

YÜD YAYINI

ŞİRKETLERDE ÇEŞİTLİLİK-EŞİTLİK-KAPSAYICILIK

ÜYE GÖRÜŞLERİ VE IFC EĞİTİMİ TOPLANTI NOTLARI

I. GİRİŞ

Etkin ve profesyonel yönetim kurulları oluşturulması misyonu ile faaliyetlerini yürüten Derneğimiz YÜD, sürdürülebilirlik gündemi ve ÇSY (çevre, sosyal, yönetim – “ESG”) kriterleri kapsamında dünyada ve ülkemizde geliştirilen yeni standartların yönetim kurullarının gündeminde yer alması için faaliyetler yürütmekte ve konuyu yakından takip etmektedir.

Konunun önemli bileşenlerinden biri olan çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık - “ÇEK” başlığında bölgesel ortaklarından biri olduğumuz IFC’nin çalışmalarına da katılmaktayız. Konuyla ilgili ülkemizde ve global anlamda önemli çalışmalar yürüten değerli üyelerimiz Dilek Mutuş ve Gülden Türktan’ın yorumlarını ve YÜD adına Nergis Kasabalı’nın katıldığı IFC’nin düzenlediği “Şirket Sürdürülebilirliği İçin Kapsayıcı Liderlik” başlıklı programın içeriğini sizler için derledik.

II. YÜD ÜYE GÖRÜŞLERİ



Dilek Mutuş, Türk Eğitim Vakfı Yönetim Kurulu Üyesi, Danışman ve Melek Yatırımcı

Yönetim kurullarının büyük sorumlulukları ve karar alma gücü göz önüne alındığında, çeşitliliği benimsemiş yönetim kurulları bir organizasyona birçok fayda sağlayabilir.

Farklı bakış açıları, yeni görüşlerin ortaya çıkmasına ve yaygın düşünce kalıplarının bozulmasına yardımcı olur. Ayrıca çeşitlilik öncelikli bir olgu haline geldiğinde, kurumsal yönetim uygulamaları daha kapsayıcı hale gelir ve şirket kültürünü olumlu etkiler.

Farklı demografik müşterilerden ve pazarlardan gelen bilgileri ve değişen tüketici davranışlarını daha sağlıklı değerlendirip etkin stratejiler geliştirebilir ve şirketin uluslararası arenada rekabet avantajı elde etmesini sağlar. Çeşitli fikirleri teşvik eden bir ortam, yenilikçi çözümlerin geliştirilmesine fırsat tanıyacağından inovasyon odaklı bir organizasyon yaratmak daha kolay hale gelir.

Çeşitliliği ilke edinmiş bir yönetim kurulu, şirketin işgücünün de çeşitliliğini teşvik eder ve işe alım, terfi ve ödüllendirme süreçlerinde adil bir yaklaşımı destekler. Cinsiyetlerin, etnik kökenlerin ve kariyer deneyimlerinin karışımını içeren çeşitli bir yönetim kurulu, belli bir grubun etkisinde kalmadan değişik fırsatları daha iyi tanıyabildiği ve çevik hareket edebildiği için daha yüksek finansal getiriler sağlayacak stratejiler oluşturabilir. Bu bağlamda değişik paydaşların ihtiyaçlarını dengeler ve şirketin uzun vadeli sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasında etkili olur. Toplum içinde şirketin daha iyi temsil edilmesi şirketin itibarını da güçlendirir.



Gülden Türktan, Women20 Kurucu Başkanı

McKinsey Global Institute (MGI), çalışma hayatında küresel cinsiyet farkının daraltılmasının, yalnızca en geniş ve en bilinen anlamıyla adil olmakla kalmayacağını, aynı zamanda 2014 ile 2025 yılları arasındaki küresel GSYİH büyümesine katkı sağlayacağını ve GSYİH'yi iki katına çıkarabileceğini hesapladı.

Rapora göre bu etkiyi yaratabilmek için sadece ekonomide değil, toplumda da cinsiyet eşitliğinin ele alınması gerekecektir dendi.

MGI 95 ülke için 15 toplumsal cinsiyet eşitliği göstergesinin haritasını çıkardı ve bunlardan 40'ının göstergelerin en az yarısında yüksek veya aşırı yüksek düzeyde toplumsal cinsiyet eşitsizliğine sahip olduğunu buldu. Raporda göstergeler dört kategoriye ayrılıyor: işte eşitlik, temel hizmetler ve ekonomik

fırsat sağlayıcılarda eşitlik, yasal koruma ve siyasi görüşte eşitlik, fiziksel güvenlikte eşitlik ve özerklikte eşitlik.

MGI, kadınların ekonomiye erkeklerle aynı şekilde katıldığı "tam potansiyel" bir senaryoyu değerlendirdi ve işlerin olağan şekilde devam ettiği bir senaryoyla karşılaştırıldığında "bunun 2025 yılında yıllık küresel GSYİH'ya 28 trilyon dolar veya % 26 oranında katkı sağlayacağını görüyoruz" dendi. Bu etki kabaca bugünkü ABD ve Çin ekonomilerinin toplam büyüklüğüne eşdeğer bir etkidir.

Analiz edilen 95 ülkenin 46'sında, bölgedeki en iyi sonuç, "2025'te yıllık GSYİH'yı her zamanki duruma göre % 10'dan fazla artırabilir; bu durumda en yüksek göreceli artış Hindistan ve Latin Amerika'da olacaktır" dendi. MGI, toplumdaki cinsiyet eşitliği, kadının rolüne ilişkin tutum ve inançlar ile işteki cinsiyet eşitliği arasında güçlü bir bağlantı kuruyor. İkincisi, önceki iki unsur olmadan başarılabilir sonucuna varıyor.

MGI raporu toplumda cinsiyet eşitliğinin yüksek olduğu ancak iş hayatında cinsiyet eşitliğinin düşük olduğu neredeyse hiçbir ülke bulunmadığını belirtiyor. Raporda ekonomik kalkınmanın, ülkelerin cinsiyet eşitsizliklerini kapatmasına olanak sağladığı, ancak özellikle dört alanda -eğitim düzeyi, finansal ve dijital katılım, yasal koruma ve ücretsiz bakım işi- ilerlemenin, süreci hızlandırmaya yardımcı olacağını ifade ediyor.

Aynı zamanda Birleşmiş Milletler, Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarını belirledi ve bu amaçlara ulaşılması için çalışmalar başlattı. Birbiri ile de bağlantılı olan 17 Amaç, tüm Dünya'da insanların karşı karşıya kaldığı ana sorunların çözümünü hedefliyor ve Amaçlara 2030 yılına kadar erişilmesi için destek istiyordu. Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarından bazıları şöyledir: yoksulluğun sona erdirilmesi, çevrenin korunması, iklim krizine karşı önlem alınması, refahın adil paylaşımı ve barışı, cinsiyet eşitliği... Bu gibi başlıklar hedefleniyor ve hükümetlerden, iş dünyasından ve sivil toplum örgütlerinden buna destek isteniyor.

Birleşmiş Milletlerin ve McKinsey araştırmaları G20'de de yanıt buldu. 2014 yılında G20 ülkelerinin başkanlarının imzası ile G20 Deklerasyonu'nda bir madde yayınlandı. Her ülkenin istihdamında kadın-

erkek arasındaki fark değişik düzeylerdeydi ve “her ülke kendi sürdürülebilir kalkınması için kendi ülkesindeki kadın-erkek eşitliğindeki farkı 2025 yılına kadar %25 azaltsın” dendi. Bu, kadın lehine yazılmış en önemli G20 kararıydı.

2015 yılında G20 başkanlığı Türkiye’deydi ve Türkiye’nin bu karara katkı veren bir adım atması gerekiyordu ve attı. Türkiye’nin önerisi ile Kadın 20’nin kurulması kararı alındı ve W20 - Women 20 kuruldu. Kurucu başkanlığı için de KAGİDER adına ben görevlendirildim.

Takip eden yıllar “Alice Harikalar Diyarında” gibiydi, her ülke var gücüyle çalışıyordu. Ancak, 2020’de Covid 19 salgını ile kadının ekonomideki kazanımları allak bullak oldu, kadın ile erkek arasındaki fark kapanmak yerine tam tersine açıldı. Zira kadınlar; hizmetler sektöründe, eğitim ve okul öncesi eğitim ve tekstil gibi emek yoğun sektörlerde çalışıyordu ve tüm bu sektörler iş ve çalışan kaybetti.

Yönetim kurulu iş dünyasının en önemli organı ve yönetim kurulu dahil iş dünyasının her kademesinde kadının yer almasına ve farklı görüşünü ifade etmesine imkan tanınmasına kadın ve erkek olarak destek sağlamalıyız. Zira, gerçek liderlik kapsayıcı ve sürdürülebilir çözümler yaratmaktan geçiyor.

III. IFC ÇALIŞMALARI

ŞİRKET SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ İÇİN KAPSAYICI LİDERLİK

14-17 Kasım tarihlerinde, IFC’nin Women on Boards in Business Leadership ekibinin İstanbul’da gerçekleştirdiği “Şirket Sürdürülebilirliği için Kapsayıcı Liderlik” konulu Eğitimcilerin Eğitimi programına (Training of Trainers- ToT) derneğimiz adına Nergis Kasabalı katılmıştır. Eğitim, 10 ülkeden 27 seçilmiş katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Eğitimde dinamik öğrenme yaklaşımları, deneyimsel öğrenme stili (ELC) gibi eğitimcilerin eğitim şeklini destekleyecek anlatımlardan sonra “Şirket Sürdürülebilirliği için Kapsayıcı Liderlik” konusu 3 ayrı modülde ele alınmıştır.

MODÜL 1 - KAPSAYICI LİDERLİK

Günümüz dünyasında organizasyonlar, birbiri ile bağlantılı ilişkiler ve birbirini etkileyen ağlardan meydana gelen dinamik ve yaşayan sistemlerdir. Değişen bu yapılar ve yapay zekanın giderek artan gücü, Covid, terör ve siber saldırı tehditleri, iklim krizi gibi gelişmeler, şirketlerin yapısıyla birlikte iyi liderlik algısını da değiştirmektedir. Yeni liderlik anlayışı paylaşılmış pratiklere, bireysel başarılar yerine kolektif başarılarla, takım çalışmasına, sosyal ağlara, hesap verebilirliğe ve kolektif öğrenmeye odaklanmaktadır.

Çeşitlilik-eşitlik-kapsayıcılığa (ÇEK) odaklanan liderliğin 21. yüzyılın ihtiyaçlarına cevap vermekte daha etkili ve başarılı olduğu düşünülmektedir. ÇEK ile, yeteneklerin ortaya çıkışını kısıtlayan istemsiz önyargılar ve stereotiplerden arınmış, yetenekleri cezbedecek ve bünyede koruyacak bilinçli bir kapsayıcı liderliğe geçiş mümkündür.

Çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılıktan kastedilen nedir?

Çeşitlilik ile kastedilen, cinsiyet, kültür, yaş, ırk, etnik grup, engellilik gibi çoklu kimliklerin varlığıdır. Çeşitliliğin eksikliği, aşırı homojen kültür ve basitleştirilmiş bakış açısı demektir. Ancak, çeşitlilik her zaman kapsayıcılığı garanti etmez.

Kapsayıcılık ile kastedilen, tüm çalışanların hoş karşılanması, kişilerin kendi otantik benlikleri ile rahat ve güvende hissetmesidir. Eksik olması durumunda ise liderlik, karar alma ve fırsatlar baskın gruba atfedilir.

Eşitlik ile kastedilen ise, güç dağılımını kabul ve organize etmektir. Eşitlik eksikliği durumunda kültürel asimilasyon şirkete bağlılığı azaltır.

Harvard Business School'dan Prof. Amy Edmondson'a göre, şirketler farklı tecrübelerden faydalanmak için ÇEK stratejisi izliyor ancak çoğu zaman farklı bilgi, bakış açısı, tecrübe ve geçmişi entegre edecek

beceriye sahip değiller. Çeşitlilikten değer yaratabilmek ve kapsayıcı bir iklim oluşturabilmek için liderlerin üretken çatışmayı iyi bir şekilde kullanacak yeteneğe sahip ve kapsayıcı olmaları gerekir.

Kapsayıcı liderler, tam katılımın teşvik edildiği, farklı grupların iktidar ve karar alma süreçlerine eşit erişime sahip olduğu ve gerçek diyalogun oluşması için güvenli alanın sağlandığı bir iklim yaratmaya çalışır.

Duygusal zeka ve kapsayıcılık - Sürdürülebilir büyüme için duygusal ve sosyal akıl becerilerini inşa eden liderlik modellerinin önemi giderek artmaktadır. Bu liderler, bireysel akıl yerine ortak aklı, birey yerine ekibi, emir yerine koçluğu, yöneticilik yerine liderliği, sonuç odaklılık yerine süreç odaklılığı, çok çalışmak yerine akıllı çalışmayı önceliklendirir.

Duygusal ve sosyal akıl yönünden gelişmiş liderlerin özellikleri, ilham verici, motive edici olmaları, başkalarının gelişimine önem vermeleri, ilişki kurma, ortaklık, işbirliği ve takım kurma konularında iyi olmaları, güçlü iletişim becerileri ve müşteri ile dış dünyaya odaklanmaları, tutarlılık ve dürüstlük olarak sıralanmaktadır. Zenger ve Folkman'ın 2020 yılında yaptığı çalışmaya göre, kadın yöneticilere rapor eden çalışanlar kriz dönemlerinde daha fazla memnuniyet, özveri ve bağlılık göstermektedir.

ÇEK'i geliştirmek için şirketlerin temel iş sistemlerinde varolan önyargıları kırmaları gerekir. İşe alımlarda, terfilerde, performans değerlendirmelerinde sıkça rastlanan 5 ana önyargıdan bahsedilebilir;

- 1- Tekrar kanıtla (kadınlar ve azınlıkta olanlardan kendilerini tekrar tekrar kanıtlamaları beklenir)
- 2- Gergin ip (ofis içi kurallar kadınlar ve azınlık gruplar için daha karmaşıktır)
- 3- Mücadele, çekişme (bir gruba karşı varolan önyargının grubun kendi içinde çatışmalara yol açması)
- 4- Annelik duvarı - ki bu cinsiyetle ilgili önyargıların en belirgin olanıdır. Çoğu zaman yapılan genellemelerde anneler daha az rekabetçi ve işlerine diğer çalışanlardan daha az adanmış görülmektedir.

5- İrksal, sosyoekonomik veya kast bazlı basmakalıp inanışlar ve bu inanışlar doğrultusunda bu gruba mensup insanların sosyal olarak izole edilmeleri veya fikirlerine önem verilmemesi.

Bir de bilinçaltında geliştirdiğimiz önyargılar ve kişiler için biçtiğimiz roller vardır. Bunların başlıcalarını şöyle sıralamak mümkün;

Yakınlık önyargısı- Bize yakın/benzer olan kişileri tercih etme eğilimi (yaş, ırk, ilgi alanları vs)

Güzellik önyargısı- Fiziksel olarak etkileyici kişileri önceliklendirmek veya dış görünümü göre karar vermek.

Doğrulama önyargısı-Birisi hakkında bir fikir oluşturulduysa, sadece o fikri doğrulayan bilgiyi dikkate almak.

Hale veya Boynuz etkisi – Kişisel olarak sevdiğimiz insanları seçmek veya kişisel olarak sevmediğimiz insanlar için negatif görüş vermek.

İstikrar önyargısı- Belirsizlik ortamında atalete meyletmek. Bu ya sabit fikirlilik ve yeni duruma göre kendini ayarlayamama veya acil baskı olmadıkça statükoyu koruma eğilimidir.

Ayçiçeği önyargısı- Lideri takip edip üstlerini asla sorgulamama.

Şirketler, sahada ön yargıların nasıl çalıştığını kendi sistemlerini gözleyerek ve araştırarak tespit etmeli ve bu önyargıları gidermek için gerekli adımları atmalıdır.

En tepeden gelen mesaj çok önemli- Bilinçli kapsayıcılık ancak şirketin stratejik olarak farklılıklara değer veren düşünce, inanç ve davranışları adapte etmesiyle sağlanabilir. Bunun için ise liderin çalışanların psikolojik olarak kendilerini güvende hissedeceği ortamı sağlaması ve işe alım, performans değerlendirme ve kariyer geliştirme noktalarında iş modellerindeki önyargıları düzeltmesi gerekir.

Yeni bir Model- Gücü kişilerin üstünde kullanmaktan güçlendirmeye ve birlikte güç oluşturmaya (from “power over” to “Power to” and “Power with”) odaklı liderlik





Kişilerin üstünde güç kullanmak (**Power over**), baskın bir pozisyona sahip kişinin gücünü kullanarak diğer kişilere istediğini yaptırmasıdır. Bu tip liderler, başkalarının ne düşündüğünü çok az önemser.


Güçlendirme (**Power to**) ise birinin istediğini diğerlerini etkileyerek gerçekleştirebilme kabiliyetidir.

Birlikte güç oluşturma (**Power with**) ise destekleme kabiliyeti ve diğer kişilerle işbirliği yapma becerisidir.

Yapılan bir araştırmaya göre kadınlar erkeklere göre daha az güç odaklıdır, gücünü başkaları üstünde uygulamaya yönelik hedefleri daha düşük, etkileyerek, destekleyerek, işbirliği yaparak güç oluşturma hedefleri ise daha yüksektir.








Veriler ne söylüyor?

-  Deloitte'un 2022 tarihli çalışmasına göre, küresel olarak kadınlar yönetim kurulu sandalyelerinin sadece %19,7'sini temsil etmektedir. YK'ların ise sadece %6,7'sinin başkanı kadındır. CEO'larda kadın oranı sadece %5 iken, CFO'larda oran %15,7'dir.
-  IFC'nin 2019 yılında yaptığı bir araştırmada, kıdemli yatırım ekibinde cinsiyet dengesi sağlamış Private Equity ve Venture Capital şirketlerinin, çoğunluğu erkeklerden veya çoğunluğu kadınlardan oluşan kurumlara kıyasla %10 ila %20 oranında daha fazla getiri elde ettiği görülmüştür.
-  MSCI'nin 2021'de gerçekleştirdiği araştırmaya göre, yönetim kurulunda 3 veya daha fazla kadın üye olan şirketlerin ESG derecelendirmeleri %55 daha yüksektir.
-  FP Analytics'in 2022 tarihli araştırmasına göre, yönetim kurulunda cinsiyet çeşitliliği olan şirketlerin enerji tüketimindeki yoğunluğu azaltma olasılıkları %60, sera gazı azaltımını gerçekleştirme ihtimalleri %39 ve su kullanımını azaltma ihtimalleri %46 daha fazladır.




-  Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetişim Forumu tarafından halka açık şirketler için her yıl yinelenen çalışmanın 2023 raporuna göre, Borsa İstanbul'a kote şirketlerde toplam 477 kadın 617 YK üyeliği pozisyonunu doldurmaktadır -ki bu toplam YK üyeliklerinin %17.9'unu oluşturmaktadır. Şirketlerin %34.6'sında hiç kadın YK üyesi bulunmamaktadır.

MODÜL 2- DEĞİŞİMİ ATEŞLEYECEK STRATEJİLER





IFC, 21. yüzyılda şirketleri değişime zorlayan güçleri şu şekilde listeliyor;

-  Çığ gibi büyüyen çevresel, sosyal ve yönetişimsel endişeler
-  Yıkıcı ve hızlanan digital değişim, siber güvenlik ve yapay zeka
-  Giderek artan çeşitlilik, eşitlik, kapsayıcılık sorunları
-  Artan düzenlemeler
-  Artan yatırımcı aktivizmi
-  Y ve Z kuşağının çalışan, müşteri ve yatırımcı olarak giderek artan beklentileri
-  Güçlenen paydaş katılımı ve 4 P'ye (Purpose-People-Planet and Profit) daha fazla odaklanma talebi

Değişimi ateşleyecek 7 temel strateji ise şu şekilde sıralanmaktadır;

-  Verilerle kadınları daha görünür kılmak (Konuyu söylemden öteye taşıyıp şirket içi verilerle gelişimi ve hala açık tarafları belirleyip analiz etmek, veriden yola çıkarak strateji geliştirmek ve verileri şeffaf bir şekilde yayınlamak, YK adaylarından oluşan veri tabanları oluşturmak-ki bu konuda Türkiye'de örnekler mevcut)
-  Aile dostu politikalar geliştirmek – Hem anneler hem de babalar için işveren tarafından geliştirilecek aile dostu ve esnek politikalarla (esnek çalışma saatleri, doğum izni, çocuk ve yaşlı bakım desteği, güvenlik ve eşit ücret) çok iyi ve çeşitli yetenekler şirkete kazandırılabilir.
-  Erkeklerle işbirliği – Kadınların seslerini daha fazla duyurabilmeleri ve çalışma ortamında her türlü tacize sıfır tolerans politikası ancak kadın ve erkek çalışan/yöneticilerin ortak çabasıyla sağlanabilir. Burada, yönetimdeki kişilerin güçlerini çeşitlilik-eşitlik ve kapsayıcılık konularında

ekiplerinde etki yaratmak, bilgilendirmek ve gerekli kaynağı sağlamak için kullanmaları önemlidir.

-  Mentorluk, sponsorluk ve ters mentorluk (Yöneticilerin farklı jenerasyonlardan oluşan takımlara adapte olması, yapay zekanın hızla yaygınlaştığı ortamda dijital yeteneklerin paylaşılması, rol modellik). Örn: PwC'nin 2019'da başlattığı ters mentorluk projesinde Y kuşağından 122 çalışan, uluslararası düzeyde 200 PwC ortağı veya direktörüne mentorluk yapmaktadır.
-  Kadınlar için çalışan ağlar oluşturmak (Toplantıda Türkiye, bu konuda katılımcılara örnek ülke olarak anlatılmıştır).
-  Dönüştürücü öğrenme ve gelişim (Kurumunuzda en alt seviyeden en üst seviyeye kadar sürekli öğrenen ekipler var ise tüm şirket olarak rakiplerinizin çok önünde olursunuz – Reanna Mardinger).
-  Kariyer yolunu yeniden şekillendirmek- London Business School'da Hermina Ibarra, bunun önce kişinin kendi isteklerini, beklentilerini anlamasıyla başladığını söylüyor. Ne istediğini netleştiren sürekli öğrenerek ve yeteneklerini geliştirerek tecrübe, bilgi ve duygusal zekayı birleştirerek yeni iş alanları yaratmak mümkün. Giderek büyüyen GİG ekonomisi dijital dönüşümün imkanlarından faydalanarak özellikle kadınlara farklı saatlerde veya tarzda çalışma olanağı sağlıyor. Öte yandan dünyada kadın girişimcilerin sayısı da giderek artıyor.

MODÜL 3- ÇSY (ESG) / SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

Bu modülde cinsiyet çeşitliliği, eşitlik ve kapsayıcılık ile ÇSY prensipleri ve sürdürülebilir büyüme arasındaki bağ ele alındı. İş yaşamında insanların refahı, çevrenin korunması ve ekonomik gelişimin her biri eşit derecede önemlidir. Buna bir de amacı eklemek gerekir: Biz niçin varız, kime ve nasıl hizmet ediyoruz?

4P - Amaç (purpose), İnsan (people), Gezegen (planet) ve Kar (profit)

Şirketler 4P çerçevesini kendi iş modellerine, yenilenebilir ve yenileyici alanlara yatırım yaparak, gelirlerinin bir kısmını yardım kuruluşları, çevresel gruplar ve doğal afetlerle mücadeleye ayırarak adapte edebilir.

Amaç

İş modeline ve yatırım kararlarına ÇSY faktörlerini entegre etmek daha karlı büyümeye, daha iyi risk yönetimine ve şirketlerin dayanıklılığına katkı sağlıyor.

Şirket yöneticilerine şu soruyu sorarak başlamakta fayda var. Şirketiniz ülkeyi/dünyayı daha yaşanabilir bir hale getirecek ne yapıyor?

Çerve açısından potansiyel ve gerçekleştirebileceğiniz değişiklikler var mı? Örn: hava kirliliği, biyo çeşitlilik, karbon emisyonu, iklim değişikliği, doğal kaynakların kullanımı gibi.

Sosyal açıdan içinde bulunduğunuz topluluk, çalışanlar, tedarikçileriniz için yapabileceğiniz iş güvenliği, kapsayıcılık, çeşitlilik gibi konularda potansiyel değişiklikler neler olabilir?

Kurumsal yönetim yapınız ve süreçlerinizde neleri iyileştirebilirsiniz? Yönetim kurulunda çeşitlilik var mı? Etik kurallar, risk yönetimi, şeffaflık ve açıklık politikalarınız var mı veya yeterli mi?

İnsan

Sağlıklı bir çevre, sağlıklı toplulukları besler. İnsanları sürdürülebilir bir iş modeline dahil etmenin yollarından biri adil ücret, insani ve güvenli iş ortamı ve cinsiyet eşitliğini gözetten politika ve uygulamalardır. Benzer iş alanlarında karşılaştırılabilir ücretler, cinsiyet, etnik köken, statu vs. gözetmeksizin eşit olarak uygulanıyor mu? Amaç, şirket verilerini analiz ederek bunları ortaya koymak ve yanlış uygulamalar varsa düzeltmektir.

Ücret farklılıklarını gidermek için alınabilecek önlemler;

- 1- Stratejik bir öncelik olarak tüm paydaşları eşit ücret politikası konusunda aynı hedefe yönlendirmek.
- 2- Eşit ücreti, kritik bir iş kaldırıcı olarak entegre etmek
- 3- Kapsayıcılığa bariyer oluşturan geleneksel iş felsefesini yeniden tanımlamak
- 4- Veri ve teknolojiyi kullanarak ücret eşitsizliklerini iyi anlamak ve iyileşmeyi takip etmek
- 5- Liderlere, düzenli, açık, şeffaf ve gerçekçi bir şekilde iletişim kurmaları için koçluk yapmak.

Y ve Z kuşakları- . Center for Economic and Business Research'ün tahminlerine göre, 2017-2047 arasında 5.5 trilyon pound servet yeni nesillere geçecek.

Artık servet giderek yeni kuşaklara devrolurken, onların tüketici ve yatırımcı olarak davranışlarını, tercihlerini bilmek şirket stratejisi ve yönetimi için çok önemlidir.

Gezegen

İklim değişikliği gelecekle ilgili en önemli gündem maddelerinden biri iken, giderek daha çok insan şirketlerin şeffaf ve dürüst bir şekilde ve gezegenin sağlığını gözeterek iş yapmasını talep ediyor. Şirketler de atıklarını azaltacak, karbon salınımını nötrleyecek, çevre dostu pazarlama malzemeleri ve kaynak kullanımını daha verimli hale getirecek yöntemler arıyor.

Nesillerin tükenmesi yönünde tercih kullanma! Yapılan çalışmalar gösteriyor ki yönetim kurulu daha çeşitli olan kurumlar enerji ve su tüketimini azaltmak, biyoçeşitlilik konusunda daha etkinler.

Cinsiyet çeşitliliği iklimle mücadelede neden önemli?

Yapılan araştırmalar, yönetim kurulunda ve üst yönetimde cinsiyet çeşitliliğinin iyileştirilmesinin kurumların iklim dahil ÇSY performansının da iyileşmesine yol açtığını gösteriyor. Kadın yöneticiler kapsayıcı iklim inisiyatiflerini hayata geçirmekte daha önde olabiliyor. Fakat gelişmekte olan ülkelerde pek çok şirket bu faydaları takip etmiyor. Bu ülkelerde bariyerlerin aşılması ve kadınların liderlik

potansiyelinin açığa çıkartılması iklim risklerinin adreslenmesi, fırsatların değerlendirilmesi ve iklim yönetişiminin iyileştirilmesinde kritik öneme sahiptir.







Kar

Cinsiyet eşitliği ve Sermaye piyasaları - Cinsiyet eşitliğinin geliştirilmesinde borsalar şirketlerin, yatırımcıların ve düzenleyici kurumların bağlantısını sağlayacak, kadınların özel sektöre daha fazla katılımını destekleyebilecek önemli bir güce sahiptir. Bir çok ülke piyasasında yatırımcılarda, düzenleyici kurumlarda ve daha geniş anlamda toplumda, cinsiyet eşitliği konusunda adım atılması talebi giderek artıyor. Borsalar bu talebin karşılanabilmesine imkan sağlayabilecek platformlardır. Ürün ve pazarı oluşturan yapılar olarak borsalar, cinsiyet eşitliğini destekleyecek sermayeye ulaşım imkanı sağlayabilir, düzenleyici kurumlarla ortak çalışmalar yürütebilir, bizzat kendi operasyonlarında bu aksiyonları alabilirler.

Kadınlar dünyada hanehalkı varlığının üçte birini kontrol ediyor – Kadınların kontrol ettiği hane halkı varlığı bugün yaklaşık 10 trilyon dolara denk geliyor ancak gelecek 10 yılda bu rakamın 30 trilyon dolara ulaşacağı tahmin ediliyor. Artık daha fazla evli kadın aile içinde finansal konularda, yatırım konularında karar verici durumda. Bu 2015 yılına kıyasla %30 artış göstermiş. Piyasaların, kadın fon yöneticilerine dolayısıyla kadın şirket kurucularına, yatırım yapacak kadın yatırımcılara ihtiyacı var.

FEMTECH, kadınların çeşitli sağlık ihtiyaçlarına yönelik yazılımlar ve hizmetler için kullanılan bir terimdir. FEMTECH endüstrisinin 2025 yılında 50 milyar dolarlık büyüklüğe ulaşması bekleniyor. Femtech çoğunlukla kadın girişimcilerle güçlenmektedir. McKinsey'nin yaptığı bir çalışmada incelenen şirketlerin %70'inden fazlasında en az bir kadın kurucu üye olduğu görülürken bu oran diğer yeni şirketlerde sadece %20'dir. Değer zincirinde daha kapsayıcı, cinsiyetle ilgili farkındalığı yüksek sağlık sistemi, daha çok kadın mucit, yatırımcı, kurucu ve doktorun gelişimine katkı sağlayacaktır.

Özetle, çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık konusunda değişimin temsilcisi olmak için yönetim kurullarına düşen görevler;

-  Yönetim kurulunda çeşitliliğe yönelik politikaların oluşturulması, açıklanması ve takip edilmesi
-  Aday gösterme sürecinde iyileştirmeler
-  Yeni direktörlere resmi ve kapsamlı bir işe başlama programı hazırlanması
-  YK'nın yenilenmesi ve halefiyet planlaması için politika ve süreçlerin geliştirilmesi ve açıklanması
-  Üst yönetimin çeşitlilik politikalarını geliştirip uygulamasının gözetiminin yapılması
-  Cinsiyet eşitliği ve kapsayıcılık konularının önemine dair mesaj verilmesi ve gözetim yapılması

Son olarak, cinsiyet açısından çeşitliliği sağlamış yönetim kurulları, şirketi müşterileri nezdinde de daha iyi temsil edebilir, görüş ve fikirlerde çeşitlilik artar ve şirketin sektörde değişen şartlarla daha iyi rekabet edebilmesini ve adapte olabildiğini sağlar.

Kaynakça:

IFC – Inclusive Leadership for Company Sustainability, Trainer's Manual, developed and presented by IFC Women on Board and in Business Leadership Program

Disclaimer/Yasal Uyarılar

Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği: Tüm hakları saklıdır. Bu yazıda yer alan yazılı ve görsel her türlü içerik, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu ve ilgili mevzuat kapsamında korunmaktadır. Yazı içeriği, atıf yapılsa dahi Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği'nin izni olmaksızın tamamen veya kısmen herhangi bir şekilde kullanılamaz, kopyalanamaz, çoğaltılamaz, yayımlanamaz, dağıtılamaz veya satılamaz. Bu yazı, Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği tarafından doğru ve güvenilir olduğuna inanılan bilgilerden oluşmakta ise de, Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği'nin içeriğin doğruluğu, güvenilirliği ve eksiksizliği konusunda bir taahhüdü bulunmamakta olup, içerikten kaynaklanan veya içerik ile bağlantılı her türlü zarar için üçüncü taraflara karşı sorumluluğu bulunmamaktadır.