

“EŞSİZ BİR LİDER KADIN YETENEK HAVUZUMUZ VAR ANCAK KULLANMIYORUZ”

YÖNETİM KURULUNDA KADIN DERNEĞİ YÖNETİM KURULU BAŞKANI HANDE YAŞARGİL, TÜRKİYE'DE BORSAYA KOTE ŞİRKETLERİN TOPLAM 2734 YÖNETİM KURULU KOLTUĞUNUN SADECE 435'İNİN, YANI YÜZDE 15,9'UNUN KADINLARA AİT OLDUĞUNU SÖYLERKEN, SEKİZYİL ÖNCEKİ ORANIN YÜZDE 11 OLDUĞUNUN ALTINI ÇİZİYOR. ÜSTELİK KADIN YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN ÖNEMLİ BİR KISMI DA AİLE MENSUBU VEYA HİSSEDAR OLARAK BU GÖREVDE BULUNUYOR. DÜNYADA DA PEK FARKLI OLMAYAN BU DURUMU KADINLAR LEHİNE İYİLEŞTİRMEK ADINA KOTA YA DA ÜLKENİN DİNAMİKLERİ GÖZETİLEREK BİR DÜZENLEME YAPILMASININ ŞART OLDUĞUNU İFADE EDEN HANDE YAŞARGİL, “BU KONU BİREYLERİN VE KURUMLARIN KENDİ İNİSİYATİFİNE BIRAKILMAMALI. ÇÜNKÜ SORUN BİREYDE DEĞİL, SİSTEMDE. ÇÖZÜM DE SİSTEMDE ARANMALI” DİYOR.

Iş dünyasının üst karar mercilerinde kadının varlığını arttırmak birincil hedefiyle 2011 yılında kurulan “Yönetim Kurullarında Daha Çok Kadın için Şirketler arası Mentorluk Programı” Türkiye'nin önde gelen iş insanlarının desteğiyle oldukça ses getirmişti. Yönetim kurullarında kadın temsil oranının arttırılmasını desteklemek üzere bu role “hazır” kadın havuzunun genişletilmesi amacıyla başlatılan Yönetim Kurulunda Kadın Programı, aynı zamanda yönetim kurulu üyeliği alanında saygın akademik kurumların akredite ettiği, Türkiye'nin ilk ve tek sertifika programı olmaya devam ediyor. Türkiye'de Mentor Danışmanlık'ın kurucusu ve İngiltere'de lider koçluk şirketlerinden The Alexander Partnership'in ortağı olan Hande Yaşargil ile geçtiğimiz aylarda Forbes Türkiye Genel Yayın Yönetmenliği görevinden ayrılan Klinik Psikolog ve Gazeteci Burçak Güven'in hayata geçirdiği program, 2017 yılında ise, sürdürülebilirliği



sağlamak adına dernekleşerek yoluna devam etme kararı almıştı. Yönetim Kurulunda Kadın Derneği, halen, yönetim kurullarında kadın temsilini arttırarak toplumsal kalkınmayı desteklemek temel amacıyla çalışmalarına devam ediyor.

Yönetim Kurulunda Kadın Derneği, bir yandan bu özgün programı devam ettirirken, yönetim kurullarında kadın temsil oranının arttırılması yönünde iletişim, iş birliği, farkındalık ve bilgi paylaşım platformu olarak da kapsamlı projeler hayata geçiriyor; yönetim kurullarında eşit cinsiyet temsilinin toplumsal ve ekonomik faydası konusunda tüm paydaşları ikna etmek ve kadınları bu yolda geliştirmek misyonunu sürdürüyor.

Derneğin kurucu Yönetim Kurulu Başkanı Hande Yaşargil ile bir yandan Yönetim Kurulunda Kadın Derneği'ni ve programın detaylarını konuşurken diğer yandan da iş dünyasında cinsiyet eşitliğinin sağlanmasındaki temel sorun başlıkları ve çözüm önerilerini ele aldık.

Öncelikle sizi ve Yönetim Kurulunda Kadın Derneği'ni tanıyabilir miyiz?

Karar mercilerindeki kadınların varlığını arttırmak amacıyla yola çıkan "Yönetim Kurulunda Kadın Derneği"nin Yönetim Kurulu Başkanım. Türkiye'de Mentor Danışmanlık'ın kurucusu ve İngiltere'de lider koçluk şirketlerinden The Alexander Partnership'in ortağım. Pek çok uluslararası ve ulusal şirkete "Üst Düzey Yönetici Koçluğu", "Şirket İçi Mentorluk Sistemleri" ve "Liderlik Gelişim Sistemleri" konusunda danışmanlık veriyorum. 2010'dan bu yana işletme alanında uzman Avrupa menşeli bir üniversite olan INSEAD Fontainebleau



bünyesinde Paris, Abu Dabi ve Singapur kampüslerinde, çeşitli yönetici gelişim programlarında lider koç olarak görev yapıyorum. Uzun yıllar Türkiye İnsan Yönetimi Derneği'nde (PERYÖN) Yönetim Kurulunda Başkan Yardımcısı ve Avrupa Mentorluk ve Koçluk Konseyi (EMCC) Türkiye ofisinde Kurucu Yönetim Kurulu Başkanı olarak görev yaptım. Bilgi Üniversitesi MBA Programında ve Koç Üniversitesi Executive MBA Programında da Liderlik dersleri verdim.

2011'de, o dönem Forbes Türkiye dergisinin Genel Yayın Yönetmeni olan arkadaşım Burçak Güven ile başlattığımız "Yönetim Kurullarında Daha Çok Kadın için Şirketler arası Mentorluk Programı" Türkiye'nin önde gelen iş insanlarının desteğiyle oldukça ses getirdi. Yönetim Kurullarında kadın temsil oranının arttırılmasını desteklemek üzere bu role "hazır" kadın havuzunun genişletilmesi amacıyla başlattığımız Yönetim Kurulunda Kadın Programı, aynı zamanda yönetim kurulu üyeliği alanında saygın akademik kurumların akredite

ettiği, Türkiye'nin ilk ve tek sertifika programı olmaya devam ediyor. Programın ana unsurlarından bir diğeri de Türkiye'nin en etkin iş insanları ve kanaat önderlerinden mentorluk alma imkânı tanıyan şirketler arası mentorluk sistemidir. 18 ay süren her dönemde mentorlarımız yeni bir kadın menti ile çalışıp onların yönetim kurulu rollerine hazırlanmasında önemli bir rol üstleniyor. Bugüne kadar ilk üç dönemi tamamlanmış olan ve 197 üst düzey kadın yöneticinin menti olarak katıldığı Yönetim Kurulunda Kadın Programının dördüncü dönemini geçtiğimiz Ocak ayında başlatmıştık.

Türkiye iş dünyasında, yönetim kurullarında kadın temsili hakkı için neler söyleyebilirsiniz? Avrupa ülkeleri ve dünya ile karşılaştırıldığında rakamsal veriler ne anlatıyor?

Nüfusunu ve yeteneğini yüzde 50'si kadınsa, üst karar mercilerinde kadının varlığı da yüzde 50 olmalı. Kadının temsil hakkı için başka bir neden aramamıza gerek olmadığını düşünüyorum. Rakamsal veriler hem dünyada hem de Türkiye'de daha

gidecek yolumuz olduğunu anlatıyor. Türkiye'de borsaya kote şirketlerin toplam 2734 yönetim kurulu koltuğunun sadece 435'i kadınlara ait, yani oran yüzde 15,9. Üstelik bu koltuklardaki kadınların önemli bir kısmı aile mensubu veya hissedar olarak bu görevde bulunuyor. Bu araştırma, Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu tarafından 2012'den beri yapılıyor ve sekiz yıl önce de bu oran yüzde 11'di, yani yalnızca 4 puanlık yol kat edildi. Avrupa'ya baktığımızda ise yönetim kurullarında kadın oranının Türkiye'ye göre daha yüksek olduğunu görüyoruz. Örneğin Fransa ve Belçika kota uygulaması desteğiyle bu oran yüzde 40'ın üzerine çıkararak anlamlı bir noktaya geldi. Kota uygulaması olmadan kritik eşik diye tanımladığımız yüzde 30'un üzerini gören İsveç ve İngiltere de güzel örnekler. Avrupa, kota ve belli yasal düzenlemelerle sistematik bir çözüm bularak oranlarda önemli ölçüde yol kat etti. Bizim de savunduğumuz ana fikir, tam da buradan tetikleniyor: Kota ya da ülkenin dinamikleri gözetilerek bir düzenleme

%15,9

TÜRKİYE'DE BİST'TE YER ALAN 402 ŞİRKETTE TOPLAM 2734 YÖNETİM KURULU KOLTUĞUNUN SADECE 435'İ KADINLARA AİT.

%43,4

TÜRKİYE'DE YÖNETİM KURULLARINDA GÖREV ALAN KADINLARIN ÖNEMLİ BİR KISMI, AİLE MENSUBU VEYA HİSSEDAR OLARAK BU GÖREVE BULUNUYOR.

%42,1

DÜNYADA YÖNETİM KURULLARINDA KADIN ORANI EN YÜKSEK OLAN ÜLKELER FRANSA VE BELÇİKA. HER İKİ ÜLKEDE DE KOTA UYGULAMASI DESTEĞİYLE BU ORAN YÜZDE 42'NİN ÜZERİNE ULAŞMIŞ DURUMDA.

%29

KOTA UYGULAMASI OLAMADAN EN HIZLI YOK KAT EDEN ÜLKE İSE İNGİLTERE. 2011'DE İNGİLTERE'DEKİ ŞİRKETLERİN YÖNETİM KURULLARINDAKİ KADIN TEMSİLİ ORANI YÜZDE 12,5 İKEN, BU ORAN 2018'DE YÜZDE 29'A YÜKSELMIŞTİ.

%17,6

DÜNYADAKİ TOPLAM İŞ GÜCÜNDE HER 61 ERKEĞE KARŞILIK, 39 KADIN VAR. KARIYER PİRAMİDİNDE YÜKSELDİKÇE BU ORAN HIZLA DÜŞÜYOR. ÖZELLİKLE DE YÖNETİM KURULLARINDA... DÜNYANIN EN BÜYÜK 200 ŞİRKETİNİN YÖNETİM KURULUNDA 85 ERKEĞE KARŞILIK, SADECE 15 KADIN VAR.

yapılması şart. Ancak bu konu bireylerin ve kurumların kendi inisiyatifine bırakılmamalı. Çünkü sorun bireyde değil, sistemde. Çözüm de sistemde aranmalı.

Sertifika Programına katılacak menti ve mentorların seçiminde ölçütleriniz nedir?

Öncelikle ülkemizin önde gelen iş liderleri, yönetim kurulu başkanları, holding genel müdürleri, uluslararası şirketlerin bölge başkanları, bağımsız yönetim kurulu üyeleri gibi değerli isimleri programımızda mentor olmaları için davet ediyoruz. Yetkinlik ve tecrübesi yönetim kurulunda görev yapmaya en yakın, "C-level" lider kadınlar, şirketler ya da yönetim kurulu başkanları tarafından menti adayı olarak tarafımıza tavsiye ediliyor. Mentori komitemiz; özgeçmişleri, kişisel ve kariyer hedefleri, tecrübeleri ve kişilik yapılarını değerlendirerek adına menti adaylarıyla mülakatlar gerçekleştiriyor. Mentilerimizin yönetim kuruluna yakın yolda olması ve kurumunun adayı olması en önemli noktadır. Mentileri bireysel başvurularla değil, kurumlarının kendi adlarına yaptıkları başvurularla kabul ediyoruz. Bu çalışmanın sonucunda programa katılımı kesinleşen her menti, tüm özellikleri ve tercihleri göz önünde bulundurularak, ticari bir çatışma yaratmayacak farklı bir kurumdaki bir mentor ile eşleştiriliyor. Tecrübeli yönetim kurulu başkanları ve üyeleri olan mentorlarımızın rolü, kendi tecrübeleri ışığında mentilerine iç görü ve rehberlik sağlamak. Tecrübelerini mentileri ile paylaşma hevesinde olan ve 18 ay boyunca dokuz görüşmeye zaman ayırabilen fikir önderleri, programımıza mentor olarak katkı sağlıyor.

Önceki üç dönem sertifika programı ile elde edilen geri bildirimler, kazanımlar için neler söyleyebilirsiniz?

Üst karar mercilerinde kadının varlığını arttırmak birincil hedefimiz. Bu hedef doğrultusunda programımıza dâhil olan yönetim kurullarına aday lider kadınları her anlamda destekleyecek ve geliştirecek bir program tasarladık. 18 ay süren programın dört temel unsuru bulunuyor.

Mentorluk Programı: Adaylar, yani mentiler, Türk iş dünyasının en etkin iş insanları ve kanaat önderleriyle 18 ay süre zarfında, ortalama dokuz görüşme yaparak mentorluk alırlar.

Sertifika Programı: Mentiler, bu süre zarfında Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği kapsamında tasarlanan gelişim ve sertifika programına katılır; iş ve akademi dünyasından tecrübeli isimlerden farklı konularda eğitimler alırlar. Saygın üniversite ve kurumlar tarafından akredite edilen Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği Sertifika Programı, 18 aylık dönem boyunca toplam altı gün süren iki modülden oluşur.

Tamamlayıcı Gelişim

Yolculuğu: Mentiler, her çeyrekte sertifika programına ek olarak çeşitli panel ve konferanslara katılırlar.

Yetkinlik Değerlendirme:

Yetkinlik değerlendirme mülakatlarıyla mentiler, güçlü ve gelişime açık alanlarını yakından tanırlar; yolculuğunu mentor ile sistematik bir şekilde planlama imkanı bulurlar. İlk üç dönemimizi başarıyla tamamlayan 137 mezunumuz içinde en az bir yönetim kurulu üyeliği olan mezun oranımız yüzde 57. Bu rakama alt hedeflerimiz bazında kırılımlı olarak baktığımızda; kendi grup şirketinde en az bir yönetim kurulu üyeliği olan mezun oranının yüzde 31; en az bir bağımsız

yönetim kurulu üyeliği olan mezun oranının yüzde 3, STK'larda en az bir yönetim kurulu üyeliği olan mezun oranının ise yüzde 36 olduğunu görüyoruz. Mentilerimizden aldığımız ortak geri bildirim; programın farkındalıklarını ciddi anlamda geliştirdiği, yönetim kurulu yetkinliklerinin gelişiminde destek olduğu ve iş ağlarına önemli bir katkı sağladığı yönünde gerçekleşiyor. Bence en az bu kadar önemli bir diğer çıktı da mentorlarımızın bu konuya her gün artan desteği ve toplumda yarattığımız artan farkındalıktır. Uzun bir yol ancak aday kadınlar, atama gücü olan yöneticiler ve sosyal beklenti yaratan toplumsal bilinçle bir fark yaratabiliriz.

İş dünyasında kadınlar için daha kapsayıcı ve eşitlikçi yaklaşım sağlayabilmenin önündeki engelleri nasıl sıralarsınız?

Bilinç dışı ön yargılarımız var. İcra rollerinde ve yönetsel rollerde oldukça başarılı olan kadınlar, şirketlerin en üst karar mercileri olan yönetim kurullarında varlık gösterebileceğinin farkında olmayabiliyor. Toplumsal cinsiyet anlayışı, kadını ikinci plana ve yönetilen rollere itiyor. Maalesef kurum kültürü de bunu destekliyor. Her seviyede, her rolde kadın cam tavanlarla yaşıyor. Biz de programımızda aslında bu ön yargıları, kaygıları yok ediyoruz. Engeller değil, çözüm yöntemlerine odaklanıyoruz. İkinci engel, tabii ki toplumun kadına biçtiği roller: Ebeveynlik, bakım, evin çalışması konularında başrol kadınların. Erkekler ise yardımcı, destek olarak adlandırılan cins. Dolayısıyla kadın tek değil, iki mesai yapıyor. Her kadın aynı zamanda evin ücretsiz birer işçisi. Toplumun erkek ve kadına sıraladığı bu

“ÇAĞRIMIZ, YÖNETİM KURULLARININ ERKEK ÜYELERİNE”



Medyaya yansıyan bir cümlede, “Tek eksiklerimiz talep, tek ihtiyacımız bunu değiştirmeye karar vermiş erk!” diyordunuz. Talep kısmında önemli bir gelişme olduğunu görüyoruz ancak “Değişime karar vermiş erk” kısmında iyileşmeden söz edebilir miyiz?

Maalesef talepte bahsettiğiniz artışı biz görmüyoruz. Biz, bu programla arzın ne kadar yeterli seviyede olduğunu kanıtıyoruz. Sadece Yönetim Kurullarında Kadın Derneği programından mezun olmuş ve bir yıl içinde mezun edeceğimiz toplam 200 mentimiz var. Türkiye’de elbette bu sayının çok daha üzerinde, yetişmiş, yönetim kurullarında görev almaya hazır kadınlar olduğunu biliyoruz. Yani bu bir arz değil, talep meselesi.

Erk’in sahibi ise bizim baktığımız noktadan, yani yönetim kurulları perspektifinden, büyük oranda erkekler. Ne zaman ki onlar bu eşitsizliği değiştirme yolunda somut bir adım atarlarsa işte o zaman başarıya ulaşacağız. O yüzden evet, çağrımız onlara. Şirketleriyle ilgili büyüme ve sürdürülebilirlik hedeflerini, finansal performanslarını nasıl bir tutkuyla takip ettiklerini biliyoruz. Bu meseleye de aynı heves ve adanmışlıkla yaklaşırlarsa, çözüme gidecek yol o kadar kısılacak.

cinsiyetçi rolleri, görev dağılımını değiştirmemiz şart. Biz, programımızla farkındalığı ciddi anlamda arttırdığımızı gördük. Başta “eşitsizlik yaşamadım” diyen liderler sonradan hafızalarını tazeliyor yıllardır iş hayatında yaşadıkları haksızlıkları fark etti. Yaşadıkları haksızlık üst kademelerde daha da fark edilir hale geliyor, çünkü

iş hayatında yükseldikçe bir kadın olarak çevrenizde aynı mevkideki hemcinslerinizin azaldığını görüyorsunuz. Kadınların destek almaya ve dayanışma içinde olma ve daha hevesli olması da önemli bir konu. Mentorluk süreciyle destek almayı, buradaki mevkidaşlarıyla aynı sıkıntıları yaşadıklarını keşfetmeleriyle de dayanışmayı,

destek vermeyi ve destek istemeyi öğreniyorlar. Programımızla cam tavanlarını yıkan ve toplumdaki bu eşitsizliği fark eden kadınlar, kurumlarının önderleri olarak orada da dönüşümü başlatıyor. Kadına pozitif ayrımcılık yapmıyoruz ve bu konuyu kadın meselesi olarak da adlandırmıyoruz. Bu bir yetenek hareketi. Eşit oranda varlık gösteren ve üniversite sıralarından eşit oranda mezun olan, yetkinlik anlamında eksik değil hatta bir parça da üstün olan kadınlar iş hayatının kaybedeni, havlu atanı. Biz bunu değiştirmek istiyoruz.

Türkiye’de toplumsal cinsiyet dengesinin iyileştirilmesi için kamudan talep ve beklentileriniz nedir?

Kota uygulamasını, sistemi düzeltmek için bir müdahale olarak görüyorum. Bugün halka açık şirketlere uygulanan yüzde 30’luk bağımsız yönetim kurulu üyesi kotasından mutsuz muyuz? Eğer bekleyeseydik şirketler ihtiyaç olarak hissedip bu orana ulaşır mıydı? Bu nedenle “Sistematik müdahale şart” diyoruz. Bir başka deyişle ifade edeyim; yüzde 30 kadın kotasını değil yüzde 70 erkek çitasını savunuyorum. Aynı zamanda Türkiye’nin belkemiği olan şirketlerin yönetim kurullarını iyi çalıştırmamız gibi bir sorumluluğumuz da var. Bu kurulları iyi çalıştıracak unsurlar ise denge ve çeşitliliktir. Önemli büyüklükte bir lider kadın yetenek havuzumuz var ancak kullanmıyoruz ve geçiyoruz. Gitgide zorlaşan ekonomik koşullarda, Türkiye’nin bu konuda bekleme lüksü yok. Yüzde 50 orana ulaşma yolunda sistemi sorgulamak şart. Ancak o zaman gerçekten karar mercilerinde ve her noktada “Kadınlar var” diyebiliriz.

“KADINA POZİTİF AYRIMCILIK YAPMIYORUZ VE BU KONUYU KADIN MESELESİ OLARAK DA ADLANDIRMUYORUZ. BU BİR YETENEK HAREKETİ. EŞİT ORANDA VARLIK GÖSTEREN VE ÜNİVERSİTE SİRALARINDAN EŞİT ORANDA MEZUN OLAN, YETKİNLİK ANLAMINDA EKSİK DEĞİL HATTA BİR PARÇA DA ÜSTÜN OLAN KADINLAR İŞ HAYATININ KAYBEDENİ, HAVLU ATANI. BİZ BUNU DEĞİŞTİRMEK İSTİYORUZ.”

YÖNETİM KURULUNDA KADIN DERNEĞİ