



Odgers & Berndtson Türkiye
Yönetici Ortağı Ayşe Öztuna

VE DEĞERLENDİRME...

ULUSLARARASI ÜST DÜZEY YÖNETİCİ ARAŞTIRMA DEĞERLENDİRME ŞİRKETİ ODGERS & BERNDTSON, "YÖNETİM KURULLARINDA DAHA ÇOK KADIN İÇİN ŞİRKETLERARASI MENTORLUK PROGRAMI" NİN MENTİLERİNİ BAĞIMSIZ YÖNETİM KURULU ÜYELİĞİ İÇİN DEĞERLENDİRME SÜRECİNDEN GEÇİRECEK. NİLGÜN BALCI ÇAVDAR

TÜRKİYE ÖZELLİKLE BULUNDUĞUMUZ BÖLGEDE HEDEFLERİ OLAN AVRUPALI ŞİRKETLER İÇİN ÖNEMLİ BİR YETENEK HAVUZU OLARAK ÖN PLANA ÇIKIYOR.

FORBES Türkiye ve Praesta Türkiye ortaklığında yürütülen "Yönetim Kurullarında Daha Çok Kadın İçin Şirketlerarası Mentorluk Programı"nın ilk fazısına ermek üzere... Türkiye'nin önde gelen şirketlerinde üst düzey pozisyonlarda görev yapan kadın metniler, eylül ayında "Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği Hazırlık Eğitimi"ne katılarak sertifikalarını almışlardı. Şimdi ise 30 ülkede 50 ofisi bulunan Odgers & Berndtson, mentileri değerlendirme sürecinden geçirecek. Alanında dünyanın altıncı İngiltere ve Kanada'nın ise en büyük şirketi olan Odgers & Berndtson'un Türkiye kurucu ortağı Ayşe Öztuna, programa katılan 40 kadın menti ile bire bir görüşmeler yaparak onları bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak değerlendireceklerini söylüyor. Böylece gerçek bir seçme - değerlendirme sürecinden geçen mentiler, bu değerlendirmenin sonucunu geri bildirim olarak alabilecek.

Görüşmelere henüz başlanmadı... Ancak Öztuna, kadınların bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak fazla deneyimleri olmadığına dikkat çekiyor. Biraz da bu tecrübesizlik nedeniyle hangi alanlarda faydalı olabileceklerini aktarmak konusunda eksik kaldıklarını gözlemlemiş. "Burada karşılıklı bir deneyim ve tecrübe eksikliği söz konusu" diyor, "Kadınların yönetim kurulu üyesi olmasının önündeki en önemli engellerden biri daha önce benzer bir görevde bulunmamış olmaları."

Şirketlerin de kadın yönetim kurulu üyeleri ile çalışma tecrübesi az.

Dolayısıyla kadın adayların değerlendirilmesi söz konusu olduğunda kafalarında daha çok soru oluyor ve daha ince eleyip sık dokuyorlar. Öztuna, bu yüzden kadınların tecrübe ve deneyimlerini o şirkete nasıl aktarabileceklerini iyi anlatmalarının çok daha önemli olduğunu söylüyor.

Öztuna, Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından halka açık şirketlere bağımsız üye zorunluluğunun getirilmesinin ve kadınların tercih edilmesinin teşvik edilmesinin etkisini görmeye başladıklarını anlatıyor. “Şirketler çeşitliliğe giderek daha fazla önem veriyor ve kadınların birçok sektörde alım gücünün önemli bir bölümünü teşkil etmesi gibi sebeplerle yönetim kurullarında kadın üye bulundurmaya istiyor” diyor.

Öztuna’ya göre bu sebeplerle değerlendirme sürecinde kadın adaylar daha fazla yer bulsa da, alışkanlıkların önüne geçilmesi için biraz daha zamana ihtiyaç var. “Erkekler çok uzun zamandır birlikte çalışma tecrübesine sahip ve birbirlerine karşı daha toleranslı. Seçme sürecine kadın adayların da dahil edilmesini isteseler bile daha fazla düşünüyor ve yönetim kuruluna uyum sorunu olup olmayacağından emin olmak istiyor” diyor.

Öte yandan Öztuna, Avrupa’nın birçok ülkesinde kadın yönetim kurulu üye sayısının artması için kota koyulması gibi uygulamalarla belirli bir yol kat edildiğine dikkat çekiyor. “Özellikle Türkiye’nin de içinde bulunduğu bölgede faaliyetleri bulunan şirketler, bölgeyi bilen farklı sektörlerde tecrübeli, kendi ülkeleri dışından kadın adayları tercih ediyor” diyor. Avrupa’da bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak görev yapmanın, toplantı aralığının genellikle daha seyrek olması, halihazırda çalışılan şirketle bir rekabet ilişkisi bulunması ihtimalinin daha düşük olması gibi bazı avantajları bulunduğu da dikkat çekiyor. Zira Türkiye’deki engellerden biri de şirketlerin icrada görev yapan yöneticilerine başka şirketlerde

BAĞIMSIZ ÜYE NASIL OLMALI?

AYŞE ÖZTUNA, BAĞIMSIZ YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN İYİ BİR PERFORMANS GÖSTEREBİLMESİ İÇİN TARAFLARIN DİKKAT ETMESİ GEREKEN UNSURLARI ŞÖYLE SIRALİYOR:

- ▶ Bir bağımsız yönetim kurulu üyesi en fazla dört ya da beş kurumda benzer bir görevde bulunmalı.
- ▶ Az zamanda büyük katkılar sunabilmesi ve katma değerli adımlar atabilmesi için bağımsız yönetim kurulu üyesi sadece bir odağa yönlendirilmeli, gerçek bir takım oyununun parçası olabilmeli.
- ▶ Bağımsız yönetim kurulu üyesinden şirketle ilgili bilgi saklanmamalı, yönetim kurulu ve icra kuruluyla açık ve etik bir ilişki işbirliği kurulmalı.
- ▶ Bağımsız yönetim kurulu üyesinin hangi kritik bilgileri nasıl ve kimlerden alacağı en baştan netleştirilmeli.
- ▶ Bağımsız yönetim kurulu üyesi aday, icra görevlerinin ardından ilk kez yönetim kurulu üyeliği yapacaksa icra tecrübesini saklı tutmak kaydıyla icra şapkasını çıkarmalı. İcra ile rekabete asla girmemeli.
- ▶ İcra üyelerini destekleyen, daha büyük resmi görmeleri için yönlendiren konumda olmalı.
- ▶ Bağımsız yönetim kurulu üyesi, daha çok dinleyen ve yol gösteren “bilge kişi” konumunda olmalı. Doğru zamanda, doğru kişilere, doğru bilgileri aktarmalı.
- ▶ Bağımsız yönetim kurulu üyesinin katkıları ve kurumun bağımsız yönetim kurulu üyesine yaklaşımı düzenli olarak objektif şekilde değerlendirilmeli. Tarafların karşılıklı performansı ve hedeflerinin yerine gelmesi için değerlendirme sonuçlarına göre adımlar ivedilikle atılmalı.

bağımsız üye olarak görev yapma izni vermekte isteksiz olması.

Odgers & Berndtson Türkiye ofisi de son yıllarda Türkiye’den kadın bağımsız yönetim kurulu adaylarını çoğunlukla Avrupalı şirketlere önermiş. Öztuna, Türkiye’nin bu açıdan önemli bir yetenek havuzu olduğunu söylüyor: “Bu açıdan Türkiye, içinde bulunduğu bölgede öne çıkıyor.”

Ayşe Öztuna, yönetim kurulu üyesi atanması sürecinde kurumun ihtiyacının ve stratejisinin tam olarak tanınması gerektiğini, bu süreçte mevcut yönetim kurulunda kimlerin görev yaptığı, nasıl katkıları olduğu, nelerde eksikler bulunduğu, büyüme hedefleri ve kurumun önündeki fırsat ve riskleri de dikkate alarak değerlendirdiklerini söylüyor.

Odgers Berndtson’un verdiği hizmetlerden birini de, “Kontrat Yönetimi” olarak isimlendirdikleri performans yönetimi süreci oluşturuyor.

Zira bağımsız yönetim kurulu üyesi belirlemiş olmak, bağımsız yönetim kurulu üyesinin hedeflere uygun çalışması için gerekli ortamın sağlanmasını ve hedeflenen performansın gösterilmesini garanti altına almıyor. “Bağımsız yönetim kurulu üyesinin atanmasını izleyen süreçte, taraflarla birlikte hedefleri, beklentileri ve olası katkıları netleştirmeye yönelik çalışmalara devam ediyoruz” diyor Öztuna.

Öztuna bağımsız yönetim kurulu üyeliği söz konusu olduğunda öne çıkan özellikleri ise şöyle sıralıyor: “Kurumsal yapılarda görev yapmış olmak, risk ve kriz yönetiminde başarılı olmuş olmak, finansal verilere hakimlik, şirketin faaliyet alanlarına hakim olmak önemli. Objektif ve tarafsız değerlendirme yapabilme, stratejik bakış açısı ve analitik düşünme yeteneği aranan diğer özellikler. Olmazsa olmaz bir diğer önemli unsur ise itibar.” **F**