

CİNSİYET

Yönetim Kurulunda Cinsiyet Eşitliğinin Sürdürülebilir Dünyaya Etkisi

Jülide Erdoğan, İlayda Küçükafacan



Bugüne kadar sadece cinsiyet eşitliğini sağlama bağlamında bakılan, yönetim kurulunda kadın temsili, iş hayatına kadın katılımı gibi konuların sürdürülebilirlik ile ilgili gelişmeler bağlamında da ne kadar önemli olduğuna dair pek çok araştırmaya tanıklık etmeye başladık.

En yüksek liderlik düzeyinde cinsiyet çeşitliliğinin, genel çeşitlilik açısından önemli bir fark yarattığı en yaygın kabul gören konulardan. En fazla çeşitliliğe sahip yönetim kurulları hâlâ yönetici veya yönetim kurulu seviyelerinde kadınlar tarafından yönetilen şirketlerde bulunma eğilimindedir. Örneğin, kadın CEO'lara

sahip şirketler, ortalama olarak, erkekler tarafından yönetilenlere kıyasla önemli ölçüde daha dengeli cinsiyete sahip yönetim kurullarına sahip: yüzde 33,5 kadına karşılık yüzde 19,4.

Ancak kotalar elbette sadece bir araç görevi görüyor: Çocuk bakımının ve genel olarak bakım işinin daha eşit bir şekilde dağıtılması ve farklı şekilde ödüllendirilmesi daha büyük önem taşıyor. Bunun için toplum baskısı, mevzuat ve mali teşvikler gerekiyor. Yeni Heidrick & Struggles 2022 ABD Yönetim Kurulu Üyesi Raporu, “Fortune 500 şirketlerindeki yönetim kurulu üyesi atamalarının yüzde 45’ini kadınların oluşturduğunu” ortaya koydu. Firmanın basın açıklamasına göre ayrıca, sürdürülebilirlik deneyimine sahip yeni direktörlerin sayısının 2021’de iki katına çıkarak yüzde 14’e ulaştığı ve “kurumsal amaca” odaklanmanın arttığı tespit edildi. Heidrick’in ekibinin öne çıkardığı bir başka önemli veri ise şu: “2021’de yönetim kurullarına yeni atanan kadınların yüzde 14’ü daha önce ESG deneyimine sahipti... 2020’den 2021’e, kadınlar için ESG deneyiminin iki katına çıktığı gözlemlenmekte.”

Konunun önemi artık tartışmasız olmasına rağmen bazı şirketler hâlâ çeşitliliğin ekonomik potansiyelini hafife alıyor ve bunu uygulamakta tereddüt ediyor. Oysa ki araştırmalar, cinsiyet çeşitliliğine sahip yönetim kurullarına ve üst düzey liderliğe sahip olmanın genel şirket büyümesine ve çevresel, sosyal ve yönetim (ESG) performanslarına katkıda bulunan daha iyi finansal ve finansal olmayan performansla olumlu yönde ilişkili olduğunu gösteriyor. Kanıtlanmış faydalarına rağmen, kadınlar hâlâ yeterince temsil edilemiyor ve bu konudaki kazanımlar yavaş ilerliyor. 2021 yılında yapılan bir araştırmaya göre, dünya genelinde kadınlar yönetim kurulu koltuklarının yalnızca yüzde 19,7’sine, yönetim kurulu başkanlığı pozisyonlarının yalnızca yüzde 6,7’sine, CEO pozisyonlarının yalnızca yüzde 5’ine ve CFO pozisyonlarının yalnızca yüzde 15,7’sine sahipler.

Diğer bir araştırmaya göre ise 2050 yılına kadar cinsiyet eşitliğinin iyileştirilmesi, AB’de kişi başına düşen GSYH’nin yüzde 6,1 ila yüzde 9,6 oranında artmasını sağlayacaktır ki bu da 1,95 ila 3,15 trilyon Euro’ya denk gelir. Toplumsal cinsiyet

eşitliğindeki iyileşmeler, 2050 yılında hem kadınlara hem de erkeklere fayda sağlayacak 10,5 milyon ek istihdam yaratacaktır. Artan toplumsal cinsiyet eşitliğinin tahmini GSYİH etkileri, toplumsal cinsiyet eşitliğinin mevcut sağlanma düzeyine bağlı olarak Üye Devletler arasında önemli ölçüde farklılık gösteriyor.

Kadın katılımı ve karbon emisyonu

Kadınların yönetim kuruluna katılımının firmanın toplumsal bilinci açısından avantajlı olduğu ve hissedarların refahını artırdığı için firmanın kolektif performansını ve misyonunu geliştirdiği öne sürülüyor. MSCI tarafından yapılan bir araştırma, yönetim kurulunda daha fazla kadın olmasının şirketlerin karbon emisyonlarını azalttığını ortaya koymuştur ancak bu durum karmaşıktır. Yönetim kurulunda en az üç kadının bulunması ile çeşitli sektörlerdeki şirketlerin karbon emisyonlarını azaltmaları arasında bir korelasyon var gibi görünüyor. MSCI'nın araştırmasına göre, yönetim kurullarında üç yıl veya daha uzun süre en az üç kadın bulunduran finansal hizmetler, enerji ve tüketiciye yönelik sektörlerdeki şirketler sırasıyla yüzde 7,8, yüzde 6,6 ve yüzde 6,0 ile emisyonlarını en fazla azaltan şirketler oldu.

Bu nedenle, kadın yönetim kurulu üyelerinin şirketin çevresel etkisini azaltmaya yardımcı olup olmadığı kısmen kadınların bu yönetim kurullarında ne kadar süre kaldığına bağlıdır. MSCI Araştırma Başkan Yardımcısı Christina Milhomem şöyle yazmıştır: “Yönetim kurullarında sürekli çeşitliliğe sahip olan şirketlerin (yani şu anda en az üç yıldır görev yapan en az üç kadın yönetim kurulu üyesine sahip olan şirketlerin) yüzde 33,3'ünün MSCI ESG Derecelendirmelerinde lider statüsüne (AAA veya AA derecelendirmesi) ulaştığını tespit ettik.” Yönetim kurullarında en az üç kadın üye bulundurmeyen şirketlerde ise “ESG liderlerinin oranı yarı yarıya azalarak yüzde 16,2'ye düşerken, ESG'de geride kalanların oranı iki kattan fazla artarak yüzde 23,8'e yükselmiştir.”

Peki kadınların bu kurullarda yer alması ile sürdürülebilirlik ile doğru- dan pozitif bir korelasyon kurmak mümkün mü?

Kadınların etik ve kurumsal sosyal sorumluluğa (KSS) erkeklerden daha fazla

önem verdiğine dair ne gibi kanıtlar var? Başka bir deyişle, kadın direktörlerin KSS'yi ciddiye almaya daha meyilli oldukları pratikte doğru mudur? IE Business School'da Finans Profesörü olan Marc Goergen bu soruları yanıtlıyor ve kadınların daha sürdürülebilir bir topluma doğru ilerlemede neden kilit rol oynadıklarını açıklıyor.

Kanıtlar, kadın direktörlerin MSCI KLD gibi KSS derecelendirme kuruluşlarının olumsuz iş uygulamaları olarak değerlendirdiği iş uygulamalarına girme olasılıklarının daha düşük olduğunu gösteriyor. Daha genel olarak, kadın direktörler KSS derecelendirmelerini ve işletmelerinin itibarını iyileştirme eğilimi gösteriyorlar. Ayrıca, genellikle işletmelerinin KSS'si hakkında gönüllülük esasına dayalı olarak daha fazla bilgi açıklamaya meyilliler. Buna karşılık, borsa bu tür gönüllü açıklamalara, sadece erkek yöneticilere sahip şirketler tarafından yapılan benzer gönüllü açıklamalara kıyasla daha fazla değer veriyor.

Benzer bir bakış açısını yansıtan Leilani Latimer'in 2016'da yayımlanan makalesinden bu yana bu tez daha da güçlenmiş durumda. Ona göre kadınların liderlik rollerinde ve özellikle Yönetim Kurullarında yer alması, kuruluşların Sürdürülebilirlik veya ESG (Çevre, Sosyal, Yönetişim) girişimlerini ilerletmenin en iyi yollarından biri. Görülüyor ki daha fazla kadın Yönetim Kurulu temsili, daha sağlam ve aktif ESG programlarına ve daha iyi performansla yol açıyor. Aslında, BloombergNEF ve Sasakawa Barış Vakfı tarafından yürütülen bir çalışmada, cinsiyet çeşitliliği, iklim performansı ve iş dünyasında yenilikçilik arasında doğrudan bir korelasyon tespit edilmiştir. Bu çalışma, yönetim kurullarında en az yüzde 30 oranında kadın bulunan şirketlerin iklim politikası ve şeffaflık konularında emsallerinden daha iyi performans gösterdiğini ortaya koymuştur.

Benzer şekilde, 2021 Sürdürülebilirlik Kurulu Raporu, kadınların sürdürülebilirlik konusunda yönetim kurulu düzeyinde konuşmayı yönlendirdiği sonucuna varıyor; ankete katılan yönetim kurullarındaki kadınların yüzde 52'si "ESG bilincine" sahipken, erkek meslektaşlarının yüzde 36'sı "ESG bilincine" sahiptir. Son olarak, cinsiyet çeşitliliği üzerine yapılan en son MSCI çalışması, yönetim kurulu çeşitlili-

ğini sürdüren şirketlerin (şu anda en az üç yıldır görev yapan en az üç kadın yöneticiye sahip olan şirketler) karbon emisyonu yoğunluğunda sektördeki emsallerine göre daha güçlü düşüslere sahip olduğunu ve yönetici tazminatına bağlı çevresel hedeflere sahip olma olasılıklarının daha yüksek olduğunu (yüzde 16'ya karşı yüzde 6,3) ortaya koymuştur.

Türkiye bu konuda oldukça ilginç bir yerde duruyor. Kadının istihdama katılımında istatistikler oldukça geriden gelirken yönetim kurulunda da kadın temsili açısından tablo çok parlak değil. BİST'te yer alan şirketlerde yönetim kurulunda kadın oranı yüzde 16'larda iken, 134 şirketin yönetim kurulu tamamen erkeklerden oluşuyor. Yüzde Otuz Kulübü'nün son araştırması bu konudaki trendin tekrar yükselişten düşüşe doğru ilerlediğini gösteriyor.

Bu bağlamda, Türkiye'den çok önemli çalışmalara tanıklık ettik. Bir yandan KAGİDER, uzun zamandır kadın girişimciliğinin yanı sıra, kadının temsili üzerine ciddi çalışmalar yapıyor. Özellikle işyerinde cinsiyet eşitliği için kullandığı FEM (Fırsat Eşitliği Modeli) sertifikası ile firmaların süreçlerine destek ve ilerleyen vadede denetim imkanı tanıyor ve pek çok bu konuda adım atmak isteyen firmaya yön gösteriyor.

Yönetim kurullarında kadın temsilini artırarak toplumsal kalkınmayı desteklemek amacıyla kurulan Yönetim Kurulunda Kadın Derneği (YKKD)'nin çalışmalarının temelini anlamak daha da mümkün. Ocak 2017'den bu yana YKKD bir yandan özgün programını devam ettirirken, yönetim kurullarında kadın temsil oranının artırılması yönünde iletişim, işbirliği, farkındalık ve bilgi paylaşım platformu olarak çalışmalarını hayata geçiriyor. Yönetim kurullarında kadın temsil oranının artırılmasını desteklemek üzere bu role "hazır" kadın havuzunun genişletilmesi amacıyla yola çıkan benzer yapıların şirketlerin birçok dikeyinde ne kadar yüksek sosyal etki yaratacağını görmek zor değil.

ESG'de 8şu anda) çevresel, sosyal ve ekonomik girişimlerin birbiriyle nasıl bağlantılı olduğunu ve bir alandaki etkinin diğerinde nasıl olumlu sonuçlar doğurabile-

ceğini anlamak için bir fırsat var. ESG'nin uzun vadeli bir bakış açısı gerektiren bir yolculuk olduğu kabul edildiğinde, kurumsal performans ve raporlama yoluyla yönetilen bu bağlantılar daha belirgin hale gelir. Cinsiyet eşitliği bunun harika bir örneğidir, çünkü görünüşte sosyal bir mesele olsa da çalışma üstüne çalışma daha iyi çevresel ve ekonomik performansla bağlantısını kanıtlamıştır.

Sonuç olarak, kadın liderlerin sayısının artırılması, daha sürdürülebilir bir topluma doğru ilerlemede önemli ve gerekli bir adımdır.

OKURA NOT

Makalelerde ifade edilen görüşler Harvard Business Review Türkiye, Harvard Business Review, Harvard Business School ya da Harvard Üniversitesi'ne değil, yazarlara aittir. Yazarlar ele aldıkları şirketlerle danışmanlık ya da başka iş ilişkileri içinde olabilirler.

COPYRIGHT

Copyright © 2018 Harvard Business School Publishing Corporation. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopy, recording, or any information storage and retrieval system, without written permission.

Harvard Business Review Türkiye, İnfomag Yayıncılık Ltd. Şti. ve Harvard Business School Publishing Corporation tarafından yayımlanmaktadır. HBR Türkiye dergisinin orijinal içeriğinden alınarak bu sayıda kullanılan tüm içeriğin telif hakları, Harvard Business School Publishing Corporation'a aittir, © 2018. Tüm hakları saklıdır. Bu içeriğin tamamı veya bir kısmı, her ne şart altında olursa olsun, İnfomag Yayıncılık Ltd. Şti. ve Harvard Business School Publishing Corporation'ın yazılı izni olmadan kullanılamaz.