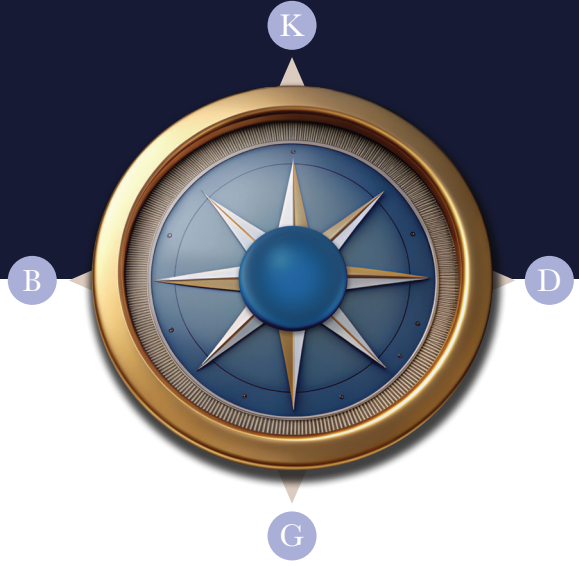


Yönetim Kurulları için İyi Yönetişim Pusulası

David R. Beatty CM, OBE, F.ICD, CFA
Professor Emeritus, Strateji ve Yönetişim
Toronto Üniversitesi



İÇİNDEKİLER

Rehberi Geliştirmeye Katkı Sağlayın	3
Değer Yaratan Kurullar Bir Pusulaya İhtiyaç Duyar	4
Ben Kimim?	5
Yelkenliden Yönetim Kuruluna	6
Yönetim Kurulu: Amacı Nedir?	7
Üç Bakış Açısı	8
Yönetim Kurulu Pusulasına Genel Bakış	10
Kuzey: Üyeler ve Yetkinlikler	13
Doğu: Gündem	17
Güney: Yönetim Kurulu Sunumları	21
Batı: Yapı	27
Başkan: Pusulanın Merkezi	32
Son Düşünceler: “Göze Batan Değil, Değer Katan Ol”	38

Rehberi Geliştirmeye Katkı Sağlayın

Bu rehberdeki amacımız, bir yönetim kurulunun değer yaratan bir yapıya dönüşmesini sağlayacak en iyi uygulamaları bir araya getirmek.

Rehber, sürekli gelişen ve sizin katkılarınızla şekillenen bir çalışmadır.

Her türlü yorum, ekleme, çıkarma veya *Yönetim Kurulları için İyi Yönetişim Pusulası*'nı daha iyi hale getirebilecek önerilerinizi, Community & Company'den Quinn Lawson'a iletebilirsiniz: quinn@communityandcompany.com

Değer Yaratan Kurullar Bir Pusulaya İhtiyaç Duyar

Tebrikler, yönetim kurulu masasında bir koltuk kazandınız.

Ama akla şu soru geliyor: Şimdi ne olacak?

Tıpkı bir tekneyle okyanusu aşmayı planlamak gibi, yönetim kurulu üyesi olarak yolculuğunuz da dikkatli bir hazırlık ve ekibinizle paylaştığınız ortak bir vizyon gerektirir. Sonuçta mesele yalnızca yelken açmak değildir; kararlı olmak ve rüzgârlarla, akıntılarla ve fırtınalarla nasıl başa çıkılacağını bilmektir.

Eğer bu noktaya ulaştıysanız, kurumunuzu başarıya yönlendirecek bilgi ve deneyime zaten sahipsiniz demektir. Ancak yönetim, yalnızca sakin denizlerde yol göstermekten ibaret değildir. Dikkatli olmayı, rotadan sapıldığını fark edebilmeyi ve piyasa değişimleri, düzenleyici dönüşümler ya da içsel zorluklar gibi dış etkenler hedeflenen yoldan sapmaya yol açtığına gemiyi yeniden doğru rotaya sokabilme kararlılığını gerektirir.

Önümüzdeki sayfalarda amaç, bu sulara yalnızca yol almanızı değil, bunu güvenle yapabilmenizi sağlayacak araçları, çerçeveleri ve zihniyeti sunmaktır. “Ortalama” bir yönetim kurulu üyesi olmayın; gerçek anlamda etkili, “değer yaratan” bir yönetim kurulu üyesi olun.

Yönetim kurulu yönetimi bir sanattır; burada paylaşılan içgörüler ise bu sanatın daha yetkin bir icracısı olmanızı sağlayacaktır.

Ben Kimim?

Kariyerim Tanzanya ve Papua Yeni Gine'de başladı; bu iki ülkede kamu görevlisi olarak çalıştım ve ardından Kuzey Amerika'da üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükseldim, on yıl boyunca Weston Foods'u yönettim. Daha sonra, Toronto Borsası'nda işlem gören halka açık kapalı uçlu bir yatırım ortaklığı olan Old Canada Investment Corporation'ın başkanlığını üstlendim.

Yolculuğumun bir noktasında kendimi öğretim alanına yönelmiş buldum. Toronto Üniversitesi'ne bağlı Rotman School of Management'a katıldım ve burada yeni nesil kurumsal liderlerin yetişmesine katkı sağlama ayrıcalığını yaşadım. Yönetişim ve liderliğe olan tutkum, Kurumsal Yönetişim Enstitüsü ile birlikte Yönetim Kurulu Üyeleri Eğitim Programı'nı oluşturmama yol açtı; bu program o zamandan bu yana yaklaşık 8.000 yönetim kurulu üyesi yetiştirdi. Ayrıca Rotman School bünyesindeki David ve Sharon Johnston Kurumsal Yönetişim İnovasyon Merkezi'nin hem kurucusu hem de finansörü oldum.

Yönetim kurulları hayatımın merkezinde yer aldı. 40 farklı yönetim kurulunda görev yaptım, 12'sine başkanlık ettim ve ayrıca kurumsal yönetişim uygulamalarının küresel ölçekte şekillenmesine katkı sağladım. Kurucu genel müdürü olduğum Canadian Coalition for Good Governance'a liderlik etmekten, Saudi Aramco için yönetim kurulu eğitim programları tasarlayıp uygulamaya kadar, onlarca yıl boyunca organizasyonların nasıl daha etkin yönetilebileceği üzerine çalıştım. Yönetişim en gösterişli konu olmayabilir; ancak zamanla gördüm ki, her başarılı şirketin temelini oluşturan unsur budur.

Çalışmalarım, hiç beklemediğim şekillerde takdir edildi: Kraliçe II. Elizabeth tarafından, Papua Yeni Gine Hükümeti tarafından, Kanada Nişanı ile ve dünyanın dört bir yanındaki yönetişim kurumları tarafından. Ancak günün sonunda unvanlar ve ödüller, etkinin bir yan ürünüdür. Beni asıl motive eden şey; işletmelerin ve kurumların nasıl daha iyi yönetilebileceğini geliştirme, geleceğin liderlerine mentorluk yapma ve kurumsal yönetişimi, değer yaratmanın her iyi yönetim kurulu üyesinin temel misyonu olduğu bir çağa taşıma fırsatıdır.

Peki, ben kimim? Ben, iyi bir yönetim kurulu liderliğinin yalnızca karar vermekle ilgili olmadığını; doğru kararları, doğru nedenlerle ve doğru zamanda almakla ilgili olduğuna inanan biriyim.

Ve eğer başkalarının da bunu yapmasına yardımcı olabiliyorsam, zamanımı iyi değerlendirdiğimi söyleyebilirim.





Yelkenliden Yönetim Kuruluna

Kimsenin GPS'inin olmadığı zamanlarda, eşim ve dört çocuğumuzla birlikte (4, 6, 8 ve 10 yaşlarında) tam bir yıl boyunca yelken açtım. Üç yıl boyunca yaşadığımız Papua Yeni Gine'deki Port Moresby'den yola çıkarak, Mercan Denizi'ni geçip Avustralya kıyıları boyunca ilerledik; ardından Tasman Denizi'ni geçerek Yeni Zelanda'ya ulaştık ve Kuzey Adası'ndaki Bay of Islands'ta yolculuğumuzu sonlandırdık. Bu yolculuğu, Hong Kong'da isteklerime göre tasarlanmış 42 feetlik bir Cheoy Lee ketch ile gerçekleştirdik.

Yolculuğun başından sonuna kadar, yalnızca bir kronometre, bir sekstant, navigasyon tabloları ve hepsinden önemlisi bir pusuladan oluşan bir seyir sistemi kullandık. Önümüzdeki sayfalarda sunduğum pusulayı izlerseniz, sizin de değer yaratan bir yönetim kurulu üyesi olarak etkileyici bir yolculuğa çıkabileceğinizden hiç kuşku yok.

Yönetim Kurulu: Amacı Nedir?

Kurumsal yönetişim üzerine bir ders kitabına baktığınızda, yönetim kurulunun amacının muhtemelen oldukça standart ifadelerle tanımlandığını görürsünüz. Örneğin, yönetim kurulunun bir organizasyonun gözeticisi olarak görev yaptığını, misyonunu, vizyonunu ve uzun vadeli sürdürülebilirliğini koruduğunu; stratejik, etik ve finansal açıdan doğru yolda ilerlediğinden emin olduğunu; ve tüm sonuçlar için yönetimi hesap verebilir tuttuğunu yazar.

Bu tanım yanlış değil, ancak konunun yalnızca yüzeyine dokunuyor. Yönetim kurulunun ne yaptığını gerçekten anlamak istiyorsak, önce bazı hukuki kavramlarla yüzleşmeli, ardından yönetim kurulu çalışmalarının pratik gerçeklerine doğru ilerlemeliyiz. Yönetişimin temellerine zaten hâkimseniz, sonraki bölümlerde yer alan pratik rehberlere doğrudan geçebilirsiniz. Ancak daha derin bir temel arıyorsanız, gelin bunun çerçevesini birlikte çizelim.

Yönetim kurulu özünde, şirketin çıkarlarını temsil etmek için vardır. Hukuki açıdan bakıldığında şirket, hissedarlardan, paydaşlardan ve yönetimden ayrı, bağımsız bir tüzel kişiliktir. Bu kritik bir nokta: bir yönetim kurulu üyesinin *sadakat* ve *özen* yükümlülüğü her şeyden önce şirkete karşıdır. Diğer tüm sorumluluklar buradan doğar.

1 Sadakat Yükümlülüğü, yönetim kurulu üyelerinin şirketin en iyi çıkarları doğrultusunda dürüstlük ve iyi niyetle hareket etmesini gerektirir. Bu, üyelerin tüm konularda gizliliği korumasını, çıkar çatışmalarından kaçınmasını ve gerekli durumlarda önemli bilgileri açıklamasını zorunlu kılar.

2 Özen Yükümlülüğü, yönetim kurulu üyelerinin makul derecede dikkatli bir kişinin göstereceği özen, ihtimam ve beceriyi göstermesini gerektirir. Bu, üyelerin uygun bilgiyi edinebilmeleri, bu bilgiyi eleştirel bir bakışla değerlendirebilmeleri ve analiz ile önerileri dikkatle sorgulayabilmeleri anlamına gelir.

Kararlar her zaman şirketin uzun vadeli refahı gözetilerek alınmalıdır. Mahkemeler, yönetim kurulu üyelerinin bu yükümlülüklerine uymaları koşuluyla genellikle ‘işletme yönetimi “takdiri ilkesi” (business judgment rule) kapsamında hareket etmelerine izin verir. Kanada’da bu husus, 2008 yılında Yüksek Mahkeme’nin *BCE v. 1976 Debentureholders* kararıyla açık bir şekilde ortaya konmuş; paydaşlar arasında çatışmalar ortaya çıktığında, bunları adil bir şekilde çözme ve şirketin en iyi çıkarlarını önceliklendirme sorumluluğunun yönetim kurulu üyelerine ait olduğu netleştirilmiştir:

Kurumsal paydaşların farklı çıkarları arasında bir çatışma ortaya çıktığında, bu çatışmaları çözme sorumluluğu, yönetim kurulu üyelerinin şirketin en iyi çıkarları doğrultusunda hareket etme sadakat yükümlülükleri çerçevesinde kendilerine aittir. Bu değerlendirme yapılırken tüm ilgili hususlar dikkate alınmalı; etkilenen paydaşlara, şirketin sorumlu bir kurumsal vatandaş olarak üstlendiği yükümlülüklerle uyumlu şekilde adil davranılması sağlanmalıdır.

Hukuki çerçevenin ötesinde, bir yönetim kurulu gerçekte ne yapar? Bunu üç bakış hattı üzerinden düşünebilirsiniz: **geçmişe bakış, gözetim ve öngörü.**

Üç Bakış Açısı

ÜÇ BAKIŞ AÇISI

Geçmiş

- Hesapların Doğru Olmasını Sağlayın
- Tüm Paydaşlara Raporlama Yapın
- Uyum ve Denetim

Gözetim

- Sonuçların Gözetimi
- Yetki Sınırları Dışındaki Onaylar
- Kurumsal Kültürü Kavrayın

Öngörü

- Strateji ve Risk Süreçlerine Katılın
- Yetenek Havuzu Süreçlerine Dahil Olun

Denetleme

Değer Katma

Geçmiş: Dikiz Aynası

Yönetim kurulunun temel işlevlerinden biri, geçmiş performans raporlamasının doğruluğunu ve bütünlüğünü sağlamaktır. Bu kapsamda:

- Finansal tabloların ve yasal bildirimlerin, şirketin durumunu doğru şekilde yansıtıp yansıtmadığını değerlendirmek.
- Tüm yasal ve düzenleyici gerekliliklere uyumun sağlanması.
- Tüm paydaşlara raporlama yapılması.

Bu, yönetim kurulunun “denetleme” işlevidir—yani geride kalan her şeyin düzenli ve yolunda olduğundan emin olmak. Tarihsel olarak yönetim kurulları, zamanlarının büyük bir bölümünü bu alanda geçirmiştir. Canadian Coalition for Good Governance’in McKinsey & Co. ile birlikte yaptığı bir araştırma¹, yönetim kurulu üyelerinin zamanlarının yaklaşık %60’ını geçmişe bakarak geçirdiğini ortaya koymuştur. Peki bu gerçekten bir yönetim kurulunun zamanını kullanmasının en iyi yolu mudur?

1. <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-mindsets-and-practices-of-excellent-ceos>

Gözetim: Bugünü İzlemek

Gözetim, şirketin doğru yolda kalmasını sağlamaktır. Yönetimin uygulamalarının şirketin stratejik planı ve uzun vadeli hedefleriyle uyumlu olmasını güvence altına almaktır. Temel gözetim sorumlulukları şunları içerir:

- İş performansını ve ilerlemeyi izlemek.
- Liderliğin etkinliğini değerlendirmek.
- Büyük sermaye harcamalarını, birleşmeleri ve üst düzey atamaları onaylamak.

Bu aynı zamanda yönetim kurullarının kurum kültürüne özellikle dikkat etmesi gereken bir alandır. Wells Fargo skandalı, bir yönetim kurulunun yönetimin söylediklerini sorgulamadan kabul ettiğinde neler olabileceğini acı bir şekilde hatırlatmıştır. Yönetim kurulu odasında “önünüze konanı yersiniz”; ancak bu, hikâyenin tamamı olmayabilir.

Öngörü: İleriye Bakış

Değer yaratan bir yönetim kurulu yalnızca tepki veren bir yapı değildir. Proaktiftir. Gerçek değer gelecekte yaratılır ve ileriye dönük düşünen yönetim kurulları zamanlarını buna göre akıllıca kullanır. Bu nedenle öngörü; strateji, risk ve yetenek konularını kapsar.

Stratejik planı oluşturmak yönetimin sorumluluğudur. Bu planı yönetim kurulu üyeleriyle paylaşarak, masadaki kolektif uzmanlık ve deneyimden faydalanmak ise yönetim için önemli bir fırsattır.

İş dünyasının karşı karşıya olduğu zorluklar—gümrük tarifeleri ve savaşlar gibi jeopolitik gerilimlerden, aktivistler dâhil giderek daha fazla ses çıkaran paydaşlara ve artık neredeyse her şeyi dönüştüren/altüst eden yapay zekâ etkilerine kadar—artıkça, yönetim kurulları üzerindeki baskılar da önemli ölçüde artmaktadır. Bu da yönetim kurullarının zamanlarının giderek daha büyük bir kısmını öngörü faaliyetlerine ayırmasını gerektirmektedir.

Yaygın bir uygulama, yönetim kurulu ve yönetim ekipleri için stratejik toplantılar düzenlenmesidir. Bu toplantılar yalnızca kurulun kendi içinde uyumunu güçlendirmekle kalmaz, aynı zamanda yönetim kurulu üyeleri ile yöneticiler arasındaki güveni de önemli ölçüde artırır.

En büyük zorluklardan biri, dış bakış açılarını içeri taşıyabilmektir. Yalnızca üst yönetimi dinlemek yerine, yönetim kuruluna kurum dışından kişileri de davet etmeyi düşünün. Şu soruları sorun:

- Sana sahip olmayan kurumlar, neden sahip olmadıklarını açıklar mı?
- Sizi uzun süredir izleyen aktivist yatırımcılar hangi endişelerini paylaşabilir?
- Rakiplerinizi yakından takip eden analistler hangi içgörülerini sunabilir?

Başka bir deyişle, finansal varlıklardan insan kaynağına, ürün/pazar yapısından itibar yönetimine kadar farklı varlık türlerinizi yönetmenin alternatif yolları konusunda geniş bir perspektif yelpazesi arayın.

Pusulula

YÖNETİM KURULU PUSULASINA GENEL BAKIŞ



ÜYELER VE YETKİNLİKLER:

Teknik Beceriler: Kim

Davranışsal Beceriler: Nasıl (Oryantasyon,
bireysel davranış,
ekip uyumu vb.)

Kilit Süreç: Değerlendirme



YAPI:

Komiteler: Denetim,
İnsan Kaynakları ve
Ücretlendirme, Yönetişim

Eklemeyi Düşünün:
Birleşme ve Satın Almalar,
Risk, Teknoloji, Paydaş,
Danışma, Ad Hoc



D

GÜNDEM:

Önemli Yatırım Kararı
/ Yönetim Kurulu
Zamanını Nasıl
Birlikte Kullanmalı?



G

SUNUMLAR:

Büyük Zorluk
Somut: Ne
Süreç: Nasıl



Gerçekten etkili her yönetim kurulunun yol gösterici bir çerçevesi olmalıdır. Bu bölümün amacı, önerdiğim ve bir metafor şeklini alan bu çerçevenin kısa bir özetini sunmaktır: *Yönetim Kurulu Pusulası*.

Pusulula dört ana yön unsurundan oluşur: *üyeler ve yetkinlikler* (Kuzey), *gündem* (Doğu), *yönetim kurulu sunumları* (Güney) ve *yapı* (Batı). Tüm bu sistemin merkezinde ise, yönetim kurulunu bir arada tutan ve her bir unsurun doğru şekilde işlemlerini sağlayan başkan yer alır.



K Kuzey: Üyeler ve Yetkinlikler

Bir yönetim kurulu, masanın etrafındaki insanlar kadar güçlüdür. Pusulanın Kuzey yönü, yönetim kurulunda kimlerin yer aldığına ve masaya ne getirdiklerine odaklanır. Doğru uzmanlığa sahipler mi? Farklı bakış açıları sunuyorlar mı? Ve en az bunlar kadar önemli olan bir diğer konu: küçük grup ortamlarında nasıl davranıyorlar?

Yönetim kurulları yalnızca bireylerin bir araya geldiği yapılar değildir. Onlar birer takımdır. En başarılı yönetim kurulu üyeleri bile, iş birliği yapamıyor, yapıcı bir şekilde meydan okuyamıyor ve ortak bir amaca yönelmiyorsa değer yaratamaz. Yönetim kurulu, bireylerin bir araya gelip uyum sağladığı ve bir takım olarak performans gösterdiği bir dinamik geliştirmelidir.



D Doğu: Gündem

Kuzey “kim”e odaklanıyorsa, Doğu “ne”ye odaklanır: yönetim kurulunun üzerinde durduğu konular ve yürüttüğü tartışmalar. Bir yönetim kurulunun gündemi, yalnızca bir toplantıda üzerinden geçilecek konular listesi değildir, stratejik bir yatırım kararıdır.

Etkili her başkan, gündem belirlemenin elindeki en güçlü araçlardan biri olduğunu bilir. Her yönetim kurulu toplantısı, bir sonrakini daha iyi ve daha rafine hale getirmek için bir fırsat olmalıdır; tartışmaların ilgili kalmasını, öngörü odağını koruyarak ileriye dönük olmasını ve değer üretmesini sağlamalıdır. Gündemi rutin bir idari işlem olarak gören yönetim kurulları, gerçek etki yaratma konusunda kritik bir fırsatı kaçırmaz.



G Güney: Yönetim Kurulu Sunumları

En iyi yönetim kurulu üyeleri bile ancak kendilerine sunulan bilgi kadar etkilidir. Ancak çoğu yönetim kurulu yeterince iyi bilgilendirilmez ve bu da üyelerin değer katma konusunda yetersiz kalmasına yol açar.

National Association of Corporate Directors (NACD) tarafından yapılan bir araştırma, yönetim kurulu üyelerinin %60'ının, anlamlı katkı sunmalarını zorlaştıran en büyük sorunun düşük kaliteli bilgilendirme materyalleri olduğunu ortaya koymuştur.² Pusulanın Güney yönü, açık, öz ve stratejik açıdan ilgili bilgilendirmelerin önemini vurgular. Bunlar olmadan, yönetim kurulu üyeleri tavsiye vermekten çok tepki veren bir konuma düşer—katılımcıdan ziyade izleyici haline gelirler.



B Batı: Yapı

Bir yönetim kurulunun nasıl yapılandırıldığı, etkinliği üzerinde son derece büyük bir etkiye sahiptir. Pusulanın Batı yönü; komite yapıları, protokoller ve karar alma çerçevelerine—bir yönetim kurulunun sorunsuz ve verimli çalışmasını sağlayan mekanizmalara—odaklanır.

Halka açık şirketlerin yönetim kurullarında asgari olarak denetim, ücretlendirme ve yönetim komiteleri bulunur. Peki bu yeterli midir? Günümüzde birçok yönetim kurulu risk, teknoloji ve siber güvenlik komiteleri kurmakta, hatta yapay zekâ odaklı çalışma grupları bile oluşturmaktadır. Sizin yönetim kurulunuz da aynı yolu izlemeli mi?

Komitelerin ötesinde, yönetim kurulu yapısı aynı zamanda net çalışma protokollerinin oluşturulmasını da içerir—kararların nasıl alındığı, bilginin nasıl aktığı ve kurulun kriz gibi durumlara nasıl hazırlandığı gibi. En iyi yönetim kurulları, zorluklara yalnızca tepki vermek yerine onları önceden öngörür. Yapı, bu hazırlığın temelini oluşturur.

² National Association of Corporate Directors, “Bridging Effectiveness Gaps: Strengthening Oversight in an Evolving Governance Landscape,” <https://www.nacdonline.org/> (2019)

Başkan: Pusulanın Merkezi

Pusulanın merkezinde, her şeyi bir arada tutan başkan yer alır.

Başkan, yalnızca yönetim kurulu üyelerinden biri değildir. Yönetim kurulunun etkinliğinin mimarıdır ve pusulanın tüm yönlerinde kritik bir rol oynar:



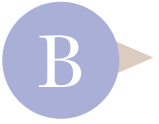
Kuzey: Başkan, yönetim kurulu üyelerinin seçimine katkı sağlar; ancak kurul içindeki verimli çalışma ve davranış ortamının sağlanmasından özellikle sorumludur.



Doğu: Başkan, CEO ile birlikte çalışarak stratejik tartışmaları yönlendiren bir gündem oluşturur.



Güney: Başkan, bilgilendirme materyallerinin kalitesini denetler ve iyileştirir; yönetim kurulu üyelerinin iyi bilgilendirilmesini sağlar.



Batı: Başkan, komitelerin oluşturulması ve yönetim protokollerinin belirlenmesine rehberlik ederek yönetim kurulunun yapısının şekillenmesine katkı sağlar.

Belki de en önemlisi, başkan ile CEO arasında güçlü ve güvene dayalı bir ilişki olmalıdır. Birbirlerine “Bir şeye ihtiyacın olursa buradayım” diyebilmelidirler. Ancak bu, bir arkadaşlık ilişkisi değildir; açık, dürüst ve şeffaf bir iletişim gerektirir. CEO ile başkan açıkça konuşmıyorsa, aralarında karşılıklı güven yoksa, yönetim kurulu odasındaki mesafe giderek açılır ve kurulun değer yaratma kapasitesi zayıflar.

İleriye Bakış

Pusulamız yerli yerine oturduğunda, yönetim kurulu yalnızca pasif bir yönetim organı olmaktan çıkabilir. Şirket için gerçek bir stratejik varlık haline gelebilir.

Sonraki bölümlerde pusulanın her bir yönünü daha ayrıntılı ele alacak, yönetim kurullarını başarılı kılan unsurları ve sıklıkla nerelerde yetersiz kaldıklarını inceleyeceğiz.

Çerçeveyi anlamak sadece başlangıçtır; yönetim kurulu üyesinin asıl işi, onu hayata geçirmektir.

KUZEY: ÜYELER VE YETKİNLİKLER

Eğer yönetim kurulu şirketi yönlendiren bir pusula ise, Kuzey onun insanlarını—yönetimi gözeten, stratejiye katkı sunan ve uzun vadeli hissedar değerini koruyan yönetim kurulu üyelerini—temsil eder. Bir yönetim kurulu, masanın etrafındaki bireyler kadar güçlüdür. Doğru uzmanlığa sahipler mi? İyi dinliyorlar mı? Yapıcı bir şekilde meydan okuyorlar mı? Sürece gerçekten dahil oluyorlar mı?

Yetkinlik Setleri: Masada Kimler Var?

İyi işleyen bir yönetim kurulu, doğru yetkinlik karışımıyla başlar. Masadaki yetkinliklerin envanterini çıkarmak, kurulun karşı karşıya olduğu zorluklara hazır olup olmadığını ya da hangi kritik bakış açılarının eksik kaldığını anlamak açısından önemli bir içgörü sağlar.

En etkili yönetim kurulları, üyelerinin uzmanlık alanlarını, görev sürelerini ve çeşitliliğini izlemek için bir yetkinlik matrisi kullanır. Aşağıdaki örnek yetkinlik matrisi, her bir yönetim kurulu üyesinin yetkinliklerini, cinsiyetini, yaşını, görev süresini ve diğer kurullardaki deneyimini yapılandırılmış bir şekilde gösterir.

Yetkinlik matrisi, güçlü yönleri ortaya koyarken gelecekte yapılacak atamalarla giderilmesi gereken boşlukları da görünür kılar.

ÜYENİN ADI	YETKİNLİKLER								CİNSİYET	YAŞ ARALIĞI			GÖREV SÜRESİ			
	SATIŞ / PAZARLAMA	FINANS / MUHASEBE	HUKUK	STRATEJİ	İNSAN KAYNAKLARI	MÜHENDİSLİK / ÇEVRE	ULAŞTIRMA SEKTÖRÜ / GÜVENLİK	KAMU POLİTİKASI		59 VE ALTI	60-65	66-75	0-5 YIL	6-10 YIL	11-15 YIL	16 + YIL
Aaliyah Khan	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	E			✓			✓	
Diego Morales	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	E			✓			✓	
François Tremblay	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	K		✓					✓
Faisal Cloutier	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	K			✓				✓
Noah Johnson	✓	✓		✓	✓		✓	✓	E		✓					
Linh Tran	✓	✓		✓	✓		✓	✓	E		✓		✓			
Malik Okafor	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	E	✓				✓		
Sofia Rossi	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	E			✓	✓			
Peter Duncan	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	E		✓					✓
Amara Patel	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	E		✓		✓			
Jordan Rivers	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	K	✓			✓			

Ancak yetkinlik matrisi statik değildir. İş dünyası değiştikçe, yönetim kurulu da değişmelidir. Her toplantıdan sonra başkan şu soruları sormalıdır: Bu kararı almak için doğru uzmanlık masada var mıydı? Farklı bir bakış açısından fayda sağlar mıydık? Eğer belirli boşluklar tekrar tekrar ortaya çıkıyorsa, bu durum gelecekteki atamaların eksik yetkinliklere odaklanması gerektiğine dair açık bir sinyaldir.

Bu yaklaşımı basit ama güçlü bir görsel araçla kurumsallaştırmak iyi bir fikirdir: masada “Boş Koltuk” olarak etiketlenmiş boş bir sandalye. Bu, ne kadar deneyimli olursa olsun hiçbir yönetim kurulunun tüm cevaplara sahip olmadığını sürekli bir hatırlatıcısıdır.

Boş Koltuk: Perspektif Üzerine Bir Ders

Yönetim kurulu odasındaki fiziksel “Boş Koltuk”, yalnızca masada temsil edilenleri değil, aynı zamanda orada bulunmayan tüm paydaşları da temsil eder.

Hukuki açıdan, “tüm paydaşlar” yaklaşımı doğrudan Kanada Yüksek Mahkemesi’nin *BCE v. 1976 Debentureholders* kararından ortaya çıkmıştır:

Yönetim kurulu üyelerinin şirkete karşı sadakat yükümlülüğü geniş ve bağlama duyarlı bir kavramdır. Bu yükümlülük kısa vadeli kâr veya hisse değerleriyle sınırlı değildir... Her hâlükârda, yönetim kurulu üyelerinin tabi olduğu sadakat yükümlülüğü zorunludur; üyeler şirketin en iyi çıkarlarına neyin hizmet ettiğini gözetmek zorundadır.

Benzer bir anlayış, yerli halklardan gelen bakış açısında da görülür. Rotman/ICD Yönetim Kurulu Eğitim Programı kapsamında görüştüğüm First Nations iş liderleri, Kanada’nın halka açık büyük şirketlerinin yönetim kurulları da dahil olmak üzere karar alma ortamlarında, kendilerinden istenen kararları her zaman üç zaman boyutunda değerlendirdiklerini söylemişlerdir:

Geçmiş: Babam veya dedem ne yapardı?

Şimdi: Toplum ne düşünüyor ve ne tavsiye ederdi?

Gelecek: Birkaç nesil sonrasını düşünerek neleri göz önünde bulundurmalıyım?

Gelecek anlayışı, Kuzey Amerika’da yaşayan yerli bir halk konfederasyonu olan Haudenosaunee halkının sözlü anayasası olan **Büyük Barış Yasası**’na dayanır. Bu yaklaşım, liderleri ve karar vericileri, eylemlerinin—**uzun vadeli sorumluluk** ve **sürdürülebilirliğin** derin bir ifadesi olarak—**yedi kuşak** sonrasına etkisini düşünmeye teşvik eder.

“Her müzakere sürecinde, kararlarımızın yedinci kuşak üzerindeki etkisini dikkate almamız.”

Kanada’nın yolcu demiryolu hizmeti sağlayıcısı VIA Rail, başkanlığını Françoise Bertrand’ın yaptığı dönemde “Boş Koltuk” fikrini hayata geçiren öncü kurumlardan biri olmuştur. Bu fikir o kadar güçlüydü ki, emekliliği sırasında yönetim kurulu kendisine “Boş Koltuk” a yerleştirilmek üzere bir plaket takdim etti. Plakette şu ifade yer alıyordu:

Boş bir koltuk, ama hiçbir zaman sahipsiz değil. Duyulmayan bir ses, ama her zaman var olan. Bu koltuk bize liderliğin bu odanın duvarlarının ötesine uzandığını, bugün hizmet ettiklerimize ve yarın onu devralacak olanlara kadar gittiğini hatırlatır.

Bu tür bir yaklaşımın derin kültürel kökleri de vardır. ICD/Rotman Yönetim Kurulu Eğitim Programı kapsamında Kanadalı First Nations iş liderleriyle yapılan bir derste, katılımcılar yerli halkların karar alma anlayışında kararların hem atalar hem de gelecek nesiller gözetilerek alındığını öğrenmişlerdir. Bugünün seçimlerinin yalnızca bugünkü paydaşları değil, aynı zamanda torunların torunlarını nasıl etkileyeceğini düşünerek bir adım geri çekilirler. Bu düzeyde uzun vadeli sorumluluk, tam da yönetim kurullarında teşvik edilmesi gereken zihniyettir.

Davranış: Yönetim Kurulu Üyeleri Toplantılara Nasıl Katılır?

Teknik becerilerin ötesinde, bir yönetim kurulunun etkinliği davranışlara bağlıdır. En iyi yönetim kurulu üyeleri, “teknik” becerilerle dolu etkileyici özgeçmişlere sahip olmanın ötesine geçer; toplantılara hazırlıklı gelir, aktif dinler ve düşünerek katkı sunarlar.

Birkaç temel davranış göstergesi, yüksek performanslı yönetim kurulu üyelerini diğerlerinden ayırır:

Hazırlık: Bilgilendirme materyallerini okumuşlar mı? Temel konuları anlıyorlar mı?

Katılım: İyi dinliyorlar mı, varsayımlara yapıcı bir şekilde meydan okuyorlar mı ve içgörülü sorular soruyorlar mı?

Katki: Tartışmalara değer katıyorlar mı, yoksa fazla konuşup az içerik üreterek zamanı mı dolduruyorlar?

Odak: Tam anlamıyla orada mı bulunuyorlar, yoksa masanın altında e-postalarını mı kontrol ediyorlar?

Başkan, yönetim kurulu odasındaki dinamiklerin şekillenmesinde kritik bir rol oynar. Bir yönetim kurulu üyesi bu alanlarda yetersiz kalıyorsa, en doğru yaklaşım bire bir görüşme yapmaktır. Başkan ile üye arasında yapılacak özel bir kahvaltı ya da öğle yemeği, açık ve dürüst geri bildirim için gerekli zemini oluşturabilir; böylece katkının düzeltilmesi ve geliştirilmesi mümkün olur.

Yönetim kurulu davranışını şekillendirmede başkanın rolü için faydalı bir metafor, Boston Filarmoni Orkestrası'nın eski şefi Benjamin Zander'dan gelir. TED konuşmasında şöyle der: “Bir anda, 40 yaşıma geldiğimde fark ettim ki sahnedeki tek ses çıkarmayan kişi benim! Benim işim, yaklaşık 100 müzisyenin becerisini tutarlı bir bütün hâline getirmektir.”³

Görüldüğü gibi onun rolü bir enstrüman çalmak değildi. Aksine, müzisyenlerinden en iyi performansı ortaya çıkarmaktı. Aynı durum başkan için de geçerlidir; başkan, yönetim kurulunun kolektif yeteneklerinin bir kakofoni değil, bir senfoni oluşturmasını sağlar.

Oryantasyon: Doğru Beklentileri Belirlemek

Bir yönetim kurulu üyesi göreve başladığında, kapsamlı bir oryantasyon programı kritik öneme sahiptir. Bu süreç yalnızca şirketin tanıtılmasını değil, aynı zamanda yönetim kurulunun Etik Kuralları'nda tanımlanan davranış beklentilerinin de net şekilde anlaşılmasını sağlamayı içerir.

Kanada merkezli bir endüstriyel üretim şirketi olan Husky Injection Molding Systems'in Etik Kuralları'nın temel unsurları şunlardır:

1. **Birbirimize saygılı davranırız.** Her birimize temel nezaket çerçevesinde yaklaşır, birbirimizin mesleki ve uzmanlık alanındaki yetkinliğine saygı gösteririz. Bunu kıdem veya yaş fark etmeksizin yaparız.

3. TED Talk, Benjamin Zander, “The transformative power of classical music,” https://www.ted.com/talks/benjamin_zander_the_transformative_power_of_classical_music

2. **Herkesten aktif katkı bekleriz.** Hazırlıklı geliriz, toplantıda gerçekten “hazır bulunuyoruz” ve ekipteki tüm üyelerin aktif katkı sunmasını bekleriz; buna, gündemdeki bir madde ya da öneri hakkında ilk konuşan ya da tepki veren kişi olma sırasını üstlenmek de dahil. Bir konu “bizim alanımız değilse” bunu açıkça ifade ederiz, ancak yine de asgari düzeyde ilgi gösteririz.
3. **Asıl konuya odaklanıyoruz.** Ele alınan meseleler üzerinde yoğunlaşır, özellikle siyaset gibi “hassas konular” söz konusu olduğunda dikkat dağıtıcı unsurlardan kaçınırız.
4. **Yapıcı davranırız.** Başkaları konuşurken dikkatle dinler, sözlerini tamamlamalarına izin verir ve tartışmayı ileriye taşıyacak nitelikli sorular sorarız. Belirlediğimiz kurallara uyar, toplantının başkanının/toplantı yöneticisinin yönlendirmesine riayet ederiz.
5. **Adil şekilde tartışırız.** Sağlıklı çatışmayı hem teşvik eder hem de değerli görürüz. Ancak “adil mücadele” ederiz. Birbirimizin sözünü kesmeyiz, kırıcı bir dil kullanmaktan kaçınırız ve başkalarını rahatsız edeceğini bildiğimiz davranışlardan uzak dururuz. Bir karar alındığında ise ekip olarak birlikte ilerleriz.
6. **Gerçekçi davranırız.** Saygı çerçevesinde fikrimizi açıkça ifade eder, rahatsız edici olsa bile geri bildirim değerli görür ve toplantıyı herkes için “güvenli bir alan” olarak koruruz. Burada kişisel bir gündemi ilerletmek için değil, ekibi ve aileyi öncelemek için bulunuruz.
7. **Sorumluluk alırız.** Güçlü ilişkiler kurmak ve olumlu bir aile şirketi kültürü oluşturmak ortak hedefdir. Başkalarının eksikliklerini ya da iş ve özel hayattaki baskıları kendi işlevsiz davranışlarımız için bir bahane olarak kullanmayız. Bir etkileşim olumsuz sonuçlanırsa, geri bildirim, öğrenme ve gerektiğinde özür yoluyla ilişkiyi onarmak için çaba gösteririz.

Etkili yönetim kurulları, en baştan itibaren net beklentiler belirler. Başkan ve aday gösterme komitesinin başkanı, olası her yönetim kurulu üyesinin gerekli zamanı ayırmaya hazır olduğundan, tartışmalara anlamlı katkı sunacağından ve kurulun etik standartlarına uyacağından emin olmalıdır.

Resmî oryantasyonun ötesinde, yönetim kurullarının aynı zamanda uyum içinde çalışmanın yollarını bulması gerekir. Yönetim kurulu üyeleri birbirlerini iyi tanımıyor olabilir, ancak yine de uyumlu bir bütün olarak hareket etmeleri beklenir. Arizona State Üniversitesi’nde fahri profesör olan ve *Influence: The Psychology of Persuasion* kitabının yazarı Robert Cialdini, ortak deneyimlerin daha güçlü bağlar kurduğunu savunur. Yönetim kurulları bunu dikkate almalıdır—toplantı öncesi akşam yemekleri, saha ziyaretleri veya diğer sosyal etkinlikler aracılığıyla. İlişkilere yapılan yatırım daha yüksek güven, daha iyi iş birliği ve nihayetinde daha etkili yönetim sağlar.

Sonuç

Yönetim kurulunun pusulasındaki Kuzey, insanları temsil eder. Doğru yetkinlik karışımı, doğru davranış biçimleri ve güçlü bir bağlılık duygusu, yüksek performanslı bir yönetim kurulunun temel özellikleridir.

Masada kimlerin yer aldığını sürekli olarak değerlendirerek, yönetim kurulu üyelerinin hazırlıklı ve ilgili şekilde katılım göstermesini sağlayarak ve bakış açılarının yapıcı bir şekilde sorgulandığı bir ortam oluşturarak, yönetim kurulu nihai sorumluluğunu yerine getirir: kuruluşun uzun vadeli başarısı için mümkün olan en iyi kararları almak.

Gündem seçimi, bir başkanın alabileceği en önemli kararlardan biridir; çünkü yönetim kurulunun faaliyetlerine ayırdığı zamanın dengesini belirler.

Zamanı Etkin Kullanmak

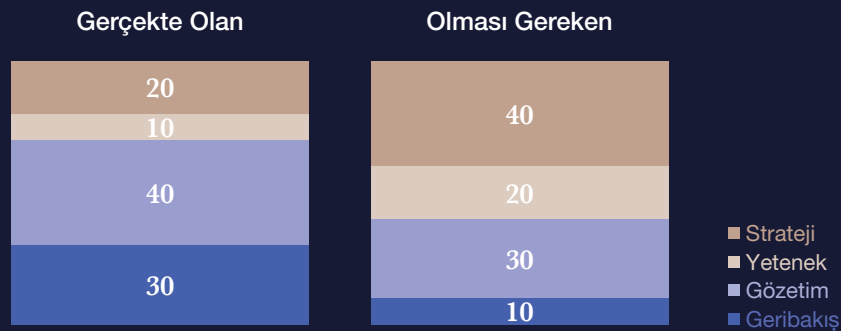
Zaman söz konusu olduğunda harcamak yerine yatırım yapmak terimini kullanın.

Bir yatırımın geri dönüşü olmalıdır. Yönetim kurulunun zamanını bir yatırım kararı olarak çerçevelemek, doğal olarak yatırımın geri dönüşünü düşünmeye yönlendirir—ki yönetim kurullarının düşünme biçimi de bu olmalıdır. Eğer zamanınız şirket için bir yatırım olarak tanımlanamıyorsa, bunu o tanıma uydurmanın yollarını bulun.

Genel olarak, daha önce bahsedilen üç bakış hattı, hem yönetim kurulu üyelerinin hem de yöneticilerin zamanın nerede ve nasıl kullanıldığını ve bunun ne kadar doğru yapıldığını anlamalarına yardımcı olur. Yönetim kurulları hiçbir zaman “Son toplantıda zamanımızı nasıl harcadık?” diye sormamalıdır.

Sorulması gereken soru şudur, “Zamanımızı nasıl değerlendirdik?”

Öngörüye ayrılan zaman en yüksek getiriye (ROI) sağlar, ancak çoğu yönetim kurulu doğal olarak geriye dönük değerlendirmeye yönelir. 20 şirketten ve 200 yönetim kurulu üyesinden oluşan bir araştırma, kurulların zamanlarının yalnızca %30'unu geleceğe dönük tartışmalara ayırdığını, kalan %70'in ise gözetim ve geriye dönük değerlendirmeye ayrıldığını göstermiştir. Ancak zamanlarını ideal olarak nasıl kullanmaları gerektiği sorulduğunda tablo tersine dönmüştür: yönetim kurulu üyeleri, zamanlarının %70'ini öngörüye, yani şirketin gelecekteki yönelimine ve değer yaratımına ayırmaları gerektiğini düşünmektedir.



Zaman yatırımınızı açık bir karara dönüştürün

En iyi yönetim kurulları, bu hedef dağılımı kullanarak toplantı zamanının daha verimli kullanılmasını ve her oturumun yüksek bir getiri üretmesini sağlar.

Yönetim Kurulunun Zaman Yatırımını Gözden Geçirin, Karara Bağlayın ve Uygulayın

2022 yılında, küresel liderlik danışmanlığı firması Russell Reynolds Associates, yüksek performans gösteren yönetim kurullarının zamanlarını nasıl kullandığını belirlemek üzere 1.100'den fazla kurul üzerinde bir çalışma yürüttü.⁴ Çalışma, “altın madalyalı” yönetim kurullarını; yönetim kurulu etkinliğini en az 10 üzerinden 9 olarak değerlendiren ve şirketlerinin toplam hissedar getirisi (TSR) kıyaslamalarında en az iki yıl üst üste piyasayı geride bıraktığını bildiren kurullar olarak tanımladı.

Bu altın madalyalı yönetim kurullarının ortak unsuru, değer yaratan işlere odaklanmalarıydı: stratejik planlama, operasyonel performans değerlendirmesi, birleşme ve satın almalar ile sermaye tahsisi. Gündemlerini, geleceğe odaklanan stratejik konuları öncelenecek şekilde yapılandırmışlardı. Kendi ifadeleriyle:

Finansal tabloların incelenmesi, denetim faaliyetleri ve uyum süreçleri yönetim kurulunun sorumluluğundadır; ancak yönetim kurulunun asıl misyonu değildir. En başarılı yönetim kurulları bunu yalnızca bilmekle kalmaz, aynı zamanda çalışmalarını ve etkileşimlerini bu anlayışı yansıtacak şekilde tasarlar.

Yönetim kurulunuzun üç bakış hattının her birine ne kadar zaman ayırdığını kaydetmeye başlayın. Bir önceki toplantıda planladığınızla ne kadar uyumlu hareket ettiğinizi değerlendirin ve bu içgörülerini bir sonraki toplantının gündemini oluştururken kullanın.

Sürekli iyileştirme modeli, yönetim kurulunun odağını en fazla değer yaratılabileceği ileriye dönük strateji üzerinde tutmak için kritik öneme sahiptir.

Denetim komitesi başkanı, yönetim kuruluna rapor vermek için yalnızca beş dakikaya sahip olabilir. Sadece beş dakika mı? Evet, yalnızca beş dakika. Yönetim kurulu, uzmanların—bu durumda denetim komitesinin—tamamladığı işleri yeniden ele almamalıdır. Başkanlar, işin doğru şekilde yapıldığına güvenebilmelidir; böylece bu işler komite seviyesinde bırakılabilir. Bunu başardığınızda, zamanınızı zamanınızı değer yaratan faaliyetlere ayırabilirsiniz.

Herhangi bir yönetim kurulu üyesi daha fazla finansal bilgiye ihtiyaç duyarsa, onu bir sonraki denetim komitesi toplantısına davet edin. Aynı ilke diğer tüm komite görüşmeleri için de geçerli olmalıdır. Herhangi bir konuda daha fazla detay istiyorsanız, kendinizi bir sonraki komite toplantısına davet ettirin.

Yönetim Kurulu Üyelerinden Geri Bildirim Talep Edin

Yönetim kurulu üyeleriniz, belirli uzmanlıkları nedeniyle özenle seçilmiş ve göreve getirilmiş, son derece bilgili kişilerdir. Onlar olağanüstü bir kaynaktır—yeter ki her toplantı öncesinde ve sonrasında onlardan en iyi geri bildirimleri almayı başarın.

İşte denenmeye değer bir süreç: Her toplantıdan çok önce, CEO ve başkanın birlikte hazırladığı taslak gündemi yönetim kuruluna gönderin. Bir hafta içinde her bir yönetim kurulu üyesiyle tek tek iletişime geçerek gündem hakkında görüş alın. Şu soruları sorun: “Sizce zamanımızı en iyi şekilde mi kullanıyoruz? Gündemde başka neleri görmek isterdiniz? Neleri gündemden çıkarmalıyız? Neleri bir sonraki toplantıya ertelemeliyiz?” Gündemi tekrar tekrar gözden geçirin, yeniden düzenleyin ve olgunlaştırın; ta ki zamanın nasıl kullanılacağına dair ortak bir karar oluşturulana kadar.

4. Russell Reynolds, “Focusing on the Future: How Gold Medal Boards Prioritize Their Time,” <https://www.russellreynolds.com/en/insights/reports-surveys/global-board-culture-and-director-behaviors-study/focusing-on-the-future>

Her toplantıdan sonra yönetim kuruluyla bir dizi değerlendirme yapın. Her bir yönetim kurulu üyesinden bireysel olarak geri bildirim isteyin. Bu toplantı nasıl geçti? Neler fazlaydı? Neler yetersizdi? Bilgilendirme dokümanları yeterli miydi? Yönetim kurulunun değer yaratma kapasitesini artırmak için neleri farklı yapardınız?

Aynı zamanda CEO'dan, yönetim ekibiyle benzer bir değerlendirme süreci yürütmesini isteyin. Hangi yönetim kurulu üyeleri değerli geri bildirimler sundu? Kimler daha az ilgiliydi? Hangi konuların başkana iletilmesi gerekiyor?

Ardından başkan, her bir yönetim kurulu üyesinden aldığı notlarla birlikte kuruldan ayrılır ve CEO ile yönetim ekibine katılır. Bu aşamada başkan, olumlu geri bildirimini doğrudan iletme fırsatını kullanmalıdır: Birisi çok başarılı bir sunum yaptıysa onu tebrik edin; daha az tatmin edici olan hususları ise kendinize saklayın. Her zaman şunu unutmayın: Övgü kamuya açık yapılır, eleştiri özeldir. Son olarak, yönetim ekibinin her bir üyesine toplantının nasıl geçtiğine dair kendi değerlendirmelerini sorun.

Son olarak başkan, CEO ile bire bir görüşme yapar. Üst düzey yönetim, yönetim kuruluyla geçirdikleri zamanı faydalı buldu mu? Neler öğrendiler? Neleri farklı yaparlardı? Başkan ve CEO, bir sonraki toplantının etkinliğini artırmak için iki ya da üç yeni fikir geliştirir. Bu görüşme 15 dakikadan iki saate kadar sürebilir.

Bu süreç başkan için oldukça zaman alıcıdır. Ancak, yönetim kurulundan en yüksek değeri elde etmenin ve hem yönetim ekibinin hem de yönetim kurulunun zaman yatırımının hakkını vermenin en etkili yoludur.

Stratejiyi Gündemin Ana Maddesi Yapın

Strateji çoğu zaman yılda bir kez yapılan iki günlük bir çalıştayın içine sıkıştırılır ve olağan toplantılarda stratejiye yeterli ve bilinçli bir şekilde zaman ayrılmaz. Oysa sürdürülebilir uzun vadeli kurumsal değer yaratmak için stratejinin gündemde çok daha fazla yer bulması gerekir. Hatta strateji, her yönetim kurulu toplantısına yön vermeli ve her toplantının önemli bir parçası olmalıdır.

Başkan olarak, tüm yönetim kurulu üyelerinin stratejik kaygılarından oluşan bir envanter hazırlayın. Ardından bu bilgiyi yönetim ekibinin dikkatine sunun. Birlikte, yönetim kurulunun hangi kaygılarının daha fazla inceleme ve aksiyon gerektirdiğini, hangilerinin ise yönetim ekibi açısından şu an öncelik olmadığını belirleyin. Daha sonra bu değerlendirmeyi yeniden yönetim kuruluna geri bildirin.

Stratejinin geri planda kalmamasını sağlamak için uygulayabileceğiniz bazı diğer süreçler şunlardır:

- **Strateji Odaklı Toplantılar Düzenleyin:** Strateji ve operasyonlar çoğu zaman öncelik açısından rekabet eder, ancak bunlar birbirinden farklı faaliyetlerdir ve her biri farklı bir yaklaşım gerektirir. Operasyonel konuların gündemi ele geçirmesini önlemek için strateji ve operasyon toplantılarını birbirinden ayrı yapın. Bu, stratejik konulara daha derinlikli şekilde zaman ayrılmasını sağlar.
- **Yönetim Kurulunu Karar Almaya Hazırlayın:** Yönetim kurulu toplantısı, detaylı arka plan bilgilerini sunma, açıklama yapma veya yeniden gözden geçirme zamanı değildir. Bunun yerine, yönetim kurulu üyelerini toplantı öncesinde özlü ve iyi yapılandırılmış dokümanlarla destekleyin. Tüm materyallerin, yönetim kurulu üyelerinden neden okumasının istendiği açıkça belirtilmiş bir amacı olmalıdır—bilgilendirme, tartışma ya da karar alma gibi. Bu şekilde hazırlanan yönetim kurulu, zamanını kurumsal değer yaratan stratejik önceliklere odaklayabilir.

- **En Yüksek Etkiyi Yaratan Az Sayıdaki Konuya Odaklanın:** Pareto ilkesi, sonuçların %80'inin nedenlerin %20'sinden kaynaklandığını söyler. Her gündem maddesinin şirketin uzun vadeli içsel değerine etkisini tanımlayın ve en yüksek etkiyi yaratan yaklaşık 10 konuya indirgeme yapın. Odaklanmış bir gündem oluşturarak ve yönetim kurulunun dikkatini en kritik etkiyi yaratan konulara yönlendirerek daha hızlı ve daha verimli karar alma süreçleri mümkün olur; böylece anlamlı performans ve stratejik değer yaratılır.

Yüksek Değer Yaratan Bir Gündem Oluşturmak için 10 Adımlı Süreç

Bu süreç, aslında bu bölümün kolay kullanılabilir bir özet haline getirilmiş bir versiyonudur. Bunu, anlamlı diyalogları, bilinçli karar almayı ve sürekli iyileştirmeyi teşvik eden bir gündem oluşturmak için kullanın; ayrıca yönetim kurulu toplantılarınızın sağladığı yatırım getirisini en üst düzeye çıkaran bir gündem için de.

- 1 **CEO ile Gündem Taslağının Hazırlanması:** Gündemin ilk taslağı, şirketin stratejik öncelikleriyle uyumu sağlamak amacıyla başkan ve CEO tarafından birlikte hazırlanır.
- 2 **Yönetim Kurulu Üyeleri Tarafından İlk Gözden Geçirme:** Gündem taslağı netleştirildikten sonra, başkan ve CEO taslağı yönetim kuruluna geri bildirim almak üzere gönderir.
- 3 **Yönetim Kurulu Üyeleriyle Bire Bir Görüşmeler:** Başkan, gündeme ilişkin içgörülerini, endişelerini ve önerilen eklemeleri toplamak için her bir yönetim kurulu üyesiyle bire bir iletişime geçer.
- 4 **Gündem Taslağının Revizyonu:** Başkan ve CEO, yönetim kurulu üyelerinden gelen geri bildirimleri değerlendirerek gündemi gözden geçirir ve yönetim kurulunun üç bakış hattı—denetim, içgörü ve öngörü—arasında uygun zaman dağılımını sağlamak üzere gündemi yeniden şekillendirir.
- 5 **Toplantının Yürütülmesi:** Yönetim kurulu toplantısı, nihai gündem doğrultusunda gerçekleştirilir ve görüşmelerin odaklı ve verimli kalması sağlanır.
- 6 **Toplantı Sonrası Değerlendirme:** Yönetim kurulu toplantısının resmi kapanışının ardından kurul, önce CEO ile, ardından CEO olmadan kapalı oturumda bir araya gelerek alınan kararları ve gündemin etkinliğini değerlendirir.
- 7 **Üst Yönetim Değerlendirmesi:** CEO, üst düzey yöneticilerle görüşerek toplantı hakkında onların gözlemlerini ve endişelerini toplar.
- 8 **Başkan ve CEO'nun Üst Yönetimle Değerlendirmesi:** Başkan, CEO ve üst yönetim ekibine katılarak olağanüstü katkıları takdir eder ve operasyonel konulara ilişkin ek içgörü elde eder.
- 9 **Toplantı Sonrası İyileştirme:** Başkan ve CEO, hem yönetim kurulu üyelerinden hem de üst yönetimden gelen geri bildirimleri analiz ederek gelecekteki gündemlerin etkinliğini artırır.
- 10 **Toplantıdan İki Hafta Sonra Yönetim Kurulu Üyeleriyle Takip Görüşmeleri:** Toplantıdan iki hafta sonra başkan, toplantının etkinliğini değerlendirmek amacıyla her bir yönetim kurulu üyesiyle bire bir görüşme yapar. Bu zamanlama, anlık tepkilerin yatışmasını sağlayarak nelerin işe yaradığını ve nelerin iyileştirilmesi gerektiğini daha net görmeyi mümkün kılar.

Unutulmamalıdır ki hazırlık, uygulama ve değerlendirme döngüsü zaman içinde yönetim kurulunun etkinliğini artırır. Bu süreçte yinelemeler, küçük ayarlamalar ve sürekli iyileştirmeler sizin en güçlü araçlarınız olacaktır.

Her yönetim kurulu üyesi, bir toplantıya anlamlı katkı yapma kapasitesinin, toplantı öncesinde kendisine sağlanan bilginin kalitesi kadar güçlü olduğunu bilir. Yıllar boyunca yapılan birçok araştırma, yönetim kurulu üyelerinin büyük çoğunluğunun, bilgilendirme kalitesini değer yaratan katkı yapmalarının önündeki en önemli engel olarak gördüğünü ortaya koymuştur.

Neden? Çünkü yetersiz bilgilendirme, bir bilgi kopukluğu yaratır.

Bilgi Kopukluğunu Aşmak: Yönetim Kurulunun Gerçekten Değer Yaratan Bir Yapıya Dönüşmesi İçin Temel Bir Meydan Okuma

Eğer etkili bir yönetim kurulunun anlamlı denetim ve stratejik yönlendirme sağlayan bir yapı olduğu konusunda bir mutabakat varsa, neden bu kadar çok yönetim kurulu pratikte bu standardı karşılayamıyor? Cevap, yönetim kurulu ile yönetim ekibi arasındaki temel bir kopuklukta yatmaktadır—o kadar derin bir kopukluk ki aşılması imkânsız gibi hissedilebilir. Bu kopukluk bilgi kopukluğudur ve yönetim kurullarının gerçekten değer yaratan yapılara dönüşmesinin önündeki en büyük engellerden biridir.

NACD tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada, 30 şirketten 300 yönetim kurulu üyesine kendi etkinliklerini değerlendirmeleri istendi. Sonuçlar, bilgi kopukluğunun ne kadar geniş olabileceğini çarpıcı bir şekilde ortaya koymaktadır:

- %18'i kendilerini “çok etkili” olarak değerlendirdi.
- %72'si “etkili” olduklarını söyledi.
- %10'u ise “emin değilim” yanıtını verdi.

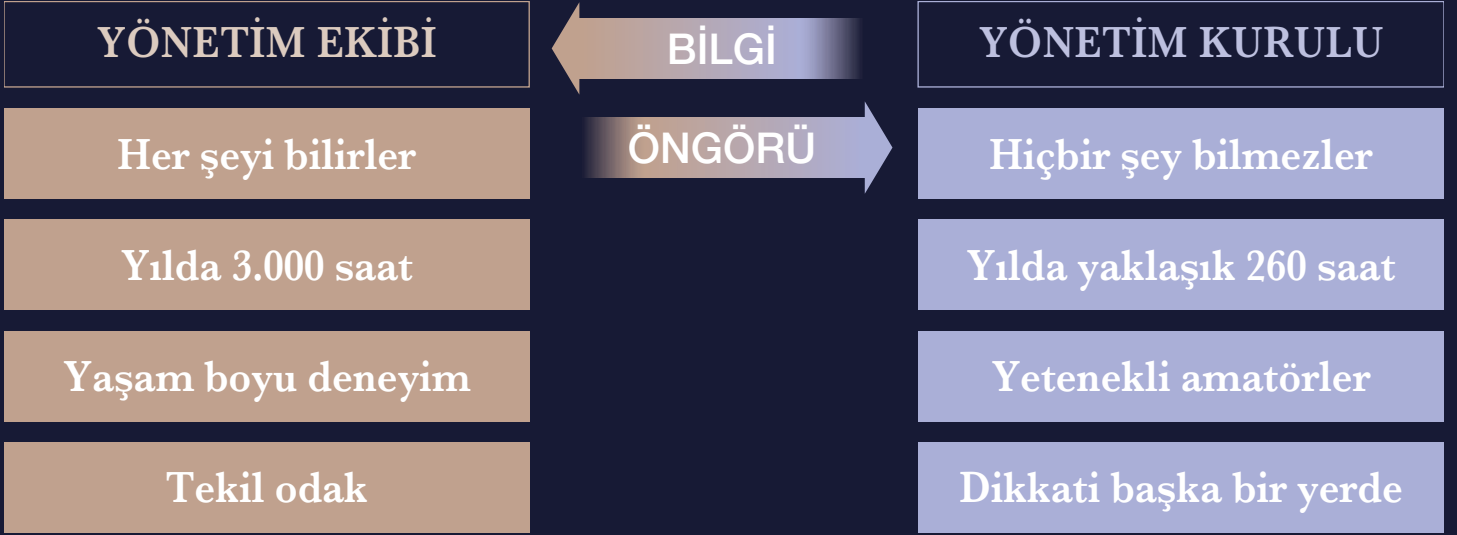
Dikkat çekici biçimde, hiçbir yönetim kurulu üyesi kendisini “etkisiz” olarak tanımlamadı.

Tek başına bu sonuç, kurumsal yönetim kurullarının iyi işlediğini düşündürebilir. Ancak NACD aynı zamanda bu şirketlerin 30 CEO'suna da yönetim kurullarının etkinliğini değerlendirmelerini sordu. Verdikleri yanıtlar ise çok daha farklı bir tablo ortaya koydu:

- %85'i yönetim kurullarını “etkisiz” olarak değerlendirdi.
- %10'u “etkili” dedi.
- Sadece %5'i “çok etkili” olarak nitelendirdi.”

Bu kopukluk endişe verici. Yönetim kurulu, gözetim sağladığı ve yönetişimde temel paydaşlarından biri olan üst yönetimin bu kadar farklı bir görüşe sahip olmasına rağmen kendisini nasıl etkili olarak değerlendirebilir? Cevap, bilgi akışının nasıl gerçekleştiğinde—daha doğru bir ifadeyle, yönetim ile yönetim kurulu arasında nasıl gerçekleşmediğinde—yatmaktadır.

Yönetim Kurulunda Bilgi Kopukluğu



Bilgi Kopukluğunda Üç Bakış Hattının Rolü

Geriye bakış, gözetim ve öngörüden oluşan üç bakış hattı kavramını hatırlayın.

Bu üç bakış hattı net olduğunda, yönetim kurulu kuruma değer katan, bilinçli kararlar alabilir. Ancak bir bilgi kopukluğu olduğunda, bu bakış hatları engellenir, bozulur ya da tamamen işlevini yitirir. Yönetim kurulu, iş hakkında eksik ya da güncelliğini yitirmiş bir anlayışla karar almak zorunda kalır. Bu durum her iki tarafta da hayal kırıklığına yol açar: yönetim kendisini yanlış anlaşılmış hissederken, yönetim kurulu da en iyi niyetine rağmen anlamlı katkı sunmakta zorlanır.

Kopukluk Neden Ortaya Çıkıyor?

Bilgi kopukluğunun neden ortaya çıktığını anlamak, yönetim kurulu üyeleri ile yöneticiler arasında zaman, uzmanlık ve dikkat olmak üzere üç temel alanda oluşabilecek farklılıklara bakmayı gerektirir.

- 1. Zaman:** Tipik bir yönetim kurulu üyesi, kurul görevlerine yılda yaklaşık 260 saat ayırır. Buna karşılık üst düzey yönetim ekibi, şirketi yönetmek için yılda 3.000 saatin üzerinde zaman harcar. Başka bir ifadeyle, 7/24 ve 365 gün boyunca şirketin odağında oldukları için, üst düzey yöneticiler işin en ince ayrıntılarına hâkimdir. Yönetim kurulu üyeleri ise şirketle yalnızca aralıklı olarak etkileşimde buldukları için, işleyişin tüm bileşenlerini aynı derinlikte anlayamazlar.
- 2. Uzmanlık:** Bir tahmine göre Fortune 500 şirketlerindeki yönetim kurulu üyelerinin yaklaşık %80'i "yetenekli amatörlerdir"—yüksek derecede başarılı profesyonellerdir, ancak her zaman denetledikleri sektör veya şirket hakkında derin uzmanlığa sahip değildirler. Buna karşılık üst düzey yöneticiler, yıllarını, çoğu zaman on yıllarını kendi alanlarında derin ve uzmanlaşmış bilgi birikimi geliştirmeye adanmıştır. Bu uzmanlık farkı, yönetim kurulu üyelerinin varsayımları sorgulamasını ve stratejik içgörü sunmasını, yönetimle aynı derinlikte yapabilmesini zorlaştırır.
- 3. Odaklanma:** Ortalama bir yönetim kurulu üyesi 64 yaşındadır ve genellikle birden fazla yönetim kurulu üyeliği, danışmanlık rolü ve kişisel sorumluluk arasında denge kurar. Buna karşılık üst düzey yöneticilerin tekil odağı şirkettir ve şirketin faaliyet ortamıdır. Yönetim kurulu üyelerinin bölünmüş dikkati, şirketin değişen zorlukları ve fırsatlarıyla sürekli ve tutarlı biçimde etkileşimde kalmalarını zorlaştırır.

1. ANA NEDEN

Zaman

Tipik bir yönetim kurulu üyesi yılda yaklaşık 260 saat zaman yatırımı yapar.

Yönetim ekibi yılda yaklaşık 3.000 saat zaman yatırımı yapar.

2. ANA NEDEN

Uzmanlık

Yönetim kurulu üyelerinin %80'i "yetenekli amatörlerdir": sektör veya ülke deneyimi olmayan deneyimli yöneticilerden oluşurlar.

Üst düzey yöneticiler, kendi sektörlerinde kapsamlı bilgiye sahiptir.

3. ANA NEDEN

Odaklanma

Yönetim kurulu üyelerinin (ortalama ~64 yaş) geniş bir faaliyet portföyü vardır.

Üst düzey yöneticilerin ana odağı şirket faaliyetleridir.

Kopukluğu Kapatmak

Bilgi kopukluğunu kapatmak, yönetim kurulu düzeyinde liderlikle ve ortak bir dil oluşturmakla başlar. Etkili bir yönetim kurulu başkanının rolü burada kritik öneme sahiptir. Başkan, açık iletişimi teşvik etmeli, doğrudan geri bildirim desteklemeli ve yönetim kurulu toplantılarının tek yönlü raporlama oturumları değil, gerçek bir diyalog alanı olmasını sağlamalıdır. Bu şu anlama gelir:

- Her yönetim kurulu toplantısının ardından hem yönetim kurulu üyelerinden hem de yönetim ekibinden doğrudan geri bildirim almak.
- Bilginin nasıl sunulduğunu yeniden değerlendirmek; hazırlanmış sunum dosyalarının ötesine geçerek daha dinamik tartışmalara yönelmek.
- Yönetim kurulu öncelikleri ile üst yönetimin operasyonel gerçekliklerini uyumlu hale getiren ortak bir dil geliştirmek.

Bu önlemler alınmadığı sürece kopukluk devam edecek ve yönetim kurulu hizmet ettiği organizasyona gerçek anlamda değer katamayan, uzak ve etkisiz bir yapı olmaya devam edecektir. Ancak bilinçli bir çabayla yönetim kurulları bakış hatlarını yeniden kurabilir ve pasif denetim rolünden aktif, stratejik bir katılıma geçebilir. Bu da zaman içinde ek değer yaratacaktır.

Kopukluğa Bir Örnek: Madencilik Sektöründe Geçirdiğim Dönem

Az önce incelediğimiz gibi, yönetim kurulu ile yönetim ekibi arasındaki fark oldukça büyük olabilir—o kadar büyük ki çoğu zaman tamamen farklı diller konuşurlar. Bir maden şirketinin yönetim kurulundan bir örnekle açıklayayım.

Bir toplantıda, arama bölüm başkanı, şirketin maden sahalarından birinde sondaj faaliyetlerini genişletmek için 25 milyon dolarlık ek bütçe talebini sundu. Sunumu son derece teknikti; mineralizasyon türleri ve cevher zonlarının geometrileri gibi detaylara derinlemesine giriyordu. Kuşkusuz etkileyiciydi, ancak detaylar o kadar karmaşıktı ki, odadaki tek bir yönetim kurulu üyesi bile anlatılanların sonuçlarını tam olarak kavrayamadı.

Bu durum, yönetim kurulu yönetim dinamiklerindeki temel bir zorluğu ortaya koymaktadır: yönetim kurulu üyeleri, sahip olmadıkları uzmanlık bilgisi gerektiren kararları gözetmekle sorumludur. Bu bilgi kopukluğunu açık ve sistematik bir şekilde kapatacak bir yaklaşım olmadan, yönetim kurulları önerileri etkili biçimde değerlendiremez, riskleri analiz edemez ve stratejik değer yaratamaz.

Etkili olabilmek için yönetim kurulları, yönetimle birlikte çalışarak teknik karmaşıklıkları açık ve karar almaya uygun içgörülere dönüştüren iletişim uygulamaları geliştirmelidir. Aksi takdirde, yönetimin önerilerini onaylayan bir “onay mekanizmasından” öteye geçememe riskiyle karşı karşıya kalırlar.

Süreç Çözümü: İşe Yarayan Bilgilendirmeler

Birçok yönetici, net ve öznlü bilgilendirme notları yazma konusunda doğal olarak yetenekli olmayabilir; ancak bunu destekleyen bir süreç mevcut.

1. Adım: Bilgilendirme Notlarının Önceden Gönderilmesi

Yönetim kurulu bilgilendirme notları en az bir hafta önceden gönderilmelidir. Her belge, aşağıdaki şekilde yapılandırılmış tek sayfalık bir özet içermelidir:

- **En Üstte:** Bu notun amacı, belirli bir konu hakkında bilgilendirme yapmak ya da karar talep etmektir.
- **Orta Bölümde:** Konuya ilişkin arka plan bilgisi iki ila üç paragraf halinde sunulur.
- **En Altta:** Yönetimin önerisi (eğer karar almak gerekiyorsa) ve bu öneriyi destekleyen üç gerekçe yer alır.

İlk olarak İkinci Dünya Savaşı sırasında Winston Churchill tarafından zorunlu kılınan bu yapı, yönetimin öz ve net olmayı benimsemesini sağlar. Eğer İngiliz Savaş Kabinesi için işe yaradıysa, yönetim kurulları için de işe yarayabilir.

2. Adım: Beş Dakikalık Üst Yönetim Sunumu

Yönetim kurulu toplantısında sunum yapan yönetici, yönetim kurulu üyelerinin materyalleri okuduğunu varsaymalı ve konuya giriş için yalnızca beş dakika verilmelidir. Sonsuz PowerPoint sunumları yok. Uzun ve detaylı açıklamalar yok. Sadece net, üst düzey bir özet.

3. Adım: Odağı Tartışmaya Kaydırın

Yönetim kurulu toplantısının amacı tartışmayı teşvik etmektir, onu boğmak değil. Yöneticiler soruları bir savunma tehdidi olarak değil, yönetim kurulu üyelerini anlamlı bir diyaloga dahil etme fırsatı olarak görmelidir.

Bu aşamaya ulaşmak, başkandan güçlü bir liderlik ve ideal olarak CEO'nun desteğini gerektirir. Disiplin, teşvik ve yönetim kurullarının ancak doğru şekilde bilgilendirildiklerinde değer yaratabileceğinin kabul edilmesini zorunlu kılar.

Yönetim Kurulu Bilgilendirmelerinin Ötesi: Yönetim Kurulunun Perspektifini Genişletmek

Bu bilgilendirme uygulamalarının ötesinde, yönetim kurulu bilgiyi yalnızca toplantı odasıyla sınırlı kalmadan aktif olarak aramalıdır. Size sunulanla yetiniyorsanız, bakış açınızı da geliştirmeniz gerekir. Bunu yapmanın üç yolu vardır:

- 1 **Başkan ve CEO Rollerini Ayırın:** Bu açık bir gereklilik gibi görünse de, ABD'de halka açık şirketlerin %40'ı bu ayrımı hâlâ yapmamıştır. Bu durumlarda atanan baş yönetim kurulu üyesi çoğu zaman etkili bir denge unsuru olmaktan ziyade sembolik bir figür olarak kalmaktadır.
- 2 **Yönetim Kuruluna Sunum Yapan Kişileri Çeşitlendirin:** Sadece CEO'ya bağlı kalmak yerine, CFO'yu ve ilgili alanlarda derin uzmanlığa sahip iki kilit yöneticiyi daha yönetim kurulu bilgilendirmelerine dahil edin. Farklı bakış açıları, daha zengin tartışmalara ve daha etkili bir gözetim sürecine yol açar.
- 3 **Diş İçgörülerden Yararlanın:** Yönetim kurulları, şirket hakkında sosyal medya denetimleri yapmak ve dış algıyı izlemek için bağımsız üçüncü taraflarla çalışmalıdır. Şirketin "içeriden nasıl görüldüğünü" gösteren bir çalışan değerlendirme platformu lan Glassdoor veya sektörel forumlar gibi platformlarda şirketiniz hakkında neler söylendiğini anlamak, kurum kültürü ve müşteri algısındaki kritik kör noktaları ortaya çıkarabilir.

Dış Fikirleri Getirmekten Çekinmeyin

Strateji toplantıları için şirket dışı bir mekâna gittiğinizde, yanınıza mutlaka dış paydaşları davet etmeyi düşünün. Dış bir bakış açısı, yönetim kurulu tartışmaları için son derece değerli yeni içgörüler sunabilir.

Bu “dışarıdan gelen” kişileri davet etme fikri, yönetim için ilk başta zor bir kabul olabilir. Yönetim, kendi hazırladığı bilgilendirme notlarını sunmakta ısrar ederek direnebilir. Buna verilecek yanıt şudur: “Aynı suyu tekrar tekrar içmek neden isteyeyim?”

Örneğin sağlık sektöründeyseniz, daha önce bir sağlık şirketine yatırım yapmış ya da bir sağlık şirketini yönetmiş birini davet etmek mantıklı olabilir. Bu kişilere stratejinize dair yorum yapma ve kaynaklarınızı nasıl yeniden tahsis edebileceğinize dair öneri sunma fırsatı verebilirsiniz. Eğer halka açık bir şirketin yönetim kurulundaysanız ve piyasada aktivist bir yatırım şirketi üzerinizde baskı kuruyorsa, onları davet edip şu soruyu sorabilirsiniz: “Eğer tüm bu varlıkları—fiziksel, finansal ve insan kaynağını—siz yönetiyor olsaydınız, nasıl bir yol izlerdiniz?”

Bu tür yaklaşımlar strateji toplantılarında çok yaygın değildir, ancak şirketin gidişatına gerçek değer katabilmenin önemli bir parçasıdır.

O halde rutinleri kırın. Mevcut düzeni sorgulayın. Statükoyu sarsın. Farklı bakış açıları kazanın ve strateji toplantılarında yenilenmiş bir enerji ve yeni fikirlerle çıkın.

Son Düşünceler: Eğitim ve Uygulamanın Rolü

Profesyonel bir ortamda açık, akılda kalıcı ve ikna edici bir şekilde iletişim kurabilme yeteneği doğuştan gelen bir özellik değildir; öğrenilen bir beceridir.

McKinsey'nin dünyanın önde gelen 67 CEO'sunun bilişsel önyargılarını incelediği çalışmadan elde ettiği içgörüyeye göre, yönetim kurulunun değer yaratabilmesi için “yönetim kurulunun bize yardımcı olmasına yardımcı olmak” yaklaşımının mevcut olması gerekir. Bu nedenle McKinsey gibi önde gelen danışmanlık şirketleri ekiplerini yapılandırılmış iletişim konusunda yoğun şekilde eğitir. Büyük şirketlerin birçoğu ayrıca, *The Pyramid Principle* kitabının yazarı Barbara Minto gibi iletişim uzmanlarını, yöneticilerine bu temel becerileri kazandırmak için görevlendirir.

Ben de Rotman School of Management'ta bir executive MBA sınıfına bu ilkeleri öğrettiğim 45 dakikalık bir video hazırladım. Bu videoya web sitemden ve YouTube'dan⁵ ücretsiz olarak erişilebilir; bilgilendirme pratiklerini geliştirmek isteyen her yöneticiye özellikle başlangıç noktası olarak öneririm.

Yönetim kurulu bilgilendirmeleri, bilgi kopukluğunu kapatmanın temel aracıdır ancak tek araç değildir. Gerçekten etkili bir yönetim kurulu, bağımsız içgörülerini aktif olarak arar, yapılandırılmış iletişimi benimser ve açık diyalogun geliştiği bir ortam yaratır.

Tüm yöneticilerin, yönetim kurulunun işini kolaylaştıracak iyi bilgilendirme disiplinleri konusunda resmi bir eğitim alması güçlü bir katkı sağlayacaktır.

Bu değişiklikler olmadan, yönetim kurulu üyeleri kopukluğun yanlış tarafında kalmaya devam eder—bağlantısız, yeterince bilgilendirilmemiş ve gerçek anlamda değer yaratamayan bir şekilde.

5. David R. Beatty, “Making Your Case,” https://www.youtube.com/watch?v=P8R_JDzHx-Q.

Pusulamızın batı yönü, hazırlık ve dayanıklılığı temsil eder. Bir yönetim kurulu, sadece yasal sorumluluklarını yerine getirmekle kalmayıp hızlı ve kararlı hareket edebilecek şekilde donatılmış olmalıdır. İster bir krizle, ister teknolojik bir kırılmayla, isterse piyasa dinamiklerindeki köklü bir değişimle karşı karşıya kalsın, bunu yapabilme kapasitesini belirleyen şey yapıdır. Doğru şekilde kurgulanmış uzmanlık komitelerine sahip bir yönetim kurulu, gerçek anlamda değer katabilir ve iş dünyasının sürekli değişen taleplerine yanıt verebilir.

Yönetim kurulunuz öngörmek, uyum sağlamak ve harekete geçmek üzere tasarlanmış mı?

Riskleri azaltacak öngörüye ve dönüşümü yönetebilecek yetkinliğe sahip mi?

Bu bölüm, yönetim kurulu yapısının nasıl stratejik bir avantaja dönüşebileceğini ve yetersiz kaldığında nelerin ortaya çıkabileceğini ele almaktadır.

Temel Komiteler: Her Yönetim Kurulu İçin Bir Standart

Halka açık şirketler evrensel olarak üç temel komiteyi benimser:

- 1 Denetim Komitesi:** Finansal raporlama, iç kontroller ve risk yönetimini denetler.
- 2 İnsan Kaynakları ve Ücretlendirme Komitesi:** Üst yönetim ücretlendirmesi, yetenek stratejisi, atama ve devir süreçlerinin planlamasını yönetir.
- 3 Yönetişim Komitesi:** Üst yönetim ücretlendirmesi, yetenek stratejisi ve halefiyet planlamasını yönetir.

Bu komiteler, yönetim kurulunun uzmanlaşmış kolları olarak hizmet eder ve karmaşık konuları derinlik ve uzmanlıkla ele alır. Genellikle komite toplantıları, yönetim kurulu toplantısından bir gün önce yapılır ve komite başkanları kilit tartışmalara ilişkin özlü raporlar sunar.

Başkan olarak, bu raporların her zaman kısa tutulmasını sağlamalısınız. Komiteler, konunun uzmanı olarak kabul edilen üyelerden oluşur ve yönetim kurulunun komite çalışmalarını yeniden ele alması için bir gerekçe yoktur. Yönetim kurulu üyeleri daha fazla içgörüyü ihtiyaç duyarsa, tatmin olana kadar komiteye gözlemci olarak katılabilir.

Yönetim kurulları, yapıların günümüz iş dünyasının zorluklarını karşılamaya gerçekten uygun olup olmadığını düzenli olarak değerlendirmelidir. Temel soru şudur: Yönetim kurulunuz değer yaratan bir yapı mı? Denetim, yönetişim ve uyum konularını ele alacak doğru bileşime sahip mi? Peki ya yapay zekâ kaynaklı dönüşüm, paydaş aktivizmi veya sosyal medya krizleri gibi yeni ortaya çıkan zorluklar?

Stratejik Bir Kaldıraç Olarak Komite Çalışmaları

Russell Reynolds tarafından yapılan bir araştırma, geleceğe daha fazla zaman ayıran—ve uyum süreçlerine daha az odaklanan—yönetim kurullarına sahip şirketlerin sürekli olarak daha iyi finansal sonuçlar elde ettiğini göstermektedir. Yönetim kurulları, sadece geçmiş olaylara tepki vermek yerine uzun vadeli stratejiyi şekillendirmeye yardımcı olacak şekilde öngörü rolüne daha fazla ağırlık vermelidir.

Günümüzün değişken ortamında birçok yönetim kurulu, temel yapısına ek olarak kendi özgün zorluklarına uygun ilave komiteler oluşturmaktadır. Bunlar arasında şunlar yer alabilir:

- **Teknoloji Komitesi:** Gelişen teknolojilerin ve dijital dönüşümün etkisini değerlendirmek için kurulur. Günümüzün en sıcak gündemlerinden biri olan yapay zekâ ve iş dünyasına etkisi de bu komite tarafından ele alınabilir.
- **Paydaş İlişkileri Komitesi:** ESG gündemini ve vekâlet savaşlarını yönetmek için oluşturulur.
- **Risk Komitesi:** Kurumsal kırılganlıkları belirlemek, değerlendirmek ve yönetmek için görev yapar.
- **Birleşme ve Satın Almalar veya Büyük Projeler Komitesi:** Dönüştürücü işlemleri veya yüksek sermaye gerektiren projeleri değerlendirir.

Bu komiteler kalıcı ya da geçici olabilir ve ihtiyaçlara göre uyarlanabilir. Çoğu zaman, yönetim kurulu üyelerinin sahip olamayabileceği uzmanlık ve bakış açılarını sağlamak için dış uzmanlarla birlikte çalışırlar.

Örneğin Walmart'ı ele alalım. Amazon gibi rakiplerin teknolojik ilerlemelerini dikkate alarak Walmart ve S&P 500'de yer alan yaklaşık 30 şirket, teknoloji alt komiteleri kurmuştur. Bu komiteler, yönetim kurullarının bilgi sahibi kalmasını ve stratejik teknoloji kararlarını alabilecek yetkinliği sürdürmesini sağlamaktadır.

Yönetim Kurulunun Hazırlığı: Stratejik Fırsatlar ve Risklere Hazırlık

Bir yönetim kurulunun kritik anlarda hızlı ve etkili şekilde hareket edebilme kapasitesi, doğrudan yapısal hazırlığının bir yansımasıdır. İster bir halkla ilişkiler krizi, ister bir vekâlet savaşı, ister yapay zekânın hızlı ilerleyişi olsun; yönetim kurulları yalnızca tepki vermek yerine liderlik edebilmelerini sağlayacak mekanizmaları proaktif olarak kurmalıdır.

Yapay Zekâ ve Geleceğe Hazırlık

Yapay zekâ, yerleşik şirketler açısından hem en büyük fırsatları hem de en büyük riskleri barındıran, gerçekten varoluşsal düzeyde bir yıkım potansiyeline sahip en önemli dönüşümlerden biri. Yapay zekânın dönüştürücü gücü nedeniyle bazı yönetim kurulları, gelişmeleri yakından takip edebilmek için özel yapay zekâ alt komiteleri oluşturmaya başladı. Buradaki zorluk, yapay zekânın sıradan bir teknolojik dönüşüm olmaması. Bu bir dijital tsunami. İşletmelerin nasıl çalıştığını, nasıl karar aldığını ve nasıl rekabet ettiğini kökten değiştiren bir dönüşüm. Yapay zekâyı en üst düzeyde ele almaya teşvik etmeyen yönetim kurulları, sonuçları itibarıyla bu etkilerine hazırlıksız şirketleri denetler hâle gelebilir. Eğer yapay zekâ ve diğer teknolojik yeniliklerin yarattığı yıkıcı etkileri işinizde ciddiye almazsanız, geriye tek bir soru kalır: Nerede gömülmek istersiniz?

Bu nedenle bir yapay zekâ alt komitesi kötü bir fikir değildir. Bu komite, yönetim kurullarının sadakat yükümlülüklerinin ötesinde uzmanlığı sürece dahil etmesini ve yapay zekânın ortaya çıkardığı stratejik ve etik sorunları daha derinlemesine ele almasını sağlar. Bu yetkinlikler üst yönetim düzeyinde şimdiden geliştirildiğinde, yönetim kurulları hem yapay zekânın potansiyelini daha iyi kullanabilir hem de risklerini daha etkili şekilde yönetebilir.

Hızla Değişen Paydaş Konuları ve Sosyal Medya

Sosyal medyanın dış iletişimde yarattığı en büyük değişim, olayların kamu bilincine ulaşma hızıdır. Geçmişte bir şirket krizle karşılaştığında, yönetim kurulu bir araya gelir, iletişim danışmanlarını devreye sokar ve yanıt üzerinde önemli bir zaman harcardı. Ancak bugün, bir olayın sosyal medyada yayılması ile kurumun yanıtı arasındaki gecikme ne kadar artarsa, olumsuz kamu tepkisi riski de o kadar büyümektedir. Hız ve samimiyet, geçmişteki kapsamlı ve uzun süreçli hazırlıkların önüne geçmiştir.

Son yıllarda, yavaş, kişiliksiz ve savunmacı tepkiler vererek kamu öfkelerini daha da artıran birçok şirket örneği görülmüştür. Buna karşılık, hızlı, empatik ve şeffaf kriz yönetimi stratejileri geliştiren bazı şirketler, itibar krizlerini daha başarılı şekilde yönetebilmiştir.

Dış algıların ve özellikle krizlerin yönetiminde, yönetim kurullarının artık zaman lüksü yoktur—danışmanlık alma, tüm seçenekleri dikkatle değerlendirme veya yanıtı uzun uzun hazırlama zamanı yoktur. Yönetim kurulları hızlı ve anlık yanıt verebilecek şekilde hazır olmalıdır. Bu, yönetim kurulları için tamamen yeni bir fonksiyon ve yönetimi oldukça zorlamaktadır.

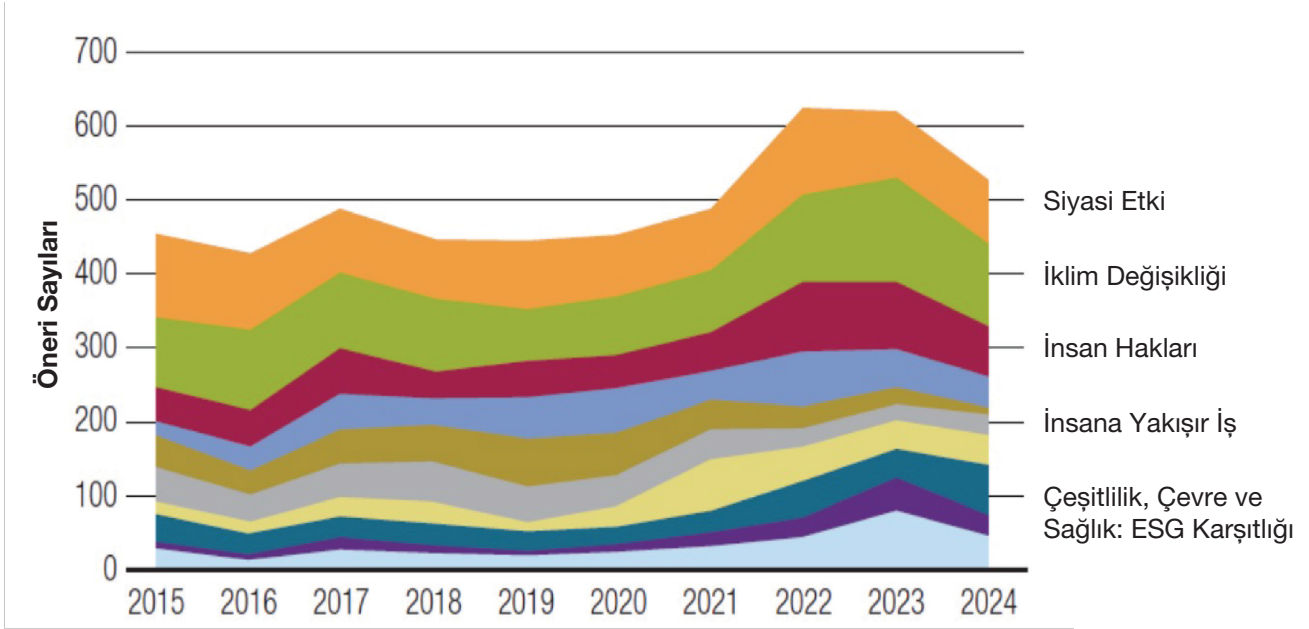
Peki yönetim kurulları ne yapabilir?

- 1 Bir Kriz Yönetimi Protokolü Oluşturun:** Yanıtlar önceden planlanmalı; kimin konuşacağı (CEO mu, yönetim kurulu başkanı mı), hangi temel unsurların yer alacağı ve gerçeklere dayalı doğruluk ile insani yaklaşım arasında nasıl bir denge kurulacağı netleştirilmelidir.
- 2 Bir Hızlı Yanıt Ekibi Kurun:** Bu, anlık rehberlik sağlamakla görevli bir PR veya risk alt komitesi olabilir.
- 3 Dış Uzmanlarla Çalışın:** Sosyal medya danışmanları, hukuk ekipleri ve kriz yöneticileri hazır bulunmalıdır.
- 4 Senaryo Planlaması Yapın:** Yönetim kurulu üyeleri, hazırlık düzeyini test etmek için kriz simülasyonları gerçekleştirmelidir.

Vekâlet Oyları

Vekâlet oyları yönetişimi daha da karmaşık hale getirir. Bir zamanlar yalnızca yönetim kurulu odasına ait olan önemli kurumsal kararlar, artık dış etkiye açık hale gelmiştir. Vekâlet oyları; ESG taahhütleri, üst yönetim ücretlendirmesi ve yönetim reformları gibi geniş bir yelpazeyi dış paydaşlar aracılığıyla doğrudan yönetim kurulu gündemine taşır. Vekâlet danışmanlık firmalarının artan gücü, yönetim kurullarının bu oyların kararlarını nasıl şekillendireceğinin son derece farkında olmasını zorunlu kılar.

2024'te Konulara Göre Vekâlet Kararları



ProxyPreview.org, "2024 Proxy Vote Alerts", www.proxypreview.org/2024-esg-proxy-voting-alerts

2024'ün En Çok Oy Alan 10 Konusu

Çevresel, sosyal politika ve sürdürülebilir yönetim konularında en çok oy alan ilk on gündem maddesi:

Jack in the Box	Sera gazı azaltım hedeflerini benimsemek	%56,5
Wingstop	Sera gazı emisyon hedeflerini raporlamak	%52,1
DexCom	Seçim harcamalarını gözden geçirmek/raporlamak	%51,8
Denny's	Sera gazı emisyon hedeflerini raporlamak	%49,8
American Tower	Cinsiyet/ırk temelli ücret eşitsizliği hakkında raporlama yapmak	%49,2
Crown Holdings	Seçim harcamalarını gözden geçirmek/raporlamak	%48,9
Warrior Met Coal	Toplu iş sözleşmesi denetimi yapmak	%46,1
Spirit AeorSystems	Seçim harcamalarını gözden geçirmek/raporlamak	%45,2
Netflix	Yapay zekâ etik ilkeleri hakkında raporlama yapmak	%43,2
Quest Diagnostics	Sera gazı azaltımı için bilim temelli hedefler belirlemek	%42,1

ProxyPreview.org, "2024 Proxy Vote Alerts", www.proxypreview.org/2024-esg-proxy-voting-alerts

Geleceğe Hazır Bir Yönetim Kurulu İnşa Etmek

Modern yönetim kurulu odası artık statik bir gözetim alanı değildir; karmaşıklık ve hızlı değişim çağında liderlik etmeye hazır, dinamik ve stratejik bir yapıya dönüşmelidir. İster yapay zekâyı benimsemek, ister sosyal medya krizlerini yönetmek, ister değişen hissedar beklentilerine yanıt vermek olsun, hazırlıklı olmanın üzerine inşa edilen ve her şeyin temeli olan bir yapıdır.

Komite yapılarını bu yeni zorluklara uyum sağlayacak şekilde doğru biçimde dönüştüremeyen yönetim kurulları, kendilerini geride kalmış ve hamle yapamaz hale gelmiş bulabilir. Buna karşılık öngörü, çeviklik ve proaktifliği benimseyenler ise yalnızca ayakta kalmaz, liderlik eder.

Soru şu: Yönetim kurulunuz geleceğe hazır mı?

Başkan

BAŞKAN: PUSULANIN MERKEZİ

Bir yönetim kurulunun değer katabilmesi için son derece yetkin bir başkana sahip olması gerekir.

Yönetim kurulu başkanı, etkili ve değer katan bir yönetim kurulunun oluşturulmasında kritik bir rol oynar.

Hiçbir yönetim kurulu üyesi, ne kadar yetkin ya da deneyimli olursa olsun, olağanüstü bir başkanın liderliği olmadan etkili şekilde çalışamaz. Bu kadar basit.

Bir yönetim kurulu başarılı olduğunda, bunun nedeni çoğu zaman yetkin bir başkanın doğru kişilerin masada olmasını, doğru konuşmaların yapılmasını ve doğru kararların alınmasını sağlamış olmasıdır. Bir yönetim kurulu başarısız olduğunda ise işlev bozukluğunu genellikle zayıf ya da etkisiz bir başkana kadar izlemek mümkündür.

Peki, iyi bir yönetim kurulu başkanını ne tanımlar? Bu, dört pusula noktasını nasıl yönettiğiyle ve her şeyden önce insanları, zamanı ve tutkuyu nasıl orkestre ettiğine bağlıdır.

Üyeler: Doğru Ekibi Kurmak ve Ardından Ona Liderlik Etmek

Etkili bir yönetim kurulu doğru yetkinliklerin harmanlanmasıyla başlar. Finansal uzmanlık, sektör bilgisi ve stratejik öngörü gibi teknik beceriler elbette önemlidir, ancak bunlar denklemin yalnızca yarısını oluşturur. En iyi yönetim kurulları aynı zamanda davranışsal becerilerde de güçlüdür: dinleme, yapıcı şekilde sorgulama ve etkili iş birliği yapabilme yetkinliği.

İyi bir yönetim kurulu başkanı, kurulun yalnızca teknik yetkinlik getiren kişilerden değil, aynı zamanda derinlikli ve disiplinli tartışmalara katılmaya istekli bireylerden oluşmasını sağlar. Başkan, yönetim kurulu üyelerinin seçilmesi ve oryantasyonunda doğrudan rol oynar; gelişimlerini şekillendirir ve güçlü yönlerinin ve çeşitliliğin tam anlamıyla değerlendirilebildiği bir ortam oluşturur.

Zaman: Yönetim Kurulunun En Değerli Kaynağını Yönetmek

Yönetişimde en kısıtlı kaynak zamandır. Bir yönetim kurulu yılda yalnızca birkaç kez toplanır ve her dakika akıllıca değerlendirilmelidir. Bu nedenle yönetim kurulu gündemi, bir başkanın sahip olduğu en güçlü araçtır.

Gündem, hangi konuların tartışılacağını, her bir konuya ne kadar zaman ayrılacağını ve nihayetinde yönetim kurulunun gerçekten önemli olana odaklanıp odaklanmadığını belirler. Etkili bir başkan, kritik stratejik konuların idari ayrıntıların önüne geçmesini sağlamak için önceliklendirme konusunda kararlı olmalıdır.

Toplantıların ötesinde, başkan aynı zamanda yönetim kurulu üyelerinin zamanlarını yönetim kurulu odasının dışında da yatırıma dönüştürmelerini sağlamalıdır—ister saha ziyaretleri, ister sürekli eğitim, ister yönetimle yapılan gayriresmî sohbetler yoluyla olsun. Bir yönetim kurulu ne kadar ilgili ve bağlı olursa, o kadar fazla değer üretebilir.

Tutku: Yönetim Kurulu Üyesinin Temel Özelliği

İster özel ister kamu olsun, herhangi bir yönetim kuruluna üye olan herkes, katıldığı kurumun misyonuna ve amacına tutkuyla bağlı olmalıdır. Sonuçlarına gerçekten önem vermiyorsanız bir yönetim kuruluna asla katılmayın.

Bu tutku, zamanla şirkete, faaliyetlerine, yöneticilerine, rakiplerine, çalışanlarına ve kültürüne yönelik sürekli ve bitmeyen bir meraka dönüşmelidir. Ortaya çıkın; tesisleri görün, yöneticileri ziyaret edin, çalışanlarla buldukları yerde bulun. Şirketi tüm boyutlarıyla daha derinlemesine anlayın ve bu yolculukta hiçbir ayrıntıyı göz ardı etmeyin.

Başkan

BAŞKAN, YÖNETİM KURULU PUSULASININ MERKEZİDİR

Başkan, pusulanın dört temel yönünün her birinde belirleyici bir rol oynar:



K

Kuzey: Üyeler ve Yetkinlikler: Başkan, yönetim kurulu üyelerinin seçiminde belirleyici bir rol oynar, davranış beklentilerini belirler ve kurulun uyumlu bir bütün olarak çalıştığı bir ortamın oluşmasını sağlar. Kurul kültürü kendiliğinden ortaya çıkmaz. Başkan tarafından yapılandırılmış oryantasyon süreçleri, net beklentiler ve dönemsel “kaynaşma” etkinlikleri aracılığıyla şekillendirilir.



D

Doğu: Gündem: Gündem yalnızca konuların bir listesi değildir; yönetim kurulunun değer katma planıdır. İyi bir başkan, yönetim kurulu toplantılarının operasyonel ayrıntılar yerine stratejik tartışmaları önceleyecek şekilde tasarlanmasını sağlar ve yöneticilerin dikkatini şirketin uzun vadeli hedeflerine odaklar.



G

Güney: Yönetim Kurulu Sunumları: Yönetim kurulu materyallerinin ve bilgilendirmelerin kalitesi, yönetim kurulu üyelerinin bilinçli kararlar alıp alamayacağını belirler. Ancak bir başkan bununla da yetinmemeli, yönetim kurulu odasının ötesine geçerek yönetim tarafından sağlanan bilgilerin doğruluğunu bağımsız olarak doğrulayan mekanizmalar oluşturmalıdır.



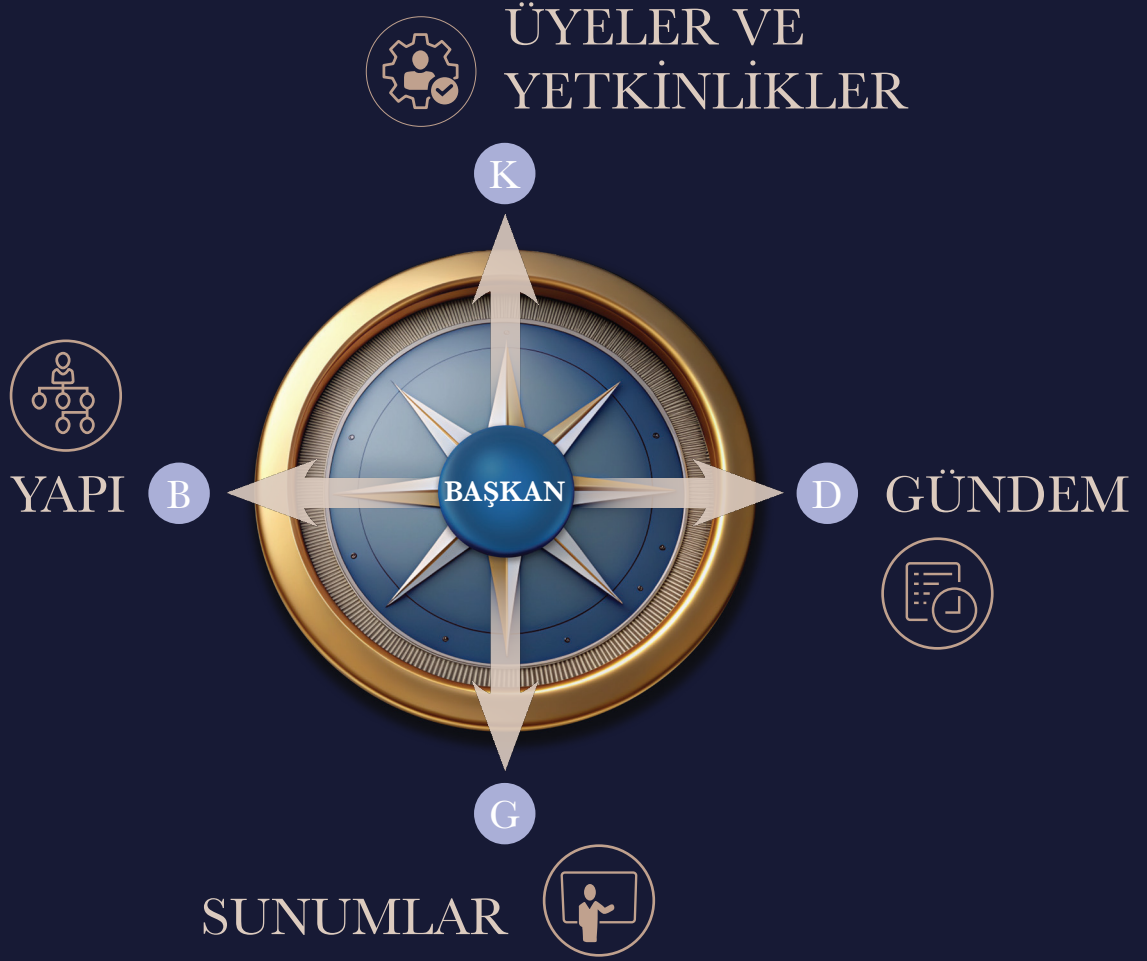
B

Batı: Yapı: Başkan, komite başkanlarının atanmasında, komite yapılarının şekillendirilmesinde ve kriz durumları için gerekli yönetim mekanizmalarının oluşturulmasında kilit bir rol oynar.

Başkanın etkisi, pusulanın tüm yönleri için belirleyicidir. Bir yönetim kurulu üyesi, başkanın yetersiz kaldığını düşünüyorsa bunu dile getirme sorumluluğunu üstlenmelidir.

Zayıf bir başkan, tüm yönetim kurulunu zayıflatır.

BAŞKAN, YÖNETİM KURULU PUSULASININ MERKEZİDİR



Başkan-CEO İlişkisi: Hassas Bir Denge

Başkan ile CEO arasında açık, dürüst ve şeffaf bir ilişki olması gerekir. Bu olmadan yönetim kurulu etkin şekilde çalışamaz. Bu ilişki güven ve yapıcı ve sağlıklı gerilim üzerine kurulmalıdır.

Bir yönetim kurulunun görevi yönetmek değil, gözetmektir. Başkanın rolü ise bu gözetimin hem titiz hem de adil, destekleyici ama bağımsız olmasını sağlamaktır. Eğer başkan ile CEO fazla yakınsa yönetişim zarar görür. Sürekli çatışma hâlindeyse bu kez kurumsal işleyiş zarar görür. En iyi başkanlar bu dengeyi ustalık ve sağduyuyla yönetir.

Bu bir bilim değil, bir sanattır!

Başkan ve CEO Rollerinin Ayrılması

Başkan ile CEO'nun farklı kişiler olması gerektiği açık bir gerçektir. Ancak Amerika Birleşik Devletleri'nde halka açık şirketlerin yaklaşık %40'ında bu iki rol hâlâ birleştirilmektedir. Bu, temel bir yönetişim hatasıdır: CEO şirketi yönetmekten sorumluyken, başkan şirketi denetlemekten ve yönetim kurulu üyelerini şirkete değer katacak şekilde yönlendirmekten sorumludur.

Tek bir kişinin her iki görevi birden üstlenmesi, tilkinin kümese bekçilik yapmasına izin vermek gibidir.

Daha da kötüsü, aynı zamanda başkanlık görevini de yürüten bir CEO, çoğu zaman kendisini sorgulamayacak—sıklıkla arkadaşları ve müttefiklerinden oluşan—yönetim kurulu üyelerini kendisi seçer. Kontrolcü bir CEO, denetim komitesinin başına kendi kişisel muhasebecisini bile getirebilir. Bu durum bir yankı odası yaratır; bağımsız gözetimi zayıflatır ve yönetim kurulunun yönetime hesap sorma kapasitesini aşındırır.

Başkan ve CEO rollerinin ayrılmasının bir standart olmadığı ülkelerde, şirketler bazen benzer bir işlevi yerine getirmesi için bir baş yönetim kurulu üyesine (lead director) başvurur. Ancak benim deneyimime göre bu, gerçek anlamda etkili olmaktan çok sembolik bir uygulamadır. Baş yönetim kurulu üyesi belli bir gözetim sağlamak için devreye girebilir, ancak bağımsız bir başkanın sahip olduğu yetkiye sahip değildir. Yönetim kurulu ile yönetim arasında gerçekten açık, güvene dayalı ve üretken bir ilişki kuramıyorsa, görevinden çekilmelidir. Ben de bu tür durumlarda tam olarak bunu yaptım.

CEO Atama ve Devir Süreci: Yönetim Kurulunun En Kutsal Görevi

Bir yönetim kuruluna emanet edilen tüm sorumluluklar içinde, CEO'yu seçmekten daha kritik ya da daha hayati bir görev yoktur. Bu karar tamamen yönetim kuruluna aittir. Yönetimle birlikte yürütülen çoğu yönetim konusunun aksine, bu alanda yönetim kurulu tek başınadır. Yanlış bir seçim yapılırsa her şey çöker. Doğru seçim yapılırsa şirket gelişir ve büyür.

Birçok yönetim kurulu, CEO atama ve devir sürecini ikincil bir konu olarak ele alır. Bazı yönetim kurulu üyelerinin işe alım kararlarını sezgilerine ya da tek bir aday görüşmesine dayanarak verdiğini gördüm. Oysa titiz bir CEO arayışı, ilk izlenimlerin ötesine geçmeli ve dört boyuttan oluşan yapılandırılmış bir yaklaşım benimsemelidir:

- 1 CEO Rolünü Benzersiz Kılan Unsurları Anlamak:** CEO görevini üstlenen ve görüştüğüm her yönetici bana şunu söyledi: “Bu iş, daha önce yaptığım hiçbir işe benzemiyor.” Yönetim kurulu bu farkı kabul etmeli ve bu rolde başarılı olmak için gerekli özellikleri doğru şekilde belirlemelidir.
- 2 CEO'yu Şirketin Geleceğiyle Uyumlu Hale Getirmek:** Doğru CEO, yalnızca etkileyici bir özgeçmişe sahip olan kişi değildir. Aynı zamanda şirketin stratejik yönüyle de uyumlu olmalıdır. GlaxoSmithKline bir dönem odağını bilimden uzaklaştırmak için tüketim ürünleri sektöründen bir lideri işe alırken, Nestlé tam tersini yaparak bilimsel geçmişi olan bir CEO'yu göreve getirmiştir. Yönetim kurulu şu soruları sormalıdır: Şirket nereye gidiyor? Bizi oraya hangi tür lider götürebilir?
- 3 İçerdeki Yeteneklere Yatırım Yapmak:** *Harvard Business Review*'in 12.000 halka açık şirketi analiz ettiği bir çalışmaya göre, dünyanın en yüksek performans gösteren CEO'larının %85'i şirket içinden terfi etmiştir. Şirket içindeki adaylar yalnızca şirketi tanımaz—zaten şirketin kültürü, misyonu ve yönelimiyle uyum içindedir. Eğer yönetim kurulunuz CEO değişimi için iç yetenek geliştirmeyi önceliklendirmiyorsa, en önemli görevinizde başarısız oluyorsunuz demektir.
- 4 Hiçbir Ayrıntıyı Göz Ardı Etmemek:** CEO seçimi yalnızca mülakatlardan ibaret değildir. Referanslar, geçmiş performans ve gerçek dünyadaki başarılar, bir adayın yönetim kurulu odasında kendini nasıl sunduğundan çok daha önemlidir. McKinsey'nin eski genel müdürü Dominic Barton, sekiz yıl boyunca 400 CEO ile görüştü. En önemli çıkarımı şuydu: “İnsan planı olmadan stratejik plan olmaz.” Eğer yönetim kurulunuz yetenek geliştirme sürecine derinlemesine dahil değilse, sadece risk altında değilsiniz—zaten geride kalmışsınız demektir.

CEO seçmek, yönetim kurulunun aldığı en önemli karardır. Titizlik, strateji ve doğruyu bulma konusunda kararlı bir yaklaşım gerektirir. Çünkü bir CEO seçtiğinizde, aslında şirketin geleceğini belirliyorsunuz.

Son Düşünceler

“GÖZE BATAN DEĞİL, DEĞER KATAN OL”

Çok fazla yönetim kurulu, göstermelik olmaktan öteye geçememektedir. 1940’larda dünyanın en önemli şirketlerinden biri olan US Steel’in CEO’su Irving Olds—şirketin savaş çabası için çelik ürettiği dönemde—yönetim kurulunu bir keresinde “balığın üzerindeki maydanoz: dekoratif ama faydasız” olarak tanımlamıştı; görünüş için orada olan, ancak hiçbir gerçek değer katmayan bir unsur. Siz daha iyisini yapmaya özen gösterin.

Bu kitap boyunca, yönetim kurullarını gerçekten etkili kılan unsurları inceledik: güçlü liderlik, stratejik düşünme ve her şeyden önce gerçek değer yaratmaya bağlılık. Doğru şekilde yapılandırılmış ve amaca odaklanmış bir yönetim kurulu, yalnızca bir gözetim organı değildir; hizmet ettiği organizasyon için bir çarpan etkisi yaratan bir güçtür.

İyi bir yönetim kurulu, yerini hiçbir şeyin dolduramayacağı iki temel avantaj sunar. Birincisi, liderliğe dışarıdan bir bakış açısı kazandırır. İkincisi ise, kurucular, girişimciler ya da deneyimli Fortune 500 CEO’ları olsun, yöneticileri kararlarını daha disiplinli ve daha titiz bir şekilde değerlendirmeye zorlar. Doğru şekilde yapılandırıldığında, yönetim kuruluna yapılan yatırımın geri dönüşü tartışmasızdır.

Ancak değer yaratan bir yönetim kurulu kendiliğinden oluşmaz. Doğru kişileri seçmeyi ve her tartışmanın işi ilerletmeye odaklanmasını sağlamayı gerektiren özenli bir ustalık ister. İster bir danışma kurulundan güvene dayalı bir yönetim kuruluna evriliyor olun, ister yüksek riskli bir ortak girişimi yönetiyor olun, bunu doğru şekilde kurmak için zaman ayırın. Niyet olmadan aceleyle hareket etmek, sizi kaçınılmaz olarak balığın üzerindeki maydanozdan öteye geçemeyen bir sonuca götürür.

İyi bir yönetim kurulu bir şirketi dönüştürebilir. Liderliğe meydan okuyabilir, ona yön verebilir ve hiçbir iç ekibin tek başına sağlayamayacağı şekilde onu daha üst bir seviyeye taşıyabilir. Eğer bu noktaya kadar geldiyse, iyi yönetişimin gücünü zaten anlamışsınız demektir.

Şimdi gidin ve gerçekten fark yaratan bir yönetim kurulu kurun.





Boardchair.com'u Ziyaret Edin

David ile iletişime geçin | drbobe1942@gmail.com

Orijinali 2025, Türkçe çevirisi ise 2026 yılında basılmıştır.

Yayına Hazırlayan



Türkçe'ye Çeviren

