

Türkiye’de Yönetim Kurulunda Kadın Çalışmaları Ne Kadar Başarılı?

Dr. Yılmaz ARGÜDEN¹

Yönetim kurulları şirketin yönlendirilmesinden ve şirkete teslim edilen tüm kaynakların etkin kullanıldığının gözetilmesi ile yönetimin aldığı risklerin tutarlı, dengeli ve değer yaratma olasılığı yüksek olmasını sağlanmasından sorumludur.

Kurumlarda sürdürülebilir başarı için şu konulardaki kararların dengeli olması gözetilmelidir:

- Risk ve ödül,
- Kısa vadeli ve uzun vadeli,
- Çeşitli paydaşların çıkarları,
- Etik hususlar ve piyasa uygulamaları,
- Etkili denetim ve değer–risk dengesini gözetilen teşvik sistemleri.

Çeşitliliğin Faydaları

1. Daha İyi Karar Alma	Farklı arka planlardan gelen üyeler, tek tip düşünceden kaçınarak daha kapsamlı analizler sağlar.	McKinsey (2020): Çeşitlilik içeren kurullar %35 daha yüksek performans gösteriyor.
2. İnovasyon ve Yaratıcılık	Çeşitli perspektifler, yenilikçi çözümler üretir. Genç üyeler dijital dönüşümü hızlandırırken, deneyimli üyeler kurumsal hafızayı korur.	Harvard Business Review: Çeşitlilik içeren takımlar %45 daha fazla inovasyon patentine sahip.
3. Risk Yönetimi	Homojen kurullar “grup düşüncesi” (groupthink) riski taşır. Çeşitlilik, potansiyel tehditleri erken tespit eder.	OECD (2019): Çeşitlilik içeren kurullarda kriz sonrası toparlanma %28 daha hızlı.
4. Güven ve Meşruiyet	Farklı paydaşların beklentilerini ve çalışma sistemlerini anlayacak deneyim çeşitliliğine sahip kurullar, kararların adil algılanmasını sağlar.	Dünya Bankası (2020): Çeşitlilik içeren kurullara sahip kurumlarda paydaş memnuniyeti %20 daha yüksek.

Bu dengeleri sağlamak için, özellikle stratejik seçimlerde risk içeren yönetim kararlarına **meydan okuyabilen etkili bir süreç** gerekir. Bunu sağlayan da **iyi işleyen bir yönetim kurulumudur**.

Tek bir birey—ne kadar yetkin olursa olsun—yukarıdaki tüm alanlarda doğru dengeyi kuramaz. Aynı şekilde, birbirine çok benzeyen bireylerden oluşan bir grubun da yeterli rehberlik ve denetim sağlaması güçleşir. Bugünün kritik ihtiyacı, **deneyim ve bakış açısı çeşitliliğidir**. Herkes her konuda aynı düşünüyorsa, yönetim kuruluna gerek yoktur; tek bir kişi yeter! İyi bir ekip, **tamamlayıcı yetkinliklere sahip ve birlikte çalışabilen** oyuncularından oluşur.

Bunca dengeyi sağlıklı bir şekilde gözetebilmek ve şirketin değer yaratmasını sağlamak için yönetim kurullarında çeşitliliğin sağlanması önemlidir. Bu çeşitliliğin, üyelerin deneyim çeşitliliği ve zenginliği kadar birbirlerini tamamlayıcı ancak ortak karara ulaşmayı da güçleştirmeyecek şekilde dengede olması önem taşıyor. Çünkü kuruma bütünsel olarak bakabilme becerisine sahip, ancak farklı deneyimleri ve bakış açıları olan bireyler birlikte çalıştıklarında riskleri daha kolay görebilir ve kurumun sürekliliğinin sağlanmasına destek olabilirler.

¹ Dr. Argüden ARGE Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkanı ve Argüden Yönetişim Akademisi Mütevelli Heyet Başkanıdır. Kadın Dostu Markalar Platformu “Eşitliğin Lideri Ödülü” kazanmıştır (19 Kasım 2022).

Önemli Çeşitlilik Alanları

Genellikle çeşitliliği **cinsiyet veya etnik köken** bağlamında düşünürüz. Ancak güçlü bir ekip kurmak için yönetim kurulları şu konulara da dikkat etmelidir:

- Yetenek ve deneyim çeşitliliği,
 - Sektör Deneyimi
 - Coğrafi Deneyim ve Uyrular
 - Fonksiyonel Deneyim
 - Paydaş Deneyimi
 - Farklı İş Ölçekleri ve İş Yaşam Döngüsü Aşamaları Deneyimi
- Cinsiyet dağılımı,
- Yaş dağılımı,
- Kuruldaki görev süresi.

Çeşitlilik kendi başına bir iyileşme değildir; önemli olan, üyelerin şirkette karşılaşacağı zorlukları daha iyi ele alabilmek için getirdiği **tamamlayıcı yetkinlik ve deneyim kombinasyonudur**.

Farklı sektörler arasındaki bağlantıların artmasıyla, **tek bir sektörde derin uzmanlıktan çok geniş sektör deneyimi** önem kazanıyor. Örneğin, *Nestlé* yönetim kurulu üyeleri yalnızca gıda sektöründen gelmiyor. Farklı sektörlerden gelen deneyimleri, *Nestlé* için kritik konulara odaklanmalarını sağlıyor:

- Yeni trendleri yakından izlemek (*siyaset, akademi*),
- Gençlerin ihtiyaçlarını anlamak (*teknoloji, multimedya*),
- Sermaye ve kredi piyasalarını kavramak (*bankacılık, finans*),
- Sağlık ve güzellığe odaklanmak (*ilaç, kozmetik*).

Yönetim Kurullarına farklı perspektiflerin kazandırılmasının önemli yollarından birisi de yönetim kurullarında **kadın üye sayısının artırılmasıdır**. Yönetim kurullarında kadınlara daha çok yer verilmesi sadece potansiyel üye havuzunun genişlemesini ve dolayısıyla daha geniş bir seçim şansı yaratılmasını değil, aynı zamanda tüm yönetim kurulunun kazanılan görüş ve bakış açısı çeşitliliğiyle zenginleşmesine de yardımcı olur. Ancak unutulmaması gereken husus, kadın üyelerin sadece kadın oldukları için değil, yönetim kurulundaki diğer üyelerinden de saygısını kazanacak deneyim sahibi oldukları için yönetim kurullarına davet edilmelerinin sağlanması ve tüm kurulun bir takım anlayışıyla çalışabileceği bir ortam yaratılmasıdır.

Kotalar Kısa Vadeli Bir Çözüm Sunar, Ancak Uzun Vadeli Zorluklar Yaratır

Kotaların uygulanmasının yönetim kurullarındaki kadın temsil oranını değiştireceği açıktır, ancak bu, şirketler ve hissedarları için güvenilir bir uzun vadeli çözüm yaratır mı?

Kotalar, şirketleri uyum sağlamaya zorlayan hızlı bir çözüm sunar, ancak yönetim kurulu pozisyonları için en uygun kişiyi seçme fırsatını mutlaka sağlamaz. Kotalar ayrıca sembolizme yol açabilir: Yönetim kuruluna atanan kadınlar, yalnızca sayıyı artırmak için atandıklarını hissedebilir ve bu nedenle kendilerini daha az güvenilir ve katkıda bulunma konusunda daha az yetkin hissedebilirler. Ayrıca, mevcut kadın yöneticiler, liyakatle değil, kota sistemiyle atandıkları şeklinde algılanmaktan endişe duyabilir. Bu tür potansiyel dinamiklerin iyi yönetim ve yönetim kurulu etkinliği için uygun koşulları yaratması pek olası değildir.

Bu konudaki araştırmalar; cinsiyet, milliyet, beceriler, deneyim ve yönetim kurulu görev süresi gibi çeşitliliğin daha iyi iş sonuçlarına yol açtığını gösteriyor. Ancak, sadece cinsiyete odaklanmanın, yaş, coğrafi temsil, etnik köken gibi diğer çeşitlilik unsurlarına zarar verebileceği ve bu alanların sunduğu değeri gölgeleyebileceği dikkate alınmalıdır. Etkili yönetim kurulu bileşimi için bir formül yoktur ve yönetim kurulu bileşiminin herhangi bir yönünü reçete etmek, genel olarak etkili bir yönetim kurulu oluşturmayı daha zor hale getirir. Cinsiyet odaklı kotalara yönelmek, yaş, coğrafi temsil veya etnik köken gibi diğer çeşitlilik unsurlarını gölgeleyebilir. **Her kısıt optimizasyonu güçleştirir ve çözümleri kısıtlarda aramak uzun vadede daha büyük sorunlara kapı açılmasına neden olabilir.**

Yönetim kurulunun etkinliğine katkıda bulunan birçok ölçülmesi güç olan faktör de vardır; bunların en önemlileri, çeşitli yönetim kurulu üyeleri arasındaki kimya ve uyumluluktur. Aday belirleme komiteleri, bir adayın yönetim kurulunun geri kalanıyla nasıl çalışacağını ve grup olarak en fazla değeri nasıl yaratacağını dikkate almalıdır. Bu, aday belirleme komitelerinin, yalnızca bir kotayı doldurmak için tek bir özelliğe sahip bir kişiyi atamaktan kaçınması ve en uygun kişiyi seçmesi gerektiği anlamına gelir. Kotalar, kadınların birden fazla yönetim kurulu pozisyonu almasına da yol açabilir, bu da her bir yönetim kuruluna olan bağlılıklarını potansiyel olarak zayıflatabilir. Bir yönetim kurulu pozisyonu için gereken yıllık zaman taahhüdü, FTSE 100 şirketinde bir pozisyon için minimum 30 gün ile bir temel yönetim kurulu komitesine başkanlık eden ve ek komitelerde yer alan bir direktör için 60 gün veya daha fazla arasında değişebilir. Erkek veya kadın, bu kadar zaman ayırabilecek nitelikli insanları bulmak hiç de kolay değildir.

Daha Sürdürülebilir Çözümlere Odaklanılmalı

Şirketler, yönetim kurulu aday belirleme süreçlerine daha keskin bir odaklanma, orta ve üst düzey kadın yönetici yeteneklerini geliştirme ve çeşitli yönetim kurulu üyeleri arasında pozitif dinamikler sağlama yoluyla yönetim kurulu çeşitliliğinde önemli iyileştirmeler yapabilir.

Lord Davies'in Şubat 2011 tarihli *Yönetim Kurullarında Kadınlar* raporunda önerdiği gibi hem bağımsız hem de icra direktörleri için yönetim kurulu üyelerini seçme süreçleri ve kriterleri şeffaf olmalıdır. Şirketler, özellikle bağımsız direktörler için adayların çoğu mevcut yönetim kurulu üyelerinin ağırları aracılığıyla belirlendiğinden, ilgili kişileri doğal ağırlarının ötesine bakmaya teşvik etmelidir.

Mevcut pozisyonlar, daha çeşitli adayları çekmek için kamuoyuna duyurulabilir. Birçok bağımsız direktör, arama firmaları aracılığıyla bulunduğundan, aday belirleme komiteleri bu firmalarla çalışarak her kısa listede cinsiyet çeşitliliğini zorunlu kılabilir.

Yeni yönetim kurulu üyelerini seçme kriterlerini ve süreçlerini ayarlamak, daha çeşitli bir aday havuzu sağlayacak olsa da güçlü kadın icra direktör adaylarının sayısını artırmak için de adımlar atılmalıdır. Kadın yetenek havuzunun icra komitelerine ve icra direktör rollerine doğru ilerlemesi sağlanmalıdır. İcra yönetim komitelerindeki kadın sayısının artırılması hem kendi organizasyonlarında icra direktörleri hem de diğer şirketlerde bağımsız direktörler için daha geniş bir aday havuzu yaratacaktır.

Üst düzey yönetim için yetenek havuzunun geliştirilmesi, mentorluk ve sponsorluk, kadın rol modellerin öne çıkarılması ve daha kapsayıcı çalışma ortamları yaratılarak elde tutma oranlarının artırılması içerebilir. Kadınların tam potansiyellerini fark etmelerine yardımcı olmak ve orta düzey kadın yöneticilerin bilanço sorumluluğu üstlenmek gibi gerekli deneyimi kazanmalarına daha fazla odaklanmak da kritik öneme sahiptir.

Özetle, kotalar yerine şu adımlar daha sürdürülebilir çözümlerin yolunu açar:

Aday Belirleme Süreçlerini İyileştirme: Şeffaf ve profesyonel süreçler oluşturmak, mevcut ağların ötesine ulaşarak yeni adaylar bulmak, iş ilanlarını kamuoyuna duyurmak ve kısa listelerde cinsiyet çeşitliliğini zorunlu kılmak.

Kadın Yetenek Havuzunu Geliştirme: Orta ve üst düzey kadın yöneticilere mentorluk, sponsorluk ve kapsayıcı çalışma ortamları sunarak liderlik pozisyonlarına hazırlanmalarını sağlamak, bilanço sorumluluğu üstlenecek pozisyonlarda deneyim kazanmalarını sağlamak.

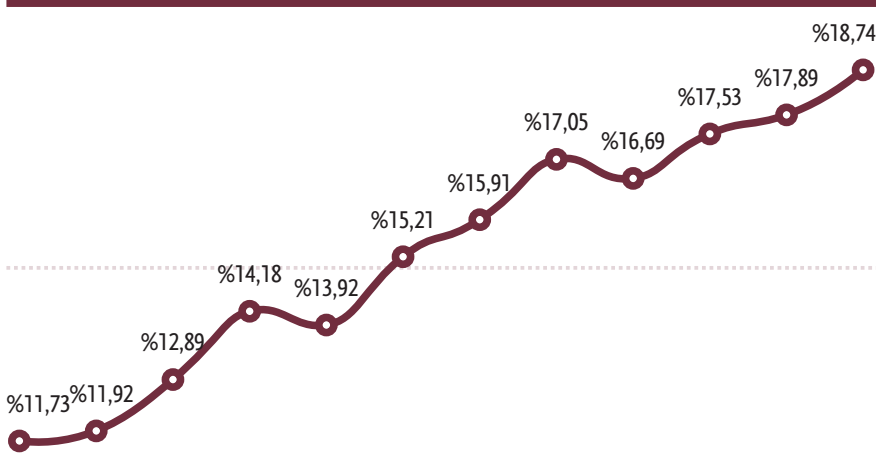
Kurul Dinamiklerini Güçlendirme: Çeşitli üyeler arasında uyum ve iş birliğini teşvik ederek yönetim kurulunun etkinliğini artırmak.

Türkiye'deki Gelişim

2010'lu yıllar Türkiye'de yönetim kurulunda kadın konusunun gündeme gelmeye başladığı bir dönem oldu. 2012 yılında **SPK**'nın en az %25 kadın üye hedefi koyması, 2010'da İngiltere'de kurulan **%30 Kulübü** temsilcisinin 2011 yılında Türkiye'de 50 CEO'ya sunum yapmak üzere İstanbul'a davet edilmesi² ve 2017 yılında Türkiye şubesinin kurulması, 2012 yılında başlatılan *Yönetim Kurulu'nda Daha Çok Kadın için Şirketler Arası Mentorluk Programı*'nin 2017 yılında **Yönetim Kurulunda Kadın Derneği** olarak kurumsallaşması, 2012 yılında *Bağımsız Kadın Direktörler* projesinin başlatılması, 2013 yılında **UN Global Compact Ulusal Ağı**'nın kurulması³ ile **Kadının Güçlendirilmesi Prensip**leri'nin (WEPs) benimsenmesi ve 2015 yılında **BIST**'te Gong Töreni düzenlenmesi ve **TÜSİAD** öncülüğünde dizi senaristlerinin cinsiyet eşitliğini gözetken senaryolar yazmalarının teşvik edilmesi⁴ gibi girişimler konunun gündemdeki önceliğinin hızla gelişmesine neden oldu.

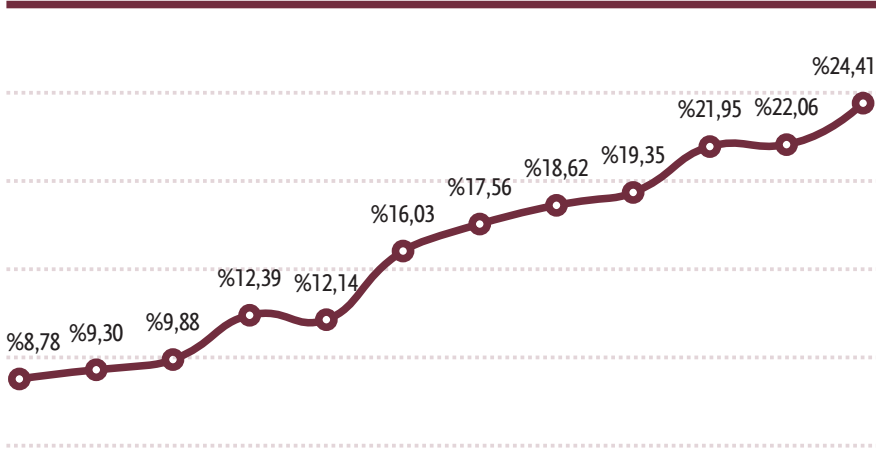
- 2 Dr. Argüden tarafından İstanbul'da gerçekleştirilen Profesyonel Yöneticiler Yemeği davetinde konuşma konusu olarak "Yönetim Kurulunda Kadın" ana teması seçildi.
- 3 UN Global Compact ilk Türk imzacısı ARGE Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Argüden, Global Compact Türkiye Ağı Kurucu Başkanı seçildi.
- 4 Dr. Argüden'in Harvard Business Review'da yayınlanan (Haziran 2012) konu hakkındaki makalesi ABD'de SEC Commissioner Kara M. Stein (ABD'de SPK Başkan Yardımcısı) tarafından referans gösterilmiştir.

BIST Şirketlerinin Yönetim Kurullarındaki Kadın Üyelerin Oranları



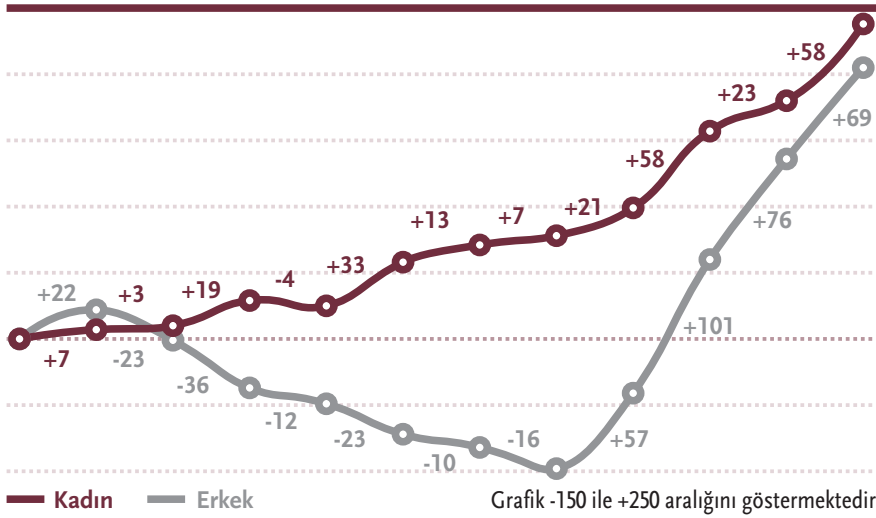
Grafik %10–%20 aralığını göstermektedir

BIST Şirketlerindeki Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinin İçinde Kadın Üyelerin Oranları



Grafik %0–%30 aralığını göstermektedir

BIST Şirketlerinin Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerindeki Değişim



Grafik -150 ile +250 aralığını göstermektedir

2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024

2013 yılında %11,73 olan YK'da kadın üye oranı 2024 yılında %18,74'e yükseldi. Ancak, Türkiye'deki durumu diğer ülkelerle karşılaştırırken daha doğru bir istatistik 6 senede bir değişen **bağımsız üyeler** arasındaki gelişimi izlemek olur.

Bağımsız üyeler arasında kadın üye oranı ise çok daha hızlı bir gelişim göstererek 2013 yılında %8,78'den 2024 yılında %24,41'e yükseldi.

2013–2024 arasında BIST'te işlem gören şirketlerdeki bağımsız YK üyesi sayısı 831'den 1231'e yükselirken bu artışın %46'sı erkeklerden, %54'ü ise kadınlardan geldi. (Bağımsız olmayan üyeler arasındaki artışın ise %63'ü erkek, %37'si kadın oldu.)

Bu istatistikler başarılı eğitim ve mentorluk programları ve bu konudaki duyarlılığın artırılması çabalarının kota uygulaması olmaksızın başarılı olduğunu gösteriyor. Üzerinde daha fazla durulması gereken gelişim konusunun da bağımsız üyelerden ziyade hissedarlar ve hissedarlarla ilgili üyelerle ilgili olduğunu gösteriyor.