

LİDERLİK

# CEO'lar Sürekli Değişim Çağında Nasıl Liderlik Edebilir?

Tim Ryan



Her yıl yaptıkları işler üzerine konuşmak için yüzlerce CEO ve yönetici ekibiyle bir araya gelme ayrıcalığına sahibim. Geçtiğimiz sene bir araya geldiğim neredeyse bütün yönetici ekipleri, değişiklik yapma ve dönüşüm sağlama ihtiyacıyla boğuşuyor.

Enflasyon, jeopolitik sorunlar, tedarik zinciri problemleri, işgücü maliyetleri, anlaşmazlıklar, istikrarsız hisse senedi piyasaları ve paydaş beklentileri her gün “oyunu değiştiriyor” gibi görünüyor. Bu faktörlerin tümü belirsizliğe sebep oluyor. Liderler, girişimleri ile daha geniş iş planlarına bakıyor ve nerede ayarlamaların ve hatta daha büyük değişikliklerin gerekli olduğunu anlamaya

çalıyor. Son aylarda konuştuğum birçok CEO, “yukarı yönlü fırsatlar”dan çok “aşağı yönlü risklere” odaklandıkları kanısında. Yöneticiler, ekonominin hangi yöne gittiği konusunda daha az özgüvenli ve daha şüpheli görünüyorlar.

## **Değişimin Lideri Olarak CEO**

Liderler, yaşanan değişiklikleri gözlemleme ve bunları yönetme gerekliliğini kabullenme noktasında doğru hareket ediyorlar. Yukarı yönlü pozitif fırsatlar her zaman net olmasa da vakit kesinlikle değişime yönelme vakti. Günümüzde var olan hızın ve karmaşıklığın azalmayacağını, aksine daha da yoğunlaşacağını tahmin ediyorum. (Yakın) geleceğin liderleri, hızın nasıl değişeceğini önden fark etmeli ve birlikte çalıştıkları kişilerle nasıl beraber hareket edeceklerine odaklanmalıdırlar.

Fakat bunu söylemek yapmaktan çok daha kolay. Büyük girişimlere yatırım yapmış ve operasyonlarınızı uyumlu hale getirmek ve çalışanlarınızla iletişim kurmak için zaman ve kaynak ayırmış olsanız bile değişim zordur. Şu anda şahit olduğumuz değişikliklerin birçok türü var: entegrasyon ve siloların ayrılması, gelir artışını ve verimliliği artırmak için işletme modellerini değiştirmek, verimliliğe yönelik otomasyon ve yeni gelir akışları sağlamak için buluta geçiş.

Bir CEO'nun bu gelişen ortamda başarılı olmak için yalnızca organizasyonunu değiştirmesi yetmez, aynı zamanda değişim sürecinde insanlara liderlik etme konusunda oldukça yetenekli olmaları gerekir. Bunu sağlamak için dört şey gerekir:

### **1. Önceliklendirin, önceliklendirin, önceliklendirin.**

Sürekli değişen bir manzarada çeviklik anahtardır. Ana konular (Çin, Covid-19, tedarik zinciri, fiyat esnekliği, envanter seviyeleri ve 2022'nin ilk yarısından itibaren bütün toplantı odalarının gündeminde olan diğer konular) etrafında senaryo planlaması yapmak, liderlerin ihtiyaç duyulduğunda yeni bir rotaya hızla yönelmek için organizasyonlarını konumlandırmalarına yardımcı olabi-

lır. Çok fazla sayıda öncelik belirlemek, odaklanmayı engeller ve birçok görevi üstünkörü veya “yeterince iyi olacak kadar” yapma riskini taşır. Bunu gerçekleştirmek, girişimlerinizi geri çekmek veya şirketin enerjisini doğru şeylere odaklamak için rotayı değiştirmek anlamına gelse bile, liderler paydaşları için en önemli olan şeylere öncelik vermelidirler.

## **2. Güvene yatırım yapın.**

Güven, bu karmaşık dönemde bir şirketin sahip olabileceği en değerli varlıklardan biridir ve kuruluşlar güvenilirlikleri konusunda sürekli olarak sorgulanmaktadır.

Günümüz liderleri, işletmelerine çalışanlar ve tüketiciler tarafından ne kadar güvenildiği konusunda fazla iyimser değerlendirmelerde bulunabilirler. Trust, the New Currency for Business isimli son anketimizde işletmelerle çalışanları arasında yüzde 15, işletmelerle tüketicileri arasında yüzde 57 güven algısı farkı bulduk.

Liderler ayrıca güveni sağlayan faktörlerin ne olduğunu da abartabilirler. İşletmeler, yasalara ve düzenlemelere uyumlu kalmak amacıyla eğitime, kontrollere, politikalara ve açıklamalara yatırım yaparken, bu uygulamalar güveni koruma sürecinin yalnızca başlangıcıdır. Paydaşlar ayrıca işletmelerin “Çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık konusunda doğru olanı mı yapıyoruz?” veya “Çevreyle ilgili yapacağımızı söylediğimiz her şeyi hayata geçirdik mi?” gibi sorulara verdikleri yanıtları da önemsiyor. İşletmeler, algoritmalarının uygunluğunun yanı sıra gizlilik ve veri politikaları ile hem değeri hem de güveni artıracak diğer uygulamaları da göz önünde bulundurmaları zorundadır. Şirket süreçlerinin genellikle yetersiz kaldığı, ancak beklentilerin yalnızca yükselmeye devam edeceği bir dönemde daha derin sorular üzerine çalışmak önem taşıyor.

## **3. Portföyleri basitleştirin.**

Yıkıcı zamanlarda bir adım geriye çekilip portföyde bulunan işletmelerin anlamlı olup olmadığını veya bazı işletmelerin başkasına ait olmasının daha iyi

olup olmadığını düşünmek iyi olacaktır. Daha elverişli bir portföy, bir kuruluşun çevik kalma becerisini destekleyerek başarılı dönüşüm ihtimalini oldukça artırır.

#### **4. Hissedar aktivizmine hazır olun.**

Objektif portföy analizini önemli kılan bir başka şey de aktivist yatırımcıların son dönemlerdeki yükselişidir. Bazı CEO'lar ve yönetim kurulları, bir aktivistin eleştirisine maruz kalmamak adına yerleşik stratejilerine ve operasyon sonuçlarına meydan okurcasına “aynaya bakıyorlar.” Şirketler, agresif rol becerilerine ve aktivist yatırımcıların aradığı şeyleri analiz etme avantajına sahip. “Sonuçlarımız amaçlarımız kadar güçlü mü?” veya “Dönüşüm çabalarımız meyve veriyor mu?” gibi açık ve direkt sorular liderlerin aktivist yatırımcıları etkisiz hale getirmesine yardımcı olabilir.

CEO'lar ayrıca olası sürprizlerden uzak durmak için yönetim kurullarında alternatif stratejiler veya sonuçlara dair bakış açıları hakkında daha fazla konuşuyor. Sürecin ve yargıların nesnel tutulması kadar tartışma disiplinine sahip olmak da birçok şirket için bir aktivist yatırımcı ortaya çıkmadan önce geliştirilmesi gereken bir beceridir.

#### **Zor soruları sormak**

Bir CEO ve yönetici ekibinin değişime öncülük etme ve farklılık yaratma konusunda son derece yetenekli olması yeterli zaman, bilinç ve odaklanma gerektirir. Aynı zamanda nesnel, üzerine düşünmeye değer ve çok temel ancak kritik sorular sormaya istekli olmak da önemlidir. Örneğin, liderler kendilerine şunu sormalıdır: “Yönetim ekibi değişim çabası ve sonuçlarına gerçekten uyum sağlıyor mu?” ve “Çalışanlarımızın ve departman yönetimlerimizin, yaşanan değişikliklerden sonra rollerinin nasıl değişeceğini anladıklarından emin miyiz?” Günümüz iş dünyasının değişim hızı, çabaları iyileştirmeye yardımcı olmak ve ekibinizin iyi desteklendiğini doğrulamak için bu verileri sürekli olarak doğrulamanın önemini gösteriyor.

Değişim zordur ve değişimi yönetmek daha da zor olabilir. Yine de CEO'ların, şirketlerinde rekabetçi bir pozisyonda kalmak için değişim çabalarında daha da agresif olmaktan başka seçenekleri yok. Zaman, daha fazla farklılık ve gelişme sağlamak için değişimi önceliklendirmenin zamanıdır.

#### OKURA NOT

Makalelerde ifade edilen görüşler Harvard Business Review Türkiye, Harvard Business Review, Harvard Business School ya da Harvard Üniversitesi'ne değil, yazarlara aittir. Yazarlar ele aldıkları şirketlerle danışmanlık ya da başka iş ilişkileri içinde olabilirler.

#### COPYRIGHT

Copyright © 2018 Harvard Business School Publishing Corporation. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopy, recording, or any information storage and retrieval system, without written permission.

Harvard Business Review Türkiye, İnfomag Yayıncılık Ltd. Şti. ve Harvard Business School Publishing Corporation tarafından yayımlanmaktadır. HBR Türkiye dergisinin orijinal içeriğinden alınarak bu sayıda kullanılan tüm içeriğin telif hakları, Harvard Business School Publishing Corporation'a aittir, © 2018. Tüm hakları saklıdır. Bu içeriğin tamamı veya bir kısmı, her ne şart altında olursa olsun, İnfomag Yayıncılık Ltd. Şti. ve Harvard Business School Publishing Corporation'ın yazılı izni olmadan kullanılamaz.