EKİM 2026

NÖROEXECUTIVE INSIGHTS

NÖROBİLİM, LİDERLİK VE İŞ DÜNYASI

SAYI 05

İŞE ALIMLARDA OYUNUN KURALLARI DEĞİŞİYOR MU?

Bu sayımızda Jim Collins'in iş dünyasının profesyonellerini fikir olarak birbirinden ayıran bu araştırma sonuçlarını Nörobilimsel açıdan değerlendiriyoruz.

Mustafa Bayındır

UNVANIN GÖLGESİNDE KENDİ KİMLİĞİNİ KAYBEDEN LİDERLER

Yıllar boyunca unvanınızı mı geliştirdiniz, yoksa unvan sona erdiğinde yaşamaya devam edecek insanı da geliştirebildiniz mi?

Uzman Psikolog Toğrul Salamzade

IMPRO ACTION CLUB

Hayatın Provası Yok. Ama Deneme Alanı Var.

Belki ilk gün topluluk önünde konuşmaktan çekinen biri, birkaç hafta sonra kendi fikrini daha rahat ifade etmeye başlıyor. Belki her şeyi kontrol etmeye alışmış biri, belirsizliğin içinde de ilerleyebileceğini keşfediyor. Bazen en büyük değişim, sahnede değil, sahneden indikten sonra başlıyor.

Öykü Elçi

STRATEJİK ÇERÇEVE



Fotoğraf: Kimberly Nguyen

İş dünyasının güncellenen dinamikleri işe alımlar konusunda oyunun kurallarını değiştiriyor mu?

Organizasyonel liderlerin ve yöneticilerin günümüze kadar kendilerine en çok sorduğu soru “Ne yapacağız?” (yeni pazarlar, satın almalar, dijital dönüşüm yatırımları gibi konulara karar vermek için) sorusuydu. Klasik yönetim anlayışı öncelikli olarak rotayı oluşturmayı ve ardından o rotayı uygulayacak kadroları istihdam etmeyi öneriyordu. Günümüzün yüksek belirsizlik içeren ekosisteminde ise “Ne yapacağız? sorusundan çok “Kiminle yapacağız?” sorusu yönetim kademesindeki karar vericiler ve İnsan Kaynakları profesyonelleri için daha önemli hale geliyor.

Jim Collins iş dünyasında başarılı olan şirketlere ilişkin yaptığı geniş ölçekli ampirik araştırmalara dayanan çalışmalarının bazı sonuçlarını "Filling the Seats: How People Decisions Help Build a Great Company" başlıklı makalesi ile TH Focus derginde 2001 yılında paylaşır. O yıl aynı zamanda “Good to Great” kitabıyla da başarılı şirket yöneticilerinin atmaları gereken adımları 12 başlık altında toplayarak konuyu detaylandırır. 2003 yılında Amerika’da gerçekleştirilen Dünya İş Forumunda bu fikirleri paylaştığında şaşkınlık yarattığı bir gerçektir ancak bundan tam 20 yıl sonra 2023 yılında New York’ta gerçekleşen Dünya İş Forum’unun açılış konuşmasında da aynı konulardan bahsetmesi daha şaşkınlık vericiydi.

Jim Collins’in hem makalede hem de kitapta yer alan araştırma sonuçlarına göre, sürdürülebilir mükemmelliğe ulaşan kurumların yanda bahsi geçen klasik yaklaşımın tam tersi bir dizilim izlediğini ortaya koydu. Ona göre asıl sorulması gereken soru "Önce Kim, Sonra Ne" (First Who... Then What) sorusuydu. Ona göre rotayı belirlemeden önce otobüse doğru insanları almak, yanlış kişileri indirmek ve her yeteneği en doğru koltuğa oturtmak, stratejinin nihai başarısını belirleyen birincil değişkendi.

Bu sayımızda Jim Collins’in iş dünyasının profesyonellerini fikir olarak birbirinden ayıran bu araştırma sonuçlarını Nörobilimsel açıdan değerlendirmek istedik. Nöroliderlik açısından değerlendirildiğinde belirsizliğin hâkim olduğu günümüz iş ekosisteminde, yolculuğa çıktığınız takım üyelerinin önceden belirlenmesi başarılı olmak için neden rotanın önce belirlenmesinden daha önemliydi?

STRATEJİK ÇERÇEVE

Beynin aradığı asıl güven kaynağı, birlikte yol aldığı takımın niteliği, bilişsel esnekliği ve sarsılmaz değer uyumudur.



Fotoğraf: Öykü Elçi | Impro Action Club

Nörobiyolojik açıdan bakıldığında, radikal pazar değişimleri ve kriz anlarında insan beyni yüksek düzeyde tehdit algısı (amygdala activation) üretir. Dış koşullar ve stratejik parametreler hızla değiştiğinde, organizasyondaki bireylerin ihtiyaç duyduğu psikolojik güvenlik zemini statik bir "yol haritası" ile sağlanamaz. Beynin aradığı asıl güven kaynağı, birlikte yol aldığı takımın niteliği, bilişsel esnekliği ve sarsılmaz değer uyumudur.

İçsel Dayanıklılık ve Dışsal Değişkenler: Dışsal pazar koşulları kontrol edilemez; ancak içsel kadro kalitesi her koşula adaptasyon sağlayacak nöroplastisiteyi ve kolektif zekayı üretir.

Bilişsel Yükün Optimize Edilmesi: Yanlış insani seçimler, yönetim kademesinde sürekli kontrol ve mikro yönetim ihtiyacı doğurarak C-Suite liderlerinin stratejik karar alma kapasitesini tüketir. Doğru kadro ise özerklik ve güven ortamı yaratarak üst yönetimin bilişsel kapasitesini gerçek anlamda stratejik derinliğe yöneltmesini sağlar.

Mustafa Bayındır

KÜRESEL RADAR: LİTERATÜRDEN STRATEJİK SEÇKİ



"Nereye yelken açacağınızı bilmediğiniz fırtınalı bir denizde, sizi kurtaracak olan haritanın mükemmelliği değil; güvertede yanınızda duran kişilerin yetkinliği ve karakteridir."

Jim Collins, Good to Great Araştırma Raporundan

Mustafa Bayındır

Yönetim Danışmanı, Eğitmen ve Profesyonel Koç

Jim Collins ve araştırma ekibinin 1.435 şirket içerisinden sıyrılarak borsa ortalamasının 3 kat üzerinde sürdürülebilir performans gösteren 11 "mükemmel" şirketi incelediği veri seti, nöro-yönetim literatürü ile birleştiğinde yönetim kurulları için üç temel aksiyom sunar. Bunları aşağıdaki tablo ile sizler için özetledik.

Collins'in Metodolojik İlkeleri	Nörobiyolojik & Organizasyonel Karşılığı	Yönetim Kurulu Kararlarına Yansıması
"Önce Kim" Önceliği	Bilişsel Güven ve Bağlanma (Oksitosin & Prefrontal Ağlar)	Stratejik bütçe onaylarından önce, yetenek ve halefiyet (succession) mimarisi tescil edilmelidir.
Karakter ve Değer Odaklılık	Sinirsel Esneklik ve Değişmez Öz-Değerler	Teknik bilgi ve yetkinlik öğretilebilir; ancak temel karakter, kriz ahlakı ve sorumluluk bilinci yetişkin beyninde kısa sürede dönüştürülemez.
Pozisyonun Büyümesi	Ölçeklenme Karmaşıklığı ve Bilişsel Sınırlar	Şirket ölçeklendikçe büyüyen koltuğun karmaşıklığını taşıyamayan yöneticiler için nöro-bilişsel kapasite sınırları rasyonel biçimde değerlendirilmelidir.

NÖRON REHBERLİĞİNDE STRATEJİK AKSİYON PLANI (Bu Bilgiyi Yönetim Kurulumuzda Nasıl Hayata Geçireceğiz?)

Yönetim Kurulları ve YK'nın takibindeki İcra Kurullarının önümüzdeki süreçte özellikle iş alım ve pozisyonlama konusunda dikkat etmesi gereken hususlara dikkat çektiğimiz bu sayımızda Nörobilimsel açıdan değerlendirilmiş, uygulanabilir öneriler hazırladık.

NÖRO-AŞAMALI UYGULAMA REHBERİ

1. Prefrontal Filtreleme & Hizalanma (Algı Seviyesi)

Karakter & Değer Senkronizasyonu:
Üst düzey yönetici atamalarında ve gelecek kuşaklar için uygulanacak devir (halefiyet / succession) süreçlerinde yalnızca özgeçmiş verileriyle hareket etmek seçimlerin doğruluğunu aksi yönde etkileyebilecektir. Bu nedenle işe alım seçme ve yerleştirme süreçlerine, kriz anındaki nöro-psikolojik dayanıklılığı, karar alma etiğini ve kurumsal değerlerle uyumu ölçümleyen metodolojik değerlendirme araçları entegre edilmelidir. Bu konuda assessment adı ile uygulanan ölçümleme tekniklerine başvurulabilir.

Bilişsel Aşırı Yükün Engellenmesi:
Hedeflendirmeler konusunda İcra kurulunun önceliklendirilen maddeleri 3 hedeften fazlasına bölündüğünde bilişsel süreçler kaynak bölünmesi nedeniyle daha hızlı tükenen bir enerjisel yapıya ulaşır. Bu nedenle hedef berraklığının sağlanması şarttır.

> ***"Liderlerin savunmacı davranışlarının ardında, bazen taşıyamadıklarını düşündükleri sorumluluklar vardır."***

Fotoğraf: Getty Images Signature

2. Amigdala Nötralizasyonu & Pozisyon Mimarisi (Odak Seviyesi)

Büyüyen Hacim Yönetimi:
Şirket ölçeklendikçe pozisyon yönetmesi gereken büyüklüğün artması ve daha karmaşık değişkenlerin yönetilmesinin gerekliliği bunu taşımakta zorlanan liderlerde ilkel limbik sistemi kontrol dışı devreye sokar ve olası yetersizlik hissi aşırı ve gereksiz savunmacı davranışlara yol açar.

Psikolojik Güvenlik Şemsiyesi:
Yönetilmesi gereken pozisyonel hacmin sürekli büyümesi nedeniyle yönetmekte zorlanan ve büyüyen hacmin stresinin altında ezilmeye başlayan yöneticiler için cezalandırıcı olmayan; aksine gelişimi, rol dönüşümünü veya yetki devrini destekleyen nöro-güvenli alanlar oluşturulmalıdır.

3. Dopaminerjik Yürütme & Otonomi (Güç Seviyesi)

Mikro Yönetim Parazitinin Temizlenmesi:
Bir birimde sürekli onay, prosedür ve aşırı denetim ihtiyacı varsa; bu durum sistem eksikliğinden değil, o pozisyonda bulunan kişinin nöro-bilişsel güven yaratamamasından kaynaklanır.

> ***"Doğru insana verilen yetki ve kaldırılan bürokratik engeller, otonom hareket etme becerisini güçlendirir."***

Otonomi ve Geribildirim Döngüsü:
Doğru insana tam yetki verilerek önündeki bürokratik engeller kaldırılmalı; küçük ve düzenli başarı döngüleriyle otonom yürütme kası güçlendirilmelidir.



NÖRO-STRATEJİK AKSİYON MATRİSİ

Geleneksel organizasyon süreçlerinden uzaklaşmak ve gerekli güncellemeleri yapmak için aşağıda oluşturduğumuz tabloyu taslak olarak kullanabilirsiniz. Bu tablo, geleneksel yönetim dili yerine organizasyonun kolektif zihnini yeniden yapılandırmanızı sağlayacak uygulama parametrelerini içerir.

Fotoğraf: Canva AI Studio *(Yapay zeka tarafından oluşturulmuştur.)*

MÜDAHALE ALANI	GELENEKSEL YÖNETİM TANIMI	NÖRO-STRATEJİK PROTOKOL	NÖROBİLİMSEL MEKANİZMA & HEDEF	PERFORMANS GÖSTERGESİ (KPI)
İşe Alım & Terfi	Mülakat ve CV değerlendirmesi	Bilişsel Karakter ve dayanıklılık Filtresi	Bilişsel uyum, değer senkronizasyonu ve kriz anı duygusal regülasyonu ölçümü.	C-Suite ilk 18 ay uyum oranı ve kriz yönetimi performansı
Kadro Denetimi	Yıllık performans görüşmesi	Pozisyon Mimarisi ve Limbik Tehdit Analizi	Yöneteceği hacim artan pozisyonun karmaşıklığı ile yöneticinin bilişsel kapasitesi arasındaki makası belirleme.	Pozisyon-kapasite uyum indeksi ve gelişimsel dönüşüm oranı
Bürokrasi & Onay	Süreç iyileştirme ve kontrol	Dopaminerjik Otonomi sağlama ve olası engelleri temizleme	Mikro yönetimi kaldırarak liderlerin önünü açma; bilişsel yükü hafifletme.	Onay mekanizması süresi ve otonom karar alma hızı
Kültür & Güven	Kurumsal değerler kitapçığı	Oksitosin Odaklı Kurumsal Güven Ağı	Şeffaflık ve adalet algısı üzerinden iç güdüsel tehdit yanıtını sıfırlama, aidiyeti güçlendirme.	Çalışan bağlılığı ve psikolojik güvenlik indeks puanı

STRATEJİK BAKIŞ (YÖNETİM KURULUNA SORULAR)

Yönetim kurulu toplantınızın bir sonraki stratejik gündemine taşıyabileceğiniz sorgulama başlıkları:



1

Gündem ve Enerji Bölüşümü:
Yönetim kurulumuz zamanının ve bilişsel enerjisinin ne kadarını "Ne yapacağımıza" (ürün, pazar, yatırım), ne kadarını "Kiminle yapacağımıza" (C-Suite kadrosu, liderlik yedekleme planları, kültür) ayırıyor?

2

Pozisyon-Ölçek Uyumsuzluğu Risk Analizi:
Şirketimizin önümüzdeki 3 ila 5 yıllık stratejik büyüme hedefleri dikkate alındığında, kilit koltuklarımızda oturan liderlerimiz bu ölçeğin getireceği karmaşıklığı yönetebilecek bilişsel ve liderlik kapasitesine sahip mi?

3

Sessiz Tolerans Maliyeti:
Kurumsal değerlerimizle çeliştiği veya kültürümüze zarar verdiği halde, sadece yüksek finansal performans gösterdiği için "takımda tutmaya devam ettiğimiz" kilit yöneticiler var mı? Bu durum organizasyonun genelinde nasıl bir nöro-psikolojik tahribat yaratıyor?

Fotoğraf: VM

UNVANIN GÖLGESİNDE KENDİ KİMLİĞİNİ KAYBEDEN LİDERLER



Toğrul Salamzade
Uzman Psikolog ve Eğitmen

Bir insanın adından önce unvanıyla anılmaya başlaması iş hayatında çoğu zaman başarı göstergesi sayılabiliyor. “Genel müdür Ayşe Hanım”, “CEO Mehmet Bey”, “kurucu”, “başkan”, “ortak”... bu liste uzar gider. Zamanla çevre de kişi de bu dili benimsemeye başlar. İlk bakışta bunda sorun yoktur. Çünkü unvan, sorumluluğu ve kurumsal rolü tanımlar. Fakat bazı liderlerde daha sessiz bir değişim olur; yani unvan artık yaptıkları işi anlatmakla kalmaz, kim olduklarını da açıklamaya başlar. Kişi kendisini görevinden bağımsız tarif etmekte zorlanır, makamının dışında nasıl var olacağı, nasıl görüneceği, hatta nasıl hissedeceği giderek belirsizleşir.

“Lider, rolünü taşımayı bırakır ve psikolojik olarak rolü tarafından taşınmaya başlar.”

Ben buna “Kurumsal Persona Tuzağı” diyorum. Kurumsal persona, liderin kurum içinde işlev görebilmek için geliştirdiği profesyonel yüz, davranış düzeni ve rol kimliğidir. Başlı başına sahte değildir; hatta aksine, kurumsal yaşam için gereklidir. Liderlik belirli ölçüde özdenetim, temsil sorumluluğu, tutarlılık ve profesyonel mesafe ister. Her duyguyu olduğu gibi dışarı vurmak da her ortamda aynı biçimde davranmak da olgunluk değildir. Tuzak, bu profesyonel yüzün kişinin bütün kişiliğinin yerine geçmeye başlamasıyla ortaya çıkar. Lider, rolünü taşımayı bırakır ve psikolojik olarak rolü tarafından taşınmaya başlar.

Bu düşüncenin önemli psikolojik temellerinden biri Carl Gustav Jung’un persona kavramıdır. Jung, personayı bireyin toplumsal dünyayla ilişkisinde oluşan, kolektif beklentilerle bağlantılı bir yapı olarak ele alır. Özellikle kişinin personasıyla özdeşleşmesinin bireyselliği daraltabileceğini de anlatıyor. Analitik Psikoloji Üzerine İki Deneme kitabında Jung, personayı, toplumla yapılan bir tür uzlaşma ve kolektif psişenin bir parçası olarak ele alıyor. Jung’un dizininde bile “persona ile özdeşleşme”, “rol ile özdeşleşme” ve özellikle “makam veya unvanla özdeşleşme” ayrı başlıklar hâlinde yer alır (Jung, 1966).

Kurumsal hayata uyarladığımızda mesele oldukça tanıdıktır. Unvanlar yalnızca yetki vermez; insanın konuşmasını, beden dilini, ilişkilerini, duygularını ve kendisi hakkında anlattığı hikâyeyi de biçimlendirir. Bir yönetici sürekli kararlı görünmesi gerektiğini düşünüyorsa tereddüdünü saklamayı öğrenir. Her sorunun cevabını bilmesi bekleniyorsa "bilmiyorum" demek zorlaşır. Kriz anlarında kontrolü temsil etmesi gerekiyorsa korkusunu önce başkalarından, sonra kendisinden gizleyebilir. Bir süre sonra davranış stratejisi kimlik iddiasına dönüşür: "Bu görevde güçlü görünmeliyim" düşüncesi, fark edilmeden "Ben güçlü olan kişiyim" inancına evrilebilir.



Fotoğraf: Constantinis

"Hata kabul etmek yalnızca hatayı kabul etmek olmaktan çıkar; kişinin kendisi hakkında kurduğu "başarılı, güçlü, bilen lider" anlatısında çatlak açar. "



Fotoğraf: Forgist

Tam burada eleştiri de anlam değiştirir. Geri bildirim artık bir karara, davranışa veya yönetsel tercihe yönelik bilgi olarak değil, kişinin benliğine yönelmiş bir saldırı gibi hissedilmeye başlar. Hata kabul etmek yalnızca hatayı kabul etmek olmaktan çıkar; kişinin kendisi hakkında kurduğu "başarılı, güçlü, bilen lider" anlatısında çatlak açar. Bu nedenle bazı liderlerin savunmacılığını yalnızca ego büyüklüğüyle açıklamak yetersiz kalıyor. Asıl mesele bazen özdeğerin rol kimliğine fazlasıyla bağlanmış olmasıdır.

Örgütsel kimlik literatürü de güçlü özdeşleşmenin yalnızca olumlu sonuçlar doğurmadığını gösteriyor. Caprar, Walker ve Ashforth'un 250'den fazla çalışmayı kapsayan kavramsal incelemesi, özellikle güçlü ve dışlayıcı özdeşleşmenin bazı koşullarda kimlik tehdidine karşı kırılganlık, dar görüşlülük, işkoliklik ve örgüt yararına olduğu düşünülen etik dışı davranışlar gibi sorunlarla ilişkili olabileceğini ortaya koyuyor. Yazarların temel uyarısı önemli: Özdeşleşme insanın aidiyet ve anlam ihtiyacına hizmet edebilir, fakat "fazla iyi bir şeyin fazlası" sorun yaratabilir (Caprar, ve ark., 2022).

Kurumsal Persona Tuzağı'na düşen liderde bunun izlerini günlük ilişkilerde çok net bir biçimde görebiliriz. Onlarda sürekli güçlü görünme ihtiyacı artar. Bilmediğini söylemek zorlaşır. Yetki ile haklılık birbirine karışır. Çalışanlarla ilişki, insanlar arasında kurulan gerçek bir temas olmaktan çıkıp pozisyonlar arasındaki bir alışverişe dönüşür. Lider kendisine gösterilen saygının ne kadarının kişiliğine ne kadarının makamına ait olduğunu ayırt edemez. Bu belirsizlik de bazen daha fazla kontrol, daha fazla statü işareti ve daha fazla mesafe ihtiyacı doğurur.

Bir başka sorun, liderin çevresindeki ilişki ağının giderek tek sesli hâle gelmesidir. Makam yükseldikçe insanların davranışı değişir; daha dikkatli konuşur, itirazlarını yumuşatır, kimi zaman gerçek düşüncelerini saklarlar. Lider bunu kişisel karizmasının veya tartışılmaz doğruluğunun kanıtı sanırsa çok önemli bir ayrımı kaçırır: İnsanlar kişiye değil, pozisyonun dağıttığı kaynaklara, fırsatlara ve yaptırım gücüne tepki veriyor olabilir. Makamın sağladığı saygı ile kişinin kazandığı güven aynı şey değildir. Kurumsal persona bu farkı görünmez kıldığında lider, çevresindeki sessizliği onay zannetmeye başlar.

İş dışındaki hayatın yavaş yavaş anlamsızlaşması da aynı sürecin parçasıdır. Dinlenirken suçluluk duymak, aile içinde bile sürekli yönetici gibi davranmak, her ilişkiyi çözülmesi gereken bir performans meselesine çevirmek, kişinin rolden çıkma kapasitesinin zayıfladığını düşündürür. Burada sorun yoğun çalışmak değildir. "Çalışmadığınızda kim olduğunuzla temasınızı sürdürebiliyor musunuz?" sorusu, sorulması gereken asıl sorudur. Eğer cevap giderek belirsizleşiyorsa görev değişikliği, başarısızlık, yetki kaybı veya emeklilik yalnızca bir kariyer olayı olmaktan çıkabilir; doğrudan kimlik duygusunu sarsabilir.

Caprar ve arkadaşlarının değerlendirmesi bu açıdan da önemlidir çünkü güçlü ve tekil bir kimliğe aşırı yatırımın sorun yaratabileceğini; farklı kimliklerin ve rollerin varlığının kimi durumlarda kişinin bakış açısını genişletebildiğini vurgulamışlardı. Başka bir ifadeyle, insan kendisini yalnızca "yönetici", "şirket insanı" veya "uzman" olarak tanımladığında kişinin psikolojik seçenekleri daralır. Bir insanın ebeveyn, arkadaş, öğrenci, komşu, sanatla ilgilenen biri, spor yapan biri veya herhangi başka bir kimliği de taşıyabilmesi yalnızca boş zaman meselesi değildir. Çoğul kimlikler, tek bir rolün bütün benliği işgal etmesine karşı koruyucu bir çeşitlilik sağlayabilir (Caprar ve ark., 2022).

Öte yandan bu tabloyu sadece liderin kişisel zaaflarına bağlamak ise ciddi bir hata olur. Personayı üreten ve besleyen genellikle kurumlardır. Liderin yenilmez görünmesini isteyen kültürler, itirazı sadakatsizlik sayan hiyerarşiler, statü sembollerini aşırı önemseyen yapılar ve üst yönetime sürekli filtrelenmiş bilgi sunan çevreler bu tuzağı güçlendirebilir. İnsanlar lidere adıyla değil yalnızca unvanıyla yaklaştıkça, lider de kendisini giderek o unvan üzerinden görmeye başlar. Kurum yöneticiden insan olmasını değil, bir işlevi kusursuz temsil etmesini beklediğinde personanın genişlemesi şaşırtıcı değildir.



Fotoğraf: Katarzyna Bialasiewicz

Otantik liderlik tartışmaları burada önemli bir başka boyut açıyor. Nyberg ve Sveningsson'un yöneticilerle yaptıkları derinlemesine görüşmelere dayanan çalışma, "kendin ol" fikrinin liderlikte sanıldığı kadar basit olmadığını gösteriyor. Araştırmadaki yöneticiler, kendilerini doğal ve otantik liderler olarak anlatırken aynı zamanda bu "doğal" özelliklerinin bazı durumlarda sorun yarattığını ve iyi lider olarak algılanabilmek için kendilerini sınırlamak zorunda kaldıklarını ifade ediyorlar. Yazarlar bu durumu lider kimliğinin sosyal, ilişkisel ve bağlama göre şekillenen niteliği üzerinden tartışıyor (Nyberg & Sveningsson, 2014).



Fotoğraf: Andreswd

"Otantikliği romantikleştirmek de başka bir tuzak yaratabilir."

Bu nedenle çözüm "daha otantik ol" demek değildir. Otantikliği romantikleştirmek de başka bir tuzak yaratabilir. Sağlıklı liderlik, her korkuyu çalışanlarla paylaşmak, özel hayatı sınırsızca açmak veya profesyonel rolü reddetmek anlamına gelmez. Liderlik rolü gerçektir ve gerçek sorumluluklar taşır. Mesele rolü ortadan kaldırmak değil, rol ile kişilik arasında bilinçli bir ayrım kurabilmektir. Toplantı odasında CEO olabilirsiniz; fakat hayatın tamamında CEO olarak yaşamak zorunda değilsiniz. Nyberg ve Sveningsson'un çalışması da lider kimliğinin sabit, içeride hazır bekleyen bir "gerçek benliğin" basit dışavurumu olarak düşünülemeyeceğini; kişinin kendisini başkalarının beklentileri, örgütsel talepler ve kendi yaşam anlatısı arasında sürekli yeniden kurduğunu hatırlatıyor (Nyberg & Sveningsson, 2014).

Persona kimliğin merkezini ele geçirdiğinde liderlik kalitesi de bundan etkilenebilir. Kararlar gerçeğe göre değil, imajı koruma ihtiyacına göre verilmeye başlanabilir. Lider haklı görünmeyi doğruyu bulmaktan daha önemli sayabilir. Muhalif sesler kişisel tehdit gibi yaşanabilir. Ekip de zamanla yöneticinin duymak istediği şeyleri söylemeyi öğrenir. Böyle bir ortamda psikolojik güvenlik zayıflayabilir; merakın yerini kesinlik, diyaloğun yerini onay arayışı alır. Lider giderek yalnızlaşır, fakat bu yalnızlığı statünün kaçınılmaz bedeli sanabilir.



Fotoğraf: Thao Nhu

Daha incelikli bir tehlike de liderin kendi kırılganlığını başkalarına yansıtmasıdır. Kendi kuşkusuna tahammül edemeyen yönetici, kuşku dile getiren çalışanı "negatif" olarak görebilir. Kendi hata ihtimalini taşımakta zorlanan lider, hatayı görünür kılan kişiyi sorun hâline getirebilir. Güçlü örgütsel özdeşleşmenin bazı koşullarda etik açıdan problemli sonuçlarla ilişkilendirilebildiğine dair literatür de bu nedenle dikkat çekicidir.

"Örgütün çıkarı ile doğru olanın aynı şey olduğu varsayımı sorgulanmadığında, sadakat zaman zaman muhakemenin önüne geçebilir (Caprar et al., 2022)"

Peki lider ne yapmalı? Burada basit reçetelerin pek faydası yok. "Egoyu bırak", "kendin ol" veya "iş-yaşam dengesini kur" gibi ifadeler sorunun derinliğini hafife alır. Daha anlamlı olan, kimliği tek bir role teslim etmemektir. Unvanınızdan etkilenmeyen ilişkileri korumak, size gerçekten karşı çıkabilen insanları çevrenizde tutmak ve rolünüzün dışında anlam kaynakları geliştirmek bu yüzden önemlidir. Bunlar bir yöneticiyi görevinden uzaklaştırmaz. Tam tersine, görevin kendilik değerinin tek kaynağı olmasını önleyebilir.

Liderin kendi korkularını fark etmesi de aynı derecede önemlidir: Güç kaybetme korkusu, değersizleşme, görünmez olma veya artık ihtiyaç duyulmama kaygısı... Bunların varlığı liderliği zayıflatmaz. Fakat fark edilmediklerinde kararların içine karışabilirler. "İyi performans gösteriyorum" ile "ancak iyi performans gösterirsem değerliyim" cümleleri arasında büyük bir psikolojik fark vardır. Bu ayrımı görebilmek kimi zaman dürüst bir mentorluk ilişkisini, yapılandırılmış geri bildirim mekanizmalarını, süpervizyonu veya profesyonel psikolojik desteği gerekli kılabilir.

"Bir unvana sahip olmak sorun değildir. Sorun, unvanın dışında yaşayabilecek bir benlik alanı bırakmamaktır.."

Jung'un persona üzerine yaptığı ayrım bugün kurumsal yaşam için hâlâ güçlü bir uyarı taşıyor: İnsan bir role ihtiyaç duyar, fakat rol insanın tamamı değildir (Jung, 1966). Bir unvana sahip olmak sorun değildir. Sorun, unvanın dışında yaşayabilecek bir benlik alanı bırakmamaktır. Görev geçicidir; taşıdığı sorumluluk gerçektir. Makam size yetki verebilir, fakat kişiliğinizin yerine geçemez.

Bir gün kartvizitteki unvan değişecek, makam odası başkasına kalacak, kararlarınıza göre hareket eden insanlar başka bir yöneticiyle çalışacak. O gün geriye yalnızca ne kadar yetki kullandığınız kalmayacak. Daha temel bir soru kalacak:

Bütün bu yıllar boyunca unvanınızı mı geliştirdiniz, yoksa unvan sona erdiğinde yaşamaya devam edecek insanı da geliştirebildiniz mi?

HAYATIN PROVASI YOK. AMA DENEME ALANI VAR.

En son ne zaman sonucunu bilmediğiniz bir şeyi denediniz?





Öykü Elçi
Eğitmen ve Profesyonel Koç

Çocukken denemek çok doğaldı. Yanlış yapar, yeniden başlar, bazen kuralları kendimiz koyardık. Büyüdükçe hayatımıza başka kurallar girdi. Doğru kararlar vermek, hata yapmamak, güçlü görünmek, ne söyleyeceğimizi önceden bilmek...

Bir noktadan sonra kendimizi geliştirmek için pek çok şey öğrenirken, öğrendiklerimizi özgürce deneyebileceğimiz alanları kaybetmeye başladık.

Peki ya gelişim, bazen daha fazla bilgi edinmekten değil, kendimize yeniden deneme izni vermekten geçiyorsa?

Bir Oyun, Birçok Keşif

ImpAct – Doğaçlama & Gelişim Kulübü, tam da bu sorudan hareketle yetişkinlere yeni bir deneyim alanı sunuyor.

Doğaçlama tiyatronun yöntemlerini kişisel gelişimle buluşturan ImpAct'te amaç yalnızca sahneye çıkmak ya da oyunculuk öğrenmek değil. İnsanların kendilerini, başkalarıyla kurdukları ilişkileri ve alışkanlık haline getirdikleri davranışları farklı bir deneyimin içinde keşfetmelerine alan açmak.

Bir oyunun ortasında beklenmedik bir durumla karşılaşmak, hazırlıksız konuşmak, bir başkasının fikrini kabul ederek birlikte ilerlemek veya hata yaptığında oyuna devam edebilmek...

Sahnede birkaç dakika süren bu deneyimler, gündelik hayatımızda karşılaştığımız pek çok durumun küçük bir yansıması aslında.

> ***"Çünkü hayat da çoğu zaman bize önceden yazılmış bir senaryo sunmuyor."***

Sahnedeki Değişim Hayata Taşınabilir mi?

ImpAct'te katılımcılar; özgüven, iletişim, spontanlık, yaratıcılık, esneklik ve birlikte hareket etme gibi yetkinlikleri yalnızca konuşarak değil, deneyimleyerek keşfediyor.

Üstelik bunun için daha önce tiyatro yapmış olmak, sahne deneyimine sahip olmak ya da dışa dönük bir karaktere sahip olmak gerekmiyor.



Fotoğraf: Öykü Elçi | ImpAct Club

ImpAct'in merkezinde, insanların yargılanma kaygısından uzaklaşarak kendilerini deneyebilecekleri, hata yapabilecekleri ve birbirlerinden öğrenebilecekleri güvenli bir gelişim ortamı oluşturmak var.

Keşfeden Yıldız, Dönüşen Yıldız ve İlham Veren Yıldız programlarıyla ilerleyen bu yolculuk, katılımcılara kendi gelişimlerini farklı aşamalarda deneyimleme fırsatı sunuyor.

Ancak ImpAct'te yolculuk yalnızca eğitim programlarıyla sınırlı değil.

Eğitmen Patikası ve Fasilitatör Patikası, üyelerin kazandıkları deneyimleri farklı sorumluluklarla geliştirmelerine olanak tanırken *Sahne Takımı*, doğaçlamayı seyirciyle buluşturan ayrı bir gelişim alanı sunuyor. Böylece ImpAct, yalnızca bir eğitim programı değil, üyelerinin katkılarıyla büyüyen ve gelişen bir topluluğa dönüşüyor.

İzmir ve Ankara'dan sonra İstanbul'a da uzanan ImpAct, gelişimi birlikte paylaşılan sosyal bir deneyim olarak ele alıyor.

BİR BAKMIŞSINIZ, OYUNDA YAPTIĞINIZ BİR ŞEY HAYATIN İÇİNDE DE DEĞİŞMEYE BAŞLAMIŞ.

“Deneyebileceğiniz alanlar yaratıyoruz.”



Fotoğraf: Öykü Elçi | ImpAct Club

Belki ilk gün topluluk önünde konuşmaktan çekinen biri, birkaç hafta sonra kendi fikrini daha rahat ifade etmeye başlıyor. Belki her şeyi kontrol etmeye alışmış biri, belirsizliğin içinde de ilerleyebileceğini keşfediyor. Bazen en büyük değişim, sahnede değil, sahneden indikten sonra başlıyor.

Çünkü bir bakmışsınız, oyunda yaptığınız bir şey hayatın içinde de değişmeye başlamış.

Yeni Bir Deneyime Hazır mısınız?

ImpAct'in ilk seviye gelişim programı Keşfeden Yıldız, *19 Ekim 2026'da* yeni dönemine başlıyor.

Dört ay süren bu yolculukta katılımcılar, her ay farklı bir yetkinliği doğaçlama oyunları ve deneyimsel çalışmalarla keşfediyor. Programın sonunda ise sahne deneyimiyle kendi gelişim yolculuklarına farklı bir açıdan bakma fırsatı buluyor.



BİZE ULAŞIN
0530 678 91 87

IMPRO ACTION club

IMPRO ACTION club

DAHA ÇOK DENE. DAHA ÇOK KEŞFET. DAHA ÇOK SEN OL.



HAYATIN PROVASI YOK AMA DENEME ALANI VAR!

Doğaçlama ile kendinizi keşfetmeye, sınırlarınızı esnetmeye ve yeni deneyimlere alan açmaya hazır mısınız?

ImpAct | Doğaçlama & Gelişim Kulübü

Keşfeden Yıldız yeni dönemi **19 Ekim'de** başlıyor!

Siz de bu yolculuğun bir parçası olmak için bizimle iletişime geçin.

İletişim & Kayıt: 0530 678 91 87

Deneyebileceğiniz alanlar yaratıyoruz.

@kozadancikanlar

HER TIRTILDAN KELEBEK OLMAZ

KENDİNE LİDERLİK
ETMEYE HAZIR MISIN?

ŞİMDİ SATIN AL



MUSTAFA BAYINDIR

amazon Online Satın Alın

İzmir Yakın Kitabevi

LİTERA

İstanbul BOOKBAR.

Bizi Takip Edin



noronus
Nöronüs Nöron Eğitim Merkezi

noronterbiyecisi
Mustafa Bayındır

improactionclub
Impro Action Club | Doğaçlama ve Gelişim Kulübü

www.noronus.com