

Değerli konuklar,

Hepiniz hoş geldiniz.

Bugün burada on ikinci kez bir araya geliyoruz. 2013 yılından bu yana Sabancı Üniversitesi akademisyenleri tarafından hazırlanan ve her yıl BIST şirketlerinin genel kurullarında seçilen yönetim kurullarını farklı açılardan inceleyen Kadın Direktörler Raporu, bu yıllık konferansta kamuoyuyla paylaşılıyor. Bir ipucu vereyim, sürpriz yok ama ilginç bulgular var.

Bu yılki temamız: “Çoklu Kriz Ortamında Dayanıklılık ve Yönetim Kurullarının Değişen Rolü.” Ben de konuşmamda, yapılacak tartışmalara bir arka plan sunmayı amaçlıyorum.

Bildiğiniz gibi 30% Kulübü, kuruluşundan bu yana kadınların şirket yönetim kurullarında temsilini bir kurumsal yönetim meselesi olarak ele aldı. Elbette bu yaklaşım, konunun bir adalet ve hakkaniyet meselesi olduğunun reddi anlamına gelmiyor. Türkiye’de toplumsal cinsiyet eşitliği alandaki savunuculuk kapasitesinin zaten oldukça güçlü olduğunu da teslim etmek gerekir.

Konferansımız; jeopolitik risklerin zirve yaptığı, silahlanma yarışının hızlandığı, iklim krizinin kapıya dayandığı, gelir dağılımı eşitsizliğinin ve sivil itaatsizliğin arttığı ve buna karşı uluslararası kurumların zayıflatıldığı bir küresel peyzajda gerçekleşiyor. Davos’da dile getirilidği gibi dünyanın düzeni değişti, ya da Carney’in çok beğenilen konuşmasında söylediği gibi çoktan parçalandı. Vatandaşların kurumlara duydukları güven aşılırken, ve vatandaşlar devletlerine yabancılaşırken, paydaşları oldukları şirketlerden daha fazla sorumluluk üstlenmelerini talep ediyorlar.

İlaveten, sistemik riskler piyasaları daha da kırılganlaştırdı. COP30'da, gidişata bakarak küresel ısınmanın 1,5 derecenin altında tutulmasının artık mümkün olmadığı tespiti yapıldı. Bu nedenle sermaye akışının, emisyon azaltımından ziyade iklim değişikliğine uyum (adaptasyon) stratejilerinin finansmanına yönlendirilmesi destek gördü.

Adaptasyonun teşviki, kuşkusuz bilim ve teknolojiye yeni atılımları beraberinde getirecektir. Ancak yapay zekâ alanındaki hızlı gelişmelerin yaratacağı sosyal sorunlara, yeni sosyal sorunların da ekleneceğini öngörmek zor değil. Bu iki gelişme birlikte düşünüldüğünde, üretimin ön koşulu olan iş yerinde barış ve huzurun sağlanması daha da zorlaşacaktır.

Türkiye ise bu küresel ortamda hem finansal sermaye hem de beşerî sermaye açısından zor bir dönemde. Ülkede temel finansman kaynağı borç sermayesi, ancak her şirket bu kaynağa erişemezken erişebilenler için maliyet yüksek. Öte yandan, akademiden ve nitelikli iş gücü havuzundan giderek hızlanan beyin göçü, Türk şirketlerini şimdiden ve gelecekte daha büyük ölçüde vasat bir yetenek havuzuna mahkûm etmekte.

Daha önemlisi yöneticiler önümüzdeki dönemde sosyal ve etik alanlarda bugüne kadar karşılaşmadıkları sorunlarla karşılaşacaklar. Bu peyzajda şirket yönetmenin, geleneksel olmayan yetkinlikler gerektirdiğine şüphe yok. 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 öngörülmezlikleri dikkate alan bir vizyon oluşturabilmek, sağduyuya alan açabilmek gerekiyor. Bu yetkinlikler zihinsel olgunluk ve ahlakî hayal gücünü daha önemli kılacak.

Ben bu bütünlüğü entelektüel derinlik olarak tanımlıyorum ve bu derinliğe erkekleri model almayan özgün kadınlar olmadan erişilemeyeceğini biliyorum. Kadınlar; erkek egemen ve kemikleşmiş kurulların geleneklerinden bağımsız, şirketlere taze ve farklı bakış açıları sunabilecek değerlendirilmemiş bir yetenek havuzunu temsil ediyorlar.

Dr. Ata Bertay'ın birazdan sunacağı raporda dile getirilen BIST şirketlerinde süregelen homojenlik ve kemikleşmiş yapı, literatürde patika bağımlılığı olarak tanımlanan eylemsizlik hâlini ve piyasaların bunu düzeltmedeki başarısızlığını yansıtıyor. Bugün şirketlerin atabileceği en önemli adım, yönetim kurullarını bu gerçekler ışığında yeniden gözden geçirmek olacak: Etkin, yetkin, sağlıklı tartışmalara açık; ancak hızlı karar alabilmek için ortak değerler etrafında kararlı yönetim kurulları oluşturmak gerekiyor. Rekabet ortamını zedeleyen kestirme yollardan kaçınarak, yolsuzluğa sıfır tolerans uygulayarak, ifade özgürlüğüne ve insan haklarına dayalı çalışma ortamları yaratarak şirketler nitelikli iş gücünü kendilerine çekebilir ve riskleri yönetebilirler. Buna cesur, girişimci, stres altında çalışabilen ve gerekli yetkilerle donatılmış CEO'ları da eklemek gerekir.

Stresten söz etmişken, FT50 listesinde yer alan tepe dergilerden Journal of Business Ethics'te yakın zamanda yayımlanan, örgütsel nöroloji alanındaki bir araştırmaya değinmeden geçemeyeceğim. Araştırma, iş stresinin erkek çalışanlarda ahlaki çözülmeyi artırdığını; kadın çalışanlarda ise aynı etkiyi göstermediğini ortaya koydu. Araştırma kadınlarda stresin, aksine, öz-düzenleme ve içgözlemle ilişkili beyin sistemlerini harekete geçirerek etik davranışın korunmasına katkı sağladığını gösteriyor. Bu ve benzeri çalışmalar, kadınların karar organlarında anlamlı oranlarda — yani en az %30 düzeyinde — yer almasının neden kategorik bir gereklilik olduğunu açıkça gösteriyor.

Konuşmamı hazırlarken Financial Times'ta, DEİK tarafından organize edilen ve 26 AB ülkesinin iş konseyleri tarafından imzalanan bir mektuba rastladım. Mektup, dünyada yeniden şekillenen güç dengeleri içinde Türkiye'yi AB ekosisteminin ayrılmaz bir parçası olarak konumlandırıyor ve Türkiye'nin AB'ye katılım sürecinin hızlandırılmasını talep ediyordu.

Bu ekosistem, kadınların karar organlarında yer almasını bir sosyal politika değil, bir kurumsal yönetim reformu olarak ele aldı. 2026 itibarıyla tüm AB lkelerinde yürürlüğe giren Yönetim Kurullarında Cinsiyet Dengesi Direktifi (2022/2381), %33 cinsiyet kotasının şeffaf prosedürler ve liyakati esas alan aday gösterme süreçleriyle desteklenmesini zorunlu kıldı. Bu yönüyle direktif, informal ve bilinçdışı engellerin ya da erkekler arası ağların seçim süreçlerini bozduğu durumlarda, liyakati yeniden tesis etmeyi amaçladı. Avrupa Komisyonu iş dünyasının mektubunu memnuniyetle karşılarken, hukuk ve demokrasi alanlarında ilerleme beklentisini de açıkça dile getirdi. Kadınların başta şirketler olmak üzere ekonomik karar alma mekanizmalarında en st seviyede temsil edilmesi, demokratikleşme alanında atılabilecek en kolay ve en etkili adımlardan biri değil mi?

Türkiye'nin çoklu kriz ortamında yol almadaki uzun yıllara dayanan deneyimi, bize benzersiz bir fırsat sunmaktadır; yönetim kurulunda farklı bakış açılarının yer almasıyla bu doğal çeviklik kurumsallaştırılabilir ve belirgin bir stratejik avantaja dönüştürülebilir. Sermaye piyasalarını derinleştirmek ve kurumsal güvenilirliği güçlendirmek için, yönetim kurulunda kadınların temsili AB ile uyumlu bir rekabetçilik gündeminin parçası olarak kurumsal yönetim mevzuatına da yerleştirilmelidir. Bu nedenle 30% Kulübü, SPK'nın yönetim kurullarında cinsiyet çeşitliliğini zorunlu kılan taslak revize Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni memnuniyetle karşıladı ve tam uygulanmasını desteklemeye hazır olduğunu beyan etti.

Konuşmamı bitirmeden önce, konferansımızın sponsorları Marmara Grup ve Enerjisa Enerji'ye bu buluşmayı mümkün kıldıkları için şükranlarımı sunmak isterim. Kulübümüze ev sahipliği yapan ve 13 yıldır Women on Board in Turkey raporunun yayımlanmasını sağlayarak süreklilik kazandıran kurucucu olmaktan onur duyduğum Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yöentim Forumu ekibine; rapor sponsorları Boston Consulting Group ve Kibar Holding'e de içten teşekkürlerimizi sunuyorum.

Şimdi, alanlarında uzman, temsil yetkisine sahip ve nadiren dinleme fırsatı bulduğumuz çok değerli panelistlerimizi dinlemeden ve Kadınlarla Güçlendirilmiş Yönetim Kurulları Ödülleri'ni takdim etmeden önce, konferansımızın ana tema konuşmasını yapmak üzere aramızda bulunan Sayın SPK Başkanı Ali Erdurmuş'u kürsüye davet etmekten memnuniyet duyuyorum.