

ŞİRKET YÖNETİMİ

$$D = s + r(8i + 4k)^2$$

© 2024, Hayat Yayıncılık, İletişim, Yapım, Eğitim Hizmetleri ve Tic. A.Ş.

Tüm yayın hakları anlaşmalı olarak Hayat Yayınları'na aittir.

Kaynak gösterilerek alıntı yapılabilir; izinsiz çoğaltılamaz, basılamaz.

ISBN: 978-605-151-468-0

Sertifika No: 75092

<i>Hayat Yayınları</i>	: 765
<i>Hayat Yönetim</i>	: 88
<i>Kitabın Adı</i>	: Şirket Yönetimi
<i>Yazarı</i>	: Servet Topaloğlu
<i>Yayın Koordinatörü</i>	: Erol Şahnacı
<i>Editör</i>	: Kaan Özkan
<i>Kapak Tasarım</i>	: Anıl Karyağar
<i>Sayfa Mizanpajı</i>	: Ali Rıza Yati
<i>Baskı Yeri & Tarihi</i>	: İstanbul, 2024
<i>Baskı & Cilt</i>	: Alioğlu Matbaacılık

Orta Mahalle Fatin Rüştü Sokak No: 1/3-A
Bayrampaşa / İstanbul
Tel: (0 212) 612 95 59
Sertifika No: 45121

Hayat Yayın Grubu

Molla Gürani Mahallesi, Oğuzhan Caddesi No: 15 Kat: 3

Fındıkzade - Fatih / İstanbul

Tel: 0212 613 11 00 Gsm: 0530 259 80 96

www.hayatyayinlari.com - e-posta: hayat@hayatyayinlari.com

[/hayatyayinlari](#) [/hayatyayinlari](#)

SERVET TOPALOĞLU

ŞİRKET YÖNETİMİ

$$D = s + r(8i + 4k)^2$$



Servet Topaloğlu

1959 İstanbul doğumludur. İlk-orta-lise öğrenimini İstanbul'da tamamladıktan sonra, Almanya'da Darmstadt Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Fakültesi Makine Bölümünden lisans ve lisansüstü derecesiyle mezun olmuştur.

1985 yılında Türk Mercedes'te (Otomarsan) proje mühendisi olarak iş hayatına atılan Topaloğlu, daha sonraki yıllarda Türk Siemens'te genel müdür yardımcılığı, Metro-Real'de ve Tansaş'ta icra kurulu başkanlığı ve yönetim kurulu başkan yardımcılığı yapmıştır. Tüv-Türk'ün kurucu genel müdürü olan Servet Topaloğlu, daha sonra CarrefourSA'da icra kurulu üyeliği, Yaşar Holding'de bağımsız yönetim kurulu üyeliği, Dođan Gazetecilik'te icra kurulu başkanlığı ve yönetim kurulu üyeliği, Arena'da yönetim kurulu başkanlığı ve BİM-File'de icra kurulu üyeliği yapmıştır.

2018-2024 yılları arasında farklı şirketlerin danışma kurullarında da görev yapan Topaloğlu'nun, *Perakendede Diriliđi Kaybetmeden İrileşmek* (2008), *Perakendede Liderlik* (2016) ve *Ülke Yönetimi* (2022) adlı üç kitabı bulunmaktadır.

topalogluservet@yahoo.com

www.topaloglupartners.com

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ 7

I. REKABET ORTAMINDA DEĞER YARATMAK.....	17
II. DEĞER YARATAN YÖNETİM SİSTEMİ.....	25
II.1 Sibernetik Yönetim Sistemi.....	40
Sibernetik Sistem Tanımı.....	40
Şirket Sibernetik Yönetim Sisteminin Bileşenleri.....	44
Çekirdek Akışkan Sistem.....	45
Sistemin Gerçek Ortamda Sürekli Test Edilmesi ve Geliştirilmesi	47
Sibernetik Sistemin Kopyalanabilirliği, Çoklanabilirliği ve	
Büyütülebilirliği.....	53
Sibernetik Sistemi Yönetenler.....	61
Sibernetik Sistemlerin Sınırları.....	62
II.2 Organik Yönetim Sistemi.....	64
Şirket Ruhu ("r").....	77
<i>Inovasyon</i>	79
<i>Erdem</i>	87
İyi Yönetim İlkeleri ("8i").....	89
<i>İddia</i>	90
<i>İçerik</i>	94
<i>İstişare</i>	98
<i>İkna</i>	105
<i>İttifak</i>	108
<i>İcraat</i>	110
<i>İrdeleme</i>	115
<i>İletişim</i>	117

Kurumsal Yönetim İlkeleri ("4k")	119
<i>Şeffaflık</i>	124
<i>Hesap Verilebilirlik</i>	124
<i>Adillik (Hakkaniyet)</i>	124
<i>Mevzuatlara Uyum</i>	124
Organik Sistemi Yönetenler	124
III. BİR FORMÜL	127
IV. PRANGALARLA BAŞ EDEBİLMEK VE RAFİNE LİDER	147
Girişimciler	149
Profesyoneller	149
<i>Castellan Tipi Profesyoneller</i>	152
<i>Organik Profesyoneller</i>	153
Prangaları Sıkıntı Yaratan Şirketler	153

SONSÖZ 159

KAYNAKÇA 163

DİZİN 165

ÖNSÖZ

Şirketler, çevresel faktörlerden etkilenen bir canlı gibi hareket ederler. Bünyelerinde mal, para, bilgi ve işgücü akışını sağlayan, birbirleriyle bütünleşmiş pek çok alt sistem mevcuttur. Bunlar aracılığıyla farklı nitelik ve nicelikte sonuçlar üretirler. Çevreden aldıkları geri dönüşler doğrultusunda tutum ve davranışlarını değiştirir veya güncellerler. Ürettikleri sonuçlara ilginin artması halinde gelişir ve anlamlı çözümler üretmeye devam ederler. Sonuçlara verilen tepkinin gittikçe azalması veya tamamen yok olması durumunda da deforme olarak, büyük ölçüde işlevsizleşirler.

Şirketlerin, anlamlı sonuçlar üreterek gelişimlerini sürdürebilmeleri için değer yaratmaları gerekir. Değer yaratmak, pazara sunulan ürün veya hizmetlerle pazar beklentilerinin ötesine geçerek hedef kitlenin mutluluğunu artırmaktır. Yani müşteri beklentilerini karşılamaktan daha fazlasıdır. Müşteriye “Ne kadar iyi düşünmüşler,” hedef kitleye “Duydum, mutlaka deneyeceğim,” rakiplere de “Neden biz de yapamıyoruz?” dedirtmektir. Değer yaratmakta zorlanan, yani müşterilerinin ihtiyaçlarını “üç aşağı beş yukarı” karşılayan şirketler er ya da geç faaliyetlerini sonlandırırlar veya başka bir bünye içinde farklı amaçlar için kullanılırlar.

Değer yaratmak isteyen şirketler, etkili bir yönetim sistemine sahip olmak zorundadır. Etkili yönetim, sadece şirket içindeki işgücüyle ve onun organizasyonu ile ilgili bir olgu değildir. Şirketin ekosistemini oluşturan tüm öğeleri ve bileşenleri de kapsar. Şirketin tüm aktifleri (örneğin binalar, ekipmanlar, stoklar) ve pasifleri (örneğin özsermaye, yabancı sermaye) ile şirket dışındaki kapasiteler de (örneğin tedarikçiler, medya, hatta kamu yönetimi) buna dahildir. Sıradan bir yönetim sistemiyle belki şirket kârlılığı sağlanabilir, ancak sürdürülebilir değer yaratılamaz.

Bir şirkette etkili bir yönetim sisteminin kurulması ve ana amaç doğrultusunda işletilebilmesi, tepe yönetim organlarındaki karar vericilerin yetkinliklerine bağlıdır.

Etkili bir yönetim sistemi kurmanın ve işletmenin, şirket üst-yönetiminin ana görevi olduğu konusunda iş dünyasında genel bir mutabakat olmakla birlikte, “yönetim kurulu” ve “icra kurulu” adlarıyla aydınlaştırılarak ele alınması tartışma konusudur. Her iki şirket organında uzun yıllar çalışmış birisi olarak bu iki terimi hep yadırgamışımdır.¹ Zira ister yönetim kurulu, ister icra kurulu üyesi olun, her ikisinde de hem yönetime hem de icraata yönelik faaliyetlerde bulunursunuz. Şüphesiz, tepe yönetim organlarında görüşmeye konu olan faaliyetlerin içerikleri ve ele alınış şekilleri farklıdır. Bununla birlikte icraat aktivitesi olmayan bir yönetim faaliyetinin veya kendi içindeki yönetimi sıradanlaştırılmış bir icraatın anlamlı bir sonuç ürettiğine bugüne kadar rastlamadım. Etkili yönetim ve/veya icraatı bu nedenle kitapta, yönetim kurulu ve icra kurulu başlıkları altında değil, “organik yönetim” ve “sibernetik yönetim” olarak kavramsallaştırarak açıklamaya çalışacağım.

Organik yönetim, şirketin bütünsel performansını ve değerini önemli ölçüde etkileyen faaliyet alanlarını kapsar (pratikteki adıyla yönetim kurulu). Şirketin tüm ekosistemi ile doğal, fakat etkili bir uyum içinde olmak zorundadır. Sibernetik yönetim ise, şirketin sürekli tekrarlanan faaliyetlerinin en az girdi kullanılarak en iyi sonucu üretmesiyle ilgilenir (pratikteki adıyla icra kurulu). İlkinin, şirket iş modelinin zihinsel tasarımını ve yönlendirmesini yapan, diğerini ise şirketin mal, para, bilgi ve işgücü akışını ve ritmini sağlayan yönetim organı olarak görebiliriz. Her ikisi de önceden tanımlanmış “ara yüzler” (yan kurullar) vasıtasıyla hem birbirleriyle hem de şirketin ekosisteminde bulunan diğer paydaşlarla karşılıklı iletişim ve etkileşim halindedir. Birlikte çalışırlar. Üzerlerine düşen görevleri yapmadıklarında ve/veya birbirlerinin görev alanlarına girdiklerinde, bünye içindeki muhtelif yönetim organlarında ciddi sorunlar çıkacağına, ilişkilerde sürtünme kayıpları yaşanacağına ve bütünsel sistemin gücünün zayıflayacağına bilincindedirler.

Sibernetik yönetim sistemi, mesleki bilgilerin, standartların, otomatizasyonun ve yapay zekânın ağırlıklı kullanıldığı stokastik bir alandır. Geçmiş öğrenilerek ileriki dönem için çıkarım yapılmaya çalışılır.

Organik yönetim sistemi ise, bünyesindeki paydaşlarında, geçmişe yönelik bilgi ve bulgulara ilaveten multidisipliner çapraz donanımı, sezgiyi, duyguyu, rafine tutum ve davranışı şart koşar, farklı kültür, anlayış, norm ve değerleri anlayarak şirketi ana hedef doğrultusunda yönlendirme yetkinliği arar. Büyük ölçüde gelecekle ilgilenir.

Gerek sibernetik gerekse organik sistemde genel olarak zihinsel kasları güçlü bireylerden oluşan kadroların mevcudiyeti esas olmakla birlikte, ilkinde “görev adamları”na, ikincisinde ise “genleriyle oynanmamış önderler”e ihtiyaç vardır. Her iki sistem birbirinin alternatifi değil, tamamlayıcıdır.

Sibernetik yönetim, şirketin sıklıkla veya dönemsel olarak tekrarlanan mal, para, bilgi ve işgücü akışını, önemli ölçüde otomatize edilmiş sistemlerle yönlendirmektir. Şirket içi süreçlerin, şirket ekosistemindeki tüm paydaşların rutin süreçlerine, şirketin pazardaki hedefleri doğrultusunda endekslenmeye çalışılmasıdır. Makinelere ve işgücünden yararlanır. Bunun neticesinde bir yandan pazara muhtelif ürün ve hizmetler sunulur, diğer yandan da söz konusu ürün ve hizmetlerin oluşumuna katkı sağlayan paydaşlara olan yükümlülükler yerine getirilir. Süreçlerin önemli bir miktarı ya talimatlandırılmış ya da standartlaştırılmıştır. Talimatların ve standartların hemen hepsi bilgiye, bulguya dayanan ve iyi uygulama örnekleri temel alınarak düzenlenen “yönetici yapımı”, güncellenebilen süreç tasarımlarıdır. Günümüzde mavi yakalıların hemen hepsi, beyaz yakalıların ise büyük çoğunluğu, şirketlerin sibernetik sistemlerinin muhtelif hiyerarşik kademelerinde istihdam edilmektedir. Standartlaşma sayesinde mikro yönetime ihtiyaç azalır.

Sibernetik sistem, salt mekanik ve beşeri ilişkileri hiçe sayan bir yapı olarak anlaşılmalıdır. Zira bünyesinde, yönetim tarafından önceden tanımlanmış çok sayıda yönlendirici parametreyle (KPI) çalışan ve iş yapma kuralları haricinde, insani değerleri de dikkate alan nitelikli işgücü bulundurur. Yani akıllı sistemlerdir. Bu şekilde adlandırılmasa da her şirketin düşük veya yüksek verimlilikte çalışan bir sibernetik yönetim sistemi mevcuttur. Sibernetik yönetim sistemi olmadan herhangi bir fiziki ürün veya hizmetin seri üretimi mümkün değildir. Bununla birlikte sibernetik sisteme konu olan faaliyetler yapay zekâ tarafından ikame edilmeye adaydır. Sibernetik sistemde yöneticilik yapanlar, şirketlerinde standartlaşmayı ve otomatizasyonu

sağlayarak mikro yönetimi asgariye indirdiklerini savunmaya başladıklarında ve “Sistemi mükemmel kurduk, işler artık aksamadan yürüyor,” dediklerinde, bir şalter kapanır, diğer yönetim şalteri açılır. Yani ya yöneticilerin görev kapsamı ya da yöneticiler değişir. Sibernetik sistem, sessizce ve merhametsizce yükselen bir denize sınırı olan kıyı şeridi gibidir. Kıyı şeridinin tek yönlü olarak kara tarafına doğru hareket etme hızı, organik ve yapay zekânın ahengine bağlıdır. Su seviyesi yükseldikçe, kıyı şeridi sular altında kalır. Diğer deyişle, ister satın alma olsun, ister üretim, pazarlama, satış ve finans süreçleri, faaliyetler rutinleştikçe “metal yakalılar” (makinelere, robotlar) yönetim alanına üşüşürler. Sibernetik sistemde çalışanlar, iş yaşamlarını sürdürdükleri kıyı şeridinin su baskınına uğrayarak, kademeli olarak içeriye çekileceği öngörüsüyle hareket etmelidirler. Sibernetik sistemin değeri hiçbir zaman azalmayacak, ancak mevcut rutin faaliyetler daha nitelikli şekilde sürekli ikame edilecektir.

Organik yönetim ise, doğrudan şirketin varlık nedeninin özüyle ilgilidir. Ana konusu, şirketin geleceğinin tasarımı ve tasarlananın gerçekleştirilmesi için bugün ve gelecekte yapılması gerekenler üzerine yoğunlaşmaktır. Organik yönetimde pazardaki potansiyele, fırsatlara ve meydan okumalara odaklanılır. Mevcut ve potansiyel bariyerler (*riskler*) mümkün mertebe erken görülmeye, uzun sürecek trendler ise yaygınlaşmadan sezinlenmeye çalışılır. Amaca yönelik işlerin gündeme alınması sağlanır, faydasız iş aktiviteleri gündemden çıkarılır, şirketin gidişatına rafine tutum ve davranışlarla yön ve enerji verilerek şirketin pazardaki pozisyonu olabildiğince güçlendirilir. Organik yönetim, şirketin “üst yazılım”ını zihinde tasarlayan ve tasarlandığı şekilde uygulanmasını sağlayan organdır. Şirketin sadece iş fonksiyonlarını, süreçlerini ve performans göstergelerini gözlemlemez, şirketin hedef kitleyle ilişkilerini ve onun üzerinden sağladığı kazanımlarını, dolayısıyla da şirket ekosistemi üzerinde yarattığı etkiye daha da nitelik kazandırarak büyümeye çalışır. Organik sistemin işlevi, sibernetik sistemle sınır teşkil eden kıyı şeridi içeriye doğru kaydıka, daha yüksek alanlardaki fırsatları ortaya çıkarmak, zihinsel tasarıları fayda sağlar ürün ve hizmetlere büründürerek, onları bilinir, bulunur, belirgin kılmak için sağlam bir altyapı hazırlayarak, şirketi ana hedef doğrultusunda yönlendirmektir.

İyi yapılanmış bir organik sistem, bünyenin gelişimine katkı sağlayacağı konusunda tereddüt olmayan takviye unsurları kontrollü

şekilde içeriye alabilecek, bünyeye sonradan girerek zararlı kistler oluşturabilecek unsurları ise kendi içinde ise kendi içinde eritebilecek mekanizmalara sahiptir. Pratikte karşılaşılan ve organik olduğu düşünülen pek çok üst-yönetim sistemi gerçekte organik değildir. Yani şirkete yapılan müdahalelerin ve/veya dışarıdan fayda sağlaması amacıyla bünyeye “gelişigüzel alınmış” unsurların bütünsel organizasyonun farklı bölgelerinde “şişlikler” yaratarak şirketin ahengini ve ritmini değiştirdiği yapılarıdır. “İnorganik yapılar”ın karakteristik özelliği, üst-yönetimde birbirleriyle çelişen ve altı doldurulamayan farklı bireysel fikirlerin, temennilerin, niyetlerin, fırsatlara bakış açılarının ve taleplerin birbirlerine dolanarak sarmal oluşturmasıdır. Eğer bu sarmal çözülemezse ve bu sarmalı meydana getiren unsurlar bünye içinde konsolide edilemezse, şirketin yönlendirilmesi ve yönetimi, yöneticilerin öngörülemez davranış biçimleriyle, sıklıkla da mitomanik² söylemleriyle gerçekleşir. Bu durum, şirketin sibernetik sistemine ve ekosistemine baskı yapar ve çoğunlukla da kalıcı deformasyon yaratır. Deformasyona uğramış bir yapının performansı düşer. Performans düşüşünün boyutu, deformasyon derecesine bağlıdır.

Elinizdeki kitap, yönetim disiplininin temel bileşenleri olan strateji, planlama, pazarlama, organizasyon, insan kaynakları, mali işler, finans, kontrol, denetim ve yönetişim gibi konuları inceleyen dikey akademik çalışmalardan farklıdır. Klasik akademik yayınlar, okuyucuya genel bir bakış açısı vermekle yetinir, yönetim pratiğindeki farklı iş yapış anlayışlarıyla, yapısı itibariyle birbirine hiç benzemeyen sektör ve ülkelerdeki özgün çevre şartlarını ve dinamiklerini dikkate alma ihtiyacı genellikle hissetmez. Bununla birlikte akademik yayınlar, mesleğe başlangıç yapan veya iş lisanını öğrenme ihtiyacı hisseden bireylerin mutlaka incelemeleri gereken yazımlardır.

Kitap, yönetim danışmanları tarafından ortaya atılan Competitive Strategy, Total Quality Management, Change Management, Lean Management, Six-Sigma, Activity-Based Costing, Learning Organization, Reengineering gibi, şirket yönetim teorisi ve pratiğine “yatay geçiş” yapan öğretilerle de benzerlik göstermemektedir. Söz konusu çalışmalar büyük ölçüde, belirli şirketleri gözlemleyerek iyi uygulama örneklerini ve sık karşılaşılan yönetim meselelerini kendi içlerinde kategorize edip bunlardan öncelik verilenleri ön plana çıkararak değişik öğretiler ileri sürerler. Önceki kuşağın pratikteki yanlış veya eksik

uygulamaları keşfedilerek, biraz da köpürtülerek iş dünyasına sunulan bu öğretiler, büyük ölçüde geçmişe yönelik saptamaların türevleri olsa dahi, iş dünyası için yararlıdır.

Elinizdeki kitap ise, pratikten gelen bir üst-yöneticinin gözüyle şirket yönetimi kavramına tam gövdeden giriş yaparak, bütünsel perspektiften somut bir yönetim önerisi sunmaktadır. Bunu yaparken de şirketin büyük ekosistemini ve bunu yönlendiren mekanizmayı, yönetim masasından iki adım geriye çekilerek değerlendirmektedir. Kitabın amacı, anlamlı projelere imza atarak sürdürülebilir değer yaratmak isteyen iş insanlarının yönetim disiplinindeki ufuklarını daha da açmaktır.

Şirket sisteminin değişkenleri, parametreleri, kısıtları, ölçütleri ve bunlar arasındaki ilişki durumsal olarak değiştiğinden, aynı çıktıları sağlayacak ve herkese uyan standart ve nihai bir yönetim modeli geliştirmenin çok güç olduğunun farkındayım. Bununla birlikte, yönetim bilimlerinin bilgi ve bulguları ile yönetim pratiğinde edinilen nitelikli deneyimleri kullanarak ve “zamana dayanıklı ilke ve metotlar”ı ön plana çıkartarak genel bir şirket yönetim modelinin tartışmaya açılabilceği kanaatindeyim. Bu kitapta bunu deneyeceğim. Amacım, her zaman her sektörde ve her şirkette bir sonraki kuşakların da ilgiyle okuyup kullanabilecekleri somut bir üst-yönetim önerisi sunmaktır.

Her şeyden önce belirtmek isterim ki, elinizdeki kitabı öncelikli olarak şirketlerinin *değerlerini sürdürülebilir şekilde artırmak* isteyenler için yazdım. Şirketlerinin dönemsel bilanço kârlarını kısa sürede en üst seviyeye çıkarmakla ve kâr realizasyonu ile yetinmek isteyenler için bu çalışma sıkıcı olabilir. Kitabın ana hedef kitlesi, şirketlerin üst-yönetiminde görev alan veya almak isteyen şirket sahipleri, beyaz yakalılar ve konuya ilgili diğer iş insanlarıyla, yönetim bilimleri disiplininde tez yazmak isteyen yüksek lisans veya doktora öğrencileri ile akademisyenlerdir.

Kitabın kapak sayfasındaki $D = s + r(8i + 4k)^2$ “sembolik formülü”, bir şirketin toplam değer yaratma kapasitesinin açılımını göstermektedir. Bir şirketin değer yaratma kapasitesi (D), şirketin rutin faaliyetlerinin büyük ölçüde standartlaştırılması ve talimatlandırılmasıyla oluşturulan *sibernetik sistemi* (s) ile bilanço pozisyonlarında görünmeyen, ancak tüm paydaşlar tarafından hissedilen *organik sisteminin* ($r(8i + 4k)$) bütünleştirilmesinden oluşur. Organik sistem bileşenle-

.....

rinden olan “r”, şirketin ruhudur. Bir diğer bileşen “i”, iyi yönetim ilkelerini betimler; iddia, içerik, istişare, ikna, ittifak, icraat, iletişim ve irdeleme. Söz konusu “8i” ne kadar bir bütün olarak kullanılırsa, şirkete o kadar fazla değer yaratır. Son bileşen “k” ise kurumsal yönetim ilkeleridir; şeffaflık, adillik, hesap verilebilirlik, mevzuatlara uyum. Formüldeki kare ibaresi, organik sistem unsurlarının şirketin tabanına yayılması halinde etkisini daha güçlü şekilde artıracığını işaret etmek için kullanılmıştır.

$D = s + r(8i + 4k)^2$ formülü, ne yönetim bilimlerinin bugüne kadar geliştirdiği değerli öğretileri sıradanlaştırmak için simgeleştirilmiştir ne de onlara bir alternatiftir. Eskilerin hepsini bir kenara atan yönetim yaklaşımlarının, üstelik bir de matematiksel formülle bağlantı kurularak sunulmasının, okuyucu tarafından en nazik tabiriyle “eğreti öğreti” olarak değerlendirilebileceğinin farkındayım. Bu hatayı yapmak niyetinde değilim. Formül, “sürdürülebilir değer yaratma” isteğinde olan meslektaşlarıma ve akademisyenlere en temel yönetim unsurlarını belirginleştirmek ve anımsatmak için düzenlenmiştir.

Günlük iş lisanında ve toplantılarda, sorun çıktığında yönetim eki-bi tarafından etkili ve acil çözüm olarak sıklıkla ileri sürülen, ancak pratikteki karşılığının anlamlı şekilde somutlaştırılmaması nedeniyle organizasyon içinde işe kimin, nasıl ve ne zaman başlayacağını bir türlü belirlenemediği, dolayısıyla da toplantı tutanaklarında ucu açık bırakılan yönetim terminolojisini, kitapta bilinçli bir şekilde, nedenlerini de anlatarak, geri planda tuttum.³

Kitabın son bölümünde, beyaz yakalı yöneticilerin uygulamada sıklıkla karşılaştıkları “prangalar”dan ve zaman zaman girdikleri “çık-maz sokaklar”dan bahsedeceğim. Söz konusu prangalar ve girilen çık-maz sokaklar, hem şirketin üst-yönetimi tarafından yapılan isabetsiz tercihler sonrası hem de şirketin üst-yöneticilerinin görevlerini yaparken karşılaştıkları bariyerler esnasında ortaya çıkar. Yaklaşık otuz yıllık üst-yönetim deneyimim süresince her iki durumla da karşılaştım. Ayrıca, hem üst-yöneticiyi ve/veya üst-yönetici adayını değerlendiren hem de başka bir üst-yönetici ve/veya hissedar tarafından değerlendirilen konumundaydım. Hem şirketlerin stratejik kararlarının alındığı ortamlarda bulundum, alınan kararları bizzat açıklayan ve önderliğini yapan kişiydim hem de başkaları tarafından bu kararlar alındıktan sonra bana doğrudan bildirilen ilk iletişim hattı üzerindeydim. Yani

üst-yönetim masasının her iki tarafında da uzun yıllar oturdum. Yerli ve yabancı onlarca hissedar ve onları temsil eden profesyonel tanıdım ve onlarla birlikte çalıştım. Bunlardan bazıları olağanüstü donanımlı ve iş yaşamında “aslan vurmuş” kişilerdi, bazıları ise ortalama vasıflardaydı. Onlarla birlikte çalışırken, bilgi seviyemin, yönetim perspektifimin, iş çevrem ve yaşam deneyimimin hayli geliştiğini söyleyebilirim. Buna ilaveten, yöneticisi olduğum, sayıları toplamda yüz bini geçen iş arkadaşarımdan da çok şey öğrendim. Kaydolunması nispeten kolay, mezun olunması hayli zor olan bir üniversitede, endüstri mühendisliği/makine ihtisas alanında lisans ve lisansüstü öğrenim sürecini tamamlamış olmam, iş yaşamımda bana ciddi bir başlangıç avantajı sağladı. Farklı sektörlerdeki uzun üst-yönetim yaşamımda gördüklerim, o güne kadar öğrendiklerimi, öğrendiklerim de gördüklerimi değiştirdi. Bunlar benim yaklaşık yarım asırlık iş yaşamıma damgasını vuran pozitif deneyimlerim... Bununla birlikte, her doğru bilineni, üstelik nitelikli bilgi ve bulguya dayanmış olsalar dahi, her yerde ve her zaman uygulayamadığımı da itiraf etmek zorundayım. Prangalardan ve istemeden kendi girdiğim çıkmaz sokaklardan kurtulma dönemlerinin kısa sürmesi ve sonrasında bana yeni açılımlar sağlaması en büyük tesellim oldu. Söz konusu bilgi ve deneyimlerimi meslektaşarımla ve okuyucularla bu kitapta mutlaka paylaşmalıyım. Tepe yönetimlerde görev alan profesyonellerin zihinsel ve yönetim kaslarını –rasyonel düşünceyi ve erdemi hiçbir zaman geri plana itmeden; ancak duygu, sezgi ve gerçekleri de dikkate alarak– arada sırada kısa süreli dinlendirmelerinin, iş ve yaşam kalitelerini artırdığını düşünüyorum. Hegel’in dediği gibi, üst-yönetimde günün sonunda yalnızsınızdır ve en yakın dostunuz gölgenizdir. O dahi yoldaşlık etmek için güneşli havayı bekler.

Notlar

- ¹ Yönetim Kurulunun İngilizce karşılığı “Board of Directors”dır. “Direktörler Kurulu” olarak da Türkçeye çevrilebilir. İcra Kurulu’nun İngilizce karşılığı ise “Managing Board”dur. Türkçedeki tam karşılığı “Yürütme Kurulu”dur. Dikkat edilirse her iki kavramın hem “yönetim” hem de “icraat” süreçlerini kapsadığı ve birbirleriyle yakın ilintili olduğu görülecektir.
- ² Mitomanik eylem veya söylem, bir kişinin veya grubun doğru veya iyi olduğu kabul edilen bir şeyi, gerçekte mevcut olmamasına veya uygulanmamasına rağmen, karşı tarafa varmış ve uygulanıyormuş gibi anlatması, kendine paye çıkarması ve kendi kendini buna inandırmasıdır.
- ³ Örneğin “markalaşmak lazım”, “müşteri memnuniyeti sağlanmalı”, “dijitalizasyona yatırım yapılmalı”, “CRM, MMM ve TQM gibi projeler başlatılmalı”, “ortak akıl toplantısı yapılmalı”, “ekip çalışmasına, şirket içi eğitime ve kurumsallaşmaya önem verilmeli”, “karbon ayak izi asgariye indirilmeli” vs. Zira şirketlerin faaliyet alanında bulunan pazarın ihtiyaç, istek ve arzularını kavramadan, ekosistemlerinin dinamiğini hissetmeden, potansiyellerini ve risklerini öngörmeden ve şirket organizasyonunun davranış biçimiyle, gündemdeki önceliklerini dikkate almadan klişeleşmiş sözcüklerle patent çözümler sunmak bu çalışmanın konusu değildir.

Yalnızca müşterilerin değil, çalışanların, rakiplerin, sektör oyuncularının beklentilerinin her geçen gün arttığı; şirketlerdeki fonksiyon ayrımlarının belirsizleştiği ve tüm bu değişimin baş döndürücü bir hızla yaşandığı çağımızda, şirketlerin yönetim ve politika belirleme biçimlerinin de evrilmesi kaçınılmaz. Servet Topaloğlu değişen şirket yönetimi kavramını, yapay zekânın ve metal yakalıların gelecekte üstlenecekleri fonksiyonlara ilişkin öngörülerini, 30 yılı aşkın profesyonel tecrübesiyle birleştirdiği bir yaklaşımla ele alıyor. Benim de çok önem verdiğim “sürdürülebilir değer” yaratma vizyonu ile şirket yönetim fonksiyonlarının parçalara ayrılarak titizlikle analiz edildiği kitabın bu alanda yeni ufuklar açmasını ve tartışmalara vesile olmasını temenni ederim. Her okuyucuda farklı zihinsel açılımları beraberinde getireceğine inandığım bu kıymetli eserin, yöneticilik hayatına yeni başlayan veya bu alandaki deneyimini derinleştirmek, zenginleştirmek isteyen profesyoneller için faydalı bir kaynak olacağı kanaatindeyim.

Adnan Bali

İş Bankası Yönetim Kurulu Başkanı