

Corporate

KURUMSAL DÜNYANIN PUSULASI

YIL 1 SAYI 3

MART - NİSAN 2026

FİYAT: 200 TL

FINANS GÜNDEM

Finansal özgürlüğe
giden yolun sessiz
gücü: Fon yatırımı

MANŞET

Eşitliğe yatırımda
sorumluluk alma
zamanı

YAKIN PLAN SEKTÖR

Cenk Akıncılar

QNB Türkiye İnsan
Kaynakları Genel
Müdür Yardımcısı

Nazlı Demirel

Kadın Dostu
Markalar Platformu
Kurucu Başkanı

İŞ'İN KALBI

Eşitlik kültürü olmadan
sürdürülebilir başarı
mümkün mü?

GAZETECİ GÖZÜYLE

Nimet Kırac
Serbest
Gazeteci

Jilda Bal

Gilda&Partners
Consulting
Kurucusu

Onur Koç

Yapay Zekâ
Danışmanı
& Yazar

YAKIN KADRAJ

Türk dizilerinde
kadın: Başrol
mü, kurban mı?

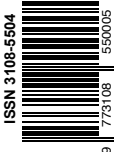
İNSANA DAİR

Mülakatta
robot var

İZ BIRAKANLAR

Puduhepa ve Kız
Kardeşleri

FİYAT: 200 TL



Destek Yatırım'da Yatırımlarınızı

Masrafsız Yapın

EFT/
Havale
Ücretsiz

Hesap
Bakım
Ücretsiz

Canlı
Data
Ücretsiz



QR Kodu Okutun,
Hemen İndirin

Hemen İndirin
App Store

Hemen İndirin
Google Play

Desteğiniz Yanınızda

 **Destek Yatırım**

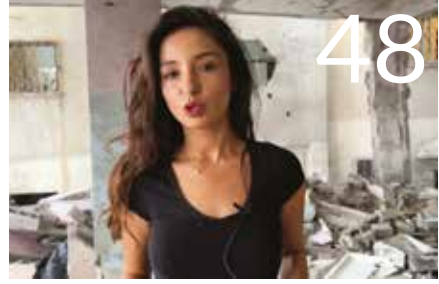


O 50 Kişiden Biri Siz Olabilirsiniz!

Bebek sahibi olmadan önce
aile hekiminize başvurabilir,
“SMA Taşıyıcılık Testini” kolay ve ücretsiz
bir şekilde yaptırabilirsiniz.

Detaylı bilgi
almak için
okutunuz.





2. **İÇİNDEKİLER**
4. **MANŞET**
Eşitliğe yatırımda sorumluluk alma zamanı: Cam tavana bile erişemedik, katılımda sınıfta kaldık
10. **YAKIN PLAN SEKTÖR**
QNB Türkiye’de işveren markası empati ve güçlü iletişime dayanıyor
14. **YAKIN PLAN SEKTÖR**
“İyi niyet beyanı yetmez; ölçülebilir ve sürdürülebilir etki şarttır”
18. **YAKIN PLAN SEKTÖR**
“Yönetim kurullarında kadın temsili artmadıkça samimiyetten söz edemeyiz”
22. **YAKIN PLAN SEKTÖR**
Yapay zekâ kullanan olmaktan üreten olmaya nasıl geçilir?
26. **İŞİN KALBI**
Eşitlik kültürü olmadan sürdürülebilir başarı mümkün mü?
30. **TEKNO GÜNDEM**
Dünya Ekonomik Forumu’ndan kritik uyarı: 2026’da siber riskler artıyor
32. **FINANS GÜNDEM**
Neden fon yatırımı? Finansal özgürlüğe giden yolun sessiz gücü
36. **DÜNYA GÜNDEM**
Super Bowl’dan yükselen kültürel anıt: Bad Bunny
38. **SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK**
Borusan Sürdürülebilir Fayda Programı’nda dördüncü dönem başlıyor
40. **İZ BIRAKANLAR**
“Puduhepa ve Kız kardeşleri” projesi
44. **EMLAK TREND**
EİDS’nin tüm gayrimenkullere yayılması ve piyasada değişen dengeler
46. **GRAFI-ART**
The Cube’da canlı bir sanat deneyimi
48. **GAZETECİ GÖZÜYLE**
Savaş bölgelerinden bildiren bir kadın: Serbest gazeteci Nimet Kırış
52. **YAKIN KADRAJ**
Türk dizilerinde kadın: Başrol mü, kurban mı?
60. **GUSTO**
The Peninsula Motoring lüks misafirperverliğini İskoç dağlarına taşıyor
62. **SAĞLIK**
Güç, denge ve dayanıklılık: İş dünyasında kadın, spor ve bilimin kesişim noktası
64. **İNSANA DAİR**
Mülakatta robot var
68. **ASTROLOJİK İŞ REHBERİ**

Değerli okuyucumuz,

Mart ayı, 8 Mart Dünya Kadınlar Günü’ne ev sahipliği yaparken, cinsiyet eşitliğini küresel ölçekte yeniden ve daha yüksek sesle konuştuğumuz bir zaman dilimine dönüşüyor. Ancak bu ay, yalnızca hatırlamak için değil; sorgulamak, ölçmek ve samimiyeti test etmek için de bir eşik. Çünkü eşitlik, takvimde işaretlenen bir gün değil; kurum kültüründe, karar masalarında ve hayatın en zor anlarında sınanan bir duruş.

Bugün şirketler sürdürülebilirlik raporlarında, ESG başlıklarında ve iletişim kampanyalarında eşitliği daha görünür kılıyor. Ücret eşitliği, liderlikte kadın temsili, şeffaf terfi süreçleri ve kapsayıcı kurum kültürü... Peki gerçek dönüşüm sağlanabiliyor mu? İyi niyet temennileri ne kadar eyleme dönüştü? Bu sayıda manşet sayfalarımızdan başlayarak işte tam da bu konuya verilerle, sektör profesyonellerinin görüşleriyle ışık tutmaya çalıştık.

Bu sayıda ayrıca ilham verici kadın profesyonellerin hikâyelerinden, sosyal sorumluluk çalışmalarına, “kadın” figürünün televizyon dizilerinde nasıl yer bulduğundan, ABD’de kültür anıtına dönüşen Bad Bunny’nin Super Bowl şovuna, klasik otomobil tutkunlarını İskoçya’nın şatoları arasında bir gezintiye davet eden özel turlardan dijital sanatın büyüleyici dünyasına kadar uzanan renkleri de sayfalarımıza taşıdık.

Keyifli okumalar



SELİN ŞEN SALTAŞ
Genel Yayın Yönetmeni

İMTİYAZ SAHİBİ

Coship Danışmanlık Hizmetleri
ve Turizm Ltd. Şti.

GENEL YAYIN YÖNETMENİ

Selin Şen Saltaş

YAZI İŞLERİ MÜDÜRÜ (SORUMLU)

Merve Müzeyyen Damcı

KREATİF DİREKTÖR

Hülya Çetinok

KATKIDA BULUNANLAR

Murat Tufan
Fırat Akkemik
Öznur Turalioğlu
Hilal Ergenekon
Özlem Serpen
Derya İyici
Burcu Karaman
İşil Er Sevinç

MATBAA

Kültür Sanat Basımevi ve
Reklamcılık Organizasyon
Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti.
Litros Yolu 2. Matbaacılar Sitesi
ZB7-ZB11 Topkapı - Zeytinburnu
İstanbul Tel : 0 212 674 00 21
www.kulturbasim.com

DAĞITIM

Eko Dağıtım A.Ş.

YÖNETİM YERİ

Gayrettepe Mah. Hoşsohbet
Sk. Çelik Apt. C1 Blok No:18/4
Beşiktaş/İstanbul
www.corporatedergi.com
info@corporatedergi.com

[in](#) [x](#) [@](#) [v](#) [corporatedergi](#)

YAYIN TÜRÜ

Ulusal
Sürelili
İki aylık
Mart-Nisan 2026
Sayı 3

Corporate Dergisi T.C. yasalarına uygun olarak yayımlanmaktadır. CORPORATE Dergisi’ne, yayımlanan tüm ilanların sorumluluğu ilan sahiplerine, yayımlanan tüm röportajların sorumluluğu röportaj sahiplerine aittir. Dergide yayımlanan yazı, fotoğraf, harita, illüstrasyon ve konuların her hakkı saklıdır. İzinsiz, kaynak gösterilerek dahi alıntı yapılamaz.

Eşitliğe yatırımda sorumluluk alma zamanı: Cam tavana bile erişemedik, katılımımda sınıfta kaldık

✍️ Selin Şen Saltaş
selinsaltas@corporatedergi.com



“Türkiye’de kadınların işgücüne katılım oranı yaklaşık %36 seviyesinde. Bu rakam OECD ortalamasının neredeyse yarısı.”

Dünya bir mart ayına daha, kadınların eşitlik, adalet ve insanca çalışma koşulları için verdiği mücadeleden gündemden düşmediği bir ortamda girdi. Güzel dileklerin ve çiçeklerin ötesinde aslında bu ay kadın hakları ve toplumsal konumları bakımından bir mücadele tarihini fade ediyor.

8 Mart’ın Dünya Kadınlar Günü olarak anılmasına kaynaklık eden olaylara dair farklı anlatılar var: 1908’de New York’ta çoğu sosyalist kadın işçilerin sendikal haklar ve oy hakkı talebiyle düzenlediği miting; 1911’deki Triangle Gömlek Fabrikası yangını... Ancak tarihsel olarak 8 Mart’ta gerçekleştiği belgelenen ilk büyük olay, 8 Mart 1917’de Petrograd’da kadın işçilerin “ekmek ve barış” sloganıyla başlattığı grevdir. Bu grev yalnızca kötü çalışma koşullarına karşı bir itiraz değil, siyasal dönüşümü tetikleyen bir eşik olmuş; kadınlara oy hakkının yolunu açmıştır. 1977’de Birleşmiş Milletler’in 8

Mart’ı resmen Dünya Kadınlar Günü ilan etmesiyle bu tarih küresel bir sembole dönüşmüştür.

Bugün 8 Mart, bir anma ya da takvim geleneği olmaktan öte, kadınların ekonomik ve toplumsal hayattaki yerini yeniden düşünmeye çağıran bir hatırlatmadır. Çünkü kadın hakları mücadelesinin merkezinde her zaman emek vardır: Fabrikada, ofiste, evde, karar masasında. Eşitlik tartışması hâlâ büyük ölçüde kadınların işgücüne katılımı, ücret eşitsizliği, bakım yükü ve yönetim kademelerindeki temsil üzerinden sürüyor. Dolayısıyla 8 Mart’ın tarihsel kökleri bizi doğrudan bugünün en yakıcı sorusuna getiriyor: Kadınlar ekonominin neresinde ve o yer gerçekten eşit mi?

Avrupa yükselmeyi konuşuyor, Türkiye’de sorun katılım

Dünyada kadın istihdamı halen erkek istatistiklerinin çok gerisinde. Avrupa Birli-

ği 20–64 yaş grubunda yüzde %70,8 ile dünyada kadın istihdamının en yüksek olduğu bölge olarak öne çıkıyor. Dolayısıyla Avrupa artık temel mesele olarak işgücüne katılımı değil; üst yönetim ve karar alma mekanizmalarında eşit temsil ile ücret şeffaflığını tartışıyor.

ABD’ye baktığımızda ise kadınların işgücüne katılım oranının yaklaşık %56–57 düzeyinde olduğunu görüyoruz. Bu oran yüksek eğitim ve hizmet sektörü ağırlıklı ekonomiyle destekleniyor, ancak ücret eşitsizliği ve bakım yükü hâlâ tartışma konusu.

Uzak Doğu’da da bu rakam %50’ler civarında. Örneğin Japonya’da kadınların işgücüne katılımı yaklaşık %55 seviyesinde iken Güney Kore’de katılım oranı %53–55 bandında.

OECD bölgesinde kadın işgücüne katılım oranı ortalama %60–65 civarında. İskandinav ülkelerinde bu oran sıklıkla

%75’i aşıyor. Bunda OECD’nin güçlü sosyal politika ve bakım desteği mekanizmalarının önemli bir etkisi var.

Buna karşılık Türkiye’de kadınların işgücüne katılım oranı yaklaşık %36 seviyesinde. Bu rakam OECD ortalamasının neredeyse yarısı. Bu fark, yalnızca ekonomik performanstan değil; bakım yükü dağılımı, esnek çalışma olanakları, toplumsal cinsiyet normları ve kadınların kariyer yolculuğuna erişimi gibi çok sayıda yapısal engelin birlikte işlediğini ortaya koyuyor. Yani Türk kadını bırakın cam tavanı konuşmayı, katılım basamağında bile halen sıkı bir sınav veriyor.

Kadınlar kariyer yolculuğuna “Kırık Basamaklar”la başlıyor!

İş dünyasında kadınların kariyer yolculuğu uzun yıllardır üst düzey pozisyonlara ulaşmada yaşanan sorunlara ilişkin “cam tavan” metaforuyla anlatılıyor. Ancak McKinsey ve Lean’in “İş Hayatında Kadınlar” raporu, sorunun yalnızca üst kademelerde değil, çok daha erken bir noktada başladığını net biçimde ortaya koyuyor. Kariyerin daha ilk basamakları kırık olduğunda yaşanan destek ve fırsat eşitsizliği, kadınların ilerleyen yıllarda liderlik pozisyonlarına ulaşma ihtimalini daha yolun başında sınırlıyor. Bu sorun “Broken Rung”, yani “Kırık Basamak” sorunu olarak da biliniyor. Rapora göre,

2025’te şirketlerin yalnızca %54’ü kadınların kariyer gelişimini yüksek öncelik olarak görüyor. Çeşitlilik ve kapsayıcılık söylemi yaygınlığını korurken, bu konuda atılan somut adımların azlığı, özellikle kadın liderliğine yönelik programların geri çekilmesiyle daha görünür hale geliyor. Bu eğilim, 2026 ve sonrası için de yapısal bir risk alanına işaret ediyor.

BİST şirketlerinin yönetim kurullarındaki kadın oranı %19,4

Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu’nun “2025 Yönetim Kurulunda Kadın Türkiye Raporu”na göre; 2025 yılında BIST Yönetim Kurullarında yer alan kadınların oranı %18,7’den %19,4’e yükseldi. Tüm BIST şirketleri içerisinde “Yönetim Kurulu Başkanı” kadın olan şirket sayısı 50’den 57’ye yükselirken, yönetim kurulunda yer alan kadın “CEO” sayısı 25’ten 31’e çıktı. Rapora göre; tüm BIST şirketleri içinde 177 şirketin, BIST-100 içinde ise 31 şirketin hâlâ tamamı erkeklerden oluşan kurullar tarafından yönetildiğini gösterdi. Tüm BIST şirketleri içerisinde “Yönetim Kurulu Başkanı” kadın olan şirket sayısı 50’den 57’ye yükselirken, yönetim kurulunda yer alan kadın “CEO” sayısı 25’ten 31’e çıktı. Raporda,

ABD’de büyük halka açık şirketlerde (S&P 500) kadın temsili %30–32 bandına ulaşmış durumda; Avrupa Birliği ortalaması ise %33–35 civarında seyrediyor. Fransa ile Norveç gibi kota uygulayan ülkelerde oran %40’ın üzerine çıkıyor. Türkiye’de artış eğilimi olsa da hâlâ “kritik kütle” olarak kabul edilen %30 eşliğinin altında

kalinması, temsilin sembolik düzeyden stratejik etkiye dönüşemediğini gösteriyor. Avrupa’da mesele artık “kadın var mı” sorusu değil; “karar gücü eşit mi” sorusu. Türkiye ise hâlâ hem sayısal hem yapısal bir eşitlik sınavı veriyor.

177 şirket, tamamı erkeklerden oluşan kurullar tarafından yönetiliyor

Türkiye’de Yönetim Kurulunda Kadın Raporu’nun 2025 verilerine göre BIST şirketlerinin 394’ünde yönetim kurullarındaki kadın oranı %25 eşliğinin altında. SPK’nın önerdiği minimum kadın üye oranı olan %25’i yakalayan şirket sayısı 183’ten 191’e yükselmiş olsa da; bu sayı tüm şirketlerin sadece %32,6’sını oluşturdu. Rapor, tüm BIST şirketleri içinde 177 şirketin, BIST-100 içinde ise 31 şirketin hâlâ tamamı erkeklerden oluşan kurullar tarafından yönetildiğini gösterdi. Tüm BIST şirketleri içerisinde “Yönetim Kurulu Başkanı” kadın olan şirket sayısı 50’den 57’ye yükselirken, yönetim kurulunda yer alan kadın “CEO” sayısı 25’ten 31’e çıktı. Raporda, kota uygulanması durumunda ihtiyaç duyulacak yeni kadın yönetim kurulu üyesi sayısına ilişkin bir projeksiyona da yer veriliyor. Bu hesaplama göre, BIST şirketlerinde en az 1 kadın YK üyesinin olması için 177 yeni kadın üyeye, %25 oranında bir kota uygulanması durumunda ise 433 yeni kadın üyeye ihtiyaç bulunmaktadır.



Özel sektör, STK'lar ve akademisyenler ne diyor?



**İstinye Üniversitesi
İktisadi, İdari ve
Sosyal Bilimler
Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Figen
Yıldırım:**

"Dünya Bankası ve TÜİK verilerine göre Türkiye'de kadınların işgücüne katılım oranı 2002'de yaklaşık yüzde 27,9 iken 2023'te yüzde 35,8'e, 2024 itibarıyla ise yaklaşık yüzde 36 düzeyine yükselmiştir. Bu durum uzun vadede bir ilerlemeye işaret etse de, son beş yılda artış hızının belirgin biçimde düştüğü görülmektedir. En temel sorunlardan biri bakım yükünün büyük ölçüde kadınların üzerinde olmasıdır. Çocuk, yaşlı ve hasta bakımına yönelik kamusal hizmetlerin yetersizliği ile esnek çalışma modellerinin yaygın olmaması, kadınların istihdama katılımını ve işte kalıcılığını olumsuz etkilemektedir. TÜİK ve OECD verilerine göre kadınların ortalama kazancı erkeklere kıyasla yaklaşık yüzde 15-20 daha düşüktür. Eğitim düzeyi yükseldikçe fark azalsa da tamamen ortadan kalkmamaktadır. Bu durum, sorunun doğrudan 'aynı iş-aynı ücret' ihlalinin ziyade dolaylı ve yapısal mekanizmalarla ortaya çıktığını göstermektedir."



**Yüzde 30 Kulübü
Türkiye Yönetim
Kurulu Başkanı
Melsa Ararat:**

"Jeopolitik riskleri okuyabilmek, yapay zekâ ve teknolojiye gelişmeleri yakından takip etmek, yeniden şekillenen güç merkezleri arasındaki dinamikleri ve tedarik zinciri üzerindeki etkilerini öngörmek ve tüm öngörülemezlikleri dikkate alan bir vizyon oluşturabilmek, sağduyuya alan açabilmek gerekiyor. Kadınlar; erkek egemen ve kemikleşmiş kurulların geleneklerinden bağımsız, şirketlere taze ve farklı bakış açıları sunabilecek değerlendirilmemiş bir yetenek havuzunu temsil ediyorlar. Bugün şirketlerin atabileceği en önemli adım, yönetim kurullarını gözden geçirmek ve bilinmezliği yüksek, çoklu kriz ortamı gerçeklerini yansıtan yönetim kurulları oluşturmaktır. Etkin, yetkin, farklı görüşler arası sağlıklı tartışmaları teşvik eden, ancak ortak değerlere dayanarak kararlılıkla ve hızla harekete geçebilen kurullar, rekabeti zedeleyen kısa yollara izin vermeyerek, yolsuzluğa sıfır tolerans uygulayarak, ifade özgürlüğü ve insan haklarına saygılı çalışma ortamları yaratarak yaratıcılığı ve inovasyonu teşvik edebilirler."



**Sabancı Üniversitesi
Kurumsal Yönetim
Forumu Direktörü
Ata Can Bertay :**

"2025'te kadınların yönetim kurulu koltuk payı %19,4 ile tarihsel olarak en yüksek seviyeye çıksa da ilerleme hâlâ sınırlı ve kırılğan. En büyük şirketlerde (BIST-100) gerileme var ve tamamen erkeklerden oluşan yönetim kurulu sayısı 31'e yükseliyor. Kadınların başkanlık oranının %9,7'de, CEO oranının ise %5,3'te kalması, temsiliyetin olduğu ama güç ve icra katında karşılık bulamadığı gerçeğini ortaya koyuyor. Hedefi 'sembolik' temsil değil, kritik kütle yani en az %30 üzerinden karar kalitesini güçlendiren, aday havuzunu genişleten ve atama-aday gösterme süreçlerini şeffaflaştıran bir dönüşüm olarak koymalıyız. Bugün 177 şirkette en az bir kadın direktör şartı bile, piyasanın yıllara yayacağı ilerlemeyi tek hamlede hızlandırabilecek somut bir kaldıraçtır."



**Enerjisa Enerji
Sürdürülebilirlik
ve Kurumsal
Yetkinlikler Bölüm
Başkanı Ebru
Taşçıoğlu:**

"Çoklu kriz ortamında dayanıklılık; yalnızca güçlü altyapı ya da finansal kapasiteyle değil, sağlam yönetim yapıları ve kapsayıcı karar alma mekanizmalarıyla inşa ediliyor. Yönetim kurullarında kadın temsili artık bir tercih değil, stratejik bir gereklilik. Farklı bakış açıları ve bilişsel çeşitlilik, karar kalitesini artırırken kurumların uzun vadeli değer üretme kapasitesini de güçlendiriyor. Türkiye'de mevcut tablo, şirketlerin gönüllü çabaların tek başına yeterli olmadığını gösteriyor. Bu dönüşümün sistematik, ölçülebilir ve yaygın bir yönetim standardına dönüşmesi gerekiyor. Çeşitliliği sürdürülebilir ve kurumsallaşmış bir yönetim pratiği haline getirmek ise hepimizin ortak sorumluluğu."



**Polisan Holding
Yönetim Kurulu
Başkanı Tayfun
Bayazit:**

"Yönetim kurullarını basit birer istişare heyeti olmanın ötesine taşıyıp; strateji, risk ve denetim fonksiyonlarını tam anlamıyla üstlenen birer yapıya dönüştürdüğümüzde gerçek bir atılım yapmış olacağız. Bu yetkinlikteki kurulların ihtiyaç duyduğu zengin bakış açısı ve deneyimi sağlamanın yolu, yönetim kurullarında cinsiyet eşitliğini tam anlamıyla tesis etmekten geçmektedir."



**Aydem Yenilenebilir
Enerji Bağımsız
Yönetim Kurulu
Üyesi Dilek Bil:**

"Kurulları gerçekten ayırıştıran unsur, farklı bakışların karar süreçlerine sistematik biçimde dahil edilebildiği, sağlıklı tartışmanın mümkün olduğu ve icra ile stratejik aklın kopmadığı bir yönetim mimarisidir. Çeşitlilik bu noktada bir temsiliyet meselesi olmaktan çıkıp karar kalitesini yükselten, risk körlüğünü azaltan ve stratejik seçenek alanını genişleten bir kurumsal kapasiteye dönüşür."



**Ford Otosan Lideri
Güven Özyurt:**

"Çoklu krizlerin gölgesinde şirketlerin gerçek gücü artık yalnızca finansal tablolarla değil; farklı bakış açılarını bir araya getirip uzun vadeli, kapsayıcı ve insanı merkeze alan kararlar alabilme cesaretiyle ölçülüyor. Ford Otosan'da biz bu yaklaşımı bir prensipten öte, hem yönetim kurullarının hem de şirket yönetimlerinin kalbine yerleştiriyoruz. Çeşitliliği karar süreçlerine içtenlikle entegre eden, kadınların stratejik konularda etkin rol üstlendiği yönetim kurulları ve şirket yönetimleri; belirsizlik dönemlerinde daha sağduyulu, daha dengeli ve geleceğe umut veren sonuçlar ortaya koyuyor. Bugünün dünyasında güçlü yönetim, tek sesliliğe hapsolmak yerine farklı sesleri ortak akla dönüştürme becerisiyle hayat buluyor."



**EBRD Politika,
Strateji ve
Uygulama Yönetici
Direktörü Melis
Ekmen Tabojer**

"EBRD olarak, yönetim kurullarını kurumsal yönetimin performansının ve dayanıklılığının temel itici gücü olarak görüyoruz. Belirsizlik ortamında karar alabilme kapasitesi, reputasyon riski yönetimi, yenilikçilik, çeşitlilik ve teknolojinin yönetime entegre edilmesi finansal başarının temellerini oluşturmaktadır. Bu anlamda, kendini sürekli adapte eden, yönetimi yapıcı biçimde sorgulayan ve stratejiyi değişen piyasa gerçekleriyle uyumlu hale getiren güçlü yönetim kurullarını teşvik ediyoruz. Günümüzün öngörülemez dünyasında, yönetim kurulu kalitesini uzun vadeli büyümeyi ve yatırımcı güvenini şekillendiren somut bir yatırım değişkeni olarak görüyoruz."

QNB Türkiye’de işveren markası empati ve güçlü iletişime dayanıyor



Cenk Akıncılar

QNB Türkiye İnsan Kaynakları Genel Müdür Yardımcısı

Genç yeteneklere odaklanan işe alım stratejileri, esnek çalışma modelleri ve sürdürülebilirlik ekseninde şekillenen yeni insan kaynakları yaklaşımı... QNB Türkiye İnsan Kaynakları Genel Müdür Yardımcısı Cenk Akıncılar, işveren markasının artık yalnızca yetenek çekme değil; bağlılık, gelişim ve kapsayıcılık yaratma meselesi olduğunu anlatıyor. Bankacılıkta değişen çalışma kültürünü, kadın temsiline yönelik

hedefleri ve dijital dönüşümün İK üzerindeki etkisini konuştuk.

QNB’de işveren markasını nasıl tanımlarsınız? Bankanın çalışanlarına sunduğu değer önerisinin (EVP) en güçlü unsurları neler?

İşe alımlarının yüzde 85’ini yeni mezunlardan yapan bir kurum olarak, doğru yeteneklere ulaşmak, kuruma kazandırmak, verimlilik ve bağlılıklarına olumlu

etki edecek uygulamalar geliştirmek, müşteri memnuniyetine ve bankanın hedeflerine ulaşmasında en önemli unsurlar. Her sene yararlandığımız gençlik araştırmaları sonuçlarıyla beraber geleceğin organizasyon şemasını ve yetkinliklerini göz önünde bulundurarak yetenek kazanımında farklı stratejiler benimsiyoruz. Bu hedefimizi UP Club, Fin-ally, Career, Kurumsal MT Programı, Audit Pro, QNB101 ve QNB Pro adlı yetenek

“QNB Türkiye, işe alımlarının yüzde 85’ini yeni mezunlardan yaparak işveren markasını genç yetenekler odağında yeniden tanımlıyor.”

kazanım programlarımız ile gerçekleştiriyoruz.

Son yıllarda değişen çalışma kültürü, yeni nesil beklentiler ve esnek çalışma modelleri, işveren markası stratejinizi nasıl dönüştürdü?

Pandemi ve uzaktan çalışma sistemi ile beraber her birimizin öncelikleri ve beklentilerinde değişimler meydana geldi. Bilinmezlik ve belirsizliklerle karşı karşıya kaldığımız bu durumda güven duygusuna ve empatiye olan ihtiyacımızın arttığını söyleyebiliriz. Deneyimi etkileyen anahtar kelimeler olarak empati ve güçlü iletişim, güvende hissetme, sağlık ve zindelik, iş sürekliliği, sosyal sorumluluk, hizmetkâr liderlik, etkin kaygı yönetimi, dijital iş modeline geçişe uyum gibi başlıklar gündemimizde. “Yetenekleri” bulma, kuruma çekme, tutundurma, bağlılığı sağlama ve sürdürülebilir olma ana odaklarımız arasında.

Çalışanlarımıza belirli periyotlarda özellikle çalışma modeli beklentileri ile ilgili çalışmalar ve nabız anketleri yapıyoruz. Bu anket sonucunda görüyoruz ki uzaktan çalışma çalışanlarımızı da mutlu ediyor. Saha çalışanlarımızın çalışma modelleri müşteri bağlantılı ilerliyor ama bu ekiplerimizde ihtiyaçlarına göre artık evden çalışabilmeleri mümkün. Genel Müdürlük ekiplerimiz çalışma modellerini daha farklı planlayabiliyorlar. Çalışma hayatındaki esneklik, seçim şansı çalışanlarımızı kuruma bağlıyor.

İşveren markasını yalnızca yetenek çekme aracı değil, aynı zamanda elde tutma ve bağlılık yaratma unsuru olarak ele aldığınızda, bugün hangi uygulamaların öne çıktığını söyleyebilirsiniz?

“Çalışanı tanı, Çalışanı dinle” ana yaklaşımımız doğrultusunda kişisel dokunuş gerçekleştirdiğimiz, iş dışı yaşamda





da temas ettiğimiz çalışanların bağlılık ve memnuniyet oranlarının daha yüksek olduğunu gözlemliyoruz. Bir anlamda teknoloji ve dijitalleşme olacak ama insanı hep merkezde tutmaya devam edeceğiz. Projelerimizi ve uygulamalarımızı üç ana hedefimiz doğrultusunda gerçekleştiriyoruz: Sürdürülebilir olmak, çalışan bağlılığı ve memnuniyetinin etkisini artırmak, çalışanlarımızın liderlik ve teknik gelişimlerine sürekli yatırım yapmak.

Çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık yaklaşımı işveren markanızda nasıl bir rol oynuyor? Bu alandaki somut uygulamalar ve hedefleriniz nelerdir?

Bizim için çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık sadece demografik değil farklı fikir, farklı bakış açısı ve farklı insanlara olan yaklaşım biçimini ifade ediyor. Cinsiyet Eşitliğine Duyarlı Bankacılık için belli ilkelerimiz bulunuyor: İnsan kaynakları ve eğitim süreçlerinde fırsat eşitliği sağlanır. Cinsiyet ve cinsiyetle ilişkili doğum,

askerlik gibi konular işe alım, eğitim, performans değerlendirmesi, terfi ve ücret kararlarında birer etmen değildir. Çalışma koşullarında kişiler arası saygı esastır. Çalışma hayatında farkındalığı ve eşitlikçi dil kullanımını teşvik etmek amacıyla çalışan ve tüm paydaşlarımızla açık olacak şekilde bilinçsiz önyargı, cinsel şiddet ve tacizi önleme konularını içeren farkındalık eğitimleri düzenledik. İşe alım süreçlerinde kadın ve erkek aday oranında dağılımın eşit yönetilmesi, mühendislik ve teknoloji fakülteleri mezunu kadın çalışan oranımızın artırılması önceliklerimiz arasında yer alıyor. Satın alma süreçlerimizde de mevcut “kadın tedarikçi” sayımızın önümüzdeki 5 yıl boyunca yıllık %10 oranına kadar artırılmasını teminen en yüksek çabanın gösterileceğini taahhüt ediyoruz. QNB’de kadın çalışan oranımız yüzde 59 ile oldukça iyi bir seviyede. Bununla birlikte kadınların üst yönetim kademelerinde temsil oranının artırılması konusunda kararlı davranarak buna bağlı ücret açıklığı oranımızı yıllık bazda dengelemeyi hedefliyoruz.

Sürdürülebilirlik ve toplumsal etki, çalışanların kurum tercihlerinde giderek daha belirleyici hale geliyor. Bu başlıkları işveren markası stratejisine nasıl entegre ediyorsunuz?

Sürdürülebilirlik ve toplumsal etkiyi işveren markamızda bir iletişim başlığı olarak değil, kurumsal duruşumuzun ayrılmaz bir parçası olarak ele alıyoruz. Çevresel sürdürülebilirlik hedefleri yalnızca raporlarda kalmıyor; ofis uygulamalarından tedarikçi seçimlerine, çalışan gönüllülük programlarından dijitalleşme yatırımlarına kadar somut davranışlara dönüşüyor. Toplumsal etki tarafında ise çalışanı pasif bir izleyici değil, aktif bir paydaş olarak konumlandırıyoruz.

İşveren markasının başarısını hangi metriklerle ölçüyorsunuz?

İşveren markası, doğası gereği çok boyutlu bir alan. Dolayısıyla başarısını tek bir göstergeyle ölçmek mümkün değil. Biz bu alanı, çalışan yaşam döngüsünün tamamını kapsayan bütüncül bir metrik seti üzerinden değerlendiriyoruz. “Çalışanı Tanı” anket sistem entegrasyonu, profillemeye ve persona geliştirilmesi, yeni yetkinliklerin başvuru süreçlerine entegrasyonu, çalışan profil gelişimi analizleri ile QNB Türkiye İnsan Kaynakları olarak elimizde bulunan her türlü datayı kullanarak süreçlerimizde rasyonel bir bakış açısı ile ilerlemeye çalışıyoruz. “Flexible Innovation Program” ile çalışanlarımızın ilgi alanlarını keşfetmeleri ve kendi becerilerini banka içerisinde yürütülen inovatif projelerde gözlemlemelerini, farklı deneyimler elde edecekleri kurum içi öğrenme fırsatlarını yaratmayı amaçlıyoruz. Tüm ekiplerde KPI/OKR yöntemi ile ölçülebilir hedefler üstünden daha sık ekipleri bilgilendirerek performans ölçüyoruz. İç terfi oranları, yetenek hareketliliği ve kritik yeteneklerin elde tutulma

oranı ise işveren markasının içeride ne kadar güçlü yaşadığını gösteren göstergeler.

Dijitalleşme ve yapay zekâ hem ik fonksiyonlarını hem de çalışan deneyimini hızla dönüştürüyor. Bu dönüşüm, işveren markasının geleceğini nasıl şekillendiriyor? Bu yeni döneme siz nasıl hazırlanıyorsunuz?

Yapay zekâdan en çok faydalandığımız alan robotik süreç otomasyonu, mevcut durumda insanların yaptığı, birbirini tekrar eden rutin işlerin öğrenebilen akıllı yazılımlar sayesinde otomatikleştirilmesi sürecini kapsıyor. Otomasyon süreci bize 4 alanda hakimiyet sağlıyor; merkezileşme, standartlaşma, optimizasyon, güvenilirlik. Araştırmalar sonucu görüyoruz ki insan kaynakları çalışanlarının zamanının %93’ü kendini tekrarlayan işlere gerçekleştiriyor. Bu yeni dönemde fark yaratan kurumlar, teknolojiyi sadece kullanan değil, onu güçlü bir insan deneyimiyle anlamlandırabilen kurumlar olacak.

“Kadın çalışan oranı yüzde 59’a ulaşan QNB, üst yönetimde temsilin güçlendirilmesini stratejik bir öncelik olarak konumlandırıyor.”



“İyi niyet beyanı yetmez; ölçülebilir ve sürdürülebilir etki şarttır”



Nazlı Demirel

Kadın Dostu Markalar Platformu Kurucu Başkanı

Son yıllarda ESG kriterleri arasına girmesiyle birlikte cinsiyet eşitliği projelerinin arttığı gözlemlense de “kadın dostu marka” olmak çok sayıda kritere dayanıyor. Kadın Dostu Markalar Platformu Kurucu Başkanı Nazlı Demirel ile bu kriterleri ve samimiyetin göstergelerini konuştuk.

Kadın Dostu Markalar Platformu Başkanı olarak sizce “kadın dostu marka” tam olarak neyi ifade ediyor? Bugün bu kavramı gerçekten içselleştiren markalar ile bunu daha çok iletişim dili olarak kullanan markalar arasındaki farkı siz nasıl tanımlıyorsunuz?

“Kadın dostu marka” kavramı, Kadın Dostu Markalar Platformu’nun varlık sebebinin tam merkezinde yer alıyor. Bu kavramı yalnızca kadın tüketicilere yönelik ürün geliştiren ya da reklam kampanyalarında güçlü kadın imajlarına yer veren markalarla sınırlamak büyük bir eksiklik olur. Bizim perspektifimizde kadın dostu olmak; toplumsal cinsiyet eşitliğini bir dönemsel proje ya da iletişim stratejisi olarak değil, kurumsal kültürün ayrılmaz bir parçası, hatta kurumsal genetik kodu olarak benimsemek demektir. Bu yaklaşım; üretimden insan kaynaklarına, yönetim kurulu yapısından tedarik zincirine, yatırım kararlarından pazarlama diline kadar her aşamada eşitlikçi ve kapsayıcı bir bakış açısının sistematik biçimde uygulanmasını gerektirir. Bugün iş dünyasındaki markalar arasında ka-

dın çalışanlara yönelik iki farklı yaklaşım görüyoruz. Birincisi, eşitliği gerçekten içselleştiren markalar. Bu kurumlar eşitlikçi ve kapsayıcı bir bakış açısıyla projeler geliştirip hayata geçirerek kurum içinde köklü bir dönüşüm yürütürler. İnsan kaynakları verileri incelendiğinde cam tavanların kırıldığı, terfi süreçlerinin şeffaf olduğu, ücret eşitliğinin sağlandığı ve doğum sonrası iş gücüne dönüş oranlarının yüksek olduğu açıkça görülür. Bu markalarda eşitlik, yalnızca 8 Mart’ta hatırlanan bir tema değil; yılın 365 günü uygulanan bir yönetim anlayışıdır. İkinci grupta ise eşitliği daha çok iletişim dili olarak kullanan markalar yer alıyor. Reklamlarında güçlü kadın figürleri gösterirken, kendi organizasyon yapılarında kadınların karar alma mekanizmalarında yeterince temsil edilmediği örneklerle karşılaşabiliyoruz.

Bir markanın kadın dostu olduğunu somut olarak söyleyebilmemiz için hangi kriterlerin mutlaka sağlanması gerekir? Ücret eşitliği, kariyer fırsatları, esnek çalışma ve liderlik temsili açısından sizce hangi göstergeler belirleyici? Bir markanın kadın dostu olduğunu somut olarak ifade edebilmek için iyi niyet beyanları yeterli değildir; ölçülebilir, izlenebilir ve sürdürülebilir kriterlerin varlığı şarttır. Biz Kadın Dostu Markalar Platformu olarak değerlendirmelerimi-

“Kadın dostu marka bir kampanya değil, kurumsal genetik koddur.”



zi her zaman veri temelli bir yaklaşımla yapıyoruz. Bu hassasiyetimizi, 5 Mart’ta gerçekleştirdiğimiz 6. Uluslararası Kadın Dostu Markalar Farkındalık Ödülleri sürecinde de titizlikle uyguladık. İstanbul Bilgi Üniversitesi ev sahipliğinde gerçekleştirdiğimiz jüri çalıştayında, bağımsız jüri üyeleri toplam 44 proje arasından 30 projeyi ödüle layık gördü. Değerlendirme sürecinde bizim için en belirleyici kriter ölçülebilirlik oldu. Yani projelerin yalnızca niyet beyanı içermesi değil; toplumsal etkiyi ne ölçüde yarattığı, bu etkinin nasıl ölçüldüğü ve sonuçlarının ne kadar net ortaya konduğu temel değerlendirme unsurumuzdu. Uluslararası Kadın Dostu Markalar Farkındalık Ödülleri yalnızca bir ödül programı değildir. Bu platform; toplumsal cinsiyet eşitliği, kapsayıcılık ve sosyal etki alanlarında geliştirilen iyi uygulamaların görünür kılınmasını, kurumların dönüşüm yolculuklarının desteklenmesini ve farkındalığın kalıcı etkiye dönüşmesini amaçlayan bir etki hareketidir.

Bu ana kriterin yanı sıra toplumsal cinsiyet eşitliğini destekleyecek başka faktörler de var tabii ki. Bunlar; eşit işe eşit ücret ilkesinin şeffaf ve denetlenebilir

biçimde uygulanması, kadınların yalnızca istihdamda değil karar alma mekanizmalarında da güçlü biçimde temsil edilmesi ve cam tavanların sistematik olarak kaldırılmasıdır.

Kadınların yönetim kademelerinde ve karar alma mekanizmalarında hâlâ yeterince temsil edilmemesinin temel nedeni sizce nedir? Bu sorun daha çok kurum kültüründen mi, sistemsel yapılardan mı yoksa yönetim anlayışından mı kaynaklanıyor?

Bana göre bu sorunun tek bir cevabı yok; ancak en güçlü faktörün “bilinç dışı önyargılarla şekillenmiş kurum kültürü” olduğunu söyleyebilirim. Liderlik kavramı tarihsel olarak daha maskülen özelliklerle özdeşleştirildi. Oysa günümüz iş dünyasında empati, kapsayıcılık, iletişim gücü ve duygusal zekâ gibi nitelikler stratejik avantaj haline gelmiş durumda. Buna rağmen kadın liderlik tarzı hâlâ kimi ortamlarda “yumuşak” ya da “yetersiz” olarak etiketlenabiliyor. Bunun yanında sistemsel yapıların da etkisi var. Terfi süreçlerinin şeffaf olmaması, ağ ilişkilerinin erkek egemen çevrelerde şekillenmesi ve bakım sorumluluğunun büyük ölçüde kadınlar üzerinde kalması temsil oranlarını doğrudan etkiliyor.

Ekonomik belirsizlik ve kriz dönemlerinde şirketlerin eşitlik ve kapsayıcılık politikalarını geri plana attığını görüyoruz. Sizce tam tersine, bu dönemlerde kadın dostu uygulamalar neden daha kritik hale geliyor?

Ekonomik krizlerde eşitlik politikalarının geri plana atılması, kısa vadeli bir refleks olabilir. Ancak uzun vadede ciddi bir stratejik hata yaratır. Araştırmalar, çeşitliliğe sahip ekiplerin, kriz yönetiminde daha dirençli olduğunu gösteriyor. Kadınların çok boyutlu düşünme becerisi, risk yönetimindeki hassasiyeti ve empatik liderlik anlayışı belirsizlik dönemlerinde önemli avantaj sağlar. Bu nedenle eşitlik politikalarını askıya almak, kurumun potansiyelini zayıflatmak anlamına gelir.

Kadın Dostu Markalar Platformu olarak şirketlerde gerçek ve kalıcı bir dönüşüm yaratmak için hangi alanlara odaklanıyorsunuz? Bugüne kadar sizi en çok etkileyen veya umutlandıran değişim örneğini paylaşabilir misiniz?

Kadın Dostu Markalar Platformu olarak kuruluşumuzdan bu yana toplumsal cinsiyet eşitliği bilincini artırmayı ve kadınların iş, eğitim ve sosyal hayatta daha güçlü bir şekilde yer almasını desteklemeyi temel misyonumuz olarak görüyoruz. Kadın istihdamı, fırsat eşitliği, liderlik temsili ve kapsayıcılık gibi konularda geliştirilen projeleri kamuoyuyla paylaşarak, hem iş dünyasında hem de toplum genelinde ilham verici örneklerin çoğalmasına katkı sağlıyoruz. İkinci odak alanımız ölçümleme ve değerlendirme. Kadın Dostu Markalar Endeksi ve ödül programlarımız aracılığıyla şirketlerin toplumsal cinsiyet eşitliği alanındaki çalışmalarını objektif kriterlerle değerlendiriyor, ölçülebilir etkiyi önceliklendiriyoruz. Üçüncü temel odağımız ise işbirliği. Kamu kurumları, üniversiteler, sivil top-



lum kuruluşları ve özel sektör temsilcileriyle ortak projeler geliştirerek toplumsal cinsiyet eşitliğini daha geniş bir etki alanına taşımayı hedefliyoruz. Beni en çok heyecanlandıran ve umutlandıran gelişme ise bu etkinin sınırları aşmasıdır. Son iki yıldır Türkiye’de attığımız bu güçlü adımları dünyanın farklı coğrafyalarına duyurmaya, buralardan özel konuklar ve konuşmacılar ağırlamaya başladık. Bu da ülkeler arasında ne kadar güçlü bağlar kurduğumuzun en somut göstergesi.

Önümüzdeki yıllarda “kadın dostu marka” kavramının nasıl bir dönüşüm geçireceğini öngörüyorsunuz? Yeni nesil markalardan beklentiniz ne ve artık hangi yaklaşımların kabul edilmemesi gerektiğini düşünüyorsunuz?

Gelecekte kadın dostu olmak bir tercih değil, var olma koşulu olacak. Yeni nesil tüketiciler markaların etik duruşunu yakından izliyor. Şeffaflık çağında söylem ile uygulama arasındaki tutarsızlık hızla görünür hale geliyor. Artık “mış gibi” ya-

pan yaklaşımların kabul görmeyeceği bir döneme giriyoruz. Veri paylaşmayan, ölçülebilir hedef koymayan ve hesap verebilir olmayan markalar güven kaybedecek.

“Eşitlik 8 Mart’ta hatırlanan bir tema değil, yılın 365 günü uygulanan bir yönetim anlayışdır.”

6. ULUSLARARASI
KADIN
DOSTU MARKALAR
FARKINDALIK
ÖDÜLLERİ

TEMA
**“İNSANA, GEZEĞENE
VE GELECEĞE DEĞER”**

TARİH: 5 MART 2026
YER: İŞ SANAT



@kadindostumarkalar



Kadın Dostu Markalar



Kadindostumarka

ONLINE
DAVETİYE



www.kadindostumarkalar.org



Jilda Bal

Gilda&Partners Consulting Kurucusu

“Yönetim kurullarında kadın temsili artmadıkça samimiyetten söz edemeyiz”

“McKinsey ve Lean In’in Women in the Workplace 2025 raporuna göre, şirketlerin yalnızca %54’ü kadınların kariyer gelişimini yüksek öncelik olarak görüyor.”

Gilda&Partners Consulting Kurucusu Jilda Bal, son dönemlerde şirket stratejilerinde görünür şekilde yer almaya başlayan eşitlik ve kapsayıcılık başlıklarının son bir yıl içinde ivmesini yitirdiğini dile getiriyor. Bal ile bu durumun nedenlerini ve çözüm önerilerini konuştuk.

Son yıllarda şirketlerin “eşitlik” başlığı altında yaptığı yatırımları nasıl değerlendiriyorsunuz?

Son dönemlerde eşitlik ve kapsayıcılık başlıkları, şirket stratejilerinde görünür şekilde yer almaya başlamıştı. Yönetim kurulu çeşitliliği, kadın liderlik programları ve hedefli kariyer gelişimi uygulama-

maları birçok kurumun gündeminde üst sıralara taşınmıştı. Ancak özellikle son bir yıl içinde bu ivmenin belirgin biçimde yavaşladığını görüyoruz. Özellikle ekonomik belirsizlik, maliyet baskısı ve kısa vadeli performans odaklı kararlar, şirketlerin öncelik sıralamasını değiştirdi. McKinsey ve Lean In’in Women in the Workplace 2025 raporuna göre, şirketlerin yalnızca %54’ü kadınların kariyer gelişimini yüksek öncelik olarak görüyor. Bu oran, önceki yıllara kıyasla belirgin bir gerilemeye işaret ediyor.

Bu durum yalnızca Türkiye’ye özgü değil. Küresel ölçekte birçok kurumun, özellikle ekonomik dalgalanmaların etkisiyle

daha çok operasyonel verimlilik, maliyet kontrolü ve kısa vadeli büyüme başlıklarına odaklandığını görüyoruz. Belirsizlik dönemlerinde şirketler, kısa vadeli finansal sonuçlara odaklanırken eşitlik ve çeşitlilik yatırımlarını daha düşük önceliklere taşıyabiliyor. Ancak bu geri çekilme, uzun vadede liderlik havuzunun daralması ve yetenek bağlılığının zayıflaması gibi daha yapısal sonuçlar yaratma riski taşıyor.

Bu yatırımlar sizce gerçekten kurumsal kültürü dönüştüren adımlar mı, yoksa hâlâ daha çok “niyet beyanı” seviyesinde mi kalıyor?

Eşitlik yatırımlarının gerçek bir kurumsal dönüşüm yaratabilmesi için yalnızca fikir düzeyinde kalmaması, karar alma mekanizmalarına ve günlük iş süreçlerine yansımaları gerekiyor. Ancak

sahaya baktığımızda, birçok kurumda eşitlik söyleminin hâlâ niyet beyanı seviyesinde kaldığını görüyoruz. Özellikle üst yönetim katmanlarının ağırlıklı olarak erkeklerden oluştuğu yapılarda, eşitlik konusu yönetim kurulu gündemine girse de bunun operasyonel karşılığının sınırlı kaldığı örnekler bulunuyor. Strateji dokümanlarında hedefler yer alıyor, ancak terfi, liderlik atamaları ve bütçe kararlarına aynı ölçüde yansımıyor.

Bazı şirketlerde ise yönetim kurullarında kadın temsiliyetinin, gerçek bir liderlik çeşitliliğinden çok sembolik bir gösterge olarak ele alındığını görüyoruz. Aile şirketlerinde yönetim kuruluna aile bireylerinin dahil edilmesiyle sayısal bir denge sağlanıyor, ancak bu temsil her zaman aktif karar alma süreçlerine yansımıyor. Bu da eşitlik algısını güçlendirmek yer-

ne, eylem ile söylem arasındaki mesafeyi arttırıyor. Gerçek dönüşüm, yönetim kurulu kompozisyonundan çok, orta ve üst yönetimdeki kadın oranı, terfi hızları ve liderliğe giden yoldaki dengede ortaya çıkıyor. Bu veriler iyileşmediği sürece, eşitlik yatırımlarının kültürel dönüşüm yarattığını söylemek zorlaşıyor.

Bir şirketin toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda samimi olup olmadığını hangi göstergelerle anlayabiliriz? Ücret politikaları, terfi süreçleri ve liderlik kadroları açısından sizce en kritik ölçütler neler?

Eşitlik konusundaki samimiyet, söylemlerden çok organizasyonel göstergelerde ortaya çıkar. Yönetim kademelerindeki kadın oranı, terfi hızları, ücret dengesi ve liderlik havuzundaki dağılım, bir kurumun gerçek yaklaşımını net bi-





çimde gösterir. Türkiye’de üst yönetim ve CEO seviyesinde kadın temsiline hâlâ oldukça sınırlı olduğu görülüyor. Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu’nun “Türkiye’de Yönetim Kurulunda Kadın Raporu 2024” verilerine göre, Borsa İstanbul şirketlerinde kadın yönetim kurulu oranı %18,7 seviyesinde kalırken, kadın CEO oranı yaklaşık %4–5 bandında seyrediyor ve üst-orta düzey yöneticilerin yalnızca beşte biri kadınlardan oluşuyor. Bu tablo, uluslararası karşılaştırmalarda Türkiye’nin alt sıralarda yer almasına ve liderlik hattındaki yapısal dengesizliğin sürmesine işaret ediyor.

Bugün kadın liderlerin kariyer yolculuğunda en görünmez ama en güçlü engel sizce nedir? Artık “cam tavan”dan değil, daha karmaşık ve örtük bariyerlerden mi söz ediyoruz?

Yıllardır kadın liderliği konuşurken “cam tavan” metaforu öne çıktı. Ancak son dönemde yapılan araştırmalar, asıl kırılmanın çok daha erken bir noktada başladığını gösteriyor. Sorun yalnızca zirvede değil, kariyerin ilk yöneticilik basamağında ortaya çıkıyor. McKinsey & Lean In’in Women in the Workplace raporlarına göre, bu durum “Broken Rung”, kırık basamak olarak tanımlanıyor ve ilk

yöneticilik terfisinde ortaya çıkıyor. McKinsey ve Lean In Women in the Workplace 2025 raporuna göre, ilk yönetici seviyesine geçişte her 100 erkeğe karşılık yalnızca 93 kadın terfi edebiliyor. Bu oran bazı azınlıklarda 60’a kadar düşebiliyor.

Sorunun temelinde motivasyon eksikliği değil, erişim farkı var. Üst düzey bir liderin aktif desteğine sahip çalışanların terfi ihtimali neredeyse iki kat artıyor. Buna rağmen kariyerin başında bu tür bir desteğe erişebilen kadın oranı yalnızca %31 iken, erkeklerde bu oran %45’e çıkıyor. Bu fark, liderlik yolculuğunun daha ilk

adımında kalıcı bir eşitsizlik yaratıyor. Bu durum, kadın liderlik meselesinin tek bir “cam tavan” sorunu değil, kariyerin farklı aşamalarında ortaya çıkan ve birbirini besleyen daha karmaşık bariyerlerden oluştuğunu ortaya koyuyor.

Önümüzdeki 5–10 yıl içinde şirketlerin kadın liderliği ve eşitlik politikalarında gerçek bir sıçrama yapabilmesi için en acil ve cesur adım ne olmalı?

Önümüzdeki dönemde şirketlerin yapması gereken en temel adım, eşitlik konusunu yeniden stratejik öncelik haline getirmek. Eşitlik yatırımları yalnızca sos-

yal sorumluluk ya da itibar başlığı olarak değil, uzun vadeli rekabet gücü ve organizasyonel dayanıklılık konusu olarak ele alınmalıdır.

Bir yönetim kuruluna tek bir öneriyle gitseniz, bu ne olurdu?

Dengeli ve yetkinlik odaklı bir temsil yapısının kurulmasını tavsiye ederdim. Yüzde 50 kadın oranını hedefleyen, ancak bu dengeyi sembolik değil, deneyim ve katkı temelli bir yaklaşımla sağlamaları olurdu. Böylece temsiliyetin yalnızca sayısal bir hedef olarak değil, aktif katılım ve sorumluluk alan liderlerle desteklenmesi, daha sağlıklı ve sürdürülebilir bir yönetim yapısı oluşturacaktır.

“Yönetim kademelerindeki kadın oranı, terfi hızları, ücret dengesi ve liderlik havuzundaki dağılım, bir kurumun gerçek yaklaşımını net biçimde gösterir.”



Yapay zekâ kullanan olmaktan üreten olmaya nasıl geçilir?



Onur Koç
Yapay Zekâ Danışmanı & Yazar

Yapay zekânın yalnızca bir teknoloji değil, insanlık için dönüştürücü bir güç olduğuna inanan Onur Koç, “Daha İyi Bir Dünya İçin Yapay Zekâ”, “Çocuklar İçin Yapay Zekânın Sırları” ve “5th Dawn” kitaplarında teknoloji ve gelecek tasavvurunu derin bir anlatıyla okuyucu ile buluşturuyor. Otuz yılı aşkın küresel kariyerinde Microsoft Seattle merkezde HPC, Azure ve Xbox gibi projelerde liderlik yapmış Koç ile Türkiye’de yapay zekâ yolculuğunu konuştuk.

16 ülkede yapay zekâ alanında çok sayıda projeye liderlik etmiş bir isim olarak Türkiye’nin bu alandaki konumunu ve ilerlemesini nasıl değerlendirirsiniz?

Türkiye, Avrupa, Orta Doğu ve Türk Devletlerinin, kıtaların tam ortasında, YZ inovasyon ve dijital veri yollarının merkezinde bir konuma sahip. Teknolojiyi yoğun kullanan genç yetenekli nüfusa YZ çözümlerini denemek ve geliştirmek için güçlü bir ortam yaratıyor. Bugün dürüst olmak gerekirse Türkiye ağırlıklı olarak YZ’yi kullanan tarafta. Ancak doğru strateji ve odakla Türkiye’nin YZ üreten, ihraç eden ve küresel standartları etkileyen bir ülkeye dönüşmesi mümkün. Güçlü sektörlerin domain bilgisini eğitilmiş insan gücünün inovasyon yeteneği ile birleştirmeliyiz. Glocal Türk YZ şirketleri (Türkiye’de lokal olarak faaliyet gösteren uluslararası şirketler) çıkartmamızı sağlayacak fonlama yapılarını ve küresel teknoloji şirketlerinin ülkemize yatırım yapmasını kolaylaştıracak şartları oluşturmaliyiz.

Sürdürülebilir yapay zekâ inovasyonu için hangi teknolojik altyapı araç ve sistemleri gereklidir?

YZ inovasyonu hızla ilerlerken, bu ivmenin sürdürülebilir kılınabilmesi için ülke içinde güçlü ve stratejik bir temelin inşa edilmesi gerekir. Bu temelin en kritik

unsurlarının başında yüksek hızlı internet altyapısı ve ölçeklenebilir bulut sistemleri gelir; zira yapay zekânın bel kemiğini güçlü bağlantı ve esnek işlem kapasitesi oluşturur. Bununla birlikte veri merkezlerinin yenilenebilir enerjiyle çalışması, su tüketimini en aza indirmesi ve karbon nötr, hatta net sıfır hedefi doğrultusunda tasarlanması büyük önem taşır.

Türk dili ve kültürünü kapsayan büyük dil modelleri (LLM), küçük dil modelleri (SLM) ve kompakt ya da özel amaçlı dil modellerinin geliştirilmesi ise dijital dünyada kültürel sürdürülebilirliğin temelini oluşturur. Yapay zekâ destekli yeni nesil araçlar sayesinde geliştiriciler, düşük kodlu platformlar ve hazır API’ler aracılığıyla günler içinde uygulama geliştirip yayına alabilmektedir. Multimodal yapay zekâ çözümleri de metin, görsel, video ve sesi bir araya getirerek içerik üretimini yeniden tanımlamakta ve üretim süreçlerini dönüştürmektedir.

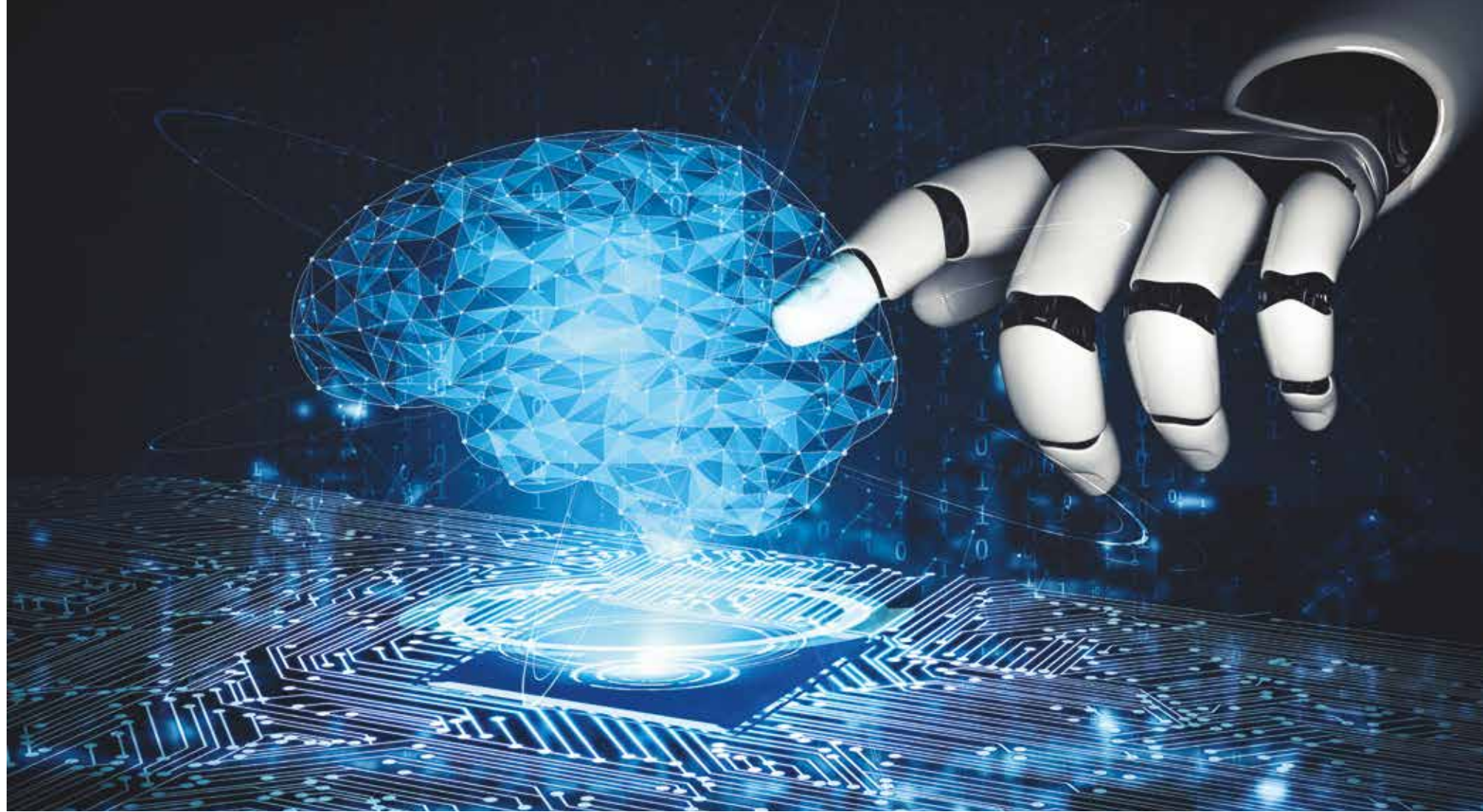
Öte yandan, yapay zekâ için veri servislerinin geliştirilmesi kritik bir gerekliliktir. Bu servisler, dağınık kaynaklardan gelen anonimleştirilmiş veriyi erişilebilir ve uyumlu hâle getirerek model eğitimi ve çıkarım süreçlerini mümkün kılar. Tüm bu yapının güvenli biçimde işlemesi için ise güçlü gizlilik çerçeveleri, siber egemenlik (digital sovereignty) araçları ve bu alanlarda uzmanlık geliştirilmesi zorunludur.

Yapay zekâ inovasyonunda verinin önemi nedir ve bu veriyi nasıl etkin biçimde kullanabiliriz?

Veri, YZ’nin ham maddesidir. Kaliteli veri olmadan YZ inovasyonundan söz edilemez. Veri çözümünün zaman içinde iyileşmesi için de çok önemlidir. Bunu örnekleri ile birçok projede gördüm. Kamu kurumları ve stratejik sektörler arasında yüksek kaliteli verilerin güvenli ve etik paylaşımı bu yüzden çok önemlidir. Ve-

“Ulusal yapay zekâ okuryazarlık kampanyaları başlatarak vatandaşların yapay zekânın ne olduğunu, potansiyel etkilerini, risklerini ve sunduğu fırsatları anlamalarını sağlamalıyız”





rilerin bir kısmı anonimleştirilmeli ve YZ destekli girişimciliği beslemek için “açık veri adaları” şeklinde girişim ekosistemlerine sunulmalıdır. Bu sadece teknik bir zorunluluk değil stratejik bir konudur. Çünkü kaliteli ve güvenli veri aktığında, içgörü de onu takip eder. İçgörü ile birlikte, kullanıcılara gerçekten değer üreten çözümleri tasarlama gücü de gelir.

Yapay zekâ inovasyonunu hızlandıracak bütüncül bir ekosistem nasıl kurulabilir?

Yenilik yalnızca teknolojik ilerleme ile sınırlı değildir; güçlü ve sürdürülebilir bir işbirliği kültürü gerektirir. Fikir aşamasın-

dan (POC) üretim ve ölçekleme aşamasına (production) kadar uzanan süreçte kamu, özel sektör ve akademinin ortaklık anlayışıyla hareket etmesi, ölçeklenebilir bir yapay zekâ ekosisteminin temelini oluşturur. Türkiye’de yapay zekâ ekosistemini güçlendirmek için öne çıkan başlıkların başında bu üçlü işbirliği modeli gelmektedir.

Özel sektör, sahip olduğu sektör (domain) uzmanlığı ve fikirleri ürüne dönüştürme becerisiyle ekosisteme hız ve çeviklik kazandırır. Kamu kurumları ise çerçeveyi belirler; yapay zekânın herkes için güvenli, adil ve erişilebilir olmasını

sağlayacak düzenleyici zemini oluşturur. Kamu ile özel sektörün finansal gücünü birleştirmesi ve bu kaynakları stratejik önceliklere göre yönlendirmesi kritik önemdedir. Akademi ise yeni bilgi üretir, bilimsel keşifler yapar ve öğrencileri geleceğin uzmanları olarak yetiştirir. Bu üç aktör güçlerini birleştirdiğinde, ülkeler topluma gerçek değer üreten, daha güçlü ve daha akıllı yapay zekâ çözümleri geliştirebilir.

Glocal bir bakış açısıyla yapay zekâ girişim ekosistemine yatırım yapmak da stratejik bir gerekliliktir. Türk yapay zekâ start-up’larının küreselleşmesinin önün-

deki engeller kaldırılmalı, fon havuzlarına erişimleri kolaylaştırılmalıdır. Somut ve ölçülebilir hedefler belirlenmelidir; örneğin beş yıl içinde 50 küresel yapay zekâ girişiminin kurulması ve unicorn potansiyeline sahip şirketler için özel teşvik mekanizmalarının oluşturulması gibi. Ancak hedef yalnızca unicorn yaratmak olmamalıdır. “Geliştir, yatırım yap, büyüt, sat” döngüsünün kırılması; sürdürülebilir ve uzun vadeli değer üretiminin öncelik hâline gelmesi gerekir. Avrupa Birliği, OECD, G20 ülkeleri ve küresel teknoloji şirketleriyle Ar-Ge ve pilot projelerde işbirliği yapılması; uluslararası fonların çekilmesi ve karar alma mekanizma-

larında aktif rol üstlenilmesi ekosistemi daha da güçlendirecektir.

Yasal düzenlemeler de bu dönüşümün önemli bir ayağıdır. Çevik mevzuat ve hızlı onay mekanizmaları, yapay zekâ inovasyonunun önünü açar. Yatırımların derinleşmesinde ve sermaye piyasalarının teknoloji odaklı büyümeyi desteklemesinde Sermaye Piyasası Kurulu gibi kurumlar kritik rol oynar. Düzenleyici çerçeve; yeniliği teşvik eden, küresel standartlarla uyumlu, dijital egemenliği ve hesap verebilirliği gözetten bir yapıda tasarlanmalıdır.

Son olarak ülkemizde yapay zekâ ekosistemi ve ülke için gerekli uzman insan gücünü nasıl yetiştirebiliriz?

Ülke olarak eğitim programlarına, Ar-Ge girişimlerine, kamu-özel sektör işbirliklerine ve yetenek geliştirme teşviklerine stratejik biçimde yatırım yapmalıyız. Yapay zekâyı, öğretmen eğitimi dâhil olmak üzere ilk ve ortaöğretim müfredatına entegre etmeli; öğretmenleri dijital yetkinliklerini ve eleştirel düşünme becerilerini geliştirecek şekilde güçlendirmeliyiz. Üniversite düzeyinde kapsamlı yapay zekâ müfredatları ve güçlü araştırma programları oluşturmali, akademik üretimi uygulama alanlarıyla daha yakın ilişkilendirmeliyiz.

Ulusal yapay zekâ okuryazarlık kampanyaları başlatarak vatandaşların yapay zekânın ne olduğunu, potansiyel etkilerini, risklerini ve sunduğu fırsatları anlamalarını sağlamalı; bilinçli ve sorumlu kullanım kültürünü teşvik etmeliyiz. Ayrıca yapay zekâ alanında yaşam boyu öğrenmeyi ve katkısı desteklemek amacıyla ulusal ödül programları, vergi avantajları ve çeşitli teşvik mekanizmaları hayata geçirerek sürekli gelişimi özendirmeliyiz.



“Veri, yapay zekâ inovasyonunun suyudur.

Kaliteli veri ve yaratıcı insan gücü olmadan YZ girişimleri yeşermez ve büyümmez.”



FIRAT AKKEMİK
Fasilitasyon.com Kurucu Ortağı

“2024 sonrası veriler, özellikle orta ve üst yönetim seviyelerinde kadın temsiliinin hâlâ sınırlı olduğunu ortaya koyuyor.”

Eşitlik kültürü olmadan sürdürülebilir başarı mümkün mü?

Kurumsal hayatta eşitlik konuşulduğunda çoğu zaman akla gelen ilk şey politikalar oluyor: eşit ücret prosedürleri, çeşitlilik hedefleri, işe alım metrikleri... Oysa eşitlik yalnızca yazılı kuralların değil, görünmeyen kültürün de bir meselesi. İnsanların kendilerini değerli, adil biçimde muamele görüyor ve ait hissediyor olmalarıyla ilgili. Benim için bu konu aynı zamanda kişisel bir yerden de geliyor. İki kız annesi bir kadın olarak, eşit fırsatlar, adil değerlendirmeler olmasını önemsiyorum. Zaman zaman feminist olmakla suçlandığım (!) oluyor. Oysa feministlik, sadece biz kadınların savunması gereken bir düşünce değil. Feminizm, maalesef hâlâ yanlış anlaşıyor.

Feminizm, kadınların erkeklerden “üstün” olması gerektiğini savunan bir ideoloji değil. En yalın haliyle feminizm, herkes için eşit haklar, eşit fırsatlar ve eşit saygı demek. Bu bakış açısı, iş dünyasında da yalnızca kadınların değil, tüm çalışanların daha adil ve sağlıklı ortamlarda var olmasını destekliyor. Çünkü eşitlik bir grup için sağlandığında değil, sistemin geneline yayıldığında gerçek bir dönü-

şüm yaratıyor. Bu tanımla baktığımda, ben bir feministim. Yıllarca İnsan ve Kültür lideri koltuğunda bunu savundum ve bu anlayışı yaşatmak için çalıştım. Kolay mıydı? Hiç kolay değildi. Ne kadar adil, ne kadar eşitlikçi politikalar söylemde olsa da, yaşatmak bambaşka; herkese ve her şeye rağmen mücadele gerektiriyor.

İş hayatında eşitliğin gerçek fotoğrafı

Son yıllarda yayımlanan araştırmalar, kurumların çeşitlilik ve kapsayıcılık konusuna eskisinden daha fazla yatırım yaptığını gösteriyor. Ancak ilerleme hızının yavaşladığını da net biçimde görüyoruz. 2024 sonrası veriler, özellikle orta ve üst yönetim seviyelerinde kadın temsiliinin hâlâ sınırlı olduğunu ortaya koyuyor. Dünya genelinde üst düzey liderlik rollerinin yaklaşık dörtte biri kadınlar tarafından yürütülüyor; yani ilerleme var ama eşitlikten hâlâ uzağız. Mesela Yönetim Kurullarına hazırlanmak isteyen kadınlar için bir eğitim var ama erkekler, buna ihtiyaç duymadan yönetim kurullarına gelebiliyor. Kadınlar için hep bir ispat, hep daha çok çaba gerekiyor. Çoğu zaman yine de yetmiyor.



Cam tavan etkisi burada en belirgin engellerden biri olmaya devam ediyor. Cam tavan artık sadece görünmeyen bir bariyer değil; çoğu zaman terfi kriterlerinin belirsizliği, rol model eksikliği, ağlara erişim farklılıkları ve bilinçsiz önyargılarla beslenen sistemik bir yapı. Kadınların performanslarının kanıtlanması için daha fazla veri göstermesi gereken, erkeklerin potansiyel üzerinden değerlendirilmesi bu eşitsizliğin en sık rastlanan örneklerinden biri.

Ücret adaleti konusunda da benzer bir tablo var. Küresel ölçekte cinsiyete dayalı ücret farkı kapanıyor olsa da hâlâ varlığını sürdürüyor. Veriler, aynı rol ve deneyim seviyesinde bile kadınların ortalama olarak erkeklerden daha az ka-

zandığını gösteriyor. Bu fark yalnızca ekonomik bir sorun değil; aynı zamanda psikolojik bir etki yaratıyor. Ücret adaletsizliği algısı, çalışan bağlılığı ve kuruma duyulan güven üzerinde doğrudan etkili. Avrupa’da şirketlerin iş başvurularında ücret verisini yazması zorunlu hale geldi. Elbette ücret belirlenirken deneyim, bilgi gibi o rolün ücretini etkileyen pek çok değişken var. Yine de gerçekten ücret belirlerken adil miyiz acaba?

Kapsayıcılık: Sadece temsil değil, deneyim meselesi

Bir organizasyonda kadın sayısının artması tek başına kapsayıcılık anlamına gelmiyor. Kapsayıcılık, insanların fikirlerinin duyulduğunu, katkılarının değer gör-

düğünü ve kimliklerini gizlemek zorunda kalmadıklarını hissetmeleriyle ilgili. Araştırmalar, kapsayıcı kültüre sahip ekiplerde psikolojik güvenin belirgin biçimde daha yüksek olduğunu gösteriyor. Psikolojik güven ise inovasyon, öğrenme ve performansın en güçlü belirleyicilerinden biri.

Burada önemli bir nokta şu: Eşitlik ve kapsayıcılık çalışmaları yalnızca “iyi hissettiren” girişimler değil, aynı zamanda stratejik iş kararları. Çeşitli ekiplerin daha iyi problem çözdüğü, daha yaratıcı olduğu ve finansal performanslarının daha yüksek olduğu artık birçok çalışma tarafından doğrulanmış durumda. Ancak belki de en kritik etki, güven üzerinde ortaya çıkıyor.



Güven, adalet ve bağlılık arasındaki güçlü bağ

Kurumsal güven, çalışan deneyiminin merkezinde yer alan bir konu. İnsanlar adil kararlar alındığını gördüklerinde liderlere daha fazla güveniyor. Güven arttığında ise bağlılık, performans ve kurumda kalma isteği artıyor. Tersine, eşitsizlik algısı güveni çok hızlı aşındırabiliyor.

Adalet algısını oluşturan üç temel unsurdan bahsedebiliriz; dağıtım adaleti (sonuçların adil olması), süreç adaleti (kararların nasıl alındığı) ve etkileşim-

sel adalet (insanlara nasıl davranıldığı). Deneyimle biliyoruz ki, eşitlik çalışmaları bu üç alanın tamamına dokunduğunda gerçek etki yaratıyor. Örneğin şeffaf ücret bantları yalnızca maaşları düzenlemez; aynı zamanda süreç adaletini güçlendirir. Terfi kriterlerinin açık olması yalnızca kariyer gelişimini değil, güven duygusunu da artırır.

Kendini adil bir sistemin parçası hisseden çalışanlar daha yüksek motivasyon sergiliyor, kurumlarını daha fazla sahipleniyor ve ekstra çaba göstermeye daha istekli oluyor.

Feminist bakış açısının kurumlara katkısı

Kendi feminist tarafımın iş hayatına en büyük katkısı, eşitliği bir "kadın meselesi" olarak değil, bir sistem meselesi olarak görmemi sağlaması oldu. Bu bakış açısı şu soruları sormayı getiriyor:

- Kim konuşuyor ve kim susuyor?
- Kim görünür ve kim görünmez?
- Fırsatlar gerçekten eşit mi, yoksa eşitmiş gibi mi görünüyor?
- Başarı kriterleri herkese benzer şekilde mi uygulanıyor?
- Seçimlerimizde yeterince adil miyiz ve adalet dediğimiz kriterlerimiz neler?

“Kendini adil bir sistemin parçası hisseden çalışanlar daha yüksek motivasyon sergiliyor.”

Bu sorular rahatsız edici olabilir ama dönüşüm tam da burada başlıyor. Çünkü eşitlik çoğu zaman bilinçli ayrımcılıktan değil, fark edilmeyen alışkanlıklardan doğuyor.

Kurumlar ne yapmalı?

Güncel araştırmalar ve iyi uygulamalar birkaç kritik noktayı öne çıkarıyor:

1. Veriye dayalı şeffaflık

Ücret, terfi ve temsil verilerini ölçmeden eşitliği yönetmek mümkün değil. Kurumlar veri topladıkça kör noktalarını daha net görüyor. Şimdi günümüz teknolojisi ve veri analitiği ile değerlendirmeleri almak çok daha kolaylaştı.

2. Liderlik hesap verebilirliği

Çeşitlilik hedefleri yalnızca İK'nın sorumluluğunda olduğunda ilerleme sınırlı kalıyor. Lider performans metriklerine kapsayıcılık göstergeleri eklendiğinde değişim hızlanıyor. Lider olmanın en önemli unsurunun işten ziyade "insan" olduğunu hatırlamamız gerekiyor.

3. Bilinçsiz önyargıdan sistem tasarımına geçiş

Eğitimler fark ettirmek, yeni bir davranış geliştirmek için önemli olsa da tek ba-

şına yeterli değil. Süreçlerin bu davranışların uygulamasını desteklemek için yeniden tasarlanması gerekiyor.

4. Esneklik ve yaşam entegrasyonu

Esnek çalışma modelleri özellikle kadınların iş gücüne katılımını ve kariyer sürekliliğini destekleyen kritik faktörlerden biri olmaya devam ediyor.

Eşitlik bir insan deneyimi meselesi

Eşitlik konuşmalarının en güçlü tarafı şu: Bu konu aslında herkesle ilgili. Kadınlar, erkekler, farklı kimlikler, farklı yaşam deneyimleri... Herkes adil davranılmak, görülmek ve değer görmek ister. Kurumlar bunu sağladığında yalnızca daha etik değil, aynı zamanda daha başarılı oluyor.

Benim feminist tarafım bana şunu hatırlatıyor: Eşitlik bir varış noktası değil, sürekli dikkat isteyen bir süreç. Ve bu süreçte en önemli kaldıraç güven. İnsanların adalet gördüğü yerde güven oluşuyor; güvenin olduğu yerde ise bağlılık, cesaret ve potansiyel ortaya çıkıyor. Eşitliğin gerçek ölçüsü tam olarak burada saklı.



Dünya Ekonomik Forumu'ndan kritik uyarı: 2026'da siber riskler artıyor



Dr. Ayhan Gücüyener Evren
Araştırmacı

Dünya Ekonomik Forumu'nun 2026 raporu, küresel risklerin daha da artacağını söylüyor. Raporda, teknolojik riskler başlığı altında siber güvenlik tehditleri ve yapay zekâ kaynaklı olumsuz sonuçlar hem kısa hem uzun vadeli risk projeksiyonlarında üst sıralarda yer alıyor. Uluslararası güvenlik, siber güvenlik, yapay zekâ riskleri ve kritik altyapıların korunması alanlarında çalışan Dr. Ayhan Gücüyener Evren, 2026 Küresel Riskler Raporu'nu Corporate okurları için değerlendirdi.

Dijitalleşme ve yapay zekâ sistemlerinin hızla yaygınlaştığı bir dönemde, iş dünyası açısından teknolojik ve dijital risklerin karakteri nasıl dönüştü?

Dünya Ekonomik Forumu'nun 2026 Küresel Riskler Raporu, teknoloji kaynaklı risklerin artık tekil ve sınırlı olaylar değil, küresel ölçekte ve ciddi sonuçlar doğurabilecek riskler arasında değerlendirildiğini gösteriyor. Siber güvenlik tarafıyla başlayacak olursak, şirketlerin üretim, iletişim ve karar alma süreçlerinin giderek dijital ortamlara taşınması ve dijital altyapılara bağımlı hale gelmesiyle ortaya çıkan kırılganlıklardan bahsediyoruz. Daha önce çoğunlukla teknik bir mesele olarak

görülen siber riskler bugün ciddi finansal kayıplara, operasyonel kesintilere ve itibar zedelenmesine yol açabilen stratejik tehditler haline geldi. Örneğin, geçtiğimiz yıl Jaguar Land Rover'ı hedef alan siber saldırı, üretimin yaklaşık beş hafta durmasına yol açtı, tedarik zincirini adeta felç etti ve yaklaşık 2,5 milyar ABD doları tutarında zarara neden oldu. Bu nedenle siber riskler artık yalnızca Bilgi Teknolojileri departmanlarının değil, doğrudan yönetim kurullarının gündeminde yer alıyor. Siber risklerin değişen doğasına baktığımızda iki temel dinamiğin öne çıktığını görüyoruz. Birincisi, siber saldırıların giderek jeopolitik ve jeoekonomik gerilimlerle daha doğrudan bağlantılı hale gelmesi. Artık saldırılar yalnızca finansal kazanç amacı taşıyor; devletler arası rekabetin bir uzantısı olarak da karşımıza çıkıyor. Bu çerçevede özellikle devlet destekli grupların gerçekleştirdiği operasyonlar daha yıkıcı sonuçlar doğurabiliyor ve enerji gibi kritik altyapılar giderek daha stratejik hedefler haline geliyor. Örneğin, geçtiğimiz yıl Aralık ayında Polonya'nın elektrik iletim sistemini hedef alan bir siber saldırı kamuoyuna yansıdı. Bu saldırı, Ukrayna'daki önceki örneklerden farklı olarak doğrudan bir elektrik kesintisine yol açmadı. Ancak dikkat çekici olan nokta, dağıtık enerji kaynaklarının, yani rüzgâr ve güneş gibi sistemlerin hedef alınmış olmasıydı. Diğer dikkat çekici husus ise yapay zekânın hem savunma hem de saldırı kapasitesini dönüştürmesi. Yapay zekâ destekli sistemler bir yandan güvenlik zafiyetlerinin ve siber tehditlerin daha hızlı tespit edilmesi, ve olay müdahale süreçlerine destek gibi alanlarda savunma için önemli avantajlar sağlıyor. Ancak aynı teknolojiler, yeni zafiyet alanlarını da beraberinde getirebiliyor. Son dönemde yapay zekâ destekli sosyal mühendislik saldırıları ve üretken yapay zekâ ile oluşturulan dolandırıcılık e-postaları ciddi riskler yaratıyor. Bu teknolojiler, sosyal mühendislik saldırılarının daha ikna edici, hedefli ve ölçeklenebi-

lir hale gelmesini sağlıyor. Öte yandan, nasıl ki yapay zekâ savunma tarafında tehditlerin daha hızlı tespit edilmesine imkân tanıyorsa, saldırganlar da aynı teknolojileri zafiyetleri daha kısa sürede belirlemek ve hedef almak için kullanabiliyor. Buna ek olarak, yapay zekâ geliştiren şirketlerin ve bu sistemlerin bel kemiği olan veri altyapılarının hedef alınması da kullanıcıların veri gizliliği ve güvenliği açısından ayrı bir risk alanı oluşturuyor.

Bu değişen risk ortamında şirketler nereden başlamalı? Önceliklendirme nasıl yapılmalı?

Öncelikle teknoloji temelli riskler ile iş süreçlerinin iç içe geçtiği bir ortamda, tüm güvenlik tehditlerinin yüzde 100 engellenmesinin gerçekçi olmadığı artık kabul ediliyor. Örneğin, SolarWinds vakasında da görüldüğü üzere, siz şirket olarak tüm güvenlik önlemlerini eksiksiz yerine getirmiş olsanız dahi tedarikçilerinizde ya da iş ortaklarınızda ortaya çıkan güvenlik zafiyetleri ciddi kör noktalar yaratabiliyor. Dolayısıyla artık "mutlak

koruma" hedefinden, Türkçeye esneklik, dayanıklılık ya da dirençlilik olarak çevrilen "resilience" temelli bir anlayışa evrilmek önem taşıyor. Bu yaklaşım, risk gerçekleştiğinde zararı asgari düzeye indirebilme, hızlı toparlanma ve değişen koşullara uyum sağlayabilme kapasitesini merkeze alıyor. Bununla birlikte, dayanıklılık temelli yaklaşımı tek seferde inşa edilebilecek bir yapı ya da sihirli bir teknoloji çözümü olarak görmek doğru değil. Bu, zaman içinde gelişen bir süreç ve aynı zamanda bir zihniyet değişimi. Dolayısıyla dayanıklılığı insan ve süreç temelli görmek ve bir kültür ve yetkinlik meselesi olarak ele almak önemli. Özellikle siber güvenlik riskleri açısından dayanıklılık yaklaşımı, kriz ve belirsizlik anlarında karar alma becerilerinin önemini öne çıkarıyor. Bu çerçevede kurumların, öncelikli iş operasyonlarını aksatabilecek teknolojik risklere hazırlık amacıyla kriz müdahale çerçevelerini net biçimde tanımlamaları, farklı senaryoları düzenli olarak tatbik etmeleri, kriz yönetim süreçlerini oluşturmaları ve gözden geçirmeleri büyük önem taşıyor.





MURAT TUFAN
Finansal Analist ve
TV Moderatörü

Neden fon yatırımı? Finansal özgürlüğe giden yolun sessiz gücü

***“Fon yatırımı,
piyasayı sürekli
takip edemeyen
yatırımcı için bir
kolaylık değil;
bilinçli ve planlı bir
stratejidir.”***

Enflasyon gerçeğinin gündelik hayatın bir parçası olduğu dönemlerde tasarruf etmek tek başına yeterli değildir. Parayı korumak yetmez; onu büyütmek gerekir. Çünkü enflasyon, hareketsiz kalan birikimin en büyük rakibidir. Bu nedenle yatırım artık bir tercih değil, finansal güvenliğin temel şartıdır. Ancak finansal piyasalar çoğu yatırımcı için karmaşık ve zaman alıcıdır. Sürekli değişen makro veriler, jeopolitik gelişmeler ve fiyat hareketleri arasında doğru pozisyonu almak ciddi bir uzmanlık gerektirir. Yatırım fonları tam da bu noktada devreye girer. Profesyonel portföy yöneticileri risk dağılımını ve varlık seçimini gerçekleştirir; böylece birikimler sistematik ve disiplinli bir çerçevede değerlendirilir.

Fon yatırımı, piyasayı sürekli takip edemeyen yatırımcı için bir kolaylık değil; bilinçli ve planlı bir stratejidir.

Peki fon yatırımı nedir?

Fon yatırımı; birçok yatırımcının birikimlerinin bir havuzda toplanarak profesyonel portföy yöneticileri tarafından belirli bir strateji doğrultusunda değerlendirilmesidir. Bu havuz; hisse senetlerinden tahvillere, kıymetli madenlerden

para piyasası araçlarına kadar farklı varlık sınıflarına yatırım yapabilir. Yatırımcı tek bir enstrümana bağlı kalmak yerine, uzmanlar tarafından oluşturulmuş çeşitlendirilmiş bir portföye ortak olur. Böylece hem risk dağıtılır hem de piyasa fırsatlarından daha sistematik biçimde yararlanılır.

Şimdi gelin birlikte Türkiye’de TEFAS bünyesinde işlem gören açık fonların performansına bakalım. TEFAS, yani “Türkiye Elektronik Fon Dağıtım Platformu”, yatırım fonlarının tek bir çatı altında karşılaştırılabildiği ve tüm bankalar ile aracı kurumlar üzerinden erişilebildiği merkezi bir sistemdir. Bu yapı yatırımcıya şeffaflık ve karşılaştırma imkânı sunar.

Yılbaşından bu yana getiriler: Artan risk iştahı

Aşağıdaki grafik, yılbaşından bu yana gerçekleşen fon getirilerinin piyasadaki risk iştahını nasıl şekillendirdiğini ortaya koyuyor. Özellikle hisse senedi ve kıymetli maden fonlarının güçlü performansı, yatırımcıların daha yüksek getiri potansiyeline yöneldiğini gösteriyor. Faiz beklentilerindeki değişim ve enflasyon dinamikleri, portföy tercihlerinde daha cesur bir dağılıma alan açmış durumda.

Bununla birlikte, kısa vadeli performans ne kadar dikkat çekici olursa olsun, yatırımın asıl değeri zamanla ortaya çıkar. Gerçek farkı yaratan unsur, uzun vadeli ve disiplinli yatırım yaklaşımıdır.

Uzun vadede zamanın gücü

Son beş yıllık performanslara bakıldığında tablo oldukça çarpıcıdır. Kıymetli maden şemsiye fonlarının yaklaşık %1542 oranındaki getirisi ve hisse senedi şemsiye fonlarının %1084'ü aşan performansı, zamanın ve disiplinli yatırım anlayışının etkisini açıkça ortaya koyuyor. Karma ve fon sepeti fonlarının dengeli artışı ise çeşitlendirmenin önemini teyit ediyor. Bu rakamlar yalnızca yüksek getiri anlamına gelmez; aynı zamanda stratejik ve sabırlı yatırımın uzun vadede güçlü sonuç üretebildiğini gösterir.

Finansal özgürlük ve sabır

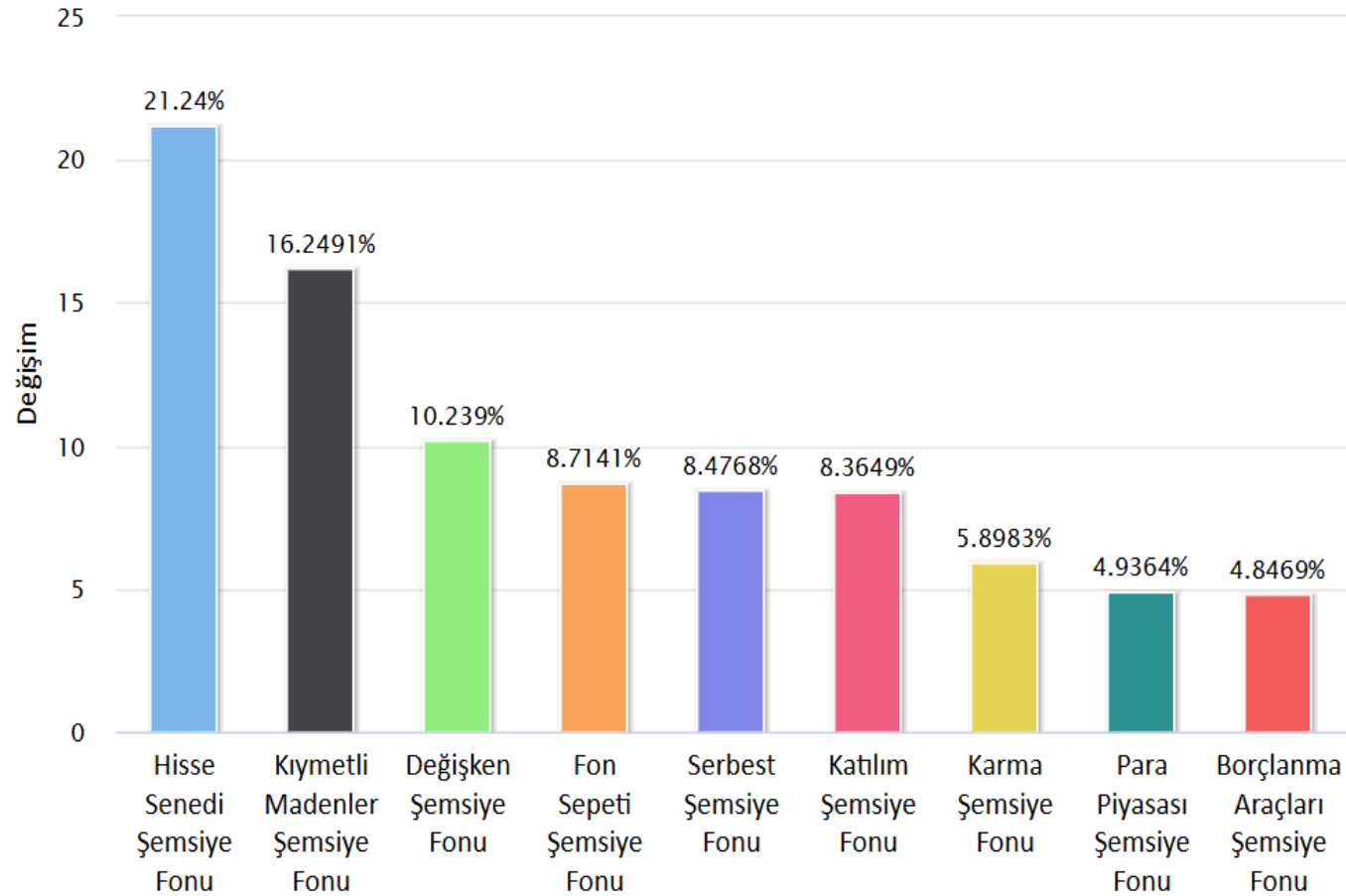
Finansal özgürlük ani kazançlarla inşa edilmez. Piyasalar zaman zaman düşer, dalgalanır ve belirsizlik üretir. Ancak sabırlı yatırımcı için bu dalgalanmalar sürecin doğal bir parçasıdır. Asıl farkı yaratan zamandır.

Bileşik getiri etkisi, düzenli yatırım ve disiplinle birleştiğinde küçük birikimler yıllar içinde anlamlı bir sermayeye dönüşebilir. Fon yatırımı bu süreci disipline eder; yatırımcıyı duygusal karar alma tuzağından uzaklaştırır ve belirlenmiş bir stratejiye bağlı kalmayı kolaylaştırır.

Elbette doğru fon seçimi, risk profilinin belirlenmesi ve portföy çeşitlendirmesi önemlidir. Ancak en kritik unsur zihinsel disiplindir. Finansal özgürlüğe giden yol-

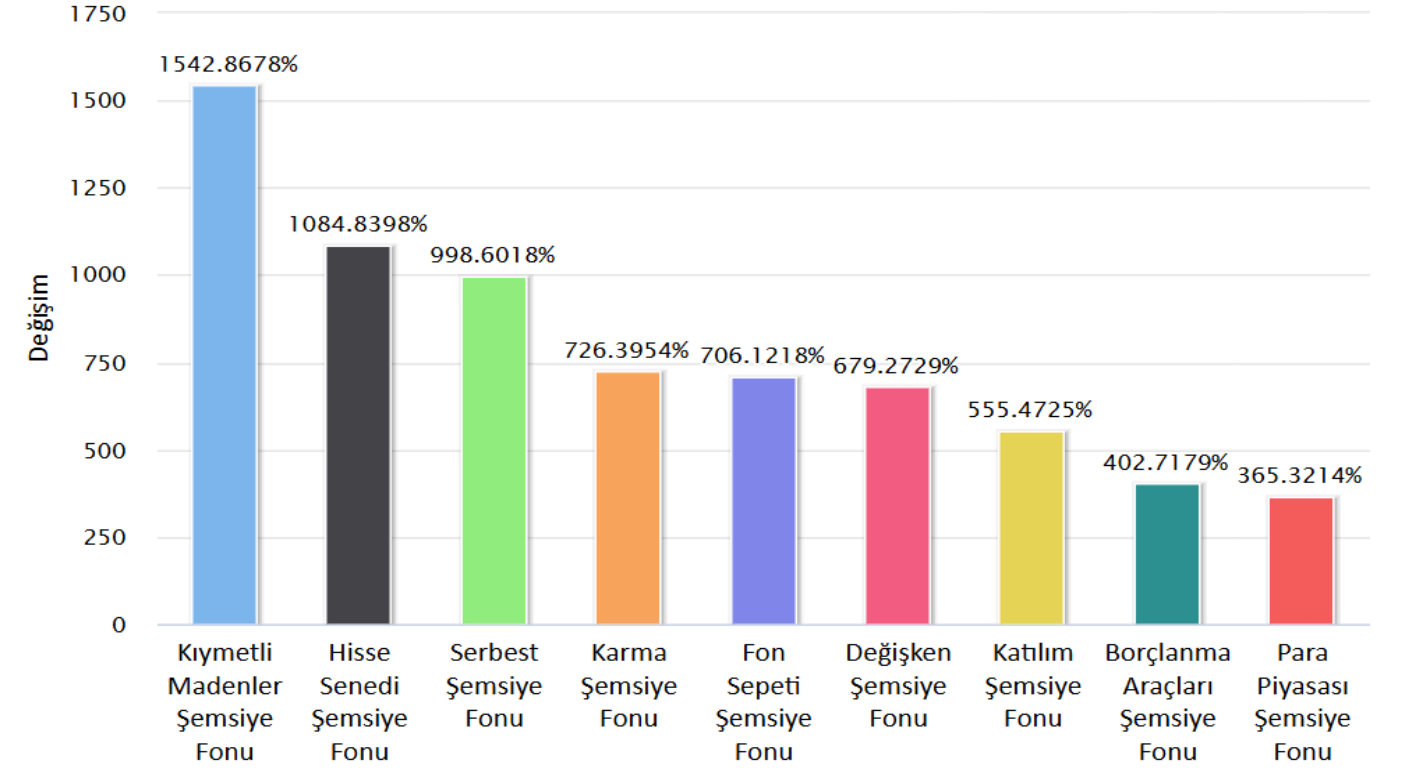
“Finansal özgürlüğe giden yolda en büyük avantaj; sabırlı kalabilme becerisidir.”

En Çok Kazandıranlar



Kaynak: <https://www.tefas.gov.tr/> Tarih:18.02.2026

En Çok Kazandıranlar



Kaynak: <https://www.tefas.gov.tr/> Tarih:18.02.2026

da en büyük avantaj; sabırlı kalabilme becerisidir.

Son söz: Strateji, disiplin ve zaman

Finansal özgürlük bir hedef değil, bir süreçtir. Doğru araçları seçmek, riski yönetmek ve zamanın gücünü arkamıza almak bu sürecin temelidir. Ekonomik koşullar değişebilir; ancak uzun vadeli ve sabırlı yatırım anlayışı değer üretmeye devam eder.

Bugün küçük görünen birikimler, planlı ve disiplinli bir yaklaşımla yarının finansal güvenliğini inşa edebilir. Çünkü sermaye büyümesi bir maratondur. Zamanı doğru kullanan yatırımcı, paranın peşinden koşmaz, paranın kendisi için çalıştığı bir düzen kurar. İşte finansal özgürlük tam olarak budur.





Super Bowl'dan yükselen kültürel anıt: Bad Bunny

Benito Antonio Martínez Ocasio... Amerika kıtasının son dönemdeki en etkili seslerinden biri idi. Dünyada bilinirliği sınırlıyken Super Bowl sahnesindeki duruşu ve mesajlarıyla bir toplumun mesajını yüksek perde-

den tüm dünyaya duyurdu. Verilen mesaj Super Bowl sahnesinin tüm ihtişamı ile birleşip onu, kimlik, aidiyet ve eşitlik üzerine yazılmış yeni bir hikâyenin baş kahramanı haline destansı bir biçimde getirdi.

Kim bu Bad Bunny?

Bir zamanlar küçük bir Porto Rikolu kasabada, kilise korosunda şarkı söylerken hayal bile edemeyeceği kadar geniş bir dünyaya açılacağını belki de o günler hiç tahmin etmiyordu. Takma ismi olan

Bad Bunny, aslında o gün pek de hazzetmediği Cadılar Bayramı için giydiği tavşan kostümü ile ağlayarak verdiği fotoğrafı dayanıyordu. Tüm dünyada “Kötü Tavşan” olarak anılacağını bilse, acaba o gün yine ağlar mıydı?

Vega Baja'nın dar sokaklarında yankılanan ritimler, genç Benito'nun damarlarında dolaşan bir tutkuya dönüştü. Küçük yaşlarda hip-hop ve reggaetonla tanıştı; kendi sesini, kendi sözlerini yazdı. Kendi kayıtlarını SoundCloud'a yükledik-

çe, bu benzersiz tını yavaş yavaş sınırları aştı ve sonunda ünü tüm dünyaya ulaştı. Bad Bunny'nin yükselişi, sadece bir müzik kariyerinin yükselişi değildi. Latina ve Latinx kültürlerini, İspanyolca'yı küresel pop sahnesine yerleştiren bir kültürel devrimin adımıydı. Onun müziğinde sadece ritimler değil; aidiyet hissi, kimlik çatışmaları, sevgi, kayıp ve direnç de var. Dinleyiciler yalnızca dans etmiyor, kendi hikâyelerinin aynasını buluyorlardı.

Anılaşan performans...

2026 Super Bowl LX devre arası şovu, onu kariyerinde belki de hiç ummadığı bir yere taşıdı. Bu büyük etkinlik, sadece bir spor karşılaşması değil; küresel popüler kültürün yılda bir kez toplanan bir zirvesidir. Bu sahnede yer almak, milyonlarca gözün tek bir anda bir yıldız odaklanması demektir. Bad Bunny, Super Bowl'da sahneye çıkan “ilk tamamen İspanyolca repertuvarla performans sergileyen solo yıldız” oldu. Bu basit gibi görünen detay, modern pop tarihinin bir kırılma anıydı. 128 milyondan fazla kişinin izlediği bu performans, kültürel bir anıt gibi göğe yükseldi. Bad Bunny, artık sadece bir sanatçı değil; bir kültür elçisi haline geldi.

ABD'de göçmen politikalarına, özellikle Immigration and Customs Enforcement (ICE) uygulamalarına yönelik tepkiler, Super Bowl'da bir nevi sessiz protesto ile sahnede idi. Performansında Puerto Rikolu figürler, Latin kültürel referanslar ve evrensel temalarla dolu bir anlatı vardı. Bu, sadece estetik bir seçim değildi: tasdik edici bir varoluş bildirgesi idi.

Sahnedeki o birkaç dakika, yalnızca bir pop gösterisi değildi. Ekonomik ve kültürel etkileri neredeyse anında hissedildi. Expedia verilerine göre, Porto Riko'ya yö-

“ABD’de göçmen politikalarına, özellikle Immigration and Customs Enforcement (ICE) uygulamalarına yönelik tepkiler, Super Bowl’da bir nevi sessiz protesto ile sahnede idi.”

nelik uçuş aramaları yüzde 245 oranında arttı.

Bad Bunny'nin şimdi Hollywood yapımlarından yeni bir Karayip western'inde başrol üstleneceği konuşuluyor. Bu, onun ilk büyük başrol deneyimi olacak. Tür olarak “western”in seçilmiş olması da anlamlı..

Bad Bunny'nin hikâyesi burada bitmiyor; yalnızca perde değiştiriyor. Ve görünen o ki, sahne büyüdükçe onun anlatmak istediği hikâye de büyüyor.



Nursel Ölmez Ateş

Borusan Holding İnsan, İletişim ve Sürdürülebilirlik Grup Başkanı

Borusan Sürdürülebilir Fayda Programı'nda dördüncü dönem başlıyor

Borusan Holding'in, daha yaşanabilir bir dünya için attığı önemli adımlardan biri olan Borusan Sürdürülebilir Fayda Programı'nın dördüncü dönemi başlıyor. Bu dönemde iklim kriziyle mücadele ve eşitsizliklerin azaltılması odak alanlarında yapay zekâ ve/veya inovatif çözümler üreten 3 projenin her birine 600.000 TL hibe desteği sağlanacak. "Herkesin Faydasına" sloganıyla devam eden programın yeni dönem başvuruları, bir ay boyunca surdurulebilirfayda.com adresi üzerinden kabul edilecek. Borusan Holding İnsan, İletişim ve Sürdürülebilirlik Grup Başkanı Nursel Ölmez Ateş, programın yeni dönemiyle ilgili; "Borusan Sürdürülebilir Fayda Programı'nın dördüncü dönemine başlarken adeta ilk günkü gibi heyecan duyuyoruz. Çünkü geride bıraktığımız dönemlerde, doğru destekle buluşan fikirlerin nasıl büyük bir faydaya dönüştüğü-

ne bizzat tanıklık ettik. İklim krizi ve eşitsizlikler gibi zorlu sorunlar karşısında çözümü başkalarından beklemek yerine elini taşın altına koyan girişimcilerle yol yürümek bizim için büyük bir gurur kaynağı. Bu sene de dünyayı iyileştirme cesareti gösteren proje sahiplerini aramızda görmek için sabırsızlanıyoruz" ifadelerini kullandı.

Seçilen girişimler ayrıca ihtiyaç analizleri, iş modeli geliştirme eğitimleri, mentorluk, görünürlük, proje tanıtımı, iletişim yönetimi gibi kapsamlı bir desteğe erişecek. Girişimciler aynı zamanda Borusan ve Impact Hub İstanbul'un geniş iletişim ağlarına dahil olarak, projelerini daha geniş kitlelere ulaştırabilecek. Projesiyle sürdürülebilir bir gelecek için katkı sunmak isteyen girişimciler, 24 Mart tarihine kadar <https://surdurulebilirfayda.com/linki> üzerinden başvuru yapabilecekler.

Beymen Reborn'un döngüsel moda yolculuğunda mobilya dönemi

Beymen Group, "Dünyaya Sözümüz Var" diyerek hayata geçirdiği Beymen Promise sürdürülebilirlik vizyonu kapsamında; Reborn ve Repair projeleriyle döngüsel modaya öncülük etmeye devam ediyor. 2023 yılı Haziran ayında lüks ikinci el çantaları, 2024 yılı Mayıs ayında ise lüks ikinci el ayakkabıları döngüsel modaya kazandıran Reborn platformunun yanı sıra; müşterilerin çanta ve ayakkabı temizlik ve tamirat ihtiyaçlarını Beymen.com üzerinden karşılamalarına olanak tanıyan Beymen Repair ile ürünlerin yaşam döngüsünü uzatıyor. Kısa sürede yoğun ilgi gören Reborn, 2025 yılında 6.112 adet ayakkabı ve 4.751 adet çanta olmak üzere toplam 10.863 adet ürünü yeni sahipleriyle buluşturdu. Platformda şu an 3.600'ün üzerinde farklı ürün yer alıyor, günlük onlarca ürün satışı gerçekleşiyor. Şimdi ise Reborn platformunun kapsamı daha da büyüyor ve seçkisine lüks ikinci el mobilya ve ev aksesuarları ekleyerek döngüsel modayı yaşam alanlarına

taşıyor. Bu yeni kategori, Türkiye'de vintage mobilya alanında uzman bir platform olan Nish Solutions işbirliğiyle müşterilerle buluşuyor. 20 yılı aşkın süredir tasarımcı imzalı ve koleksiyon değeri taşıyan parçaların yer aldığı Nish Solutions platformu, Beymen.com'daki Reborn sekmesi üzerinden erişime açılıyor. İşbirliği kapsamında, Nish Solutions üzerinden ulaşılabilen ürünlere ek olarak sadece Reborn platformunda satışa sunulan exclusive lüks ikinci el ürünler de sunuluyor. Bu adımla Beymen yüksek kaliteli ve zamansız mobilya ve ev aksesuarlarını müşterileriyle buluşturuyor. "Beymen Promise ile Dünyaya Sözümüz Var" diyerek çıktığı sürdürülebilirlik yolculuğunda Beymen her yeni adımıyla sürdürülebilir lüksün sınırlarını genişleterek döngüsel modaya liderlik etmeye devam ediyor. Yeniden kullanım sayesinde ürün başına karbon ayak izini düşürerek lüks moda tüketicilerini sürdürülebilir tüketim alışkanlıklarına teşvik ediyor.



“Puduhepa ve Kız kardeşleri” projesi



ÖZNUR TURALIOĞLU
Editör & Yazar

Renan Tan Tavukçuoğlu, bu topraklarda yaşamış tüm kadınların annelerimizin, kızlarımızın, senin ve benim kendine ait bir hikâyesi olduğunu söylüyor. Anlattığı hikâyelerse bir Anadolu'nun kadim topraklarındaki kraliçenin, sahnede Sokak Kızı İrma'nın, cephede Halide Çavuş'un, Nasa'da çalışan Dilhan'ın, doğanın sırlarını fısıldadığı Asuman'ın hikâyesi...

Bahsettiği hikâye Renan'ın, renkli balonlar peşinde koşan Öznur'un, kızım Öykü'nün, yeni anne olan kuzenim Büşra'nın, üniversitede okuyan yeğenim Zeynep'in, köyde hayvancılıkla geçinen Birgül ablanın, hayalindeki dergiyi çıkaran Selin'in ve henüz annesinin kucağında dünyayı anlamaya çalışan Ülke'nün hikâyesi...

Bu sayıda bu topraklara İz Birakan kadınların ardı sıra yürüyoruz. Onlar ki, izleri takip eden kız çocuklarına yol gösteriyorlar.

Puduhepa ve Kız kardeşleri sosyal girişimci Renan Tan Tavukçuoğlu'nun projesi. Bu toprakların bilgeliğiyle yetişmiş, kendi bilgeliklerini de iz diye bırakmış 5 kadının öyküsünü oyuncak bebeklerle anlatıyor.

Ama önce gelin, hikâyenin en başına; M.Ö. 13. yüzyıla gidelim.

Yol uzun biliyorum, ama nasıl da güzel... Puduhepa... 3300 yaşındaki kız kardeşimiz. Hititler'in nam-ı diğer Barış Kraliçesi. Tarihin ilk yazılı barış anlaşmalarından biri olan ve eşitlik esasına dayanan Ka-



deş Antlaşması'nda onun mührü var. Diğer bir deyişle eşitliğe, adalete, güce ve barışa imzasını koyan bir kadın. Tavukçuoğlu'nun projesine ilham veren de o olmuş.

“Bu proje aslında iyi bir toplumda yaşamayı hak ettiğimizi düşündüğüm için ortaya çıktı. Bugünün yetişkinleri olarak bunu ne kadar başardık bilmiyorum, ama çocuklarımız çok daha iyi iş çıkarmak eminim. Onların bir dünya vatandaşı gibi düşünmelerini, doğru eğitimi almalarını sağlamalıyız. Bu yüzden de organik bir ekosistem yaratmak istedim. Güçlü hikâyelerin çocuklara ulaşmasını sağlayan ve ilham üreten bir sistem...”

Çocuklara ulaşmak için bebekler aracı oldu. Adını tarihe yazdırmış Puduhepa, 3300 yıl sonra, 2018 yılında bir grup yetenekli ve hevesli kadının ellerinde deyim yerindeyse yeniden hayata döndü. Kömür karası gözleri açıldı, arasına bir tutam gökyüzü düşen simsiyah saçları, Arzu Kaprol imzalı kostümünün üzerine döküldü.

“Türk markası bir oyuncakımız oldu. Oysa oyunlar hayallerimizin tohumlarını atar. İlham veren, DNA'sında tüm kodlarımızı barındıran bir marka olsun istedim Puduhepa'nın” diyor Tavukçuoğlu.

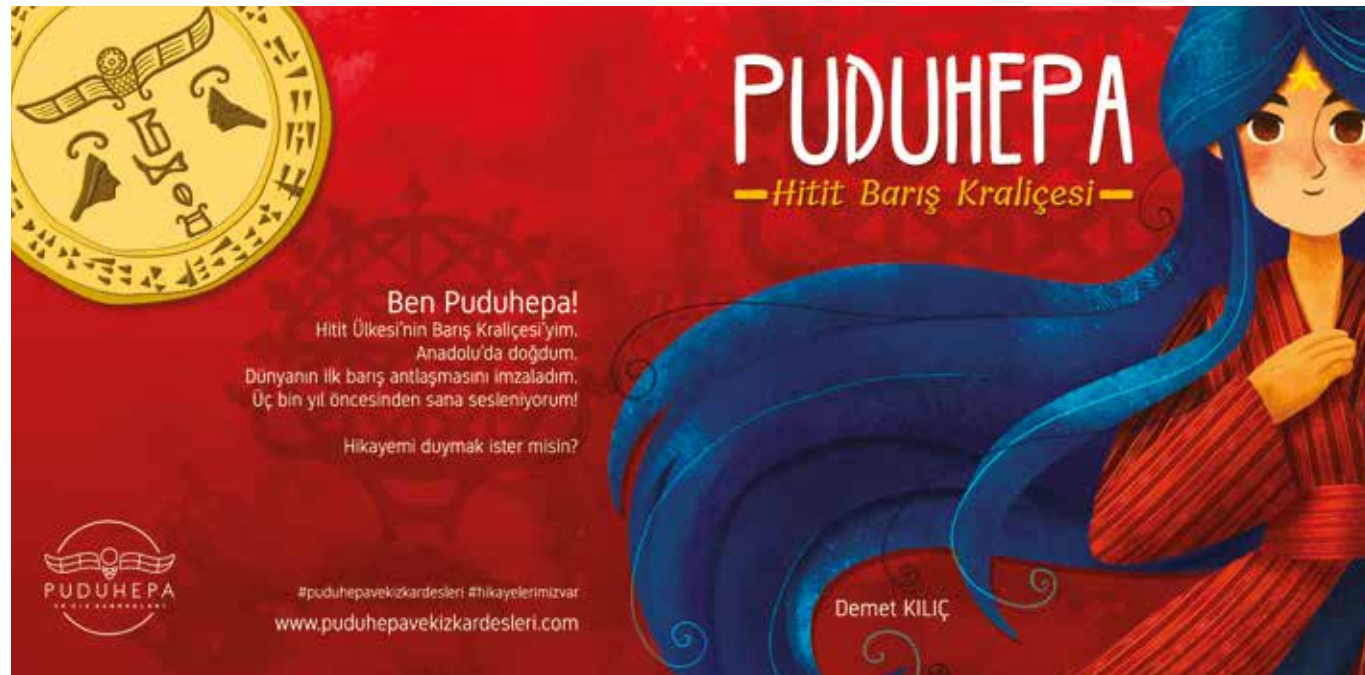
5 kadın 5 başarı öyküsü...

Dedik ya, yolculuk uzun. Bu toprağın anlatacakları biter mi? Puduhepa'ya 4 bebek daha katıldı yıllar içinde.

Kurtuluş Savaşı kahramanı, Türk edebiyatının nadide kalemi, TBMM'nin ilk milletvekillerinden biri Halide Edip Adıvar... NASA'da çalışan, Apollo 11 ödüllü ilk bilim kadını... Güneşin sırlarını çözen kadın, Dilhan Eryurt...

Adı keşfettiği 9 bitkiye verilen botanist profesörümüz Asuman Baytop... Ve hayatı boyunca sanat ve kız çocuklarının eğitimi için çalışmış, Türk tiyatrosunun kıymetlisi Gülriz Sururi...

“Onlarca kişinin emekleriyle ortaya çıktı bebek setleri. Hepsisi el emeği göz nuru





diyebilirim. Çoğu deprem bölgesinde olmak üzere yüze yakın kadına ise istihdam sağlanmış oldu, evden çalışarak para kazandılar.”

Bebeklerin kostümleri Özlem Süer, Zeynep Tosun, Tuvana Büyükçınar ve Fırat Neziroğlu imzası taşıyor. Kiminin tel kırma sanatıyla işlenmiş pelerini var, kiminin boynunda taşıdığı tohum dolu çantası... Her birinin kendi öyküsünü anlattığı kitapları, çantaları, rozetleri, hatıra kartları da var.

TOÇEV ve marka işbirlikleriyle büyüyen iyilik

“Bugüne kadar STK ortağımız TOÇEV’le birlikte binlerce çocuğa ulaştık. Kitaplarımız bazı okulların müfredatına girdi.

Setlerin satışından elde ettiğimiz kar ile 155 kızımızın eğitimini destekliyoruz” diyor Tavukçuoğlu.

Shell, E-Bebek gibi önemli markaların yoldaşlık ettiği proje bugüne dek pek çok da ödül kazandı.

“Puduhepa ve Kız kardeşleri toplumsal bir dönüşümün, uzun etkili bir parçası olmalı. Bu nedenle de birlikte yürüyeceğimiz isimleri de, tanıtım stratejimizi de bir markalaşma süreci gibi seçiyorum. Sekizinci yılımızda geldiğimiz yerden çok mutluyum. Ama daha yapacak çok şeyimiz var” diye ekliyor.

Hayatı kolaylaştırmak için 101 tavsiye
Projenin son ürünü ise Renan Tan Tavukçuoğlu’nun derlediği “Bizim Kızla-

“Adını tarihe yazdırmış Puduhepa, 3300 yıl sonra, 2018 yılında bir grup yetenekli ve hevesli kadının ellerinde deyim yerindeyse yeniden hayata döndü.”

ra Tavsiyeler” kitabı. Kendi hayat maceralarının ilk adımlarında, kız çocuklarına yönelik aydınlatan, ilham veren, cesaretlendiren 101 tavsiye içeriyor.

“Kolektif bir iyileşme sağlamalıyız. Beraber ancak dönüşüm gerçekleştirebiliriz. Ne tek bir devlet, ne tek bir şirket, ne de tek bir dernek... İyileştirmek, toplumsal bir sorumluluk. Üzerinde para kazandığın toprağa, karşılığını vermek zorundayız.”

Kız kardeşler el ele, cesaretle yola düştü. İz bırakanlardan ilham alıp, daha güzel bir gelecek kurmak için... Tutmak isteyenler için de ellerini uzatıyorlar... Ne kadar kalabalık olurlarsa, o kadar güçlü olacaklar.



“Bebeklerin kostümleri Arzu Kaprol, Özlem Süer, Zeynep Tosun, Tuvana Büyükçınar ve Fırat Neziroğlu imzası taşıyor.”





DERYA İVİCİ
Şehir Plancısı ve Gayrimenkul Uzmanı

“Satış bedelinin düşük gösterilmesi artık yalnızca bir alışkanlık değil, yüksek maliyetlerin sonucu.”

EİDS'nin tüm gayrimenkullere yayılması ve piyasada değişen dengeler

15 Şubat itibarıyla Elektronik İlan Doğrulama Sistemi'nin (EİDS) tüm gayrimenkul türleri için zorunlu hale gelmesi, Türkiye gayrimenkul piyasasında yeni bir dönemin başlangıcı olarak değerlendirilmektedir. Daha önce sınırlı alanlarda uygulanan sistemin kapsamının genişletilmesi, yalnızca ilan süreçlerini değil, satış davranışlarını ve beyan alışkanlıklarını da doğrudan etkilemeye başlamıştır. Bu gelişme, uzun süredir piyasanın kronik sorunlarından biri olan satış bedelinin düşük gösterilmesi konusunu da yeniden ve daha güçlü biçimde gündeme taşımıştır.

EİDS'nin temel amacı yetkisiz ilanların, sahte portföylerin ve yanıltıcı fiyatlama-

ların önüne geçmek olarak açıklansa da, sistemin sahadaki etkisi bununla sınırlı değildir. Uygulamanın, alıcı ve satıcıların yıllardır benimsediği yerleşik davranış kalıplarını zorladığı açıkça görülmektedir. Bu noktada altı çizilmesi gereken önemli bir husus vardır: Düşük gösterme pratiğini yalnızca bireysel etik ya da emlak danışmanlarının yönlendirmeleri üzerinden okumak, sorunu eksik tarif etmek olur. Sahada görülen temel gerçek, yüksek tapu harcı ve satıcıya uygulanan gelir vergisi yükünün alıcı ve satıcıyı fiilen bu davranışa ittiğidir. Gayrimenkulün değeri arttıkça bu maliyetler ciddi boyutlara ulaşmakta, taraflar da yıllar boyunca çözümü satış bedelini belirledikleri rayiç bedelin biraz



üzerinde göstermekle bulmuştur. Bu uygulama zamanla istisnai bir yöntem olmaktan çıkmış, piyasanın yerleşik pratiği haline gelmiştir.

Son dönemde bu pratiği sürdürülemez kılan ikinci bir unsur devreye girmiştir: Gelir İdaresi Başkanlığı tarafından kulanılan MEVA – Mekânsal Veri Analizi Sistemi. Yapay zekâ destekli bu sistem; bölge bazında ortalama birim metrekare fiyatlarını, benzer satışları, taşınmazın niteliklerini ve finansal hareketleri birlikte analiz ederek tapuda beyan edilen bedelin piyasa gerçeklerinden ciddi biçimde sapıp sapmadığını tespit edebilmektedir. Bu tespitler sonucunda mülk sahiplerine gönderilen tebligatlar, doğrudan bir ceza niteliği taşımaktan ziyade doğru beyana davet anlamı ta-

şımaktadır. Sahada bu tebligatlara karşı en sık dile getirilen savunma, satışın acil ya da mücbir sebeplerle düşük bedelle gerçekleştirildiği yönündedir. Ancak uygulamada yalnızca tapu beyanı değil, satışın gerçekleştiği tarihlerde satıcının ya da yakınlarının hesaplarına giren yüksek tutarlı para hareketleri de dikkate alınmaktadır.

EİDS'nin tüm gayrimenkullere uygulanmasıyla birlikte özellikle beş yılını dolduramamış taşınmazlarda ilanların yayından çekildiği, satışların ertelendiği ya da tamamen iptal edildiği gözlemlenmektedir. Fiyat artırımlarının mevzuat gereği yasak olması, bazı mülk sahipleri ve emlak danışmanlarını risk almaktansa ilanı geri çekmeye yöneltmiştir. Bu süreçte sorumluluğun emlak danışmanına yö-

neltilmeye çalışıldığı da görülmektedir. Oysa hukuki açıdan, emlak danışmanı dâhil hiç kimse alıcı ve satıcının iradesi dışında bir beyanı zorlayamaz; nihai karar ve sorumluluk taraflara aittir.

Kanaatimce EİDS'nin en önemli olumlu sonucu, ilan piyasasında yaşanacak arınmadır. Yıllardır sektörü yoran, satılmış ya da hiç var olmamış “gel-gel” ilanlarının önemli bir kısmı sistem dışı kalmaktadır. Buna karşın temel soru hâlâ geçerlidir: Artan denetim kayıt dışılığı azaltacak mı, yoksa yeni kaçış alanları mı yaratacaktır? Kalıcı çözümün yalnızca denetimle değil, tapu harcı ve gelir vergisi yükünün makul seviyelere çekilmesiyle mümkün olacağı açıktır. Aksi halde sorun, yöntem değiştirerek varlığını sürdürmeye devam edecektir.



The Cube'da canlı bir sanat deneyimi

Dijital sanatın sınırlarını genişleten The Cube, yeni sergisiyle sanat, teknoloji ve izleyici arasındaki ilişkiyi yeniden tanımlıyor. CCN Holding çatısı altında faaliyet gösteren The Cube, bu yeni projeyle dijital sanatın yalnızca izlenen değil, yaşanan, hissedilen ve her an yeniden oluşan bir deneyime dönüştürüyor.

CCN Holding'in "geleceği şekillendiren mekânlar ve deneyimler yaratma" vizyonunun bir yansıması olan bu sergi,

sanatın teknolojiyle kurduğu ilişkiye yeni bir perspektif sunuyor. The Cube, bu yaklaşımla yalnızca bir sergi alanı değil; sanat, veri ve insan bilincinin buluştuğu canlı bir deneyim platformu olarak konumlanıyor. The Cube'da izleyiciyle buluşan "Canlı ve Düşünen Bir Sanat Deneyimi", mekânın mimari ve teknolojik altyapısı özel olarak kurgulanarak hayata geçirildi. Uluslararası yeni medya sanat stüdyosu Ouchhh tarafından yaratılan bu deneyim, tamamen gerçek zamanlı çalışan, hiçbir anı tekrar etme-

yen ve sabit bir anlatıya sahip olmayan bir sanat evreni sunuyor. Sergide önceden hazırlanmış sahneler ya da nihai bir görsel bulunmuyor; ortaya çıkan her kompozisyon yalnızca o ana, o izleyiciye ve o mekâna ait oluyor.

İnsan zihniyle başlayan süreç

Deneyimin ilk aşamasında mekân, tek bir katılımcının zihinsel durumuna odaklanıyor. Gerçek zamanlı nöral veriler aracılığıyla algılanan beyin aktivitesi, mekânın görsel yapısına doğrudan etki

ediyor. Düşünceler; renk, form ve hareket olarak karşılık buluyor ve ortam, izleyicinin zihinsel hâline göre şekilleniyor. İkinci aşamada deneyim kolektif bir boyut kazanıyor. Mekân, aynı anda birden fazla kişinin varlığını ve duygusal hâlini algılayarak buna tepki veriyor. Paylaşılan duygular, ortamın atmosferini değiştiriyor; oda sakinleşiyor, yoğunlaşıyor ya da bambaşka bir hâle bürünüyor. Böylece eser, bireysel bir farkındalıktan ortak bir deneyim alanına doğru genişliyor.

Gezegensel verilerle şekillenen bir ekosistem

Deneyimin son aşamasında süreç insan ölçeğinin dışına taşınıyor. Sistem, NASA'ya ait yirmi aktif uydudan gelen iklim verileriyle gerçek zamanlı olarak beslenerek yapay bir ekosistem oluşturuyor. Bu verilerle şekillenen dijital doğa; sürekli değişen, yaşayan ve öngörülemez bir yapı sunuyor. Katılımcılar, tam vücut takibi sayesinde bu ekosistemle etkileşime girerek onun dönüşümüne doğrudan katkıda bulunuyor. Sergide kullanılan teknolojiler görünür bir gösteri unsuru olarak öne çıkmıyor. Yapay zekâ, mekânın izleyiciye kulak vermesini, tepki üretmesini ve onunla birlikte dönüşmesini sağlayan bir altyapı olarak işliyor. Deneyimin merkezinde teknoloji değil, izleyicinin mekânla kurduğu ilişki yer alıyor.

Yalnızca anın içinde var olan bir eser

Bu çalışmada tekrar eden anlatılar ya da kalıcı bir son görüntü bulunmuyor. Her deneyim yalnızca yaşandığı anda var oluyor ve sona erdiğinde geride yalnızca izleyicinin hafızasında kalan izleri bırakıyor. The Cube'da gerçekleşen bu yeni sergi, klasik anlamda bir enstalasyon olarak tanımlanmıyor. İnsan, mekân ve veri arasında kurulan canlı bir ilişki alanı sunan bu deneyim, dijital sanatın geleceğine dair kesin cevaplar vermekten önce izleyiciyi bu sürecin aktif bir parçası olmaya davet ediyor.



Savaş bölgelerinden bildiren bir kadın: Serbest gazeteci Nimet Kıraç

✎ Selin Şen Saltaş
selinsaltas@corporatedergi.com



Nimet Kırac
Serbest Gazeteci

Çatışma bölgeleri, göç mahalleri, enkaza dönen şehirler, ağır taneliklikler...

Kaldırması ağır bir yük olan hikâyeleriyle serbest gazeteci Nimet Kırac eşitlik özel sayımızın konuğu oldu. Haberleri ve yazıları yurt dışında New York Times'dan Al Monitor'a, Türkiye'de Gazete Oksijen'den çeşitli ulusal televizyon kanallarına kadar geniş bir mecrada yayınlanıyor. Gazze'den Afganistan'a, Ukrayna'dan Suriye'ye kadar kendi deyimiyle "insanların kaçmaya çalıştığı bölgelere ulaş-

maya" çalışan, insani krizlere şahit olan Kırac ile, önce insan sonra kadın olarak mesleğinin zor ve güzel taraflarını konuştuk. İşte Nimet Kırac'ın ilham verici hikâyesi...

Öncelikle röportaj teklifimizi kabul ettiğiniz için teşekkür ederiz. Siz kendinizi serbest gazeteci olarak tanımlıyorsunuz. Öncelikle bize biraz serbest gazeteciliği anlatır mısınız? Nasıl bir yaşam ve çalışma biçimi getiriyor mesleğiniz? 2018 yılında çalıştığım Hürriyet Daily News'un satılmasından sonra serbest

gazeteci olmaya karar verdim. O zamandan itibaren sahadan haber yapmaktayım. Financial Times, Al Monitor ve Middle East Eye için hazırladığım kadın, çevre ve kültürel miras haberlerini bir sene sonra New York Times gazetesi ile çalışmaları, iki sene sonrasında da yeni kurulan Gazete Oksijen süreci izledi. New York Times için birçok saha temelli araştırma haberinde muhabir olarak görev yaptım. Gazete Oksijen için birçok kriz bölgesinden bildirdim, çok sayıda çevre, kadın ve göç odaklı dosya haberler hazırladım. Suriye'de Esad'ın düşmesi



sürecini Al Jazeera ve Euronews için bildirirken ya da Aposto için "katliam yasa-sı" sonrasında kendi barınaklarını açan insanların hikâyesinin izini sürerken benzer şekilde yaklaşıyorum.

Çatışma coğrafyalarında bulunmanın sizin gazetecilik anlayışınızı nasıl dönüştürdüğünü düşünüyorsunuz?

Çatışma ve kriz bölgelerinde gazetecilik yapmak elbette stresli bir durum. Sahadaki askerî harekât, misillemeler; bir yandan mutlaka gördüğünüz tahliye ve göç hareketleri, hastanelerdeki yoğunluklar, gıda ve barınma krizleri, sivil direniş unsurlarının yardım organizasyonları ve cephenin kendisi, öte yandan sert bir propaganda muharebesi. Hayatlarını bir bavula sığdırıp çocuklarını yanına alarak ülkeyi ya da şehirlerini terk etmek için yola düşen anneleri, yoğun bakımda ağlayan çocukları, mühimmat sesiyle ürkerek yemek aradığı çöpten sıçrayan

hayvanları görmeye alışmıyor insan. Her çatışma bölgesinden bildirdiğimde, pratik olarak bir faydası olmayan ama vicdanımın susturamadığı "neden?" sorusunu sorup duruyorum. Eğer fiziksel ve sistemsal bir şiddet söz konusuysa, nötrlük iddiasına sığınmayan bir anlatıcıyım. Gazetecilik mesleği ve vicdanın sesinin birbirinden ayrılmaması gerektiğine inanıyorum.

Savaş bölgelerinden bildirmek yalnızca fiziksel değil, derin bir zihinsel ve duygusal yük de taşıyor. Bu yükün zaman içinde sizde bıraktığı izleri nasıl okuyorsunuz; mesleğin sizi dönüştürdüğünü düşündüğünüz noktalar neler?

7 Ekim sonrasında İsrail'in Gazze'ye saldırıları ve Batı Şeria'da yaşayan Filistinlileri daha ağır bir tahakküm altına alması sürecini birkaç defa bölgeye giderek yakından takip ettim. Tahmin ediyorum ki, meslektaşlarımdan da be-

"Eğer fiziksel ya da sistemsal bir şiddet varsa, nötrlük iddiasına sığınmayan bir anlatıcıyım."



nim gibi şiddetin daha da büyümeden bitmesine dair bir umutları vardı. Ancak öyle olmadı. Birleşmiş Milletler dahil ne-redeyse tüm uluslararası ve uluslarüstü kurumlar etkisiz kaldılar. Dürüst olayım; bunları görmek hem mesleğime hem de bildiğim dünyaya dair bir süre inancımı sarstı. Bu süreçte on binlerce bebek, çocuk ve kadın, on binlerce erkek hayatını kaybetti. Daha fazla sayıda kişi yaralandı, sakat kaldı. Neredeyse herkes evlerini, mahallelerini, anılarını kaybettiler. Sanırım idealist bir gazeteci için en zor boyutlarından birisi şiddetin sürmesi. Özellikle Kahramanmaraş depremleri ve 7 Ekim sonrası süreçten sonra mesleğimin gerekliliğini yeniden tanımlamam gerekti. Bir tanık olarak orada olmak, o insanları dinlemek ve daha geniş kitleler tarafından anlaşılmasına vesile olmak; sonrasında olabilecek yargılamalar için kanıt oluşturmak, tarihe bu acıları not düşmek... Bu da çok değerli.

Saha deneyiminizde, kadın olmanın bir avantaj ya da dezavantaj yarattığı durumlarla karşılaştınız mı? Bu kimlik, erişim, güven ve iletişim kurma biçimlerinizi etkiledi mi?

Özellikle Afganistan ve Suriye gibi muhafazakâr toplumların yaşadığı ülkelerde haber yaparken, kadın olmak benim için büyük bir avantaj oldu. Taliban'ın 2021 yılında yönetimi ele almasıyla başlayan baskı ve tahakküm sürecinde oradaydım. Ülke, bir bütün olarak devasa bir değişimden geçiyordu, ancak bu değişimin tehdit ettiği birincil kesim kadınlar ve kız çocukları oldu. Erkek bir muhabir/foto muhabiri olsaydım giremeyeceğim evler, oturamayacağım salonlar, adımları dahi atamayacağım gebelik klinikleri, bana kadın olduğum için açıldı. Orada geçirdiğim bir ay süresince onlarca kadın ve kız çocuğuyla röportajlar yaptım, birçoğunun rızası dahilinde yüzünü gizleyerek fotoğraflarını çekebildim. Meslek hayatımda yaptığım en anlamlı işlerden birisi olarak gördüğüm Taliban yöne-

timinden gizli olarak faaliyetlerini sürdüren resim atölyesi röportaj yazımda, genç kadınların umutlarına, korkularına ve yaşam koşullarına yer verdim.

Taliban ile röportaj yapmaya giderken, hayatımın en ilginç deneyimlerinden birisi olacağından habersizdim. Bana ince ve epey uzun bir odanın arka köşesinde oturmamı söylediler. Feracem ve namazlığım ile oturduğum koltuktan sorularımı makam masasına bağırarak sormak durumunda kaldım. Masa etrafında oturan erkeklerin arkaları bana dönmüktü. Ben soruyu sordukça onlar kendi içlerinde istişare ediyorlar, sonrasında içlerinden Türkçe bilen kişi bana cevabı bağırarak iletliyordu. Ben soruları sorduktan sonra istişare sürecinde birkaç dakika geçtiği ve kimse de beni görmediği için arada çantamdan çıkarıp üzüm yedim. Acıkmıştım. Ve zaten orada bir anlamda yoktum. Afganistan'da olduğu gibi birçok çatışma bölgesinde tek ba-

şıma haber yaptım. Ukrayna'nın işgaliyle başlayan savaşın ilk günlerinde ülkenin batısındaki Lviv'den Kyiv'e tanımadığım bir adamın arabasında gece yolculuğu yaptım. Kadın olduğum için başkente hızlıca varamamak düşüncesi beni geri tutmadı. Tedirgin olduğum bir yolculuk oldu ancak şanslıydım ki, adam naif bir insandı.

Geride bıraktığınız coğrafyalar ve tanıklık ettiğiniz hikâyelerden sonra, "normal hayata" dönmek sizin için ne anlama geliyor? Savaşın, gündelik hayata sızan sessiz etkilerini nasıl tanımlarsınız?

Bu sorunun bende ilk uyandırdığı anı, Afganistan'ın Torkham Sınır Kapısı'ndan Pakistan'a geçmeye çalıştığım anlara dair. Binlerce insan sınır kapısında Pakistan sınır muhafızlarına "bizi alın" diye yalvarırken basın kartımı göstererek benim o dünyayı terk ettiğim anın bende ayrı bir yeri var.

Konuştuğum herkes hatta sokakta karşılaştığım insanlar bile benden ülkeden kaçabilmeleri için umut ışığı arıyordu. Ben orada feracemle dolaşırken, evet, bunalmıştım. Ama ben çıktıktan sonra

"normal hayata" döndüm; peki o kadınlar neler hissetmekteydi? Bu düşünceler beni hala tesir altında bırakıyorlar.

Benzer hisler, deprem sürecinde nükettti. Adana'daki evimiz eski bir bina olduğu için bir otelde kalmaya başladık. Ben otele geldikten sonra sıcak duş alırken, yemek yerken kendimi hiç iyi hissetmiyordum. Toprağım sayılan bir şehir komple yıkılmış, on binlerce insan ölmüş, daha fazlası yaralanmış, insanlar hala yakınlarını enkaz altında aramaktaydı. Bu hisler yıllar geçtikçe arka plana itildiyse de, her Hatay'a gittiğimde hala sarsılıyorum.

Savaşın gündelik hayatıma etkileri ise, sanırım en çok ani ve yüksek sesler duyduğumda beliriyor. Birkaç ay önce İstanbul'da bir kamyonun bariyerlere çarpmasından duyduğum endişe, veya Adana'da İncirlik Üssü'nden kalkan jetler... Aklımda Ukrayna'da Rus uçaklarının üzerimde alçak uçuş yaptığı anlarla ister istemez buluşuyorlar.

Bir diğer etki ise, daha çok şükrediyorum sanırım. Güzel bir kahve içmek, o kadar sıradan bir eylem değil. Yarını planlayabilmek, savaşların olduğu bu dünyada bir ayrıcalık...



"Bir tanık olarak orada olmak, o insanların sesini daha geniş kitlelere ulaştırmak; tarihe not düşmek, belki de gazeteciliğin en temel anlamı."

Bugün savaş muhabirliğine veya serbest gazeteciliğe yönelmek isteyen genç kadınlara, mesleğin romantize edilen yönlerinin ötesinde ne söylemek istersiniz? Onlara aktarılması gereken en önemli zihinsel hazırlık sizce nedir? Üniversite öğrencisiyken savaş bölgelelerinde de muhabirlik yapmak istediğimi Coşkun Aral'a söylediğimde, bana "yapma" demişti. Geldiğim noktada, bu kararın müthiş özel ve öznel bir karar olduğu düşüncesindeyim. On binlerce insan bir noktadan kaçmaya çalışırken o noktaya gitmeye çalışmak, gazeteciler çatışma bölgelerinde hedef alınırken akıntıya karşı orada bulunmak, kişinin tamamen kendi kararı olmalı. Yani başkaları yapıyor diye herkesin yapmasına gerek olduğunu düşünmüyorum.

Savaş muhabirliği yaparken insan hem dünyaya dair önemli bir deneyim kazanıyor hem de kendinden bir şeyler veriyor. Zorlu coğrafyalardan döndükten sonra sıklıkla psikolojik destekten çok felsefi bir desteğe ihtiyaç duydum.

Tavsiyem, kendinizi hem fotoğraf hem video çekebilecek şekilde donanımlı kılmanız ve merakla insan hikâyelerinin peşinden gitmeniz olur.

Türk dizilerinde kadın: Başrol mü, kurban mı?



HİLAL ERGENEKON
Tv Sunucusu & Yazar

Türk dizilerinde kadın karakterler yıllar boyunca sektörün taşıyıcı kolonunu oluşturdu. Türkiye’de dizi izleyicisinin de genellikle kadınlardan oluşması sektörü özellikle kadın odaklı projelere itti. Günümüzde televizyon dizilerinin 150 dakikanın üzerinde olmasıyla komedi türünün rafa kaldırıldığını görmekteyiz. Bizler Türk Dizisi dendiğinde her gün ekranda kadın dram ve mafya romans türünde diziler izlemekteyiz.

Konumuzun çerçevesini daha net çizmek adına Türk Dizi Sektörü’nü mercek altına almalıyız. Bu, öyle bir sektör ki Dünya’nın en büyük üçüncü dizi ihracatçısı konumunda. Yurt dışında herhangi bir ülkeye gittiğinizde oradakilerin çat pat Türkçe kelimeler söylemesini, dizi oyuncularını gözlerinden kalpler fışkıarak bizlere sormasını artık yadırgamaz olduk. Geldiğimiz noktada Türkiye’nin en büyük kültür elçiliğini Türk dizileri yapıyor.

Kurucu ortağı olduğum Hece Medya Format ve Yapım şirketi olarak her yıl Türk televizyonlarına uyarlanmak amacıyla dış yapımlar getirmekteyiz. Kardeşim ve ortağım Ceren Ergenekon ile birlikte bu sektörün nabzını çok yakından tutuyoruz. Yurt dışında sektörün önemli fuarlarını Avrupa, Uzak Doğu Ülkeleri ve ABD’de takip ediyor, mümkün olduğu ölçüde çoğuna katılıyoruz. Bu gibi fuarlarda Türk dizilerinden mucize gibi bahsediliyor. Mümkün olmayanı mümkün kılan bu sektör, çoğu yabancı yapımcının bir ayda çekebildiği bölümü, bir haftada 150 dakika, sinema kalitesinde, en popüler oyuncularla, onlardan çok daha fazla maliyetle çekerek sezonlarca yayınıyor. Bir anlamda deli işi olarak bakılan Türk dizi yapımcılığında bir dizi projesi reyting sınavını geçtikten sonra sıra yurt dışına satışa geldiğinde ne kadar kârlı bir yatırım olduğunu net bir şekilde kanıtlıyor.

Bir Türk yapımcı, Türk kanalındaki yayından daha fazla kazancı yurt dışına

satıştan elde ediyor ancak yapımcı her zaman dizisini önce Türk seyircisi için tasarlıyor. Çünkü yurt dışı satışına çıkılan yolda aşılması gereken yüksek ve zorlu bir bariyer var; ‘reyting’. Bir Türk dizisinin yurt dışına satılabilmesi için en az 26 bölüm yayınlanması gerekiyor. Reyting almayan proje üç beş bölümde yayından kaldırıldığı için satılabilir bir format olma şansını kaybediyor, proje daha başlamadan iflas ediyor. Üstelik televizyonlarda reklam verenler günden güne azalıyor. Bir yandan yükselen enflasyonla birlikte maliyetlerin artması yapımcıları daha zorlu bir üretim sürecine sokuyor ve bir bölümün maliyeti, televizyon kazancından daha az olabiliyor.

Reyting kıskacı

Reyting sistemi ise asla öngörülebilir bir sistem değil her sezon, her an bir şeylerden etkilenecek değişiklik gösterebiliyor. Yapımcılar yeni bir dizi projesi oluştururken bilinmezliklerle dolu bir yola çıkıyorlar, bazen el yordamıyla deneme yanılma yaparak yollarını bulup devam

ediyorlar. Neden yabancı dizilerdeki tür çeşitliliğini yerli yapımlarda da görmüyoruz? Neden hep klişe senaryolara maruz kalıyoruz? Neden hep aynı şeyleri izleyip duruyoruz? gibi soruların cevabını yapımcıların reyting anlamında kendilerini garanti altına almaya çalışmasıyla açıklayabiliriz.

Bütün bu fırtınanın tam ortasında kırılan, acılı bir o kadar vakur, gururlu, dimdik duran; dizilerin bel kemiği ise ‘Kadın’. Kadın karakterler dizilerde dünden bu güne her zaman en güzel, en duygusal, en çekici ama tabiri caiz ise en çilekeş, ekranın en ağır yükü taşıyan figürleri oldu. Özellikle uzun sezonlar boyu süren dizilerde hikâyeler ilerledi, şartlar koşullar değişti, yerine göre erkekler de değişti ancak, kadın çoğu zaman acının, fedakârlığın ve sabrın adı olarak kaldı. Özellikle televizyon koşullarının değiştiği bu sezon, sektörde hikâyelerde daha keskin manevralar görmekteyiz. Önceki sezonlara oranla kırsal hayat yaşayan aşiret ailelerinin hikâyeleri, kan davaları,





mafya hesaplaşmaları, silahlar ve çeteler içinde büyük ailelerde yaşayan kadın karakterleri görmekteyiz. Hatta travma, şiddet ve istismar temalarının merkezinde yer alan kadınlar izlemekteyiz.

Şöyle bir düşünelim sadece bu sezon kaç kadın karakteri bir sandalyeye bağlanmış, ağzı bantlı ağlarken bir silahla erkeklerin tehditi altındayken izledik? Kadının direndi, çoğunlukla bir erkek kurtarıcı bekledi, kurtuldu da, hatta seyirciler bu direnişi alkışladı, çekilen çileleri bol reytingle ödüllendirildi. Zira sabahları suç odaklı bir reality show ile uyanıp, öğleden sonraları bir diğeri ve niceleriyle güne devam eden izleyici kitlesinin entrika eşiği bir hayli yüksekti. Suç ve entrikayla uyanıp hararetli programlar ve haber bültenleri izleyen Türk izleyici kitlesini tatmin etmek artık hiç de kolay değil

dolayısıyla dizilerde tansiyon hep yüksek olsun diye kadın karakterlerin başına sürekli bir şeyler geliyor.

Güçlü kadın karakterler ise genellikle dizilerdeki 60 yaş civarı aileyi çekip çeviren hatta çoğunlukla baskı kuran, hatta kimin kiminle evleneceğine, ne zaman çocuk yapmaları gerektiğine dahi karar veren anne, hanım ağa karakterleri. Başrol kadın karakterler ise daha masum, daha acılı, çoğunlukla meslek sahibi olmayan, çalışmayan, ya aşkının peşinde ya da bozulan evliliğini koruma amacıyla olan kadınlar. Tüp bebek merkezlerinin dolup taşıdığı bugünlerde dizilerdeki kadınların, sık sık ve kolayca hamile kalması ise manidar. Öyle ki karakter, kocasından hamile kalıp düşük yapıyor, sonra aşığından hamile kalıp bebek aşığından mıydı kocasından mıydı diye hatırlama

“Kadınlar artık daha sesli, daha itirazcı; ama hikâye hâlâ onların ne kadar ‘dayanabildiği’ üzerinden ilerliyor.”

güçlüğü dahi çekebiliyor. Bu sezon hemen her dizide bir gebelik testi sahnesi izledik, o testleri bebeğin babasının kim olduğunu kesinleştirmek için yaptırılan DNA testleri izledi.

Fedakâliğin gölgesinde kadın kimliği

Türk dizilerinde kadının hikâyesi, yıllardır hem toplumun aynası hem de zihnimizdeki algıyı şekillendiren güçlü bir anlatı unsuru oldu. Önceki sezonlarda kadın karakter ya masumiyetiyle sınanan bir kurban ya da ailesi için kendinden vazgeçen bir “iyi kadın” olarak çizildi. Çocuğu ya da aşkı uğruna büyük fedakarlıklara hiç düşünmeden atılabilen, hatta aşkı uğruna susan, evladı için katlanan, koca için bekleyen... Acı çekmesi neredeyse bir erdem gibi sunuldu kadının... Hikâyesi çoğu zaman kendi yolculuğundan çok, başkalarının dönüşümüne hizmet etti. İzlerken fark edildi ya da edilmedi. Bütün

bu acı tesadüfler ve olaylar örgüsünün içinde bir alt mesaj vardı belki de; “Kadın olmak, katlanmak mıydı?”

Son iki sezonda 2024–2025 ile 2025–2026 sezonlarında bu temanın işlendiği tarzda önemli bir değişim gözlemleniyor. Bugünün popüler dizilerinde daha karmaşık bir tablo var. Genç kadın karakterler üzerinden modernlik, gelenek, özgürlük ve aile baskısı arasında sıkışmış bir kadınlık hâli işleniyor. Kadınlar artık daha sesli, daha itirazcı; ama hikâye hâlâ onların ne kadar “dayanabildiği” üzerinden ilerliyor. Güç, çoğu zaman özgürlükle değil, tahammül seviyesiyle ölçülüyor. Oysa gerçek güç, her şeye katlanmak değildir. Gerçek güç, kendine saygı duymak, gitmeyi seçebilmek, “hayır” diyebilmek, kişinin kendi arzusu- nu merkeze alabilmektir. Türk dizilerinde kadınlar konuşuyor, ağlıyor, direnmiyor;

ama hâlâ çok azı gerçekten özgürleşiyor. Kendi hikâyesini bir erkeğin, bir ailenin ya da bir travmanın etrafında değil, kendi seçimleri etrafında kurabilen kadın karakter sayısı sınırlı. Meslek sahibi, seçme özgürlüğü olan iyi eğitilmiş, modern çizgideki kadınları ise genellikle kötü karakterlerde izliyoruz. Bu kadınlar merhametli figürler değil, çatışmaların merkezinde duran, yön veren, bazen de intikam alan birer karakter.

Önümüzdeki dönemde yine başrol elbette kadın ve kadınlar olacak, toplumsal olarak kadınların özgüvenini ve toplumsal rolünü arttırması elbette dizilerdeki gücünü de arttıracak. Ancak reyting sistemi yine dizilerde kadınların karakterini belirleyen en önemli unsur olacak. Güçlü kadınların yükseldiği, her yönüyle anlaşılan kadın hikâyeleri yayına koymak ve izlemek dileğiyle.





İKMİB başkanlığı için Vefa İbrahim Aracı aday oldu

Türkiye'nin en büyük ihracat güçlerinden biri olan kimya sektöründe yeni dönem süreci resmen başladı. Sektörün önde gelen sanayici ve ihracatçılarından Vefa İbrahim Aracı, İstanbul Kimyevi Maddeler ve Mamulleri İhracatçıları Birliği (İKMİB) Başkanlığına aday olduğunu kamuoyuna duyurdu. Adaylık açıklaması, sektörün çatı kuruluşları başta olmak üzere, dernekler ve sivil toplum kuruluşlarının yoğun katılımıyla gerçekleştirildi. Adaylığını "Kimyada Birlik Zamanı" mesajıyla duyuran Aracı, süreci bir rekabet yarışı olmaktan ziyade sektörün ortak geleceğine yönelik bir sorumluluk olarak gördüğünü belirtti. "Bu görev bir makam değil, sektörümüzün bize emanettir" diyen Aracı, kimya sektörünün gücünün ayrışmadan değil, ortak akıl, dayanışma ve birliktelikten beslendiğini vurguladı.

İlaçtan plastiğe, kozmetikten yapı kimyasallarına kadar geniş bir üretim alanını kapsayan ve 8 bini aşkın firmayı temsil eden İstanbul Kimyevi Maddeler ve Mamulleri İhracatçıları Birliği (İKMİB), Türk kimya sektörünün en güçlü kurumsal yapılarından biri konumunda bulunuyor. Türkiye'nin en fazla ihracat yapan ikinci sektör olan kimya, 2025 yılında 31,9 milyar dolarlık ihracat hacmine ulaşarak toplam ihracattan yüzde 13,5 pay aldı ve 238 ülke ile bölgeye ihracat gerçekleştirdi.

Adaylık açıklamasında konuşan V. İbrahim Aracı, bu başarının arkasında İKMİB'in geçmiş dönem yönetimlerinin kolektif emeğinin bulunduğunu belirterek bugüne kadar görev alan tüm sektör temsilcilerine teşekkür etti. "Kimya yalnızca bir sektör değil; sanayinin tamamını besleyen stratejik bir üretim gücüdür" diyen Aracı, küresel rekabet koşullarının daha dikkatli ve bütüncül bir perspektifle ele alınması gerektiğini vurguladı. Seçimler nisan ayında yapılacaktır.

Corporate Dergi'ye "Altın Başarı Ödülü": En iyi çıkış yapan dergi

22. kez düzenlenen "Altın Başarı Ödülleri" sahiplerini buldu. KırmızıTürk ve Hayat Dergisi tarafından düzenlenen gecede, medyanın alanında en iyileri çeşitli kategorilerde ödüllendirildi. Seçici kurul değerlendirmesi sonucunda Corporate Dergi, Türkiye'nin en iyi çıkış yapan dergisi kategorisinde ödülün sahibi oldu.

Törende ödülü, Genel Yayın Yönetmeni Selin Şen Saltaş ve Yazı İşleri Müdürü Merve Müzeyyen Damcı, Hayat Dergisi Genel Yayın Yönetmeni Cengizhan Kaya'nın elinden aldı.



Yayın hayatına güçlü bir vizyonla başlayan Corporate Dergi; ekonomi, finans, sürdürülebilirlik, enerji, liderlik ve insan odaklı dönüşüm başlıklarında sunduğu derinlikli içerikleriyle kısa sürede iş dünyasının dikkat çeken yayınları arasında yer aldı. Aldığı bu ödül, derginin editor-yal yaklaşımının, içerik kalitesinin ve özgün yayın çizgisinin önemli bir göstergesi olarak değerlendiriliyor.

Kadın girişimi olarak yayın hayatına adım atan Corporate Dergi, iş dünyasında kapsayıcı bakış açısını, etik yayıncılığı ve analitik düşüncüyü merkeze alan duruşuyla öne çıkıyor. Alanında uzman isimlerle gerçekleştirilen röportajlar, sektör analizleri ve dosya konuları; dergiyi yalnızca bir haber kaynağı değil, aynı zamanda düşünsel bir referans noktası haline getiriyor.



La Lorraine'in Türkiye & Orta Doğu Finans Direktörü Başak Benli oldu

Değirmencilik ve fırıncılık sektöründe 85 yılı aşkın köklü geçmişiyle faaliyetlerini sürdüren La Lorraine Bakery Group (LLBG), Türkiye & Orta Doğu bölgesindeki finansal yapılanması için önemli bir atama gerçekleştirdi. Eylül 2023'ten bu yana La Lorraine Türkiye Finans Direktörlüğü görevini başarıyla yürüten Başak Benli, Ocak 2026 itibarıyla yeni görevine atandı. Benli, bölgenin finansal stratejilerinin yönetilmesinden ve sürdürülebilir büyümenin desteklenmesinden sorumlu olacak. Hotel, restoran, kafe noktalarının yanı sıra perakende zincir market gibi birçok farklı profildeki 7.500'den fazla satış noktasında tüketicilerine ulaşan La Lorraine, 2014 yılında Türkiye pazarına giriş yaptı ve 13. üretim tesisini Manisa'da hayata geçirdi.



Gülşah Ecir Tarlacı, UNO CEO Vekili ve Yönetim Kurulu Üyesi olarak atandı

Türkiye'nin ilk ve öncü paketli ekmek markası UNO'da Gülşah Ecir Tarlacı CEO Vekili ve Yönetim Kurulu Üyesi olarak atandı. Yeni görevinde Tarlacı; şirketin kurumsal yönetim, insan kaynakları, uyum ve mevzuat süreçleri, etik, iç denetim ve hukuk alanlarının stratejik yönetiminden sorumlu olacak. Kariyerine hukuk alanında başlayan Tarlacı; şirketler hukuku, birleşme ve devralmalar, rekabet hukuku, sözleşmeler, iş hukuku, fikri mülkiyet, uyum yönetimi ile iç kontrol sistemleri alanlarında uzmanlaştı. UNO bünyesinde Uyum, Etik, İç Denetim ve Kişisel Verilerin Korunması (KVKK) Komiteleri Başkanlığı görevlerini yürüten Tarlacı, halihazırda kurumsal yönetim, risk yönetimi ve mevzuata uyum alanlarının güçlendirilmesinde aktif rol alıyor.

Doğan Holding'de üst düzey atama

Doğan Holding, üst yönetiminde yeni bir yapılanmaya gitti. Bu doğrultuda, Esra Beyzadeoğlu, Doğan Holding İnsan Kaynakları ve Teknoloji'den Sorumlu İcra Kurulu Üyesi olarak atandı. İnsan Kaynakları, Teknoloji, Operasyon Yönetimi, Müşteri Deneyimi, Yönetim ve Teknoloji Danışmanlığı alanlarında 25 yılı aşkın deneyime sahip Esra Beyzadeoğlu, Holding bünyesindeki İnsan Kaynakları ve Teknoloji fonksiyonlarının yönetimini üstlenecek. Bu rolü kapsamında, Holding'in ve iştiraklerinin insan kaynakları ve kültürel yapılanmalarının daha ileri götürülmesine, teknolojik altyapı ve dijital dönüşüm konularında doğru yatırımların yapılmasına liderlik edecek. Bu atamanın kurumsal dönüşüm hedeflerine önemli katkı sağlaması bekleniyor.



Sinem Erdoğan Yavuz, Logitech Güneydoğu Asya Bölge Direktörü oldu

Bilgisayar çevre birimleri alanında dünyanın önde gelen markalarından Logitech, bölgesel yönetim yapılanmasını güçlendirmeye yönelik önemli bir üst düzey atamayı duyurdu. Logitech Türkiye Ülke Müdürü Sinem Erdoğan Yavuz, 1 Ocak 2026 itibarıyla Güneydoğu Asya Bölge Direktörü görevine getirildi. Sinem, yeni görevinde toplam 8 ülkeyi kapsayan Singapur, Malezya, Vietnam, Brunei, Endonezya, Tayland, Filipinler ve Laos'tan oluşan Güneydoğu Asya bölgesinin yönetiminden sorumlu olacak. Gösterdiği performans, vizyoner yaklaşımı ve sonuç odaklı yönetim anlayışı sebebiyle yeni görevine atandığı belirtilen Sinem Erdoğan Yavuz, 2021 yılından bu yana Logitech Türkiye Ülke Müdürü olarak görev yapıyordu.



Ezgi Demirdağ Saydağ ING Türkiye Operasyon Genel Müdür Yardımcısı oldu

ING Türkiye'de üst düzey atama gerçekleşti. ING Türkiye Operasyon Genel Müdür Yardımcılığı (COO) görevine, teknoloji ve operasyon alanında geniş bir deneyime sahip olan Ezgi Demirdağ Saydağ atandı. Saydağ, yeni dönemde ING'nin Türkiye'nin en sevilen dijital bankası olma ve üstün müşteri deneyimi sunma hedefi doğrultusundaki operasyonel dönüşüm çalışmalarına liderlik edecek. Operasyon ve teknoloji alanında geniş bir deneyime sahip olan Ezgi Demirdağ Saydağ, ayrıca İcra Kurulu Üyesi olarak atandı. Saydağ; iş gücünün dönüşümü, yapay zekanın organizasyonlar üzerindeki etkisi ve geleceğin operasyonel modelleri konusunda kapsamlı deneyime sahip.



Bayer Tüketici Sağlığı'nda üst düzey atama

Bayer Tüketici Sağlığı Türkiye Ülke Müdürü olarak görev yapan Dr. Onur Yaprak, Bayer Tüketici Sağlığı Türkiye, Orta Asya ve Kafkaslar Ülke Grubu Başkanı olarak atandı. Dr. Yaprak yeni görevinde Türkiye'nin yanı sıra; Kazakistan, Özbekistan, Gürcistan, Belarus, Azerbaycan, Kırgızistan, Moğolistan, Ermenistan, Tacikistan ve Türkmenistan'a liderlik edecek. Dr. Onur Yaprak, 200 milyonu aşkın tüketiciye ulaşan bu bölgenin yönetim stratejilerine yön vererek, Avrupa, Asya, Orta Doğu ve Afrika'da 20 yılı aşkın sürede kazandığı küresel deneyimini geniş bir coğrafyaya taşıyacak. Sorumluluk alanındaki tüm ülkelerin büyüme hedeflerine ulaşmasına liderlik edecek olan Dr. Yaprak, sürdürülebilir ve kapsayıcı stratejilerle Bayer Tüketici Sağlığı'nın küresel büyümesine katkı sağlamaya devam edecek.

Merve Başçı, Uber Eats Birleşik Krallık CEO'su oldu

Uber, Türkiye'nin küresel teslimat ekosistemindeki yükselen etkisini bir kez daha ortaya koyan stratejik bir görev değişikliğini duyurdu. Kısa süre önce Uber bünyesine katılan Trendyol Go'nun Eş CEO'su Merve Başçı, Uber'in Birleşik Krallık'taki teslimat operasyonlarına liderlik edecek. Yeni görevinde Merve Başçı, Uber'in stratejik küresel pazarlarından biri olan Birleşik Krallık'ta Uber Eats operasyonunun gelişiminden sorumlu olacak. İş ortağı restoranların desteklenmesi, kullanıcı deneyiminin optimize edilmesi ve kuryeler için sürdürülebilir kazanç modellerinin güçlendirilmesi odağında, yenilikçi çözümler ve operasyonel mükemmeliyetin hayata geçirilmesini koordine edecek.



Yemek Sepeti'nde üst düzey atama

Online yemek sipariş markası Yemeksepeti, sürdürülebilir büyüme ve dönüşüm hedefleri doğrultusunda organizasyon yapısını güçlendirmeye devam ediyor. Bu kapsamda, Damla Akgüner, Yemeksepeti Ticaretten Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı olarak atandı. Akgüner, yeni rolünde Yemeksepeti'nin büyüme ve dönüşüm yolculuğuna yön verecek. Kariyerine McKinsey & Company'de başlayan Damla Akgüner, şirketin İstanbul, Dubai ve Berlin ofislerinde toplam 7 yıl danışman olarak görev yaptı. Bu süre boyunca strateji, büyüme ve operasyonel dönüşüm alanlarında farklı sektörlerde çok sayıda uluslararası projeye liderlik etti. Damla Akgüner'in liderliğinde, iş ortaklarıyla olan güçlü işbirliğinin daha da ileriye taşınması ve birlikte yeni başarılarla imza atılması hedefleniyor.



The Peninsula Motoring lüks misafirperverliğini İskoç dağlarına taşıyor

The Peninsula Motoring, görkemli dağ geçitleri ve tarihi şatolar boyunca, otomobil tutkunlarından oluşan bir topluluk eşliğinde altı günlük ayrıcalıklı bir sürüş macerası sunuyor. İskoçya güzergâhı, sınırlı sayıdaki katılımcı grubu için nefes kesici manzaralar vaat ediyor. Daha önceki yıllarda Asya (Japonya) ve Kuzey Amerika'da (Kaliforniya, ABD) gerçekleştirilen başarılı sürüşlerin ardından, The Peninsula Motoring Series bu yıl ilk kez Avrupa'da yola çıkıyor. 21 Eylül 2026 tarihinde başlayacak bu seçkin yolculuk; altı gün sürecek muazzam bir sürüş deneyimi, kültürel keşifler ve İskoçya'nın dağlık bölgelerinde keyifli bir yol arkadaşlığı ortamında otomobil tutkunlarını ağırlıyor. Katılımcıların bir araya gelerek akşam yemeği yiyeceği ve yol arkadaşlarıyla hikâyelerini paylaşacağı The Peninsula London'da başlayacak olan The Peninsula Motoring Series İskoçya; tutkunları, İskoç Dağlık Bölgeleri'nin büyüleyici güzelliğini keşfetmeye davet ediyor. Şehrin köklü Royal Automobile Club destinasyonuna yapılacak ziyaretin ardından, Edinburgh'a gerçekleştirilecek uçuşla misafirler meşhur Gleneagles malikânesine ulaşıyor. Burada onları, yolculuğun geri kalanında kendilerine eşlik edecek olan görkemli, klasik ve döneminin ruhunu yansıtan araçlar karşılıyor. Sınırlı sayıda katılımcı için tasarlanan bu altı günlük keşif yolculuğu; kuzeye doğru Highlands geçitlerinden, kıyı şeritlerinden ve sessiz vadilerden geçerek İskoçya'nın en nefes kesici manzaralarını keşfe çıkıyor. Cairngorms Ulusal Parkı'nın dağları, ormanları ve gizemli gölleri ile panoramik manzaralar sunan meşhur Applecross Geçidi bu rotanın durakları arasında.



mykOrini büyüme yolculuğuna Cidde'de devam ediyor



Yunan adalarının zahmetsiz şıklığından ilham alan mykOrini; paylaşım kültürü, güçlü lezzetler ve canlı atmosfer etrafında şekillenen bütüncül bir deneyim sunuyor. Köklü Yunan mutfak mirasını modern bir bakış açısıyla yeniden yorumlayan marka, gastronomiyi sosyal yaşamla buluşturan yaklaşımıyla öne çıkıyor. Cidde'deki yeni adresiyle mykOrini, modern Yunan mutfaklarını uluslararası bir perspektifle yeni bir coğrafyaya taşıyor. Menüde mykOrini'nin imza Yunan lezzetleri öne çıkıyor. Taze deniz ürünleri, özenle hazırlanan mezeler ve ana yemekler eşsiz bir içecek seçkisiyle tamamlanıyor. Rixos Murjana içinde konumlanan mykOrini beyaz tonlar, yumuşak dokular ve ferah detaylarla Yunan adalarının sade estetiğini yansıtıyor. Gün batımıyla birlikte mekânın atmosferi değişiyor; akşam saatlerinde yemek, müzik ve sosyal enerji bir araya geliyor. Antalya, İstanbul ve Dubrovnik'teki restoranlarıyla faaliyetlerini sürdüren mykOrini, Cidde açılışıyla uluslararası portföyünü genişletmeye devam ediyor. Rixos Murjana Jeddah'ta hayata geçirilecek yeni restoran, markanın uluslararası genişleme stratejisi kapsamında konumlanan önemli adreslerinden biri olarak yerini alacak.





Güç, denge ve dayanıklılık: iş dünyasında kadın, spor ve bilimin kesişim noktası

“Güçlü bir beden, baskı altında dağılmayan bir sinir sistemi demektir.”

Uzaktan değil en yakından, can bağıımızın bulunduğu ilk kadından başlayarak bu yazımı tüm annelere ithaf ediyorum. Kadınlar, kadınlarımız... O kadar derin bir konu ki; kelimeler mahiyetini tam karşılamaya yetmez.

Kadın; güçlü.

Kadın; birleştirici.

Kadın; dayanıklı.

Kadın; üretici.

Kadın; merhametli.

Kadın; dengeli.

Bu kavramların bir bedende buluştuğu eşsiz metabolizmayı yıllarca anlamaya çalıştık. 46+XX olmanın biyolojik karşılığını öğrendik; ama hayata dair ilk bilgiyi o gözlerden aldık. Bizi hayata alıştıran, bakım veren, karşılıksız seven o figür; ilk güven duygumuzu inşa etti. Otonom bağ dediğimiz şey belki de ilk süper gücümüzdü. Ayağa kalkmayı, dengeyi,

yeniden denemeyi orada öğrendik.

Sonra okul, sonra iş hayatı... Performans kavramı uzun zamandır tek başına bir başarı ölçütü gibi sunuluyor. Oysa performans; yalnızca daha fazla çalışmak değildir. Özellikle kadınlar için performans, beden, zihin ve duygu arasındaki hassas dengeyle doğrudan ilişkilidir. İşte tam bu noktada spor, fizik ve psikoloji yalnızca destek unsuru değil; başarının temel yapı taşlarıdır.

Fizik bize şunu söyler: Her sistem maruz kaldığı yük kadar kuvvet üretir; fakat yük sürdürülebilir değilse sistem çöker. Kadınların üstlendiği çoklu roller bedende sürekli bir stres yükü yaratır. Düzenli fiziksel aktivite ise sinir sistemi üzerinde doğrudan etkilidir. Kuvvet antrenmanları kemik yoğunluğunu artırırken, dayanıklılık çalışmaları kalp-damar sistemini güçlendirir. Bu fizyolojik kazanımlar karar



alma hızından stres toleransına kadar iş hayatında somut karşılık bulur. Güçlü bir beden, baskı altında dağılmayan bir sinir sistemi demektir.

Psikoloji literatüründe “rezilyans” olarak tanımlanan zihinsel dayanıklılık da burada devreye girer. Düzenli spor yapan bireylerde öz-yeterlilik algısı belirgin biçimde artar. Bir ağırlığı kaldırabilmek ya da bir mesafeyi tamamlayabilmek zihne şu mesajı verir: “Baş edebilirim.” Bu mesaj toplantı odasında, riskli bir kararda, liderlik anında yeniden ortaya çıkar. Ayrıca fiziksel aktivite sırasında salgılanan endorfin ve serotonin, stres hormonlarının etkisini dengeler. Spor, psikolojik dayanıklılığı teoriyle değil deneyimle inşa eder.

Kadın fizyolojisinin stratejik gücü

Kadın bedeninin performans kriterlerini erkek bedeni üzerinden tanımlamak ciddi bir yanılgıdır. Spor fizyolojisi; kadınların dayanıklılık, denge ve koordinasyon alanlarında önemli avantajlara sahip olduğunu ortaya koyar. Yağ metabolizmasını verimli kullanabilme kapasitesi uzun süreli eforlarda istikrar sağlar. Bu özellik, uzun soluklu liderlik süreçlerinde kritik bir avantajdır. Denge ve koordinasyon becerileri ise belirsiz ortamlarda daha esnek stratejiler geliştirmeyi mümkün kılar.

Spor kültürü kurumlar için hâlâ çoğu zaman bir “yan hak” olarak görülüyor. Oysa fiziksel olarak aktif bireylerin olduğu organizasyonlarda tükenmişlik

oranları daha düşüktür, odaklanma süreleri daha uzundur ve çatışma yönetimi daha sağlıklıdır. Performans yalnızca sonuç değil, sürdürülebilirlik meselesidir. İş dünyasında kadınlar için başarı artık yalnızca dayanmak değildir. Asıl mesele sürdürülebilir güç üretmektir. Fizik dengeyi, psikoloji esnekliği, spor ise bu ikisini bir arada tutmayı öğretir. Gerçek güç, yalnızca yük kaldırabilmek değil; o yük altında kendin olarak kalabilmektir. Ve kadınlar...

Tanımlarla sınırlı kalmayacak kadar derin, tek bir başarı ölçütüne sığmayacak kadar güçlü. Kadın dayanışmasının hem iş dünyasını hem iç dünyamızı aydınlatacağına inanıyorum. Nice sporlu, dengeli ve birlikte ürettiğimiz zamanlara.

Mülakatta robot var



ÖZLEM SERPEN
Klinik Psikolog

Yapay zekâ yalnızca bir verimlilik aracı değil; artık kurumsal hayatta karar verici bir aktör. Özgeçmişlerimizi sadece insanlar okumuyor; ses tonumuzdaki mikro titreşimleri, duraklamaları ve mimikleri analiz eden algoritmalar devrede. Ancak bu dönüşümün parıltılı yüzünün ardında, insan psikolojisini zorlayan etik sorular var.

İş arama süreci bireyin en kırılgan dönemlerinden biridir. Yapay zekânın mülakatlara dahil edilmesi adaylarda “insanlıktan çıkarılma” hissini tetikleyebiliyor. Araştırmalar, bir insan yerine algoritma tarafından reddedilen adayların süreci daha adaletsiz algıladığını gösteriyor. Literatürde bu durum “algoritma tiksintisi” (algorithm aversion) olarak tanımlanır. İnsan, biricikliğinin soğuk

bir veri noktasına indirgenmesine direnç gösterir.

Mülakat sırasında ses kaydının alınması ve yapay zekâ tarafından analiz edilmesi performans kaygısını artırabilir. Elbette bu kayıtlar 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu (KVKK) kapsamında adayın açık rızası alınarak gerçekleştirilmektedir. Ancak hukuki onayın varlığı, psikolojik etkilenmenin ortadan kalktığı anlamına gelmez. Kişi kendi rızasıyla sürece dahil olsa bile, değerlendirildiğini bilmenin yarattığı öz-izleme hali ve performans baskısı devam edebilir.

Her tonlamanın puanlandığını düşünen aday, otantik yanını geri çekebilir. Pek çok kişi, yapay zekânın duygusal zekâdan çok analitik göstergeleri ödül-

lendirdiğine inanarak daha mekanik bir tutum sergiler. Bu durum literatürde “algoritmayı yatıştırma” olarak anılır. Psikanalitik açıdan bakıldığında birey, özgün “gerçek benliği” yerine hayatta kalmaya yönelik “sahte benliğini” devreye sokar. Böylece ölçülen şey potansiyel değil, kaygının filtrelediği bir performans olur.

Bu dönüşüm yalnızca adayları değil, İnsan Kaynakları uzmanlarını da etkiler. Karar sorumluluğunun algoritma ya devredilmesi “Algoritma böyle seçti” diyerek etik mesafelenmeye yol açabilir. Öte yandan sezgisel olarak olumlu izlenim bırakan bir adayın düşük puan alması bilişsel çelişki yaratır. İşe alımın “sanat” boyutunun, yani insani bağ kurma tarafının kaybolduğu hissi ortaya çıkabilir.

Yapay zekâ tarafsız olduğu iddiasıyla sunulsa da geçmiş verilerle eğitilir. Kurum tarihsel olarak belirli profilleri tercih etmişse, algoritma bunu “ideal” sayarak önyargıyı yeniden üretebilir. Böylece teknoloji, geçmiş eşitsizliklerin dijital aynasına dönüşür.

Araştırmalar adayların çoğunun tamamen yapay zekâ tarafından yürütülen bir süreç yerine insan temasını tercih ettiğini gösteriyor. YZ sistemleri idari yükü azaltmada etkili olsa da “kültürel uyum” gibi sezgisel ve bağlamsal boyutları değerlendirmede sınırlı kalıyor.

İletişimin büyük kısmı sözsüzdür: jestler, mimikler, bakışlar ve karşılıklı duygusal rezonans. Psikanalist Nancy McWilliams’ın aktardığı bir vakada, duygusal süreçlerini kaybeden bir yargıcın kararları mantıklı ama insani anlamdan yoksun hale gelir. Çünkü sağlıklı muhakeme yalnızca akla değil, empatiye de dayanır. Sadece hesaplayan bir sistem eksiktir.

Yapay zekâ binlerce başvuruyu saniyeler içinde tarayabilir; ancak gözlerdeki pırıltıyı ya da sesin ardındaki etik sorumluluğu hissedemez. İşe alım bir veri eşleşmesi değil, iki insanın karşılaşmasıdır. Süreçten duyguyu ve bağ kurma kapasitesini çıkardığımızda geriye ölçülebilir ama eksik bir tablo kalır. Algoritmalar hesaplar. İnsan ise anlar.

**“Araştırmalar,
bir insan yerine
algoritma
tarafından
reddedilen
adayların süreci
daha adaletsiz
algıladığını
gösteriyor.”**



Siyasetin gölgesinde Berlinale, Suzanne Lacy ve İKSV’de bayrak değişimi



2026'nın ilk çeyreği kültür-sanat alanında hem gurur verici hem de tartışmalı anlara sahne oldu. İsrail'in Gazze'deki soykırımı yalnızca uluslararası siyaseti değil, kültür-sanat dünyasını da etkilemeye devam etti. Bu tartışmanın son halkalarından biri, 1970'lerin Yeni Alman Sineması'nın öncülerinden biri olan ve bu yıl 76'ncısı düzenlenen Berlin Uluslararası Film Festivali'nin (Berlinale) jüri başkanlığını üstlenen Wim Wenders'in açıklamaları oldu. "Filmlerimizi doğrudan siyasi bir amaçla yaparsak siyasetin alanına gireriz. Oysa biz siyasetin karşı ağırlığıyız. Politikacıların işini değil, insanların işini yapmalıyız" sözleriyle film yapımcılarının siyasetin dışında kalması gerektiği mesajını ve-

ren Wenders'e tepki gecikmedi. Dünya genelinde tanınan 81 yönetmen, oyuncu ve yapımcı, festival yetkililerini, soykırımı karşı durmaya ve bunu açıkça ifade etmeye çağırdı.

Gerilim sürerken festivalin ödül gecesinde, iki büyük ödülün Türkiye'ye gelmesi, Türk sinemasının politik anlatı gücünün global ölçekteki etkisini bir kez daha gözler önüne serdi. İlker Çatak'ın yönettiği Sarı Zarflar filmi, festivalin en prestijli ödülü olan Altın Ayı'yı kazanırken; Emin Alper'in Kurtuluş adlı yapıımı Gümüş Ayı Büyük Jüri Ödülü'ne layık görüldü. Alper, "En korkunç yalnızlık türü, acı çekerken yaşadığınız yalnızlıktır. Haklarınızı gün be gün kaybederken, kendi vergilerinizle

alınmış mermilerle vurulurken, sizi insan bile görmeyenler tarafından bombalanırken, o anlarda tamamen yalnızsınızdır" sözleriyle sinemanın toplumsal ve politik bağlamdan bağımsız düşünülmeceğini vurguladı.

Kamusal sanat nedir?

Sabancı Müzesi'nin ev sahipliğinde düzenlenen, 1970'lerden bu yana feminist sanatın öncü isimlerinden biri olan Suzanne Lacy'nin Birlikte/Together (Togæther) sergisi, yoğun ilgi sebebiyle 8 Mart 2026'ya kadar uzatıldı. Serginin küratörlüğü Sabancı Üniversitesi Sakıp Sabancı Müzesi Müdürü Prof. Dr. Ahu Antmen'e ait. Sanatçının Türkiye'deki ilk sergisinde, 1970'lerden bugüne uzanan

feminist performansları, kamusal alan projeleri ve kolektif üretim süreçleri bir araya getirilmiş. Sanatçının çalışmaları incelendiğinde en çok göze çarpan şey izleyiciyi pasif bir konumdan çıkarıp sürecin bir parçası haline getirmesi... Sergiyi gezerken de bu kolektif üretim ve dayanışma güçlü bir şekilde hissediliyor. Suzanne Lacy, kadın hakları, toplumsal cinsiyet eşitliği, kadınlara yönelik şiddet gibi tartışmaların yoğun olduğu bir dönemde uluslararası çaptaki feminist sanat pratiği ile Türkiye'deki deneyimler arasında güçlü bir bağ kuruyor. Ahu Antmen'in sanatçının arşivi arasında bulunduğu ve 1970'lerdeki performansları sırasında giydiği kıyafeti ve kıyafetle çekilen fotoğrafı, izleyiciye kadın bedeninin toplumsal olarak nasıl kurgulandığı sorusunu akla getiriyor. "Fısıltı, Dalgalar, Rüzgâr" çalışmasında bir sahilde bir araya gelen 60 yaş ve üzeri 400 kadının

deneyimlerini görünür kınıyor. Sergideki "Kadınlardan Mektuplar" video projesinde, fiziksel, psikolojik, cinsel, ekonomik şiddete maruz kalan 10 binden fazla Ekvadorlu kadından toplanan binlerce mektup, bir boğa güreşi arenasında gönüllü erkek katılımcılar tarafından teker teker okunarak şiddete tanıklık kolektif bir yüzleşmeye dönüştürülüyor.

İstanbul kültür sanatında yeni dönem

2002 yılından bu yana İstanbul Kültür Sanat Vakfı'nda Genel Müdürlük görevini yürüten Görgün Taner, bayrağı 2006 yılından bu yana vakfın bünyesinde farklı görevler üstlenen ve 2017 yılından bu yana İKSV Genel Müdür Yardımcısı olan Yeşim Gürer Oymak'a devretti. Taner, Yürütme Kurulu Başkanı olarak vakfın rotasını belirlemeye devam edecek.

"Suzanne Lacy, kadın hakları, toplumsal cinsiyet eşitliği, kadınlara yönelik şiddet gibi tartışmaların yoğun olduğu bir dönemde uluslararası çaptaki feminist sanat pratiği ile Türkiye'deki deneyimler arasında güçlü bir bağ kuruyor."





İŞİL ER SEVİNÇ
Vedik Astrolog

**“Yanılsamalarla,
kendimizi en çok
kandırdığımız
alanlarla
yüzleşiyoruz.”**

Ben merkezli yönetim anlayışları sorgulanıyor, hümanitaryen liderlik yükseliyor

Nadir rastlanan bir gökyüzü olayı olan Satürn&Neptün kavuşumu-nu şubat ayında yaşadık. Bu kavuşum Dünya'ya yeni bir düzen ve bakış açısının geleceği “büyük dönüşüm” enerjisinin başlangıç noktası oldu. 17 Şubat'ta yaşadığımız Güneş tutulmasının etkisini nisan ayına kadar yoğun hissediyor olacağız. İlkbahara 3 Mart'ta Aslan burcundaki Ay tutulmasıyla giriş yapıyoruz. Bu tutulma özellikle liderlik, ego, yönetim tarzı konularında önemli farkındalıklar getiriyor. Dünya'da “Ben merkezli” yönetim anlayışları sorgulanırken hümaniteryan, kolektif faydayı gözeten liderlerin prim yapmaya başladığını göreceğiz. Satürn&Neptün kavuşumları maskeleri düşüren, “daha fazla gizlenemez” noktalarını açığa çıkaran bir enerjidir. Dünyada gizli saklı, üstü örtülmüş herşey ortaya çıkıyor. Yanılsamalarla, kendimizi en çok kandırdığımız alanlarla yüzleşiyoruz. Bu kavuşum sadece sistemlerin değil insanların özdeğerlerinin de testidir.

11 Mart'ta Jüpiter'in İkizler burcunda ileri harekete geçmesi; ticaret, iletişim ve eğitim alanlarında yeniden büyüme sinyali veriyor. 20 Mart'ta Merkür'ün düz seyrine dönmesiyle birlikte özellikle Şubat sonundan beri askıda kalan projeler, anlaşmalar ve iş görüşmeleri netleşmeye başlıyor.

Mart ortası ekip içi sert tartışmaların artabileceğini gösteriyor. Hızlı karar almak isteyenlerle temkinli ilerlemek isteyenler arasında gerilim yaşanabilir. Mart sonuna doğru otorite, sorumluluk ve hesap verebilirlik teması öne çıkıyor. Motivasyon ve yön kaybı yaşanabilir. Yaşam enerjinizi ve özgüveninizi düşürmemeye çalışın. Otorite figürleriye çatışmalara girmeyin.

Nisan ayı iletişim krizlerini, bilgi kirliliğini ve stratejik hata riskini artırabilir. 20 Nisan civarı günler hata kaldırmayan bir dönem olacağı için dikkatli yönetilmeli. Hızlı karar alma eğilimi, yerini temkinli ve sonuç odaklı bir yaklaşıma bırakmak zorunda kalabilir. Yanlış beyanlar, eksik bilgi, aceleyle atılan imzalar ileride ağır yükler doğurabilir. 25 Nisan ve civarı günler güç savaşlarını, üst yönetim değişimlerini ve otorite krizlerini tetikleyebilir. Güç savaşlarına kapılmadan stratejik ilerlemek kazandırır.

Özetle Mart-Nisan dönemi; liderliğin yeniden tanımlandığı, iletişimin test edildiği ve güç dengelerinin değiştiği bir süreç. Hız değil, bilinçli strateji kazandıracak. Burçlara etkilerine göz atarsak;

Koç

Tüm gücünüzle koşmak isterken hayatın sizi yavaşlatarak her adımınızı hesaplarmaya zorladığı bir dönemdesiniz. Nisan



sonu otorite figürleriyle güç çekişmelerine dikkat. Strateji ve sabır kazandırır.

Boğa

Kariyerinizde yeni bir sayfa açtığınız dönemdesiniz. Yeni bir iş, terfi, şirket kurma veya kariyer yönünüzü değiştirme olabilir. Hukuki ve resmi konularda hata yapmamaya özen gösterin.

İkizler

İnançlar, hayata bakış, hedefler&planlar değişiyor. Jüpiter'in ileri hareketiyle kariyerde büyüme ivmesi artıyor. Yeni bir eğitim, uzun yolculuklar, yurt dışı bağlantılı işler gündeme gelebilir.

Yengeç

Krizler, kazançlar, yatırımlar, eşin kaynakları, ortak para alanınız hareketli. Gelirlerde değişim söz konusu. Sözleşmeler ve finansal taahhütler testten geçerken gerçekçi olmak kazandırır.

Aslan

Tutulmalar sizin burcunuzda; liderlik tarzınız değişiyor. Ego değil strateji kazandırır. İkili ilişkiler, ortaklı işler, ticari anlaşmalar yeniden yapılıyor. Tamam mı devam mı soruları gündemde.

Başak

İlişkileriniz testten geçiyor. Ekip yönetimi, operasyonel süreçler ve günlük iş yükü artıyor. Çalıştığınız insanlarda değişimler söz konusu. Yaptığınız işte anlam arayışında olduğunuz bir süreçtesiniz.

Terazi

Aşk hayatı, çocuklar, spekülatif kazançlar, eğitimler, projeler gündemde. Riskli yatırımlara karşı temkinli olun. Çalışma ortamındaki değişimler ve iş yükü sizi biraz bunaltabilir. Hayattan keyif almayı pas geçmeyin.

Akrep

Kariyerinizde bir dönemin kapandığını hissedebilirsiniz. Bir projenin sonuna gelebilir, görev tanımınızda veya unvanınızda değişiklik yaşayabilirsiniz. Taşınma, gayrimenkul konuları, ebeveyn sorunları gündeminizde olabilir.

Yay

Bu dönem, zihinsel anlamda bir aydınlanma getirirken, aynı zamanda bazı ideallerle vedalaşmayı da beraberinde getirebilir. Stres kaynaklı sinir sistemi

hassasiyetleri yaşayabilirsiniz. İletişime ve yaptığınız anlaşmalara dikkat edin.

Oğlak

Uzun süredir sizi yoran bir maddi yükün sona ermesi, bir borç-alacak dengesinin netleşmesi söz konusu olabilir. Ticari girişimler, iletişim temelli işler, yakın çevreden insanlarla beraber yeni gelir fırsatları yakalama potansiyeli olan bir dönem.

Kova

Hayat yönünüzü değiştiren güçlü bir eşikten geçiyorsunuz. Hayata karşı duruşunuz, bakışınız, imajınız, insanların sizi algılama biçiminde değişimler söz konusu. Fikirleriniz güçlü ama fazla özgüven, sert çıkışlar hata yaptırabilir.

Balık

İçsel bir uyanış ve bazı konularda kapanışlar söz konusu. Kendinizi fiziksel ve ruhsal olarak yorgun hissedebilirsiniz. Sağlık bu dönem önceliğiniz olsun. Bazı ilişkilerinize mesafe gelebilir.

***Tüm yorumlar Vedik astrolojiye, sidereal zodyağa göre yapılmıştır. Daha fazlası için Instagram'da @vedikastrolojikyorum hesabını ziyaret edebilirsiniz.**



Eylül

Kafka Kitap, Kategori: Roman

Mehmet Rauf'un edebiyat tarihimize armağan ettiği Eylül, "psikolojik roman" tanımının ötesine geçen, insan ruhunun en kırılgan noktalarına dokunan bir başyapıt olarak tanımlanıyor. 1900 yılında yayımlanan eser; insan ilişkilerini, belli bir toplumsal çevreyi ve en çok da İstanbul'u benzersiz bir ayrıntı zenginliğiyle anlatıyor. Yaşak aşk ekseninde şekillenen romanda, üç ana karakterin ruh çözümlemelerindeki ustalık, edebiyatımızda bir dönüm noktasını işaret ediyor. Eylül, yalnızca bir karasevda romanı değil; duyguların, bastırılmış arzuların ve iç çatışmaların romanı olarak değerlendiriliyor.



Beyin

Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Kategori: Bilim

Beyin nasıl çalışır? Beynimiz hâlâ evrim geçiriyor mu? İnsan beyni diğer canlıların beyinlerinden ne kadar farklıdır? Beynimizin 100 trilyon ara bağlantı aracılığıyla birbiriyle iletişim kuran toplam 100 milyar sinir hücresi içerdiğini biliyor muydunuz? Oxford Üniversitesi'nin bu kısa giriş kitabında yazar Michael O'Shea hepi topu 1,2 kilogram ağırlığındaki bu büyüleyici organın işleyişine ışık tutuyor. Güncel beyin araştırmalarındaki temel konular özetleniyor ve nörobilim alanında yürütülen araştırmaların geleceğimize muhtemel etkileri tartışmaya açılıyor.



Gıda Bilmeceleri 2 Yeditepe Üniversitesi Yayınevi, Kategori: Sağlık

"Bazı insanların elinin lezzeti olduğu doğru mu?", "Un patlaması ne demek?", "Bebeklere neden bal verilmmez?", "Kuru buz nedir?", "Tatlı gıdalar sıcakken neden daha tatlı algılanır?", "Su dağ başında neden daha çabuk kaynar?", "Su ile yağ karışmazken mayonez nasıl olur da tutar?" Yeditepe Üniversitesi Gastronomi ve Mutfak Sanatları Bölümü Başkanı Prof. Dr. Özilgen'in kaleme aldığı kitap, Yeditepe Üniversitesi Yayınevi'nden çıktı. "Gıda Bilmeceleri 2", gıdalar hakkında kulaktan kulağa aktarılan efsaneleri bilimsel verilerle masaya yatırıyor.



Chief Heart Officer Hürmanist Kitap, Kategori: İş

İletişim ve pazarlama alanında yaklaşık 30 yıllık deneyime sahip Arzu Deniz Aksoy, ilk kitabı "Chief Heart Officer" ile okurlarla buluştu. Aksoy'un 34 ülkede edindiği deneyimler ve yolunun keşiştiği sayısız insan hikâyesinden beslenen kitap, liderliğe kalpten bir bakış ve derin bir tanıklık sunuyor. İnsan odaklı liderliğin yeniden önem kazandığı günümüzde kitap, şefkatin ve güvenin dönüştürücü gücüne dikkat çekiyor. "Gerçek liderlik, yalnızca yol göstermek değil, kalplere dokunmaktır" diyen yazar, bilginin ötesine geçen, insanın kalbine ulaşan bir liderlik anlayışını anlatıyor.



İlişkiler VakıfBank Kültür Yayınları, Kategori: Felsefe

VBKY'nin felsefe kitaplığı, metafiziğin temel konu ve kavramlarına odaklanan Metafizik Bugün serisini yeni bir eserle zenginleştirdi. John Heil'in kaleme aldığı, Samet Büyükkada'nın Türkçeye çevirdiği "İlişkiler", serinin en yeni kitabı olarak okurla buluşuyor. Heil, felsefede çoğu zaman "tali meseleler" olarak görülen ilişkilerin, aslında dil, düşünce ve varlık üzerine yürütülen tartışmaların merkezinde yer aldığını ortaya koyuyor. Bir şey başka bir şeyle nasıl ilişki kurar? İlişkilerin ontolojik statüsü nedir? Yazar, bu sorular etrafında "ilişki" kavramının doğasını, türlerini ve felsefi anlamını kapsamlı biçimde tartışıyor.



Ruhu Geride Kalanlar Librum Kitap, Kategori: Roman

Deniz Saydam'ın ilk romanı "Ruhu Geride Kalanlar", bir abla-kardeş günlüğü etrafında şekilleniyor. Defne'nin adliye basamaklarından hastaneye koşan telaşı, ablası Seniha'nın bulimia gölgesinde çöken dünyası ve sararmış bir zarftan dökülen günlükler kurguyu oluşturuyor. "Kendi hikâyemizi bilirsek, kendimizi de severiz..." cümlesi, iki kız kardeşin iyileşme yolculuğunun anahtarını temsil ediyor. "Ruhu Geride Kalanlar", aile bağları, kardeşlik dinamikleri ve bireysel iyileşme temalarını derinlemesine ele alan nitelikli bir ilk roman olarak edebiyat okurlarıyla buluştu.



Fantazi, Bilimkurgu ve başka meseleler Metis Yayınları, Kategori: İnceleme

Bilimkurgu terimi icat edileli beri her on yılda bir, yaşadığımız dünyanın bilimkurguya yaklaştığı, onu yakaladığı, hatta bazen de geçtiği söylenir. Bugünlerde de öyle bir dönem yaşıyoruz: Yapay zekâ denilen şey, 1950'lerin ve 60'ların bilimkurgusunu çoktan yakaladı, yer yer de geçti. Henüz güneş sisteminden evrene açılmadık gerçi, ama bilimkurgunun "İnsan nedir?" sorusu artık çok daha acil bir gündem maddesi hayatlarımızda. Savaşın giderek daha tehditkâr bir olasılık olduğu son yıllarda, kıyamet-sonrası dünyayı hayal edebilmek hayati önem kazanıyor.



Şifalı Bitkilerle Ölme Rehberi Bilgi Yayınevi, Kategori: Roman

Kör bir kız ve bitkilerle ilaç yapan bir anne... Tahran'ın bir köşesinde, kokuların ve kitapların arasında yaşarlar. Dünya dışarıda dónedursun, onların evi bir sığınak, bir zindan, bir laboratuvar, bir tapınaktır. Zamanın rayından çıktığı bir dünyada hem kendini hem geçmişini arayan kız, her gün şifayla zehrin, bilgelikle deliliğin, varlıkla yokluğun sınırında yürür; bazen İbni Sina'yla bazen de annesinin atası Serdar'la konuşur, zamanı durdurur ve geçmişle gelecek arasında salınır. Ama bir gün dışarının sesi içeri sızar. Anneyle kızın kurduğu bu izole dünya çözülmeye başlar; görmenin, bilmenin, hatta yaşamının anlamı sorgulanır.



Kiremitte Alabalık - Bir Rüyanın Peşinde Yapı Kredi Yayınları, Kategori: Sanat

"Işığın peşinden giden kırlangıçlar, ebailler ve başka küçük kuşlar gökyüzünde görsel bir şölen oluştururdu. Bu kuşların arasında uçan bir balık görülmesi, Ortaçağ'da pek hayra yorulmazdı." Rönesans'la birlikte İtalya'da her alanda çok yönlü sanatçılar yetişmişti. Onlardan biri de 1467'de doğan Felicio O.'ydu. Büyükbabası ona 'Kuşlar, böcekler ve çiçekler doğanın şiirinin birer parçasıdır' demişti. Gözlemlediği doğaya olan tutkusunu ve duyarlılığını kendi düş gücünün gerçekleriyle harmanlayarak eserlerine yansıtmaya çalıştı. Kiremitte Alabalık - Bir Rüyanın Peşinde, Feridun Oral'ın kalem ve fırçasından kurgusal bir anlatı.



Kaygının Ötesi: Merak, Yaratıcılık ve Hayatın Amacını Bulmak Domingo Yayınları, Kategori: Psiko-loji

Neden farkında olmadan kaygı sarmalını tetikliyoruz ve bunu nasıl durdurabiliriz? Kaygı sosyal olarak nasıl bulaşır ve onu beslememek için neler yapabiliriz? Kaygının bireysel bir problem olmaktan çıkıp toplumsal soruna dönüştüğü bir dönemden geçiyoruz: Bir kaygı salgını. Çoğu kez onu mantıkla bastırmaya çalışsak da bir şeyler bizi tekrar aynı dehlize çekmeyi başarıyor. Martha Beck pek çok dile çevrilen ve büyük övgü toplayan Kaygının Ötesi'nde onu bastırmaya çalışmak yerine daha huzurlu, daha anlamlı bir hayata açılan kapıya dönüştürmenin mümkün olduğunu gösteriyor.



Günler, İstanbul - Berlin Jurnalleri 2025 Pinhan Yayınları, Kategori: Anı

Günlük, çoğu zaman yazarın kendine dönük konuşmasıdır; mahrem, içe kapalı, bazen de ancak sonradan okura açılan bir alan. Jurnal ise -kelimenin hakkını verircesine- dışa dönüktür: Yaşanan anın, zihinsel ve duygusal hâlin kaydını tutar; saklanmak için değil, tanıklık etmek için yazılır. Alper Hasanoğlu, bu "jurnal"de bizi bir psikiyatristin seans odasından İstanbul'un mahalle kahvelerine, oradan Berlin Mitte'nin ıhlamur kokulu sokaklarına sürüklüyor. Tomris Uyar'ın Gündökümleri, Demir Özlü'nün Berlin Güncesi ve Kant'ın felsefesiyle konuşan bu metin; yalnızlığın, göçmenliğin ve insan ruhunun labirentlerinde dolaşıyor.

Yöneticiler ne okuyor?

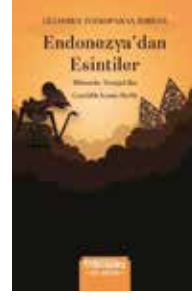


Arda Öztaşkın
Yapı Kredi Kurumsal İletişim ve Sürdürülebilirlik Direktörü

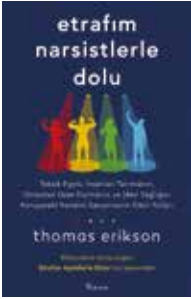
Eating the Sun, Ella Frances Sanders
Dünyanın Sonu Değil, Hannah Ritchie



Meyhane İletişim Yayınları, Kategori: Öykü
Meyhane, Paris'in kenar mahallelerini yoksulluk ve yaşam kavgası, alkolizm ve sefalet üzerinden mercek altına alan natüralist bir başyapıt. Zola'nın olgunluk dönemi yapıtlarından olan Meyhane, sevgilisi Lantier ile birlikte Paris'in kenar mahallelerinden birine yerleşen ve bir çamaşırhanede çalışmaya başlayan Gervaise Macquart'ın hikâyesini anlatır. Zola, bir işçi ailesinin kaçınılmaz düşüşünü içkinin ve aylıklığın sonu, aile bağlarının çözülüşü, dürüstlük duygusunun yitirilişi gibi temalarla tasvir ederken 19. yüzyıl Parisi'nin natüralist bir tablosunu sunar. Meyhane, otantik atmosferi ve ödünsüz gerçekçiliğiyle Fransız romanının köşe taşlarından biridir.



Endonezya'dan Esintiler İlk Baskı Yayınları, Kategori: Gezi
Endonezya'nın asıl mucizesi aralarında 719 farklı dil konuşan ama bir tek dilde birleşen 360 civarında etnik grup, sayısız gelenek-kültür ve altı resmi din arasında filizlenen olağanüstü hoşgörü ve bir olma halidir. Bhinneka Tunggal Ika "Çeşitlilik İçinde Birlik" resmi sloganı bu hoşgörü ve farklılıkları kucaklamayı ifade eder. Gazeteci Gülseren Tozkoparan Jordan'ın Cakarta'da yaşadığı altı yıl süresince gözlem ve deneyimlerinin süzgecinden damıtılıp Cumhuriyet Gazetesi Pazar yazılarında yayımlanmış yazıları, Endonezya'nın günlük yaşamına, siyaset koridorlarına ve mistik ritüellerine alışılmışın dışında farklı, samimi bir pencere açıyor.



Etrafım Narsistlerle Dolu Koridor Yayınları, Kategori: Psikoloji
Milyonlarca okura ulaşan Etrafım Aptallarla Dolu ve Etrafım Psikopatlarla Dolu kitaplarının yazarı Thomas Erikson bu kez de gündelik hayatta sıkça karşılaştığımız narsistleri deşifre ediyor. Hayatınızdaki narsistler sizi yıpratıyor mu? Bitmek bilmeyen ilgi talepleri, yanıldıkları apaçık ortadayken bile sarsılmayan "haklılık" inançları, sonuçlarını umursamadan kendi bildiklerini okuma halleri ve çevrelerindeki herkesi, her şeyi kontrol etme arzuları sizi tüketiyor mu? Akıcı anlatımı ve pratik yaklaşımıyla Etrafım Narsistlerle Dolu başkalarının toksik egolarından ve manipülatif oyunlarından sıyrılmanın yollarına işaret ediyor.



Yok Oluşum Doğan Kitap, Kategori: Roman
"Bu sayfayı çevirirsen belki de tüm hayatından vazgeçmiş olacaksın." Böyle diyordu ilk sayfa. Ama eski hayatımdan vazgeçmeye hiç niyetim yoktu. Onun geride bıraktığı yarım kalmış işleri olabiliirdi belki ama bu benim derdim değildi. Benim tüm istediğim onun kimliği idi. Yok Oluşum, insan ruhunun keşfine, travmanın bireyi nasıl şekillendirdiğine ve karanlık tutkuların insanı nasıl bir katile çevirebileceğine dair bir roman. Hırsız ile Şeytan ve Maske romanlarının yazarı Nakamura'dan acı, aşk, intikamla dolu bir bilmece.



İstanbul Seyahatnamesi Yeditepe Yayınevi, Kategori: Tarih
Osmanlı İmparatorluğu ile Rus İmparatorluğu arasında doğal bir sınır oluşturan Karadeniz'in kıyısındaki liman kenti Odessa'dan kalkan bir yolcu gemisi, Boğaz'ın sularına girer. Gemide, Rus toplumunun varlıklı sınıfına mensup yolcular vardır. Onlardan biri, İstanbul'a dair gözlem ve izlenimlerini kaleme alarak bu kadim şehir hakkında literatüre yeni bir seyahatnâme kazandıracak olan gazeteci-yazar Sergey Nikitiç Filippov'dur. Yazarla birlikte Tarihi Yarımada'yı, Galata'yı, Pera'yı ve Prens Adaları'nı gezecek; Boğaz'da görkemli bir yolculuğa çıkacak, Üsküdar ve Ayastefanos'un sokaklarında dolaşacaksınız.



Uluslararası Sistem, Sorunlar ve Beklentiler Kırmızı Kedi Yayınları Kategori: Araştırma
Uluslararası sistem, yerel, bölgesel ve uluslararası düzeydeki yapılanmalar üzerine kurulur. Bu süreçte toplumsal mutabakatların yanında, büyük güçlerin önemli bir rol oynadığı söylenebilir. Bu durumda, sistemin yeniden inşa süreci de gecikebilir. Çoğunlukla, bölgesel çatışmalar üzerinden yapılmaya çalışılan dayatmalar yeni kurulacak sistemdeki belirsizlik durumunun devam etmesine yol açmaktadır. 1990'lı yıllarda yeniden inşa edilmeye çalışılan uluslararası sistemin nasıl olacağı konusunda da mutabakat sağlamakta sorunlar yaşanıyor. Prof. Dr. Emin Gürses'in kaleme kitap okurlarla buluştu.



BAYRAM BAĞIŞLARINIZLA DARÜŞŞAFAKALI ÇOCUKLAR EĞİTİMLE ÜLKEMİZİN GURURU OLUR



Bu bayram da az çok demeden
Darüşşafaka'ya bağışta bulunun,
eğitimle çocuklarımızın
parlak bir geleceği olsun.

Darüşşafaka
1863 CEMİYET

#EğitimleOlur

darussafaka.org

0212 276 6714