

Başarılı CEO'ları Farklılaştıran Özellikler

Elena Lytkina Botelho

Kim Rosenkoetter Powell

Stephen Kincaid

Dina Wang



Harvard Business Review Türkiye, Mayıs 2017 sayısından alınmıştır.

Başarılı CEO'ların, kaptan koltuğuna oturmalarını ve sonrasında başarıyı yakalamalarını sağlayan dört temel özellik

CEO'luk, doldurulması zor olan bir roldür. Conference Board'un verilerine göre, 2000-2013 arasında Fortune 500 şirketlerinden ayrılan CEO'ların yaklaşık dörtte biri kendi iradeleri dışında görevi bırakmak zorunda kalmışlardı. Bu görevden uzaklaştırılmaların etkisi oldukça şaşırtıcı: Dünyanın önde gelen 2.500 şirketini kapsayan 2014 tarihli bir PwC araştırmasının verilerine göre bu zorunlu CEO değişimlerinin şirketlerin değerlerinde yıllık bazda toplam 112 milyar dolarlık bir kayba yol açtığı görülüyor. Bu rakamlar CEO'ları motive etmek durumunda olan yönetim kurulu üyeleri ve C seviyesine yükselmek isteyen liderler için cesaret kırıcı ve ürkütücü bir tablo ortaya koyuyor. Görülen o ki becerileri ve yetkinlikleri tartışılmayacak kadar iyi olan yönetim kurulları ve liderler bir şeyleri hatalı yapıyor. Şimdi soru şu: Neyi hatalı yapıyoruz?

Yirmi yıldan fazla bir zamandır yönetim kurullarına, yatırımcılara ve CEO'lara CEO yedekleme ve değişimi konularında danışmanlık yapmanın getirdiği tecrübe sonunda yönetim kurullarının aklındaki ideal CEO tanımı ile gerçekte yüksek performansı getiren özellikler arasında önemli bir kopukluk olduğunu fark ettim. Bu kopukluk, Fortune 500 liderlerinin özgeçmişlerinde de kendini gösteren, gerçekçi olmamasına rağmen rağbet gören bir stereotiple başlıyor. Bu stereotipe göre başarılı CEO, 2 metro boyunda beyaz bir erkek, en iyi üniversitelerin birinden mezun, kendini doğrudan tepe noktaya taşıyacak stratejik vizyona sahip ve baskı altında mükemmel kararlar verme yeteneği sergiliyor.

Başarılı liderlere baktığımızda ise bunların çok az bir kısmının bu tanıma uyduğunu görüyoruz. Bu nedenle 10 yıla yayılan ve CEO Genome Projesi adını verdiğimiz bir çalışma başlattık. Bu çalışmamızın amacı yüksek performans gösteren CEO'ları farklı kılan özellikleri belirlemektir. University of Chicago ve Copenhagen Business School'dan ekonomistlerle ve SAS Inc'den analistlerle işbirliği yaptık; liderlik danışmanlık şirketimiz ghSmart'ın 2.000 CEO'yu da içeren 17.000 C seviye yönetici değerlendirme

verisini kapsayan veri tabanını da kullandık. Bu veri tabanında her bir lider için detaylı bir geçmiş, iş sonuçları ve davranışsal kalıp bilgisi bulunuyor. Bu verileri kullanarak CEO olarak seçilen üst yöneticiler ile seçilmeyenler ve bu rolde başarılı olanlar ve olmayanlar arasındaki farklılıkları analiz ettik.

Bulgularımız genel kabul görmüş birçok görüşle taban tabana zıttı. Örneğin, bulgularımıza göre yönetim kurulları genelde karizmatik ve dışa açık kişileri öne çıkarmaya eğilimliken içe kapanık kişilerin, yatırımcıların ve kurul üyelerinin beklentilerini biraz daha iyi karşıladıklarını belirledik. Neredeyse tüm CEO adaylarının geçmişlerinde önemli hatalar yaptıklarını, %45'inin kariyerlerinde en az bir kere işlerini kaybetmelerine ve şirketlerinin ciddi zarar etmesine neden olan önemli bir hata yaptıklarını görmek bizleri şaşırttı. Buna rağmen bu gruptakilerin %78'den fazlası CEO olabildi. Ayrıca eğitim geçmişinin performansla bir korelasyonunun olmadığını gördük: Çalıştığımız gruptaki yüksek performanslı CEO'ların sadece %7'si Ivy League okullarında eğitim almıştı; %8'i ise üniversite mezunu bile değildi.

Yönetim kurullarının önemseydiği özellikler ile görüşmelerde söylenen özellikleri karşılaştırdığımızda çok az bir kısmının örtüştüğünü gördük: Örneğin bir adayın CEO seçilmesinde güven derecesi önemliyken, bu özelliğin performans üzerinde herhangi bir etkisi yoktu. Diğer bir deyişle, adayı yönetim kurulunun gözünde cazip kılan özelliklerin onların başarısında pek de fazla anlamı olmuyor.

En önemli bulgumuz: Başarılı CEO'lar performansları açısından kritik öneme sahip olan dört spesifik özellik gösteriyor. Yönetim kurulları CEO seçim ve geliştirme döneminde bu özelliklere odaklanırsa doğru CEO'yu bulma şansları da önemli ölçüde artıyor. Araştırmalarımız ve deneyimlerimize göre CEO koltuğunu hedefleyen yöneticiler bu özelliklerini geliştirdikleri takdirde yüksek performanslı bir CEO olma şansları da artıyor.

Dört Özellik

Başarılı liderler arasında dört özelliğin dördünü de çok üst düzeyde gösterenlerin sayısı hayli az. Ancak, değerlendiricilerimizin yöneticilere CEO rolüne uygunluk ve 30 yönetsel beceri konusunda yetkinlik açısından verdiği notları içeren verilerimizin derinlerine indikçe ilginç bir bağlantı yakaladık. Başarılı notlar almış adayların neredeyse yarısı kendini bu dört özellikten en az birinde farklılaştırmışken zayıf not alan adayların sadece %5'i bu farklılaşmayı yapmıştı.

Birazdan tanımlayacağımız özellikler kulağa çok basit gelebilir. Ancak önemli olan bunları sürekli ve takıntılı bir biçimde geliştirmektir. Bu birçok lider için hiç de kolay olmayan bir etkinlik.

1. Hızla ve İnanarak Karar Vermek

İş dünyasında, şirketlerin muazzam başarıya taşınmanın yolunu her daim bulabilen CEO'lara dair efsaneler yaygındır. Ancak bizim bulgularımıza göre yüksek performans gösteren CEO'lar her zaman mükemmel kararlar veremezler fakat kararlı ve tutarlıdır. Kararları erken, hızlı ve büyük bir inançla verirler. Belirsizlik içinde, bilginin az olduğu durumlarda veya alışkın olmadıkları ortamlarda bile böyle davranırlar. Verilerimize göre "kararlı" olarak tanımlanan kişilerin yüksek performanslı CEO olma olasılığı diğerlerine göre 12 kat daha fazladır.

Koçluk yaptığımız yöneticiler içerisinde IQ seviyesi en yüksek olan ve entelektüel karmaşalardan keyif alanların kimi zaman kararlı ve tutarlı olma konusunda sorun yaşadıklarını gördük. Genelde verdikleri

kararların kalitesi yüksek olsa da sürekli en iyi cevabı arama refleksleri nedeniyle karar almaları veya öncelikleri belirlemeleri uzun zaman alabiliyor ve bunun sonucunda ekipleri büyük bir bedele katlanmak durumunda kalabiliyor. Bu akıllı ama yavaş karar veren kişiler darboğazlar oluşturuyor ve ekipleri ya sıkıntı yaşamaya başlıyor ya da çok tedbirli hale gelip şirkete zarar verebiliyorlar. Kararlılık konusunda düşük not alan yöneticilere yakından baktığımızda sadece %6'sının hızlı karar aldığı için kötü not aldığını gördük. %94'ü ise yeterinde karar alamadığı veya kararları çok geç aldıkları için bu kötü notları almışlar.

Yüksek performanslı CEO'lar kötü bir kararın hiç karar almamaktan daha iyi olduğunun farkında. Greyhound'un eski CEO'su olan ve otobüs şirketini dönüştüren Stephen Gorman, "Kötü bir karar yönsüz kalmaktan çok daha iyidir. Bazı kararlar yanlış veya gereksiz olabilir fakat doğru bir hızda ilerlemeyi öğrenmek zorundasınız" diyor.

Kararlı CEO'lar mükemmel bilgilerin gelmesini bekleyemeyeceklerinin farkında. Market markası ürünleri üreten Vi-Jon'un CEO'su Jerry Bowe, "%65 kesinlik gördüğümde kararı veririm" diyor. Yine de bu tür yöneticiler farklı bakış açıları oluşturmaya çalışır ve fikirlerine ve yargılarına güvendiği küçük bir "danışma kabinesi" oluşturarak onların fikirlerine başvurur.

Bowe karar alırken durumu şu şekilde analiz ediyor: "Kendime iki soru sorarım: Birincisi, eğer yanlış yaparsam etkisi ne olur? Ve ikincisi, eğer harekete geçmezsem başka neleri engellemiş olurum?" Bowe bu yaklaşımın ekibinin operasyonel kararlar almasında da yardımcı olduğunu söylüyor. Bu da CEO'yu boşa çıkararak daha az ama önemli kararlar alması için ona alan ve fırsat oluşturuyor.

Başarılı CEO'lar ne zaman karar almamaları gerektiğini de bilir. Arrow Electronics'in eski CEO'su Stephen Kaufman bir karar alma sarmalına yakalanmanın çok kolay olacağını söylüyor. Bu noktada durup söz konusu kararların kurumun daha alt kısımlarında alınıp alınamayacağına bakmanın veya bu kararı bir hafta veya bir ay ertelemekle çok daha iyi ve nitelikli yeni bilgilere ulaşma ihtimali olup olmadığının değerlendirilmesi gerektiğine vurgu yapıyor.

Yüksek performanslı CEO'lar gidecekleri yöne karar verdiklerinde tereddüt etmeden yollarında ilerlemeye başlarlar. Medtronic'in eski başkanı ve CEO'su Art Collins, "çalışanlar ve diğer paydaşlar bir karar alındıktan sonra tereddüt eden veya geri adımlar atan liderlere karşı inançlarını kaybederler" diyor. Peki ya kararlar iyi sonuç vermezse? Analizlerimize göre her ne kadar tüm CEO'lar hata yapıyor olsalar da bu hataların büyük çoğunluğu ölümcül değil. Kararlardan kaynaklanan nedenlerden dolayı işlerinden kovulan CEO'lara bakıldığında bunların sadece üçte birinin kötü kararlar nedeniyle işlerini kayb ettikleri, geri kalanların ise kararsızlık nedeniyle bu sonuca katlandıkları görülüyor.

2. Etki Yaratmak

CEO'lar şirketleri için net bir rota belirledikten sonra çalışanlarının ve paydaşlarının kabulünü ve onayını almak durumundadır. Bulgularımıza göre yüksek performanslı CEO'lar paydaşlarının öncelikleri ile iş sonuçları ortaya koymaya odaklanma arasında anlamlı bir denge kurabiliyor. İşe başlarken paydaşlarının ihtiyaçlarını ve motivasyonlarını akıllıca anlıyor ve performansı arttırarak ve insanları ortak bir değer yaratma hedefi etrafında toplayarak onları sürece dahil ediyorlar. Verilerimize göre bu sonuç odaklı yaklaşımı benimseyen CEO'ların başarı şansının %75 daha fazla olduğu görülüyor.

Diğer kişileri bir amaç etrafında toplayabilen CEO'ların belirli bir iletişim yapısını ve etkili bir strateji planlayıp hayata geçirdiklerini gördük. Children's Hospital of Philadelphia CEO'su Medaline Bell, "Her önemli kararda katkı yapmasını beklediğim paydaşlara yönelik bir harita oluştururum. Şüphelerini ve kaygılarını belirlerim ve sonrasında bana direnç göstermek için kullanacakları enerjilerini nasıl başka yere kanalize edebileceğime bakarım. İnsanların süreçte önemli olduğunu ve zaferde pay sahibi olacaklarını vurgularım. Ancak günün sonunda karar almanız ve onların da katılımını beklediğinizi ifade etmeniz gerekir" diyor.

Bell gibi CEO'lar paydaşlarla etkileşimleri sırasında ruh hallerini ve vücut dillerinin iletişimlerinde ne kadar önemli bir etkiye sahip olduğunu bilirler. Duyguların bulaşıcı olduğuna dair birçok çalışma yapılmış olsa da yeni CEO'lar istenmeyen bir sözün veya bir vücut hareketinin ne kadar önemli bir sorun çıkaracağını gördüklerinde şaşırabilirler. Kaufman, "Yaptığınız her yorum ve yüz mimiklerinizin hepsi gözlenir ve 10 ile çarpılarak yorumlanır. Eğer biri sunum yaparken sırtınız ağrıdığı için yüzünüzü ekşitirseniz sunumu yapan kişiler onları kovmak istediğinizi düşünebilir" diyor. Soğukkanlılık bir gerekliliktir ve başarılı CEO'ların dörtte üçü baskı altında soğukkanlılığını korur.

Paydaşlarla iletişim kurabilen CEO'lar sevmek veya ekiplerini acı verici kararlardan korumak için çaba göstermek zorunda kalmaz. Aslında bu iki davranış genelde düşük performanslı CEO'ların arasında görüşür. Başarılı ve becerikli CEO'lar ekiplerini motive etmek için hedefe varma yolunda zorlu kararlar alınması gerekse bile bunu birlikte başaracaklarına dair özgüven aşırlarlar. Bu CEO'lar, iş amaçlarına giden yolda karşılarına çıkacak çatışmalardan kaçınmazlar. Analizlerimize göre bu tür etkileşimlerde başarılı olan CEO'ların üçte ikisi çatışma yönetiminde yüksek not almış. Birbiriyle çelişen bakış açılarını yönetebilen yöneticilerin CEO'luğa daha hızlı ilerlediği görülüyor. Ortalamadan çok daha hızlı biçimde CEO olan adayları incelediğimizde önce çıkan özelliklerinden birinin de çatışmaktan kaçınmama olduğunu gördük.

İyi liderler çatışma içeren konularla ilgilenirken herkese bir konuşma hakkı tanır ama herkese oy hakkı vermez. Farklı görüşleri dinler ve değerlendirirler ancak konsensüs temelli kararlar alma tuzağına da düşmezler. Takeda Pharmaceutical'ın CEO'su Christophe Weber, "Konsensüs iyidir ama genelde yavaştır ve bazen de asgari müşterekle sonuçlanır" diyor. Weber, önemli kararlar almadan önce şirketin 20-30 tepe yöneticisiyle gayri resmi toplantılar yapmayı adet haline getirmişti. Bu toplantıların amacı kendisine meydan okunmasını ve farklı bakış açılarını görmeyi sağlamaktı ama bir demokrasi illüzyonu oluşturmamaya da özellikle dikkat ediyordu.

Buradan CEO'ların otokrat veya yalnız kurt gibi davranmaları gerektiği yorumu çıkarılmamalı. Tek başına hareket eden CEO'ların sadece şok tedaviye ihtiyaç duyan şirketlerde işe yaradığını gördük. Bu tür CEO'lar şirket krizden çıktıktan hemen sonra görevden alınır zira tarzlarının neden olduğu yan hasarlardan bıkan ekipleri ve yönetim kurulu üyeleri tarafından eninde sonunda terk edilirler. Şirketleri sorunlu durumlardan kurtaran CEO'ların ömürlerinin 2-3 yıllık periyodlar olması şaşırtıcı değildir. Genelde yangını söndürürler ve bir sonraki yangına doğru yol alırlar.

3. Proaktif Biçimde Uyum Sağlamak

Şirketlerin ve liderlerin hızla değişen ortamlara uyum sağlamalarının ne kadar önemli olduğunun kanıtlarını arama sürecinde Brexit ve ADB'de yaşanan başkanlık seçimine bakmamız yeterli oldu. Uyum sağlama konusunda yetkin CEO'ların başarı şansının diğerlerine göre 6,7 kat daha fazla olduğunu tespit

ettik. CEO'ların kendileri bize defalarca bu becerinin ne kadar önemli olduğunu söylediler. Etkili CEO'ları nelerin farklılaştırdığını sorduğumuz McKinsey&Company'nin küresel genel müdürü Dominic Barton şöyle dedi: "Kural kitabında yer almayan durumlarla başa çıkabilmek. Bir CEO olarak çoğu zaman herhangi bir kural kitabının var olmadığı durumlarla karşı karşıya kalabilirsiniz. Uyum sağlamaya hazır olsanız iyi olur."

Birçok CEO odaklarını kısa-orta ve uzun vade arasında bölmek zorunda olduklarının farkındadır ancak uyum gücü yüksek CEO'lar vakitlerinin çoğunu uzun vadeli düşünmeye ayırırlar. Buna karşın diğer yöneticiler vakitlerinin yaklaşık %30'unu uzun vadeye odaklanmaya ayırır. Uzun vadeli bir bakış açısının önemli olduğuna inanıyoruz çünkü böyle bir yaklaşım sinyalleri erken aşamada yakalanmaya imkan verir. Yüksek ölçüde uyum gücüne sahip olan CEO'lar kapsamlı bilgi kaynaklarına ulaşabilir ve ilk bakışta şirketleriyle alakalı değilmiş gibi görünen bilgilerden anlam çıkarabilirler. Bunların sonucunda değişimi erken aşamada sezerler ve bunun avantajını yaşamak için gereken stratejik hamleleri yapabilirler.

Uyum günü yüksek CEO'lar rotayı değiştirmenin doğal sonuçlarından birinin de bazı sıkıntılar yaşamak olduğunun bilincindedirler. Örneklem kitemizde bu olumsuzlukları başarısızlık olarak tanımlayan CEO'ların başarı şansının %50 daha az olduğunu gördük. Diğer yandan başarılı CEO'lar nerede ve ne zaman yetersiz kalacaklarına dair somut bir bakış açısı oluşturur ve bir sonraki seferde daha iyi sonuç almak için hangi değişimleri yaptıklarını net olarak anlatabilirler. Benzer bir biçimde bu tür yaklaşımlar gösteren azimli CEO'lar piramidin tepesine çıkma şanslarını arttırırlar. Güçlü CEO adaylarının yaklaşık %90'ı sorunlarla mücadele etmekten çekinmediğini söyledi.

4. Güvenle Sonuç Almak

Kulağa son derece sıradan gelebilir ancak belirli bir güven içerisinde sonuç ortaya koyabilmek CEO özellikleri arasında en güçlü olandır. Bizim örneklemimizde güven konusunda yüksek not alan adayların CEO seçilme şansları iki kat fazla ve bu rolde başarı şansları da 15 kat daha yüksekti. Yönetim kurulları ve yatırımcılar güvenilir kişilerden hoşlanır ve çalışanlar da ne yapacağı tahmin edilebilen liderlere daha fazla güvenir.

Liderler güvenilir olmayı kimi zaman görmezden gelebiliyor. Bizden koçluk almayı isteyen ve yüksek potansiyelli bir yönetici olan Simon, şirketinde mucize bir çalışan olarak görülüyordu. Planın %2 üzerine çıkmanın çok başarılı sayıldığı bir kültürde Simon gelir hedefinin %150 üzerine çıkabilmişti. Geçmişte bazı hataları olsa da o anda şirketin en büyük iş birimini başarıyla yönetiyordu ve bu birim şirketin en değerli birimiydi. Simon, CEO'lığa terfi etme niyetini ortaya koyduğunda kurul üyeleri geçmiş performansından etkilendiler ancak bu başarıyı nasıl elde ettiğini bir türlü anlayamadılar ve bunun sonucunda başarının sürdürülebilir olduğundan şüphe duydular. Yönetim kurulu daha az ama düzenli sonuçlar ortaya koyan ve daha "güvenilir" gördüğü başka bir adayı CEO yaptı.

Verilerimiz güvenilirliğin ne kadar önemli bir özellik olduğunu destekliyor. Güven veren CEO'lar yeni işlerinin ilk birkaç haftasında hemen icra işlerine atlamaktan imtina ederler. Bütçelere ve planlara derinlemesine girerler; yönetim kurulu üyeleriyle, çalışanlarla ve müşterilerle etkileşime girerek onların beklentilerini anlamaya çalışırlar. Aynı zamanda neyin gerçekçi olduğuna dair bakış açılarını oluşturmak üzere şirketi hızlıca bir değerlendirmeden geçirirler ve beklentileri sadece bu gerçekler ile uyumlu kılarlar.

2012'de Scott Clawson, Culligan'ın CEO koltuğuna oturduğunda bu su arıtma şirketinde işler yolunda değildi ve herkes şirketin FAVÖK'ünün 60 milyon dolar civarında olduğuna inanıyordu. Clawson kendi analizlerini yaptıktan sonra gerçek miktarın 45 milyon dolar olduğunu belirledi ve bunu yatırımcılara duyurdu. İlk anda düşük rakam nedeniyle baskı yemiş olsa da şirketin çalışma biçimini, yetenek havuzunu ele geçirdi ve beklentilerin üzerinde sonuç ortaya koydu. Bu da yatırımcıları ve yönetim kurulunu rahatlattı.

Güven konusunda yüksek not alan CEO'lar birçok diğer taktikten de yararlanıyor. Bunların üçte ikisinin organizasyon ve planlama becerilerinde de güçlü oldukları görülüyor. Ayrıca toplantıları takip etmek için sistemler, ölçütleri izlemek için arayüzler, açık ve net bir şeffaflık yaklaşımı, performansı izlemek için birden çok kanala dayanan bir model ortaya koydukları ve düzeltmeleri hızla yaptıkları da görülüyor. En önemlisi, etraflarına güçlü ekipler topluyorlar.

Ne yazık ki bunlar her CEO için geçerli değil. İlk kez CEO olanların yaptıkları en genel hata doğru ekibi hızlıca toplayamamak oluyor. Başarılı CEO'lar yetenekleri geliştirmek için kararlılıkla hareket ediyorlar. Çıtayı yukarı koyuyor ve kişisel konfor ve sadakatten ziyade role odaklanıyorlar. Genelde bu iki kriter gözden kaçırıldığı için başarısız sonuçlar ortaya çıkıyor.

Net olmak gerekirse, bu dört özelliğin her CEO pozisyonuna mükemmel derece uyması öz konusu olmaz. Hangi özelliklerin ve becerilerin hangi durumda önem kazanacağını endüstrinin ve şirketin bağlamı belirler. Bir CEO, örneğin teknoloji gibi hızla değişen bir endüstride proaktif biçimde uyum sağlamak durumundayken bu özellik daha durağan bir endüstride ön plana çıkmayabilir.

Peki ya dürüstlük ve diğer "genel kabul görmüş" özellikler önemli değil mi diye soruyor olabilirsiniz. Bu özellikler doğru olmayan adayları değerlendirmede elbette önemliydi ancak en iyiyi diğerlerinden ayırmada o kadar da işinize yaramazlar. Örneklem kitemizde başarısız görünen CEO'ların %100'ü dürüstlükte çok iyi not almıştı ve %97'sinin etik konusundaki notu yüksekti.

Araştırmalarımıza göre sonuçta liderlik değişmez özelliklerden veya istisnai eğitimlerden edinilen bir özellik değil. Ya da temel bileşenleri açısından çok özel bir durum söz konusu. Bu temel bileşenler kararlılık, paydaşlarla etkileşim kurabilmek, uyum sağlamak ve güvenden oluşuyor. Elbette ki herkese uygun bir reçete bulunmuyor ancak bu dört özelliğe odaklanmak yönetim kurullarının doğru CEO'yu seçmelerine ve liderlerin de bu rolde başarılı olmalarına zemin hazırlıyor.

Araştırma Hakkında

Bu makale ghSmart'ın CEO Genome Projesi'nin bir parçası olarak 10 yıldır toplanan veriler ışığında hazırlandı. ghSmart, 2.000'i CEO olmak üzere 17.000 C seviye yöneticiye yönelik değerlendirmelerden oluşan bir veri tabanı oluşturdu ve burada tüm genel sektörleri ve şirket tiplerini kapsamaya çalıştı. Her bir yönetici değerlendirmesinin içinde detaylı biçimde kariyer ve eğitim geçmişleri de yer aldı. Bunlarla birlikte performans değerlendirmeleri, davranış, karar ve iş sonuçlarına yönelik örüntülere dair bilgiler de toplandı. Bu veriler her yöneticiyle yapısal görüşmeler sonrasında elde edildi ve bazı durumlarda yöneticinin çalışma arkadaşlarıyla da görüşüldü.

CEO olup olmayacağını tahmin etmeye yönelik özellikleri belirleme ve CEO'ların özelliklerinin diğer üst yöneticilerle kıyaslanması noktasında tüm şirket boyutlarını ve 20 tanımlanmış sektörün 19'unu içeren

930 CEO'yu yakından inceledik. 212 yöneticinin performanslarını şirketin finansal sonuçları ve yönetim kurulu üyeleri ve yatırımcıların görüşleri çerçevesinde değerlendirdik.

University of Chicago'dan Steven N. Kaplan ve Copenagen Business School'dan Morten Sorensen'in liderliğinde psikologlar, ekonomistler, istatistikçiler, finansal piyasa uzmanları ve SAS ve NYU'dan veri bilimcilerden oluşan 14 araştırmacıdan oluşan ekibimiz eğitim, görev süresi ve endüstri uzmanlığı gibi kriterleri de dikkate alarak yapılan görüşmelerin deşifrelerini analiz etti. Bu bilgiler CEO rolüne seçilen kişileri seçilmeyenlerle ve başarılı CEO'ları başarısız olanlardan ayırt etmek için kullanıldı.

Ayrıca hipotezimizi test etmek ve başarılı bir CEO olmak ve yönetim kurulları tarafından seçilebilmek için nelerin gerektiğini anlamak için 70 ilave görüşme gerçekleştirdik.