

Strateji & Kurumsal Finans Uygulaması

Mükemmel CEO'ların düşünce yapıları ve uygulamaları

CEO'nun işi önemli olduğu kadar zordur da. İşte size en iyi CEO'ların nasıl düşündüğünü ve nasıl hareket ettiğini gösteren bir rehber.

Yazarlar Carolyn Dewar, Martin Hirt, ve Scott Keller



Bir şirkette yalnızca tek bir emsalsiz rol bulunmaktadır: icra kurulu başkanı. Bu, iş dünyasının en güçlü ve en çok aranan unvanıdır ve diğer hepsinden daha heyecan verici, ödüllendirici ve etkilidir. CEO'nun kontrol ettiği şey (şirketin en büyük hamleleri) bir şirketin performansının yüzde 45'ini oluşturmaktadır.¹ Rolün parlaklığına rağmen, CEO olarak görev yapmak, insanı tümüyle tüketen, yalnız ve stresli bir deneyim olabilir. Yeni atanan her beş CEO'dan yalnızca üçü iş başındaki ilk 18 aylarında performans beklentilerini karşılamaktadır.² Direktörlerin, hissedarların, müşterilerin ve çalışanların yüksek standartları ve geniş beklentileri, amansız bir denetleme ortamı yaratıyor ki bu ortamda tek bir hareket elde edilen bir kariyeri dramatik derecede daha da güçlendirebiliyor veya rayından çıkarabiliyor.

CEO'nun rolüne dair gerçekleştirilen tüm incelemelere rağmen, CEO'ların başarı göstermek için gerçekte neler yaptıklarına dair çok az şey somut olarak anlaşılmaktadır. McKinsey'nin uzun süreli lideri Marvin Bower, CEO'nun işinin o kadar özel olduğu düşüncesindedir ki yöneticilerin ancak bu pozisyona geldiklerinde bu konum için hazırlanabileceklerini hissetmiştir. Beraber çalıştığımız CEO'ların çoğu benzer görüşler dile getirmiştir. Tecrübeleri sırasında diğer CEO'lara işe nasıl yaklaşılabileceğini sormak bile yardımcı olmuyor, çünkü öneriler, "stratejiyi belirle", "kültürü şekillendir" ve "doğru ekibe sahip ol" gibi üst düzey tavsiyelerin ötesinde büyük ölçüde farklılıklar gösteriyor. Bu durum belki de şaşırtıcı değildir—endüstri bağlamları, liderlik tercihlerinde olduğu gibi farklılıklar gösteriyor—ancak bu CEO arkadaşların ille de güvenilir bir rehberlik gerçekleştirdikleri anlamına gelmiyor.

CEO'nun rolü üzerine yapılan akademik veya diğer araştırmalar CEO'ların nasıl düşündükleri veya başarıya ulaşmak için neler yaptıkları konusunu aydınlatmayı çok da başaramamıştır. Örneğin CEO'ların zamanlarını nasıl geçirdiklerini belirten yakın zamanlarda yapılmış çalışmalar iyi ve kötü zaman kullanımı arasındaki farkı göstermemektedir. Akademik araştırmalar da güdü, esneklik ve risk toleransı gibi özelliklerin CEO'ları daha da başarılı kıldığını göstermektedir. Bu görüş yeni bir CEO arayışında faydalıdır fakat yerinde duran CEO'ların performanslarını geliştirmelerine yönelik değildir. Diğer araştırmalar liderlerin bazı durumlarda etkili bazı durumlarda ise etkisiz olduğuna dair gözlemler gibi bulgular üretme eğilimindedir—ilginç, fakat öğretici olmaktan uzak bir durumdur bu.

Bu çalışmayla, hangi düşünce yapılarının ve uygulamaların CEO'ları en etkili hale getirdiklerini göstermeyi amaçladık. Bu, binlerce CEO'nun performans verilerinin incelenmesi, CEO'lara liderlik yaklaşımlarını geliştirmelerinde yardımcı olan ilk elden tecrübelerimizin tekrar ele alınması ve mükemmel CEO'ların nasıl düşündükleri ve hareket ettiklerine yönelik ampirik ve geniş bir uygulama alanına sahip bir dizi anlayışın ortaya konmasına yönelik uzun dönemli bir çabanın meyvesidir. Ayrıca CEO'lara (ve yönetim kurulu gibi CEO takipçilerine) üstün CEO performansı ile yakından ilgili bu düşünce yapılarına ve uygulamalara ne kadar uyduklarını belirlemelerinde yardımcı olacak bir öz-değerlendirme rehberi sunuyoruz. Umudumuz yeni veya uzun dönemli tüm CEO'ların bu araçları sınırlı zaman ve enerjilerini daha iyi uygulamada kullanabilmeleridir.

CEO mükemmelliğine yönelik bir model

"Mükemmel CEO'ların düşünce yapıları ve uygulamaları nelerdir?" sorusunu yanıtlamak için, bu rolle ilgili olarak neredeyse tüm literatürde değinilmiş CEO'ların iş unsurları içindeki altı ana unsurla başladık: stratejiyi belirlemek, organizasyonu düzenlemek, üst yönetim ekibine liderlik etmek, yönetim kuruluyla çalışmak, harici ortaklara karşı şirketin yüzü olmak ve kendi zamanını ve enerjisini yönetmek. Sonrasında bunları münferiden CEO'nun payına düşen 18 spesifik sorumluluğa ayırdık. Örneğin kurumsal bir stratejinin belirlenmesi CEO'nun genel bir vizyon, bir dizi stratejik hamle ve sermaye tahsisi ile ilgili nihai kararı vermesini gerektirmektedir.

Bu 18 sorumluluk üzerine odaklanarak, mükemmel CEO'ları diğerlerinden ayıran düşünce yapılarını ve uygulamaları belirlemek için geniş çapta bir araştırma gerçekleştirdik. CEO performansı üzerine 70 ülkede ve 24 endüstride yer alan 3,500 kamu şirketinden 7,800 CEO'nun 25 yıllık verilerini içeren ve kendi alanında en büyüğü olan kendi özel veri tabanımızı yarattık. Ayrıca iş için hazırlanma ve işe koyulmadan zor kararların alınmasına ve karar anlarına ve sorumluluklarını bir ardıla devretmeye kadar yüzlerce CEO'nun başarısına yardımcı olurken öğrendiğimiz şeylerden de yararlandık.

¹ Chris Bradley, Martin Hirt, and Sven Smit, *Strategy Beyond the Hockey Stick: People, Probabilities, and Big Moves to Beat the Odds*, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2018.

² Eben Harrell, "Succession planning: What the research says," *Harvard Business Review*, December 2016, pp. 70–74, hbr.org.

Bu çabaların sonucunda elde edilen şey, CEO'lara kendi özel görevlerini başarmasına özellikle yardım etmesi muhtemel düşünce yapılarını ve uygulamaları ortaya koyan CEO mükemmelliğine yönelik bir model olmuştur (Tablo 1). Bunu, düşünce yapılarına ve uygulamalara yönelik detaylı bir bakış takip etmektedir. He ne kadar bulgularımız büyük kamu şirketlerine yönelik olsa da araştırma tabanımız nedeniyle bunların çoğu özel şirketler, kamu sektörü kurumları ve kar amacı gütmeyen kuruluşlar dahil olmak üzere diğer kurumların CEO'ları için de geçerlidir.

Kurumsal strateji: Zorlukları aşmaya odaklanın. Bunun lider üzerine yüklediği sorumluluk; şirketin yönünü tayin etmek – belirsizlik karşısında bir plana sahip olmaktır. CEO'ların stratejik belirsizliği azaltmaya çalışmalarının bir yolu en sağlam ticari vakalarda seçeneklerin üzerine odaklanmaktır. Bununla birlikte araştırmalar bu yaklaşımın farklı türde bir sonucu ortaya koyduğunu göstermektedir:

sonraki yıl bütçesinde öngörülen bir dibi barındıran ve sonrasında asla gerçekleşmeyen bir başarı sözünün bunu takip ettiği haşmetli "hokey sopası" etkisi. Daha gerçekçi bir yaklaşım şirketlerin yüzde 10'unun toplam ekonomik karın yüzde 90'ını yarattığını (sermaye maliyetini çıkardıktan sonraki kar) ve yalnızca 12 şirketten birinin on yıllık bir dönem sonrasında ortalama bir durumdan en tepedeki beş oyuncu arasına girdiğini belirtmektedir.³ Ortalama bir seviyeden üst bir seviyeye atılmanın zorlukları uzun vadeli olabilir fakat CEO'lar aşağıdaki uygulamalara riayet ederek bu zorlukları aşma ihtimalini büyük oranda artırır:

Vizyon: Kazanmanın ne demek olduğunu yeni bir çerçeveye oturtun. CEO bir şirketin vizyonunun oluşturulması söz konusu olduğunda nihai karar vericidir (beş, on veya 15 yıl sonrasında nerede olmak istiyoruz?). İyi CEO'lar bunu (yönetim kurulundan, yatırımcılardan, çalışanlardan ve diğer paydaşlardan gelen) talep ve

Tablo 1

Mükemmel CEO'lar pozisyonlarının altı unsuruna belirli düşünce yapılarıyla yaklaşır ve emsalsiz sorumluluklarını yerine getirirken 18 uygulamaya sadık kalırlar.

Kişisel çalışma normları

Ofis: Zaman ve enerjiyi yönet
Liderlik modeli: Orijinalliği seç
Perspektif: Kibre karşı korun

Yalnızca
Yapabildiği
ni yap

Zorlukları
aşmaya
odaklan

Kurumsal strateji

Vizyon: Kazanmanın anlamını yeniden belirle
Strateji: Cesur adımları erken atın
Kaynak tahsisi: Aktif kalın

Harici paydaşlar

Sosyal amaç: Büyük resme bakın
Etkileşimler: Önceliklendirin ve şekillendirin
Karar Anları: Bir krizin ötesinde esneklik oluşturun

Uzun
Dönemli
"Neden?e
odaklan

SEO
Mükemmelliği

Performans
ve sağlığı
Yönet

Organizasyonel düzen

Yetenek: Yeteneği değerle eşleştirin
Kültür: Çalışan bağlılığının ötesine geçin
Organizasyonel tasarım: Hızı istikrarla birleştirin

Yönetim kurulu bağlılığı

Etkililik: İleriye yönelik bir ajanda oluşturun
İlişkiler: Toplantının ötesini düşünün
Yetkinlikler: Denge ve gelişim peşinde olun

Yöneticiye
yardım et
İşletmeye
yardım et

Dinamikleri
Mekaniğin
önüne koy

Ekip ve süreçler

Ekip çalışması: Çözümü gösterin
Karar verme: Önyargılara karşı
Korunun
Yönetim süreçleri: Tutarlılığı sağlayın

Düşünce Yapıları
Uygulamalar

³ Chris Bradley, Martin Hirt, and Sven Smit, *Strategy Beyond the Hockey Stick: People, Probabilities, and Big Moves to Beat the Odds*, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2018.

beklentileri, nispi üstünlükleri ve şirketin amacını, işletmenin değer yaratmasını neyin sağlayacağına dair net bir anlayışı, piyasadaki fırsatları ve eğilimleri ve kişisel istek ve değerlerini göz önünde bulundurarak yaparlar. En iyileri bir adım öne gider ve başarı için referans noktasını yeni bir çerçeveye oturtur. Örneğin endüstride bir numara olmayı arzulayan bir imalatçı yerine, CEO amacını tüm endüstriler içinde ilk beş içinde olmaya doğru genişletebilir. Bu tür bir yeni çerçeve şirketlerin yetenek, sermaye ve kendi endüstrilerinde daha büyük bir bölümü etkilemek için yarış halinde olduklarını kabul eder. Bu durum, marj, nakit akışı ve işletme sağlığı gibi temel performans ölçütlerini farklı bir ışıkla değerlendirir ve böylelikle rehavete yol açabilecek önyargıları ve sosyal dinamikleri ortadan kaldırır.

Strateji: Cesur hamleleri erken uygulayın. McKinsey araştırmasına göre, başarıyla en bağlantılı olan beş cesur stratejik hareket şunlardır: kaynak tahsisi; programa dayalı birleşmeler, satın almalar ve elden çıkarmalar; sermaye harcamaları; verimlilik artırımları; ve farklılaştırma iyileştirmeleri (son üçü bir şirketin sektörüne göre ölçülmektedir). "Cesur şekilde" hareket etmek, endüstri medyanından en az yüzde 30'luk bir farklılaşma anlamındadır. Bir veya iki cesur hamle, ekonomik karın orta beşte birlik kısımlarından en üst beşte birlik kısmına yükseliş ihtimalini iki kattan fazla artırırken, üç veya dört hamle bu tür bir yükselişi altı kattan fazla olası kılar.⁴ Ayrıca kendi görev süreleri içinde bu hamleleri daha erken gerçekleştiren CEO'lar geç kalanları geride bırakır ve bunu birden fazla kez gerçekleştirenler aksi halde performanslarında oluşacak gerilemeyi önlemiş olur.⁵ Şaşırtıcı olmayan bir biçimde eldeki veriler dışarıdan istihdam edilen CEO'ların işletme içinden terfi ettirilene kıyasla cesaret ve hızla hareket etmesinin daha muhtemel olduğunu göstermektedir.⁶ Dahili pozisyonlardan terfi ettirilmiş CEO'lar stratejik hamlelerini belirlerken "Dışarıdan gelen biri ne yapardı?" sorusunu açık bir biçimde sormalı ve yanıtlamalıdır.

Kaynak tahsisi: Aktif kalın. Kaynakların yeniden tahsisi yalnızca kendi başına cesur bir stratejik hareket hamle değildir; ayrıca diğer stratejik hamlelerin temel bir

kolaylaştırıcısıdır. Sermaye harcamalarının yüzde 50'sini on yıldan fazla işletme birimleri arasında yeniden tahsis eden şirketler, bu yeniden tahsis işlemini daha yavaş gerçekleştiren şirketlere kıyasla yüzde 50 daha fazla değer yaratırlar.⁷ Bu yaklaşımın yararı aşikar görünmektedir, yine de şirketlerin üçte biri sermayelerinin yalnızca yüzde 1'ini yıldan yıla yeniden tahsis ederler. Ayrıca CEO veri tabanını kullanan araştırmalar, yüksek seviyede performans gösteren CEO'ların en üst onda birlik kısmının ortalama icracılara kıyasla yüzde 35 daha fazla bir oranda sermaye yeniden tahsisini dramatik şekilde gerçekleştirme eğiliminde olduğunu göstermiştir. Mükemmel CEO'lar, kaynakların işletmeler ve operasyonlar arasında yetersiz bir biçimde yayılmasından ziyade en yüksek değer yaratacakları yerlere hızla yeniden tahsis edilmesini sağlamak için devam eden (yıllık değil) bir yenilik oluşturma süreci oluştururlar. Bu tür bir süreç ayrıntılı bir bakış açısını gerektirir, kantitatif ölçüleri kullanarak karşılaştırmalar yapar, fonlamanın ne zaman durdurulacağını ve ne zaman devam ettirileceğini belirler ve şirketin kaynak tahsisini sürekli olarak optimize etmek için CEO'nun kişisel kararıyla desteklenir.

Organizasyonel düzen: Performans ve sağlığı eşit bir titizlikle yönetin.

Başarılı yatırımcılara portföy şirketlerinde ne aradıkları sorulduğunda, paralarını ortalama yetenekteki ellerde büyük bir stratejiye yatırmaktansa büyük yetenekli ellerdeki ortalama bir stratejiye yatırmayı tercih edeceklerini söyleyeceklerdir. En iyi CEO'lar hem strateji hem de yetenek açısından en iyiyi elde etmeye eşit bir titizlik ve disiplinle yaklaşırlar. Büyük yeteneği devreye sokmak söz konusu olduğunda, kıdemli liderlerin neredeyse yarısı en büyük pişmanlıklarının düşük performans gösterenlerin önemli konumlardan alınmasının veya tümüyle organizasyon dışında bırakılmasının uzun zaman alması olduğunu belirtmektedir.⁸ Bunun sebebi hem pratik (iyi liderler CEO'ya önemli bir kaldıraç sağlar) ve semboliktir (kendi etkilerini ortadan kaldıracak şekilde kötü performansı veya kötü davranışı tolere eden CEO'lar). Pek çok CEO

⁴ Ibid.

⁵ Michael Birshan, Thomas Meakin, and Kurt Strovink, "What makes a CEO 'exceptional'?", *McKinsey Quarterly*, April 2017, McKinsey.com.

⁶ Michael Birshan, Thomas Meakin, and Kurt Strovink, "How new CEOs can boost their odds of success," *McKinsey Quarterly*, May 2016, McKinsey.com.

⁷ Chris Bradley, Martin Hirt, and Sven Smit, *Strategy Beyond the Hockey Stick: People, Probabilities, and Big Moves to Beat the Odds*, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2018.

⁸ "How to beat the transformation odds," April 2015, McKinsey.com.

ayrıca anahtar pozisyonlara yeterli icracıları getirmekten ve bunların kendi rollerinin tam potansiyelini anlayamamalarından pişman olduklarını belirtmektedir. En iyi CEO'lar kendi çalışanlarıyla ilgili sistematik olarak düşünürler: hangi rolü oynayacaklar, neyi başarabilirler ve şirket çalışanların etkisini artırmak için nasıl işlemelidir.

Yetenek: Yeteneği değerle eşleştirin. Pek çok CEO bize birkaç aşırı gergin “olağan şüpheli”den ekstra görevler almalarını talep etmekle ilgili endişe duyduklarını çünkü aksi durumda bu görevleri yerine getirecek başka insanlara güvenmediklerini belirtmişlerdir. En iyi CEO'lar yeteneği en çok değer yaratan pozisyonlarla eşleştirmeye yönelik metodik bir yaklaşım sergilemektedir.⁹ Önemli bir ilk adım en çok önem taşıyan pozisyonların keşfedilmesidir. Dikkatli bir analiz genel olarak en bilgili CEO'ları bile şaşırtan bulguları ortaya çıkarmaktadır. Herhangi bir işletmede en çok değer yaratan 50 pozisyonun yalnızca yüzde 10'u normal olarak CEO'ya doğrudan raporlamada bulunur. Bunların yüzde altmışı aşağıdaki iki seviyedir ve yüzde onu ise daha da aşağıda yer almaktadır. Hepsinden önemlisi şaşırtıcı bir biçimde geriye kalan yüzde onun var olmayan pozisyonlar olmasıdır.¹⁰ Bu pozisyonlar bir kez belirlendiğinde, CEO bu pozisyonların artan bir titizlikle yönetildiğini ve doğru insanlarca sahip olunduğunu görmek için diğer yöneticilerle çalışabilir. Sağlam yetenek öngörü hatları da geliştirilebilir ki bu önemli pozisyonların iyi kadrolarla doldurulmasını sağlar. En iyi CEO'lar kendi rollerinin de buna dahil edilmesini sağlar, böylece yönetim kurulunun ardından gelecek kişi için uygun ve iyi hazırlanmış dahili adaylara sahip olmasını sağlar.

Kültür: Çalışan bağlılığının ötesine geçin. İşgücü anketi satıcıları çalışan bağlılığının “yumuşak öğeler”in en iyi ölçüsü olduğunu söylemeyi severler, fakat öyle değildir. Çalışan bağlılığı temelde finansal performansla bağlantılı iken, tipik bir bağlılık anketi değer yaratımı ile ilgili olduğu kanıtlanan organizasyonel sağlık öğelerinin yüzde 20'sinden azını kapsamaktadır. Organizasyonel sağlığın uygun bir değerlendirmesi icranın yönü ve kalitesinin düzenlenmesinden öğrenme ve uyum sağlama yeteneğine dek her şeyi içine alır. Kendi türünün en büyük araştırma girişiminde, McKinsey, tüm kültürel unsurların titizlikle ölçülmesi ve yönetilmesi konusunda ısrar eden CEO'ların,

stratejilerinin uygulanma olasılığını iki katından daha fazla etkilediğini keşfetmiştir. Ve uzun vadede bunlar paydaşlarına diğer şirketlere kıyasla üç kat daha fazla kar dağıtmaktadırlar.¹¹ Bunu iyi yapmak rol modelleme, hikaye anlatımı, resmi desteklerin düzenlenmesi (teşvikler gibi) ve beceri geliştirmeye yatırım konularında dikkatli yaklaşımları içerir.

Organizasyonel tasarım: Hızı istikrarla birleştirin. “Atiklik” geçen on yılda geniş çapta kullanılan ve yanlış anlaşılan moda yönetim sözcüklerinden biridir. Birçok lider için atiklik, karar vermede ve mevcut düzenin dikte ettiği temponun aksine büyük kuruluşların standartlaştırılmış rutinlerinin uygulanmasında hız kazandırır. Gerçekler, atikliğin böyle bir değiş-tokuş gerektirmediğini göstermektedir: aksine, hem hızlı hem de istikrarlı olan şirketlerin örgütsel sağlığın en üst çeyreğinde yer alma ihtimali, hızlı ancak istikrarlı çalışma disiplinine sahip olmayan şirketlerden neredeyse üç kat daha fazladır.¹² Mükemmel CEO'lar, kurumsal tasarımlarının hangi özelliklerinin istikrarlı olacağını ve değişmeden kalacağını belirleyerek (bu özellikler organizasyonun temel eksenini, birkaç imza sürecini ve paylaşılan değerleri içerebilir) ve yeni zorluklara ve fırsatlara hızlıca adapte olan dinamik unsurlar yaratarak şirketlerinin atikliğini artırmaktadır (bu unsurlar geçici performans hücrelerini, işe yönelik istihdam modelleri ve minimum uygulanabilir ürün yinlemelerini içerebilir). Örneğin hizmetler sektöründe yer alan bir şirketin CEO'su, kar-zarar eksenini ürünlerden coğrafyaya kaydırarak, destek ofisini atik bir iş akışı modeline göre yeniden düzenleyerek ve yeni bir atik ürün geliştirme grubu oluşturarak “tek şirket” stratejisini daha iyi bir hale getirmiştir.

Ekip ve süreçler: Mekaniğe değil dinamiğe öncelik verin. Üst ekibin dinamikleri bir şirketin başarısını güçlü bir biçimde etkileyebilir. Ancak kıdemli yöneticilerin yarısından fazlası üst ekibin düşük performans gösterdiğini rapor edebilir. CEO'nun sıklıkla bu

⁹ Dominic Barton, Dennis Carey, and Ram Charan, “An agenda for the talent-first CEO,” *McKinsey Quarterly*, March 2018, McKinsey.com.

¹⁰ Scott Keller and Bill Schaninger, *Beyond Performance 2.0: A Proven Approach to Leading Large-Scale Change*, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2019.

¹¹ Ibid.

¹² Michael Bazigos, Aaron De Smet, and Chris Gagnon, “Why agility pays,” *McKinsey Quarterly*, December 2015, McKinsey.com.

gerçeğe dair bilgisi olmaz: ortalama olarak CEO'ların üçte birinden azı ekipleriyle ilgili problemler bildirir.¹³ Bir şirketin çekirdek yönetim süreçlerinin etkinliği ve verimliliği aynı zamanda bir şirketin talihini de değiştirebilir, ancak çalışanların üçte birinden azı şirketlerinin yönetim süreçlerinin işletme hedeflerine ulaşılmasını desteklediğini bildirmektedir.¹⁴ Bu bağlantısızlığın sebebi nedir? Bu entelektüel değil sosyal bir problemdir: bireysel ve kurumsal önyargılar ve elverişsiz grup dinamikleri, ekibin ve süreçlerin etkinliği ile azalabilir. Mükemmel CEO'lar bu gerçekliği kabul eder ve çeşitli yollarla bunu ortadan kaldırır.

Ekip çalışması: Çözümü göster. En iyi CEO'lar, yönetim ekiplerinin bir ünite olarak güçlü bir performans göstermelerini sağlamak için özel özen gösterir. Bunu yapmanın ödülü gerçektir: ortak bir vizyona yönelik olarak birlikte çalışan üst düzey ekiplerin, medyanın üzerinde bir finansal performans gösterme olasılığı 1,9 kat daha fazladır.¹⁵ Uygulamada CEO'lar, ekibin kompozisyonunu (büyüklüğü, çeşitliliği ve kabiliyeti) hızlı bir şekilde ayarlar ve bu düşük performans gösteren icracıları ve uygun olmayan yüksek performans gösteren icracıları sistemden çıkarma ve yüksek potansiyeli olan insanları yükseltme gibi zor kararları içerebilir. CEO'ların ayrıca mesafenin objektif olmasını sağlayacak fakat güven ve sadakat kazanmaya yetecek yakınlıkta olacak şekilde bireysel ilişkileri düzenlemeleri gerekmektedir. Ayrıca, düzenli olarak çalışma ritmini, toplantı protokollerini, etkileşim kalitesini ve dinamikleri değerlendirerek ve iyileştirerek ekibi verimli hale getirmeyi taahhüt ederler. Ayrıca, üyelerin çıkarlarını şirketin ihtiyaçlarının önüne koymalarını, "maddeler" yerine "alanlar" ile ilgili tartışmalarını, "toplantıyı odanın dışında gerçekleştirmelerini", kararlardan uzaklaşmaları ya da birbirlerine saygısızlık göstermelerini yasaklarlar.

Karar verme: Önyargılara karşı savunun. Bilişsel ve organizasyonel önyargılar herkesin muhakeme yeteneğini kötüleştirir. Bu tür önyargılar sermaye projelerinin yüzde 90'ını etkileyen önemli maliyet artışları gibi genel performans düşüşlerine katkıda

bulunur.¹⁶ Ayrıca önyargıların öğrenilemez olamayacağını da biliyoruz. Bilişsel önyargılar ile ilgili önde gelen otoritelerden biri olan davranışsal ekonomist Dan Ariely bile "Ben de hakkında yazdığım herkes kadar karar vermede kötüyüm," demiştir.¹⁷ Yine de CEO'lar bazen önyargılara karşı bağışık olduklarını hissederek (nihayetinde şunu sorabilirler, iyi kararlar onları oldukları yere getirmemiş midir?). Mükemmel CEO'lar, hata durumlarını önceden çözen (ölü doğanlar), resmi olarak bir muhalif atayan (kırmızı ekip), geçmiş bilgileri dikkate almayan (temiz sayfa) ve A planını masanın dışında bırakan (kaybolan süreçler) süreçler oluşturarak önyargıların etkisini minimize etmeye çalışırlar.¹⁸ Ayrıca karar verme kalitesini artırdığı kanıtlanan kapsamlı bir ekibe sahip olurlar.¹⁹

Yönetim süreçleri: Uyumu temin edin. CEO genel olarak yönetim süreçlerini diğer yöneticilere delege eder: CFO (Finans Direktörü) bütçeleme yan sıra bazen stratejiyle de ilgilenir; İnsan Kaynakları Bölüm Başkanı (CHRO) yetenek yönetimi ve işgücü planlamasıyla ilgilenir; CIO (Bilişim Daire Başkanı) ise teknoloji yatırımlarıyla ilgilenir; vb. Ancak beceriksiz bir sisteme dahil olan mantıklı bireysel süreçler hesap verilebilirlik ve değerden ziyade daha fazla karışıklığa ve boşa harcanan çabalara neden olur. Yöneticiler, tam teslimattan sorumlu tutuldukları yıl sonunda hedeflerini genişletmeye kabul etmeye zorlanırlar. Uzun dönemli stratejiler belirlenir, yine de yeteneklerden kaynaklanan terfiler yakın dönem sonuçlarına dayalıdır. Uzun teknoloji kuyruklarında ve herkese uyan risk yönetimi süreçlerinde bocalayarak acil ürün fikirleri onaylanır. Mükemmel CEO'lar bir yönetim sürecinin diğerini engellemesine izin vermez. Yöneticilerin, yönetim süreçlerinin öncelikleri güçlendirmesini ve stratejinin yürütülmesini ve sürekli iyileştirilmesini sağlaması için birlikte çalışmalarını temin etmek üzere karar alma süreçlerini ve kaynak tahsislerini koordine etmelerini isterler.

¹³Fred Adair and Richard M. Rosen, "CEOs misperceive top teams' performance," *Harvard Business Review*, September 2007, hbr.org.

¹⁴Scott Keller and Mary Meaney, *Leading Organizations: Ten Timeless Truths*, New York, NY: Bloomsbury Business, 2017.

¹⁵Scott Keller and Colin Price, *Beyond Performance: How Great Organizations Build Ultimate Competitive Advantage*, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2011.

¹⁶Ibid.

¹⁷"Dan Ariely on irrationality in the workplace," February 2011, McKinsey.com.

¹⁸For more ideas about how to address common cognitive and organizational biases, see the *McKinsey Quarterly* Bias Busters series on McKinsey.com.

¹⁹See Sheen S. Levine and David Stark, "Diversity makes you brighter," *New York Times*, December 9, 2015, nytimes.com; "Better decisions through diversity," *Kellogg Insight*, October 1, 2010, insight.kellogg.northwestern.edu; and Bill Snyder, "Deborah Gruenfeld: Diverse teams produce better decisions," *Insights by Stanford Business*, April 1, 2004, gsb.stanford.edu.

Yönetim kurulu bağılılığı: Direktörlere yardım edin, işletmeye yardım edin

Yönetim kurulunun hissedarlara karşı misyonu uzun dönemli değer yaratmak için yönetimin çabalarını denetlemek ve onlara rehberlik etmektir. Araştırmalar sağlam kurumsal yönetim uygulamalarının daha yüksek piyasa değerlemeleri dahil olmak üzere daha iyi performansla bağlantılı olduğunu göstermektedir.²⁰ Etkin bir yönetim kurulu aktivist yatırımcıları da geri çevirebilir. Tüm bu iyi yönlelere rağmen, çoğu CEO şirketlerin yönetim kurullarını bir CEO'nun kendi yönetim kurulunu tanımladığı şekilde tanımlar: "gerekli bir kötü". Yönetim kurulu başkanı yönetim kuruluna liderlik eder ve bu pozisyonun CEO'da olduğu durumlarda bile (Kuzey Amerika şirketlerinde olduğu gibi) yönetim kurulunun bağımsızlığı esastır. Yine de mükemmel CEO'lar yönetim kurulunun yönetime yönelik tavsiyesinin kalitesini artırmak için aşağıdaki gibi yararlı adımları atabilir:

Etkililik: İleriye dönük bir gündem geliştirmek.

Yönetim Kurulu ile zamanlarından en iyi şekilde yararlanmak için, Mükemmel CEO'lar ileriye dönük bir kurul gündemi geliştirilmesi için kuruldaki kişilerle iş birliği yapar. Böyle bir gündem, yönetim kurulunun geleneksel karşılıklı güvene dayalı sorumluluklarının (hukuksal, mevzuata ilişkin, hesap denetimi, uygunluk, risk ve performans raporlaması) ötesine geçmesini öngörür ve strateji, birleşme-devralma, teknoloji, kültür, yetenek, esneklik ve dış iletişim gibi geniş çeşitlilikteki konularda girdi sağlar. Yönetim Kurulu üyelerinin bu konulardaki dış görüşleri, yöneticilerin yetkilerinden ödün vermeden yönetime yardımcı olabilmelerine olanak sunar. Ayrıca, CEO, yönetim kurulunun ve yönetimin yılın aynı zamanlarında yeteneklerin gözden geçirilmesi ve stratejinin yenilenmesi gibi ilgili faaliyetlerde bulunmasını sağlamalıdır.

İlişkiler: Toplantının 'ötesini' düşünmek. Mükemmel CEO'lar, başkanla (veya bağımsız bir lider direktör ile) güçlü bir ilişki geliştirir ve sürdürür; bireysel kurul üyeleriyle, amaçlarına yönelik toplantılar yaparlar. En başından, iyi ilişkiler kurmak ve bir 'şeffaflık tavrı' oluşturmak; CEO'nun güven inşa etmesini ve yönetim ile yönetim kurulu arasındaki sorumlulukları açıkça belirlemesini sağlar. Bireysel yönetim kurulu üyeleri ile ilişkiler kurmak, CEO'yu bakış açılarından ve yeteneklerinden yararlanacak şekilde konumlandırır ve daha büyük grubun ele alması zor olabilecek konuları özel olarak tartışır. Mükemmel CEO'lar ayrıca, Yönetim Kurulu ile üst düzey yöneticiler arasındaki bağlantıları ve işbirliğini teşvik

ederler, bu da yönetim kurulunu iş hakkında bilgilendirir ve önceliklerini desteklemekle ilişkilendirir.

Yetenekler: Denge ve gelişim aramak. Mükemmel CEO'lar aynı zamanda kurul kompozisyonuna girdi sağlayarak kurullarının işletmeye yardımcı olmasını destekler. Örneğin CEO, endüstriler, işlevler, coğrafyalar, büyüme aşamaları veya demografik verilerle ilgili olarak belirli uzmanlık veya tecrübe türlerinin, kurulun işi daha iyi değerlendirmesini ve desteklemesini sağlayabilir. CEO'lar aynı zamanda yeni üyelerin kapsamlı bir programı tamamlamalarını sağlayarak ve kurulun değişen teknoloji, ortaya çıkan riskler ve değişken makro ekonomik senaryolar gibi konular hakkında bilgi edinmesi için fırsatlar yaratarak, kurulun etkinliğini arttırmaya yardımcı olabilirler. İlk kez yönetim kurulu üyesi olanlar, genellikle etkili bir yönetim kurulu üyesi olmanın ne demek olduğuna dair yapısal bir tanıtımdan yararlanır.

Dış Paydaşlar: Uzun vadede "Neden?" odaklı Her CEO, şirketlerinin misyon ve değerlerini bilmelidir. İyi CEO'lar bu açıklamaların ofis posterleri için sloganlardan daha fazlasına ihtiyaç duyduğunu biliyor ve bunları, karar vermeyi ve günlük davranışları etkilemek için kullanıyorlar. Mükemmel CEO'lar daha da ileri giderek; sadece para kazanmakla kalmayıp aynı zamanda topluma fayda sağlamayı da içeren kurumsal bir amaç için ("Neden?") pekiştiriyor ve hareket ediyor. Bu duruş, paydaş etkileşimlerini ve sağlam bir kurumsal esneklik planını önceliklendirmeye yönelik ayrıntılı bir yaklaşımın yanı sıra, CEO'ların şirketin müşteri ve paydaşlarla ilgili risklere maruz kalmasını en aza indirmesini ve yeni fırsatlardan yararlanmaları için olanak sunar.

Sosyal Amaç: Büyük resme bak. Birçok kurumsal sosyal sorumluluk programı, halkla ilişkiler uygulamalarından biraz daha fazlasıdır; iyi duygular ortaya çıkaran, ancak toplumun refahı üzerinde minimum kalıcı etkiye sahip olan hayırsever girişimlerin koleksiyonları. Mükemmel CEO'lar günlük iş uygulamalarının büyük resme etkisi ile ilişkili

²⁰ Inessa Love, "Corporate governance and performance around the world: What we know and what we don't," *World Bank Research Observer*, February 2011, Volume 26, Number 1, pp. 42–70, elibrary.worldbank.org.

olarak şirketlerinin amacını ifade etmek ve desteklemek için düşünmeye zaman harcarlar. İş olanağı sağlama, etik işçilik uygulamalarına riayet etmek, müşterilerin yaşamlarını iyileştirme ve operasyonların neden olduğu çevresel zarar azaltma adına anlamlı çabalar sarf ediyorlar. Görünür sonuçlar paydaşlar için önemlidir; örneğin, müşterilerin yüzde 87'si, ilgilendikleri sorunları destekleyen şirketlerden alış yapacağını söylüyor, Y Kuşağı'nın yüzde 94'ü yeteneklerini bir amaç için kullanmak istediklerini söylüyor ve sürdürülebilir yatırım 1995'ten bu yana 18 kat büyüdü. Ve böylesi sonuçları göstermemek bir seçenek değildir- Bilge CEO'lar vaatlerini yerine getirmek için hesaba katılacaklarını biliyorlar.

Etkileşimler: Önceliklerini belirle ve şekillendir. Mükemmel CEO'lar önceliklerini sistemli bir şekilde belirler, önceden önlem alarak planlar ve eylemi motive etmek için şirketlerinin önemli dış paydaşlarıyla etkileşimlerini kullanırlar. "Kurumlar arası" (B2B) Şirketlerin CEO'ları tipik olarak en yüksek değerli ve en büyük potansiyel müşterilerine odaklanırlar. "Firmadan Müşteriye" (B2C) Şirketlerin CEO'ları genellikle, işletmelerinin sağladığı müşteri deneyimini daha iyi anlamak için satış alanlarına ve diğer ön saha operasyonlarına habersiz ziyaretler yapmayı tercih ederler. Ayrıca, şirketlerinin 15 veya 20 en önemli "esas" yatırımcısıyla (Bunlar en çok bilgili ve ilişkili olanlar) zamanlarını harcar ve geri kalan yatırımcıları, mali işler bölümüne ve yatırımcı ilişkileri departmanına bırakırlar. Diğer paydaş grupları (Düzenleyiciler, politikacılar, savunuculuk grupları ve topluluk kuruluşları gibi) da CEO'nun zamanının bir kısmını alacaktır. Bu etkileşimlerin verimliliği şansa bırakılamaz. Mükemmel CEO'lar neyi elde etmek istediğini bilir, hazırlıklarını en üst düzeyde yapar, dinleyici kitlesine uygun olarak mesajlarını iletişim yoluyla aktarır (Her zaman şirketlerini "Neden?" odaklı tutarak), dikkatli bir biçimde dinler ve mümkün olduğunca kazan-kazan çözümler ararlar.

Karar Anları: Bir krize karşı esneklik yaratın. İyi CEO'lar, şirketlerinin etkin bir risk işletme modeli, denetim yapısı ve risk kültürüne sahip olmasını sağlar. Daha başarılı CEO'lar ve kurulları ayrıca büyük şokları, makro ekonomik olayları ve diğer potansiyel krizleri öngörürler. Bunu yapmak için iyi bir neden

var: "Kriz" kelimesini yanında taşıyan "en iyi 100 şirket", 2007'den 2017'ye, geçen on yılda olduğundan yüzde 80 daha sık görüldü. Mükemmel CEO'lar, pek çok krizin kendine has olduğu düşünülse de, tahmin edilebilir modelleri takip ettiklerini bilirler. Bunu göz önünde bulundurarak, liderlik rolleri, kriz merkezi yapılandırması, esneklik testleri, eylem planları ve iletişim yaklaşımları belirleyen bir kriz yanıt taktiği hazırlar; İleriye dönük olabilmek için ellerinden geldiğince fırsatlar kollarlar. Ve paydaşlarının öfkelerinin olası bir biçimde ailelerini ve arkadaşlarını etkileyebilecek şekillerde onlara yöneleceğini bilir ve buna bağlı olarak kişisel bir esneklik planı geliştirirler.

Kişisel Çalışma Standartları: Yalnızca

yapabileceğinizi yapın.

CEO'lar kolaylıkla sıkıntıya girebilirler, rollerinin genişliğini düşündüğümüzde bu çok anlaşılabilir bir durum. Harvard Ticaret Bölümü'nün dekanı Nitin Nohria, "CEO'lar kurumlarının tüm çalışmalarından sorumludur. Hayatları bitmeyen toplantılar ve yayılım ateşi halindeki e-mail postalarıdır. Aynı zamanda, çeşitli çalışmalar CEO'ların yalnızlık, tükenmişlik, üzüntü, öfke ve bitkinlikten etkilendiğini öne sürüyor. Hiçbir CEO bu duygulardan tümüyle kaçamazken, daha başarılı CEO'lar kendi iç huzurlarını kontrol altına alarak şirketlerine daha iyi hizmet edeceklerini bilirler:

Ofis: Zamanı ve enerjinizi yönetin. En başarılı CEO'lar hızlı bir şekilde, önceliklerini açıklığa kavuşturan ve sınırlı zamanlarında, yalnızca CEO'ların yapabileceği işleri yaparken onlara yardımcı olacak bir ofis kurarlar (çoğunlukla bir veya iki yüksek vasıflı yönetici asistanı ve bir ekip şefi dahildir). Örneğin, bir CEO'nun ofisi, CEO'nun toplantılarını her bakımdan dikkatli bir şekilde tertip etmelidir; gündem, katılımcılar, hazırlıklar (CEO'nun

²¹ 2017 Cone Communications CSR study, Cone Communications, May 2017, conecomm.com; Eddie Lou, "Why millennials want more than just work: The importance of your 'double bottom line,'" *Forbes*, June 9, 2017, forbes.com; 2018 report on US sustainable, responsible and impact investing trends, US SIF, October 31, 2018, ussif.org.

²² Robert N. Palter, Werner Rehm, and Jonathan Shih, "Communicating with the right investors," *McKinsey Quarterly*, April 2008, McKinsey.com.

²³ Sanjay Kalavar and Mihir Mysore, "Are you prepared for a corporate crisis?," *McKinsey Quarterly*, April 2017, McKinsey.com.

²⁴ For more, see Martin Hirt, Kevin Laczkowski, and Mihir Mysore, "Bubbles pop, downturns stop," *McKinsey Quarterly*, May 2019, McKinsey.com.

²⁵ Stephanie Vozza, "This is how successful CEOs spend their time," *Fast Company*, August 23, 2018, fastcompany.com.

düşünüp taşınması ve hazır olması için “yalnız olarak geçirdiği zaman” dahil), lojistik, beklenen sonuçlar ve iş takibi. CEO’lar başkaları tarafından ele alınabilecek görevlere katılımlarını sınırlandırmalı ve beklenmedik gelişmelerle başa çıkmak için zaman ayırmalıdır. En iyi CEO’lar aynı zamanda, ofis çalışanlarına CEO’nun enerjisini kendi zamanları kadar önemli bilerek, enerji israfı olabilecek aktiviteleri düzenlemek, kendilerini yenileme uygulamaları (örneğin, aile ve arkadaşlarıyla geçirdikleri zaman, egzersiz, okumak ve ruhsal ritüelleri) için zamanlama aralıklarını ayarlamalarında yardımcı olmalarını öğretirler. Bunu yapmak, CEO’ların tekrar tekrar kendilerini zorlayarak tükenmelerinin önüne geçerek, maraton boyu bir çaba için dayanabilecekleri tempoyu belirler.

Liderlik Modeli: Güvenilirliği tercih edin. Örnek alınacak CEO’lar, insan olarak kim olduklarıyla, görevlerinin getirdiği yapmaları gereken gerçekliği bir araya getirirler. Rollerinde nasıl davranacaklarını “Hangi mirası bırakmak istiyorum? Başkalarının benim hakkımda bir lider olarak ne söylemesini istiyorum? Ne için bulunuyorum? Neye müsamaha gösteremem?” sorularına dayanarak bilinçli bir şekilde seçerler. CEO’lar bu soruları, şirketlerinin neye ihtiyacı olduğu kadar, güçlü yanlarına ve motivasyonlarına göre cevaplıyorlar ve nasıl yapacaklarına dair izleyecekleri bir mekanizma yaratıyorlar. Dahası, bu niyetlerini aldıkları karar ve hareketlerinin mantığı doğrultusunda ifade ederek, CEO’lar istenmeyen yorumların faydalı olmayacak bir şekilde büyümesi riskini en aza indirebilirler. Bunun önemi küçümsenmemelidir. Bir tüketim malları CEO’su olarak bize söylenildiği gibi, “Olağan dışı bir abartma sistemi aracılığıyla konuşuyorsunuz. Yaptığınız ya da söylediğiniz en ufak şey sistemdeki herhangi birisi tarafından cımbızlanarak gitgide büyütülüyor ve siz öyle demişsiniz gibi davranılıyor.”

Bakış Açısı: Kibirden kaçının. CEO’ların aşırı özgüvenli hale gelmesi oldukça olasıdır. Zaman zaman “hayır, olmazcılara” karşı ilerlemek zorunda olsalar da, kendi içgüdülerine güvenmeyi öğrendikten sonra eleştirileri duymazdan gelebilirler. Alt kademedekilerin, üstlerin duymak istedikleri şeyleri söyleme eğilimlerinden dolayı kendilerine inançları artabilir. Bir süre sonra, CEO’lar nasıl “bilmiyorum” diyeceklerini unuturlar, yardım veya geri dönüş istemekten imtina ederler ve tüm eleştirileri görmezden gelirler. Daha başarılı CEO’lar gizli ve katkısız tavsiyeler alabilecekleri güvencikleri iş arkadaşlarından oluşan ufak bir grup kurarlar, bu tavsiyeler istenmeyen değil duyulması önemli tavsiyelerdir.

Aynı zamanda gerçekten işlerin nasıl yapıldığını görmek için yönetim odalarından, konferans merkezlerinden dışarı çıkar, kurumsal jetlerini alt tabakadaki çalışanlarla zaman geçirmek için kullanır ve iletişimde kalırlar. Bu sadece CEO için temel teşkil etmekle kalmıyor, aynı zamanda buna dahil herkesin motive olmasını sağlıyor. Son olarak, mükemmel CEO’lar bunun geçici olduğunu ve öz benliklerini veya dünya üzerindeki önemlerini tanımlayıp belirlemediğini kendilerine hatırlatarak rollerini bu bakış açısıyla koruyorlar. Madem Steve Jobs üniversite öğrencilerine “Aç kal ve budala kal” önerisinde bulunuyor, biz de CEO’lara “Aç kal, mütevazı kal.” Diyoruz”

CEO Yetkinliğinin Ölçülmesi

CEO’lar işlerini ne kadar iyi yaptığına dair pek çok ölçme şekline sahipler. Halka açık şirketler için neredeyse her “en iyi CEO” sıralamasında kullanılan kriter, bir CEO’nun şirketi için yarattığı değerdir. Değer yaratmak, diğer hedeflerin gerçekleşmesini mümkün kılar. Ancak finansal ölçütlerle CEO yetkinliğinin ciddi bir eksikliği var: Bunlar, CEO’nun kontrolü dışındaki faktörlerden önemli ölçüde etkilenirler. Örneğin, bir CEO’nun sağladığı “gelir” (Örneğin, şirketin gelir tabanı, borç seviyeleri ve Ar-Ge’ye yaptığı geçmiş yatırımlar) bir şirketin ortalamadan ekonomik kârın en üst seviyesine çıkmasını sağlayan şeyin yüzde 30’unu oluşturuyor. Sanayi ve coğrafi eğilimler yüzde 25’i oluşturuyor.²⁷

CEO’nun kontrol edebileceği geri kalan yüzde 45, CEO yetkinlik modelimizde aydınlatmaya çalıştığımız şeydir. Birçok yöneticinin ilk elden bildiği gibi, mükemmel CEO’lar ve daha düşük olanlar arasındaki boşluk oldukça geniş; CEO veri tabanımızın analizi, en iyi performans gösteren CEO’ların yüzde 30’unun düşük performans gösterenlerin eline geçtiğini ve düşük performans gösteren CEO’ların yüzde 23’ünün en iyi performansa sahip olduğunu gösteriyor. Akılda tutulması gereken bir şey olarak: Mükemmel bir CEO’nun 18 özgün sorumluluğunun her birinde üstün olan bir kişi olduğunu öne sürmüyoruz. Aslında, henüz böyle bir kimseyle tanışmadık. Dahası, en iyi CEO’ların sıradan bir biçimde yalnızca bazı alanlarda mükemmel olduğunu, diğerlerinin üstesinden geldiğini ve hiçbirinde zorlanmadığını gördük. CEO ne kadar çok alanda sıvırlırsa, sonuçlarının o kadar iyi olması da daha olasıdır.

²⁶Aaron De Smet, Gregor Jost, and Leigh Weiss, “Want a better decision? Plan a better meeting,” *McKinsey Quarterly*, May 2019, McKinsey.com.

²⁷Chris Bradley, Martin Hirt, and Sven Smit, *Strategy Beyond the Hockey Stick: People, Probabilities, and Big Moves to Beat the Odds*, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2018.

Dahası, CEO'ların bireysel sorumluluklara vermesi gereken vurgu zaman içinde değişecek. Bir CEO'nun görev süresince, şirket stratejisini önceden belirlemek için harcanan zaman normal olarak ince hesaplamalar ve uygulamayı yürütmeye ve ardından paydaşların güvenilirliğini arttıran somut sonuçları vurgulamaya yol açacaktır. Nasılsa, bir noktada, şirkete yeni bir bakış açısıyla bakmak ve bir sonraki cesur hareketlere karar vermek, yapılanmayı yeniden organize etmek, ekibi - süreci yenilemek, ve buna benzeyen şeyleri yapmak önemli bir noktaya gelecektir.

CEO'lara bulundukları noktada bu makalede belirtilen düşünce yapıları ve uygulamalar açısından yardımcı olmak için Tablo 2'de yer alan değerlendirme rehberini geliştirdik.

Liderlik önemlidir – ve hiçbir lider liderlerin liderlerinden daha önemli değildir. En üst işe atanan yöneticiler CEO mükemmelliğini tanımlayan düşünce yapıları ve uygulamalarını anlayarak ve benimseyerek kendi liderlik yeteneklerini artırabilirler.

Carolyn Dewar is a senior partner in McKinsey's San Francisco office, Martin Hirt is a senior partner in the Greater China office, and Scott Keller is a senior partner in the Southern California office.

The authors wish to thank Michael Birshan, Naina Dhingra, Lauren Keane, Frithjof Lund, Vik Malhotra, Thomas Meakin, Monica Murarka, Volkan Oktem, Sven Smit, Nina Spielmann, and Kurt Strovink for their contributions to this article.

Designed by Global Editorial Services
Copyright © 2019 McKinsey & Company. All rights reserved.

Tablo 2

CEO'lar uygulamalarını 18 özgün sorumluluklarını derecelendirerek gelişim alanlarını önceliklendirebilir.

Uygulamalar standart harflerle gösterilmektedir. Düşünce yapıları *italik* harflerle gösterilmektedir.

KURUMSAL STRATEJİ			Sorunlar		Yapılabilecekler		Mükemmeliyet
<i>Bin çiçek açsın</i>			<i>Belirsizliği minimize et</i>		<i>Zorlukları yenmeye odaklan</i>		
Vizyon		Genel bir niyet beyanını ortaya koyun		Belirlenen ölçeklerde endüstri liderliği için mücadele et		Kazanmanın ne demek olduğunu benzersiz bir biçimde ve istekle belirleyin	
Strateji		Ölçülecek net olmayan yollarla pek çok küçük bahislere girin		1-2 cesur hareketi ve diğer hareketleri “en yüksek çabalar” temelinde gerçekleştirin		Birden çok cesur adımı erkenden ve metodolojik olarak atın	
Kaynak Tahsisi		Statükoyu büyük ölçüde temin edin		Yıllık bütçeleme sırasında kaynakları yeniden tahsis edin		Kaynakları önceliklere odaklamak için sıklıkla yeniden tahsis edin	
ORGANİZASYONEL DÜZEN							
<i>Diplomatik olarak sosyal meselelerden kaçının</i>			<i>Yumuşak öğelere' eğilin</i>		<i>Performans ve sağlığı yönetin</i>		
Yetenek		Daha zayıf icracıları ve orta seviyede silsile planlarını kabul edin		Düşük icracılar üzerine eğilin; güçlü icracıları yükseltin		Yüksek değerdeki rolleri en iyi yetenekle titizlikle eşleştirin	
Kültür		İstenen değerleri üstlenin ve davranışlar izlenecektir		Bağlılık ve memnuniyet ölçeklerini yönetin		Organizasyonel etkinliği tüm yönleriyle açıkça yönetin	
Organizasyonel tasarım		Diğerlerinin hislerini etkinlik ve verimliliğini önüne koyun		İşletmenin ana eksenini tanımlayın; rolleri belirleyin		İstikrar ve atikliği nerede beklediğinizi belirleyin ve temin edin	
EKİP VE SÜREÇLER							
<i>Yönetmesi için bir başkasına verin</i>			<i>İcrayı koordine edin ve yürütün</i>		<i>Dinamikleri mekanik hususların</i>		
Ekip işi		Ahenksizliğe ve “oda dışındaki toplantılara izin verin		Etkin çalışma ekibi normları oluşturun		Devamlı olarak ekibi ve ekip çalışmasını azimle güçlendirin	
Karar verme		Tartışmadan kaçının; bir karar nihai olduğunda onu açıklamayın		Karar vermeden ve harekete geçmeden önce pek çok senaryoyu değerlendirin		Bilişsel ve sosyal önyargılara karşı açık bir biçimde korunun	
Yönetim		Yasal bürokratik süreçleri kabul edin		Bireysel yönetim süreçlerinin et olduğunu görün		Süreçlerde tutarlılığı sağlayın	
YÖNETİM KURULU BAĞLILIĞI							
<i>Dokunmadan bekleyin</i>			<i>Temsil görevlerini destekleyin</i>		<i>Yöneticilere ve işletmeye yardım edin</i>		
Etkililik		Yönetim kurulu gündemini başkana bırakın; ne gelirse kabul edin		İtibari konularda yardımcı olmak üzere yönetim kurulu üyelerinin uzmanlığına başvurun		İleriye yönelik bir gündemi destekleyin (itibari olmanın ötesinde)	
İlişkiler		Yönetim kurulunu kendinize; yakın tutun etkileşimleri minimize edin		Kurul üyeleriyle ilişkileri geliştirin		Toplantının ötesinde proaktif ilişkiler kurun	
Yetenekler		Kompozisyonu şansa bırakın; bilgisiz görüşlere önem verin		Kurulu işle ilgili olarak eğitime fırsatlarını değerlendirin		Kurulun yeteneklerini geliştirin ve kurulu oluşturan kişileri bilgilendirin	
HARİCİ PAYDAŞLAR							
<i>Harici olarak geçirilen zamanı minimize edin</i>			<i>Taktik olarak öncelik belirleme ve hedef</i>		<i>Uzun dönemli ‘Neden?’e odaklanın</i>		
Sosyal amaç		Yalnızca hissedar değerine odaklanın		“Zarar vermemek” için eylemler gerçekleştirin ve bunları bildirin		Pozitif bir büyük resim etkisi yaratmayı taahhüt edin	
Etkileşimler		Doğaçlama ve tepkisel bir biçimde hareket edin		Tüm paydaş etkileşimleri için iyi hazırlanın		Paydaşlara öncelik verin ve görüşlerini proaktif olarak ekillendirin	
Karar anları		Krizlerin gerçekleşmeyeceğini farz edin; meydana geldiklerinde doğaçlama yapın		Krizler meydana geldiğinde hızla harekete geçmek için protokoller oluşturun		Krize karşı kurumsal esneklik oluşturun	
KİŞİSEL ÇALIŞMA NORMLARI							
<i>Önünüzdekine odaklanın</i>			<i>Organize ve etkin kalın</i>		<i>Yalnızca ne yapabilecekseniz onu yapın</i>		
Ofis		Planlarınızı diğerlerinin önceliklerine göre oluşturun		Zamanınızı önceliklendirmenize yardımcı olan bir destek yapısı oluşturun		Zamanı ve enerjiyi yönetmeye yardımcı olması için yüksek kalitede destek alın	
Liderlik modeli		“Ben benim, kabul et veya terk et” şiarını edinin		Şirketlerin ihtiyaç duyduğunu bildiğiniz davranışları modelleyin		İhtiyaç duyulan liderliği kişisel bir amaç olarak gerçekten bağlanın	
Perspektif		Bir üstünlük atmosferi oluşturun; tahşiye değil dalkavukluk arayın		Dengeli, yaşlı bir devlet adamı perspektifi edinin		Kibre karşı samimi tavsiye ve kişisel uygulamaları yerleştirin	