

**T.C.  
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS  
PROGRAMI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DUYGUSAL ZEKA GELİŞİMİNİN ÇALIŞANIN  
BAŞARISINDAKİ ROLÜ**

**SEVİM BALKAYA  
7712003**

**TEZ DANIŞMANI  
Prof.Dr. ESİN CAN MUTLU**

**İSTANBUL  
2011**

T.C.  
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS  
PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DUYGUSAL ZEKA GELİŞİMİNİN ÇALIŞANIN  
BAŞARISINDAKİ ROLÜ

SEVİM BALKAYA  
7712003

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 05.03.2011  
Tezin Savunulduğu Tarih: 04.10.2011

Tez Oy birliği / Oy çokluğu ile başarılı bulunmuştur.

Tez Danışmanı : Unvan Ad Soyad İmza  
Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Esin CAN MUTLU  
Doç. Dr. R. Ayşen NOLLA  
Doç. Dr. Feriye GÜROZ  
İSTANBUL  
Haziran, 2011

**ÖZ**  
**DUYGUSAL ZEKA GELİŞİMİNİN ÇALIŞANIN BAŞARISINDAKİ ROLÜ**  
**SEVİM BALKAYA**  
**Haziran, 2011**

Son yıllarda, duyguları idare etme, onlardan etkin bir şekilde yararlanma, bu sayede kendini ve başkalarını anlayarak dengeli ve uyumlu bir yaşam sürme yetisi, duygusal zeka kavramı ile gündeme taşınmıştır. Bu doğrultuda duygusal zekası yüksek bireylerin, daha uyumlu ve dengeli olduklarını ortaya koyan çalışmalar yapılmıştır. Duygular davranışlarımızı etkileyen en önemli etkenlerden biridir. Bireyler yaşamlarını büyük ölçüde etkileyecek kararlar alırken duygularından etkilenirler. Duygularımız; düşünmek ve planlamak, uzak bir hedefe kendimizi hazırlamak, sorunları çözmek gibi yeteneklerimizi engellediği ya da güçlendirdiği ölçüde, doğuştan gelen zihinsel yetilerimizi kullanma kapasitemizin sınırlarını çizer. Bu nedenle duygularımızı, tanımak ve onları kontrol edebilmeyi öğrenmek son derece önemlidir. Duygusal zekâ; iş yaşamında ve işletmelerde gerekli olan liderlik, strateji, teknik atılımlar, karar alma, yaratıcılık, yenilik, güvenilir ilişkiler, ekip çalışması, iletişim, müşteri sadakati sağlamak gibi çeşitli başarı faktörleri temelinde büyük farklılıklar yaratmaktadır. Yaptığımız iş, heves ve bazen de uygun düzeyde kaygıyla motive olduğumuz ölçüde bizi başarıya ulaştırır. Duygusal zekâ tam da bu anlamda temel bir yetenek olarak ortaya çıkar ve diğer tüm yeteneklerimizi derinden etkiler.

Bu noktadan hareketle bu çalışmada, duygusal zeka kavramı temel boyutları bağlamında ele alınacak ve sunulan bilgiler ışığında çalışanın duygusal zeka gelişiminin kurumun başarısı üzerindeki etkisi tartışılacaktır.

Anahtar Kelimeler: duygusal zeka, iş hayatında duygusal zeka, duygusal zeka gelişimi, EQ.

**ABSTRACT**  
**THE ROLE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE DEVELOPMENT**  
**INSTITUTION SUCCESS OF EMPLOYEES**  
**SEVİM BALKAYA**  
**June, 2011**

In recent years, to manage emotions, to exploit them effectively, so that by understanding himself and others the ability to drive a balanced and harmonious life, moved to the agenda with the concept of emotional intelligence. In this respect individuals with high emotional intelligence, studies were conducted demonstrating that they are more harmonious and balanced. Emotions are one of the most important factors affecting behavior. Individuals are influenced by emotions when making decisions that affect their lives dramatically. Emotions, to think and plan, prepare ourselves to a distant target, blocking, or to strengthen our ability to solve problems such as the extent, the inherent limits of our capacity to use mental draws. For this reason, our feelings, to recognize and learn to control them is extremely important. Emotional intelligence, work life and business are necessary leadership, strategy, technical advances, decision-making, creativity, innovation, reliable relationships, teamwork, communication, such as ensuring customer loyalty creates major differences on the basis of various success factors. In our business, we are motivated by concern at the appropriate level of enthusiasm and sometimes leads us to success dramatically. Emotional intelligence is precisely this sense, the ability to emerge as a fundamental and profoundly affects all other abilities.

From this point of this study, the concept of emotional intelligence will be discussed in the context of the basic dimensions and information presented in the light of its impact on the success of the organization discussed the development of the employee's emotional intelligence.

Key words: emotional intelligence, emotional intelligence in business, the development of emotional intelligence, EQ.

## ÖNSÖZ

Her geçen gün değişen çalışma hayatının kurallarıyla çalışanlar hakkında verilen kararlarda da yeni ölçütler kullanılmaya başladı. Çalışanların ne kadar akıllı ya da eğitilmiş ve uzman olduğu değil, kendilerini ve birlikte olduğu insanları idare etmekte başarılı olup olmadığı da önem kazandı. Duygusal zeka, işgücü verimliliğini arttırmak isteyen kurumlar açısından her düzeydeki iş için başarının anahtarı ve öncelikli değeri olmuştur. Bu nedenle örgütler, kurumsal performansı yükseltebilmek amacıyla, her geçen gün biraz daha fazla, duygusal zekâ becerilerini işe alım safhasından, işten çıkarmalara ve terfi ettirileceklerin belirlenmesine kadar uzanan geniş bir yelpazede yerleşik bir kriter olarak benimsemekte ve mevcut çalışanlarının duygusal becerilerini yükseltmek için duygusal duyarlık eğitimi uygulamaktadır. Duygusal zeka kriterleri kimin başarılı olup kimin olamayacağını tahmin edilmesini sağlamaktadır. Yapılan sayısız inceleme ve araştırma duygusal zekanın ciddiye alınması gerektiğini ve işinde yıldızlaşan çalışanlara özgü duygusal niteliklerin kişiyi diğerlerinden ayırt ettiğini göstermektedir. Duygusal zekâ becerilerine sahip olma ve kendilerini sürekli geliştirme gerekliliği artık kabul edilmesi gereken önemli bir gerçek olmuştur.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın birinci bölümü, duygusal zekânın kuramsal temellerinden; ikinci bölümü, duygusal zekanın çalışanların başarısındaki rolünden; üçüncü bölümü ise, sonuç ve önerilerden oluşmaktadır.

Çalışmanın bütün süreçlerinde beni yönlendiren ve desteğini esirgemeyen sayın hocam ve danışmanım Prof. Dr. Esin CAN MUTLU'ya, sayın hocam Arş. Gör. Dr. Pınar BÜYÜKBALCI'ya, bana gerekli çalışma ortamını sağlayarak, desteklerini ve sevgilerini her zaman hissettiren sevgili ailem ve eşim İlkay'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İstanbul, 2011

Sevim BALKAYA

## İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

### TEZ ONAY SAYFASI

|  |     |
|--|-----|
| ÖZ .....   | iii |
| ABSTRACT .....   | iv  |
| ÖNSÖZ .....  | v   |
| İÇİNDEKİLER .....  | vi  |
| 1.GİRİŞ .....  | 1   |
| 2. DUYGUSAL ZEKA KAVRAMI.....  | 3   |
| 2.1. Duygusal Zekâ Tanımı .....  | 3   |
| 2.2. Duygusal Zeka Unsurları.....                                      | 5   |
| 2.2.1. Duygularının Farkında Olma (Özbilinç).....                      | 5   |
| 2.2.2. Duyguları Yönetebilme (Özdenetim) .....                         | 7   |
| 2.2.3. Motivasyon .....  | 7   |
| 2.2.4. Başkalarının Duygularını Anlayabilme (Empati).....              | 9   |
| 2.2.5. Sosyal Beceriler .....  | 11  |
| 2.3. Kurumsal Duygusal Zeka .....                                      | 11  |
| 2.4. Kurumsal Duygusal Zeka Alanları .....                             | 13  |
| 2.4.1. Kurumsal Duyguları Tanımak .....                                | 13  |
| 2.4.2. Kurumsal Duyguları Yönetmek.....                                | 14  |
| 2.4.3. Kurumsal Motivasyon.....  | 15  |
| 2.4.4. Kurumsal Sosyal Farkındalık.....                                | 16  |
| 2.4.5. Kurumsal Sosyal Yetiler.....                                    | 17  |
| 2.5. Kurumsal Duygusal Zekanın Önemi .....                             | 18  |
| 2.6. Duygusal Zekası Yüksek Kurumların Karakteristik Özellikleri ..... | 19  |

|  |            |
|--|------------|
| <b>3. DUYGUSAL ZEKA GELİŞİMİNİN ÇALIŞANIN BAŞARISINDAKİ ROLÜ</b>         | <b>21</b>  |
| .....  |            |
| 3.1. Kişisel Yeterlilik.....   | 21         |
| 3.1.1. Özbilinç.....   | 21         |
| 3.1.2. Duygusal Özdenetim.....   | 29         |
| 3.1.3. Motivasyon .....  | 41         |
| 3.2. Sosyal Yeterlilik .....   | 51         |
| 3.2.1. Empati.....   | 51         |
| 3.2.2.Sosyal Beceriler .....   | 66         |
| 3.2.3.İşbirliği, Ekipler ve Grup IQ'su .....                             | 80         |
| <b>4. DUYGUSAL ZEKANIN TÜRKİYE'DEKİ YERİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA.....</b> | <b>95</b>  |
| 4.1. Araştırmanın Adı.....   | 95         |
| 4.2. Araştırmanın Problemi.....  | 95         |
| 4.3. Araştırmanın Amacı.....   | 95         |
| 4.4. Araştırmanın Önemi.....   | 95         |
| 4.5. Araştırmanın Yöntemi.....   | 96         |
| 4.5.1. Alan Araştırması ve Örneklem.....                                 | 96         |
| 4.5.2. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı.....                                | 97         |
| 4.6. Bulgular ve Yorumlar .....  | 98         |
| <b>5.SONUÇ.....</b>  | <b>105</b> |
| <b>KAYNAKÇA .....</b>  | <b>107</b> |
| <b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>   | <b>112</b> |

## 1.GİRİŞ

Duygusal zeka, 1995'te işletme literatürüne girdi ve önemi giderek arttı. Başlangıçta "duygusallıkla" karıştırılan ve biraz da küçümsenen duygusal zeka, bugün meslek basamaklarında yükselmenin vazgeçilmez parçası olarak görülmektedir.

Rekabetçi dünyada ayakta kalmak için temel şart öğrenmek ve gelişmektir. Şirketler için öğrenmenin iki yönü vardır. Birincisi ürün ve hizmetlerin kalitesini geliştiren dış öğrenme, ikincisi iç gelişmeyi sağlayan öğrenmedir. Birinci öğrenme pazara yönelik başarılar getirirken, ikincisi işletme kültürüne ve değer sistemine yönelik gelişmelere imkan sağlar. Dış dünyadan kaynaklanan öğrenme şirketin kendisine güvenini ve moralini güçlendirir. Buna karşılık iç dünyada derinleşme ve gelişme ise yaratıcılığı harekete geçirir. Çalışanların motivasyonlarının yüksek olması yetmez, aynı zamanda da zihinsel katma değer yaratmaları gerekir. Bunun için de 'yaratıcılık' büyük önem taşır. Kişisel gelişme duygusal zekayı geliştirirken profesyonel gelişme beceri kazandırır, yetkinlikler geliştirir.

Bir ürünün satış fiyatının maliyet ve kâr payı ile belirlendiği dönemde şirketler hiyerarşik bir yapı içinde, her bir bölümü diğerinden ayıran kalın duvarlarla yönetilirdi. Herkes kendi işine bakar, bölümde yöneticinin bilgisi dışında hiçbir iş yapılamaz, onun haberi olmadan bilgi alınıp verilemez ve kimse kimseye karışamazdı. Zamanla rekabet artıp kâr marjları düşmeye ve fiyat pazar koşulları tarafından belirlenmeye başladıkça maliyetler giderek daha fazla önem kazandı. Bunun sonucunda üretim araçları, iş yapma biçimleri ve süreçleri, rekabete dayanmanın ve pazarda ayakta kalmanın tek koşulu olmaya başladı.

Geçmişte genel bir tanım olan ekip çalışması, yeniden yapılandırıldı ve "iç müşteri" anlayışı ortaya çıktı. Birbirinden bağımsız çalışan bölümlerin kaderi birbirine bağlandı ve her bölüm, diğerinin "gözünün içine bakmak" zorunda kaldı; birbirine karşılıklı bağımlı bölümler ortaya çıktı. Bilgiyi işlemek, ürün işlemekten daha önemli duruma geldi. Bilgi teknolojisinin yardımıyla, işletme içinde katmanlar azaldı ve yatay yönetim anlayışına geçildi.

Duygusal zeka çok da yeni bir kavram değildir. Bu konuda yapılan sayısız çalışma vardır. Fakat önemli olan duygusal zekanın insan yaşamını anlamlandırmak, daha etkin hale getirmek ve iş yaşamında performansı etkili bir düzeye çıkarmak için ne kadar önemli olduğunu kabul etmek ve ondan yararlanmaktır.

Kişinin duyguları, kendisinde ve başkalarında algılayabilmesi, ayırt etmesi ve yönetmesi, iş başarısı için gerekli olan toplumsal ve duygusal yetkinlikleri kazanması ve hayata geçirebilmesi için bir temel oluşturur.

Değişim her geçen gün hızlanırken ve gelişmeler insandan sürekli daha üstün bilişsel yeterlilikler talep ederken, duygusal zeka her zamankinden daha büyük değer kazanmaktadır. Duygusal zeka işyerinde hem üretkenliği hem de kişi sağlığını iyileştirmek ve geliştirmek için önemli olanaklar sunmaktadır.

İşgücünün globalleşmesi ve yeni gelişmelerin; insanların duygularına da hitap etmenin gerekliliğini gözler önüne sermesi, yaşamın diğer alanlarında olduğu gibi, çalışma ortamlarında, lider yöneticilikte ve iş yaşamında da, duygusal zekadan ve öneminden giderek daha fazla söz edilmesine neden olmaktadır.

İnsan unsurunun ön plana çıktığı bir ortamda; insanı, duygu ve düşünceleriyle birlikte ele almanın; kısaca “kendimizin ve karşımızdakinin duygularını yönetebilme becerisi ya da kendini ve diğer insanları anlamının bir yolu” olarak tanımlanabilecek duygusal zekanın önemi açıktır.

## 2. DUYGUSAL ZEKA KAVRAMI

### 2.1. Duygusal Zekâ Tanımı

Özellikle son yirmi yıllık dönemde, çevremizde ve toplumsal hayatımızda duygularla baş edememenin, umutsuzluğun ve tahammülsüzlüğün arttığını gösteren sayısız saptamalar mevcuttur. İçinde bulunduğumuz yıllarda gittikçe yayılan duygusal rahatsızlıklar; öfke ve umutsuzluk artışını belgelemektedir. Bu olumsuz tablo devam ederken, yine bu dönemde geliştirilen beyin görüntüleme tekniği sayesinde, esrarengiz yanını muhafaza eden beynin, biz düşünürken, hissederken, hayal kurarken, rüya görürken nasıl çalıştığını görüntülemek mümkün kılınmıştır. Çalışmalar sonucunda elde edilen bu nörobiyolojik veri birikimi, beyindeki duygu merkezlerinin nasıl çalıştığı ve bizi yönlendirdiği konusunda bilgi sunarak, bireyleri ve toplumu tehdit eden duygusal krizi nasıl atlatabileceğimiz konusunda yeni fikirlerin oluşmasına zemin hazırlamıştır.<sup>1</sup>

Son yirmi yıla kadar, insanların zihinsel faaliyetleri konusunda yapılan sayısız araştırmalarda, duyguların işlevi ilginç bir şekilde ihmal edilmiştir. Bunun sonucunda da, bireylerin özel ve iş yaşamlarındaki muhtemel başarılarını tahmin konusunda tek veri kaynağı olarak, bilişsel zekâ kriteri ve testleri kullanılmıştır. Fakat bu kriter, bireylerin özel ve iş yaşamlarındaki geleceğini tahminden ziyade, okuldaki akademik başarısını tespit etmeye yaramıştır. Çünkü, bilişsel zekâ seviyesi yüksek olduğu halde iş ve özel yaşantısında başarı ve mutluluğu yakalayamamış bir çok örnek mevcuttur. Buna karşın, bilişsel zekâsı ortalama seviyede olduğu halde büyük başarılarla imza atan kişilerin sayısı da kayda değer seviyededir. Bu aradaki farkı yaratan ise, zihinsel faaliyetlerde büyük önemi olduğu yeni fark edilen ve duygularla ilgili yeterlikleri kapsayan “duygusal zekâ” kavramı olduğu ortaya koyulmuştur.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Daniel Goleman, **Duygusal Zeka Neden IQ'dan Daha Önemlidir?**, 26. bs., Çev.Banu Seçkin Yüksel, (İstanbul : Varlık Yayınları, 2004), 8.

<sup>2</sup> Serkan Canbulat, "Duygusal Zekâ'nın Çalışanların İş Doyumları Üzerindeki Etkisinin Araştırılması" (Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 63.

Duygusal zekanın teorik alt yapısını Thorndike'in (1920) ortaya attığı sosyal zeka modeli oluşturmaktadır. Bu modele göre kişilerin başkalarının duygularını anlama ve algılama yeteneği genel zekasından ayrı bir özelliktir. Thorndike sosyal zeka adı altında duygusal zekanın tanımına yakın bir yapı oluşturmuştur. Thorndike zekanın mekanik, soyut ve sosyal olmak üzere üç temel bileşenden oluştuğunu ileri sürmüştür. Mekanik zekayı, mekanizmaları anlama ve yönetme yeteneği, soyut zekayı, fikirleri ve sembolleri anlama ve yönetme yeteneği, sosyal zekayı ise insanları anlamak ve yönetme yeteneği olarak tanımlamıştır.

Gardner, 1983 yılında sosyal zeka kavramını genişleterek çoklu zeka kavramını gündeme getirmiştir. Gardner'in araştırması, kişisel ve kişiler arası zekanın en az standart zeka kadar önemli olduğu fikri üzerine odaklanmıştır. Gardner'a göre sosyal zekâ, kişilerin, kişiler arası ve kişisel zekasından oluşmaktadır. Kişiler arası zeka, bir başkasıyla ilgilenen kişinin zekası ve duygu gruplarının karışık ve yüksek farklılıklarını sembolize edebilme yeteneği olarak tanımlanırken; bunun zıttı olarak kişisel zeka, başkalarıyla olan ilişkide kişinin kendi zekasını ve diğer kişisel yeteneklerinin (hisleri, huyları, motivasyonu ve niyetleri) farkında olması ve bunları birbirinden ayırması olarak tanımlanmaktadır.<sup>3</sup>

Reuven Bar – On duygusal zekayı, "bireyin çevresinden gelen baskı ve taleplerle başarılı şekilde bas edebilmesinde bireye yardımcı olacak, kişisel, duygusal ve sosyal yeterlilik ve beceriler dizini" şeklinde tanımlamıştır<sup>4</sup>

Salovey ve Mayer duygusal zekayı "kişinin kendi duygularını anlaması, başkalarının duygularına empati beslemesi ve duygularını yaşamı zenginleştirebilecek biçimde düzenlenmesi" gibi özellikleri tanımlamak amacıyla kullandılar. Salovey ve Mayer'e göre duygusal zeka, "duyguları hissetmek, düşünceleri desteklemek için duyguları ortaya koymak, duygusal bilgi ve duyguları anlamak, zihinsel ve duygusal gelişimi artırmak için duyguları etkilice yönetme yeteneğidir". Kişinin kendisi ve çevresindekilerin duygularını anlama yeteneği, duyguları tanımaktır. Önce duyguyu ardından bu duygunun nedenini ortaya koyma yeteneği, duyguları kullanmaktır. Karmaşık duygu ve duygu zincirlerini, aradaki geçişleri anlama yeteneği ise

---

<sup>3</sup> Sait Gürbüz, Murad Yüksel, "Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, c. 9, s. 2 (2008): 176.

<sup>4</sup> Bedriye Gökçe, " İş Hayatında Duygusal Zeka ve Sivas İli Bankacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması" (Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 20.

duyguları anlamak olarak tanımlanmaktadır. Son olarak, kişinin kendisinin ve çevresindekilerin duygularıyla baş edebilmesini sağlayan yetenek ise, duygularla başa çıkma yeteneği olarak tanımlanmaktadır<sup>5</sup>

Daniel Goleman “Duygusal Zeka” kitabında duygusal zekayı; kendini harekete geçirebilme, aksiliklere rağmen yoluna devam edebilme, dürtüleri kontrol ederek tatmini erteleyebilme, ruh halini düzenleyebilme, sıkıntıların düşünmeyi engellemesine izin vermeme, kendisini başkalarının yerine koyabilme ve umut besleme olarak tanımlamıştır.<sup>6</sup>

Duygusal zekâ, karşılıklı iletişim hâlinde çalışan bilişsel ve duygusal bir sistemdir. Bu sistemin dört ana bölümü vardır. Birinci bölüm, duyguları net olarak tanımlamayı ve duygusal sistemdeki bilgileri içermektedir. İkinci bölüm, duyguları anlamaktır; duyguların bilişsel sürecini ifade eder. Üçüncü bölüm duygusal düşüncelerden faydalanmadır; duygusal becerilerle problem çözme becerilerini kapsar. Dördüncü bölüm olan duygu denetimi ise, bireyin kendisinin ve çevresinde ilişkide olduğu kişilerin duygularını kontrol altında tutabilme becerisidir.<sup>7</sup>

O halde duygusal zekâ, insanın duygularına ne derecede hükmedebildiğini ve onları nasıl daha verimli kullanabileceğini açıklayan değişken bir faktördür. Duygusal yeterliklerini gerektiği gibi kullanmasını bilen, bir başka ifadeyle duygusal zekası yüksek insanlar, özel ve meslekî yaşamlarını kendileri için kolaylaştırmaktadırlar. Çünkü, kendisinin ve çevresindekilerin hislerinin farkında olmak, günlük yaşamda karşılaşılan sorunların üstesinden daha rahat gelebilme potansiyelini artırmaktadır.<sup>8</sup>

## **2.2. Duygusal Zeka Unsurları**

### **2.2.1. Duygularının Farkında Olma (Özbilinç)**

Kendiyle ilgili farkındalık duygusal zekânın en önemli köşe taşı olarak nitelenebilir. Kişinin kendi iç dünyasını tanıması, isteklerinin, hedeflerinin, sınırlarının, potansiyelinin, sahip olduğu kaynakların ve gücün farkında olup, kişisel tercihlerini bu verilerin ışığında sağlıklı bir şekilde yapabilmesidir. Kendini gözleme ve duygularını tanıma; duygular için bir sözlük oluşturma; duygular, düşünceler ve

---

<sup>5</sup> “What is Emotional Intelligence”, <http://www.emotionaliq.com> (15.12.2009).

<sup>6</sup> Goleman, 2004, 50.

<sup>7</sup> Canbulat, **age**, 64.

<sup>8</sup> **age**, 64.

tepkiler arasındaki ilişkiyi bilme şeklinde tanımlanan özbilinç, aynı zamanda kişinin güçlü ve zayıf yanlarını tanıması; herhangi bir özsaygı tuzağına düşmeden kendisini olumlu, ancak gerçekçi bir ışıktaki görmesi anlamına da gelir.<sup>9</sup> Özbilince sahip olan bireyler, yetenekleri konusunda kendinden emin olan yani kendine güvenen ve duygularının farkında olup, bunların diğerleri üzerindeki etkisini bilen kişilerdir. Kendi değer ve amaçlarının farkındadırlar, nerede ve niçin bulduklarının bilincindedirler.<sup>10</sup> Kendisiyle ilgili farkındalığa sahip kişi, geliştirmesi gereken yönlerinin farkına varıp, bu konuda harekete geçme şansına sahiptir. Bu farkındalığı geliştiren kişiler, daha sonra çevrelerini de geliştirmeye başlarlar.<sup>11</sup>

Belirli bir durumda ya da anda ne hissettiğinin farkına varabilmek duygusal zekanın temelidir. İçgörü kazanabilmek ve kendini anlayabilmek için duyguların her an farkında olmak çok önemli bir gerekliliktir. Duygularını tanıyan kişiler, ruh hallerinin farkındadırlar, kişisel karar gerektiren konularda daha sağlıklı kararlar verebilirler, daha özerk davranabilirler, kendi sınırlarından emindirler ve hayata olumlu bir gözle bakabilirler.<sup>12</sup>

Özbilinç, duyguların yoğunluğuyla dağılabilecek abartılı bir tepki vermeye ya da algılananı abartmaya açık bir dikkat hali değildir. Tam tersine, fırtınalı duygular içinde bile kendine yönelik olabilmeyi sürdüren tarafsız bir haldir. Mayer ve Stevens'a göre özbilinçli birey; duygusal hayatı hakkında belli bir anlayışa sahiptir. Özerk, kendi sınırından emin, hayata olumlu bir gözle bakabilen, kötü bir ruh haline girdiğinde bile, bunu dert edinip kafasına takmayan ve kısa bir süre içinde kendini bu durumdan kurtarabilen bir yapıya sahiptir.<sup>13</sup>

Kişisel bütünlük kavramı özbilincin kalesi olarak da adlandırılmaktadır. Kişisel bütünlük temel olarak üç düzeyde gerçekleşmektedir; özü sözü doğru olmak, değerler ve ilkelerle ahenk içinde yaşamak ve bir duruş içinde olmaktır. Bu bakımdan, kişisel bütünlük sahibi olmak, bireyin kendisiyle ilgili olarak algıladığı özellikleri hayatının her noktasında gerçekleştirebilmesini gerektirmektedir. Örneğin; birey kendisini "sorumluluk sahibi" olarak algılıyor ancak, yeri geldiğinde

---

<sup>9</sup> U. Erman Eyman, **Duygusal Zeka**, (Kaliteofisi Yayınları, 2007), 11, [www.kaliteofisi.com](http://www.kaliteofisi.com) [20.02.2010].

<sup>10</sup> Selen Doğan, Özge Demiral, " Kurumların Başarısında Duygusal Zekanın Rolü ve Önemi", **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, c.14, s. 1 (2007): 215.

<sup>11</sup> Eyman, **age**, 11.

<sup>12</sup> Ceylan Tuğrul, "Duygusal Zeka", **Klinik Psikiyatri Dergisi**, s. 1(1999):15.

<sup>13</sup> Doğan, Demiral, **age**, 215.

sorumluluk almaktan kaçıyor ise bireyin kendisiyle olan ilişkisinde bir tutarsızlık var denilebilir.<sup>14</sup>

### **2.2.2. Duyguları Yönetebilme (Özdenetim)**

Özdenetim, bireyin duygularını, güdülerini, sahip olduğu kaynakları yönetebilme yeteneğidir. Bunun anlamı, bireylerin ne tutkularının kölesi olmaları, ne de duygularını bastırmalarıdır. Yani, duyguları dengeli, uyumlu biçimde ortaya koyabilmektir. Amaç duyguları bastırmak değil, dengedir. Her duygunun kendine özgü bir değeri ve önemi vardır. Duygular fazlasıyla bastırıldığında donukluk ve uzaklık yaratabilirken; kontrolden çıktığında ise aşırı ve ısrarlı bir hale gelebilmektedir. Bu özellik bir anlamda bireyin kendi kendine bir iç sohbeti gibidir. Normal olarak herkes kötü bir ruh halinde olabilmekte ve duygusal dürtülerle karşılaşabilmektedir ancak, bazı bireyler bunları kontrol altına almayı başarabilmekte ve elverişli bir şekle dönüştürebilmektedir. Örneğin; duygularını yönetemeyen bir yönetici çalışanlarının kötü performansı karşısında kontrolünü kaybedip bağırabilir. Bunun yanında farklı bir yol tercih edip kötü performansın ardında yatan nedenleri araştıran bir yönetici ise duygularını yönetebilme konusunda yeteneklidir denilebilir. Özdenetim, duyguları yapılan işi engellemek yerine kolaylaştıracak şekilde idare etmek, vicdanlı olmak ve hedeflere ulaşmak için bir zevkin tatminini erteleyebilmektir.<sup>15</sup>

Farkına varılan duygularla uygun biçimde başa çıkabilmek duygusal zekanın temel özelliklerinden bir diğeridir. Kendini yatıştırma, yoğun endişelerden, karamsarlıktan, alınganlıklardan kurtulma yeteneği gibi yetenekleri kapsar. Bu yeteneği zayıf olan kişiler sürekli huzursuzlukla mücadele ederken, kuvvetli olanlar ise hayatın tatsız sürprizleri ve terslikleriyle karşılaştıktan sonra kendilerini daha kolay toparlayabilmektedirler.<sup>16</sup>

### **2.2.3. Motivasyon**

Motivasyonu, “bireylerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları ve çaba göstermeleri” şeklinde tanımlamak mümkündür.<sup>17</sup> Motivasyon, canlanma, davranışlarda kararlılık ve davranışların yönetilmesi olarak

---

<sup>14</sup> age, 215.

<sup>15</sup> age, 215.

<sup>16</sup> Tuğrul, age, 15.

<sup>17</sup> Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 11.bs. (Arıkan Yayıncılık, 2007), 483.

da tanımlanabilir. Motivasyon, belirli bir eylemi yerine getirmek için bir insanın bazı içsel ve dışsal faktörlerden aldığı güçle coşku ve kararlılık göstermesini ifade eder. Kişinin hedeflerine ulaşmada duygularını amacına doğru yönlendirebilmesi, kullanabilmesi ve olumsuzluklara karşın umudunu koruyabilme becerisidir. İnsanı harekete geçiren unsurlara motiv, bu motivleri harekete geçirme işlemine ise motivasyon denir. Duygusal zekâsı gelişmiş kişiler, kendilerini neyin harekete geçirdiğini bildikleri gibi, isteklerini nasıl canlandırabileceklerini de bilirler. Başarı bağlamında motivasyon, "Bir amacı gerçekleştirme yönünde güçlü bir istek oluşturabilme yeteneği" demektir.<sup>18</sup> Motivasyon sağlanabilmesi için, beklentinin yani başarabilme olasılığının varlığı, başarı ve ödülün bir arada bulunması ve amaca ulaşmaya verilen değer olması gerekmektedir. Duygusal zeka bağlamında ise, bireyin duygusal sistemini bir aracı olarak kullanıp bir işi başlatması ve bitirmesinden söz edilmektedir.

Bireyin kendini motive edebilmesi dışarıdan yapılan bir etkinin ürünü değil, yapabileceğine inanç ve başarıma isteğiyle kendi içinde yarattığı doğal bir güdüdür. Birey içindeki başarı güdüsünü ortaya çıkarabilir, olumlu düşünebilir, inisiyatif kullanabilir ve sorumluluk alabilirse yani olumlu duygularını harekete geçirebilirse içsel motivasyonunu sağlayabilecektir.<sup>19</sup> İnsanın kendini motive edebilmesi için öncelikle duygularını bir amaç etrafında toplayabilmesi gerekir. Duygusal özdenetim yani doyum erteleyebilme ve fevri davranışları engelleyebilme her başarının altında yatan çok önemli bir özelliktir. Kendini motive edebilme yeteneğine sahip kişiler yaptıkları her şeyde çok daha üretken ve etkili olurlar.<sup>20</sup>

Herkes belirli ilişkiler çerçevesinde bir diğerini motive etmeye yani bir şey yapma konusunda harekete geçirmeye çalışır. Karşılıklı olarak iletişimi ve motivasyonu sağladığımız sürece ilişkiler başarılı biçimde devam eder. Motivasyon bazı bireylerde var olup diğerlerinde var olmayan kişisel bir özellik olarak düşünülmemelidir. Hepimiz bazı durumlarda daha çok veya daha az motive olabiliriz, önemli olan bizim içinde bulunduğumuz durum ve sahip olduğumuz güdülerdir. Örneğin bir öğrenci ilgi duyduğu konuda yazılmış bir romanı bir çırpıda okurken herhangi bir ders kitabını yarım saatten fazla okumada zorlanabilir.

---

<sup>18</sup> Eyman, age, 23.

<sup>19</sup> Doğan, Demiral, age, 216.

<sup>20</sup> Tuğrul, age, 15.

Motivasyon kişiden kişiye veya aynı kişiye yönelik olarak farklı zamanlarda değişiklik gösterebilir.<sup>21</sup>

Amaçlarını ve sorumluluklarını gerçekleştirmek için yoğun ve yönlendirilmiş halde şiddetli bir istek duyan kişiler motive olmuş demektir. Kendi kendini harekete geçirebilen birey, hedeflerine ulaşmak için çaba gösterecek, yapması gerekenden fazlasını yapabilmek için çaba harcayacak, engeller karşısında hedeflerinden vazgeçmeyecek, başarısız olma ihtimalini düşünmeden başarı umuduyla hareket edecektir. Bireyin kendini motive edebilmesi, daima başarıma isteğine ve heyecanına sahip olması demektir. Bu yetenek özellikle zorlukların çıkmasında veya işlerin istenilenin dışında gelişmesi durumlarında çok faydalı olmaktadır. Kendini motive edebilen birey, zorluklar karşısında yılmadan kendinde devam etme gücünü bulacak ve daha dayanıklı olacaktır.<sup>22</sup>

Duygular; düşünmek ve planlamak, uzak bir hedefe hazırlanmayı devam ettirmek, sorunları çözmek gibi yetenekleri engellediği ya da güçlendirdiği ölçüde, doğuştan gelen zihinsel yetileri kullanma kapasitesinin sınırlarını çizerek hayatta bireyin neler yapabileceğini belirlemektedir. Yapılan iş, ona heves ve keyifle “motive” olunduğu ölçüde, bireyi başarıya ulaştıracaktır. İşte duygusal zeka tam da bu anlamda temel bir yetenektir ve diğer tüm yetenekleri, bileyerek ya da körelterek, derinden etkileyen bir güçtür.<sup>23</sup>

#### **2.2.4. Başkalarının Duygularını Anlayabilme (Empati)**

Empati karşılıklı anlaşma, doğru algılama ve anlaşılma, ortak zemin yaratma konusunda bize yol gösterir. Empatik iletişim becerisi gelişmiş olan insanlar çevreyi daha iyi anlayabilecek ve geliştirecektir. Empatik iletişimde kendini karşıdakinin yerine koymak, onun fikirlerini kabul etmek anlamına gelmemeli. Empatinin anlamı, karşınızdakini içinde bulunduğu ortama göre değerlendirmek ve anlamaktır. Birbirlerini doğru, tam, kolay anlayan insanların daha verimli, coşkulu, yaratıcı, başarılı ve etkin işler ortaya koyacakları kesin. Anlamak ve anlamaya çalışmak beraberinde karşıdaki insan tarafından anlaşılmayı ve anlaşılmaya çalışılmayı

---

<sup>21</sup> Eyman, age, 23.

<sup>22</sup> Doğan, Demirel, age, 216.

<sup>23</sup> age, 216.

getirir. Empatinin kökeni öz bilinçtir; kişi duygularına ne kadar açıksa, hisleri okumayı da o kadar iyi becerir.<sup>24</sup>

Başkalarının duygularını farkedebilmek ya da başka bir deyişle empati kurabilmek, duygusal zekanın vazgeçilemez özelliklerinden bir diğeridir. Empatik kişiler başkalarının neye ihtiyacı olduğunu, ne istediğini gösteren sinyallere karşı daha duyarlıdır. Rogers'a (1970) göre empati, bir kişinin kendisini karşısındakinin yerine koyarak olaylara onun bakış açısıyla bakması, o kişinin duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlaması, hissetmesi ve bu durumu ona iletmesidir. Bu durumda empatinin 3 özelliği vardır:

- Empati kurabilmek için kişinin kendisini karşısındakinin yerine koyması, olaylara onun bakış açısıyla bakması gerekir.
- Empati kurabilmek için kişinin karşısındakinin duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlaması gerekir. Her ne kadar empatinin bileşenlerinin neler olduğu konusunda araştırmacılar arasında bazı görüş farklılıkları varsa da, bugün için çoğunluğun üzerinde uzlaştığı görüş, empatinin bilişsel ve duygusal bileşenlerden oluştuğu yolundadır. Dolayısıyla karşıdaki kişinin sadece duygularını ya da sadece düşüncelerini anlamış olmak empati kurabilmek için yeterli değildir.
- Empati kuran kişinin zihninde oluşan empatik anlayışın, karşıdaki kişiye aktarılması gerekir. Bu aktarım olmadan empati süreci tamamlanmamış sayılır. Empatik tepki vermenin başlıca iki yolu vardır. Bunlardan birincisi yüzü ve bedenimizi kullanmak, ikincisi ise sözel ifadelerden yararlanmaktır. Empatik tepki vermenin en etkili yolu bu ikisini birlikte kullanmaktır.<sup>25</sup>

Empati doğuştan sahip olunan ve sonra deneyimle daha da geliştirilebilecek önemli bir yetenektir. Günümüz insan kaynakları yöneticilerine göre, bir kişinin sahip olduğu zekâ düzeyi (IQ), onun işe alınmasını sağlarken, duygu düzeyi (EQ), o kişinin terfiini belirlemektedir. Artık en iyi performans gösterenler listesinin başında, IQ' su yüksek olanlar ya da teknik bilgisi çok olanların yerini, iş arkadaşları ile sağlıklı

---

<sup>24</sup> Eyman, age, 27.

<sup>25</sup> Tuğrul, age, 15.

iletişimler kurabilen, grup çalışmasına yatkın, duygusal olgunluk düzeyi (EQ) yüksek kişiler almaktadır.<sup>26</sup>

### **2.2.5. Sosyal Beceriler**

Sosyal beceriler, bireylerin karşılıklı ilişkilerini etkili bir şekilde yönetebilme becerisi olarak tanımlanabilmektedir. Bu bir anlamda diğer duygusal zeka yeteneklerinin bir sonucudur. Çünkü kendi duygu ve düşüncelerini bilen ve aynı zamanda başkalarının duygularını da anlayabilen bireyler, insan ilişkilerinde de başarılı ve etkili olacaklardır.<sup>27</sup>

Sosyal becerileri yüksek olan bireyler, çevrelerindeki kişilerle rahat bağlantı kurabilmekte, onların tepkilerini, hislerini akıllıca okuyabilmekte, onları yönlendirebilmekte ve ortaya çıkan tartışmaların üstesinden gelebilmektedirler. Bu bireyler doğal liderlerdir, dile getirilemeyen ortak fikirleri ifade edebilir ve bunu bir topluluğu hedeflerine doğru yöneltecek bir şekilde açıklayabilirler.<sup>28</sup>

Bu beceriler popüler olmanın, liderliğin, kişilerarası etkililiğin altında yatan unsurlardır. Her insan duygusal zekanın bu beş farklı alanındaki yetenekleri açısından farklılıklar gösterir. Örneğin bazı kişiler başkalarının kaygılarını yatıştırma konusunda çok becerikli olmalarına rağmen aynı beceriyi kendi duygularını yatıştırma konusunda gösteremeyebilirler. Ya da bazı insanlar daha empatik olabilirken bazıları hem kendi duygularının farkında olmak hem de başkalarının duygularına karşı duyarlı olmak konularında çok daha yetersiz kalabilirler.<sup>29</sup>

### **2.3. Kurumsal Duygusal Zeka**

Her canlının yaşam eğrisi olduğu gibi, yaşadığı kabul edilen her kurum da doğar, gelişir, duraklar ve ömrünü tamamlar. Elbette bu süreç her kurum için geçerli değildir.<sup>30</sup> Kurumsal kararların, kurumsal politikaların ve uygulamaların çalışanlar ve dış hedef kitleler üzerinde yaratacağı olumlu ya da olumsuz etkilerin, kuruluşun

---

<sup>26</sup> Eyman, age, 29.

<sup>27</sup> Doğan, Demirel, age, 217.

<sup>28</sup> age, 217.

<sup>29</sup> Tuğrul, age, 15.

<sup>30</sup> N. Mert Batu, Murad Karaduman, "Havacılık Sektöründe Kurumsal Duygusal Zeka", Uluslararası Duygusal Zeka ve İletişim Sempozyumu, 7-9 Mayıs 2007, (İzmir: Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi, 2007):778-795.

varlığını sürdürme çabasında önemli bir yer tuttuğu açıktır.<sup>31</sup> Kurumların kendi yaşam sürelerine müdahale etme konusunda en etkili oldukları nokta personel seçimi ve daha sonrasında ise seçilen personelin eğitimi, iş tatmini ve sonunda da kendilerini çalıştıkları kuruma adayacak hale getirilmeleridir. Çalışanların kuruma kendilerini adanmaları taşıdığı oldukları duygusal zeka ile mümkün olmaktadır.<sup>32</sup> Bu nedenle kuruluşlar çalışanlarının, müşterilerinin, hissedarlarının, tedarikçilerinin ve ilişki içinde buldukları diğer grupların duygu, düşünce ve isteklerini bilerek ve anlayarak hareket etmelidirler.<sup>33</sup>

Yaşadığımız çağda iş yaşamında duyguların önemi yadsınamayacak bir gerçek haline almıştır. Çünkü duygular, negatif hisleri azaltıp pozitif hisleri güçlendirerek bireyleri olumlu davranışa motive etmektedirler. Bu şekilde negatif duygular negatif duygulara kaynaklık eden durumdan kaçma eğilimine yöneltirken, pozitif duygular da kalma eğilimine sevk etmektedirler.<sup>34</sup>

Kurumsal duygusal zeka kavramı, çalışanların duygularını yaratıcılık ve yenilik yönünde organizasyona katkı ve pozitif enerji sağlayacak biçimde yönetimi olarak tanımlanabilir. Kurumlar, duygusal zeka kültürü ile esneklik, farklılıklara açık olma, diyalog yönetimi, yapıcı hoşnutsuzluk, iki yönlü iletişim, güven, bağlılık, sosyal sorumluluk anlayışı ve çevreye duyarlılık gibi değerler de ön plana çıkmaktadır. Kurumlarda uygulanan duygusal zeka faktörü daha çok organizasyonların çıktılarını güçlendirmektedir. Duygusal zekanın tıpkı bireylerde olduğu gibi kurumlarda da gelişimi gözlenmiştir. Duygusal zeka anlamında zengin kurumlar, çalışanlarını önemli bir yatırım aracı olarak görürler ve gelişmek ve varlığını devam ettirmek için çalışanlarından işe yüreklerini koymalarını isterler. Bu tür kurumlar çalışanlarını motive etmek için yüksek ücret ödemekten çok bağlılık, çalışanın vermiş olduğu emeğe gösterilen takdir şeklinde kurum kültürü yaratmaktadırlar.<sup>35</sup>

Bir kurumu diğerinden ayıran, kurumun farklılığını ortaya koyan ve rekabet avantajı yaratan, kurumun en önemli öz varlığı olan insan kaynağıdır. İnsan kaynağının paylaştığı ortak değer ve amaçları ifade eden kurum kültürü, kurum içerisinde birlik

---

<sup>31</sup> Aslı Varol, "Kurumsal Duygusal Zeka ve Sosyal Sorumluluk: Doğu Çocuk Projesi", Uluslararası Duygusal Zeka ve İletişim Sempozyumu, 7-9 Mayıs 2007, (İzmir: Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi,2007):796-808.

<sup>32</sup> Batu, age.

<sup>33</sup> Varol, age.

<sup>34</sup> age.

<sup>35</sup> Batu, age.

ve beraberliği sağlamakta, kurumu rakiplerinden farklılaştırmaktadır. Goleman her kurumun kendine özgü duygusal ekolojisinin olduğunu ve çalışanların sahip olması gereken niteliklerin bu duygusal ekoloji çerçevesinde şekillendiğini savunmaktadır.<sup>36</sup>

Kurumsal duygusal zeka, kuruluşların toplumsal uzanımında, insanlarda olduğu gibi kendi duygularını tanımaya, gcl yönleri ile kendine güvenmeye, zayıf yönlerini de geliştirmeye çalışmaya, kurum içinde gerekli motivasyonu sağlayabilmeye ve bu bağlamda çalışanları değişimlere yapıcı bir biçimde katılımının sağlanmasına, i ve dış hedef kitleyi anlamaya yönelik olarak empati kurabilme yeteneğini geliştirmeye ve kuruluşların tüm bunların farkında olmasını sağlamaya yönelik olarak geliştirilmiş bir kavramdır. Gelişen duygusal zekaları ile kuruluşlar hem hedef kitleleri hem de rakipleri ile kurdukları tüm ilişkilerinde faaliyet gösterdikleri toplum içerisinde nc bir rol üstlenebilmektedirler.<sup>37</sup>

## **2.4. Kurumsal Duygusal Zeka Alanları**

Kurumlar kültürleri, amaç ve hedefleri olan ve yaşayan organizmalardır. Bu bağlamda kurumlarda tıpkı insanlar gibi duygusal ve sosyal hayata sahiptirler ve kendi duygusal ve sosyal zekalarını, aşağıdaki beş alanda daha çok çalışarak geliştirebilirler.<sup>38</sup>

### **2.4.1. Kurumsal Duyguları Tanımak**

İnsanlar gibi kuruluşlar da hem sosyal hem de duygusal yaşama sahiptirler. Bu yaşamları içerisinde sergiledikleri davranışlar kuruluşların başarısı için büyük önem taşımaktadır. Bir kuruluş faaliyet gösterdiği sektörde gcl ve zayıf yönlerini, tehditleri ve fırsatlarını saptayabilmek için nasıl çeşitli çabalar gösteriyorsa kurumsal duyguları tanımlamak, bu bağlamdaki gücü ve zayıflığı öğrenmek için de çaba göstermelidir. Kurumun kendine ait gcl ve zayıf yönlerini bilmesi, kurumsal duygularının farkında olması ve bu doğrultuda çeşitli yönetim stratejileri geliştirmesi gerekmektedir. Çünkü bir kuruluşun kurumsal duygularının farkında olması, şeffaflığa, güvene, gurura ve itibara dayanması yönünde istenilen bir kurum

---

<sup>36</sup> N. Erdem Köker, Gl oşkun, "Kurumsal Duygusal Zeka Gelişiminde Kurumsal İtibar alışmalarının Rolü", Uluslararası Duygusal Zeka ve İletişim Sempozyumu, 7-9 Mayıs 2007, (İzmir: Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi,2007): 838-851.

<sup>37</sup> Varol, age.

<sup>38</sup> Eray Beceren, "Kurumsal Duygusal Zeka", <http://www.duygusalzeka.net/icsayfa.aspx?Sid=87&Tid=18> [20.02.2010]

kültürünün yaratılması açısından önem taşımaktadır. Kurum kültürü kurumun duygusal farkındalığını destekleyecek biçimde olmalı, her açıdan aynı bilinci taşımalıdır. İnsanlar gibi kurumların da başarılarında büyük rol oynayan duygusal ve sosyal hayatları vardır. Bununla birlikte, bir kurum için bazı duygular olumlu ve yapıcı yani dinamik duygular iken, bazıları da olumsuz ve kötü yani yıkıcı duygular olabilmektedir. Bu iki duygu türünün de farkında olmak ve yönetmek oldukça önemlidir. Kurum için tüm çalışanların bu kurumsal duyguların farkında olmaları çok önemlidir. Kurumsal duyguların farkında olunması her şeyden önce birtakım olumsuzlukların kuruluşu tehdit etmeden önce giderilmesine yardımcı olmaktadır. Duygusal zeki kurumlar bu duygularını devamlı gösterirler ki gelişmedeki negatif trendler hemen fark edilebilsin ve bertaraf edilebilsin. Yıkıcı duyguların dinamik duygulara dönüştürülmesi için kurumsal farkındalık bir temel teşkil eder ve bu da diğer alanlar için ön koşuldur.<sup>39</sup>

#### **2.4.2. Kurumsal Duyguları Yönetmek**

Kurumsal başarı için öncelikle kurum kültürü içerisinde çalışanların kendi duygularını yönetebilmeleri ve kurumu kendi kurumları gibi benimseyip duygularını kurumsal boyutta yönetebilmeleri sağlanmalıdır. Kurumsal boyutta yıkıcı duygular kurumda bir kaos ortamı yaratabilirken, dinamik bulaşıcı duygular kurum içinde bir başarı ortamını beraberinde getirebilmektedir. Duygusal olarak zeki kurumlar, işletmenin başarısı ve itibarı için hem kişisel hem de kurumsal bağlamda duygularını yönetirler. Yüksek duygusal zekaya sahip kurumlar kurum içindeki dinamik duyguların onlara yardım edeceğini ve çalışanlarını geliştireceği görüşündedir. Bu bağlamda kurumlar dinamik duyguları yöneterek kriz ve kaos ortamları ile baş edebilme gücüne sahip olmaktadır. Değişim dönemleri içerisinde kurumun zarar görmemesi ve değişime ayak uydurabilmesi kurumun esnek bir yapıda olabilmesi ile doğru orantılıdır. Dinamik duygular böyle durumlarda kuruma enerji sağlar. Kurum içerisinde çalışanların takım olarak hareket edebilme, hızlı ve doğru karar alabilme ve aynı hızla bunları uygulamaya geçirebilme özelliğini de beraberinde getirir. Bu şekilde gerek kurumun bulunduğu coğrafyanın etkisi gerekse çalışanların kendi özelliklerini ve kültürlerini beraberinde getirdiği kurumlarda bu nedenler dolayısıyla

---

<sup>39</sup> age.

oluşan kültürel farklılığı bir potada eriterek ortak amaç ve hedefler doğrultusunda hareket edebilme becerisi tüm çalışanlar tarafından yerine getirilebilir.<sup>40</sup>

Kurumsal duyguların iyi yönetildiği bir ortamda; güven ve doğruluğa dayanan bir kurum kültürü yaratılabilecek, kabiliyet sahibi çalışanlar olacak, politikalar yerine sorunlar üzerine odaklanılacak, değişim girişimlerine daha çabuk adapte olunacak, sağlam temellere dayanan ilişkiler kurulabilecektir. Sonuçta kurumun başarısını etkileyen olumsuz duyguların önüne geçilmesi için harcanan zaman ortadan kaldırılabilecek ve etkinlik sağlanabilecektir.<sup>41</sup>

### **2.4.3. Kurumsal Motivasyon**

Günümüz çağdaş yönetim sistemleri çalışan ile çalıştırıcıyı yakınlaştırmayı, çalışanın sürekli gelişimini, takım çalışmalarını güçlendirmeyi, proje çalışmalarınıyla toplam kalite ve altı sigma anlayışlarını en üst düzeye çıkarmayı hedeflemektedir. Bu doğrultuda kurum yöneticileri bu çağdaş yaklaşımlar ile insana daha çok yakınlaşmakta, örgüt çevre etkileşimine daha fazla önem vermekte ve çalışanları örgüt kültürüne adapte etmektedirler. Günümüzün rekabet ortamında irili ufaklı birçok örgüt, örgütsel verimliliklerini arttırmak için daha etkili yönetilmeleri gereğinin farkına varmış ve örgütsel verimliliğin sadece yapı, süreç, teknolojik değişikliklerle değil başarının esas kaynağı olan ‘önce insan’ felsefesiyle gerçekleştirilebileceğini anlamışlardır.

Eğer bir kurum gelişmek ve hayatta kalmak istiyorsa öyle bir kültüre sahip olmalıdır ki, bütün çalışanları ellerinden gelenin en iyisini yapmalıdırlar. Motivasyon, kurum ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlandıracak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Kurumda bulunan tüm çalışanlar, işlerini etkili ve verimli biçimde başarmak için motive edilmelidir.<sup>42</sup>

Yüksek duygusal zeka düzeyi olan kuruluşlarda kurumsal gelişim ve eğitim düzeyi de yüksek olmalıdır. Bu tür kuruluşlarda bilgi akışı daha hızlı ve etkilidir. Aynı zamanda öğrenmeye isteklilik düzeyi de yüksek olmaktadır. Yalnızca teknik yeteneklere odaklı çalışmak bir zaman sonra inisiyatif alma, grubu motive etme ve liderlik gibi becerilerden uzaklaşılmasına neden olmaktadır. Be nedenle bir kurum

---

<sup>40</sup> Köker, Coşkun, age.

<sup>41</sup> Doğan, Demirel, age, 219.

<sup>42</sup> Köker, Coşkun, age.

varlığını sürdürebilmek ve gelişmek istiyorsa bütün çalışanlarının ellerinden geleninin en iyisini yapmaya çalıştıkları bir kültüre sahip olmalıdır. Bu kültürün yarattığı kurumsal motivasyon çerçevesinde çalışanlar, sorumluluk almaktan, inisiyatif kullanmaktan, buldukları kuruluştaki ve mevcut iş arkadaşları ile birlikte çalışmaktan memnuniyet duymaktadırlar.<sup>43</sup>

Kurumlarda çalışanların bireysel motivasyonlarının yanında kurumsal motivasyonun da sağlanması, kurumsal gelişim ve başarı için önemli faktörlerden birisidir. Kurum içinde bütün çalışanların elinden geleninin en iyisini yapmaya çalıştığı, sorumluluk sahibi olduğu ve birlikte bir işi başarmaya çalıştıkları bir kültür yaratabilmek, kurumsal motivasyonu geliştirecektir. Yüksek derecede motive olmuş bireylerle sağlanan kurumsal motivasyon ile kurumun bütün bölümlerindeki gelişim fark edilecek, zor görevler başarıyla yerine getirilecek, kurumdan ayrılan çalışan sayısı azalacak, bütün çalışanlar amaçları gerçekleştirmede belirli bir yöne doğru harekete geçirilecektir. Yüksek kurumsal motivasyon ile amaçlara ulaşmadaki başarı da artacaktır.

Kurumsal motivasyonun sağlanmasında çalışanın kuruma bağlılığı da önem kazanmaktadır. Çünkü bağlılık duyan çalışanlar, kurumun amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanacak, emir ve beklentilere gönüllü bir şekilde uyacaklardır. Ayrıca amaçların istenen şekilde gerçekleşmesi için beklentinin üzerine çaba göstereceklerdir. Bağlılık gösteren çalışanlar içsel olarak güdüleneceklerdir. Çalışanlar yapacakları görevleri ve bunları gerçekleştirmek için gerekli olan davranışları kendileri belirlediğinde, onların performans hedeflerine yönetim ile ortak karar verildiğinde, çalışanlar kendi kaderleri üzerinde daha çok sorumluluk aldığında, bireysel ve kurumsal istek ve ihtiyaçlar bir arada değerlendirildiğinde içsel olarak kuruma bağlılık sağlanacaktır ve bu da kurumsal motivasyonu artıracaktır.<sup>44</sup>

#### **2.4.4. Kurumsal Sosyal Farkındalık**

Kurumsal sosyal farkındalığa sahip olan yani empati yapabilen kurumlar, olaylara çalışanlarının, müşterilerinin, hissedarlarının gözüyle bakabilen, onların ihtiyaçları ve isteklerini, kurum hakkındaki düşüncelerini anlamaya çalışan birimlerdir.<sup>45</sup> Kurumun geleceği büyük ölçüde çalışanların, müşterilerin, sahiplerin ve otoritelerin

---

<sup>43</sup> Varol, age.

<sup>44</sup> Doğan, Demirel, age, 220.

<sup>45</sup> age,220.

bağlılığına ve desteğine bağlıdır. Buna göre, kuruluşun bu kişilerin duygularının da farkında olmalıdır. Duygusal olarak zeki kuruluşlar empatiyi iyi ve güzel kullanırlar. Bu kişilerin ihtiyaçlarını ve isteklerini sürekli kontrol eder, kuruluş hakkında ne hissettiklerini merak ederler.<sup>46</sup> Gelişmiş bir kurumsal duygusal zekaya sahip kuruluşlar, iç ve dış çevreleriyle uyum halinde çalışabilmektedirler. Çünkü kurumsal sosyal farkındalık kuruluşun hem kendisini hem de çevresini tanımasına olanak sağlamaktadır.<sup>47</sup>

Geleneksel anlayışa sahip olan kurumlar için empati yapılması manasız gibi görünse de, aslında empati kurumlar için özellikle takım çalışmalarında her bir takım üyesinin duygularının anlaşılması, iş motivasyonu ve tatminin artırılması, çalışanların sahip oldukları potansiyellerin açığa çıkarılıp geliştirilmesinde temel bir yetenektir ve duygusal zekanın iyi kullanıldığının bir göstergesidir. Ayrıca, empatisi yüksek çalışanlar da, müşterilerin istek ve beklentilerini anlayabilmekte, müşteri memnuniyetini artırabilmektedir. Müşterilerine empati gösteren satış elemanlarının daha yüksek satış rakamlarına ulaştıkları görülmüştür.<sup>48</sup>

#### **2.4.5. Kurumsal Sosyal Yetiler**

Duygusal zekası yüksek olan bireylerin karşılıklı ilişkilerini etkili bir şekilde yürütebilme yeteneği nasıl yüksek ise, kurumsal duygusal zekası yüksek kurumların da müşterileriyle, hissedarlarıyla, tedarikçileriyle olan karşılıklı ilişkileri verimli ve başarılı olacaktır. Duygusal zekası yüksek kurumlar, karşılıklı ilişkide bulunduğu birey ya da grupların duygularına duyarlılık gösterecek, etkin iletişim kurabilecek, karşılıklı beklentilerin karşılanmasını ve ilişkilerde sürekliliği sağlayacaktır. Duygusal zekası yüksek kuruluşlar hissedarlarının duygularını, ihtiyaçlarını, arzularını ve fikirlerini onlarla iyi ilişkiler kurmak ve devam ettirmek için bilir ve kullanırlar. Hissedarlarının insan olduklarının farkındadırlar ve onların organizasyona bağlılığının olgulardan değil duygulardan olduğunu bilirler. Duygusal zekası yüksek kuruluşlar, kalitenin insani tarafının prensiplerini uygulayarak müşterilerin taleplerini ve beklentilerini fazla fazla karşılarlar. Duygusal zeka sayesinde müşterilerinin şikayetlerini bağlılığa çevirmekte ustadırlar. Sosyal becerilere sahip kuruluşların etkili iletişim bakımından açık ve güvenilir mesajlar

---

<sup>46</sup> Köker, Coşkun, age.

<sup>47</sup> Varol, age.

<sup>48</sup> Doğan, Demirel, age, 220.

gönderdikleri gözlemlenmektedir. Aynı zamanda kurumsal duygusal zekaya sahip kuruluşlar iç ve dış çevrelerinin çıkarlarını ve onlara yararlı nitelikte olan her şeyi koruma yeteneğine sahiptirler. Çünkü insan faktörü onlar için hayati önem taşımaktadır.<sup>49</sup>

## 2.5. Kurumsal Duygusal Zekanın Önemi

Bir kurumda çalışanlar, görüş ve düşüncelerini birbirlerine rahatça açabiliyorlarsa, birbirlerini eleştirebiliyor ama bundan kimse incinmiyorsa, kurumda işbirliği ve dayanışma duygusu varsa, çalışanlar girişimde bulunabiliyor ve bu yönde destekleniyorsa, yani kurumda "biz" havası varsa iste o zaman o kurum duygusal zeka boyutunda çalışıyor denilebilmektedir. Duygusal zeka, kendini ve diğer bireyleri anlamamanın bir yoludur. İnsan ilişkileri kurumlar için, zihinsel özelliklerden daha fazla hayati öneme sahiptir.

Günümüz yönetim anlayışında bireysel üstünlükler ve başarılar değil, ekiplerin üstünlükleri ve başarıları önem kazanmaktadır. Ekipte birlikte çalışabilmenin, başarılı ve verimli olabilmenin yolu da, ekip üyelerinin duygusal zekaya sahip olmalarıyla yakından ilişkilidir. Özellikle hizmet sektörü çalışanlarının amacının, müşterilere iyi hizmet vermek olması ve bu isin sürekli birebir ilişiyi gerektirmesi nedeniyle, hizmet sektöründe duygusal zekanın kullanılması ve geliştirilmesine fazlasıyla ihtiyaç duyulmaktadır. Kurumlarda; eğitilmiş, alanında deneyimli ve gerekli tüm teknik bilgiye sahip bir yöneticinin astlarıyla etkin iletişim kuramaması, onları motive ederek harekete geçirememesi; kurumda çalışanlar arasında yaşanan çatışmanın uzun süreli ve çözümsüz bir gerilime dönüşmesi, bunun olumsuz etkilerinin kurum genelinde hissedilmesi; çalışanların müşteri istek ve beklentilerine yeterince cevap verememesi ve müşteri şikayetlerinin artması gibi durumlarla karşılaşabilmektedir. Bu ve benzer durumlarda başarısız olunmasının ardında yatan nedenler incelendiğinde, yöneticinin ya da çalışanın bireysel farkındalığa sahip olmadığı, olumsuz koşullar altında (stres karşısında, çatışma durumunda, kriz anlarında v.b.) kendine ve duygularına hakim olamadığı, olaylara tek taraflı yaklaşarak müşterilerin durumlarına ve ihtiyaçlarına duyarlılık gösteremediği (empati kuramadığı) ve olumlu bireylerarası ilişkiler kuramadığı görülmektedir.

---

<sup>49</sup> Beceren,age.

Başka bir ifadeyle, çalışanın ya da yöneticinin başarısızlığında büyük oranda bireyin duygusal zekasını etkin kullanamamasının rolü olduğu söylenebilmektedir.

Bir kurum çalışan bireylerin performanslarına ve aralarındaki iliksilere bağlı olan bütünleşmiş bir sistemdir. Duygusal zekası yüksek kurumlarda çalışanlar, iletişim becerilerinden de yararlanarak duygusal zekalarını başkalarıyla olan ilişkilerinde kullanmakta ve kurumun bütününde olumlu gelişmeler sağlamaya çalışmaktadırlar. İletişim ve işbirliği becerisi yüksek yönetici ve çalışanların kurumsal rollerini gerçekleştirmede daha başarılı olacakları açık bir gerçektir. Bu da bireylerin duygularına ilişkin değerleri öğrenip kullanması ile mümkün olabilecektir. Böylece yüksek duygusal zekaya sahip bireyler ile kurumlarda açık bir iletişim ortamı, işbirliği, takım çalışması, çevreye uyum sağlanarak kurumsal duygusal zeka geliştirilebilmekte ve kurumsal başarı elde edilebilmektedir.

## **2.6. Duygusal Zekası Yüksek Kurumların Karakteristik Özellikleri**

Duygusal zekası yüksek kurumların şu özelliklere sahip oldukları ifade edilmektedir.

- Bu kurumlarda önce insan anlayışı hakimdir.
- Her değişim sürecinde öncelikle insan faktörüne odaklanılmaktadır.
- Çalışanların hem aklına hem kalbine hitap eden bir kültürleri bulunmaktadır.
- Çalışanların; duygulara, fikirlere ve sezgilere sahip bireyler olduklarının farkında olan yapılarıdır.
- İnsan faktörü değişim sürecinin ayrılmaz bir parçası olduğunda, değişimin daha hızlı olacağına ve daha iyi sonuçlar getireceğine inanılmaktadır.
- Tehdit ediliyormuş hissine kapılan bireyin değişime direneceğini bilen kurumlardır.
- Bilgilendirilmiş, ilham verilmiş, dinlenmiş ve karar verme sürecine katılmış bireylerin değişim sürecini kolaylaştıracakları bilinmektedir.
- Kurumun başarısına katkı sağlayan / sağlayabilen bireylerin kuruma nasıl çekileceği ve elde tutulacağı bilinmektedir.
- Çalışanların eğitimi ve gelişimi için harcanan para bir maliyet olarak değil, geleceğe yatırım olarak görülmektedir.

- Sadık müşteriler olmadan iyi sonuçlar alınamayacağı ve aynı zamanda sadık çalışanlar olmadan da sadık müşteriler kazanılamayacağı bilinmektedir.

### **3. DUYGUSAL ZEKA GELİŞİMİNİN ÇALIŞANIN BAŞARISINDAKİ ROLÜ**

Günümüzde kurumlar ısrarla duygusal zekası yüksek çalışanları aramaktadırlar. Çünkü çağdaş kurumların başarısı, bugün her zamankinden daha çok, hissedarlar, müşteriler, tedarikçiler ve çalışanlardan oluşan çeşitli insan grupları arasında kurulan uyumlu ve üretken etkileşimlere bağlı olmaktadır. Günümüz kurumları, tüm çabalarını müşteriyi anlamaya, onun istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya adanmış, uyum içinde ekip çalışması yapabilen ve kendi işinin sahibi olan çalışanlar ile değişimin önünde koşan ve çalışanlarını belirli bir yöne doğru harekete geçirebilen yetkin liderler sayesinde başarıyı yakalayabilmektedir. Duygusal zeka, bu oluşumun anahtarıdır.

#### **3.1. Kişisel Yeterlilik**

Bu yeterlilikler kendimizi idare etme şeklimizi belirler.

##### **3.1.1. Özbilinç**

Özbilinç kendi iç hallerini, tercihlerini ve sezgilerini bilmek olarak tanımlanabilir. Günlük yaşantıda düşünce akışına eşlik eden his akışı da vardır. Yapılan, düşünülen, hayal edilen, hatırlanan her şeye dair hisler vardır. Düşünce ve his ayrılmaz bir şekilde iç içedir.

##### **Duygusal Bilinç**

Duygusal bilinç, kendi duygularını ve bunların etkilerini kavramak olarak tanımlanabilir. Bu yeterliliğe sahip olan insanların aşağıda sıralanan özellikleri göstermeleri beklenir.

- Hangi duyguları hissettiklerini ve bunların nedenini bilirler.
- Düşündükleri, yaptıkları ve söyledikleri şeylerle hisleri arasındaki bağların farkındadırlar.
- Hislerinin performanslarını nasıl etkilediğini anlarlar.
- Değerleri ve hedefleriyle ilgili yol gösterici bir bilince sahiptirler.

Duyguların davranışları nasıl etkilediğinin farkında olmak temel bir duygusal yeterliliklerdir. Bu yetenekten yoksunluk başıboş duyguların kişiyi aşması tehlikesi karşısında savunmasız kalır. Her türlü işte performansın ince ayarını yapmakta, başkaldıran hisleri yönetmekte, motivasyonu sürdürmekte, kişilerin hislerini doğru algılayarak uyum sağlamak ve liderlikle ekip çalışması için önem taşıyan beceriler dahil, iş hayatıyla ilgili sosyal becerileri geliştirmekte rehberlik eden şey, bu bilinçtir.<sup>50</sup>

Duygusal bilinç, herkesin içinde hep var olan his akışına uyum sağlamak ve bu duyguların, algıladıklarımızı, düşündüklerimizi ve yaptıklarımızı nasıl şekillendirdiğini anlamakla başlar. Bu da hislerimizin etkileşimde bulunduğumuz kişileri etkilediği bilincini doğurur. Bu yetisini geliştiren kişi, her an kendi duygularının bilincindedir ve çoğu zaman bu duyguların doğurduğu fiziksel hisleri de tanır. Bu hislerini kelimelere dökemediği gibi, sosyal açıdan da uygun bir biçimde dışa vurabilir.

Arka planda kalan duygu akışı, düşünce akışıyla kusursuz bir koşutluk içindedir. Gündelik hayatı sürdürürken kişinin içinde yükselen ya da alçalan ruh halleriyle genelde uyumlu olma da her an hissetmekte olduğu bir ruh hali mutlaka vardır. Uykudan uyanıldığında hissedilen sıkıntı ya da neşe, yoğun trafikte işe gitmenin uyandırdığı tedirginlik, günün iniş çıkışlarıyla kişilerin içinden geçen yüzlerce hatta binlerce irili ufaklı duygu gibi birçok duygu vardır.<sup>51</sup>

Mesai günlerinin telaşı ve baskısı içinde zihin, sıradaki işi planlamak, var olan işi yapmak, bitirilmemiş işlere kafayı takmak gibi birçok düşünce akışının işgali altında kalır. Ruh hallerinin derinlerden gelen sesine duyarlı hale gelmek için zihinsel bir mola vermek gerekir ve bu çok ender yapılır. Hisler her zaman kişilerle birlikte, ama kişiler nadiren onlarla birlikte olur. Genelde duygular birikip taşıklarında fark edilir. Oysa biraz dikkat edilse duygular böyle güçlü bir şekilde ortaya çıkmalarından çok daha önce fark edilip daha hafif düzeyde yaşanabilir.<sup>52</sup>

Modern yaşamın ritmi ve hızı özümleme, düşünme ve tepki vermek için çok az zaman tanır. İnsan bedeni ise daha yavaş bir ritme ayarlıdır. Kişinin kendi içini

---

<sup>50</sup> Daniel Goleman, **İşbaşında Duygusal Zeka**, çev. Handan Balkara, 6. bs. (İstanbul: Varlık Yayınları, 2009), 72.

<sup>51</sup> age, 73.

<sup>52</sup> Robert K. Cooper, Ayman Sawaf, **Emotional Intelligence in Leadership and Organization**, (New York, Perigee Book, 1998), 31

gözlemleyebilmesi için zamana ihtiyacı vardır, ama bu zamanı bulamaz ya da ayıramaz. Duyguların kendi gündemleri ve çizelgeleri vardır, ama koşuşturmaca içinde geçen yaşam onlara fırsat vermez; bu nedenle yeraltına inerler. Hislerini tanımayan insanlar son derece dezavantajlıdır. Bir anlamda duygusal okuryazarlıktan yoksun sayılırlar. İş yaşamı bir yana, yaşamın bütününde başarılı olmak için hayati önem taşıyan bir gerçeklik aleminin farkına varamazlar.<sup>53</sup>

Özbilinç içsel bir barometre işlevi görür. Yapılan (ya da yapmak üzere olunan) eylemin yapmaya gerçekten değerip değmeyeceğini ölçer. Asıl sonucu hisler verir. Eylemle değer arasında çelişki varsa bu durum suçluluk ya da utanç, derin şüpheler ya da rahatsız edici kararsızlıklar, huzursuzluk ya da pişmanlık ve benzeri duygular halinde ortaya çıkan tedirginlik hissiyle sonuçlanacaktır. Bu tür tedirginlikler bir duygusal çekim yaratarak çabalarımıza engel olabilecek ya da onları baltalayabilecek hisleri uyandırır. Öte yandan bu içsel kılavuzun izinden ayrılmadan yapılan tercihler enerji verir. Bize doğru şeyi yaptığımız hissini vermekle kalmayı, onları hayata geçirirken kullanacağımız dikkat ve enerjiyi de azamiye çıkarırlar.<sup>54</sup>

Neyin denenmeye değer olduğuna karar verirken içindeki hisse göre hareket eden kişiler, duygusal gerilimlerini asgari düzeye indirmiş olurlar. Ne yazık ki pek çok insan içindeki derin değerleri iş yaşamında yüksek sesle ifade edemeyeceğini, bunun bir şekilde yasaklanmış olduğunu hisseder. Değerler konusunda sessiz kalınması insanları motive eden unsurların toplumda çarpık bir şekilde algılanmasına yol açar. Para kazanmak çoğu insan için olduğundan daha önemli görünür. Güney California Üniversitesi'nde çok başarılı altmış girişimci üzerinde yapılan incelemede, zenginliği sergileyerek gösteriş pek rastlanmamıştır. Araştırmacılara göre bu girişimcileri harekete geçiren nedenler, paradan ziyade, bir iş girişimini başlatmanın heyecan ve zorluğu, patron olmanın verdiği özgürlük duygusu, yaratıcı olma şansı ve kendisi için bir şey yaparken başkalarına da yardım etme fırsatı gibi şeylerdi. Mali açıdan yokluk içinde olanlar hariç, kimse sadece para için çalışmaz. Kişilerin çalışma tutkusunu körükleyen bir diğer unsur da, daha geniş anlamda bir amaç ya da tutkudur. Fırsat tanıdığı anda insanlar kendilerine anlamlı gelen şeylere; bağlılık, yetenek, enerji ve becerilerini tam kapasiteyle kullanmalarını gerektiren işlere eğilim duyarlar. Bu da

---

<sup>53</sup> Goleman, 2009, 74.

<sup>54</sup> age, 76.

bizim için önemli olan unsurlarla daha iyi örtüşecek şekilde iş değiştirmek anlamına gelir.<sup>55</sup>

Kendimizi kanıtlama ve dünyada bir iz bırakma güdüsünün en şiddetli olduğu dönem, yirmiyle kırk beş yaş arasındadır. Ama çoğu kez kırklı yaşların ortalarında ya da ellili yaşların başlarında yaşamın sınırlı olduğu ciddi olarak fark edildiği için insanlar genellikle hedeflerini yeniden değerlendirir. Özbilinç, meslek hayatımızla ilgili kararlarımızın en derin değerlerimizle uyumlu olmasını sağlamamız için güvenilir bir kılavuzdur.<sup>56</sup>

### **Kendini Doğru Değerlendirmek**

Kendini doğru değerlendirmek, içsel kaynaklarını, yetilerini ve sınırlarını bilmek olarak tanımlanabilir. Bu yeterliliğe sahip olan insanlar;

- Güçlü ve zayıf yanlarının farkındadırlar.
- Kendilerini gözlemler, deneyimlerden ders alırlar
- İçtenlikli geribildirime, yeni bakış açlarına, sürekli öğrenmeye ve kendini geliştirmeye açıktırlar
- Kendilerine yönelik bir hoşgörü ve bakış açısı sergileyebilirler.

Kişilerin sorunlu yönlerine karşı kör olması, kariyerlerini tehlikeye atabilir. Başarısız olan yöneticilerle başarılı olanlar arasında yapılan bir karşılaştırmada her iki grubunda zayıf yanları olduğu tespit edilmiştir. Başarısız olanlar hatalarından ve kusurlarından ders almayı becermiyordu. Başarısız olan yöneticiler kendi hatalarını kabullenmeye pek yanaşmıyor; hatalarını göstermeyi deneyenleri çoğu kez tersliyorlardı. Bu direnç değişmek için hiçbir şey yapamayacakları anlamına geliyordu. Kendisi hakkında değerlendirmelerde bulunma, üstün performans göstergesidir. Daha kötü performans gösterenler bu özellikten yoksundur. Yıldız elemanların yetilerinin sonsuz olduğu söylenemez ama onların sınırlarının bilincinde oldukları söylenebilir. Dolayısıyla hangi yanlarını iyileştirmeleri gerektiğini bilirler ya da kendilerinin yoksun olduğu bir güce sahip başka biriyle çalışabilirler.

Her insanın paylaştığı bir eğilim olan inkar, kişiyi katı gerçeği kabullenmenin getireceği sıkıntıdan koruyan, duygusal açıdan rahatlatıcı bir stratejidir. Savunmacı

---

<sup>55</sup>age, 77.

<sup>56</sup>age, 78.

bir tutum pek çok şekilde ortaya çıkabilir: olguları hafife almak, hayati bilgileri eleyip bir kenara atmak, mantıklı bahaneler ve geçerli mazeretler gibi olguları duygusal gerçeğinden soyutlayabilecek her yol bu amaca hizmet eder. Ayrıca kişinin çevresindeki insanlar da inkarına göz yumma eğiliminde olabilirler. Örgütsel yaşamda elde edilmesi daha zor olan bilgi türlerinden biri, işin nasıl yapıldığına, özellikle de kusurlarla ilgili dürüst, yapıcı geribildirimlerdir. Bir sorun hakkında ilgili kişiyle dürüst ve açık bir şekilde konuşmak yerine, o kişinin ardından birbirine şikayette bulunmak, mesai arkadaşlarının, astların ve patronların daha kolayına gelir. Her şey yolundaymış gibi davranılır. Aslında hiç de öyle değildir. Bu danışıklı dövüşte bir pazarlık vardır, çünkü sorunu gerçekten çözmeye olanak verecek hakikatleri örtmek pahasına, ahenk içinde, etkili bir şekilde çalışılıyor gibi bir yanılsama kabullenilir.<sup>57</sup>

Birinin bir durumu sürekli kötü idare etmesi bir kör noktanın kesin işaretidir. Bir örgütün daha alt kademelerinde bu tür sorunlar kolayca göz ardı edilebilir ama yüksek kademelerde sonuçları ve görünürlükleri açısından büyürler. Bu sorunların olumsuz etkileri sade onları yaşayan kişi için değil topluluk için de önemlidir.

Göreceli olarak yaygın kör noktalardan bazıları şunlardır.

*Kör hırs:* Kişi ne pahasına olursa olsun kazanmak ya da doğru görüntüsü vermek zorundadır. İşbirliği yapmak yerine rekabet eder, kendi değerlerini ve katkısını abartır, yüksekte atar ve tepeden bakar. İnsanlara siyah-beyaz mercekten, ya dost ya düşman gözüyle bakar.

*Gerçekçi olmayan hedefler:* Grup ya da örgütün önüne, aşırı hırslı, ulaşılamayacak hedefler koyar; bir işin yapılması için gerekenler konusunda gerçekçi değildir.

*Amansız gayret:* Yaşamdaki başka her şeyi harcamak pahasına kendini zorlayacak şekilde çok çalışır; enerjisini yitirse de yoluna devam eder; fakat her an tükenebilir.

*Başkalarını gütmeye:* Diğer insanları tükeninceye kadar koşturur, mikroyönetim uygular ve yetkileri devretmek yerine üstlenir. Kırıcı ya da merhametsiz ve başkalarının duygusal açıdan zarar görmesine duyarsız biriymiş izlenimi uyandırır.

*İktidar açlığı:* Örgütün çıkarlarından çok kendi çıkarları için iktidar arayışındadır. Diğer bakış açılarını umursamadan kişisel bir gündem dayatır; sömürücüdür.

---

<sup>57</sup>Cooper, Sawaf, age, 35.

*Sonu gelmeyen itibar gereksinimi:* Şöhret bağımlısıdır; başkalarının çabalarıyla elde edilen sonuçları kendine mal eder ve hataların suçunu başkalarına atar; bir sonraki zaferin peşine koşarken başlanan işlerin takibini yarım bırakır.

*Dış görünüşüyle aşırı meşgul olma:* Ne pahasına olursa olsun iyi görünmeye gerek duyar. Toplum içindeki imajıyla aşırı ilgilidir.

*Kusursuz görünme gereksinimi:* Gerçekçi olsa da eleştiri karşısında çılgına döner ya da reddeder, kendi başarısızlıklarından başkalarının sorumlu tutar, hatalarını ya da kişisel zaaflarını kabullenemez.<sup>58</sup>

Bu kör noktalar insanları özbilinçten kaçınmaya itebilir, çünkü kendilerini tanıdıklarında kabullenmeye katlanamadıkları başarısızlıklarını itiraf etmek zorunda kalacaklardır. Bu yadsıma gereksinimi bu tür insanların her türlü geribildirime karşı direnç göstermesine yol açar; ve onlarla birlikte ya da onların emrinde çalışmak bir kabus haline gelebilir. Çalışma hayatının tüm yeterlilikleri öğrenilmiş alışkanlıklardır. Bunlardan herhangi birinde eksik varsa, daha iyisini yapmak öğrenilebilir. Kibirli ve sabırsız birinin dinlemeyi ve başka görüşleri hesaba katmayı öğrenmesi mümkündür; işkolik birinin çalışma temposunu yavaşlatıp daha dengeli bir yaşam sürmesi mümkündür. Ama ilk adım atılmadığı sürece bu düzelmeler asla gerçekleşmez. İlk adım bu alışkanlıkların zarar verdiğini ve ilişkileri kötü etkilediğini fark etmektir. Bu davranışların kişiyi kendine ve başkalarına neler yaptığı konusunda bir fikri yoksa, onları değiştirmek için bir nedeni de olmaz<sup>59</sup>

Üstün performanslı kişiler bilinçli bir şekilde geribildirim ararlar; bunun değerli bir bilgi olduğunu fark ederek, başkaları tarafından nasıl algılandıklarını bilmek isterler. Özbilinçli kişilerin aynı zamanda daha iyi performans göstermeleri de kısmen bundan kaynaklanıyor olabilir. Özbilinçleri iyileştirme sürecinin aralıksız devam etmesini sağlamaktadır. Ayrıca özbilinç, özellikle değişim gereksinimi kişinin hedefleri, misyon anlayışı ya da temel değerleriyle tutarlıysa kendi başına paha biçilmez bir değişim aracıdır.<sup>60</sup>

---

<sup>58</sup> Goleman, 2009, 86.

<sup>59</sup> age, 87.

<sup>60</sup> age, 88.

## Özgüven

Özgüven kendi değerini ve yeteneklerini güçlü biçimde duyumsamak olarak tanımlanabilir. Bu yeterliliğe sahip olan insanların aşağıda sıralanan özellikleri göstermeleri beklenir.

- Kendinden emin bir izlenim bırakırlar; varlıklarını hissettirirler.
- Beğenilmeyen fikirleri dile getirebilir ve doğru bildikleri yolda her şeyi göze alabilirler.
- Kararlıdırlar, belirsizliklere ve baskılara rağmen sağlıklı kararlara varabilirler.

Özgüven kendi işini ve güvenliğini tehlikeye atmak pahasına olsa da insanlarla yüzleşmekten kaçınmamaktır. Bu tür bir özgüven üstün performansın olmazsa olmazıdır; buna sahip olmayanlar zorlu mücadelelere girişebilmenin ön koşulu olan inançtan yoksundur. Öne atılmanın ya da bir lider olarak mücadele etmenin önkoşulu olan kendinden emin olmak özgüvenden kaynaklanır. Özgüvenden yoksun olanlar için her başarısızlık bir yetersizlik hissini doğurur. Özgüven eksikliği, çaresizlik, güçsüzlük ve insanı felç eden bir his olan kendinden şüphelenmeyle ortaya çıkar. Öte yandan aşırı özgüven özellikle kişi sosyal becerilerden yoksunsa kibir gibi gözükabilir. Ayrıca özgüveni küstahlıkla karıştırmamak gerekir; olumlu bir etki bırakmak isteniyorsa özgüven gerçeklikle bağdaşmalıdır. Bu nedenle öz bilinç yoksunluğu gerçekçi özgüvene engel oluşturur.

Özgüven kendini güçlü bir şekilde sergileyerek varlığını hissettirir. Yüksek derecede özgüvenli insanlar karizmatik bir kişilik sergileyerek, çevrelerindekiyle güven telkin edebilirler. Nitekim alt, orta ve üst düzey yöneticiler arasında üstün performans gösterenleri ortalama performans gösterenlerden ayıran şey, daha yüksek özgüven düzeyleridir. Özgüvenli insanlar genelde, kendileri etkili, zorlu engelleri göğüsleyebilen, yeni işlerde ya da becerilerde ustalaşabilen biri olarak görürler. Kendilerinin değişim yaratan, insanları harekete geçiren ve önderlik eden kişiler olduklarına inanarak, yetilerinin başkalarına kıyasla çok daha iyi olduğunu hissederler. Böylesi bir içsel güce sahip olduklarından, muhalefet karşısında geri adı atmadan, kararlarının ve eylemlerinin haklılığını daha iyi kanıtlayabilirler. Örneğin sıra dışı mali denetçilerin özelliklerinden biri yılmamaları ve kolayca baskı altında kalmamalarıdır.

Özgüven, kişinin zor bir karara varması, ya da karşıt fikirlere, anlaşmazlıklara, hatta yetki sahibi olanların açık vetosuna karşın inandığı yolu izlemesi için gereken gücü verir. Özgüvenli insanlar, kibirli ya da savunmacı olmaksızın kararlı davranır ve kararlarından vazgeçmezler.<sup>61</sup>

Özgüvenle yakın ilişki olan bir başka yeterlilik de, psikologların ‘kendine inanma’ diye adlandırdığı, kişinin kendi performans kapasitesi hakkında olumlu yargısıdır. Bu sahip olunan gerçek becerilerle aynı şey değildir, bu becerilerle ne yapılabileceğine dair inançtır. Beceri tek başına üstün performansı garanti etmeye yetmez; becerilerin en iyi biçimde kullanılabilmesi için onlara inanmayı gerekir. Kendine inananlar seve seve mücadeleye atılırken, kendinden kuşku duyanlar, ne kadar başarılı olabileceklerini düşünmeden, denemeye bile yanaşmazlar. Özgüven beklentileri yükseltir, kendinden kuşkulama ise azaltır.<sup>62</sup>

Kendini tanıma ile özgüven arasında sıkı bir bağ vardır. Her kişi, kendi eğilimlerinden, yetilerinden ve eksiklerinden oluşan bir iç haritaya sahiptir. Örneğin, kendisini kişisel toplum ilişkilerinde becerikli biri olarak gören, bir iş mülakatını ya da satış görüşmesini ustalıkla halleden genç bir adam, özel hayatında bir partiye gittiğinde ya da bir bayanla çıktığında kendini utangaç hissedebilir. Demek ki kendine inanma duygusu faaliyet alanına göre değişmektedir. Kişinin iş başındaki performansı hakkındaki düşüncesi, yaşamın başka bir alanındaki buna koşut bir etkinlikte gösterebileceği performans hakkındaki inancıyla bağdaşmayabilir.<sup>63</sup>

Yetilerine inanan kişilerin işlerinde daha başarılı olmalarının nedeni, kısmen bu inancın daha fazla ve daha uzun süre çalışmak ve zorluklara göğüs germek için bir gerekçe oluşturmasıdır. Başarısızlığa uğramaktan korkulan durum ya da alanlardan genellikle kaçınmaya çalışılır; kişi bir işte başarıya ulaşmak için gereken yetilere gerçekten sahip olsa bile, bu işin zorluklarının üstesinden gelebileceği inancından yoksunsa, kendisini yenilgiye mahkum edecek biçimde hareket etmeye başlayabilir. ‘Ben bunu yapamam’ düşüncesi kişiyi engeller.<sup>64</sup>

Özgüvenden yoksun olan elemanlarda rastlanan daha yaygın özelliklerden biri, kişiyi felce uğratan beceriksiz görünme korkusudur. Bir diğeri de başları sıkıştığında kendi

---

<sup>61</sup> age, 90.

<sup>62</sup> age, 91.

<sup>63</sup> Joseph Ciarrochi, Joseph P. Forgas, John D. Mayer, **Emotional Intelligence in Everyday Life**, 2.bs. (New York, Psychology Press, 2006), 192.

<sup>64</sup> Goleman, 2009, 92.

görüş ve yargılarından –hatta iyi fikirlerinden bile- çok kolay vazgeçebilmeleridir. Ayrıca özellikle baskı altındayken kronik kararsızlık göstermek, en ufak bir riskten bile ürküp kaçmak ve değerli fikirleri dile getirmeyi başaramamak da bu kişilerin özellikleri arasındadır.<sup>65</sup>

### 3.1.2. Duygusal Özdenetim

Duygusal özdenetim, kendi iç hallerini, dürtülerini ve kaynaklarını yönetmek olarak tanımlanabilir.

Ciddi bir dinleyici kitlesi karşısında konferans vermek gibi stresli bir durumdaki insanların beyinlerinin incelenmesinden elde edilen en çarpıcı bulgu, beynin yönetim merkezi olan, alın hemen arkasındaki, prefrontal lobların çalışmasını engelleyecek biçimde faaliyet gösteren duygusal beynin varlığını ortaya çıkarmaktadır.

Prefrontal bölge, dikkat etme ve dikkat çekici her türlü bilgiyi akılda tutma kapasitesi olan ‘işleyen bellek’in bulunduğu yerdir. İşleyen bellek, idrak ve anlayış, planlama ve karar verme, akıl yürütme ve öğrenme açısından hayati derecede önemlidir.

Zihin dingin haldeyken, işleyen bellek işlevini en iyi biçimde yerine getirir. Ama acil bir durum olduğunda, beyin koruma haline geçer, duyuları tam teyakkuzda tutmak için işleyen belleğin kaynaklarını çalarak onları diğer beyin merkezlerine aktarır. Acil durum sırasında beyin basit ve en alışık olduğu rutinlerle tepkilere sığınarak karmaşık düşünceleri, yaratıcı içgörüyü ve uzun vadeli planları bir tarafa kaldırır. Odak noktası aciliyet içeren durum ya da krizdir. Acil durumlarla ilgili devreler milyonlarca yıl önce evrime uğramışken, onların işleyişi bugün de, sıkıntı veren duygular; (endişeler, kaygı nöbetleri, panik, engellenmişlik hissi ve kızgınlık, öfke, hiddet gibi) şeklinde yaşanır.<sup>66</sup>

Duygusal aciliyet taşıyan durumlarda anahtar rolü oynayan yapı amigdaladır. Prefrontal bölge, yani yönetim merkezi, bir tür sinir yolu aracılığıyla amigdalaya bağlanır. Amigdala ile prefrontal loblar arasındaki bu sinir bağlantıları, beynin nöbetçisi gibi çalışır. Bu insanın milyonlarca yıllık evrimi boyunca hayatta kalma açısından muazzam değer taşımış olan bir düzenlemedir.

Sıkıntı yaratan zorluk ve baskılar olabilecek en kötü zamanda olur ya da öyle görünür. Gerginlikler üst üste yığıldığında, birbirine eklenmenin ötesinde, stres

---

<sup>65</sup> age, 92.

<sup>66</sup> age, 96.

hissini katlayarak çoğaltırlar. Dolayısıyla patlama noktasına yaklaştıkça eklenen her yeni yük daha da dayanılmaz olur ve bardağı taşıran son damla haline gelir. Normal koşullarda bizi rahatsız etmediği halde birdenbire bunaltıcı bir hal alabilen küçük zorluklarda da böyle olur.<sup>67</sup>

Beden için, evle iş arasında hiçbir ayırım yoktur; kaynağı ne olursa olsun stres biriktikçe birikir. Zaten fazlasıyla yorulduğumuz anlarda küçük bir sürtüşmenin bile tepemizi attırabilmesinin nedeni biyokimyasaldır. Stres altındayken salgıladığımız hormonlar, tek bir mücadele ya da kaçmaya yetecek miktardadır ama bunlar bir kez salgılandığında bedende saatlerce kalır ve birbiri ardına oluşan her can sıkıcı olay zaten var olan hormon birikimine yenilerini ekler. Sonuçta meydana gelen yığılma en ufak bir tahrik karşısında kişiyi her an öfke ya da paniğe sürüklemeye hazır olan tetik haline gelir.

Prefrontal loblar amigdalanın ısrarlı taleplerini denetim altında tutarak bu ham güdüye, muhakeme, yaşam kurallarına ilişkin bir anlayış ve en yararlı, en uygun tepkinin hangisi olacağına dair bir his katarlar. ‘Hayır, olmaz’ diyen bu devreler, çılgınca heyecanlanan amigdalaya aslında tehlikede olmadığımızı ve daha yumuşak bir tepkinin yetebileceğini söyleyerek onu yatıştırır.

Beynin temel tasarımı basit bir karşıtlık etrafında kurulmuştur: bazı sinir hücreleri eylem başlatırken, diğerleri aynı eylemi yasaklar. Bu karşıt eğilimlerin hassas biçimde ayarlanmış orkestrasyonundan, alıcıyı iknaya çalışan bir satıcının güttüğü taktik olsun, becerikli bir cerrah tarafından yapılan hassas bir ameliyatta olsun, ortaya sürtüşmesiz bir icra çıkar. Amigdala beynin alarmı olduğundan duyurduğu olağanüstü durumu karşılamak üzere sadece bir an için de olsa prefrontal lobları aşma gücüne sahiptir. Öte yandan prefrontal loblar, amigdalayı çabucak ve doğrudan aşamazlar. Bunun yerine amigdalanın telaşla yolladığı komutları durdurabilecek bir dizi kısıtlayıcı sinir hücresine sahiptirler. Bunların yaptığı iş bir evdeki güvenlik sisteminin yanlış alarmını susturan gizli şifreyi devreye sokmaya benzer.<sup>68</sup>

Prefrontal loblarla amigdala arasındaki bu kısıtlayıcı devre, kendine çekidüzen vermeyi sağlayan yeterliliklerden pek çoğunun özellikle stres altındayken özdenetim ve değişime ayak uydurabilmenin temelinde yer alır. Bu yeti, kriz, belirsizlik ve değişken engeller gibi iş yaşamının varoluşsal olgularıyla yüz yüze gelindiğinde,

<sup>67</sup> Ciarrochi, Forgas, Mayer, age, 191.

<sup>68</sup> age, 101.

sakinleşmeye yardımcı olur. Prefrontal lobların amigdaladan gelen mesajları kısıtlayabilmesi, zihin açıklığını korur ve eylemlerin istikrarlı olmasını sağlar.<sup>69</sup>

Duyguları düzenleme, sıkıntıyı bastırmak ya da güdülerini susturmaktan ibaret değildir. Bir duyguyu sevimsiz bile olsa kasıtlı olarak ortaya çıkarmak anlamına da gelebilir. fatura tahsildarları borçluları ziyareten önce sinirli, huysuz bir ruh haline bürünerek kendilerini hazırlamaları, hastalarına ya da hasta ailelerine kötü haberler vermek zorunda kalan hekimler tıpkı yakınlarını kaybetmiş ailelerle görüşen insanlar gibi kendilerini bu duruma yakışan kasvetli ve asık suratlı bir ruh haline sokmaları örnek verilebilir. Perakende satış ve hizmet sektörlerinde müşterilere cana yakın davranılması neredeyse evrensel bir tavsiyedir. Patronun istekleri kişinin dışı vurması gereken duyguları belirlediğinde sonuç, kendi hislerine karşı yabancılaşma olur. Perakende satış tezgahçıları, uçuş hostesleri ve otel personeli bu tür kalp yönetimi girişimlerine maruz kalabilen çalışanlar arasındadır.<sup>70</sup>

Duygusal özdenetim kavramı, gerçek hislerin inkarı ya da bastırılması anlamına gelmez. Örneğin, kötü ruh hallerinin de yararlı yönleri vardır; öfke, üzüntü ve korku yaratıcılığın, enerjinin ve bağlantı hissinin kaynağı haline gelebilir. Öfke, özellikle bir haksızlığı ya da eşitsizliği düzeltme arzusundan kaynaklandığında, yoğun bir motivasyon kaynağı olabilir. Paylaşılan üzüntü insanları birbirine kenetleyebilir. Kaygıdan doğan aciliyet hissiyse -insanı bunaltacak ölçüde değilse- yaratıcı ruhu uyandırabilir.

Duygusal özdenetim, tüm hislerin ve doğallığın bastırılması anlamına gelen aşırı denetimle aynı şey değildir. Aslında böylesi aşırı denetimin fiziksel ve zihinsel bedelleri vardır. hislerini özellikle de olumsuz hislerini bastıran insanlar, artan gerilimin belirtisi olarak kalp atışlarını hızlandırır. Duyguların bu şekilde bastırılması kronikleştiğinde, düşünmeyi zedeleyebilir, entelektüel performansı kısıtlayabilir ve düzgün giden sosyal etkileşimleri bozabilir.

Buna karşılık, duygusal yeterlilik ise, hislerin nasıl dışı vurulacağına dair kişilerin bir seçim hakkı olduğunu ifade eder. Bu tür duygusal incelik, global bir ekonomi içinde özel bir anlam kazanır, çünkü duyguların ifadesiyle ilgili temel kurallar,

---

<sup>69</sup>age, 101.

<sup>70</sup>Daniel Goleman, Richard Boyatzıs, Annie Mc Kee, **Yeni Liderler**, çev. Filiz Nayır, Osman Deniztekin, 4.bs. (İstanbul: Varlık Yayınları, 2005), 52.

kültürden kültüre büyük ölçüde değişkenlik gösterir. Bir ülkede uygun olan davranış, başka bir ülkede uygunsuz bir taşkınlık olarak görülebilir.<sup>71</sup>

## Özdenetim

Özdenetim yıkıcı duyguları ve güduları kontrol altında tutmak olarak tanımlanabilir. Bu yeterliliğe sahip olan insanların aşağıda sıralanan özellikleri göstermeleri beklenir.

- Güdüsel hislerini ve sıkıntı verici duygularını iyi idare ederler.
- Çok zor anlarda bile sakin, olumlu ve soğukkanlı davranırlar.
- Düşünceleri berraktır ve baskı altındayken dikkatleri dağılmaz.

Bu beceri gözle görülebilir nitelikte değildir; özdenetim büyük ölçüde daha aşıkâr duygu patlamalarının yokluğunda ortaya çıkar. Stres altındayken soğukkanlılığını korumak ya da düşmanca davranan biriyle uğraşırken saldırganca karşılık vermemek, belirtiler arasında yer alır. Bir başka olan örnekte zaman yönetimidir: acılmış gibi görünen, ama aslında hiçte önemli olmayan isteklere ya da boşa zaman harcatan zevk ve eğlencelere direnç gösterebilmek için bile olsa minik bir programa sadık kalmak özdenetim ister.<sup>72</sup>

İş yerinde kişisel sorumluluk sahibi olmayı en iyi gösteren tavır, kişinin kendi ruh halini denetim altında tutması olabilir. Ruh halleri, düşünce, bellek ve algılamaya üzerinde güçlü bir çekim gücü yaratır. Kişi öfkelenildiğinde öfkesini destekleyen olayları daha kolay hatırlar, öfkesinin kaynağı düşüncelerini daha fazla meşgul eder ve alınganlığı dünyaya bakışını öylesine çarpıtır ki, başka zamanlarda iyi niyetli gözükken bir yorum düşmanca görünebilir. Üretken bir şekilde çalışabilmek için ruh hallerinin bu zorbalığına direnç göstermesi şarttır.

Sıkıntı ile en iyi başa çıkabilen insanlar çoğunlukla, ihtiyaç duyduklarında baş vurabilecekleri bir stres yönetim tekniği kullanırlar. Bu, uzun bir banyo, bir egzersiz ya da bir yoga seansı olabilir. Böyle bir gevşeme yönetiminin kullanılması arada bir kendimizi kötü ve sıkıntılı hissetmeyeceğimiz anlamına gelmez. Ama, bir gevşeme yönteminin her gün düzenli olarak kullanılması, amigdalanın tetiklenme ayarını yeniden kurup, daha zor uyarılmasını sağlamaktadır. Sinirsel mekanizmanın yeniden

---

<sup>71</sup> Goleman, 2009, 105.

<sup>72</sup> Fatih Kılıçarslan, **10 Adımda Duygusal Zeka**, (Zen Kitaplığı, 2009), 127.

kurulması, kişiyi amigdala korsanlıklarına maruz kalmaktan koruduğu gibi, bu korsanlıklardan daha çabuk kurtulma yeteneğini de kazandırır. Sonuç olarak, kişinin sıkıntıya karşı direnci artar ve nöbetleri daha kısa sürer.<sup>73</sup>

Londra'da kamu hizmetindeki 7400 erkek ve kadın üzerinde yapılmış incelemeye göre, bir başkası tarafından konulan süreler içinde işlerini bitirme zorunluluğunu hisseden ve işlerini nasıl ya da kiminle yaptıkları konusunda pek az söz sahibi olanların koroner kalp rahatsızlığı belirtilerini gösterme riski, iş esnekliği daha fazla olanlara göre %50 daha yüksektir. Yapmak zorunda olunan işin gerekleri ve baskıları üzerinde çok az kontrol sahibi olunduğunu hissetmek, yüksek tansiyon gibi risk faktörlerinin yanı sıra, kalp hastalıkları açısından da büyük risk içerir. Bu nedenle, iş yaşamındaki ilişkiler arasında, duygusal ve fiziksel sağlık üzerinde en fazla etkisi olan, patron ya da denetleyici amirle sürdürülen ilişkidir. İngiltere'deki bir soğuk algınlığı araştırma biriminde gönüllü denekler bir grip virüse maruz bırakılıp hangilerinin hastalanacağını görmek amacıyla beş gün boyunca takibe alındığında, hastalanmaya en yatkın kişilerin sosyal gerilimlerle boğuşanlar olduğu ortaya çıktı.<sup>74</sup>

Beyin ile beden arasındaki, zihinsel durum ile fiziksel sağlığı birbirine bağlayan yeni keşfedilmiş anatomik bağlarda, hem bağışıklık sistemi ile hem de kardiovasküler sistem ile en zengin bağlantı ağına sahip olan duyu merkezleri, kritik bir rol oynar. Bu biyolojik bağlar; üzüntü, engellenmişlik, öfke, gerginlik, yoğun kaygı gibi sıkıntı verici hislerin, bir kalp hastası tarafından duyulması sonucunda birkaç saat içinde kalbine giden kan miktarında tehlikeli bir düşüş, yaşayabilme riskinin neden ikiye katlandığını açıklar. Bu tür düşüşler bazen bir kalp krizine sebep olabilmektedir.<sup>75</sup>

Özbilinç, stresle başa çıkmaya yarayan anahtar bir beceri olarak işe yarar. Özenle dikkat gösterilmez ise iş yaşamının aslında ne kadar stresli olduğunun farkına varılmaz. Duygusal dengedeki bozulmalar ne kadar doğru gözlenebilirse sıkıntıdan o kadar erken kurtulmak mümkündür. Ancak olumsuz durumlar karşısında sarsılmamak her şeyin yolunda gittiğini göstermez insanlar sarsılmamış gibi göründüklerinde bile aslında içlerinde fırtınalar kopuyorsa sıkıntı veren hisleri ile başa çıkmaya hala ihtiyaçları var demektir. Bazı kültürler özellikle Asyadakiler olumsuz hisleri gizleme modelini teşvik eder bu model belki ilişkilerdeki sükuneti koruyabilir ama birey için

---

<sup>73</sup>Goleman, age, 109.

<sup>74</sup>age, 110.

<sup>75</sup>age, 110.

bir bedeli vardır. Duyguların içeride patlak vermesinin birkaç sakıncası vardır; duygusal tepkilerini içine atanlar çoğunlukla durumlarını düzeltmek için hiçbir eylemde bulunamazlar. Bir duygu korsanlığının dışa dönük belirtilerini göstermeyebilir ama patlamanın içlerine yayılan serpintisi yüzünden acı çekerler. Baş ağrıları, huzursuzluk, fazla sigara ve içki içmek, uykusuzluk ve sürekli öz eleştiri gibi davranışları sergileyebilirler. Üstelik duygularını dışa vuranlarla aynı sağlık risklerini taşıdıklarından sıkıntıya karşı kendi tepkilerini öğrenmeleri gerekir.<sup>76</sup>

Sebatkarlık; taahhüdüne bağlı kalmak, kontrolün elinde olduğunu hissetmek ve stresi bir tehdit değil aşılması gereken bir zorluk olarak görmektir. Bir araştırmada işini çetin ama heyecan verici, değişimi ise bir düşmandan ziyade geliştirilmesi gereken bir şans gibi görerek, strese karşı sebatkar bir tepki verenlerin, stresin fiziksel yüküne daha iyi katlandıkları ve daha az hastalık geçirdikleri vurgulanmıştır.

Aynı durumun bir kişi tarafından yıkıcı bir tehdit, bir diğeri tarafından ise insanı canlandıran bir mücadele olarak görülebilmesi, iş yaşamına özgü bir paradokstur. Doğru duygusal kaynaklar kullanıldığında tehdit gibi görülen şey mücadele edilecek zorluk olarak ele alınıp enerji ile karşılana bilir. Bizi harekete geçiren ve bize şevk veren zorlukların yarattığı iyi stres ile bizi usandıran, felce uğratan yada moralimizi bozan tehditlerin yarattığı kötü stres arasında, beyin işlevi açısından çok önemli bir fark vardır.

Bir mücadele karşısında coşku yaratan beyin kimyasalları strese ve tehlide karşılık veren kimyasallardan farklıdır. Bunlar enerjimizin yüksek, çabamızın dorukta ve ruh halimizin olumlu olduğu zamanlar iş başındadır. Bu üretken hallerin biyokimyası katekolaminler olarak adlandırılan kimyasalların salgılanması için sempatetik sinir sisteminin ve adrenallerin etkinleştirilmesi ile ilgilidir.

Katekolaminler, yani adrenalin ve noradrenalin, bizi kortisolün telaşlı uyardıklarından daha verimli bir biçimde harekete geçirir. Beyin acil durum haline girer girmez hem kortisol hem de çok yüksek düzeyde katekolamin pompalamaya başlar. ama en yüksek performansı beyin daha düşük bir düzeyde uyarıldığında, yani devrede sadece katekolamin sistemi olduğunda gösteririz. O halde bir anlamda işin içinde iki çeşit stres -iyi ve kötü- ve iki ayrı biyolojik sistem vardır. Ayrıca sempatetik sinir sisteminin pompalama yaptığı, ruh halimizin olumlu, düşünme ve

---

<sup>76</sup> age, 112.

tepki verme yetimizin en uygun seviyede olduğu bir denge noktası da vardır. Performansımız işte bu noktada doruğa ulaşır.<sup>77</sup>

### **Güvenilirlik ve Vicdanlılık**

Güvenilirlik dürüstlüğü korumak, vicdanlılık ise kişisel performansın sorumluluğunu üstlenmek olarak tanımlanabilir. Bu yeterliliğe sahip olan insanlar güvenilirlik açısından değerlendirildiğinde;

- Ahlak kurallarına uygun davranırlar.
- Sözü özü bir oldukları için güven oluştururlar.
- Kendi hatalarını kabullenir ve başkalarının ahlaka aykırı hareketlerine karşı çıkarlar.
- Kararlı ve ilkeli bir tavır sergilerler.

Vicdanlılık açısından değerlendirildiğinde;

- Taahhütlerine uyar ve sözlerini tutarlar.
- Amaçlarını gerçekleştirmekten kendilerinin sorumlu tutarlar.
- Düzenli ve dikkatli çalışırlar.

İnanırlılık dürüstlükten kaynaklanır. Yıldız elemanlar iş yaşamında güvenilirliğin, kendi değer ve ilkelerinin, niyet ve hislerinin başkalarınca bilinmesini sağlamak ve güvenilecek kadar tutarlı bir biçimde davranmak demek olduğunu bilirler. Kendi hataları konusunda açık sözlüdürler ve başkalarını da kusurlarıyla yüzleştirirler. Dürüst elemanlar içtendir, hislerini kabullenirler bu da onların özü sözü bir yapılarının hissedilmesine katkıda bulunur. Bir hatasını ya da kusurunu asla kabullenmeyen ya da kendini, şirketini ya da bir ürünü abartan kişiler ise inanırlılıklarını yok ederler.

Dürüstlük -açıkça, doğru ve tutarlı bir şekilde hareket etmek- her çeşit iş alanında üstün performanslıları diğerlerinden ayırır. Devam eden ilişkilerin gücüne güvenen satış görevlilerini örnek verecek olursak böyle bir işte önemli bilgileri saklayan,

---

<sup>77</sup> age, 115.

özünü tutmayan ya da taahhütlerine uymayan biri, işin tekrarlanması açısından hayati önem taşıyan güven duygusunu sarsar.<sup>78</sup>

Vicdanlı -dakik, işinde özenli, özdisiplinli ve sorumlulukları konusunda titiz-olmanın rastlanabilecek belirtileri ise örgütsel dünyadaki örnek yurttaşın, her şeyin gereğince yürümesini sağlayan insanların en önemli nitelikleridir. Bu insanlar kurallara uyar ve uyulmasına yardımcı olur, birlikte çalıştıkları kişilere ilgi gösterirler. İşe yeni girenlere yol gösteren ve bir süre uzak kaldıktan sonra geri dönen çalışanların bilgilerini güncelleştiren, işine zamanında gelen ve hastalık izinlerini kötüye kullanmayan, görevlerini daima verilmiş olan tarihe kadar yetiştirenler, vicdanlı elemanlardır.<sup>79</sup>

Vicdan her alanda başarının temelidir. İş performansı ile ilgili incelemelere göre, orta vasıflı işçilikten, satışa ve yönetime kadar hemen her işte üstün etkililik, vicdanlı olmaya dayanır. Vicdanlılık ayrıca, sürekli çalkalanan günümüz piyasasında işini kaybetme tehlikesine karşı bir tampon işlevi görür, çünkü bu özelliğe sahip elemanlar en fazla değer verilenler arasında yer alır.

Vicdanlılık düzeyi yüksek olan kişi, gerçekte olduğundan daha iyi görünmesini sağlayan bir hava yaratır. Güvenilir biri olarak tanınması, amirlerini etkileyerek, performansı ile ilgili nesnel ölçümlerin öngördüğünden daha yüksek değerlendirmelerde bulunmaya yönlendirir. Ama vicdanlılık, empati ya da sosyal becerilerin yokluğunda sorunlara yol açabilir. Vicdanlı bir kişi kendisinden çok fazla şey talep ettiği için, diğer insanları da kendi standartlarına tabi tutarak, aynı yüksek düzeyde örnek davranışlar sergilemediklerinde aşırı derecede yargılayıcı olabilir.<sup>80</sup>

Vicdanlılık, beklentilere kayıtsız şartsız uyma şeklini aldığı anda, yaratıcılığa gam vurabilir. Sanat ya da reklamcılık gibi yaratıcı mesleklerde, hiç olmayacak fikirlere açık olmak ve doğal davranmak, aranan özelliklerdir. Ancak bu tip uğraşlarda başarılı olmak, belli bir denge gerektirir; başladıkları işi sonuna kadar götürmelerine yetecek bir vicdanları yoksa, insanlar düş görmekten öteye gidemez, ne kadar geniş bir hayal güçleri olursa olsun, sonuçta ortaya bir şey çıkaramazlar.

---

<sup>78</sup> age, 117.

<sup>79</sup> age, 121.

<sup>80</sup> age, 122.

## Yenilikçilik ve Uyum Sağlayabilmek

Yenilikçilik yeni fikir ve yaklaşımlara açık olmak, uyum sağlayabilmek ise değişime tepki verirken esnek davranmak olarak tanımlanabilir. Bu yeterliliğe sahip olan insanlar yenilikçilik açısından değerlendirildiğinde;

- Çok çeşitli kaynaklardan taze fikirleri arayıp bulurlar.
- Sorunları çözecek özgün fikirler beslerler.
- Yeni fikirler üretirler.
- Düşünürken, yeni perspektiflerden bakabilirler ve yeni riskleri göze alabilirler.

Uyum sağlayabilme açısından değerlendirildiğinde;

- Çok çeşitli talepler, sürekli değişen öncelikler ve hızlı değişimle kolaylıkla başa çıkabilirler.
- Tepki ve taktiklerini sürekli değişken koşullara uyarlayabilirler.
- Olaylara geniş açılardan bakabilirler.

Yaratıcılık; eleştirel bakmak, yeni önermelerde bulunmak, daha önce aralarında ilişki kurulmamış nesnelere ya da düşünceler arasında ilişki kurulmasıdır. Yaratıcılık; alışılmışın, bilinenin dışında, farklı, yeni, özgün olmak, problemi görmek, farklı çözüm yollarından giderek yeni sonuçlar çıkarmaktır.

Yaratıcılık; dünyayı, kendimizi değiştirme eğilimidir. İnsanın deneyimleri, duyarlılığı, algılama tavrı ile yeniden üretimi gerçekleştirmesidir. Yaratıcılık; rüyalar, hayal gücü, espri ve düşünsellik, dikkat, yargılama, uslamlama sonucu oluşturulan eylemde sonuca farklı yollardan ulaşmadır. Yaratıcı insan, yaratıcı süreç içinde gelişiminden, entelektüel birikiminden, deneyimlerinden, algılarından, hayal gücünden yararlanarak, çevresini bu bağlamda değerlendirip aktarma yetisi çerçevesinde sezgi ve araştırma ile özgürce yaratıcı ürünler, yapıtlar oluşturur, farklı önermelerde bulunur. Gidilen yol orijinaldir. Varılan sonuç özgündür. Bu duyarlılık sürecinin sonucunda yenilik vardır.<sup>81</sup>

---

<sup>81</sup> Elif E. Balkaş, Nesrin T. Akbulut, "Duygusal Zeka ve Yaratıcılık", Uluslararası Duygusal Zeka ve İletişim Sempozyumu, 7-9 Mayıs 2007, (İzmir: Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi, 2007): 742-777.

Yaratıcılık kendini tanımayla başlar. Ardından kendini doğru ifade etme, iletişim becerisi, motivasyon gibi kişilik özelliklerinin ortaya çıkmasıyla devam eder. Tüm bu özellikler gelişkin duygusal zekanın ortaya çıkmasına neden olur.

Yaratıcılık, tüm zihinsel yetileri geliştirmede rol oynar. Yaratıcılık zekanın tamamlayıcısı ve en üst basamağıdır. Zeka, bilgi toplama, öğrenme ve bunları çeşitli durumlara uyabilme ve kullanabilme yetilerinin toplamı olarak tanımlanır. Yaratıcılığın içinde, yeni ve özgün bir şey yaratmak, bütünselliğe ulaşmak için algı da önemli rol oynar. Yaşam yaratıcılıkla değiştiğine göre, yaratıcılık her alanı kapsar.<sup>82</sup>

Her şirketin tarihinde, değişen koşulların kazançlı bir stratejiyi ters yüz ettiği dönemler, büyük önem taşır. Bir şirket, değişip uyum sağlayabilmesi için değişen varlıklara ve güce henüz sahip iken, stratejisini gözden geçirecek kadar uyanık değilse, zayıf düşmeye ya da ölmeye mahkumdur. Üste çıkmak ya da batmaktan başka seçenek tanımayan bu tür durumlarla karşılaşıldığında, üst düzey yöneticilerin devreye soktuğu duygusal yetenekler hayati bir fark yaratır. Esnek olabilmek, kendini koruma güdüsüyle yeni bilgilere es geçmek yerine ıstırap verse bile kabullenebilmek ve çabuk tepki verebilme çok önemlidir. Oysa çoğu kez büyük şirketin ataleti ağır basar ve oyunun kuralları değişmekte olsa bile, üst yönetim yaklaşmakta olan geniş kapsamlı değişimin belirtilerini görmeyi başarma, ya da bunlara dayanarak harekete geçmekten korkar.<sup>83</sup>

Herhangi bir kuruluşun kendini yeniden yaratabilmesi için, temel varsayımların, görüşlerin, stratejilerin ve kişilerin sorgulanması gerekir. Ancak insanların iş yaşamlarının bu unsurlarına karşı hissettiği duygusal bağlılık, değişimi daha da zorlaştırır. Uyum sağlama yetisinden yoksun insanlar, korku, kaygı ve değişime karşı derin bir rahatsızlık duygusunun egemenliği altında kalmaktadır. Pek çok yönetici, sorumluluğun ve karar verme sürecinin kuruluş içinde paylaşılması trendine uyum sağlamakta zorluk çekmektedir. Yeni model, sorumluluğu hiyerarşi içinde aşağılara, müşteriye yakın olanlara devredip, bireylere kendi başına karar verme yetkisini tanımaktadır. Ama işler kötü gittiğinde, sözgelimi, karlılık bir ay düştüğünde, bazı

---

<sup>82</sup> age.

<sup>83</sup> Goleman, 2009, 124.

yöneticiler paniğe kapılıp eski yöntemlerine geri döner ve denetimi yeniden sıkılaştırırlar. Böylece, yeni çalışma tarzını baltalamış olurlar.<sup>84</sup>

Günümüzde en gerekli yeterlilik çevreye uyum sağlayabilmektir. Bu yeterliliğe sahip olan kişiler değişimin tadını çıkartır ve yeniliklerden keyif alırlar. Yeni bilgilere açık olurlar ve eski varsayımlardan kurtularak iş yapma tarzlarını uyarlayabilirler. Yeni ya da bilinmeyen şeylerin çoğu kez beraberlerinde getirdiği kaygıdan rahatsızlık duymazlar ve yeni bir çalışma yönteminde şanslarını denemeye isteklidirler.

Uyum sağlayabilmek, belli bir duruma bakarken çok sayıda görüşü hesaba katma esnekliğini gerektirir. Bu esneklik de duygusal bir güce dayalıdır: Belirsizliğe ayak uydurabilmek ve beklenmedik olaylar karşısında sakin kalabilmek. Uyum sağlama yeteneğini destekleyen bir diğer yeterlilik ise özgüvendir; özellikle de kişinin tepkilerini çabucak ayarlamasını, hatta gerçeklikler değiştikçe her şeyden hiç çekinmeden vazgeçmesini mümkün kılan, kendinden emin olma duygusudur. Uyum sağlama yeteneğinin tipik özelliği olan değişime açıklık, bu yeterliliği günümüzün çalkantılı ortamında gittikçe daha da fazla değer kazanan bir başka yeterliliğe, yenilikçiliğe bağlar.

Yenilikçi olmanın duygusal temelinde, yenilikten zevk duymak yatar. İşteki yaratıcılık, sonuçlara ulaşmak için uygulanan yeni fikirler etrafında döner. Bu yeteneğe sahip olan insanlar, ana meseleleri çabucak tanımlayıp, aşırı karmaşık görünen sorunları basitleştirebilirler. En önemlisi, başkalarının gözden kaçırdığı özgün bağlantıları ve modelleri bulabilirler. Yenilikçi sezgiden yoksun olan insanlar ise tam tersine, genel manzarayı gözden kaçırıp ayrıntıların içinde kaybolurlar ve bu yüzden, karmaşık sorunlarla ancak ağır, hatta sıkıntı verici bir tavırla ilgilenirler. Riskten korkmaları, onları yeni fikirlerden kaçınmaya iter. Çözüm bulmaya çalıştıklarında ise, geçmişte işe yarayan çarenin, gelecekteki sorunları çözümleyebileceğini çoğunlukla fark edemezler. Bu tür yetersizlik, hayal gücü yoksunluğunun ötesine geçebilir. Risk karşısında rahatsızlık duyan insanlar eleştirel ve karşı çıkan bir tavır alırlar. Savunmacı ve tedbirli davrandıklarından, yenilikçi fikirleri sürekli hor görüp baltalayabilirler.

Yaratıcı zihin, doğası gereği, biraz düzensizdir. Düzenli özdenetim ile yenilikçi dürtü arasında doğal bir gerilim vardır. Yaratıcı insanların duygusal açıdan denetimsiz

---

<sup>84</sup> age, 125.

oldukları söz edilemez; daha ziyade , macera ruhu olmayanlara göre daha geniş bir güdü ve eylem yelpazesini açık tutmaya isteklidirler. Yeni olasılıkları yaratan da budur.

Özdenetim, kurallara uymak anlamında, özellikle de bürokratik bir doğru olanı yapma anlayışının ödüllendirildiği büyük kuruluşlarda, üstün performansın habercisidir. Ama girişimci şirketlerde ve reklamcılık gibi yaratıcı işlerde aşırı denetim, başarısızlığın habercisidir.

Yenilikçilik, hem bilişsel hem de duygusal bir edimdir. Yaratıcı bir içgörü oluşturmak bilişseldir ama onun değerini fark etmek, beslemek ve sonucun alana kadar izlemek için, özgüven, inisiyatif, sebat ve ikna gücü gibi duygusal yeterlilikler gerekir. Yaratıcılık da, duyguların kendisini ortaya çıkardığı iç sınırlamaların üstesinden gelebilmek için kendine çeki düzen verme yeterliliklerini gerektirir.

19. yüzyıl matematikçilerinden Jules Henri Poincare, yaratıcılık edimini dört temel aşamaya oturtan bir model önermiştir. Bu model günümüzde de az çok geçerlidir. İlk aşama hazırlık; yani aklımızı soruna verip geniş çapta veri ve bilgi toplamaktır. Sonraki evre olan kuluçka döneminde, bilgi ve olasılıklar zihinde olgunlaşmaya bırakılır. Zihin serbest bırakılarak, hayallere dalmasına, özgürce çağrışımlar yapmasına, beyin fırtınalarına, su üstüne çıkan fikirleri derleyip toplamasına izin verilir. Sonra üçüncü evre olan aydınlanma; önümüzü açan öngörünün ortaya çıktığı an gelir. Ama aydınlanmak yeterli değildir. İş dünyası gelecek vaat eden ancak arkası getirilmemiş fikirlerle doludur. Son evre yürütmedir; eyleme geçilir ve sonuca varılır.<sup>85</sup>

Yeni fikirler çok hassastır ve eleştiriyle çok kolay öldürülebilir. Yaratıcı gruplarla çalışan yöneticiler onları çok erken gelen fazlasıyla yıpratıcı eleştirilerden koruyarak, bu yeni olasılıkların gelişmesine yardımcı olabilirler.

Yaratıcılığı öldüren, işleyen belleği, yani beyin fırtınalarının oluştuğu ve yaratıcılığın geliştiği zihin alanını daraltan, riske atılmayı engelleyen dört faktör tanımlanabilir.

*Gözetim:* Etrafta dolanıp sürekli göz altında tutmak, yaratıcı düşünce için şart olan özgürlük hissini engeller.

---

<sup>85</sup> age, 130.

*Değer biçme:* Çok erken gelen ya da fazla yoğun olan eleştirel bir görüşe sahip olmak. Yaratıcı fikirler elbette eleştirilmelidir, hepsi eşit derecede iyi olmayabilir ve umut vaat eden fikirler yapıcı eleştiriler sayesinde artırılıp bilenebilir, ama değer biçmek, zihin yargılandığı hissine saplanmasına yol açtığında, üretkenliğin önünü keser.

*Aşırı denetim:* İzlenen yolda atılan her adımın mikroyönetim altına almak. Bu da özetim gibi, özgün yaratıcıya engel olan bunaltıcı bir daralma hissi doğurur.

*İnsafsız zaman sınırlaması:* Panik yaratan, çok yoğun bir program. Bir miktar baskı motivasyon sağlayabilir, işin bitimi için konulan zaman sınırlarıyla hedefler de dikkatin toplanmasına yarayabilir, ancak bunlar taze fikirlerin geliştiği bereketli “boş zamanları” öldürebilir.<sup>86</sup>

Bireylerin yaratıcılığında olduğu gibi, kuruluşlardaki yenilikçi gelişmelerde de birkaç aşama söz konusudur. En önemlileri, parlak bir fikrin ilk olarak ortaya çıktığı başlangıç aşaması ve fikrin hayata geçirildiği gerçekleştirme aşamasıdır.

Bir kuruluştaki fikir üreticileri ile yenilikçiliği savunanlar, genellikle tamamen farklı gruplardan gelen farklı insanlardır. Mühendislik firmalarının Ar-Ge kollarında çalışan binlerce insan üzerinde yapılmış bir incelemenin gösterdiği gibi, fikir üreticileri genellikle dar bir uzmanlık alanı içinde güçlü yanlara sahiptir ve soyut kavramlarla uğraşmaktan zevk duyarlar. Ayrıca, yalnız başına çalışmayı tercih ederler. Sonuçta ortaya çıkan yenilikleri etkili bir biçimde savunanlar ise tam tersine, insanları etkileme ve politik bilinç açısından özellikle bilinçlidirler: Fikirleri satar, destek ve müttefik bulurlar. Yenilikçi fikirlerin üretilmesinde konuya ilişkin teknik uzmanlığın hayati bir önem taşıdığını söylemeye bile gerek yoktur, ama sıra bu fikirlerin pratik kullanıma sokmaya geldiğinde, kuruluşu saran nüfus ağında manevra yapmak, asıl farkı yaratandır. Dolayısıyla, yenilikçiliğe değer veren bir kuruluşun, kilit elemanlarında her iki yeterlilik türünün de desteklenmesi gerekir.

### **3.1.3. Motivasyon**

Motivasyon hedeflere ulaşmayı sağlayan ya da kolaylaştıran duygusal eğilimlerdir. İşinden keyif alan ve en iyi performansı gösteren insanlara bakıldığında, bu keyfin anahtarı, yerine getirilen görevin kendisi değil -iş rutinden ibaret de olabilir- bu

---

<sup>86</sup>age, 133.

insanların çalışırken yarattıkları "akış hali" diye adlandırılan özel bir ruh halidir. Akış hali, yapılan iş ne olursa olsun insanları işlerini en iyi şekilde yapmak için harekete geçirir. Akış hali, örneğin yeni zorluklarla meydan okuyan bir iş projesi dolayısıyla, becerilerimiz tümüyle, hatta kapasitemizin üstünde kullandığımızda ortaya çıkar. Kişiyeye meydan okuyan engelleri aşmaya kişi kendini kaptırır, işin içinde kaybolur; kendini "zamanın dışında" hissedecek kadar yoğunlaşabilir. Bu haldeyken, her şeyi adeta çaba harcamaksızın halleder, değişen taleplere hızla uyum sağlar. Akış hali kendi başına bir zevktir. Akış hali en büyük motivasyon kaynağıdır. Sevdiği etkinlikler kişiyi kendi çeker, çünkü bu etkinlikler sırasında kişi akış haline geçer. İnsanlara böyle bir zevk veren şeyler çeşitlilik gösterir: Bir tornacı zor bir kaynak işiyle mücadele etmekten hoşlanabilir; bir cerrah karmaşık bir ameliyata kendini kaptırarak tatmin olabilir; bir iç mimar desen ve renklerle yaratıcı bir şekilde oynamaktan mutluluk duyabilir. Akış hali içinde çalışırken, motivasyon oluşur; iş kendi içinde bir zevk haline gelir.<sup>87</sup>

Akış hali, iş yaşamında insanları motive eden unsurlar hakkında yaygın olarak benimsenen fikirlere radikal bir alternatif sunar. Bu teşvik edici yöntemlerin önem taşımadığı anlamına gelmez; bunlar hesap tutma yöntemleri veya insanı dürtten teşvikler olarak anahtar niteliğindedir. Aylık maaş kadar, değerlendirme ve terfiler hisse opsiyonları (şirket çalışanlarının, şirket hisselerini belli bir fiyattan veya bedelsiz olarak almasına olanak veren teşvik yöntemi) ve ikramiyeler de, değer taşır. Ama en güçlü motivasyon kaynakları dışsal değil içseldir.

Her şey yapıp iş sona erdirildiğinde, insanı sonuçta tatmin eden nedir? Bu soru, büyük çoğunluğu meslek sahibi ya da işletme yönetici olarak sürdürdükleri başarılı bir kariyerin sonuna yaklaşmakta olan, altmışlı yaşlardaki yedi yüzü aşkın erkek ve kadına yöneltilmiştir. En çok tatmin eden, işin bizzat yaratıcılık gerektiren zorluğu ile sürekli heyecan ve öğrenme fırsatı vermesidir. Sonraki üç tatmin kaynağı ise, işleri yapıp bitirmekten duyulan gurur, iş arkadaşlıkları ve iş yerindeki insanlara yardımcı olmak ya da işi öğretmektir. Mevki, listenin çok daha alt sıralarında yer almıştır, mali kazanç ise daha da aşağılardadır. İnsanların mümkün olan en iyi performansı sergilemesini sağlamak söz konusu olduğunda, geleneksel teşvik unsurları yetersiz kalır. İnsanların en üst basamağa ulaşmaları için, yaptıkları işi sevmeleri ve bu işi yapmaktan haz almaları şarttır. Dürtü (motive) ve duygu

---

<sup>87</sup> age, 135.

(emotion) aynı Latince kökten “harekete geçmek” (to move) anlamına gelen motere kökünden türemiştir. Gerçekten de, hedeflerimizi gerçekleştirmek üzere bizi harekete geçiren şey, duygulardır; onlar motivasyonumuzun yakıtıdır ve dürtülerimiz de algılarımızı harekete geçirip eylemlerimizi şekillendirir. Büyük işler, büyük tutkularla başlar.<sup>88</sup>

İşinden zevk alan insanlar çoğu kez, zor olanı kolay gösterirler; bu beyinlerde olup bitenlere ayna tutan bir dış görüntüdür. Akış hali sinirsel bir paradoks sunar. Son derece çetrefil bir işle meşgul olsa da, beynin etkinliği yada enerji sarfıyatı asgari düzeydedir. Bunun nedeni, kişi canı sıkkın ve kayıtsız olduğunda ya da kaygıdan deliye döndüğünde, beyin etkinliğinin dağınık olması gibi görünmektedir. Beyin, pek odaklanamamış olsa da, dağınık ve ilgisiz biçimlerde ateşleme yapan beyin hücreleri ile, yüksek bir aktivasyon düzeyindedir. Oysa akış halinde beynin ateşleme düzeni verimli ve isabetlidir. Bu da, kişi aşırı zorlayıcı bir işle meşgul olsa da, korteksin uyarılma düzeyinde genel bir düşüşle sonuçlanır. Ama ayrıca, insanların iş başında iken tam olarak akış halinde geçirdikleri süreler büyük bir değişkenlik gösterir. Karmaşık, zorlayıcı işleri olanlar, görevlerine yaklaşımlarında daha esnek davranabilenler, akış haline geçmeye en yatkındır. Kendi işinin kontrolünü daha fazla elinde tutmak, akış halini en yüksek dereceye yükseltmek için daha fazla fırsat demektir. Denetim pek çok şekil alabilir; bir işi son dakikaya kadar bekletmek bile, öbür türlü kolay olabilecek bir işe adrenalin katan baskılı bir telaş dönemi yaratarak işin zorluğunu arttırabilir.

Varlık göstermek kaygı tarafından engellenmemeyi ve böylece başkalarına karşı kapalı değil, açık olmayı gerektirir. Bu tip bir varlık akış halinin anahtar özelliklerinden birini paylaşır. Eldeki işe tam bir dikkat gösterme ya da kendini tamamen verme. Buna karşın, kayıtsızlık ve kaygı ise, var olmanın düşmanları olan rahatsızlıklardır.

Tam anlamıyla varlık gösterildiğinde, etraftakilere ve durumun gereklerine karşı daha duyarlı olunur ve ihtiyaç duyulan her şeye akışkan bir şekilde uyum sağlanır. Düşünceli ve komik olunabilir ya da o anda ihtiyaç duyulan her türlü kapasite ya da beceri ortaya koyulabilir.

---

<sup>88</sup> age, 137.

Öğrenme sınırı, beceriler azami kapasite ile kullanılan, ve akış hali bölgesi ile tam olarak örtüşen, noktada yer alır. Akış hali, kişinin kendini geliştirmesini doğal olarak, iki nedenle destekler. İnsanlar kendilerini yaptıkları işe tam olarak verdiklerinde, en iyi biçimde öğrenirler ve bir işi ne kadar çok yaparlarsa, o işte o kadar ilerleme kaydederler. Sonucu ise kendilerine meydan okuyan yeni işlerde ustalaşmak için sürekli motive olmaktır.

Eustress ya da “iyi” stres, bizi harekete geçiren baskıyı ifade eder. İyi stresin nörokimyası, çok şey ifşa eder. Üstesinden gelinmesi gereken bir zorluk tarafından olumlu anlamda güdülendiğimizde, beynimiz adrenal sisteminin tetiklediği katekolaminler ve diğer maddelerle yıkanmaktadır. Bu kimyasal maddeler beyni devamlı bir çaba gösterebilmesi için dikkatli ve ilgili, hatta coşkulu ve enerjik halde kalmaya hazırlar. Yoğun motivasyon, tam anlamıyla bir “adrenalin hücumu”dur.<sup>89</sup>

Güdülerimiz dünyayı görüş tarzımızı şekillendirir; dikkatimizi seçtiğimiz konulara yönlendiririz ve bizim için en önemlisi otomatik olarak aradığımız şeydir. Sonuç almaya hevesli biri, işini daha iyi yapmanın, girişimci olmanın, yenilik yaratmanın ya da rekabetçi bir avantaj bulmanın yollarını görür.

Başarının gereksinimi, yıldız elemanlarda en sık rastlanan yeterliliklerden biridir. Yakınlık gereksinimi ise, hemşirelik, tıp ve öğretmenlik gibi yardıma yönelik meslekler dışında, deha ender rastlanır. Ancak yakınlığı sağlayan ilgi, diğer insanları içtenlikle takdir etme ve onlardan zevk alma, sadece üstün hemşireler ve öğretmenler için değil, aynı zamanda müşteri ilişkilerinden sorumlu yöneticiler için de anahtar bir unsurdur.

Yakınlık güdüsünün çok yüksek olması hedeften saptırabileceği gibi engel bile teşkil edebilir. Yakınlık güdüsü, insanlardan hoşlanmak, işin yerine getirilme süreci içinde ilişkilerin güçlendirilmesine hizmet ettiği zaman yararlıdır. İş yerindeki kişisel ilişkilere kendini fazlasıyla kaptıran kişi, yapması gerekenleri gözden kaçırabilir.<sup>90</sup>

Yakınlık, bir güdü olarak, en temel rolünü kişinin kariyer tercihini belirlemekte oynayabilir. Yakınlık gereksinimi yüksek olanlar, öğretmen ya da hemşirelik gibi insanlarla ilgili işlere doğru çekilirler. Böylece yakınlık güdüsü, eşik niteliğindeki bir yeterlilik işlevi görür ve insanlar, yönetme ve yetki devretmenin değil, ilişki

---

<sup>89</sup> age, 142.

<sup>90</sup> Sanjay Kumar Singh, "Role of Emotional Intelligence In Organisational Learning: An Empirical Study", **Singapore Management Review**, c, 29, s. 2, 59.

kurmanın en büyük önceliği taşıdığı, son derece tatmin edici kariyerlere yönlendirebilirler.

Tahminlere göre farklı güdüler beyin kimyasallarından oluşan değişik karışımlarla ilgilidir, ancak hangileri olduğunu bilinmemektedir. Bilinen motivasyonu doğuran genel beyin devresini amigdalanın barındırdığıdır. Kişiyi başka etkinliklerden çok, belirli bir etkinlik dizgisinden zevk duymaya yönelten duygusal öğrenim kadar, bu etkinliklerle ilintili bellek, his ve alışkanlık haznesinde, amigdalanın duygusal bellek bankalarında ve ilgili devrelerinde depolanmaktadır. Güdülerimiz, bilincimizi arayıp buldukları fırsatlara doğru yönlendirirler. Amigdala, önemsedığımız, bizi motive eden, her şeyin içinden geçtiği ve bir dürtü olarak taşıdığı değer açısından tartıldığı sinirsel geçidin bir parçasıdır. Bizim için en çok önem taşıyan şeylere rehberlik eden amigdala, yaşamdaki önceliklerimizin birbirleriyle karşılaştırılıp tartıldığı yerdir.<sup>91</sup>

Amigdalalarını kaybetmelerine yol açan (ama beyinlerinin geri kalan kısımlarına zarar vermeyen) beyin hastalıkları ya da travmalar geçiren insanlar, bir motivasyon bozukluğu yaşarlar. Kendileri için en önemli şeyleri ilgisiz şeylerden, kendilerini harekete geçiren şeyleri hoşlarına gitmeyen şeylerden ayırt edemezler. Her eylem aynı duygusal değere sahiptir. Yaşam boyu bizim dümenimizi elinde tutan bu motivasyon devresi, beynin üst düzey yönetim merkezine, yani amigdalanın tutkulu ilgi nöbetlerine bir bağlam ve duruma uygunluk anlayışı katan prefontal loblara bağlanır. Prefontal bölge, motivasyon devrelerine ihtiyat katarak amigdalanın dürtülerini veto edebilen ya da hafifletebilen bir dizi frenleyici sinir hücrelerini barındırır. Amigdala hemen atılmak isterken, prefontal loblar önce bir bakmak isterler.

### **Başarma Dürtüsü**

Başarma dürtüsü mükemmellik standardını yakalama veya yükseltme arayışıdır. Bu yeterliliğe sahip olan insanların aşağıda sıralanan özellikleri göstermeleri beklenir.

- Sonuçlara yöneliktir, amaçlarına ve standartlarına ulaşma dürtüleri çok yüksektir.
- Kendilerini zorlayacak hedefler belirlerler ve sonuçları hesaplayarak riske girerler.

---

<sup>91</sup>Goleman, 2009, 144.

- Belirsizliği azaltacak bilgileri takip edip işlerini daha iyi yapmanın yollarını bulurlar.
- Performanslarını geliştirmenin yollarını öğrenirler.

Başarma dürtüsü, başarının gereğidir. Yönetim düzeylerindeki yıldız elemanları ortalama performans gösterenlere karşılaştıran incelemelerin bulgularına göre, yıldızlar başarma yeterliliğinin aşağıdaki belirtilerini gösterirler. Onlar hesaplı risklerden daha fazla söz edip bu tür risklere daha fazla girer; girişimci yenilikleri arzular ve destekler, çalışanlara meydan okuyan hedefler belirler; başkalarının girişimci fikirlerine de destek verirler. Başarma gereksinimi, yıldızları ortalama performans gösteren yöneticilerden ayıran en güçlü yeterliliklerdir.

Girişimcilik dürtüsü, risklere girmekten rahatsızlık duymamayı, ancak onları dikkatlice hesaplama yolunu da bilmeyi gerektirir. Akıllıca risklere atılma becerisi, başarıda girişimciliğin göstergelerinden biridir. Büyük başarı elde edenlerin bu risk stratejisi, belirli performans göstergelerini gözden kaçırmamalarını sağlar. Aldıkları kararların temelinde çoğunlukla, onlara hesaplanmış risklere girme özgürlüğünü veren, dikkatli bir yarar-zarar analizi bulunur.<sup>92</sup>

Başarma gereksinimi ile güdülenen kişiler, başardıkları işlerin izini sürmelerini sağlayacak yollar ararlar. Pek çoğu için bu, para demektir; gerçi çoğu zaman paranın alım gücünün, işlerini nasıl yaptıklarına dair geri bildirim yanında önemsiz kaldığını söylerler. Başarma yeterliliği açısından orta düzeyde olanlar da, satış kotaları ya da şirketin kalite standartları gibi performans ölçütlerine bakarlar. Performanslarıyla diğerlerini geride bırakmak, bir işi daha çabuk halletmek ya da bir rakibi yenmek gibi hedefler belirleyerek, kendi performans ölçütlerini yaratabilirler.

Restorant gibi küçük işletmelerde, performans geri bildirim her gün gelir; hisse senedi portföylerini yönetenler ise neredeyse anında geri bildirim alırlar. Ancak pek çok kişi için performans geri bildirim almak, işlerinin nicel olarak ölçülemeyen doğası nedeniyle, engellemişlik hissi doğuracak kadar zor olabilir. Bu durumdaki insanların, geri bildirim kendi kendilerine temin etmek için, güçlü bir özelleştirme anlayışı geliştirmesi gerekir. En iyi performansı gösterenler ise gereksinim duydukları geri bildirim ondan en fazla yararlanabilecekleri noktaya geldiklerinde arayıp bulurlar.

---

<sup>92</sup>age, 148.

Modern iş dünyasının kaotik ortamında, akan verilerin hacmi, bu verilerin takibinde geri kaldığımız hissi, insanın içini kemiren bir kaygının kaynağı olabilir. Bu kaygıyı hafifletmenin bir yolu da, olup bitenleri durup dinlemeksizin gözlemek ve böylece belirsizlik düzeyini azaltmaktır. Başarma gereksinimi yoğun olan insanlar, bitmek tükenmek bilmeyen bir iştahla, özellikle de (ucundan kenarında bile olsa) hedeflerine uyuyorsa, yeni fikir ve bilgileri arayıp bulurlar. Bakış açılarını öğrenmek için düzenli olarak başkalarına başvuru, taze bilgiye ve kendileri için şart olan geri bildirim ulaşmak amacıyla, süre gelen haberci ağına başkalarını da katarlar.

Başarma güdüsünden yoksun olan insanlar, önlerine çıkan bilgilerle yetinir ya da sadece kolay elde edilen veri kaynaklarına danışırlar. Üst düzey yöneticilerde bu bilme gereksinimi, ortalıkta gezinerek yönetim şeklini ya da her düzeyden kişilerle doğaçlama temasları veya gayri resmi toplantıları teşvik etme halini alabilir. Böyle geniş çaplı bir bilgi birikimi, tatsız sürprizleri en aza indirir ve potansiyel fırsatları saptama ve yakalama olasılığını en yükseğe çıkartır. Üstün performans gösterenler, olayların seyrini takip eden ya da daha iyi bir kalite ve veri akışı sağlayan sistemleri yerli yerine oturtmakta beceriklidirler.

### **Kendini Adama ya da Bağlılık**

Kendini adama ya da bağlılık bir grup ya da örgütün hedefleriyle uyumlu olmayı gerektirir. Bu yeterliliğe sahip olan insanların aşağıda sıralanan özellikleri göstermeleri beklenir.

- Daha büyük bir örgütsel hedefi yerine getirmek için özveride bulunmaya hazırdırlar.
- Daha büyük misyonda bir amaç bulurlar.
- Karar alırken ve seçenekleri netleştirirken grubun ana değerlerini kullanırlar.
- Grubun misyonunu gerçekleştirmek için etkin biçimde fırsat beklerler.

Kendini adamanın esası, kendi hedeflerimizi kuruluşumuzun hedeflerine göre ayarlamaktır. Kendini adamak duygusal bir tavidir. Grubun hedefleri kişinin kendi hedefleriyle örtüştüğünde, onlara karşı güçlü bir bağlılık duyar. Bir kuruluşun misyonuna değer veren ve onu benimseyenler, yalnızca o misyon için tüm güçleriyle çaba harcamaya değil, gerektiğinde kişisel özverilerde bulunmaya da istekli olurlar. Bunlar, bir projeyi zamanında tamamlayabilmek için gece geç vakitlere kadar ya da

hafta sonu tatilinde çalışmayı tercih eden elemanlar ve acil bir görev verildiğinde birkaç saat içinde yola çıkmaya gönüllü olan yöneticilerdir.

Bağlılık, karşıtlık ya da tartışma yaratacak olsa da, geniş bir grubun menfaati için alınan ve ters karşılanan kararlarda bile kendini gösterebilir. Kendini gerçekten adayanlar, grubun büyük çıkarları uğruna kısa vadeli özverilerde bulunmaya gönüllü olan kişilerdir. Özetle, kendini adanmış olanlar, bir şirketin doğal destekçileridir.

Yüksek düzeylerde bağlılık, kişilerin kendilerini sadece çalışanlar olarak değil, hissedarlar olarak da gördüğü (ya da gerçekten hissedar oldukları) şirketlerde daha olasıdır. Ama genellikle, ortak bir hedeften esinlenen elemanlar, her türlü maddi teşvikten daha büyük bir bağlılık düzeyine sahiptir. İyi ifade edilmiş bir misyonları olmayan -ya da misyon bildirimleri halkla ilişkiler manevralarından pek öteye gitmeyen- şirket ya da kuruluşlar, kişilere kendini adayacakları çok az şey sunar. Çalışanlar, kuruluşun ana değerlerine bağlı kalmaları için bu değerleri çok açık bir şekilde anlamış olmalıdırlar. Özbilinç, bağlılığın yapı taşlarından biridir. Kendilerine yön veren değerleri ya da amaçları bilen elemanlar, bir örgütle aralarında uyum olup olmadığı hakkında net, hatta canlı bir anlayış sahibi olurlar. Bir örtüşme olduğunu hissettiklerinde, bağlılıkları doğal ve güçlü olur.<sup>93</sup>

Kendini adayan kişiler, örgütün örnek yurttaşlarıdır. beklenenden fazlasını yaparlar. İşlerine bağlılık gösteren çalışanlar, çalıştıkları örgütün her yerine iyi hisler yayarlar. Örgüte karşı güçlü bir bağlılık duyan elemanlar, ortak hedeflere kendilerini adadıkları için gerekirse son derece stresli iş koşullarına -uzun çalışma saatlerine, teslim tarihlerinin baskısına ve benzeri durumlara- katlanabilirler. Yüksek düzeylerde bağlılık, çalışanların, kuruluşa hiçbir özel sadakat hissi beslemeyenlere sadece stresli ve ağır gelen zorluklar ve baskılar altında çaba göstermelerini mümkün kılar. Ancak çalışanlara adil ve saygılı biçimde davranılmazsa, hiçbir örgüt onların duygusal bağlılığını kazanamaz. Çalışanlar örgütlerinden destek gördüklerini ne kadar hissederlerse, o kadar güven, yakınlık ve sadakat duyacak ve o kadar iyi yurttaşlar olacaklardır.<sup>94</sup>

---

<sup>93</sup> Cemil Yücel, Gülden Samancı, "Örgütsel Güven Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı", **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, c. 19, s. 1, (2009), 116.

<sup>94</sup> A. Zafer Acar, "Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi İle Kişisel Ve Örgütsel Etkileri", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, c. 7, s. 1 (2006), 8.

Kendilerini örgütün yerleşik sakinleri olarak değil de, misafirleri olarak gören elemanlar çok az bağlılık gösterirler. Ancak aynı tutuma, bir kuruluştaki yıllardır çalışmakta olan elemanlar arasında da rastlanabilir. Hak ettiklerinden az para aldıkları ya da kuruluş tarafından bir şekilde sömürüldükleri için kırgın olan elemanların, örgütün genel hedeflerine çok az bağlılık duyacakları kesindir. Aynı şey, yaptığı işleri etkileyen kararlardan tecrit edilmiş ve koparılmış olduğunu hissedenler için de geçerlidir. Hoşnutsuzluk içindeki bu insanlar, kuruluşun kaynaklarını sadece kendi çıkarları için kullanmaya en yatkın olanlardır. Aralarındaki fırsatçı kişiler, mevcut konumlarını, sadece başka bir yere ulaşmalarını sağlayacak bir basamak olarak görürler. Bağlantılarının kopmuş olduğunu hissedenlerin terfi etmeye bile hevesi yoktur; tersine, tatminsizlikleri doğruluktan uzak davranışlarla (örneğin, masraf hesaplarını şişirmek ya da malzemeden çalmak şeklinde) kendini gösterir.

Kendi çıkarını kollama tavrı, anlaşılabilir bir biçimde, bir zamanlar örgütüne bağlı olan, ancak şimdi örgütünün kendisine sadakat göstermediği hissine kapılmasına yol açan personel tasfiyelerini ve diğer değişimlerle karşı karşıya kalan elemanlar arasında, giderek daha yaygın bir hal almaktadır. Bu ihanete uğramışlık ya da güvensizlik hissi sadakati yıpratır ve kuşkuculuğu teşvik eder. Güven -ve doğurduğu bağlılık hissi-bir kez kayboldu mu, yeniden inşası çok zordur.<sup>95</sup>

### **İnisiyatif ve İyimserlik**

Bu yeterliliğe sahip olan insanların aşağıda sıralanan özellikleri göstermeleri beklenir.

- Fırsatları yakalamaya hazırdırlar.
- Kendilerinden istenen ya da beklenenin ötesinde hedeflere ulaşmaya çalışırlar.
- İşin yapılabilmesi için, gerektiğinde bürokrasiyi deler ve kuralları esnetirler.
- Sıradışı, girişimci çabalarla başkasını da seferber ederler.

İyimserlik açısından;

- Engellere ve yenilgilere karşın, ısrarla hedefleri araştırırlar.

---

<sup>95</sup>Goleman, 2009, 156.

- Başarısızlık korkusundan değil, başarı umudundan yola çıkarlar.
- Yenilgileri, kişisel kusurların değil, üstesinden gelinebilecek koşulların sonucu olarak görürler.

İnisiyatif sahibi kişiler, dış olaylar tarafından zorlanmadan önce harekete geçerler. Çoğu zaman bunun anlamı, sorunları oluşmadan önce görüp gereken önlemleri almak ya da fırsatları başka biri görmeden önce fark edip onlardan yararlanmaktır. Yönetim merdiveninin daha üst basamaklarına çıkıldıkça da, ileri görüş penceresi büyür; bu, orta düzeyde bir şef ya da yönetici için günler ya da haftalar sonrasını görebilmek anlamına gelebilir; vizyon sahibi bir şirket lideri ise yıllar ya da on yıllar sonrasını görür. Bu uzak görüşlülüğe sahip olmak, bazı adımları başka kimsenin gerekli görmediği bir zamanda atmak anlamını taşıyabilir. Bunu yapmak, özellikle başkaları karşı çıktığında, belirli bir cesaret gerektirir.<sup>96</sup>

Olaylara hazır olmak yerine onlara sürekli tepki vermek, inisiyatiften yoksun olanlara özgüdür. Gelmekte olanı tahmin etmekte başarısız olmak, sürekli kriz durumunda yaşamak demektir. Bu şekilde çalışanlar geride kalmayı eğilimlidir ve sürekli olarak, önceden göremedikleri acil durumlarla baş etmek zorunda kalırlar. Bütün bunlar -iş sürüncemede bırakmanın ve zamanında harekete geçmemenin yanı sıra- ileride olacakları öngörmekte veya buna göre plan yapmakta temel bir başarısızlığın belirtisidir.

İnisiyatif yoksunluğu, ellerinden geleni yapsalar da hiçbir şeyin değişmeyeceğine dair belirli bir umutsuzluk hissedenlerin tipik özelliğidir. Bu yüzden, kendilerini hiç zorlamazlar. İnisiyatif sahibi olanlar, geleceklerini kendi eylemlerinin belirlediğini hissederler. Bu davranışlar ise, iş yaşamındaki zorluk ve değişikliklerle başa çıkmakta ne kadar başarılı olabileceğimizi belirler.

İnisiyatiften yoksun olanlar, kendileri ve işleri için uğraşmaktan vazgeçme olasılığı en yüksek kişilerdir. Bu tavır, görevlerini yerine getirirken kendilerini yönlendirecek birine gereksinim duyan çalışanlarda görülebilir. Fazladan bir şeyler yapmak -örneğin öncelikli bir projeyi vaktinde bitirebilmek için geç saatlere kadar çalışmak ya da başka birine yardımcı olmak için kendi işini bir kenara bırakmak- söz konusu olduğunda, bu tür elemanlar çoğu zaman "benim işim değil" türünden bir direnç göstereceklerdir.

---

<sup>96</sup>age, 159.

İyimserlik; bir hedefe ulaşmak için atılması gereken adımları bilmek ve bunları sonuca ulaştırmak için gerekli enerjiye sahip olmak. Bu önemli bir motivasyon kaynağıdır ve yokluğu insanın elini kolunu bağlar. Yeterlilik incelemeleri, insan hizmetlerinde -sağlık bakımı ve danışmanlıktan öğretmenliğe kadar her şeyde- üstün performans gösterenlerin yardım etmeyi arzuladıkları insanlar için umut beslediklerinin göstermektedir.

Stresi yüksek, engellenmişlik hisleri olağan olan bu gibi işlerde, tozpembe bir bakış daha iyi sonuçlar doğurabilir. Kişi çetin bir görev üstlendiğinde, umutlu olmak çok önemlidir; yüksek düzeyde iyimserliğin pragmatik bir iş stratejisi olabileceği en zorlu işlerde, olumlu beklentiler özellikle yararlı olabilir.<sup>97</sup>

### **3.2. Sosyal Yeterlilik**

Bu yeterlilikler ilişkilerle başa çıkma şeklimizi belirler. Bu yeterliliklerin en önemlileri aşağıda sıralanmıştır.

#### **3.2.1. Empati**

Empati başkalarının hislerini, ihtiyaçlarını ve endişelerini anlamaktır. Empatinin pek çok şekli vardır. Bunlardan biri müşterinin gereksinimlerini kurnazca fark etmektir. Ama kendi çalışanları, müşteri ve alıcıları, rakipleri ve piyasası, sendikalardan hissedarlara kadar tüm diğer çıkar ortakları hakkında gerçekçi ve doğru bir sezgisi olan bir şirkette de empati görülebilir. Gerçeği onların bakış açısından görebilmek, şirketin faaliyetlerine nasıl tepki verdiklerini sezebilmek, etkili yönetime bir dizi güçlü ipucu sunar.<sup>98</sup>

Bir görüşmecinin sinirli bir şekilde kıpırdanıp durması, kayıtsız yüz ifadesini yalanlar; bir oto galerisinde fiyat pazarlığına girişen müşterinin ilgisiz görünme çabasıyla, göz koyduğu spor arabaya doğru çekilirken sergilediği heyecanlı tavır birbiriyle çelişir. Bu tip duygusal ipuçlarını yakalayabilmek, kişilerin gerçek hislerini gizleme gereğini hissettikleri -iş hayatının gerçeklerinden biri olan- durumda özellikle önemlidir.

Başkalarının ne hissettiğini onlar söylemeden sezmek, empatinin özünü oluşturur. Diğer insanlar ne hissettiklerini bize nadiren kelimelerle anlatırlar; kelimeler yerine,

---

<sup>97</sup> age, 166.

<sup>98</sup> Goleman, Boaytsız, Mc Kee, age, 59.

ses tonlarıyla, yüz ifadeleriyle ya da sözel olmayan başka yollarla konuşurlar. Bu incelikli iletişimleri sezme yeteneği daha temel yeterliliklere, özellikle de özbilince ve özdenetime dayanır. Kendi hislerimizi sezme -ya da bu hislerin baskınına engel olma- yeteneğimiz yoksa, başkalarının ruh hallerinin farkına varmamız imkansız olacaktır.<sup>99</sup>

Empati kişilerin sosyal radarıdır. Bu tür bir duyarlılıktan yoksun kişiler "devre dışı" kalırlar. Duygusal tonlara sağır olmak, ister hisleri yanlış yorumlamaktan, ister ilişkinin ahengini bozan mekanik, ayarsız bir dürüstlükten ya da kayıtsızlıktan kaynaklansın, sosyal uyumsuzluğa yol açar. Bu empati yoksunluğunun alabileceği şekillerden biri de, diğer insanlara karşılık verirken, onların gerçekte oldukları gibi birer benzersiz birey olarak değil, kalıplaşmış tipler olarak görmektir.

Empati en azından bir başkasının duygularını okuyabilmeyi gerektirir; daha yüksek düzeydeki empati, bir insanın dile getirilmemiş endişe ya da hislerini sezmeyi ve bunlara karşılık vermeyi kapsar. En üst düzeyde ise, empati başka birinin hislerinin altında yatan sorunları ya da endişeleri anlamaktır.

Darwin, his iletme ve his okuma yetilerinin, toplumsal düzenin hem yaratılması hem de sürdürülmesi açısından, insanın evriminde muazzam bir rol oynadığını ileri sürmüştür. Evrimde, tehdit altındaki hayvanı savaşmaya ya da kaçmaya zorlayan olumsuz duygular -korku ve öfke- hayatta kalma açısından çok büyük değer taşıyordu. Bu evrimsel kalıtım günümüze kadar gelmiştir; kişiler kendileri gibi kötü ruh hali içinde olan başka birinin hislerini, iyi bir ruh hali içindeki kişinin hislerinden çok daha güçlü bir şekilde okur ve onlara karşılık verir.<sup>100</sup>

Empatinin önkoşulu özbilinçtir, yani kişinin kendi bedenindeki hislerin iç organlardan gelen sinyallerini tanmasıdır. Örneğin en etkili ve empatili danışmanlar, kendi bedenlerinin duygusal sinyallerini en iyi algılayabilenlerdir; bu özellik, öğretmenlikten satıcılığa ve yöneticiliğe kadar, empatinin önem taşıdığı her işin başlıca şartlarından biridir.

Herhangi bir sosyal etkileşimin pürüzsüz yürümesi, büyük ölçüde, kendiliğinden ortaya çıkan çekilime dayanır. İki kişi birbiriyle konuşmaya başladığında, derhal incelikli bir ritmik uyum içinde dans etmeye başlayarak, hareket ve davranışlarını,

---

<sup>99</sup> Goleman, 2009, 171.

<sup>100</sup> age, 173.

ses perdelerini, konuşma hızlarını ve hatta birinin konuşup diğerinin karşılık veriş aradaki duraksamaların uzunluğunu bile eşzamanlı hale getirirler.

Bu karşılıklı taklit, bilinçli farkındalığın dışında gelişmekte ve beynin en ilkel kısımları tarafından kontrol edildiği anlaşılmaktadır. Bu mekanizmalar, saniyenin ellide biri gibi nefes kesici bir hızla devreye girerler. Bu otomatik eşgüdüm yoksa, kişi kendini rahatsız hisseder.

Karşılıklı yapılan ayarlamalardan biri de yüz ifadesidir. Mutlu bir yüz (ya da kızgın bir yüz) gördüğümüzde, belli belirsiz de olsa, içimizde buna uygun bir duygu uyanır. Başka birinin temposuna, davranışlarına ve yüz ifadelerine büründükçe, kişi onların duygu uzayında yaşamaya başlar; bedeni diğer kişinin bedenini taklit ettikçe, duygusal uyumu hissetmeye başlar.

Sinir sistemimiz bu duygusal empati gösterisi için otomatik olarak ayarlanmıştır. Ama bu, ne denli iyi kullanıldığı motivasyona bağlı olan, büyük ölçüde öğrenilmiş bir beceridir. Aşırı bir sosyal yalıtım içinde yetiştirilmiş hayvanların -ve insanların- etraflarındaki varlıkların duygusal ipuçlarını okumakta başarısız olmalarının nedeni, empati için gereken temel sinirsel devrelerden değil, duygu öğretmenlerinden yoksun olmalarıdır. Bu mesajlara dikkat etmeyi hiç öğrenmemiş ve dolayısıyla bu beceriyi hiç kullanmamışlardır.

Empati konusunda alınan ilk dersler, kişinin bebekliğinde başlar. Bu birincil duygu bağları, işbirliği yapmayı ve bir oyuna ya da gruba kabul edilmeyi öğrenmenin temelini oluşturur. Bu duygusal müfredatın ne kadar iyi öğrenildiği, sosyal yeterlilik düzeyini belirler. Oyun alanında sürtüşmesiz bir etkileşimin hayati ipuçlarını yakalayamayan çocukları ele alalım; bir oyuna katılmak istediklerinde, çoğu kez ortasına dalarak bozulmasına neden olurlar. Sosyal açıdan daha becerikli olan çocuklarsa, bir süre bekleyip seyrederek. Önce oyunun havasına girer, sonra da doğal bir biçimde kimseyi rahatsız etmeden katılırlar. Yetişkinler için de durum aynıdır; birlikte çalıştığımız insanların sosyal ritmini ve zamanlamasını yakalamak çok önemlidir.

Sosyal bilinçliliğin temel becerilerini öğrenme derecelerindeki farklılıklar yüzünden, işyerinde empatiye dayalı yeterlilikler açısından da farklılıklar oluşur. Empati, iş

yaşamında önem taşıyan tüm sosyal yeterliliklerin temeli olan beceriyi temsil eder. Bu sosyal yeterlilikler şunlardır:<sup>101</sup>

### **Başkalarını Anlamak**

Başkalarını anlamak, başkalarının hislerini ve bakış açılarını sezmek, sorunlarıyla etkin biçimde ilgilenmektir. Bu yeterliliğe sahip olan insanların aşağıda sıralanan özellikleri göstermeleri beklenir.

- Duygusal ipuçlarına karşı dikkatli ve iyi dinleyicidirler.
- Duyarlılık gösterir ve başkalarının bakış açılarını anlarlar.
- Başka insanların gereksinim ve hislerini anlayarak onlara yardımcı olurlar.

İş yaşamında sürekli olarak bazı duygusal ipuçlarını yakalanır ve davranışlar onlara göre ayarlanır. Böyle bir radarın yoksunluğu, birlikte çalışılan insanların kayalaşmış duyguları tarafından yaratılan sıklıkla karaya oturma tehlikesine karşı korunmasız kalınır. Empati, iş yerinde barınabilmek için yol gösteren duygusal bir rehberlik sistemi olarak çok büyük önem taşır.

Empati, salt hayatta kalmanın da ötesinde, insanlara odaklanmış her işte üstün performans göstermek için son derece önemlidir. Satıştan ve örgüt danışmanlığından, psikoterapi ve tıba kadar her tür liderliğin yanı sıra, bir insanın hislerinin ustalıkla okunmasının da önem arz ettiği her alanda, empati mükemmellik için hayatidir.

Empati, Ar-Ge alanına girmiştir. Araştırmacılar, aynen bir antropologun başka bir kültürü gözlemleyişi gibi, bir şirketin ürünlerinin müşteriler tarafından -evde ya da işyerinde- kullanılışını izlerler. Müşteri dünyasını bu şekilde gözlemlemek odak grupları ve piyasa araştırmaları rutininden elde edilebilecek olandan daha kapsamlı bir anlayış kazandırır. Müşteri yaşamının böylesine yakından araştırılması, şirketin değişime açık olmasıyla birleştiğinde, yenilik için kuvvetli bir karışım oluşturur. Müşteri gereksinimlerini iyi okuyabilmek, ürün geliştirme ekiplerinin başındaki en iyi yöneticilerin doğal özelliğidir. Piyasanın isteklerini okuyabilmenin anlamı, müşterilere karşı empatili bir tavır almak, sonra da onların gereksinimlerini karşılayan bir ürün geliştirmektir.<sup>102</sup>

---

<sup>101</sup> age, 174.

<sup>102</sup> age, 177.

Dikkatle kulak vermek, empatinin özüdür. İyi bir dinleyici olmak, iş yerindeki başarı için şarttır. Dinleyemeyen ya da dinlemeyenler, kayıtsız yada ilgisiz olarak algılanır ve dolayısıyla başkalarının iletişim hevesini de kırarlar. Ayrıca, dinlemek bir sanattır. İlk adım, her şeyden önce dinlemeye açık olduğunuz hissini vermektir; yanına yaklaşılabilir görünen ya da insanların söyleyecekleri şeyleri işitmek için işini gücünü bırakarak "açık kapı" politikasını benimseyen yöneticiler bu yeteneğe sahiptirler; ve konuşulması kolay görünen insanlar daha çok şey duymayı başaranlardır.

Dikkatlice ve iyi dinlemenin anlamı, anladığınızdan emin olmak için, işittiğiniz şeyi kendi sözcüklerinizle yineleyerek ve sorular sorarak, söylenenin ötesine geçmektir. "Etkin" dinleme budur. Birini doğru işitmiş olmanın belirtisi, yaptığınızı biraz değiştirmek anlamına gelse bile uygun biçimde tepki vermektir. Ama bir başkasının söylediklerini temel alan eylemlerimizi ayarlarken tam olarak nereye kadar gitmemiz gerektiği, kendi başına bir tartışma konusudur.

Empati, manipülasyon için araç olarak kullanılabilir. Bu durum çoğunlukla sahte empati; fark edildiği taktirde çabucak çözülen sosyal bir tavır olarak ortaya çıkar. Bu yapay empatiye karşı doğal kalkanlarımız olabilir. Manipülasyoncu insanları değerlendirmiş olan araştırmacılarının bulgularına göre, insanları kendi kazanımları için kullanmaya iten makyavelci (yalnızca kendi menfaati tarafından motive edilen) bir güdü ile en fazla hareket edenler, genellikle empati açısından en zayıf kişilerdir. Güven duyanlar - insanların temelde iyi olduklarına inananlar- ise tam tersine, başkalarının hislerine çok daha büyük bir uyum göstermeye yatkın olurlar.

Empati gösterme potansiyeline sahip olmak yeterli değildir; umursamakta gerekir. Ama empatiden yoksun gibi görünen bazı insanlar, aslında strateji gereği ve kasten böyle yapıyor olabilirler; katı bir tavrı sürdürmek ve yardım etme dürtüsüne direne bilmek için umursamaktan kaçına bilirler. Ve doğru ölçüde yapılırsa iş yaşamında bu mutlaka kötü bir şey değildir. İlişkilere odaklanmanın ya da örgütün gereklerini hiçe saymak pahasına insanların duygusal gereksinimlerini karşılamamanın dozunu kaçıran yöneticiler kötü performans gösterirler. Empatinin algılanan bedelinin çok yüksek olduğu düşünülen durumlarda- örneğin ücret konusundaki pazarlıklarda- her iki tarafta yer alan kişilerin duygudaşlıklarını köreltmesi gerekebilir. Avukatlarda, dava sırasında karşı tarafın endişelerine bilerek kayıtsız görünmeleriyle ünlüdürler.

Özellikle bir kuruluştaki kıt kaynakların bölüştürülmesi söz konusu olduğunda empatiyi ölçülü kullanmak akıllıca olabilir. Kişi başka birinin gereksinimi ile çok kuvvetli biçimde özdeşleştiğinde, bu kararı ortak çıkarlara zarar verecek olsa bile onlara yardım ederken aşırıya kaçmaya daha yatkın olur. Aynı şekilde, kalbe danışılmaksızın, yalnızca kafa çalıştırılarak alınan kararlar, merhametsizce küçülen ve sonrada geri kalan moralsiz çalışanların nefreti ve güvensizliği ile yüz yüze gelen pek çok şirkette olduğu gibi geri tepebilir. Bazı yöneticilerin birlikte çalıştıkları kişilerin hislerine kulak tıkamalarının tek sebebi bu hisleri hesaba katmak zorunda kalmaktan kaçınmaktır. Bu egemen ya da soğuk görünmelerini sağlayabilecek bir taktiktir.<sup>103</sup>

Empati sıkıntısı en çok, değer verdiğimiz birinin çektiği acı nedeniyle derin bir üzüntüye kapıldığımız zamanlarda yaşanır. Örneğin, dertli bir arkadaş -işten çıkarılmaktan korkan bir iş arkadaşı- için duyulan endişe, kişide aynı sıkıntılı hisleri uyandırabilir. Bu, yüksek derecede empatili biri başka bir kişinin olumsuz ruh halleriyle karşı karşıya kaldığında ve onun duygularını paylaşmaktan doğan sıkıntısını dindirmesini sağlayacak kendine çeki düzen verme becerilerine sahip olmadığında ortaya çıkar.

Tıp mesleğiyle uğraşanlar, empati sıkıntısıyla başa çıkabilmek için kendilerini katılaştırırlar; ölüm döşeğindeki hastalardan "gidici" diye bahsederek şakalaşmaları, bu duygusal kalkanın parçası, kendi duyarlılıklarıyla başa çıkmanın bir yoludur. Bunun tehlikesiyse, insanları kendinden uzaklaştıran duyarsız kişiler olup çıkmalarıdır. Müşteri hizmeti temsilcileri gibi, kötü ruh hallerindeki insanlarla düzenli olarak muhatap olan elemanlarda empati sıkıntısının tehlikesi altındadırlar. Bu sorun, yardıma yönelik meslekleri olan ve korkunç koşullar altındaki insanlarla karşılaşan kişileri sık sık bezdirir. Bunun alternatifi, hislere açık kalmak, ama ilişkide olduğumuz kişilerden bize bulaşan sıkıntıya yenik düşmemek için, duygusal özyönetim sanatında ustalaşmaktır.<sup>104</sup>

Empatinin bir politikası vardır. Güçsüz olanların, genelde erk sahibi kişilerin hislerini sezmesi beklenirken, iktidarda olanlar, bunun karşılığında duyarlı davranma zorunluluğunu daha az hissederler. Başka bir deyişle, bilinçli empati yoksunluğu, erk

---

<sup>103</sup> age, 181.

<sup>104</sup> age, 183.

sahiplerinin otoritelerini üstü kapalı bir biçimde kabul ettirebilmelerini sağlayan bir yoldur.

1970'li ve 80'li yıllarda yapılan araştırmalar, erk sahibi olmakla empati yetenekleri arasında olumsuz bir ilişki bulunduğunu göstermiştir. Ama bu, günümüzde daha az geçerli olabilir, çünkü örgütler takım çalışmasına daha yönelik ve hiyerarşik açıdan daha esnek bir hal almaktadır. Modern liderliğin gerekleri şimdi empati yeterliliğini de içermektedir; geçmişin otoriter tarzı, artık eskisi kadar işe yaramamaktadır.<sup>105</sup>

Empatiyi hala iş yaşamında yersiz ya da fazla "yumuşak" bularak göz ardı edenler, temelde iki yaygın yanlış yüzünden böyle davranırlar. Bunlardan biri, empatiyi psikologluk taslamayla karıştırmaktır; diğeri ise, insanlara empati göstermenin onlarla aynı fikri paylaşmak demek olduğu inancıdır. Birinin görüş ya da bakış açısını anlamak - neden o şekilde hissettiğini bilmek- kaçınılmaz olarak onu benimsemek anlamına gelmez. Özellikle iş ilişkilerinde, başka birinin neler hissettiğini anlamak, ona boyun eğmeye değil, pazarlıkta ve yönetimde daha becerikli olmaya yol açar. Sonuç olarak, alınan zor kararlar daha az kırgınlık yaratıp kötü niyeti yok edebilir.<sup>106</sup>

### **Başkalarını Geliştirmek**

Başkalarını geliştirme başkalarının gelişim gereksinimlerini sezmek ve yeteneklerini pekiştirmek çabasıdır. Bu yeterliliğe sahip olan insanların aşağıda sıralanan özellikleri göstermeleri beklenir.

- İnsanların güçlü yönlerini ve başarılarını onaylayıp ödüllendirirler.
- Yaralı geribildirimler sunar ve insanların gelişme ihtiyacını saptarlar.
- Akıl hocalığı yapar, programlı eğitim verir, kişinin becerilerini sınavan ve besleyen görevler önerirler.

Bu, bir kişilerarası ilişki sanatıdır; eğiticiliğin ve geliştirmenin temeliyse danışmanlıktır. Etkili danışmanlık da, kendi hislerimize odaklanıp onları paylaşabilmemize ve empatiye dayanır. Güçlü bir eğiticilik ya da akıl hocalığı, çalışanların daha iyi performans göstermelerine yardımcı olur, örgüte olan

---

<sup>105</sup> age, 183.

<sup>106</sup> Gerald Matthews, Moshe Zeidner, Richard D. Roberts, **Emotional Intelligence**, (London: The MIT Press, 2003), 474.

sadakatlerini ve işten aldıkları doyumunu artırır, çalışanların terfisine ve ücretlerinin artmasına yol açar, personel devir hızını düşürür.<sup>107</sup>

En iyi eğiticiler, rehberlik ettikleri kişilere gerçekten kişisel bir ilgi gösteriyor, çalışanlarına empati ve anlayışla yaklaşırlar. Güven son derece önemlidir. Eğiticiye duyulan güven düşük olduğunda, verilen tavsiyeye aldırış edilmemektedir. Eğitici nesnel ve soğuk davrandığında ya da ilişki fazlasıyla taraflı veya kendi çıkarına hizmet ediyormuş görüldüğünde de, aynı şey yaşanır. Saygı, güvenilirlik ve empati gösteren eğiticiler en başarılı olanlardır. Ancak çalışanlar değişime karşı direndiğinde ya da zorluk çıkardığında, bu deneyim eğiticiler için öyle nankör bir hale geliyor ki, çaba harcamaktan vazgeçme eğilimi duyarlar.<sup>108</sup>

Eğiticiğin ya da akıl hocalığının standart imajı, tecrübeli bir elin, göze girmiş genç bir insana uzanıp ilerlemesine yardımcı olmasıdır. Ama başkalarına yardımcı olmak konusunda doğuştan yetenekli olan insanlar, herhangi birine -hatta üstlerine bile- aynı şekilde davranabilirler. Yukarıya doğru yönetim -bir üstün daha iyi bir iş çıkarmasına yardımcı olmak- bu sanatın bir parçasıdır.

Başkalarına yardımcı olmaya çalışan eğiticiler, düzeltici bir geribildirim ve kişinin kendini geliştirme yetisine yönelik olumlu bir beklentiyle birlikte, yanlış giden şey hakkında kesin bilgi verirler. Buna karşılık, geribildirimde bulunmanın en kötü yolu, bunu bir amigdala korsanlığı sırasında yapmaktır. Böyle bir anda, geribildirim kişinin karakterine yönelik bir saldırıyla sonuçlanması kaçınılmazdır. Tehlikeli bir etkisi olan bu davranışın yanı sıra, yaygın olarak yapılan başka bir hata da aynı etkiye sahiptir: Herhangi bir geribildirimde bulunmayı tamamen ihmal etmek.<sup>109</sup>

İnsanlar geribildirim ihtiyacı içindedir; oysa pek çok şef, müdür ve üst düzey yönetici bu konuda beceriksiz ya da sadece isteksizdir. Bazı kültürlerde -özellikle Asya ve İskandinav ülkelerinde- eleştirinin açıkça, özellikle de başkalarının önünde dile getirilmesine karşı zımni bir yasaklama vardır. Öte yandan, acımasız geribildirimlerde bulunmak, katıksız bir rekabetçi saldırganlığın -yardımseverlik kisvesine bürünmüş bir saldırının- kılıfı olabilir.

Olumlu beklentiler uyandırmanın bir yolu da, kişilere gelişimlerinin koşullarını ve tarzını dikte etmek yerine, hedeflerini kendi kendilerine belirlemelerine izin

---

<sup>107</sup> Age, 474.

<sup>108</sup> Goleman, 187.

<sup>109</sup> age, 188.

vermektedir. Bu tavır, çalışanlara kendi kaderlerine yön verebilecekleri inancını aktarır. Nitekim, inisiyatif üstlenenlerin benimsediği ana ilke budur.

İnsanları daha iyi performans göstermeye teşvik eden bir diğer yöntem de, bir çözüm sunmaksızın sorunlara işaret etmektir. Bu, onların çözümleri kendi kendilerine bulabileceklerini ima eder. Sıra dışı öğretmenler öğrencilerine karşı bu stratejiyi uygularlar. Sokratvari bir diyaloga dönüşen bir konuşma başlatarak, kişiyi bir dizi soruya doğru yönlendirirler. Bu, öğrencilerin cevapları kendi başlarına bulmasını sağlar ve böylece, karar alma konusundaki özgüvenleri gelişir.<sup>110</sup>

Gelişimin daha yüksek bir düzeyinde, eğitici ya da akıl hocası, kişiye gerekli eğitimi, deneyimi ya da kendisine meydan okunduğu hissini verecek sürekli bir görev ayarlar. Bu, kişiye sorumluluklar yüklemek ya da onu yeni becerilerin gelişimini sağlayacak bir projenin başına getirmek şekline bürünebilir. Bu işi iyi yapabilmek için, eğitilen kişinin neye hazır olduğu konusunda bir duyarlılık gerekir: görev çok kolaysa, çok az şey öğrenilir; çok zorsa, kişi bir yenilgi yaşayabilir. Asıl beceri, yetiyi ve kendine güveni arttıran başarılı germe deneyimleri ayarlayabilmektir. Nihai destek, çalışanları -daha yeni ulaştıkları yeterlilik düzeylerinin içten kabulü ve başka bir yeterlilik düzeyi için yeni bir kendini kanıtlama zemini olarak- uygun mevkilere terfi ettirmek şekline gelir.

Bununla birlikte, bir insanın yeteneklerini geliştirmesine yardımcı olma arzusu dozunu aşarak kuruluşun daha önemli çıkarlarıyla çelişebilir. Diğer gereksinimler pahasına eğitim ve gelişim üzerinde çok fazla durmak tehlikelidir. Eğitime çok fazla, liderliğe ve yönetime ise çok az zaman ve çaba harcayan amir ve yöneticiler, sonuçta en iyi ihtimalle vasat bir iş çıkarırlar.

### **Hizmete Yönelik Olmak**

Hizmete yönelik olmak, müşterilerin gereksinimlerini tahmin etmek, kabullenmek ve karşılamaktır. Bu yeterliliğe sahip olan insanların aşağıda sıralanan özellikleri göstermeleri beklenir.

- Müşterilerin gereksinimlerini anlayıp bunları sundukları hizmet ya da ürünlerle eşleştirirler.
- Müşterilerin tatmin ve sadakatini arttıracak yollar ararlar.

---

<sup>110</sup> age, 190.

- Uygun olan yardımı memnuniyetle sunarlar.
- Güvenilir bir danışman gibi davranarak, müşterinin bakış açısını hemen yakalarlar.

Üstün performans gösterenlerin hizmet ideali, sıradan müşteri hizmet modelini tam anlamıyla aşar. Satış ya da sürekli yardım, artık ilişkinin tek hedefi olmaktan çok, müşterinin gereksinimlerine hizmet etmenin doğal bir yan ürünüdür. En üst düzey müşteri hizmeti güvenilir bir danışman olmayı gerekli kılar. Bu tavır, zaman zaman kendi kuruluşunun kısa vadeli çıkarlarıyla çelişen ama müşteri açısından doğru bir hareket olan bir konumu benimsemek anlamına gelebilir. Güvene dayalı bu tür ilişkiler, ancak zamanla gelişir.

Hizmetin en son düzeyi, müşterinin avukatı gibi hareket etmektir. Bu, uzun vadede getiri sağlayabilir; örneğin, bir müşteriye alışverişlerinde gereğinden fazla kredi kullanmamasını tavsiye etmek, kısa vadede daha az satış yapmak anlamına gelebilir, ama hesabın ileride de işleyeceğini garanti eder. Hatta zaman zaman rakip firmalardan birinin ürününü tavsiye etmek bile mümkündür. Bu hemen gerçekleştirilebilecek bir satışı kaybettirebilir ama uzun vadeli bir ilişkiyi pekiştirir.

Modern kuruluşlarda, herkesin müşterileri vardır. Yardım etme gereği duyduğumuz ya da ihtiyaçları kendi işimizle ilişkili olan herhangi bir meslektaşımız da bir çeşit müşteridir. Yıldız elemanlar, özellikle kritik anlarda, müşterilerine her an hizmet edebilmek için çırpınırlar. Ayrıca müşterilerinin iyi görünmesine de yardımcı olurlar. Örneğin müşteri (ya da iş arkadaşı) için gözle görünür bir başarı yaratacak bir şey yaparlar.

Parlak hizmet vermek için, müşterilerin hoşnutsuzluğunu izlememiz ve şikayet gelmesini beklemek yerine, yardımcı olabilecek bilgileri kendi çıkarımızı gözetmeksizin karşılıksız sunmamız gerekir. Bu, karşılıklı güven duyulan bir ilişkinin zeminini oluşturur; müşteri ya da iş arkadaşının olumlu bir ilgi hissedeceği, bizi güvenilir ve yararlı bir bilgi kaynağı olarak görmeye başlayacağı ilişki, böylece basit bir alıcı-satıcı ilişkisinin ötesine geçer.

Bir satıcı kontrolü çok fazla eline alırsa, hoşnutsuzluğa yol açabilir. Başarılı satıcılar etkileşimin başlangıcında empati gösterirler; alıcının bakış açısını sezinler ve etkileşim başlangıcında empati gösterirler; alıcının bakış açısını sezinler ve etkileşim devam ederken alıcının istediği şeyle ilgili anlayışlarını hassas bir şekilde ayarlarlar;

örneğin, bir öneriye tepki olarak ortaya çıkan rahatsızlık belirtilerini fark ederek, devam etmeden önce empatiyle karşı tarafın endişesini paylaştığını ifade eder. Müşterinin gereksinimlerini ilişkinin merkezi haline getirmek doğrultusundaki değişim, dostane bir duygusal tona sahip olmakla yakından bağlantılıdır. Bu, huysuz müşterileri idare etmek için şarttır.

Müşterilerin bir şirket çalışanıyla etkileşim içine girdiklerinde kendilerini nasıl hissettikleri, şirketin kendisi için neler hissettiklerini belirler. Psikolojik anlamda, müşterinin hissettiği şekliyle şirket, bu etkileşimlerden ibarettir. Her etkileşimde, bir şirketle müşterileri arasındaki sadakat kaybolur ya da güçlenir. İş yaparken amaç satış değil, müşteriyi kazanmak ve kaybetmemektir.

Müşteri hizmetindeki yetersizliğin en kötü belirtilerinden biri, müşterinin ya da alıcının bir düşman gibi hedef alındığı ve sadece üçkağıda getirilecek biri gibi görüldüğü "biz ve onlar" zihniyetidir. Bu tutum, satıcıların satıştaki etkinliğini azaltır, çünkü müşteriyi gerçekten göremezler. Bu da, satıcının müşterinin gereksinimleriyle hiçbir şekilde uyuşmayan bir tavır çok güçlü biçimde ortaya koyduğu, yanlış yönlendirilmiş bir zorlama satışa yol açabilir.<sup>111</sup>

### **Çeşitlilikten Yararlanmak**

Çeşitlilikten yararlanmak, farklı insanlar aracılığıyla çıkan fırsatları değerlendirmektir. Bu yeterliliğe sahip olan insanların aşağıda sıralanan özellikleri göstermeleri beklenir.

- Farklı altyapıları olan insanlara saygı duyar ve onlarla iyi ilişkiler kurarlar.
- Farklı dünya görüşlerine anlayış gösterirler ve grup farklılıklarına karşı duyarlıdırlar.
- Çeşitliliği bir fırsat olarak görür, farklı insanların gelişim gösterebileceği bir ortam yaratırlar
- Önyargıya ve hoşgörüsüzlüğe meydan okurlar.

Bir insanın bir grupta olan ilişkisine, o kimliği konuyla ilgisiz olduğu halde dikkat çekmek, ilgilenen herkesin zihninde bu grupta ilgili bir kalıbı çağrıştıracaktır. Ve grup kalıpları, performanslı olumsuz biçimde etkileyen duygusal bir güce sahip olabilirler.

---

<sup>111</sup> age, 196.

Olumsuz kalıplar iş performansını kısıtlayabilir. Bir işte başarılı olmak için, insanların oraya ait olduklarını, kabul gördüklerini ve kendilerine değer verildiğini, ayrıca başarılı, hatta zengin olmak için gereken becerilere ve içsel kaynaklara sahip olduklarını hissetmeleri gerekir. Olumsuz inançlar bu inançları örselediğinde, performansı engellemiş olurlar.

Kalıplaştırma tehdidi, dile getirilmese bile kuruluş içinde yayılarak kişinin çalışma yeteneğini olumsuz etkileyecek bir atmosfer yaratan düşük performans beklentisini kastetmek için, kullanılan bir terimdir. Bu tür beklentiler, bilişsel yeteneği ciddi biçimde zedeleyen kaygı düzeylerine neden olabilir. Uyarılmış bir amigdala işleyen belleğin mevcut alanını küçültebilir; kalıplaştırma tehdidinin de amigdala hareketi geçirebileceği kesindir.<sup>112</sup>

Çetin bir görevin doğurduğu olağan kaygılar, başarılı olamayacaklarının doğrulanması gibi görüldüğünde, kendi kaygıları iyice şiddetlenir ve bu yüzden, gerçekten kötü performans gösterirler.

Kalıplaştırma tehdidini hissetmeye en yatkın kişiler bir grubun öncü kolunda bulunanlardır; jet pilotu olan ilk kadınlar gibi. Bu yeni alana girmek için gereken becerilere ve özgüvene sahip oldukları halde, oraya girdikleri anda kalıplaştırma tehdidinin tüm etkisini hissedebilir ve dolayısıyla, ilk kez olarak, duygusal kaynaklı performans hataları yapabilirler. Yöneticiliğin daha yüksek basamaklarına ulaşmış olan kadınlar, buna iyi bir örnektir. Kadınlar -ve bağlı oldukları yürütme mevkiindeki başkanlar- arasında yapılan bir anketin ortaya çıkardığı sonuçlara göre, yürütme kurulu başkanları, kadınların şirkette liderlik konumuna yükselmelerini engelleyen şeyin, yöneticilik konusundaki deneyimsizlikleri ve şirkette uzun süre kalmamaları olduğuna inanıyorlardı. Kadın yöneticiler ise, kalıplaştırılmayı ve kuruluş içindeki gayri resmi ilişkiler ağından dışlanmayı, birinci ve ikinci gerekçeler olarak sıralamışlardır.

Kadın yöneticilerin karşılaştığı kalıplaştırılma tehdidinin belirli koşullar altında devreye girdiği anlaşılıyor. İşyerinde kadın yöneticilere karşı beslenen önyargılar konusunda yapılmış araştırmalar gözden geçirildiğinde; erkeklerin geleneksel tekelinde olan işlerde çalışan ya da hemcinsleri tarafından değil de erkekler tarafından değerlendirilen kadınların en çok önyargıya maruz kaldığı bulgulanmıştır.

---

<sup>112</sup> age, 198.

İnsanların tehditkar kalıplaştırmaların olduğu bir bölgeye girer girmez karşılaştıkları duygusal tehdidin rolüne kanıt olarak kadınların yüksek test puanlarına rağmen yetersiz performans gösterdiği örneklere işaret eder. Bu noktada, insanlar kendi yetilerinden kuşku duymaya, kabiliyet ve becerilerini sorgulamaya; dolayısıyla, kendi yetilerine olan inançlarını çökertmeye eğilimli olurlar. Duydukları kaygı, hem kendileri için, hem de onların ne kadar iyi -ya da kötü- bir iş çıkaracaklarını görmek amacıyla (en azından zihinlerinde) nöbet bekleyenler için, projektör işlevi görür.<sup>113</sup>

Her türden kuruluşlarda çalışan insanların hızla artan çeşitliliği, kalıplaştırmaların ve önyargının çalışma hayatındaki ilişkilere getirdiği belli belirsiz çarpıtmaların daha fazla bilincinde olmayı gerekli kılar. Örneğin yöneticiler de, insanları duygu yüklü kalıpların çarpıtmalarına hedef olmadan doğru algılayarak, üstün performans gösterenleri vasatlardan ayırır.

Genellikle, kendimizinkinden çok farklı gruplara -farklı bir cinsiyete, ırka, milliyete ya da etnik gruba- ait olan insanların sözel olmayan, belli belirsiz duygu sinyallerini algılamakta zorluk çekeriz. Her grup, duyguyu ifade etmek için kendi normlarını kullanır. Bu normlara ne kadar yabancıysak, empati göstermek o kadar zorlaşır. Empati eksikliği herhangi bir etkileşimin ahengini bozup, her iki tarafı da rahatsız edecek duygusal bir uzaklık yaratabilir. Sonuçta bu uzaklık bizi, diğer kişiyi bir bireyden çok, zihnimize kalıplaştırmış olduğumuz bir grubun üyesi olarak görmeye teşvik eder.

Farklılıklarla bir arada yaşamayı öğreten programların pek çoğunda eksik olan öge, çeşitliliği katılımcıların işlerini daha iyi yapmayı öğrenmelerine yardımcı olmak için kullanarak, bundan yararlanmayı başaramamalarıdır. Çeşitli altyapılara sahip insanların işyerinde kendilerini rahat hissetmelerini ve kabul görmelerini sağlamak iyidir ama, daha ileri gidebilir ve herkesi kapsayan bir performans artışı sağlamak için çeşitlilikten yararlanılabilir. Çeşitlilikten yararlanabilmek, hoşgörüsüzlüğe hiç hoşgörü göstermemenin ötesinde, üç beceriye dayanır. Farklı insanlarla iyi geçinmek, başkalarının kendine özgü çalışma tarzını takdir etmek ve bu kendine özgü yaklaşımların sunabileceği her türlü iş fırsatını yakalamaktır.

---

<sup>113</sup> age, 200.

Bu ilkeler, çeşitlilikten sağlanabilecek yararlar olarak tanımlanabilecek olan karlılığın yükselmesi, örgütsel öğrenimin artması, esneklik ve değişen piyasalara süratle uyum sağlanması gibi şeylere giden yolu gösterir.

### **Politik Bilinç**

Politik bilinç, sosyal ve politik akımları algılama edimidir. Bu yeterliliğe sahip olan insanların aşağıda sıralanan özellikleri göstermeleri beklenir.

- Anahtar nitelikli güç ilişkilerini doğru anlarlar.
- Hayati önem taşıyan sosyal ağları keşfederler.
- Alıcıların, müşterilerin ya da rakiplerin görüş ve eylemlerini şekillendiren güçleri kavrarlar.
- Örgüt içi ve dışındaki gerçeklikleri doğru algılarlar.

Politik gerçeklikleri algılayabilmek, profesyonel rolü ne olursa olsun kişinin nüfus sahibi olmasını sağlayacak perde arkası ilişki ağlarını oluşturmak ve koalisyon kurmak açısından hayati önem taşır. Vasat performans gösterenler böyle bir sosyal kavrayıştan yoksundur ve bu yüzden, sıkıntı verecek kadar düşük bir politik idrak düzeyi ortaya koyarlar.<sup>114</sup>

Her kuruluşun bağlantı ve etkilerden oluşan, kendine özgü görülmez bir sinir sistemi vardır. Bazı insanlar radarlarının kapsama alanları dışında kalan bu dünyadan habersizken, bazıları da ekranlarında her şeyi eksiksiz bir şekilde görürler. Gerçek karar mercilerini etkileyen akımları algılama becerisi, sadece kişilerarası bir düzeyde değil, ayrıca örgütsel kuruluş düzeyinde de empati gösterebilmeye bağlıdır.

Bir örgüt içinde zengin kişisel ilişki ağları olan insanlar, genelde olup bitenleri kavrarlar ve bu sosyal zeka, kuruluşu etkileyen daha büyük gerçeklikleri anlamaya kadar uzanır. Örneğin, müşterinin kuruluşundaki akımları algılamayı bilmek, şirketin satışlarında önemli rol oynayan insanlara özgüdür.

Çoğu örgütte, sıra dışı performans gösteren kişiler bu yeteneğe sahiptir. Genel olarak yönetim ve yürütme mevkilerinde, bu duygusal yeterlilik üstün performans gösterenleri diğerlerinden ayırıp öne çıkarır; durumları tarafsız bir gözle, kendi önyargılarının ya da varsayımlarının çarpıtıcı merceğinden bakmadan

---

<sup>114</sup> age, 203.

algılayabilmeleri, karşılaştıkları duruma etkili biçimde tepki vermelerini mümkün kılar ve örgüt içinde yükseldikçe, bu daha da önem kazanır.

Üst düzey yöneticiler sürekli olarak, örgüt içinden ya da dış dünyadan kaynaklanan ve birbiriyle çelişiyormuş gibi görünen görüş ya da çıkarları dengeleme zorunluluğunu hissettikleri müşkül durumlarda kalırlar. Bu politik zekadan yoksun olan yöneticiler, mesai arkadaşlarının, üstlerinin, astlarının, müşterilerin ve rakiplerin çok çeşitli perspektiflerini dengelemek için ne yapacaklarını şaşırırlar. Bunu iyi beceren insanlar, olaylara daha tarafsız bir gözle bakabilmek için, kendi duygusal bağlarını bir kenara iterek biraz uzak durabilirler. Örneğin, örgüt içi bir anlaşmazlık karşısında, birden fazla bakış açısını benimseyebilir ve olaya karışan her bir kişinin konumunu az çok doğru bir şekilde tanımlayabilirler. Hakkında hiç bilgi sahibi olmadığımız ya da bir şey hissetmediğimiz olaylarla -özellikle de duygu yüklü olanlarıyla- hepimiz arada bir karşılaşılıyor olsak bile, bu yine de doğrudur. Bu duygusal yeterlilik, hem özdenetime hem de empatiye dayanır ve insanların kendi bakış açılarının etkisinde kalmak yerine, durumu berrak bir şekilde görmelerini mümkün kılar.

Ulusal kültürlerde olduğu gibi, tüm örgütlerin, neyin kabul edilebilir neyin edilemez olduğu konusunda, açıkça dile getirilmeyen temel kuralları vardır. Örgütsel düzeyde empati, örgütün iklimi ve kültürüyle ahenk içinde olmak demektir.

Örgütsel yaşamın kaçınılmaz politik ilişkileri, rakip koalisyonlar ve iktidar mücadeleleri yaratır. İttifakların ve rekabetin oluşturduğu bu politik fay hatlarına duyarlı olmak, kişinin üstü kapalı meseleleri daha iyi anlamasını ve önem taşıyan şeyleri anahtar karar mercilerine daha iyi aktarabilmesini sağlar. Daha da yüksek bir yeterlilik düzeyinde, bu bilinç, örgütün önündeki global fırsatları ve sınırları belirleyen daha geniş çaplı çevresel güçlere -rekabetçi ya da düzenleyici baskılar, teknolojik fırsatlar, siyasal güçler, vb.- kadar uzanır.

Örgüt içi politik sürecin küçümsenmesi (ya da ona ilgisiz kalınması) da bir eksikliktir. Nedeni ne olursa olsun, politik zekadan yoksun kişiler, nüfuz kazanma çabaları yanlış yönlendirilmiş ya da beceriksizce olduğu için, başkalarını kendi davaları uğruna seferber etmeye çalışırken daha sık hata yaparlar. Örgütlenme şemasının resmi yapısını doğru anlamak yeterli değildir; asıl gereken, gayri resmi

yapı ve örgüt içindeki zımnî güç merkezleri hakkında duyarlı bir kavrayışa sahip olmaktır.

### **3.2.2.Sosyal Beceriler**

Sosyal beceriler, temel bir olgudan yararlanır. Birbirimizin ruh hallerini etkileriz. Başka birinin duygusal halini iyi ya da kötü anlamda etkilemek son derece doğaldır; bunu sürekli olarak yaparız, duyguları birbirimizden bir çeşit sosyal virüs gibi kaparız. Bu duygu alışverişi, her insan etkileşiminin parçası olan ve gözle görülmeyen bir kişilerarası ekonomi oluşturur, ama genellikle fark edilemeyecek kadar belirsizdir.

Ruh hallerini kendi aramızda rahatça aktarırız, çünkü bunlar hayatta kalma açısından hayati sinyaller olabilir. Dikkatimizi neye yoğunlaştıracağımızı, ne zaman eyleme hazır olacağımızı bize duygularımız söyler. Duygular dikkatimizi çeken şeylerdir; uyarı, davet, alarm vb. yerine geçerler. Bunlar güçlü mesajlardır, son derece önemli bilgileri, verileri söze dökmeseler de, naklederler. Duygular iletişimin aşırı verimli bir şeklidir.

İlkel insan topluluklarında, duyguların bulaşıcılığı -korkunun insandan insan yayılması- tahminen bir alarm sinyali yerine geçiyor, herkesin dikkatini çok yakın bir tehlikeye, örneğin usul usul sokulan bir kaplana odaklıyordu. Bugün aynı kolektif mekanizma, satışlardaki tehlikeli bir düşüşe, yaklaşan bir işten çıkarma dalgasına ya da bir rakip firmanın doğurduğu yeni bir tehlikeye dair söylentiler yayıldığında devreye girer. İletişim zincirindeki her bir kişi, yanındaki kişide aynı temel duygusal hali harekete geçirir ve tetikte olmak gerektiği yolundaki mesajı yayar.<sup>115</sup>

Sinyal verici bir sistem gibi çalışan duyguların sözcüklere gereksinimi yoktur; evrim kuramcıları bu olguyu, sözcükler insanlar için simgesel bir araç haline gelmeden çok önce, duyguların insan beyninin gelişiminde böylesine yaşamsal bir rol oynayabilmelerinin nedenlerinden biri olarak görür. Bu evrimsel miras, duygu radarımız çevremizdekilerle uyumlu olmamızı sağlarken, daha pürüzsüz ve etkili bir şekilde etkileşimde bulunmamıza yardımcı olur.

Duygusal ekonomi, aramızdaki his alışverişlerinin toplamıdır. Belirsiz (ya da belirli) yollardan kurulan her temasın bir parçası olarak, herkes birbirinin biraz daha iyi (ya

---

<sup>115</sup> age, 209.

da daha çok kötü) hissetmesine yol açar; her karşılaşma, duygusal açıdan zehirleyici ile besleyici arasında değişen bir ölçek üzerinde değerlendirilebilir. İşleyişi büyük ölçüde görünmez olmakla birlikte, bu ekonomi bir işletme ya da örgüt içindeki hava açısından son derece yararlı olabilir.<sup>116</sup>

İş dünyasında, eldeki iş ne olursa olsun, duygusal öğeler hayati bir rol oynar. Duygusal yeterlilik, her zaman devrede olan duygusal dip akıntılarına kapılıp sürüklenmek yerine, ustalıklı manevralarla onların arasından geçebilmeyi gerektirir.

Herkes, iyi yada kötü anlamda, birbirinin duygusal alet takımındır; sürekli olarak başkalarının duygusal hallerini uyarır. Bu olgu, işyerinde duyulan zehirli hislerin olduğu gibi dışa vurulmasının zararlarını güçlü bir şekilde ortaya koyar. Bu, şehir suyuna zehir karıştırmak gibidir. Buna karşılık, bir şirket hakkındaki olumlu hislerimiz de büyük ölçüde, kuruluşu temsil eden insanların bizde nasıl bir his uyandırdığına dayanır.

Örgütteki en etkili insanlar bunu doğuştan bilirler; başkalarının nasıl tepki verdiğini sezmek için duygu radarlarını doğal bir şekilde kullanırlar ve etkileşimi en iyi yöne çekmek için kendi tepkilerini ince bir şekilde ayarlarlar.

Empatinin zeminini oluşturan ve duygusal uyumu mümkün kılan aynı beyin mekanizmaları, duyguların buluşması için de yol hazırlar. Ama amigdaldan çıkan devrelere ek olarak, dönüşlü, otomatik işlevleri düzenleyen bazal alanlar da (beyin sapı dahil) bir rol oynar. Duyguların sergilenmesi, bir anlamda tiyatro gibidir. Hepimizin bir sahne arkası vardır, bu gizli bölgede duygularımızı hissederiz. Sahne önü ise, açığa vurmaya tercih ettiğimiz duygularımızı sergilediğimiz sosyal arenadır. Aleni ve mahrem duygusal yaşamlarımız arasındaki özel ayırım, dükkanın tezgahı ile tezgah arkası kavramlarına benzer. Müşterilerle etkileşime girildiğinde, duygu gösterimleri genellikle daha dikkatlice sahnelenir, kulisteysen duygular daha kötü yönetilir ve bu çelişki talihsiz sonuçlara yol açabilir.<sup>117</sup>

### **Diğer İnsanları Etkilemek**

Bu yeterliliğe sahip olan insanların aşağıda sıralanan özellikleri göstermeleri beklenir.

- İnsanların gönlünü kazanmakta beceriklidirler.

---

<sup>116</sup>age, 210.

<sup>117</sup>age, 213.

- Sunuşlarını dinleyicilere hitap edecek şekilde incelikle ayarlarlar.
- Fikir birliği ve destek oluşturmak için, dolaylı etkileme gibi karmaşık stratejiler kullanırlar.
- Bir noktayı vurgulayarak anlatabilmek için dramatik olaylar tezgahlarlar.

En temel düzeyde, etkileme ve ikna etme, diğer kişide belirli duyguların uyandırılmasına dayanır; bu duygular, erkimize saygı, bir projeye yönelik tutku, bir rakibi geride bırakma hevesi ya da bir haksızlığa karşı ölçülü bir öfke olabilir. Etkileme becerisine sahip kişiler muhataplarının mesajlarına vereceği tepkileri sezebilir, hatta önceden görebilir ve beraberinde herkesi istenen bir hedefe doğru etkili bir şekilde götürebilirler. Bu duygusal yeterlilik, özellikle şefler, müdürler ve üst düzey yöneticiler arasında, üstün performans gösterenlerin ilk özelliği olarak ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte, incelikli bir etkileme anlayışı her düzeyde gereklidir.

Üstün performans gösterenlerin başvurduğu yöntemler arasında, etkileme yöntemi, akla ve verilere başvurma, dramatik savlar ya da hareketler, koalisyon kurma ve perde arkasından destek sağlama, anahtar bilgileri vurgulama ve daha pek çoğu sıralanabilir.<sup>118</sup> Dramatik hareketler dikkat çekebilir ve duygu uyandırabilir; iyi yapılırsa etkileme stratejilerinin en güçlülerinden biri olur. "Dramatik" sözcüğu, sunuşlarda mutlaka parlak görsellikler bulunması anlamına gelmez; etki bazen en sıradan yollarla hissedilir.

Empati, etkileme açısından hayati önem taşır; başkalarının neler hissettiğini sezmeden ve buldukları konumu anlamadan, onlar üzerinde olumlu bir etki bırakmak zordur. Duygusal ipuçlarını okumakta başarısız, sosyal etkileşimlerde beceriksiz olan insanlar, etkileme açısından çok zayıftırlar. Etkilemenin aşaması ahenk kurmaktır.

İkna, aradaki bir bağın ya da ortak yönün teşhisiyle kolaylaşır; böyle bir teşhis için zaman ayırmak, dolambaçlı bir yol değil, önemli bir adımdır. İşi uzaktan yöneten ve çoğunlukla ortalıkta görünmeyen bir yürütme kurulu başkanı tarafından yapılan bir duyurunun ikna gücü, çalışanların her gün temas halinde olduğu biri tarafından gönderilen aynı içeriğe sahip bir mesajınkine göre daha etkisiz kalabilir. O halde, büyük ve geniş bir alana dağılmış bir kuruluştta değişimi yaymak için

---

<sup>118</sup> age, 215.

kullanılabilecek strateji, yerel lider ağlarını, yani bir çalışma grubu içinde herkesin tanıdığı, sevdiği ve saygı duyduğu bireyleri kullanmaktır.

Etkisi en yüksek düzeyde olan nüfuzlu kişiler, oynadıkları rolü fark edilmez hale getirecek şekilde, dolaylı stratejilere bel bağlarlar. Hayati önem taşıyan tartışmayı üçüncü bir tarafa yaptırarak, etki zincirleri oluştururlar; destek olarak sahne arkasında etkili koalisyonlar kurar ya da istenen fikir birliğine herkesin rahatça ve engelsiz ulaşmasını sağlamak için bilginin sunuluşunu incelikli yollarla şekillendirirler. Tepegöz projeksiyonla sunulan özenli slayt gösterileri ya da şık istatistik veri analizleri gibi araçların ikna edici etkilerine çok fazla bel bağlayanlar da treni kaçırabilirler. Dinleyici duygusal olarak cezbedilmelidir, oysa vasat sunucular, parlak biçimde sergilense bile aynı kuru olgulardan oluşan nakaratın ötesine nadiren geçerek dinleyicilerin konuya duygusal bakımdan ısınıp ısınmadığını hiç hesaba katmazlar. Dinleyicinin bir fikri nasıl algıladığı doğru ölçülemezse, o fikir sağır, kayıtsız, hatta muhalif kulaklara çarpma tehlikesiyle karşı karşıyadır.<sup>119</sup>

Entelektüel bakımdan ne kadar parlak olsak da, ikna edemiyorsak bu parlaklık göze çarpmayacaktır. Mühendislik ve bilim, tıp ve hukuk ve genelde üst düzey yürütme kademeleri gibi, bilişsel yetiler açısından zor engeller aşılarak girilen alanlarda, bu durum özellikle geçerlidir.

İkna yeteneğindeki zayıflık belirtileri şöyle sıralanabilir:

- Koalisyon kurmayı ya da destek almayı başaramamak.
- O an için en iyi stratejiyi seçmek yerine, bilinen bir stratejiye aşırı bel bağlamak.
- Geribildirimlere aldırış etmeden, bir bakış açısını dikkatli bir şekilde sürdürmek.
- Gözardı edilmek ya da ilgi çekmeyi başaramamak.
- Olumsuz bir etki yaratmak .

## İletişim

Bu yeterliliğe sahip olan insanların aşağıda sıralanan özellikleri göstermeleri beklenir.

---

<sup>119</sup> Derya Kaya, "Etkili İletişim Sunum Teknikleri Ve Beden Dili", **Harp Akademileri Eğitim Semineri Metinleri, 22-23 Şubat 2001**, (İstanbul:Harp Akademileri Basımevi, 2001), 17.

- Karşılıklı ilişkilerde etkilidirler, mesajlarının tonunu ayarlarken duygusal ipuçlarını kaydederler
- Zor meseleleri dolambaçsız yoldan çözmeye çalışırlar
- İyi dinler, karşılıklı anlayış arar ve bilgilerin tam anlamıyla paylaşılmasını hoş karşılarlar
- Açık iletişimi destekler ve iyi haberleri olduğu kadar, kötülerini de kabul ederler

Usta bir iletişimci olmak, tüm sosyal becerilerin temel taşıdır. Yöneticiler arasında, iletişim yeterliliği üstün performanslıları ortalama ya da zayıf performans gösterenlerden açık bir şekilde ayırt eder.

Empatinin anahtarı olan iyi dinleyebilmek, iletişim yeterliliği için de son derece önemlidir. İnsanların birlikte çalıştıkları kişinin etkili bir iletişimci olup olmadığı konusunda yaptığı değerlendirmelerin yaklaşık üçte biri, dinleme becerilerine -zekice sorular sormak, açık fikirli ve anlayışlı olmak, karşındakinin sözünü kesmemek, öneriler aramak- dayanmaktadır. Dinleme en fazla öğretilen iş becerilerinin arasında yer almaktadır.

Kendi ruh hallerimizi denetlemek de iyi iletişim için şarttır. İnsanların kendi duygularını ne kadar iyi idare ettikleri, çevredekilerin onlarla ilişki kurmayı tercih etme derecesini belirlemektedir. İş arkadaşları ve astlarla ilişkide sükunet ve sabır anahtar niteliğindedir.

Nasıl bir ruh halinde olduğumuz fark etmez; sakin kalıp kendine hakim olmayı başarmak gerekir. Nötr bir ruh hali yaratmaya çalışmak, başka biriyle ilişki beklentisi içindeyken uygulanabilecek en iyi stratejidir, çünkü bu sayede duygusal açıdan temiz bir sayfa açıp durumun gerektireceği her türlü koşula uyum sağlanabilir. Duygu dünyamızın gereğine uyarak geri, düşük ya da yüksek vites daha kolay geçebilmek için, vitesi boşa almak gibi bir olaydır. Nötr bir ruh hali, daha ilgili olmaya, duygusal açıdan uzak kalmak yerine varlığı göstermeye hazırlar.<sup>120</sup>

İnsanı pençesine alan şiddetli bir haline yakalanmak, etkileşimin akıcılığını engeller. Kafamız güçlü bir ruh haliyle meşgulken bir konuşmaya girecek olursak, diğer

---

<sup>120</sup> Kılıçarslan, 131.

kişinin bizi ulaşılmaz ya da uzak -yani dikkati dağınık olduğundan konuşmayı yalnızca ana hatlarıyla izleyen- biri olarak görmesi mümkündür.

Sakin kalma yeteneği, kafamızı meşgul eden şeyleri bir süreliğine kenara itmemize, kendi duygusal tepkilerimiz açısından esnek kalmamıza yardımcı olur. Bu özellik tüm dünyada, hatta belirli durumlarda ajitasyonun sükunete tercih edildiği kültürlerde bile tercih edilir. Olağanüstü bir durumda ya da bir başkasının paniği veya sıkıntısı karşısında soğukkanlılığını koruyabilen insanlar, yatıştırıcı bir özdenetim hissine sahiptirler; konuşmaya kolayca girer ve etkili biçimde takip ederler. Duygularının yükü altında ezilenler ise, tam tersine, yaşadıkları anın gerektirdiği şeyi yapmaya çok daha az hazırlıklıdır.

Sosyal açıdan dost canlısı ve dışa dönük olmak, iletişim becerisinin tek başına garantisi değildir. Bir kültürel ya da sosyal düzende etkili iletişimi oluşturan şey, başka bir kültürde aksayabilir.

Etkileşimin tesirli olması, bazen kişinin kendini gereğinden az ortaya koyması anlamına gelebilir. Örneğin seçkin bir otelin personeline fazla dışa dönük olmak negatif etki yaratır. Böyle şık bir mekanda fazla geveze ve dışa dönük olmak, konuklar tarafından münasebetsizlik olarak değerlendirilebilir.

### **Çatışma Yönetimi**

Bu yeterliliğe sahip olan insanların aşağıda sıralanan özellikleri göstermeleri beklenir.

- Zor insanları ve gergin durumları diploması ve ustalıkla idare edebilirler.
- Çatışma olasılığını fark eder, anlaşmazlıkları açığa çıkarır ve gerginliğin azalmasına yardımcı olurlar.
- Münazara ve açık tartışmaları teşvik ederler.
- Kazan - kazan çözümleri yaratırlar.

Anlaşmazlıkların çözümünde beceri sahibi olanlara özgü bir yetenek, sorunu daha oluşurken saptayıp ilgili tarafları yatıştırmaya yönelik adımlar atmaktır. Burada dinleme ve vurgulama çok büyük önem taşır. Bu diploması ve izan; mali denetçilik, polis memurluğu ya da aracılık gibi nazik işlerde -ya da insanların baskı altında birbirine bağımlı olduğu herhangi bir işte- başarıya ulaşmak için esastır. Örneğin vergi denetçilerinde aranan yeteneklerden biri, sevimsiz bir konumu çok az

düşmanlık yaratacak ya da hiç yaratmayacak ve diğer kişinin haysiyetine dokunmayacak şekilde sunabilmektir. Bu beceriyi anlatan sözcük izandır.

Bir görüşme sırasında karşı tarafın hislerini okuyabilmek, başarı için çok önemlidir. Anlaşma sanatında ustalaşmış olanlar, pazarlıkların doğasında bulunan duygu yükünü fark ederler. Bu işi en iyi yapanlar, öbür tarafın en çok önemseydiği noktaların hangileri olduğunu sezebilir ve o noktalarda incelikle ödün verirken, aynı derecede duygusal ağırlık taşımayan konularda karşı tarafın özveride bulunması için bastırırlar.

Görüşme yapma becerisinin, hukuk ve diplomasi gibi mesleklerde mükemmelliğe erişmek açısından önemli olduğu çok açıktır. Ama bir kuruluştaki çalışan herkesin bu yetilere bir ölçüde ihtiyacı vardır; çatışmaları çözümlenip sorunları bertaraf edebilenler, her kuruluş için hayati değer taşıyan bir tür arabuluculardır.<sup>121</sup>

Görüşme, bir anlamda, birlikte sorun çözme egzersizi olarak görülebilir, çünkü her çatışmanın iki tarafı vardır. Görüşmenin nedeniyse, elbette, taraflardan her birinin ötekiniyle rekabet eden kendine özgü çıkarları ve görüşü olması ve karşı tarafı taleplerinin kabulü için ikna etmek istemesidir. Ama görüşmeyi kabul etmek sorunun ortak olduğunu ve karşılıklı olarak tatmin edici çözümün bulunabileceğini kabul etmek demektir. Bu anlamda, görüşme sadece rekabetçi değil, aynı zamanda işbirlikçi bir girişimdir.

Bu ortak çözüm, taraflardan her birinin, öbür tarafın sadece bakış açısını değil, gereksinimlerini ve korkularını da anlayabilmesini gerektirir. Bu empati, her iki tarafın da öbür tarafın gereksinimlerine karşılık vererek, onu kendi çıkarları doğrultusunda daha iyi etkileyebilmesini; başka bir deyişle, her iki tarafın da kazanmasını mümkün kılacak yollar bulmasını sağlar.<sup>122</sup>

Çoğu kanal ilişkisi uzun vadeli ve ortak yaşamsaldır. Ve her uzun vadeli ilişkide, için için kaynayan sorunlar zaman zaman yüzeye çıkar. Yüzeye çıktıklarında genelde üç görüşme tarzından biri kullanılır. İki tarafın da, her biri için en uygun olacak çözümü bulmaya çalıştığı sorun çözme; iki tarafın da gereksinimlerine ne derece cevap verdiğini göz önüne almadan az çok eşit ödün verdiği uzlaşma; bir tarafın diğerini tek yanlı ödün vermeye zorladığı saldırma tarzıdır.

---

<sup>121</sup> Goleman, 2009, 227.

<sup>122</sup> Emin Karip, **Çatışma Yönetimi**, 3. bs. (Ankara: Pegema Yayıncılık, 2003), 123.

Tehdit ve talepler görüşme ortamını zehirler. Taraflardan biri diğerinden çok daha güçlü olduğunda bile, özellikle taraflar sürekli bir ilişki içindeyseler alçak gönüllülük uzun vadede bir kazanma stratejisi olabilir.<sup>123</sup>

Çatışmaları yatıştırmaya yarayan bazı klasik hamleleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

- Önce sakinleşmek, hislerini algılamak ve ifade etmek.
- Meseleyi daha fazla saldırganlık sergileyerek tırmandırmak yerine, işleri konuşarak halletmeye istekli olduğunu göstermek.
- Bakış açılarını, tartışmacı bir tonla değil, tarafsız bir dille belirtmek.
- Her iki tarafın da benimseyebileceği bir çözüm bulabilmek için birlikte çalışmak ve uyuşmazlığı çözecek adil yollar bulmaya çalışmak.

Bu stratejileri izlemek basit gibi görünse de, onları uygulamak, özbilinç, özgüven, özdenetim ve empati gibi, ön koşul niteliğindeki duygusal yeterlilikleri gerektirir. Empatinin öbür tarafın taleplerine sempati göstererek teslim olmaya yol açması gerekmez ve başkalarının neler hissettiğini bilmek, onlarla aynı fikri paylaşmak anlamına gelmez. Ama katı görünmek için empati göstermekten vazgeçmek, konumların kutuplaşmasına ve kördüğümlere neden olabilir.<sup>124</sup>

## **Liderlik**

Bu yeterliliğe sahip olan insanların aşağıda sıralanan özellikleri göstermeleri beklenir.

- Ortak bir vizyon ve misyon arzusunu dile getirir ve uyandırır.
- Konumları ne olursa olsun, gerektiğinde liderlik için öne çıkarlar.
- Başkalarını yaptıklarından sorumlu tutarak, yaptıklarına yok gösterirler.
- Liderlikleriyle örnek olurlar.

Neo-karizmatik yaklaşımların ve özellikle dönüşümcü liderlik yaklaşımının içerdiği duygusal öğeler, başarılı bir liderlik için duygusal farkındalığı ve duyguların yönetilebilmesini gerekli kılmaktadır. Bununla birlikte, batı kültürünün ve felsefi geleneğinin aklın egemenliğine olan inancı ve bunun sonucu olarak duyguları sorun

---

<sup>123</sup> Goleman, 2009, 229.

<sup>124</sup> age, 231.

yaratan unsurlar olarak görmesi duygular üzerine geliştirilecek yaklaşımların önünde ciddi bir engel olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle sanayi devrimi sonrası dönemde akılcı bir şekilde düşünerek duygulardan etkilenmeyen kararlar vermek batı dünyasında egemen ideal düşünce tarzı olmuştur. Bu süreçte romantik akım gibi kimi akımlar duyguların önemi üzerinde durmaya çalışmışsa da bu akılcılığın egemenliğini etkilememiştir. Bu durumun örgüt yaklaşımlarına yansımaları, duyguların devreye girdikleri durumlarda mantıksal süreçlere zararlı olduğu düşünüldüğü için örgütün iyi bir şekilde faaliyet gösterebilmesi için duygularından arındırılması gerektiğine dair yaygın inançta görülmektedir. Ancak son dönemde gerek sosyal alanda gerekse beyin cerrahisi alanındaki gelişmeler duyguların öneminin fark edilmeye başlanılmasına yol açmıştır.

Yeni yaklaşımlar insanın düşünceleri ve duygularının birbirinden ayrılmayan aynı süreci ifade ettiğini ve bu süreçte duygular ve akıl arasında temel bir zıtlık olmadığını savunmaktadır. Bu paradigmanın ışığında gelişen çağdaş örgüt yaklaşımları duygulara gereken önemini vererek duygulardan yararlanmayı hedeflemektedirler. Bu durum örgütler için hayati bir kavram olan liderlik açısından da geçerlidir. İlgili literatürde liderlik kavramı incelenirken duyguların rolü üzerinde gerektiği gibi durulmadığı görülmekle beraber son dönemde liderlik konusunda çalışan kimi düşünürler; iş yaşamında duygulara yer verilmesinin, kendimizin ve başkalarının duygularını daha iyi değerlendirmesinin ve yönetilmesinin gerekliliğini savunmuşlardır. Bu düşünsel ekseninde gelişen yaklaşımlar liderliği içinde sosyal ve duygusal öğeleri barındıran bütünlük bir kavram olarak ele almaktadır.<sup>125</sup>

Lider, bir gruba hakim olan gizli duygu akımlarını gözden kaçırmaz ve kendi eylemlerinin bu akımlar üzerindeki etkisini algılayabilir. Liderlerin güven kazanma yollarından biri, bu kolektif, sözü edilmeyen hisleri sezerek onları grup adına dile getirmek ya da anlaşıldıklarını onlara kısmen gösteren davranışlarda bulunmaktır. Bu anlamda lider, topluluğa kendi deneyimini geri yansıtan bir aynadır.

Bununla birlikte lider aynı zamanda örgütün duygusal ikliminin ana kaynağıdır. Bir liderden yayılan heyecan bütün bir grubu o yöne çekebilir. Bu duygu enerjisinin aktarımı liderlerin bir örgütün kılavuzları olmasını, rotasını ve yönünü belirlemesini sağlar.

---

<sup>125</sup> Ulaş Çakar, Yasemin Arbak, "Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir Mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma", **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi** C. 18, S.2, (2003): 86.

Liderlerin bu kazanımı elde edebilmesi kısmen, duyguların bir grup içindeki akış şekline bağlıdır. Duygular gruptaki en dışavurumcu kişiden yayılır ancak liderlerde duyguları aktarma yeteneği çok kuvvetlidir. Çünkü bir gruptaki insanlar en çok liderlerine dikkat ederler. Bu dikkat liderin ruh halinin grup üzerindeki etkisini büyütür; güçlü bir şahsın yüz ifadesindeki ya da ses tonundaki küçük bir değişiklik, konumu o kadar güçlü olmayan birinin dramatik his gösterilerinden daha etkili olabilir.

İnsanlar genelde liderlere daha çok dikkat etmekle kalmayıp, aynı zamanda onları taklit de ederler. Microsoft'ta çalışanların toplantı sırasında bir fikri düşünür ya da savunurken Bill Gates'in alışkanlığını anarcasına onun gibi ileri geri sallandıkları doğrultusunda rivayet vardır. Bu tür taklitler grup içindeki en güçlü kişiye bağlılık ve uyum göstermenin bilinçsiz bir şeklidir.<sup>126</sup>

Duyguların bir liderden çıkıp gruba kolayca yayılmasının bir de sakıncası vardır. Kaba, kibirli ya da keyfi liderlik grubun moralini bozar. Yıkıcı duyguların yukarıdan aşağıya doğru sızışımını anlatmak için duygusal iradesizlik deyimini kullanabiliriz. Bir lider, rahatsızlık veren duygularla diğer insanların kaygılı, bunalımlı ya da öfkeli olmalarına yol açarak onların enerjisini tüketir. Öte yandan, son derece başarılı liderler, örgütün her yanına yayılan yüksek düzeyde olumlu bir enerji sergilerler. Bir grup liderinin ruh hali ne kadar olumluysa gruptakiler de o kadar olumlu, yararlı ve işbirliğine yatkın olurlar.

Bir örgütte liderin yaklaşımı ne kadar akılcılık temeline bağlı olursa olsun lideri izleyenlerin onun doğrudan veya dolaylı olarak verdiği duygusal ipuçlarına göre hareket ettiği görülmektedir. Liderin tam olarak herkesle iletişim halinde olmadığı durumlarda bile, liderin etkisi kendi çevresinde olanlarla olan ilişkisi aracılığıyla örgütün ikliminde hissedilir. Bu büyük etki liderin en eski ve en önemli faaliyetidir; çünkü biyolojik kökenlere kadar dayanmakta ve insanlık tarihinin en eski çağlarından beri devam etmektedir. Bu nedenle bir liderin temel özelliklerinden birisi de içinde bulunduğu bir grup için duygusal bir rehber olmaktır. Bunu yaratıcı bir şekilde gerçekleştirebilen bir lider, astlarında kolektif motivasyon yaratarak verimi arttırabilir. Bu olguyu etkinlik açısından değerlendirdiğimizde etkin bir liderin örgütteki ortak duyguları olumlu bir yönde toplayıp, zararlı duyguların yarattığı havayı ortadan kaldıran bir unsur olduğunu görürüz. Sonuç olarak lider ve izleyicinin

---

<sup>126</sup> Goleman, 2009, 235.

etkileşimi pek çok duygusal öğeyi içinde barındırmaktadır. Bu duygusal yapıdan dolayı duygusal zekanın teorik altyapısında yüksek duygusal zekaya sahip yöneticilerin örgütün başarısında önemli bir etki sağlayacağı savunulmaktadır.<sup>127</sup>

Genelde, duygusal karizma üç etkene bağlıdır: Güçlü duygular hissetmek, bu duyguları etki yapacak biçimde ifade edebilmek ve duygu alıcısından çok, vericisi olmak. Kendini ifade etme düzeyi yüksek olan kişiler, yüz ifadelerini, seslerini, el kol hareketlerini -tüm bedenlerini- kullanarak iletişim kurarlar. Bu yetenek, başkalarını harekete geçirmelerini, esinlendirmelerini ve dikkat çekmelerini mümkün kılar.

Duyguyu inandırıcı bir biçimde, içinden gelerek aktarabilmek, liderin iletilen mesaj konusunda içtenlikli olmasını gerektirir; duygusal mesajına içtenlikle inanması, karizmatik lideri sırf kendini düşünen, içten pazarlıklı liderden ayırt eden özelliktir. İçten pazarlıklı liderler bir süre için rol yapmayı becerebilirler, ama izleyicileri içtenliklerine o kadar kolay inandıramazlar. Kuşkuculuk inancı engeller; bir mesajı olan karizmatik bir lider, gerçek bir inançla hareket etmek zorundadır.<sup>128</sup>

Her duygusal yeterlilik diğerleriyle etkileşim içindedir; bu, en çok liderlikte geçerlidir. Lider görevini yaparken geniş bir kişisel beceri yelpazesinden yararlanır. Genelde yıldızlara özgü performansın içerdiği öğelerin üçte ikisini duygusal yeterliliğin oluşturduğu söylenebilir, ancak olağandışı liderler söz konusu olduğunda, duygusal yeterlilikler -teknik ya da bilişsel göstergelere karşıt olarak- bizzat şirketler tarafından başarının şartı olarak sıralanan öğelerin büyük bir kısmını oluştururlar.

En etkili üst düzey yöneticiler için, üç ana yeterlilik kümesi vardır: İlk ikisi duygusal zeka başlığının kapsamına girer; birincisi başarıma, özgüven ve bağlılık gibi kişisel yeterlilikleri içerirken, ikincisi etkileme, politik bilinç ve empati gibi sosyal yeterliliklerden oluşur. Bu geniş yetenek yelpazesi, Asya, Amerika ve Avrupa kıtalarında üstün performans gösteren yürütme kurulu başkanlarının tipik özellikleridir. Bu da olağandışı liderlere özgü niteliklerin kültürel ve ulusal sınırları aştığını gösterir.<sup>129</sup>

En iyi liderler güzel ifadeler kullanmak ve kuruluşla ilgili gündemlerini somut olarak, insanlara hitap edecek ve hatırdaki kalacak biçimde dile getirmek konusunda

---

<sup>127</sup> age, 87.

<sup>128</sup> Goleman, 236.

<sup>129</sup> age, 237.

neredeyse sihirli bir yeteneğe sahiptirler. Başka bir deyişle, liderlik, insanların hayal gücünü uyarmayı ve istenen yönde hareket etmeleri için onları esinlendirmeyi gerektirir. Şevk vermek ve yol göstermek için, salt güçten fazlasına ihtiyaç vardır.

Üstün liderler insana yönelik kişisel bir tarzı, kararlı bir komutanlık rolüyle dengelemeyi başarıyorlardı. Sorumluluk üstlenmekte, amaçlı, iddialı ve ciddi davranmakta tereddüt etmiyorlardı. Ama vasat ve üstün liderler arasındaki en büyük fark, duygusal tarzlarıdır. En etkili liderler, vasat performanslılara göre daha olumlu ve cana yakın, duygusal açıdan daha dışavurumcu ve dramatik, daha sıcak ve sevimli (daha fazla gülümseyen), daha candan ve demokrat, daha keyifli ve insanlara karşı daha güven dolu, hatta daha naziktirler.<sup>130</sup>

Herhangi bir lider tarafından yaratılan duygusal iklim, kayda değer bir kesinlikle aşağıya doğru dalgalar halinde yayılır. Bir kuruluşun birbirini izleyen düzeyleri yukarıdan aşağıya analiz edildiğinde ortaya çıkan etki, bir matruşkaya (Rus yapımı bir oyuncak bebek türü) benzer: İç içedirler, lider ise hepsini içine alır.

Bu durumun en kolay görüldüğü yer askeri hiyerarşilerdir. Bu hiyerarşilerde en etkili liderler, sıcak ve cana yakın, duygusal açıdan dışavurumcu, demokrat ve insanlara güven duyan kişilerdi: daha aşağı rütbelerdeki liderler de, baş komutanla aynı ölçüde olmasa bile, öyledirler. Daha etkisiz askerler ise tam tersine, daha katı ve daha hoşnutsuz, mesafeli ve sinirli, kuralcı ve işbirliğine yanaşmayan kişilerdir; dolayısıyla astları da onlar dibidir.

Vasat liderler genelde göze görünmezken, en iyi liderler sık sık ortalıkta dolaşır ve astlarıyla sohbet ederek, onlara aileleri ve diğer kişisel konularla ilgili soru sorarlar. Ayrıca, olup bitenden haberdar edilmeyi istediklerinin bilinmesini sağlayarak, iletişimi kolaylaştıran bir açıklık ortamı yaratırlar. Bu çift yönlü kanal, tüm düzeylerdeki insanları üstlerini sürekli olarak bilgilendirmeye teşvik eder.

Elbette, liderlik -bazen- belirli ölçüde bir sertlik gerektirir. Liderlik sanatı; ne zaman otorite kurulacağını -örneğin, performans eksiklikleriyle ilgili olarak birisiyle doğrudan yüzleşmeyi- ve ne zaman arkadaşça davranarak, yol göstermek ya da etkilemek için daha dolaylı yollar kullanılacağını bilmeyi içerir.

Liderlik sert kararlar almayı gerektirir: Birisinin insanlara ne yapacaklarını söylemesi, yükümlülüklerini yerine getirmelerini sağlaması, sonuçları açıklaması

---

<sup>130</sup>age, 238.

gerekir. İkna etme, fikir birliği sağlama ve tüm diğer etkileme sanatları, her zaman yeterli olmayabilir. Bazen, insanları harekete geçirmenin tek çaresi, bulunulan mevkiden alınan gücü kullanmak olabilir.

Bölüm şeflerinden en üst düzey yöneticilere kadar tüm liderlerin ortak bir başarısızlığı, gerektiğinde empatili bir otorite kurmayı becerememektir. Böyle bir otoriteyi engelleyen sebeplerden biri, edilgenliktir. Kişi, sevilmeyi için doğru yapılmasından daha fazla dert edildiğinde ve bu yüzden kötü performans gösteren biriyle yüzleşmek yerine onu hoş gördüğünde yaşanan budur. Yüzleşme ve öfkeden aşırı derecede rahatsızlık duyan insanlar da, gerektiğinde otoritelerini ortaya koyan bir tavır benimsemekten çoğu kez çekinirler.<sup>131</sup>

Buradaki yetersizlik, bir toplantıda dizginleri ele almayı becerememek ve dolayısıyla doğrudan doğruya ana gündem maddelerine geçmek yerine dolambaçlı bir yol izlenmesine izin vermek gibi sıradan bir durumda ortaya çıkabilir. Bu alandaki bir diğer liderlik eksikliği de kesin ve katı olamamaktır. Bu durum çalışanların kendilerinden ne beklendiğini bilmemelerine neden olur. Otoritesini ortaya koyan liderin bir özelliği, katı ve kesin bir şekilde hayır diyebilmesidir. Bir diğeri, performans ya da kalite için bir yüksek standart beklentisi yaratmak ve insanların bu beklentiyi karşılamaları için ısrar etmek, hatta gerekirse performansı alenen takip etmektir.

İnsanlar performans gösteremediklerinde liderin görevi, o anın -ve kusurun- unutulup gitmesine izin vermektense, yararlı geribildirimlerde bulunmaktır. Ve birisi tüm yararlı geribildirim ve geliştirme girişimlerine karşın sürekli olarak kötü performans gösterdiğinde, bu aksamayla dolaysız ve açık bir şekilde yüzleşilmesi gerekir.

Kaba, kibirli ve küstah liderlerin yüceltilmesi, bunun örgüte yükleyeceği bedeli göz ardı eder. Zor kararların alınmasında belirli bir kararlılık elbette gereklidir, ama eğer bu karar zorbaca bir acımasızlıkla alınmışsa, bunu yapan yönetici sonunda nefret edilen biri -ve başarısız bir lider- olacaktır.

Ham ve dizginlenmemiş iktidar hırsını kontrol altında tutma becerisine sahip olmak, olgun bir liderin başlıca özelliklerinden biridir. Araştırmalar özellikle büyük kuruluşlarda, özdenetimi büyük bir nüfuzla birleştiren yöneticiler zaman içinde terfi ettirilirken, büyük etki sahibi oldukları halde özdenetim temellerinden yoksun

---

<sup>131</sup> age, 240.

olanların çöküş yaşadığını bulgulamıştır. Üstün performanslı yöneticiler, kişisel hırs güdüsünü güçlü bir özdenetimle kontrol altında tutup ortak hedeflere odaklanırlar.<sup>132</sup>

### **Değişim Yönetimi**

Bu yeterliliğe sahip olan insanların aşağıda sıralanan özellikleri göstermeleri beklenir.

- Değişim gereksinimini fark eder ve aradaki engelleri kaldırır.
- Değişim gereksiniminin tanınması için statükoya meydan okurlar.
- Değişimi savunur ve takibinde başkalarının yardımını sağlarlar.
- Başkalarından beklenen değişime örnek olurlar.

Günümüzde, örgütler yapılarını yeniden düzenliyor, bazı bölümlerini birleştiriyor, başkalarını satın alıyor, hiyerarşileri düzleştiriyor, globalleşiyor. 1990'lı yıllarda değişimin kazandığı bu ivme, ona öncülük etme yeteneğini değeri yükselen bir yeterlilik haline getirdi. 1970'li ve 80'li yıllarda yapılan ilk araştırmalara göre, değişim katalizörü olmak çok değer verilen bir şey değildi. Ama binyıl dönümüne yaklaşıırken, değişime öncülük edebilecek insanlara daha fazla değer veren şirketlerin sayısı giderek çoğaldı.

Liderin kişisel nitelikleri muazzam bir önem taşır. Teknik uzmanlığın ötesinde, değişim katalizörünün başka bir sürü duygusal yeterliliğe de ihtiyacı vardır. Örneğin ikinci dereceden bir yönetici olmasından çekinmeden başkan yardımcısının odasına girip yapması gereken işleri onun önüne koyabilecek türden bir yönetici gereklidir.

Etkili değişim liderleri, yüksek düzeyde özgüvenlerine ek olarak, örgüt içi politik ilişkileri içgüdülerine dayanarak yürütebildikleri gibi, yüksek düzeyde etkileme gücü, bağlılık, motivasyon, inisiyatif ve iyimserlik gösterirler.<sup>133</sup>

Değişim liderlerinin mutlaka yenilikçi olmaları gerekmez. Liderler yeni bir fikrin ya da çalışma tarzının değerini fark etmekle birlikte, çoğunlukla yeniliği başlatan kişi değildirler. Değişim dalgalarından geçen örgütler için geleneksel yönetim yeterli olmaz. Dönüşüm dönemlerinde, karizmatik, esinlendirici bir lidere ihtiyaç vardır.

Dönüşümcü liderlik modeli, yöneticiliği aşar; bu tür liderler sadece kendi coşkularının gücünü kullanarak insanları ayaklandırabilirler. Bu liderler, emir yada

---

<sup>132</sup> age, 242.

<sup>133</sup> age, 247.

direktif değil, ilham verirler. Vizyonlarını dile getirirken, entelektüel ve duygusal açıdan esinlendirirler. Bu vizyona karşı güçlü bir inanç gösterirler ve onu birlikte gerçekleştirmek konusunda başkalarını da heyecanlandırırlar. Ayrıca kendilerini, liderlik yaptıkları kişilerle ilişkilerini geliştirmeye adanmışlar.

Liderlerin çalışanlarını teşvik etmek için maaş ve ikramiye gibi standart ödülleri kullandıkları daha rasyonel liderlik tarzlarının tersine, dönüşümcü lider başka bir düzeye geçer ve insanların yaptıkları işle ilgili duygularını uyararak, onları örgütsel değişim için seferber eder. Bu tür liderler, insanların anlam ve değer anlayışlarına hitap ederler. Çalışmak, bir çeşit ahlaki irade beyanı, insanların değer verilen bir kimliği paylaşma duygusunu doğrulayan daha büyük bir misyona bağlanmış olduklarını gösteren bir edim haline gelir. Liderlerin bunu yapmak için, kuruluşun yeni hedeflerini cazip bir vizyon halinde açıklaması gerekir. Hedefler biraz ütopyik görünse bile, onlara bağlanmak duygusal açıdan kendi içinde tatmin edici olabilir. İnsanların duygularını bu şekilde uyarmak ve onları yüksek ya da soylu amaçlar için bir araya getirmek, lidere büyük bir değiştirme gücü verir. Gerçekten de, incelemelerin sonuçlarına göre, bu tür liderlik astların işlerinde daha etkili olmalarını, daha fazla çaba ve daha iyi performans göstermelerini sağlamaktadır.<sup>134</sup>

Yönetim, karmaşık girişimlerim düzenli, kaostan uzak ve üretken bir şekilde yürütme tarzlarına göndermede bulunur. Liderlik ise, tam tersine, çağımızın rekabetçi ve hareketli ortamının getirdiği değişimlerle etkili biçimde başa çıkma yetisine gönderme yapar.

Motivasyon ve ilham insanlara enerji verir, ama bunu denetim mekanizmaları olarak onları doğru yöne iterek değil, başarı elde etmek, bir yere ait olduğunu duyumsamak, kendi yazgısını kendi elinde tuttuğunu hissetmek ve kendi ideallerine uygun bir yaşam sürdürebilmek gibi temel gereksinimlerini tatmin ederek yapar. Böylesi hisler bizi derinden etkiler ve güçlü bir tepki uyandırır. O halde, bu tür liderlik, duygusal bir sanattır.<sup>135</sup>

### **3.2.3. İşbirliği, Ekipler ve Grup IQ'su**

Olağanüstü ekipler kurma arayışı, iş dünyasında bir tür hazine avcılığıdır. Günümüz dünyasında yeterince girişimci, yeterince para ve yeterince yatırım sermayesi var.

---

<sup>134</sup> age,248.

<sup>135</sup> age, 249.

Yetersiz kalan kaynak, üstün ekiplerdir. Böyle bir ekip için yaşamsal olan, akılla uzmanlığın kıvamında bir karışımı ve duygusal zekadır. Bu ikisinin dengelenmesi gerekir; ne sadece üstün bir zihin ve deneyim, ne de sadece dürtü, enerji ve tutku. Bu karışımın kıvamını tutturmak, büyük başarı kaydeden ekiplerle başarılı sayılabilecek ya da daha kötü ekipler arasındaki farkı oluşturur.<sup>136</sup>

İnsanoğlu, daha en baştan bir takım oyuncusudur. Benzersiz biçimde karmaşık olan sosyal ilişkilerimiz, çok önemli bir hayatta kalma üstünlüğü oluşturmuştur. Olağanüstü incelikli işbirliği yeteneğimiz, modern kuruluşlarda en üst noktasına erişir.

Bazı evrim felsefecileri, kişilerarası becerilerin ortaya çıktığı kritik anı, atalarımızın ağaç tepelerinden inip geniş bozkırlarda yaşamaya başladıkları, sosyal eşgüdümün avlanmak ve yiyecek toplamakta çok büyük çıkarlar sağladığı nokta olarak görürler. Sağ kalmak için temel becerileri öğrenmek gerektiğine göre, çocukların o kritik dönemde, yani insan beyninin anatomik açıdan olgunlaştığı on beş - on altı yaşlarına kadar eğitime ihtiyacı vardı. İşbirliği bu avantajı sağladı ve beraberinde karmaşık bir toplumsal sistemi -ve insan zekasına kendini göstermesi için yeni bir fırsat da- getirdi.<sup>137</sup>

İşbirliğinin evrim sürecindeki yaşamsal rolüne ilişkin bu görüş, "en dayanıklı olan sağ kalır" şeklindeki deyişin tam anlamının köklü biçimde yeniden düşünülmesinin bir parçasıdır. On dokuzuncu yüzyıl sonlarında sosyal Darwinciler, dayanıklılığın, kuvvetlilerin ve acımasızların zayıflar karşısında kaçınılmaz bir zafer elde edecekleri anlamına geldiğini savunmak için bu deyişe sarıldılar. Gem vurulmamış rekabeti yüceltmek, yoksul ve hakları elinden alınmış olanların durumunu gözardı etmek için, bunu temel bir gerekçe olarak kullandılar.

Günümüzde bu fikrin evrim kuramındaki yeri basit bir içgörüyle alt üst edilmiştir. Evrimsel dayanıklılık sertliğe değil, üreme başarısına, yani bir canlının kaç yavrusunun genlerini gelecek kuşaklara aktarmak üzere sağ kaldığına göre ölçülür. Bu genetik miras evrimde hayatta kalmanın gerçek anlamıdır.

Bu açıdan bakıldığında, insanoğlunun hayatta kalmanın anahtarı, yapayalnız dolaşan canavarların acımasızlığı değil, grubun -yiyecek aramak, çocukları beslemek, yırtıcı

---

<sup>136</sup>age, 251.

<sup>137</sup>age, 252.

hayvanları uzaklaştırmak için- birlikte çalışması olmuştur. Aslına bakılırsa, ortak iyilikleri için birlikte çalışmaya hazır olan üyelere sahip insan gruplarının, sağ kalmakta daha başarılı olduğunu ve sadece kendilerini düşünen üyelere sahip gruplara ya da hiçbir gruba dahil olmayanlara göre daha hızlı ürediğini ilk öne süren, Darwin'dir.

Bugün bile, birbirine sıkı sıkıya bağlı bir topluluk olmanın yararları, avlanarak ve yiyecek toplayarak yaşamlarını sürdüren tek tük insan gruplarında açık bir şekilde görülmektedir. Beynimizin bugünkü yapısı oluşana kadar geçen milyonlarca yıl boyunca sürdürülen yaşan tarzı bu olmuştur. Bu tür gruplarda, çocukların sağlığını belirleyen başlıca unsurlardan biri de, hayatta olan ve annenin ya da babanın yiyecek sağlama çabalarına katkıda bulunabilen bir büyükannelerinin ya da başka bir yaşlı akrabalarının olup olmadığıdır.

Bu geçmişin modern bir katılımı, çoğumuzun sahip olduğu, dostluk ve işbirliğini algılama yetisidir; insanlar bu özellikleri gösteren kişilerin çekim gücünü hisseder. Ayrıca, kişiyi bencil ya da güvenilmez olabilecek insanlara karşı uyanık tutan güçlü bir erken uyarı sistemi de vardır.<sup>138</sup>

İnsanoğlunun bir arada yaşama gereksiniminin anatomimize bıraktığı büyük miraslardan biri de, bize düşünme yeteneğini veren en üst beyin katmanları, yani neokortekstir.

Bir canlı soyunun devamı açısından çevreye uyum sağlamayı gerektiren en önemli zorluklar, bu türde evrimsel değişimlere yol açanlardır. Eşgüdümlü bir toplulukta - ister bir şirketin çalışma ekibi olsun, ister göçebe bir ilkel insan grubu- faaliyet göstermek, yüksek bir sosyal zeka düzeyini, ilişkileri yorumlama ve idare etme becerisini gerektirir. Eğer sosyal açıdan daha zeki olanların sağ kalan yavrularının sayısı çok fazlaysa -ve dolayısıyla en dayanıklı olan onlarsa- doğa da insan beyninde, gruplar halinde yaşamanın karmaşıklığıyla daha iyi başa çıkacak değişiklikleri seçecektir. Evrim sürecinde grup üyeleri, bugün olduğu gibi, düşmanları uzaklaştırmak, avlanmak, yiyecek aramak ve çocuklara bakmak için işbirliği yapmanın avantajlarını, özellikle kıtlık dönemlerinde gıda, cinsel eş ya da diğer kısıtlı kaynaklar için grup içinde yarışmanın dezavantajlarıyla dengelemek zorundaydı. Buna birde egemenlik hiyerarşilerini, sosyal ve ailevi yükümlülükleri ve

---

<sup>138</sup> age, 252.

karşılıklı değiş tokuşları hesaplama zorunluluğu eklenince, sonuçta, izlenmesi ve iyi kullanılması gereken, şaşırtıcı miktarda sosyal veri oluşmuştur.

Tüm bu sosyal bağlantıları anında kurma yetisine sahip bir düşünen beyin geliştirmeye yönelik evrimsel baskı, işte burada yatar. Hayvanlar dünyasında, sadece memelilerin bir neokorteksi vardır. Primatlarda (biz insanlar dahil) ise, neokorteksin beynin toplam hacmine oranı, o canlı türüne özgü grubun büyüklüğüyle doğru orantılı bir şekilde artar. Erken insanlarda bu grupların nüfusu düzineler ya da yüzlerle ifade edilebilirdi, günümüzün örgütsel yaşamında ise grupların binlerce üyesi olabilir.<sup>139</sup>

Bu açıdan bakıldığında, sosyal zekanın ortaya çıkışı rasyonel düşüncenin doğuşundan çok önce olmuştur; başlangıçta yakın kişilerarası ilişkilerle uğraşmak için genişleniş olan neokorteksin sırtına, daha sonra insan türünün soyut düşünme yetenekleri de binmiştir. Ancak neokorteks, duygusal beyindeki amigdala gibi daha kadim yapılardan evrildiğinden, duygu devreleriyle sıkı bir bağlantısı vardır.

Neokorteks, gelişmiş grup dinamiği kavrayışıyla, verilerini duygu sinyalleriyle uyum içinde yorumlamak zorundadır. Gerçekten de, zihnin her tanıma edimi kendi içinde duygusal bir tepki barındırır. Aynı beyin devresi, örneğın asansörde yanımızda duran kişilerden hangilerine selam verip hangilerine vermememiz gerektiğini bize bildirir. Ayrıca günümüz örgütlerinde hayatta kalmanın anahtarı olan işbirlikçi çalışma ilişkilerinin her ayrıntısının şekillendirir.

En kuru bilgileri kafamızdan geçirdiğimiz sırada bile, duygusal nüansları izleyen sinirsel monitörlerimiz, o bilgiye duygusal bağlamını veren iç içe geçmiş mesajlara ilişkin sayısız ipucunu -ses tonu, sözcük seçimi, duruştaki ince farklılıklar, el kol hareketleri, zamanlama- yakalamaktadır. Bu duygu sinyalleri konuşmanın -ya da grubun- yolunda gitmesini ya da yoldan çıkmasını sağlama gücüne sahiptir. Pürüzsüz bir eşgüdüm, söylenen ve yapılanların açık ve rasyonel içeriğine olduğu kadar, bu duygu kanalına da bağlıdır.<sup>140</sup>

Çalışmanın -özellikle de araştırma geliştirmenin- ekipler halinde yapıldığı bir dünyada, sosyal zeka başarı açısından son derece önemlidir. Yönetimde en önemli becerilerden biri de insani bağlamı görebilmek, neyin rol oynadığının farkına

---

<sup>139</sup> age, 253.

<sup>140</sup> age, 254.

varabilmektir. Yönetimde güçlü olmak, işleri yönetebilmektir. Ama işin bir kısmını başkalarının yapması nasıl sağlanacağı bulunmalıdır. Bunun için, örgütsel manevra yeteneği anlamına gelen şeyler, yani durumu kavrayabilmek, insani eğilimleri okuyabilmek ve ona göre hareket etmek gereklidir. Daha az denetlenen ortamlarda çalıştıkça, insan enerjisini anlayabilmek daha gerekli olur.

İnsanlar aracılığıyla bir iz bırakma sanatı, insanları bir araya getirmek, meslektaşları işe çekmek, araştırmayı başlatmak için kritik yoğunluğu yaratabilmektir. Bunu yaptıktan sonra sıra, şirketin geri kalan kısmı bu işe nasıl bağlanır, sonra da, mesajı dışarıya yayıp diğer insanların inancı nasıl değiştirilir sorularının cevapları aranır. İletişim kurmak, sadece bilgiyi başka birine aktarma meselesi değildir. Başkalarının içgüdüsel olarak size bağlanmalarını sağlamak, bir deneyim yaratmaktır; bu da duygusal bir beceridir.<sup>141</sup>

### **İnsanlarla İlişkiler Geliştirmek**

Bu yeterliliğe sahip olan insanların aşağıda sıralanan özellikleri göstermeleri beklenir.

- Yaygın gayri resmi ağlar oluşturup bunları sürdürürler.
- Karşılıklı yarar sağlayacak ilişkileri arayıp bulurlar.
- Dostça ilişkiler kurup başkalarını devrede tutarlar.
- Çalışma ortakları arasında kişisel dostluklar kurar ve sürdürürler.

Bu bağlantı yeteneği, hemen hemen her çeşit işte, yıldızların simgesidir. Örneğin, mühendislik, bilgisayar bilimi, biyoteknoloji ve diğer bilgi işçiliği alanlarındaki olağandışı performans sahipleri üzerinde yapılan incelemeler, bağlantı ağlarının kurulmasının ve devam ettirilmesinin başarı için çok önemli olduğunu bulgulamaktadır. Teknoloji gibi alanlarda bile ağların bağlantıları, e-posta yoluyla olduğu gibi eski usulde yani yüz yüze ve telefonla da kurulur. Ama bağlantının pekiştirilmesinde fiziksel yakınlık (yararlı olsa bile) psikolojik yakınlık kadar etkili değildir. İyi geçinilen, güvenilen, sempati duyulan insanlar, ilişki ağlarının en güçlü halkalarıdır.

Üstün performans gösterenlerin ağları gelişigüzel değildir; titizlikle seçilmiştir, kapsadığı her kişi ayrı bir uzmanlık ya da mükemmellik nedeniyle oradadır. Bu

---

<sup>141</sup>age, 255.

ağlar, bilgi ve deneyimlerin trafiğini ustalıkla ve sürekli bir alış veriş içinde düzenler. Bir ağın her üyesi, tek bir telefonla erişilebilen ve hemen cevaba hazır olan bir bilgi ya da deneyim uzantısını temsil eder.

Ağlarını iyi kullanan kişiler, cevapları bulmak için daha geniş, daha genel bilgi kaynaklarını kullanmak zorunda olanlara kıyasla, muazzam bir zaman avantajına da sahiptir. Kabaca bir tahminle, bir yıldız elemanın bir ağ içinde cevap bulmak için ayırdığı her bir saate karşılık, ortalama bir kişi aynı bilgiyi toplamak için üç ila beş saat harcar.<sup>142</sup>

Ağ misali bağlantılar içinde olmak, insanların kariyerlerinin küçük bir kısmını tek bir kuruluştaki, daha büyük bir kısmını ise kısa ömürlü, yüksek yoğunluklu ilişkiler içinde geçirdikleri pek çok sektörde, başarının sırrıdır. Eğlence sektörü, kesinlikle böyle bir alandır. Ama bazı tahminlere göre, bu model gelecek yıllarda pek çok ya da çoğu iş alanının genel özelliği olacaktır. Projeleri gerçekleştirmek için fiili örgütlerin oluşturulduğu ve proje tamamlanır tamamlanmaz dağılıp gittiği böylesine akışkan bir gerçeklik içinde, başarının anahtarı kimin için çalışıldığı değil, kiminle birlikte çalışıldığı; ve kiminle temas halinde olduğudur.<sup>143</sup>

İlişkiler kurmanın erdemlerinden biri de, oluşturduğu iyi niyet ve güven haznesidir. Etkili yöneticiler, bu tip ilişkiler geliştirmekte uzadırlar, daha etkisiz yöneticiler ise genellikle bunu beceremezler. Bu erdem, bir kuruluştaki alt kademelerden üst düzeylere tırmanmak açısından son derece önemlidir; kişiler bu insan bağlantıları sayesinde yetenekleriyle tanınır hale gelirler.

Bu ağlar, öncelikle keyif almak için edindiğimiz arkadaşlıklar ağından oldukça farklı olabilirler. İlişki kurmanın bir gerekçesi vardır; bunlar bir amacı olan arkadaşlıklardır. Ağ kurma becerisine sahip olan insanlar özel yaşamları ile iş yaşamlarını çoğu zaman birbirine karıştırdıklarından, kişisel dostlukları kısmen ya da çoğunlukla iş aracılığıyla kurulmuş olur; oysa iş ve aile gündemlerinin iç içe geçmesini engellemek için açıklık ve disiplin gerekir.

Çekingen, içine kapanık ya da köşesine çekilmeye yatkın olan insanlar, elbette ki bu tip ilişkiler edinmekte başarısızdır. Yapılan davetleri kabul etmekle yetinen ama

---

<sup>142</sup> age, 261.

<sup>143</sup> age, 262.

kimseyi davet etmeyen ya da konuşmalarını iş meseleleriyle sınırlı tutan insanlar da, ilişki ağlarını genişletmek için çok az çaba gösterirler.

Bir diğer yaygın hata da, insanların kendi çalışma zamanları ve gündemleri konusunda fazla korumacı davranarak, yardım ya da işbirliği ricalarını geri çevirmeleridir; sonuç çoğu kez kırgınlık ve gelişmemiş bir ağ olur. Ama birisi kendilerinden bir ricada bulunduğu hiçbir zaman hayır diyemeyen insanlar da, kendi işlerine zarar verecek kadar angarya üstlenmek tehlikesiyle karşı karşıyadırlar. Olağandışı performans gösterenler, kendi önemli işlerini başkalarına yapacakları dikkatlice seçilmiş iyiliklerle dengelemeyi becererek, ileride hayati kaynaklara dönüşebilecek insanlarla aralarında bir iyi niyet birikimi yaratırlar.

Dostluk kurmak, güçlü ve yararlı ilişkiler geliştirmenin merkezinde yer alır. Ahenkli ilişkiler empatiye dayanır ve genel olarak, aile, spor, çocuklar ve gündelik yaşamla ilgili sohbetlerin seyri içinde, doğallıklı ortaya çıkar. Son olarak, yakın bir iş arkadaşlığının oluşturulması, bir ittifakın, bel bağlanabilecek bir ilişkinin kurulması anlamına gelir. İlişki kurmakta son derece becerikli olan insanlar, kapsamlı -ve durmadan genişleyen- bir dostlar ağına başvurabilirler.<sup>144</sup>

### **İmece ve İşbirliği**

İmece ve işbirliği, ortak hedefler doğrultusunda başkalarıyla çalışmak yeteneğidir. Bu yeterliliğe sahip olan insanların aşağıda sıralanan özellikleri göstermeleri beklenir.

- Göreve odaklanışını, ilişkilere gösterdikleri ilgiyle dengeler.
- Planları, bilgiyi ve kaynakları paylaşarak işbirliği yaparlar.
- Dostane, işbirlikçi bir ortamı teşvik ederler.
- İşbirliği için fırsat yakalar ve yaratırlar.

Çalışma grubu içindeki ilişkiler yürümüyorsa, yalnızca işin yapılmasını sağlamak yeterli değildir. İşin gözle görülmeyen yanlarını ihmal etmenin gözle görülür kötü sonuçlara yol açacağını yöneticilere kabul ettirmek gerekir. Kişiler arası kriz, imeceye dayalı, işbirlikçi bir ruhun değerine işaret eder. Birlikte eğlenen -birbirinin varlığından hoşlanan, birlikte şakalaşabilen ve hoşça vakit geçiren- gruplar sadece iyi dönemlerde başarılı olmaya değil, kötü zamanların üstesinden gelmeye de yetecek

---

<sup>144</sup>age, 264.

bir duygusal sermayeye sahiptir. Bu duygu bağıny paylaşmayan gruplar, felç olmaya ya da işlevsizleşmeye ya da baskı altındayken parçalanmaya daha yatkın olurlar.

Dar kafalı bir "iş savaştır" ideolojisine saplanıp insancıl bir hava yaratmakta hiçbir anlam göremeyenler, orduda dayanışma ruhunu geliştirmek için harcanan muazzam çabayı örnek almalılar. Bir birimin olağanüstü baskılar altında bile iyi çalışmasını sağlayan etkenler hakkında varılan en ileri düzeydeki kavrayış, şu olmuştur. Duygu bağları, moral, etkililik ve birimin hayatta kalması açısından hayati önem taşır.<sup>145</sup>

Her ast ya da üst, yıkıcı bir duygu dinamiği içine düşebilir, çünkü herkes başarılı olmak için başka birine ihtiyaç duyar. Bir ast, üstünün yüksek düzeydeki biri karşısında etkili -ya da içler acısı- bir görüntü sergilemesini sağlayabilir, çünkü üst, astının işini ne derece iyi yaptığından sorumludur. Elbette ki ast da, terfiler, ücret artışları ve hatta işini kaybetmemek konusunda üstüne bağımlıdır; bunların tümü astı üstü karşısında duygusal açıdan incinebilir hale getirir. İşin hem iyi, hem de kötü yanı burada yatar. Bu karşılıklı bağımlılık, bir ast ile bir üstü birbirine bağlar. Eğer ikisi de duygusal açıdan başarılı olursa -güvene ve dostluğa, anlayış ve karşılıklı çabaya dayalı bir ilişki oluşturlarsa- performansları parlayacaktır. Ama işler duygusal açıdan ters giderse, ilişki bir kabus, performansları da irili ufaklı bir dizi felaket halini alabilir.

Bilinçaltı anlaşmalar, oldukça sinsi bir psikolojik işleve hizmet eder: İnsanları sorunlarla, kötü haberlerle ya da çatışmalarla yüzleşmekten ve hatta onları görmekten alıkoyar. Bir üst kendi kabahatini -ve bunun sonucu olarak örgütte ortaya çıkan sorunları- bir astın üzerine yıkabiliyorsa, sorunun gerçek kaynağı ile, yani kendisi ile yüzleşme gereğini hiç duymayacaktır.

Astların dalkavukluğu ve üstün buna tekabül eden kibri, yansıtmanın çok sık rastlanan bir diğer belirtisidir. Astlar patronu özel bir güç ya da yetenek sahibi biri olarak görürler; patronda bu yansıtmaları benimser ve nezaketle görü kurallarının artık geçersiz olduğunu hissettiği noktaya kadar şiştikçe şişer.

"Üstüne iyi, astına kötü davran" ilişkisinin anlaşılır bir sonucu, büyük bir kırgınlık birikimidir. Bu kırgınlık asla üst kademelere ifade edilmeyip, öfkeli bir kalabalık zinciri içersinde alt kademelere aktarılır. Bu durum, çalışanların, işleri zamanında

---

<sup>145</sup> age, 267.

bitirmemek gibi pasif yollarlar şirketin başarısını sabote etmesine yol açar; bu da elbette ki, patronun herkese yeniden bağırıp çağırmasına neden olur.<sup>146</sup>

Bir üstü olan hemen herkes, en az bir dikey çift ilişkisinin parçasıdır; her üst astlarından her biriyle böyle bir bağ oluşturur. Bu tür dikey çiftler örgütsel yaşamın temel bir birimidir, örgütün ta kendisi olan ilişki dokusunu oluşturacak şekilde etkileşen insan moleküllerine benzetilebilir. Dikey çiftler gücün ve uysallığın bir ilişkiye getirdiği tüm duygusal perdelerle sahipken, meslektaş çiftler -birlikte çalıştığımız insanlarla olan ilişkilerimiz- kardeşlerin sevinçlerine, kıskançlıklarına ve rekabetlerine benzetilebilecek buna koşul bir duygusal unsura sahiptir.

Duygusal zekanın bir örgüte, bu en temel düzeyde girmesi gerekir. İş birliğine yönelik verimli ilişkiler kurmay, iş yaşamımızda parçası olduğumuz çiftlerle başlar. İşlevsel bir ilişkiye duygusal zekayı katmak, onu bütünün evrilen, yaratıcı, her iki taraf için de çekiçi olan ucuna doğru götürülebilir; bunu başaramamaksa, katılık, çözümsüzlük ve başarısızlık ucuna doğru sürüklenme riskini artırır.

### **Ekip Yetileri**

Ekip yetilerini, Ortak hedefleri gerçekleştirirken grup sinerjisi yaratmaktır. Bu yeterliliğe sahip olan insanların aşağıda sıralanan özellikleri göstermeleri beklenir.

- Saygı, yardım severlik ve iş birliği gibi ekip niteliklerine örnek oluştururlar.
- Ekibin tüm üyelerinin, etkin ve istekli bir katılım içersine çekerler.
- Ekip kimliği, dayanışma ruhu ve bağımlık oluştururlar.
- Grubu ve grup itibarını korurlar.

Ekiplere -yönetim ekipleri, servis elemanları, kalite çemberleri, öğrenme grupları, kendi kendini yöneten iş ekipleri ve diğerleri- son günlerde iş dünyasının her yerinde rastlanmaktadır. Bunlara ek olarak, bir toplantı sırasında özel bir iş için yada bir defaya mahsus bir proje üzerinde birlikte çalışmak üzere kısa ömürlü, geçici bir grup olarak çabucak oluşturulmuş ekiplerde vardır. İş dünyasında ki kişiler bir birlerine her zaman yardımcı olup çalışmalarını koordine etmiş olsalar da, büyük kuruluşlarda çalışma ekiplerinin yükselişi eki becerilerine yeni değer kazandırmıştır.

---

<sup>146</sup> age, 271.

Avantajlar kişisel düzeyde başlar - insanlar, kendi kendini yöneten bir çalışma ekibinin sunduğu iş birliği ve artan özerklik bileşiminin, daha fazla hoşnutluk ve tatmin yarattığını hissederler. Ekipler iyi çalıştığında, eleman devri ve devamsızlık azalırken, üretkenlik genellikle artar. Ekiplerin iş dünyasına sağladığı belki de en cazip güç, katıksız ekonomik potansiyelleridir. Üstün performans gösteren bireyler nasıl muazzam bir ek finansal değer kazandırabiliyorsa, ekipler için de durum aynıdır.

Bir ekipte yer alan herkesin birlikte yapılan işi sevmesini sağlayabilmek, ekip kurmanın ve liderliğin can alıcı noktasını oluşturur. Kendi kendini yöneten çalışma grupları arasında en yüksek performansı gösterenler incelendiğinde, bu grupların üyelerinden önemli bir kesimin ekip içinde çalışmaktan hoşlandığı vurgulanmaktadır. Bu ekip başarısı görüntüsü, ortak bir rekabet dürtüsünün, güçlü sosyal bağların ve birbirinin yeteneklerine duyulan güvenin birleşimidir. Bu unsurlar bir araya geldiğinde hızlı, odaklanmış, cana yakın, öz güvenlik, işten keyif alan ekipler oluşurlar.

Bu tür ekiplerde yer alan insanlar ortak bir motivasyon modelini paylaşırlar. Üyelerini yeteneklerine en iyi uyan rollerle eşleştirirken rekabet ve eşitlik anlayışı ile hareket ederler. Beraberlik gereksinimleri güçlüdür ve bu da onları daha uyumlu kılar, çatışmaları daha iyi idare edebilmelerini ve karşılıklı destek sunabilmelerini sağlar. Salt kendi çıkarı için güç arayışında olmak yerine gücü grubun en yüksek çıkarları doğrultusunda kullanırlar; grubun hedefine bağlılık hissini paylaşırlar.

Bunlar, girişimci yüksek teknoloji kuruluşlarında giderek yaygınlaşan ekiplerdir. Bu kuruluşlarda, süratle ürün geliştirmek, bir ürün çeşidinin ömrünün haftalar ve aylarla ölçüldüğü bir sanayinin rekabetçi baskısını karşılamak açısından hayati önem taşır.

Liderliğin bir numaralı zorluğu, birim başkanlarının birlikte çalışmalarını, iş birliğine girmelerini sağlamaktır. Bu her örgütte ve her düzeyde büyük bir zorluktur. İster 3 kişilik gayri resmi bir grup içersinde, ister kalabalık bir şirket içersinde olsun, insanların ortak bir amaç doğrultusunda birlikte çalıştıkları her yerde, ekip halinde çalışma yetenekleri devreye girer. Gelecek yıllarda, iş yaşamı özel görev gruplarına ve geçici örgütlere; ihtiyacın baş gösterip kaybolmasına bağlı olarak kendiliğinden oluşan ve dağılan ekiplere giderek daha fazla dayanmaya başladıkça - ve görevler, başarıyla yerine getirilmeleri için gereken tüm becerilere kimsenin tek başına sahip

olamayacağı kadar karmaşık bir hal aldıkça- ekip becerilerine duyulan talep daha da büyüyecektir.

Bireyler için geçerli olan, gruplar içinde geçerlidir; duygusal zeka, mükemmelliğin anahtarıdır. Elbette ki akıl ve uzmanlıkta önemlidir; ama yıldız ekipleri diğerlerinden ayırt eden şey, duygusal yeterlilikleriyle çok ilgilidir.

Yıldız ekiplerde bulunması muhtemel nitelikler şunlardır:

- Empati ya da kişiler arası anlayış
- İşbirliği ve çabaların birleştirilmesi
- Açık iletişim, açık kıstas ve beklentiler belirleme, eksik performans gösteren ekip üyeleriyle yüzleşme
- Ekibin performans geri bildirimine kulak vermesini ve daha başarılı olmayı öğrenmeye çalışmasını sağlayan kendini geliştirme dürtüsü
- Ekip olarak sahip oldukları güçlü ve zayıf yönleri değerlendirmeleriyle kendini gösteren özbilinç
- İnisiyatif ve sorunların çözümüne proaktif bir tavırla yaklaşma
- Ekip olarak kendine güvenme
- Kolektif görevlerine yaklaşım tarzlarında esneklik
- Hem şirket içindeki diğer anahtar grupların gereksinimlerini değerlendirme, hem de örgütün sunabildiği kaynakları kullanma becerisi anlamında örgütsel bilinç
- Diğer ekiplerle bağlantı kurmak <sup>147</sup>

Ekip olarak karar almak bir paradoks doğurur: Bir yandan, tartışma ne kadar serbest ve şiddetli olursa nihai kararın da o kadar iyi olacağını biliriz; öte yandan, açıktan açığa bir çatışma ekibin birlikte çalışma yeteneğini köreltebilir.

Yönetim ekiplerinde karar alma konusunda yapılmış araştırmalar, şu üç niteliğe sahip olan insanlara yer vermenin, karar alma sürecinin kalitesini yükselttiğini gösterir: Yüksek bilişsel yetenekler, farklı perspektifler ve uzmanlık. Ancak akıl ve uzmanlık

---

<sup>147</sup>age, 277.

yeterli değildir; açık, sert tartışmaları ve kişisel varsayımların sorgulanmasını kolaylaştıran sağlıklı bir etkileşim içinde ekip üyelerinin kaynaşması da gereklidir.

Bu açıklık düzeyini elde etmek hassas, duygu yüklü bir mesele olabilir. Çok kolay varılmış bir fikir birliği, düşük kalite bir karar riskini doğurur, çok fazla münakaşa ise birliğin sağlanamaması ve çözüme varılamamasıyla sonuçlanır. Bir yönetim ekibinin ateşli bir şekilde tartışmasını ama çok güçlü bir fikir birliğine varmasını mümkün kılan, duygusal zekanın varlığıdır.

Bir grubun sağlıklı bir tartışmayı açık bir savaşa dönüştürerek başarısız olmasına yol açan şeyler de, anlaşmazlığın kişisel bir saldırı biçiminde sunulması ya da tartışmanın politik oyunlara hizmet etmesi veya bir grup üyesinde hınç uyandırmasıdır.

Ana bulgu şudur: Tartışmalar duygu yüklü bir hal alırsa, kararların kalitesi zarar görür. Amigdala korsanlıkları, çatışmalar ve diğer giderilmemiş duygusal gerilimler, üyelerin planlama, karar verme ve birlikte öğrenme yetilerine müdahale ettiğinde, iyi eşgüdümlemiş yönetim ekibi salt görüntüden ibaret kalır. Öte yandan, kötü hislerden uzak tartışmalar -olumlu bir karşılıklı araştırma ruhu içinde yürütülen, sürecin adil ve açık olduğunu herkese hissettiren ve üyelerin kendi çıkarında çok, örgüte karşı bir ilgi içerenler- en iyi kararlarla sonuçlanır.<sup>148</sup>

Sonuçta, bir orta yol vardır: Ekipler, tartışmayı ekip üyelerinden bazılarının karara bağlılığını soğutabilecek ya da baltalayabilecek duygusallıklardan uzak tutmak şartıyla, entelektüel mücadeleyi, kararların kalitesini yükseltmek için kullanabilirler. İşin özü, öz bilinç, empati ve iletişim gibi duygusal yeterliliklerde -yani, ekip üyelerinin ne kadar iyi tartışlıklarında- yatar.

Bir grubun iyi çalışmasını sağlayabilmek, kendi başına değerli bir yetenektir. Yüksek düzeyde işlevleri olan her grupta bu yeteneğe sahip en azından bir üye mutlaka bulunur. Grubun görevi ne kadar karmaşıksa, bu tür insanların grubun başarısı için taşıdığı önem de o kadar büyür. Bu durum en çok, misyonu keşfetmek ya da yaratmak olan bilim ve teknolojiye belirgindir.

Lider tayin edilen kişi, bir ailedeki ebeveyne benzer. Liderler, bir ebeveyn gibi, davranışlarının ekipte yer alan herkes tarafında adil bulunduğu emin olmak zorundadır; iyi bir ekip lideri, yine bir ebeveyn gibi, ekip üyelerini kollayacak ve -

---

<sup>148</sup>age, 278.

örneğin, itibarları saldırıya uğradığında- örgüt genelinde onları koruyacak, bütçeler, personel ya da zaman açısından gerek duydukları pratik desteği onlara sağlayacaktır.

En iyi ekip liderleri, ortak bir misyon, hedef ve gündem anlayışına herkesin katılmasını sağlayabilir. Grubu yönlendirecek bir güç niteliğindeki çekici bir vizyonu ifade edebilmek, iyi bir ekip liderinin belki de en önemli katkısıdır. Karizmatik bir lider, kendisi dışında her şey aksasa bile, bir ekibin yoluna devam etmesini sağlayabilir.

Lider, bir ekibin hayati önem taşıyan duygusal tonunu biçimlendirmek dışında, dayanışma ve fikir birliğinin sırrı olan eşgüdümü sağlar. İnsanlar lidersiz bir grup halinde bir araya getirildikten sonra, onlara çok zor bir sorunu çözmeye çalışmaları söylendiğinde; böyle bir sorunu mümkün olduğunca verimli bir şekilde çözebilmeleri için bir kişinin tüm çabalarını koordine ettiği bir yapıyı kendiliğinden geliştiren ekipler daha etkili olurlar. Herkesin diğerleriyle ister istemez iletişim kurduğu, lidersiz bir modelle çalışan gruplar ise daha etkisiz kalırlar.

Ama güçlü ekip liderleri, grupların beyinleri ya da özerk karar mercileri gibi davranmak yerine, fikir birliği oluştururlar. Ekip liderleri bir karar alma tartışmasında kendi fikirlerini çok erken dile getirdiklerinde, grup daha az fikir üretir ve bu yüzden daha kötü kararlara varır. Oysa ekip liderleri geri çekilerek, kendi görüşlerini dayatmadan ve tartışmanın sonuna kadar da ifade etmeden, temelde grubun işleyişini kolaylaştırıcı bir rol üstlendiklerinde, sonuç olarak daha sağlıklı bir karar alınır. Bu anlamda, ekip liderleri ne kadar az önderlik ederlerse o kadar iyi önderlik etmiş olurlar. Bu, özellikle, gözetmenlerinin ekip üyesi olmadığı ve özerk çalışabilen, kendi kendini yöneten çalışma ekipleri için geçerlidir.

Ne türden olursa olsun örgütler, bütünün başarısı için, yeteneklerin geleneksel sınırları aşan ekiplerde koordine edilmesi gerektiğini anlamaya başlamıştır. Bu durum özel proje ekiplerinde ve planlama yapmak, süreçleri iyileştirmek, ürünleri geliştirmek ve sorunları saptamak için kurulmuş ekiplerde görülebilir. Bu tür ekiplerin hepsi, kuruluşun aynı bölümlerinden gelen üyeleriyle, odaklanmış bir görev etrafında birleşirler.

Farklı işlevlerin birlikte yürütüldüğü bu ekipler, özel bir vakadır; aynı anda iki ayrı alanda -biri örgüt içindeki ana üslerinde, diğeri ise bir ekip olarak toplandıkları ortak noktada- çalışan insanları bir araya getirip kaynaştıran bir tür yapay ekiptir. Örgütün

farklı bölümlerini temsil ettikleri için, kendine ayrılan görev alanında çalışan bir ekibe kıyasla daha geniş bir etki ve eşgüdüm potansiyeline sahiptirler. Bu ekipler bir bütün olarak örgütün iyiliği için birlikte çalışırken, her üye ana üssündeki tabana sadık kalır. Ancak ana üsse aşırı bağlılığın, ekip üzerinde kötü etkileri olabilir.

Böyle ekipler işlerini etkili bir şekilde nasıl yapabilirler? Birincisi, örgütsel bağlamda bir çözümdür: Kaynaklar ve yetki ekibin kendisine verilir ve üyeler, ekibin performansı temel alınarak ödüllendirilir. Bir başka çözüm, kolektif duygusal zekanın düzeyini yükseltmekte yatar. Bu çözüm grubun ortaya koyduğu çalışmanın, işbirliği, karşılıklı saygı, farklı perspektiflere açıklık, dinleme, empati ve grup zekasını yükselten diğer kıstaslar bakımından örnek oluşturup oluşturmadığını izleyebilecek birini süreç lideri olarak görevlendirmeyi içerebilir. Ekibin çalışması yolunda gidiyorsa, üyeler çalışmanın kendilerine heyecan verdiğini, meydan okuduğunu ve önemli olduğunu hissediyor olmalıdırlar. Ekiplere özgü bu duygusal zeka temelleri olmadığında ortaya çıkan sonuç, başarısızlıktır.

Ekipler çalışma heyecanı ile kendilerini aştığında ve akış haline ulaştığında ortaya çıkan özellikler şöyledir.

*Göz korkutucu bir sınav ya da soylu bir misyon.* Her şeyin üstünde bir misyon, yani tüm grubu arkasına alabilecek kadar büyük hedefler olmalıdır. Bu tür çalışmalarda, insanı çeken bir anlam ve motivasyon bulunur; kalıcı anlam taşıyan bir şey uğruna çalışmak, herkesi azami gayretini göstermeye sevk eder.

*Yoğun bir grup sadakati.* Bir örgütteki bazı ekiplerin mükemmel oluşunun nedenleri açıkça dile getirilse, bunun kısmen, hem açıklığı hem de ilgiyi mümkün kılan duygusal bağlantılar sayesinde olduğu söylenebilir.

*Geniş bir yetenek yelpazesi.* Bir ekibin görevine yansıttığı yetenekler ne kadar çeşitliyse, değişen talepleri karşılamakta o kadar esnek davranabilir. Çeşitlilik teknik istemlerle başlar, ancak duygusal yeterliliği de kapsar.

*Güven ve bencil olmayan bir işbirliği.* Başarılı ekiplerde yer alan insanlar, birbirlerine güvenebileceklerini hissederler.

*Odaklanma ve tutku.* Büyük bir hedefi gerçekleştirmenin gerekleri, kendi içinde odaklanma sağlar; yaşamın geri kalan kısmı sadece sıradan değil, buna kıyasla önemsiz de görünebilir. Bu zaman zarfında yaşamın ayrıntıları askıya alınır. Grup

için, hem işlev hem de yer açısından kuruluşun geri kalan kısmından ayrılmış bir çalışma alanı yaratılarak odaklanma yoğunlaştırılabilir.

*Özünde eğlenceli ve ödüllendirici olan çalışma.* Böylesine yoğun bir odaklanma, başlı başına bir kendinden geçme halidir. Üyeler para, terfi ya da prestij gibi dışsal kazançlardan çok işin kendisinin getirdiği içsel ödüller için çalışırlar. Bu heyecan ister başarıma dürtüsünden kaynaklansın, ister arkasında bir iz bırakma gereksiniminden, bir grubun parçası olarak başkalarını aşmanın yoğun bir duygusal getirisi vardır.<sup>149</sup>

---

<sup>149</sup> age, 288.

## **4. DUYGUSAL ZEKANIN TÜRKİYE’DEKİ İŞ YAŞAMINDAKİ YERİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA**

### **4.1. Araştırmanın Adı**

Duygusal Zekanın Türkiye’deki İş Yaşamındaki Yerine Yönelik Bir Araştırma

### **4.2. Araştırmanın Problemi**

Giderek zorlaşan ekonomik koşullar içinde pek çok şirket ‘duygusal zeka’nın önemi üzerinde her geçen gün daha da fazla durarak; bunun sonucunda da çeşitli eğitimlerle çalışanların duygusal zekalarını belirli bir düzeyde geliştirmelerini sağlamaya çalışıyor. Çalışanlarında duygu yönetimini ve etkin iletişimi geliştirebilmesi, uzlaşma ve takım çalışması getirebilmeyi, sürekli gelişim sonucunda kalıcı başarılar yaratmayı hedefleyen günümüz şirketleri açısından bakıldığında da duygusal zeka, çalışma hayatının “kalbi” durumundadır. Niteliklerin giderek değer kazandığı bugünün iş dünyasında kalıcı olabilmek için, yalnızca “beyin” gücünün etkili olmadığı, “duygusal yetenek”in de sahip olduklarımızı doğru bir şekilde kullanabilmemizi sağlaması açısından bir değer haline dönüştüğü görülüyor.

Günümüzde her gün önemi biraz daha artan duygusal zekaya Türkiye’deki iş yaşamındaki yeri nedir? Sorusunun cevabının önemli olduğu düşünülmektedir.

### **4.3. Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın amacı, duygusal zekanın Türkiye’deki iş yaşamındaki yerinin ortaya konulmasıdır.

### **4.4. Araştırmanın Önemi**

Giderek zorlaşan ekonomik koşullar içinde pek çok şirket duygusal zekanın önemi üzerinde her geçen gün daha da fazla durarak; bunun sonucunda da çeşitli eğitimlerle çalışanların duygusal zekalarını belirli bir düzeyde geliştirmelerini sağlamaya

çalışmaktadır. Çalışanlarında duygu yönetimini ve etkin iletişimi geliştirebilmesi, uzlaşma ve takım çalışması getirebilmeyi, sürekli gelişim sonucunda kalıcı başarılar yaratmayı hedefleyen günümüz şirketleri açısından bakıldığında da duygusal zeka, çalışma hayatının kalbi durumundadır. Niteliklerin giderek değer kazandığı bugünün iş dünyasında kalıcı olabilmek için, yalnızca beyin gücünün etkili olmadığı, duygusal yeteneklerin de sahip olduklarımızı doğru bir şekilde kullanabilmemizi sağlaması açısından bir değer haline dönüştüğü görülmektedir.

Duygusal zekanın yalnızca insanlara özgü olduğunu düşünmek yeterli değildir. Kurumsal yapıları tıpkı yaşayan bir organizma gibi işleyen, farklı organlardan oluşan şirketlerin de kendilerine özgü duygusal zekaları bulunmaktadır. Kurumsal yapı tıpkı yaşayan bir organizma gibi işlemekte; farklı organlardan oluşmaktadır. Bu karmaşık yapı içindeki kalbin insan olarak belirlenmesi kurumların uzun süreli başarısındaki en önemli faktördür. En temel yatırımını “insan” üzerine yapan şirketler iş dünyasındaki rekabetçi ortamından yüksek verimlilikle sıyrılmayı başarmaktadır. Çalışanlarının duygularına, fikirlerine ve emeklerine yönelik yaratılan bir kültürle işleyen; bu amaçla eğitim ve sürekli değişimi ön plana çıkartabilen kurumlar gelecekte de başarılarını sürdürebilecek yapılar olacaklardır.

Bu çerçevede iş yaşamında duygusal zekanın şu andaki yerinin belirlenmesi önem taşımaktadır.

#### **4.5. Araştırmanın Yöntemi**

##### **4.5.1. Alan Araştırması ve Örneklem**

Alan araştırması kapsamında ülke genelinde faaliyet gösteren tüm insan kaynakları danışmanlık firmalarının incelenmesi hedeflenmiş olmasına rağmen gerek zamanın kısıtlı olması, gerekse ülkedeki tüm danışmanlık firmalarına ulaşmanın zor olması nedeniyle; ekonomik ve ticari potansiyeli bakımından ülkemizde önde gelen illerde (İstanbul, Ankara, Kocaeli, İzmir, Bursa) yapılacak bir çalışmanın, insan kaynakları danışmanlık firmalarının duygusal zeka konusundaki görüşlerini açık olarak yansıtacağı ve duygusal zekanın Türkiye’deki iş yaşamındaki yerine dair bilgi vereceği düşünülmüştür. Örneklem kümesine girecek firma adlarına internette yapılan araştırma sonucu aşağıdaki internet sitelerinden edinilen bilgilerle ulaşılmış ve 137 firma belirlenmiştir.

- [www.ito.org.tr](http://www.ito.org.tr)
- [www.koto.org.tr](http://www.koto.org.tr)
- [www.atonet.org.tr](http://www.atonet.org.tr)
- [www.danismanliksirketleri.com/Insan-kaynaklari-danismanligi\\_7.html](http://www.danismanliksirketleri.com/Insan-kaynaklari-danismanligi_7.html)
- [www.sineport.com/hr.html](http://www.sineport.com/hr.html)
- [www.firmalarrehberi.gen.tr/danismanlik/insan-kaynaklari](http://www.firmalarrehberi.gen.tr/danismanlik/insan-kaynaklari)
- [www.e-sirket.com/insan-kaynaklari-firmalari.htm](http://www.e-sirket.com/insan-kaynaklari-firmalari.htm)
- [www.kurumsal.web.tr/firma.php?id=4667](http://www.kurumsal.web.tr/firma.php?id=4667)

137 firmadan 120 tanesi İstanbul, 7 tanesi Ankara, 5 tanesi Kocaeli, 3 tanesi İzmir, 2 tanesi Bursa da faaliyet göstermektedir.

| Şehirler | Firma sayısı |
|----------|--------------|
| İstanbul | 120          |
| Ankara   | 7            |
| Kocaeli  | 5            |
| İzmir    | 3            |
| Bursa    | 2            |

Firmaların internet adreslerinden ya da yapılan telefon görüşmelerinden elde edilen bilgiler çerçevesinde 137 firma incelenmiş ve müşterilerine eğitim programları sunan 67 firma olduğu tespit edilmiştir. Eğitim programları olan 67 firmadan da 20 tanesinin duygusal zeka eğitimi verdiği saptanmıştır.

#### 4.5.2. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Araştırmada duygusal zeka eğitimi verdiği tespit edilen 20 firmadan görüşmeyi kabul eden 2 firma ile planlı görüşme yapılmıştır. Firmalardan gelen istek üzerine firma isimleri açıklanmamıştır. Görüşmelerden elde edilen veriler üzerinden yorumlar yapılmıştır.

Planlı görüşmede firmalara yöneltilen sorular şöyledir.

- 1- Eğitim programınıza duygusal zeka eğitimi almanızdaki nedenler nelerdir?
- 2- Duygusal zeka eğitimi daha çok hangi sektörden kurumlar ya da çalışanlar tarafından tercih ediliyor? Neden?
- 3- Duygusal zeka eğitimi daha çok hangi yaş grubu çalışanlar tarafından tercih ediliyor? Neden?

4- Duygusal zeka eğitimi daha çok hangi pozisyondaki çalışanlar tarafından tercih edilmelidir? Neden?

5- Sizce duygusal zekaya çalışanlar ve kurumlar tarafından neden önem verilmelidir?

6- Verdiğiniz duygusal zeka eğitiminin genel başlıklarını paylaşır mısınız?

#### **4.6. Bulgular ve Yorumlar**

Araştırma kapsamında incelen ve kişisel gelişime yönelik eğitim verdiği tespit edilen 67 firmadan 20 tanesinin eğitim programlarında duygusal zeka eğitimi bulunduğu saptanmıştır. Firmaların %30 unda duygusal zeka eğitiminin bulunması bize 1995 yılında literatüre giren bir kavramın Türkiye de kendine yer edinmeyi başardığını göstermektedir. Ayrıca bu firmaların genellikle firmalara yönelik eğitim ve seminer programları düzenlediği göz önünde bulundurulduğunda duygusal zekanın iş yaşamına da girdiğini ve kendine yer edindiğini söyleyebiliriz.

Yapılan planlı görüşmelerden elde edilen cevaplar değerlendirildiğinde aşağıdaki sonuçlar çıkarılabilir.

#### **Eğitim programınıza duygusal zeka eğitimi almanızdaki nedenler nelerdir?**

Eğitim veren firmalar gelen duygusal zeka eğitimi taleplerini karşılamak ve duygusal zekanın öneminin her geçen gün artması ve iş yaşamında daha fazla yer alması ile oluşacak taleplere cevap vermek amacıyla duygusal zeka eğitimi ve seminerlerini programlarına dahil etmişlerdir.

#### **Duygusal zeka eğitimi daha çok hangi sektörden kurumlar ya da çalışanlar tarafından tercih ediliyor? Neden?**

Duygusal zekası yüksek bir çalışan, kişisel ve sosyal yeteneklerini iş hayatına uygulamada başarılı olur. Kişisel yeteneklere örnek olarak bireyin tercihlerinden, başarılı olduğu alanlardan haberdar olması ve bunları doğru şekilde kullanabilmesi, ön sezgilerine güvenebilmesi ve içgüdülerini düzenleyebilmesi; özellikle de hedefine ulaşmada kendisine yardımcı olacak birikimini kullanarak yüksek motivasyon seviyesine ulaşması söylenebilir. Sosyal yetenekleri açıklarken, iki nokta öne çıkar: Bunlar empati ve sosyal becerilerdir. Empati, kişinin karşısındaki insanı kendi yerine koyması ve onun duygularını, ihtiyaçlarını ve kaygılarını algılayabilmesidir. Hizmet sektörünün her alanında öne çıkan bu duygusal zeka özelliği müşteriye,

anlaşıldığının, yardım edildiğinin ve önemsendiğinin hissettirilmesi açısından şarttır. Sosyal beceri ise kişinin karşısındakinden istediği karşılıkları ve yanıtları alabilme yetisidir. Duygusal zeka eğitimi her sektörden kurumlar ya da çalışanlar talep görmektedir. Bununla beraber kişilerarası iletişimin yoğun olduğu insan kaynakları, pazarlama, satış ve özellikle tıbbi satış gibi alanlarda bu özelliğe sahip çalışanların işlerinde çok başarılı oldukları bir gerçektir. Bu nedenle bu alanlarda hizmet veren kurum ve çalışanlar tarafından daha fazla talep görmektedir. Bununla beraber kamu sektöründen talep gördüğü söylenemez.

### **Duygusal zeka eğitimi daha çok hangi yaş grubu çalışanlar tarafından tercih ediliyor? Neden?**

Duygusal zeka eğitimi daha çok kariyerinin başında olan 25-35 yaşlarında çalışanlar tarafından daha fazla tercih edilmektedir. En azından yaş kırkların sonlarına ya da ellilerin başlarına gelene dek, yaş ilerledikçe duygusal yönden daha zeki olunur. Bu durum Multi-Health Systems Inc. (MHS) tarafından yapılan, Amerika ve Kanada'daki 3.831 kişi üzerindeki testler sonucu bulunmuş anahtar faktörlerden birisidir.

Araştırmanın bulgularına göre duygusal zeka seviyesi üzerinde yaşın istikrarlı ve önemli etkisi vardır. Toplam duygusal zeka derecesi yaşla orantılı olarak yükselmiş ve kırklı yaşların sonları ve ellili yaşların başlarında doruk noktasına ulaşmıştır. Bu yaşa ilişkin veriler, yaş ve deneyimle kazanılan “duygusal olgunluk” kavramı üzerindeki görüş birliğini teyit etmektedir. Çok sayıdaki Baron EQ-I verilerine göre, yüksek duygusal zeka derecesine sahip insanlar cinsiyetleri ve etnik kökenleri ne olursa olsun, işteki başarıdan mutluluk duyarlar. Dinamik ve teknolojinin biçimlendirdiği bu çağda daha yaşlı “duygusal olarak zeki” çalışanların katkısı, en az genç insanların katkıları kadar önemli sayılmalıdır. Elde edilen bulgular yalnızca işyerinde daha yaşlı kişilere karşı ayrımcılık yapılmasının yanlış olduğunu belirlemekle kalmıyor, ancak duygusal zeka dikkate alınmadıkça bu belirlemenin bir anlam ifade etmeyeceğini de vurguluyor. Bunun için zihinsel olarak zeki işverenler, duygusal olarak zeki çalışanları seçerek, eğiterek ve geliştirerek genç ve daha yaşlıların sağlıklı ve dengeli karışımını elde ederek potansiyel olarak daha başarılı işgücünü en iyi nasıl yaratacaklarını düşünmelidirler. Bu tip bir şirket başarılı bir şirket olmak yönünde potansiyelini arttıracaktır.

## **Duygusal zeka eğitimi daha çok hangi pozisyondaki çalışanlar tarafından tercih edilmelidir? Neden?**

Kendimizin ve karşımızdakilerin duygularını tanıma, duygularımızı ifade edebilme, kendimizi motive edebilme, içimizdeki ve ilişkilerimizdeki duyguları kendimize ve karşımızdakine zarar vermeyecek şekilde yönetebilme yetisi olarak tanımlanan duygusal zekanın, hayatın her alanında olduğu gibi iş dünyasında da önemi yadsınamaz. Bu nedenle her pozisyonda çalışanlar tarafından tercih edilmelidir. Bununla beraber bir gruba liderlik yapan, yöneten kişinin, liderlik vasıflarından en önemlisi yönettiği takım ve dış çevre ile iyi ilişkiler kurabilmesidir. İnsan ilişkilerinde karşımızdakileri anlama ve bu anlayışa uygun davranma sanatı, bize hangi işte olursa olsun beraberinde iletişimde başarıyı getirir. Yöneticilerin kararlarının oluşumunda duyguları çok önemli yer tutmaktadır. Hayatımızın büyük bir bölümünü iş yerlerimizde geçiriyoruz. Olaylar karşısında değişen duygu durumlarımız oluyor. Sinirleniyoruz, öfkeleniyoruz, kızıyoruz, çok seviniyoruz v.s. Duygu durumlarımız yaşadığımız olaylar karşısında değişiyor ve değişen duygularımız, tutum ve davranışlarımızın oluşumunda etkili oluyor.

Yönetmek, değişen duygu durumlarımıza rağmen tutarlı davranabilmek demektir. Yönetmek, takımımızı ve dış çevremizi anlamak ve davranış çizgimizi bozmamak, ekip ruhunu güçlü tutmak, motive olmak ve motive etmek, duygularımızı kendimize ve karşımızdakilere zarar vermeyecek şekilde yöneterek, akıl, mantık ve tecrübelerimizi harmanlayıp liderlik etmek demektir.

Duygusal zeka kavramının olmadığı bir yöneticilik, beraberinde kişinin kendi ve karşındakilerin duygu durumlarını tanımadığı, anlamadığı, empati besleme becerisini geliştiremediği bir ilişkiler yumağından ibaret olacaktır. Sonuçta da doğru iletişim kuramama ve tam anlamı ile başarıyı yakalayamama ihtimalleri kaçınılmaz olacaktır.

Bu kapsamda duygusal zeka her ne kadar her birey için önemli ise de lider ve yönetici pozisyonundaki çalışanlar için başarının anahtarıdır.

## **Sizece duygusal zekaya çalışanlar ve kurumlar tarafından neden önem verilmelidir?**

Duygusal zekanın yalnızca insanlara özgü olduğunu düşünmek yeterli değil. Kurumsal yapıları tıpkı yaşayan bir organizma gibi işleyen, farklı “organlardan”

oluşan şirketlerin de kendilerine özgü duygusal zekaları bulunuyor. Kurumsal yapı tıpkı yaşayan bir organizma gibi işlemekte; farklı “organlardan” oluşmaktadır. Bu karmaşık yapı içindeki “kalbin” insan olarak belirlenmesi kurumların uzun süreli başarısındaki en önemli faktördür. En temel yatırımını “insan” üzerine yapan şirketler iş dünyasındaki rekabetçi ortamından yüksek verimlilikle sıyrılmayı başarmaktadır. Çalışanlarının duygularına, fikirlerine ve emeklerine yönelik yaratılan bir kültürle işleyen; bu amaçla eğitim ve sürekli değişimi ön plana çıkartabilen kurumlar gelecekte de başarılarını sürdürebilecek yapılar olacaktır.

Kurumlar ve çalışanlar açısından duyguların “bilincinde” olma oldukça önemlidir. Pesimist yaklaşımlardan arındırılmış tutumlar sergilemek şirketin hedeflerine ulaşmasındaki en önemli adımlardan biridir. “Kurum hayatı” içinde insana yer verme ile duyguları tanımaya yönelik ilk adımı atan şirketler toplam kalite anlayışı içinde kalıcı başarılar hedeflemektedir. Her alanda kalite için şirketlerde “insan faktörü” öne çıkartılmalıdır. Kazanan şirketlerde bulunan özellikler:

- Takım çalışması
- Ortak vizyon
- Değişime açıklık
- Azim
- İletişim becerisi
- Ödüllendirme
- Sürekli öğrenim
- Paylaşım

En önemli özellik ise, tüm bu kriterlerin her bir çalışan tarafından benimsenmesidir. Bu özellikleri içinde bulunduran şirketlerde lidere ayrı bir görev düşmektedir. Yüksek bir duygusal zekaya sahip liderden beklenen, çalışanlarla, bütün bu özellikleri en iyi şekilde benimsemelerini sağlayacak doğru iletişim yollarını kurmasıdır.

Her şeyden önce bir insan olarak diğer insanlarla sürekli iletişim içinde çalışmakta olduğunun bilincinde olan bir lider kamusal alanda şirketlerinin temsilcileri durumundadır. Gerek kurum içinde, gerekse kurum dışında pek çok kişi ile iletişim

kurmak zorunda olan bu lider, empati kurabilme yeteneği ile karşısındaki kişilere nasıl hitap etmesi gerektiğinin bilincindedir. Çalışanların ihtiyaçlarını doğru olarak belirleyebilir ve bu doğrultuda ihtiyaçların giderilmesi için gerekli olan yapıcı geri bildirimini verebilir.

Hayat felsefesini gerçekliğe indirgemek yerine, mantığı duygularla birleştirerek kullanabilen bir lider, kurumsal duygusal zekanın oluşturulabilmesi için gerekli olan zeminin hazırlanmasında etkin bir rol oynar.

Görülüyor ki, kurumlarda duygusal zeka her bir bireyin kendi duygusal zekasını yükseltmesi ile meydana gelmiş bir “takım çalışmasının” ürünüdür.

### **Verilen duygusal zeka eğitiminin genel başlıkları nelerdir?**

Firmalar ve kişilerin isteklerine ve ihtiyaçlarına göre eğitim planlanabilmekle beraber genel olarak aşağıda örnekleri verilen programlar bulunmaktadır.

#### **Modül-1: Duygusal Zeka İhtiyacı**

- IQ'dan EQ'a
  - Araştırmalar
  - Zekanın 7 alt alanı

#### **Modül-2 : Duygusal Zeka ve 5 Alt Alanı**

- Öz Bilinç
  - Tanım
  - Duyguların farkında olmak
  - Duyguları ifade etme
  - EQ Map
- Öz Yönetim
  - Stres yönetimi
  - Esneklik
  - Dürtü kontrolü
  - Öfke yönetimi
  - EQ Map
- Öz Motivasyon
  - Başarma güdüsü
  - Olumlu bakış

- EQ Map
- Başkalarını anlamak
  - Empati;
    - o Dinlemenin önemi
    - o Paradigmalar
    - o Dinleme seviyeleri
  - Anlayış
  - EQ Map
- İlişkileri yönetmek
  - Kişiler arası ilişkiler
  - Güven çemberi oluşturmak

### Modül-3 : Fikirden Eyleme

- Grup çalışmaları
- Gelişim planları

#### Programın Amacı :

Günümüzde gerek profesyonel gerekse sosyal yaşantımızda gittikçe daha da önemli hale gelen duygusal zeka ile ilgili olarak bilgi ve beceri kazanmak isteyen katılımcılarda farkındalık yaratmak programın temel amacıdır. Katılımcılarla sorunların duygu temelli çözümlerini bulabilmeleri konularında paylaşımda bulunulur.

#### Programın Hedefleri :

- Deneyimlerimizin aklımızda, duygularımızın gönlümüzde seçtiğimiz hedeflerin beynimizde olmasını sağlamak ve onları şekillendirmek.
- Hedefe yönelik düşünme süreci ve karar verme cevap seçiminden oluşan sistemler topluluğunu anlamak,
- Duygusal yaşamımızı ona teslim olmadan yönetebilmek, problem çözücü olmak, insanları yüksek yönetmek,
- Başkalarının ne hissettiğini söylemek zorunda kalmadan, onların duygularını anlamak,
- Duygularımızın ne olduğunu bilmek ve yaşama ilişkin gerçekçi kararlar verirken onlardan yararlanmak,

- Kendimizi tanımak, güçlü yönlerimizin farkına varmak, bunları doğru değerlendirmeyi sağlayacak beceriler kazandırmak ve diğer bireylerle doğru iletişim-etkileşim ve diyaloglar kurmak,
- Bireyleri yöneten duyguların, yeteneklerin farkına varmak,
- Kişilerarası iletişimi daha kaliteli hâle getirerek ilişkilerde daha fazla sevgi yaratmak, farklılıkları dikkate alarak sürdürülebilirliği sağlamak,
- Eleştirilere açık olmak, onların bir armağan olduğunu anlamak, insanlarla daha fazla ve detaylı ilgilenmek, verimli ilişkiler içinde olmak,
- Yaşadığımız endişe, kaygı ve bunalımları hayatımızı olumsuz yönde etkilemesine izin vermemek,
- Engeller karşısında direnebilmek ve hedeflerimize ulaşabilmek için içimizden gelenleri doğru yönlendirebilmek, bireylerin anlayışına ve seviyesine uygun olarak hitap etmek,
- Gerek iş yaşamımızda gerekse özel hayatımızda problem olabilecek duygu patlamalarını ustalıkla ve uyum içinde yönetebilmek,
- Duygularımızın ne olduğunu bilmek ve yaşama ilişkin gerçekçi kararlar verirken onlardan yararlanmak,
- Güvenilir, sabırlı, hoşgörülü, adaletli, anlayışlı, merhametli, kolaylaştırıcı, cesaretlendirici ve tevazu sahibi olmayı benimsemek.

## 5.SONUÇ

Bireylerin, hayatlarının her alanında başarılı olmaları için, güçlü ve geliştirilebilecek yanlarının farkında olmaları, duygularını ve davranışlarını yönetebilmeleri, ayrıca hayatındaki kişilerin de duygu ve düşüncelerini anlamaya çalışmaları gerekmektedir.

Duyguların farkında olmak, onları yönetebilmek, empati kurmak, uyum sağlayabilmek, bireylerarası sorun çözebilmek, sebat edebilmek, değişime ayak uydurabilmek, saygı gibi nitelikler günümüzde bireyleri başarıya götürecek yolda sahip olması gereken temel niteliklerdir. Bu da yüksek duygusal zeka ile elde edilebilir. Duygusal zekası yüksek çalışanlar bireysel ve sosyal becerilerini iş hayatında uygulamada daha başarılı olmaktadır.

Kurumların başarısında önemli rolü bireylere bakıldığında teknik bilgisi yüksek olanlar değil, iş arkadaşları ile sağlıklı ilişkiler kurabilen, ekip çalışması yapabilen, kendine güvenen, değişimleri yönetebilen, yani duygusal zekası yüksek olanlar olduğu görülmektedir. Artık iş yaşamında, sadece yüksek IQ'ya sahip olmanın yeterli olmadığı, bununla birlikte yüksek duygusal zekanın da olması gerektiği anlaşılmıştır. Yüksek duygusal zekaya sahip çalışanlar hem kendi kendilerini motive ederek bireysel iş performanslarını arttırabilmekte, hem de buldukları ortamda pozitif bir atmosfer oluşturulmasına imkan sağlayabilmektedirler. Önemli olan IQ ve duygusal zekanın bir arada olması ve böylece sinerjinin yaratılarak daha fazla başarı elde edileceğinin bilincinde olmaktır.

Duygusal zeka, bireyin kendini ve diğer bireyleri anlamasının bir yoludur. İnsan ilişkileri kurumlar için, zihinsel özelliklerden daha fazla hayati öneme sahiptir. Günümüz yönetim anlayışında bireysel üstünlükler ve başarılar değil, ekiplerin üstünlükleri ve başarıları önem kazanmaktadır. Ekipte birlikte çalışabilmenin, başarılı ve verimli olabilmenin yolu da, ekip üyelerinin duygusal zekaya sahip olmalarıyla yakından ilişkilidir.

Bireylerde olduğu gibi, kurumların da sahip olduğu yüksek duygusal zeka, onların performansını arttırmada en etkili araç olacaktır. Duygusal zekanın yüksek olduğu kurumlarda çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, hissedarlarla olan ilişkiler daha etkin yürütülecek onların istek ve beklentileri daha iyi anlaşılabilir ve

karşılanabilecektir. Böylece kurum çalışanlarını ve müşterilerini kendisine bağlamayı başarabilecektir.

Yaşamın hangi alanında olursa olsun, bireylerin ve kurumların sahip oldukları duygusal zeka ve bunun etkin bir şekilde kullanılabilmesi başarının elde edilmesinde temel bir faktördür.

## KAYNAKÇA

- Acar, A. Zafer. "Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi İle Kişisel ve Örgütsel Etkileri". **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. c. 7. s. 1 (2006): 1-14.
- Aslan, Şebnem. Duygusal zekâ, Bireylerarası Çatışmayı Çözümleme Yöntemleriyle İlişkili midir? Schutte'nın Duygusal Zekâ Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c.13, s.3 (2008):179-200.
- Balkaş, Elif E., Nesrin T. Akbulut. "Duygusal Zeka ve Yaratıcılık", **Uluslararası Duygusal Zeka ve İletişim Sempozyumu, 7-9 Mayıs 2007**. İzmir: Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi, 2007: 742-777.
- Batu, N. Mert, Murad Karaduman. "Havacılık Sektöründe Kurumsal Duygusal Zeka". **Uluslararası Duygusal Zeka ve İletişim Sempozyumu. 7-9 Mayıs 2007**. İzmir: Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi, 2007: 778-795.
- Beceren, Eray. "Kurumsal Duygusal Zeka". <http://www.duygusalzeka.net/icsayfa.aspx?Sid=87&Tid=18> [20.02.2010]
- Blank, Ira. Selecting Employees Based on Emotional Intelligence Competencies: Reap the Rewards and Minimize the Risk. **Employee Relations Law Journal**. c.3. s.3. (2008): 77-85.
- Canbulat, Serkan. "Duygusal Zekâ'nın Çalışanların İş Doyumları Üzerindeki Etkisinin Araştırılması". Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Ciarrochi, Joseph. Joseph P. Forgas, John D. Mayer. **Emotional Intelligence in Everyday Life**. 2.bs. New York: Psychology Press, 2006.

Cooper, Robert K., Ayman Sawaf. **Emotional Intelligence in Leadership and Organization**. New York: Perigee Book, 1998.

Çakar, Ulaş, Yasemin Arbak. "Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir Mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma". **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi** c. 18. s. 2 (2003): 83-98.

Doğan, Selen, Özge Demiral. "Kurumların Başarısında Duygusal Zekanın Rolü ve Önemi". **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**. c.14. s.1 (2007): 209-230.

Eyman, U. Erman. **Duygusal Zeka**. Kaliteofisi Yayınları, 2007. www.kaliteofisi.com [20.02.2010].

Frye, Crissie M, Rebecca Bennett, Sheri Caldwell. Team Emotional Intelligence And Team Impersonal Process Effectiveness. **Mid-American Journal of Business**. c. 21. s. 1: 49-56.

Goleman, Daniel. **Duygusal Zeka Neden IQ'dan Daha Önemlidir?**. 26. bs., Çev.Banu Seçkin Yüksel. İstanbul : Varlık Yayınları, 2004.

\_\_\_\_\_. **İşbaşında Duygusal Zeka**. çev. Handan Balkara. 6. bs. İstanbul: Varlık Yayınları, 2009.

Goleman, Daniel, Richard Boyatzis, Annie Mc Kee. **Yeni Liderler**. çev. Filiz Nayır, Osman Deniztekin. 4.bs. İstanbul: Varlık Yayınları, 2005.

Gökçe, Bedriye. " İş Hayatında Duygusal Zeka ve Sivas İli Bankacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması". Yüksek Lisans Tezi. Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

Gürbüz, Sait, Murad Yüksel. "Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi". **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. c. 9. s. 2 (2008): 174-190.

Hawkins, John, Victor Dulewicz. The Relationship Between Performance as a Leader and Emotional Intelligence, Intellectual and managerial Competences. **Journal of General Management**. c. 33. s.2. (2007): 57-78.

- Herkenhoff, Linda. Culturally Tuned Emotional Intelligence: An Effective Change Management Tool? .**Wiley InterScience**. c. 13 (2004): 73–81.
- Karip, Emin. **Çatışma Yönetimi**. 3.bs. Ankara: Pegema Yayıncılık, 2003.
- Kaya, Derya. "Etkili İletişim Sunum Teknikleri Ve Beden Dili". **Harp Akademileri Eğitim Semineri Metinleri, 22-23 Şubat 2001**. İstanbul: Harp Akademileri Basımevi, 2001.
- Klem, C., Schlechter A.F. The Relationship Between Leader Emotional Intelligence and Psychological Climate: An Exploratory Study. **S. Afr. J. Bus. Manage.** c.39. s. 2 (2008): 9-23.
- Kılıçarslan, Fatih. **10 Adımda Duygusal Zeka**. Zen Kitaplığı, 2009.
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. 11.bs. .Arıkan Yayıncılık, 2007.
- Köker, N. Erdem, Gül Çoşkun. "Kurumsal Duygusal Zeka Gelişiminde Kurumsal İtibar Çalışmalarının Rolü", **Uluslararası Duygusal Zeka ve İletişim Sempozyumu, 7-9 Mayıs 2007**, İzmir: Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi, 2007: 838-851.
- Lall, Madhurima. Physiological Understanding of Human Emotions for Effective Management. **Global Business and Management Research: An International Journal**. c. 1. s. 3- 4 (2009): 117-130.
- Matthews, Gerald, Moshe Zeidner, Richerd D. Roberts. **Emotional Intelligence**. London: The MIT Press, 2003.
- Morrison, Jeanne. The Relationship Between Emotional Intelligence Competencies and Preferred Conflict-handling Styles. **Journal of Nursing Management**. s.16 (2008): 974–983.
- Motneni, Nona. The Relation Between Managers' Emotional Intelligence and the Organizational Climate They Create. **Public Personnel Management**. c.38. s. 2 (2009): 35-48.

- Salami, Samuel O. Conflict Resolution Strategies and Organizational Citizenship Behavior: The Moderating Role of Trait Emotional Intelligence. **Social Behavior and Personality**. c. 38. s. 1 (2010): 75-86
- Sayeed, Omar Bin, Meera Shanker. Emotionally Intelligent Managers and Transformational Leadership Styles. **The Indian Journal of Industrial Relations**, c. 44. s. 4 (2009):593-610.
- Segal, Jeanne. **Raising Your Emotional Intelligence: A Practical Guide**. New York: An Owl Book, 1997.
- Silkü, H. Aydan. "Liderlikte Duygusal Zekanın Önemi". **Uluslararası Duygusal Zeka ve İletişim Sempozyumu, 7-9 Mayıs 2007**. İzmir: Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi, 2007: 702-717.
- Singh, Kavita. Emotional Intelligence & Work Place Effectiveness. **IJIR**, c. 44. s.2 (2008): 292-302.
- Singh, Sanjay Kumar. Leveraging Emotional Intelligence for Managing Executive's Job Stress: A Framework. **The Indian Journal of Industrial Relations**. c.45. s.2 (2009): 255-264.
- \_\_\_\_\_. "Role of Emotional Intelligence In Organisational Learning: An Empirical Study". **Singapore Management Review**. c. 29. s. 2 (2007): 55-74.
- Tuğrul, Ceylan. "Duygusal Zeka". **Klinik Psikiyatri Dergisi**. c.2. s. 1(1999):12-20.
- Varol, Aslı. "Kurumsal Duygusal Zeka ve Sosyal Sorumluluk: Doğu Çocuk Projesi". **Uluslararası Duygusal Zeka ve İletişim Sempozyumu. 7-9 Mayıs 2007**. İzmir: Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi, 2007: 796-808.
- Voola, Ranjit, Jamie Carlson, Andrew West. Emotional Intelligence And Competitive Advantage: Examining The Relationship From A Resource-based View. **Wiley Inter Science**. c.13 (2004): 83-93.
- Wang, Yung-Shui, Tung-Chun Huang. The Relationship of Transformational Leadership with Group Cohesiveness and Emotional Intelligence. **Social Behavior and Personality**. c. 37. s. 3 (2009): 379-392.

Webb, Kerry S. Why Emotional Intelligence Should Matter to Management: A Survey of the Literature. **SAM Advanced Management Journal**. (2009): 32-41.

“What is Emotional Intelligence”. <http://www.emotionaliq.com> [15.12.2009].

Yücel, Cemil, Gülden Samancı. "Örgütsel Güven Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı". **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. c. 19. s. 1 (2009): 113-132.

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

|              |   |
|--------------|---|
| Adı Soyadı   | <b>Sevim ORTAKCI</b>  |
| Adres        | Cengiz Topel Deniz Hava Komutanlığı Loj. 1-E D:9<br>Kartepe-KOCAELİ |
| Telefon      | Mobil (533) 654 25 66, Ev (262) 353 20 30                           |
| E-mail       | sevimortakci@gmail.com  |
| Uyruk        | T.C.  |
| Doğum Tarihi | 26/02/1984  |

### Eğitim ve Stajlar

|             |  |
|-------------|--|
| 2007-       | Yıldız Teknik Üniversitesi, İnsan Kaynakları |
| 2002 – 2007 | Yıldız Teknik Üniversitesi, İstatistik       |
| 1998 – 2002 | Karamürsel Anadolu Lisesi                    |
| 07-08/2006  | Koçbank A.Ş.                                 |
| 07-08/2005  | Deniz Kuvvetleri Kom. Gölcük Tersanesi Kom.  |

### Kişisel Yetenekler

|                    |                             |
|--------------------|-----------------------------|
| Yabancı Dil        | İngilizce (Advanced)        |
| Bilgisayar Bilgisi | Ms Office Programları, SPSS |
| Ehliyet            | B sınıfı                    |