



## Yönetim katında kadının gücü

RÖPORTAJ-INTERVIEW İLK NUR EŞSİZ  
FOTOĞRAFLAR-PHOTOS YÖNETİM KURULUNDA  
KADIN PROGRAMI ARŞİVİ-ARCHIVE

**'YÖNETİM KURULUNDA KADIN PROGRAMI'**, bundan beş yıl önce Praesta TR ve Mentor Danışmanlık Yönetici Ortağı Hande Yaşargil ve Forbes TR Genel Yayın Yönetmeni Burçak Güven'in kurduğu, iş dünyasından liderlerin gönüllü desteğiyle yoluna devam eden bir inisiyatif. Kadınların iş dünyasına katılımlarını artırmayı ve karar alma süreçlerindeki varlıklarını güçlendirmeyi hedefleyen bu önemli programın ayrıntılarını Yönetim Kurulunda Kadın Projesi Program Yöneticisi Hande Yaşargil'den dinliyoruz.

**'Yönetim Kurulunda Kadın Programı'nın içeriği ve hedefleriyle ilgili bilgi alabilir miyiz?**  
Biliyoruz ki tüm dünyada kadınlar çok daha az terfi alıyor, daha az kazanıyor ve kâr-zarar yönetimi gerektiren pozisyonlara daha az atanıyor. Ekonomimizi yönlendiren kurumların en üst karar mercilerinde yer alan kadınların oranı oldukça düşük. Kadınların yönetim kurullarında erkeklerle

aynı oranda söz hakkı olabilmesi için en az iki nesil geçmesi gerekebiliyor. Program, yönetim kurulu üyesi aday olmaya uygun yetkinlik ve tecrübeye sahip üst düzey kadın yönetici aday havuzunu büyütmeyi ve yönetim kuruluna üye seçen/atayan karar vericiler ile yüksek potansiyelli kadın yöneticileri bir araya getirmeyi hedefliyor. Programın ilk adımdaki amacı, Sermaye Piyasası Kurumu'nun (SPK) hedef gösterdiği yönetim kurullarında % 25 kadın üye oranını ve her yönetim kurulunda en az 3 kadın üye hedefini gerçekleştirmek.

**Yönetim Kurulunda Kadın Programı'nın en dikkat çeken uygulamalarından biri de şirketlerarası mentorluk. Kimler mentor, kimler menti olabiliyor ve mentor-menti eşleşmesi nasıl gerçekleşiyor?**  
İş dünyamızın önde gelen liderleri programa destek veriyor. Kendileri, mentor olarak yer aldıkları bu platformda kendi şirketlerinden ya da farklı şirketlerden yönetim kurulu üyesi olmak için en yüksek potansiyele sahip bir ya da daha fazla kadın yönetici belirleyerek, bu isimleri menti adayları olarak gösteriyor. Mentiler; sektörleri, uzmanlıkları, kişilikleri göz önünde bulundurularak Yönetim Kurulunda Kadın Programı Yönetim Ekibi tarafından farklı şirketlerdeki mentorlarla eşleştiriliyor. Ve böylelikle 18 aylık bir dönem başlamış oluyor. Mentorlar, her dönem yeni bir kadın menti ile çalışıp onları daha güçlü rollere hazırlıyor. İki dönemi geride bırakan program,



## buluşma / iş dünyası +RENDEZ-VOUS / BUSINESS

in accordance with their sectors, specialisations and characters. And this is where an 18 month period of sessions begins. The mentors work with a different woman with every passing period of the programme. The programme has so far run two cycles, and as of the end of 2016, we entered our third. So far, we have mentored a total of 90 women - 40 in the first cycle, and a further 50 in the second - with 65 mentors having contributed their skills over both periods.

### So far, what has the programme achieved?

Over the course of the last two periods of the programme, 37 of the 90 women leaders have found their place on management boards. If we look at the numbers in more detail we can see that whilst the amount of independent board members hired was five, those hired from within their own company was twenty. Plus, twenty ended up being hired on the boards of a different company or association. Unfortunately, however, we don't see this in the figures for Turkey in general. In the last five years, the number of female board members has risen from 11.5% to 14.2%. Movement is very slow. In 40% of companies registered on the Istanbul Stock Exchange, for instance, there is not a single woman.

### Have you seen solidarity between women increase throughout this process? Do you see females currently at the top reaching down, as it were, to offer younger business women a helping hand up?

There have been some wonderful cases of this. For instance, with the first cycle of our activities, we saw a certain degree of 'sistership' start to emerge, and everyone really imbibed this. A support network between females is really being forged. Then again, there are women who are in marginal positions but who are not part of our programmes. There are also women who actively seek to be the only women in their position. But without a minimum of three women in an organisation, we really won't see a significant shift in gender discrimination. This is because, when you are the only woman in a group of men, you sort of become one of the boys, and can't be yourself.

**"Although in Turkey, the number of female graduates outnumber their male counterparts year-on-year, only three out of ten women enter the world of business. And of this number, only between 5-15% enter the management level of their sectors."**

*"For the third cycle, we are going to focus on Anatolia"*

### What is the state of affairs with the country at large, where family businesses are far more commonplace? Does your programme include mentors from various Anatolian regions?

The goal for the third succession of the programme is to expand in, and focus on, Anatolia. We didn't yield any results at all in Turkey at large during the second programme. Of course increasing independent board membership is still an important goal, but there needs to be more women represented in family businesses. We intend to make conferences in Anatolia. The mentors, should be telling fathers in the business sector clearly that their daughters should have a managerial role in their company. And we would like to support those daughters.

### Do you have any plans to forge partnerships with the private or public sectors in order to strengthen women more in the future?

For the third programme we are aiming for institutionalisation and structural change. We have an issue regarding sustainability. Since we started the programme, we give our time voluntarily, but a corporate administration is needed, here. Therefore, we have decided to establish the 'Women on the Board Foundation.' By founding an actual group, we aim to better delegate our responsibilities and spread our activities across a wider field.





## Women's power at the management level

'WOMEN ON THE BOARD' is an initiative that was launched five years ago by managing partner of Praesta TR and Mentor Consultancy, Hande Yaşargil, and Editor in Chief of Forbes TR, Burçak Güven, and is run via the voluntary support of big names from the world of business. We spoke directly to 'Women on the Board' project manager Hande Yaşargil, to find out more about the programme, which aims to increase the participation and presence in the decision making of women in the workplace.

**Can we find out a little more about the contents and aims of the 'Women on the Board'?**

We are all aware of the fact that throughout the world, women receive far less promotions, earn less and are hired less for positions responsible for company loss and gain. The number of women working in the institutions which steer our economy and state mechanisms, which make the highest decisions is also significantly low. Instilling some kind of balance between genders on management boards, however, may take at least two generations of work. Our programme aims to widen the pool of female candidates with the capability and experience to take on management positions and bring women with high business potential together with those with the power

to hire or promote candidates to managerial positions. The first goal of the programme is to ensure that the goal of the 'Turkish Stock Exchange Commission' (SPK) to achieve a female membership of 25% on every board, and guarantee that every management board contains at least three women.

**One of the most interesting programmes launched through Women on the Board is probably the inter-organizational mentoring network. How does one become a mentor or mentee, and how are they paired up?**

Some of the finest names in the business world have lent their support to the programme. These figures perform mentoring roles, and choose one or more women directors that have the highest potential to make it onto the board of their own, or another company, and nominate them as a mentee candidate. The mentees are then paired up to these mentors from other companies, by the directors' team of the Women on the Board programme,

### CONSULTANCY GROUP

The Women on the Board programme's Advisory Committee is headed by Akbank CEO and Delegate Member Suzan Sabancı Dinçer, and also includes Murat Ülker, Muzaffer Akpınar, Ümit Boyner, Tayfun Bayazıt, Ağâh Uğur, Ümran Beba, Rose Marie Bravo, Gülden Türktan, Müge Yalçın, Nilüfer Bulut, Yılmaz Argüden, Deniz Ülke Arıboğan and Murat Yeşildere.





"Türkiye'de, her sene üniversitelerden mezun olan kadın sayısı erkek sayısını geride bıraksa da, 10 kadından sadece 3'ü iş dünyasına giriyor. Ve bu oranın sadece % 5 ile % 15'i en üst karar noktası olan yönetim kurullarında yer alıyor."

2016 sonu itibarıyla üçüncü döneme hazırlanıyor. Şu ana kadar ilk dönemden 40, ikinci dönemden 50 olmak üzere toplam 90 kadın menti ve bir kısmı her iki dönemde de gönüllü destek veren 65 mentor programa dahil oldu.

**Program başladığından bu yana alınan mesafe nedir?** Programın ilk iki dönemini değerlendirecek, toplam 90 kadın liderden 37'si, bu programda yer aldığı süre içinde bir ya da daha fazla yönetim kurulu üyeliğine atandı. Toplam hareketleri detaylı incelediğimizde; bağımsız yönetim kuruluna atanma sayısı 5 iken kendi şirketinde yönetim kurulu üyesi olarak atanma sayısı ise 20. Ayrıca 20 kişi de farklı şirket ve dernekte yönetim kuruluna girdi. Ancak aynı tabloyu maalesef Türkiye genelindeki rakamlarda göremiyoruz. Son beş senede yönetim kurullarında kadın oranı % 11,5'tan % 14,2'ye geldi. İlerleme çok yavaş. Borsa İstanbul'da (BİST) yer alan şirketlerin % 40'ında kadın yok.

**Bu süreçte, kadınlar arasında dayanışma olduğunu gözlemlediniz mi? Üst düzey yönetici kadınlar "Asansörü aşağı gönderip, genç kadınları yukarı çekmek" için çaba gösteriyorlar mı?** Bu konuda çok güzel hikâyeler yazıldığını söyleyebilirim. Örneğin, ilk dönemin sonunda, "kız kardeşlik" kavramı ortaya çıktı ve herkes bunu benimsedi. Kadınlar arasında müthiş bir destek ağı oluşuyor. Ama hâlihazırda bir yönetim kurulunda

olup da, bizim programın parçası olmayan kadınlar var. Bulunduğu yerde tek kadın olmak isteyen kadınlar da var. Bir toplulukta kadın sayısı üç olmadan, cinsiyet ayrımcılığı ortadan kalkmıyor. Tek kadın olduğunuz zaman erkek ortamının bir parçası oluyorsunuz; kendiniz gibi olamıyorsunuz.

*"Üçüncü dönem Anadolu'ya odaklanacağız"*

**Daha çok aile şirketlerinin olduğu Anadolu'da kadın yönetici oranı ne düzeyde? Programın Anadolu'dan menti veya mentorları var mı?**

Programın üçüncü dönemdeki hedefi, Anadolu'ya uzanmak ve daha fazla odaklanmak. İkinci dönemde Anadolu'dan sonuç alamadık. Tabii ki bağımsız yönetim kurulu üyeliği çok önemli ama aile şirketlerinin yönetim kurullarında da daha çok kadın olması gerekiyor. Anadolu'da konferanslar yapmak istiyoruz. O konferanslara mentorları götürmek istiyoruz. Mentorlar, iş dünyasından babalara, "Kızlarınızın yönetim kurulunda olsun" desinler. Biz de o kadınları güçlendirelim.

**Önümüzdeki dönemde kadının güçlendirilmesi adına, kamu veya özel sektörle işbirlikleri gündeme gelebilir mi?**

Üçüncü programda yapısal değişikliğe gidiyoruz ve dernekleşiyoruz. Sürdürülebilirlik meselemiz var. Projeye ilk günden bu yana gönüllü zaman ayırıyoruz. Oysa kurumsal bir yönetim gerekiyor. 'Yönetim Kurulunda Kadın Derneği'ni kuracağız. Dernek kurup üzerimizdeki sorumluluğu paylaşmak, hedefimizi daha geniş alanlara yaymak istiyoruz.

Son beş senede yönetim kurullarında kadın oranı % 11,5'tan % 14,2'ye geldi. Borsa İstanbul'da (BİST) yer alan şirketlerin %40'ında kadın yok.

In the last five years, the number of female board members has risen from 11.5% to 14.2%. In 40% of companies registered on the Istanbul Stock Exchange, there is not a single woman.

#### DANIŞMA KURULU

Yönetim Kurulunda Kadın Programı'nın, Akbank Yönetim Kurulu Başkanı ve Murahhas Üye Suzan Sabancı Dinçer'in başkanlığını üstlendiği Danışma Kurulunda Murat Ülker, Muzaffer Akpınar, Ümit Boyner, Tayfun Bayazıt, Ağah Uğur, Ümran Beba, Rose Marie Bravo, Gülden Türkten, Müge Yalçın, Nilüfer Bulut, Yılmaz Argüden, Deniz Ülke Arıboğan ve Murat Yeşildere yer alıyor.