

Leadership Insights



Dr. Yeşim Toduk AKİŞ

İçimizdeki Lider

“Yönetim Kurullarının doktoru Dr. Yılmaz Argüden...”



Dr. Yılmaz Argüden, iş dünyasının yakından tanıdığı bir lider. Ben kendisini özelleştirme programı'nın sorumluluğunu yürüttüğü 1990 yılında, ankarada tanıtım ve yaptığı katkıları uzun yıllar izleme şansım oldu. Yıllar içinde Erdemir'in yönetim kurulu başkanlığı ile başlayan “yönetim kurulu hayatı”, sonrasında; anadolu efes, borusan, koç holding, vestel, petkim, sümerbank ile devam etti. ayrıca dört kıtada faaliyet gösteren inmet mining ve rotchild türkiye’de yine yönetim kurullarının gizlerini öğrendi. Dr. yılmaz argüden yeni yazdığı kitabı ile yönetim kurullarıyla ilgili bazı bilinmeyenlere ışık tutuyor...

Dünyanın önemli yayınevlerinden birisi olan Palgrave Macmillan tarafından “Boardroom Secrets” başlıklı kitabınız İngilizce olarak yayınlandı. Bu kitabı yazmanızın nedenlerini anlatır mısınız?

Bir ülkenin refahını, yaşam kalitesini artırmak istiyorsak kaynakları daha iyi kullanmamız lazım. Kısaca, yönetim kalitesini geliştirmeliyiz. Yönetim kalitesini geliştirmek de en tepeden, yönetim kalitesini geliştirmekten başlar. Kararlar ne kadar paylaşılabılır olursa, yönetim kurulu içerisinde ne kadar açık bir süreç olursa, hata yapma olasılığı o kadar azalır. Sadece bir kişinin deneyimi ile verilen kararlarda bütün riskler ve dengeler gözetilmiyor olabilir. Oysa, farklı kurumlarda deneyim kazanmış insanlarla birlikte gerekli bilgiler de onlara sunulacak şekilde yapılan değerlendirmeler ve alınan kararlar daha etkili ve sürdürülebilir olur. Bir yönetim kurulunda diyelim ki aynı bilgi düzeyinde 7 kişi varsa, birisi ayrılmak durumunda kaldığında diğerleri kurumsal devamlılığı sağlayabilir. Ama konulara hakim olan sadece bir kişi ise, o kişinin ayrılması noktasında sürdürülebilirlik sorun oluyor.

Kurumlarda en temel kararların verildiği yer yönetim kurulları. Bu kararlar ne kadar iyi şekilde, çok yönlü değerlendirilerek verilirse, kurumların geleceğe hazırlanması da o kadar etkili oluyor. Bu, her kurum için; küçük, büyük, yerli veya uluslararası şirketlerde de geçerli. Kurumsal yapının niteliğinden bağımsız olarak yönetim kurullarının iyi çalışıyor olması, o kurumun başarısı ve bu başarının sürdürülebilirliği için çok önemli. Çok genç yaşta birçok önemli kurumun yönetim kurullarında görev üstlenme fırsatını buldum. Kariyerim boyunca 50'yi aşkın yönetim kurulunda, kimisinde yönetim kurulu başkanı kimisinde yönetim kurulu üyesi olarak çalıştım. Ayrıca, birçok kurumun da kuruluş yapılanmasına destek verme fırsatım oldu. Dolayısıyla birbirinden çok farklı kurumlarda ve konularda yönetim kurulu işleyişlerini gözlemlene imkanı buldum. ikincisi de eğitimim stratejik yönetim üzerinde-yönetim kurullarının en önemli görevlerinden bir tanesi de stratejidir- dolayısıyla akademik geçmişimde de bu konuyla bağlantılı deneyimler edindim. Aynı zamanda esas işim olan yönetim danışmanlığı çerçevesinde birçok kuruluşa yönetim kurulu seviyesinde hizmet veriyoruz. Bu farklı perspektiflerden edindiğim deneyimlerin daha yaygın olarak kamuoyu ile paylaşılmasının faydalı olacağını düşündüm.



Kurumsal yönetişim, tüm dünyada çok güncel bir konu haline geliyor. Nitekim, bu kitabınızın yayınlanmasıyla Harvard, Insead gibi dünyanın önde gelen üniversitelerinden davet almanızın nedeni bu güncel konudaki farklı perspektifiniz. Bu konu neden bu kadar önemli? Sizin kurumsal yönetişim konusuna katkınız neden farklı?

Son dönemlerde çeşitli ülkelerde yaşanan yönetim skandalları yönetim kurulları ile ilgili birçok yeni düzenlemenin gündeme gelmesine neden oldu. Ancak, yalnızca sıkı kurallar koyarak yönetim kurullarının iyi çalışmasını sağlanabileceğine inanmak, yönetim kalitesini yükseltmek için daha fazla bürokrasiye başvurmak demektir. Oysa, kurumsal yönetim kurulları değil, davranışlarla sağlanır.

Kurallar önemlidir, ancak kurumsal yönetimin temel ilkelerinin ruhunu anlamaksızın, sadece çeşitli otoritelerce oluşturulan kurallara uyum için atılan adımların yönetim kalitesini geliştirmesini beklemek gerçekçi değildir. Kurumsal yönetim bir kültürdür, bir iklimdir ve bir davranışlar bütünüdür.

Oysa, bu konuda yazılmış kitapların çoğu uyum odaklı. Uyumun denetlenmesi ve hukuki yaptırım olması nedeniyle kolay ölçülebilir özelliklere odaklanıyorlar. Elbette uyum konusu önemli ama daha da önemlisi karar kalitesini artıracak davranışları sergilemektir. Tabii ki süreçleri iyi işletmek karar verme kapasitesini artırır ama sonuçta iyi yönetilen bir şirket verilen kararların daha doğru olduğu bir şirkettir. Bu nedenle kurumsal yönetimin temeli davranışsal boyutlardan oluşur.

Bu davranışsal boyutlara bakmadan sadece dışarıdan kolay gözlemlenebilir özelliklere bakarak kurumsal yönetim performansını değerlendirmenin yanlış olduğunu düşünüyorum. Bu yaklaşım insanları sisteme oynamaya doğru yönlendirebiliyor. Böylece zaman içinde sisteme uyuyormuş gibi yapmaya ve gözükmeye başlıyorsunuz. Halbuki işin temeli "miş" gibi yapmak değil, konunun ruhunu anlayarak daha iyi karar alabilecek süreçler, ortam ve kültür oluşmasını sağlamaktır.

"Boardroom Secrets" başlıklı kitabımda yönetim kurulu nasıl çalışmalıdır, neler yapılırsa daha etkili oluyor, neler yapılırsa sorun oluyor gibi deneyimleri ortaya koymaya gayret ettim. Yönetim kurulu hakkında yazılan kitapların çoğu uyum odaklı yazılıyor, yani kurallara uymak, kanunlara uymak (kurumun tabii olduğu kurallar dizisi her ne ise) ve bu kitapları yazanlar da ağırlıklı olarak hukukçular, denetçiler. Ama yönetim kurulunun iyi çalışması aslında bir kültür ve iklim meselesi, sadece kurallara uyma meselesi değil. Bunun en güzel örneklerinden biri Enron. Enron görünürde kurallara uyuyordu. Ancak, kurumsal kültürü sağlıklı değildi. Bu nedenle de dünyada kötü yönetim örneği oldu.

Asıl dikkat edilmesi gereken konular: Yönetim kurulunda nasıl bir sorgulama iklimi var, yönetim kurulundakiler nasıl bir kültür ortamında karar veriyorlar, gibi konular olmalı. Bir başka ifade ile işin işleyişi de en az kurallara kadar önemli. Kurallar tabii ki önemli ve gerekli, ancak yeterli değil. Aslında sadece kurallara odaklanmak insanı davranışsal olarak yanlış yöne bile itebiliyor.

Yönetim kurulunda yapılması gereken iş çeşitli dengelerin gözetilmesidir: Paydaşlar arası denge, kısa-uzun vade dengesi, denetleme-motive edebilme dengesi, risk-getiri dengesi gibi dengelerden bahsediyorum. Kurallar ağırlıklı olarak denetim odaklı olduğu için şüpheciyi ön plana çıkarıyor. Ancak, aşırı şüpheci güven ortamını zedeleyebilir. Böyle bir yönetim kurulunda sağlıklı bir tartışma ortamı olmayabilir, iyi fikirler ortaya çıkmayabilir, birtakım denemeleri engelleyebilirsiniz, dolayısıyla yeteri kadar değer artışını sağlayamayabilirsiniz. Bunun en güzel örneğini kamu sektöründe görüyoruz. Kamu sektöründe "Hiçbir hizmet cezasız kalmaz" derler. Çünkü her hata yapıldığı noktada, o hatayı engellemek üzere yeni bir kural konmuştur, kurallar zaman içerisinde birbirleriyle çelişir hale bile gelmiştir ve o kadar kısıtlayıcıdır ki, kamu sektöründe inisiyatif almak köreltilmiştir. inisiyatif almanın köreltildiği bir yerde verimli çalışmak ve sonuç üretmek zordur.

Hiçbir şey yapmazsanız hiç hata yapmazsınız... Halbuki hiçbir şey yapmamakla en büyük hatayı yapmış oluyorsun ama bunun bir cezası yok. Her yaptığın işte bir risk alırsın. Başarılı bir yönetici olarak yaptığın işlerin %90'ını doğru yapmışsan, %10 hata yapmış olursun. Elbette karar verirken sonuçları baştan bilmek mümkün değildir.

KURUMSAL YÖNETİM
KURALLARLA DEĞİL,
DAVRANIŞLARLA SAĞLANIR.
KURALLAR ÖNEMLİDİR, ANCAK
KURUMSAL YÖNETİMİN TEMEL
İLKELERİNİN RUHUNU
ANLAMAKSIZIN, SADECE ÇEŞİTLİ
OTORİTELERCE OLUŞTURULAN
KURALLARA UYUM İÇİN ATILAN
ADIMLARIN YÖNETİM KALİTESİNİ
GELİŞTİRMESİNİ BEKLEMEN
GERÇEKÇİ DEĞİLDİR. KURUMSAL
YÖNETİM BİR KÜLTÜRDÜR, BİR
İKLİMDİR VE BİR DAVRANIŞLAR
BÜTÜNÜDÜR.



Bu nedenle, doğru yapılan %90 iş için teşvik görmüyorsan ama hata yaptığın %10 hata için ceza görüyorsan, en iyisi iş yapmamak diye düşünürsün. Aslında iyi yönetim kurullarının, değer yaratan davranışları ortaya çıkartması lazım. Bu kitap, hangi davranışların değer yaratmayı teşvik edeceğini ve sonuçların nasıl sorgulanması gerektiği konusunda deneyimlerden oluşan öneriler sunuyor.

Yönetim kurullarının davranışsal özellikleri nelerdir, birkaç somut örnek verebilir misiniz?

Sorgulamanın tüm boyutları içermesi, ancak güven ortamını zedelememesi önemli. Bu nedenle, yönetim kurulu kompozisyonunun doğru olması lazım. Örneğin, herkesin mühendis olduğu bir yönetim kurulunda ağırlıklı olarak üretime ilişkin konular daha çok sorgulanır ama hukuk konusu yeterince sorgulanmayabilir ve o kurum bundan zarar görebilir. Herkes aynı şeyi düşünüyorsa bir kişiden fazlası gereksizdir. Yönetim kurulunun olayın farklı boyutlarının masaya getirilip tartışılabildiği bir ortam olması, üyelerin teorik modeller konusunda bilgi sahibi olması, yönetim kuruluna bilgi girdisinin kalitesinin yüksek olması önemli. Kaliteli bilgi girdisi olmaksızın nasıl karar vereceksiniz? Farklı düşüncede olanların bu düşünceleri ne kadar rahatlıkla masaya getirebildikleri de önemli. Eleştirel düşünceleri de ortaya koyarken hedef; yöneticileri zayıf düşürmek değil, sonuç olarak kurumun daha ileriye gitmesi için oluşabilecek risklerin tartışılmasını, bu riskleri gidermek için ne gibi alternatifler olabilir konusunda fikir üretilmesini sağlamak olmalı.

Kitabınızda kurumsal yönetişimin sadece halka açık şirketler için değil, her kurum için gerekli olduğunu vurguluyorsunuz. Açıklar mısınız?

Bir kurumun sürdürülebilirliğinin ve başarısının temelini güven oluşturuyor. Güven duygusunu geliştiremeyen hiçbir kurum kalıcı başarı elde edemez. Güven, insan ilişkilerinin olduğu kadar, kurumlararası ilişkilerin de sağlıklı gelişmesinin temelidir. Dünya küçüldükçe, kurumlararası ilişkiler ve karşılıklı bağımlılık artıyor. Kurumlar, başarı için sadece kendi kaynaklarını değil, aynı zamanda başkalarının da kaynaklarını kullanmak zorunda kalıyorlar. Başkalarının kaynaklarına ulaşabilmek için ise onlara güven veren ilişkiler kurabilmeleri gerek. Bu nedenle, güvenilir olmak başarı için, gelişme için hayati bir önem taşıyor. Örneğin, şirketler gerek sermaye yapıları, gerekse kredi kullanımları açısından dünya ile rekabet edebilmek için uluslararası finansal piyasalara bağımlı hale geliyor. Aynı şekilde, şirketler dünya ekonomisinin gelişmesindeki rolleri arttıkça sorumluluk alanları da genişleyerek, sadece hissedarları değil, aynı zamanda tüm sosyal paydaşları da kapsar hale geliyor. Kurumsal yapıların finansal piyasalara ve şirketin ilişkide olduğu tüm kesimlere güven verici nitelikte olması başarı için vazgeçilmez oluyor. Çünkü, yönetimin kalitesi yöneticilerin kalitesi kadar kurumsal yapının kalitesine de bağlı. Kurumsal yönetişim küçük ve büyük hissedarlar, yönetim kurulu, üst yönetim ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin ilkelerini, yetki ve sorumluluk alanlarının dağılımını ve organizasyonu belirleyen kurumsal yapıların kalitesini, güvenilirliğini ve şeffaflığını kapsıyor. Kurumsal yönetişim bu kesimler için olduğu kadar kredi verenler, tedarikçiler, müşteriler ve toplum için de önem taşıyor. Kurumsal yönetişim, kurumsal güvenin temelini oluşturuyor.

*BENCİLLİK YERİNE
BENSİZLİĞİN OLDUĞU,
KREDİYİ KİMİN ALDIĞININ
ÖNEMLİ OLMADIĞI
İKLİMLERDE ŞİRKETLER
BAŞARILI OLACAKTIR DİYE
DÜŞÜNMEKTEYİM. LİDERLİK
KABİLİYETLERİ ARTIK
HARVARD'IN YUVARLAK
ANFİLERİNDE DEĞİL,
HAYATIN İÇİNDE, DAHA
İYİ BİR DÜNYA İÇİN BİRLİKTE
SOSYAL SORUMLULUK
PROJELERİ ÜRETİRKEN
VE HAYATA GEÇİRİRKEN
GELİŞTİRİLECEK. BU
YEPYENİ BİR LİDERLİK
KAVRAMI.*

Kurumlar herhangi bir değer sunmak için sadece kendi yaptıkları faaliyete değil, bütün değer zincirine muhtaçtır. O değer zincirinin gücü de en zayıf halkası kadardır. Halkaların arasındaki bağlantıyı da güven oluşturur. Bu nedenle, kurumsal yönetimin faydasını değerlendirebilmek için uzun süreli performansa bakılması gerekir. Geliştirdiğimiz model kurumsal yönetim adına yapılanlarla, performans ilişkisini ölçme çabasıdır. Çünkü, ölçülmeyen performans geliştirilemez.

Orta ölçekli bir şirket için kurumsal yönetim uygulamalarının maliyetleri ne kadardır?

Bu bir iş yapış şeklidir. Zaten bir kurumu yönetirken o kaynağı, o emeği harcıyorsunuz. Yönetimsel kaynak yanlış kullanıldığı zaman maliyeti daha yüksek oluyor. Her yenilik gibi kurumsal yönetim de başında bir öğrenme maliyeti içerir, ancak getirisi çok yüksek bir yatırım. Türkiye'den bu konuda isim vermek gerekirse ilk olarak Vehbi Koç aklı gelir. Vehbi Koç'un başarısı tesadüfi değildir. Kurumsallaşmaya verdiği önem sadece şirketlerinde değil, Türk Eğitim Vakfı, Aile Planlaması Vakfı gibi sivil toplum kuruluşlarındaki başarılarının da sürekliliğini sağlamıştır. Kendisinin ünlü bir sözü vardır. Koç: "En pahalı deneyim, kendi edindiğin deneyimdir" der. Kurumsallaşarak başkalarının deneyiminden öğrenmek ve verilecek kararları farklı boyutlarda sorgulamak kadar etkin bir başka karar verme mekanizması yoktur. Dolayısıyla konulara hakim, farklı boyutlarına bakabilecek, farklı risklerini ortaya koyabilecek bir sorgulama sürecini oluşturmanın getirisi o kadar yüksektir ki, maliyetinden konuşmak bile gereksizdir. En önemli maliyet, fırsat maliyetidir. Genellikle, yanlış kararların maliyeti, karar kalitesini artırmak için yapılacak yatırımdan çok yüksek olur.

Sizce bağımsız yönetim kurulu üyesinde bulunması gereken özellikler neler? İş dünyasında bağımsız yönetim kurulu üyesinin önemi artıyor mu?

Yönetim kurullarının; kurum değerinin artırılması, paydaşların haklarının dengeli bir biçimde korunması, risklerin yönetilmesi, kurumun sürdürülebilirliğinin sağlanması denetim ve gözetim gibi temel rolleri gerçekleştirmesi ve kuruma yön verecek stratejik bakış ve düşünceyi kazandırması beklenmektedir. 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 alanlarda yönetim kurullarının etkili olabilmesi için karar alma ve çalışma yöntemlerinin geniş perspektifli olması gerekmektedir. Bu karar verme süreçlerimizde de ne kadar farklı boyutta düşünerek karar verirse hata yapma oranımız o kadar azalır. Bu nedenle, özellikle bu tip kararların yönetim kurulunun süzgecinden geçmiş olması gerekir. Farklı bakış açıları, yönetim kurullarında bağımsız insanların olması demektir. Bu nedenle, farklı düşünen insanları bir araya getirmek gerekir. Ayrıca, çeşitli dengeleri gözeten karar vereceklerin, işle duygusal bir bağı olmaması faydalı olur. Böylece kararların daha detaylı, daha bağımsız değerlendirilmesi için fırsat yaratılmış olur.

Yönetim kurullarında görev alanların bütünsel bakma becerisine sahip olmaları önemlidir. Yönetim kurullarının oluşumu; yaptığınız işe, uzmanlık alanına ve şirketinizin değişen gündemine göre değişebilir. Her zaman önemli olan kurumun ihtiyaçlarıdır. "Bu şirketin önümüzdeki dönemde karşılaştacağı en önemli kararlar nelerdir? Bu kararların sağlıklı olarak alınabilmesi için ne gibi yetkinlikler ve deneyimlere sahip üyelere ihtiyaç vardır?" gibi sorular bağımsız üyelerin seçiminden önce cevaplandırılması gereken sorular arasında olmalıdır. Kararların boyutları, karmaşıklıkları arttıkça bağımsız üyelere duyulan ihtiyacın da artacağını düşünüyorum.

AMROP TURKEY

Dr.Yeşim Toduk AKİŞ is Managing Partner in Amrop Hever Istanbul

www.amrop-tr.com

Ebulula Cad. Caglayan Sitesi A Blok No: 26/9 Levent 34330 Istanbul – Turkey

Copyright © 2009 Amrop Hever Istanbul. All rights reserved