

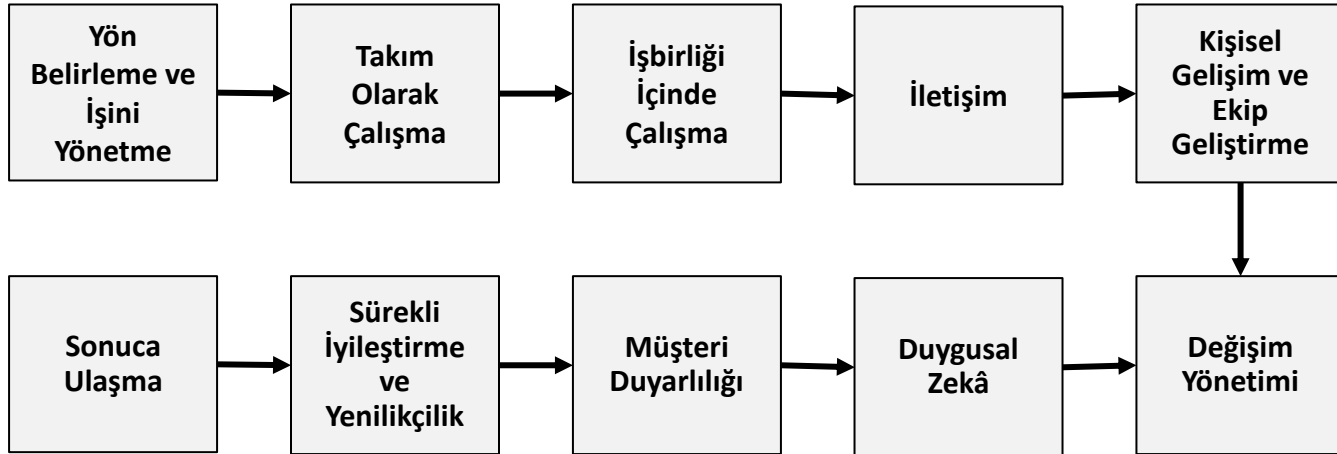
Yönetici Yetkinlikleri Geliştirme Programı

YÖNETSEL YETKİNLİKLER Vaka Çalışması

Ergün GÜLTEKİN

Yönetici Yetkinlikleri Geliştirme Programı

Yönetsel Yetkinlikler



- Vaka Bazlı Yetkinlik Geliştirme Programının; aşağıdaki faaliyetlere yönelik pratik yapmak ve deneyimler ile refleksel seviyede davranışsal kabiliyetler elde etmektir:
 - Katılımcıların neden-sonuç ilişkisi kurmaları,
 - Önemli olan kavramlar üzerinde düşünerek yargıda bulunmaları,
 - Tartışma sürecinde birbirlerini dinlemeleri,
 - Birbirlerine sorular sormaları
 - Sorulara ilişkin görüşlerini özgürce ifade etmeleri

Yönetici Yetkinlikleri Geliştirme Programı

DUYGUSAL ZEKÂ YETKİNLİĞİ

Ergün GÜLTEKİN

Duygusal Zekâ Yetkinliği

Önemi :

- Duygusal zekâ, duyguları tanıma ve yönetme yeteneği olarak tanımlanabilir. Kişinin, kendisinin veya bir başkasının durumunu ve duygularını anlayabilme yeteneği, performansı belirleyen en önemli faktörlerden birisidir.
- İş hayatında duygusal zekâ kritik bir gereksinimdir. Problemlere teknik çözüm getirmek yeterli değildir, insana, ortama ve kısıtlara cevap verebilmesi gerekmektedir. Güçlü liderlik sadece yetki vermeyi değil, açık yönlendirmeyi de gerektirir.
 - Yüksek performans standartlarına ulaşma isteğinin uyandırılması ihtiyacı
 - Kendini ve başkalarını harekete geçirme ve motive etme ihtiyacı
 - Organizasyonun ve müşterilerin çıkarları için duyguları yönetebilme ihtiyacı

Duygusal Zekâ Yetkinliği

Amaçlar :

- Farkındalık ve duygu kontrol
- Başkalarını anlamak, empati yapmak
- Kendini motive etmek ve hareket geçmek
- Sezgisel doğru karar alarak tarz ve zamanlamayı belirlemek
- Kişilik özelliklerini bilerek tepkilere uygun davranışları tanımlamak
- Davranış ve eylemlerinde denge gözeterek proaktif tutum sergilemek
- Duyguları ve algıları yönetebilmek
- İlişki yürütme ile ilgili yeterliklerini geliştirmek ve duygusal olgunluğa ulaşmak

Duygusal Zekâ Yetkinliği

Yaşanılan duyguların farkında olarak sağlıklı düşünme sürecini korur, tüm durumlarda duygularını yöneterek karşısındakini anlamaya çalışır, belirsizlikler karşısında kendini motive ederek harekete geçer.

DUYGUSAL ZEKÂ	EKİP ÜYESİ	UZMAN / TEKNİK LİDER	YÖNETİCİ	ÜST DÜZEY YÖNETİCİ
Farkındalık	X			
Başkalarını anlama	X			
Kendini motive etme	X			
Duygusal Kontrol		X	X	
Algı Yönetme				X
Empati		X	X	X
Harekete Geçme		X	X	X
Psikolojik Analiz				X
Sezgisel Öngörü				X

Duygusal Zekâ Yetkinliği

TUTUM	DAVRANIŞ GÖSTERGELERİ	KADEME
Farkındalık	a) Duygularının farkında olur : Çok farklı durumlarda uygun davranışlar sergileyebilmesi için kendini tanır, duygusal tepkilerinin farkındadır. b) Duyguların sebeplerini tanımlar : Yaşanan duygunun nedenini belirler ve nedeni ortadan kaldırmak için gerekli önlemler alır.	Ekip Üyesi
Başkalarını Anlama	a) Karşısındakini anlamaya çalışır : İlişki içinde olduğu kişilerin duygu ve düşüncelerini, farklı açılardan bakarak anlamaya çalışır, karşısındakine saygı duyar.	
Kendini Motive Etme	c) Motivasyonunu korur : Kendisini olumlu yönde motive eder, olaylara pozitif yaklaşır	
Duygusal Kontrol	a) Duygularını ve tepkilerini kontrol eder : Esnektir, yaşanan duyguları kontrol altına alarak anlık tepkileri erteler, sağlıklı düşünme sürecini korur. b) Yaşadığı stresi yönetir, uygun yaklaşımlar gösterir : Farklı durumlarda duygusal dengesini koruyarak stres ile baş eder ve uygun davranışlar sergiler.	Uzman / Yönetici
Empati	a) Objektif yaklaşarak empati yapar : Karşısındakinin duygu ve düşüncelerini anlayarak bağımsız ve yansız sonuçlar çıkarır. Davranış ve eylemlerinde denge gözeterek ilişki süreci yönetir.	
Harekete Geçme	a) Özgüvenini korur, proaktif tutum sergiler : Mesleki konuda başarı inancına ve sağlıklı başarma güdüsüne sahiptir. Kendine güven duyarak olaylar karşısında proaktif tutum sergiler. b) Olumlu bakış açısına sahiptir : Problem çıktığında çözüm konusunda iyimserdir, hedefe ulaşma konusunda umudunu kolay kaybetmez. Belirsizlikler karşısında kendisini olumlu yönde motive ederek harekete geçer. Hoşgörü ve sağduyu davranışlar ile çevresindekilere örnek olur.	
Sezgisel Öngörü	a) Yüksek sezgisel öngörülere sahiptir : Üzerinde çalıştığı konularda net bir değerlendirme yapma şansına sahip olmadığında veya nesnel verilere dayanan net çözümler oluşturmak konusunda zorlandığında, çözüm önerilerini sezgilere dayanarak yapar b) Yetersiz veriler karşısında sezgisel doğru kararlar alır : Güç ve ilişki dinamiklerini tanıma, anlama ve sentezleme yeteneğine sahiptir. Sezgilerine güvenerek doğru kararlar alır.	Üst Düzey Yönetici
Psikolojik Analiz	a) Kişilik özelliklerine uyumlu olarak ilişkileri yönetir : İnsanların farklı durumlardaki kavrama yeteneğini, motivasyonunu ve davranışlarını etkileyen kişilik özelliklerini bilerek tepkileri anlamaya çalışır. İnsanların tepkilerini tahmin etme ve olayları değerlendirme kabiliyetine sahiptir.	
Algı Yönetme	a) Tepkisel davranışlardan kaçınır, algı yönetir : Olumsuz durumlara karşı hızlı ve sert tepki vermek yerine, olumlu tepki gösterme eğilimi olan tutumlara sahiptir. Yanlış izlenimler oluşturmamak için duyguları ve algıları yönetir.	
Empati	a) Objektif yaklaşarak empati yapar : Karşısındakinin duygu ve düşüncelerini anlayarak bağımsız ve yansız sonuçlar çıkarır. Davranış ve eylemlerinde denge gözeterek ilişki süreci yönetir.	
Harekete Geçme	a) Özgüvenini korur, proaktif tutum sergiler : Mesleki konuda başarı inancına ve sağlıklı başarma güdüsüne sahiptir. Kendine güven duyarak olaylar karşısında proaktif tutum sergiler. b) Olumlu bakış açısına sahiptir : Problem çıktığında çözüm konusunda iyimserdir, hedefe ulaşma konusunda umudunu kolay kaybetmez. Belirsizlikler karşısında kendisini olumlu yönde motive ederek harekete geçer. Hoşgörü ve sağduyu davranışlar ile çevresindekilere örnek olur.	

Yönetici Yetkinlikleri Geliştirme Programı

DUYGUSAL ZEKÂ

Ergün GÜLTEKİN

Bilgi Gereksinimleri : Duygusal Farkındalık ve Kontrol

- Kavramsal olarak duygu nedir, nasıl hissedilir?
- Davranışlarımızı nasıl etkiler ve yargılara ulaştırır?
- Duygu, Düşünce, Değer, İnanç, Tutum ve Davranış akışı nasıl gerçekleşir?
- Duygunun bileşenleri nelerdir?
- Duyguları nasıl sınıflandırırız?
- Yaşadığımız duygularımızı nasıl bilebilir ve emin olabiliriz?
- Bilişsel açıdan duygularımızın nasıl farkında olabiliriz?
- Duygularımız nasıl zamanla değişir?
- Her bir duygu sınıfı için düşünce ve davranışsal kontrolü için neler yapmalıyız?
- Esneklik ve Dayanıklılık nedir?
- Nasıl daha esnek olabiliriz? Gereksinimleri nedir?
- Stresin duygusal denge üzerindeki olumsuz etkisi nedir?
- Tükenmişlik sendromu ve aşamaları nedir? (alarm - direnme - tükenme - duyarsızlaşma)

- Durumu farklı açılardan anlama isteğimizin oluşması için öncelikle duygusal kontrol gerekli midir?
- Sosyal farkındalık olan empati nedir?
- İlişki içinde olunan kişilerin duygu ve düşüncelerini onların bulunduğu noktadan nasıl görebilir ve tanıyabiliriz?
- Empati nasıl yapılır? Nelere dikkat etmeliyiz?
- Empati yapabilmek için gereksinimler nelerdir?
- Empati ile kazanımlar nelerdir?
- Kişilik profilleri nelerdir? Kaç tip sosyal profil vardır?
- Kişilik, yetenek, yetkinlik arasında ne fark vardır?

Duygusal Zekâ Yetkinliği

Bilgi Gereksinimleri : Harekete Geçme

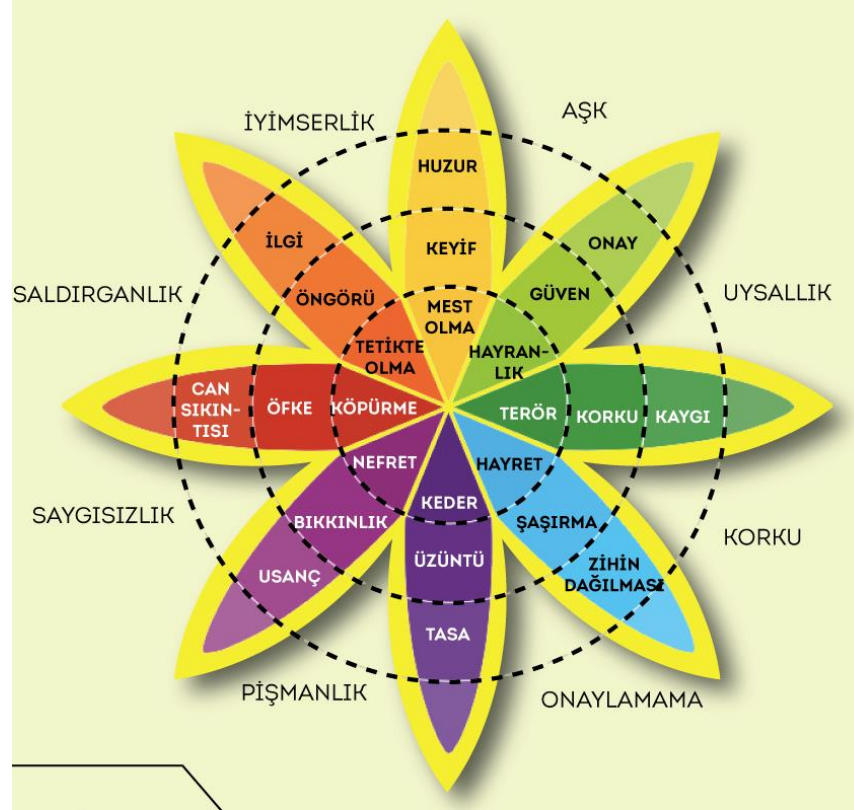
- Kendimizi olumlu yönde motive etmek neden önemlidir?
- Self motivasyon nedir? Nasıl yapılır?
- Kendi kendimizin yaşam koçu nasıl olabiliriz?
- Harekete geçmek için iyimser olmak gerekli midir? Olumlu bakış açısından farkı nedir?
- Hedefe ulaşma konusunda umudumuzu korumak için gerekli iyimserlik ile özgüven arasında bir bağ var mıdır?
- Başarıyı erişilebilir bir hedef olarak görmek ve başarısızlığı nedenlere bağlı bir sonuç olarak algılamak, kendimize olan güven duygumuzu artırır mı?
- Özgüvenle olaylara karşı proaktif tutum sergileyebilmek, beceriklilik duygumuzu geliştirir mi?

- Sonraki ilişki süreci daha sağlıklı yürütebilmek için önce duygu kontrol ve sonra karşısındakinin duygu ve düşüncelerini anlamak olan empati yapmak gerekli midir?
- Başkalarının duygularını yönetebilmek için neler yapmalıyız?
- Etki yaratmak nedir? Nasıl etki yaratabiliriz?
- Retorik nedir? Duygu yönetimi için güzel konuşma ve kendini iyi ifade etme gerekli midir?
- Duyguları yönetmekten ne anlamalıyız?
- Algı ve İzlenim arasındaki fark nedir? Algı yönetimi nedir?
- Yanlış izlenim vermemek için nelere dikkat etmeliyiz?

Duygularımız Neden Önemlidir?

- **Duygular yargılamayı etkiler:** Tercihlerde bulunup karar verirken duygulardan yararlanırız.
- **Duygular mantıklı düşünmeyi etkiler:** Duyguların insanın mantıklı düşünmesini ve davranmasını engellediği düşünülmektedir insanı zayıflattığı ileri sürülür. Oysa insanı zayıflatan duyguların anlamını doğru yorumlayamamasıdır.
- **Duygular bizleri yönlendirir:** İnsanı nasıl davranması gerektiği ve yaptığına doğru ya da yanlış olduğu konusunda uyarır.
- **Duygular yaşananları anlamlandırmamıza yardımcı olur :**
- **Duygular ilişkilerimizi etkiler :** Duygular kişiler arası ilişkileri etkileyen en önemli etmenlerden birisidir

Duygu Çarkı



Duygu Kavramı Ve Özellikleri

- **Duygu**, insanın iç ve dış çevresinden gelen uyaranların, elem ya da haz türünden izlenimler yaratan his
- **Duygu**, belli bir uyaran karşısında genellikle içsel olarak belirip, davranışsal tepkilere yol açan yapılandırılmış his
- **Duygu**, birine ya da bir şeye karşı yöneltilen yoğun his
- **Duygu**, mutluluk, üzüntü, korku, nefret ya da hoşlanma gibi bilinci etkileyen, bilme ve bilinçli irade durumlarını fark etme ve birbirinden ayırmayı sağlayan bir durum
- **Duygu**, bireyin içinde yükselen değerleri harekete geçiren ve davranışları şekillendiren enerji akımları olup, dışa doğru yayılarak başkalarını olumlu/olumsuz etkileyen his
- **Duygu**, bireyin öğrenme potansiyelini harekete geçirerek öğrenmesini sağlayan, soru sormasını sağlayarak bilinmeyeni aramaya iten, kapasitesini geliştiren ve öğrenileni pratiğe geçirerek tavır almasını sağlayan özellik

- Duygusal bir durumda, duygusal zihin, akılcı zihinden çok daha hızlı harekete geçer ve ne yaptığını gözden geçirmeden eyleme atılır.
- Duygusal zihin, bizim tehlikeye karşı radarımızdır. Acil durumlar karşısında ne yapacağımızı ya da nasıl karşılık vereceğimizi düşünmeye zaman harcamadan tepki göstermek üzere bizi harekete geçirir.
- Duyguyu başlatan şeyle, duygunun patlak vermesi arasında geçen süre çok kısadır. Bu nedenle algıyı tartarak değerlendirmeye zaman kalmaz.
- Bu hızlı algılama tarzı sürat uğruna isabetliliği feda eder, çünkü genel görüntüye ya da onun en çarpıcı yanlarına karşılık verir. Her şeyi bir bütün olarak ve bir arada görerek, dikkatli bir analize zaman ayırmadan tepki gösterir.

Öfkenin Sebepleri

Başlık	Tanımlama
Yıldırma	Güçlü bir kişi ya da grubun nispeten daha zayıf bir kişi ya da grup üzerindeki psikolojik baskısı
Haksız muamele	Başka biri tarafından yapılan haksız ve adaletsiz muamele
Beceriksizlik	Diğer çalışanların işi becerememesi ve yetersiz meslektaşların bulunması
Saygısızlık	Bir meslektaş tarafından yetkinin elinden alınması. Bir kişinin işyerindeki herkese kaba davranması ve kendi yakınlarının dışındakileri yok sayması
Kötü iletişim	Elde edilen önemli bilgilerin verilmemesi, Yanlış ya da yanıltıcı iletişim
Destek eksikliği	Katılımcının dışlanmış hissetmesi, yöneticilerden ve meslektaşlardan yardım görememesi
Önemsenmemek	İsteklerin önemslenmemesi, katılımcının dinlenmediğini hissetmesi
Yanlış yönetim	İyi yönetim eksikliği, iyi organize olamama, yanlış ve yanlış kararlar alma
Tanınmama	Bilgi eksikliği, ödüllendirilmeme, iş ve görev belirsizliği
Tekrar eden problemler	Tekrar eden problemlere çözüm yolu aranmaması
Güçsüzlük	Problemleri çözecek güce yani yetki ve sorumluluğa sahip olunmaması
Güvensizlik	Örgütsel değişiklikler, çıkarılma korkusu
Takım çalışması eksikliği	İş arkadaşlarının takımın bir parçası olarak çalışmaması
Profesyonel olmayan davranışlar	İş arkadaşlarının profesyonel olmayan davranışlar sergilemesi
Aşağılama	Direkt ve genel aşağılama

Farkındalık Boyutları

Bilişsel Farkındalık (Ben Kimim?)

- İnanç, tutum ve değerlerim neler?
- Hangi yeteneklerim var?
- Kişilik profilim ne?
- Becerilerim neler?
- Hangi niteliklere sahibim?

Sosyal Farkındalık (Neredeyim?)

- Bulunduğum yerdeki konum ve pozisyonum ne?
- Rolüm ne tür yetkilerle donatılmış?
- Benden bu rolle beklenen ne?
- Başarılı olanı burada nasıl tanımlarlar?
- Rakiplerim var mı? Yaklaşımları ne?

Psikolojik Farkındalık (Nereye Gitmek İstiyorum?)

- Arzu, istek ve tutkularım neler?
- Güdüleyen ihtiyaçlarım neler?
- Gerekçeleri ile Amaçlarım neler?
- Bu amaca erişim için ölçülebilir hedeflerim neler?
- Ne tür fırsatlar var, kazanımlar neler?
- Ne tür riskler mevcut, hangilerine hazırım?

Stratejik Farkındalık (Nasıl İlerlemeliyim?)

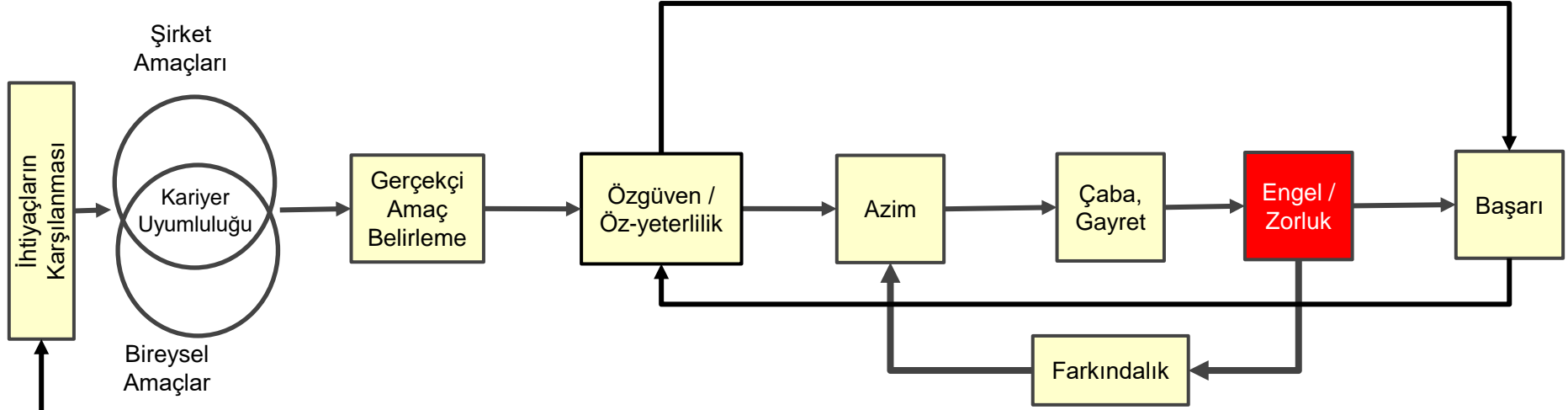
- Amaçla uyumlu stratejim ne?
- Hangi taktik ve yöntemleri seçmeliyim?
- Faaliyet adımlarım ne?
- Zamanlama harekete geçmek için uygun mu?
- Entelektüel birikimim ne seviyede?
- Teknik yeterliliğim amacıma uygun mu?
- Yetkinliklerim ne seviyede?
- Hangi konularda kendimi geliştirmeliyim?

- **Kendinin Farkında Olmak** Kendinin farkında olma unsuru, kişinin kendi içsel durumlarının, duygularının, önceliklerinin, üstünlüklerinin, yeteneklerinin ve sezgilerinin farkında olması ile ilgilidir. Bu unsur üç yeterlilikten meydana gelmektedir.
 - Duygusal Farkındalık: Kişinin kendi duygularını ve bunların etkilerini tanıması, bilmesi olarak ifade edilmektedir.
 - Kendi Kendini Değerleme: Kişinin kendi güçlü ve zayıf yönlerini bilmesi anlamına gelmektedir.
 - Kendine Güven: Kişinin kendine değer vermesi ve güçlü bir şekilde kapasitesine inanması ile ilgilidir
- **Kendini Yönetmek** Kendini yönetme kişinin, sahip olduğu duyguları, dürtüleri ve kaynakları yönetmesini ifade etmektedir. Kendi kendini yönetme altı yeterliliğin bileşiminden oluşmaktadır.
 - Kendini Kontrol Etme: Olumsuz duyguları ve dürtüleri kontrol altında tutmak,
 - Güvenilirlik: Dürüstlük ve güvenilirlik standartlarını sürdürmek,
 - Kişisel Sorumluluk: Kişisel performans için sorumluluk üstlenmek,
 - Uyumluluk: Değişimle başa çıkabilmek için esnek olmak,
 - Başarı Odaklılık: Gelişmek ya da mükemmeli yakalamak için çabalamak,
 - İnisiyatif Sahibi Olma: Fırsatları değerlendirmek için her an hazır olmak.

- **Sosyal Farkındalık** Sosyal farkındalık, kişinin ilişkileriyle ve diğer insanların duyguları, ihtiyaçları ve sorunlarıyla başa çıkabilmesi için gerekli olan yeterlilikleri içermektedir. Üç yeterlilikten söz edilmektedir:
 - Empati: Başkalarının duygularını ve bakış açılarını anlayabilme ve başkalarının sorunlarına karşı duyarlı olma,
 - Örgütsel Farkındalık: Grup içindeki duygusal akımı sezebilme ve ilişkileri güçlendirebilme,
 - Hizmet Yönelimli Olmak: Müşteri ihtiyaçlarını tahmin etme, tanıma ve karşılama.
- **Sosyal Beceriler** Sosyal beceriler, diğer insanları arzu edilen tepkileri vermeye ikna etmek için ihtiyaç duyulan becerileri ifade etmektedir. Sekiz sosyal beceri bulunmaktadır.
 - Diğerlerinin Gelişimine Katkıda Bulunmak: Başkalarının gelişme ihtiyaçlarının farkında olmak ve onların yeteneklerini desteklemek,
 - Liderlik: Bireylere ve gruplara ilham vermek; onları yönlendirmek,
 - Etki: İkna etmek için etkili taktiklere sahip olmak ve onları kullanmak,
 - İletişim: Başkalarını açıkça dinlemek ve inandırıcı mesajlar göndermek,
 - Değişim Katalizörlüğü: Değişimi başlatmak ve yönetmek,
 - Çatışma Yönetimi: Anlaşmazlıkları çözmek,
 - İşbirliği ve Dayanışma: İlişkileri geliştirmek için destek sağlamak,
 - Takım Yetenekleri: Paylaşılan amaçlar doğrultusunda başkalarıyla birlikte çalışma ve grup sinerjisi yaratma.

• Kariyer Uyumluluğu	• Çaba gösterme, gayret, disiplin
• Amaç (yararlı olma, başarı ve haz)	• Farkındalık ve adaptasyon
• İlgide süreklilik	• Sabır
• Ümit	• Sebatkarlık (vazgeçmeme, direnme)
• Amaç bağlılığı, sadakat	• Yılmazlık (gayrette ısrar) ve cesaret
• Öz güven, öz yeterlilik	• Odaklanma
• İyimserlik	• Dayanıklılık, esneklik
• Kararlılık (ortaya konulan ciddiyet, sağlamlık)	• Üstesinden gelme inancı (irade etme)
• Yaratıcılık, çözüm geliştirme dürtüsü	• Başarı hazzını yaşama tutkusunu

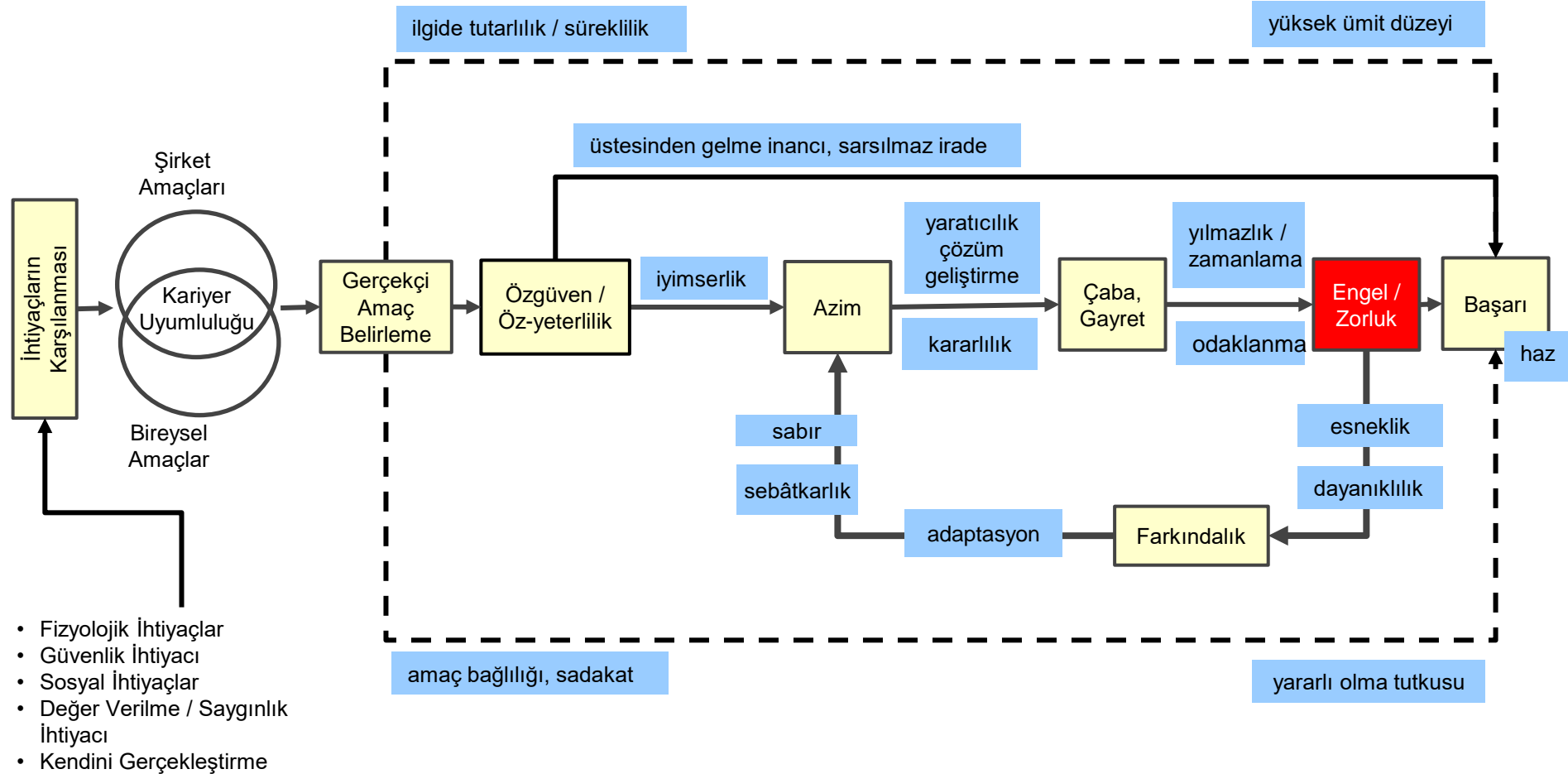
Başarıyı Etkileyen Faktörler



Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

- Fizyolojik İhtiyaçlar
- Güvenlik İhtiyacı
- Sosyal İhtiyaçlar
- Değer Verilme / Saygınlık İhtiyacı
- Kendini Gerçekleştirme

+ Value
Engineering & Consultancy

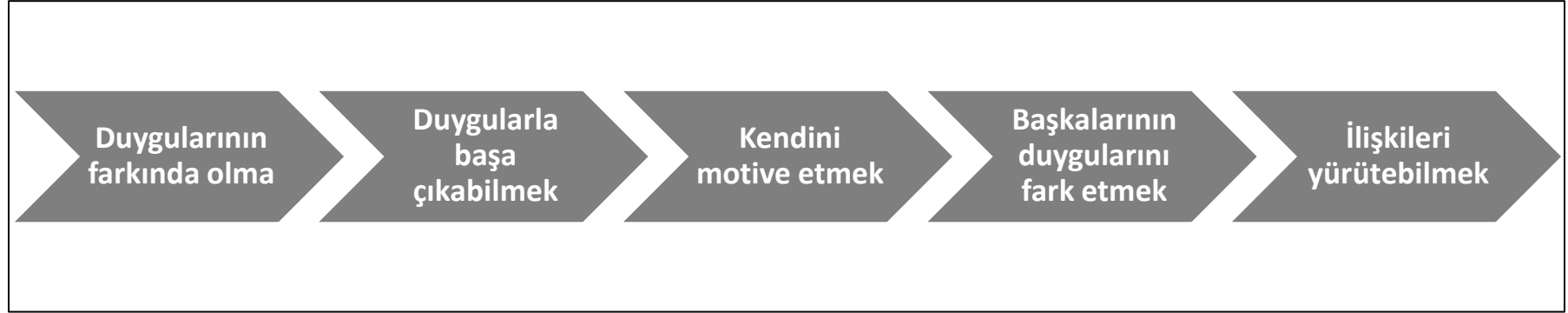


Yönetici Yetkinlikleri Geliştirme Programı

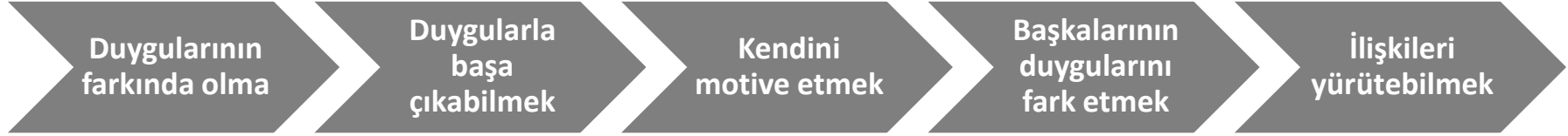
DUYGUSAL ZEKÂ VE LİDERLİK

Ergün GÜLTEKİN

Duygusal Zekâ - Salovey ve Mayer (1990)

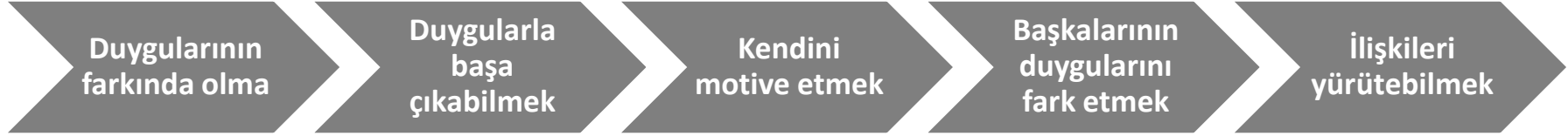


Duygusal Zekâ - Salovey ve Mayer (1990)



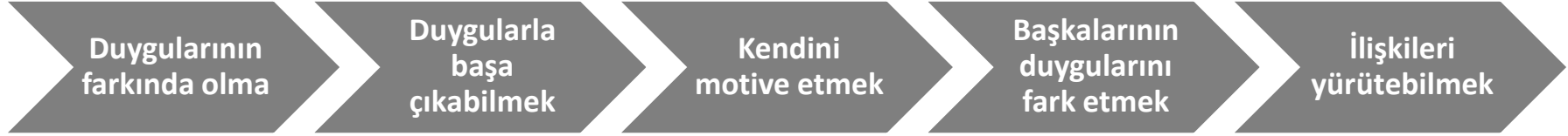
- **1. Duygularının farkında olma:** Belirli bir durumda ya da anda ne hissettiğinin farkına varabilmek duygusal zekanın temelidir.
- İçgörü kazanabilmek ve kendini anlayabilmek için duyguların her an farkında olmak çok önemli bir gerekliliktir.
- Duygularını tanıyan kişiler, ruh hallerinin farkındadırlar,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

Duygusal Zekâ - Salovey ve Mayer (1990)



- **2. Duygularla başa çıkabilmek:** 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

Duygusal Zekâ - Salovey ve Mayer (1990)



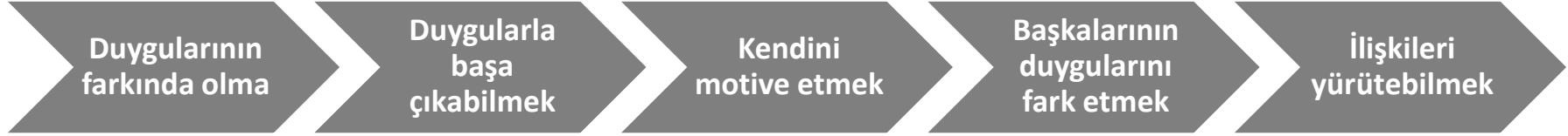
- **3. Kendini motive etmek:** İnsanın kendini motive edebilmesi için öncelikle duygularını, bir amaç etrafında toplayabilmesi gerekir.
- Duygusal özdenetim yani doyum erteleyebilme ve fevri davranışları engelleyebilme, her başarının altında yatan çok önemli bir özelliktir. Kendini motive edebilme yeteneğine sahip kişiler yaptıkları her şeyde çok daha üretken ve etkili olurlar.

Duygusal Zekâ - Salovey ve Mayer (1990)



- **4. Başkalarının duygularını fark etmek:** Başkalarının duygularını fark edebilmek 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 duyarlıdırlar.
- 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

Duygusal Zekâ - Salovey ve Mayer (1990)



- **5. İlişkileri yürütebilmek:** Duygusal zekanın bir diğer özelliği de diğer insanlarla olan ilişkileri yürütebilmektir. Bu beceriler popüler olmanın, liderliğin, kişilerarası etkililiğin altında yatan unsurlardır.

Duygusal Zekâ - Daniel Goleman (2002)

BOYUTLAR	BOYUTUN TANIMI	YAPI TAŞLARI
1) Kişinin Kendi Duygularının Farkında Olması	<ul style="list-style-type: none">Kişinin herhangi bir duyguyu hissettiğinde onu tanıyabilme, izleyebilme ve bu bilgiyi kararlarını verirken kullanabilme yeteneği	<ul style="list-style-type: none">Kişinin özgüven duyabilmesiKişinin gerçekçi bir şekilde kendini değerlendirebilmesiKişinin kendiyle alay edebilmesi
2) Kişinin Kendi Duygularını Yönetmesi	<ul style="list-style-type: none">Kişinin duygularını ve tepkilerini uygun bir şekilde yönetebilme, kendini sakinleştirebilme ve olumsuz duygular kontrolden çıkmadan önce onlarla başa çıkabilme yeteneğiKişinin olumlu sonuçlar elde edebilmek için kısa vadede zevklerinin tatminini erteleyebilme yeteneği	<ul style="list-style-type: none">Kişinin güvenilir ve dürüst olabilmesiKişinin belirsizliğe karşı rahat olabilmesiKişinin değişikliğe açık olabilmesi

Duygusal Zekâ - Daniel Goleman (2002)

BOYUTLAR	BOYUTUN TANIMI	YAPITAŞLARI
3) Kişinin Kendini Motive Etmesi	<ul style="list-style-type: none">Kişinin bir amaç doğrultusunda duygularını yönlendirebilme, karşılaştığı engeller ve sorunlar karşısında yılmama yeteneği.Kişinin “akış” durumuna geçebilme yeteneği	<ul style="list-style-type: none">Kişinin başarıya yönelik güçlü bir istek duyabilmesiKişinin başarısızlığın karşısında bile iyimser olabilmesiKişinin kendini örgüte adayabilmesi
4)Empati	<ul style="list-style-type: none">Kişinin diğer kişilerin duygu ve düşüncelerinin tarafsız bir şekilde farkında olabilme yeteneği.Kişinin kendisini başkasının yerine koyabilme yeteneği	<ul style="list-style-type: none">Kişinin yetenek geliştirme ve korumaya yönelik uzmanlık geliştirebilmesiKişinin kültürlerarası hassaslık duyabilmesiKişinin müşterilere hizmet edebilmesi

Duygusal Zekâ - Daniel Goleman (2002)

BOYUTLAR	BOYUTUN TANIMI	YAPITAŞLARI
5) Sosyal Beceriler	<ul style="list-style-type: none">Kişinin sosyal durum ve ilişki ağlarını iyi kavrayabilme, diğer kişilerin duygularını yönetebilme ve diğer kişilerle sorunsuz geçinebilme yeteneği	<ul style="list-style-type: none">Kişinin liderliği yönetmekte etkinlik gösterebilmesiKişinin ikna edici olabilmesiKişinin takımları oluşturabilmesi ve onlara liderlik edebilmesi

Liderlik ve Kendinin Farkında Olma

- Kişinin bir duyguyu oluşurken fark edebilmesi; duygularını, ihtiyaçlarını, güçlü ve zayıf yönlerini tanıması olarak tanımlanabilecek olan ve kısaca “**Özbilinç**” olarak da ifade edilen kendinin farkında olma becerisi, duygusal zekanın temelini oluşturmaktadır.
- **Özbilinç**, kişinin ruh halinin ve o ruh hali hakkındaki düşüncelerinin farkında olabilmesi demektir.
- Her türlü işte yüksek performans gösterebilmek, başkaldıran hisleri yönetebilmek, motivasyonu sürdürebilmek, diğer insanların hissettiklerini doğru anlayabilmek ve liderlikle ilgili önem taşıyan becerilere sahip olabilmek için gerekli ön koşul yüksek bir **özbilinçtir**.

Liderlik ve Kendinin Farkında Olma

- Çetin çalışma şartları ve bunun etkisiyle kötü bir ruh hali içinde olan bir insan, yüksek bir özbilince sahip ise, kısa süre içerisinde kendisini bu kötü ruh halinden kurtarabilir ve zor şartların başarısızlığa sebep olmasına izin vermez.
- Kendini iyi tanıyan insanlar, kendilerine ve etrafındakilere karşı dürüştürler. Bu insanlar; duygularının kendilerini, diğer insanları ve işleri nasıl etkileyeceğini bilirler.
- Kendini iyi tanıyan insanların kararları ve uygulamaları savundukları değerlere uygundur ve bu yüzden yaptıkları işler onlara enerji katar. Liderin söylediği ile yaptığı aynı olmalıdır.
- Söylediklerini yapmayan, yani onlara sahip çıkmayan lideri ekibi takip etmeyecektir

Liderlik ve Kendinin Farkında Olma

- Liderler izleyicileri için birer modeldir. Liderlerin astlarına örnek teşkil etmek gibi bir rolü vardır. Lider duygusal yetilerinin farkında ise ve bu yetilerini yaptığı işlerde kullanabiliyorsa, izleyicileri için güzel bir örnek oluşturur.
- Kendini iyi tanıyan liderler güçlü ve zayıf yönlerinin farkındadırlar. Başarısızlıkları kolayca atlatabilir, mazeret üretmek yerine bu olaylardan ders çıkararak zayıf yönlerini tespit edip önleyici tedbirler alabilirler.
- Kendini iyi tanıyan etkili liderler, doğru kararlar verebilmek için sezgilerini kullanmayı ve bazen sadece öyle hissettikleri için karar vermeyi bilirler.

Liderlik ve Kendinin Farkında Olma

- **Özgüven** ile **kendini tanıma** arasında sıkı bir bağ vardır.
- Özgüvenden yoksun olanlar için her başarısızlık bir yetersizlik hissi doğurur. Özgüven eksikliği çaresizlik, güçsüzlük ve insanın kendini kötü hissetmesine neden olan bir his olarak ortaya çıkar.
- Özgüven, bir lider için üstün performansın olmazsa olmaz gereğidir. Ona sahip olmayanlar, zorlu mücadelelere girişebilmenin ön koşulu olan inançtan yoksundurlar.

Liderlik ve Kendini Yönetme

- İnsanlar duygularını bir tarafa atıp onları yok sayamazlar. Ancak duygularını yönetmek için yapabilecekleri şeyler vardır. Kendini yönetme, insanın duygularının esiri olmasının önüne geçer.
- Kendini iyi yönetebilen liderler, diğer insanlar gibi duygusal dürtülerinin etkisinde olmalarına rağmen, onları yönetmenin ve onlardan faydalanmanın bir yolunu bulurlar.
- Böyle liderler, çok zor anlarda, ortamın gerginleştiği yüksek belirsizlik ortamlarında ve kriz dönemlerinde bile **soğukkanlı** davranabilirler. Kendine hakim bir lider, gerginlik ve zor şartlar altında sıkıntı verici duygularını iyi idare ederek soğukkanlı davranışlar sergiler.
- Bir liderin başkalarını yönetebilmesi için önce kendini yönetebilmesi gereklidir. Sakin bir tarza sahip liderin izleyicileri de bu olumlu görünümünden etkilenerek, her ortamda soğukkanlılıkla görevlerini yapmaya devam ederler.

Liderlik ve Kendini Yönetme

- **Duygusal özdenetim** olarak da tanımlanabilen **kendini yönetme becerisi**, gerçek hislerin inkarı ya da bastırılması anlamına gelmez. Duygusal özdenetim, hissettiğimiz duyguları olumlu yönde kullanmak için yönetmektir.
- Hissettiğimiz kötü ruh hallerinin de yararları bulunabilir. Örneğin öfke, üzüntü ve korku; enerjinin bağlılığın ve yaratıcılığın kaynağı haline gelebilir. Öfke, özellikle bir haksızlığı düzeltme arzusundan kaynaklandığında, yoğun bir motivasyon kaynağı olabilir. Paylaşılan üzüntü, insanları birbirine kenetleyebilir. Kaygıdan doğan aciliyet hissi insanın yaratıcılığını tetikleyebilir.
- İyi kullanıldığında duygular, insanları motive eder ve kendilerini adanmış hissetmelerini sağlar. Bazı insanlar problemlere çözüm bulma konusunda becerikli olmalarına karşın bunları uygulamada, pratik ve etkin bir harekete dönüştürmede başarısız kalırlar. Öncelikle başarmayı istemek ve duygusal açıdan adanmışlık göstermek gerekir.

Liderlik ve Kendini Yönetme

- **Yüksek motivasyon** güçlü liderlik için önemli bir özelliktir. Hedeflere ulaşma tutkusu bulaşıcıdır. Bu özelliğe sahip liderler aynı özelliği takımlarına da kazandırabilirler.
- **Umut**, duygusal zeka bağlamında kişinin kendisini yönetmesine önemli bir katkı sağlar. Umut, bireyin amacına ulaşması için gerekli isteğe ve yöntemle sahip olmasıdır.
- **Umut**, zorluklara direnmeyi, onlarla başa çıkmayı kolaylaştırır. İnsanları kriz dönemlerinde bile motive eden en önemli şey, geleceğin daha iyi olacağı duygusudur.

Liderlik ve Sosyal Farkındalık

- Sosyal farkındalık becerisinin temelini empati gücü oluşturur. **Empati**, bireyin diğerlerinin duygularını anlama ve işleme yetisidir.
- İnsanın kendisini karşısındakinin yerine koyarak onu dinlemesi ve hissedebilmesi bir lider için çok önemli bir özelliktir. Empatinin kökeni **özbilinçtir**.
- İnsan kendi duygularına ne kadar açıksa, başkalarının hissettiklerini okumayı da o kadar iyi becerir. Kendilerinin ne hissettiği konusunda kafaları karışık olan insanlar, başkalarının hisleri konusunda da aynı şekilde karmaşa yaşarlar.

Liderlik ve Sosyal Farkındalık

- **Başkalarının ne hissettiğini onlar söylemeden sezmek, empatinin özünü oluşturur.** İnsanlar neler hissettiklerini nadiren kelimelerle anlatırlar; kelimeler yerine ses tonlarıyla, yüz ifadeleri ya da sözsüz işaretlerle hislerini ifade ederler.
- İnsanları etkileme, onlara yardımcı olma açısından empati hayati önem taşır. Liderlerin, başkalarının neler hissettiğini sezmeden ve bulundukları konumu anlamadan, onlar üzerinde önemli etkiler bırakması zordur.
- Duygusal ipuçlarını okumakta başarısız, sosyal etkileşimlerde beceriksiz olan insanlar, diğerlerini etkileme konusunda çok zayıftırlar.

Liderlik ve Sosyal Farkındalık

- Liderin, takımının duygularına hakim olması gerekir. Çünkü takım sayesinde iyi işler yapılır. Takımı oluşturan insanlar kendilerini rahat hissettikleri, kendilerine önem verildiğini bildikleri zaman daha yüksek performans gösterirler.
- Kısaca lider, empati gücü sayesinde takımın duygularını kavrayıp işbirliğini artırır. Empati merkezinde insan olan her işte üstün performans göstermek için son derece önemlidir. Özverili davranış için motivasyonu empati sağlar.

Liderlik ve Sosyal Farkındalık

- Duygusal zekanın sosyal farkındalık bileşeninin diğer bir bacağı da örgütsel farkındalık oluşturmaktadır.
- Bu da mensup olunan örgütün kişiden ne beklediğinin bilincinde olmak, vizyonunu, misyonunu, değer yargılarını kısacası kurum kültürünü anlamak, benimsemek ve kendi benliği ile bütünleştirmek demektir.
- Bunu sağlayan lider, yaptığı iş ile çelişmeyecek, işini severek ve bir adanmışlık duygusuyla yapacak ve astlarını ortak amaca yöneltme konusunda da zorluk çekmeyecektir.

Liderlik ve Sosyal Beceriler

- Bir liderin görevi, diğer insanları ortak amaca inandırarak çalıştırmaktır ve bunu sağlayan da sosyal becerilerdir. Sosyal beceri, insanın başkalarıyla **ilişki kurabilme yeteneği** ile ilgilidir.
- Sosyal beceriler yeteneği iyi olan liderler insanlarla rahat ilişki kurabilen, onların tepkilerini ve hislerini doğru olarak okuyabilen, yönlendirebilen, organize edebilen ve her insani faaliyette ortaya çıkabilecek çatışmaların üstesinden gelebilen kişilerdir.
- Ortak hedefleri ifade edebilen ve grubu bu hedefe yöneltebilen insanlardır. İzleyiciler, böyle özelliklere sahip liderlerle çalışmaktan zevk alırlar. Çünkü duygusal olarak iyi bir elektrik yakalamışlardır ve liderlerini takip ederken kendilerini iyi bir ruh hali içinde hissederler.

Liderlik ve Sosyal Beceriler

- Duygular bulaşıcıdır. Bir insanın kendini kötü hissetmesi diğer insanları da olumsuz etkiler. Aynı şekilde kendini iyi hisseden birisi ise, etrafındakilerin de iyi hissetmesini sağlar. Sosyal becerilerde başarılı olan liderler işte bu çevrelerine yaydıkları duygusal sinyalleri iyi kontrol edebilen insanlardır.
- Liderin etrafına yaydığı enerji, işine olan tutkusu ve motivasyonu izleyicileri tarafından görüldüğü takdirde astlar işlerine daha sıkı bağlanırlar.

Liderlik ve Sosyal Beceriler

- Bir liderin öncelikle kendisine karşı dürüst olması ve kendi hislerinin farkına varıp onları kontrol altına alması gerekmektedir. Ancak böylece etrafındakilere olumlu sinyaller gönderip onlarla rahat ve başarılı iletişim kurabilir.
- Bu iletişim iki yönlüdür; dinlemek ve anlamak, anladığını değerlendirerek karar vermek ve kendi mesajlarını iletme. Geri beslemeleri değerlendirerek iletişim kurmak, yani çift yönlü bir iletişim başarısının temelidir. İyi bir lider astlarını dinler, onları anlamaya çalışır, önerilere açıktır ve önerileri teşvik eder. Bu hem astların fikirlerine önem verildiğini gösterdiği için onları motive eder, hem de onların katılımını sağlar.

Liderlik ve Sosyal Beceriler

- Sosyal beceri, duygusal zekanın diğer bileşenlerinin bir bütünü gibidir. Sağlıklı bir iletişim kurabilmek için insanlar içinde bulundukları duygu hali ne olursa olsun **sakin, sabırlı ve soğukkanlı** bir tavır almalıdırlar.
- Liderler kendilerinin ve astlarının duygularını anlayabildiklerinde ve kontrol edebildiklerinde daha etkin ilişkiler kurabilirler
- Liderlerin sosyal beceriler kapsamında astları ile iletişim kurmaları dışında, onları eğitmeleri, görevin başarılmaması için onları etkilemeleri ve motive etmeleri, grup içi çatışmaları yönetmeleri ve örgüt ruhu oluşturmaları gerekmektedir. Böyle liderlerin yönetimindeki takımlar hedeflerine rahatlıkla ulaşırlar.

Yönetici Yetkinlikleri Geliştirme Programı

DUYGUSAL ZEKÂ VAKA ÇALIŞMASI

Ergün GÜLTEKİN

Giriş

Ayşe ve Zeynep, satış bölümünde eş düzey pozisyonda çalışmaktalar.

Bugüne kadar bölümün başarılı olması için uyum içinde çalışmalardı.

Bir gün yöneticileri; daha kıdemli olan Ayşe'ye, Zeynep'e yeni bir süreci öğretme sorumluluğunu da içeren bir görev verdi.

Bu Ayşe'nin hep beklediği bir liderlik rolü üstlenmesi ve Zeynep'in de ekibin daha değerli bir üyesi olması için önemli bir fırsattı.

Bu bir kazan-kazan durumuydu. Ne ters gidebilir ki?

Gelişme

Bölümün "en kıdemli ve tecrübeli" kişisi Ayşe, Zeynep'e yeni süreci öğretmek için seçilmekten memnuniyet duydu. Zeynep'e yeni sürecin tüm ayrıntılarını nasıl anlatacağını tanımlamak için hemen hazırlıklara başladı ve hatta Zeynep için birkaç örnek ve alıştırma da hazırladı.

Zeynep, her zaman elinden gelenin en iyisini yapmak isteyen bir kişi olarak bu yeni süreci öğrenmek için seçilmekten memnuniyet duydu. Başarılı olmak için büyük bir motivasyonu vardı, ancak başkalarından duyduğu bazı dedikodulara ve kendi izlenimlerine dayanarak Ayşe'den eğitim alma konusunda da bazı endişeleri bulunuyordu...

Ayşe, yeni süreci açıklarken işler önce sorunsuz bir şekilde başladı. Zeynep dikkatlice dinleyip notlar alıyordu. Ancak kısa sürede yüklenen teknik bilginin miktarı karşısında bunaldı ve bağlantılar kurmak için ayrıntıların birbiriyle nasıl ilişkili olduğu hakkında sorular sordu.

Ancak Ayşe bu bağlantıları kurmakla ilgilenmedi. Bunun yerine Ayşe en başa dönerek konuyu tekrar ama bu sefer biraz daha yavaş ve biraz daha yüksek sesle anlattı!

Gelişme (devam)

Ayşe'nin sabırsızlandığını fark eden Zeynep'in kafası daha da karıştı. Ayşe'nin kendi hakkında olumsuz düşünmesinden endişe duydu ve daha fazla soru sorma konusunda çekimser kaldı. Ancak surat ifadesinden anlamadığı belli oldu.

Ayşe ise Zeynep'in neden bu kadar basit bir konuyu ilk seferde kavramadığını anlamadı. Konuyu en temel taşlarına ayırmaya ve tekrar etmeye karar verdi.

Sonuç olarak tekrar başa döndü ve Zeynep'e yeni süreci en baştan aynı şekilde tekrar anlattı, ancak bu sefer çok daha yavaş ve daha yüksek sesle!

Zeynep bunalmış durumda ve söylenenleri anlasa bile, istediği bağlantıları kuramadığı için, anlama yeteneğinden şüphe duymaya başladı.

Zihni; bu konuyu asla öğrenemeyeceği, başarısızlığının şirket genelinde dedikodu kaynağı olacağı ve nihayetinde şirketten kovulacağı hakkındaki düşüncelerle dolmaya başladı.

Gelişme (devam)

Bu düşünceler, Ayşe'nin bıkmış ve yüksek sesli açıklamalarına dikkat etmesini engelledi.

Sakin olmaya çalıştı ama onu ezip geçen işe yaramazlık ve başarısızlık düşünceleri durduramadı ve kontrolsüz bir şekilde odadan çıkarak kendisini şirket binasının otoparkındaki aracına attı.

Oradan da ağlamaklı bir sesle yöneticisini arayarak bugün işten erken çıktığını, geri gelmeyeceğini ve ertesi gün için de ne yapacağını bilmediğini söyledi.

Ayşe'nin ne olduğu hakkında hiçbir fikri yoktu. Ona göre sadece işini yapıyordu. Zeynep ayağa fırlayıp odadan çıktığında da hala sabırla sürecin ayrıntılarını öğretmeye çalışıyordu.

Ayşe omzunu silkti ve arkadaşlarıyla öğle yemeğine gitti ve konuyu düşünmemeye çalıştı. Öğlen arasında geri döndüğünde ise hala kafası karışık

Vaka Çalışmasının Amacı

- Olayın yaşanmaması için Ayşe ve Zeynep'in -duygusal zekâ yetkinliğini kullanarak- geçmişte yapmış olması gerekenler (her ikisinin açısından)
- Yaşanmış olayın olumsuzluk yaratmadan düzeltilmesi için Zeynep veya Ayşe'nin -duygusal zekâ yetkinliğini kullanarak- gelecekte yapması gerekenler (her ikisinin açısından)

Sorular : (Duygu Kontrol)

- Arabaya gelen Zeynep'in yaşadığı duygular nelerdir?
- Zeynep'in hangi davranışsal tepkisi yanlıştır?
- Oluşan düşüncelerin davranışa akışını engellemek için neler yapmamalıyız?
- Arabada yaşanan öfke ve üzüntü duygularını kontrol etmek için ne yapabilir?

Sorular : (Duygu Kontrol)

- Arabaya gelen Zeynep'in yaşadığı duygular nelerdir?
 - Öfke, kızgınlık, üzüntü ve başarısızlık/yetersizlik duygusu yaşadığını zamanında anlayamadı.
- Zeynep'in hangi davranışsal tepkisi yanlıştır?
- Oluşan duyguların, düşüncelere ve davranış dönüşmesini engellemek için neler yapmamalıyız?
- Yaşanan öfke ve üzüntü duygularını kontrol etmek için ne yapılabilir?

Sorular : (Duygu Kontrol)

- Arabaya gelen Zeynep'in yaşadığı duygular nelerdir?
 - Öfke, kızgınlık, üzüntü ve başarısızlık/yetersizlik duygusu yaşadığını zamanında anlayamadı.
- Zeynep'in hangi davranışsal tepkisi yanlıştır?
 - Duygularını kontrol edemeden refleksel davranışla ortamı terk etmemeliydi. Olumsuz durumlara karşı hızlı ve sert tepki vermek yerine, yaşanan duyguları kontrol altına almalı ve anlık tepkileri ertelemeliydi. Duygusal kırılganlığını, sürdürülebilir esnekliğe dönüştürmeli.
- Oluşan duyguların, düşüncelere ve davranış dönüşmesini engellemek için neler yapmamalıyız?
- Yaşanan öfke ve üzüntü duygularını kontrol etmek için ne yapabilir?

Sorular : (Duygu Kontrol)

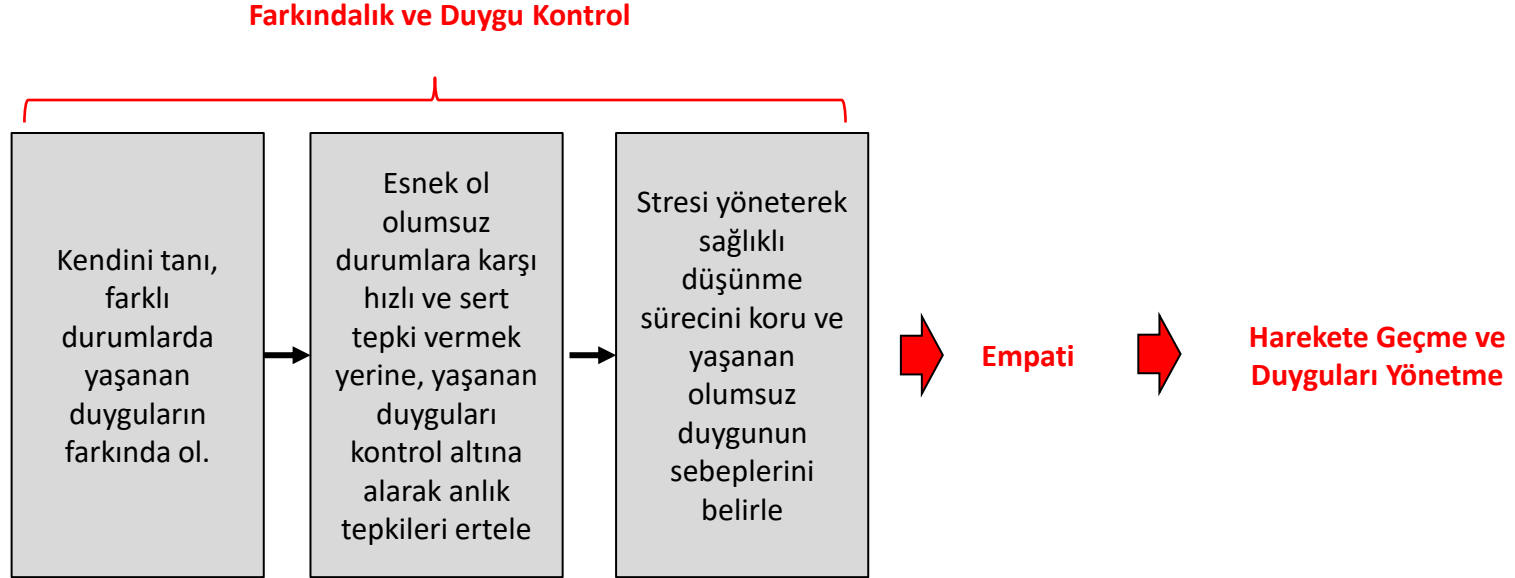
- Arabaya gelen Zeynep'in yaşadığı duygular nelerdir?
 - Öfke, kızgınlık, üzüntü ve başarısızlık/yetersizlik duygusu yaşadığını zamanında anlayamadı.
- Zeynep'in hangi davranışsal tepkisi yanlıştır?
 - Duygularını kontrol edemedi. Refleksel davranışla ortamı terk etmemeliydi. Olumsuz durumlara karşı hızlı ve sert tepki vermek yerine, yaşanan duyguları kontrol altına almalı ve anlık tepkileri ertelemeliydi. Duygusal kırılganlığını, sürdürülebilir esnekliğe dönüştürmeli.
- Oluşan duyguların, düşüncelere ve davranış dönüşmesini engellemek için neler yapmamalıyız?
 - Kendisini ve duygularını tanıyarak, yaşanan duygunun farkında olmalıydı. Duygusunun farkında olan duygularını kontrol edebilenidir.
- Yaşanan öfke ve üzüntü duygularını kontrol etmek için ne yapabilir?

Sorular : (Duygu Kontrol)

- Arabaya gelen Zeynep'in yaşadığı duygular nelerdir?
 - Öfke, kızgınlık, üzüntü ve başarısızlık/yetersizlik duygusu yaşadığını zamanında anlayamadı.
- Zeynep'in hangi davranışsal tepkisi yanlıştır?
 - Duygularını kontrol edemeden refleksel davranışla ortamı terk etmemeliydi. Olumsuz durumlara karşı hızlı ve sert tepki vermek yerine, yaşanan duyguları kontrol altına almalı ve anlık tepkileri ertelemeliydi. Duygusal kırılganlığını, sürdürülebilir esnekliğe dönüştürmeli.
- Oluşan duyguların, düşüncelere ve davranış dönüşmesini engellemek için neler yapmamalıyız?
 - Kendisini ve duygularını tanıyarak, yaşanan duygunun farkında olmalıydı. Duygusunun farkında olan duygularını kontrol edebildir.
- Yaşanan öfke ve üzüntü duygularını kontrol etmek için ne yapabilir?
 - Öfke yaratmasın diye bir başkasıyla konuyu konuşmadan ortam değiştir
 - Açık havaya çık ve temiz hava al
 - Burundan nefes alıp uzun uzun ağızdan ver ve kalp atışını yavaşlat
 - Vücudun statüğünü bozacak yaklaşımlardan uzak dur (yürüme veya koşma)
 - Kendinle konuşup yaşanan duyguları kendine ifade et ve sakinleş
 - Stresi yöneterek sağlıklı düşünme sürecini koru ve yaşanan olumsuz duygunun sebeplerini belirle

Duygusal Zekâ Yetkinliği

- Vaka Çalışması :



Duygusal Zekâ Yetkinliği

Vaka Çalışması

Sorular : (Empati)

- Zeynep neden empati yapamadı?
- Zeynep olaylara nasıl yaklaşmalıydı?
- İlişki sürecini nasıl yönetmeliydi?

Sorular : (Empati)

- Zeynep neden empati yapamadı?
 - Olayları objektif bir gözle anlamaya çalışmak ve pozitif yaklaşmak yerine, yanlış yargılarla kendinde eksikler ve onun davranışlarında ise yanlışlar bulmaya çalıştı. İlişki içinde olduğu kişilerin duygu ve düşüncelerini, farklı açılardan bakarak anlamaya çalışmalıydı
- Zeynep olaylara nasıl yaklaşmalıydı?
- İlişki sürecini nasıl yönetmeliydi?

Sorular : (Empati)

- Zeynep neden empati yapamadı?
 - Olayları objektif bir gözle anlamaya çalışmak ve pozitif yaklaşmak yerine, yanlış yargılarla kendinde eksikler ve onun davranışlarında ise yanlışlar bulmaya çalıştı. İlişki içinde olduğu kişilerin duygu ve düşüncelerini, farklı açılardan bakarak anlamaya çalışmalıydı
- Zeynep olaylara nasıl yaklaşmalıydı?
 - Sınırlı bir bakış açısı ile değil, olayları çevre ve insan faktörleriyle birlikte değerlendirmeliydi. Bu kapsamda; kişiyi tanımak üzere, bütünü oluşturan parçaları yani kişilerin özelliklerini tanımaya çalışmalıydı. Kişilik özelliklerini bilmek, başkalarını anlamayı kolaylaştırmaktadır. Karşısındakinin duygu ve düşüncelerini tanımlayanlar, bağımsız ve yansız sonuçlar çıkaranlardır.
- İlişki sürecini nasıl yönetmeliydi?

Sorular : (Empati)

- Zeynep neden empati yapamadı?
 - Olayları objektif bir gözle anlamaya çalışmak ve pozitif yaklaşmak yerine, yanlış yargılarla kendinde eksikler ve onun davranışlarında ise yanlışlar bulmaya çalıştı. İlişki içinde olduğu kişilerin duygu ve düşüncelerini, farklı açılardan bakarak anlamaya çalışmalıydı
- Zeynep olaylara nasıl yaklaşmalıydı?
 - Sınırlı bir bakış açısı ile değil, olayları çevre ve insan faktörleriyle birlikte değerlendirmeliydi. Bu kapsamda; kişiyi tanımak üzere, bütünü oluşturan parçaları yani kişilerin özelliklerini tanımaya çalışmalıydı. Kişilik özelliklerini bilmek, başkalarını anlamayı kolaylaştırmaktadır. Karşısındakinin duygu ve düşüncelerini tanımlayanlar, bağımsız ve yansız sonuçlar çıkaranlardır.
- İlişki sürecini nasıl yönetmeliydi?
 - Aceleyle getirmeden, söylenmek istenenleri ve detayları, -sonuçlar çıkarıp yargılara ulaşmadan- dolaylı ve doğrudan anlatımlarla açığa kavuşturmalıydı.

Duygusal Zekâ Yetkinliği

- **Vaka Çalışması :**



Duygusal Zekâ Yetkinliği

Vaka Çalışması

Sorular : (Harekete Geçme)

- Zeynep neden motivasyonunu kaybetti?
- Zeynep neden iyimser yaklaşıma sahip olmalı?
- Zeynep harekete geçerek ne yapmalı?

Sorular : (Harekete Geçme ve Duyguları Yönetme)

- Zeynep neden motivasyonunu kaybetti?
 - Başkalarının izlenimlerinden etkilenerek ve yanlış çıkarımlar yaparak önce motivasyonunu sonra kendisine olan güvenini kaybetti.
- Zeynep neden iyimser yaklaşıma sahip olmalı?
- Zeynep harekete geçerek ne yapmalı?

Sorular : (Harekete Geçme ve Duyguları Yönetme)

- Zeynep neden motivasyonunu kaybetti?
 - Başkalarının izlenimlerinden etkilenerek ve yanlış çıkarımlar yaparak önce motivasyonunu sonra kendisine olan güvenini kaybetti.
- Zeynep neden iyimser yaklaşıma sahip olmalı?
 - Olumlu bakmayan, ihtiyaçları giderilecek, problemleri çözülecek bir aşama olarak görmeyen bir kişinin işini iyi yapması çok zordur.
 - Belirsizlikler karşısında kendini olumlu yönde motive etmek için iyimser olmak önemlidir. Bilişsel farkındalığın yüksek olması kişinin kendi iç dünyası ile konuşmasını sağlar, iyimserlik ile motivasyon artışı elde edilir
- Zeynep harekete geçerek ne yapmalı?

Sorular : (Harekete Geçme ve Duyguları Yönetme)

- Zeynep neden motivasyonunu kaybetti?
 - Başkalarının izlenimlerinden etkilenererek ve yanlış çıkarımlar yaparak önce motivasyonunu sonra kendisine olan güvenini kaybetti.
- Zeynep neden iyimser yaklaşıma sahip olmalı?
 - Olumlu bakmayan, ihtiyaçları giderilecek, problemleri çözülecek bir aşama olarak görmeyen bir kişinin işini iyi yapması çok zordur.
 - Belirsizlikler karşısında kendini olumlu yönde motive etmek için iyimser olmak önemlidir. Bilişsel farkındalığın yüksek olması kişinin kendi iç dünyası ile konuşmasını sağlar, iyimserlik ile motivasyon artışı elde edilir
- Zeynep harekete geçerek ne yapmalı?
 - Taraflar arasındaki uyumun artması ve geçimsizlik kaynağı olabilecek bilinmeyenlerin sayısının azalması için proaktif bir yaklaşımla ofise geri dönmeli ve Ayşe ile konuyu yüz yüze görüşmeli.
 - Görüşmeyi gerçekleştirmeden önce Ayşe'nin kişilik özelliklerini dikkate alarak, oluşabilecek tepkileri anlamaya çalışmalı.
 - Yanlış izlenim oluşturmamak için dengeleri gözeterek, karşı tarafın davranış ve söylemlerinden dolayı mutsuz ve üzgün olduğunu ifade etmeli

Duygusal Zekâ Yetkinliği

- Vaka Çalışması :

Harekete Geçme ve Duyguları Yönetme

Farkındalık ve
Duygu Kontrol



Empati



Yönetici Yetkinlikleri Geliştirme Programı

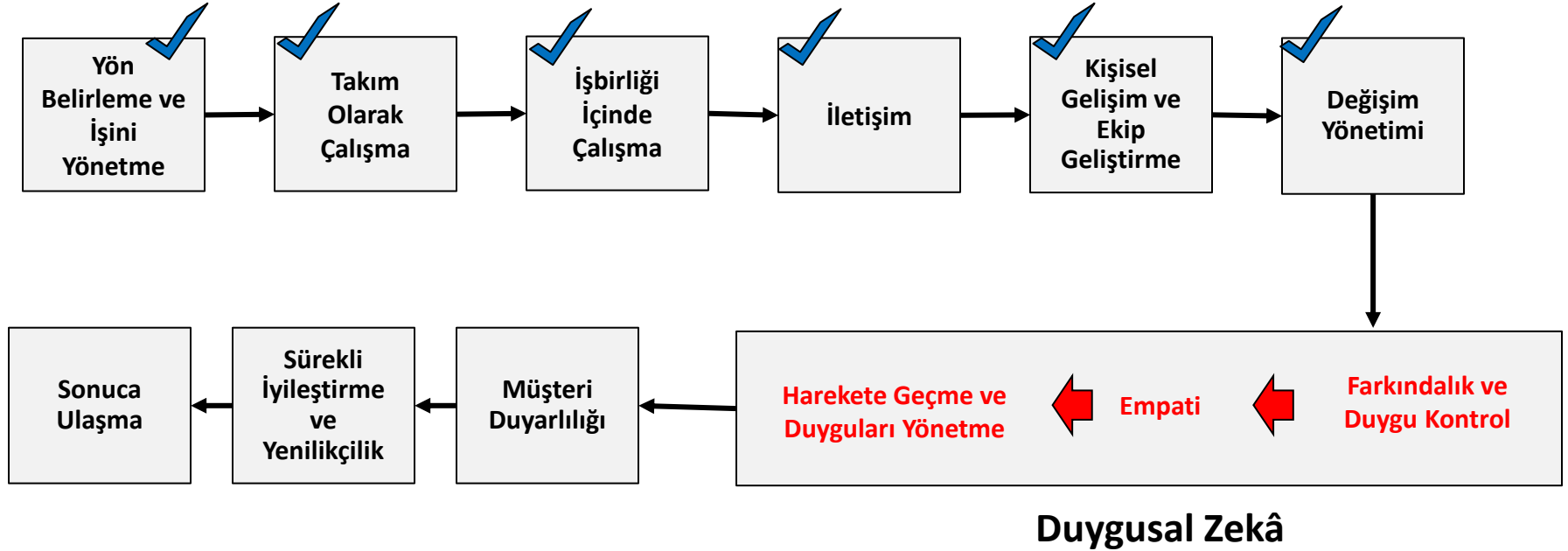
DUYGUSAL ZEKÂ YETKİNLİĞİ

Vaka Çalışması

Ergün GÜLTEKİN

Yönetici Yetkinlikleri Geliştirme Programı

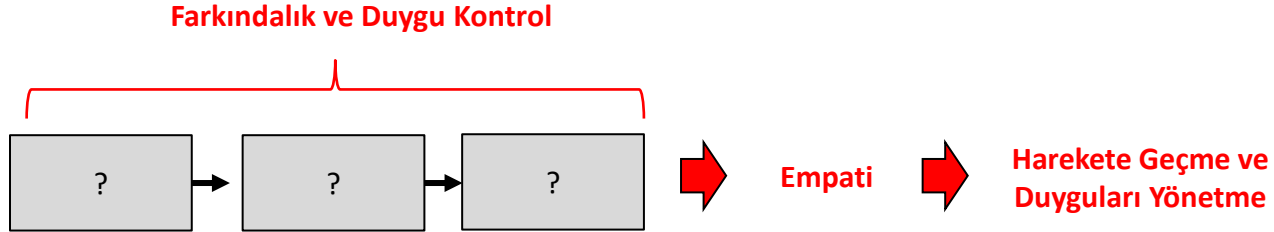
Vaka Çalışması



Duygusal Zekâ Yetkinliği

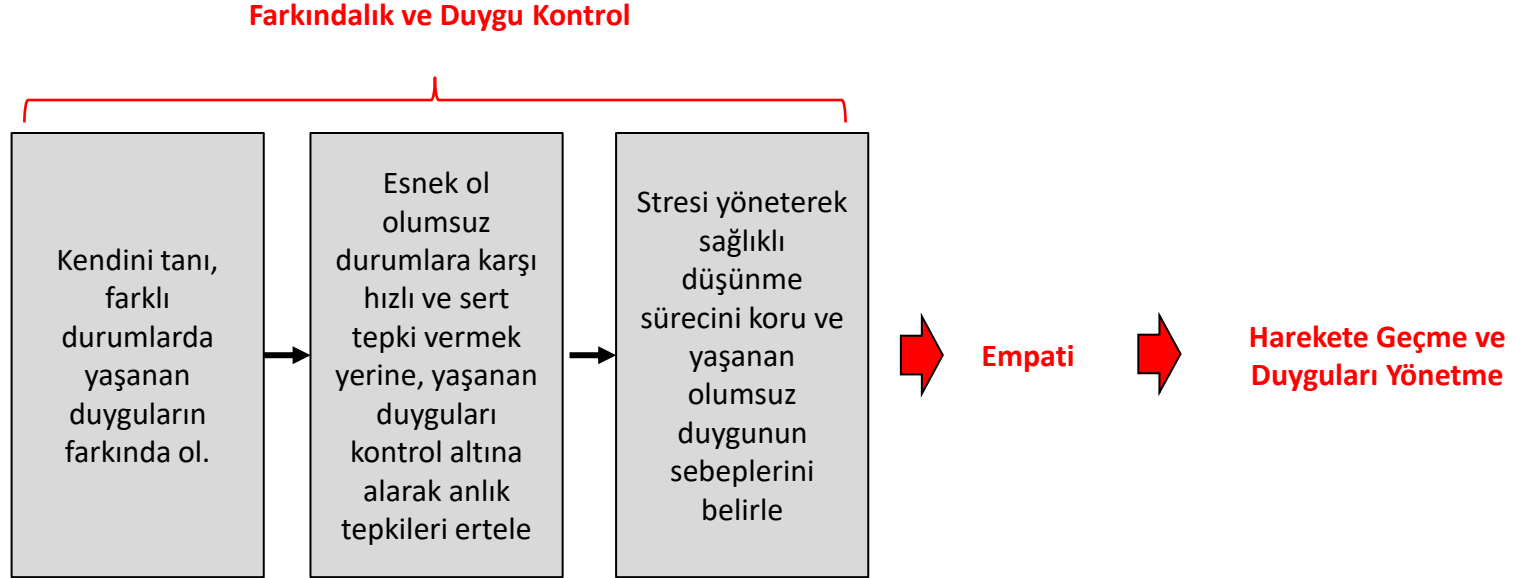
- Vaka Çalışması :

Değişime karşı etkin bir liderlik gösterseniz bile bir çalışanınız farklılıklara uyum gösterme ve, duygu kontrol / harekete geçme problemi yaşamaktadır. 'Duygusal Zekâ' yetkinliğini kullanarak personelinize tavsiye edeceğiniz yaklaşımları sıralayınız :



Duygusal Zekâ Yetkinliği

- Vaka Çalışması :



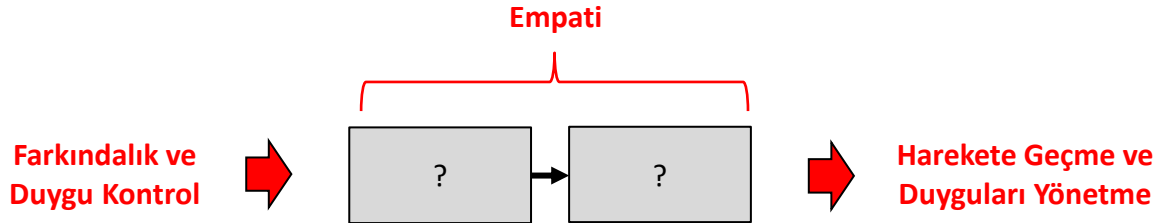
Duygusal Zekâ Yetkinliği

- **Vaka Çalışması :**

‘Duygusal Zekâ Yetkinliği’ kullanarak çalışanınıza kendisini geliştirmesi aşağıda faaliyetleri önerdiniz :

- Kendini tanı, farklı durumlarda yaşanan duyguların farkında ol.
- Esnek ol, olumsuz durumlara karşı hızlı ve sert tepki vermek yerine, yaşanan duyguları kontrol altına alarak anlık tepkileri ertele
- Stresi yöneterek sağlıklı düşünme sürecini koru ve yaşanan olumsuz duygunun sebeplerini belirle

Çalışanınıza duygu kontrolü sağlayabilmesi için empati yapmasını önerdiniz. Empati yaparken nelere dikkat etmesini istersiniz?



Duygusal Zekâ Yetkinliği

- **Vaka Çalışması :**



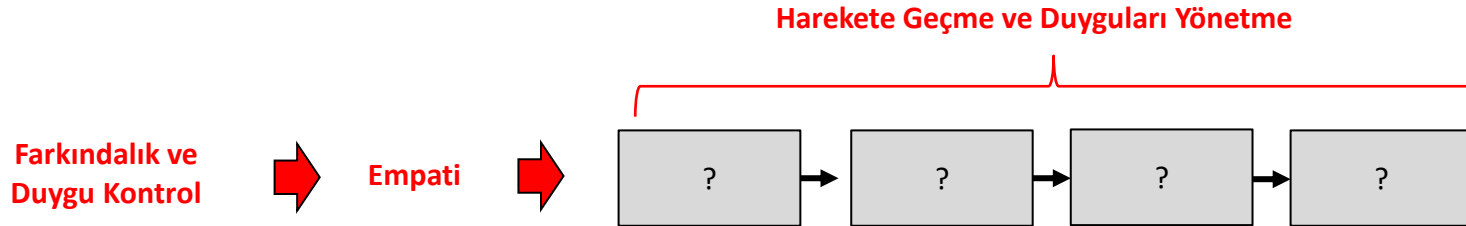
Duygusal Zekâ Yetkinliği

• Vaka Çalışması :

Duygusal Zekâ Yetkinliği' kullanarak çalışanınıza kendisini geliştirmesi aşağıda faaliyetleri önerdiniz :

- Kendini tanı, farklı durumlarda yaşanan duyguların farkında ol.
- Esnek ol, olumsuz durumlara karşı hızlı ve sert tepki vermek yerine, yaşanan duyguları kontrol altına alarak anlık tepkileri erteleyin
- Stresi yöneterek sağlıklı düşünme sürecini koru ve yaşanan olumsuz duygunun sebeplerini belirle
- Olaylara pozitif yaklaş. İlişki içinde olduğu kişilerin duygu ve düşüncelerini, farklı açılardan bakarak anlamaya çalış
- Karşısındakinin duygu ve düşüncelerini tanımlayarak bağımsız ve yansız sonuçlar çıkar

Duygu Kontrol ve Empati süreçlerini tamamladıktan sonra, çalışanınıza problem yaşadığı kişiyle iletişim kurarak sorunu çözmesi için harekete geçmesini önerdiniz. Bu süreçte nelere dikkat etmesini istersiniz?



Duygusal Zekâ Yetkinliği

- Vaka Çalışması :

Harekete Geçme ve Duyguları Yönetme

Farkındalık ve
Duygu Kontrol



Empati



Duygusal Zekâ Yetkinliği

- **Vaka Çalışması :**

Duygusal Zekâ Yetkinliği' kullanarak çalışanınıza kendisini geliştirmesi aşağıda faaliyetleri önerdiniz :

- Kendini tanı, farklı durumlarda yaşanan duyguların farkında ol.
- Esnek ol, olumsuz durumlara karşı hızlı ve sert tepki vermek yerine, yaşanan duyguları kontrol altına alarak anlık tepkileri ertele
- Stresi yöneterek sağlıklı düşünme sürecini koru ve yaşanan olumsuz duygunun sebeplerini belirle
- Olaylara pozitif yaklaş. İlişki içinde olduğu kişilerin duygu ve düşüncelerini, farklı açılardan bakarak anlamaya çalış
- Karşısındakinin duygu ve düşüncelerini tanımlayarak bağımsız ve yansız sonuçlar çıkar
- Belirsizlikler karşısında kendisini olumlu yönde motive ederek harekete geç
- İnsanların farklı durumlardaki kavrama yeteneği, motivasyonu ve davranışlarını etkileyen kişilik özelliklerini bilerek tepkileri anlamaya çalış
- Davranış ve eylemlerinde denge gözeterek ve proaktif tutum sergileyerek ilişki süreci yönet
- Güç ve ilişki dinamiklerini bilerek -yanlış izlenimler oluşturmamak için- duyguları yönet

**Farkındalık ve
Duygu Kontrol**



Empati



**Harekete Geçme ve
Duyguları Yönetme**

Yönetici Yetkinlikleri Geliştirme Programı

YÖNETİCİLİKTE YETERLİLİK

Psikolojik Yeterlilik

Ergün GÜLTEKİN

Teknik Yeterlilik

- Uzmanlık
- Analitik Düşünme Yeteneği
- Yaratıcılık ve Problem Çözme Yeteneği
- Entellektüel Yetkinlik

Psikolojik Yeterlilik

- Duygusal Zeka
- Sezgi
- İyimserlik ve Yapıcılık
- Başarı İnancı ve Motivasyon

Davranışsal Yeterlilik

- İletişim Yeteneği
- Güven Telkin Etmek
- İkna Kabiliyeti

2. Psikolojik Yeterlilik



A. Duygusal Zekâ

Duygusal zeka, duyguları tanıma ve yönetme yeteneği olarak tanımlanabilir.

Kişinin, kendisinin veya bir başkasının durumunu ve duygularını anlayabilme yeteneği, başarımını belirleyen en önemli faktörlerden birisidir.

Yöneticilikte duygusal zeka kritik bir gereksinimdir. Bunun nedeni, yöneticiliğin alan uzmanlığı dışında, insan psikolojisine bağlı bir iş olmasıdır.

A) Duygusal Zekâ

2. Psikolojik Yeterlilik

Teknik gibi görülen yöneticilik konularında bile insan faktörü önemli olmaktadır.

Probleme teknik çözüm getirmek yetmez. Bulunan çözüm, insana ortama ve kısıtlara da cevap verebilmelidir.

Yöneticinin insan faktörünü göz önünde bulundurabilmesi için karşısındakinin kişilik özelliklerini tahlil edebilmesi gerekir.

Bunu yapabilmek içinse biraz psikoloji bilmelidir.

Her gördüğümüz iyi yöneticinin özel olarak psikoloji eğitimi almadığına göre başarının sırrı nedir?

Sorunun cevabı duygusal zeka'dır.

A) Duygusal Zekâ

2. Psikolojik Yeterlilik

Yapılan çalışmalar IQ ile duygusal zeka (EQ) arasında neredeyse yok denecek kadar az bir ilişki olduğunu göstermektedir.

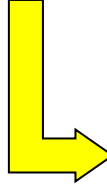
Yüksek bir IQ'ya sahip olanların daha iyi birer akıl yürütücü olduğu görülürken, iş hayatındaki başarının bu özellikten çok az etkiendiği anlaşılmaktadır.

İngilizcede 'Emotional Quotient (EQ)' olarak edilen duygusal zeka, IQ olarak geçen bilişsel zekadan farklı bir kavram olup kişinin duygularını yönetme, kendini motive ederek harekete geçirme, başkalarını anlama ve ilişki yürütme ile ilgili yeterliliklerini ifade eder.

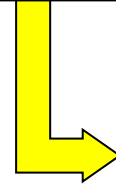
A) Duygusal Zekâ

2. Psikolojik Yeterlilik

Veriler, IQ'nun işteki başarıya etkisinin en fazla %25 olduğunu göstermektedir. Geriye kalan oran büyük çoğunlukla duygusal zeka ile sağlanmaktadır.



Ancak ne yazık ki, insaolunun gelişim sürecinde IQ seviyesi düzenli olarak artarken duygusal zeka seviyesi azalma eğilimi göstermektedir.



Burada karamsarlığı giderecek nokta ise, duygusal zekanın sonradan daha kolay geliştirilebilir bir yetkinlik olmasıdır.

Peki, yöneticilikte duygusal zekanın hangi bileşeni, ne kadar önemlidir?

A) Duygusal Zekâ

2. Psikolojik Yeterlilik

Uyanık geçirilen her saat, ortalama 27 farklı duygu yaşandığı varsayılmaktadır.

Bu sayı yarı yarıya hatalı bile olsa, duyguların hayatımızdaki yerini ve önemini göstermesi bakımından önemli bir büyüklüğe işaret etmektedir.

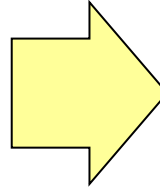
Sevgi, nefret, hüzn, sorumluluk, kaygı, kızgınlık, umut, alçak gönüllülük, hırs, kıskançlık gibi nicelik ve nitelik açısından çeşitlilik gösteren duyguların yönetimi hiç de kolay değildir.

I - DUYGULARI YÖNETEBİLMEK

A) Duygusal Zeka - Duyguları Yönetebilmek

2. Psikolojik Yeterlilik

Özellikle iş hayatında ilişkilerin, aile ortamındakinden farklı olarak, daha mesafeli olduğu bir ortamda, kişilerin duygularını dışa yansıtmadan daha çok içlerinde yaşadığı düşünülürse, bu yönetim işinin zorluğu daha iyi anlaşılır.

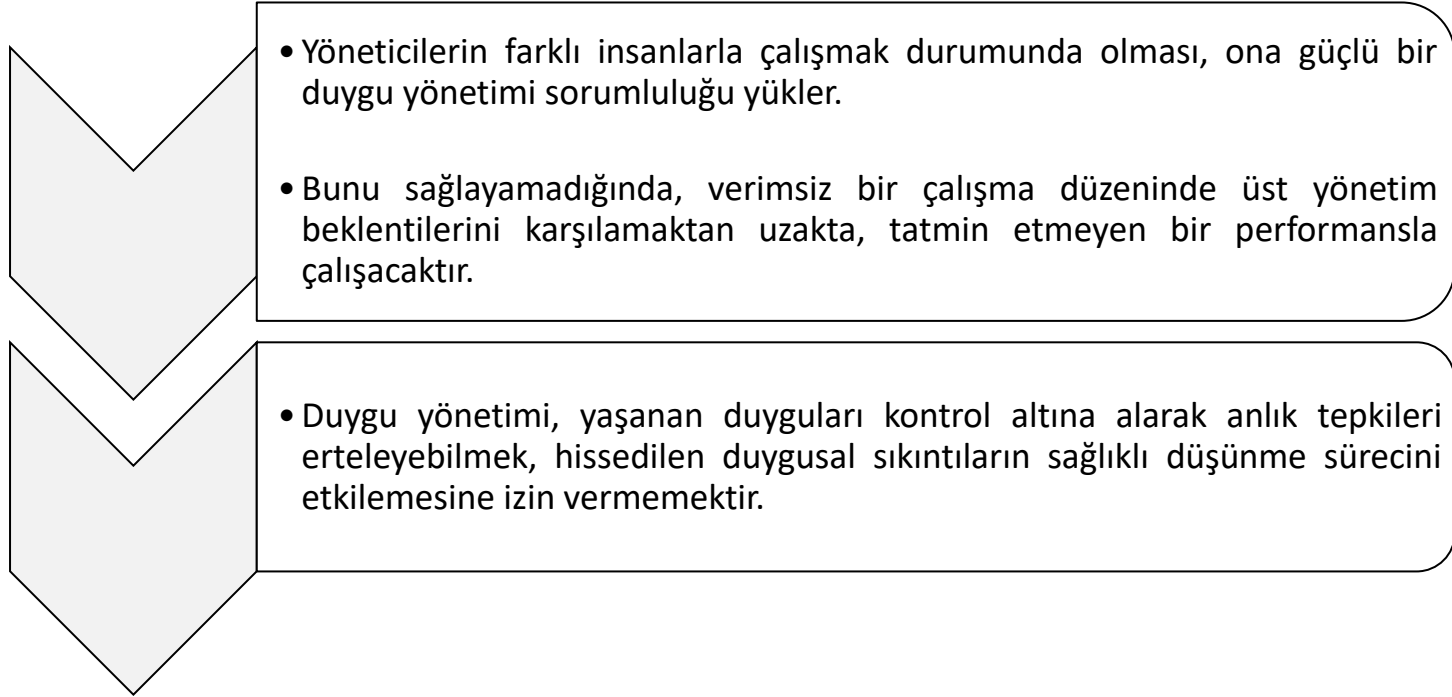


Yöneticiler işleri gereği farklı kesimlerden farklı insanlarla çalışmak durumundadır.

Çalıştıkları insan profili sürekli değişir.

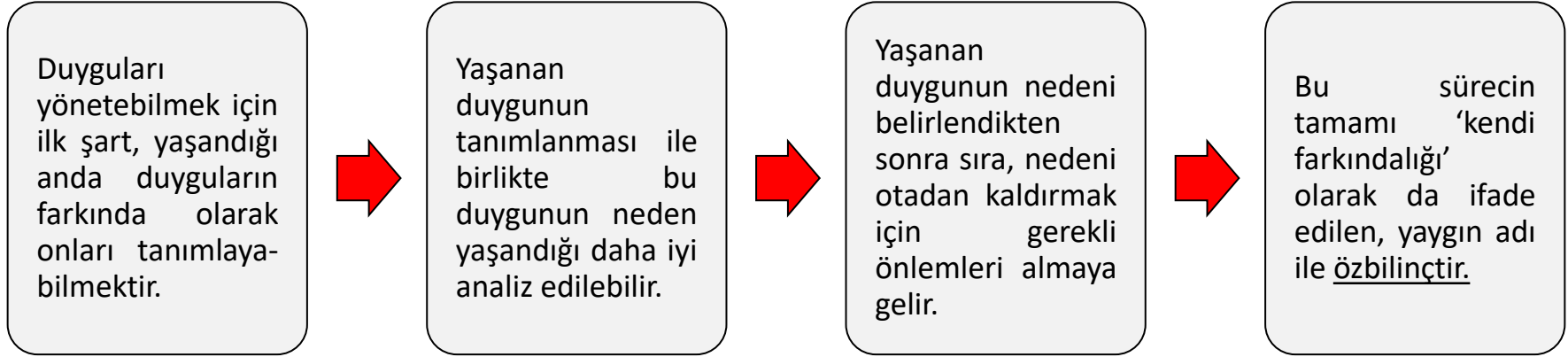
İçlerinde bilinçli, gerçekçi, olgun, saygılı, detaycı, olumlu kişilik özelliklerine sahipler yanı sıra hükmedici, şüpheli, ne istediğini tam bilmeyen, gerçekleri kabul etmek istemeyenler de bulunabilir.

2. Psikolojik Yeterlilik



A) Duygusal Zeka - Duyguları Yönetebilmek

2. Psikolojik Yeterlilik



2. Psikolojik Yeterlilik

Yöneticinin çok farklı durumlarda uygun davranışlar sergileyebilmesi için kendini tanıması, duygusal dengesini koruyabilmesi, stres ile başa çıkabilmesi gerekir.

Yöneticinin duygu yönetimi ile ilgili olarak söylenebilecek diğer bir husus ise, belirli bir duygusal olgunluğa ulaşmamış kişilerin yönetici olarak çalışmaması, çalıştırılmaması gerekliliğidir.

Olgunluk ise *genellikle* yaş ile birlikte gelişir (herkesin olgunlaşma süresi farklı olsa bile). Yaşları ilerledikçe insanlar, duygularını daha kolay denetim altına alırlar.

Olumsuz durumlara karşı hızlı ve sert tepki vermek yerine, hayatta her şeyin insanlar için olduğunu bilip sağduyulu ve hoş görülü olurlar.

A) Duygusal Zeka - Duyguları Yönetebilmek

2. Psikolojik Yeterlilik

Duygusal zeka, duyguları yönetmenin yanı sıra kendini bir başkasının yerine koyup onu anlayabilmektir.

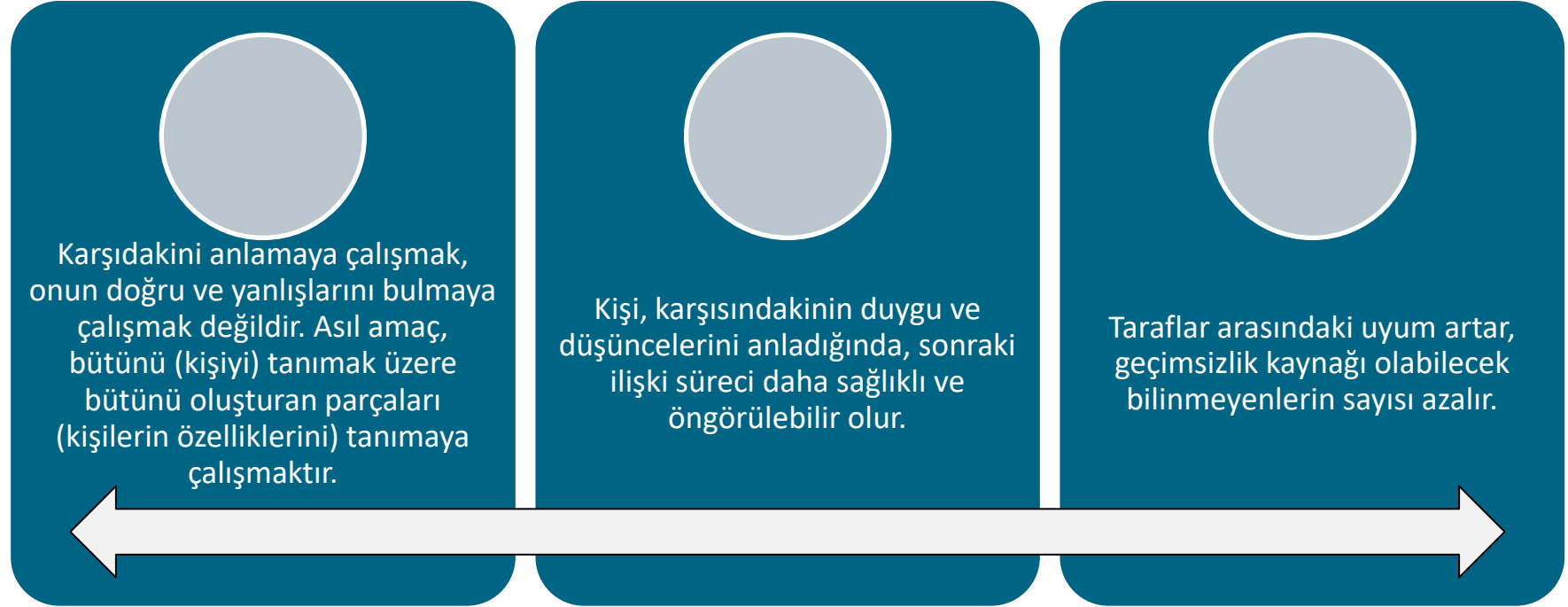
Empati olarak bilinen bu özellik ilişki içinde olunan kişilerin duygu ve düşüncelerini onların bulunduğu noktadan görmek, tanımaya çalışmaktır.

Buradaki motivasyon, bir durumu farklı açılardan anlama isteğidir. Çünkü bu farklı açılar, durumun daha iyi anlaşılmasını sağlar.

II – BAŞKALARINI ANLAMAK

A) Duygusal Zekâ - Başkalarını Anlamak

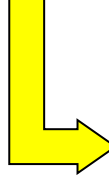
2. Psikolojik Yeterlilik



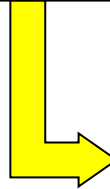
A) Duygusal Zekâ - Başkalarını Anlamak

2. Psikolojik Yeterlilik

Yönetici, çalışanının veya iç müşterisinin ne gibi bir ihtiyaç doğrultusunda kendisine başvurduğunu ve istenilen işin hangi amaca hizmet edeceğini anlamak için önce karşısındakini anlamalıdır.



Bu nedenle, işin tarif edilmesi aşamasını aceleye getirmeden, söylenmek istenen şeyleri detaylarını dolaylı ve doğrudan anlatımlarla, açığa kavuşturmalıdır.



Yönetici, bunlarla ilgili mutabakat sağladıktan sonra işe koyulmalıdır.

A) Duygusal Zekâ - Başkalarını Anlamak

2. Psikolojik Yeterlilik



A) Duygusal Zekâ - Başkalarını Anlamak

2. Psikolojik Yeterlilik

Gelişmiş bir duygusal zekaya sahip olanların bir başka özelliği de, kendilerini olumlu yönde motive edebilmeleri, bir yerde kendi kendilerinin yaşam koçu olabilmeleridir.

Problem çıktığında bunun çözümü konusunda iyimserdirler ve hedefe ulaşma konusunda umutlarını kolay kaybetmezler.

Kendini motive edebilmek, yöneticilerin sahip olması gereken önemli bir kişilik özelliğidir.

III – KENDİNİ HAREKETE GEÇİREBİLMEK

A) Duygusal Zeka - Kendini Harekete Geçirebilmek

2. Psikolojik Yeterlilik

Bu kişiler, olaylar karşısında proaktif tutum sergileyebildikleri, başarıyı erişilebilir bir hedef olarak gördükleri ve başarısızlığı nedenlere bağlı bir sonuç olarak algıladıkları için kendilerine güven duyarlar ve beceriklilik duyguları zaman için gelişir.

Yöneticinin zorluklara hazırlıklı olmasının ön şartı ise motivasyondur.

Hayata olumlu bakmayan, ihtiyaçları giderilecek, problemleri çözülecek bir aşama olarak görmeyen bir yöneticinin işini iyi yapması çok zordur.

A) Duygusal Zeka - Kendini Harekete Geçirebilmek

Teknik Yeterlilik

- Uzmanlık
- Analitik Düşünme Yeteneği
- Yaratıcılık ve Problem Çözme Yeteneği
- Entellektüel Yetkinlik

Psikolojik Yeterlilik

- Duygusal Zekâ
- **Sezgi**
- İyimserlik ve Yapıcılık
- Başarı İnancı ve Motivasyon

Davranışsal Yeterlilik

- İletişim Yeteneği
- Güven Telkin Etmek
- İkna Kabiliyeti

2. Psikolojik Yeterlilik

B. Sezgi

Yöneticilikte, psikolojik yeterlilik kapsamında sezgilerin önemli bir yeri vardır.

Altıncı his olarak da bilinen sezgi, insanın bilinçaltında yürüttüğü mantıksal değerlendirme sonunda, ortaya koyduğu karar olarak tanımlanmaktadır.

Karşılaşılan problemlerin özgünlüğü arttıkça, sezgiler daha çok kullanılır.

B) Sezgi

2. Psikolojik Yeterlilik

- Yönetici, üzerinde çalıştığı konularda net bir değerlendirme yapma şansına sahip olamadığında veya nesnel verilere dayanan net çözümler oluşturmak konusunda zorlandığında, çözüm önerilerini sezgilere dayanarak yapmak durumunda kalabilir.

- Bilgelik olarak da ifade edilen doğruyu sezme yeteneği, önceden bilgi sahibi olunmasa da yeni bir durum karşısında başarılı kararlar verilmesine olanak sağlayan bir yetenektir.
- Yaş ve deneyimin artması ile birlikte sezgilerin güçlendiği düşünülmektedir..

B) Sezgi

Teknik Yeterlilik

- Uzmanlık
- Analitik Düşünme Yeteneği
- Yaratıcılık ve Problem Çözme Yeteneği
- Entellektüel Yetkinlik

Psikolojik Yeterlilik

- Duygusal Zekâ
- Sezgi
- İyimserlik ve Yapıcılık
- Başarı İnancı ve Motivasyon

Davranışsal Yeterlilik

- İletişim Yeteneği
- Güven Telkin Etmek
- İkna Kabiliyeti

2. Psikolojik Yeterlilik

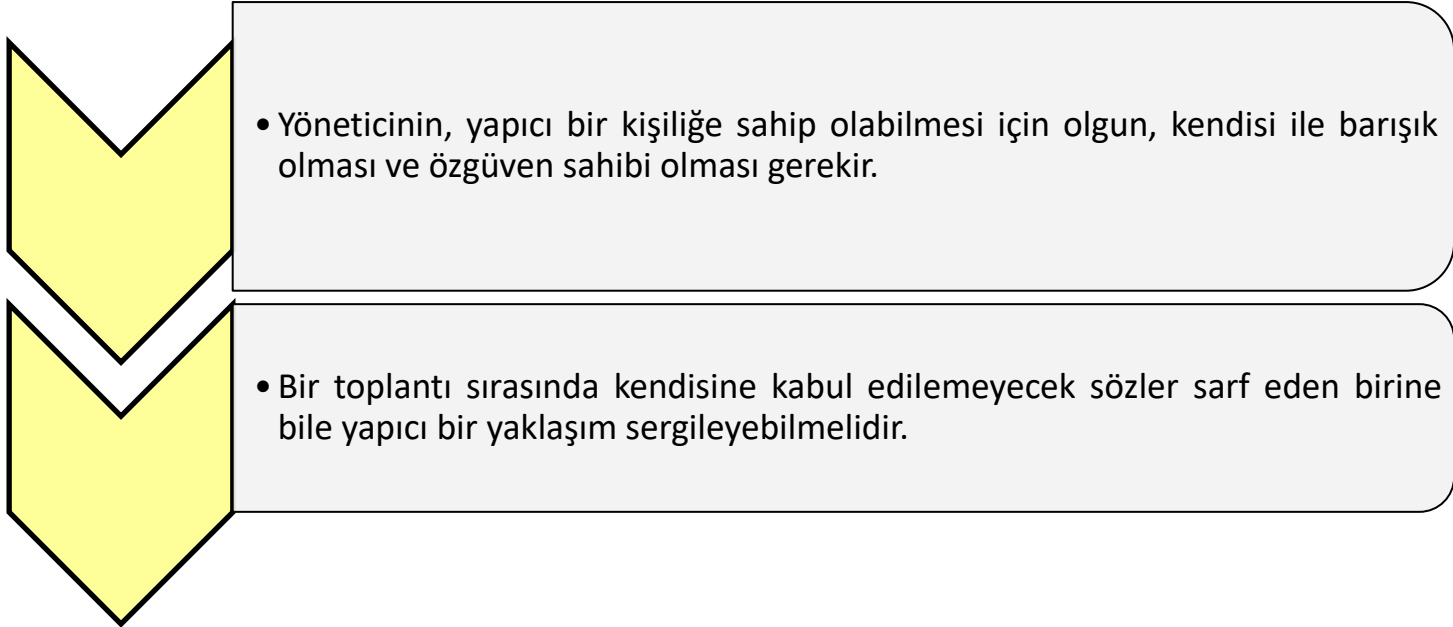
C. İyimserlik & Yapıcılık

İşi, nesnel eleştirilere dayanarak çözümler üretmek olan yöneticinin, yapıcı bir kişiliğe sahip olması da beklenir.

Kırıcı eleştiriler yapan, birilerini veya sistemi kötölemeye yönelik hareket eden, ele aldığı şeyleri bozmak, kırmak dışında birşey yapamayan kimselerin, beklentiler doğrultusunda başarılı çözümler sağlaması mümkün değildir.

C) İyimserlik ve Yapıcılık

2. Psikolojik Yeterlilik



C) İyimserlik ve Yapıcılık

2. Psikolojik Yeterlilik

Mizah Duygusu

Olayların üstüne çıkarak, onları gülümseten yönleriyle görebilmek, öneticilik ile ilgili bir özellik görünmese de önemli bir farkındalığı ve motivasyonu göstermesi açısından bahsedilmeye değer bir konudur.

Mizah, yöneticinin işini zevkle yaptığını ve belki ondan da önemlisi, iyimser bir kişi olduğunu gösteren ipuçlarıdır.

Somurtkan, sürekli ciddi olan bir yöneticinin yaydığı elektrikten, olumlu işler yaptığı izlenimini almak zordur. Bu tutum tüm çalışanları da rahatsız eder.

C) İyimserlik ve Yapıcılık

2. Psikolojik Yeterlilik

Mizah Duygusu

Oysa dozunda mizah ile insanları gülümseten bir yönetici, kuracağı yakınlık ile yönetim çıktılarını karşısındakilere daha kolay aktarır.

Sempati kazanmış bir yönetici, çalışma ortamında daha verimlidir.

Ancak, mizahın sanatsal bir yönünün olduğunu vurgulamak gerekir.

Bu yönde kabiliyeti olmayan bir yöneticinin, espriler yapmaya çalışarak şansını zorlamaması yerinde olur. Yoksa itici olması kaçınılmazdır.

C) İyimserlik ve Yapıcılık

Teknik Yeterlilik

- Uzmanlık
- Analitik Düşünme Yeteneği
- Yaratıcılık ve Problem Çözme Yeteneği
- Entellektüel Yetkinlik

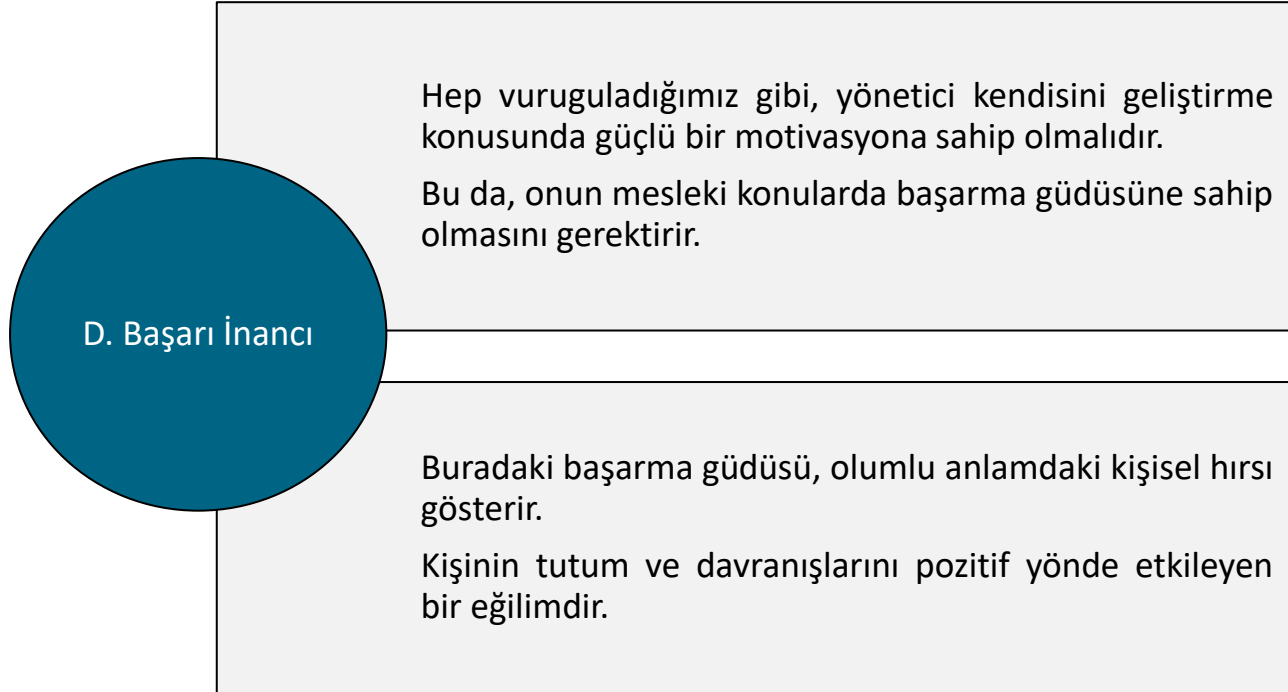
Psikolojik Yeterlilik

- Duygusal Zekâ
- Sezgi
- İyimserlik ve Yapıcılık
- **Başarı İnancı ve Motivasyon**

Davranışsal Yeterlilik

- İletişim Yeteneği
- Güven Telkin Etmek
- İkna Kabiliyeti

2. Psikolojik Yeterlilik



D) Başarı İnancı ve Motivasyon

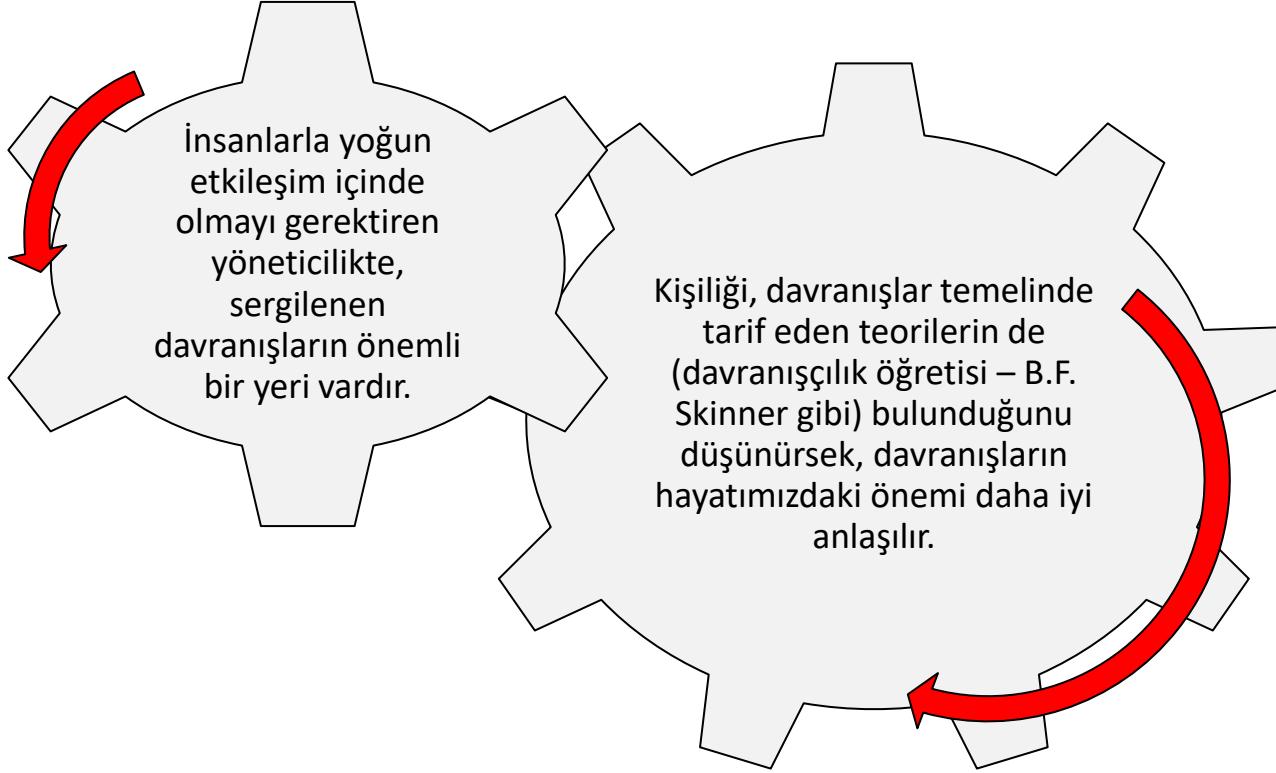
2. Psikolojik Yeterlilik

- Bir başkasına zarar verme ile sonuçlanan başarıma hırsı ise, yöneticiliği temel misyonu ile çelişen bir özelliktir.

- Yöneticinin bu kapsamda, meslektaşları ile yarışması, onları engelleme motivasyonuna dönüşmedikçe faydalı bir çabadır

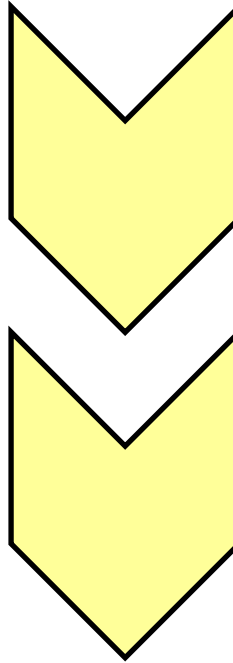
D) Başarı İnancı ve Motivasyon

2. Psikolojik Yeterlilik



D) Başarı İnancı ve Motivasyon

2. Psikolojik Yeterlilik

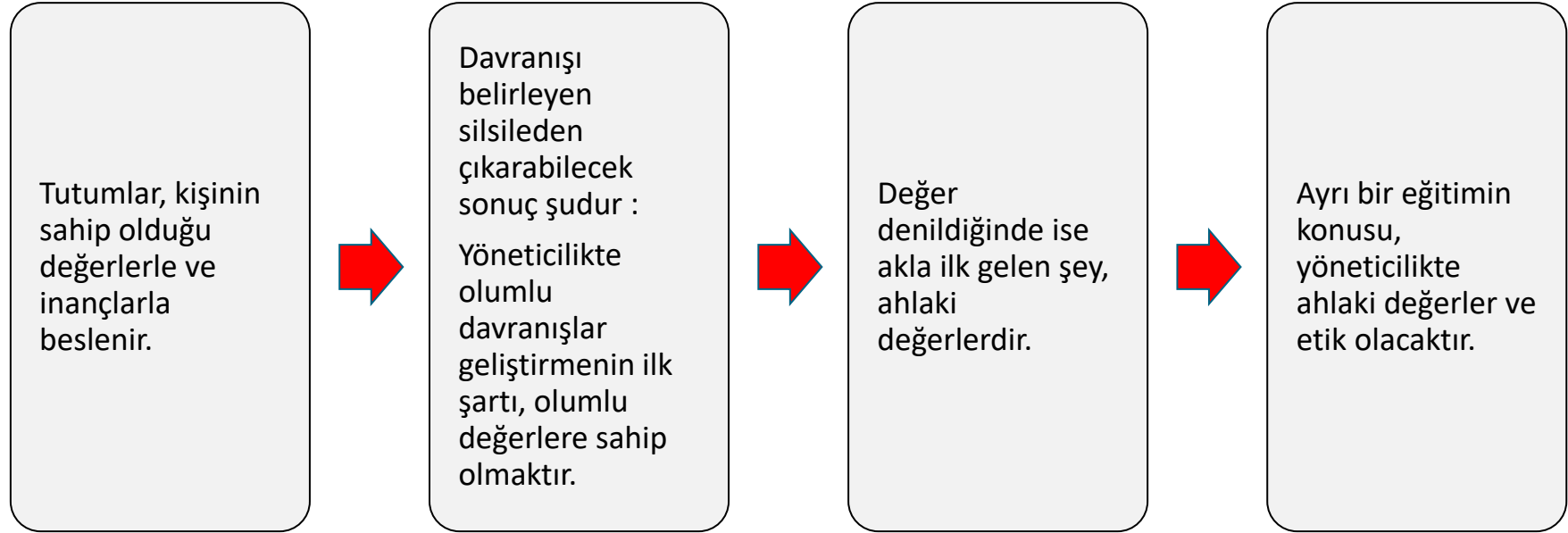


- Bu teoriler, insanlarda mükemmel kişiliklerin değil, mükemmel davranışların aranması gerektiğini savunur.
- Yapılan çalışmalar, sergilenen bir davranışın öncesinde farklı aşamaların bulunduğunu gösteriyor.

- Buna göre, davranışı tetikleyen unsur kişinin taşıdığı niyet, niyetin de başlangıç noktası kişinin tutumudur.
- Tutum ise, bir nesnel bir insana veya bir konuya yönelik olumlu veya olumsuz tepki gösterme eğilimi olarak tarif edilir.

D) Başarı İnancı ve Motivasyon

2. Psikolojik Yeterlilik



D) Başarı İnancı ve Motivasyon

Yönetici Yetkinlikleri Geliştirme Programı

DUYGUSAL ZEKÂ

Akademik Derlemeler

Duygu Kavramı Ve Özellikleri

- Bireyler gerek iş, gerekse iş dışındaki yaşamlarında birçok duygu yaşar.
- Bu anlamda duygular, insan davranışının bir parçası olup bireyin iç dünyasından karşılıklı ilişkilere kadar birçok alanda belirleyicidir ve insan davranışında temel bir role sahiptir
- **Birey kendisini duygulardan soyutlayamaz; fakat geliştireceği yeteneklerle duygularını yöneterek yaşadığı duyguların amaçlarına hizmet etmesini sağlayabilir.**
- **Duygular, yaşama yönelik bakış açısını, morali ve performansı olumlu veya olumsuz yönde etkileyebildiği için birey için önemlidir ve iyi yönetilebilirse, bireyin moralini ve performansını artırır.**
- Duygular, davranışları pek çok şekilde etkileyebildiğinden örgütteki davranışları anlamak açısından önemlidir. Duygusal yaşam, meydana geldikleri çevreden bağımsız değildir.

Duygu Kavramı Ve Özellikleri

- **Çalışma yaşamı, duygulardan bağımsız olarak düşünülemez.** Özellikle insan unsurunun ön planda olduğu işlerde, duyguların yoğunluğu daha da fazla hissedilmektedir.
- Çalışma yaşamında bireylerden, duygularını kontrol etmeleri ve yönlendirmeleri beklenmektedir. Özellikle insan ağırlıklı ve yüz yüze ilişkilerin ve etkileşimin daha fazla olduğu örgütlerde, bu beklentinin daha da üst seviyelerde olduğu bilinmektedir.
- Örgütlerde duygu yönetimi sadece bireysel bir konu olmanın ötesinde aynı zamanda örgütün duygusal ikliminin yönetimini de kapsamaktadır.
- **Duygusal iklim yönetiminin temel amacı; örgütte olumlu duyguları egemen kılarak olumsuz duyguları en aza indirmek ve bunun sonucunda örgütsel etkililiği ve iş doyumunu artırmaktır**

Duygu Kavramı Ve Özellikleri

- Bu tanımlardan yola çıkarak duyguyu; bireyin gerek iç çevresinden gerek dış çevresinden gelen uyaranlar karşısında öncelikle içsel olarak beliren, daha sonra bireyin beden ifadesini, duruşunu ve davranışını etkileyen durumlar ve yapılandırılmış hisler olarak tanımlamak mümkündür.
- Bu tanımdan bireyin davranışlarının temelinde duyguların yattığını ve duyguların davranışları yönlendirdiği anlaşılmaktadır.
- Duygular düşünsel özellikleri anlatmaları bakımından bilişsel, vücut ile ilgili bileşenleri göz önüne alındığında biyolojik, duyguların eyleme dönüşmesi bakımından incelendiğinde ise davranışsal olarak tanımlanır

- **Duygular bireyi, çevresinde gerçekleşen olaylara ilişkin bilgilendirmekte ve onun kişisel amaçlarını etkilemektedir**
- Duygular, davranışların temelidir. Duygular, insanı harekete geçirmekte ve davranışları yönlendirmektedir. Bu nedenle örgütteki işgörenlerin duygularını anlaması, örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirmesi ve harekete geçirmesi beklenmektedir.
- Ayrıca işgörenlerin, diğer çalışma arkadaşları ile sosyal ilişkiler kurması ve ilişkilerinde empati becerilerini etkin biçimde kullanması gerekmektedir. Bu anlamda işgörenlerin iş yaşamında duygusal yeterliliklerini etkin olarak kullanması oldukça önemlidir
- **Tüm duygular bireyin harekete geçmesini sağlayan dürtülerdir.** Bireyin duygusal repertuarındaki her duygunun kendine özgün bir rolü vardır. Her duygu bedeni birbirinden farklı tepkilere hazırlar. Bireyi eyleme geçiren bu biyolojik eğilimler; deneyimler ve kültür tarafından şekillendirilir

Duygu Kavramı Ve Özellikleri

- Duygular gerçekte aynı olmakla beraber, kültür, yaş, cinsiyet, meslek, statü gibi nedenlerle duyguyu ifade etme kuralları değiştiğinden duygunun iletişimi farklılaşmaktadır.
- İnsanlar akılları, mantıkları kadar duygularının da etkisinde kalırlar. İnsanları etkileme sürecinde duyguların önemli bir yeri vardır ve duygular karşındaki insanların davranışlarının biçimlenmesinde önemli rol oynarlar
 - Bireyi harekete geçirmek için hazırlamak,
 - Gelecek davranışları şekillendirmek,
 - Sosyal ilişkilerin düzenlenmesine yardımcı olmak.

Duygusal Zekâ

- Duygusal zekânın temeli Thorndike'in 1920 yılında tanımlamış olduğu sosyal zekâ kavramına dayanmaktadır.
- 1930 yılında Howard Gardner'ın Çoklu Zekâlar Teorisi ile önemini artıran duygusal zekâ kavramı, özellikle 20. yüzyılın sonlarında en ilgi çeken konulardan birisi haline gelmiştir
- Duygularla ilgili olarak bugüne kadar çok çeşitli çalışmalar yapılmış ve farklı görüşler ileri sürülmüş olmasına karşın “duygusal zekâ” kavramını ilk olarak ortaya koyan Salovey ve Mayer (1990) olmuştur.
- Mayer ve Salovey (1999) duygusal zekâyı; **kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını kontrol etme, bunlar arasında seçim yapabilme ve kişinin bu duygularını hayatına yön vermede kullanabilme yeteneğini içeren sosyal zekânın bir tipi olarak tanımlamaktadır.**
- Bar-On (1997) duygusal zekâyı bireyin hem yaşamındaki başarısını hem de bireyin genel, psikolojik sağlığını etkileyen, yetenekler ve hünerler bütünü olarak görmektedir.

Duygusal Zekâ

- Goleman (2000)'a göre duygusal zekâ, bireyin kendisinin ve başkalarının hislerini tanıma, kendisini motive etme, içindeki ve ilişkilerindeki duyguları iyi yönetme yetisini işaret eder. Duygusal zekâ, akademik zekadan, yani akademik zeka ile ölçülen salt bilişsel yetilerden ayrı olan, ancak onu tamamlayan yetenekleri tanımlamaktadır
- **Duygusal zekâ, duyguları doğru anlatıp ifade edebilme, duyguları bilişsel süreçlere entegre edebilme, duyguları anlayabilme ve duyguların çeşitli durumlar üzerindeki etkilerini anlayabilme gibi duygusal yetenekleri içermektedir**
- Weisinger (1998) duygusal zekâyı duyguların akıllıca kullanımı olarak tanımlarken; Yaylacı (2006) “yaşamı hissetme, anlama, etkili biçimde gücün ve duyguların keskin zekâsına başvurma yeteneği olarak” ifade etmekte ve duygusal zekânın akılcı olarak yönetilmesi boyutuna dikkat çekmektedir.
- Acar (2002) ise duygusal zekâyı; “bireyin duygularını fark edip tanıması, kontrol etmesi, hedefleri gerçekleştirmek amacıyla öz motivasyonunu sağlaması ve karşı tarafın duygularını anlayarak iyi ilişkiler geliştirmesiyle ilişkili, sosyal yetenek ve becerilerin bir bileşkesi” olarak görmektedir

Duygusal Zekâ

- Duygusal zekâ, duyguların yönetimiyle ilgili olduğu için yüksek duygusal zekâ sahibi bir bireyin de pozitif düşüncelerini yüksek performansa çevirmesi ve negatif düşüncelerin olumsuz etkisinden kendisini kurtararak performansını arttırması beklenmektedir
- Çalışma yaşamı açısından bakıldığında, duygusal zekâsı yüksek kişilerden oluşan örgütlerde, yöneticilerin duygusal iklimi oluşturma çabalarının daha kolay olacağı düşünülebilir.
- Bu bağlamda yöneticilerin gerek işe alım sürecinde gerekse de iş başında yetiştirme sürecinde çalışanların duygusal zekâ düzeylerine dikkat etmeleri örgütteki birlikteliği sağlama açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

Duygusal Emek

- Çalışanlardan, hizmet sunarken duygularını kurum politikaları ve stratejileriyle uyumlu bir şekilde yönetmeleri beklenmektedir. Çalışanların sergiledikleri duygular, aslında kurumun onlardan gerçekleştirmelerini bekledikleri hedeflerdir. Çalışanların bu hedeflerden sapmaları kendi performanslarını ve dolaylı olarak da kurumun performansını olumsuz yönde etkilemektedir
- İşverenlerin, çalışanların duygularını ve duygusal gösterimlerini şekillendirme çabaları, duygusal emek kavramının örgütsel davranış alanında önem kazanmasına neden olmuştur. İşverenler tarafından gerçekleştirilen bu yönetim, şekillendirme veya kontrol çabası, yazılı kurallar şeklinde olabileceği gibi, daha informal bir şekilde protokol veya beklentiler biçiminde veya kurum kültürünün bir parçası olarak da ortaya konabilmektedir.
- **Duygusal emek**, işverenler tarafından istenen işin gereksinimlerine uygun duyguların gösterilmesi için bir etki (baskı) yaratmak ve uygun duygunun sergilenmesi hareketi olarak tanımlanabilir
- **Duygusal emek kavramı, ilk defa 1983 yılında Hochschild tarafından kullanılmıştır. Çalışma yaşamında duygusal emek; çalışanların hizmet verdikleri süre içinde, kendilerinden beklenen duyguları sergilemeleridir**
- **Hochschild (1983) duygusal emeğin birilerinin kendi duygularını yönetmekten farklı olduğunu, duygusal emeğin örgüt tarafından istenilen duyguların sergilenmesi olduğunu belirtmiştir.**

Duygusal Emek

- Örgütün işin bir parçası olarak duyguların belirlenen bir şekilde ifade edilmesini tavsiye etmesi, duygusal emek olarak bilinir ve duygusal emek büyük ölçüde yapay duyguların sergilenmesini ifade etmektedir.
- Duygusal emek, duyguların yönetiminden çok gözlemlenebilir davranışlardan meydana gelmektedir. Dolayısıyla kişilerin ne tür duygular içinde oldukları belirli bir noktaya kadar önemlidir, fakat bu duyguların ne tür davranışlara dönüştüğü, davranışların gözlenebilir olması sebebiyle, daha büyük bir öneme sahiptir
- Duygusal emeğe yönelik beklentiler zamanla kurum kültürünün bir parçası haline gelebilmektedir. Böyle bir yapıyı oluşturmaya ve güçlendirmeye dönük girişimler çoğunlukla iş yerinde çalışanların duygularının yönlendirilmesini ve kontrolünü gerektirmektedir.
- Sonunda kurum kültürü sadece çalışanların davranışlarını değil aynı zamanda hislerini de kontrol etmeye yöneldikleri bir yapıya dönüşmektedir.

Duygusal Emek

- Çalışma yaşamı açısından bakıldığında duygusal emek, daha çok örgüt tarafından istenilen duyguların sergilenmesini ifade ettiğinden, bireylerin gerçek duygularını her zaman yansıtmayabilmektedir.
- Duygusal emek daha çok hizmet sektöründe ve özellikle de kamu kurumları dışında kalan özel işletmelerde üzerinde daha çok durulan bir olgudur.
- Bu açıdan bakıldığında duygusal emek daha çok sergilenen davranışların kontrolü, yönetilmesi ile ilişkili bir kavramdır. Bu yönüyle duygu yönetimi kavramından ayrıldığı söylenebilir.

Duygusal İklim

- Örgütü diğer örgütlerden ayırarak ona belli bir kimlik kazandıran, örgütteki personel tarafından algılanan veya onların davranışları üzerinde etkide bulunan bireysel, örgütsel ve çevresel nitelikteki özellikler bütününe **örgüt iklimi** denir
- Örgütsel iklim hem iş doyumu hem de örgütün amaçlarına ulaşma becerisi ile ilişkilidir. Benzer bir şekilde duygusal iklim de örgütün ve üyelerinin davranışı ile ilgili olduğu kadar, çalışanların amaçlarının gerçekleştirilmesinin artırılması ile de ilişkilidir.
- Duygusal iklim grup üyelerinin sosyal etkileşimleri yoluyla ortaya çıkan, ortak üstün duyguları ifade etmektedir.
- Duygular, örgütte çalışanların örgüt içindeki ilişkilere bakış açılarını birçok yönden etkiler. Bireylerin otoriteyi algılayışından örgüt içinde kariyer yapma konusundaki hislerine kadar birçok olay duygulardan etkilenmektedir.

Duygusal İklim

- Duygular, örgüt içerisinde örgütsel yapıları batıracak ya da kazandıracak sosyal bir yapıştırıcı işlevini yerine getirmektedir
- Huy (1999) **yöneticilerin, çalışanların duygusal ihtiyaçlarına yönelik gerekli dikkati gösterdiklerinde ve bunu yöntem ve uygulamalarıyla ortaya koyduklarında, örgütün performansının artış göstereceğini ileri sürmektedir**
- **Bireyin içinde bulunduğu duygusal durum hangi sebeple olursa olsun yüzüne, iş arkadaşlarına, etkinliğine ve verimliliğine yansır. Uygun şekilde kontrol edilebilen ve amaçlara yönlendirilen duyguların birey ve örgüt için yarar sağlayacağı söylenebilir**
- De Rivera ve Paez (2007) **duygusal iklimi** belirli bir çevre içerisinde grup üyelerinin sosyal etkileşimi süresince oluşturulan **ortak hüküm süren duygular** olarak tanımlamıştır.
- Tran (1998)'a göre örgütün duygusal iklimi örgütteki değerlerden, amaçlardan, inançlardan ve davranışlardan oluşmaktadır. Tran (1998) örgütteki duygusal iklimin; çalışanların başarısı olarak anlaşılması gerektiğini belirtmiştir. **Bu açıdan bakıldığında örgütteki duygusal iklim, örgütteki üyelerin çoğunluğunun hissettiklerinin örgüt üyeleri tarafından nasıl algılandığını ifade etmektedir**

Duygusal İklim

- De Rivera (1992) duygusal iklim ile kültür arasındaki farkı şu şekilde açıklamıştır: **Duygusal iklim daha çok değişime tabidir ve var olan liderlik tarzlarına ve yönetim politikalarına bağlıdır. Kültür ise nesiller boyu sosyalleşme uygulamaları sonucu bir yere yerleşmiştir ve dinamik olarak kararlıdır**
- Farklı bir yönetim tarzına sahip olan bir lider örgütün duygusal iklimini çok kısa bir süre içerisinde değiştirebilir fakat örgütün kültürü aynı kalır. Bu ayırmadan yola çıkarak liderlik uygulamalarına odaklanmak kültürel bakış açısından ziyade iklim bakış açısıyla daha tutarlıdır. Örgüt içinde olumlu duygusal iklim uygulamaları çalışanların duygusal ihtiyaçlarını ve kişisel gelişimlerini ele almaya ve çalışanların iş çevresine bağlılığını artırmaya odaklanmaktadır
- Çalışma yaşamı bağlamında duygusal iklim, duygusal emek kavramından çok daha fazlasını ifade etmektedir.
- **Duygusal emek kavramında çalışanların duygularının genellikle bastırılması yoluyla bir kontrol söz konusu iken duygusal iklim kavramında ise çalışanların ortaklaşa oluşturduğu ve liderin veya yöneticinin etkilemesi yoluyla oluşan bir süreçten bahsetmek mümkündür.**
- **Duygusal emek bir yöneticilik uygulaması, duygusal iklim ise daha çok bir liderlik uygulaması olarak düşünülebilir. Bu bağlamda örgüt yaşamında duygusal iklimin yönetimi oldukça zor ve daha çok çaba gerektiren bir durumdur.**

Duygusal Kimlik

- Kimlik, bir özellik, bir nitelik belirtisidir ve kimlikler her şeyden önce farklılıkları da ortaya koyar. Kimliğe yüklenebilecek işlem bir sınıflama işlemidir ve bu işlem farklılıkları belirtir. **Kimlik en geniş anlamıyla, bireyin tüm özelliklerini kapsar; hem kişinin kendisini nasıl gördüğü, hem de toplum tarafından nasıl görüldüğü, kimlik kavramıyla ilgili konulardır.** Bir insanın kişiliği birçok kimlikten oluşmaktadır. Kişilik, bireyin kimlikler içinde ve kimliklerle bir örgütlenmesidir. Çünkü birey, kimlikler aracılığıyla toplumsal çevreye uyum sağlar
- Geleneksel örgüt yapılarının değişmesi, örgütsel metotların kurumsallaşması ve kurumsallaşmayı sürdürme isteği, örgütlerin üyelerinin hem kalplerinde hem de zihinlerinde yer edindirme zorunluluğunu beraberinde getirmiştir. Bürokratik yapıların azalması, örgütün nasıl duruş sergilediği gibi içsel yapıları daha önemli hale getirmiş, örgütsel kimlik kavramının önemi ortaya çıkmıştır
- **Örgüt kimliği kişinin örgütle özdeşleşmesine bilişsel ve duygusal temel oluşturur. Örgütsel kimlik ile duygusal olarak özdeşleşen bireyler, örgütsel kimliği destekleyen ya da tehdit eden konularda eylem alma isteği içinde olurlar.**
- **Örgütsel kimlik; çalışan grubunun duygusal bağlamının önemli bir parçasıdır ve örgüt üyelerinin örgüte olumlu bağlılıklarını etkiler. Güçlü ve çekici bir örgütsel kimlik duygusal bulaşma, duygusal mukayese ve empati mekanizmalarını geliştirir ve grup üyeleri birbirinin olumlu ifadelerini daha kolay bir şekilde fark eder.**

Duygusal Kimlik

- Burgess, Pugh ve Seigny (2006) bireylerin 5 kimlik alanının tek bir karışımına sahip olduklarını ve kararların, değerlerin ve vizyonun bu alanların yaşantıyı nasıl etkilediği ile belirlendiğini belirtmiştir. Herkesin ön planda çalışan kimlik alanı farklıdır ve buna asıl, öncelikli kimlik alanı denilmektedir. Bu kimlik alanları bilişsel kimlik (zihin), kültürel kimlik (ilişkiler), duygusal kimlik (kalp), fiziksel kimlik (beden) ve ruhsal kimlik (ruh) olarak sınıflandırılmıştır
- **Duygular, her eylemi olumlu veya olumsuz olarak etkiler ve bireyin diğerlerini nasıl algıladığını ve bireyler tarafından da nasıl algılandığını şekillendirir.**
- Duyguların kökenini tanımak, bireyin kendisinin kim olduğunu anlaması açısından önemlidir. Hisleri keşfetmek bireyleri gelecekte nasıl hissetmek istediklerini şekillendirme konusunda güçlendirecektir.
- **Duygusal hafızanın birikimi, bireyin nasıl tepki göstereceğine karar vermesini sağlar. Doğal olarak nasıl tepkide bulunduğu ve duyguların nasıl açıklandığı duygusal kimliği oluşturur**

Duygusal Kimlik

- İş yerindeki duygular, bireylerin tutumları, kişiliği, bireylerin başkalarını nasıl algıladığı ve bireylerin iş çevrelerini nasıl yorumladığı hakkında birçok şey söylemektedir.
- **İşyerinde duyguları anlamanın ana fikri; duygusal tetikleyicilerin farkına varmak, bu tetikleyicilere karşı bireylerin cevaplarının (tepkilerinin) farkına varmak ve takip eden davranışın uygun olmadığı hallerde cevabı (teпкиyi) değiştirme girişiminde bulunmaktır**
- **Duygular bireyi üstün olmaya, en iyisini ortaya çıkarmaya sevk eder veya bireyin en büyük zayıflıklarını ortaya çıkarır. Duygular düşüncelerin ve eylemlerin kılavuzu ve hızlandırıcısı olarak hareket ederler.**
- **Aslında zaman içerisinde bireyin nasıl hissettiği bireyin kim olduğunu şekillendirir, dünya ile ilişkilerini şekillendirir ve kendini nasıl gördüğünü şekillendirir. Duygusal kimliğin niçin tanınması ve yönetilmesiyle ilgili üç temel neden vardır :**
 - **Duyguları ihmal etmek bireylerin yaşantılarında ani patlamalar, öfke, depresyon, fobiler ve karışıklık oluşturur.**
 - **Duyguları kullanmak bireyi güçlendirir.**
 - **Eğer bireyler duygularını yönetemezse, diğerleri bireyin duygularını yönetir.**

Duygusal Kimlik

- **Duygular doğaldır ve düşünceler gibi çeşitlidir.** Herkes farklı duyguları tecrübe eder ve farklı biçimlerde açıklayabilir. Duygusal kimlik; hislerin bireyin kim olduğu ve dünyayı nasıl gördüğü ile ilgili yol göstermesine ilişkin kişisel algılarıdır. **Duyguların kökenlerini tanımak ve onların ifade ediliş biçimi bireyin kendisini anlaması açısından önemlidir. Birey kendisini ne kadar iyi anlarsa başkalarını da o kadar iyi anlar**
- Çalışma yaşamı açısından bakıldığında duygusal kimlik örgütün diğer örgütlerden ayrılan yönünü ifade etmesi açısından önemlidir.
- Duygusal kimlik, duygusal iklim ve duygusal emek kavramlarının daha içselleştirilmiş biçimleri olarak ele alınabilir ve kişilerin örgütleriyle özdeşleşmelerine yol açar.
- Örgütte oluşturulan duygusal kimlik, hem duygusal iklimin sağlanmasında hem de örgüte yeni katılan bireylerin örgütle özdeşleşmesinde yöneticilere önemli avantajlar sağlar.

İlgili Kavramların Karşılaştırılması

- Yukarıda DiY'ni açıklamaya yardımcı olacak ilgili kavramlar verilmiştir. Bu kavramların başında duygusal zekâ gelmektedir. **Duygusal zekâ, yetenek veya beceri olarak algılanmaktadır.**
- Ancak duygusal zekâ yöneticilerin değil, daha çok işgörenlerin davranışlarını etkileme konusunda ele alınan bir kavram olarak araştırılmakta; yöneticilerin bu yeteneğe olan özel gereksinimini gereğince vurgulayan araştırmalara yeterince rastlanmamaktadır.
- **Duygusal kimlik, örgüte kendine özgü nitelikler kazandıran ve örgütü diğerlerinden farklılaştıran yönleriyle ele alan bir kavramdır.** Örgütün duygusal kimliği, birkaç açıdan önem kazanmaktadır. Öncelikle duygusal kimlik, örgütün geliştirilmesi açısından ele alınan ve kullanılan bir kavramdır. Örgütleri diğerlerinden ayıran ve kendine özgü yanları ile özerk bütünler olarak ele alınmasında ve yönetilmesinde bu kavram son derece önemlidir. Yine duygusal kimlik örgütsel toplumsallaşmada önemi olan bir kavramdır.

İlgili Kavramların Karşılaştırılması

- Örgüte yeni giren bireylerin öğrenmesi ve benimsemesi gereken konulardan birisi de **örgütün kimliğidir**. Duygusal kimlik, örgütsel kimliğin özel bir alana uygulanmasından oluşur. Duygusal kimliğin benimsenmesi, örgütsel kimliğin kabulüne kolaylık sağlar. Duygusal iklim de örgütsel iklimle son derece yakın bir kavramdır.
- **Örgütsel iklimi, örgütü diğer örgütlerden ayıran ve kişilerin algılarıyla oluşan özellikler bütünü; duygusal iklimi ise kişilerin ilişkilerinde oluşturdukları duygusal bağlarla oluşan bir ağ olarak düşünebiliriz.**
- Bu noktada duygusal iklim, örgüt iklimini belirlemede etkili olmaktadır. DiY'nde amaç, örgütte olumlu duygusal ağlar oluşturmak, bunları çoğaltmak ve sonuçta olumlu bir duygusal iklim yaratmak ve sürdürmektir.
- Konu ile ilgili kavramlardan bir diğeri de duygusal emektir. **Duygusal emek, işgörenin örgüt tarafından geliştirilmesi istenen ve verimliliği etkileyen duyguların geliştirilmesi için harcanan bir güç olarak tanımlanmaktadır.** Duygusal emek, duygu yönetimi alanında doğrudan etkili bir kavramdır. **Yöneticilerin duygusal iklimi veya duygusal kimliği oluşturarak kontrol etmeye çalışacakları bir duygusal emek çalışanların duygularıyla ilgili ikilemde kalmalarını etkileyecek, duygusal patlamaları önemli ölçüde azaltacak ve bu da örgütün verimliliğini etkileyecektir.** Bu açıdan bakıldığında yöneticilerin duygu yönetimi becerileri ön plana çıkmaktadır. Dolayısıyla bu kavramların ele alınması çalışma yaşamında duyguların yönetimi açısından son derece önemlidir.

Bireysel Duygu Yönetimi

- Bir kişinin kendi içsel durumunu kontrol edebilmesi ve duruma uygun olarak düşünülen bir sergileme meydana getirmek için beklenen veya arzu edilen durumu dışsal olarak yansıtması
- Duygusal zekanın iktidara gelmemesi için gerekli önlemleri alarak beyni akılcı zihnin yönetiminde tutmak, duyguları iyi tanıyarak onlarla etkili bir şekilde başa çıkma yolunda bilinçli bir çaba göstermek, daha önceden bilinçaltında bastırılmış olan duyguları zararsız hale getirmek ve son olarak da anı yaşama yetkisi kazanma
- Güvene dayalı bir yönetim süreci olarak; karar almada gerçek değerleri, hayaller ve hissi beklentilerden ayırt edebilme ve duyguları yansıtma biçimini kişilere zarar vermeden istenilen düzeyde yönlendirebilme olgunluğu
- Duyguların farkında olma, duyguları tanıma ve yönlendirebilme, duygulara uyum sağlayabilme yetilerine sahip olmayı ve bunları etkili kullanabilme süreci içerisinde, bireyin duygusal olgunluğu

Bireysel Duygu Yönetimi

- Duygusal olgunluk, düşünme ve öğrenme sonucu oluşan bireyin kendini kontrol etme yeteneği olarak anlaşılabilir. Duygusal olgunluk kişinin barış içinde yaşaması, farklılıklara saygı duyması, problemleri çözmesi, düşüncelerini iyi bir şekilde ifade etmesi ve diğerleri ile iyi ilişkiler kurması ve bunu sürdürmesidir
- Goleman (2004)'a göre duygu yönetimi, **bireylerin ve yöneticilerin görüş, fikir ve karar alma sürecinde duygu ve hislerini bastırmaları veya tamamen onların etkisine girmeleri değil, bireylerin duygular ile yüzleşerek etkili sonuca gitmeleridir**
- Bu tanımlamalar ışığında duyguları yönetme, kişilerin yaşamlarını önemli ölçüde etkileyen düşük benlik saygısı, kaygı, depresyon, öfke, üzüntü, panik, stres gibi olumsuz duygularla birlikte mutluluk, sevgi, haz, sabır vb. olumlu ve başa çıkılması gereken duyguları etkili bir şekilde nasıl yöneteceklerini öğrenmelerine yardımcı olmaktadır.
- Duyguları yönetme, **duygusal olarak iyi oluşa giden yolda kişilerin sağlıklı bir şekilde onları sıkıntıya sokan duygularıyla baş etmelerini kolaylaştırmayı ve bu doğrultuda bir takım beceriler kazandırmayı öngörmektedir.**

Bireysel Duygu Yönetimi

- Duyguları yönetme süreci, kendini tanımak, bir anlamda duygularının bilincinde olmak demektir. Kendi duygularını tanıyan insanlar, başka insanların duygularını daha iyi anlayabilir, onlarla empati kurabilirler. Gerek iş yerinde gerekse özel yaşamda elde edilen başarıların temelinde, kişinin duygularını tanıması ve farkına varması, farkına varılan duygularla etkin bir şekilde başa çıkması, yani duygularını yönetmesi yatmaktadır
- İnsanlar olayları her zaman kontrol edemez; ancak duygularını nasıl yorumlayacaklarına ve yöneteceklerine kendileri karar verebilirler. Birey kişisel değer, düşünce, tepki ve eylemleri hakkındaki geçmiş deneyimlerinden sonuçlar çıkararak kendini ve duygularını kontrol edebilir
- Bireylerin, yaşamlarında mutluluğu bulabilmeleri, güçlü ve geliştirilebilecek yanlarının farkında olmaları, duygularını ve davranışlarını yönetebilmeleri ve çevresindeki kişilerin de duygu ve düşüncelerini anlamaları ile gerçekleşebilir

Bireysel Duygu Yönetimi

- Bireysel duygu yönetimine ilişkin buraya kadar değinilen hususlara dayalı olarak bireysel duygu yönetiminin belli başlı amaçlarını şu şekilde belirtmek olanaklıdır:
- **Bireysel duygu yönetiminin temel amacı; kendinin ve duygularının farkında olarak, olumsuz olduğu kadar olumlu duygularını da nasıl yöneteceklerine ilişkin bireylere yardımcı olmak ve böylece hem bireysel düzeyde hem de bireyin etkili olabileceği örgütsel mekânlarda olumlu duyguları egemen kılmaktır**

Duygusal İklim Yönetimi (DİY)

- Ashforth ve Humphrey (1995) duyguların, örgütsel yaşamla iç içe olduğunu ve örgüt yaşamının ayrılmaz bir parçası olduğunu, bu nedenle de çalışanların duygusal durumlarına daha fazla önem verilmesi gerektiğini vurgulamışlardır. Duygular insanı anlamada, düşünce ve davranışlarını anlamlandırmada çok önemli bir role sahiptirler
- Çağdaş örgütlerde duyguya daha çok önem verilmekte, duygular çalışanlar ve yöneticiler tarafından farklı yöntemlerle yönetilmekte ve kontrol edilmektedir. İşyerinde duyguların tipolojisinin yapılması, örgütlerde duygu yönetiminin sosyolojik açıdan incelenebilmesine olanak sağlamaktadır
- Duygular, iş performansını etkilediği sürece; duyguların iş üzerinde önemli bir rol oynadığı söylenebilir
- **Çalışanların zamanla iş yaşamında karşılaştıkları duygusal durumlar, bireylerin hem iş tutumlarını hem de davranışlarını şekillendirmektedir.**
- Fredrickson ve Losada (2005) iş yerindeki olumlu duygusal deneyimlerin hem bireysel olarak çalışanların hem de örgütün işlevselliğini geliştirerek örgütü dönüştürdüğünü iddia etmektedir

Duygusal İklim Yönetimi (DİY)

- Yönetici ve çalışanların değişen koşullara ve örgüt yapılarına uyum sağlayabilmeleri, değişimi izleyebilmeleri, bulunduğu ortamdan memnuniyet duyabilmeleri, işine karşı duygusal aidiyet hissedebilmeleri ve iş ortamında duygusal doyum sağlayabilmeleri, duyguları iyi tanıyabilmelerini, duyguların davranışları nasıl etkilediği, duyguların ifade ediliş biçimleri ve duyguların nasıl yönlendirilebileceği konularında daha donanımlı olmalarını zorunlu kılmaktadır.
- Bu süreçte duygu yönetiminin önemi giderek artmış ve pozitif duygusal sermaye (hoşgörü, iyimserlik, aidiyet, doyum, vb.) bireyler ve örgütler için önemli bir sosyal sermaye haline gelmiştir
- **Duygusal zekâsını kullanan, başka bir deyişle kendi duygularını tanıyan ve yönetebilen, başkalarının duygularına, istek ve ihtiyaçlarına duyarlı olan yöneticiler ve çalışanlar, işyerlerinde güvene dayalı kişilerarası ilişkiler kurabilmektedirler**
- Burada duygusal iklim kavramı ön plana çıkmaktadır. Duygusal iklim, gruplarda, örgütlerde ve hatta toplumun genelindeki paylaşılan olayları anlatmak için kullanılan bir kavramdır. **De Rivera (1992)'ya göre duygusal iklim kavramı sadece ortak hisler ve davranışlar anlamına gelmemekte, ayrıca toplum içindeki bireylerin birbiriyle duygusal olarak ilişki kurma yollarını da belirtmektedir.**

Duygusal İklim Yönetiminin Amaçları

- DiY'nin temel amacının, **“örgüt üyelerinde olay, durum ve kişilere karşı ortak algı, tavır ve değerlendirmeler geliştirmek ve olumlu bir duygusal iklim oluşturmak”** olduğu söylenebilir.
- Olumlu duygusal iklim; örgüt üyelerinin duygusal ihtiyaçlarının ve çalışanların kişisel gelişimlerinin dikkate alındığı, olumlu duyguların paylaşılmasını ve üretilmesini cesaretlendiren bir yönetimin olduğu örgütsel çevredir
- DiY'nin sağlayacağı yararlar şu şekilde sıralanabilir:
 - **Çalışanların duygusal bağlılıklarını geliştirir ve yönetimin liderlik rolünü güçlendirir.**
 - **Çalışanların stratejik eylemlere katılmadaki etkililiğini ve kalitesini artırır.**
 - **Yöneticilerin çalışanların duygularına ve hislerine saygılı olduğu durumlarda, onların değişime karşı daha destekleyici tutum sergiledikleri ortaya konulmuştur.**
 - **Olumlu duygusal iklimin geliştirilmesi ve sürdürülmesi yöneticilere; çalışanlarının stratejik büyüme değişikliklerini kendi kendine başlatma ve yüksek performans sağlama konusunda yönlendirme kolaylığı sağlamaktadır.**

Duygusal İklim Yönetiminin Amaçları

- DiY'nin temel amacının, **“örgüt üyelerinde olay, durum ve kişilere karşı ortak algı, tavır ve değerlendirmeler geliştirmek ve olumlu bir duygusal iklim oluşturmak”** olduğu söylenebilir. Olumlu duygusal iklim; örgüt üyelerinin duygusal ihtiyaçlarının ve çalışanların kişisel gelişimlerinin dikkate alındığı, olumlu duyguların paylaşılmasını ve üretilmesini cesaretlendiren bir yönetimin olduğu örgütsel çevredir. DiY'nin sağlayacağı yararlar şu şekilde sıralanabilir:
 - Çalışanların duygusal bağlılıklarını geliştirir ve yönetimin liderlik rolünü güçlendirir.
 - Çalışanların stratejik eylemlere katılmadaki etkililiğini ve kalitesini artırır.
 - Yöneticilerin çalışanların duygularına ve hislerine saygılı olduğu durumlarda, onların değişime karşı daha destekleyici tutum sergiledikleri ortaya konulmuştur.
 - Olumlu duygusal iklimin geliştirilmesi ve sürdürülmesi yöneticilere; çalışanlarının stratejik büyüme değişikliklerini kendi kendine başlatma ve yüksek performans sağlama konusunda yönlendirme kolaylığı sağlamaktadır.
- **Sonuç olarak, çalışanlardan daha fazla verim elde etmenin yolu onları ödüllendirmekten çok olumlu bir duygusal iklim sağlamak olarak görülmektedir. Bu bağlamda Kohn (1993) da çalışanların ödüllerle cezalandırıldığını vurgulamaktadır. Kohn ödüllere odaklanmaktan ziyade olumlu iklimin sağlanması gerektiğini savunmaktadır**

Duygusal İklim Yönetiminin Unsurları

- Örgüt içinde duygunun nasıl yönetileceğini etkileyen pek çok değişken vardır. İşin doğası, servisin örgüt içindeki büyüklüğü, örgütte bulunan servislerin türleri, statüler, çalışanların kişisel geçmişleri, müşteri tipleri örgütlerde duygu yönetimini etkileyen değişkenler arasındadır
- Humprey (2000) örgütsel çevre, işin özellikleri ve bireysel farklılıkların işyerlerinde duyguların sergilenmesinde etkili olduğunu ileri sürmektedir. Her bir örgütsel çevre, duyguların sergilenmesinde kendine özgü biçimlere ya da kurallara sahiptir. Aynı zamanda pek çok örgüt, duygular üzerinde denetim mekanizmaları kurmuşlardır. Duyguların sergilenmesi, işe ve örgüte özgü olarak öğrenilmektedir
- **Örgütün duygusal iklimi, yöneticinin duygularını ve dolayısıyla örgütün duygusal sağlığını da etkiler (Brotheridge ve Lee, 2008). Araştırmalar liderlerin örgütün duygusal iklimini ve çalışanların duygularını etkilemede güçlü bir kapasiteye sahip olduğuna yönelik kanıtlar sunmaktadır**

Duygusal İklim Yönetiminin Unsurları

- **Liderlik uygulamaları, çalışanların duygusal kaynaklarını, örgütsel performans için önemli bir etken olarak seferber etmeyi amaçlar.**
- Planlama, eşgüdümleme, örgütleme ve karar verme gibi daha bilişsel görevlere ek olarak çalışanların duygularının yönetimi etkili liderliğin önemli etkenleri olarak kabul edilmektedir. Olumlu duygusal iklimi kolaylaştıran liderlik uygulamaları arasında şunlar sayılabilir:
 - çalışanların duygusal ihtiyaçlarına duyarlı olmak,
 - çalışanlara olumlu geribildirim vererek cesaretlendirmek,
 - çalışanların ilerlemesi için olanaklar sunmak,
 - takım çalışmasına ve çalışanlar arasında olumlu duygusal iklime yönelik uygun bir çevre oluşturmak için inisiyatif almak

Duygusal İklim Yönetiminin Unsurları

- Liderler, işgörenler ve örgüt iklimi, örgütlerde duygu yönetimi unsurlarının başında gelmektedir.
- Örgütlerde etkili, olumlu duygular oluşturabilmek ve duyguları olumlu olarak yönetebilmek için temel unsurların iyi bilinmesi ve bu unsurların oynadıkları rollerin öneminin iyi anlaşılması gerekmektedir.
- Liderlerin yönetim felsefesi, liderlik tarzı, otorite biçimi, işe ve bireylere karşı tutumları, örgütlerde olumlu veya olumsuz duygusal atmosferlerin oluşmasında en önde gelen faktörlerdir.
- Örgütlerin özellikleri ve örgüt iklimi, bireyler üzerinde doğrudan etkisini gösterdiği gibi, bireylerin sahip oldukları bireysel ve ortak duygular da örgüt iklimine doğrudan etki edebilmektedir

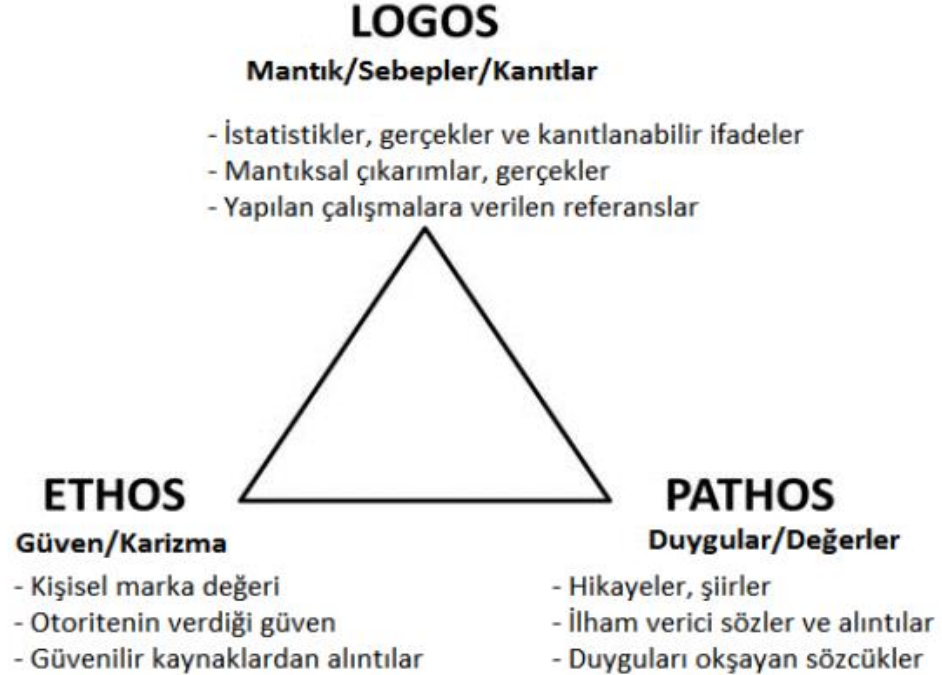
Yönetici Yetkinlikleri Geliştirme Programı

DUYGUSAL ZEKÂ

MasterClass Sınıf Eğitimi

Tutarlılık :

- Yüksek Amaç Sahibi
- Tevazu / Güzel Tutum Sahibi
- Sebatkâr / Sabırlı / Tahammül
- Sakin / Sükûnet Sahibi
- Ağırbaşlı
- Barışık / Yumuşak Huylu
- Gözü pek / Cesur
- Merhametli / Yumuşak Kalpli
- Dürüst
- Cömert
- Adil



Bazı Değerler

- **Yüksek Amaç Sahibi** : Bir üst yaşam formuna ulaşmak için -mutluluk ve mutsuzluğu dikkate almadan- doğru tercihlerde bulunan
- **Ahlâklı** : Çirkin bir iş yapmakta olduğunun farkına vardığında -başkaları tarafından kınanmayı hak etmemek için- kendi kendisini sınırlayan
- **Güzel Tutum Sahibi** : Kendisini güzel huylar ile süslemeye rağbet eden ve sadece yükselmeyi hedefleyen
- **Asil** : Beğenilen eylemlere bağlılık gösteren ve güzel davranışın sürekliliğinden sevinç duyan
- **Yüce Ruh Sahibi** : Bireysel menfaatini olumsuz etkileyecek bile olsa -övgü veya yergiyi bir tutarak- doğruları sarsacak bir davranış sergilemeyen
- **Disiplinli** : Çevresine fayda katacak bir amaç uğruna işleri hep olması gerektiği gibi yapan
- **Yeterlilik Sahibi**: Huzuru muhafaza etmek ve zayıfları korumak için potansiyelini en yüksek kapasiteyle kullanan
- **Tevazu Sahibi** : Bulunduğu konumu dikkate almayan ve kendisini kimseden üstün görmeyen
- **Yumuşak Kalpli**: Diğerlerine dokunan acı, sıkıntıdan etkilenip üzülse bile -söylem ve eylemlerinde bir sarsıntı yaşamadan- kendini başkalarına yardımcı olmaya adanmış
- **Tahammül Sahibi** : Sadece övülen bir özelliği kazanmak için zorluklara yıpranarak dayanan

Bazı Değerler

- **Sebatkâr** : Sıkıntılı durumlara direnç göstererek, zorluklara hiçbir zorluk çekmeden katlanıp vazgeçmeyen
- **Sabırlı** : Çirkin bir davranışın sahibi olmamak için arzularının taleplerine yüz vermeyen ve ümitle bekleyen
- **Ağırbaşlı** : Olanı bir telaş yaşamadan sakinlikle karşılayan Ve -kazanım sunan bir fırsatı kaçırmamak koşuluyla-sükûnet içinde kalan ve aceleci davranmayan
- **Yumuşak Huylu** : Öfkesini kontrol ederek kararlı ve dayanıklı kalan ve davranışlarına olumsuzluk taşımayan
- **Soğukkanlı** : Değerlerin korunması ve hakların savunulması işinde, tereddüt ve şüphe yaşamadan sakin kalan
- **Gözüpek** : Hırsını sadece üstün işleri yapmakta kullanan ve asillere layık bir şekilde hakikati savunan
- **Cesur** : Olumsuz durumlara ait korkunun etkisinde kalmadan, yapılması gerekeni yapmaktan çekinmeyen
- **Tutarlı** : Örnek sayılan güzel eylemleri yapma işinde kusur ve gevşeklik göstermeden devamlılığı koruyan
- **Merhamet Sahibi** : Hak edilen bir ceza ile karşılık vermeye gücü olsa bile hercihini hala iyilik yapmakta kullanan
- **Bağış Sahibi** : Teslim edilmesi zorunlu olmayan şeyleri, bir başkasının yararı için gönüllükle harcayan
- **Cömert**: Herkesin yararına olan işlerde, gerekli olanı muhtaç olanlara, kolaylıkla ulaştıran
- **Paylaşımçı** : İmkanlarını bir başkasına vermekte tereddüt etmeyen ve birlikte tükettikçe mutlu olan

Yalnızlığımın Konuşmaları (Alıntı)

I.

Çalışanları

Kendi amaçlarına hizmet eden

Araçlar olarak görüp,

Kendini lider sananlara

Ben ne mi söylerim?

Ey yoksunluğu kendi değerleri olan!

Sadece

İnsan onurunun korunması işini

Mücadeleyi hak eden

Bir değer olarak kabul edenler

Ve insana onurlu bir varlık olduğunu

Davranışlarıyla hissettirenler

Gerçek Liderlerdir, bende.

II.

İnsanları birbirine bağlayan değerlerden haberdar olmadan,
Bu karakteri gösterip ideali etrafına sunmadan,
Ve içinde saygı, adalet ve güvenin yuvalandığı
Bir huzur ve esenlik yurdunu oluşturmadan,
Çalışanlarından performans, bağlılık ve fedakârlık mı bekleyensin?

Ey, yaşamadıklarını ve yaşatmadıklarını başkalarından isteyen yönetici,
Tüm bunları elde etmek için
Didaktik söylemlere ve talimatlara ihtiyacın yok.

Bunun için sadece ideali kendin yaşaman
Ve davranışlarınla bunu etrafına göstermen yeter.

III.

Akıl yürütmeden yoksun, anlam içermeyen "**amaçlarımız**"

Yanlış veya yetersiz bilgiyle yoğrulan "**inançlarımız**"

Hatalı ön kabullerle oluşan kusurlu "**tutumlarımız**"

Kontrol edilemeyen "**dürtü**" ve "**güdülerimiz**"

Güzel davranışı sunamayan eksik "**yetkinliklerimiz**"

İdealden uzaklaştıran olumsuz "**korku ve kaygılarımız**"

Bencilliğe sürükleyen yanlış "**istek ve arzularımız**"

İnsanlıktan yoksun, vicdansız "**duygularımız**"

Veya çevresine fayda sunmayan "**etik değerlerimiz**"

yüzünden elbette insanlar

-kendi heva ve hevesleri için-

Kötü, yanlış veya çirkin tercihlerde bulunabilirler.

Bunlarla karşılaşmak, insan doğası gereği anormal değildir.

.

Ama ekibin başında,

-şevk, heyecan ve inanç yaratan-

Etkin ve vizyoner bir Lider varsa,

Ve amacı

Sadece tanımladığı ortak hedefe birlikte erişmek değil,

Aynı zamanda huzur ve esenlik yurdu inşa etmekse,

Ve "Adalet" ve "Merhamet" arasında yer alan tüm

değerleri

Hakikatleri gerçekleştirmek için basiretle kullanansa,

O zaman

-tüm insani anomalilerin kontrol edilebildiği-

Etkin bir takım oluşturulabilir.

Evet, evet, bu mümkündür.

Asil, üstün ve örnek bir Liderin asli görevi de zaten,

Bu mümkünleri, gerçekliğe dönüştürmektir.

Yalnızlığımın Konuşmaları (Alıntı)

IV.

İyi bir lider,
Herhangi bir öğretenden olmadan,
-akıl nihan karar vericiliği ile-
Öğrenme gücüne sahip olandır, bende.

İyi bir lider,
İnsanların sadece kendini aşabileceği ortamlarda
-yani kurumsal kültür dokusunda-
Bütün potansiyelini kullanabileceğini,
Mutluluk ve mükemmelliğe erişebileceğini bilendir, bende.

İyi bir lider,
Bir öğretenden olmadan
Hiçbir şey öğrenemeyeceklerine inanan diğerlerini,
Anamlı bu amaç etrafında toplayan
Ve onları bilginin hâkim olduğu bir topluluğa dönüştürendir, bende.

İyi bir lider,
- insanı yüceltecek değerleri kullanarak ve aklın emrettiğini yaparak-
Daha güzel bir geleceği inşa etme işinde,
Diğerlerini katılımcı olmaya davet edendir, bende.

Yalnızlığımı Konuşmalar (Alıntı)

V.

Lider,
Çalışanlarının akıl, beden ve onurlarını korumak için
Kendi akıl, beden ve vicdanını
İyi, güzel ve doğru işlerde kullanan
Ve sunduğu sevgi, adalet ve huzurun karşılığını
Sadece onların rengârenk gülümsemesinde bulan
Değil midir?

VI.

Üzüntü verip, insanlığımdan utandıran şey mi ne?
Öz değerlerle donatılmış rasyonel bir varlık olan insanın,
-Hayvani güdülerinin ötesine geçemeyip-
Bencillik ve saldırganlığı tercih etmesidir, bende.

Haksızlıklara karşı direnme gücü ve onurunu
Sadece insan olma iddiasında bulan Liderler,
Kendisine emanet olarak verilen Ekibiyle
Kendisine miras olarak bırakılanların ötesine
Geçmek isterler.

Olup bitenle mücadele etme
Özgüvenine sahip olan Liderler,
Gerçekleştirmek için can attığı ideali olan
“Ortak iyiyi var etme” ve “faydalı olma” işini
Vasiyet olarak bırakmak isterler.

VII.

Örnek eylem ve başarılı iş çıktılarını konu eden bir geri bildirim,
-olumlu iş sonuçları kaynaklı memnuniyet ifadesi yerine-,
Çalışanından gurur duyan bir samimiyet duygusu ile
Heyecan dolu sevinci birlikte yaşatan olursa :

Yönetici tarafından sahiplenilen gurur ve mutluluğun büyüklüğü kadar,
Çalışanda, coşku yaratan bir bağlılık
Ve başarılı yeni girişimler için istek gelişir, değil mi?

Başarı hazzını yaşayan çalışanına,
-ışıldayan gözler ve sıcak tebessümle-
ne mi söyleyendir, aslında?

İşte bu! Bu, benim çalışma arkadaşım.
Varlığı ve eylemleri mutluluk verip, göğsümü kabartan...

VII. (devam)

Olumsuz eylem ve beklenti dışı iş çıktılarını konu eden bir geri bildirim;
-olumsuz iş sonuçları kaynaklı hoşnutsuzluk ifadesi yerine-
Daha iyisini yapabileceğine inanan bir güven duygusu ile
Dayanışma dolu öğretiyi karşıya aktaran olursa :

Yönetici tarafından sunulan katkı ve desteğin büyüklüğü kadar
Çalışanda, takım ruhu ve birlikteliği hissettiren bir huzur
Ve yeni teşebbüsler için özgüven gelişir, değil mi?

Yere düşmüş mutsuz çalışanına,
-elini uzatıp rengarenk gülümsemeyle-
ne mi söyleyendir aslında?

Hadi, bir kez daha deneyelim. Bu sefer başaracaksın!
Ben sana güveniyor ve inanıyorum...

VIII.

- Yapılmaya değer, faydalı bir anlam,
- Kötülükten uzak, iyi bir niyet,
- Yanlıştan uzak, gerçekçi bir doğruluk,
- Gerekli çekiciliğe sahip, estetik bir tarz
- Ve ortam / zamanlama açısından uygunluk

Koşullarını sağlasa bile

Karşıdakinin kendisini ifade etmesine fırsat tanımayan
Her türlü geri bildirim görüşmesi,
Nutuk çekmekten öte inandırıcı bir algı yaratamaz.

IX.

Yöneticilere, neyi mi tavsiye ederim?

- Gerekli kaynak, yetki ve sorumluluğu dengeli sağlayarak, çalışanların potansiyellerini en üst seviyede kullanmalarını teşvik edin!
- Yalnız kendilerini ilgilendiren kararlarda değil, mümkün olan tüm yönetsel kararlarda katılımcı olmalarını sağlayın!
- Kolaylaştırıcı ve destekleyici tutum ve davranışlarla, çabaları ve ilerlemeleri takdir edip yüreklendirin!
- Beklentilerinizi açık bir netlikle açıklayarak, gelişimleri için dengeli geri bildirimler verin!

Çalışanlara neyi mi tavsiye ederim?

- Değer verilme hissini yaşamaya ihtiyaç duysanız bile buna muhtaç olmadığınızı iyi bilin!
- Başkaları yüzünden, potansiyelinizi henüz kullanamıyor olsanız bile bunun sizi değersizlik duygusuna sürüklemesine izin vermeyin!
- Sırf birileri size değerli olduğunuzu hissettirecek diye -iyi, doğru ve anlamlı olmak koşuluyla- kendiniz olmaktan uzaklaşmayın!
- Etrafında olanlar ve olması gerekenler arasında sıkışmış benlikler gibi bir ortama ait olmama boşluğuna düşüp, değersizlik hissiyle bocalamayın!
- Sırf duygusal ihtiyaçlarınızı karşılayacak diye başkalarının değerli olduğunuzu hissettiren davranış, övgü ve takdirlerine bağımlı olmayın!

Yalnızlığımın Konuşmaları (Alıntı)

X.

Ne! Elimizde, başkasının ayağını kaydırmak
üzerine olan bencil bir sistem mi var, dedin?

Ey asalet düşkünü barışık ruh!
Utanmazları utandıran tek şey
Sevgidir, unutma

Takımına öyle bir liderlik yap ki
Merhamet, bağışlama ve hoşgörü dolu
Mücadelen,
Kusurları, ayıpları sevgiyle örtsün,
Savaşa giden bütün yolları tıkasın!

...

Ne! Tüm çabalarına rağmen çatışmadan kaçınamıyor
ve savaş zorunlu hale geliyor mu, dedin?

Ey adalet düşkünü gözü pek ruh!
Salt kötülüğü ıslah eden tek şey
İnsafli cezadır, unutma.

Takımına öyle bir liderlik yap ki
Cesaret, sabır ve kararlılık dolu
Mukabelen
Suçlulara yiğitlikle karşı dursun
Kötülere savaşacak ortam bırakmasın!

...

XII.

Bir liderin,
Tarihe müdahale etmesine sebep olan
Sistemi bozan diğer insanlardır.

Bir liderin,
Tarihe müdahale etmesine sebep olan,
-bir düşünce veya eylem geliştirmeden-
Sadece bir bitki gibi hayatta yer tutmak
Veya başkalarına eklemlenerek var olmak
İsteyen diğer insanlardır.

XIII.

Gerçek Lider mi kim?

Farklılıklara ve farklı düşüncelere değer veren, çalışma arkadaşları ile tartışarak en güzeline ulaşandır, bende.

Bilginin olanı tanımladığını, düşünmenin ise -bir performans yaratarak- sunulan bilginin ötesine ulaştırdığını bilendir, bende.

'Yeni düşüncelerin geliştirilmesi farklılıklarımız sayesinde gerçekleşirse,
O zaman söylenen hiçbir söz boğulmamalıdır' diyendir, bende.

...

Yalnızlığımın Konuşmaları (Alıntı)

XIV.

Lider,
Koltuğunu korumak için başkalarını
Gözetleyen değil,
Ortak iyi için başkalarının haklarını
Gözetken kişidir, bende.

Liderliğin,
Görülmesi gerektiği halde
Kendini ve yaptıklarını gösteremeyen,
Sesi duyulması gerektiği halde
Sesini kimseye duyuramayan insanların
Haklarını korumak olduğunu,
-bencil heva, heves ve arzularımız yüzünden-
Sanırım halâ öğrenemedik

XV.

Farklılık içeren çokluğun içinde
Eksiklik daha hızlı tamamlanacağı için
Takım çalışmasına sahip bir bölüm :
-rolüne bakmaksızın-
Her bir üyenin,
Bir diğerinin eksikliğini tamamladığı yerdir.

XVI.

Tipik insan refleksinin
Bencillik olduğunu bilsem bile
Yönder Lider hakkında
Ben ne mi söylerim?

Yönder Lider,
Alternatifler arasından
Daha kalıcı olan
Ve başkalarına fayda sunan ortak iyiyi
İradesiyle tercih eden
Onurlu kişidir.

Yönder Lider,
Bir iyiyi sadece eylemlerle üreten değil,
Aynı zamanda,
O iyiyi hâkim kılacak düzeni
Adalet, merhamet ve sevgiyle büyüten
Şerefli kişidir.

Yönder Lider,
-Tecrübeye dayanarak
Ve aklını kullanma cesaretini göstererek-
Olması gereken iyiyi
Eylemlerle etrafta görünür kılan
Karakterli kişidir.

Yönder Lider,
Var olma ve var kılmanın,
Sadece ortak iyiyi merkeze alan
Eylemlerle mümkün olduğunu bilen
Ve yaşam yürüyüşünde
-Hem de hiçbir şey için ve uğruna-
Değerlerden ödün vermeyen
Asil kişidir.

XVII.

Çalışan bağlılığını arttırmak isteyenlere
Ben neyi mi öğütlerim?

İmzalanan iş sözleşmesini,
-istismar edilecek bir anlaşma değil-
İyi ve kötü günleri
Birlikte geçirmek istediğiniz
Bir bağlılık akdine dönüştürmeniz
Ve bunu eylemlerinize göstermeniz yeter!