

BUZ DAĞININ GÖRÜNMEYEN YÜZÜ: 'Denetlenmeyen Kurumsal Kültür'

Dr. Öğr. Üyesi Gözde BİRCAN
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Günümüzde birçok kurumun karşı karşıya kaldığı yapısal sorunlar, çoğu zaman sistemsel ve operasyonel eksiklikler veya teknik yetersizlikler gibi yüzeysel faktörlerle açıklanmaya çalışılmaktadır. Eksik belgeler, zayıf onay mekanizmaları, yetersiz prosedürler, yetersiz bilişim altyapısı veya karmaşık süreçler gibi faktörler, organizasyonel başarısızlıkların başlıca sebepleri olarak öne sürülmektedir. Ancak, bu faktörler çoğu zaman buz dağının yalnızca görünen yüzünü oluşturmaktadır. Diğer bir deyişle kurumların organizasyonel başarısızlıklarının asıl sebebi görünenin aksine daha derin bir sistemik açığa işaret etmektedir. Söz konusu derin ve sistematik açık ise genellikle üst yönetim tarafından göz ardı edilen ve denetim mekanizmalarının dışında bırakılan bir olgu olan kurumsal kültürden kaynaklanmaktadır.

Kurumsal kültür; bir organizasyonun içerisinde çalışanlar tarafından benimsenen kurumsal değerler, prensipler, inançlar ve varsayımlar ile aynı zamanda bir organizasyonun imajını oluşturan tutumlar, davranışlar ve normların bütünüdür ifade etmektedir. Buna göre kurumsal kültür kavramı bir bütün olarak organizasyon tarafından benimsenen davranış şekillerini, tutumları, kuralları, ilkeleri, prensipleri, normları, değer yargılarını ve etik değerleri kapsamaktadır. Bu yönüyle kurumsal kültür organizasyon içerisinde çalışanların karar alma biçimlerinden yöneticilerin kriz anındaki tutumlarına kadar birçok süreci de şekillendirmektedir. Kurumların kurumsal kültürünün denetim altına alınmasında üzerine önemli görevler düşen temel işletme fonksiyonlarından biri şüphesiz insan kaynakları fonksiyonudur.

Farklı ekonomik ve fiziki olanaklara, yaşam koşullarına, alışkanlıklara, beklentilere ve değerlere sahip olan kurum çalışanlarına yönelik alışkanlık değişimi ve uyumu programlarının (mindset projects) uygulanması, fırsat eşitliklerinin sağlanması, çalışan analizlerinin yapılması, çalışan beklenti ve ihtiyaçlarına yönelik çalışan anketlerinin yapılması, iş-yaşam dengesi rehberlerinin oluşturulması vb. gibi faaliyetler insan kaynaklarını fonksiyonunun görevleri arasında sayılabilir. Bununla birlikte kurumsal kültür, yalnızca bir "insan kaynakları" meselesi değil, aynı zamanda organizasyonel risklerin hem kaynağı hem de taşıyıcısı niteliğindedir. Özellikle



Kurumlardaki başarısızlıklar çoğunlukla teknik hatalara bağlanıyor. Oysa asıl risk, denetlenmeyen kurumsal kültürde gizli: liderlik, teşvik sistemleri ve örgütsel sessizlik.

le kurumların organizasyon yapısı içerisinde üst yönetimin benimsediği tutumlar, verilen teşvikler, cezalandırma biçimleri ve kuralların uygulanma düzeyi, organizasyon içerisindeki davranışsal dinamikleri doğrudan etkilemektedir. Nitekim yönetsel ihmallerin ya da bilinçli yönlendirmelerin, zaman içinde kurumsal çürüme ve etik dışı pratiklerin sistematikleşmesine yol açtığı pek çok vak'a görülmektedir.

İlişki yönetimi çok önemli

Bu noktada kurumsal kültürün denetiminin dolayısıyla kurumsal kültür içerisindeki çeşitliliklerin organizasyon içerisinde "ilişki yönetimi (relationship management)" kavramı ile kontrol altına alınması ve denetiminin sağlanması konusunda kurum içerisinde iç denetim fonksiyonuna önemli görevler düşmektedir. Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü'nün tanımına göre iç denetim; "bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve ona değer katmak amacıyla güden bağımsız ve objektif bir denetim ve danışmanlık faaliyetidir". Buna göre kurum içerisinde iç denetim fonksiyonu, kurumsal güvenliğin sağlanmasında ve kurumsal kültürün denetiminde önemli bir konuma sahip bulunmaktadır. Bununla birlikte uygulamada iç denetim fonksiyonunun kapsamının çoğu zaman maddi işlemler, mevzuat uyumu ve prosedürel kontrollerle sınırlı kaldığı görülmektedir. Oysa ki kültürel fak-

törlerin, özellikle de liderlik davranışlarının ve teşvik sistemlerinin, iç denetim süreçlerinin dışında bırakılması, organizasyonun uzun vadeli sürdürülebilirliğini tehlikeye atan bir "sessiz suistimal" alanı yaratmaktadır.

Uluslararası iç denetim ve risk yönetim profesyonelleri tarafından kurumların organizasyonel başarısızlıklarının temel sebebinin eksik faturalar, zayıf onay mekanizmaları ya da ERP sistemlerindeki boşluklar yerine kurum içerisindeki önemi görmezden gelinen kurumsal kültüre bağlanmaktadır. Söz konusu meslek profesyonelleri tarafından, kurum içerisinde kurumsal kültürün güvenilirliği konusunda tehdit yaratacak nitelikte olan ve çoğunlukla dile getirilemeyen dört farklı gerçeğe işaret edilmektedir;

- I) Kültür yalnızca bir insan kaynakları meselesi değildir,
- II) Liderlikte kibir, denetim ile eş değer değildir,
- III) Denetçiler, kurum içerisinde üst yönetimin ve liderlerin davranışlarıyla ilgili sorunları nadiyen dile getirmektedir ve
- IV) Sessizlik, suistimal riskini katlayan bir unsurdur.

Bu bağlamda organizasyon içerisindeki kurumsal kültürü, teşvik mekanizmalarını ve yönetimin davranışlarını denetlemeyen bir iç denetim süreci gerçek manada bir denetim ve güvence faaliyeti olmaktan çıkmakta ve denetlen-

meyen kurumsal kültürü denetlenmiş gibi göstermektedir.

Lider davranışları göz ardı edilmemeli

Sonuç olarak, kurumsal veya organizasyonel başarısızlıkların yalnızca teknik ya da operasyonel nedenlerle açıklanması, kurum içi gerçek risk dinamiklerini perdelemektedir. Özellikle liderlik davranışlarının, teşvik sistemlerinin ve örgütsel sessizlik mekanizmalarının göz ardı edilmesi, kurumların uzun vadede sürdürülebilirliklerini tehlikeye atan en kritik unsurlar arasında yer almaktadır. Bu nedenle, iç denetim fonksiyonunun kapsamı, salt uyum ve prosedürel kontrolleri içeren bir uyum denetiminin ötesine taşınarak kurumsal kültürün bütüncül bir şekilde analiz edilmesini de kapsamalıdır. Bu çerçevede, kurumların üst yönetimleri ve iç denetim birimleri tarafından kültürel unsurların iç denetim süreçlerine nasıl entegre edilebileceği ve kurumsal "görünmeyen risklerin" nasıl ortaya çıkarılabileceği sorunlarına odaklanılmalıdır.

Bu perspektiften bakıldığında iç denetim kapsamı gereği yalnızca finansal raporlamanın doğruluğunu ya da yasal uygunluğu garanti eden bir faaliyet değil, aynı zamanda kurumsal etik ikliminin, çalışan bağlılığının ve liderlik davranışlarının da şeffaf bir biçimde değerlendirilmesine hizmet eden stratejik bir güvence aracı olarak görülmelidir. Uygulamada bu hedefe ulaşabilmek için iç denetim raporlarında finansal ve prosedürel kontrollerin yanı sıra liderlik davranışlarının ve yönetim tutumlarının analizi için ayrı bir bölüm oluşturulması önerilmektedir. Ayrıca, kurumsal kültürü izlemeye yönelik performans göstergelerinin oluşturulması ve düzenli olarak takip edilmesi, risklerin erken tespiti açısından faydalı olacaktır. Son olarak, insan kaynakları ve iç denetim fonksiyonları arasında kurulacak yakın iş birliği, kültürel risklerin belirlenmesi ve önleyici stratejilerin geliştirilmesi için önemli bir araçtır. Böylelikle kurumsal kültür, yalnızca bir insan kaynakları sorunu olmaktan çıkarak, bütüncül bir risk yönetimi sürecinin merkezinde ele alınabilecektir.

Kurumsal kültürün iç denetim perspektifinden ele alınması, uzun vadeli başarı için hem yönetim hem de paydaşlar açısından kritik bir yatırım niteliğindedir. Böylelikle kurumlar, kurumsal kültür yapısı içerisinde kültürel zayıflıkların doğurabileceği "gizli risk alanlarını (buzdağının görünmeyen yüzünü)" açığa çıkarabilir ve organizasyonel bütünlüğü koruma yönünde daha etkili adımlar atabilirler.