

"Ehliyetin var mı? Güzel! Şimdi bu Formula 1 yarış arabasına bin

Latin Amerika'daki bir e-ticaret şirketinin bir yöneticisi, dijital dönüşümün zorluğunu şöyle tanımladı: Etkili liderliğin ilkelerinin çoğu tanıdık, ancak her şey çok, çok daha hızlı oluyor. Ve bu hızla görev bitiş çizgisini geçip motoru kapatmak değil bu. Buradaki asıl konu yeni hız ve beraberindeki karmaşıklıklarla -bir lider ve şirket olarak- yaşamaya alışık olmak ve mücadele etmektir.

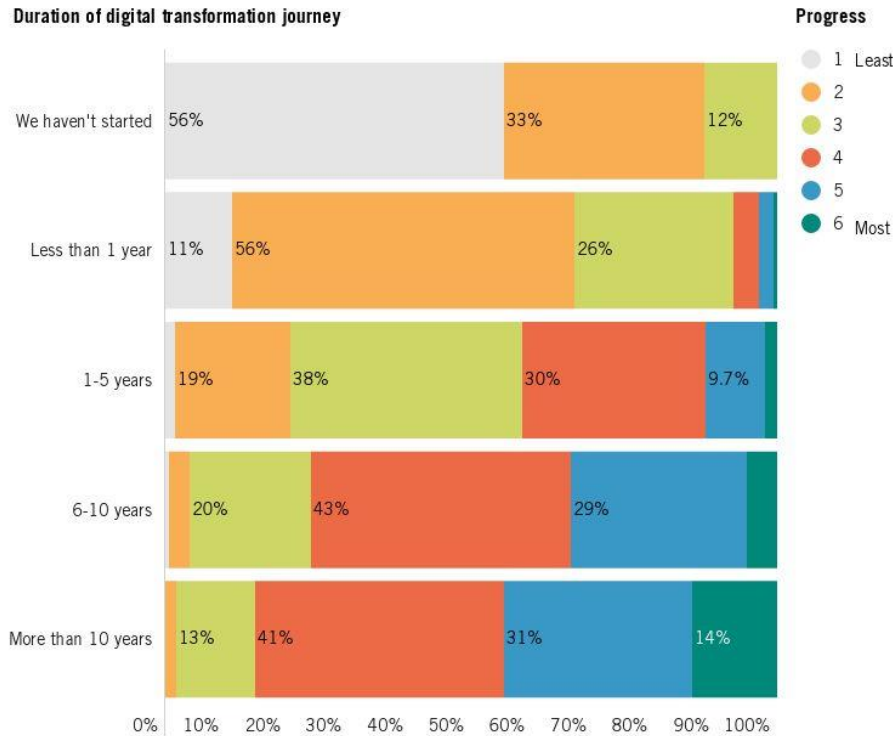
Dijital çağda ilerlemek korkaklar için değil. Çoğumuz araba kullanmayı biliyoruz - temel bilgilere sahibiz - ancak birinci sınıf rakiplere karşı yarışmaya hazır olmadığımızın farkındayız. Veri ve dijital teknolojiler bir zamanlar verimlilik ve maliyeti düşürmeyi mümkün kılarken, bugün inovasyon ve gelir artışının motorları konumundalar ve kuruluşlara yeni ürünler ve hizmetler geliştirmeleri ve hatta işlerini yeniden tasarlamaları için benzeri görülmemiş fırsatlar sunuyorlar.

2020'nin ortalarında, dijital çağda liderliğin zorluklarını anlamak için yola çıktık. Harvard Business School Küresel Araştırma Merkezleri ve Salesforce'un Ignite ekibiyle birlikte, dünyanın dört bir yanındaki şirketlerdeki, nüfuzlu pozisyonlarda bulunanlardan dijital-ilk girişimlere kadar değişen 175'ten fazla yöneticiyle 21 yuvarlak masa görüşmesi gerçekleştirdik. Ayrıca 90'dan fazla ülkeden

1.500'ün üzerinde üst düzey yöneticiyle anket yaptık.

Digital transformation: a long journey

We asked executives to rate the progress of their companies' digital transformations. Those who had been working on their digital transformation for more than 5 years reported the most headway.



Source: Leadership in the Digital Era survey, n=1,500

Ankete katılanların yüzde 97'si, kuruluşların dijital çağın taleplerine kökten uyum sağlamadıkça rekabetçi kalamayacakları konusunda "kesinlikle hemfikirdi". Yüzde 3 hariç tümü, kuruluşlarının dijital dönüşümden geçtiğini belirtti.

Bunun başarılı bir şekilde nasıl yapılacağı cevap bulunması gereken acil bir soru haline geliyor - bu üç bölümlük dizide yanıtlanmaya çalışılacak sorular: **İlk olarak**, dijital olarak olgun bir şirket olmanın ne anlama geldiğini açıklamak; **ikincisi**, dijital anlamda

olgunlaşan bir şirket oluşturmak için gerekenleri özetlemek ve **son olarak**, liderlerin sadece organizasyonlarını değil, kendilerini de nasıl değiştirmeleri gerektiğini araştırmak.

Her şey değişiyor ve bu hızlı değişimde teknoloji en önemli itici güç

Yöneticilerden “dijital liderlik” hakkındaki yuvarlak masa sohbetlerimize katılmalarını istediğimizde, terimin çok dar olduğu konusunda bizi uyardılar: “dijital çağda liderlik”, karşılaştıkları stratejik soruları daha iyi tanımlıyor. Ne de olsa, küresel ekonomideki üç büyük değişimle boğuşuyorlar – teknolojinin artık tek başına ele alamayacağı, teknolojiden doğan değişiklikler:

Yeni müşteri beklentileri. Yuvarlak masa katılımcıları, müşterilerin şirketlerle sorunsuz, uçtan uca deneyimler istediğini söyledi. Özellikle bunların dijitalleşme ile yoğrulmuş olanları, işletmeden işletmeye endüstrilerde bile müşteri-şirket etkileşimlerinin parmaklarıyla bir metni okumak veya bir video oyunu oynamak kadar hızlı ve sezgisel olmasını bekler. Bir şirketin yalnızca yüksek kaliteli ürünler veya hizmetler sunması değil, aynı zamanda bunları müşteriye sunma şekli de geçmişte olduğundan çok daha önemlidir.

Müşteriler her zamankinden daha fazla değer ve yenilik talep ediyor, ancak bu ürün veya hizmet için her zaman daha fazla ödemeye istekli değiller. Aslında, sosyal medya sayesinde, ürün veya hizmetlerden tatmin olmayan müşterilerin bir şirketten ürün veya hizmetlerine yönelik uzun süreli destek beklentileri güçlenmekte veya bu şirketleri çevresel uygulamalarından sorumlu tutabilmektedir. Ayrıca, teknolojik gelişimin artan hızı ve küresel bağların güçlenmesi, bir şirketin rekabet gücünü her zamankinden daha hızlı aşındırabilir.

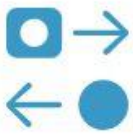
The digital transformation imperative

Survey respondents consider digital transformation necessary, but fewer than half have the talent they need to compete.



97%

“Agree” or “strongly agree” that companies won't remain competitive unless they embark on a digital transformation.



60%

Respondents whose organizations have been on the digital transformation journey for 1-5 years.



47%

Respondents who believe their organizations have the right talent to compete in the digital era.

Yeni çalışan beklentileri. Bilgi, şirketlerin içinde ve dışında demokratikleşti. Geçmişte CEO'lar ve diğer üst düzey liderler, verilere daha fazla erişime sahip oldukları ve verileri paylaşmak isteyip istemediklerine ve ne zaman paylaşacaklarına karar verebildikleri için meşru stratejik karar alıcılar olarak görülüyordu. Çok daha fazla kişiye sunulan çok daha fazla bilgi ile, liderlerin meşruiyeti farklı kaynaklardan gelmeli veya karar alma sürecini çalışanlarla ya da her ikisiyle paylaşmalıdır.

Çalışanlar, tek yönlü, yukarıdan aşağıya iletişime ve komutlara giderek daha fazla direniyor; Onlar seslerinin duyulmasını ve şirketlerinin planlarını ve çözümlerini işbirliği içinde geliştirmesine yardımcı olmayı beklerler. Çalışanlar, genç nesil çalışanların hem uzmanlıkları hem de yaratıcılıklarıyla değerlendirilmeleri isteğiyle gelen “Birlikte yaratma”nın getirdiği sorumluluğu ciddiye alıyorlar. Artık çalışanlarda “Birlikte yaratma” isteği çok daha güçlü.

Yeni toplumsal beklentiler. Yuvarlak masa katılımcıları, Y kuşağının ve Z Kuşağının üyelerinin işlerinde amaç ve tatmin aradıklarını ve şirketlerinin uzun vadeli etkisini derinden önemsediklerini söyledi. Liderlerin sadece hissedarlara değil, paydaşlara da hizmet etmelerini ve proaktif olarak daha adil ve sürdürülebilir bir dünya inşa etmelerini talep ediyorlar. Müşteriler aynı şeyi giderek daha fazla istiyor ve özellikle veri gizliliği ve güvenliği gibi kendilerini kişisel olarak etkileyen sorunlarla ilgileniyorlar. Yuvarlak masa katılımcıları, en geniş anlamda sosyal sorumluluğun, yetenekleri çekmek ve müşterilerle güven oluşturmak için gerekli olan rekabetçi bir “zorunluluk” haline geldiğini söyledi.

Dijital olarak olgunlaşmış şirketlerin altı özelliği

Yuvarlak masa katılımcıları, direnmek için zaman kaybetmek yerine, dijital olarak olgunlaşmış şirketlerin iş ortamındaki bu önemli değişiklikleri benimsediğini ve bunlara uyum sağladığını söyledi. Bu affetmez dinamiği yönetebilen şirketler, aşağıdaki özelliklere sahip olma eğilimindeydi:

1. Müşteriyi samimi ve dinamik olarak anlayan

Eldeki daha fazla ve daha iyi veri ile şirketler müşterilerini daha önce hiç olmadığı kadar tanıyabilir. Müşterilerin bir şirketin sattığı her şeyi almasını beklemek yerine, en başarılı şirketler proaktif olarak müşterilerin sorunlarını ve isteklerini tahmin eder, keşfeder ve buna göre yenilik yapar. Müşterilerin incelemelere ve fiyatlara kolaylıkla göz atabileceği internetin sağladığı şeffaflık nedeniyle, dijital olarak olgun şirketler benzersiz, genellikle daha özelleştirilmiş, uçtan uca bir müşteri deneyimi sağlamayı hedefliyor.

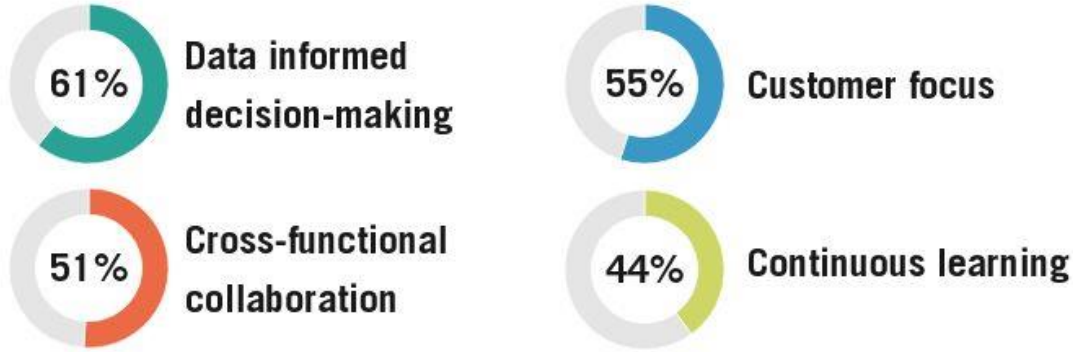
“Müşterinizi anlayın” uzun zamandır bir iş mantrası olmuştur, ancak dijitale öncelik veren şirketlerden yuvarlak masa katılımcıları bile, şirketlerinin değişen müşteri ihtiyaç ve isteklerine dayalı yeni teklifler geliştirmek yerine çoğu zaman yalnızca sahip oldukları ürün ve hizmetleri sattığını itiraf etti. İlginç bir şekilde, ankete katılanların yalnızca yüzde 55'i müşteri odaklılığını dijital çağda başarı için en kritik özelliklerden biri olarak değerlendirdi.

Müşteriyi tanımak, dinamik, devam eden bir süreç haline geldi ve hızla masaya yatırılıyor. Örneğin şirketlerin, COVID-19 pandemisinden sonra müşterileriyle yeniden tanışmaları, onlarda neyin değiştiğini anlamaları ve isteklerinin ne yönde evrildiğini tespit etmeleri gerekiyor. Bir katılımcı, pandeminin ve ekonominin öngörülemezliği göz önüne alındığında, şirketlerin “müşterilerine satış değil, hizmet etmesi” ve bir sonraki normale geçmek için gereken bağlantıları kurması gerektiğini

belirtti. Belirli ulusal pazarların ihtiyaç ve beklentilerine yönelik ürün ve hizmetler geliştirmeye yönelik artan baskıyla birlikte, küresel stratejiler de daha “küyerel-glocal,¹” hale geliyor.

What companies need to compete

Survey respondents ranked the following qualities as most critical to succeeding in the digital era.



Source: Leadership in the Digital Era survey, n=1,500

2. Veri ile sadece bilgi edinmeyen, veri ile harekete geçme kültürü olan

Dijital olarak olgunlaşmış kuruluşlar, verileri (birçoğu!) benimser ve daha iyi, daha hızlı kararlar almak için kullanır. Ancak, veriler kararları belirlemez sadece bilgilendirir. Verinin analizi önemlidir. Veriyi yorumlamak ve eleştirel düşünme ile analiz etmek nihayetinde yol haritasını belirler. Yalnızca veri bilimcileri değil, tüm çalışanlar, geçmiş deneyimlere güvenmek yerine yeni içgörüler ve öngörüler geliştirmek için verileri kullanır. Değişimin hızı göz önüne alındığında, işinizde birçok konuda geç kalma olasılığınız yüksek olacaktır. Dijital olarak olgun şirketler, kuruluşları arasında verileri entegre etmek için doğru teknik uzmanlığa (deneyimli veri bilimcileri veya analistler gibi), araçlara (dashboard ve veri görselleştirme uygulamaları) ve platformlara (bilgi işlem altyapısı ve işletim sistemleri) sahiptir.

Basitçe verileri kullanılabilir hale getirmek ekiplerin onu kullanacağını garanti etmez. Çalışanlar verilere kolayca erişebilir mi? Çalışanların iş akışlarına ve süreçlerine entegre edilmiş mi? Kıdem, deneyim veya yaştan bağımsız olarak çalışanlar verileri nasıl yorumlayacaklarını biliyor mu? Ankete katılanların yüzde 61'i "veriye dayalı karar verme"yi dijital çağda en kritik başarı faktörlerinden biri olarak değerlendirirken, muhakeme, yorum (analog bir beceri) hala gereklidir. Dijital olarak olgun şirketler, bazı analizlerin eksik, kusurlu ve hatta önyargılı olacağını bilerek verilere eleştirel bir şekilde bakabilen hiyerarşide yukarı ve aşağı çalışanlara sahiptir.

3. Varolanı yıkmaya istekli ve meydan okuyan bir zihniyeti olan

Dijital olarak olgunlaşmış şirketler, çalışanları statükoya meydan okumaya teşvik ediyor - bu, temel işi temelden yeniden düşünmek anlamına gelse bile. Kuruluştaki herkes müşterilerden, tedarikçilerden ve şirket dışındaki diğer paydaşlardan gelen sinyalleri dinlemekten sorumludur. Onlar işletmenin tüm

¹ Küyerelleşme (küreselleşme ve yerelleşme sözcüklerinin birleşimi), çağdaş toplumsal, siyasi ve ekonomik sistemlerde hem evrensel hem de yerel giden eğilimlerin ortaya çıkmasıdır.

yönelimlerini sorgulama ve müşteriler için değer yaratmanın yeni yollarını önerme yetkisine sahiptirler. Bu koşullarda gelişen insanlar etraflarında olup biten her şeyi aktif olarak merak ederler; bilmediklerini kabul etmekte rahattırlar ve öğrendiklerini unutmaya, yeniden öğrenmeye ve en yeni ve en iyi uygulamaları benimsemeye isteklidirler.

Merak ve yaratıcılık, dijital olarak olgun bir şirket için hayati kaynaklardır. Birçok işlevin otomasyonu ile bile, katılımcılar insan yaratıcılığının kritik olmaya devam ettiği konusunda kararlıydı. Bu kuruluşların liderleri, yaratıcı kıvılcıklarını verilerden, yapay zekadan ve meslektaşlarından gelen geri bildirimlerden elde ettikleri içgörülere uygulayan kişileri aramaya eğilimlidir. Henüz çevik yaklaşımları benimsememiş şirketlerde olduğu gibi, öğrenme ve performans ikizdir, bölünmez.

Personeli işe alırken ve terfi ettirirken, bu kuruluşlar değişen koşullara uyum sağlayabilen "büyüme zihniyetine" sahip adaylar ararlar. Bir katılımcı, işletmelerinin, stres altında bile çevik olma ve büyüme kapasitelerini ölçmek için her bir çalışanın "AQ" (adaptability quotient-uyarlanabilirlik katsayısını) değerlendirdiğini söyledi.

4. Karar verme mekanizmasını çalışanlara yayan ve fakat birlikte oluşturan

Şirketler on yılı aşkın bir süredir veri mimarisinde diğer verilerden ayrı şekilde verilerin tutulduğu siloları yok etmeyi hedefliyor. Fakat uçtan uca müşteri deneyimlerine yönelik artan talep, görevler arası karşılıklı çalışmayı zorunlu hale getirmiştir. Yuvarlak masa katılımcıları, dijital olarak olgunlaşmış kuruluşların son derece işbirlikçi olduğu konusunda hemfikirdi. Dijital olarak olgunlaşmış kuruluşların liderleri, sorunları çerçevelemek ve çözmek için çeşitli becerilere sahip bireyleri bir araya getirmek için işlevsel siloların ve organizasyonel seviyelerin ötesini görür. Bu liderler, kısmen veri ve teknolojinin daha fazla çalışanın kararlarda girdi sahibi olmasını sağladığı için çalışanları "takipçiler" yerine "işbirlikçiler" olarak görüyor. Bazı katılımcılar, bu nedenle, şirketler içinde daha fazla bakış açısı ve deneyim getiren çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık çabalarının yeni düşünceyi teşvik etmek için kritik hale geldiğini söyledi.

"COVID-19 PANDEMİSİ LİDERLERİ VE ORGANİZASYONLARI İŞBİRLİĞİNİ YENİDEN HAYAL ETMEYE ZORLADI."

Konuştuğumuz yöneticiler, liderlerin ne zaman "tartışmalara gireceklerini" ve "ne zaman geri çekileceklerini" dikkatli bir şekilde dengelemeleri gerektiğini söylüyor; Amaçları, çalışanları kendi kararlarına sahip olmaları ve bunlara göre hareket etmeleri için güçlendirmektir. Ancak bu şirketler, farklılaştırılmış müşteri deneyimleri sunabilecek yeteneklerden yararlanmak için aynı zamanda kuruluşlarının, sektörlerinin ve bölgelerinin dışına çıkmaya da isteklidir.

Katılımcılar, elbette COVID-19 salgınının liderleri ve kuruluşları işbirliğini yeniden tasarlamaya zorladığını söyledi. Küresel şirketlerin dünyanın dört bir yanından farklı organizasyon düzeylerinden insanlarla etkileşim kurmak için kullandıkları sanal toplantı ve işbirliği araçlarına hepimiz alıştık, ancak başarı teknolojiden daha fazlasını gerektiriyor:

- Ortak amaç, değerler ve normlar hakkında açık tartışmalar sahiplenmeyi ve işbirliğini teşvik edebilir.

- Yalnızca geçici sorun giderme değil, düzenli toplantılar süreçlerin standartlaştırılmasına yardımcı olur.
- Ritüeller, fiziksel mesafeye ve kültürler arası farklılıklara rağmen bir topluluk ve aidiyet duygusu oluşturabilir.
- Düzenlenmiş “sosyal” karşılaşmalar karşılıklı güveni teşvik edebilir.

Ancak, katılımcılar sanal işbirliğinin sınırlarını ilk elden bilmektedirler. Yatay işbirliği söz konusu olduğunda, ilk önce dijital şirketler ve dijital yerliler arasında bile güven ve bağlantı oluşturmak için yüz yüze etkileşimin yerini alacak hiçbir şey yok gibi görünüyor.

5. Sürekli deneme ve öğrenme

Hızın önemli olduğu bir dünyada, dijital olarak olgunlaşmış kuruluşlar, atılması gereken adım belirsiz olduğunda bile hareket eder. Onlar karar vermeden önce mükemmel bilgiyi beklemezler; kararlarını mevcut en iyi bilgilere dayanan “çalışan hipotezler” olarak görürler.

“DİJİTAL OLARAK OLGUNLAŞMIŞ KURULUŞLAR İNOVASYONU GÜÇLENDİRMEK İÇİN TASARIMSAL DÜŞÜNCEYİ, YALIN GİRİŞİM (LEAN START-UP) VE ÇEVİKLİK METODOLOJİLERİNİ KALDIRAÇ OLARAK KULLANIR.”

Kuruluşların, "hızlı başarısız ol" ve "hızlı öğren" yaklaşımıyla yaşayabilen, hesaplı risk alan bir iş gücü geliştirme ihtiyacını yıllardır duyduk. Liderler hala bunu istiyor ve bunu elde etmek için ise belirsizliğe, deneylere ve iyi niyetli başarısızlığa yer açan bir ortam yaratmaları gerekiyor. Bir katılımcının dediği gibi, yeni ürünler veya programlar başlatma, onlarla denemeler yapma, iyileştirme ve hatta bırakma cesaretine sahip olmaya kendileri istekli olmalıdırlar.

Dijital olarak olgunlaşmış kuruluşlar inovasyonu güçlendirmek için tasarımsal düşünceyi, yalın girişim (lean start-up) ve çeviklik metodolojilerini kaldıraç olarak kullanır. Onlar titiz ve konuyla ilgili deneyler yürütürler ve yeni gelişmelerin ışığında test eder, öğrenir ve uyum sağlarlar; hatta veriler artık çalışmadığını gösterdiğinde bir zamanlar umut vaat eden projeleri bırakırlar. İşletme modellerine ve kültürlerine rehberlik eden müşteri yakınlığı ile bu deneyler, müşteri ihtiyaçlarını ilk sıraya koyar. Aslında, örneğin bu amaç için tasarlanmış inovasyon laboratuvarlarında, müşterileriyle birlikte yeni ürün ve hizmetler yaratan şirketlerin örneklerini duyduk.

6. Etik karar verme ve proaktif yönetim

Teknolojik ilerlemeler önceden hayal bile edilemeyen kullanım durumlarına yol açtığından, dijital olarak olgunlaşmış kuruluşlar, kuruluşlarının içinde ve hatta dışında eylemlerinin istenmeyen sonuçlarından sorumlu olduklarını kabul eder. Katılımcılar, etik ikilemlerin ortaya çıkacağını, ancak liderlerin “zarar verme”nin ötesine geçmeleri ve şirketin pusulası ve korkulukları olarak hizmet eden süreçleri, alışkanlıkları ve yetenekleri oluşturmaları gerektiğini kabul etti. Özellikle Y kuşağı ve Z Kuşağı, benimsenen değerlere sadık kalan şirketlerde çalışmak istiyor.

Dijital olarak olgunlaşmış kuruluşların liderleri, çalışanlarını paydaşlar adına etik karar vermeyi merkeze koyan ortak bir amaç etrafında hizalar. Bu şirketler, örneğin, niyetleri ve ilgili süreçleri hakkında şeffaf davranarak çalışanların ve müşterilerin verilerini toplama ve kullanma hakkını kazanır. Kuruluşlar, müşterilerin kişisel bilgilerini paylaşmak istedikleri noktaya gelmek istiyor çünkü bunun kullanımından fayda sağlayacaklarına inanıyorlar. Bu güveni oluşturmak, yalnızca uyum rollerinde bulunanlar tarafından denetlenmekle kalmayıp, şirketteki herkes tarafından benimsenen çok yönlü bir çaba olmalıdır.

Özel sektör ve kamu sektörü arasındaki ilişki ve gelişen teknolojilerin ortaya çıkardığı zorluklar ve fırsatlar göz önüne alındığında bu ilişkinin nasıl yeniden tasavvur edilmesi gerektiği hakkında canlı tartışmalar yaptık. Katılımcılar, örneğin çalışan veya müşteri verilerini işlemek için standart veya "hangi düzeyde verilerin işleneceğine ilişkin bir seviyenin" olmadığı dünya çapında iş yapmanın ne kadar karmaşık olduğunu anlattılar. Amerikan şirketleri, dijital teknolojiyle bağlantılı ahlaki ikilemleri ele almak için hükümetlerle birlikte çalışırken Avrupa'daki ve Asya'dakilerin çok gerisinde görülüyordu. Pek çok katılımcı, özellikle gelişmekte olan ekonomilerdekiler, rekabeti teşvik eden, müşterileri koruyan ve toplumun ihtiyaçlarını karşılayan düzenlemeler ve uygulamalar geliştirmek için politika yapımcılarla proaktif bir şekilde ortaklık kurduklarını söyledi.

Dijital teknoloji: Etkinleştirici mi yoksa bozucu mu?

Dünyanın dört bir yanındaki şirketler, hayatta kalmalarını sağlamak için dijital teknolojilerin ve verilerin potansiyelinden yararlanmaya çalışıyor. Liderlere kuruluşları bu çabaya hazırlamak için ne gerektiğini sorduğumuzda, hızla dijital araçlar hakkında konuşmaktan yetenek ve kültüre geçtiler ve bu bizim için bir sürpriz oldu. Pek çok şirket, sonsuz gibi görünen düşünceleri ve sürekli değişen ortamıyla dijital olgunluk yolculuğunu göz korkutucu buluyor. Dijital olarak olgun şirketleri, dönüşümleri halen devam eden veya durmuş şirketlerden ayıran şey, müşteriler ve diğer paydaşlarla yeni çalışma biçimleri ve yeni ilişkilidir.

Bu yazı serisinin ikinci bölümünde, bu ayırt edici özelliklere ulaşmak veya sadece yarışa katılmak hakkında öğrendiklerimizi paylaşacağız. Gerçekten de dijital dönüşüm bir macera olabilir, ancak bir hedefi var: Yolculuğun sonunda, dijital olarak olgunlaşmış kuruluşlar, temel değerlerine sadık kalarak test edip öğrenebilir, rotasını değiştirebilir ve kendilerini yeniden keşfedebilir.

Yazarlar Hakkında

Linda A. Hill, Harvard Business School'da İşletme Profesörü ve Liderlik Girişimi'nin fakülte başkanıdır. Ann Le Cam, Weta Digital'de küresel yetenek ve animasyon prodüksiyonunun kıdemli başkan yardımcısıdır. Sunand Menon, bir risk istihbarat şirketi olan RANE'nin baş ürün sorumlusudur. Emily Tedards, HBS'de araştırma görevlisidir.