

## Bu Krizden Kim Sağlam Çıkacak?

Yaşamakta olduğumuz ortam iş ve özel yaşamımızda birçok belirsizliğe neden oluyor. Bu dönemde kurumsal yönetim ve liderlik her zamankinden daha fazla önem kazanıyor. Naci Demiral bu yazısında, gündemi “resilient lider” perpektifi ile ele alıyor.

**K**urumsal yönetim anlayışının hayata geçirilmesinde liderliğin önemi büyük. Şirketlerin devamlılığı ve başarılı bir kurumsal yönetimin temelinde “Resilient Lider” yani her koşulda sağlam, esnek ve güçlü olabilen lider yer alıyor. Şu anda tüm dünyada sağduyulu, empati kurabilen ve etkili bir liderliğe ihtiyaç var. Endişe için nedenler var mı? Kesinlikle evet. Çünkü;

- Bu corona pandemi krizini tahmin edemedik.
- Hazırlıksız yakalandık.
- Her alanda tecrit edilmiş durumdayız.
- Bitiş çizgisini göremiyoruz.

Öngörülemezlik, bireysel ve ekip motivasyonunu kesinlikle kötü etkiler. Yaşamakta olduğumuz mevcut şartlar da iş ve özel yaşamımızda büyük belirsizliğe neden olmaktadır. Bugünlerde daha önce hiç deneyimlenmemiş birçok şeyi yaşıyoruz.

Ortamda deneyimlenmemiş ve bilinmeyen mevcutsa, bir anlamda “şok” söz konusudur. Ve eğer ortamda deneyimlenmemiş, bilinmeyen ve şok varsa, önemli ölçüde belirsizlik söz konusudur. Dolayısıyla da mevcut durum ve gelecekle ilgili kaygılar ve hatta korkular ortaya çıkacak demektir. Bu kaygı ve korku ortamı, bir taraftan virüsün, sağlıkla ilgili getirdiği endişeleri içerirken, diğer taraftan da



**NACİ DEMİRAL, MCC**  
Üst Düzey Yönetici Koçu & Liderlik Eğitmeni & Mentor Koç  
TheCoachingCompany

“Gelecek bugün ne yaptığınızla şekillenir.”

Mahatma Gandhi

ekonomik şartların baskısını da kapsayacaktır. Eğer ortada endişe, korku ve kaygı var ise, yani bir şekilde yaşamda kalmaya tehdit oluşturan bir durum söz konusuysa, beyin sistemlerinde mantıksal sistem devre dışı kalır. Ve de limbik sistem; yani duygusal beyin ve ilkel beyin devreye girer. Ve eğer limbik sistem devrede ise; kişi ilk anda “şok”a girer, ki aslında bu durum genelde kısa sürer, hemen akabinde ise; kişi davranış olarak “savaş” veya “kaç”a yönelir. Bu dürtülerin etkisiyle de çok daha az mantıksal kararlarla, genelde anlık ve duygusal ağırlıklı davranışlarla karşılık veririz.

### Peki bu durumda ne yapmalıyız?

Böyle belirsiz zamanlarda, liderler öncelikle kendi davranışlarına daha yakından bakmalı ve kendi kendilerine, paniğe katkıda bulunup bulunmadıklarını sormalıdır.

Öncelikle, az önce ifade ettiğim gibi, bu ortamlardaki davranışlar daha çok tepkisel davranışlardır, o nedenle de mümkün olduğunca sakin kalmak ve pozitif odaklanmak gerekir. Sürec boyunca yaşamakta olduğu duygularının farkına varmak;



yani duygularının ne kadar endişe, kaygı veya panik içerdiğinin, ne kadar otantik duygular; yani doğal duygular olduğunu anlamak ve kabullenmek gerekir.

Bu süreçte psikolojik bir güvenlik temeli oluşturmak çok önemlidir. Bu sadece pandemi kurallarını paylaşmak veya insanlara ellerini yıkamalarını hatırlatmakla ilgili değildir (bu gereklidir ama yetersiz kalır). Bunun çok ötesinde, empati kurabilen liderlerin, diğerlerinin korku ve endişelerini dikkatle dinlemeleri, onları olabildikleri en verimli şekilde ele alıp, “insanların duyduklarından ve desteklendiklerinden emin olmalarını” sağlama-ları gerekir.

Kriz ortamlarında önemli olan, kendinizin ve sorumlu olduğunuz sistemin mevcut durumunu yönetebilmek için en uygun çözümlerin neler olabileceğini düşündürmektir. Yani, mantıksal beyni devreye sokmak ve duygusal sistemle uyumlu çalışmasını sağlamaktır. Etkin liderler, değişen ve gelişen koşulları, sistemi etkileyen dinamiklerini gözlemleyebilmek amacıyla sadece bugünü değil, geleceği de iyi sezmeli ve mümkün olduğunca doğru tahmin edebilmeli, gördüğü olası durumları ve karmaşıklığı çok iyi analiz edip, çok iyi bir gelişim planlayıcısı ve değişim yöneticisi olmalıdır. Bütünü görüp geleceğe odaklanmak gerekir.

Etkili liderler, ilerlemek ve gelişmek için kendi kendilerini geliştirmelidirler. Aynı

zamanda ekiplerindeki insanların enerjilerinin ve motivasyonlarının korunması ve artırılmasından da sorumludurlar. Liderlik, ancak bireyler ve takımların sürekli olarak yüksek enerji seviyelerini koruyabilmeleri durumunda sürdürülebilirdir. Bu noktada resilience (esneklik/dayanıklılık), yüksek performans gösteren, etkili liderlerin en önemli özelliği olarak ortaya çıkmaktadır.

### Peki, “Resilience” nedir?

Resilience (esneklik/dayanıklılık); kişinin zor durumları, sıkıntıları, aksilikleri ve travmaları karşılama ve onların etkin bir şekilde üstesinden gelebilme kapasitesidir. Resilient liderler, enerji seviyelerini her türlü baskı altında dahi üst seviyede tutma, yıkıcı etkenlerle başa çıkma ve uyum sağlama yeteneğine sahiptirler. Ayrıca bu süreçte, anlamsız davranışlarda bulunmadan veya başkalarına zarar vermeden büyük zorlukların üstesinden gelebilirler.

Resilient (esnek/dayanıklı) liderler başarıdır, çünkü;

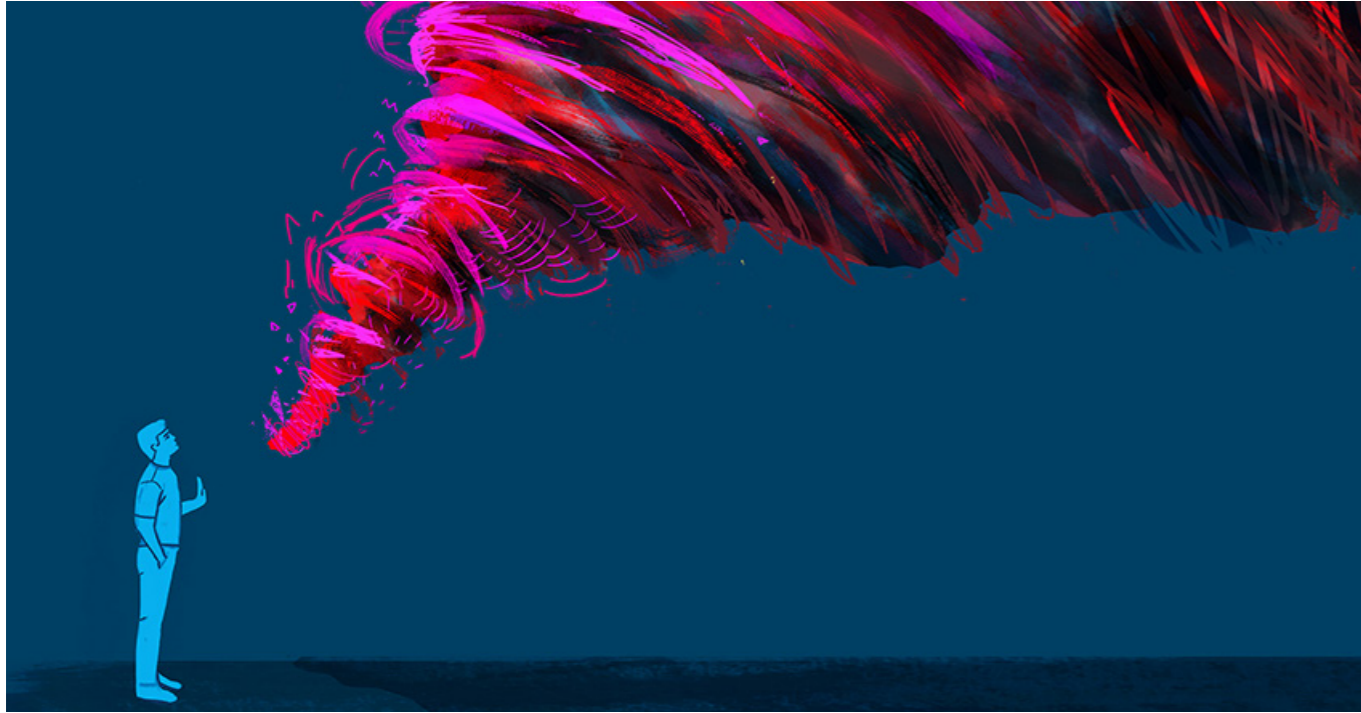
- Gerçekleştirdikleri eylemleri için sorumluluk alırlar. Başkalarına güvenerek mutluluğu aramaz ve durumları için başkalarını suçlamazlar.
- Önlerindeki olasılıklara odaklanırlar, kendi şanslarını yaratırlar. Mevcut kaynakları ile ellerinden geleni yaparlar ve böylece hayatlarının kontrolünü ele geçirirler.

“Böyle belirsiz zamanlarda, liderler öncelikle kendi davranışlarına daha yakından bakmalı ve kendi kendilerine, paniğe katkıda bulunup bulunmadıklarını sormalıdır.”

- Olumlu düşünürler. Hiç umutlarını kaybetmeden durumlarına uyum sağlarlar. Pozitifleri ararlar.
- Bilgiye öncelik verirler. Bu nedenle kâğıt ve kalem sürekli ellerinin altında bulunur.
- Duygularını yönetebilirler. Negatif duyguları görmezden gelmek yerine, onların farkında olur, yüzleşir ve kabullenirler.
- Değişim ve riskle ilgili, kolay yol yerine, mücadeleyi seçerler.
- Sıkıntıyla veya olumsuz bir durumla karşılaştıklarında, bakışlarını değiştirmek ve durumlarını yorumlamanın farklı yollarını aramak üzere yeniden çerçeveleme yaparlar.
- Zafer kazanmak yerine, “olma”yı seçerler. Gerçek başarı, elde ettiklerinden değil, kim olduklarından gelir.
- Öz değerleriyle uyumlu yaşamayı seçerler.
- Zorlandıkları seçimlerde, öz değerlerine dayanarak, kendisi için neyin önemli olduğunu dikkate alarak; duygularını, düşüncelerini ve davranışlarını önceliklendirirler.
- En önemli özelliklerinin başında; dürüstlük ve samimiyetle sistemde yaptıkları “güven ortamı” gelir.

### Bir adım önde olursan “lider”, 10 adım önde olursan “hedef” olursun.

Bir liderin en önemli sorumluluklarından biri, gelecekteki durumların olasılığını tahmin etmek ve buna göre plan yap-



maktır. Etkin liderler, zamanlarının önemli bir kısmını etraflarındaki insanlardan haftalar, aylar ve hatta yıllar önce, geleceği öngörerek geçirirler. Ufkun üzerinden bakarlar ve orada yaşamının nasıl bir şey olduğunu anlamaya çalışırlar. Bu durum ancak, diğer ekip üyelerinin de aynı vizyonu benimsemesi ve bu vizyona göre hareket etme yeteneği ile birleştiğinde mükemmel sonuçlar ortaya çıkarabilir. Aksi durumda ise, büyük olasılıkla inanılmayan bir fikir olarak kalacaktır.

Lideri, etrafındaki insanları birleştiren bir lastik bant olarak düşünürseniz, eğer lider geleceği öngörmek için harekete geçerse, lastik bant gerilir. Eğer liderin vizyonu ile kişilerin o anki gerçekliği arasında doğrusal/paralel koşullar mevcutsa, yararlı ve uygun bir gerilim oluşur, ekip de bu vizyonu benimsemeye ve buna göre hareket etmeye başlayabilir. Ancak lider, insanları beraberinde götürmek için çok ileri giderse veya çok sert çekerse, lastik bant kopabilir. Bu durumda; liderin geleceğe yönelik vizyonu ile herkesin şu anki gerçekliği arasında bir kopuş vardır ve lider sonuç olarak etkisini kaybediyor demektir.

Eğer, “etkin” liderler gelecekte yaşayarak vakit geçiriyorlarsa, “resilient” liderler

takımlarını ortak fikre katılmaya teşvik edecek becerileri gösterirler. Bazen bu, onların görüşlerini şekillendirmek ve etkilemek için aktif olarak çabalamayı gerektirir. Ancak gerektiğinde de harekete geçmekten vazgeçmek gerekir. Çünkü “resilient” lider, sadece gelecekteki olayların olasılığını değerlendirmekle kalmaz, aynı zamanda mevcut eğilimlere ve bu süreçte insanların birbirlerini ne ölçüde etkilediklerine de dikkat eder.

Bir adım önde olursan “lider”, 10 adım önde olursan “hedef” olursun diye bir söz vardır.

*Yeni dünya düzeninde liderler, artık çok değişken ve belirsiz bir geleceğe bakmak ve olası sonuçlarına inandıkları şeyler için karar vermek mecburiyetinde olacaklar. Kaçınılmaz olarak da yetersiz verilerle ilerlemek zorunda kalacaklar.*

Yeni dünya düzeninde liderler, artık çok değişken ve belirsiz bir geleceğe bakmak ve olası sonuçlarına inandıkları şeyler için karar vermek mecburiyetinde olacaklar. Kaçınılmaz olarak da yetersiz verilerle ilerlemek zorunda kalacaklar. Tüm bunlar doğal olarak liderleri, çevrelerindeki insanlara bağlayan lastik bantları zorlayacaktır. O nedenle, insanlara ve sistemlere çok fazla baskı yapmadan, dengeli bir gerilimle, kurumlarını ve çalışanlarını ileriye taşımaya çalışmalıdırlar. Resilient liderler lastik bantı gererler, ancak koparmazlar.

#### “Mental Bağımsızlık Sistemi”ni sağlamlaştır ..!

Bu dönemde fiziksel olarak bağımsızlık sistemimizi güçlü tutmak ne kadar gerekli ise, “Mental Bağımsızlık Sistemi”imizi güçlü tutmak bir o kadar, hatta çok daha fazla gereklidir.

O nedenle resilient (esnek/dayanıklı) liderler bir taraftan kendi kişisel gelişimlerine önem verirken, aynı zamanda ekibindeki tüm üyelerin de gelişimlerine odaklanırlar. Onlara ne yapmaları gerektiğini söylemek yerine ne yaparlarsa hedeflerine ulaşabilecekleri konusunda



güçlü sorular sorarlar. Ekip üyelerini salt dinlemekle kalmayıp, derinlemesine anlamaya ve aslında gerçekte ne söylemek istediklerini keşfetmeye çalışırlar. Böylece sistemde fikirler paylaşılır, birbirlerinden öğrenme gerçekleşir, kararlar ortak veya işbirliği içinde alınır, hedeflere ulaşma oranı yüksek olur, takım ruhu ve başarıdan söz edilir. Bu nedenledir ki; sadece bu gerçeği anlayan “koçluk becerilerine sahip liderler” ve “etki ettikleri sistemler ayakta kalacak, sürdürülebilir büyümeyi başarabileceklerdir.

Son olarak,

Kendimizi daha güçlü, daha esnek ve daha dayanıklı, yani “resilient” duruma getirebilmek için bazı sorularını sormak, cevaplarını aramak ve çözümlerine ilişkin harekete geçmek çok faydalı olacaktır;

- Mevcut durumdaki en iyi ben, kim olur? ve nasıl olurum?
- Kendim için daha yüksek bir perspektif nedir? Ona nasıl ulaşabilirim?

O noktanın benim için anlamı ne? O noktaya ulaşmak için hangi kaynaklara sahibim? Nelere ihtiyaç duyuyorum? Beni o noktaya ulaştıracak en uygun aksiyon planı nasıl olur? Hangi adımlar? Hangi sırayla? Zamanlama? Vs.

- İş ve özel hayatımda var olan hangi güçlü yönlerim, dayanıklılığımı ve uyum yeteneğimi destekliyor? Onları mevcut şartlarda nasıl daha etkin kullanabilirim?
- Bana en uygun, sakin kalmak ve mantıksal zihin sistemini geri getirmeye yardımcı olacak uygulamalar neler olabilir? Derin nefes alma, nefes egzersizleri, yoga, meditasyon, güvenilir bir arkadaş, profesyonel koç veya meslektaşınızla konuşmak gibi.
- Ne ya da neler, hayatıma bağlantı, anlam ve amaç katmama yardımcı olur?
- Bugün bana kim ve ne ilham veriyor?
- Beni ne meraklandırıyor?
- Umudu hangi yollarla geliştirebilirim?

- Hangi tür yeni alışkanlıklar ile günlük yaşantıma eğlence katabilirim? Bu ortamda keyif almayı, hangi araçları kullanarak başarabilirim?
- Beni neyin sakinleştirdiğine, yatıştırdığına ve ilham verdiğine ilişkin bir strateji listesi yapsam, bu listede neler olurdu?
- Bir psikolog, psikoterapist ve/veya profesyonel bir koç ile çalışmaya ne kadar ihtiyaç duyuyorum?
- Duygu ve davranışlar açısından kendime ne kadar ayna tutuyorum? Ayna bana ne söylüyor?
- Çevreme; “Nasıl gidiyor? Senin için yapabileceğim neler var?” ve benzeri soruları ne kadar soruyorum?

Kendimizin farkında olmak, kendimizle çalışmak, kendimiz için kararlar almak, belki de tam da bu zamanda en gerekli kavramlardır. Çünkü yeni dünyaya ayak uydurabilmek, esnek ve dayanıklı (resilient) olabilmek için en fazla ihtiyaç duyduğumuz şey de budur.