşmak... Türkiye çok hızlı büyüyor ve koşuyor. Bu dinamizmin önemli bir parçası da Anadolu... Bizim de sadece İstanbul ile sınırlı kalmayıp Türkiye geneline yayılmamız gerekiyor. Farklı kentlere gidip bu konuyu oralarda da gündeme getirerek mentor ve menti havuzumuza eklemeler yapabilirsek Türkiye genelinde daha çok etki yaratabiliriz.

İlk dönemde çok kıymetli, güçlü bir mentor ekibi ve çok iyi bir menti takımımız oldu. İkinci dönem için de hedefimiz bunun devam etmesi. Bunu bir seçenek değil, bir zaruret olarak görüyorum.

Programda mentorluk yapmak benim için çok keyif-

li bir tecrübe oldu. Programın başkanlığını yürütmenin yanı sıra bu dönem yine mentorluk yapacağım. İnsanın yeni nesillere tecrübelerini aktarması gerçekten çok keyif verici. Biz üretim üzerine kurulmuş bir şirketiz. İş hayatında en önemli hedefimiz hep katmadeğer yaratılabilmek. İnsan gücünün kapasitesini artırarak da bunu yapmış oluyorsunuz. Aynı zamanda mentorluk sürecinde çok geri bildirim de alıyorsunuz. Kendi tecrübemde Türkiye'de ne kadar büyük bir potansiyel taşıyan, dinamik, canlı genç kadınlar olduğunu gördüm. Bu da insana çok büyük bir şevk veriyor. Bu, programı daha da benimseyip bağlanmamı sağlayan bir unsur oldu.

Mentor-menti ilişkisinin sağlıklı olabilmesi için uyum çok önemli. Ayrıca çok açık olabilmek gerekiyor. Bazı hatalar, keşke yapmasaydım dediğiniz şeyler olabilir. Bunları çok açıkça paylaşabiliyor olmanız lazım. Benim mentim çok eşsiz bir şekilde benimle benzer bir durumdaydı (Suzan Sabancı Dinçer'in mentisi Pelin Akın, Dinçer gibi babası Hamdi Akın ile Akfen Holding'te çalışıyor ve şirketin Yönetim Kurulu'na atandı). Hızlı yol alabilmek için 'leb demeden leblebiyi anlamamız' gerek. Konuşurken onun sıkıntısını hemen anlayabiliyordum. O da ne söylemek istediğini hemen kavriyordu. Çok güzel bir kimya oluştu aramızda. Bazen bambaşka ülkelerdeyken mesajlaşılabiliyorduk. Tereddüdü olduğu bazı konuları danışabiliyorduk ben de hemen yanıt veriyordum. Doğru yanıt verebilmek çok önemli çünkü çok önemli bir sorumluluk alıyorsunuz. Bizimki çok başarılı oldu. Aktardığınız tecrübe ve görüşlerle birinin daha hızlı yol aldığını, başarılı olduğunu görmek insana gerçekten çok büyük bir haz veriyor.

#### İKİNCİ DÖNEM

İkinci dönem için temennim, mentorlarının önemli bir tecrübe ve bilgi birikimi aktardığı mentilerin daha da başarılı olduklarını görmek ve daha çok atama gerçekleşmesi. İş dünyasının başarılı isimleri bu projeye muhakkak destek vermeli. Bu Türkiye'nin en önemli projelerinden biri olduğunu düşünüyorum.



## MUZAFFER AKPINAR

MV HOLDİNG YÖNETİM KURULU BAŞKAN VEKİLİ  
YÖNETİM KURULUNDA KADIN PROGRAMI DANIŞMA KURULU BAŞKANI (2013-2014)

### “BU BİR MARATON”

**P**rojenin ilk döneminde çok iyi bir temsil vardı. 40 kişiden oluşan mentor listesini taradığımızda Türk iş dünyasının hem yönetici hem sermaye tarafında fikir önderleri olan insanları görüyorsunuz. Mentiler de son derece yetkin zaten halihazırda başarılı yöneticilerden oluşuyordu. Bu temsil, ikinci dönemde de artarak devam ediyor. Her biri gündemi çok yoğun insanlar buna rağmen herhangi bir beklenti içinde olmadan programa hem önemli bir zaman hem de kaynak ayırarak destek oluyorlar. Bu konuya verdikleri önemi gösteriyor. Hepsine çok müteşekkirimiz.

#### İLK DÖNEMİN ARDINDAN

Sonuçlardan da memnunum. Gönül arzu ederdi ki daha fazla menti yeni görevlere atanmış olsun ama bence tek kriter bu değil. Üstelik henüz program biteli sadece birkaç ay oldu. Birkaç sene sonra tekrar dönüp nasıl sonuçlar alındığına bakmak lazım diye düşünüyorum. Çünkü o kapı kapanmıyor ve mentilerin program boyunca kendilerine kattıkları, öğretilerine yazdıkları eğitimler onlar için katmadığı olmaya devam edecek. İkinci dönem daha da iyi sonuçlar alınacağını düşünüyorum. Bir kere zaten zaman lehimize işliyor. Dünya çok rekabetçi hale geldi. Bu kadar rekabetçi bir ortamda yönetim kurullarını toplumun zihin kapasitesinin yarısını bir kenara koyarak oluşturmak gibi bir lüksümüz olamaz. Ayrıca meseleye uzun soluklu bakıyorum. Bu bir kartopu efektiyle büyüyecektir. İkinci dönem birincinin yarattığı farkındalığın da üzerine inşa olacak. Aslında yaptığımız iyi örnekler oluşturarak tohumlar eklemek, farkındalık yaratmak.

#### KOTA KONUSU

Kimi ülkelerde bu değişimin daha hızlı gerçekleşmesi için kotalar koyuluyor. Daha önce bu konudaki görüşümün olumsuz olduğunu söylemişim. Çünkü genelde yapay ve dışardan zorlamayla yapılan işlere çok inanmıyorum. Hakikaten hak ederek bulunduğu yere gelmiş, tecrübesiyle bulunacağı yeri zaten hak eden insanlar için kotayı doldurmak için seçilmişler gibi bir algı oluşabileceğini düşünüyorum. Kotada böyle bir tehlike var. Ancak bu işler çok uzun soluklu ve biraz da tavuk yumurta mesele-

si... Siz kotayı uyguladıktan sonra yönetim kurullarında kendine yer bulma şansı bulan kadınlar kendini gösterebilir ve bir müddet sonra kotadan değil, hak ettiğinden, tecrübesinden orada oturuyor hale gelebilir. Doğrusu bugün kota konusunda kafam biraz daha karışık. Ama hala ‘işler normal sürecinde yürüse de zorlamaya gerek olmasa daha iyi olur’ diye düşünüyorum. Çünkü hiçbir topluluk salt erkek ya da salt kadın olarak dengeli sayılmaz. Eril ve dişil enerjiler arasında bir denge var. Beraberce yaşadığımız zaman bir denge elde ediyoruz. Yönetim kurullarında da nasıl finansçı, hukukçu gibi kimlikler, yetkinlikler bakımından bir denge kuruluyorsa cinsiyet konusunda dengeli bir dağılım yapılması gerektiğine inanıyorum.

Değişimin hızlanması biraz Türkiye’de sermayenin tabana yayılmasıyla doğru orantılı olacak kanaatindeyim. Çünkü sermaye büyük ölçüde hala ailelerin kontrolünde ve ailelerdeki ataerkil yapı şirketlerin yönetim kurullarına yansıyor. Sermaye tabana yayılıp halka açık ve çok ortaklı şirketler arttıkça bağımsız yönetim kurulu üyelerinin de önemi daha çok anlaşılacak. Bu iş bir maraton. Avrupa ve ABD’de de kadınlar yönetim kurullarında istenen düzeyde temsil edilmiyor. Bu tip inisiyatifler orada da var ve hala devam ediyor. Bu bizim için de uzun bir yol olacak. Hiç usanmadan yorulmadan yola devam etmek lazım. Eminim her programda başarı grafiği biraz daha artacak.

#### İKİNCİ DÖNEM

Birinci dönem sandığımızdan biraz daha uzun sürdü. Programa, Burçak Güven ve Hande Ateşşaoğlu daha gündeme getirir getirmez zamanımı, zihnini koyarak destek veren ve kurucu başkan olan Cem Boyner’e çok teşekkür ediyoruz. Programın başkanlığını kendisinden devralarak belli bir yere kadar da meşaleyi ben taşıdım. Çok kıymetli bir danışma kurulumuz var. Yeni dönemin başkan ihtiyacını konuşurken Türk iş dünyasında ve sosyal yaşamında belli bir yeri ve önemli bir tecrübesi bulunan bir kadın profil olması konusunda mutabık kaldık kendi içimizde. Radar ekranımıza Suzan Hanım (Sabancı Dinçer) geldi. O da teklifimizi memnuniyetle kabul etti. Kendisinin başkanlığında bu dönemin de çok başarılı olacağına inanıyorum.



## MURAT ÜLKER

YILDIZ HOLDİNG YÖNETİM KURULU BAŞKANI  
YÖNETİM KURULUNDA KADIN PROGRAMI FİKİR ÖNDERİ

“ÇÖZÜM ZAMAN ALACAK AMA SABIRLIYIZ”

Çikolatacı ve bisküvici olarak ‘sabrın’ ne demek olduğunu iyi bilirim. İşimizi kuruş kuruş kazandıklarımızla kurduk ve büyüttük. Hala da öyledir. Bu işte de sabır gerekecek. Gördüm ki, adım adım ilerlenecek. Günümüzde kadınları karar mekanizması dışında tutarak ilerlemek mümkün değil. İşimizde müşterilerimin yarısı kadın, yarısı çocuk... Çocuklarımızın yarısı da kız çocuğu. Onların ne istediğini, ne beklediğini anlamaz ve anladığımızı da karar mekanizmalarına aksettiremezsek başarılı olamayız. Biliyoruz ki donanımlı bir yöneticinin ‘kadın, anne, eş’ bakış açısını da karar süreçlerimize taşımamızın başarımıza katkısı büyük. Bu gerçeğin dile getirilmesi ve farkındalık oluşturulması bakımından programın başarısına inanıyorum. Ama dediğim gibi zaman ve sabır gerekecek.

### İLK DÖNEMDE YEDİ TERFİ

Birinci dönem sonunda mentiler içinde yedi kişi terfi etti. Yıldız Holding içinde de Ege Karapınar, Zuhale Şeker ve Fulya Onat Fraser yönetim kurulu üyesi olarak yeni görevler üstlendi. Grubumuzda pek çok başarılı kadın yönetici var. Her biri çalışarak ilerliyor ve bizim yaptığımız sadece onlara hakettikleri fırsatları vermek. Zira hakettikleri görevleri çalışarak kazandılar. Nurtaç Ziyal Hanım, United Biscuits’in satın alınması sürecinde, yanılmıyorsam müzakereciler arasında tek kadın yöneticiydi. Kendisinin zeki ve zarif tavrının süreci yönetmekte çok olumlu etkisi oldu.

Geçen günlerde kadınların yönettiği bir işte önemli bir tecrübemiz oldu. Komili’deki ortağımız İsveçli SCA şirketi, ‘kadın’ konusunda her alandaki farkındalığı artırmak için benim de katıldığım harika bir iş yaptı. Ali Ülker ile birlikte Güney Afrika, Capetown’da SCA ekibiyle Volvo Ocean Race’e katıldık. SCA yelken ekibinin özelliği kadınlardan oluşması. Çünkü SCA’nın ev, çocuk ve kişisel bakım kategorilerindeki müşterisi ağırlıklı olarak kadın. Bu yüzden kadınları her alanda destekliyorlar. SCA teknesini yöneten kadınların başarılı olduklarını ve yarışı üçüncü olarak bitirdiklerini de söylemem lazım.

Evet, bu hızla giderse kadınların yönetim kurulların-

da yüzde 40-50 gibi oranlarla yer bulması için daha çok zamana ihtiyaç var. Bu konuda hazır bir reçete olduğunu sanmıyorum. Meselenin sosyo-ekonomik-kültürel-gele-neksel pek çok nedeni var. Kendi hesabıma şirket içinde kadın yöneticilerimizin çalışmalarından memnunum. Yollarının da açık olduğunu biliyorum, söylüyorum.

SCA gibi farkındalık çalışmalarının faydalı olacağını düşünüyorum. Türkiye’de bu programa verdiğimiz destek de önemli. Ayrıca kadınların ‘erkek yönetici’ gibi davranmaktan vazgeçmelerinin önemine değinmek istiyorum. Kendileri gibi olmaları çok önemli. Zaten birçok erkek yönetici var. Kota konusuna gelince... Evet, birçok Avrupa ülkesinde özellikle İskandinav ülkelerinde yönetim kurullarında belli oranlarda kadın üye bulunması için kotalar konuyor. Kota benim şirketlerimde tercih ettiğim bir yöntem değil çünkü rekabetçi iş dünyasında liyakat esastır. Zaten yönetim kurullarım başarılı kadın arkadaşlarıma açık ve onlar da yerlerini buluyor.

### MENTORLUK DENEYİMİ

Programa mentor olarak katılmak bize değerli bir üye kazandırdı. Lale Saral Develioğlu’nun çok çalışkan bir menti olduğunu söylemeliyim. Tecrübelerimizden kendi ihtiyaçları doğrultusunda yararlanmak için hep çalışıp geldi. Onun kayda değer çalışkanlığına ben de, mentor olarak cevap vermeye çalıştım. Toplantılarımızı izlemesine gayret ettim mesela kendisini Godiva’ya da davet ettim. Geldi ve oradaki yönetim kurulu toplantımızı izledi. Ben de onun sorularından öğrendim, nasıl farklı baktığını gördüm. Nihayetinde de bir şirketimize yönetim kurulu üyesi olarak davet ettim. Kendi şirketi de izin verdi geldi, kıymetli bir üye kazandık. Bu sene de Lale Hanım mentor olacak ve kendisi tecrübelerini yeni mentilere anlatacak.

Birinci dönem birçok açıdan başarılı sonuçlar alındı. Bu işin İstanbul ile sınırlı kalmaması lazım. Arzum bu sene Anadolu’dan da mentorların, mentilerin olması. Bence bu çok önemli. İkinci dönem için de isabetli seçimler yapabileceğimize inanıyorum. Hem program daha çok tanıyor hem de başarılı sonuçlar aldık.



## HANDE ATEŞAĞAOĞLU

PRAESTA TÜRKİYE VE ORTADOĞU YÖNETİCİ ORTAĞI  
YÖNETİM KURULUNDA  
KADIN PROGRAMI KOORDİNATÖRÜ

“DAHA DA İYİ SONUÇLAR ALACAĞIZ”

“Türk gibi başlamak” denir ya... Büyük düşünerek heyecanla hızlı bir başlangıç yaptık. 50 kişiye davet mektubu göndermiştik ve Türk iş dünyasının önde gelen 40 ismi mentor olmayı kabul etti. Programın öncüsü İngiltere’de dahi ilk yıl 13 mentor ve menti eşleşmesiyle yola çıkılmıştı. Fransa’da bu rakam 30’du... Türk gibi başlamanın riski aynı heyecan ve hızla devamını getirememektir. Bizim için öyle olmadı. 18 ayda çok güzel sonuçlar aldık. İkinci dönemde mentor ve menti sayımız daha da arttı. Bu dönem 46 mentor menti eşleşmesi olacak. Yine de kadın liderlerde görülen davranış kalıplarından biri ‘neyi başarırlarsa başarsınlar bunu yeterince iyi bulmamaları’dır. Ben de önemli bir başarı elde ettiğimizi biliyorum ama yine de yeterince iyi bir sonuç olduğunu düşünmüyorum. Türkiye gibi genç ve kadın yönetici havuzu geniş olan bir ülkede, adına ister camdan tavan ister bariyer diyelim, kadınların şirketlerin üst düzey karar mercilerinde daha çok temsil edilmesinin önündeki engelleri daha kalabalık ve güçlü bir şekilde aşabileceğimize inanıyorum. “Yönetim Kurulunda Kadın” projesiyle bir kapı açtık. Bu kapıdan hem mentorlarımız hem mentilerimiz hem de farkındalığın artmasıyla kamuoyu geçiyor. Başka programlar, kadın liderleri güçlendiren başka hareketler de oldu. Örneğin birçok mentimiz Sabancı Vakfı’nın Bağımsız Kadın Direktörler Platformu’nda da yer alıyor. “European Professional Womens Network” Türkiye’de de aktif hale geldi. Tüm bunlar farkındalığın artması, konunun daha da gündeme gelmesi açısından çok kıymetli.

İlk dönemde programa başlarken öngörmediğimiz, üzerinde özel bir çaba harcamadığımız sürpriz bir sonuç daha aldık. Bu da programın doğal bir sonucu olarak 40 kadın menti arasında gelişen muhteşem dostluk oldu. İnanılmaz bir destek grubu oluştu. Bir network oluşmasını bekliyorduk ama böyle bir dostluk bağı oluşmasını beklemiyorduk. Program boyunca birlikte eğitimler alan, düzenli buluşmalar gerçekleştiren mentiler arasında bunun önünü açan, çoşturan kişi ise Deniz Ülke Arıboğan oldu. Mentiler için hazırlanan Sertifika Programı’nın



kapanış konuşmasında “Biz aslında hepimiz kız kardeşler” demişti. Bu, o zamana kadar oluşan duyguyu çok güzel özetliyordu. Mentiler hayatlarındaki önemli gelişmelerde birbirlerini destekliyor ve iş ajandası onlardan sosyal amaçlı olarak da toplanıp görüşüyorlar. Bu kadınlar birbirini çekemez önyargısının da ne kadar geçersiz olduğunu gösteren bir tecrübe oldu bize.

İkinci dönemde bu tecrübenin pekişerek devam edeceğini düşünüyorum. Mentilerin bugün bir yönetim kurulu üyeliği için görüşme yapsalar, geçecekleri değerlendirme sürecinin aynısını yaşamalarını ve geri dönüş almalarını istemiştik. Fakat ilk dönem bunu istediğimiz gibi kurgulayamadık. Bu yıl çok daha hazırlıklıyız bu konuda. Egon Zehnder ile çalışarak mentilerin hemen programa başlarken böyle bir değerlendirme sürecini tecrübe etmesini sağlayacağız. Böylece daha programın başında hangi alanlarda daha çok gelişime ihtiyaçları olduğunu biliyor olacaklar. Mentorlardan bu alanlarda daha bilinçli bir destek alabilecekler.

Cem Boyner programa kurucu başkan olarak büyük bir destek verdi. Ardından başkanlığı devralan Muzaffer Akpınar ile ilk dönemi çok başarılı bir şekilde sonlandırdık. Şimdi Suzan Sabancı Dinçer’in liderliğinde, ilk dönemin de verdiği tecrübeyle programı daha da büyük bir heyecanla sürdüreceğiz.



## YENİ DÖNEMİN MENTORLARI

İSİM	ŞİRKET	UNVAN
ALİ ÜLKER	YILDIZ HOLDİNG	AR-GE ve Kalite Grup Başkanı, Yıldız Holding YK Başk Yardımcısı
ACLAN ACAR	DOĞUŞ HOLDİNG	Doğan Holding Yönetim Kurulu Üyesi ve Doğu Otomotiv YKB
AGAŞ UĞUR	BORUSAN HOLDİNG	CEO ve Murahhas Üye
AHMET BOZER	COCA COLA	Coca-Cola International Başkanı ve Coca-Cola Company Başkan Yardımcısı
AHMET ÇALIK	ÇALIK GRUBU	Yönetim Kurulu Başkanı
ARZUHAN DOĞAN YALÇINDAĞ	DOĞAN HOLDİNG TV	Yönetim Kurulu Başkanı
BURHAN KARAÇAM	BK DEĞER KAZANDIRMA	Kurucu başkan
BÜLEND ÖZAYDINLI	MİGROS	Yönetim Kurulu Başkanı
CANAN ÇELEBİOĞLU	ÇELEBİ HAVACILIK HOLDİNG	Yönetim Kurulu Üyesi
CANSEN BAŞARAN SYMES	ALLIANZ SİGORTA / ALLIANZ HAYAT ve EMK.	Yönetim Kurulu Başkanı
CEM KOZLU	COCA COLA	Avrasya ve Afrika Grubu Danışmanı
CENGİZ KONUKOĞLU	SANKO HOLDİNG	Yönetim Kurulu Üyesi
DENİZ ÜLKE ARİBOĞAN	DENİZBANK	YK Başkan Vekili
DİANE ARKAS	ARKAS HOLDİNG	YKB Yardımcısı / Lojistik Hizmetler Grup Başkanı
ERDAL KARAMERCAN	ECZACIBAŞI HOLDİNG	Yönetim Kurulu Üyesi, CEO
ERKAN AKDEMİR	AVEA	CEO
ERKUT YÜCAOĞLU	TÜSİAD	Yüksek İstişare Konseyi Başkanı
ERSİN PAMUKSÜZER	THE LIFECO	Kurucu
FAİK AÇIKALIN	YAPI KREDİ	CEO
FERRUH TUNÇ	KMPG TÜRKİYE	Kıdemli Ortak, Türkiye Başkanı
FÜSUN AKKAL BOZOK	YAPI KREDİ BANKASI	Yönetim Kurulu Üyesi
HAKAN BİNBAŞGİL	AKBANK	Yönetim Kurulu Üyesi ve Genel Müdür
HALUK OKUTUR	SİMİT SARAYI YATIRIM VE TİCARET	Yönetim Kurulu Başkanı
HAMDİ AKIN	AKFEN	Yönetim Kurulu Başkanı
İBRAHİM BETİL	SEN DE GEL DERNEĞİ	Kurucu Başkan
LALE SARAL DEVELİOĞLU	KEREVİTAŞ	Yönetim Kurulu Üyesi
MAHMUT ÜNLÜ	ÜNLÜ&CO	CEO
MEHMET ALİ BERKMAN	AKKÖK SANAYİ YATIRIM VE GELİŞTİRME	CEO ve Yönetim Kurulu Üyesi
MEHMET ALTINOK	UNILEVER TÜRKİYE	CEO
MEHMET TÜTÜNCÜ	YILDIZ HOLDİNG	Gıda ve İçecek Grup Başkanı
MURAT ÖZYEĞİN	FİBA HOLDİNG	Yönetim Kurulu Üyesi
MURAT ÜLKER	YILDIZ HOLDİNG	Yönetim Kurulu Başkanı
MUZAFFER AKPINAR	MV HOLDİNG	Yönetim Kurulu Başkan Vekili
ÖMER ARAS	FİNANSBANK	YK Başkanı ve Grup CEO
ROSE MARIE BRAVO	GODIVA	YK Danışmanı
SAFFET KARPAT	SÜTAŞ	Yönetim Kurulu Üyesi
SERPİL TİMURAY	VODAFONE	Dünya İcra Kurulu Üyesi ve Afrika, O.Doğu ve Asya Pasifik Bölge Başk.
SUZAN SABANCI DİNÇER	AKBANK	Yönetim Kurulu Başkanı ve Murahhas Üye
SÜREYYA CİLİV	TURKCELL	CEO
TANYER SÖNMEZER	MCT	CEO
TAYFUN BAYAZIT	BAYAZIT YÖNETİM DANIŞMANLIK	Kurucu Başkan
ÜMİT BOYNER	BOYNER HOLDİNG	Yönetim Kurulu Üyesi
ÜMRAN BEBA	PEPSI CO INTERNATIONAL	Asya O.Doğu Afrika İnsan Kaynaklar Başk.
YAROL CİVİL	TEB	Yönetim Kurulu Üyesi
YILMAZ ARGÜDEN	ARGE DANIŞMANLIK	Yönetim Kurulu Başkanı
ZEYNEP ERKUNT ARMAĞAN	ERKUNT TRAKTÖR	Yönetim Kurulu Başkanı