

“KADINLAR YÖNETTİĞİNDE DEĞİŞİKLİKLERE UYUM DAHA KOLAY”



Aile şirketlerinin yönetiminde kadınların varlığı kurumsallaşma, yenilik ve başarı açısından olumlu katkılar getiriyor. Nedenlerini Özyeğin Üniversitesi Girişimcilik Merkezi Yöneticisi **Özden Anık Tekir** anlatıyor.

Özyeğin Üniversitesi Girişimcilik Merkezi olarak KOBİ'lere yönelik hangi programları yürütüyorsunuz?

Özyeğin Üniversitesi Girişimcilik Merkezi, girişimcilik kültürünü her kurumda geliştirmek için çalışmalarını sürdürüyor. 2012 yılında dünyanın en büyük girişimcilik vakfı olan Kauffman Foundation'ın eğitimlerinden biri olan Growth Venture eğitimini Türkiye'ye getirdik ve doğru stratejilerle büyümek isteyen KOBİ'ler için üç yıldır Büyüyen KOBİ programımızı yapıyoruz.

Gözlemlerinize göre Türkiye'de aile şirketlerinin temel problem alanları hangileri?

Aile şirketlerinde genelde üçüncü kuşağın devam etmesinde zorluklar görülüyor. Bunun temelinde de kuşaklar arası çatışmanın tıpkı ailelerde olduğu gibi aile şirketlerinde de olması yatıyor. Birinci kuşak şirketi çok zor şartlarda kurmuş, çok zorlanarak bir yerlere getirmiş oluyor. İkinci kuşağı tüm bu zorluklar içinde büyütüyor ve geliştiriyor. Ona göre eğitim almalarını sağlıyor, yeri geliyor ikinci kuşağa hem işi öğretmek hem de onların sorumluluklarını fark etmeleri için çalışmalarını sağlıyor. Birinci kuşak kadar

olmasa da ikinci kuşak da kendi gelişimi ve büyümesi sırasında zorlanıyor. İşin başına geçtiğinde yapacağı değişiklikleri birinci kuşak ayrılınca yapması daha mümkün oluyor. Üçüncü kuşak, ikinci kuşaktan daha şanslı bir ortamda büyüyor ve gelişiyor. İkinci kuşak gibi hem çalışıp hem okumuyor, çalışsa bile daha rahat koşullarda çalışıyor. Hazır ve kurulu bir sistemde birinci ve ikinci kuşağın yaşadığı zorlukları hayal etmesi çok kolay olmuyor. Bu nedenle de ilk iki kuşağın beklediği çalışma arzusu ve emeği veremiyor. Karşılıklı kuşak çatışması ve farklı bakış açıları düşünce ayrılıklarını getiriyor. Asıl sıkıntı buradan sonra başlıyor. Değişen yaşam koşulları, eğitim imkânları ve teknolojik gelişmeler sonucu yepyeni bir iş yapma biçimi ortaya çıkıyor. Üçüncü kuşak bu yeni düzeni getirmeye çalışıyor ve bu düzeni benimsemeye sıkıntı çeken ilk kuşaklar hem değişimi kabul etmek istemediklerinden hem de kendi kurdukları düzenin değişiminin neler getirebileceğini tahmin etmekte zorlandıklarından değişimi çok kolay kabul etmiyorlar. Kendi yarattıkları konfor alanları içerisinde kalmak daha anlamlı geliyor. Ancak değişen ekonomi ve ticaret yapma biçimi değişimi şart koşuyor, dolayısıyla buna ayak uyduramayan firmalar sıkıntılar yaşıyor.

Bir aile şirketi, kurulmasını takiben bir süre aile şirketi olmanın bazı avantajlarını yaşıyor. Bu avantajlar nelerdir?

Aile şirketleri, ilk andan itibaren bir değer birliği üzerine kuruluyor ve bu yapı ortak bir amaç, ilkeler ve inançlar üzerinde gelişmeye, büyümeye başlıyor. Genellikle kuruluşta hedef, gelecek kuşaklara bırakılacak bir aile mirasının temellerini atmak ve aileyi bir arada tutmak. Bunun için de şirket büyük tutku ve çabayla kuruluyor. Bu da ilk etapta temeli sağlam ailelerde avantaj sağlıyor. Kader birliği ve ortak hedefler için başından itibaren isteklendirme sağlıyor.

Peki, bir aile şirketi hangi aşamada kurumsallaşmayı gündemine almak zorunda?

Aile şirketlerinin baştaki tutkuları zamanla, işin günlük rutin süreçleri içerisinde değişiyor. Ticarileşme boyutu büyüdükçe ailenin ve şirketin üzerine binen yük ve çalışma temposu artıyor. Bu da kurulan şirketin zamanla sadece ortak bir kader birliğinden öte profesyonel bir iş olduğunu fark etmelerini sağlıyor. Bu nedenle aile bireylerinin yetenekleri ve yönetim becerilerine göre gerekli görev ve yetki dağılımlarının yapılması, şirket işleyişi için süreçlerin düzenlenmesi ve bunun için etkin bir organizasyonel yapı kurulması gerektiği ortaya çıkıyor. İşte bu dönemlerde artık kurumsallaşma gerektiği hissedilmeye başlanıyor.

Bunun için bir metodoloji var mı? Bir aile şirketi kurumsallaşma yönünde hangi adımları atmalı?

Aile şirketinin kuruluşundan itibaren aile anayasası niteliğinde bir şirket anayasasının hazırlanması gerekiyor. Hazırlanacak bu anayasanın içinde şirket kuruluş dönemindeki koşulları, neden kurulduğu, şirketin olmazsa olmaz değerleri, inançları, hedefleri ve ileriye dönük stratejik planlamaların olması gerekiyor. Tüm aile bireylerinin görev tanımları, yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi gerekiyor. Bu anayasayı oluştururken bir aile konseyi oluşturmaları ve bu anayasayı ortak kararlarla uygulamaya koymaları gerekiyor. Şirket gelişimi ve daha sonrasında ortaya çıkacak uygulama ve süreçlerin aile dışı şirket çalışanlarına anlatılması zaman içinde şirketin vizyon ve misyonunun tüm şirket içerisinde benimsenmesinin sağlanması gerekiyor.

KOBİ'leri en çok hangileri ürkütüyor?

Şirketler büyüdükçe şirket içi bölümlerin açılması, bu bölümlere uzman yöneticilerin alınması ve iş süreçlerinin yazılı ve işlevsel bir hale gelmesi ilk başta çok heyecan verici olsa da günün sonunda yetki devrinin de aynı oranda yapılması gerekliliğini kabul etmek oldukça zaman alıyor. Şirkete yön veren lider konumuna geçiş kişisel değişimler ve dönüşümlerle ancak gerçekleşiyor. Bunu başarabilen şirketler büyüyor ve gelişiyor. Ancak bunu yapabilmek

çok da kolay değil. İzleyici olmak, yol gösterici olmak, koltuğun gerisinde durup olanları gözlemlemek kurumsallaşmanın bir gerçeği de olsa ya bir hata olur şirket zora düşerse korkusunun hep hissedilmesine neden oluyor.

Aile içi dinamiklerde kadınların rolü nasıl şekilleniyor?

Kadınlar genel olarak ailede nasıl yer alıyorsa aile şirketindeki rolleri de aynı şekilde oluyor. Kadınlar iletişim becerilerini aile şirketlerinde oldukça etkin kullandığından firmanın pazarlama ve iletişim konuları çoğunlukla kadın yöneticilerin sorumluluğunda oluyor. İK biriminde de aktifler. Kadın girişimcilerle çalışmalarımda gözlemlediğim bir diğer konu da bir kadına bırakıldığında finans büyük bir titizlik ve temkinli bir yaklaşımla yönetiliyor. Bazı aile şirketlerinde finans yönetimini kadınlar devraldıktan sonra firmanın nakit akışında artışlar ve borçlanmada azalma görüyoruz.

İkinci kuşak kadın olduğunda geçişlerde bir fark gözlemliyor musunuz?

Kadın olmak daha fazla başarı gerektirmiş gibi bir bakış açısı getiriyor. Bu nedenle kadınlar şirketi daha ileriye götürmek ve yeni oluşumlar yapma konusunda daha hırslı ve motive oluyorlar. Şirket yönetiminde daha önce bulunmuşsa geçişler nispeten daha kolay oluyor. Ancak toplumun önyargıları her zaman için "Acaba becerebilecek mi" diye sorgulamadan edemiyor. Bu da bir kadın için her zaman bir erkekte daha zorlu bir mücadele gerektiriyor.

Yönetimde kadın ya da erkeklerin olmaları durumunda kurumsallaşma ve yenilik geliştirmede bir fark gözlemleniyor mu?

Kadınların yönettiği durumlarda daha organize ve değişikliklere daha kolay uyum sağlanan bir yapı olabiliyor. Ancak özünde aynı aile kültüründe yetişmiş olduğu için değişim ve kurumsallaşma her iki cins için de çok kolay bir süreç değil.

Yürüttüğünüz 10.000 Kadın Girişimci Programı'nın etkileri neler oldu?

10.000 Kadın Türkiye programı, Özyeğin Üniversitesi ve Goldman Sachs Vakfı işbirliğiyle 2010'un Nisan ayında başladı. Proje 2014'te tüm dünyada ve Türkiye'de sona erdi. Program süresince 403 kadın girişimci eğitildi, 12 dönem eğitim yapıldı. Eğitim süresince ciro ve istihdam artışında pozitif etkiler gözlemlendi. Eğitimi alan kadın girişimcilerimiz "sadece işini yapmaktan" şirketlerini yönetmeye geçtiler. Somut bir büyüme stratejisi geliştirerek onu takip etmeye başladılar. Eğitimler sayesinde özgüven ve cesaret artışı, vizyon gelişmesi oldu.

”
Kadınlar şirketi daha ileriye götürmek ve yeni oluşumlar yapma konusunda daha hırslı ve motive oluyorlar.