

Dr. Yılmaz Argüden

Kurumsal kültür ve iyi yönetim



Kurumsal kültür bir kurumda neyin, neden ve nasıl yapıldığını belirleyen anlayış ve bu anlayışın yeşerdiği iklimdir. Bu anlayış kurumun varlık nedeni, içinde bulunduğu ortam ile ilgili varsayımları, değerleri, normları ve gerçekleştirdiği uygulamaları belirler. Kurum kültürünün boyutları şu şekilde sıralanabilir: (i) Kurumun misyon, vizyon ve değerleri, (ii) Organizasyon yapısı, (iii) Yetki, sorumluluk ve güç dağılımı, (iv) Kontrol sistemleri, (v) Sembolleri, (vi) Alışkanlık haline gelmiş uygulamaları, ve (vii) Efsaneleşmiş hikayeleri.

Örneğin, kurumun ne kadar cazip gözüktürse gözüktürse temel misyonu dışındaki işleri reddetmesi, Jack Welch'in performansı ne kadar iyi olursa olsun kurum değerlerine aykırı davranışları GE'den uzaklaştırması, her kararın patrona sorularak verilmesi, kimin hangi büyüklükte ve konumda ofisi olduğu gibi semboller veya Vehbi Koç'un hergün ofisten çıkarken ışıkların kapatıldığını kontrol etmesi gibi efsaneleşmiş hikayeler hep kurumsal kültürü oluşturan parçacıklardır.

Kurumlar farklı yönetim anlayışlarıyla başarıya ulaşabiliyorlar. Önemli olan yönetim anlayışının kurumun hedefleriyle ve anlayışı belirleyen farklı boyutların birbirleriyle tutarlı olması. Örneğin, kararların binlerce hayati etkileyebildiği ve uygulama hızının kritik öneme sahip olduğu askerlik alanında başarıyı getirecek yönetim anlayışı ile yaratıcılığın önemli olduğu bir moda tasarım şirketinde başarıyı sağlayacak yönetim anlayışının birbirinden farklı olması beklenir. Yönetim anlayışını belirleyen temel boyutlardaki farklı seçimleri incelemek, bir kurum için yapılacak en iyi tercihleri belirlemeye yardımcı olur.

Yönetim anlayışını belirleyen birinci boyut **stratejik yön belirlemeyle** ilgilidir. Yön/strateji belirleme konusunda üç temel yaklaşım gözlemleniyor: (i) Vizyoner liderlik: insanlara heyecan veren bir vizyonu olan bir liderin bu vizyonu kuruma sahiplendirerek uygu-

lama etkinliği sağlamasıyla başarıya ulaşır. Vizyoner liderler genellikle 'babacan' olarak tanımlanan liderler tarafından uygulanır. (ii) 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 merkezde toplanır ve liderler 'otoriter' olarak tanımlanır. (iii) Katılımcı liderlik: kurumun aşağıdan gelen bilgilerle yönlendirilmesini temel alan bir yaklaşımdır ve özellikle pazardaki trendleri takip etmenin birçok küçük kararın stratejiyi etkilediği konumlarda başarılı olur. Bu liderlik tipi 'sosyal lider' olarak tanımlanır ve çalışanların yetkelendirilmesi ve delegasyon katılımcı liderliğin temel unsurudur.

Yönetim anlayışını belirleyen ikinci boyut **kurum kültürü ve değerleridir**. Bu boyutta da dört temel seçenek gözlemleniyor: (i) Girişimcilik, ve yenilikçiliğin ön planda olması: bu kültürde inisiyatif alınması ve yaratıcılık özendirilir. Örneğin 3M şirketi için geçerli olan yönetim kültürü bu türdendir. (ii) Takım çalışmasının ön planda olması: Açıklığın, karşılıklı güvenin ve birlikte çalışmanın özendirilmesi esastır. (iii) Rekabetçiliğin ve yarışmacılığın ön planda olması: Her çalışanın bir diğerinden daha iyiyi yapmaya çalıştığı, stresin yüksek olduğu bir performans kültürünü içerir. (iv) Disiplin ve operasyonel mükemmeliğin ön planda olması: Tutarlılık, kalite yöntemleri, sürekli iyileştirme ve hataları en aza indirmenin özendirildiği bir çalışma kültürüdür.

Yönetim anlayışını belirleyen üçüncü boyut **kontrol ve hesap verme** anlayışıdır. Bu boyutta da üç temel yaklaşım gözleniyor: (i) İnsan odaklı: profesyonel standartlar, etik kuralları ve değerlerin ön plana çıktığı çalışanların işe bağlılığının önemli olduğu durumlarda ön plana çıkar. İşin tabiatı nedeniyle girdilerle çıktılar arasındaki bağın ölçülmesinin daha güç olduğu

yaratıcı kurumlarda daha yaygındır. (ii) Finansal sonuç odaklı: Yerinden verilecek birçok küçük kararların kurumun iş sonuçlarını etkilediği durumlarda ön plana çıkar. Rekabetçi anlayış önem kazanır. İş sonuçları en önemli kontrol mekanizması olarak değerlendirilir. (iii) Operasyonel sonuçlar odaklı: Anahtar performans göstergeleri, süreç analizleri ve hedeflerle yönetim ön plana çıkar. İş tanımlarının ve sorumlulukların net olarak belirlenmesi esastır.

Yönetim anlayışını belirleyen dördüncü boyut **yetkinlikleri geliştirme** yöntemidir. Dört temel yaklaşım vardır: (i) Süreç odaklı entelektüel sermayenin kurumsallaştırılması: herhangi bir çalışanın yetkinlikleri yerine kurumun sistemlerinin yetkinliklerinin ön planda olması sağlanmaya çalışılır. (ii) İçeriden geliştirme: çalışan bağlılığını ön plana çıkaran, eğitime ve çalışanların gelişimine odaklanmakla belirginleşir. (iii) En iyileri kuruma kazandırma: piyasayı yakından takip etme ve en başarılıları kuruma kazandırma konusuna öncelik verilmesiyle anlaşılır. Özellikle hızlı büyüme aşamasındaki kurumlarda ön plana çıkar, dışa açıklık önemli bir özelliğidir. (iv) 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 yaratıcılığı önemli olduğu kurumlarda daha yaygındır.

Yönetim anlayışını belirleyen beşinci boyut ise **ilişkiler yönetimidir**. (i) Müşteri ve kanal ilişkilerinin en öncelikli ilişki olması: uzun vadeli ilişkilerin ve sürekli dinleme yaklaşımının benimsenmesi önem kazanır. (ii) Rekabet odaklı yaklaşım: rekabeti takip etmenin, pazar payı ve rakip uygulamalarının önemli olduğu taktiksel yaklaşımların başarı için kritik olduğu sektörlerde önem kazanır. (iii) İş ortaklarıyla ilişkilerin önemli olması: özellikle lisans ile üretim yapan, değişik ülkelerdeki pazarlama ağı için farklı şirketlerle çalışan kurumlarda ön plana çıkar. (iv) Düzenleyici ve denetleyici devlet kurumlarıyla ilişkilerin önemli olduğu sektörler: enerji, telekom gibi sektörlerde ön plana çıkar.

Kurumlar kendileri için en başarılı olacak yönetim anlayışını seçerken hedeflerini, stratejilerini içinde bulundukları şartları göz önüne aldıklarında daha tutarlı seçimler yapıyor ve uygulama etkinliğini yakalayabiliyorlar. Başarı yapılan seçimler kadar, uygulama sürekliliğine de bağlı. Örneğin, KalDer'in bugüne kadar üzerinde hassasiyetle durduğu bir konu da kendisini misyonu doğrultusunda ileriye taşıyabilecek başkalarının kaynaklarını kullanabilmeyi hedefleyen bir yönetim anlayışını ve yapısını hayata geçirmekti. Bu konudaki sürekliliği sağlamak üzere tüzüğü ile bir Aday Belirleme Komitesi kurmuş olması örnek bir uygulamadır. Ancak, süreklilikte yaşanan kırılganlıkların kurumsal risk oluşturmaması için kurumsal yönetişi-

me özen gösterilmesi daha da önem taşımaktadır.

Çünkü, günümüzde özellikle başkalarının kaynaklarını da kullanarak hızlı büyümeyi seçen kurumlar kurumsal yönetime önem veriyorlar. Kurumsal yönetim kurumda karar verenlerin sadece bu yetkileri kötüye kullanmalarının önlenmesini değil, aynı zamanda sağduyulu, adil ve değer yaratacak şekilde kullanmalarının sağlanmasını da kapsar. Kurumsal yönetim, bir kurumun hedeflerine ulaşması ve en üstün performansı göstermesi açısından önem taşıyor. Bu anlayışı hayata geçirecek yetkiyle donatılan kişilerin **seçiminde en önemli kriter** kurumun **misyonuna hizmet edebilme yetkinlikleri** ve **kapasitesi** iken, **davranışlarında da** özellikle **çıkar çatışmasına neden olabilecek**, hatta bu konuda soru işareti oluşturabilecek, **uygulamalardan kaçınılması kritik önemdedir**.

Sürekli gelişim için kurum ve çevresindeki tüm paydaşların davranışlarının her zaman şu ilkeleri yansıtmaması gerekiyor: **etkililik, tutarlılık, şeffaflık, katılımcılık, paydaş haklarında adillik ve hesap verebilirlik**.



Kurumlar farklı yönetim anlayışlarıyla başarıya ulaşabiliyorlar. Önemli olan yönetim anlayışının kurumun hedefleriyle ve anlayışı belirleyen farklı boyutların birbirleriyle tutarlı olması.

Bir kurumun başarılı olabilmesi için kaynakları hedeflenen sonuçlar doğrultusunda **etkili** olarak kullanması gerekiyor. Her kurum sadece kendi kaynaklarıyla değil, aynı zamanda tüm değer zincirindeki kaynak kullanımına da etki ediyor. Bu nedenle benimsediği politikalarda **tutarlılık** ilkesine uyması diğer zincirinin tümünde beklentilerin doğru oluşmasına ve zincirin bir bütün olarak daha güçlü olmasına yardımcı oluyor. Her kurum sadece finansal kaynaklar açısından değil, değer yaratabilmek için kullandığı tüm kaynaklar açısından başkalarının güvenini kazanmak

durumunda. Güven ise ancak **şeffaflık** ile sağlanabiliyor. Kurumların başarı grafiklerinin yükselebilmesi için sürekli gelişme ihtiyacı var. Gelişme ise sadece kurumun tepesinde değil, her seviyesindeki yenilikçilik ile sürdürülebilir bir nitelik kazanabiliyor. Bu nedenle, **katılımcı yönetim anlayışı** kurumda odaklanmayı ve sürekli gelişmeyi daha etkin uygulanabilir kılıyor. Başkalarının kaynaklarını kullanan her kişi ve kurum bu kaynakların kullanımında **adil olmayı** ve **hesap verebilir olmayı** ilke edindiğinde daha geniş kaynaklara ulaşabiliyor ve gelişmesini sürdürebiliyor. Bu nedenle adillik ve hesap verebilirlik ilkeleri de gelişmenin temelini oluşturuyor.

Kurumsal yönetişimin sürdürülebilir bir şekilde hayata geçirilebilmesi için yönetim kurullarının yedi temel görevi var:

- (i) kurumun stratejik yönünün ve hedeflerinin belirlenmesi,
- (ii) bu hedeflere ulaşma çabasındaki yönetimin hangi parametreler içerisinde çalışacağını belirlenmesi,
- (iii) başta CEO olmak üzere kurumu bu hedeflere ulaştıracak yönetim ekibinin seçilmesi,
- (iv) bu yönetim ekibine koçluk yaparak başarıya ulaşılmasına yardımcı olunması,
- (v) kurumun hedeflere ulaşma çabası içerisinde aşırı risk üstlenmemesinin sağlanması,
- (vi) kurumun performansının değerlendirilmesi ve yönetimin performansı doğrultusunda ödüllendirilmesi,
- (vii) kurumun kanunlar, kurallar ve etik değerlere uyduğu konusunda tüm paydaşlara güvence verilmesi.

Bu temel görevler yerine getirilirken bazı dengelerin de gözetilmesi gerekiyor. Stratejik yönün belirlenmesi farklı alternatifler arasında seçim yapmayı gerektirdiğinden risk almayı da içerir. Bu nedenle, stratejik seçimler yapılırken kurumun risk profiline etkileri de değerlendirilmelidir.

Strateji ile ilgili bir başka denge de bu stratejiyi yürütmekle görevli CEO ve ekibinin inancı ve motivasyonu ile yönetim kurulunun karar yetkisi arasındaki dengedir. Detaylı planlaması yönetim tarafından üstlenilmeyen bir stratejinin uygulanması güçleşir. Ancak, yönetimin performans kaygısı ile daha kolay ulaşılacak hedefler belirlemesi, veya yüksek risk alarak yüksek getiri hedeflemesi gibi durumlarda yönetim kurulunun yönetimin önerilerine onay vermemesi yönetimin motivasyonunu ve dolayısıyla uygulama etkinliğini zedeleyebilir. Bu nedenle, bu zor kararların verilmesinde sağduyulu muhakeme yeteneği kadar karar gerekçelerinin inandırıcı bir şekilde yönetim ile paylaşılması da önem kazanır.

Bir taraftan makul riskler üstlenerek yüksek performans beklentileri oluştururken, diğer taraftan da

uygulama aşamasında gözetilecek parametrelerde olmazsa olmazları ortaya koymak, işler zora geldiğinde hangisinden ödün verileceği konusunu ortaya çıkarır. Eğer, yönetime verilen kısıtlar gevşetirse daha sonra ortaya konacak kısıtların inandırıcılığı ve/veya etik kuralların önemsenmemesi gibi sonuçlar ortaya çıkabilir. Diğer taraftan her güçlükte karşılaşıldığında hedeflerin revize edilmesi de yapıcı olmayabilir. Bu nedenle, hem hedefleri ve kısıtları ortaya koyarken, hem de bu konuda revizyonlar yaparken sağduyulu değerlendirmeler yapılması yönetim kurullarının inandırıcılığı ve kurum performansı açısından büyük önem taşır.

Yönetim kurulu ile yönetim arasında gözetilmesi gereken bir diğer husus kısa vade, uzun vade dengesidir. Yönetim kurulu hissedarları temsilen kurumun uzun vadeli sürdürülebilirliği ve çıkarları üzerine odaklanırken, kurumdaki yöneticilik görevi sınırlı olan yönetimin kısa vadeli hedeflere öncelik verme eğiliminde olmasının kurumun geleceğe hazırlanmasında zaafiyet oluşturmamasına dikkat edilmesi gerekiyor.

Yönetim ekibinin seçilmesi konusunda CEO ile yönetim kurulunun uzlaşması da bir diğer denge konusudur. Yönetim kurulunun görevi oyuncu olmak değil, koçluk yapmak olduğuna göre yönetim ekibinin belirlenmesinde yetki sahibi olması nasıl kaçınılmazsa, takımı sahada yönetecek ve performanstan sorumlu olacak kaptanın da bu seçimlerde söz sahibi olması önemlidir.

Önemli bir diğer denge unsuru da yönetim kurullarının denetim sorumluluğu açısından ön plana çıkar. Denetimde aşırı kuralcılığa yönelinmesinin yönetim sistemini sonuç üretmek odaklı olmaktan, kontrol etmek odaklı hale dönüşmesine neden olması denetim fonksiyonunun en önemli riskini oluşturur. Yönetim kurulları hem kural koyucu, hem de değerlendirici konumunda bulundukları için kurum içinde kuralcı ve şekilci bir kültürün oluşmasını ancak kendi davranışlarının ve iletişimlerinin önleyebileceği konusunu da hassasiyetle değerlendirmelidir.

Özetle, yönetim kurulları bir yandan kendilerine teslim edilen değerler açısından yeddi emin görevini üstlenip riskleri kontrol etmeye odaklanırken, diğer taraftan da kurumun tüm paydaşları için değer yaratıcı olabilecek stratejileri ve hedefleri benimsemesini ve bu sonuçlara ulaşabilecek yönetim ekibini oluşturup motive edecek yaklaşımlar sergilemeyi de ihmal etmemelidir. Bu ise sağduyulu bir muhakeme yeteneği, çok yönlü düşünebilme becerisi, yüksek bir ahlak standardı ve motive edici iletişim becerisi gerektirir. Bu nedenle, başarıyı sürekli kılmak isteyen kurumlar kurumsal yönetişim kültürünü tavizsiz bir şekilde uygulamaya özen göstermelidir. ■