

KURUMSAL LİDERLİKTE DUYGUSAL YETERLİK

Halil İ. ÜLKER
Atılım Üniversitesi, İşletme Fakültesi
ANKARA
hiulker@atilim.edu.tr

EMOTIONAL QUALIFICATION IN CORPORATE LEADERSHIP

ÖZET

Son onbeş yılda, tüm dünyada ve iş dünyasının bütün alanlarında, kişisel gelişim sürecinin oldukça önem kazandığı dikkat çekmektedir. Çalışma hayatının kuralları değişmektedir. Kişiler hakkında verilen kararlarda yeni bir ölçüt anılmaya başlanmıştır; Duygusal Zeka (EQ). Örgütlerin insan kaynağı tercihlerinde, bilişsel yeterliklerin yanısıra, duygusal yeterlikler de oldukça önem kazanmıştır. Bu çalışmada, iş yaşamında duygusal zeka kavramı ve farklı liderlik tarzlarından söz edilerek, liderin örgüt içindeki konumu ve rolü özetlenmiştir. Duygusal zekanın iş ortamında kullanılması açısından kişisel yeterlik ve sosyal yeterlik üzerinde durulmuş, liderin ilişki yönetimi becerisinin altı çizilmiştir. Duygusal yeterlik ile iş başarısı arasındaki ilgiye değinilmiştir.

Anahtar Kelimeler; İş dünyası, Lider, Liderlik, Duygusal Zeka, Duygusal Yeterlik.

ABSTRACT

In the last fifteen years, all over the world, in various areas of business, the process of personal development is highly gaining importance. The rules of the business life is changing. A new dimension is recently being used among the ways of making a judgement about other people; Emotional Intelligence. In human resource preference of the organizations, besides intellectual capabilities, emotional capabilities become vital. In this study, emotional intelligence in business life, different leadership styles and the role and position of the leader in an organization are briefly summarized. In terms of the use of emotional intelligence in business life; personal and social capability is emphasised; together with the communication talent of a leader. The link between the emotional intelligence and the success in business is presented.

Key Words; Business, Leader, Leadership, Emotional Intelligence, Emotional Capability.

1. GİRİŞ

Duygusal Zeka, son onbeş yıldı, özellikle de eğitim alanında, iş dünyasında ve kişisel gelişim sürecinde çok önem kazanmıştır. Bunun nedeni sosyal yaşamda EQ olarak adlandırılan (Emotional Intelligence) duygusal zekanın, entellektüel (geleneksel) zeka (IQ) kadar önemli olduğunun anlaşılmasıdır.

Günümüz iş dünyası, işimizi yapmak için sahip olmamız gereken teknik bilgilerin, iş başarısını garantilemediğini, bunun yanı sıra, duygusal zekanın performansı olumlu etkilediği yönündeki ortak görüşü paylaşmaktadır.

Kendimizi ve ilişkileri idare etme tarzımızı ortaya koyan kişisel niteliklerimiz, etkin kullanıldığında, hem sosyal hayatta, hem de iş hayatında daha fazla başarıya ulaşmak ve doyum almak mümkün olabilir.

İnsanın üretkenliği, örgüte olan katkısı ve bir değer yaratması, duygusal yeterliğinin farkında olması ve bunu kullanabilme temel becerisine sahip olması ile ilintilidir.

2. DUYGUSAL ZEKA

İlk kez Peter Salovey ve John Mayer tarafından 1990'da dile getirilmiş olan duygusal zeka, 1995'te Daniel Goleman tarafından akademik bir içeriğe kavuşturulmuştur. Goleman EQ terimini, kendisini harekete geçirebilme, dürtüleri kontrol ederek doyumunu erteleyebilme, ruh halini düzenleyebilme, sıkıntıların düşünmeyi engellemesine izin vermeme, kendini başkalarının yerine koyabilme ve umut besleme olarak tanımlamıştır. (Goleman, 1996, 50)

İnsan beyni, psikosibernetikçiler tarafından iki bölüme ayrılmıştır. Birincisi konuşma, okuma, düşünme, yargılama gibi bilişsel yetenekleri organize eden korteks'tir. Beyin hücrelerinin %28'i burada yer alır. İkincisi ise beyaz hücrelerden oluşan amigdale veya alt beyindir. Burada beyin hücrelerinin %72'si bulunmakta olup, tüm duygusal ve sosyal yetenekler bu bölümde organize edilir. (Kaya,1992,8)

20.yy. sonlarına kadar beynin bu bölümü ihmal edilmiş ve sadece IQ üzerinde durulmuştur. Oysa, evrim sürecinde insan ayrıcalığı (insan türünün devamı) büyük oranda duyguların eseridir. Biz bu ayrıma, ister iki zihnimiz var, biri düşünüyor, diğer hissediyor diyelim; ister biri kafa diğer kalp diyelim sonuç değişmez. İnsan beyninde duygu ve akıl yarı bağımsız melekelerdir. Her ikisi de beyindeki farklı ama birbiriyle bağıntılı snaptik devrelerin işleyişini yansıtır. Önemli olan bu iki gücün

birlikte kullanılmasıdır. IQ ve EQ birbirinin alternatifi olmayıp; aykırı değil işbirliği içinde çalışırlar.

IQ ve EQ karşılaştırılırsa; IQ bireyin bilgi bankasıdır. Onun hafızası, kelime haznesi ve görsel beyin koordinasyonudur. EQ ise kişiliğin daha çok karakter ve duygusal yanıyla ilgilidir. Araştırmalara göre iş başarısında IQ %1 ila 20 arasında başarı getirirken, EQ derecesi yüksek olan kişilerde %27 ila 45 arasındadır. IQ 17 yaşlarında tepe noktaya çıkar ve yaşlılığa kadar değişmez. EQ ise ömür boyu geliştirilebilir. Son olarak da insanlığın IQ'su yükselirken EQ'su düşmektedir. (S.Stein, H.Book, 2003,35)

2.1. İş Yaşamında Duygusal Zeka

İnsanlık tarihi başlıca üç aşamadan geçmiştir. Bunlar Feodal dönem, Sanayileşme çağı ve Bilgi toplumu aşamalarıdır. (A.Toﬄer, 1981) Enformasyon çağında büyük değişiklikler gerçekleşmiştir. Bu değişikliklerin başlangıç noktası ise, ekonomi ve iş yaşamında oluşmuştur. (Bozkurt, 2000, 20) İşgücünün niteliğinde, yönetim anlayışında, hammadde kullanımında, zaman, büyüklük ve kalite anlayışında, önceliklerde, kullanılan teknolojilerde, örgüt yapısında, rekabet ve verimlilik konseptlerinde büyük değişiklikler yaşanmaktadır. Özetle çalışma hayatının kuralları değişiyor. Hakkımızda verilen kararlarda yeni bir ölçüt kullanılıyor. Sadece ne kadar akıllı olduğumuz değil, kendimizi ve birbirimizi idare etmekte ne kadar başarılı olduğumuza da bakılıyor. Bu ölçüt ise dikkate alınacaklarla alınmayacakların, gözden çıkarılacaklarla elden kaçırılmayacakların, dikkate alınmayacaklarla terfi ettirileceklerin seçilmesinde gittikçe daha fazla kullanılıyor. Mevcut ve geliştirilebilecek kişisel özellikleri belirleyen bu yeni kurallar, okullarda öğretilen şeylere hiç benzemiyor. Akademik yetilerin, iş dünyasının yeni standartlarıyla pek de ilişkisi yok. Yeni ölçüt, işimizi yapmaya yetecek derecede entellektüel ve teknik know-how'a zaten sahip olduğumuzu var sayarak, bunların yerine inisiyatif, empati, uyum gösterebilme ve ikna edicilik gibi kişisel nitelikler üzerinde odaklanıyor. (Goleman, 2000,9)

A.B.D.'de işverenler arasında 1989'da yapılan bir araştırmada, teknik becerilerin (okulda verilen alan uzmanlıkları) ikinci planda kaldığı gözlenmiştir. İşverenlerin elemanlarında bulunmasını istedikleri beceriler ise şunlardır:

- Dinleme ve sözlü iletişim
- Uyum sağlayabilme, engellere karşı yaratıcı tepki

- Kişisel yönetim. Çalışma motivasyonu. Başarı isteği
- Etkililik. İşbirliği ve takım oyununa yatkınlık
- Kurumsal sorumluluk ve liderlik potansiyeli (Goleman, 2000,21)

Yine A.B.D.’de sağlık ve bankacılık sektörü ile hava kuvvetlerinde yapılan araştırmalarda duygusal zeka ile iş yeri başarısı arasında ilişki saptanmıştır. (S.Stein, H.Book, 2003, 284) Ayrıca Stein ve Book, duygusal Zekayı ölçmede geçerliği ve güvenilirliği en yüksek test olan Bar-On EQ-i yi uygulayarak her meslek için en gerekli beşer yeterliği saptamışlardır.

Kısaca günümüz iş dünyasında bilişsel yeterliklerden çok duyuşsal yeterlikler aranmaktadır. Anılan bu yeterlik, iş başında olağan dışı bir performansla sonuçlanan, duygusal zekaya dayalı olan ve öğrenilen bir beceridir. Duygusal zekanın, iş dünyasına girmesi ve uygulanması pek çok bakış açısını özellikle de duygulara bakışı değiştirmiştir. (R. Cooper, A. Sawaf, 2005, XI) Ancak kısaca belirtmek gerekirse, duygusal zekanın iş dünyasında kullanımı iki önceliği işaret eder. Bunlardan ilki, duygusal zekanın kendimiz açısından kullanımı; ikincisi ise diğer insanlarla ilişkide nasıl yararlanabileceğimizdir. (Weisinger, 1998, 15)

Gerek teoride gerekse uygulamada 1929 krizi örgütte insan ögesinin öne çıkmasına neden olmuştur. İnsan ilişkileri ekolü olarak anılan bu görüş, insana ilişkin varsayımı “Y Kuramı” çerçevesinde yeniden ele almış, davranış bilimlerinin verilerini kullanarak moral, motivasyon, grup, liderlik, ast-üst ilişkileri, resmi olmayan yapı gibi çok yeni konuları gündeme getirmiştir. Bilimsel yönetim anlayışına tamamen zıt konularla örgütü açıkladığından antitez olarak anılan bu görüşün yaratıcıları da yine davranış bilimci olduklarından (R. Likert, K. Lewin, E. Mayo v.d) teorelinin merkezin bireysel farklılıklara sahip insan ve insan ilişkilerini oturtmuşlardır. Bundan sonra yönetim süreçleri (P.O.S.D.CO.R.B) içinde kadrolama çok önem kazanmıştır. Örgütsel davranış, yönetim psikolojisi, insan ilişkileri gibi pek çok insan konulu disiplin üniversite programlarında yer almıştır. Daha sonra insana ilişkin varsayım, Sistem Yaklaşımıyla “ Z kuramına” dönüşmüştür. (Dereli, 1976, 28 vd.) Tabii ki gelişmeler durmadı beyin fizyolojisi, zihinsel yetenekler, çoklu zeka gibi pek çok konuda yeni bulgular, uygulamaya önemli katkılar verdi. Nihayet 1995 yılında Goleman Duygusal Zeka kitabını yayınlayarak alandaki çalışmalara çok önemli bir katkı yaptı.

Diğer tarafta küresel iktisadın rekabeti örgüt girdilerinin yeniden gözden geçirilmesini gündeme getirmiştir. Klasik personel yönetimi konusu “insan kaynakları yönetimine” dönüşmüş, personel artık bir

maliyet unsuru olarak değil, bir üretim ve rekabet enstrümanı olarak görülmeye başlanmıştır. (Açıkalin, 1994, 2) Bingöl'ün belirttiği gibi; küreselleşme, artan küresel rekabet, gelişen teknolojiler,değişen yerel düzenlemeler ve işgücü yapısının neden olduğu çalkantılı iş ortamı, yöneticileri rekabette üstünlük sağlamak için işgörenlerini daha etkili kullanmaya zorlamaktadır. Bu durum, bir yandan daha etkili yönetim anlayışlarını; diğer yandan insanların iş yaşamlarında daha mutlu ve üretken olabilmeleri için kimi çabaları ortaya çıkarmıştır. (Bingöl, 2003, V)

Günümüz iş dünyası, çalışanın bilişsel, duyuşsal ve bedensel bir bütün olarak daha yoğun ve daha etkin kullanılmasını gerektirmektedir. Bu bağlamda “Duygusal Zeka”nın önemi de her geçen gün artmaktadır. A.B.D.’de Haygroup tarafından yapılan bir araştırmaya göre: Çalışanların %50’si motivasyon eksikliği çekmekte, %40’ı iş arkadaşlarıyla birlikte çalışma becerisine sahip değil, yeni başlayanların sadece %19’u kendini disipline etme becerisine sahip, liderlik eğitimleri ve değişim girişimleri istenen sonuçları sağlayamıyor. (Baltaş, 2006, 49-50) Milenyumda insanın psikolojik karmaşık bir varlık olarak açıklanması geniş çevrelerce paylaşılmıştır. Psikolojik insan modeli, aynı zamanda insanın duygusal yapılarını da göz önünde bulundurmaktadır. Böyle bir bakış ise rasyonel-ekonomik insan anlayışını ortadan kaldırmış, işgörenin duygusal ve sosyal yönlerini öne çıkartmıştır. (Burnes, 1996, 47) Küreselleşme sonrası (başlangıç 1976 OPEC petrol krizi sayılabilir) işletme yönetimi anlayışını, örgüt yapısı ve işleyişini yeniden tanımlayarak insanı öne çıkartmıştır. Nitekim günümüzün modern işletmelerinin yönetim, örgüt anlayışlarında çığır açan ve çok çeşitli çağdaş gelişmelerin ve uygulamaların ortaya çıkmasına neden olan konjonktürel faktörleri şöyle sıralamak mümkündür: Globalleşme, yok edici rekabet ortamı, bilgi toplumuna geçiş, yönetimde mükemmellik arayışı, toplam kalite felsefesi, katılımcılık ve Kaizen anlayışları. (Yazıcı, 2001, 10) Bütün bu yeni söylemlerde işgören öne çıkartılmakta ve kapasitesi yeniden gözden geçirilmektedir.

2.2. Açık Çevrim

Dolaşım sistemi gibi kapalı çevrimli bir sistem, kendi kendini düzenler: başkalarının dolaşım sistemlerinde olup bitenler bizim sistemimizi etkilemez. Açık çevrimli bir sistemse, kendi kendini yönetmekte büyük ölçüde dış kaynaklara bağlıdır. Başka deyişle biz kendi duygusal dengemiz açısından başka insanlarla kuracağımız bağlantılara bel bağlarız. Bilimciler açık çevrimi, bireyin bir başkasının

bedenindeki hormon düzeylerini, kardiovasküler işlevi, uyku ritimlerini, hatta bağışıklık işlevini değişikliğe uğratmasını sağlayan “kişiler arası limbik düzenleme” olarak tanımlıyor. (Goleman, 2002, 18) Özetle Goleman, bir aradaki insanların açık çevrim nedeniyle duygusal anlamda birbirlerinden etkileneceğini söylüyor. Örneğin birbiriyle konuşan iki insanın, 15 dakikalık bir süre sonunda beden ritimleri ve fizyolojik profilleri benzeşim içine giriyor. Aynalama denilen bu süreç, aynı ortamda çalışan insanlar arasında konuşma olmasa da duygusal geçişi sağlar. Çalışma grubunun bütünleşme derecesi ve birlikte olma süresi arttıkça, paylaşma miktarı da artar. Nitekim milli takımların uzun süre kampa alınması toplama sporcuların, birlikte yüksek ve olumlu duyguları paylaşmaları içindir. Kurumlardaki biz duygusu, aile bireylerinin benzeşimleri hep aynı şekilde açıklanabilir.

2.3. Örgütte Lider’in Konumu

Bir kurumun elemanlarının özellikleri karşılıklı etkileşerek, mevcut örgütsel alt yapı ile bir kurum kültürü ve iklimi oluşturur. Yukarıda anılan açık çevrim ile de, bir duygusal ortak payda oluşur. Bütün bu oluşumlarda teorik olarak en büyük çarpan katsayısı liderinkidir. Çünkü formal ya da enformal yapı içindeki hiyerarşinin tepesinde buldukları için insanları daha çok etkileme şansına sahiptirler. Bu nedenle iyi ruh halleri, olumlu duygular, destekleyici örgüt iklimi oluşturma açısından; liderlerin konumu anahtar niteliğindedir. Değişik liderlik türleri olmakla birlikte, duygusal etkileşim ve empati açısından liderleri: a. Ahenksiz (disconant) lider ve b. Ahenkli (rezonant) lider olarak ikiye ayırmak mümkün. (Goleman, 2002, 32) Resonare Latince de yankılanma, sesin eşzamanlı titreşim uzaması demektir. Ahenkli liderliğin belirtisi de liderin coşkulu enerjisiyle harekete geçen bir takipçiler grubudur. Ahenksiz liderlikte ise, duygusal uyumsuzluk söz konusudur.

Duygusal Zekanın çalışma yaşamıyla değişik biçim ve nedenlerle pek çok ilişkisi mevcuttur. (Bkz. H. Weisinger, 1998 ve P. Merlevede vd. 2006) Ancak tebliğde özellikle, iş yaşamında liderlik üzerinde durulacaktır.

2.4. Kitle Üretimi ve En İyi Arayışları

Taylor, Fayol, Gulick, Urwick gibi mühendis kökenli insanlar kitle üretiminde en iyi iş dizaynı ve çalışma koşullarını araştırmışlar. Sonunda, evrensel iş, hareket etütleri, standart üretim biçimleri ortaya koymuşlar ve işgören için de X türü insan kabulünü benimseyerek kuramı tamamlamışlardır.

Taylorizmin en önemli değerlendirme standartlarından birisi olarak da IQ testleri benimsenmiştir. Bu testleri benimseyenler, mükemmelliğin tek ölçütünün insan zihninin yeterlikleri olduğunu savunmuşlardır. Daha sonra Freud’la birlikte kişiliğin önemi ve kişilik testleri öne çıktı. Ancak kişilik testleri, kişilik bozukluklarını ölçüyor; IQ testlerinde yüksek puan alanlar da çok başarılı olamıyorlardı. Mc Clelland yeni bir tez ortaya atarak, zeka yerine empati, özdisiplin ve inisiyatif kullanmadan oluşan “özgül yeterliğin” önemini vurguladı. Çünkü IQ ve akademik başarı, yüksek iş performansını garanti etmiyordu. (Goleman, 2000, 25)

Mc Clelland 1973’de yazdığı bir makale ile (Bk. D. Mc Clelland, “Testing for Competence Rather Than For Intelligence”, American Psychologist, 46) sadece IQ’nun yanına yeterlik ölçütünü getirmekle kalmadı. Her meslekten en başarılı insanları seçerek onların başarıyı yakalamalarına yardımcı olan yetenekleri de saptadı. Böylece başarı için hem diploma ve bilişsel zeka dışında ne gibi niteliklerin önemli olduğu; hem de her meslek için gerekli yeterliklerin farklı şeyler olduğu ortaya çıkmış oldu. Sonuç olarak IQ ve uzmanlık bilgileri mesleğe giriş için gerekli idi. Ancak asıl rekabet daha farklı yeteneklere sahip küçük bir grup içinde oluyordu.

Mc Clelland’ın açtığı yoldan pek çok bilim insanı yürüdü. Yapılan çalışmalar sonunda başarı ve yeterliğin bilişsel ve duyuşsal becerilere bağlı olduğu anlaşıldı.

2.5. Duygusal Yeterlik

Duygusal yeterlik, çoklu zeka kuramını savunan H. Gardner tarafından ortaya atılmıştır. Gardner bu terimle hem duygusal hem de sosyal yeterlikleri ifade etmeye çalışmış, ayrıca duygusal zekaya bağlı olarak öğrenilen bir beceri olduğunu belirtmiştir.

Duygusal yeterlikler gruplara ayrılır ve her biri, farklı birer duygusal zeka kapasitesine dayanır. Başta A.B.D.’nin personel dairesi ve diğer bazı kurumlarca geliştirilmiş skalaya göre duygusal yeterlik çerçevesi beş başlıktan oluşur: Özbilinç -Kendine Çeki Düzen Verme –

Motivasyon - Empati ve Sosyal Beceriler. Bunların ilk dördü bireysel ve duyuşsal alanla, sonuncu ise toplumsal alanla ilgili becerilerdir.

İş ortamında kullanılmaları açısından bakılacak olursa, duygusal zekanın alanlarını dörde indirmek mümkündür: Özbilinç – Özyönetim - Sosyal Bilinç - İlişki Yönetimi. Şimdi bu alanları açıklamak yararlı olacaktır. (Goleman, 2002, 49)

- **Kişisel Yeterlik:** Bu yetiler kendimizi nasıl yönettiğimizi belirler.
 - a.Öz Bilinç (Kendi duygularımızı fark etme, güçlü yanlarımızı ve sınırlarımızı bilme, öz güven)
 - b.Öz Yönetim (Duygularını kontrol edebilme, karakter bütünlüğü ve güvenilirlik. Esneklik ve uyum yeteneği, başarıma arzusu, inisiyatif, iyimserlik)
- **Sosyal Yeterlik:** Bu yetiler ilişkileri nasıl idare ettiğimizi belirler.
 - a.Sosyal Bilinç: (Empati, örgütsel ilgi ve sorumluluk, hedef kitle ihtiyaçlarını fark etmek ve karşılamak.)
 - b.İlişki Yönetimi: (Esinleyici liderlik, ikna etme, geri bildirim ve rehberlik, değişim ajanlığı, çatışma yönetimi, iş birliği ve takım oluşturma.)

İkinci büyük savaştan sonra psikolojinin kavramlarının; sosyal-psikoloji, yönetim-organizasyon gibi alanlarda sıkça kullanıldığını görüyoruz. Örneğin kurum kimliğinden, örgütsel zekadan söz ediyor. Buradan giderek kurumların duygusal zekasından, duygusal atmosferinden de bahsediliyor. Tabii ki yukarıda anılan duygusal yeterlikler yükseltilmiş ve paylaşılmış durumda ise; kurumun yüksek performansı için çok önemli bir ön koşul hazırlanmış demektir. Bu konuda Goleman'ın temel savı, örgütte ahenk yaratma işi liderin işidir. Lider duygusal yeterliğe sahipse, bunları kullanarak örgütsel performansı yükseltir. Şimdi liderin kullanabileceği becerilere tekrar dönelim. (Goleman, 2002, 55-59)

Özbilinç: Bireyin duyguları, güçlü yanları ve sınırları ile değerleri ve dürtüleri hakkında engin bir anlayışa sahip olmaktır.

Özyönetim: Bireyin kendi duygularını anlaması ve kontrol etmesidir. Liderin, karşıdakileri anlayıp manipüle etmezden önce, kendi duygularıyla başa çıkması gerekmektedir.

Empati: Liderin temel görevi olan ahenk yaratmak için en önemli şeydir. Çalışanların duygularını dikkate alıp, kurum içi ahengi gerçekleştirmektir. Bu nedenle liderler, duygusal rehber, iyi bir dinleyici,

astların ihtiyaç ve kaygılarını sezen kişiler olmak zorundadır. Empati, iş yaşamında her türlü sosyal etkililiğin ön koşuludur. Ancak küresel dünyada farklı kültürdeki insanların duygusal ortak payda oluşturmaları konusunda liderlerin işi gittikçe zorlaşmaktadır.

2.6. İlişki Yönetimi

Özbiliņ, özyönetim, empati becerilerini kullanan lider son aşamaya, ilişkilerin yönetimine gelmiştir. Lider'in buradaki temel enstrümanı ikna etme, çatışmaları yönetme ve ortak amaçlar çerçevesinde iş birliğini sağlamadır. Lider kendi duygularından yola çıkarak, başarılı bir iletişimle duyguların aynı frekansa ayarlanmasını sağlamak zorundadır.

Liderliğin temel işlevleri düşünülecek olursa, esinleme ve grup üyelerini uygun bir vizyonla harekete geçirmesi çok önemlidir. Önemli hiçbir şeyin tek başına yapılamayacağı düşünülecek olursa, paylaşma ve iş birliğinin tepe noktaya çıkartılmasının önemi daha iyi anlaşılır. Goleman, bu iddiasında farklı liderlik tarzlarından söz ederek; duygusal yeterliğin önemi ve liderin buradaki stratejik sorumluluğunu vurgulamaya devam eder.

3.Goleman'ın Teorisi Bugünün Dünyasında Geçerli mi?

Tebliğin bu bölümünde bireysel yaşantım ve gözlemlerime dayanarak spekülasyon yapacağım. Goleman'ın kabulü ne idi? Duygusal yeterlik her alanda olduğu gibi iş dünyasında da önemlidir. Kurumun armoni ve performansının yükselmesi için gerekli çaba ve sorumluluk öncelikle lider/yöneticisidir. (Bkz. D. Goleman, R. Boyatzis, A. Mc Kee, 2000,44-63)

Duygusal yeterliğin ölçütleri ne idi? Özetle kendi duygusal yaşamını iyi tanıyıp kontrol edebilme; Diğer insanların duygusal yaşamlarını iyi okuyarak onlarla iyi ilişkiler kurabilme. Bunu yaparken de başta empati olmak üzere, dinleme, etkileme, iş birliği, ekip çalışması v.b. şeyleri kullanma. Keşke insanlar bunu yapabilselerdi.

Bu noktada Goleman'a yapacağım itirazlar şöyle sıralanabilir:

- Dünyada IQ yükselirken EQ düşüyor. (Neden?)
- Eğitim, gönüllü kuruluş faaliyetleri gibi alanlar dışında, rekabetin küreselleşiği bir ortamda kim kime empati gösterecek?

- Kapitalizm, kendi dünya görüşü ve ahlak anlayışını (Protestan ahlakının dejenere edilmiş hali) yeniden üretecek sistemi işletiyor. Ama EQ eğitimi okullarda verilmiyor. Sadece papaz okullarında ahlak eğitimi veriliyor.
- Korteks ve IQ kutsanırken, limbik sistem ve EQ ya getirisi olmadığı ya da henüz yeterince tanınmadığı için gerekli ilgiyi göremiyor.

İtiraz noktaları çoğaltılabilir. Ama değişmez bir gerçek var. O da EQ'nun yeterince algılanamadığı ve yaşamımızda hak ettiği değere ulaşamadığıdır.

Gelelim ülkemize: Kanaatimce EQ'su yüksek bir toplum gibi gözüküyoruz. Neden mi? Toplumun beşte dördü birbiriyle mahkemelik. Öfkelenince birbirimizi denize atıyor ya da döner bıçağı ile tehdit ediyoruz. Mecliste kızgınlıklarımızı tükürerek olmazsa küfrederek ifade ediyoruz. Kaygı ve stres nedeniyle dünyada en çok biz ölüyoruz. Soru soramıyor, mahçubiyet ile kendimizi ifade etmeyi karıştırıyoruz. Kısaca duygularımızı tanıyan, kontrol eden ve nesnel toplumsal ilişkiler kurabilen bir toplum gibi gözüküyoruz. (Bkz. E. Atabek, 2000)

Meslek yaşamımda da sanki bu olumsuzlukları destekleyen anılar mevcut. Pek çok yöneticim oldu. Bunların çok azı duygusal yeterliğe sahipti. Bu konudaki güçlerini cömertçe kullandılar. Personele destek verdiler, anlayış gösterdiler, yardımlar yaptılar. Ancak sonucun pek de başarılı olmadığını söyleyebilirim. Esinleyici liderlik, ne bu iyi kalpli yöneticilere döndü ne de kuruma bir katkısı oldu. İnsanların EQ'ları genellikle düşük olduğundan, birbirlerine empatik bakmadıkları gibi, bu tür yöneticileri takdir de edemediler. İnsanların sorunu olunca gelip yardım istediler. Ama, saygıyı megaloman, kavgacı ve aşağılayan yöneticilere gösterdiler. Hatta yüksek EQ'lu yöneticileri pasif, korkak, kendini kabul ettirme çabasında olan zavallılar gibi algıladılar. Anılan bu kurumlar, asla yüksek performanslı olmadılar.

4. Sonuç

Duygusal Zeka iş dünyasında son derece önemlidir ama, EQ eğitimi alamamış insanların çoğunluğu oluşturduğu bir kurumda, sadece lider/yöneticinin çabasıyla duygusal yeterlik artırılarak performans yükseltilemez. Liderin takım ruhu ve grup dinamiğı içindeki rolü oldukça önemlidir. Ancak Kurum ya da toplumda herkesin, en az düzeyde de olsa EQ eğitimi alması gereklidir. (Bkz. Lawrence E. Shapiro, Yüksek EQ'lu Bir Çocuk Yetiştirmek, 2003)

KAYNAKÇA

- Açıkalin, Aytaç. , İnsan Kaynağının Yönetimi, Pegem yay., Ank., 1994.
- Atabek, Erdal., Bizim Duygusal Zekamız, Altın Kit., yay., İst., 2000.
- Baltaş, Zuhâl., Duygusal Zeka, Remzi Kit., İst., 2006.
- Bingöl, Dursun., İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Bas. İst., 2003.
- Bozkurt, Veysel., Enformasyon Toplumu ve Türkiye, Sistem yay., İst., 2000.
- Burnes, B., Managing Change, London Pitman, Pub., 1996.
- Cooper, R., Sawaf. Liderlikte Duygusal Zeka, Sistem yay., İst., 2005.
Çev. Z. Bedriye Ayman, Banu Sancar.
- Daniel Goleman, Annie McKee, Richard E. Boyatzis, Harvard Business School Press, Boston, MA USA, "Primal Leadership:Realizing the Power of Emotional Intelligence", 2002.
- Dereli. Toker., Organizasyonlarda Davranış, Fakülteler Mat. ,İst., 1976.
- Goleman, Daniel., Duygusal Zeka, Varlık yay., İst., 1996, Çev. Banu Seçkin Yüksel.
- Goleman, Daniel., İşbaşında Duygusal Zeka, Varlık yay., İst., 2000.
- Goleman, D., ve Diğerleri., Yeni Liderler, Varlık yay.,İst., 2002, Çev. O. Deniztekin.
- Kaya, Nusret., Anadolu İnsanına Özgü Takıntılar, Uycan yay. İst. 1992.
- McClelland, D., "Testing for competence rather than for intelligence", American Psychologist, Vol. 28 No.1, pp.1-40., 1973.
- Mevlevede, P. E., Yedi Adımda Duygusal Zeka, Omega yay., İst., 2006, Çev. T.Kırca.
- Shapiro, L. E., Yüksek IQ'lu Bir Çocuk Yetiştirme, Varlık yay., İst., 2003, Çev.Ü. Kartel.
- Stein, Steven., Book, Howard. Duygusal Zeka ve Başarının Sırrı, Özgür yay., İst., 2003, Çev. Müge Işık.
- Toffler, Alvin., Üçüncü Dalga, Altın Kitaplar, İst., 1981, Çev. Ali Seden.
- Weisinger, H., Emotionel Intelligence at Work, Jossey-Bass Publishers,1998.
- Yazıcı, Selim., Öğrenen Organizasyonlar, Alfa yay., İst., 2001.