

Sessizlik Kültürü mü?

Birileri bazı işlerin yanlış ilerlediğini söylediğinde, bahsedilen yanlışları düzeltmek için bir şeyler yapılmasını nasıl sağlarsınız? Daha da önemlisi, birilerinin yanlışlıkları gündeme getirmesini nasıl sağlarsınız? Genel müdürler yönetim kurulu üyelerini şirkette benzeri durumların ele alınması kültürü konusunda aydınlatmadığında en iyi şirketler bile büyük bedeller ödeyebilmektedir.

Geçmişteki en büyük kurumsal skandallar birbirleriyle çarpıcı benzerliklere sahiptir. İlk başta, sorunlar neredeyse her zaman küçüktür. Zamanla hasar büyüdükçe, daha fazla insan durumun farkına varır. Ancak hiç kimse, artık çok geç olana kadar sorun hakkında konuşmaz. Ciddi anlamda büyük skandallarda, sessizlik, yanlışlık ve hataların çok büyük boyutlara ulaşmasında bir katalizör görevi görür.

Bu olaylar şaşırtıcı bir biçimde adeta aynı kalıptan çıkmış gibidir. Geçmişte yaşanmış skandallardan birkaç örnek vermek gerekirse, büyük bir sağlık kuruluşunda, genel müdürün, altında çalışanlara talimatı ile gerçekte var olmayan rakamların ve işlemlerin varmış gibi gösterilmiş olduğu iddia edilmişti. Bu dolandırıcılık yıllarca sürmüş ve fiktif işlem rakamları milyar dolarlara ulaşana kadar şirkette hiç kimse bahsini açmamıştı.¹ Başka bir şirkette gerçekleşen yönetici dolandırıcılığında, ancak milyarlarca dolarlık hisse zararı gerçekleştikten sonra yöneticiler yargıç karşısına çıkmıştı. Bir başka şirkette de, hisse değerlerinde milyarlarca dolarlık düşüş yaşanmış ve binlerce insan işsiz kalmıştı.

Çoğu insan için, pek çok kişinin, kimsenin konuşmadığı bir suistimalin içine çekilmesi inanılmaz bir şey gibi görünebilir. Ancak pek çok bilimsel çalışma insanların grup halindeyken bireysel davranışlarından çok daha farklı davranabileceklerini göstermektedir. Bu, insanın doğasında vardır.

Bu İşler (Genellikle) En İyi Şirketlerde Olur

Neredeyse çelişkili bir biçimde, sessizlik sorunuyla dünyanın en iyi şirketleri olarak kabul edilen şirketlerde bile karşılaşılmaktadır. Enron skandalından önce Chief Executive dergisi (Üst Düzey Yönetici dergisi) şirketin yönetim kurulunu ABD'deki en iyi beş yönetim kurulundan biri olarak, Fortune dergisi ise altı yıl üst üste Enron'u "Amerika'nın en yenilikçi şirketi" olarak seçmişti. Lehman Brothers'ın 50 milyar \$ krediyi satış olarak gösterdiği yılın öncesinde Fortune dergisi Lehman Brothers'ı "En Beğenilen Menkul Kıymet Şirketi" olarak seçmişti. 1998 yılında CFO dergisinin "Mükemmellik Ödülleri"nin "Birleşme ve Devralma Yönetimi" kategorisi için WorldCom üst düzey finans yöneticisi Scott Sullivan seçilmişti. Aynı ödül 2000 yılında Tyco International'ın üst düzey finans yöneticisi Mark Swartz'a, ve 1999 yılında aynı ödül "Sermaye Yapısı Yönetimi" kategorisinde Enron üst düzey finans yöneticisine takdim edilmişti.



IIA Hakkında

The Institute of Internal Auditors (Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü) 170 ülkede 190.000 üyesi bulunan küresel bir mesleki birliktir. IIA, iç denetim mesleğinin savunucusu, uluslararası standartların düzenleyicisi, baş araştırmacı ve eğiticisidir.

The IIA
1035 Greenwood Blvd.
Suite 401
Lake Mary, FL 32746
USA

Ücretsiz Abonelik

Ücretsiz abonelik için;
<http://www.theiia.org/tonetone>
sitesini ziyaret ediniz.

Okuyucu Görüşleri

tone@theiia.org adresine görüş ve yorumlarınızı gönderiniz.

İçerik Danışma Kurulu

Üst yönetim ve yönetim kurullarındaki deneyimleriyle birlikte, aşağıda belirtilen saygıdeğer uzmanlar, bu yayının içeriğine doğrudan katkı sağlamaktadırlar.
Martin M. Coyne II
Michele J. Hooper
Kenton J. Sicchitano

Dinamik ve ilham verici liderlik örneklerinin normalde başarıyı teşvik etmesi beklenirken uygunsuz davranışlara da yol açması kaderin garip bir cilvesidir. Yanlış tanımlanan sadakat sessizlikle bir araya geldiğinde, sorunlar da baş göstermektedir.

Zarar Görmeden Doğruları Söylemek

“Directors’ Council” danışmanlık şirketinin başkanı ve genel müdürü olan Michele Hooper’a göre, kurumsal suistimalin nedenleri arasında genellikle üç etken öne çıkmaktadır: Kişisel kazanç, kısa vadeli performans hedeflerini gerçekleştirmek ve kötü haberleri gizlemek. Hooper’a göre burada hassas bir denge söz konusudur. Bir şirket veya kurum zor durumda olduğunda, performans odaklanmak gerekir. Bu noktada sorulması gereken soru, şirkette insanların zarar görmeden rahatlıkla doğruları söyleyebileceği bir kültür olup olmadığıdır.

Hooper’a göre, çalışanların doğruları söyleyebildiği durumlarda, yanlış giden birşeylerle karşılaşıldığında yapılması gereken iki şey vardır: Birincisi çalışanlar tarafından yanlışlıkların gündeme getirilmesi, ikincisi ise yönetimin bu yanlışlıkları gündemine alarak düzeltme çabalarına inanmaları.

Hooper açıklamalarına şöyle devam etmektedir, “Pek çok vakada insanlar ‘Evet, biliyorduk ve ilgililere söyledik, ancak hiçbir şey olmadı’ diyeceklerdir. Bu ise kimsenin bir şey söylememesinden daha da kötüdür. Şirket kültürünün, yanlışlıkları gündeme getirmeyi teşvik edeceğine ve bunun da çalışanların kariyerini olumsuz etkilemeyeceğine dair bir inanç olmalıdır. Şirket kültürüne inancın olmadığı bir ortamda insanlar eğer sorunun bir parçası değilse çözümün bir parçası olmaya yanaşmayabileceklerdir.”

Şirket Kültürünü Anlamak

Birileri bazı işlerin yanlış ilerlediğini söylediğinde, bahsedilen yanlışları düzeltmek için bir şeyler yapılmasını nasıl sağlarsınız? Daha da önemlisi, birilerinin yanlışlıkları gündeme getirmesini nasıl sağlarsınız?

Ulusal Yönetim Kurulu Üyeleri Birliği (NACD: National Association of Corporate Directors) tarafından yeni yapılan bir ankete göre, yönetim kurulu üyelerinin %79’u şirket yönetiminin sağlıklı bir şirket kültürünün sürdürülebilirliğini sağlayacağına inanmaktadır. Bu noktada bir uyarı yapmak gerekir: Anket sonuçları yönetim kurulu üyelerinin bu inancının şaşırtıcı bir biçimde sınırlı bilgiye dayandığına işaret etmektedir.

Ankete katılan yönetim kurulu üyelerinin çok yüksek bir yüzdesi (%92) bu kanaatlerini genel müdürden şirket kültürü hakkında aldıkları raporlara dayandırmaktadır. Az bir bölümü ise iç denetim (%39), uyum ve etik (%30) ya da kurumsal risk yönetimi (%20) departmanlarının görüşlerine dayanmaktadır. Yarısından azı ise kültürü daha iyi anlayabilmek ve yönetimde yer almayan çalışanlarla özel olarak konuşmak için şirket bölümlerini ziyaret etmiştir.

Diğer bir deyişle, yönetim kurulu üyelerinin çoğunun şirketlerinin kültürüne güveni tamdı, çünkü genel müdüre göre şirket kültüründe her şey yolundaydı.

Ancak kültür, yönetim kurulu üyelerinin makul bir şüphecilik düzeyine sahip olması gereken bir alandır. Şirket kültürünü anlamak kolay değildir ve pek çok genel müdür de şirket kültürünün sağlıklı olmadığını kabul etmeye yanaşmaz ya da sağlıksız olduğunun farkında bile değildir. Kültür, sadece yönetim kurulunun ve üst yönetimin görüş ve yaklaşımlarından ibaret değildir; şirketin her düzeyindeki görüş ve



‘Kültür, bir şirketin davranışlarında başlı başına en önemli belirleyicidir... Açık ve net, eğer siz kültürü yönetemezseniz, kültür sizi yönetir.’

Keith Darey
Bağımsız Kıdemli Danışman,
Deloitte & Touche, LLP; Etik
ve Uyum Uzmanları Birliği
Eski Yöneticisi.

yaklaşımlarla da ilgilidir. İyi niyetli olsa bile yalnızca genel müdürden geri bildirim almak sınırlı ve tek taraflı bilgi sağlayacaktır. Kültür ise yönetim kurulu üyelerinin ve üst yönetimin yetersiz bilgi sahibi olmayı göze alamayacağı bir alandır.

CEO Learning Network (CEO Öğrenme Ağı) kurucusu ve başkanı Marty Coyne, “Günümüzün en başarılı yönetim kurullarının yılda en az bir kez kültür ve değerler hakkında önemli konuları ele almak için zaman ayırdıklarını gözlemliyorum.” demektedir. Coyne sözlerine şöyle devam etmektedir: “Yönetim kurulu değerlerin uygun ve açık bir biçimde ifade edilmesini sağlamalıdır. Genel müdür ve insan kaynakları yöneticisi ile yılda en az bir kez bir araya gelinerek şu sorulara cevap aranmalıdır: Çalışanların kültüre bakış açısı, düşünceleri ve kültür hakkındaki kanaatleri nelerdir? Şirket kültürü ve davranışlar nasıl izlenmekte ve değerlendirilmektedir? Bazı çalışan gruplarından anketler aracılığıyla üç ayda bir ya da yılda bir görüşleri alınmakta mıdır? Odak gruplarında görüşmeler yapılmakta mıdır? Şirketin kabul görmüş değerlerinin ne kadar iyi anlaşıldığına ve sahip olunan bu değerlere ne kadar uyulduğuna dair düzenli aralıklarla değerlendirmeler nasıl yapılmaktadır? Değerler ve buna uygun davranışlar hangi eğitim programlarıyla aktarılmakta ve gözden geçirilmektedir?”

“Gözlemlerimden ulaştığım kanaatime göre, değerleri bir el kitabında yazılı hale getirmek tek başına yeterli olmamaktadır. Değerleri örneklerle açıklamak gerekmektedir. Örneğin belirli bir sınırın üzerinde hediye alınmasına izin verilmeyecekse, bu sınırın üzerindeki hediyelerin neler olduğu ya da neler olmadığına dair örnekler verilmelidir. Vaka çalışmaları ve fikir alışverişlerinin de üzerinde durulmalıdır.”

Coyne’ye göre, yönetim kurulu üyeleri için şirket kültürü hakkında güvence elde etmenin bir başka yolu da şirket genelinde çalışanlarla görüşmektir. “Örneğin satış ekibiyle yıllık satış toplantısında bir akşam yemeği yemek iyi bir fikirdir. Masada satış ekibiyle bir aradayken sahada neler olup bittiği hakkında çok şey öğrenebilirsiniz. Bu toplantıda yönetim kurulu üyeleri ve üst yöneticiler açık uçlu sorular sorarak şirkette neler olup bittiği hakkında iyi bir fikir edinebilir.”

İç Denetimin Desteği

Şirket kültürünün uygunluğunu sağlamanın en etkili yollarından biri, iç denetime kültürü değerlendirmek için açıkça görev vermektir. Çünkü iç denetim şirketlerin tüm bölümlerini ve süreçlerini değerlendirmektedir ve şirket kültürünün tutarlılığını ve her bir departmanın kültür adına beklentileri karşılayıp karşılamadığını değerlendirmek için eşsiz bir konuma sahiptir.

İç denetçiler düzenli aralıklarla şirket kültürünü kapsamlı olarak denetleyebilir ve her bir denetimde şirket kültürüne katkı sağlayabilir. Örnek vermek gerekirse, iç denetçiler yöneticilerin ilgililere örgütsel değerleri nasıl anlattığı, pekiştirdiği, izlediği ve nasıl ölçtüğü ile ilgili sorular yöneltebilirler. İç denetçiler şirket politikası ya da kontrol ihlallerine göz yumulup yumulmadığını tespit edebilir ve şirketteki her bir yöneticinin, şirket kültürü için etkili birer örnek olup olmadığını gözlemleyebilir.

Şirket genelini görebilme imkânı sayesinde, iç denetçiler dar kapsamlı gibi algılanabilecek olan ancak bütün şirketin geneline yaygın ve örüntüler gösteren kültür sorunlarını tespit edebilir.

Sessizliği Bitirmek

Geçtiğimiz on yılda suistimal ihbarlarına imkân sağlamak için kayda değer gelişmeler kaydettik. İhbar hatları, özellikle kamu kuruluşlarında, bu konuda büyük destek sağlamaktadır, ancak daha gidecek çok yol vardır.

Farklı coğrafyalarda faaliyet gösteren çok uluslu kuruluşlar için raporlama programlarının etkinliğini sağlamak özellikle zor olabilir. Dil ve kültür engellerine takılmaksızın, şirketin genelindeki potansiyel ihbarcıların, katkılarının içtenlikle takdir edileceğine ve herhangi bir yaptırım ve sansüre karşı korunacaklarına gerçekten inanmaları gerekmektedir. Endişelerini paylaşımları konusunda etkin bir biçimde teşvik edilmeleri gerekmektedir ve bu teşvik yılda bir yapılan eğitimlerden ve de merkez tarafından gönderilen politika ve prosedürlerden ibaret olmamalıdır. Her bir çalışanın, bildirdiği yanlışlıkların derhal, iyice ve gizli bir biçimde soruşturulduğundan ve etkin bir biçimde ele alındığından emin olması gerekmektedir.

Zaman, sessizlik kültürünün şirketleri tüketmekte olduğunu fark etme ve şirketlerde her seviyedeki sessizlik sorununu alt etme zamanıdır. Yönetim kurulu genel müdür ile kültür konusunu masaya yatırmalıdır, ancak iş burada bitmemektedir. Sessizliği yenmenin en iyi yollarından biri şirket genelinde daha çok kişinin konuşmasını teşvik etmektir.



Hızlı Anket Sorusu

Şirketinizin iç denetim departmanı şirket kültürünü nasıl değerlendirmektedir?

- İç denetçiler şirket kültürünü düzenli aralıklarla denetlemektedir ve her denetimde kültüre ilişkin sorular sorulmaktadır.
- İç denetçiler şirket kültürünü değerlendirmek için düzenli aralıklarla denetim yapmamaktadır ancak her denetimde şirket kültürüne ilişkin sorular sormaktadırlar.
- İç denetçiler şirket kültürünü düzenli aralıklarla denetlemektedir ancak her denetimde şirket kültürünü değerlendirmemektedirler.
- Bilmiyorum, araştırmam gerekiyor.

Cevaplamak için aşağıdaki sayfayı ziyaret ediniz ve diğer cevapları görünüz.
www.theiia.org/tone



Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsünün (Institute of Internal Auditors Inc., "IIA") Telif Hakkı © 2013 kesinlikle saklıdır. IIA isminin veya logosunun çoğaltılmasında ABD federal ticari marka tescil sembolü olan ® kullanılacaktır. Bu materyalin hiçbir kısmı IIA tarafından öncesinde yazılı izin verilmeksizin çoğaltılamaz.

Değiştirildiği onaylanmadıkça tüm maddi yönlerden orijinali ile aynı olan bu çevirinin yayımlanması için telif hakkı sahibi olan Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (Institute of Internal Auditors Inc., "IIA") 1035 Greenwood Blvd. Suite 401 Lake Mary, FL 32746, ABD isimli kurumdan izin alınmıştır. Bu belgenin hiçbir kısmı IIA tarafından öncesinde yazılı izin verilmeksizin çoğaltılamaz, bir geri alma sisteminde depolanamaz veya hiçbir formda veya elektronik, mekanik, fotokopi, kaydetme veya başka bir şekilde hiçbir suretle aktarılamaz.

İşbu belge Türkiye İç Denetim Enstitüsü tarafından çevrilmiştir.

Tone at the Top Ağustos 2018 bülteni Sayın Tuğrul Bozbey tarafından Türkçe'ye tercüme edilmiş, Sayın Alp Buluç tarafından gözden geçirilmiş ve "edit" edilmiştir.