

Yönetim Kurulu Sırları – Dr. Yılmaz ARGÜDEN

Yaşam Kalitesi için Kurumsal Yönetişim

Kurumsal yapıların en önemli organı, Yönetim Kurullarıdır. Her kurum için en yetkili karar mercii olan Yönetim Kurullarının kimlerden oluştuğu, Yönetim Kurullarının hangi konulara odaklandığı, nasıl çalıştıkları ve kendilerini sürekli olarak geliştirmek üzere neler yaptıkları gibi konular, kararların da, yönetimin de kalitesini etkileyen unsurlardır. Yönetim Kurulları şirketi yönetmez yönlendirir, danışmanlık yapar, uygun bulmadığı kararları veto eder ve gerektiğinde de yönetici kadroda değişiklikler yapar. Yönetim Kurullarının yönlendirme ve denetleme görevini iyi yapabilecek bir yapıya, süreçlere ve üyelere sahip olması, kurumların başarılı bir şekilde yönetilmesinin ön koşuludur.

Tüm paydaşlara güven sağlayabilen kurumlar, tüm değer zincirinde daha çok kaynağı harekete geçirip vizyonları doğrultusunda yönlendirerek, başarıya daha kolay ulaşabiliyor ve sürdürülebilirliği sağlayabiliyorlar. Bu nedenle, kurumsal güvenin temelini oluşturan kurumsal yönetişim küçük- büyük veya halka açık-aile şirketi ayırımı olmaksızın her geçen gün daha yaygınlaşıyor. Kurumsal yönetişim, kurumun tüm paydaşlarıyla ilişkilerindeki davranışlarını ve iletişimlerini yürüten herkesin görevi olmakla birlikte, kurumların en üst karar ve denetim organı olan Yönetim Kurullarındaki uygulamalar, bu yönetim anlayışının kurum kültürü haline gelmesinin temelini oluşturuyor.

Güven ise ancak şeffaflık ile sağlanabilir. Başkalarının kaynaklarını kullanan her kişi ve kurum, bu kaynakların kullanımında adil olmayı ve hesap verebilir olmayı ilke edindiğinde, daha geniş kaynaklara ulaşabilir ve gelişmesini sürdürebilir.

Kurumların başarı grafiklerinin yükselebilmesi için sürekli gelişmeleri gerekir. Gelişme ise sadece kurumun tepesinde değil, her seviyesinde yenilikçiliğin hayata geçirilmesi ile sürdürülebilir bir nitelik kazanabilir. Bu nedenle, katılımcı yönetim anlayışı kurumda odaklanmayı ve sürekli gelişmeyi olanaklı kılar.

Yetenek ile Yetkinlik

Yetenek doğuştan sahip olunan, yetkinlik ise zaman içinde kazanılan bir özelliktir. Başarıyı getirecek olan, yeteneği bilgi ile birleştirerek davranışlara yansıtılabilmek, başka bir deyişle yetkinlikleri geliştirebilmektir. Üstün yetenekli olmak ya da bir konuda çok bilgili olmak başarı ve iyi performans için yeterli değildir. Önemli olan karşılaşılan durumlarda ve karar verme aşamalarında bilgi ve yeteneği harmanlayarak, tutarlı ve güvenilir tavır sergileyebilmektir.

Bir kurumun en önemli varlıkları arasında insan kaynağı ve özellikle yönetim ekibi yer alır. Bu ekibin yetkinliklerinin ve performansının değerlendirilmesi, gerektiği durumlarda ekibe yeni kişilerin kazandırılması ve bu ekibin motivasyonunu yüksek düzeyde tutabilecek adil ödüllendirme mekanizmalarına işlerlik kazandırılması da kurumun geleceğini belirleyen bir başka faktördür. Bu değerlendirmelerin adil olarak yapılması ise iyi çalışan bir Yönetim Kurulu ile mümkündür.

Yönetim kurulunun misyonu, en yüksek karar mercii olarak kurumu proaktif bir şekilde yönlendirmek, uzun vadede hissedarlarına sürekli ve kalıcı değer yaratmaktır. Kurumları başarıya taşıyan, değer yaratılmasını sağlayan en önemli unsurlardan birisi de stratejik seçimleridir.

Yönetim Kurulu bu ana görevine ek olarak kurumsal itibarı korumak ve geliştirebilmek için kurumun tüm paydaşlarına – müşterilerine, çalışanlarına, tedarikçilerine ve toplumun diğer kesimlerine – karşı sadece kanunlar açısından değil, aynı zamanda taahhüt ettiği değerler, iş etiği ve kurumsal yönetim ilkeleri açısından da sorumludur.

Yönetim Kurulu, şirketin en önemli stratejik varlıkları arasındadır. Dolayısıyla, Yönetim Kurullarına seçilen üyelerin yetkinlikleri ve deneyimlerine, bağımsız olmalarına ve kurulun işleme için oluşturulacak kurallara özen gösterilmesi, kurumun başarısı ve sürdürülebilirliğine katkı sağlar.

Kurumsal yönetim sadece halka açık büyük şirketler için değil, aynı zamanda aile şirketi konumunda olan KOBİ'ler için, hatta kar amacı gütmeyen sivil toplum kuruluşları için de gereklidir. Çünkü, kurumsal yönetim, kurumların gerek yönetsel açıdan gerekse kaynaklara ulaşımının sürdürülebilirliği açısından önemlidir. Ayrıca kurumsal yönetim, aile içi çatışmaların önlenmesi, yetenekli insan kaynaklarının kuruma kazandırılması ve kurumun itibarının ve değerinin artırılmasını sağlar.

Kurumsal yönetim, şirketleri halka açılmaya veya ortak alabilmeye de hazırlar, paydaşlarıyla güvenilir ilişkiler kurulmasına destek olur.

Yönetim Kurulları bağımsız, karar almada tarafsız ve farklı bakış açıları kazandırabilecek nitelikteki üyelerden oluşmalıdır. Bunun yanında üyeler, gerektiğinde CEO'yu (veya Genel Müdürü) sorgulayabilecek, Başkan, hissedar ve üyeler önünde fikirlerini açıkça ortaya koyacak derecede özgüvene sahip olmalıdırlar. Üyelerin seçiminde aranacak temel nitelik, kişinin yaratacağı katma değer olmalıdır. Katma değeri yaratmanın yolu, gerekli bilgi ve deneyime sahip olmanın yanı sıra, görüşleri açıklıkla, özgürce ve yapıcı bir şekilde Yönetim Kurulu ile paylaşabilmekten geçer.

Yönetim Kurulu Üyelerinde aranan ortak özellikler:

- Kuruma değer katacak bilgi, deneyim ve vizyona sahip olması,
- Kurum değerlerini taşıması,
- Bağımsız düşünme ve düşüncelerini yapıcı bir şekilde anlatabilmesi,
- Takım çalışmasına uygun bir yaklaşım sergilemesi,
- Kurumsal yönetim ilkelerini içselleştirecek düzeyde benimsemiş olması,
- Yüksek performans standartlarına inanır ve uygular olması,
- Başta hissedarlar olmak üzere kurum paydaşlarının dengeli şekilde korunmasına duyarlı olması,
- Yönetim kurulu çalışma süreçlerine sorumluluklarını yerine getirecek sıklıkta ve yoğunlukta profesyonel disiplin ile hazırlanması ve katılması.

Yönetim Kurulu Üyelerinde aranan farklı bireysel profiller:

- Sektör Deneyimi: Şirketin faaliyet alanı ile ilgili sektörlerde otorite kabul edilecek düzeyde ulusal ve uluslararası bilgi ve deneyime sahip olması, Yetkinliği: Strateji geliştirme süreçlerinde kuruma yön verecek farklı bakış açılarına ve belirlenen stratejiyi uygulamaya yansıtabilecek bilgi ve deneyime sahip olması,
- Üst Düzey Yöneticilik Deneyimi: Yönetim kalitesinin sürekli geliştirilmesi konusunda kuruma yön verecek bakış açılarına sahip olması,
- Üst Düzey İlişkiler: Stratejik önem taşıyan ulusal ve uluslararası kuruluşlarla güçlü ilişkilere sahip olması.

Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi Kimdir?

(Şekil Şartları)

- Varsa hissedarlığın sadece şirket Yönetim Kurulu Üyeliğinden dolayı ödül olarak kazanılmış olması ve toplam hissedarlığın % 51'i geçmemesi.
- Şirkette veya şirketin bağlı bulunduğu herhangi bir kuruluş, kardeş firma ya da iştirakte son iki yıl içinde çalışmamış olmak.
- Şirkete önemli ölçüde hizmet ve ürün sağlayan firmaların herhangi birinde çalışmıyor olmak.
- Eş veya birinci derece akrabalarından hiçbirinin şirkette yönetici, önemli hissedar veya herhangi bir kontrol noktasında olmaması.
- Şirketten, Yönetim Kurulu üyeliği ücreti dışında başka herhangi bir gelir elde etmiyor olmak; eğer Yönetim Kurulu görevi dolayısıyla hissedar ise kanuni azınlık hissesi seviyesinin altında hisseye sahip olmak ve yönetim kurulu ücreti ve temettü dışında başka herhangi bir gelir elde etmiyor olmak.
- Herhangi bir büyük hissedarı temsil ediyor olmamak.

Yönetim Kurullarının bağımsız üyeleri, entelektüel bağımsızlık sergileyebildikleri ölçüde yönetim kalitesinin artırılmasına katkıda bulunurlar.

Şirketler	Aile Şirketleri Arası Sırası	Bağımsız Üye Oranı
Wal-mart	1	% 64
Ford Motor	2	% 75
Samsung	3	% 54
LG Group	4	% 43
Carrefour	5	% 86
Fiyat Group	6	% 53
Peugeot Citroen	8	% 25
BMW	12	% 15
Bosch	15	% 40
J.Sainsbury	22	% 75
Roche	28	% 69
Bombardier	36	% 69

Uluslararası aile şirketlerinde bağımsız Yönetim Kurulu Üye sayıları

Yönetim Kurulu Başkanının görevleri:

- Yönetim Kurulunu toplantılarını yönetmek, toplantı gündemini belirlemek ve Yönetim Kurulu kararlarının etkin şekilde uygulamaya alınmasını sağlamak,
- Yönetim Kurulu üyelerinin, şirket performansını yakından izlemek, şirketin başarısını artırıcı önerilerde bulunmak ve doğru kararlar vermek için ihtiyaç duyacakları bilgilerin zamanında, kolay anlaşılır bir şekilde Yönetim Kurulu üyelerine aktarılmasını sağlamak,
- Hissedarlar ile yapıcı ve pozitif iletişim kurmak, Yönetim Kurulu üyelerinin hissedarların görüşlerini anlamaları sağlamak,
- Yeni göreve gelen Yönetim Kurulu üyelerini kuruma katma değer katacak şekilde hazırlayacak açıklayıcı, sistemli oryantasyon programlarının oluşmasını sağlamak,
- Yönetim Kurulu üyelerinin, Yönetim Kurulunun bütününe ve komitelerin yılda en az bir kez performans değerlendirmesine tabi tutulmasını sağlamak,
- Yönetim Kurulu üyelerinin bireysel gelişim alanlarının belirlenmesine ve geliştirilmesine yönelik çalışmaları yönetmek ve Yönetim Kurulunun birtakım olarak performansında gelişmeye açık alanları ortaya koymak,
- Yönetim Kurulu üyelerinin tümünün aktif katılımını sağlamak,
- Yönetim Kurulu bünyesinde kurulan komitelerinin yapılarının açık, çalışmalarının etkin olmasını sağlamak.

Yönetim Kurulu üyelerinin belirlenmesi aşamasında ve üyelerin çalışmaları aşamasında bireysel özellikleri ve yaklaşımları şirketin yönetim kalitesini doğrudan etkiler. Kurumsal bir

yapının oluşturulması tek başına yeterli olmayabilir. Bireylerin tutum ve davranışlarının yapıyı yaşatma ve köklerini güçlendirme etkisi vardır. Dolayısıyla, Yönetim Kurulu üye adaylarının belirlenmesi, üyelerin seçilmesi ve davranışlarında kurumsal yönetim ilkelerini yaşatmaları kurumsal gelişme için kritik öneme sahiptir.

Sık Yapılan Hatalar

Bu hatalara düşmemek için;

Yönetim Kurulu üyelerinin kendilerine ve şirketlerine gereğinden fazla güvenmeleri, şirketlerini en iyi yönetilen şirketler arasında görmeleri	Senaryo analizleri yaparak kötü sonuçlara da hazırlanmak Risk değerlendirmeleri yaparak senaryoların zayıf yönleri konusundaki duyarlılıkları artırmak Aşamalı kararlarla stratejik esnekliğisağlamak
Özellikle holding şirketleri Yönetim Kurullarının mevcut işleri satarak ve/veya kapatarak çıkma kararını başarısızlığın tescili olarak görme eğilimleri nedeniyle yeterince objektif değerlendirmeler yapmamaları	En kolay değer yaratma yöntemlerinden birisi değer yitiren aktiviteleri sonlandırmaktır. Mevcut işlerle ilgili kararları verirken, o işe girme kararını vermiş dahi olsa, Yönetim Kurulu'nun bağımsız ve gerçekçi bir değerlendirme yapması ve bu kararın bir yenilenme ve gelişme fırsatı olarak algılanmasını sağlaması gerekir.
Yönetim Kurullarının bir kez verilen yatırım kararlarından dönüş yapmamaları, yanlış kararların şirketlere aşırı yükler getirmesi	Yanlış karardan dönebilen Yönetim Kurulları şirketlerinin değerlerini artırma konusunda daha başarılı olurlar. Yatırımların her aşamasında geçmişte harcanan meblağ esas alınmamalı, o günden sonra yapılacak yatırımlar bağımsız olarak değerlendirilmelidir. Yatırımların çeşitli aşamalarda tekrar gözden geçirilebilecek aşamalara ayrılması ve yatırım esnekliğinin korunması bu konuda yapılacak hataları azaltmaya yardımcı olur.
Farklı alanlardaki maliyetleri farklı kriterlere tabi tutmaları	Bir milyon TL'lik bir pazarlama hatasıyla, bir milyon TL'lik üretim hatasının şirkete maliyeti aynıdır. Özellikle yeni ve moda işlere girerken gösterilen liberal yaklaşımlar şirketlere pahalıya mal olabilmektedir.
Son dönemdeki gelişmelerin devam edeceğine ilişkin yanlışlığa kapılmaları (kötü bir yılda elde kalan stokların yüksekliğinden zarar gören bir şirket, gelecek yıl aşırı tutucu bir üretim politikası izlediğinde hızla artan talebe cevap verememekten dolayı piyasa payında kayıplara uğrayabilir.	Türkiye gibi olumlu ve olumsuz dönemlerin birbiri ardına geldiği bir ortamda bu yanlışlığa düşmek şirketler için büyük kayıplara yol açabilir. Olumlu ve olumsuz gelişmelerin değerlendirilmesi aşamasında farkın nereden kaynaklandığının iyi analiz edilmesi gerekir. Cirodaki düşüşü kurdaki beklentilerin gerçekleşmemesi ile ilişkilendirmek doğru, ancak yeterli bir tespit olmayabilir. Kurun, düşüşün diğer nedenlerini perdelemesi ve gözden kaçırılmasına yol açmaması için farklılık analizleriyle farkın oransal olarak hangi nedenlerden kaynaklandığı irdelenmelidir. Her dönemin geçmiş dönemin verileriyle değil, o dönemin verileriyle değerlendirmesi alışkanlığını kazanmak gerekir. Gelecekle ilgili tahminlerin görüldüğü kadar iyi veya kötü olmayabileceğini de değerlendirmek ve stratejik plana esneklik kazandırmak performansı geliştirir.

Yönetim Kurullarında etkin çalışma odağının korunması için kritik konularda komiteler kurulması ve detaylı çalışmaların bu komiteler tarafından sürdürülmesi tercih edilir.

Denetim Komitesi Üyelerinde Aranılan Özellikler

- Denetim komitesinin rolünü ve sorumluluklarını iyi bilmek
- Finansal tablolar ve muhasebe standartları konusunda bilgi ve deneyimi olmak
- Açıklanan finansal bilgilerin doğruluğu ve güvenilirliğini sağlayacak doğru sorgulamaları yapabilmek
- Özellikle tahakkuklar, karşılıklar, değerlendirmeler, özel finansal araçlar (opsiyonlar gibi) konularında duyarlı olmak

Yönetim Kurulu Toplantıları ve Gündemi

Öncelikli olarak, katılımı sağlamak önemlidir. Katılımı arttırmak için uzun dönemli planlama yapmak yararlı bir yöntemdir. Yönetim Kurulu toplantı tarihlerini mümkün olduğunca erken belirlemek ve hatta izleyen en az bir senelik toplantılar için tarih, saat ve yer konusunu netleştirmek, Yönetim Kurulu üyelerinin planlama yapmalarına olanak tanır ve katılımlarını sağlamada etkili olur. Olağan Yönetim Kurulu toplantılarının yanı sıra strateji ve devamlılık planları gibi özel gündemli çalıştaylar düzenlenmesi de Yönetim Kurulu etkinliğini artırır.

Toplantıları dört temel adımda düşünmek ve buna göre planlamak faydalı olacaktır.

1. Bilgilendirme
2. Yönlendirme
3. Karar Alma
4. Görev Dağılımını Gerçekleştirme

Yönetim Kurulu toplantı davetlerinin düzenli yapılması ve toplantı sonrası notların en kısa zamanda tüm katılımcılar ve ilgililerle paylaşılması, yine toplantı etkililiğini artıracak gibi kurum içi güven, özenli yaklaşım anlayışı ve kültürünü de güçlendirecektir.

Toplantı Gündemi

Bilgilendirme	Yönlendirme	Karar Alma	Görev Dağılımı
Mali Borç – Alacak durumu Bilanço / Gelir Tablosu / Nakit Akışı Bütçe Karşılaştırmaları Diğer	Yönetim Kurulu Üyelerinin bakışı ve deneyimlerinden yararlanılarak,	İlgili konularda ilk önce karar almaya yönelik bilgilendirme yapılmalı,	Alınan kararlar, yürüten işler ve ihtiyaçlar doğrultusunda profesyonel

Projeler Planlanan – Gerçekleşen Durumu Sağlanan Fayda Engeller – Darboğazlar Potansiyel projeler Yatırımlar	günlük işleyiş, ileriye yönelik hareket planı, stratejik bakış, iletişim, sorunlar ve potansiyeller hakkında nasıl bir yaklaşım geliştirilmesi gerektiği yönünde yönlendirme alınmalı	alternatifler ve alternatiflerin artı ve eksi yönleri, maliyetleri ortaya konulmalı ve kararı sonuçlandırarak hareket planı oluşturulmalı	kadroların, ya da Yönetim Kurulu üyelerinin görevlendirilmesi netleştirilmeli
Kurum içi Gelişmeler Kaynakların Durumu İK konuları Diğer			
İletişim Yatırımcılar Kurum içi ve kurum dışı komite çalışmalarındaki gelişmeler			
Bir önceki toplantıda alınan kararlara ilişkin bilgiler			

Yıl içinde gerçekleştirilecek toplantıların ana gündemleri çalışma dönemi başında belirlenerek yayınlanır. Bir çalışma yılı süresince, toplantılardan en az biri Yönetim Kurulunun bütününe ve komitelerin performans değerlendirmesine, bir diğeri de şirketin stratejilerinin ve karşı karşıya olduğu risklerinin değerlendirilmesine ayrılır.

Yönetim Kurulu toplantılarını Yönetim Kurulu Başkanı yönetir. Başkan toplantıyı yönetirken, karmaşık ve kapsamlı konuların tartışılması için yeteri kadar zaman ayırmalıdır. Tartışmaların; gündem, tarz ve seviyesinin, etkin karar almaya olanak sağlayacak, yapıcı tartışma ortamı yaratacak şekilde düzenlenmesi başkanın sorumluluğundadır. Üyelerin Yönetim Kurulu toplantıları için gerekli hazırlıkları yapabilmelerini sağlamak amacı ile her toplantıdan belirlenecek bir süre öncesinde gündem ve gündeme yönelik bilgiler üyelere dağıtılır. Yönetim Kurulu toplantılarını sekreteryaya hizmeti Yönetim Kurulu sekreteri tarafından gerçekleştirilir.

Yönetim Kurulu Performans Değerlendirme Formu Örneği

	Bölüm 1 Yönetim Kurulunun Bütünü İçin;	Her Zaman	Çoğu Zaman	Genelde	Nadiren	Hiçbir Zaman
1	Belirlenmiş performans hedeflerine ulaşmıştır.					
2	Kurum stratejisinin geliştirilmesine ve test edilmesine katkıda bulunmaktadır.					
3	Güçlü ve etkin risk yönetimine katkıda bulunmaktadır.					
4	Kompozisyonunda, gelecek stratejisi doğrultusunda performansı maksimize edecek bilgi ve yetkinliklere sahip üyeler ile doğru karışım sağlanmıştır.					
5	Karşılaşılan sorunlara ve krizlere					

	doğru yaklaşımlarla karşılık vermektir.					
6	Sorun ve krizler daha 6nceden 6ng6r6lemeyecek konulardır.					
7	G6ndeme getirilen konular, doğru se6ilmiş konulardır.					
8	Y6netim kadrosu, kurum 6alışanları ve 66nc6nc6 taraflarla pozitif ve yapıcı iletişim kurar.					
9	“Yıllık Genel Kurul” ve “Faaliyet Raporu” gibi mekanizmaları etkin Şekilde kullanmaktadır.					
10	Bir b6t6n olarak, pazardaki ve hukuki ve d6zenleyici ortamdaki en son gelişmeler hakkında bilgi sahibidir. G6rev aldığı komitelerde etkin Şekilde 6alışmaktadır.					

	B6l6m 2 Y6netim Kurulu S6re6leri 6in;	Her Zaman	6oğu Zaman	Genelde	Nadiren	Hi6bir Zaman
1	Bilgi ihtiya6 duyulan boyut ve kalitede, d6zg6n ve zamanında Y6netim Kuruluna sunulmaktadır.					
2	Y6netim Kurulu değişiklik ve d6zeltme taleplerine karşılık alabilmektedir.					
3	Y6netim Kurulu, y6netici kadroya kendilerinden ne bekleedikleri konusunda destekleyici geri bildirim sağlamaktadır.					
4	Konuların doğru ve d6zg6n Şekilde değerlendirilmesine imk6n taniyacak sayıda ve uzunlukta Y6netim Kurulu ve Komite toplantıları yapılmaktadır.					
5	Y6netim Kurulu prosed6rleri, etkin performansı sağlayacak kadar destekleyici ve t6m olasılıklara cevap verebilecek kadar esnektir.					

	Bölüm 3 Yönetim Kurulu Başkanı İçin;	Her Zaman	Çoğu Zaman	Genelde	Nadiren	Hiçbir Zaman
1	Yönetim Kurulu Başkanı, Yönetim Kuruluna etkin şekilde liderlik edebilmektedir.					
2	Hissedarlarla ilişkiler ve iletişim doğru şekilde sağlanabilmektedir.					
3	Yönetim Kurulu içindeki ilişkiler ve iletişim yapıcıdır.					
4	Gündemi belirlemek için oluşturulan süreçler işler durumdadır. Yönetim Kurulu üyelerinin farklı konuları ve kaygılarını gündeme getirmelerine olanak sağlanabilmektedir.					
5	Şirket sekreteryası uygun şekilde ve maksimum ölçüde kullanılabilir.					

	Bölüm 4 Yönetim Kurulu Üyeleri İçin;	Her Zaman	Çoğu Zaman	Genelde	Nadiren	Hiçbir Zaman
1	Yönetim Kurulu toplantılarına iyi hazırlanmaktadır.					
2	Yönetim Kurulu toplantılarına katılım devamlılığı yeterlidir.					
3	Şirketi ve içinde bulunduğu sektörü anlamak konusunda çaba göstermek ve zaman ayırmak için isteklidir.					
4	Yönetim Kurulu dışındaki çalışmalara hazırdır.					
5	Yönetim Kurulu toplantılarına katkısının kalitesi ve değeri yüksektir.					
6	Stratejinin oluşturulmasına ve risk yönetimine katkısı yüksektir.					
7	Stratejinin değerlendirilmesi sırasında bilgi ve deneyimlerini yoğun olarak kullanmaktadır.					
8	Bilgiyi ve varsayımları etkin olarak sorgulamaktadır. Gerekli durumlarda kendi görüşlerini savunmak ve baskılara karşı koymak konusunda kararlıdır.					
9	İlgili olduğu konuları etkin ve proaktif şekilde takip etmektedir.					

10	Diğer Yönetim Kurulu üyeleri, şirket sekreteryası ve üst yönetim ile ilişkilerde başarılı ve etkindir.					
11	Performans ve davranışları Yönetim Kurulunda ortak güven ve saygı yaratmaktadır.					
12	Bilgi ve yetkinliklerini sürekli yenilemektedir.					
13	Kurumsal yönetim yapısı ve finansal raporlama konusunda güncel bilgi seviyesine sahiptir.					
14	Endüstri ve Pazar koşulları konusunda güncel bilgilere sahiptir.					
15	Diğer Yönetim Kurulu üyeleri, şirket sekreteri, üst yönetim ve üçüncü taraflarla (örneğin hissedarlar) iyi iletişim kurabilmektedir.					
16	Görüşlerini ikna edici ve diplomatik şekilde sunabilmektedir.					
17	Üçüncü tarafların görüşlerini dinlemekte ve Yönetim Kuruluna taşımaktadır.					

Değer olarak tanımlamak gerekirse; her Yönetim Kurulu üyesi için, tam zamanlı olarak çalışması durumunda CEO kadar kazanca sahip olması dengesi gözetilir. Yönetim Kurulu üyelerinin şirket için yılda 20-25 günlük zaman vermeleri durumunda, 10 kişilik bir Yönetim Kurulu'na verilecek toplam kazanç paketi, CEO'nun (yılda yaklaşık 220 gün çalışan) kazanç paketi ile benzer olmak durumundadır. Bu şekilde hesaplanan kazanç paketleri her yıl revize edilerek gözden geçirilmelidir.

Yönetim Kurulunun temel rolü kuruma girişimci liderlik yaparak, başarı için gerekli yönlendirme ve denetimi gerçekleştirmektir. Daha detaylı şekilde belirtmek gerekirse; Yönetim Kurulu; girişimci ruhu sürdürerek şirket performansında fark yaratacak stratejik yönlendirmeyi sağlamak, stratejik hedefleri belirlemek, (gerekirse stratejilerinin yapılandırılmasına katkıda bulunmak), hedeflere ulaşmak için gerekli kaynakların varlığını sağlamak, CEO'yu seçmek, ekibinin şirketi başarıya götüreceği yetkinlik ve motivasyonda olmasından emin olmak, bu ekibe "coach" olarak destek vermek ve etkin denetim ve risk yönetimi sistemlerinin işlerliğini garanti altına alarak üst yönetiminin performansını değerlendirmekten sorumludur.

CEO icranın lideridir, CEO ve icradan sorumlu profesyonel yönetim ekibinin temel rolü ise, Yönetim Kurulunca kararlaştırılan stratejiler doğrultusunda şirketin performansını en üst düzeyde tutmaktır. Bu bağlamda profesyonel yöneticiler şirketin kısa/uzun vadeli stratejik hedefleri doğrultusunda stratejiler geliştirmek, şirketi yönetmek, şirketin tüm operasyonlarının beklenen performansta gerçekleşmesini sağlamak, etkin bir operasyonel ve finansal kontrol sistemi oluşturmak, müşterilere, sektörel kurum ve kuruluşlara karşı şirketi temsil etmekten sorumludur.

Yönetim Kurulunun sorumluluğunu yönlendirme ve denetleme ile sınırlı tutması, şirket yönetimini profesyonel yöneticilere bırakması kurumsal gelişim açısından önemlidir. Bu şekilde çalışmayan Yönetim Kurullarının, stratejilerini başarılı olarak uygulamalarının önündeki en önemli engel, genellikle yeni stratejik atılımları yönlendirebilecek, yönetebilecek liderlik kadrosunu zamanında geliştirmemiş olmalarıdır.

Şirketlerin sürdürülebilir gelişme sağlayabilmeleri için finansal piyasalara, çalışanlarına, tedarikçilerine, müşterilerine ve topluma güven veren bir kurumsal yönetime sahip olmalarını daha da önemli kılıyor.

Kurumsal yönetim denince öncelikle; Yönetim Kurulunun oluşumu, Yönetim Kurulu başkanı ile genel müdürün farklılaşması gibi yapısal konular gündeme geliyor. Oysa, esas önemli olan yönetim anlayışından beklenenler.

Kurumsal yönetim ilkeleri, paydaşlarına güven vererek sürdürülebilir gelişimi sağlamak ve daha değerli olabilmek isteyen şirketler arasında her geçen gün daha fazla önem kazanıyor.

Kurumsal yönetim için gerekli olan Yönetim Kurulunun yetki ve sorumluluklarının tanımlanması, işleyiş süreçlerinin belirlenmesi, üyelerin seçim esaslarının saptanması, Başkanın görev ve sorumluluklarının belirlenmesi, üyelerin yetkinliklerinin tanımlanması ve Yönetim Kurulunun performans yönetim sisteminin kurulması gibi adımların asıl hedefi şirketlerde bu yönetim anlayışına işlerlik kazandırmaktır.

Kurumsal yönetim konusundaki görüşler ağırlıklı olarak yapısal önlemler üzerinde durmaktadır. Ancak, yapısal önlemlerden daha önemli olan yönetim anlayışını yansıtan davranışlardır.

Kurumsal yönetim sadece yapısal önlemlerle değil, aynı zamanda yönetim anlayışıyla hayata geçirilebilir. Dolayısıyla, şirketlerin değerlerini artırmak için, bir yandan sistemleri bu anlayış doğrultusunda kurarken, diğer yandan da yönetimde bu anlayıştaki kişilere yer vermek gerekir.

Yönetim Anlayışında Önemlenen Davranış Örnekleri

1. Yönetimin, şirket faaliyetlerinden ve varlıklarından şahsi menfaat sağlamaması,
2. Şirketin doğrudan veya dolaylı olarak kontrol ettiği şirketlerle piyasa koşullarına uymayan fiyatlarla alış-verişte bulunmaması,
3. Kısa vadeli karlılık göstermek üzere aşırı risk alınmaması,
4. Yöneticilerin kurum kaynaklarını kullanarak kendileri için bir imparatorluk kurmalarının önlenmesi,
5. Yönetimin, atamaları işi en iyi yapacaklar yerine kendilerine yakın olanlardan seçmelerinin engellenmesi,
6. İçeriden edinilen bilgiyle hisse alım satımı yapılmasının önlenmesi,
7. Şirket içi denetim ve kontrol mekanizmalarının sağlıklı çalışmasının sağlanması,
8. Çalışanların şirket ile çıkar çatışmasından kaçınmaları konusunda eğitilmeleri ve bu konunun gözlenmesi,
9. Hukuka ve etik kurallara uyumun sağlanması ve aykırı davranışların yönetimin dikkatine sunulmasını teşvik edecek sistemlerin kurulması ve çalıştırılması,
10. Dış denetçilerin kurumdaki başka faydalarla bağımsızlıklarının zedelenmesinin önlenmesi,
11. Yöneticilerin yetkin ve etkili olmasının sağlanması ve kendilerine piyasa şartlarına uygun ücret paketi sunulması ve başarının ödüllendirilmesinin sağlanması,
12. Hissedarlardan herhangi birinin diğerleri karşısında kayırılmaması ve hissedarlar ile yapılan ticari işlemlerin piyasa şartlarında gerçekleşmesine azami dikkat gösterilmesi,
13. Rüşvetten kaçınılması,
14. Yönetimin çalışanlar, tedarikçiler, dağıtım kanalları gibi paydaşlara adil davranmasının sağlanması,
15. Şirketin her şeyin en iyisini kendisinin yaptığı iddiası ile kurum dışı bilgi kaynaklarına ve gelişmelere karşı körlük göstermemesi,
16. Kolay ölçülemeyen değerlerin (marka gibi) geliştirilmesinden ödün verilerek kısa vadeli sonuçlara odaklanmanın önlenmesi,
17. Kurumsal gelişmede sürekliliğin sağlanması,
18. Şirketin değerini etkileyecek gelişmelerin zamanında değerlendirilmesi ve tüm mevcut ve potansiyel yatırımcılarla eş zamanlı olarak paylaşılmasının sağlanması,
19. Şirketin geleceğine ilişkin risk ve fırsatların düzenli olarak değerlendirilmesi,
20. Toplum ve gelecek nesillere karşı sorumlulukların gözetilmesinin sağlanması.

Eleştirel düşünme önyargıların, varsayımların, sunulan her türlü bilginin sınındığı ve değerlendirildiği, farklı yönlerinin ve sonuçlarının tartışıldığı ve sonunda bir karara varmayı hedefleyen bir düşünce biçimidir.

Eleştirel düşünce yapısına sahip kişilerin ortak özellikleri; planlı düşünme ve çalışma düzenine sahip olmaları, esnek olmaları, yeni fikirlere ve değişime açık olmaları, herhangi bir görüşe, yaklaşıma veya modele koşulsuz olarak bağlanmamaları, sebatkar olmaları, başladıkları işi sonuna kadargötürecek kararlılığa sahip olmaları, çalışkan ve kendine güvenli olmalarıdır.

Eleştirel düşüncenin girmediği Yönetim Kurullarından sağlıksız kararlar çıkar. Bu nedenle, Yönetim Kurulu başkanının en önemli görevlerinden birisi hem Yönetim Kurulunun farklı bakış açılarına sahip kişilerden oluşmasını sağlamak, hem de toplantılarda eleştirel düşüncenin sergilenmesine uygun bir ortam yaratmaktır.

Kararların sağlıklı olabilmesi için yapıcı eleştirel düşünce ne kadar önemliyse, katılımı ve paylaşımı arttırmak için de olumlu düşünce o kadar önemlidir. Toplumsal yaklaşımlarımızdan (ve hatalarımızdan) biri de, her hatayı bir suçlama fırsatı olarak görmemiz; hataları saklamayı, hatanın kusurunu birilerinin üstüne atmayı ve her hata ile ilgili bir suçlu aramayı içgüdüsel bir yaklaşım haline getirmemizdir. Oysa, her hata altındeglerinde bir öğrenme fırsatıdır. Risk almadan ve hata yapmadan yenilikçi ve değer yaratıcı faaliyetler geliştirmek güçleşir. Günümüzde rekabette başarılı olmanın yolu bilgiye ve öğrenmeye dayanıyor. En etkin öğrenme ise yaşayarak, hatalardan ders alarak gerçekleşiyor. Kurumsal yaratıcılık düzeyini yükseltmek isteyenler belirli sınırlar dahilinde hata yapabilmeyi, hatalardan ders alınması şartıyla kabul ediyorlar.

Böyle bir ortamı geliştirebilmek için liderlere önemli görevler düşüyor. Liderler kurumda güven duygusunun gelişebilmesi için öncelikle, kendi hatalarını ve bunlardan çıkardıkları dersleri paylaşmalı, bunu ortak bir öğrenme sürecine dönüştürmeli, buna olanak verecek şeffaf bir ortam yaratmalılar. Kurum kültürünün “hatadan korkarak iş yapmama” anlayışından “kazanmak için hesaplı deneyler yapma” anlayışına yönelmesini sağlamalılar.

Olumlu düşünce yeteneği öğrenilebilecek bir yetenektir. Bu yeteneği geliştirmek için başkalarının deneyimlerinden faydalanmak etkili ilk adım olur. Dolayısıyla, çevredeki iyimser insanları belirleyip onları örnek almak olumlu düşünce yeteneğini geliştirmeye yardımcı olur.

Olumlu düşünme yeteneğini kazanmak için insan öncelikle kendisiyle barışık olmalıdır. Bunun için düşüncenin, söylemlerin ve eylemlerin tutarlı olması gereğini hiç unutmamalıyız. Bu tutarlılık gösterilmediğinde hem toplumun güveni yitilir, hem de insanın iç huzuru zedelenir.

En acımasız kritiği insanlar çoğu zaman kendileri yaparlar. Hatasız kul olmaz. Yapılan hataları eleştirmek yerine, kendini geliştirme fırsatı olarak görmek daha yapıcı sonuçlar verir. Olumlu düşünmek, hataları reddetmek değil, onları birer iyileştirme fırsatı olarak görmek demektir. Olumlu düşünmek, hataların bir dahaki sefer nasıl önlenebileceğini düşünmek ve bunun için plan yapmaktır.

Yönetim Kurullarının bu yaklaşımı şirketleri içinde uygulamaları, şirket yöneticileri ile daha olumlu bir etkileşim kurabilmelerine yardımcı olur. Yönetim Kurulunun davranışları ile örnek olması da, şirketin üst yöneticilerinin şirket çalışanları ile olumlu bir etkileşim kurmalarını teşvik eder. Bu etkileşimin kalitesini artırmak, bireylerin hayat kalitesine yardımcı olduğu gibi, kurumun kalitesine de doğrudan etki edecektir.

Olumlu düşünebilmek için cümlelerinizden olumsuz kelimeleri silmeye çalışın. Bu yaklaşım, her olayın olumlu yönlerini görebilme yeteneğini geliştirmeye de yardımcı olur.
Çünkü kelimeler, düşünceyi, bakış açısını ve inançları tetikler.

Olumlu düşünmek ve olumlu yaşamak için insan kendine ve çevresine güvenmelidir. Hayatı sadece onu değiştirebileceğine inananlar iyileştirir. Kendine ve çevresine güvenen, inançlı ve azimli insanlar hayatın kalitesini geliştirir, kendileri ve çevreleri için mutluluk kaynağı olur.

Performans, bir iş sonucundan öte bir kültürdür. Kalıcı yüksek performans sağlayan şirketlerin kurum kültüründe benzer ortak özellikler olduğu gözleniyor. Örneğin General Electric gibi bir şirketin, farklı sektörlerde faaliyet göstermesi, endüstrideki önemli kırılmalardan veya iniş çıkışlardan en az düzeyde etkilenmesi, hatta liderliğindeki değişikliklere rağmen sürekli olarak yüksek performans göstermesi kurum kültürünün bir sonucu. Bu kültürü benimsemiş üst düzey yöneticiler başka şirketlerin liderliğine geçtiklerinde, o şirketlerin de yüksek performanslı olması hiç de tesadüf değil. Nitekim, bugün çalışanları arasından dünyanın büyük şirketlerine en çok CEO veren iki şirket McKinsey ve General Electric.

Yüksek performanslı şirketlerde gözlenen özelliklerden birisi düşüncede ve eylemde inisiyatif almaları ve bu konuda disiplinli olmaları. Bu şirketler piyasayı şekillendirecek girişimleri sürekli kılmanın yanı sıra uygulamalarda da sonuç odaklı hedefleri ciddiye almalarıyla farklılık yaratıyorlar. Yönetim kültürü, bahane ve açıklama üretmek yerine sonuç üretmeye odaklı olarak şekilleniyor.

Yüksek performanslı şirketlerin özelliklerinden bir diğeri de insan kaynakları yönetimine verdikleri önemdir. Bu şirketlerde kuruma kazandırılan insanların seçim sürecinden, onların geliştirilmesi, farklı deneyimlerle bezenmesi, ödüllendirilmesi ve inisiyatif almaya teşvik edilmesine kadar her aşamada üst yönetim aktif rol alıyor ve bunu en öncelikli görevlerinden biri olarak görüyor. Bu açıdan kurumda yaratılan ortamın öğrenme ve gelişme odaklı olması sağlanıyor. Her adımda en iyilerle çalışmaya özen gösteriliyor. Bu kavram sadece kurumun çalışanlarında değil, aynı zamanda dışarıdan sağlanan hizmetlerde de gözetiliyor.

Yüksek performanslı şirketler teknolojiyi ve bilgiyi de stratejik avantaj elde etmek için kullanıyor. IT yatırımlarını gereklilik olmanın ötesinde, iş yapma yöntemlerini değiştirmenin bir aracı olarak görüyor. Bu yatırımlarda en kritik unsurun insanların davranışlarındaki değişiklik olduğu bilinciyle çalışanların IT yetkinliklerini geliştirmeye ve yenilikleri denemeye özel önem veriyor. Bu sistemleri şirketteki rekabetçi bilgiyi kurumsallaştırma amacıyla kullanıyorlar.

Bu şirketlerin ortak özelliklerinden biri de performans yönetimine gösterdikleri özendir. Performans yönetiminde sadece sonuçlar değil, aynı zamanda değerler de dikkate alınıyor. Performans ölçüm sistemlerinin iyi yönetim için gerekli farklı boyutları içermesine, ancak sınırlı sayıda, stratejik göstergelerle yönetilmesine dikkat ediyorlar. Performans sistemlerinin insan kaynağını yönetmede uzun vadeli etkilerinin bilincinde olan bu şirketler, uzun vadeli gelişim hedefleri için sabırlı olabilmeyi de ihmal etmiyorlar. Örneğin, bu nedenle hata yapanlara verilen cezanın, hiçbir şey yapmayanlara göre daha sınırlı olmasına dikkat ediyorlar.

Yüksek performans kültürü için her çalışanın üç konuda sonuç üretmeye odaklanması sağlanıyor:

1. İş sonuçlarının elde edilmesi
2. İş yapma yöntemlerinin sürekli olarak geliştirilmesine katkı sağlanması 3- İş yapma şeklinde, ürünlerde, teknolojide, yeni pazarlar yaratılmasında devrimci girişimler geliştirme inisiyatifinin üstlenilmesi, yaratıcılık ve girişimcilik özelliklerinin geliştirilmesi.

Bu konularda her gün kendisini aşan kurumlar yüksek performanslı kalıcı hale getiren

kurumlar oluyor.

Yüksek performans ancak kurum kültürünü şekillendirme yeteneğine sahip bir liderlikle kalıcı hale gelebiliyor, bilinçli, uzun vadeli ve disiplinli bir yaklaşım gerektiriyor.

Eleştirel düşünce, olumlu düşünce, yüksek standartlar, Yönetim Kurullarının etkinliklerini artırmak için benimsemeleri gereken yaklaşımlardır. Ancak bu yaklaşımlardan önce Yönetim Kurullarından en büyük beklendi, kanunların ve düzenlemelerin ötesinde kurumda etik kurallara uyumun sağlanmasını garanti altına almalarıdır. Tüm dünyada şirketlerden, özellikle son dönemde yitirdikleri toplumsal güveni tekrar kazanabilmesi için etik davranışlara özen göstermeleri talep ediliyor.

Etik değerler, toplumsal beklentilerin farklı olduğu ülkelerde farklı olarak algılanmakla birlikte, küresel boyutta etik değerler dokuz ana maddede özetlenebilir.

- Kurumsal sosyal sorumluluk
- Adil soruşturma
- Çevreyi koruma sorumluluğu
- Finansal raporların yanıltıcı olmaması
- Üst yönetimin sorumluluğu
- Ayıplı veya yanıltıcı ürün, hizmet veya davranışlar
- Adil olmayan ticari yaklaşımlar
- Uygunsuz davranışların ortaya çıkarılmasını engellemek
- Yönetim Kurulunun sorumluluğu

Kurum kültürü, kurum içinde olduğu kadar kurum dışında da güveni oluşturan temel taşlardandır. Yapının kurumsal yönetim ilkeleri üzerine inşa edilmesi kadar yaşatılması, günlük işleyişte benimsenmiş olması kuruma duyulan güveni ve kurum değerini artırmaktadır. Yönetim Kurulunun en önemli görevi tüm paydaşların güvenini kazanmak, kurum değerini artırmaktır.

Etkililik:

Yönetim Kurulunun sorumluluğunu yönlendirme ve denetleme ile sınırlı tutması, şirket yönetimini profesyonel yöneticilere bırakması kurumsal gelişim açısından önemlidir.

Tutarlılık:

Kurumsal yönetim, yönetim yapılarının ilişki içinde oldukları tüm kesimlere güven verici nitelikte olması demektir.

Şeffaflık:

Kurumda güven duygusunun gelişebilmesi için Yönetim Kurulu öncelikle, kendi hatalarını ve bunlardan çıkardıkları dersleri paylaşmalı, bunu ortak bir öğrenme sürecine dönüştürmeli, buna olanak verecek şeffaf bir ortam yaratmalı.

Adil Olmak:

Kurum içinde adil yaklaşımlar geliştiren ve uygulanmasına özen göstererek toplumsal güveni kazanan kurumların değeri artıyor.

Hesap verebilirlik:

Yönetim Kurulunun kurumun gerçek durumunu yatırımcılara ve paydaşlara doğru bir şekilde sunulmasını sağlaması kuruma duyulan güveni sağlamak açısından önem taşır.

Sorumluluk:

Yönetim Kurulu üyelerinin, beklentileri karşılar ve sorumluluklarını yerine getirirken yapıcı bir eleştirel düşünce sistemine sahip olmaları çok önemlidir.

Katılımcılık / Yayılım:

Olumlu düşünmek etkileşimin kalitesini ve katılımı artırarak, kurumun kalitesine de doğrudan etki edecektir.

Piyasadaki oyuncular arasında başarılı olanların başarı nedenlerinin iyi anlaşılması ve bu başarıların geçici olduğu iddiasıyla umursanmaması bir risk içerir.

Sorunlardan birisi de şirketin yanlış bir vizyon ile yönetilmesi ve / veya vizyonun uygulamayı gerçekçi kılacak bir yaygınlığa ulaşamamasıdır.

Şirket içinde farklı seslerin susturulması gibi bir hava esiyorsa, o şirkette tehlike çanları çalıyor olabilir. Şeffaf ve verilere dayalı bir sistemde bu sorunun büyümeden aşılması daha kolay olur.

Özellikle başarılı şirketlerde görülen bir diğer hastalık da aşırı güven ve başkalarını küçümsemedir. Rakipler, tedarikçiler ve dağıtım kanallarını önemsemeyen yöneticiler, şirket için dost değil, düşman kazanıyor olabilirler. Bu nedenle, tüm paydaşların tatmininin bağımsız olarak ölçülmesini sağlamak ve bu bilginin Yönetim Kurullarında da değerlendirilmesini sağlamak uygun bir öncü göstergenin kararlara girdi olarak kullanılmasını sağlar.

Şirketleri risklerden korumak ve daha iyi yönetilmelerini sağlamak için iş sonuçları kadar algılama, tatmin, öğrenme, yenilikçilik gibi ölçülmesi göreceli olarak daha güç olan öncü göstergelerin yönetim süreçleri içerisinde düzenli olarak kullanılmasını sağlamak önem kazanıyor.

Yönetim Kurullarının etkinliği sadece Yönetim Kurullarını oluşturanların özellikleriyle değil, aynı zamanda onlara düzenli ve güvenilir şekilde sunulan bilginin de kalitesiyle artar.

İyi kararlar almak için önemli konular üzerine odaklanmak gerekir. Sağlıklı karar süreci mantıklı ve tutarlıdır. İyi kararlara ancak doğru verilere dayalı analizlerle ulaşılabilir. Sağlıklı karar süreçleri bitmek tükenmek bilmeyen analizler değil, sadece kritik konulardaki belirsizlikleri ortadan kaldıracak veri ve analizleri içerir. Sağlıklı süreçlerden geçerek verilmiş kararların bir özelliği de kolay uygulanabilir, esnek ve tutarlı olmasıdır.

Karar alırken çoğunlukla belirsizliğin yönetilmesi gerekir. Ancak belirsizlik çoğunlukla, yönetilen değil, şikâyet edilen bir kavram olarak karşımıza çıkıyor. Ancak, yaşamda belirsizliğin kaçınılmaz olduğunu kavrayıp, onu bir stres kaynağı olarak görmek yerine iyi irdeleyerek yönetmek mümkün.

Bilgi akışı Yönetim Kurulunun, kurumun rotasını belirlemesini sağlar. Etkililik,

tutarlılık, adil olmak, hesap verebilirlik, şeffaflık, sorumluluk ve katılımcılık ilkeleri bilgi akışının her aşamasında kritik önemdedir.

Etkililik:

Şirketleri risklerden korumak ve daha iyi yönetilmelerini sağlamak için iş sonuçları kadar algılama, tatmin, öğrenme, yenilikçilik gibi ölçülmesi göreceli olarak daha güç olan öncü göstergelerin yönetim süreçlerinde düzenli olarak değerlendirilmesi önem taşır.

Tutarlılık:

Yönetim Kuruluna sağlanan bilgi akışında uygulanan yaklaşımların sürekli olarak değerlendirilmesi ve test edilmesi sağlanmadığında riskler kontrol edilebilir boyutları aşabilir.

Şeffaflık:

Şeffaf ve verilere dayalı bilgi akışı sağlıklı karar vermeyi sağlayacak ve sorunların büyümeden aşılmasını kolaylaştıracaktır.

Adil Olmak:

Doğru bilgi akışı doğru karar vermeyi sağlar.

Hesap Verebilirlik:

Bilginin düzenli ve belirli bir formatta, sağlıklı bir raporlama altyapısında sunulması ve en iyilerle karşılaştırılabilir olması denetim ve değerlendirme için vazgeçilmez önem taşır.

Sorumluluk:

Gerek Yönetim Kuruluna, gerekse paydaşlara sunulan bilgilerin güncel ve doğru olmasını sağlayacak bir iç kontrol mekanizması kurumun güven kazanabilmesi açısından önem taşır.

Katılımcılık / Yayılım:

Ortak karar verebilmek için doğru bilgiye ulaşılabilmesi ve paylaşılabilmesidir.

Başarı sürekli olarak “değer yaratabilmektir”. Değer yaratmada sürekliliği sağlayabilmek ise hem “doğru işin yapılması” (strateji), hem “işin doğru yapılması” (Toplam Kalite Yönetimi), hem de “sürekliliği sağlayacak yapılanma” (Kurumsallaşma) ile mümkün olabiliyor.

Yönetim Kurulları şirketlerin değer yaratabilmesi için gerekli stratejik kararların verildi ve uygulamaların izlendiği yönetim organıdır. Stratejik düşünme, tutarlı bir şekilde farklılık yaratabilme yeteneğidir.

Şirketler açısından strateji, rotanın kimin, hangi ihtiyacının nasıl karşılanacağı konusunda tutarlı seçimlere odaklı bir şekilde çizilmesidir.

Bir kurumu ileriye taşıyan ve onu rakiplerinden farklı kılan, onun vizyonu ve bu vizyon doğrultusunda oluşturduğu ve uyguladığı stratejidir. Özetle, strateji farklılığın temelidir. Vizyonunu ve stratejisini net olarak ortaya koyan ve uygulayan şirketlerde;

- Vizyonun netleşmesi, birleştirici ve yol gösterici bir rol oynayarak, kişilerin doğru yönde ve ortak hareket etmelerini sağlar; ortak paydada buluşma yolu ile katma değer yaratmayan aktivitelere kaynak ayırmayı azaltır,
- Vizyon geleceğe yönelik hedef ve beklentileri ortaya koyarak, kısa dönemli kişisel beklenti ve çıkarların uzun dönemde elde edilecek değerlere engel olmasını önler,
- Vizyon koordinasyon, motivasyon ve doğru yönlendirme sağlayarak kaynakları etkin ve verimli kullanımını sağlar.

Vizyonun etkin bir şekilde iletişiminin sağlanması, uygulanma etkinliğini de doğrudan etkiler.

Etkin bir Vizyon

- ❖ Hayal edilebilirdir: Geleceğin nasıl olacağını ortaya koyar.
- ❖ Arzulanır niteliktedir: Tüm paydaşların uzun dönemli beklenti ve isteklerine hitap edebilir.
- ❖ Ulaşılabilir: Gerçekçi ve ulaşılması mümkün hedeflerden oluşur.
- ❖ Odaklıdır: Karar almaya yön verecek netlik ve açıklıktadır.
- ❖ Esnek ve değişen koşullara adapte edilebilen niteliktedir.
- ❖ İletişimi kolay ve açıktır.
- ❖ Potansiyel müşterileri için değer yaratır.

Bu nedenle vizyonun iletişimine özel önem vermek gerekir. Vizyonu ortaya koymak ve onaylamak Yönetim Kurullarının, uygulamak ise yönetimin görevidir.

Özetle, yeni işlerde başarı için öncelikle strateji gereklidir. Strateji oluştururken bir yandan piyasadaki boşluklar tespiti yapılırken, diğer yandan da niçin bizim firmamızın bu boşluğu doldurmada farklılık yaratabileceği sorusu da detaylı bir şekilde cevaplandırılmalıdır.

Stratejik planlama kurmay birimlere delege edilmeden, bizzat en üst yöneticiler tarafından üstlenilen bir süreç olduğunda kuruma daha büyük faydalar sağlıyor. Çünkü, stratejik planlama sürecinin en önemli çıktısı stratejik planın kendisi değil, bu sürece katılanların sağladığı zihni hazırlık oluyor.

Strateji değerlendirme toplantılarını patron ve/veya en üst yönetici için yapılan bir sorgulama toplantısı olarak değil, iş birimleri yöneticileri ile karşılıklı görüşme ve fikir alışverişi şeklinde yürütmek faydalı oluyor.

Bu toplantılarda katılımcı sayısını sınırlı tutmak görüşmelerin daha verimli ve dürüst geçmesine yardımcı oluyor. En üst yönetici ve iş birimi yöneticisi haricindeki katılımcıların sayısının sınırlı olması ve katılımcıların stratejilerin gerçekleştirilmesine katkıda bulunacak konumda bulunmaları olumlu katkıda bulunuyor.

Her bir iş birimine ilişkin yeterince detaylı bir değerlendirme ve görüş alışverişi sağlayabilmek için en az bir gün ayrılması, toplantıların merkez değil, iş biriminin mekânında veya yakınında yapılması tercih ediliyor. Böylece Yönetim Kurulu üyelerinin alternatifleri değerlendirme, karar verme aşamalarında iş biriminin özelliklerini göz önüne alma, kültür ve sosyal boyutları da değerlendirme fırsatları olabiliyor.

Bu toplantıların farklı alternatiflerin değerlendirildiği bir ortam yaratması, daha iyi bir fikri hazırlık yapılmasına yardımcı olur.

Stratejik Düşünce Süreci

- Stratejik oyunun kapsama alanı iyi tarif edilmelidir. Bu nedenle “Büyüme hızını birkaç kat artırmak için hangi yeni alanları düşünmemiz gerekir?”, “Mevcut ürünlerimizin ve/veya teknolojilerimizin yeni kullanım alanları neler olabilir?” gibi sorularla sınırlar test edilmelidir. Pazar tanımı doğru yapmak stratejik düşüncenin en önemli adımlarından biridir.
- Stratejinin özü tutarlı seçimler yapmaktır. Dolayısıyla yapılan stratejik seçimleri, sebeplerini ve hangi şartlarda bu seçimlerin nasıl değişeceğini sorgulamak gerekir. Kendi yaptıklarımızın rakiplere göre nasıl bir farklılık getirdiğini sorgulamak da önemlidir. Dikkatle üzerinde durulması gereken bir diğer husus da yaptığımız seçimlerin hangi varsayımlara dayandığını iyi analiz etmektir. Bu analiz hangi varsayımların ne kadar değişmesi durumunda hangi seçimlerimizi tekrar değerlendirmemiz gerektiğini de belirlemelidir.
- Bir başka sorgulama konusu ise sürece ilişkin sorgulamadır. Bu sürece girdi sağlayacak cevapların hangi kaynaklardan geldiği de sorgulanması gereken alanlar arasındadır. Müşterilerin ve kendi ürünlerimizi seçmeyenler arasından bazılarının, tedarikçilerin, firmaya yeni katılmış olanların sorgulanması faydalı olmaktadır. Yine bu aşamada tercih edilen stratejilerin farklı boyutlara getirdiği yükler de iyi tespit edilmelidir.

Stratejinin kurumsallaştırılması için;

- Vizyonu paydaşlara iletmek: Vizyonun paydaşlarla paylaşılması halinde karşılıklı beklentiler netleşecektir. Böylece, paydaşlarla ilişkiler de vizyon doğrultusunda belirlenen stratejilerle uyumlu olabilecek, paydaşlar bu yönde destek vereceklerdir.
- Organizasyon yapılarını vizyonla uyumlu hale getirmek.
- Eğitim vermek: Gerekli bilgi ve yetkinlikler olmadığı zaman kişiler yetkilendirilmemiş hissederler.
- İnsan kaynakları ve bilgi teknolojisi sistemlerini vizyonla uyumlu hale getirmek: Uygulamaların strateji ile uyumunu takip edebilmek ve doğru davranışları teşvik edebilmek için gerekli altyapı sistemlerinin oluşturulması uygulama etkinliği için yaşamsal öneme sahiptir.

Stratejinin özü seçim yapmaktır. Yapılan her seçim ise risk içerir. Stratejik seçimler konusunda yapılan çalışmalar, karar alıcıların bakış açılarının, daha önceki deneyimlerinin ve kişisel çıkarlarının, stratejik seçimlerin sağlıklı bir şekilde yapılmasını önleyebildiğini gösteriyor.

Göz önünde bulundurulması gereken bir başka konu da yönetim ile şirket çıkarlarının risk profillerinin uyumlu olmasıdır. Emekliliği yaklaşan bazı yöneticilerin hata yapmamayı tercih etmeleri, şirketin riski düşük ama getirisi yüksek yatırımları gündeme alamamasına da neden olabiliyor. Bazı yöneticiler ise büyük başarı peşinde koşarken sermayedarların kaynaklarıyla aşırı yüksek riskler almayı tercih edebiliyorlar. Bu nedenle, Yönetim Kurullarının şirket için en sağlıklı risk profili ile yatırımların tutarlı olması konusuna özen göstermesi gerekiyor.

Yönetim kadrosunun birbirlerine aşırı güvenmesi, daha önceki başarı elde edilen alanlar dışındaki faaliyet alanlarına girerken özellikle ekstra bir risk oluşturuyor. Aşırı özgüven proje risklerinin yeterince değerlendirilmemesine neden olabiliyor. Özellikle yeni bir coğrafyaya girerken, yeni bir iş alanına yatırım yaparken eski başarıları getiren yetkinliklerden farklı yetkinliklere gereksinim duyulabileceği göz ardı edilmemeli.

Hepsinden önemlisi, stratejik kararların detaylı bir şekilde irdelenmesinin bir güvensizlik değil, başarı için gereklilik olduğu kültürünün kurumda hâkim olmasıdır. Bağımsız üyelerin de katkısıyla Yönetim Kurullarında detaylı irdeleme kültürünü oluşturmak, stratejik kararlarda hataları en aza indirmenin temel yöntemlerindedir. Bu kültürün oluşturulması ve sürdürülmesinde en önemli oyuncu ise Yönetim Kurulu başkanıdır.

En güzel yalanlar istatistikle söylenir!

Kurumların en önemli kaynağı insan kaynağıdır. Bu nedenle, sürdürülebilir başarı için Yönetim Kurulunun en önemli görevlerinden biri de insan kaynaklarını geliştirmektir. Yönetim Kurulunun kurumun stratejisi, müşterileri ve finans piyasaları ile ilişkilere verdiği önem kadar insan kaynakları ve gelişimine de odaklanmaları gerekir. Kurumun geleceğe hazırlıklı olmasından sorumlu olan Yönetim Kurulları, üst yöneticilerinin insan kaynakları konusuna ne kadar odaklandıklarını değerlendirebilmek için doğru sorular sormalıdır.

- Şirketinizin büyüme stratejilerini uygulayabilmek için ne gibi yetkinliklere ihtiyaç duyduğunu belirlediniz mi? Bu yetkinliklere sahip yeterli sayıda insan kaynağına sahip misiniz? Henüz bu sorulara olumlu cevap veremiyorsanız, bu konuda nasıl bir gelişim planınız var?
- Şirketleri yeni pazarlara girerken, yeni ürünleri piyasaya sunarken veya yeni dağıtım kanallarını kullanmaya başlarken bekleyen en büyük tehlike doğru yetkinliklere sahip yeterli sayıda insan kaynağını doğru yerlerde harekete geçirememeye riskidir. Genellikle yeni yatırım fizibilitelerinde finansal konulara odaklanılsa da, insan kaynağı konusunda net cevaplar içermeyen fizibilitelerin gerçekleşme oranlarının düşük olduğu unutulmamalıdır. Şirketinizin stratejileri doğrultusunda enteresan fırsatlarla karşılaştığında, bu fırsatları değerlendirebilmek için bugünkü işlerinden farklı sorumluluklarda ve yörelerde harekete geçirebileceğiniz, kurum kültürünü benimsemiş insan kaynağına sahip misiniz? Özellikle, satın alımlarla büyüme stratejileri izleyen şirketlerin bu konuda yeterli insan kaynağına sahip olması, yeni alınan şirketlerin hızlı bir şekilde kurum kültürüne entegre edilebilmesi için önem taşımaktadır.
- Şirketinizde geleceğinde söz sahibi olacak liderleri belirlemeye, değerlendirmeye ve geliştirmeye yönelik süreçler var mı? Bu süreçleri çalışıyor mu? Bu süreçlerin çeşitli aşamalarında bulunan kişiler iyi çalışıyor mu? Bu süreçlerin çeşitli aşamalarında bulunan kişiler hakkındaki bilgiler bir komite tarafından düzenli olarak değerlendiriliyor mu? Bu değerlendirmelerin bir komite tarafından açıkça tartışılarak gerçekleştirilmesi karar kalitesinin artmasına yardımcı olur.

- Çalışanlarınıza gelecekte üstlenecekleri sorumluluklara hazırlanmalarını sağlamak için yeterince farklı deneyimler kazandırıyor musunuz? Yöneticilerinizi astlarını yetiştirme konusundaki yetkinlikleriyle de değerlendiriyor musunuz? Ölçülmeyen performans geliştirilmez. Bu nedenle özellikle yönetici konumunda bulunanları sadece iş sonuçlarıyla değil, aynı zamanda astlarını yetiştirme konusundaki başarılarıyla da değerlendirmek önem taşıyor.
- Kurumda gerek halihazırda çalışanlar gerekse potansiyel olarak değerlendirilebilecek kişiler, kurumu kendilerine en iyi gelişme fırsatları sunan bir kurum olarak tanıyorlar mı? Bu konuda tarafsız ölçümler yapıyor mu? Bu ölçümler Yönetim Kurulu ile paylaşılıyor mu? Çalışanlarını geliştirdiği bilinen şirketler hem mevcut kurumsal bağlılığı açısından hem de gerektiğinde istenilen yetkinliklere sahip kişileri kuruma kazandırmaya çalışırken rakiplerine göre avantaj sağlarlar.

Nitelikli kadrolarla çalışmayı alışkanlık haline getirmiş olan şirketlerin büyüme potansiyeli de yüksek oluyor. Nitelikli kadroların motivasyonunu yüksek tutabilmek için onların önüne güç görevler koymak gerekiyor.

Organizasyon Yapısı

Belirlenen stratejilerin hayata geçirilmesi uygun bir organizasyon yapısının tasarlanmasını, bu organizasyonun sorumluluğunu üstlenecek liderlik kadrosunun belirlenmesini ve motive edilmesini gerektirir. Bu konu stratejinin kendisini belirlemek kadar önemlidir.

Kurumlar belli bir amacı gerçekleştirmek için oluşturulur. Bu amaç doğrultusunda kaynakları harekete geçirirler. Bir kurumun en önemli kaynaklarından birisi ise insan kaynağıdır. Bu kaynağın hedeflenen amaç doğrultusunda yapılandırılması kurumun etkinliğini etkileyen en önemli unsurlardan biridir.

Dolayısıyla, bir kurumun organizasyon yapısı bir amaç değil, bir araçtır. Bu aracın iyi tasarlanması kurumun hedeflerine ulaşabilmesini sağlamak için en öncelikli adımlar arasındadır.

Çevre şartları ve stratejisi değişen kurumlarda organizasyon yapısının da değişmesi kaçınılmaz olur.

Organizasyonlarda görülen en önemli hata yapının hedefleri gerçekleştirmek üzere değil, geçmiş oluşumların devamı olarak ortaya çıkmış olmasıdır.

Bu nedenle, herhangi bir kurum için organizasyon (yeniden) yapılandırılırken, ilk önce kurumun stratejik hedefleri göz önüne alınmalıdır. Bu konuda yeterli çalışma yapılmamış kurumlarda organizasyon yapılanmasından önce hedeflere ilişkin çalışmanın tamamlanması gerekir.

Organizasyon yapılanması çalışmalarında dikkat edilmesi gereken bir diğer konu mevcut insan kaynağının nitelikleri ve yetkinlikleridir.

Organizasyon tasarımına başlamadan önce ele alınması gereken üçüncü konu ise kurumun finansal, teknolojik ve altyapı sistemlerine ilişkin kaynaklarının

değerlendirilmesidir.

Organizasyon tasarımı çalışmalarında öncelikle kurumun stratejik hedeflerine ulaşabilmesi için ana süreçlerin belirlenmesi gerekir. Bu süreçlerin etkin yönetimi için gerekli koordinasyonun kolaylaştırılması da tasarım hedeflerinden biri olmalıdır.

Organizasyon tasarımında dikkat edilmesi gereken bir diğer ilke ise organizasyonun mümkün olduğunca yalın olarak tasarlanmasıdır. Organizasyonda her seviyenin ve her pozisyonun değer yaratır nitelikte olması organizasyon etkinliği açısından önem taşır. Hangi işlerin kurum içinde, hangilerinin kurum dışında yapılacağıın belirlenmesi bu aşama için önemli bir girdi sağlar.

Organizasyon tasarımında dikkat edilmesi gereken bir diğer adım ise her birimin sorumluluk alanının, anahtar performans göstergelerinin ve yetkilerinin belirlenmesi aşamasıdır. Her birimin kendi hedeflerini gerçekleştirebilecek yetki ve sorumluluk ile donatılması ve hesap verebilir nitelikte yapılanması organizasyonun yönetimini kolaylaştırıcı bir unsurdur.

Organizasyon yapısını değişen şartlara uyum sağlayabilecek esneklikte yapılandırmak, başarılı bir çalışmanın özellikleri arasındadır. Bu nedenle, esneklik sağlanacak boyutların belirlenmesi gerekir.

Organizasyon yapısının ve unvanların kurumun paydaşları tarafından kolayca anlaşılır bir şekilde yapılandırılması, organizasyonun işlerliği açısından fayda sağlar.

Organizasyon yapılarında dikkat edilmesi gereken bir diğer husus ise uzmanlık alanlarının, o uzmanlığı yaşatacak ve geliştirecek bağımsızlığa sahip olmalarıdır.

Organizasyon çalışmaları sadece profesyonel kadroyu değil, yönetim sisteminde yer alan tüm paydaşları kapsamalıdır. Tüm paydaşların yapılanmasını içermeyen çalışmaların uygulanabilirlik ve sürdürülebilirlik açısından başarı şansı düşük olur.

Organizasyon tasarımı yapılırken, kurumun altyapı sistemlerindeki gerekli değişimleri de belirlemek gerekir. Özellikle bilgi akışı, raporlama, teşvik ve ödüllendirme sistemlerinin kurumun hedefleriyle tutarlı olması organizasyonunun başarısını sağlamak için kritik önem taşır.

Stratejik hedeflere ulaşabilmenin ilk adımı organizasyon tasarımında başarılı olmaktan geçer.

Elbette ki tasarlanan organizasyona kimin liderlik edeceği sorusunu cevaplandırabilmek de en güç seçimlerden birisini oluşturur. Yönetim Kurullarının belki de en önemli kararı kurumu yönetecek liderin seçimi konusudur. Bu seçim kurumun içinde bulunduğu şartlara göre değişebilir.

Yönetim tarzını belirleyen birinci boyut stratejik yön belirlemeyle ilgilidir. Yön/strateji belirleme konusunda üç temel yaklaşım gözlemleniyor;

- **Vizyoner Liderlik**

İnsanlara heyecan verici vizyonu olan bir liderin vizyonun kurum tarafından sahiplenmesini sağlayarak etkin bir uygulamaya ve başarıya ulaştığı liderlik tarzıdır. Vizyoner

liderlik genellikle “babacan” olarak tanımlanan liderler tarafından uygulanır.

- **Emir – Komuta Zinciri Liderliği**

Uygulamayla ilgili etkinliğin en detaylı aşamalarına kadar yukarıdan planlandığı, kararların büyük kaynaklar gerektirdiği ve plana uymanın uygulama etkinliği açısından önem taşıdığı kurumlarda uygulandığında başarıya ulaşır. Bu durumda yetkiler genellikle merkez toplanır ve liderler “otoriter” olarak tanımlanır.

- **Katılımcı Liderlik**

Kurumun aşağıdan gelen bilgilerle yönlendirilmesini temel alan bir yaklaşımdır ve stratejinin özellikle pazardaki trendlerin takibine ve bundan hareketle çok sayıda küçük karara dayandırıldığı koşullarda başarılı olur. ”Sosyal Lider” olarak tanımlanan bu liderlik tarzının ayırt edici özelliği, çalışanların yetkilendirilmesi ve delegasyondur.

Yönetim tarzını belirleyen ikinci boyut kurum kültürü ve değerleridir. Bu boyutta da dört temel seçenek gözlemleniyor:

- **Girişimcilik ve yenilikçiliğin ön planda olması:** Bu kültürde inisiyatif alınması ve yaratıcılık özendirilir. Örneğin 3M şirketi için geçerli olan yönetim kültürü bu türdendir.
- **Takım çalışmasının ön planda olması:** Açıklığın, karşılıklı güvenin ve birlikte çalışmanın özendirilmesi esastır.
- **Rekabetçiliğin ve yarışmanın ön planda olması:** Her çalışanın bir diğerinden daha iyiyi yapmaya çalıştığı, stresin yüksek olduğu bir performans kültürünü içerir.
- **Disiplin ve operasyonel mükemmelliğin ön planda olması:** Tutarlılık, kalite yöntemleri, sürekli iyileştirme ve hataları en aza indirmenin özendirildiği bir çalışma kültürüdür.

Yönetim tarzını belirleyen üçüncü boyut kontrol ve hesap verme anlayışıdır. Bu boyutta da üç temel yaklaşım gözleniyor:

- **İnsan odaklı:** Profesyonel standartlar, etik kurallar ve değerlerin ön plana çıktığı, çalışanların işe bağlılığının yüksek olduğu kurumlarda geçerlidir. İşin tabiatı nedeniyle girdilerle çıktılar arasındaki bağın ölçülmesinin daha güç olduğu yaratıcı şirketlerde veya sonuç almanın uzun bir süre aldığı proje bazlı çalışan şirketlerde daha yaygındır.
- **Finansal sonuç odaklı:** Yerinden verilecek birçok küçük kararın şirketin iş sonuçlarını etkilediği durumlarda ön plana çıkar. Rekabetçi anlayış önem kazanır. İş sonuçları en önemli kontrol kriteri olarak değerlendirilir.
- **Operasyonel sonuç odaklı:** Anahtar performans göstergeleri, süreç analizleri ve hedeflerle yönetim ön plana çıkar. İş tanımlarının ve sorumluluklarının net olarak belirlenmesi esastır.

Yönetim tarzını belirleyen dördüncü boyut yetkinlikleri geliştirme yöntemidir. Dört temel yaklaşım vardır:

- **Süreç odaklı entelektüel sermayenin kurumsallaştırılması:** Herhangi bir çalışanın yetkinlikleri yerine şirketin sistemlerinin yetkinliklerinin ön planda olması sağlanmaya çalışılır.
- **İçeriden geliştirme:** Çalışan bağlılığını ön plana çıkarır, eğitime ve çalışanların gelişimine

odaklanmakla belirginleşir.

- **En iyileri kuruma kazandırma:** Ayırt edici özelliği, piyasayı yakından takip etme ve en başarılıları şirkete kazandırma konusuna öncelik verilmesidir. Özellikle hızlı büyüme aşamasındaki şirketlerde görülür; dışa açıklık önemli bir özelliğidir.
- **Kiralama veya taşeron kullanma:** Sadece basit işler için değil, aynı zamanda kurum için önemli konularda da en iyilerden oluşan bir ağı yönetmeye öncelik veren bir anlayıştır. Hızlı büyüme aşamasında, proje bazlı çalışan şirketlerde ve yaratıcılığın önemli olduğu kurumlarda daha yaygındır.

Yönetim tarzını belirleyen beşinci boyut ise ilişki yönetimidir.

- **Müşteri ve kanal ilişkilerinin en öncelikli ilişki olması:** Uzun vadeli ilişkilerin ve sürekli dinleme yaklaşımının benimsenmesi önem kazanır. İşin başarısında ilişkiler önemli ise müşteri temsilcileri, işlem verimliliği önemli ise sistem ve süreçleri tasarlayıp, yürütenler ağırlık kazanır.
- **Rekabet odaklı yaklaşım:** Rekabeti takip etmenin, ağırlıklı olarak Pazar payı ve rakip uygulamaları tarafından belirlenen taktiksel yaklaşımların başarı için kritik olduğu sektörlerde önem kazanır.
- **İş ortaklarıyla ilişkilerin önemli olması:** Özellikle lisans ile üretim yapan, değişik ülkelerdeki pazarlama ağı için farklı şirketlerle çalışan kurumlarda ön plana çıkar.
- **Düzenleyici ve denetleyici devlet kurumlarıyla ilişkilere ağırlık veren yaklaşım:** Enerji, telekomünikasyon gibi sektörlerde daha sık görülür.

Yönetim Kurulları kendi kurumları için en başarılı olacak yönetim tarzını belirlerken hedeflerini, stratejilerini ve içinde buldukları şartları göz önüne aldıklarında daha tutarlı seçimler yapabiliyor ve uygulama etkinliğini yakalayabiliyorlar. Aynı zamanda belirlenen iletişim stratejisi ve kalitesi ilişki yönetiminin sonuçlarını etkileyen en kritik unsurdur.

Üzerinde hassasiyetle durulması gereken bir husus yönetici olarak başarılı olan bir kişinin liderlik pozisyonuna geldiğinde nasıl davranacağı konusunu iyi kestirebilmektir. Lider ile yönetici arasındaki fark, yöneticinin işi iyi yapmaması, liderin ise iyi işin iyi yapılmasını sağlaması olarak özetleniyor. Ülkemizde de şirketler dünya rekabetine açıldıkça, şirketlerin en üst düzey yöneticilerinin hem iyi birer lider, hem de iyi birer yönetici olmalarının önemi daha iyi anlaşılmaya başlandı. Dolayısıyla, sadece yönetme değil, aynı zamanda yönlendirme sorumluluğunu da üstlenen en üst düzeydeki yöneticilere verilen unvan “genel müdür” yerine “CEO” olarak değişmeye başladı.

İyi bir CEO olmak için birçok önemli özelliğe sahip olmak gerekiyor. Şirket için açık bir vizyon belirleme ve tüm faaliyetleri bu vizyon doğrultusunda odaklama yeteneği CEO’lar için önemli bir özellik. Günümüzün karmaşık iş ortamında bu karmaşıklığı basite indirgeyebilmek ve doğru işlere odaklanabilmek kişisel olduğu kadar kurumsal etkinliği de önemli ölçüde artırabiliyor. Dolayısıyla, gelecek için heyecanı ve hedefleri olan, tutarlı bir amaç ve vizyon çizebilen ve buna göre hareket edebilen bir lider kurumuna değer katıyor.

İyi bir CEO için gerekli özelliklerden birisi de sağlam etik değerlere sahip olmasıdır. Çünkü, CEO bir yandan şirketi gelişme ve büyüme yolunda yönlendirirken, diğer yandan da hissedarların kaynakları için yeddi emin görevini üstlenirler. Ayrıca, sağlam değerleri olan bir lider hem kurumun inanırlığını, toplumda uyandırdığı güveni ve şirketin marka değerini

olumlu etkiler, hem de tüm çalışanlar için örnek oluşturur. CEO'ların kurumun değerlerini yaşamında örnek oluşturarak göstermesi güvenilirlik açısından büyük bir kazanç getirir.

İyi CEO olabilmek için iletişim yetkinliğinin ve motivasyonunun yüksek olması gerekiyor. Büyük kitleleri (birçoğu farklı coğrafyalarda olan) harekete geçirebilmek, yüksek motivasyon düzeyinde tutabilmek, iyi ve zor günlerde güven aşılayabilmek için iletişim ve ikna yetkinliği önemli bir koz oluyor. Bir CEO'nun zamanının önemli bir kısmı karar vererek değil, hissedarlarla, yatırımcılarla, kredi kurumlarıyla, derecelendirme kurumlarıyla, üst yönetimiyle, çalışanlarıyla, tedarikçilerle, basın ve medya ile, devlet ile, şirketin faaliyetleriyle ilgili sivil toplum kurumlarıyla ve müşterileriyle iletişim kurarak geçirir. Dolayısıyla, CEO'nun iletişime açık ve hazır olması kurumun başarısı ve algılanma biçimi için önem taşıyor.

İyi bir CEO'nun görevlerinden birisi de insan sarraflığıdır. Birlikte çalıştığı insanları, onların güçlü ve zayıf yönlerini, gelişme potansiyellerini iyi bilmek, CEO'nun işini kolaylaştıran en önemli unsurdur. İyi liderlik aynı zamanda iyi bir koçluktur. Dolayısıyla, insanları iyi değerlendirmek kadar onları iyi geliştirebilmek de önemli bir CEO özelliğidir.

İyi bir CEO, zor kararları belirsiz bir ortamda ve eksik bilgiye rağmen alabilme yeteneğine sahip olmalıdır. Bu durumlarda kararsız kalmak, düşman edinmekten veya kırıcı olmaktan çekinmek, iyi CEO olmayı engeller. Bu nedenle, CEO yüksek düzeyde özgüvene sahip olmalı ve deneyiminde zor kararları alabildiğini ispatlamış olmalıdır. Yüksek özgüvene sahip olmak, her şeyi bildiğini iddia etmek demek değil, hata yapabileceğini ancak, kararsızlığın en büyük hata olduğunu kabul edebilmektir.

CEO'ların bir yandan belirsizlikler içinde yolunu kaybetmemeleri, diğer yandan da kendilerini sürekli dışarıdan gelen bilgilere açık tutarık uyum sağlamaları onların önemli özellikleri arasındadır. Sürekli gelişme ve değişen şartlara uyum sağlayabilme yeteneği önemli bir özelliktir. İyi bir kaptan, gemi için çizdiği rotaya sahip çıkmak kadar, nihai hedefe yönelirken değişen hava şartlarına uyum da sağlamak zorundadır.

CEO'lar sadece bugünü yönetmekte değil, aynı zamanda gelecekteki riskler için bugünden tedbir almada da başarılı olmalıdır. Risklere fikren hazırlıklı olanlar değişim sürecinin getirdiği karmaşadan kurumları için fayda sağlayabilirler.

Özetle, iyi CEO olmak için işine büyük bir aşkla bağlı olmak, değerleriyle, kararlarıyla ve söylemleriyle örnek oluşturmak, gelecek ile ilgili vizyonuna ulaşabilmek için piyasayı, çevreyi, ürünü ve hizmeti, takımını ve kendini iyi tanımak ve hedefe odaklanmak gerekir.

Bu özelliklere sahip liderleri (CEO veya diğer üst düzey yöneticileri) yetiştirebilme kapasitesine sahip olmak da kurumların sürekliliğini sağlayan önemli kriterlerden biridir. İster aile şirketi olsun, ister halka açıklık oranı yüksek, topluma mal olmuş bir şirket olsun, ister bir ordu olsun, isterse akademik bir kurum olsun her seviyede liderlik yetkinlikleri yüksek kişileri yetiştiremeyen kurumların yaşam süreleri daha kısa oluyor. Liderlik yetkinliklerini geliştirmeyi önemli bir hedef haline getirmiş kurumlar ise başarıyı sürekli kılabilir. GE şirketi ve Türk Ordusu bu konudaki başarı kurumları arasında sayılabilir.

Yönetim Kurulu üyelerinin kendilerine sormaları gereken en önemli sorulardan birisi de adayların bu özelliklerini ne kadar yakından tanıdıkları ve lider seçiminde ne kadar başarılı olduklarıdır.

Liderlik

Liderlik, insanları bir hedef doğrultusunda harekete geçirebilme yeteneğidir. Her insan hayatı boyunca çeşitli konularda ortalama 250 kişinin davranışlarını değiştiriyor. Dolayısıyla herkes bir liderdir. Ancak, etkilediği kişi sayısı, bu etkinin sürekliliği ve harekete geçirilen kaynakların boyutu liderleri birbirinden ayırıyor.

Lider, kurum içinde hangi seviyede olursa olsun, bir grup için net ve heyecan verici bir hedefi belirleyebilen, bu hedef doğrultusunda inançla ve disiplinle harekete geçmek üzere grubun güveninin kazanan ve grubu hedefe doğru yol alırken karşılaşılabilecek güçlükleri aşma konusunda heyecanlandırabilen kişidir. Lider yetiştirmeyi hedefleyen kurumlar, verilen işteki performansın yanı sıra geleceğe hazırladıkları kişilerin yetkinliklerini de daha geniş bir alanda değerlendiriyorlar. Sadece iyi fikirler üretebilme değil, aynı zamanda bu fikirleri kurum içinde ve dışında pazarlayabilme; sadece sorumluluğunu üstlendiği grubu değil, parçası olduğu ilişki ağlarını etkileyebilme; zorlayıcı hedefler koyabilme ve bu konuda net ve etkin iletişim sağlayarak heyecan yaratabilme; başkalarını hedefin arkasında toplayabilme ve birlikte çalıştığı insanları geliştirmeye özen gösterme gibi yetkinlikler üzerinde duruluyor.

İyi yöneticiler ise sağlıklı plan ve bütçe yapabilen, doğru çalışanları seçebilen ve onların performans yönetimini başarın, kaynakların etkin kullanımını kontrol edebilen kişilerdir.

Liderlik, iç kaynaklar kadar, belki daha da çok, dışa dönük olmayı gerektiriyor. İyi lider yetiştirebilmek için, kişilere kurum için kritik konularda (teknoloji, piyasa bilgisi, rekabet konumu gibi) bilgi ve deneyim kazandırmak gerekiyor. Ancak, başarı ölçütü olarak sadece verilen sorumluluğu yerine getirebilmeyi ana performans ölçütü olarak alan kurumlar, sadece kuruma özel yetkinliklerin gelişmesini teşvik etmiş oluyorlar. Kuruma özgü bilgi ve yeteneklerin yanı sıra, genellikle yeterince önem verilmeyen diğer liderlik yetkinlikleri ihmal edilebiliyor. Günümüzde uzmanlaşmayı teşvik eden iş süreçleri lider yetiştirilmesini güçleştiriyor.

Bu yetkinlikleri geliştirmek ise, mevcut liderlerin potansiyel liderleri motive etmesi, heyecanlandırması, bu yetkinlikleri deneyerek öğrenecek ortamlar yaratması ve düzenli olarak gelişimleri konusunda geri besleme yapmasıyla sağlanabiliyor. Bu yaklaşımı sergileyen kurumlar ise geleceğe daha büyük bir umutla bakabiliyorlar.

Kurum

Performans Değerlendirme ve Ödüllendirme

Nitelikli bir üst yönetim kadrosuna sahip olmak ve onları motive edebilmek şirketlerin üstün performans yakalayabilmelerini sağlıyor. Bu nedenle, üst yönetim için geliştirilen performans yönetimi sistemleri şirketler için büyük önem taşıyor. Süreçleri iyi tanımlanmamış şirketler performansı “doğru” ölçemezler. Çünkü performansın üzerindeki dış etkileri ayıklayabilmek için iyi tanımlı süreçlere ve performans göstergelerinin baştan belirlenmiş olması gerekir. İyi bir performans yönetimi sistemine sahip olmak isteyen şirketlerin uyması gereken ortak ilkeler var.

Üst yönetim ödüllendirme sistemlerinin ana hedefi nitelikli insanları kuruma cezbetmek, onları kuruma kazandırdıktan sonra kalıcılıklarını sağlamak ve nitelikli takım arkadaşlarıyla birlikte uzun vadeli değer yaratacak bir yönetim anlayışı sergilemeleri için motive etmek olarak özetlenebilir. Bu nedenle üst yönetimin ücret ve ödüllendirme sistemi kısa ve uzun vadede üstün performansı motive edici düzeyde ödüllendirmeli ve özellikle uzun vadeli değer artıyı hedefine odaklanmalıdır.

Bu nedenle, kurumsal yönetim ilkeleri de şirket Yönetim Kurullarının önemli görevlerinden olan bu fonksiyon için ayrı bir komite kurulmasını öneriyor. Üst yönetimin ücret ve ödüllendirilmesi için yapılacak çalışmaları yönlendirecek ve Yönetim Kuruluna öneri getirecek olan bu komitenin farklı deneyimlere sahip bağımsız üyelere oluşması öneriliyor. Bu komitenin her sene kendisi için bir gündem oluşturması, üyelerin ücret ve ödüllendirme politikaları konusundaki gelişmeleri takip edebilmesi için gerekli seminer ve eğitimlere katılabilesinin sağlanması, bu konuda politikaların belirlendiği toplantılarla yöneticilerin ödülleri belirlendiği toplantıların farklı zamanlarda yapılmasının kararların daha objektif olmasına yardımcı olduğu belirlenmiş.

Ücret ve ödüllendirme politikası belirlenirken dikkat edilmesi gereken konular şu şekilde özetlenebilir;

- Şirketin başarı göstergelerinin neler olması gerektiğinin belirlenmesi
- Oluşturulan ücret ve ödüllendirme politikalarının farklı senaryolarda ne gibi sonuçlar vereceğinin test edilmiş olması
- Ödüllendirme politikasının üstün performans için cazip, normal performans için ise normal (aşırı olmayan) bir düzeyde olacağı konusunda görüş birliğine varılmış olması
- Mümkün olduğu kadar endüstri ve makro ekonomik etkilerin arındırılmasının sağlanması (göreceli performansın mutlak performanstan daha önemli olması)
- Belirlenen politikaların geçmiş performanslarla test edilmiş olması.

Üst yönetimin ödüllendirilmesi şirketler için kritik bir konu olmakla kalmıyor, aynı zamanda gittikçe önemi artan kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde bu konudaki sürecin ve sonuçların da şeffaflıkla tüm hissedarlarla paylaşılması bekleniyor.

İletişim Kalitesi

Yönetim Kurullarının etkinliği hem üyelerin kendi aralarında, hem üst düzey yöneticilerle, hem de kurumun paydaşlarıyla kurdukları iletişimin kalitesi ile doğrudan

bağlantılı oluyor. Çünkü, Yönetim Kurulları bizzat uygulama, hatta yönetme mercii değil, yönlendirme, karar ve denetleme mercii olarak başkalarının davranışlarını etkileyebildikleri oranda sonuç alabiliyorlar.

Sağlıklı bir iletişim ortamının yaratılabilmesi için öncelikle ortak bir hedef üzerinde uzlaşılması önem taşıyor. Özellikle şirketler için paydaşların çıkarlarını koruyarak kurum değerini artırmak Yönetim Kurullarının benimseyebileceği ortak hedeflerin başında geliyor. Ayrıca, kurum sadece hedeflenen finansal sonuçlara ulaşmakla yetinmemeli, bunu aynı zamanda kurumsal değerlerinden ödün vermeden yapmalıdır. Bu nedenle, Yönetim Kurulunun hem hedef belirlerken hem de performans değerlendirirken sadece iş sonuçlarına değil, aynı zamanda bu sonuçların elde edilebilmesini sağlayan davranışların kurumsal değerlerle uyumlu olmasına dikkat etmesi ve yöneticilerle kurduğu iletişimde bu konuya önem vermesi gerekiyor.

Gerek üyeler arasında gerekse üyelerle yönetim arasındaki iletişimde en önemli sorun samimiyet eksikliği ve/veya bilgi paylaşımından sakınılması durumudur. Bu konuda şüphe yaratacak davranışlar sadece üzerinde konuşulan konunun sağlıklı değerlendirilmesini önlemekle kalmaz, daha sonraki iletişim ortamının da iklimini bozar.

İletişim kalitesini artırmada dikkat edilmesi gereken konulardan biri de verilerle görüşleri karıştırmamaktan geçiyor. Bu nedenle, Yönetim Kurulu iletişimde öncelikle paylaşılan verilerin güncel, gerek dönemsel olarak, gerekse rakiplerle ve en iyilerle karşılaştırılabilir olması ve sağlıklı bir süreç ile elde edilmiş olması önem kazanıyor.

Yönetim Kurulu üyelerinin iletişimde dikkat etmeleri gereken bir başka husus da, eleştiri ve önerilerinin yapıcı bir tonda yapılmasıdır. Önemli olan yöneticilerin hatalarını bulmak ve onları cezalandırmak değil, doğru davranışları geliştirecek bir iletişim ortamı yaratmaktır.

İletişimin tek taraflı olmamasının sağlanması karşılıklı öğrenme ve sağlıklı karar süreçleri için önem taşır. Bu nedenle, iletişim kurmak kadar dinleme disiplini oluşturmak da hem üyelerin, hem de özellikle başkanın dikkat etmesi gereken bir husustur.

Özetle, Yönetim Kurullarının etkinliği için en önemli unsurlardan biri olan iletişim, hem karar kalitesini artıracak şekilde açık bir tartışma ortamı yaratılması, hem de yapıcı, uygulayıcıları motive edici ve odaklayıcı olması açısından değerlendirilmelidir.

“Doğru Yönlendirme” Özet

Yönetim Kurullarının stratejik yönlendirmeleri kadar kurum kültürünü şekillendirmeleri de büyük önem taşır. Bu aşamada kurumsal yönetim ilkeleri stratejik ve kültürel yönlendirmeyi şekillendiren unsurlar olarak değerlendirilebilir.

Etkililik:

Doğru konulara odaklanmak ve yapıcı irdeleme sergileyebilmek kaynak verimliliğini sağlıyor.

Tutarlılık:

- Strateji düşünme, tutarlı bir şekilde farklılık yaratabilme yeteneğidir.
- Yönetim Kurullarının stratejik kararlarda dikkat etmeleri gereken hususlar arasında kararları

üreten yöneticilerle şirketin çıkarlarının uyumlu olup olmadığını gözetmek yer alır.

Şeffaflık:

Performansa dayalı değerlendirmenin paylaşılması, kurumda itici güç oluşturur.

Adil Olmak:

Kararların adil yaklaşımlara dayandığı inancı, kurum içinde ve paydaşların motivasyonunu olumlu etkiler.

Hesap Verebilirlik:

Yönetim tarzını belirleyen önemli bir boyut da kontrol ve hesap verme anlayışıdır.

Sorumluluk:

Değer yaratılmasını sağlayacak stratejik seçimlerin gerektirdiği riskleri anlamak, gözetmek ve yönetilmesini sağlama sorumluluğunu üstlenmek önemli bir görevdir.

Katılımcılık / Yayılım

- Yönetim Kurullarının etkin stratejik düşünce geliştirebilmeleri için sektör, rakipler ve çevre şartları hakkında bilgili, deneyimli ve eleştirel düşünce yeteneğine sahip bireylerden oluşması önem taşıyor.
- Stratejik planlama sürecinin en önemli çıktısı stratejik planın kendisi değil, bu sürece katılanların sağladığı zihni hazırlık oluyor.

Risk Yönetimi

Yönetim Kurulları açısından önemli bir alan da şirketin riskleri nasıl yönettiği konusudur. İş hayatında başarı için risklerle barışık olmak ve onları yönetebilmek gerekiyor. Risk olmazsa, getiri de olmaz. Girişimcilik de önemli bir meziyet olmaktan çıkar. Kurumlar riskleri yönetirken çeşitli yöntemler kullanıyorlar. Bu nedenle riski önlenmesi gereken bir durum olarak değil, kazanç sağlanabilecek bir durum olarak görmek başarı için gerekli bir tutum oluyor.

Risk yönetiminde başarılı olan şirketlerin önemli kazançları oluyor:

- Sağlıklı bir kurumsal yönetim yapısına sahip olması
- Şirketin girişimcilik özelliğini kaybetmeden bilinçli risk alabilmesi
- İlgili mercilere sunulan bilginin tutarlılığı
- Paydaşlarla iletişimde güven yaratabilmek
- Kurumsal itibarın yüksek olması
- Stratejik hedeflere ulaşmak üzere odaklanmanın ortaya çıkan riskler nedeniyle kaybedilmemesi
- Uzun vadeli değer yaratma potansiyeli

Riskleri yönetebilmek, şirket yönetiminin sürdürülebilirliği ve başarıyı yakalamak için sistematik olarak ele alması gereken bir konudur. Bu nedenle risk yönetimini yöneticilerin işe bakışına ve iş süreçlerine yansıtmak önem taşıyor. Riskleri iyi yönetebilenler, işlerinde de başarılı olurlar.

Özetle, şirketlerin karşılaşılabileceği birçok risk kategorisi var. Bunlardan bilançoda takip edilebilen krediler, alacaklar, açık pozisyon gibi konularda genellikle Yönetim Kurulları çok duyarlı oluyor. Ancak, bilançooya gerçekleştikten sonra yansıyabilecek birçok diğer riskin de düzenli olarak irdelenebilmesi için Yönetim Kurulu gündemlerinde öncelikli olarak yer almaları ve senaryo analizi, simülasyon gibi tekniklerle detaylı olarak değerlendirilmeleri unutulmamalıdır.

Yönetim sisteminin sonuç üretme odaklı olmaktan, kontrol etme odaklı hale dönüşmesi denetim fonksiyonunun en önemli riskini oluşturur. Yönetim Kurulları hem kural koyucu, hem de değerlendirici konumunda buldukları için kurum içinde kuralcı ve şekilci bir kültürün oluşmasını ancak kendi davranışlarının ve iletişimlerinin önleyebileceği konusunu da hassasiyetle değerlendirmelidir.

Şirketlerin kurumsallaşma çalışmalarında üzerinde önemle durulan konulardan biri de denetim mekanizmalarının sağlıklı kurulmasıdır. Yönetim Kurullarının denetim fonksiyonunu başarılı bir şekilde yerine getirebilmesi için çeşitli yaklaşımları dengeli olarak kullanması gerekiyor.

Sağlıklı bir denetim süreci oluşturabilmek için öncelikle hangi kararların uygulamaya alınmadan önce, ne gibi onay mekanizmalarından geçmesi gerektiği belirlenmelidir. Önceden onay alınacak kararların çok olması ve karar için en üst makamın onayının aranması kurumun tıkanmasına, öğrenme mekanizmalarının zayıflamasına ve kararların en üst düzeye taşınmasına neden olur. Bu nedenle, önceden onay alınmak üzere Yönetim Kuruluna getirilmesi gereken kararlar kategorisinde sınırlı sayıda karar yer almalıdır.

Yaptığını yaz, yazdığını yap ve denetime açık ol...

Halka açık şirketlerde iç denetim fonksiyonu doğrudan Yönetim Kurulunun denetim komitesine bağlı olarak çalışmaktadır. Bu nedenle, yönetim ile birlikte çalışma ve yönetime destek olma sorumluluğunun aksamamasına özen gösterilmelidir. Bu anlayış, denetim kurulu üyeleri, üst yönetim ve denetim birimi başkanınca yaşama geçirilirse kuruma fayda sağlar. Bu komite; iç denetim bölümünün görev tanımı, şirket içi ilişkileri, yetki ve sorumlulukları, süreçleri, kaynakları ve iç denetim fonksiyonunun değerlendirilmesi konularından sorumludur.

İç denetim temel olarak üç farklı denetimi içerir:

1. Finansal denetim
2. Uyum denetimi
3. Operasyonel denetim.

Finansal denetim şirketin kayıtlarının doğru ve zamanında tutulmasını ve bu koyutlara dayalı olarak hazırlanan finansal ve yönetim raporlarının doğruluğunu ve güvenilirliğini garanti altına almak için yapılır. Şirket varlıklarının değerlerinin korunması konusundaki

uygulamaların ve risklerin değerlendirilmesi de bu kapsamda ele alınır. Genellikle iç denetim için belirlenen önemlilik sınırı, dış denetim için belirlenen sınırlardan daha düşük olur. Bu nedenle iç denetim daha sürekli ve detaylı bir çalışma içerir ve kurumun kontrol sistemlerinin etkinliğinin düzenli olarak değerlendirilmesini sağlar. Ancak, kontrol sistemini oluşturmak aslında yönetimin görevidir ve iç denetim, bu sistemlerin iyileştirilmesi için yönetime danışmanlık hizmeti de sağlamakla yükümlüdür.

Uyum denetimi şirkette gerçekleştirilen faaliyetlerin kanunlara, yönetmeliklere, şirket politika ve prosedürlerine ve şirketin etik koduna uygun olarak gerçekleştirildiğinden emin olmak üzere yapılır.

Operasyonel denetim ise gelecek odaklı olup şirketin misyon, vizyon ve stratejilerine ulaşmak için gerçekleştirdiği faaliyetlerin doğru seçildiğini ve bunların verimli ve etkili bir şekilde uygulandığını güvence altına almak üzere gerçekleştirilir. Operasyonel denetim, ürün kalitesinden müşteri memnuniyetine; gelir maksimizasyonundan gider kontrolüne, suistimallerin önlenmesinden varlıkların korunmasına; sağlıklı çalışma şartlarının sağlanmasından kurumsal sosyal sorumluluk konusundaki uygulamalar kadar çok geniş bir alanı kapsar. Amacı, şirketin geleceğe hazırlanmasını sağlamak ve risk alanlarını tespit ederek bunların kontrol altına alınmasını sağlayacak öneriler geliştirmektir.

Denetim komitesinin dikkatle izlemesi faydalı konular:

- Alacak yaşlandırma
- Yavaş hareket eden veya güncelliğini yitirmiş stoklar
- Varlıkların değer kaybı
- Emeklilik, kıdem tazminatı yükümlülükleri
- İş sağlığı ve iş güvenliği maliyetleri
- Sigorta şartları ve maliyetleri
- Faiz, kur riski
- Çevre konusundaki yükümlülükler
- Vergi kanunlarındaki değişiklikler
- Düzenleyici, denetleyici kurumların kararları
- Yargıya gitmiş konuların getirebileceği yükümlülükler
- Bilanço, gelir-gider tablosunu etkileyecek özel enstrümanlar
- Yeniden yapılanma maliyetleri
- Yeni sistem maliyetleri
- Hesap planı ve/veya muhasebe standartlarındaki değişiklikler
- Elektronik kayıtların güvenilirliği
- Kurumsal itibarı etkileyebilecek konular
- Kurumun entelektüel sermayesinin boyutu, riskleri ve gelişimi
- Şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerinin kurum kültürü olması
- Denetim fonksiyonunun inisiyatif almayı ve iş yapmayı engellememesi

İç denetim fonksiyonunu yürüten bölümün, risk yönetiminin temelde bir yönetim fonksiyonu olduğunu benimsemesi, kendi rolünün ise yönetimin yaklaşımını sorgulayarak ve

öneriler geliştirerek yönetimi desteklemek olduğunu iyi anlaması gerekir. Benzer şekilde üst yönetimin de iç denetim fonksiyonunun önemli bir destek hizmeti olduğu anlayışıyla hareket etmesi ve özellikle yönetim toplantılarına bu birimin başkanını da davet ederek şirketin önemli konuları hakkında zamanında bilgi sahibi olmasını sağlaması önem taşımaktadır.

İç denetim, suiistimal durumları haricinde, yönetimin karşısında değil, yönetime destek olan ve değer yaratan bir anlayışla yürütüldüğünde şirketlerin sürekli gelişimini hızlandıran bir fonksiyon olur. Bu konudaki yetki ve sorumluluğun iç denetim yönetmeliğinde açıkça belirlenmesinde fayda vardır. İç denetim; şirketin karşılaştığı risklerin doğru belirlendiği ve değerlendirildiğini, risk yönetimi sistemlerinin düzenli olarak çalıştırıldığını, önemli riskler ve alınan tedbirlerle ilgili bilgilerin yönetim sistemi içinde değerlendirildiğini belirlemek üzere görev yapar. Ancak, ne kadar risk alınacağı, riskleri azaltmak için alınacak tedbir veya sigorta ile ilgili kararları vermek iç denetimin değil, yönetimin görevidir.

İç denetim temel rolü yönetime tarafsız, bağımsız görüş ve değerlendirmeler sunarak, şirketin risk yönetiminde, kontrol ve yönetim mekanizmalarında sistematik, disiplinli ve güvenilir bir yaklaşımın uygulanmasına destek olmaktır. Bu konuda ileri seviyede uygulamaları olan şirketlerde denetim fonksiyonu yönetim tarafından öz değerlendirme uygulamaları ile yapılır ve iç denetim fonksiyonu bu öz değerlendirme süreçlerinin düzenli, disiplinli ve en iyi uygulamaları içerecek şekilde yapıldığını gözetir.

Yeni teknolojiler şirketlerde “sürekli gözetim sistemleri” kurmayı da mümkün hale getiriyor. SAP gibi sistemler işlemlerin elektronik olarak yapılmasını ve yetki düzeylerinin sistem içinde tanımlanarak yetki aşımalarını engelleyici düzenlemelerin sistematik olarak hayata geçirilmesini sağlıyor. Bu nedenle iç denetim fonksiyonları da yüksek risk alanlarına, aykırı gözüken işlemlere odaklanarak kaynaklarını daha etkin kullanabiliyorlar.

İç denetim aynı zamanda yönetime;

1. Etik kuralları
2. Potansiyel çıkar çatışmaları
3. Önemli projelere başlarken ve/veya bilgi sistemleri yenilenirken kontrol mekanizmalarının oluşturulması konularında da danışmanlık verebiliyorlar.

Yönetim Kurulunun denetim komitesinin iç denetim fonksiyonundaki atamaların, ücretlerin ve çalışma planının onaylanmasında temel sorumluluk üstlenmesi bu fonksiyonun bağımsızlığı açısından önem taşımaktadır. Bu fonksiyonun bağımsızlığı;

- Yolsuzluk araştırmalarında,
- Etik kodlara aykırı uygulamalarda ve
- Üst yönetimin yüksek risk alanlarında duyarsız kaldığı değerlendirmesinin yapıldığı durumlarda özel önem kazanmaktadır.

Dış denetim firmasının seçiminin onaylanması, özel olarak alınabilecek danışmanlıkların görev kapsamının belirlenmesi de denetim komitesinin görevleri arasındadır. İç ve dış denetim çalışmalarının kapsamı kurumun iyi yönetim ilkeleri çerçevesinde yönetilmesini sağlayacak değerlendirmelerin en etkin şekilde

gerçekleştirilmesini sağlamak üzere belirlenir. İç ve dış denetim çalışmalarının kapsamlarının bir bütünsellik içinde ele alınması bu konudaki etkinliği sağlamak için önem taşımaktadır.

Denetim raporlarının yapıcı bir dille kaleme alınması yönetim tarafından sağlıklı bir şekilde ele alınmasını kolaylaştırır. Bu raporlarda belirlenen zafiyetlerin giderilmesi yönetimin temel sorumlulukları arasındadır. Ancak, denetim elemanlarının bir savcı edasıyla, daha önce doğru süreçlerle verilmiş kararları sadece gerçekleşen sonuçlarıyla değerlendirmelerinin de kurumda inisiyatif alma yetkinliğini zedeleyebileceği göz ardı edilmemelidir. Çünkü, yönetim karar alma sanatıdır. Kararlar verildiği anda bilgi tam olmayabilir, ancak geciken kararlar da fırsatların kaçırılmasına neden olur. Dolayısıyla, her karar bir değerlendirme içerir. Daha sonra hayatın akışı içinde gerçekleşenlere göre eski kararları eleştirmek kolayca düşülebilecek bir hatadır. Hatta üst yönetimin yanlış kararlarını daha sonradan tespit edebilmiş olmak bazı denetçileri kendilerinin daha iyi yönetici olacağı savına dahi yöneltebiliyor. Oysa, bir yöneticinin en önemli hatası hiç hata yapmamaktır. Hiç hata yapmamak fırsatları yeterince değerlendirmemekle eşdeğerdir. Hiç hata yapmayan bir yöneticinin neden olduğu kaçan fırsat maliyetinin, hata maliyetinden yüksek olduğu kesindir. Bu eğilime dikkat etmek ve yönetimin inisiyatif alma yetkinliğini zedelememek denetim kurulunun görevleri arasındadır.

İç denetim bölümü, bir taraftan yönetime destek sağlarken, diğer taraftan da – Yönetim Kurulunun içinde yapılandırılan – denetim komitesinin şirketin faaliyetlerini, operasyonlarını ve risklerini etraflıca tanınmasını sağlamada yardımcı olan önemli bir kaynaktır.

“Doğru Denetleme” Özet

Denetim Yönetim Kurullarının asli görevlerindedir. Yönetim Kurulları, tüm paydaşların güvenini, kurum değerini, kaynakların doğru kullanımını ve performansını yönetmek için denetim aşamasında çok yönlü göstergeler belirlemelidir. Yönetim Kurulları hem kural koyucu, hem de değerlendirici konumunda buldukları için kurum içinde kuralcı ve şekilci bir kültürün oluşmasını, ancak kendi davranışlarının ve iletişimlerinin önleyebileceği konusunu da hassasiyetle değerlendirmelidir.

Etkililik:

Denetimden beklenen, riskleri önceden belirlemek ve önlem alınmasını sağlamaktır.

- Denetime yönelik uygulamalar zorunluluk haline gelmeden önce, öncü olarak ve gönüllü olarak uygulamak uluslararası piyasalarda farklılık yaratarak ilgi odağı olmayı sağlayabilir.

Tutarlılık:

- Her seviyede verilen kararların kurumun misyonuna ne kadar hizmet ettiğinin sorgulanıp sorgulanmadığı da denetimde değerlendirilmesi gereken önemli bir noktadır.
- Sağlıklı bir denetim süreci oluşturabilmek için öncelikle hangi kararların, uygulamaya alınmadan önce ne gibi onay mekanizmalarından geçmesi gerektiği belirlenmelidir.

Şeffaflık:

Denetim sürecinin değerlendirmesi gereken alanlardan biri de özellikle finansal raporların kurumun durumunu gerçekçi olarak yansıtıp yansıtmadığıdır.

Adil Olmak:

Kararları doğru bilgiye dayandırmak, iç kontrol sistemlerini sürekli geliştirmek, herkese adil davranılmasını sağlayacak etkili bir araçtır.

Hesap Verebilirlik:

Her seviyede karar vericilerin gerektiğinde aldıkları kararların nedenlerini açıklayabilmeleri de “açıklama sorumluluğu” olarak değerlendirilebilir. Kurumda karar yetkilerinin sağlıklı olarak kullanıldığının belirlenmesi için hem kayıt sürecinin hem de açıklama sürecinin işletilmesine dikkat edilmelidir.

Sorumluluk:

İletişimde hem irdeleyici, hem de yapıcı bir yaklaşım sergilemek motive edicidir.

Katılımcılık / Yayılım:

Denetim kurullarının yönetim ile birlikte çalışma ve yönetime destek olma sorumluluğunun aksamamasına özen gösterilmelidir.

SONUÇ

Yönetim Kurulları yönlendirme, strateji belirleme ve denetleme fonksiyonlarını yerine getirerek kurum değerini artırmayı hedefler.

Günlük operasyonların içinde olmayışından dolayı Yönetim Kurulunun kurum dışında, konudan uzak ve sadece ana kararlara etkisi olan bir yapı olduğu algısı vardır. Oysa Yönetim Kurulu günlük operasyonların içinde olmasa da oyunun kurallarını belirleyen ve hem antrenör hem de hakem rolü oynayan, etkisi çok yönlü olan bir organdır. Yönetim kurulları stratejik seçimlerin getiri-risk profili, performansın kısa ve uzun vade dengesi, çıkarların paydaşlar arasında adil olarak korunması, inisiyatif alma ve yenilikçiliği teşvik ile denetim ve kontrol fonksiyonları arasında dengeleri korumakla yükümlüdür. Bu nedenle kararlarında sağduyulu bir denge sağlaması önem taşır. Yönetim Kurullarının kural koyucu, yönlendirici, denetleyici ve aynı zamanda örnek olma sorumlulukları güçlü bir yapıyı zorunlu hale getirir.

Yönetim Kurulları aynı zamanda, kurumların vitrini konumundadırlar. Kurum içi işleyişe yönelik kararlarla birlikte kurum dışı iletişimdeki etkinlikleri, oluşturdukları iletişim stratejileri, benimsedikleri tutumlarla toplumda kurumun, markanın algısını, bilinirliğini doğrudan etkilerler.

Yönetim Kurulları ortalama 7-15 kişilik bir yapı ile farklı bakış açıları sağlamak, ortak düşünce üretebilmek, aynı hedefe odaklanmak, kurum genelinde motivasyon yaratmak ve kültürü derinleştirmek üzere çalışırlar. Yönetim Kurullarının başarılı olabilmesi bireysel yetkinlikler ve doğru takım olabilme özelliklerinin yanı sıra, çeşitli dengeleri gözetebilmelerine bağlıdır. Kısa vade – uzun vade dengesi, motive edebilme – denetleme dengesi, değer yaratma – risk dengesi, öncelik belirleme – kaynak kullanımı dengesi, paydaşlar arası dengeler gibi...

Bu dengeleri gözetebilmek için Yönetim Kurulu yapısı ve işleyişinin de sağlam temeller üzerine oturtulması gerekiyor. Dengelerin yönetimi sorumluluğunu üstlenen Yönetim Kurullarının yönetim kalitesini geliştirebilmesi için, kurumsal yönetim ilkelerini

uygulamalara, bilgi ve sistemlere, yaklaşımlara, süreçlere, davranışlara ve sonuçlara yansıma derecesinin ölçülmesini sağlamaları gelişim için önem taşır. Uygulamaların, sistemler ve kültüre yansımaları yönetim anlayışındaki derinliğin ve sürekliliğin belirleyicisidir.

Kurumsal yönetim bir kurallar dizisi değil, bir yönetim kültürüdür. Bir kurumda sadece Yönetim Kurulunu değil, tüm paydaşları kapsar. Yönetim Kurulunun yönetim ilkelerine uyumlu davranışlar sergilemesi ve bu konuya gösterilen özeni vurgulaması, kurum içinde model olmayı ve dolayısıyla kurumsal yönetimin yapının genelinde benimsenmesini hızlandırmaktadır. Kurumsal yönetim kurumda karar verenlerin sadece bu yetkileri kötüye kullanmalarını önlemeyi değil, aynı zamanda sağduyulu, adil ve değer yaratacak şekilde kullanmalarını sağlamayı da kapsar. Kurumsal yönetim, bir kurumun hedeflerine ulaşması ve en üstün performansı göstermesi açısından önem taşır.

Yönetim Kurulu kurumu yönlendiren, kuruma yönelik hayati kararları veren bir takımdır. Kurumun başarısı için öncelikle Yönetim Kurulunun başarılı performans göstermesi gerekir. Bu nedenle, Yönetim Kurulları sadece girdilerle ve nasıl olduklarıyla değil, aynı zamanda kurumun iç standartlarındaki ve kurum kültüründeki gelişim ve kurumun iş sonuçları ve değer artışı ile değerlendirilmelidir.

“Ölçülmeyen performans geliştirilemez” anlayışından yola çıkarak, Yönetim Kurullarının yaklaşımlarının, etkinliklerinin, performanslarının ölçülmesi, sürekli gelişim sağlamak için kritik bir adımdır. Buradan yola çıkarak kurumların performansını doğrudan etkileyen Yönetim Kurullarının performansını ölçmek düşüncesiyle pek çok model/endeks geliştirilmiştir.

Anlık değerlendirmelerle yapılan performans ölçümleri çalışanlar, yöneticiler, Yönetim Kurulları açısından yetersiz, hatta yanlış yönlendirme riski dolayısıyla sakıncalı olabiliyor. Temel olan, gelişimin izlenmesi ve teşvik edilmesidir.

Özetle, Yönetim Kurullarının başarısını belirleyecek olan, kurallara sözde uyum değil, özde değer yaratan sorumlu bir kültürün yaratılmasıdır. Bu nedenle kurumsal yönetim, kurallara uyumun ötesinde değer yaratan, sorumlulukları ve dengeleri gözetilen bir davranışlar bütünü, bir kültür ve bir iklimdir. Kurumsal yönetimde başarı ve sürdürülebilirlik ise bu konudaki performansı düzenli olarak ölçülmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi ile sağlanır.

Yılmaz Argüden

Boğaziçi Üniversitesi ve Koç Üniversitesi MBA programlarında Strateji dersi vermektedir.

Kalder Yönetim Kurulu Başkanı olarak Türkiye’de Ulusal Kalite Hareketine öncülük etmiştir.

Argüden Arge Danışmanlık A.Ş’nin Yönetim Kurulu Başkanı, Rothschild Yatırım Bankası Türkiye temsilcisidir. Erdemir Eski Yönetim Kurulu Başkanı, Anadolu Endüstri, Borusan ve Vestel’de Yönetim kurulu üyelikleri vardır.

Dünya Ekonomik Forumu (WEF) tarafından geleceğin 100 Global Lideri arasına seçilmiş olan yazar.

Boğaziçi Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümünden birincilik ile mezun olmuştur. Doktorasını Stratejik Analizler konusunda Rand Graduate Institute’de üstün başarı ödülü ile tamamlamıştır.