

## CEO'ların Yalnızlığı

CEO Türkçeye giren yabancı kavramlardan bir tanesi.. Chief Executive Officer kelimelerinin kısaltılmış hali CEO. Hiyerarşik yapılanması tamamlanmış kurumlarda genellikle yönetim kurulu içinde yer alan kişilerden birine verilen bir unvan. Murahhas Aza ile benzerlikler taşıdığı da söylenebilir. Executive kelimesi önemli. Execution kelimesinden geliyor ve Türkçe karşılığı da "katliam". Officer'ın kullanılması ise kağıt ve raporlar üzerinden karar verebilecek yetenekte olmasından kaynaklanıyor. Raporları okuyabilmek, yorumlayabilmek ve en önemlisi raporlardaki boşlukları fark edebilmek gibi özellikler, aranan vasıflar.

Kurumlarda, hiyerarşik yapılanmasını tamamlamış ve "Corporate Governance"a geçmiş kurumlarda bu unvana daha çok rastlıyoruz. Önceleri sermaye sahibi ve karar verici aynı kişi iken, şimdi sermaye sahibi görev yetkilerini yönetim kuruluna ve yönetim kurulu da yetkilerinin bir kısmını yönetim kurulunda da yer alan bir kişiye bırakabilmekte. İşte bu kişiye CEO deniyor. Kısa vadeli stratejik kararları verebilmek ve uzun vadeli strateji değişiklikleri için hazırlık yapmak da görevlerinden. Ne yapılmasından çok nereye doğru gidilmesine dair çerçeve kararlarını vermek ve kurum yapısının gelecekteki durumlara uyumlu hale getirilmesi, geleceği şekillendirilebilmeleri gibi kurumsal yapı adına çok önemli süreçleri başlatan kişi aynı zamanda.

Kurumlarda iki önemli karar var yapılanması var, dikkatli bakılırsa. Stratejik kararlar ve operasyonel kararlar. Stratejik kararlar bir departman için verilebileceği bütün kurumu yıllarca etkiyebilecek süreçlere ait başlangıç kararları. Stratejik kararda bilgi alma süreçleri çok uzun. Zira kararın doğru verilebilmesi için zengin bilgilere ihtiyaç ortaya çıkması da çok doğal. Kişisel açıdan bakıldığında tatile çıkma kararı stratejik bir karardır.

Operasyonel kararlar ise verilen stratejik kararların nerede, nasıl, kim tarafından ve hangi zamanda uygulanması gerektiğine dair uygulama planları ile ilgilidir. CEO ve üst yönetim tarafından alınan stratejik kararlara ait tavrın belirlenmesinden sonra operasyonel kararlar alınarak uygulama süreçleri başlatılır. Bir örnek vermek gerekirse Unilever CEO'su ve yönetim kurulu "to getting dirty" kavramını ortaya attı. Çünkü giysiler kirlenirse yıkanması gerekecek ve temizlenme yapılırken Unilever ürünü deterjanlar kullanabilecektir. Bu kararda sonra ülkelerdeki şirketler bu stratejik kararı uygulamaya başlamışlar ve Türkiye'de "Kirlenmek Güzeldir" sloganı ile operasyona başlamıştır.Yine kişisel olarak tatile nasıl ve hangi yoldan gidileceği konusundaki karar operasyonel karardır.

Benzer şekilde Coca Cola büyük bir olasılıkla evlerinden çıkan insanların daha fazla meşrubat tükettiğini farketmelerinden olsa gerek, insanların ev dışına çekilmesi gerektiğine dair stratejik kararı vermişlerdir. Bu karardan

sonra hazırlanan reklam kampanyaları "Sokağa Çıksana, Hayat Sokakta" sloganı ile Türkiye'de kullanılmaya başlanmıştır.

İşte bu noktada CEO'ların yalnızlığı da başlamaktadır. Operasyonel karar süreçlerine ait uygulama sonuçlarını detaylı olarak görebilen orta kademe yöneticileri, hazırladıkları konsolide raporları üst yönetimlerine, bölgesel şirketlerde bu sonuçları merkeze ve CEO'ya iletmektedirler. Stratejik kararların sonuçları uzun zaman sonra ortaya çıkmaktadır. İşte bu noktada CEO aldığı kararların sonuçlarını ait heyecanı sürekli olarak yaşayabilecektir.

Yönetim kurulu sermaye sahiplerine daha fazla kar aktarmayı düşünürken CEO kurumsal yapının bu sonuçlara uygun olarak sürdürülmesini ve şartlara uygun olarak yapısal değişimi de öngörecektir.

Bu yazıda inceleyeceğimiz konu ise CEO'ların yalnızlığı. CEO'lar genellikle üst katlarda oturlardı. Özellikle New York merkezli şirketlerde en üstün bir alt katında oturlarken 11 Eylül'ün yaşanmasından sonra alt katlara doğru harekete başladılar. Bu kişiler kolaylıkla karar verebilen bir yapıda olmak zorunda olduklarından ve kurum içinde ve dışında çok güçlü göründüklerinden kendilerine ulaşan bilgiler içinde çoğunlukla çözülmesi gereken sorunlar ve kurumun kaynaklarını çeşitli seviyelerde kullanmak için dışarıdan kendilerine ulaşan istekler olmaktadır.

Göreve başladıktan bir müddet sonra çevresindeki kişilerden ulaşan bu isteklerden dolayı kendisini koruma altına alan CEO giderek yalnızlaşmaya da başlamaktadır. Kendisine yaklaşan her kişinin kısa veya uzun dönemde bir istekle karşısına çıkması durumu daha da zorlaştırmaktadır. Hayır derse yalnızlığı artacak evet derse kendisini kötü hissedecektir. Hayırlar arttıkça yalnızlık da artacaktır.

Bir başka önemli nokta ise CEO görevine geldikten sonra operasyonel süreçlerden uzaklaştığı için yeniden bu sürece başlaması zor hatta imkansız hale gelmektedir. Hele CEO koltuğunun verdiği iktidar gücü de, önce davranışlarını sonra da kişiliğini etkilemeye başlamışsa sorun biraz daha artacaktır. Operasyonel süreçlerden her içerikte uzaklaşıldıkça iş yapmaktan çok iş yaptırarak yönetmek gereği de kendiliğinden ortaya ve operasyonel süreçlerde de farkında olunmayan tehlikeler yaşanacaktır.

Bir örnek vermek gerekirse Gordion Düğümünün çözülemez bir düğüm olduğu kimse çözemediği için düşünölmeye başlanmış ancak Büyük İskender düğümü görünce çözmeye çalışmak yerine kılıcını çekerek düğümü kesmiş ve sonuçta çözmüştür. Bu karar stratejik karardır ve kararın verilme hızı İskender'e neden "Büyük" unvanının verildiğini de göstermektedir.

Anca böyle bir kararı hızlı verebilen İskender, çayı geçerken attan düşmüş ve boğulmuştur. Bu ise kendisini operasyonel süreçte koruyamadığını

gösteren bir sonuç olarak algılanabilir. İlginç olan boğulduğu çaya kendi adının verilmesi ve o yöredeki bir şehrin de kendi adını taşınmasıdır. Büyük İskender operasyonel süreçlere ait kararları vermeyi ve kendisini korumayı çok önceden bıraktığı için zarar görmüştür. İşte bu nokta CEO'ler içinde önemlidir. CEO görevine başladıktan sonra ya hayat için yer almaya devam etmeli ya da her içerikte korunmalı ortamlarda yaşamalıdır. Alışveriş gibi, bankadan para çekmek gibi, mektup göndermek gibi, araba kullanmak gibi, fiş priz tamiri, rezervasyon, tatil gibi ve buna benzer işlerden kendisini tümü ile uzaklaştırmalıdır. Özel hayatındaki operasyonel süreçler kendisine için tamamlanmış olarak gelmeli, kendisi sadece karara katılmalıdır.

Zira kendisinin vereceği her karar kurumsal yapının büyüklüğüne göre milyon dolarlar mertebesinde. Bu açıdan zihinsel olarak temiz, algı seviyesi yüksek, ortaya tavır koyabilen bir yapıda olması vereceği kararların doğru olmasını sağlayacaktır. Kurumsal olarak geleceğin planlanmasında ve en önemlisi geleceğin belirlenmesinde alınacak kararlar bu zihinsel sınırların ötelenmesine bağlı olarak belirlenecektir. Sınırsız olarak hayal etmesi gereken CEO bu hayallerinin uygulanabilmesi içinde varolan sınırları da gözlemlemelidir.

CEO'lar güçlüdür ve iktidar sahibi olarak görülürler. Bazıları sermaye sahibi aileden olsalar da, çoğu hem seçilmiş ve hem de atanmış kişilerdir. Bu göreve gelebilmeleri için uzun yıllar elde ettikleri tecrübelerin ve kaynakların olması da gereklidir. Stratejik kararları doğru verebilmek zorunluluk olduğundan yaşadıkları tedirginlik diğer insanlardan daha büyüktür. Sorun çözme konusunda net kararlar verebilmesi ve bu kararları uygulayabilir olmalarından dolayı pek sevilmezler. BU sebepten uluslar arası kuruluşlarda çalışan CEO'lar o ülkede yetişen ikinci kuşak arasından seçilmeleri de bu yüzdendir. Ofislerine gelen kişilerin çoğu sadece iş görüşmek amacı ile gelirler ve kısa bir süre bu odada kalabilirler. Zira vakit onlar için çok da değerlidir.

Yukarıda yazılı olanlardan dolayı CEO'lar yalnızdır. Hiyerarşik olarak organizasyonda yükselince yalnızlık da artmaya başlar. Piramidin en tepesinde kim varsa o en yalnız olacaktır, çevresinde fazla sayıda insan görünmesine rağmen. Yaşadıkları yalnızlıklara rağmen kaynaklarını en zengin olarak kullanan ve kendilerini yenileyebilen CEO'lar görevlerini uzun müddet yapmaya devam edeceklerdir. Diğerleri ise belirli bir süre sonunda sistem dışına itilirler. Bu noktada hayatlarının belki de en zor dönemlerini yaşarlar. Şimdi size sorulsa siz CEO olmak ister misiniz? Cevabınız ne olur? Evet cevabı veriyorsanız, kaynaklarınız zengin, bilgi alma süreçleriniz kendi kontrolünüzde, zekanız hızlı, kılıcınız keskin ve kararlarınız adil olsun.