

NÖROEXECUTIVE INSIGHTS

NÖROBİLİM, LİDERLİK VE
İŞ DÜNYASI

SAYI 01

YÖNETİM KURULLARI İÇİN
KÜRESEL EĞİLİMLER VE
STRATEJİK ÖNGÖRÜLER



nöronüs

Nöron Eğitim Merkezi



STRATEJİK ÇERÇEVE

Nöroexecutive Insights'ın bu ilk sayısında, kurumsal yönetim stratejilerinin en kritik virajlarından biri olan "tepe yönetim kadrolarının (C-Suite) yapılandırılması ve halefiyet yönetimi" konusunu, küresel literatürün en güçlü araştırmalarından birinden yola çıkarak masaya yatırıyoruz. Bu sayıda amacımız, tepe yönetim kararlarını alırken organizasyonlarımızı milyarlık kayıplardan ve itibar risklerinden koruyacak bilimsel bir yaklaşım sunmaktır.

Mustafa Bayındır

1.KÜRESEL RADAR: LİTERATÜRDEN STRATEJİK SEÇKİ



İncelenen Çalışma: Getting the Right People at the Top (Tepe Yönetime Doğru İnsanları Getirmek) – Claudio Fernández-Aráoz (MIT Sloan Management Review)

Giriş ve çalışmanın temel tezi: Küresel yönetici seçimi (executive search) ve yetenek yönetimi alanının en önemli otoritelerinden biri olan Claudio Fernández-Aráoz, bu çalışmasında organizasyonların tepe yönetim kadrolarına (C-suite / Yönetim Kurulu) yaptıkları atamalarda neden sistematik olarak başarısız olduklarını ve bu başarısızlıkların arkasındaki kök nedenleri inceler.

“Üst düzey yönetici seçimleri, bir şirketin pazar değerini ve geleceğini belirleyen en kritik kararlar olmasına rağmen; bu süreç rasyonel ve bilimsel analizlerden uzak, bilişsel yanılırlarla (cognitive biases) dolu, politik ve hatalı metodolojilerle yürütülmektedir.”

Lider seçimindeki yüksek başarısızlık oranları yetenek kıtlığından değil, karar vericilerin (Yönetim Kurulları ve CEO'lar) değerlendirme süreçlerindeki metodolojik disiplinsizliklerinden kaynaklanmaktadır.

Yönetici Seçiminde Yapılan 10 Temel Hata (The 10 Common Pitfalls)

Fernández-Aráoz, makalesinde tepe yönetim atamalarında en sık düşülen 10 yapısal ve psikolojik hatayı şu şekilde kategorize eder:

Hata 1: Mevcut Kriz Durumuna Göre Reaktif Pozisyon Tanımlama:

Şirketler genellikle arayışa girdikleri anlık kriz durumuna (örneğin o dönemki bir finansal sıkışıklık veya operasyonel darboğaz) odaklanarak pozisyonu tanımlarlar. Bu durum, kriz çözüldükten sonra şirketi uzun vadeli vizyona taşıyamayacak, tek boyutlu liderlerin seçilmesine yol açar.



Yakobchuk Olena



Hata 2: Duygusal ve Sezgisel Kararlara Aşırı Güven (Bilişsel Yanılgılar):

Karar vericiler mülakatın ilk 10 dakikasında edindikleri kişisel izlenimlere (Hale Etkisi/ Halo Effect veya Benzerlik Yanılgısı/ Affinity Bias) güvenirler. Adayın gerçek yetkinliklerinden ziyade yüzeysel karizması, hitabeti veya karar vericiyle benzer geçmişe sahip olması seçimi manipüle eder.

Hata 3: Performans Geçmişini Yanlış Yorumlamak:

Bir adayın önceki şirketinde elde ettiği başarı, makroekonomik faktörlerden, pazarın o dönemki doğal büyümesinden veya arkasındaki güçlü ekipten ayrıştırılmadan doğrudan adayın "bireysel dehasına" bağlanır.



"Liderlik performansı doğrusal veya taşınabilir değildir."

Hata 4: Bağlamı (Context) Göz Ardı Etmek:

Liderlik performansı doğrusal veya taşınabilir (portable) değildir. Belirli bir kurumsal kültürde, ölçekte veya sektörde harikalar yaratan bir lider; tamamen farklı dinamiklere sahip yeni organizasyonel bağlamda (kültür uyumsuzluğu nedeniyle) hızla başarısız olabilir.

Hata 6: Yetersiz ve Sığ Aday Havuzları:

Tepe yönetim arayışlarında genellikle karar vericilerin kişisel ağları (network) veya geleneksel havuzlar kullanılır. Çeşitlilikten (diversity) uzak ve dar tutulan havuzlar, organizasyona çağ atlatabilecek "ezber bozan" adayların iskanmasıyla sonuçlanır.

Hata 8: Entegrasyon (Onboarding) Sürecinin İhmal Edilmesi:

Başarılı bir atama için sadece doğru insanı seçmek yetmez. Sözleşme imzalandığı an sürecin bittiği varsayılır; oysa yeni liderin kurumsal kültüre adaptasyonu ve ilk 90 gündeki stratejik konumlanması desteklenmezse "doku uyumsuzluğu" baş gösterir.

Hata 5: "Süpermen" Arayışı (Gerçek Dışı Beklentiler):

Şirketler aynı anda hem kusursuz bir stratejist hem operasyonel dahi, hem finans uzmanı hem de empatik bir koç olan liderler ararlar. Bu gerçek dışı beklentiler, iş tanımlarının aşırı şişmesine ve dengeli/güçlü adayların elenmesine neden olur.

Hata 7: Referans Kontrollerinin Formaliteye Dönüştürülmesi:

Referans araştırmaları adayın sadece kendisini öveceğini bildiği kişilerden yüzeysel olarak alınır. Adayın geçmişte birlikte çalıştığı astları, akranları ve zorlu süreçlerdeki üstleriyle yapılandırılmış mülakatlar yapılmaz.

Hata 9: Çıkar Çatışmaları ve Politik Oyunlar:

Sürece dahil olan aktörlerin kişisel ajandaları seçimi gölgeler. Örneğin, koltuğunu devredecek baskın bir figür, gelecekte kendi başarısını ve mirasını gölgelemeyecek daha "zayıf" veya "itaatkâr" bir halef seçme eğiliminde olabilir.

Hata 10: Yapılandırılmamış ve Standart Dışı Mülakatlar:

Üst düzey mülakatlar genellikle yapılandırılmamış bir kahve sohbeti formatında geçer. Yetkinlik bazlı ve senaryo temelli mülakat tekniklerinin kullanılmaması, adayların objektif bir matris üzerinde karşılaştırılmasını imkânsız kılar.

Çözüm Önerisi: Disiplinli ve Bilimsel Yönetici Seçim Süreci

Fernández-Aráoz, bu hataların önüne geçmek için organizasyonlara 4 aşamalı, disiplinli bir metodoloji önerir:

Geleceğe Yönelik Bağlamsal İş Tanımı:

Bugünün krizini değil, şirketin önümüzdeki 5 yıllık stratejik rotasını analiz ederek, liderden beklenen somut çıktıları ve kurumsal bağlamı netleştirmek.

Yetenek ve Potansiyel Matrisinin Oluşturulması:

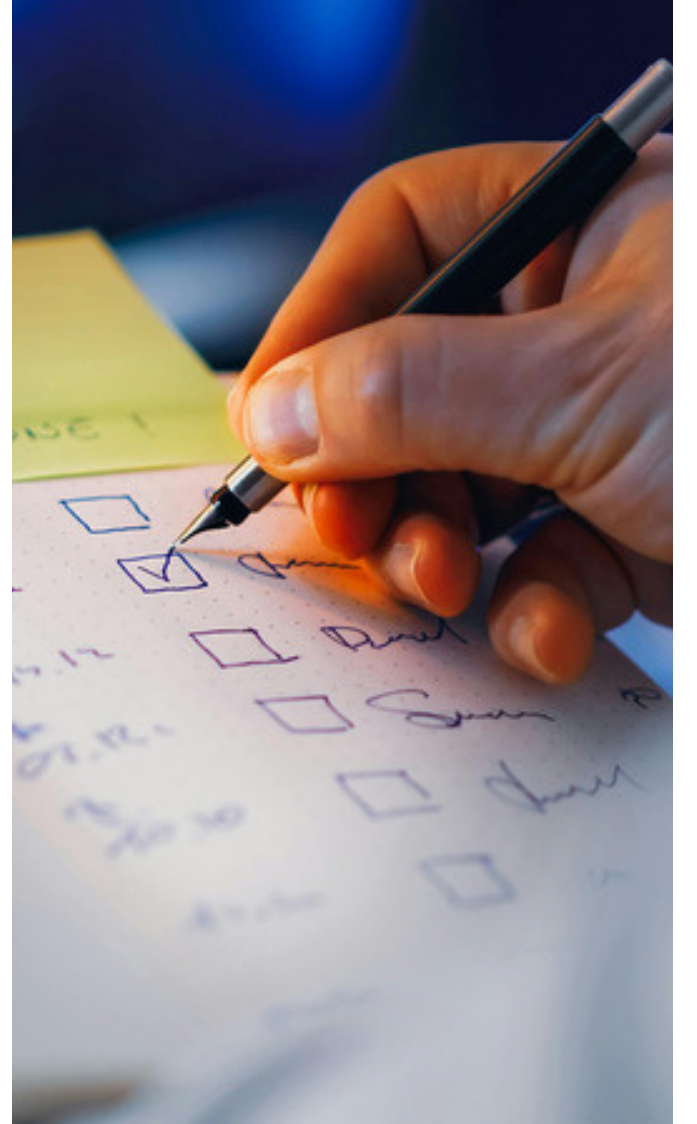
Değerlendirmede sadece geçmiş teknik deneyime değil, özellikle belirsizlik dönemlerinde kritik olan "Potansiyel" kavramına odaklanmak. Bu potansiyel; öğrenme çevikliği (learning agility), duygusal zekâ, merak, kararlılık ve içgörü bileşenlerinden oluşur.

Yapılandırılmış Davranışsal Mülakatlar:

Adaylara geçmişteki somut kriz anlarında sergiledikleri gerçek davranışları soran yapılandırılmış mülakatlar uygulamak ve karar sürecine çoklu/bağımsız perspektifleri dahil etmek.

360 Derece Derinlemesine Referans Analizi:

Gizlilik esasına dayalı olarak adayın eski iş ekosistemindeki ast, üst ve akranlarıyla adayın baskı altındaki etik duruşunu ve yönetim tarzını analiz eden derinlemesine görüşmeler yapmak.



Kaynak: Fernández-Aráoz, C. (2005). Getting the right people at the top. MIT Sloan Management Review, 47(1), 67-74.

NÖRONUS REHBERLİĞİNDE STRATEJİK AKSİYON PLANI

(Bu Bilgiyi Yönetim Kurulumuzda Nasıl Hayata Geçireceğiz?)



Kurumsallaşma sistemleri, evrensel doğrular ile şirkete özgü dinamiklerin doğru harmanlanmasıyla inşa edilir. Küresel araştırmaların ortaya koyduğu bu tepe yönetim risklerini bertaraf etmek adına aşağıda yer alan 3 Temel Kurumsal Standart, şirket yönetim kurullarında alınması gereken aksiyonlar arasındadır.



Akış 1: Reaktif Kararlardan "Stratejik Bağlam" Modellemesine Geçiş

Organizasyonlarımızda üst düzey bir arayış veya aile meclisi halefiyet planlaması başlamadan önce, ilk olarak şirketin 5 yıllık makro stratejik rotası ve organizasyonel olgunluğu analiz edilmelidir. Lider tanımı; geçmişin krizlerine göre değil, şirketin gelecekte gitmek istediği bağlama (sistem tabanlı büyüme, dijital dönüşüm, kurumsallaşma seviyesi) göre konumlandırılmalıdır.

Akış 2: Deneyim Odaklılıktan "Potansiyel ve Duygusal Zekâ" Ölçümüne Geçiş

Üst düzey rollerde sadece "geçmiş teknik deneyim ve CV parlaklığı" seçimi belirleyen tek unsur olmamalıdır. Değerlendirme süreçlerimize; belirsiz iş dünyasında en kritik başarı faktörleri olan Öğrenme Çevikliği (Learning Agility), Nöro-Liderlik prensiplerine uygun Duygusal Zekâ, Kararlılık ve Değişimi Yönetme Potansiyeli gibi modern metrikler entegre edilmelidir.

Akış 3: Geleneksel Sohbetlerden "Yapılandırılmış Değerlendirme" Metodolojisine Geçiş

Şirket içi terfilerde, aile şirketi jenerasyon geçişlerinde veya dış transferlerde "sezgisel ve duygusal" seçimler tamamen terk edilmelidir. Bunun yerine adayın geçmişteki somut kriz davranışlarını objektif ölçen Yapılandırılmış Davranışsal Mülakatlar, bağımsız değerlendirme araçları ve 360 Derece Derinlemesine Referans Analizleri standart bir kurumsal yönetim prosedürü olarak devreye alınmalıdır.

Stratejik Bakış

(Yönetim Kuruluna Sorular)

Önümüzdeki ilk Yönetim Kurulu veya Stratejik Değerlendirme toplantınızda kurumsal geleceğinizi korumak adına şu soruları gündeme almanızı öneririz:

Şirketimizin tepe yönetim ve halefiyet havuzundaki liderler, sadece bugünün krizlerini mi çözüyor; yoksa bizi 5 yıl sonraki kurumsal vizyonumuza taşıyacak potansiyele sahipler mi?"

Üst düzey atamalarımızda veya kritik terfilerimizde rasyonel/yapılandırılmış değerlendirme araçlarını mı kullanıyoruz, yoksa 'hale etkisi' gibi bilişsel yanılgılara açık sezgisel yöntemlerle mi ilerliyoruz?"

Bizi Takip Edin



noronus

Nöronüs Nöron Eğitim Merkezi



noronterbiyecisi

Mustafa Bayındır



improactionclub

Impro Action Club | Doğaçlama ve Gelişim Kulübü

www.noronus.com