

Değişim Çağında Yeni Normal Liderlik

Arzu UĞURLU KARA
Milli Savunma Bakanlığı
arzuugurlukara@outlook.com
ORCID: 0000-0001-9348-6107

Derleme Makalesi

DOI:...

Geliş Tarihi: 06.03.2021

Kabul Tarihi: 13.03.2021

Atf Bilgisi

Kara, A.U. (2021). Değişim Çağında Yeni Normal Liderlik, *Ahi Evran Akademi*, 2(1), 108-121

ÖZ

Covid-19'un hâkim olduğu günümüz dünyası, çok çeşitli düşünce ve duyguların karması haline gelmiştir. Belki de bugüne kadar daha yaygın veya tutarlı bir şekilde hiçbir tema değişim açısından bu kadar tartışılmamıştır. Her birimiz bir dereceye kadar değişim yaşamaktayız ve çoğumuz için bu değişim şartıcı ve önemlidir. Gerçek zamanlı olarak "yeni normalimizin" yaratılışını seyrediyoruz ve değişim yönetimi teorisine göre biz insanlar istemsiz katılımcılar olarak bu deneye denek oluyoruz. Gerek günlük hayatımızda gerekse iş hayatımızda, değişimin önündeki engelleri azaltırken sistematik, yapıcı değişimi sağlamak için entegre bir yaklaşıma ihtiyacımız olduğunu artık hepimiz biliyoruz.

Bu çalışmanın temel amacı, yeni normal olarak adlandırılan Covid-19 salgını sırasında günlük yaşam dışında, iş hayatında meydana gelen değişimler ışığında gelişen "yeni normal liderlik" olarak adlandırılan durumsal liderliğin ortaya çıkışını irdelemektir. Ayrıca pandemi nedeniyle araştırma yapmaya uygun bir ortam olmadığından bu çalışma derleme niteliğindedir. "Yeni normal" terimi, II. Dünya Savaşı'ndan sonra bile kullanıldığından aslında yeni bir kavram değildir. Tarihimize göz attığımızda karşımıza çıkan, atalarımız ve büyük liderlerimizdeki liderlik niteliklerinin izini sürmüş bir millet olduğumuz söylenebilir. Tarihimizin kritik dönemlerinde liderlerimizden dolayı özgürlüğümüzü kazandığımızı ve liderliğin bir sonraki aşamaya geçerken bize yardım ettiğine tanık olmuşuzdur. İleriki nesiller de bugüne atıfta bulunarak liderlikte yapılan doğru ve yanlışları ortaya koyabilecek ve bunlardan ders çıkartabileceklerdir. Beklenen, yeni normal dönemde iyi bir liderin sorumluluk duyduğu izleyicileri ve tüm alanları mağdur etmeden, cesurca hareket eden, dünyadaki gelişmeleri yakından takip eden, kısaca imkânsız üstlenebilen olmalarıdır.

Anahtar kelimeler: Yeni Normal, Liderlik, Yeni Normal Liderlik, Durumsal Liderlik.

New Normal Leadership In the Age of Change

ABSTRACT

Our world today, dominated by Covid-19, has become a mixture of a wide variety of thoughts and emotions. Perhaps no theme has been more widely or consistently discussed so far in terms of change. Each of us is experiencing some degree of change, and for most of us this change is surprising and important. We watch the creation of our "new normal" in real time, and according to the change management theory, we humans, as involuntary participants, are the subjects of this experiment. We all know that we need an integrated approach to achieve systematic, constructive change while reducing the barriers to change in both our daily life and business life.

The main purpose of this study is to examine the emergence of situational leadership, which is called "new normal leadership", which develops in the light of the changes in business life outside of daily life during the Covid-19 epidemic, which is called the new normal. In addition, since there is no suitable environment for research due to the pandemic, this study is a review. The term "new normal" refers to II. It is not actually a new concept since it was used even after World War II. When we look at our history, it can be said that we are a nation that has traced the leadership qualities of our ancestors and great leaders. At critical times in our history, we have witnessed our freedom from our leaders and leadership helping us move on to the next level. Future generations will also be able to reveal the rights and wrongs made by referring to the present and learn from them. What is expected in the new normal period is that they act courageously, closely follow the developments in the world, and in short, can undertake the impossible, without victimizing the audience and all areas that a good leader takes responsibility.

Keywords: New Normal, Leadership, New Normal Leadership, Situational Leadership.

Giriş

Seçkin bir liderin özellikleri nelerdir? Mükemmel liderlik neye benzemektedir? Mevcut liderler ve geleceğin liderleri, kariyerlerinde yeni olanlar ve birkaç yıllık deneyime sahip olanlar, imalat sektöründeki insanlar, hizmet sektörü, hükümetler, hastaneler ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlar. Şu anda ne yapmaktasın, rotayı nereye çevirmektesin? Geleceğe hazır mısın? Yeni bir liderlik için düğmeye bastın mı?

Dünya, Covid-19 ve sonrasında ortaya çıkan, organizasyonların yönetimi ve dolayısıyla yönetim çalışmaları için önemli etkilere sahip dramatik değişikliklere tanık olmaktadır. Covid-19 salgını sosyal, ekonomik ve kültürel açıdan tüm dünyada küresel etkiler yaratan, 2019 yılının sonundan bu yana birçok değişimi beraberinde getiren, birçok sektörü derinden sarsan en önemlisi de can kayıplarına neden olan yeni bir dönemi başlatmıştır. Aslında hem insanların hem örgütlerin hayatta kalabilmek pahasına yeni duruma uyum sağlayabilme savaşı başlamıştır. Devletin tüm bireyleri koruma çabalarının yanı sıra, bireyler günlük yaşantılarında kendilerini korumakla mükellefken, yöneticiler iş yaşamlarında hem kendilerini hem de çalışanlarını korumakla mükelleftir ve bunun için gerekli tüm tedbirleri almak zorundadır. Bu nedenle, herkese uygun kişiselleştirilmiş ve farklılaştırılmış tedbirler bu süreçte örgütlerin sorumluluklarını yerine getirmesine yardımcı olacaktır. Aşırı değişimin yaşandığı/yaşanacağı bu pandemik dönemde liderler ile izleyiciler arasındaki yapılacak iş birliği, felakete uyum sağlamayı dengeleyecek ve böylelikle liderin duyarlılığı vurgulanmasıyla izleyicilerle arasında güven inşa edilecek ve liderle özdeşleşmeye daha açık bir çalışma ortamı doğabilecektir. Ancak dikkat edilmesi gereken hususlardan birisi de, değişimin kabul edilme oranının düşük olabileceğidir, çünkü liderler genellikle organizasyonel yönlere ve değişimin rasyonel ve mantıksal faaliyetlerine odaklanmayı vurgulayan örtük zihinsel modellerle çalıştıklarından, insanların duygusal deneyimlerinin önemini hafife alma eğiliminde olmaları ihtimaldir. Önemli noktalardan bir tanesi makro ve mikro düzeyde, bir kriz anında bireyler nasıl direnç gösterirler ve bazı kişiler veya toplumlar neden diğerlerinden daha dirençlidir sorularına cevap bulabilmektir. Bu cevaplar aranırken doğru bilgilerin edinilmesi ve zamanında etkin kullanılması önem arz eder.

Zhou'nun (2020) belirttiği gibi, doğru bilgi önemlidir, ancak bir sorunun varlığını kabul etme ve "sorunu ne pahasına olursa olsun ortadan kaldırma" yönündeki irade ve dengeyi doğru kurmak önemlidir. Dengeyi kurmaya çalışırken de pek çok toplum, dayanıklılık ve yenilenmenin temeli olarak deneme yanılma deneyleri uygulamaktadır. Bakıldığında salgının başlangıcından bu yana ülkeler çeşitli önlemlerle kayıpları en alt seviyede tutmaya çalışmıştır, farklı kısıtlama politikaları, sağlık tedbirleri alınmaya uğraşmıştır. Sağlık, eğitim, lojistik gibi birçok sektörde farklı yapılanmalara gidilmiş, değişen duruma ayak uydurulmaya gayret gösterilmiştir. Yerel, bölgesel, ulusal ve ulus üstü çalışmalar toplumları yönlendirmiş ve yeni duruma ayak uydurmaya teşvik etmiştir (örneğin, dijital teknolojiler de dahil olmak üzere çeşitli yeni çalışma yöntemlerini keşfetmenin yolları bulunmaya teşvik edilmiştir). Bu esnada, öğrenilen dersler ulusal politika formülasyonuna bilgi sağlayabilir, yenileme gerçekleştirilirken dayanıklılık kazandırabilir. Bu esnada karşılaşılan başarısızlıkların da öğrenme kaynağı olduğu unutulmamalıdır. Amaç, cesur deneyimlerden bir şeyler öğrenmek ve farklı şeyler yapmak ve dolayısıyla gerekli çeşitliliği uygulamaktır. İşleyişte hükümetin rolü, yanlış bir şekilde belirsizliği ortadan kaldırmaya çalışmak değil, onun içindeki riskleri yönetmektir. Hükümetler burada devam eden deneylerin ve tartışmaların genel kamu paydaşlarına açık, şeffaf ve davetkar bir şekilde iletilmesinde önemli bir rol oynayabilir. Yeni normal dönemde en ihtiyacımız olan dayanıklılık, yoklukta veya kriz öncesinde, bir kriz sırasında ve bir krizin zirvesinden sonra farklı şekillerde tezahür edebilir. Yeni ortaya çıkan belirsizliklerin denenmesi, dayanıklılığın mantığını karakterize edebilir.

Örgütsel açıdan duruma bakıldığında, Covid-19 gibi ciddi ve devam eden bir kriz, örgütlerde herhangi bir eski statükoya dönüşü engelleyebilir. Yönetimsel olarak belirsizlik altında bilinçli kararlar almak için yetkin bir politika kapasitesi gereklidir. Böyle bir kapasite örgütlerin aynı zamanda kamusal karar alma ve vatandaş eylemlerinde bilime dayalı bilgiyi takdir etmesini ve buna yatırım yapmasını gerektirecektir. Örgütsel dayanıklılığın ön koşulu, belirsizliğin her ne pahasına olursa olsun ortadan kaldırılacak bir tehditten çok değerli yeni yaratma fırsatı olabileceğinin farkına varılmasıdır. Yeni normalde liderlik yapmanın, salgının ağırlığı altında yorucu olacağı aşikârdır. Bu krizle mücadele hem yönetimi hem çalışanları yeni çalışma düzenleriyle tanıştırmış ve salgın bittikten sonra da devam edecek alışkanlıklar kazandırmıştır. İnsanlar, Covid-19 salgınından sonra öğrenme sürecinden ve adaptasyon sürecinden kaynaklı yeni alışkanlıklara sahip olacaklardır.

Covid-19 salgını, sağlık, eğitim, sosyal ve ekonomik alanlar gibi yaşamın tüm yönlerine önemli etkiler sağlar. Yönetici/liderin karar vermede lider olarak politikası, bir liderin hizmetinin en iyi karar verme

biçimlerinden biri olarak bir örgütün gerçekleştireceği faaliyetlerin planlanması, süreci ve yürütülmesi üzerinde derin bir etkiye sahiptir. Ülkemizde Mart 2020'de başlayan ve örgütler üzerinde büyük bir etkisi olan Covid-19 salgını sırasında işleyişin gerçekleştirilmesinde çalışanların Covid-19'a maruz kalmamaları için evden çalışmaları veya esnek zamanlı çalışmaları istenmiştir. Böylesi çalışmayı çevrimiçi sistemler kullanarak uygulama, sanal olarak sosyal gerilim ve yönetim zorlukları ortaya çıkmıştır. Bir organizasyondaki hizmet biçimine gelince, liderler Covid-19 veya yeni normal sırasında hükümet politikalarından biri olarak uzaktan çalışma etkinliklerini gerçekleştirmede çalışanlar ile işbirliği yaparken, çalışma politikalarının uygulanmasında problemler devam etmekte, bu nedenle süreçte bir lider olarak yöneticiler, özellikle durumsal liderliğin uygulanmasında kritik bir role sahip olmaktadır.

Krizde Liderlik

Örgütlerde Covid-19 salgını, en iyi liderlik uygulamaları ile yönetiliyor bile olsa gelişmeler ışığında değişimler yaşanabilmektedir. Hastaneler ve hizmet sağlayıcılar yanıt vermek için mücadele verdikçe, pandemi tüm sektörlerde liderliği ön plana çıkarıyor. Peki etkin ve doğru bir liderlik hepimiz bu küresel viral bela ile toplu olarak mücadele ederken ne işe yarıyor? Özellikle şimdi liderlik uygulamalarını analiz etme dürtüsü, "krizin boşa harcanması korkunç bir şeydir" atasözünden gelmektedir. Covid-19 tehlikesi apaçık ortadadır ve dünya çapında 115,289,961 kişi enfekte oldu ve 2,564,560 kişi öldü (Dünya Sağlık Örgütü, 2021). Virüsü, epidemiyolojisini ve Covid-19 hastalığını önleme ve iyileştirme stratejilerini daha iyi anlamak için bilimsel fırsatlara ek olarak, örneğin bir kriz sırasında sağlık hizmetlerinde nasıl liderlik edileceğini düşünmek, en iyi uygulamaları kataloglamak ve bu liderlik uygulamalarını geniş bir şekilde kademelendirmek ve bunun gibi bir kriz liderlikle ilgili mevcut modelleri ve hipotezleri test etmek için fayda sağlar. Proaktivite -acil durum planlarıyla olayları tahmin etme- koronavirüs pandemisinde kritik bir liderlik yetkinliği olmuştur. İki tür proaktivite aşikâr görünmektedir. Kriz başlamadan önce proaktivite ve kriz başladığında proaktivite. Gerçekte, proaktivitenin kritik önemi hem varlığında hem de yokluğunda belirgindir. Kriz sırasındaki proaktiflik, gerçek zamanlı, dinamik modelleme ile ilgilidir (Stoller, 2020). Beklenen olaylara göre, yarın, önümüzdeki hafta ve gelecek ay gerçekleşecek zorluklar nelerdir? Hastalığın ilk sinyalinden itibaren, örgütlerin yeni normale uygun çalışma düzenlerini kurmaya başlamaları gerekiyordu.

Kriz öncesinde, sırasında ve sonrasında uygulanacak liderlik tarzlarında farklılık olması kaçınılmazdır. Örneğin, şiddetli bir kriz durumunda, esnekliğin odağı, merkezi liderlik tarafından durumu girişimci olarak kontrol etmeye yönelir. Krizle baş etmeye çalışırken kriz ortadan kalktığında yeni duruma adaptasyon liderin merceği altında olmalıdır. Lider, geleceği kontrol edebilirse geleceği tahmin etmesine gerek kalmayacaktır. Dolayısıyla liderin, geleceğin kontrol edilebilir yönlerine odaklanması gerekmektedir. Krizler, mevcut yönetim yapılarının yeterliliğini ve ayrıca yeni özel rollerin konuşlandırılmasını test etmektedir. Önemli liderleri düzenli olarak bir araya getiren, grubun bilgeliğini toplamaya dayalı gerçek zamanlı kararlar veren ve bu kararların farkındalığını geniş ölçüde artıran bir "olay komuta" merkezinin geliştirilmesi kritik bir adımdır. Bu olay komuta ekibinin yapısını ve üyeliğini belirlemek kurumsal bir öncelik olmuştur. Kurumsal tepkinin nasıl organize edileceğine ve bilginin nasıl basamaklandırılacağına vurgu, "ortak bir vizyona ilham verme" ve "başkalarının harekete geçmesini sağlama" taahhüdünü gösterir. Yönetişim yapısı, insanlara yerel olarak inovasyon yapma özgürlüğü ve etkinliklerini ve fikirlerini kritik olay ekibiyle paylaşma yetkisi verir (Stoller, 2020). Ülkemizde bu uygulamanın çok güzel bir örneğini görmekteyiz; alanında uzmanlardan oluşan bilim kurulu düzenli aralıklarla, vatandaşları bilgilendirmekte, hastalıkla ilgili uyarmaktadır.

Liderler, bu dönemde sürece meydan okunmalıdır. Çünkü, kriz sırasında hızlı uygulama çok önemlidir. Bir olay komuta merkezi oluşturmak, kararların hızlı bir şekilde alınması gerektiğine dair farkındalığı yansıtır ve bunu yapmak için kurumsal altyapı sağlar. Benzer şekilde, hızlı hareket etmenin kaçınılmaz bir sonucu da hata yapmaktır. Voltaire'den "Mükemmel, iyinin düşmanıdır" ve Konfüçyüs'ten gelen "Kusurlu bir elmas, olmayan bir çakıl taşından daha iyidir" bilgeliği, hızlı hareket edebilmenin merkezinde yer alır. Liderler koronavirüse verdiğimiz yanıtta yanılabilirliği ve hata yapmanın kaçınılmazlığını fazlasıyla kabul etmiş olmalıdır (Entrepreneur, 2020). Dahası, bir krizde psikolojik güvenlik yaratmak çok önemlidir çünkü olay, organizasyonun her yerinden ve aslında

dünyanın her yerinden bilgi toplamayı gerektirir. Liderlerin bu çabada kendi yanılabilirliklerini kabul etmeleri, tam anlamıyla başarılı olsalar bile, diğerlerinin çabalarını kabul eden liderlerin yaptığı gibi, psikolojik güvenlik oluşturmaya yardımcı olur. Kurumlar, liderler hızlı hareket ederek doğal olarak bazı hatalar yapacağını, defalarca rotaların değiştireceğini ve düşüncelerini revize edeceklerini kabul ettiklerinde, meslektaşlara "deney yapma, risk alma ve beraberindeki hatalardan ders alma" alanı yaratırlar (Edmondson, 2019). Krize karşı başarılı bir yanıt, nihai ekip çabasıdır çünkü ekibin tüm üyeleri ortak bir hedefe hizmet edecek şekilde birleştirilmelidir. Bu ekip çalışmasında iletişim, ihtiyaç duyulan uyumu sağlamanın kritik bir parçasıdır. George Bernard Shaw'un "İletişimdeki en büyük problemin gerçekleşmiş olduğu yanılmasıdır" tavsiyesi bağlamında, iletişim sık, yinelemeli olmalı ve çoklu yayma medyası kullanılmalıdır (Visual Thinking, 2020). Liderlerin çalışanlarla sürekli iletişimde olmasının hem onların tedirginliğini gidereceği hem de örgütten kopmaların önüne geçileceği değerlendirilmektedir. Çünkü iyimserlik, insanların bağlılığını canlandırır ve uzun vadede dayanıklılık sağlar.

Ülkelerin kamu politikaları, Covid-19'un bir salgın haline gelmesiyle kökten değişmiştir. Neler olabileceğini tahmin etmek sorunlu ve anlaşılmasız hale gelmektedir. Şaşırtıcı olmayan bir şekilde, tüm hükümetlerin dikkati salgını kontrol altına almaya yönelmiştir. Cevaplar yani uygulanan politikalar, farklı hükümet sistemlerine dayandırılırsa da, farklı gerekçelerle gerekçelendirilse bile şaşırtıcı derecede benzerdir. Ülkeler salgının arttığı bölgelerde izolasyonu artırmış ve kısıtlamalara gitmiştir. Ülkemizde de ilk başlarda seyahat kısıtları getirilmiş, halka açık toplantılar yasaklanmış; pandemi açısından kritik işletmeler hariç tümü kapatılmış, eğitim-öğretime ara verilmiş ve sosyal mesafe sıkı bir şekilde uygulanmıştır. Diğer ülkelere bakılacak olunursa; Finlandiya'da hükümet, ciddi bir kriz durumunda olağanüstü tedbirlere izin veren bir anayasal olağanüstü hal kanununa dayanarak kısıtlamaları uygulamış; Korona virüsün ortaya çıktığı Çin'de ise hükümet başta yeterli önlemleri almayarak sadece takip edilmesi için emirler vermiş ve geçmiş salgın dönemlerinde uygulanan tedbirleri yeniden gündemlerine almış ve dünyaya yayılmasına neden olmuştur; bununla birlikte, benzer acil durum yetkilerine sahip olmayan başka bir İskandinav ülkesi olan İsveç'in salgını kontrol altına almak için daha az kısıtlı, daha gönüllü bir yol izlemiştir; Çin'den sonra en çok vakanın görüldüğü İtalya, kademeli olarak önlemleri artırmış, bazı bölgelere giriş-çıkışlar engellenmiş, ülkenin kuzey tarafı karantinaya alınmış, spor müsabakaları ertelenmiştir; İran da İtalya gibi Uzakdoğu dışında olup virüsün hızla yayıldığı ülkelerden birisidir, ülkede yeterli önlemler alınmaması nedeniyle Türkiye İran'la olan sınırını kapatmıştır; Güney Kore SARS virüsü nedeniyle böyle durumlara hazırlıklı olduğundan vaka sayısı daha alt seviyelerde kalmıştır, yine de ülkede bir çok etkinlik iptal edilmiş, hayat yavaşlamıştır; Fransa'da okullar kapatılmış, toplu etkinlikler yasaklanmıştır; İspanya komşusu İtalya ile arasına seyahat yasağı getirmiş, kitlesel toplanmaları engellemiştir; Almanya test laboratuvarlarının sayılarını artırmış, seyircisiz müsabakalar yapmıştır; Japonya acil durum planları hazırlamış, insanların evlerinde kalmalarını sağlamıştır; ABD, neredeyse her eyaletine yayılan virüs nedeniyle online eğitim ve iş hayatına geçilmiştir; İngiltere'nin hükümet planına göre bir çok kişinin hastalanması kaçınılmaz olduğu için amaç yoğun olan hastaneleri rahatlatmak için çalışmaktı, yine okullar tatil oldu ve seyahat yasakları getirildi (BBC News, 2021).

Yukarıda belirtildiği gibi hükümetlerin tepkisi, stratejik dayanıklılık açısından ilginçtir. Potansiyel pandemiye bir risk yönetimi sorunu olarak ele almak ya stratejik kararlar ya da 'yeterince hazırlanmama' eylemsizlik hatasıyla sonucu kabul etmek anlamına gelir (Aşı geliştirme ve dağıtım çalışmaları şu anda devam etmektedir). Nihai bir pandemi riskini yönetmede başarısız olan (veya ihmal edilen) hükümetin çabaları, insanların fiziksel olarak izole edilmesini sağlayarak belirsizliği kontrol etmeye ve ortadan kaldırmaya odaklanmıştır. "Gerçek belirsizlik" denilen şey stokastik dağılımı sadece bilinmeyen şu andan değil, bilinmeyen bir gelecekte oluşmaktadır (Sarasvathy ve Kotha, 2001:40). Başlarda salgınla ilgili riskler tanımlanabilir veya dağılımı bilinebilir değildi, aksine ortadan kaldırılabilmemiş gibi geliyordu. Daha sonra virüsün genomu (daha sonra sıralandı), ölümcüllüğü ve yayılma hızı (çok şey öğrenildi), bir bağışıklık geliştirmenin insan bedeli ile başlayarak hastalığın yayılmasıyla ilgili pek çok soru artık cevap bulmuş, birçok kısıtlamaya gidilmiştir. Kısıtlama politikaları, girişimcilikte etkili mantığı ve geleceği şekillendirmek için aranan girişimci güçleri anımsatmaktadır. Hükümetler uzman bakanlıkları sayesinde, "tahminden kaçınan" ilk durumlarına nazaran artık "tahmin edilemeyen neredeyse kesinliğe dönüştürerek yanıtlar vermeye başlamışlardır

(Sarasvathy ve Kotha, 2001:40). Çeşitli kısıtlamalarla, insanlar birbirine temas etmediği için bulaş oranları düştü (bakım evlerinin trajik koşulları, dikkatsizlik veya talihsiz şansların ötesinde), acil servislerde kritik hastalığa yakalanmış kişileri tedavi etme kapasitesini sağlamaya yönelik resmi hedefi korumak için politika kararları 'önce sağlık' olarak gerekçelendirildi. Hükümetin eylemleri (şimdiye kadar) risk yönetimi ve tahmin gerektiren daha ince ayarlı, analitik olarak bilgilendirilmiş politika kararları almak yerine, geleceği kısıtlayarak yaratma veya belki de zorlamaları etkili olmuştur. Dönemsel olarak virüsün yayılımı açıkça durdu veya en azından yavaşlamıştır (kısıtlamalar hafifleyinceye kadar). Etkili tedbirlerin, politikaların uygulanmasıyla ekonomik ve sosyal maliyetler, ancak şimdi görünür veya ölçülebilir hale gelmeye başlamıştır. Böyle bir politika yaklaşımı stratejik dayanıklılık özelliklerine sahip olmayabilir, çünkü maliyetler salgının geri dönüşü durumunda, benzer bir savunmayı tekrar gerçekleştirmek için finansal veya sosyal olarak sürdürülebilir olmayabilir (Hamel ve Välikangas, 2003:54).

Şiddetli bir krizden sonra, önceki bir statükoya dönüş mümkün olmayabilir, ancak dayanıklılık, risklerin ve belirsizliğin yeni bir kavramsallaştırılmasını gerektirir. Krizin net bir son noktası yoktur kriz ve nedenleri ve dolayısıyla etkileri (bir virüs gibi) toplumda devam edebilir. Ya da kriz, koşulları, önceki statükonun artık var olmayacağı şekilde dönüştürmüş olabilir. Yalnızca "yeni normal" vardır. Savaşlar, salgınlar veya doğal afetler gibi olayların yaşandığı toplumlarda durum bu olabilir. Sonra, yeni bir esneklik kavramı, sürekli olarak yeninin araştırılmasıyla şimdiki zamanın ve geleceğin belirsizliğini sürdürebilen bir anlayışa ihtiyaç duyulur. Böyle bir mantığın özelliği, hipotezlerin reddedilene veya yeniden formüle edilene kadar sürdürülmesi ve neyin bilinebileceği konusunda bir dereceye kadar belirsizliğin kabul edilmesidir. Belirsizlik bir dayanıklılık mantığının gerekli bir parçası olarak anlaşılıp kabul edildikten sonra, bilgi biriktirmek toplumların zorluklara 'toplu tepkiler vermeye' yardımcı olabilir (Hall ve Lamont, 2013:33). Bu aşama, bir bilim mantığını izleyen esnekliği gerektirir, araştırma temelli bilgi üretme ve bunlardan yararlanma ve kamusal ve özel alanlarda toplu olarak öğrenme gibi. Grandori (2020) benzer şekilde toplumsal liderlerin 'bir bilim adamı gibi akıl yürütmelerinin' önemini vurgulamıştır. Gerçekte, böylesi bir geri tepme, bireysel, organizasyonel ve biyolojik dayanıklılığın bir özelliği olarak kabul edilir ve böyle bir yeniden dengelemenin olmaması durumunda, sistemin esneklikten yoksun olduğu kabul edilir (Holling, 1973:17).

Bu çalışmada Covid-19 sürecinde yaşanan tüm bu gelişmelerden bahsedilme sebebi; örgütler ekolojik bir sistem içerisinde varlıklarını sürdürdüğünden kendilerini çevrelerinde yaşanan gelişmelerden uzak tutamazlar. Özellikle sağlık söz konusu olduğunda, her örgüt işleyişinin devam ettirebilmesi için ilk adım olarak salgın döneminde çalışanlarının sağlığını korumalıdır. Bunu yaparken de sektörel/bölgesel gelişmeleri yakından takip etmelidir.

Yeni Normal ve Yeni Çalışma Düzeni

Oxford sözlüğü (2020) yeni normal bir olay, statü veya daha önce alışılmadık bir dönem veya standart, olağan veya beklenen atipik bir durum olarak tanımlar. Covid-19 salgını ani bir olay ve yeni bir başlangıç, ancak bu yeni normal aynı zamanda teknolojinin gelişmesinin yanı sıra modern dünyadaki daha geniş değişikliklerin bir sonucu olabilir (iklim değişiklikleri, göç, savaşlar, yoksulluk, açlık gibi). Bu nedenle, yeni salgın sonrası gerçeklik, yeni normal dönemde bahsedilen tüm değişikliklerin bir sonucu olacaktır. Bununla birlikte, Covid-19 salgını sırasında takip etmemiz gereken tutum ve davranışlar, yakın tarihte hiç olmadığı kadar, birkaç ay içinde hayatımızı şekillendirmiştir. Ülkelerin ve toplumların bu bulaşıcı hastalığı etkili bir şekilde kontrol altına alma çabasıyla, dünya tüm ekonomik faaliyetlerde ve sosyal yaşamda büyük bir kesinti yaşamaktadır. İnsanların risk yönetimi nedeniyle yapmak zorunda kaldığı köklü değişiklikler; yani tepki verme, yeni düzenlemelere uyma ve en kötüsüne hazırlıklı olma ihtiyacı; hayatın birçok varsayılan kavramının temelini oluşturmaktadır (Buheji, 2020:238).

Bu salgının bir dizi versiyonu (mutant virüs) olabileceğinden, tepki vermemiz gereken farklı aşamalara sahip olması ve ardından ani büyük yaşam zorluklarının özünü fark edip üzerinde düşünmemiz gerekmektedir. Ülkelerin, daha iyi üretkenlik ve ilerici büyüme için faaliyetlerini sürdürmeye çalışacağından, belirsizlikten geçmesi ve bir sonraki yeni normalin ön şartlarına uyması

için kendini yeniden şekillendirmesi gerekecektir (Levenson, 2020; Helyer ve Lee, 2014). Covid-19 sonrası dönemin sonraki ufuklarının gelişi, 'anın aciliyeti' dönemi olarak nitelendirilebilir. Dolayısıyla buradaki yetkinlik, yarın için ihtiyaç duyulabilecek eylemleri gözden kaçırmama kapasitesidir (Buheji ve Ahmed (2020). Liderlerden beklenen de oluşabilecek bir sonraki yeni normale hazırlıklı olmalarıdır.

Yeni normal, dünyanın her şoktan, krizden veya küresel meydan okumadan sonra daha güçlü bir konumla yeniden ortaya çıkması için daha hazır olmasını sağlayacaktır. (Politico Dergisi, 2020). Buheji (2020a), 'sonraki normal' veya Covid-19 sonrası dönemin Covid-19 öncesi ile benzer olmayacağını belirtmiştir. Pandemi, yaşamın ana meselelerine, neye inandığımıza, nasıl düşündüğümüze, hayattaki rolümüzü nasıl görselleştirdiğimize, yaklaşan yaşam krizine tepki vereceğimiz gelecek nesil temel gösterimize değinecektir. Bu nedenle, bu zorlu dönemi aşmak için istihdam edilebilirlik yetkinliğini oluşturmanın ve yönetmenin yeni bir yoluna ihtiyaç duyulmaktadır (Levenson, 2020). Kuruluşlar, yüksek istihdam edilebilirlik yetkinliği talebine karşılık, çalışanların gelecekteki refahına özen göstermeli, çalışanlarını yeniden vasıflandırmak için uğraşmalı veya yeni normal gereksinimlere göre işe alım yapmalıdır (Meister 2020).

Yeni normalde meydana gelen yüksek işsizlik nedeniyle hem eğitim hem de öğretim kurumlarında toplam programlarını ve istihdam edilebilirliğe doğru yolculuklarını netleştirmek için bir dizi zorluk da yaşanmaktadır. Bu zorluklardan biri, eğitim kurumlarının öğrenme programını çok dinamik, tekrar tekrar değişen dünya pazarı ve topluluk koşullarıyla nasıl bütünleştireceğidir, yani istihdam edilebilirlik, yetkinlik odaklı kursların nasıl geliştirileceği ve günlük öğretimde nasıl ayarlanacağıdır (Forrier ve Sels (2003). Diğer zorluk, endüstriler konumunu yeniden sabitleme veya hayatta kalmak için mücadele etme risklerini azaltmakla meşgul olacağından, endüstri ile iletişim kurmanın zorluğu olacaktır. Bununla birlikte, endüstri ile temas, farklı endüstri liderleriyle e-öğrenme toplantılarının düzenlenmesi yoluyla optimize edilebilirse, bu boşluk telafi edebilir. Yeni normalde istihdam edilebilirlik yetkinliği geliştirme algıları, sosyo-ekonomik koşullarına bağlı olarak sektörler arasında farklılık gösterebilir (Buheji, 2020b; Forrier ve Sels (2003).

Covid-19 salgınının mevcut bağlamında hem çalışmaya devam etmek hem de virüse maruz kalma riskini en aza indirmek için evden çalışma düzeni çalışanların büyük bir kısmı için büyük önem kazanmıştır. Pandeminin süresiyle ilgili belirsizlik ve gelecekteki bulaşma dalgaları, şirketlerin evden çalışmayı "yeni normal" bir çalışma yöntemi olarak görmelerine bile yol açmıştır. Bu yeni normal denilen 'zorunlu yenilik' koronavirüsten daha fazla etkilenen sektörlerde çalışanlara daha fazla fayda sağlayacağı kesindir. Bu nedenle evden çalışma metodu, özellikle yeterince düzenlenemeyecekse, işgücü piyasasında önceden var olan eşitsizlikleri daha da kötüleştirme riski taşıyacağı da göz ardı edilmemelidir. Gelir destek önlemleri (kısa vadede) ve beşeri sermaye müdahaleleri (uzun vadede) gibi eşitsizliği azaltmayı amaçlayan politikaların gelecekte daha önemli bir telafi edici rol oynaması gerektiği gerçeğinden yola çıkılmalıdır.

Covid-19 salgını dünya çapında şiddetlenmiş muhtemelen kısa vadede sona ermeyecek ve muhtemelen birçok ülkede işgücü piyasası üzerinde yapısal etkilere neden olacaktır (Baert vd., 2020a). Yeni koronavirüs nedeniyle ölüm ve hastaneye yatma sayısını sınırlamak için, gelişmiş ülkelerdeki çoğu hükümet birçok ekonomik faaliyeti askıya almaya ve insanların hareket özgürlüğünü kısıtlamaya karar vermiştir (Brodeur ve diğerleri 2020a, b; Qiu vd., 2020). Bu bağlamda, çalışanların çalışmaya devam etmesine ve dolayısıyla ücret almasına, işverenlerin hizmet ve gelir üretmeye devam etmesine ve genel olarak enfeksiyon yayılma riskini sınırlandırmasına olanak sağlaması nedeniyle evden çalışma fırsatı büyük önem kazanmıştır (Acemoğlu vd., 2020). ABD için son tahminler, uzaktan çalışanların ABD işgücünün % 50'sini dört katına çıkardığını göstermektedir (Brynjolfsson vd., 2020). Pandeminin gelecekteki bulaşma dalgalarının süresiyle ilgili belirsizlik nedeniyle, evden çalışma düzeninin işgücü piyasasındaki rolü, birçok ekonomik sektörde geleneksel bir çalışma yöntemi haline gelebileceği gerçeğiyle daha da yüzleşmekteyiz. Ayrıca Baert ve arkadaşları (2020b) kısa süre önce çalışanların büyük çoğunluğunun tele çalışmanın (bilgi teknolojilerinin kullanılmasıyla, işin ana ofis dışında herhangi bir yerden gerçekleştirilmesi) (% 85) ve dijital konferansın (% 81) Covid-19 krizinden sonra da devam edeceğine inandıklarını dile getirmişlerdir. Facebook ve diğer bazı şirketler,

özellikle bilgi teknolojisi ile uğraşanlar, birçok çalışanın kalıcı olarak evden çalışmasına izin vereceklerini açıklamışlardır.

Liderler için önemli olan, bu yeni çalışma düzeninde (evden, tele-konferans, esnek zamanlı) çalışanların performans düşüşlerinin önüne geçebilmektir. Örneğin, işe yeni başlayanlar için, adaptasyon süreci zorlaşacak, örgüt kültürü değerlerini benimsemesi zaman alacak ve işi öğreninceye kadar motivasyonsuzluk yaşayabilecek, çalışanların ebeveynlik görevleri de olabileceğinden okulların kapalı olmasıyla belki de ev içinde verimli bir çalışma ortamı yaratamayacak, dijital dönüşümün zorluklarıyla baş etmeye çalışacaktır. Her bir çalışanın ayrı bir sıkıntısı olabileceğinden yönetim gittikçe zorlaşacaktır. Lider veya yöneticiler korona virüs krizi sırasında daha fazla dijital eğitim çözümlerinden faydalanacaklardır; bu nedenle, eğitimin geleceğinde dijital teknolojinin sahip olması gereken rolü gözden geçirmenin zamanı gelmiştir. Çünkü, korona virüs krizi, eğitimde dijitalleşme ve yapay zekanın önemini daha açık hale getirmiştir. Örgütler bu süreçte, "daha iyi inşa etmek" için iyileşme döneminin odak noktasını ve yenilikçiliğini kullanmalıdır. Önemli olan, liderlerin de işini kolaylaştıracak, görünüşte savunmasız olan Covid öncesi sistemleri çoğaltmak değil, bunun yerine dijitalleştirilmiş yaklaşımlardan yararlanarak tüm çalışanlar için hızlandırılmış öğrenmeye izin veren gelişmiş sistemler oluşturmaktır.

Değişim Çağında Liderlik Kapasitesi: Yeni Normal Liderlik

Aşırı değişimin yaşandığı bu pandemik durumlarda ihtiyaç duyulan şey, astların hiyerarşiye saygıyı işbirliği gerektiren bir felakete uyum sağlamayla dengelediği ve böylelikle liderin duyarlılığı vurguladığı güven inşa edilen bir çalışma ortamıdır. Bu süreçte örgütsel bağlamda birçok yeni düzenlemelere gidildiğinden/gidileceğinden dikkat edilmesi gereken hususlardan birisi de çalışanlar açısından değişim kabul edilme oranının düşük olma ihtimalidir. Sağlıklı bir çalışma ortamı için liderler bireysel düzeyde gelişen duyguları, duygusal deneyimleri göz ardı etmemelidir.

Yakın zamanda yapılan bir araştırma, yeni normal liderliği insanlara, insan kaynaklarına, mentorluk, öğrenme, iyileştirici duygulara odaklanma açısından şu kavramlarla tanımlamıştır; kolaylaştırıcı, asla tepeden inmeyen, liderlik gelişiminin bilincinde olan bir lider; sağlıklı bir çalışma ortamı, saygı, fikir alışverişi, yaratıcı bir sınıf; paylaşım, ekipler, eşitlik, çeşitlilik, esneklik, hoşgörü ile güven; vizyon ve bağlılık yetenek, teknoloji, hikaye anlatıcılığı yoluyla vizyon; ve tüm paydaşlar, çalışanlar, müşteriler, yatırımcılar, hissedarlar arasında dinamik bir etkileşim (Fleming ve Millar, 2019).

Tüm dünyada 5 milyondan fazla insanın hasta olduğu ve 300 bin kişinin öldüğü küresel ekonomi, 2008 mali krizinden daha şiddetli bir ekonomik şok yaşanmıştır. Sektörler dijital olgunluk derecelerine göre bölünmüştür ve salgın, kuruluşları stratejik bir dönüşüm için dijitalleşmeye zorlamıştır. Bu dönüşümün en önemli yönlerinden biri, tamamen dijital bir iş gücünü destekleyebilecek uzaktan altyapı sağlamaktır. Bu acil dijital teknoloji ihtiyacının yanı sıra, durum, liderlerin birkaç yıl önce ihtiyaç duyduğundan çok farklı yetkinliklere ve davranışlara ihtiyaç duyabilecek liderlere ihtiyaç duymasına neden olmuştur. Krizde dijital liderlik üzerine literatür eksikliği ve dijital dönüşümün liderlik üzerindeki etkisini açıklayan ampirik araştırma, yazarları daha fazla araştırmaya çağırmaktadır. Böylelikle, yeni bir normal liderin dijital bir lider olma yolunda uyum sağlaması gerektiğine inanılan veya zorlandığı için, Covid-19 salgınının neden olduğu günlük görevlerinin hızlı dijitalleşmesine yöneticilerin adaptasyonunun önemi vurgulanmıştır (Murashkin ve Tyrväinen,2020). Covid-19 salgınının dünyayı birçok yönden şaşırttığı şüphesizdir. Toplumlar, en basit biçimde bile olağan yaşam biçiminde şiddetli değişimlerle karşı karşıya kalmıştır: sosyal mesafeyi koruma, maske takma, sık sık el yıkama, vb. Dünyada Covid-19 aşısının geliştirilmesine yönelik yarış devam etmektedir ve basın yoluyla, geçmişte salgınla ilgili belirsiz kalan birçok noktanın aydınlanmasıyla bireylerin yeni normaldeki endişeleri bir hayli azalmıştır. "Yeni normal" yüzeye çıktıkça ve insanlar salgınla ilgili daha önce sahip olduğu yolları ve süreçleri aktarmaya başladıkça pandeminin önemi belirsiz kalmaya başlamıştır (Ancho,2020). Bu nedenle, liderler arasında dönüşümcü liderlik tarzına ihtiyaç duyulmaktadır.

"Yeni normal" de yeni neler var? Onu "yeni" olarak adlandırmamıza ne sebep oldu? Mevcut sağlık krizi, "önlemlerin ötesinde" hangi etkileri getirmektedir? Pandeminin ortaya çıkışından bu yana, dünyanın dört bir yanındaki sektörel kurumlarda bu sorulara cevap aranmakla birlikte, ev karantinası, yeni çalışma düzeni için altyapı sınırlamaları ve hatta internet bağlantısı gibi zorluklar nedeniyle olumsuz durumlar yaşanmaya devam etmektedir. Organizasyon girişimlerinin başarısı, büyük ölçüde, pandemi öncesinde, sırasında ve hatta sonrasında deneyimlerimizle ilgili proaktif kavramları yaratan, uygulayan, geliştiren ve güçlendiren liderlik zihniyetine atfedilebilir. Aslında, krizler, zorluğun ortasında toplulukları güçlendirmede kritik liderlik rolünün önemini hatırlatmaktadır. Yeni normal liderlik hakkındaki bu temel fikir ve kavramlarla ilgili olarak "gerçekten yeni bir normal liderlik mi var yoksa durumsal lider olmanın bir parçası mıdır?" bu durum sorusu akla gelmektedir.

Artık liderlerin hem dışarıda hem de örgütlerinde sürekli değişimin bu "yeni normal" ortamında faaliyet göstermesinin beklendiği açıktır. Norm olarak değişim için örgütsel liderlik kapasitesinin oluşturulması, kaçınılmaz olarak Lewin'in (1951) örgütsel değişim üzerine çalışmalarını dikkate almamıza yol açar. Burnes (2004), kuruluşların istikrarlı bir durumda faaliyet göstereceğini varsaymak ve değişimi yukarıdan aşağıya yönetim odaklı bir süreç olarak görmek olarak Lewin'in eleştirisini özetlemesine rağmen, çalışmayı yeniden değerlendirmiş ve yirminciyüzyılda hala geçerli olduğu vedaha sonraki bir çalışmasında da, Lewin'in gestalt psikolojisi ve geleneksel topolojiye dayanan orijinal alan teorisi kavramına geri dönüşün, akademisyenlere ve uygulayıcılara değişimi yönetmek için değerli ve çok ihtiyaç duyulan bir yaklaşım sağlayabileceği sonucuna varmıştır (Burnes ve Cooke 2012:411). Değişim genellikle sanıldığından daha rahatsız edici olarak algılandığından (Bailey ve Raelin, 2015:127) ve duygusal olarak korkutucu olabileceğinden (Marquitz vd., 2016:7), onun örgütsel değişim tanımı şu anda gerçek dünya ile uyuşmamaktadır.

Geier (2016:236), dönüşümsel liderliğin esas olarak istikrarlı koşullarda (normal bağlamlarda) çalışıldığı ve göz önüne alındığı vurgusunu yapmıştır. Paylaşılan bakış açısı, vizyon ve güven dönüşümcü liderlerin diğer liderlik tarzlarına sahip olanlara kıyasla elde ettikleri üstün sonuçlar göz önüne alındığında özellikle önemlidir (Gillespie ve Mann, 2004:591; Weick vd., 2000:33), örgütlerin, yüksek güvenilirliğe sahip kuruluşların krize nasıl tepki verdiklerini öğrenebileceklerini ve ortak bir görev hakkında ortak bir bakış açısı olmadığında sorunların muhtemel olduğunu öne sürmektedir. Geier (2016:236), aşırı bağlamlarda liderlik hakkında bildiklerimizi genişletmek için itfaiye departmanları gibi yüksek güvenilirliğe sahip organizasyonlarda liderliği incelemenin önemine dikkat çekmektedir. Ülke çapındaki acil durum hizmetlerinin değişimi karşılama ihtiyacını yönetmelerinin bir yolu, insan kaynakları, iyileştirilmiş aktif görev eğitimi, liderlik gelişimi ve mentorluk fırsatlarıdır. Bir liderin dönüşümsel liderlik davranışına ne kadar çok astını inandırabilirse, astlarındaki olumlu liderlik potansiyelini o kadar çok rapor edeceğini ve artımlı değişime dahil olan bir örgüt için cesaret verici bir liderlik gelişimi döngüsü yaratacağını öne sürülmektedir (Day vd., 2014:67).

DeKlerk ve Stander (2014), değişim liderliğini travmatik olarak deneyimlenen değişim bağlamında araştırmış ve. "Değişim yönetiminin değişimi yönetmekle değil, insanlarla ve deneyimleriyle ilgilenmekle ilgili olduğunu" öne sürmüştür. Moran ve Brightman (2000:66), örgütsel değişimin duygusal çalışmasının duygusal geçişi kolaylaştırmak için bir liderlik paradigması sunması gerektiğini öne sürmektedir. Bu tür değişimlere ayak uydurmak için liderlerin sürekli olarak öğrenmek ve değişmek için bir zihniyet esnekliğine ihtiyaçları vardır. İnsanların çevrelerini anlamalarına ve daha uygun tepkiler üretmelerine yardımcı olmak için daha karmaşık kavramsal haritaların (Jacobs ve Jaques, 1990:283) ortaya çıkması gerektiği öne sürülmektedir (Weick, 1979). Yaratıcılık, bu kavramsal haritaların bir başka önemli bileşenidir, çünkü liderler tipik olarak yeni anlayışlar ve çözümler üretmeyi gerektiren yeniliklerle çalışmak zorundadır (McCauley, 1998).

Liderlerin etkili liderlik yapabilmeleri için, çalışanların yalnızca birden fazla ekibe ait olmadıklarını ve birden fazla lidere rapor vermediklerini, aynı zamanda demografik ve kültürel geçmişler, yetenekler, çalışma tarzları ve tercihler açısından da yüksek derecede bir çeşitliliği temsil ettiklerini hesaba katması gerekmektedir. Üretken bir yaklaşım aynı zamanda karşılıklı bağımlılığı da teşvik eder. (Todorova ve Durisin, 2007:775).

Florida (2006:22), örgütlerin temel dinamiklerini etkileyen, kuruluşun geleneksel yaklaşımlarla başaramadığı yetenek, teknoloji ve hoşgörü açısından daha yüksek olan “yaratıcı bir sınıf” kavramını sunmaktadır. Yaratıcı sınıf üç özelliğe sahiptir ve en yaratıcı kişilerinden şu şekilde ortaya çıkar: Birincisi, "kartopu öğrenenler"dir, yani üstün bir istah sergilerler, hızlı öğrenme ve önceden birikmiş bilgi stokuyla birlikte yeni bilgilerini anında kullanma yeteneğine sahiptirler. İkinci olarak, yaratıcı tasarım yerine yaratıcı uygulamaya odaklanırlar, konsepti aşırı mühendislik yapmak yerine hızlı bir şekilde yinelemeyi tercih ederler. Son olarak, “kaynak araştırmacıları”na (Belbin, 1981) atıfta bulunurlar, bu da iç amaçlara hizmet edecek dış kaynaklar ve yetkinlikler bulmak için önemli miktarda zaman harcadıkları anlamına gelir.

İdeal bir dünyada, dönüşümcü liderlerin takipçi geliştirmede üstün sonuçlar elde ettiklerini bilmekteyiz çünkü onlar rol modeldirler, bütünlük sergilerler, başkalarına ilham verirler, astları entelektüel olarak teşvik ederler, ilgi sağlarlar ve güvenirliler (Bass ve Riggio, 2006), ancak bu kahramanlıkların çoğu dönüşümcü liderliğin esas olarak istikrarlı koşullarda (normal bağlamlarda) çalışmasıyla ilgilidir (Geier, 2016:236). Yüksek travma ve acil durum kriz yönetimi ile karşılaştırmalar kaçınılmazdır ve bu tür değişim ortamlarında başarılı bir şekilde çalışan liderlerin, değişimin olmadığı ortamlarda genellikle görünmeyen direnç, güven ve ekip çalışması desteğine ihtiyaç duyduklarını görülmektedir.

Bu makalenin vurgulamak istediği ana sorunsal, değişim sürecindeki yeni liderlik sürecinde, liderlik kapasitesini göz önünde bulundurarak değişimi sadece kaçınılmaz olarak değil, yapıcı bir şekilde ele alınması gerekliliğidir. Yeni-normal değişim liderlerinin gereksinimlerine ve sahip olması gereken özelliklerine ilişkin kısa bir özet yapılacak olunursa (Emerald, 2019) :

- İnsanlara, insan kaynaklarına, rehberliğe, öğrenmeye, iyileştirici duygulara odaklanma,
- Kolaylaştırıcı olan, asla tepeden inmeyen, liderlik gelişiminin bilincinde olan bir lider,
- Sağlıklı bir çalışma ortamı, saygı, fikir alışverişi, yaratıcı bir sınıf;
- Paylaşım, ekipler, eşitlik, çeşitlilik, esneklik, hoşgörü ile güven;
- Yetenek, teknoloji ve hikâye anlatımı yoluyla vizyon ve vizyona bağlılık,
- Tüm paydaşlar, çalışanlar, müşteriler, yatırımcılar, hissedarlar arasında dinamik bir etkileşim.

Yeni-normal örgütsel değişim liderlerinden; değişimin kaçınılmaz olduğu zaman, esneklik ve dirence karşı sanki çalışanlar işe yeni başlıyormuş gibi, onları yeniden şarj etmeleri; paylaşılan deneyimler üzerine tüm paydaşlarla güven ve ortak vizyon inşa etmek ve örgütte gerekli olan yeni sistem düşüncesine yanıt vermek için yeni beceriler ve araçlar yaratmaları; pazarlama meraklısı olarak sadece mevcut ve iyi bilinen müşteri ihtiyaçlarına cevap vermekle kalmayıp hem mevcut hem de gelecekteki müşterilerin gelecekteki gereksinimlerini öngörmeleri; başkalarına değişimi benzersiz ve tek seferlik bir şey olarak değil, norm olarak görmeleri için ilham vermek, yöneticileri, müşterileri, hissedarları ve diğer paydaşları aynı şekilde düşünmeleri ve onlarla ve işbirliği modunda rakiplerle işbirliği yapmaları için ilham vermeleri beklenmektedir.

Değişimin zorunluluk olduğu yer ve zamanlarda dönüşümcü liderlik, örgütü statikten dinamiğe dönüştürerek takip eder, sorunlara yanıt verir ve meydan okur. O zaman kişiler kendini daha güçlü hisseder, liderleriyle aralarında güven duygusu gelişir, sınırlar kısılır ve zorlukları planlama ve bunlara karşılık verme bir görev haline gelir. Başka bir deyişle, sadece tepki vermek yerine zorunluluk olarak değişim için liderliğin büyük bir kısmı, geleceği şekillendirmek için yeni organizasyon ve kurum biçimleri, yeni pazarlar, yeni alanlar ve arenalar düzenlerken önden liderlik ederek ekosistem ve paydaş ağı girişimciliği sağlama yeteneği önemlidir. Bu amaçla, liderlerin, kuruluşların ve

yöneticilerin, ilgili herkes için daha hızlı döngülere sahip dinamik yetenekler oluşturmak için örgüt içindeki işlevleri ve süreçleri entegre etmeleri gerekir (Emerald, 2019).

Sonuç

Bu makale pandemi döneminde yazıldığı için, ampirik olarak test edilmemesi bakımından bir ana sınırlama taşımaktadır. Ancak bu çalışmanın, çağın koşullarına uygun ve sürekli olarak taleplerini karşılamaya dirençli bir neslin iş hayatındaki yetişmesine katkıda bulunacağı, yeni normaldeki kişisel gelişim uygulamalarının temelini sağlamaya yardımcı olacağı değerlendirilmektedir. COVID-19 salgını nedeniyle keskin bir şekilde artan işsizliğin hafifletildiğini görmek istiyorsak, dünyanın bu alanda ciddi şekilde daha fazla çalışmaya ihtiyacı vardır. Önerilen yeni normal liderlik çerçevesinin güvenilirliği, basitliği ve sosyo-ekonomik duruma veya acil duruma bakılmaksızın herhangi bir ülke veya toplulukta değiştirilip uyarlanıp uygulanabilirliğidir. İnsan uygarlığımızın ve yolculuğumuzun bir sonraki kritik kilometre taşları için gerekli olan yetkinlikler, yeni roller ve dinamikler hakkında daha fazla bilgi sağlamak için yeterince araştırmaya ihtiyaç vardır (Buheji, 2020b).

Covid-19 krizi hepimiz için önemli zorluklar ortaya koymaktadır, buna uyum sağladığımız ve bir sonraki krize hazırlanmamız gerekir ve unutulmamalıdır ki; öğrenilmesi gereken önemli dersler vardır. David Buchanan ve David Denyer, kriz araştırmalarındaki metodolojik yenilikleri gözden geçirirken bunların çoğunu önceden görmüşlerdir. Makalelerinde, araştırmacının kuluçka, olay, krize müdahale, soruşturma, örgütsel öğrenme ve derslerin uygulanması aşamalarıyla krizleri takip ederken hem dedektif hem de tarihçi olmasıyla birlikte kriz yönetimiyle ilgili uzunlamasına çalışmalara duyulan ihtiyacı vurgulamışlardır (Buchanan ve Denyer, 2013). Yazarlar, “bu salgın araştırmacılara, farklı yargı alanlarında krizin zaman içinde nasıl yönetildiğini keşfetme fırsatı vermiştir. Bazı yorumcular ve siyasi figürler, bu krizin suçunu sınırlı sayıda sorun, kurum veya ülkeye atfetmeye çalışmıştır. Konjonktürel muhakeme, bir krizin şeklini ve sonuçlarını etkilemek için farklı analiz seviyelerinde kaç faktörün zaman içinde birleşip etkileşime girdiğine bakarak bir süreç perspektifi oluşturur”. Araştırmacıların ayrıca “önerilen eylemlerin uygulanıp uygulanmadığını ve nasıl uygulandığını izlemeleri ilginç sonuçlar ortaya çıkarabilecektir. Kriz liderliği hakkında çok şey biliyoruz ancak görünen o ki, bazı ortamlarda bu salgın kötü yönetilmekte ve birçok liderin kriz liderliği yeteneklerini taşımamaktadır. "Yarının krizine" hazırlıklı olmak hem ülkeler hem örgütler hem de bireyler için hayati önem taşımaktadır.

Zanko ve Dawson, mevcut Covid-19 krizi sırasında yeniden gündeme gelen bir konu olan organizasyonlarda iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili literatürü gözden geçirmişlerdir (Zanko ve Dawson, 2012:230). Kuruluşlar, bir Covid-19 dünyasında, riski en aza indirmek ve güvenli çalışma uygulamalarını en üst düzeye çıkarmak için bir dizi yeni düzenleme ve prosedürü ele almalıdır. Yazarlar, “geçici pandemi hazırlıkları az sayıda şirkette mevcut olabilir, ancak çoğu için bu, hızlı adaptasyon ve önemli değişiklik gerektiren yeni bir durum olduğuna dikkat çekmişlerdir. Kuruluşların bir salgın durumunda gerçekleştirdiği pratik eylemler arasında zorunlu olmayan seyahat kısıtlamaları, çalışma düzenlemelerinde daha fazla esneklik (evde çalışma), yeterli kaynak kullanımı (maskeler, el dezenfektanı), farkındalık yaratmak için eğitim ve bilgi, hastalık bildirimini, sağlam bir izleme sistemi ve bölgedeki acil müdahale prosedürleri bulunmaktadır. Ancak, her koşulda, iş yerindeki insanların refahını, sağlığını ve güvenliğini destekleyen yeni düzenlemelerin ve uygulamaların planlanması, uygulanması ve izlenmesi esastır. Örgütler, devam eden her bir konu için sorumluluğu açıkça tanımlamalı ve müdahale ve iyileştirme için ara acil durum prosedürleri oluşturmalıdır. Bu pandeminin karşısında ve sonrasında ortaya çıkan çalışmaların bağlamı ciddiye alınması gerekli ve süreç odaklı yaklaşımların örgütlerde uygulanması sağlanmalıdır.

Van De Voorde ve arkadaşları (2012:393), birçok kuruluşun şu anda sürekliliği sağlama, ekonomik değer katma ve / veya işgücü üretkenliğini artırma ve aynı zamanda Covid-19 salgını sırasında ve sonrasında çalışanlarının refahını korurken önemli zorluklarla karşılaştığını, belirtmişlerdir.

Mevcut kriz, hepimizin etkileşim ve iletişim kurma şekli üzerinde önemli bir etkiye sahiptir ve Kısıtlanmalar, iletişimlerin çevrimiçi olarak değişmesine neden olmuş ve sanal ekip çalışma grupları

kurulmuştur. Hem ulusal sınırlar içinde hem de ülke sınırları içinde sanal işbirliklerini geliştirmek için önemli dersler çıkarılabilir. Sanal iletişime güvenmenin kişiler arası güçlü ilişkileri önemli hale getirdiğini, ancak aynı zamanda sanal ekiplerde iş başarmanın özellikle zor olduğunu ve hatta ulusal sınırların aşılması gerekiyorsa daha da fazla öneme sahip olduğunu unutmamak gerekir. Sanallık ve ulusal farklılıkların yanı sıra, ilişki yapılandırılmalarının ekip liderliği, paylaşılan hedefler ve sanal ekip üyeleri arasındaki görev bağımlılığı derecesi tarafından şekillendirildiği görülmektedir. Örgütsel bağlam içinde, örgütsel kültür, yerelleştirme ve entegrasyon stratejileri, firma birimleri arasındaki karşılıklı bağımlılık ve insan kaynakları uygulamalarını desteklemek etkili olacaktır ve ülkeler arasındaki ilişkiler sosyo-politik bağlamda güçlenecektir. İrdelenen bu bilgiler liderlere yararlı ilişki yapılandırılmalarını sağlamak için temel itici güçleri uygulamada yardımcı olabilir ve işbirliği performansının şu anda ve gelecekte optimize edilmesine yardımcı olabilir.

Kaynakça

- Acemoğlu, D., Chernozhukov, V., Werning, I. and Whinston, M.D. (2020). A multi-risk SIR model with optimally targeted lockdown. *NBER working paper 27102*.
- Ancho, I. V. (2020). *Old mind-set, values and ethics, and stakeholder partnership and accountability: Inputs to school leadership in the new normal*. College of Graduate Studies and Teacher Education Research. Philippine Normal University 2020.
- Baert, S., Lippens, L., Moens, E., Sterkens, P. and Weytjens, J. (2020a). How do we think the COVID-19 crisis will affect our careers (if any remain)? *GLO Discussion Paper*, No. 520, Global Labor Organization (GLO), Essen.
- Baert, S., Lippens, L., Moens, E., Sterkens, P. and Weytjens, J. (2020b). The COVID-19 crisis and telework: a research survey on experiences, expectations and hopes. *GLO Discussion Paper*, No. 532, Global Labor Organization (GLO), Essen.
- Bailey, J.R. and Raelin, J.D. (2015). Organizations don't resist change, people do: Modeling individual reactions to organizational change through loss and terror management. *Organization Management Journal*, Vol. 12 No. 3, pp. 125-138.
- Bass, B.M. and Riggio, R.E. (2006). *Transformational Leadership*, Taylor & Francis, NJ.
- BBC News, (2021). Retrieved from <https://www.bbc.com/turkce/haberler-dunya-51864424> in 12.02.2021.
- Belbin, M. (1981). *Management teams: Why they succeed or fail*, Butterworth-Heinemann.
- Brodeur A., Gray, D., Islam, A. and Bhuiyan Suraiya, J. (2020a). A literature review of the economics of COVID-19. *GLO Discussion Paper*, No. 601, Global Labor Organization (GLO), Essen.
- Brynjolfsson, E., Horton, J., Ozimek, A., Rock, D., Sharma, G. and Yi Tu Ye, H. (2020). Covid-19 and remote work: an early look at U.S. data. *NBER Working Paper*, 27344.
- Buchanan, D. A. and Denyer, D. (2013). Researching tomorrow's crisis: methodological innovations and wider implications. *International Journal of Management Reviews*, 15(2), 205-224.
- Buheji, M. (2020). Planning competency in the new normal– employability competency in post-covid-19 pandemic. *International Journal of Human Resource Studies*, Vol. 10, No. 2.
- Buheji, M. (2020a). Future foresight of post covid-19 generations. *International Journal of Youth Economy*, 4(1), I-III.

- Buheji, M. (2020b). Socio-economic projects spillovers and their influence on communities development. *Review of European Studies*, 12(1), 47-54.
- Buheji, M. and Ahmed, D. (2020). Foresight of coronavirus (covid-19) opportunities for a better world. *American Journal of Economics*, 10(2), 97-108.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: a re-appraisal. *Journal of Management Studies*, Vol. 41 No. 6, pp. 977-1002.
- Burnes, B. and Cooke, B. (2012). Kurt Lewin's field theory: a review and re-evaluation. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 15 No. 4, pp. 408-425.
- Day, D.V., Fleenor, J.W., Atwater, L.E., Sturm, R.E. and McKee, R.A. (2014). Advances in leader and leadership development: a review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, Vol. 25 No. 1, pp. 63-82.
- De Klerk, S. and Stander, M.W. (2014). Leadership empowerment behaviour, work engagement and turnover intention: the role of psychological empowerment. *Journal of Positive Management*, Vol. 5 No. 3, pp. 28-45.
- Dünya Sağlık Örgütü, Retrieved form https://covid19.who.int/in_n 06.03.2021.
- Edmondson, A. C. (2019). *The Fearless organization: creating psychologic safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Harvard Business School. John Wiley and Sons.
- Emerald, (2019). Retrieved from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOCM-05-2019-492/full/pdf?title=leadership-capacity-in-an-era-of-change-the-new-normal-leaderin> 18.02.2021.
- Entrepreneur, (2020). Retrieved form <https://www.entrepreneur.cpm/article/249676> in 30.01.2020.
- Geier, M.T. (2016). Leadership in extreme contexts: transformational leadership, performance beyond expectations?. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 23 No. 3, pp. 234-247.
- Gillespie, N.A. and Mann, L. (2004). Transformational leadership and shared values: the building blocks of trust. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19 No. 6, pp. 588-605.
- Fleming, K. and Millar, C. (2019). Leadership capacity in an era of change: the new-normal leader. *Journal of Organizational Change Management*, 32 (3), 310-319.
- Florida, R. (2006). *The flight of the creative class, The new competition for talent*, Liberal Education, ERIC, p. 22.
- Forrier, A. and Sels, L. (2003). The Concept Employability: A Complex Mosaic. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3(2), 103-124.
- Hall, P. A. and Lamont, M. (2013). Introduction. In Hall, P. A. & Lamont, M. (Eds.), *Social Resilience in the Neo-Liberal Era*: 1-34. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Hamel, G. and Välikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 81(9): 52-63.
- Helyer, R. and Lee, D. (2014). The Role of Work Experience in the Future Employability of Higher Education Graduates. *Higher Education Quarterly*, 68(3), 348-372.

- Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecological Systematics*, 4:1–23.
- Jacobs, T.O. and Jaques, E. (1990). Military executive leadership, in Clark, K.E. and Clark, M.B. (Ed.), *Measures of Leadership*, Leadership Library of America, West Orange, NJ, pp. 281-295.
- Levenson, A. (2020). A Long Time Until the Economic New Normal, Leaders must learn from the pandemic now to position their companies to thrive in the next crisis. *Sloan Review*, MIT. Retrieved from <https://sloanreview.mit.edu/article/a-long-time-until-the-economic-new-normal> in 25.01.2021.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*, Harper & Brothers, New York.
- Marquitz, M., Badding, S. and Chermack, T.J. (2016). The effects of scenario planning on perceptions of grief in organisational change. *International Journal of Technology Intelligence and Planning*, Vol. 11 No. 1, pp. 1-19.
- McCauley, C. D., Moxley, R. S. and Van Velsor, E. (1998). *The center for creative leadership handbook of leadership development*. San Fransciso: Jossey-Bass.
- Meister, J. (2020). *The impact of the coronavirus on HR and the new normal of work*. Forbes. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2020/03/31/the-impact-of-the-coronavirus-on-hrand-the-new-normal-of-work/#178b9d232b60> in 15.02.2021.
- Moran, J.W. and Brightman, B.K. (2000). Leading organizational change. *Journal of Workplace Learning*, Vol. 12 No. 2, pp. 66-74.
- Murashkin, M. and Tyrväinen, J. (2020). *Adapting to the new normal. A qualitative study of digital leadership in crisis*. Department of Business Administration. Master's Program in Management. Master's Thesis in Business Administration II, 15 Credits, Spring.
- Politico Magazine (2020). *Coronavirus will change the world permanently here's how*. Retrieved from <https://www.politico.com/news/magazine/2020/03/19/coronavirus-effect-economy-life-societ-y-analysis-covid-135579> in 20.02.2021.
- Qiu, Y., Chen, X. and Shi, W. (2020). Impacts of social and economic factors on the transmission of coronavirus disease 2019 (COVID-19) in China. *J Popul Econ*, 1127–1172.
- Sarasvathy, S. D. and Kotha, S. (2001). *Dealing with Knightian uncertainty in the new economy: The RealNetworks case*. Greenwich, CT: IAP, Inc.
- Stoller, J. K. (2020). Retrieved from <file:///C:/Users/User/Desktop/%C3%B6zerk/Reflections%20on%20leadership%20in%20the%20time%20of%20COVID-19.html> in 20.02.2021.
- Todorova, G. and Durisin, B. (2007). Absorptive capacity: valuing a reconceptualization. *Academy of Management Review*, Vol. 32 No. 3, pp. 774-786.
- Van De Voorde, K., Paauwe, J. and Van Veldhoven, M. (2012). Employee well-being and the HRM–organizational performance relationship: a review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391-407.

Visual Thinking, (2020). Retrieved from <https://www.visualworkplace.com/2016/06/01/the-single-biggest-problem-in-communication-is-the-illusion-that-it-has-taken-place> in 02.03.2021.

Weick, K.E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*, Random House, New York, NY.

Weick, K.E., Sutcliffe, K.M. and Obstfeld, D. (1999). Organizing for high reliability: processes of collective mindfulness, in Sutton, R.I. and Staw, B.M. (Eds), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 21, Elsevier Science/JAI Press, pp. 81-123.

Zanko, M. and Dawson, P. (2012). Occupational health and safety management in organizations: A review. *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 328-344.

Zhou, X. (2020). Organizational response to COVID-19 crisis: Reflections on the Chinese bureaucracy and its resilience. *Management and Organization*, 16(3).