

Keyifli Okumalar Dileriz

Binlerce kategoride milyonlarca PDF e-kitap, ders kitapları, dergiler ve romanlara platformumuz üzerinden ücretsiz ulaşabilirsiniz.

RESMİ WEB SİTEMİZ

<https://rantey.org>

Yedek ve Duyuru Kanallarımız

Sitemize erişim engeli gelmesi veya adres değişikliği durumunda aşağıdaki kanallardan güncel giriş adresine erişebilirsiniz:

- Telegram: <https://t.me/birkitapbir>
- WhatsApp Kanalımız : <https://whatsapp.com/channel/0029VbDHv8uE50Us4lvMoc0Y>

Duygusal Zekâ



U. Erman EYMEN

kaliteofisi.com
TÜRKİYE'NİN KALİTE PORTALI

**Bu e-kitap www.kaliteofisi.com adresinden ücretsiz olarak indirilebilir.

Duygusal Zeka

U. Erman Eymen

Kaliteofisi Yayınları No: 15

Şubat 2007

Açık kaynaktır. Alıntı yapılabilir ve sayfa sınırlaması olmaksızın çoğaltılabilir.

Duygusal Zeka konusunda eğitim talepleriniz için www.kaliteofisi.com sitesi üzerinden bize ulaşabilirsiniz.

KaliteOfisi Hakkında

Kalite ofisi; ülkemizde kalite bilincinin yerleşmesine katkı sağlamak, kalite konusunda yapılan araştırmalara destek olmak, yöneticilerin, uzmanların, akademisyenlerin, öğrencilerin ve kısacası kalite ile ilgilenen herkesin çalışmaları sırasında karşılaştıkları problemlere çözümler getirmek ve bilgi alışverişini kolaylaştırmak için oluşturulmuş bir iletişim portalıdır.

Misyonumuz

Bilgi ve birikimleri bir araya getirmek, beraber üretmenin ve paylaşmanın hazzını yaşamaktır.

Vizyonumuz

Kalitenin bir yaşam biçimi haline getirilmesine uzmanlığımız ve etkinliğimiz ile liderlik etmektir.

İlkelerimiz

Bilgi ve deneyimin paylaşıldıkça çoğaldığına inanır, sağladığımız hizmetin kalitesinden ödün vermeyiz. Kalite konusundaki gelişmelerin, ülkemizdeki kuruluşların yönetim ve kültür dokusuna uygun bir şekilde sunulmasına dikkat ederiz. Her bir talebi proje anlayışı ile alarak hizmette bütünsellik sağlarız.

İçindekiler

Kaliteofisi Hakkında.....	3
İçindekiler.....	4
Giriş.....	5
Duygusal Zeka Nedir?	8
Kişisel Yeterlilikler	11
Kendiyle İlgili Farkındalık	11
Kendini Yönetme	18
Motivasyon	23
Sosyal Yeterlilikler	27
Empati	27
Toplumsal Beceriler	33
IQ (Bilişsel) – EQ (Duygusal) Karşılaştırması	43
Duygusal Zekâ Geliştirilebilir mi?.....	46
Kaynaklar	50



Giriş

Duygusal zekanın ortaya çıkış nedeni, mantığın etkisinin azalmasından çok, duyguların öneminin artmasına dayanmaktadır. Yirminci yüzyılın iş dünyasında, IQ zekanın itici gücü durumunda iken; yirmi birinci yüzyılda IQ'nun yerini duygusal zeka (EQ) ile zekanın yaratıcılığı sağlayan diğer biçimleri almıştır.

İlk zamanlar zeka kavramı, bilim adamları tarafından, sadece bilişsel yeteneklere dayandırılırken; araştırmalar sonucunda zeka tanımına bireyin çevreye uyumu ve çevresindeki kişilerle ilişkisi boyutlarının da dahil edilmesi gerektiği ortaya çıkmıştır. Çünkü, insan zekasının işleyişi, mantık ve diğer bilişsel süreçlerle birlikte duygusal süreçleri de içermektedir. Zeka üzerinde çalışan bilim adamları zeka kavramını açıklarken, duyguları da göz ardı edemeyeceklerini anlamışlar ve zekayı:

- (1) Soyut zeka = Matematiksel ve kelimelere ait sembolleri anlamak ve yönetmek yeteneği,
- (2) Somut zeka = Nesneleri anlamak ve yönlendirmek yeteneği,
- (3) Sosyal zeka = İnsanları anlamak ve onlarla ilişki kurmak şeklinde yeniden yapılandırmışlardır. Böylece duygular da zekanın yanındaki yerlerini almıştır.

Buradan da anlaşılacağı üzere, artık zekanın tek göstergesinin IQ olamayacağı fikri kabul görmeye başlamıştır. Duygusal zeka konusundaki çalışmalar, zeka düzeyleri en üst seviyelerde olan bireylerin gerek iş gerekse özel yaşamlarında neden her zaman en iyi olmadıklarını ortaya koymaktadır. Bilim adamları böylece, eşit zekaya sahip iki kişiden birinin hayatta başarılı olurken, diğerinin nasıl çıkmaza girdiğini anlamada, bu kişilerin farklı zeka tiplerine sahip olduklarını ve başarılarının bu zeka alanlardaki yeteneklerine bağlı olduğunu da açığa çıkarmışlardır. Bu bağlamda duygusal zekanın, başarı ve mutluluğu, zekanın ötesinde daha başka şeylere bağladığı söylenebilir.

Duygusal zeka kişinin, kendini ve başkalarını tanımasını, anlamasını, kendine güvenmesini, kendini başkasının yerine koyabilmesini, hoşgörölü ve yenilikçi olmasını, beden dilini kontrol edebilmesini, başkalarının beden diline, yüz ifadelerine hatta ses tonlarına bile duyarlı olmasını, her durumda kendini motive edebilmesini, serinkanlı, iyimser ve uyumlu biri olmasını sağla-

yan becerileri içermektedir. Bu bağlamda duygusal zeka becerilerini etkin şekilde kullanabilen insanların değişime ve yeniliklere açık, kendine güvenen, sabırlı, azimli, yaratıcı, kararlı, insanlarla ilişki kurmada yetenekli insanlar olduğu söylenebilir. Duygusal zekanın kişinin hem kendisini hem de başkalarını tanıyıp, anlamasına yardımcı olmasını sağlayan geliştirilebilir becerilerden oluştuğu düşünüldüğünde, kişinin hem özel hem iş yaşamında mutluluğu ve başarıyı yakalaması için duygusal zeka becerilerini ustaca kullanmasının gerektiği söylenebilir. Duygusal zeka becerilerini hayatlarının her alanında kullanabilen insanlar, sosyal ilişkilerinde çok daha aranılan, işbirliğine ve yardımlaşmaya yatkın, sorunlar karşısında yılmadan mücadele eden, iletişim becerileri yüksek kişiler olarak toplumda yer edinebilirler.



Duygusal Zeka Nedir?

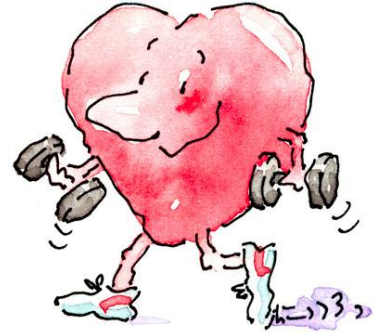
Duygusal zeka modelini oluşturan Salovey ve Mayer, duygusal zekanın tek bir beceriyi değil, bireyin iş ve özel yaşamında başarırlı olmasını sağlayan, kendisinin ve başkalarının duygularını anlayıp değerlendirmeye, ifade ve kontrol etmeye yardımcı olan, motivasyonunu sağlayan duyguları kullanmayı kapsayan çok sayıdaki yeteneklerin bir kombinasyonu olduğunu belirtmişlerdir.

Salovey ve Mayer'e göre duygusal zeka kişinin, kendisinin ve başkalarının duygularının farkında olması, problem çözümünde, davranışlarını kontrol etmekte, başarıya ulaşmakta, insanlarla iyi ilişkiler kurmakta duygularını etkin şekilde kullanabilmesini ifade etmektedir.

Duygusal zeka becerilerini kullanabilen bir insan, kendine ve başkalarına ait duyguları tanır ve idare edebilir. Bu kişiler hayatlarını daha doyumlu ve etkili bir şekilde sürdürebilirler. Başarıyı belirleyen sözsüz kuralları kavrama ve kullanma becerisine sahiptirler. Bu yüzden de diğer insanlara göre daha avantajlıdırlar. Duygusal hayatını kontrol altına alamayan kişiler ise işlerine odaklanıp başarıya ulaşmalarını sağlayacak bu becerileri yeterli düzeyde kullanamamaktadır.

Bu bağlamda, duygusal zekanın, geliştirilebilen bir yetenekler dizisi olduğu, insanların hayatın her alanında başarılı olabilmek için duygusal zeka becerilerini etkin şekilde kullanmalarının gerektiği söylenebilir. Ancak bunu yaparken, kişi öncelikle kendi duygularını anlayıp, kontrol edebilmeli, isteklerine ulaşana kadar motivasyonundan hiçbir şey kaybetmemeli, amaçlarını gerçekleştirme sürecinde karşısına çıkan engelleri yenmeye azimli olmalı, başkalarını anlamaya ve onlarla iyi ilişkiler kurmaya istekli olmalı ve tüm bunları yaparken kendini karşısındakinin yerine koyarak onun gibi düşünebilmelidir. Duygusal zekanın, insanlarla iyi ilişkiler kurmayla ilgili olan sosyal zekanın bir alt formu olduğu düşünüldüğünde, başkalarıyla iyi ilişkiler kurulabildiği yani duygusal zeka becerileri etkin şekilde kullanılabildiği takdirde, hem iş hem de özel hayatta mutluluk ve başarının yakalanabileceği söylenebilir.

Duygusal zekâ, iki yeterliliğin bileşkesi olarak nitelendirilebilir. Birinci grup yeterlilik, **kişisel yeterlilikler**, İkinci grup yeterlilikler ise **sosyal yeterlilikler** olarak tanımlanır. Her iki grup da, kendi içinde alt bölümlere ayrılmaktadır. Bundan sonraki iki bölümde bu yeterliliklerin temel özellikleri incelenecektir.



Kişisel Yeterlilikler

Kişisel Yeterlilikler, Kendiyle İlgili Farkındalık, Kendini Yönetme ve Motivasyon başlıkları altında incelenmiştir.

Kendiyle İlgili Farkındalık

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 gözlemleme ve duygularını tanıma; duygular için bir sözlük oluşturma; duygular, düşünceler ve tepkiler arasındaki ilişkiyi bilme şeklinde tanımlanan öz bilinç, aynı zamanda kişinin güçlü ve zayıf yanlarını tanıması; herhangi bir özsaygı tuzağına düşmeden kendi-

sini olumlu, ancak gerçekçi bir ışıktaki görmesi anlamına da gelir. 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.

Duygusal Farkındalık Kişinin kendi duygularını ve bu duyguların getirdiklerinin farkında olması, duyguların oluşmaya başladığı anda fark etme, tanımlama ve duygularını ifade etme becerisidir. Kişinin "kendi kendisiyle konuşmayı" iç diyalogunu izleyerek, içinden geçen kendini aşağılama gibi olumsuz mesajları yakalamak: bir hissin temelini farkına varmak (öfkeden altın yatan incinme gibi); korku, kaygı, öfke ve üzüntüyle baş etmenin yollarını bulmak. Sokrates'in "Kendini bil" öğüdü, duygusal zekânın bu temel taşına, yani kişinin duygularının farkında olabilmesine ilişkindir.

Duyguların farkında olma, duygusal özdenetim gibi diğer yetilerin üzerine inşa edildiği temel duygusal yeterliliktir. Yale' dan Peter Salovey'le birlikte duygusal zekâ kuramını geliştiren New Hampshire Üniversitesi'nden psikolog John Mayer'in deyişiyle, özbilinç kısaca, "kişinin ruh halinin ve o ruh hali hakkındaki düşüncelerinin farkında olabilmesi demektir". Özbilinç, iç dünyaya karşı tepkisiz ve yargısız bir dikkat olabilir. Ancak Mayer, bu duyarsızlığın her zaman bu denli kayıtsız olmadığına işaret etmektedir; duygusal özbilincin içerdiği tipik düşüncelerden ba-

zıları, “böyle hissetmeliyim”, “neşelenmek için iyi şeyler düşünüyorum” gibi, ya da daha kısıtlı bir özbilinç hali olarak, çok moral bozucu bir şeye tepki verirken zihninden geçiveren “bunu düşünme” düşüncesi olabilir.

Hislerin farkında olmakla, onları değiştirmek için harekete geçirmek arasında mantıksal bir fark olsa da, Mayer uygulamada bu ikisinin el ele gittiğini görmüştür. Özbilincin güçlü ve hoş olmayan duygular üzerinde daha kuvvetli bir etkisi vardır. Mayer, kişilerin duygularını birbirlerinden farklı şekillerde ele alıp baş ettiğini görmüştür.

Öz bilinçli: Ruh hallerinin farkında olan bu kişiler, duygusal yaşamları hakkında belli bir anlayışa sahiptir. Duygularının bilincinde olmaları, diğer bazı kişilik özelliklerini destekleyebilir: Özerk, kendi sınırlarından emin, psikolojik açıdan sağlıklıları yerinde ve yaşama olumlu bir gözle bakan insanlardır. Kötü bir ruh haline girdiklerinde, bunu dert edinip kafalarına takmaz ve daha kısa bir süre içinde kendilerini bu durumdan kurtarırlar. Kısacası, özbilinçleri duygularını idare etmekte kolaylık sağlar.

Kendini kaptırmış: Bunlar, genelde duygularına kapılıp giden ve bu durumdan kendilerini kurtaramayan, adeta duyguların hükümü altında yaşayan kişilerdir. Değişken, duygularının pek farkında olmayan, bir perspektiften bakmak yerine duyguların içinde kaybolan insanlardır. Sonuçta kendilerini kötü ruh halinden kurtarmak için pek çaba harcamaz ve duygusal yaşamlarını

kesinlikle denetleyemediklerini düşünürler. Çoğu kez duygularının kontrolden çıkıp kendilerine baskı yaptığını hissederler.

Kabullenmiş: Bu kişiler genelde ne hissettiklerini bilseler de, bu durumlarını kabul eder ve değiştirmeyi denemezler. Bu teslimiyetçi kişiler ikiye ayrılır: Genelde kendini iyi hissedip bu durumu değiştirmeye pek az çaba harcayanlar ve bir de ruh hallerinin açıkça farkında oldukları halde, kendilerini arada bir kötü hissettiklerinde, ne olacaksa olsun şeklinde, bunu kabul edip değiştirmek için bir şey yapmadan sızlananlar. Yılgınlığa teslim olmuş depresif kişilerde gördüğümüz budur.

Duygusal zekânın temel becerisi olan öz bilinçten yoksun olan aleksitimikler, duygularını tam olarak adlandıramaz, en önemlisi sözcüklere dökemezler. Duygular hakkındaki bu temel karışıklık, çoğu zaman onları duygusal bir sıkıntı yaşarken belirsiz tıbbi sorunlardan yakınmaya iter. Bu, psikiyatride somarize etmek olarak bilinen, duygusal acıyı fiziksel acı sanma olgusudur.

Bu tip bir bozukluk bireyi çok garip durumlara sokabilir. Alexithymia bozukluğu olan kişiler, bedensel değişimlerini görürler ama bu değişimin kaygı duydukları anlamına geldiği hakkında fikirleri yoktur. Acıklı bir film izleyince belirsiz bir mutsuzluk hissederler ama bu duygunun üzüntü olduğunu anlayamazlar. Onlara göre bu korku, öfke, kıskançlık veya mide yanması da olabilir.

1972 de aleksitimya kavramını ortaya atan Harward'lı psikiyatr Dr. Peter Sifneos, bu durumu "Duyguların merkezi bir yere sahip olduğu toplumumuzda, bu insanlar farklı, yabancı hatta başka bir dünyadan gelmiş izlenimi verirler," şeklinde tanımlıyor. Bazı durumlarda da hislerin farkında olunmaması, kişinin muhakemesinde bir bozukluğa yol açarak, tercih sahibi olamamasına ve kararsızlığa düşmesine neden olmaktadır. Güçlü duygular muhakeme sürecinde kaos yaratabilse de, duyguların farkında olmamak, özellikle geleceği belirleyen kararları tartmakta yıkıcı sonuçlar doğurabilir. Kiminle evlenileceği, kime güven duyulabileceği, ya da hangi mesleğin seçileceği gibi konularda salt biçimsel mantık işe yaramaz; bunlar duygular olmadığında aklın köreldiği alanlardır. Bu tür kararları verebilmek için kişinin güdülerine ve geçmiş deneyimlerden derlenmiş duygusal bilgiğe gereksinim vardır. Psikolojik iç görünün temeli öz bilinçtir; psikoterapi'nin çoğunlukla güçlendirmeyi amaçladığı yeti de budur. Illinois Üniversitesi'nden psikolog Edward Diener, araştırmalarının sonucunda kadınların hem olumlu hem de olumsuz duyguları erkeklerden daha yoğun hissettiği sonucuna varmıştır. Duygusal öz bilinç duygusal zekânın ikinci ana ögesi olan kötü bir ruh halini üzerinden atma yeteneğinin temel taşıdır.

Duyguların çoğu, dikkatinizi nereye yönelteceğinizin ve enerjinizi nasıl harcayacağınızın sinyalleridirler; duygularınızı doğru tanımlayamıyorsanız, uygun şekilde davranamazsınız. Örneğin, utanç duygusu genellikle bazı sosyal kuralları çiğnediğinizde

ortaya çıkar, arkadaşlarımızı hayal kırıklığına uğratmaktan utanç duyarız (sadakatsizlik gibi) veya ailemizin yüz karası olabiliriz (belki, son derece kötü bir saç kesimiyle).

Duygusal öz bilinç, herhangi bir anda aniden durup kendi içine dönmek" o anda hangi duyguyu yaşadığını, o duyguyu hangi yoğunlukta yaşadığını, o duygunun davranışları üzerindeki etkisinin neler olduğunu fark etmek şeklinde de tanımlanabilir.

Duygusal farkındalığın tersi duygusal körlüktür. Duygusal körelme yaşayan kişiler, kendi iç halleri ile ilgisiz ve ilişkisiz yaşarlar. Psikolojik mekanizmaları onları yönetmeye devam eder ancak onlar bu mekanizmanın nasıl çalıştığı duygularının nasıl oluştuğu ve bu duyguların kendisini nasıl etkilediğini bilmek istemez. Duygusal öz bilinç seviyesi yüksek kişiler ataleti daha oluşmadan ya da oluşuyorken hissedebilme becerisine sahiptirler. Hayatta başlarına gelen olayları, o olayları yorumlama şekillerini ve o yorumlama şekillerinin kendilerinde oluşturacağı duygusal durumları önceden bildikleri, kendi duygusal mekanizmalarını tanıdıkları ve duygusal değişikliklere karşı hassas oldukları için ataleti hemen fark ederler. Sadece kendi ataletlerini fark etmekle kalmaz başkalarındaki duygusal değişikliklere karşı da duyarlı olduklarından "öteki" kişilerin de ataletlerini fark ederler.

Kendini Değerlendirme Kişinin kendi potansiyelini, gücünü, yeteneklerini, zayıflıklarını ve sınırlarını bilip, bunları kabullenmesidir. Kişinin kendini nesnel olarak değerlendirebilmesi önemlidir. Bu yeterliliğe sahip kişi; kendi güçlü ve zayıf yönlerinin farkındadır, yaşam deneyimlerinden ders çıkarır ve kendine ilişkin görüşlerini gerektiğinde dinamik bir şekilde güncelleştirir. Yeni bakış açılarına, yeni şeyler öğrenmeye, kişisel gelişime ve geri bildirimlere açıktır.

Kendi hakkında isabetli değerlendirme yapabilen insanlar kısıtlı ve güçlü yönlerini bilirler. Yapıcı eleştirilere açıktırlar. Kendini geliştirirken nereye odaklanacağını bilmeyi sağlar. Bir kişinin en yoğun ihtiyaç duyduğu şey, amacını gücünü ve yeteneklerinin sınırını belirleyebilmesidir. Güç kadar zaafların üstesinden gelip, gücünüzün üzerine gidebilirsiniz.

Sorunlu yönlerimize karşı kör olmak, kariyerimizi tehlikeye atabilir. Tökezleyen yöneticilerle başarılı olanlar arasında yapılan bir karşılaştırmada, her iki grubun da zayıf yanları olduğu saptandı. Aralarındaki fark şuydu; tökezleyenler, hatalarından ve kusurlarından ders almayı beceremiyordu. Tökezleyen yöneticiler kendi hatalarını kabullenmeye pek yanaşmıyor, hatalarını göstermeyi deneyenleri çoğu kez tersliyorlardı. Bu direnç, değişmek için hiçbir şey yapamayacakları anlamına geliyordu. Kendi hakkında değerlendirmede bulunma, üstün performans göstergesidir. Kötü performans gösterenler bu özellikten yok-

sundur.

Özgüven Kişinin yeterliliklerinin bilincinde olup, bu yeterliliklerden sağlıklı bir memnuniyet duymasıdır. Özgüvenli kişi; kendini ifade etmekten ve doğru olduğuna inanıyorsa hoş karşılanmayacağını bildiği görüşleri de söyleyebilir. Kendini ifade ederken, “varım ve önemliyim” duygusunu yaşar. Baskı ve kendisine ilişkin tereddütlere yol açacak uyaranların bulunduğu bir ortamda, etkin kararlar verebilir.

Özgüven insanların güçlü yönlerine güvenmelerini sağlar. Kendilerinde emindirler, varlıklarını herkese hissettirirler ve grupta öne çıkarlar. Kendine güvenen kişinin kendini güvende hissettiği zamanlar değişikliklerin olmaya başladığı zamanlardır. Hem sakin kalmayı başarırlar hem de olayları bekleyip izleyecek sabırları vardır.

Kendini Yönetme

Kişinin isteklerini, dürtülerini kontrol edip, yönlendirebilme becerisidir. Hayatın her alanında büyük önem taşıyan bu beceri, çalışma ortamlarında rekabet bakımından da önemlidir. Lider yöneticinin kendini yönetme becerisi, alt kademelere doğru süzülerek yayılan bir etki yaratır. Belirsizliklerle dolu gündelik yaşamda kendisini yönetebilen kişi, değişimlere daha iyi ayak duracaktır.

Vücudumuzun idaresini önemli ölçüde kontrol eden bilinçaltının sekizde yedisi denizin altında, sekizde biri ise denizin üzerinde olan aysberglere benzetebiliriz. Bilinçaltınıza yalnızca siz emir verebilirsiniz. Bilinçaltınızı etkilemek için sürekli emirler vermeli-siniz. Bilinçaltınız, zihninizde oluşan inançları alır ve vücudunu-zu programlar. Her zaman sürekli kendinize olumlu telkinler verip başarı odaklı inançlara sahip olursanız, bilinçaltınız da za-manla sizi sahip olduğunuz bu inançlar için çalıştırmaya başlar; çünkü bilinçaltı otomatik bir pilot gibi çalışır. Gelen emirleri hiç-bir şekilde yargılamaz.

Kendini Kontrol Kişinin duygusal tepkileriyle baş edebilme ye-teneğidir. Bu yeterliliğe sahip kişi; içinden yükselen güçlü duy-guları iyi bir şekilde yönetebilir. Net olarak düşünebilir ve baskı altındayken yapması gerekene odaklanabilir. Duygularının ve içinde bulunduğu durumun kendisini zorladığını hissettiği du-rumda bile, sakin kalabilir, olumlu tutumunu koruyabilir. Kişi, bilinçli olarak bunu yapamadığı zaman, bilinçsiz başa çıkma yol-ları, yani savunma mekanizmalarına başvurur. Ara sıra başvuru-lan savunma mekanizmaları, kaygı derecemizi azaltarak çevrey-le geçici olarak daha etkin etkileşimde bulunmamızı sağladığıın-dan, sağlıklıdır. Birey çevreye uyum sağlamak için sürekli sa-vunma mekanizmalarını kullanırsa, sorun çıkar. Sürekli olarak kullanılan savunma mekanizmaları, çevreye uyum yapımızı bo-zarak, sağlıksız sonuçlara götürür.

Yıkıcı duyguları ve güdöleri kontrol altında tutma yeterliliğine sahip insanlar; 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. Ruh halleri, düşünce, bellek ve algılama üzerinde güçlü bir çekim gücü yaratır. Öfkelendiğimizde, hıncımızı destekleyen olayları daha kolay hatırlarız, öfkemizin kaynağı düşüncelerimizi daha fazla meşgul eder ve alınganlığımız dünyaya bakışımızı öylesine çarptırır ki, başka zamanlarda en iyi niyetli gözüken bir yanımız şimdi düşmanca gözükebilir. Üretken bir biçimde çalışabilmemiz için, ruh hallerinin bu zorbalığına direnç göstermemiz şarttır.

Güvenilirlik Ahlaklı, dürüst ve tutarlı olmaktır. Doğruluk ve dürüstlük standartlarını korumaktır. Bu yeterliliğe sahip kişi, etik kurallara uyar, gerektiğinde kendi yanlışlarını kabul eder ve başkalarının etik olmayan davranışlarına karşı koyar, çevresine de güven yayar. Onaylanmasa da, kendi ilkelerini önemser ve onlara uyar. İnsanın kendi hatalarını kabul etmesi başkalarının ona karşı tavırlarını değiştirmesini sağlar.

Güvenilirlik yeterliliğine sahip olan insanlar; ahlak kurallarına uygun davranır ve sitem görmezler. Böyle insanlara bel bağlanabilir ve özü sözü bir oldukları için güven oluştururlar. Kendi hatalarını kabullenir ve başkalarının ahlaka aykırı hareketlerine karşı çıkarlar. Herkesin hoşuna gitmese de kararlı ve ilkeli bir

tavır sergilerler.

Vicdanlı Olmak Kişinin ortaya çıkan sonuçlarla ilgili sorumluluk üstlenmesi, başkalarını suçlamak kolaycılığına sığınmak yerine, kendisini sağlıklı bir biçimde sorgulamasıdır. Bu özellik içselleşmiş sorumluluk anlayışının temelini oluşturur. Vicdanlı kişi, işlerinde attığı adımlarda dikkatli, düzenli ve özenlidir. Amaçlarına ulaşmada kendi sorumluluğunun bilincindedir. Verdiği sözleri tutmakta, vaatlerini yerine getirmekte duyarlıdır. Sorumluluk duygusu, çalışma ortamlarında hayati bir öneme sahiptir, ancak ne yazık ki yeterince tartışılmamaktadır.

Dale Carnegie'e göre kendi özeleştirimizi yapmak, yabancı dudaklardan dökülen eleştirileri dinlemekten daha kolaydır. Bir insanın hatasını kabul edebilecek cesarete sahip olması ona büyük bir tatmin sağlar. Sadece suçluluk ve savunma duygusunu dağıtmakla kalmaz, aynı zamanda hata dolayısıyla ortaya çıkan problemlerin çözümüne de yardımcı olur. Vicdanlı insanlar kurallara uyar ve uyulmasına yardımcı olur, birlikte çalıştıkları kişilere ilgi gösterirler. Vicdan her alanda başarının temelidir. Düzenli ve dikkatli çalışırlar.

Duygusal vicdanlık aşamasında insan, davranışlarını duygusal inançlarıyla yargılar. Bu yargılama ve denetlemeyle insan, davranışları hakkında bir karara varır. Bu karara göre doğru davranmışsa haz duyarak kendini ödüllendirir ya da yanlış davranmışsa elem duyarak kendini cezalandırır.

Yeniliklere Açık Olmak Yeni bilgi, düşünce ve yaklaşımlara açık ve rahat bir tutum içinde olunmasıdır. Bu yeterliğe sahip kişi, alternatiflerin ilk anda görünenden fazla olabileceğini düşünür ve geniş kaynak çeşitliliğinden yeni fikirler arar. Düşüncelerinde yeni bakış açıları ve risk almaktan çekinmeyerek, yeni fikirler ortaya koyar, sorunlara orijinal çözümler bulur. Bu yeterliğe sahip olan kişi, çevresindekileri de yaratıcılıklarını ortaya koymaları yönünde yüreklendirir.

Uyum Yeteneği Değişiklikleri idare etmede esnek olunma becerisidir. Bu yeterliğe sahip kişi, olaylara bakış açısında esneklik gösterir. Karşılaştığı durumlara uygun davranışlarda bulunabilmek için, kendi tepki ve taktiklerini duruma uydurabilir, zorlanmadan gereken değişiklikleri yapabilir. Karmaşık ve fazla sayıdaki istekleri, amaçları, değişen önceliklere, zorunluluklara ve değişikliklere uygun bir şekilde idare edebilir. Tanınmış stres uzmanlarından biri olan Hans Salye, uzun yıllar süren araştırmalarının sonucu olarak organizmanın strese tepkisini "genel uyum sendromu" olarak adlandırmıştır.

Stresle bireysel olarak başa çıkmanın yöntemlerinden biri de "kabul et" yaklaşımıdır. Bu adım esasen, değiştirilmesi mümkün olmayan koşulları kabul edilmesi temeline dayanır. Bu adım, kontrol edilemeyen ve bireyin gücünün ve sınırlarının dışında gelişen olayları pozitif bir yaklaşımla kabul etmeyi öngörür.

Motivasyon

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. Motivasyon kişiden kişiye veya aynı kişiye yönelik olarak farklı zamanlarda değişiklik gösterebilir.

Motivasyon, canlanma, davranışlarda kararlılık ve davranışların yönlendirilmesi olarak 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 hareke-

te geçirdiğini bildikleri gibi, isteklerini nasıl canlandırabileceklerini de bilirler. Başarı bağlamında motivasyon, "Bir amacı gerçekleştirme yönünde güçlü bir istek oluşturabilme yeteneği" demektir. Amaçlarını ve sorumluluklarını gerçekleştirmek için yoğun ve yönlendirilmiş halde şiddetli bir istek duyan kişiler motive olmuş demektir. Sıra dışı performans gösteren kişilere özgü üç yeterlilik vardır;

1. Başarma dürtüsü: Gelişme ya da bir mükemmellik düzeyi yakalamaya çalışmak.
2. Kendini adanmak: Kuruluşun ya da grubun vizyon ve hedeflerini benimsemek.
3. İnisiyatif ve iyimserlik: İnsanları fırsatları yakalamak için seferber eden, yenilgi ve engelleri göğüslemelerini mümkün kılan ikiz yeterlilikler.

Başarı Güdüsü Kişinin amaçlarına ulaşma yönünde kendini isteklendirebilmesidir. Kişinin hedeflediği düzeye ulaşmak için sürekli gelişim çabası içinde olmasıdır. Bu yeterliliğe sahip kişi; performansını nasıl geliştirebileceğini öğrenir, bilgisini arttırarak daha iyisini yapmanın yeni yollarını arar, makul riskler alır ve kendini zorlayıcı hedefleri vardır. Sonuca odaklanır ve kendi amaç ve standartlarına ulaşmada kendini yüksek derecede ve sürekli güdeleyebilir.

Daha iyisini yapma dürtüsü, girişimcilerin düşüncelerinde yer alan sabit bir tema ve sürekli bir performans gelişimi olarak kendini gösterir. Büyük çoğunluğu araştırmacı bilim adamı olan elli dokuz girişimci üzerinde yapılmış bir incelemede; her bir girişimci yenilikçi bir teknolojiden yararlanarak kendi ileri teknoloji firmasını kurmuştu. Firmalarını kurduktan beş yıl sonra, (performanslarına yönelik geribildirimlerin arayışında olmak ve hedefler belirlemek gibi) başarıma nitelikleri en yüksek düzeyde olanlar, en çok ilerlemiş olan kişilerdi; satışlarındaki ortalama artış miktarı yılda 1 milyon dolardı, çalışanları arasına en az elli kişi daha katılmış ya da esaslı bir kâr karşılığında şirketlerini satmışlardı. Başarma yeterliliği düşük olan firma sahipleri ise tam tersine, zayıf performans göstermişlerdi. Dört ya da daha az çalışana sahiptiler, işletmelerini zararına satmışlar ya da sadece işten vazgeçmişlerdi.

Bağlılık Kişinin içinde bulunduğu ekibin ve kurumun amaçlarına ve hedeflerine heyecan ve yoğun şekilde ilgi duymasıdır. Kararlarının ve davranışlarının sorumluluğunu üstlenerek, taahhütlerini yerine getirmesidir. Bu yeterliliğe sahip kişi, içinde bulunduğu kurumun misyonu içinde kendi amaçlarını bulur ve benimser. Karar alma ve tercihleri ortaya koymada, kurumun öz değerlerini göz önünde bulundurur. Ekip misyonunu gerçekleştirmek için fırsatları değerlendirir ve bu ortamın oluşmasına katkıda bulunur. Daha büyük kurumsal amaçlara ulaşma yolunda, bireysel ve ekibin bulunması gereken özverilere hazırdır.

Giriřimcilik Kişinin fırsatları fark etmesi ve zorluklarla karşılaştığında yılmayarak, fırsata dönüştürme eğiliminde olmasıdır. Bu yeterliğe sahip kişi; fırsatları yakalamak için hazırdır, yeni bir işe girişirken ya da işi tamamlama aşamasında gerektiğinde inisiyatif kullanarak, kuralları yeniden düzenlemekten kaçınmaz. Bu tavırlarıyla çevresindekileri de teşvik eder ve yönlendirir.

İyimserlik Kişinin belirlemiş olduğu hedefe ulaşma yolunda, engeller ve güçlüklerle rağmen yılmayarak, amacına ulaşmada, sabırlı, ısrarcı ve kararlı olmasıdır. Bu yeterliliğe sahip kişi, içinde başarısızlık korkusu yerine başarı umudu taşır. Sorun yaşandığında, kişisel hataların peşine düşmek yerine, aksiliğin nereden kaynaklandığına, çözüme yoğunlaşır ve olumlu tutumunu kaybetmez.



Sosyal Yeterlilikler

Sosyal Yeterlilikler Empati ve Toplumsal Yeterlilikler başlıkları altında incelenmiştir.

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 karşındakinin yerine koymak, onun fikirlerini kabul etmek anlamına gelmemeli. Empatinin anlamı, karşıınızdakini 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 karşısındaki insan tarafından anlaşılmayı ve anlaşılmaya çalışılmayı getirir.

İnsanlara empatiyle yaklaşmak şefkatin kaynağını oluşturur. Empati “birlikte hissetmek” anlamına gelir ve dürtüleri kontrol etmek ve bireysel sorumluluk almayla ilgilidir. Bütün bunlar göz önüne alındığında bunların birçok dinin dayalı olduğu temel ahlaki şifreler arasında olduğu görülür. Empati ve şefkat, duygu ve deneyimin kelimelerin altındaki duruşun ve vücut dilinin arkasındaki ortak dilin aracılığı ile kalpten bir kalbe geçerek bizi birbirimize bağlar.

Empatinin kökeni öz bilinçtir; duygularımıza ne kadar açıksak, hisleri okumayı da o kadar iyi beceririz. Başkalarının ne hissettiğinin kaydedememek duygusal zeka bakımından büyük bir eksiklik, insan olmak anlamında da trajik bir başarısızlıktır. Çünkü iyinin, şefkatin kökü olan duygusal ahenk, empati yetisinden kaynaklanır.

Başkalarının duygularını doğru anlamak, hedeflerini uygulayabilmeniz açısından yararlıdır. Başkalarının duygularını doğru tanıma yeteneği, daha geniş bir “sosyal bölge” hakkında da yararlı bilgi sağlar. Yani, herhangi bir bireyin ruh halini bilmek nasıl yararlıysa, daha büyük bir sosyal ağ hakkında bir şeyler bilmek de yararlıdır.

İnsanlarla çalışma ve ilişkiler geliştirme yeteneği, etkin liderlik

için olmazsa olmaz bir koşuldur. İnsanlar arası ilişkinin ilk niteliği, insanların duygu ve düşüncelerini anlama niteliğidir.

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 iletişim kurabilen, grup çalışmasına yatkın, duygusal olgunluk düzeyi (EQ) yüksek kişiler almaktadır.

Bir kişinin zihinsel ve ahlaksal gelişimi ne kadar katı ise, karşısındaki insanın empatinin oluşmasına vereceği izin de benzer şekilde katı olmaktadır. Örneğin, zihinsel ve ahlaki gelişimi çok katı olan biri, beyaz bir insanın siyah bir insanla empati kurabilmesinin imkansız olacağını, çünkü bu insanların çok az ortak şeyleri olduğunu söyleyecektir. Aslında olgunlaşma bir bakıma tüm insanlarla bir olma duygusunun artmasıyla olur. Kişi ne kadar çok olgunlaşmışsa, en küçük benzerlik ve ortak yönleri hayal ederek görebilmesi de o oranda çok olmaktadır. Yaratıcı hayal gücüne sahip ve tüm insanlara içten ilgi duyan böylesi insanlar bu gerçeği daha fazla yaşayacaklardır.

Mutsuz insanların, ne yapmaları ya da ne hissetmeleri gerektiğine ilişkin şeyler dinlemek değil, göğüs kafeslerinin içindeki şeyi

dışarı çıkartmak istediğini unutmayın. Anlattıklarını çürütmeye çalışmak yerine geri yansıtarak, kendilerine sıkıntı veren şeyi açığa vurmalarına yardımcı olabilirsiniz. Kendilerini daha iyi hissedecek ve en nadir rastlanan insanlardan biri empatik bir dinleyici olduğunuz için size teşekkür edeceklerdir.¹⁵⁶

Empati, salt varkalımın 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.

Diğerlerini Anlamak Bu yeterliliğe sahip kişi; karşısındaki kişiden gelen mesajlara karşı duyarlıdır ve iyi bir dinleyici olmaya özen gösterir. Onlarla, yargılamadan ya da savunma mekanizmalarını harekete geçirmeden samimi bir biçimde ilgilenir. Diğerlerinin kendi duygu ve gereksinimlerini anlamalarında yardımcı olur. Başkalarını anlamak, kendimizi iyi anlamakla mümkündür; yani empati yeteneğinin de temelinde öz bilinç yatmaktadır.

En sert eleştirilerde bulunanlar bile sempatik, sabırlı bir dinleyici karşısında boyun eğip yumuşayabilirler. Dala Carnegie “iyi bir dinleyici olun. Diğer insanların kendilerinden söz etmeleri için cesaret verin. “ demektedir.

Birisini dikkatle dinlemek, o kişiyi tanımanın ve onun hakkında bir şeyler öğrenmenin de en iyi ve en kısa yoludur. Böylece onun ilgilendiği konuları, ilgi alanlarını ve savunduğu fikirleri öğrenme imkânını elde ederiz.

Başkalarını anlama yeteneğine sahip olan insanlar, duygusal ipuçlarına karşı dikkatli ve iyi dinleyicidirler. Duyarlılık gösterir ve başkalarının bakış açılarını anlarlar. Başka insanların gereksinimlerini ve hislerini anlayarak onlara yardımcı olurlar.

Başkalarını Geliştirme Bu yeterliliğe sahip olan insanlar, insanların güçlü yönlerini ve başarılarını onaylayıp ödüllendirirler. Yararlı geribildirimler sunar ve insanların gelişme ihtiyacını sağlarlar. Akıl hocalığı yapar, programlı eğitim verir, kişinin becerilerini sınavan ve besleyen görevler önerirler.

Günümüzde organizasyonlarda genç yöneticilerin yetiştirilmesi ve belirli bir süreci izleyerek üst yönetim görevlerine hazırlanması "coaching" ve "mentoring" süreçlerinin uygulanması ile gerçekleşmektedir.

Koçlar, insanların bulundukları yerlerden istedikleri yerlere gitmelerine yardımcı olurlar. Bunu yaparken cesaretlendirme, özendirme ve bilgilendirme yolunu kullanırlar. Koçlar duygusal olarak dengeli, kendisini ve karşısındakini iyi tanıyan bir kişidir.

Mentoring (akıl hocalığı); eğitimi, öğrenmeyi ve gelişmeyi amaçlayan bir yardımlaşma ve paylaşma ilişkisidir. Bir mentor kendisiyle ve insanlarla barışıktır. Empatik dinleme becerisine sahiptir.

Hizmete Yönelik Olmak Bu yeterliliğe sahip olan insanlar müşterilerin gereksinimlerini anlayıp bunları sundukları hizmet ya da ürünlerle eşleştirirler. Müşterilerin tatmin ve sadakatini artıracak yollar ararlar. Uygun olan yardımı memnuniyetle sunarlar. Güvenilir bir danışman gibi davranarak, müşterilerin bakış açısını yakalarlar.

Hizmete yönelik olmak k işinin çevresindeki insanlara yararlı olmaktan bir nevi kişisel doyum almasıdır. Söz konusu iş yaşamı olduğunda; kişinin müşterilerin gereksinimlerini fark etmesi, karşılamak için elinden geleni yaparak, onları memnun etmekten mutluluk duymasıdır. Bu yeterlilik, özellikle hizmet sektöründe çalışanlar için oldukça önemli ve gereklidir. Bu yeterliliğe sahip kişi; müşterinin gereksinimlerini anlar ve doğru ürün, servisi en mükemmel şekilde sunmaya çalışır. Bu uğurda, müşteriye elinden gelen çabayı memnuniyetle gösterir. Müşterinin bakış açısına karşı duyarlıdır, müşteri memnuniyeti ve sadakatini geliştirmenin, pekiştirmenin yollarını araştırır.

Toplumsal Beceriler

Liderliğin kişiler arası etkinin, saygınlığın gücü sosyal becerilerde yatar. Kişinin kendi ve diğerlerinin davranışlarının farkında olup, kurduğu sağlıklı ilişkilerle sorunların üstesinden gelebilmesi, diğerlerinin davranışlarını yönlendirebilme becerisidir.¹⁶⁵

İletişim İletişim duygu düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılmasıdır. İletişim sözcüğü Latince “communicare” kökünden gelmektedir ve dilimizde komunikasyon ve bildirişim sözcükleriyle de tanımlanır.

Etkileşimin olduğu her yerde iletişim ve iletişimin olduğu her yerde de etkileşim vardır. Bu iki olgu birbirinden vazgeçilmez parçalarıdır. Etkileşim içerisinde olduğumuz nesneler de canlılar da iletişim dünyamıza girerler. Nesneler iletişimlerimizde yer alan araçlardır, canlılar ise iletişimlerimizin hedefini oluştururlar. İnsanlar arası iletişimler temel olarak duygu ve düşünce alış-verişini yürütme düzenleridir. Burada ana öge anlatmaktır. İletişim kuran ve başlatan kişi kendisini, duygu ve düşünce dünyasını, ilişkilerini, ilişkilerinin kendisindeki karşılıklarını açıklamak ve karşısındakine iletmek ister. Kişilerin anlatma eylemlerinin iletişim açısından amacı anlaşılmasıdır.

İletişim yeterliliğine sahip olan insanlar;

- Karşılıklı ilişkilerde etkilidirler, mesajlarının tonunu ayarlar-ken duygusal ipuçlarını kaydederek.

- 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.

İletişim bir süreçtir, bu süreç bir bireyin, öteki bireylerin davranışlarını değiştirmek amacıyla o bireylere bir takım uyarılar göndermesiyle oluşur. İletişimin en önemli araçlarından biri konuşmadır. Sözsüz iletişim öğelerinin ilk etkisinden hemen sonra konuşmanın ve ses tonunun etkisini hissederiz.

İletişim sosyal bir olgudur. Kurumsal, yaşamsal sosyal dokunun parçası olarak iletişim süreci zannedildiğinden daha fazla önem taşır. Teknolojik gelişme, hızla büyüyen organizasyonel yapılar beraberinde yabancılaşmayı da getirdi. Bugün insanlar birbirleriyle olabildiğince olumlu etkileşim içinde olmaya ve iletişim kurmaya eskisinden daha fazla ihtiyaç duyuyor. Çok yönlü iletişim ve teşvik edilen olumlu etkileşim modern çağın yalıtılmışlığını ortadan kaldıracak, en azından etkisini azaltacaktır. Sonuç daha sosyal bir organizasyon ve insan topluluğu, daha olumlu bir yaşam olacaktır.

İnsanları sevmek, iletişim yeteneğinin başlangıcıdır. İyi iletişimciler beden dilini okurlar. Bir insanı rahatlatılabilme yeteneğine sahiptir. Kişisel bütünlük ve inanç, iletişimi güvenilir kılar. İleti-

şim hatlarını açmanın en hızlı yolu, sıcak bir gülümsemedir.

Etki Yaratma ve Etkilemek Kişinin karşısındaki kişi veya ekipte istek uyandırıp, heyecan yaratabilmesidir. Bu yeterliliğe sahip kişi; etkili sunumlar yapar, ikna etmede yeteneklidir, fikir birliği ve desteği için, "dolaylı yoldan etkileme" gibi karmaşık stratejileri kullanır.

Etkileme sanatı, diğer insanların duygularını etkili biçimde idare etmeyi gerektirir. Üstün performanslılar duygu sinyalleri yollamakta ustadırlar. Bir dinleyici kitlesine nüfuz edebilen güçlü iletişimciler –kısacası lider- olmalarını sağlayan şey budur. Başka birinin duygusal halini iyi yada 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.

İnsanları etkileme yeterliliğine sahip olan insanlar; insanların gönlünü kazanmakta beceriklidirler. Sunuşlarını dinleyicilere hitap edecek şekilde incelikle ayarlarlar. İnsanlar söylenenleri sadece akıllarıyla değil kalpleriyle de değerlendirirler. Onları ikna eden önemli etken, mantıki düşüncelerle birlikte duygulardır. Etkili davranış ve konuşma sürecinde coşkunun önemli rolü vardır. Genellikle insanın akılcı olduğu, sorunlar karşısında akıl gücüne başvurmak ve seçenekler içinde en doğru olanı saptamak

suretiyle “kararını verdiği” sanılmaktadır. İnsanın düşüncelerinin eyleme dönüşüp gerçekleşmesi her ne kadar aklın denetleyici gücüne bağlı ise de, çoğu kişide akli yönelişler pasif durumdadır; böylelerinde yönetme ve yönlendirme gücü, aklın çok ötesindeki en güçlü etken olan coşkudadır. Dinleyenlerin duygularını olumlu yönde etkilemeyi başarabilerseniz fikir yönünde güçsüz olsanız bile etkileyici olursunuz. Duygularınızı sözlerinizle etkileyebildiğiniz kadar tutumlarınızla da etkileyebilirsiniz.

Çatışma Yönetimi Çatışma bir uyumsuzluğu, zıtlığı ve anlaşmazlığı ifade eder. Bu uyumsuzluk, zıtlık ve anlaşmazlıklar bazen bireyler bazen gruplar ve örgütler arasında gerçekleşirken, bazen birey kendi içinde bir çatışma yaşar. Kimlik bunalımından basit bir tartışmaya kadar uzanan kavram oldukça geniş kapsamlıdır. Çatışmada taraflar anlaşmazlık, zıtlık ve uyumsuzluk içinde olup bir taraf diğer tarafa kendi istek, arzu, ihtiyaç ve fikirlerini kabul ettirme çabasındadır.

Kişinin anlaşmazlıkları yapıcı bir biçimde müzakere ederek ve uzlaşarak çözüme yönelmesi becerisidir. Diđerleriyle, adil bir mücadeleye girişip, uzlaşmaya açık bir tavırla, kazan-kazan modelini kullanabilmesidir. Bu yeterliliğe sahip kişi; zor insanları ve kötü durumları, zaman ve duruma göre, ne öfkesine kapılarak, ne de edilgen kalarak, duruma uygun bir şekilde idare eder. Açık tartışmalardan yanadır, gizil tartışmaları ortaya çıkararak, çözüme yönelik tutum içine girer. Çatışmaları gidermeye çalışır-

ken yargılayıcı ve yaralayıcı bir tarz takınmaz, yapıcıdır, kazan/kazan modelini benimser.

Çatışmadan uzak ortamlarda yaratıcı ve yeni fikirler istenen düzeyde ortaya çıkmaz. Yeni fikirler, öneriler, benzer düşünen insanların elemelerinden ve değerlendirmelerden geçtiği için sadece bilinen, tanıdık ve benzer fikirler yönetim kademelerinde yollarına devam edebilirler. Burada yenilenme söz konusu bile değildir. Çatışma, yineleme zincirini kırmak ve yenilenmek için önemli bir araçtır. Düşünen ve üreten insanların olduğu yerde çatışma kaçınılmazdır.

Bireylerarası çatışmanın yararları şöyle sıralanabilir:

- Motivasyon ve enerjiyi artırır.
- Bireylerin ve dolaylı olarak sistemin yaratıcılığını geliştirir.
- İnsanlar kimlikleri ve özellikleri konusunda daha fazla bilgi sahibi olur.

Çatışma yönetimine sahip olan insanlar; zor insanları ve gergin durumları diplomasi ve ustalıkla idare edebilirler. Çalışma olasılığını fark eder, anlaşmazlıkları açığa çıkarır ve gerginliğin azalmasına yardımcı olurlar. Münazara ve açık tartışmaları teşvik ederler. Kazan-kazan çözümleri yaratırlar.

İşbirliği Kişinin başkalarıyla ortak amaçlar doğrultusunda işbirliği yapabilme ve bundan zevk duyma becerisidir. Bu yeterliliğe sahip kişi; birlikte çalışma fırsatını bulur ve besler, planları, bilgiyi ve kaynakları paylaşmaktan kaçınmaz, işbirliğinden zevk alır. Samimi olarak işbirliği atmosferinin güçlenmesi için çabalar, ilişkilerde dikkatlilik ve göreve odaklanma arasındaki dengeyi sağlamaya özen gösterir.

Bir insan organizasyonundaki duygusal öğeler, kişiler arasındaki bağlayıcı veya itici güçlerin temelini teşkil eder. Çekirdek bir grupta bu güçlerin niteliği, o grubun fonksiyonlarını belirleyici özelliktedir. Çekirdek grup içerisindeki kişiler arası problemlerin sebep olduğu çatışma veya bunalım, belirli bir sırada tutulmalıdır; aksi halde grubun ve bütünlüklü organizmanın menfaati tehlikeye girer.

İşbirliği içinde bulunan tarafların birbirlerini tamamlayıcı özellikler taşımaları koşulu ile işbirliği içinde yapılan işlerden tek başına yapılanlara oranla daha iyi sonuç elde edilir.

İşbirliği kültürü; çatışma yönetiminde “kazan-kazan” anlayışının benimsenmesine ve hayata geçirilmesine yardımcı olur. Farklılıklara değer verilmesini ve sinerji yaratılmasını sağlar. Fırsat eşitliğini sağlar. Takım ruhunu ön plana çıkarır ve besler. Bilgi paylaşılır. “BİZ” kültürünü oluşturur, fakat “BEN” leride içinde barındırır.

Ekip Çalışmasına Yatkınlık Ekip, bir görevi tamamlamak için birbirlerinin bilgi ve yeteneklerine ihtiyaç duyan en az iki ve daha fazla sayıda insandan oluşur. Ekip; ortak benimsenmiş ve açık bir amaç etrafında, belirlenmiş bir dizi görev ve sorumlulukları yerine getirmek için benimsenmiş bir ekip üyesinin liderliğini kabul eden uygun büyüklükteki çalışanlar topluluğudur.

Ekip çalışmasının sağladığı önemli bir üstünlük organizasyondaki farklı disiplinlerin bilgi, yetenek ve deneyimlerini bir araya getirmesidir. Ekipler, hiyerarşik bir organizasyon yapısının katı ve gereksiz sınırlamalarını aşarak ortak amaç etrafında bütünlük oluştururlar.

Çok az insan “grupla çalışma” yeteneğine sahiptir. Hiç kimse bir toplantı sırasında “birey” kimliğini kaybetmez. Grup içi dialogların verimli hale getirilmesi ekip çalışması için oldukça önemlidir. Ekipteki herkes şu ya da bu şekilde konuya katkıda bulunduğunu hissetmelidir. Varlıklarının önemli olduğunu hissederek bağlı bulundukları grupta gözle görülür bir ilerleme yapabilirler.

Kolektif hedefleri izlerken grup sinerjisi yaratmak oldukça önemli bir vasıftır. Bu yeterliliğe sahip olan insanlar; saygı, yardımseverlik ve işbirliği gibi ekip niteliklerine örnek oluştururlar. Ekibin tüm üyelerini, etkin ve istekli bir katılım içine çekerler. Ekip kimliği, dayanışma ruhu ve bağlılık oluştururlar. Grubu ve grup itibarını korurlar.

Ekipler, tartışmayı ekip üyelerinden bazılarının karara bağılılığını soğutabilecek ya da baltalayabilecek duygusallıklardan uzak tutmak şartıyla, entelektüel mücadeleyi, kararların kalitesini yükseltmek için kullanabilirler. İşin özü, empati ve iletişim gibi duygusal yeterliliklerde, yani, ekip üyelerinin ne kadar iyi tartıştıklarında 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 insanları grubun başarısı için taşıdığı önem de o kadar büyür. Bu durum en çok, misyonu keşfetmek ya da yaratmak olan bilim ve teknolojiye belirgindir. Sinirbilimi ele alalım: “Biyomedikal araştırma gitgide disiplinler arası ve ileri teknoloji gerektiren bir hal alıyor; tek başına kimse her şeyi bilemez” diyor UCLA’ daki Nöbet Bozuklukları Merkezi’ ni yöneten nöroloji profesörü Dr. Jerome Engel, “artık her şey araştırma ekiplerine bağılı, motivasyon ve işbirliğinde çok başarılı, tıbbi bir projenin yürümesini sağlamakta doğuştan yetenekli olan insanlar, parçaları bir arada tutan tutkal işlevini görürler. Araştırmanın geleceğı, ekibinizde böyle insanların olmasına bağılıdır.”

Yine de, en azından akademik dünyada bu becerilere ne yazık ki yeterince değeri verilmemektedir. İş dünyasında durum çok farklıdır. Sosyal araştırmalar enstitüsü psikologlarından Richard Price, güçlü çalışma ekiplerinin temel taşlarını oluşturan bu son derece yararlı ekipleri “sağlık üreten insanlar” ya da HEP (health

engendering people) diye adlandırıyor. “Bir ekip için hayati önem taşırlar,” diyor Price. “Herkesin sosyal-duygusal lider olması beklenemez, ama aralarında HEP varsa, ekip on kat iyi çalışacaktır.

Liderlik Yaşamda her şeyin odak noktasında liderlik vardır. Her kademe, her olay, her süreç kendi liderlerini yaratır. Liderlik, kişinin kendini ve çevresini tanıma ve ihtiyaçlar konusunda öncülük etme sürecidir. Kişilik, liderlik stillerinin belirleyicisidir. Liderlik stili ise kişinin geleceğini belirler. Liderlikle ilgili olmazsa olmaz kurallar; “güven”, “dürüstlük” ve “gerçek olmak” tır.

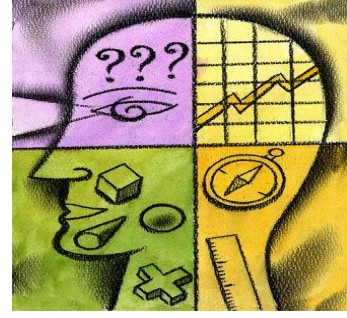
Herhangi bir organizasyon gücü, liderlerin gücünün doğrudan bir sonucudur. Zayıf liderler, zayıf organizasyonlara sebep olurken; güçlü liderler güçlü organizasyonlar yaratırlar. Liderlikte her şey inişli çıkışlıdır. Gerçek liderler, potansiyel liderleri çekebilirler.

Liderler bireylere ve gruplara ilham vererek, onlara ilgi gösterirler. Bu yeterliliğe sahip olan insanlar; ortak bir vizyon ve misyon arzusunu dile getirir ve bu arzuyu uyandırır.

Konumları ne olursa olsun, gerektiğinde liderlik için öne çıkarlar. Başkalarını yaptıklarından sorumlu tutarak icraatlarına yol gösterirler. Liderlikleriyle diğer insanlara örnek olurlar. Usta lider, bir gruba hâkim olan gizli duygu akımlarını gözden kaçırmaz ve kendi eylemlerinin bu akımlar üzerindeki etkisini algıla-

yabilir. Liderlerin güven kazanma yollarından biri de bu kolektif sözü edilmeyen hisleri sezerek, onları grup adına dile getirmek ya da anlaşıldıklarını onlara zımnen 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.

İlişki Kurma Kişinin aile, iş ve sosyal çevresinde anlamlı, doyumlu, sağlıklı ilişki kurma, geliştirme, sürdürme becerisidir. Kişinin hem dinlemeyi hem de sormayı bilmesi; birinin söylediği ve yaptığıyla, buna karşı kendi tepki ve yargılarını ayırt etmeyi; öfkeli ya da edilgen olmaktansa kendini ortaya koyabilmeyi, işbirliği, anlaşmazlık çözümü ve uzlaşarak bir yol bulma sanatlarını öğrenme becerisidir.



IQ (Bilişsel) – EQ (Duygusal) Karşılaştırması

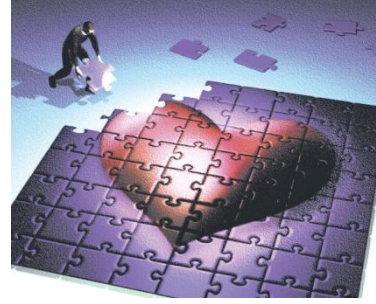
Kişinin beyin kapasitesi ile kavrama yeteneğini belirten ve geleneksel olarak IQ ile ölçülen bilişsel zeka konuşma, yazma, problem çözme, hesap yapma gibi durumlarda kullanılır. Bireyin kendisinin ve diğerlerinin duygularını tanıma, anlama, kendini motive etme, başkalarına empatik yaklaşma ve ilişkilerinde duygularını hayatını zenginleştirebilecek biçimde düzenleyebilme yetisi olarak tanımlanan duygusal zeka (EQ) ise hayatın her anında yaşamsal bir beceri olarak kullanılır ve geliştirilebilir. Gelişimi ilk çocukluk dönemlerinde gerçekleşen IQ genetik olarak sabittir. Duygusal zeka ise insanların yaşamları süresince deneyimlerinden ders aldıkça gelişmeye devam etmektedir. İnsanlar kendi duygularıyla başa çıkmayı, kendilerini motive etmeyi, olaylara ve insanlara empatik yaklaşmayı ve sosyal yeteneklerini

kullanmayı öğrendikçe bu yetenekleri de giderek pekişmektedir. Toronto, Buffalo ve New York'ta Multi Health System Inc. tarafından 3831 kişi üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre, insanlar yaşlandıkça duygusal zekaları da artmaktadır. Bar-On'un geliştirdiği duygusal zeka ölçeği kullanılarak çeşitli yaş gruplarından insanlarla yapılan araştırmada, duygusal zekanın yaşın artmasıyla birlikte, belli oranda yükseldiği ve 50'li yaşların ortasında en üst düzeye ulaştığı, sonucu elde edilmiştir. IQ'nun ise 19-20 yaşlarında en üst seviyeye çıktığı ve yaş ilerledikçe düştüğü bilinmektedir.

Sanılanın aksine, IQ ve duygusal zeka birbirlerine karşıt değil birbirleriyle bağlantılıdır. Duygusal zeka önemli sorunları çözerken, önemli bir karar verirken IQ'nun yardımına koşar ve bunları daha kısa bir sürede ve daha nitelikli biçimde yapmayı sağlar. Duygusal zeka, IQ için yaşamsal öneme sahiptir. Duygusal zeka becerileri, bilişsel becerilerle sinerji halindedir. Yaşamlarında üstün performans gösterenler her iki beceriye de sahiptirler. İnsanların doğuştan getirdikleri IQ'ları dışında, başarılarını etkileyen faktörler duygusal zeka ile açıklanmaktadır. Bu bağlamda IQ'nun tek başına insanların iş ve özel yaşamlarındaki başarılarını belirlemede ya da tahmin etmede oldukça yetersiz olduğu, IQ seviyesi yüksek olan insanların, her zaman en iyi işlere giremedikleri, girdikleri her işi başarıyla tamamlayamadıkları, çok yüksek IQ seviyesi ile girilen bir okuldan, her öğrencinin üstün başarıyla mezun olamayacağı söylenebilir.

Duygusal zeka, her zaman ve her yaşıta geliştirilebilen, insanların karar vermelerinde, seçim yapmalarında, problemleri çözmele-
rinde, çevrelerindeki insanlarla iyi ilişkiler kurmalarında, IQ'nun
yanında yer alan ve kullanıldıkça gelişen bir yetenekler dizisi
olarak görülmektedir. Bu sebeple günümüzde değişik işletme-
lerde kişinin mezun olduğu okullar, sahip olduğu sertifikalar,
yüksek IQ düzeyi yanında insanlarla iyi ilişkiler kurma, kendini
ve duygularını ifade etme gibi yeteneklerin de önem kazandığı
söylenebilir.

Mayer ve Salovey'in yaptığı tanımdan sonra 1990'lı yılların ilk
yarısında duygusal zeka kavramı akademik çevrelerde incelen-
meye başlamıştır. Kavramın yaygınlaşmasını sağlayan ise Daniel
Goleman'ın 1995 yılında çıkarttığı "Duygusal Zeka Neden
IQ'dan Önemlidir?" adlı kitap olmuştur. Duygusal zeka, yetenek
modeli ve karma model olmak üzere iki temel çerçevede ele alı-
nabilmektedir. Yetenek modeli, duygusal zekayı bir yetenekler
grubu olarak tanımlarken; karma model, duygusal zekayı sosyal
beceriler, kişisel özellikler ve davranışlarla birleştirmektedir.



Duygusal Zekâ Geliştirilebilir mi?

Daniel Goleman, duygusal zeka adı ile belirtilen yetenekler arasında, “öz denetim, azim, sebat ve kendi kendini harekete geçirebilme”nin önemli yer tuttuğunu belirtir. Ona göre bunlar çocuklukla öğretilir ve bu sayede genetik piyangoda kişiye çıkan entelektüel potansiyeli daha iyi kullanabilme şansı elde edilebilir. Başka bir deyişle mizaç, kader değildir; öğrenilen duygusal dersler, duygu devrelerini şekillendirebilir.

Kalıtım çerçevesi içinde bile, olasılıklar dağılımı söz konusudur. Davranışsal genetikçilerin saptamalarına göre, genler tek başına davranışı belirlemez; çevre, özellikle gelişim sürecinde yaşanan ve öğrenilenler, yaşam ilerledikçe mizaçla ilgili bir eğilimin nasıl görünüm alacağını belirler. İnsan beyninin olgunlaşma biçiminde saklı olan nedenlere dayanarak denilebilir ki, duygusal yetenekler sabit veriler değildir; öğrenilebilir, geliştirilebilirler.

Tüm canlı türleri arasında beyinlerinin tam olgunlaşması en uzun süren insanlardır. Beynin her alanı çocukluk döneminde farklı bir hızla gelişir. Ancak ergenliğin başlangıcı beyindeki en kapsamlı budama dönemlerinden biridir. Olgunlaşması en uzun süren beyin alanları arasında, duygusal yaşantı için hayati önem taşıyan kısımlar vardır. Duygusal alanlar erken çocuklukta, limbik sistem ergenlikte olgunlaşırken, frontal loblar geç ergenliğe, 16 ve 18 yaş dönemlerine kadar, gelişmeye devam ederler. Frontal loblar duygusal öz denetimin, anlamamanın ve ince, becerikli tepkilerin merkezidir. Yaygın bir kanı olarak, 13-19 yaşlarından sonra pek fazla gelişim göstermeyen IQ'nun tersine, duygusal zekanın öğrenilme olasılığı oldukça fazladır ve yaşam boyu gelişmeye devam ederek daha yeterli düzeye ulaşabilir.

Ayrıca Goleman korkulan bir durumun işaretlerine tepki olarak, limbik devrelerin beyin terimlerini kullanarak, alarm sinyalleri gönderdiğini ancak prefrontal korteks ve bağlantılı bölgelerin yeni ve daha sağlıklı bir tepki öğrenmiş olduklarını öne sürmektedir. Bu nedenle duygusal derslerin, hatta kalbin en derinlerinde yer eden çocuklukta öğrenilmiş alışkanlıkların bile yeniden biçimlendirilebileceğini söylemektedir. Bu demektir ki, duygusal öğrenme yaşam boyu sürmektedir.

Yüksek EQ'lu bir çocuğun nasıl yetiştirilmesi gerektiğine ilişkin bir kitap yazan Shapiro, EQ becerilerinin IQ ya da bilişsel becerilerin karşıtı değil, daha çok kavramsal düzeyde ve gerçek dün-

yada dinamik bir etkileşim halinde olduğunun altını çizmektedir. Ona göre IQ ile EQ arasındaki en önemli fark, daha az kalıtım yüklü olan EQ'nun ebeveynlere ve eğitimcilere, doğanın bir çocuğun başarı şansını belirlemeyi bıraktığı yerden devam etme fırsatını sunmasıdır.

İleriki yıllarda duygusal zeka aracılıklı öğretim programlarının geliştirilebileceği olası görülmektedir. Jager'ın meslekli öğrenciler üzerinde deney ve kontrol grubu oluşturarak, deney grubuna duygusal zeka müfredatlı bir eğitim uyguladığı araştırması, bu düşüncemizi destekler niteliktedir. Araştırma duygusal zeka ve öğrenme arasındaki ilişkiyi saptamayı hedeflemektedir ve sonuç olarak iki kritik bulguya işaret eder: (a) Duygusal zeka okul ortamında eğitim yolu ile geliştirilebilir. (b) Duygusal zeka, akademik performans ile pozitif ilişkilidir.

Jager, El müfredatlı bölüm ile diğer bölümü kıyaslandığında görmüştür ki duygusal zeka, mezun öğrencilerde başarı ile öğretilmektedir. Eğer bu öğrenciler akademik eğitimlerinde bu eğitimi alırlarsa, Cherniss ve Goleman'ın da belirttikleri gibi onların bu eğitimi işyerlerinde almaları için harcanan milyonlarca dolara da gerek kalmayacaktır.

Görüşümüze dayanak oluşturan bir başka çalışmada da Zeidner, Roberts ve Matthews, program aracılığı ile yapılan duygusal zeka öğretiminin, etkili bir şekilde arttırılıp arttırılamayacağını araştırmışlardır. Onlar konuya ilişkin araştırmaların azlığı nede-

niyle, EQ becerilerinin okullarda işlenebilir ve geliştirilebilir olduğu iddiasını bir yana koyarak, EQ aracılığı ile öğretim yapılan çeşitli programların katkılarının ılımlı olduğu görüşünü öne çıkarmışlardır.

EQ derecesinin gelişiminin, pek çok araştırma sonucu ile desteklenerek, cinsiyet ve ırk gibi değişkenlerden etkilenmediğinin bulgulanması da zekanın bu yeni türünü hem rahatlatıcı hem de ilginç kılmaktadır. Bu durumda geliştirilmesi olası olan her durum için söz konusu olabileceği gibi, büyük ölçüde kalıttan bağımsız olduğunun düşünülmesi ve gelişiminin sadece ilk çocukluk dönemleri ile sınırlı kalmamasının doğal sonucu olarak duygusal zeka, eğitim araştırmaları için çarpıcı bir konu haline gelmektedir.

Kaynaklar

- Akbaşı, Elif, 2006, İstanbul İli Fatih İlçesi İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Duygusal Zeka Düzeylerinin Belirlenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bender, Merih Tekin, 2006, Resim İş Öğrencilerinde Duygusal Zeka ve Yaratıcılık İlişkileri, Yayınlanmamış Doktora Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Cüceloğlu, D.,1998, İnsan ve Davranışı: Psikolojinin Temel Kavramları, Remzi kitapevi, İstanbul.
- Davis, M., 2004, EQ Duygusal Zekânızı Ölçün, çev. Solina Silahlı, Alfa yayınları, İstanbul.
- Fritz, R., 2002, Bir Adım Önde, çev. Arzu Sami, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Goleman, D., 2005, Duygusal Zekâ Neden IQ dan Önemlidir? Çev. Banu Seçkin Yüksel, Varlık Yayınları, İstanbul.
- Goleman, D., 2005, İş Başında Duygusal Zekâ, çev. Handan Balkara, Varlık Yayınları, İstanbul.
- Mayer, John, Maria DiPaolo, Peter Salovey, 1990. Perceiving Affective Content in Ambiguous Visual Stimuli: A Component of Emotional Intelligence, Journal of

Personality Assesment.

Mayer, John, Peter Salovey. 1993, The Intelligence of Emotional Intelligence, Intelligence.

Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D.R., 2000, Models of Emotional Intelligence, Handbook of Intelligence, Cambridge, UK: Cambridge University.

Öztekin Anıl, 2006, Orta Öğretim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Duygusal Zeka Becerilerini Okul Yönetiminde Kullanma Düzeylerinin Değerlendirilmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.

Toktamışoğlu, M., 2004, Aklın Öteki Sesi Duygusal Zekây-la Başarı, Kapital yayınları, İstanbul.