



DAHA STRATEJİK
BİR YÖNETİM KURULU İÇİN

7 ADIM

Günümüzde CEO olmak dünyadaki en zor ve beklentinin yüksek olduğu işlerin başındadır. İşlerinin kapsamının ötesinde, CEO'lar ve liderlik ettikleri kuruluşlar, hissedarlar, çalışanlar ve müşteriler dahil olmak üzere çok sayıda paydaş [toplumsal, kültürel, çevresel, politik] üzerinde etki sahibidir. Buldukları dünya sürekli değişim ve dönüşüm halindeyken CEO'ların bu etkisi de giderek artmaktadır.

CEO'LAR ZİRVEDE karşılaştıkları konuları elbette belli bir danışma süzgecinden geçirme ihtiyacındadır ve bunu yapabilecek en iyi adres kendilerini işe alan, değerlendiren, ücretlerini belirleyen ve hatta işlerine son verme yetkisine sahip patronları, diğer bir isimle Yönetim Kurullarıdır.

“CEO'nun yönetim kuruluşuyla olan ilişkisi başarısındaki en önemli faktördür.”

CEO'larla ilgili birçok görüş ve çalışma olsa da yönetim kurulları ile CEO'ların şirketin stratejik çıkarları için nasıl beraber çalışacakları konusu üzerinde çok çalışılan bir konu değildir fakat bunun kritik öneme sahip bir konu olduğu açıktır.

CEO'LAR İÇİN GELECEĞİN YÖNETİM KURULLARI STRATEJİK ÖNEME SAHİPTİR

Kurulların işlevsiz olduğu ya da CEO'nun en iyi arkadaşlarından olduğu dönem artık geride kaldı. Geçmişte yönetim kurulları kurumsal stratejinin gelişimi ve uygulanması konularında sadece denetçi rolünü üstlenirken artık karmaşık pazar dinamiklerini yorumlamada ve şirketin geleceği için bir vizyon oluşturmada aktif olarak yer alma noktasına gelmiştir. Yönetim kurulunda yer alan yöneticiler ve müdürler şirkete daha fazla değer katmak ve potansiyel yeteneklerini kullanmak konusunda isteklidir. Ve bu konuda CEO'lar da aslında aynı fikirde çünkü CEO'lar yönetim kurullarının şirkete strateji ve liderlik deneyimi katacağının farkında. Ama CEO'lar için kilit nokta “Bu nasıl olacak?” sorusudur. Aslında temel sıkıntı kurulların sadece ihtiyaç duyulduğunda başvurulması ve bunun için tam zamanlı bir mesai harcamak zorunda olmamalarıdır. Peki CEO'lar bu zorlu koşullar altında yönetim kurulunu “stratejik bir varlık” haline nasıl getirebilir?

Bu yazıda Deloitte'un CEO programı ve Yönetim Kurulu Verimlilik Merkezi tarafından hazırlanan raporunda belirttiği üzere daha stratejik bir Yönetim Kurulu için öne çıkan 7 adımdan söz etmek istiyorum. İlgili rapor Fortune 1000 CEO'ları, YK başkanları, üyeleri ve akademis-

yenler de dahil olmak üzere 50'den fazla kişiyle görüşmeler yapılarak oluşturulmuştur. Raporu aşağıdaki başlıklar altında özetleyebiliriz:

1 CEO'lar her şey size kalmış

CEO'ların yapması gerekenlerden biri aktif olmak ve sadece yönetim kurulunun mevcudiyeti değil rolünü ve etkinliğini şekillendirme konusunda da belirleyici rol almaktır.

“Her şey CEO ile başlar: Kendinin açık ve net olacağını belirtmek, kurulun ne istediğini belirlemek ve kurul üyelerinin ne yapması gerektiğini ifade etmek”.

Genel olarak yönetim kurulları stratejiye katkıda bulunma potansiyelini buldursa da CEO'lar tarafından yönlendirilmeyi bekliyorlar çünkü tüm enerjilerini sadece bu işe harcadıkları için kendilerini üst kademedeki yöneticiler gibi tam donanımlı hissetmeyebiliyorlar.

Tecrübeli bir yönetim kurulu direktörünün belirttiği bir zorluk da, yönetim kurulu eğer tam olarak doğru olduğunu düşündüğü bir CEO ile çalışıyorsa, CEO'yu stratejik kararlar konusunda pozisyonlayıp kendilerini bunun dışında bırakmalarıdır. CEO'nun kararlarının kesin olarak doğru olmadığından emin olmadıkça yönetim kurulları pasif kalma eğilimindedir. Değinen bir diğer zorluk ise, yönetim kurullarının CEO'lara samimi ve açık geri bildirimden çekinmeleridir.

Günün sonunda, CEO'ların stratejik kararlar için liderlik etmeleri gerektiği sonucu çıkmaktadır. CEO, bir şirketin üst düzey yöneticileri arasında, yönetim kurullarının neye odaklanacakları konusunda en büyük etkiye sahip olacak konumdadır. Bu etkiyi kullanarak CEO'lar yönetim kurulu ile yönetim arasındaki ilişkinin tonunu belirleyebilir, iletişim için standartlar geliştirebilir.

Ayrıca bir CEO, yönetim kurulunun fazla bir şey yapmadığından şikayet ettiğinde,

YAZAN

GÜNEŞ SÖĞÜTLÜOĞLU
DELOITTE
TÜRKİYE VERGİ
HİZMETLERİ
ORTAĞI VE
SUPERVISORY
BOARD
BAŞKANI

▷> aslında bu CEO'nun kendi hatasıdır çünkü kurulu müttefiki olarak konumlamak ve onlardan bir danışman gibi faydalanmak CEO'nun sorumluluğunda olmalıdır.

2

Korkusuzca şeffaf olun

Yöneticiler CEO'larının başarılı olmasını isterken aynı zamanda açık ve şeffaf olmasını da bekler. Kendini her şeyin üzerinde gören fazla özgüvenli CEO'lar iletişim konusunda büyük bariyerler oluşturmaktadır. Açık ve şeffaf şekilde konuşmak ise daha üretken sonuçlar elde etmek için daha faydalı olacaktır.

“CEO'lar, yönetim kurulunun kendi tarafında olduğunu anlamalıdır. Kurulun, CEO'nun dünyadaki en başarılı CEO olmasını istememesi için hiçbir sebep yok.”

CEO'lar şeffaflıklarını ve alçak gönüllülüklerini yönetim kuruluna birçok yolla iletebilirler ve bunu yaparken de karşı taraftan aynı şeyi beklerler. Aralarında açık bir iletişim olduğu ve iyi ya da kötü haberleri doğru şekilde birbirlerine ilettikleri sürece CEO'lar yönetim kurullarını kendilerinden farklı düşünmeye dahi cesaretlendirebilir.

Ayrıca, yönetim kurulu ile diğer yönetim ekibi arasındaki etkileşimler için de şeffaflığı artırabilirler.

“Şeffaflık, karşılıklı saygıya bağlıdır.”

CEO'lar karşılıklı saygı, güven ve destek gördüğü ölçüde şeffaf olmaya isteklidir. CEO yönetim kuruluna karşı şeffaflık çerçevesinde hareket ettiğinde aralarındaki ilişkiyi daha güçlü, dürüst ve sağlam konuma getirebilir.

3

Gerilimden yararlanın

Yönetim kurullarında gergin ortamlar yaşadığı bir gerçektir ve zaman zaman anlaşmazlıklar kaçınılmazdır. Fakat farklı düşünceler ve belli seviyedeki gergin ortam CEO'lara göre yönetim kurulunun daha stratejik olması için fayda sağlayabilecek hususlardır. Daha kaliteli bir diyalogu ve dolayısıyla daha yüksek kaliteli sonuçları elde etmek için yapıcı yönde olan gerilime yönetim kurulunda ihtiyaç vardır.

Gerilimden olumlu sonuçlar elde etmenin anahtarı, gerginliğin yıkıcı değil yapıcı kalmasını sağlamaktır. Anlaşmazlık oluşturabilecek bir durum hissedildiğinde konu açıkça işaret edilerek değerlendirilmeli ve buradan doğru yola varılmaya çalışılmalıdır, aksi takdirde anlaşmazlık oluşturabilecek konular daha sonraki zamanlar için daha büyük gerilimlerin sebebi olabilir.

Yönetim kurulunda yaşanabilecek gerginliği dengelemek ve buradan fayda sağlamak CEO'lar için yeni bir görev olabilir. Gerginliği yönetmek ve buradan çıkacak pozitif sonuçları anlatmak ve hatta gerginliğin tonunu belirlemek yönetim kurulu üzerinde CEO lehine bir etki yaratabilir.

CEO'lar ayrıca, stratejik bir sohbet, yönetim kurullarının her zaman “cevapları” veya kapsamlı “çözümleri” zorlayarak çatışmaları çözemeyeceğini de unutmamalıdır. Bu gibi durumlarda, iyi

tanımlanmış eylemler üzerinde anlaşmaya varmak daha önemli olabilir. Bu eylemler tatmin edici bir çözüme ulaşmak için hangi bilgilerin gerekli olduğu ve bu bilgiyi elde etmek için ne yapılması gerektiği konusunda anlaşmak kadar basit olabilir.

4

Sadece yönetim kurulu toplantısını değil, yönetim kurulu deneyimini kolaylaştırın

Yönetim kuruluna katılım genellikle bir dizi yönetim kurulu toplantısı olarak düşünülür fakat bunlar haricinde yapılan konuşmalar sonucu farklı düşünce ve görüşler ortaya çıkmaktadır. Bu durumda aslında CEO, yönetim kurulu üyelerinin toplantı odası dışında konuştuklarına etki ederek yönetim kurullarının daha stratejik bir rol oynamasına yardımcı olabilir.

Birçok yönetici, CEO'ların toplantılar arasında farklı zamanlarda yönetim kurulu üyeleriyle etkileşime girmesi gerektiğini vurguluyor. CEO'nun yönetim kuruluyla konuştuğu tek zaman yılda dört ila beş kez yapılan toplantılarla sınırlı kalmamalıdır ve bu konuşmalar sadece yönetim kurulu veya bir kurul komitesiyle grup olarak etkileşimde bulunmak anlamına gelmemelidir. Yıl boyunca yönetim kurulu üyeleriyle gerçekleştirilen bilgi paylaşımı kurulun da kendine olan güvenini ve olaylara hakimiyetini artırarak sürprizleri ve riskleri azaltacaktır.

Yönetim kurulu üyelerinden herhangi birinin bilgi paylaşım sürecinin dışında kalmaması önemlidir. Bire bir yapılan toplantı dışındaki görüşmelerin faydalı olduğu fakat bu görüşme ve bilgilendirmelerin bireysel görüşmeler olduğu unutulmamalıdır. Her kurul üyesinin aynı seviyede bilgilendirilmesi kritik öneme sahiptir.

Sonuç olarak CEO'nun her bir yönetim kurulu üyesi üzerinde sadece toplantılarla sınırlı kalmayan bir iletişim kanalı açtığı sürece etkisi olabileceği açıktır. CEO'nun bu tutumu kurulu cesaretlendirmeye tam bir iş birliği halinde hareket etmeye ve çözüm odaklı üretken adımlar atmaya teşvik edecektir.



5

Bilgiyi şekle sokun ve ardından tekrar şekillendirin

Yönetim kurulu deneyimini kolaylaştırmanın en kritik noktalarından biri, güncellemeler ve bilginin hazırlanmasıdır. En çok şikayet edilen nokta her zaman çok büyük hacimde bilginin yönetim kurulu üyelerince anlaşılmasının beklenmesidir. Unutulmamalıdır ki çok fazla bilgi, çok az bilgi kadar karmaşaya sebep olabilir.

“Yönetim kurulları yalnızca erişebildikleri bilgiler kadar iyidir.”

CEO'lar yönetim kurullarını bilgilendirmek için farklı formatlarda ve uzunluklarda değişik sunum yöntemleri kullanıyor. Örneğin bir CEO anlatacağı konuyu slaytlara bölerek sunum hazırlamak yerine, kurulun konuya bakış açısını istediği noktada iki üç sayfa uzunluğunda özet yazmanın kendi yöntemi olduğunu belirtti. Bu özetle neden kurulun dikkatine ihtiyaç duyulduğu, önerilerdeki seçenekleri ve alınması gereken kararların bulunmasının faydalı olacağını söyledi. Slaytları takip etmektense özetle CEO'nun pozisyonunu ve neyi tartışmak istediğini net şekilde görmek daha sonuç odaklı olacaktır.

Belki de en önemlisi, CEO'ların direkt olarak “Doğru bilgiyi alıyor musunuz? Eğer almıyorsanız neye ihtiyacınız var?” gibi geri bildirim istemeleri olacaktır.

6

Yönetim kurulunun başında olmak ya da olmamak

Eğer CEO'lar yönetim kurullarının daha stratejik olmasını isterse, CEO, başkan ve bağımsız lider yöneticiler arasındaki ilişki dinamikleri kritik hale gelir. Özellikle, CEO'nun aynı zamanda yönetim kuruluna başkanlık yapıp yapmama sorusu, her iki tarafta da farklı görüşler ortaya çıkarır. Bazıları CEO'luk ve başkanlık görevinin ayrılması gerektiğini savunurken aynı noktaya farklı yollardan varılabilir tezini savunmuştur. Bazıları aynı zamanda yönetim kurulu

başkanı olan CEO'ların yönetim kurullarını daha etkin bir şekilde yönetebilmek için başkanlık rollerinden vazgeçmeleri konusunu savunmuştur. Bazıları ise CEO ile yönetim kurulu arasında tampon kişinin başkan olması gerektiği fikrini ortaya koymuştur.

Araştırmamızda belirgin olan sonuç herkese uygun tek bir yapının olmadığı ve liderlik rollerindeki bireylere bağlı olarak değiştiğidir.

CEO'lar en etkili yapıyı belirlemek için yönetim kurullarıyla çalıştıklarında aşağıdaki sorular CEO'lara belli durumlarda ve çevrede en iyi yolu belirlemelerine yardımcı olabilecektir:

- **MEVCUT YAPI.** CEO hâlihazırda yönetim kurulu başkanı mı, yoksa yönetim kurulu başkanlığı yapmaya mı çalışıyor? İkinci durumda, rollerin birleştirilmesi daha yüksek ihtimal olmalıdır.
- **YÖNETİM KURULUNUN KATILIMI.** Yönetim kurulu ne kadar müdahil? Yönetim kurulu daha az müdahilse, CEO ikili bir rol oynayarak yönetim kurulunun katılımını artıracak daha fazla etkiye sahip olabilir. Eğer yönetim kurulu zaten müdahilse, stratejik konuşmaları daha da etkili hale getirmek ve arabuluculuk yapmak amacıyla yönetim kurulu başkanı veya bağımsız üye gibi biriyle çalışmak faydalı olabilir.
- **CEO'NUN KİŞİLİĞİ.** CEO'nun diğerleri üzerindeki kişisel etkisi nedir? CEO doğal olarak farklı bakış açlarına açık ve alıcı olarak algılanıyor mu, yoksa CEO'nun hâkim bir varlığı var mı? Öz-farkındalık ve / veya yönetim kurulu üyelerinden güvenilir girdi toplama becerisi, CEO'nun başkan rolünü üstlenip üstlenmeyeceğini belirleyebilmesi için kritik öneme sahiptir.

7

Yönetim kurullarının oluşturulmasında sözünüzü söyleyin

CEO'ların stratejik öngörü elde etmek için yönetim kurullarına güvenebilmesi, çoğunlukla yönetim kurulunda doğru insanların olmasına bağlıdır gibi bir düşünce hâkimdir ancak birçok kişi de bunun aksini düşünmektedir. Yönetim kurullarına çoğu zaman doğru kişiler atansa da bu insanlar rollerinin ömürlük olduğunu düşünmekte ve bu sebeple yönetim kurullarında çoğu zaman “yeni bakış açısı” eksikliği hissedilmektedir.

Yönetim kurulu üyelerini işe alma CEO'ların sorumluluğu olmasa da mevcut ve gelecekte ortaya çıkabilecek strateji konularında yetkin bir yönetim kurulunun hangi özel yeteneklere sahip olması gerektiğine dair fikirlerini beyan etmek konusunda CEO'lar çekimser olmamalıdır.

ZAMAN ŞİMDİ

Günümüz büyük değişim zamanı ve CEO'ların da bu değişime ayak uydurması gerekmektedir. Yönetim kurulları artık sadece yasak savmak için oluşturulan organlar olmayıp doğru bir şekilde gözetim rolünü üstlendiklerinde şirket için büyük bir stratejik varlık haline gelmektedirler. Bu süreçte CEO'lar yönetim kurulları ile devamlı ve açık iletişim oluşturarak karşılıklı güven, işbirliği ve ortaklık çerçevesinde harika sonuçların çıkmasını sağlayabilirler. ■