

## Yönetim Kurulunun İşlevselliği, Karar Kalitesi ve Çeşitlilik

Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu

Politika Notu - Yönetişim Serisi

No:2/2018

Ekim 2018

Melsa Ararat (PhD)

Sabancı Üniversitesi  
Kurumsal Yönetim Forumu

Muzaffer Eroğlu (PhD)

Kocaeli Üniversitesi, Hukuk Fakültesi

© Melsa Ararat, Muzaffer Eroğlu 2018. Bütün hakları saklıdır. İki paragrafı geçmemek üzere metnin kısa bölümlerinden, kaynak bildirimini verilmesi şartıyla izin alınmaksızın alıntı yapılabilir.

DOI: 10.5900/SU\_SOM\_WP.2018.36578

Kadınların ekonomik karar mekanizmalarına katılması Birleşmiş Milletler üyesi 193 ülkenin 2015 yılında oybirliği ile benimsediği 2030 Kalkınma Ajandasında yer alan önemli bir ekonomik hedefdir. Türkiye de Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı tarafından Temmuz 2018'de yayınladığı Kadının Güçlenmesi Strateji Belgesi ve Eylem Planında bu konuya özel bir yer verdi.<sup>1</sup>

Şirketlerin en üst karar organı olan yönetim kurulları ekonomik karar mekanizmaları arasında önemli bir yer tutar. Geçtiğimiz genel kurul döneminde ABD'de halka açık şirketlerin genel kurullarında en fazla destek bulan yatırımcı önerileri iklim değişikliği risklerinin daha iyi yönetilmesinin yanı sıra yönetim kurullarında toplumsal cinsiyet çeşitliliği talebine odaklanmış olanlardı.

Çok sayıda bilimsel araştırma şirket yönetim kurullarındaki kadın üye oranı ile şirket performansı arasındaki olumlu ilişki konusunda benzer sonuçlar sunmaktadır. 2018'de 'Fortune 500' şirketlerinin sadece 12'sinin yönetim kurulunda kadın üye yoktu ve hepsinin finansal performansı genel ortalamanın altındaydı. Kurumsal yatırımcılar kadınların da yer aldığı yönetim kurullarının daha işlevsel, stratejiyi ve icrayı daha iyi izleyen, riskleri daha iyi sorgulayan ve daha etik davranan yönetim kurulları olduklarını araştırmalardan ve deneyimlerinden öğrendiler.<sup>2</sup>

2017 yılında Türkiye'de halka açık şirketlerin yönetim kurullarında yer alan kadın oranı %13,9 olarak gerçekleşti. Büyük hissedarları temsil eden kadın üyeler dışarıda bırakılırsa, genel kabul gören deyimle 'cam tavanı kıran' kadınların oranı sadece %7 oldu. Büyük şirketlerin temsil edildiği BIST-100 endeksinde yer alan 100 şirketin 34'ünün yönetim kurulunda kadınlar yer bulamadı.<sup>3</sup> Türkiye'de halka açık olmayan şirketlerin yönetim kurullarındaki kadın üye oranları ile ilgili veri olmadığı için genel ortalamayı bilmiyoruz ama halka açık olmayan şirketlerde bağımsız üye atanması zorunluluğunun olmadığını dikkate alırsak oranların daha iyi olduğunu düşünmek için bir neden yok.

Bu resmin iyileşmesi yönünde şirketlere içeriden ve dışarıdan gelen baskılar giderek artmakta. Son bir kaç yıldır şirketlerin yönetici yerleştirme şirketlerinden kadın yönetim kurulu üyesi adayı bulmalarını talep etmeye başladıkları gözlemleniyor. Türkiye'de halka açık şirketlerde yönetim kurulları çoğunlukla şirketi kontrol

eden büyük hissedarlar ve/veya onların temsilcilerinden oluştuğu için kadın üye talebi esasen bağımsız üye kategorisine odaklanıyor.

**Şirketler kadın yönetim kurulu üyesi atamayı arzu etseler de yönetici yerleştirme şirketleri kendilerine gelen arama taleplerinin önemli bir kısmının karşılanamadığını, zira şirketlerin ısrarla adaylarda şirketin faaliyet gösterdiği sektörde deneyimli olmalarını beklediklerini belirtiyorlar. Bu yaklaşım çeşitliliğin hangi kanaldan yönetim kurulunun işleyişine olumlu bir etki yapacağına anlaşılmadığını göstermekte. Yönetim kurullarında toplumsal cinsiyet çeşitliliği önermesi sadece bugüne kadar dikkate alınmayan bir yetenek havuzunun kullanılması yoluyla karar kalitesini arttırmayı amaçlamıyor; aynı zamanda farklı bakış açılarının karar sürecine dâhil edilmesi yoluyla yönetim kurulundaki tartışma dinamiklerini değiştirmeyi hedefliyor.**

Her biri mükemmel ancak benzer özelliklere sahip direktörlerin bir araya gelmesi yönetim kurullarının en iyi kararları alması sonucunu doğurmuyor. En iyi yönetim kurulları farklı bakış açılarını bir araya getiren ve yetkinlikleri birbirlerini tamamlayan üyelerin bir araya gelmesiyle oluşuyor. **Birbirine benzeyen, aynı sektörde ve hatta aynı şirkette yetişmiş, benzer eğitim almış, benzer özgeçmişlere sahip üyelere oluşan yönetim kurulları karar süreçlerinde grup körlüğüne yenik düşme olasılığı daha yüksek. Bu nedenle analistler ve kurumsal yatırımcılar şirketleri değerlendirirken tek tek direktörlerin niteliklerine değil, yönetim kurulunun bileşimine odaklanmaktadır.** Farklı bakış açılarına sahip ve erkek ilişkisi ağlarında yer almayan kadınların yönetim kurullarının bağımsızlığını da olumlu etkileyeceğine şüphe yok.

Sektörler arası geçişkenliğin giderek arttığı, pek çok sektörde 'yaratıcı yıkım' süreçlerinin yaşandığı ve sektörlerin yeniden yapılandığı, kadınların ekonomik ve toplumsal hayata artan oranda tüketici, kullanıcı, satın alıcı olarak katıldığı bir dünyada yönetim kurulunun ufkunu genişletecek ve kurulu etkinleştirecek olanlar kuruldaki erkeklere benzeyen kadınlar olamaz. Oysa ki kontrol eden pay sahipleri ve yönetim kurulları farkında olmadan önyargılarına yenik düşerek kendilerine benzeyen adayları tercih edebilmekteler. Nitekim araştırmalar yönetim kurullarında tek veya küçük bir

<sup>1</sup> Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı, Kadının Güçlendirilmesi Strateji Belgesi ve Eylem Planı, sayfa 210-225, erişim: [http://www.sp.gov.tr/upload/xSPTemelBelge/files/RySPo+KADININ\\_GUCLENMESI\\_STRATEJI\\_BELGESI\\_VE\\_EYLEM\\_PLANI\\_2018-2023\\_.pdf](http://www.sp.gov.tr/upload/xSPTemelBelge/files/RySPo+KADININ_GUCLENMESI_STRATEJI_BELGESI_VE_EYLEM_PLANI_2018-2023_.pdf)

<sup>2</sup> MSCI (2016) The Tipping Point: Women on Boards and Financial Performance

<sup>3</sup> Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu (2018). *Türkiye Kadın Direktörler Raporu 2017*, Sabancı Üniversitesi

azınlık olarak yer alan kadınların değerler, davranışlar ve bakış açıları bakımından genel popülasyondaki kadınlara benzemediklerini ve yönetim kurullarında yer alan erkeklerden çok da farklı olmadıklarını göstermekte. Örneğin, bir araştırma finans sektöründe bir kadın olarak yükselmenin zorlukları nedeniyle o sektörde yönetim kurullarında yer alan kadınların beklenenin tersine erkeklerden daha fazla risk iştahına sahip olduklarını gösteriyor.<sup>4</sup> Eğer yönetim kurullarına giren kadınlar erkeklere benzerse yönetim kurulunun çoğunluğunu kadınlar oluştursa bile Lehman Brothers şirketinin kaderi değişmeyecekti.

**Araştırmalar genel olarak kadınların ortalamada erkeklere göre daha az gelenekçi, daha az kuralcı, daha az hedonist ve daha sorgulayıcı olduklarını, evrensel değerlere daha fazla sahip çıktıklarını ve güvenliği daha çok önemsediklerini gösteriyor. Yönetim kurullarında toplumsal cinsiyet kotası uygulamaları, bu özellikleri nedeniyle kadınların katıldığı yönetim kurullarının işleyişine olumlu yönde etki yaptığını işaret etmekte. Ancak çeşitliliğin kurul bileşimine ve dinamiklerine yansımaları için aday bulma süreçlerinde daha yenilikçi ve cesur bir yaklaşım gerekli. Yönetim kurulundaki kadınlar diğer üyelerle benzer geçmişe ve yetkinliklere sahip olup, benzer kriterlere dayanarak seçildi ise kurul dinamiklerine beklenen olumlu etkiyi yapmayacaktır.**

Çeşitliliğin tek kaynağı şüphesiz toplumsal cinsiyet değil; yaş, tecrübe, mesleki formasyon, eğitim, milliyet de çeşitlilik kaynağı olarak önem arz eder. Ancak yönetim kurullarında kemikleşmenin yaygın olduğu Türkiye’de şirketlerin hemen uygulamaya koyabilecekleri en etkin çeşitlilik stratejisinin bağımsız yönetim kurulu üyesi seçiminde kadınlara ağırlık vermek olacağı kanısındayız. Uzun vadede ‘bizde kadın üye var’ demenin ‘bizde erkek üye var’ demek kadar garip karşılanması için göstermelik atamalar değil, etkin oranda nitelikli temsil hedeflenmelidir. Araştırmalar toplumsal cinsiyet çeşitliliğinin fark yaratabilmesi için azınlıkta olan grubun kurulda en az %30 oranında yer alması gerektiğine işaret etmekte.

Sonuç olarak, halka açık şirketlerde ister gönüllü olarak isterse düzenlemelerle zorlanan bir toplumsal cinsiyet çeşitliliği hedeflensin, şirketler çabalarını sadece belli bir oranı tutturmaya değil gerçekten farklı görüş ve bakış açılarının temsil edildiği bir yönetim kurulu oluşturmaya yönlendirmelidir.

\*Şirketinizin 2019 genel kurulunda yönetim kurulunuza aday önermek için Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu ve Egon Zehnder’in ‘Kadın Direktör Veri Tabanı’ndan ücretsiz olarak yararlanabilirsiniz.

<sup>4</sup> Adams ve Funk (2012) ‘Beyond the glass ceiling; Does gender matter?’ *Management Science*, 58(2): 219-35

---

## CGFT HAKKINDA

Kurumsal Yönetim Forumu (CGFT) 2003 yılında Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği (TÜSİAD) ve Sabancı Üniversitesi'nin ortak çabasıyla kuruldu. Kuruluşundan itibaren Kurumsal Yönetim reformları konusunda Sermaye Piyasası Kurulu'na destek veren CGFT, Sabancı Üniversitesi Yönetim Bilimleri Fakültesi ev sahipliğinde çalışmalarını sürdürmektedir. Forum, toplumsal sorunların incelenmesinde ve çözüm üretilmesinde geleneksel araştırma yöntemlerinin katılımcı ve kapsayıcı eylem araştırma yöntemleriyle desteklemesi yaklaşımını benimser.

Kurumsal yönetim ve sürdürülebilir kalkınma arasındaki ilişkiye odaklanan CGFT, araştırmaları ile şirket faaliyetlerinin sürdürülebilir kalkınma hedefleriyle uyumlulaştırılmasını sağlayacak kurumsal yönetim politikalarının geliştirilmesine ve uygulanmasına destek olmaktadır. Forum'un sürdürülebilir yatırımlar alanındaki raporları Borsa İstanbul tarafından oluşturulan Sürdürülebilirlik Endeksi'nin kavramsal çerçevesini oluşturmuştur.

Forum'un çalışma anlayışı, Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri doğrultusunda, şirketleri ve iş ekosistemini harekete geçirmek, iş ve yatırım kurumları arasındaki ilişkinin bu hedeflere katkıda bulunacak şekilde yapılandırılmasına katkıda bulunacak araştırmalar yapmak, çok taraflı projeler ve kampanyalar gerçekleştirmektir.

---

Sabancı Üniversitesi

Orta Mahalle, No:27, 34956 Tuzla/İstanbul

<http://cgft.sabanciuniv.edu/>

[cgft@sabanciuniv.edu](mailto:cgft@sabanciuniv.edu)