

“CEO” Olmanın Psikolojisi ve Öneriler

Genel kaniya göre, CEO olmanın en önemli kurallarından biri psikolojik olarak yaşadığınız problemlerden başkalarına (hatta kendinize bile) çok fazla bahsetmemektir. Uzmanlık alanım nedeniyle bu yazımda biraz alışılmışın dışına çıkmak ve fazla “kurcalanmayan” CEO psikolojisine eğilmek istiyorum.

Genel olarak bir kişi yüksek bir amaç duygusu olmadan ve yaptığı işi çok fazla ciddiye alamadan bir CEO olamaz. Buna ek olarak, bir CEO insanların onun için çalışmayı isteyecekleri kadar akıllı ve becerikli olmalıdır. Kimse kötü bir CEO olmak ya da kötü şirket yönetmek istemez ama büyük bir şirketi yönetebilme sürecinde her zaman her şey düzgün gitmez ve çoğu zaman çıkan problemler “daha önceden önlenbilir”, hatta “önlenmeli” olan problemlerdir. İşler bazen kötü gidebilir çünkü dinamik ve çok rekabetçi bir piyasada ayakta kalabilmek için çok yönlü bir insan topluluğunu örgütleyebilmek oldukça güç bir iştir.

Eğer 10 kişilik bir grup yönetiyorsanız, bu işi az hata ile yapmak oldukça kolaydır. Ama eğer 1000 kişilik bir organizasyonu yönetiyorsanız hatasız bir süreç mümkün olamaz. Böyle bir ortamda, şirketiniz sizin daha önceden asla tahmin edemeyeceğiniz birçok sorunla karşılaşacaktır. Çalışanlarınızın zamanlarını yönetemiyor olmalarını, birbirleri ile iyi ilişkiler kuramıyor olmalarını ya da bir takım çalışmasını oluşturamıyor olmalarını gözlemlemek size çok kötü hissettirebilir. Ve eğer bir CEO iseniz bu sizi “hasta” bile edebilir. Yaraya tuz basmanız ise işi daha da kötüye götürebilir çünkü sonuçta, “bu sizin hatanızdır”. Şirkette birileri bazı şeylerle ilgili şikayette bulunuyorsa, ya da bir memnuniyetsizliklerini ifade ediyorsa bunu kendi hatanız olarak içinizde hissediyor olmak psikolojik olarak da oldukça yüklü bir duygudur. Ve bu konu hakkında suçlayacak bir kişi bulamamanın psikolojisi de öyle....

Eğer bir çalışmanız hatalı bir şekilde ya da hak etmediği bir şekilde statü olarak yükseltilmişse, bu “sizin hatanızdır”. Eğer kazanç hedeflerinize ulaşamadıysanız, bu “sizin hatanızdır”. Eğer çok iyi bir mühendis işi bıraktıysa bu yine “sizin hatanızdır”. Yani her şey için sorumlu olduğunuzu hissediyor olmak size aynı zamanda bir vicdani yük de getirir.

Bu stres ortamında CEOlar genelde aşağıdaki hataları yaparlar:

1. Olayları çok kişisel olarak değerlendirirler
2. Olayları yeteri kadar kişisel değerlendirmezler.

İlk senaryoda, CEO ciddi bir şekilde sürece eğilerek bunu telafi etmek için elinden geleni yapar. Bu da iki sonucu beraberinde getirebilir. Eğer CEO çok çevre odaklı

düşünüyorsa, o zaman çalışanlarına çok fazla yüklenip çalışanlarını demotive edebilir ki bu da çalışan etkililiğini ve verimini düşürür. Eğer CEO daha çok içsel odaklı bir kişi ise, tüm bu problemlerden dolayı kendine yüklenir ve stres seviyesi daha da artar. Bunun sonucunda da kendi çalışma motivasyonunu da düşürebilir.

İkinci senaryoda ise CEO "pollyanna" stratejisini kullanabilir. Bu durumda, problemlerin hemen çözülmesi gerekmediği gibi bir inanca doğru düşüncelerini sürükler. Mantığa bürüme savunma stratejisini kullanarak problemleri yok sayabilir. Bu kez de çalışanlar CEO' nun problemleri ve çatışmaları göz ardı ediyor olması nedeniyle oldukça rahatsız olabilirler. Ve bunun sonucunda da yine çalışanların çalışma verimi ve etkili çalışma süreçleri sekteye uğrar. İdeal olarak, tabii ki bir CEO atik olmalıdır ama "delicesine" değil. Eğer problemlerin önemliliği ile bu problemler hakkındaki duygularını ayırt edebilirse, o zaman ne kendisini ne de çalışanlarını demoralize etmeyecektir.

Bir CEO olarak en çok zorlandığınız zamanlarda temel problemleri çalışanlarınız ile çok fazla tartışmanın negatif sonuçları olacaktır. Bunun yerine yönetim ekibiniz ile istişare etmeniz ya da dışardan danışmanlık almanız daha etkili olabilir. Çünkü sizin ve çalışanlarınızın bilgi ve deneyim birikiminiz arasındaki büyük fark çalışanlarınızın durumu sizin gördüğünüz gibi görebilmelerine engel olacaktır. Ve bu durumda da kendinizi yalnız hissedersiniz. Yapılan yorumlardan hangisinin daha gerçekçi olduğuna karar verebilmek için eğer çevrenizde konuşabileceğiniz yetkin birini bulamıyorsanız ve tüm yorumları kendiniz yapmaya çalışıyorsanız, ki genellikle böyle yapmak zorunda kalabilirsiniz, o zaman şu iki soruyu kendinize sorabilirsiniz:

1. Eğer problemle ilgili yorumlarım yanlış ise ne olur? Eğer hem yatırımcıları hem de çalışanları yanlış yönlendiriyorsam ne olur? Bu durumda, pozisyonumu kaybeder miyim?
2. Eğer problemlerle ilgili yorumlarım doğru ise ne olur? Ya kendimi boşu boşuna hırpalıyorsam? Kendi kararlarımı sorgulamam dışardan nasıl görünür? Güvenlerini mi kaybederim? Ve eğer böyle olursa pozisyonumu kaybeder miyim?

Halbuki hangi yorumun/kararın doğru olduğunu görmek biraz zaman ister. En kötü ve en iyi senaryoları tüm gün düşünüp enerji ve zaman kaybedeceğime, belki de olabilecek "en gerçekçi" senaryoyu düşünmeliyim! Yani gerçekleşmesi en muhtemel olan senaryoyu!

Zorlu zamanlarda doğru başa çıkma stratejilerini bulmak oldukça önemli fakat tabii her kişinin psikolojik özellikleri de farklıdır. Buna rağmen işe yarayacak birkaç öneri vermekte fayda görüyorum:

Arkadaşlar edinin: Çok önemli olan karar alma süreçlerinizde belki onların çok fazla katkısı olamayacak ama psikolojik olarak benzer şeyleri yaşamış olan kişileri dinlerken kafanızda yeni perspektifler oluşabilir.

Bir şeyleri kafanızda döndürmektense bir kağıda dökün: Kafanızdaki mantıklı süreçleri yazarak tekrar gözlemleyin. Doğru kararı alabilmek için gerekli olan objektifliği ve duygularınızı konudan ayırıştırabilme becerisini kazanmanızda bu oldukça etkili bir yöntem olacaktır.

Duvara değil, yola odaklanın: Yarış arabası sürücülerini eğitirken şu konuya özellikle vurgu yaparlar: eğer bir virajı alıyorsanız duvara değil yola odaklanın. Eğer duvara odaklanırsanız o zaman duvarın içine doğru arabayı sürersiniz. Yola odaklanırsanız o zaman yolu takip edersiniz. Bir şirketi yönetmek de bunun gibidir. Yanlış gidecek birçok şey olacak ve belki bazen "gemi batacak". Ama bunlara çok fazla odaklanırsanız zihninizin yaratıcı ve işlevsel düşünme sistemini bozarsınız ve kapasitesini kullanamazsınız. Yani nereye doğru gitmek "istemediğinize" odaklanmak yerine gitmek "istediğiniz" yola odaklanmalısınız.

Son bir öneri: Bazı zamanlar CEO ların da problemlerle başa çıkabilmek için yanlış stratejiler kullandıkları olacaktır. Stresle başa çıkarken çok fazla alkol tüketmek, işten uzaklaşmak ve depresif semptomlara kendini bırakıvermek ya da işlerinden ve kariyerlerinden tamamen vazgeçmek gibi. Her durumda, bu kişiler kendilerine göre haklı sebepler bulabilir ve mantıklarıyla kendilerini ikna edebilirler. Ama çok iyi CEO lar acıyla yüzleşebilenlerdir. Uykusuz gecelere katlanabilmek, ve bu zorlu arenada tüm kapasiteniz ve enerjinizle yola devam edebilmek altın anahtarınız olacaktır.

Ne zaman başarılı bir CEO ile karşılaşsam kendisine başarısının anahtarını sorarım. Genellikle kendilerinin stratejik hamlelerini ve iş yaşamındaki parlak öngörülerini anlatırlar. Birçoğu da kendilerini yönetebilme becerileri üzerinde çalıştıklarını söylerler. Ama hepsinin ortak bir cevabı vardır: **"çünkü vazgeçmedim ve yola devam ettim"**.