Harvard Business Review Press

Duygusal Zekâ ve Liderlik

DANIEL GOLEMAN

optimist

DUYGUSAL ZEKÂ
VE LİDERLİK

ISBN 978-605-7665-94-2
© 2019, Harvard Business School Publishing Corporation
Orijinal adı ve yayıncısı: *The Emotionally Intelligent Leader*,
Harvard Business Review Press

Optimist Yayın Grubu San. ve Tic. Ltd. Şti.
Sertifika no. : 11971
Telefon : 0216 481 29 17-18
Faks : 0216 521 10 64
e-posta: optimist@optimistkitap.com
www.optimistkitap.com
facebook.com/optimistkitap
twitter.com/optimistkitap
www.youtube.com/OptimistKitap
www.optimistkitapblog.com

Optimist yayın no. : 490
Konu : İş ve Yönetim
Konu : Ümit Şensoy-Levent Göktem-Melis İnan
Yayına hazırlayan : Utku Umut Bulsun

Basım : Şubat 2020, İstanbul
Düzenleme : Selim Talay
Baskı ve cilt : Optimum Basım San. ve Tic. Ltd. Şti.
Sertifika no. : 41707
Tevfikbey Mah.
Dr. Ali Demir Cad. NO:51/1
34295 Küçükçekmece/İstanbul
Tel: 0212 463 71 258

Harvard Business Review Press

Duygusal Zekâ ve Liderlik

DANIEL GOLEMAN

optimist

Önsöz

Çok satan yazar Daniel Goleman, *Harvard Business Review*'de yayınlanan makaleleri ile iş dünyasına duygusal zekâ kavramını soktu ve liderler için vazgeçilmez bir özellik olarak kabul edilmesini sağladı. Bu makalelerin en çok okunan ve en saygın üçü; "Lideri lider yapan nedir?" , "Odaklanmış lider" ve "Sonuç alıcı liderlik" ilk kez bu kitapta, bir arada yer alıyor.

Bu üç klasik makale bize, duygusal zekâ ile odaklanma ve ölçülebilir iş sonuçları arasındaki doğrudan bağı gösteriyor.

Goleman, "Lideri lider yapan nedir?" adlı makalesinde, yüksek duygusal zekâsı ile göze çarpan liderlerin gerçekten etkili liderler olduğunu ortaya çıkaran araştırmasını sunuyor. Duygusal zekânın baş unsurları olan öz farkındalık, otokontrol, motivasyon, empati ve sosyal beceriler; istikrar, pratik, iş arkadaşları ve diğer liderlerden alınan geribildirimle güçlendirilebilir. Bu makale, liderlikte duygusal zekânın temelini oluşturan özyönetim ve ilişki becerilerinin nasıl geliştirilebileceğini gösteriyor.

Hem evlerimizde hem de işimizde artan teknoloji ile dağılan dikkatimizi odaklamayı öğrenmek hepimiz için giderek daha önemli bir hale geliyor. Goleman "Odaklanan lider" adlı makalesinde, neden iyi bir liderlik için odaklanmanın kritik önemde olduğunu açıklıyor. Tüm liderlerin farkındalığın şu üç unsurunu geliştirmesi gerekir; içe odaklanma, başkalarına odaklanma ve dışa odaklanma… İçe odaklanma ve başkalarına odaklanma, liderin duygusal zekâsının gelişmesine yardım eder. Dışa odaklanma ise strateji oluşturma, inovasyon ve organizasyonu yönetme becerilerini artırır.

Goleman, "Sonuç alıcı liderlik" adlı makalesinde, pek çok yöneticinin hatalı olarak, liderlik tarzını stratejik bir seçimden çok bireysel bir şey olarak görmesini açıklıyor. Lider, kendine uyacak bir tarzı seçmek yerine, o özel durumun gereklerine hangi tarzın en iyi cevap vereceğini düşünmelidir. Goleman, kaynağını farklı duygusal zekâ yeteneklerinden alan altı farklı liderlik tarzı anlatıyor; dayatıcı, güven verici, yakınlık sağlayıcı, demokratik, sürükleyici, yönlendirici… Goleman ayrıca bu liderlik tarzlarının her birinin pratikte nasıl işlediğini ve farklı yollarla organizasyon iklimini nasıl etkilediğini açıklıyor.

Kendi duygusal zekânızı tanımak ve geliştirmek ya da diğerlerinin duygusal zekâsını güçlendirmek istiyorsanız Goleman'ın zamana direnen

araştırmaları, etkili bir lider olmanız için pratik ve kullanışlı yollar sunuyor.

1.
Lideri Lider Yapan Nedir?

İş dünyasında herkesin son derece zeki, son derece becerikli bir yöneticinin getirildiği liderlik konumunda başarısızlığa uğramasına dair duyduğu bir hikâye mutlaka vardır. Olağanüstü olmamakla birlikte sağlam zihinsel yetilere ve teknik becerilere sahip bir kişinin benzer bir konuma atandıktan sonra hızlı bir yükseliş göstermesi de bilinen bir hikâyedir.

Böylesi anekdotlar lider olmak için "doğru harca" sahip kişileri belirlemenin bilimden çok sanat olduğu yolundaki yaygın inancı destekler niteliktedir. Ne de olsa, üstün liderlerin kişisel tarzları değişkenlik gösterir. Bazıları sakin ve analitik olur, bazıları ise dağların zirvesinden manifestolarını haykırır. Ve aynı ölçüde önemli bir nokta da farklı durumların farklı liderlik türlerini gerektirmesidir. Şirket birleşmelerinde dümene geçecek duyarlı bir müzakereciye, şirket kurtarmalarında ise daha zorlayıcı bir otoriteye gerek duyulur.

Bununla birlikte etkin liderlerde kilit önem taşıyan bir benzerliği saptamış bulunuyorum. Liderlerin hepsi *duygusal zekâ* denen şeye bir ölçüde sahiptir. Bundan, IQ düzeyinin ve teknik becerilerin konu dışı olduğu sonucu çıkmaz. Bunlar önemlidir, ama esas olarak "eşik yetileri"; yani yöneticilik mevkileri için giriş düzeyindeki gereklerdir bunlar. Oysa son dönemdeki bazı incelemelerin yanı sıra benim araştırmalarım da duygusal zekânın liderliğin olmazsa olmaz şartı olduğunu açıkça gösteriyor. Bir kişi dünyadaki en iyi eğitime, keskin ve analitik bir zihne sahip ve harika fikirler üreten tükenmez bir kaynakla donanmış olsa bile, duygusal zekâdan yoksunsa büyük bir lider olamaz.

Geçtiğimiz yıl boyunca çalışma arkadaşlarımla birlikte duygusal zekânın çalışma ortamında nasıl işlediğine odaklandık. Özellikle liderlerde duygusal zekâ ile etkin performans arasındaki ilişkiyi inceledik. Ve de görev başında duygusal zekânın kendini nasıl gösterdiğini gözlemledik. Örneğin, bir kişinin yüksek duygusal zekâya sahip olup olmadığını nasıl anlarsınız ve sizde böyle bir zekânın olup olmadığının farkına nasıl varırsınız? İlerleyen sayfalarda duygusal zekânın bütün bileşenlerini (öz-farkındalık, kendini-ayarlama, motivasyon, empati ve sosyal beceri) sırayla ele alarak bu soruları irdeleyeceğiz.

Duygusal Zekâyı Değerlendirmek

Günümüzde birçok büyük şirket, liderlik gök kubbesinde yıldız olmaya aday kişileri belirlemeye, yetiştirmeye ve yükseltmeye yardımcı olacak "yetkinlik modelleri"ni geliştirmeleri için deneyimli psikologlar istihdam etmektedir. Psikologlar daha alt kademedeki işlevler için de böyle modeller geliştirmişlerdir. Ben de son yıllarda 188 şirketteki yetkinlik modellerini analiz ettim. Bunların çoğu Lucent Technologies, British Airways ve Credit Suisse gibi büyük ve küresel şirketlerdi.

Bu çalışmayı yürütürken amacım hangi kişisel yetilerin bu kuruluşlarda üstün performansın itici kuvvetini oluşturduğunu ve bunu ne ölçüde başardığını saptamaktı. Yetileri üç kategoriye ayırdım: muhasebe ve iş planlaması gibi saf teknik beceriler; analitik akıl yürütme gibi bilişsel yetiler; başkalarıyla birlikte çalışabilme ve değişime öncülük etmede etkinlik gibi duygusal zekâ içeren yetkinlikler.

Psikologlar bazı yetkinlik modellerini geliştirmek için şirketlerdeki üst düzey yöneticilerden kuruluşun en seçkin liderlerini ayırt eden yetileri belirlemelerini istemişlerdir. Kuruluşların bünyesinde üst kademelerde parlak performans sahiplerini vasat performans sahiplerinden ayrıştıracak bölüm kârlılığı gibi objektif kriterleri kullanarak geliştirdikleri modeller de vardır. Daha sonra söz konusu kişilerle kapsamlı görüşmeler yapılmış, testler uygulanmış ve yetiler karşılaştırılmıştır. Bu süreç son derece etkin liderlerin özelliklerine ilişkin listelerin oluşturulmasını sağladı. Listelerin uzunluğu 7 ila 15 özellik arasında değişiyordu ve inisiyatif ve stratejik vizyon gibi bileşenleri içeriyordu.

Bütün bu verileri analiz ettiğimde çarpıcı sonuçlara ulaştım. Hiç kuşkusuz zekâ üstün performansın itici kuvvetlerinden biriydi. Geniş çerçeveli düşünme ve uzun vadeli vizyon gibi bilişsel beceriler özellikle önemliydi. Ama mükemmel performansın bileşenleri olarak teknik becerilerin, IQ düzeyinin ve duygusal zekânın oranını hesapladığımda, duygusal zekânın bütün kademelerdeki görevler açısından diğerlerinin iki katı kadar önemli olduğu ortaya çıktı.

Dahası, yaptığım analiz teknik beceri farklılıklarının ihmal edilebilir önem taşıdığı en üst kademelerde duygusal zekânın gittikçe önemi artan bir rol oynadığını gösterdi. Bir başka deyişle, parlak performans gösterdiği kabul edilen kişinin mevkii ne kadar yüksek olursa, duygusal zekâ yetilerinin bu etkinliğin nedeni olma olasılığı o ölçüde artıyordu. Üst düzey liderlik konumlarında parlak performans sahiplerini vasat performans

sahipleriyle karşılaştırdığımda, profillerindeki farklılık, yaklaşık yüzde 90 oranında bilişsel yetilerden çok duygusal zekâ faktörlerine bağlanabilirdi.

Duygusal zekânın sadece seçkin liderleri ayırt etmekle kalmayıp güçlü performansla da bağlantılı olduğunu ortaya koyan başka araştırmacılar da var. İnsani ve kurumsal davranışlar alanının tanınmış araştırmacılarından David McClelland'ın bulguları güzel bir örnektir. McClelland küresel bir gıda ve meşrubat şirketini konu alan 1996 tarihli bir çalışmada, duygusal zekâ yetileri açısından kritik bir kütleye varan üst düzey yöneticilere bağlı bölümlerin yıllık kazanç hedeflerini yüzde 20 aşan bir performans gösterdiklerini saptamıştır. Buna karşılık böyle bir kritik kütleye varamayan bölümlerde ise neredeyse aynı oranda bir düşük performans görülmüştür. İşin ilginç tarafı, McClelland'ın bulguları şirketin ABD'deki bölümleri kadar Asya ve Avrupa'daki bölümleri için de geçerlidir.

Kısacası, rakamlar bize bir şirketin başarısı ile liderlerinin duygusal zekâsı arasındaki bağlantıya ilişkin inandırıcı bir hikâye anlatmaya başlıyor. Ve de aynı ölçüde önemli bir nokta olarak, araştırmalar insanların doğru yaklaşımı benimsemeleri halinde duygusal zekâlarını geliştirebileceklerini de gösteriyor. ("Duygusal Zekâ Öğrenilebilir mi?" başlıklı eke bakınız.)

Öz-farkındalık

Öz-farkındalık duygusal zekânın ilk bileşenidir—Delfi kâhininin binlerce yıl önce "kendini bil" öğüdünde bulunduğu göz önüne alınırsa anlaşılır bir durumdur bu. Öz-farkındalık kişinin kendi duygularını, güçlü ve zayıf yanlarını, ihtiyaçlarını ve güdülerini derin bir şekilde kavramasıdır. Öz-farkındalığı güçlü kişiler ne aşırı eleştirelliğe ne de gerçekçilikten uzak umutsuzluğa kapılırlar. Tersine kendilerine ve başkalarına karşı dürüst olurlar.

Öz-farkındalığı yüksek insanlar duygularının kendilerini, başkalarını ve onların iş performanslarını nasıl etkilediğini görür. Bu bakımdan en zayıf yanının sıkı teslim sürelerine uymakta ortaya çıktığını bilen bir kimse zamanını titizlikle planlar ve üstlendiği işi çok önceden yapar. Öz-farkındalığı yüksek kişi talepkâr bir müşteriyle çalışabilir. Müşterinin kendi ruh hali üzerindeki etkisini ve kendisinin hayal kırıklığına uğramasının daha derindeki nedenlerini anlayabilir. "Müşterilerin eften püften talepleri bizi yapılması gereken asıl işten alıkoyuyor" diye açıklamada bulunabilir.

Böylece bir adım daha ileriye gider ve kızgınlığını yapıcı bir şeye dönüştürür.

Öz-farkındalık kişinin kendi değerlerine ve hedeflerine ilişkin anlayışına kadar uzanır. Öz-farkındalığı yüksek bir kişi nereye niçin yöneldiğini bilir; bu nedenle sözgelimi finansal açıdan akıl çelici olan ama kendi ilkelerine ya da uzun vadeli hedeflerine uymayan bir iş teklifini geri çevirmede kararlı olmayı becerir. Öz-farkındalıktan yoksun bir kişi ise gömülü kalmış değerleri çiğneyerek iç dünyada kargaşa yaratacak kararlar almaya eğilimli olur. İşe girdikten iki yıl sonra bir kimseden şunu duyabilirsiniz: "Verilen para iyi göründüğü için imzayı basmıştım ama iş benim için fazla anlam taşımadığından sürekli canım sıkılıyor." Öz-farkındalığı yüksek insanların kararları değerleriyle uyuşur; dolayısıyla çoğu durumda yaptıkları iş onlara canlılık katar.

İnsan öz-farkındalığın farkına nasıl varır? Her şeyden önce öz-farkındalık içtenlikle, kişinin kendini gerçekçi bir şekilde değerlendirme yeteneğiyle belli olur. Öz-farkındalığı yüksek insanlar kendi duyguları ve duygularının yaptıkları işe etkisi
konusunda doğru ve açık konuşurlar—ancak bunu içlerini döker ya da itiraf eder bir tavırla yapmaları gerekmez. Örneğin, tanıdığım bir yönetici önde gelen büyük mağaza zincirleri arasında yer alan şirketinin sunmak üzere olduğu yeni bir alışveriş danışmanlığı hizmeti konusunda şüpheliydi. Ekibinin ya da amirinin bir zorlaması olmadan onlara bir açıklama sundu: "Bu hizmetin devreye girişinin arkasında durmak zor geliyor bana" diye itirafta bulundu, "çünkü projeyi yürütmeyi sahiden istiyordum ama bu iş için ben seçilmedim. Bu konuyla başa çıkmaya çalışırken bana katlanın." Böylece yönetici duygularını yoklamış oldu ve bir hafta sonra projeye tam destek vermeye başladı.

Bu tarz kendini tanıma çoğu kez işe alma sürecinde ortaya çıkar. Her adaydan duygularına kapıldığı ve daha sonra pişmanlık duymasına yol açacak bir şey yaptığı bir olayı anlatmasını isteyin. Öz-farkındalığı yüksek adaylar başarısızlığı itiraf etmede samimi davranacak ve çoğu kez başlarından geçenleri gülümseyerek anlatacaklardır. Öz-farkındalığın ayırt edici özelliklerinden biri kendini fazla önemsememeye dayanan mizah duygusudur.

Öz-farkındalık performans değerlendirmeleri sırasında da belirlenebilir. Öz-farkındalığı yüksek insanlar kısıtlı ve zayıf yanlarını bilirler ve bunları konuşmaktan sıkıntı duymazlar; çoğu kez yapıcı eleştirilere susamış bir

tavır gösterirler. Buna karşılık öz-farkındalığı düşük insanlar gelişmeleri gerektiği yolundaki mesajı bir tehdit ya da bir başarısızlık işareti olarak yorumlarlar.

Öz-farkındalığı yüksek insanlar taşıdıkları özgüvenden de tanınabilirler. Kendi yetileri konusunda sıkı bir kavrayışları vardır; örneğin görev almada aşırı zorlamaya giderek kendilerini başarısız bir duruma düşürmeye pek yanaşmazlar. Ne zaman yardım isteyeceklerini de bilirler. Ve de işle ilgili girdikleri riskler hesaplıdır. Tek başına üstesinden gelemeyeceklerini bildikleri bir sınava girmek istemezler. Güçlü yanlarına oynarlar.

Şirketin üst düzey yöneticileriyle birlikte bir strateji toplantısına katılmaya çağrılan bir ara kademe elemanının davranışını ele alalım. Odadaki en düşük kıdemli kişi olmasına rağmen, söylenenleri dili tutulmuş ya da korkulu bir sessizlik içinde dinleyerek sakince yerinde oturmuyordu. Duru mantıklı bir kafaya ve fikirlerini ikna edici bir şekilde sunma becerisine sahip olduğunu bildiğinden, ortaya şirketin stratejisine ilişkin inandırıcı öneriler atıyordu. Öte yandan öz-farkındalığı onu zayıf olduğunu bildiği alanlarda dolaşmaktan alıkoyuyordu.

İşyerinde öz-farkındalığı yüksek insanlar çalıştırmanın değerine karşın, araştırmalarım üst düzey yöneticilerin potansiyel liderler ararken öz-farkındalığa hak ettiği ölçüde itibar etmediklerini gösteriyor. Birçok yönetici duygulara ilişkin içtenliği “ürkeklik”le karıştırır ve kendi eksikliklerini açıkça kabul eden elemanlara gereken saygıyı göstermekten kaçınır. Böyle kişiler başkalarını yönlendirmede “yeterince katı” olmadıkları gerekçesiyle kolayca bir tarafa itilir.

Oysa gerçekte bunun tersi doğrudur. Öncelikle, insanlar genelde içtenliği takdir eder ve saygıyla karşılar. Dahası, liderler kendilerinin ve başkalarının yetilerine ilişkin samimi bir saptamayı gerekli kılan değerlendirmeler yapmak durumundadır. Rakip bir şirketi satın almak için gerekli yönetim uzmanlığımız var mı? Yeni bir ürünü altı ay içinde piyasaya sunabilir miyiz? Kendilerini dürüstçe değerlendiren insanlar, yani öz-farkındalığı olan insanlar başında bulundukları kuruluşlar için de aynı şeyi yapmaya yatkın olurlar.

Kendini-ayarlama

Duygularımıza biyolojik dürtüler yön verir. Onları başımızdan savıp atamayız ama yoluna koymada epey şey yapabiliriz. Aralıksız bir iç

konuşmaya benzeyen kendini-ayarlama, duygusal zekânın bizi duygularımızın esiri olmaktan kurtaran bileşenidir. Böyle bir iç konuşma içine giren insanlar tıpkı herkes gibi kötü ruh halleri ve duygusal dürtüler yaşarlar; ama onları kontrol altına alacak ve hatta daha yararlı mecralara yönlendirecek yolları bulurlar.

Kendisine bağlı elemanlardan oluşan bir ekibin şirket yönetim kuruluna berbat bir analiz sunmasına tanık olmuş bir üst düzey yöneticiyi getirin gözünüzün önüne. Olayı izleyen iç karartıcı ortamda bu yöneticinin içinden kızgınlıkla masaya yumruk indirmek ya da bir iskemleyi tekmeleyip devirmek geçebilir. Ayağa fırlayarak gruba bağırıp çağırabilir veya haşin bir suskunluk içinde herkesi dik bakışlarla süzdükten sonra sert adımlarla dışarıya çıkabilir.

Ama kendini-ayarlama gibi doğal bir yeteneği varsa, farklı bir yaklaşıma yönelecektir. Kullanacağı kelimeleri dikkatle seçecek ve hiçbir aceleci yargıya varmaksızın ekibin kötü performansını olduğu gibi kabul edecektir. Ardından sakin bir kafayla başarısızlığın nedenleri üzerine düşünecektir. Durum kişisel nedenlere, gayret eksikliğine bağlanabilir mi? Ortada hafifletici faktörler var mı? Bu fiyaskoda kendisinin payı ne? Yönetici bu soruları kafasında tarttıktan sonra ekibini bir araya getirecek, olayın sonuçlarını ortaya koyacak ve bununla ilgili duygularını açığa vuracaktır. Ardından da probleme ilişkin analizini ve etraflıca düşünülmüş bir çözümü sunacaktır.

Liderler için kendini-ayarlama neden bu kadar önemlidir? Birincisi, duygularını ve dürtülerini kontrol edebilen, yani makul davranan insanlar bir güven ve haktanırlık ortamı yaratmayı başarırlar. Böyle bir ortamda politik manevralar ve iç kavgalar büyük ölçüde azalır ve üretkenlik yükselir. Yetenekli insanlar kuruluşa akın eder ve kuruluştan ayrılmayı akıldan geçirmezler. Kendini-ayarlamanın aşağıya sızan bir etkisi de vardır. Patronun sakin yaklaşımıyla tanındığı bir yerde hiç kimse tez canlı olmak istemez. Tepede öfkeli ruh hallerinin az olması kuruluş genelinde de daha az olması anlamına gelir.

İkincisi, kendini-ayarlama rekabetçi nedenlerle de önemlidir. Günümüz iş dünyasının belirsizlikle ve değişimle dolu olduğu herkesçe bilinen bir şey. Şirketler sürekli birleşiyor ve ayrılıyor. Teknoloji baş döndürücü bir tempoyla çalışma hayatını dönüştürüyor. Duygularına hâkim olmasını bilen insanlar değişikliklere ayak uydurabilirler. Yeni bir değişim programı duyurulduğunda paniğe kapılmazlar; bunun yerine hemen yargıya

varmaktan kaçınarak enformasyon edinmeye çalışırlar ve yöneticilerin yeni programla ilgili açıklamalarına kulak verirler. İnisiyatif ileriye doğru giderken, aynı doğrultuda hareket edebilirler.

Hatta kimi zaman bu yola öncülük ederler. Büyük bir imalat şirketindeki bir müdürün başından geçen olaya bakalım. Müdür diğer çalışma arkadaşları gibi beş yıldan beri belirli bir yazılım programını kullanıyordu. Bu program, verileri derleyip rapor etme ve şirket stratejisi üzerine düşünme biçimine yön veriyordu. Bir gün üst düzey yöneticiler kuruluş içinde enformasyon toplama ve değerlendirme yöntemini köklü biçimde değiştirecek yeni bir programın kurulacağını duyurdular. Şirketteki birçok kişi değişimin ne kadar sarsıcı olacağından buruk bir tavırla yakınırken, müdürümüz yeni programın gerekçelerini enine boyuna kafasında tarttı ve performansı iyileştirme potansiyeline ikna oldu. Bazı çalışma arkadaşlarının tersine yetiştirme kurslarına hevesle katıldı ve zamanla terfi ettirilerek birkaç bölümün başına getirildi; bu yükselişinde yeni teknolojiyi etkin biçimde kullanmasının da payı vardı.

Liderlik açısından kendini-ayarlamanın önemini daha da ileriye götüreceğim ve sadece kişisel bir erdem değil, aynı zamanda kurumsal bir vasıf olan dürüstlüğü artırdığı savını ortaya atacağım. Şirketlerde olup biten kötü şeylerin birçoğu dürtüye bağlı davranışların bir fonksiyonudur. İnsanlar kâr düzeylerini abartmayı, harcama kalemlerini şişirmeyi, kasanın içini boşaltmayı ya da bencil amaçlarla yetkilerini kötüye kullanmayı nadiren planlarlar.

Bunun yerine kendiliğinden bir fırsat belirir ve dürtülerini kontrol etme yetisi zayıf insanlar buna olur verir.

Karşıt bir örnek olarak, büyük bir gıda şirketindeki üst düzey yöneticilerden birinin davranışına bakalım. Bu yönetici yerel dağıtımcılarla görüşmelerinde titiz bir dürüstlük gösteriyordu. Rutin olarak maliyet yapısının ayrıntılı bir dökümünü veriyor ve böylece şirketin fiyatlandırma politikası konusunda dağıtımcıların gerçekçi bir anlayışa varmasını sağlıyordu. Bu yaklaşım her zaman sıkı bir pazarlık yürütememesi sonucunu doğuruyordu. Derken bir gün şirketin maliyetlerine ilişkin enformasyonu saklı tutarak kârları artırma dürtüsü uyandı içinde. Ama bu dürtüye karşı koydu; böyle bir dürtüye göğüs germenin uzun vadede daha akılcı olacağını gördü. Duygusal kendini-ayarlama yetisinin karşılığı dağıtımcılarla sağlam ve kalıcı ilişkiler oldu; bu da şirkete her türlü kısa vadeli finansal kazancın getirebileceğinden daha büyük yarar sağladı.

Duygusal kendini-ayarlamanın gözden kaçması kolay olmayan belirtileri vardır: etraflı düşünmeye ve anlayışlı olmaya yatkınlık; belirsizlik ve değişim karşısında rahatlık; dürtüsel itkilere hayır deme yeteneği anlamında dürüstlük.

Öz-farkındalık gibi kendini-ayarlama da çoğu kez hak ettiği değeri görmez. Duygularına hâkim olabilen insanlar bazen soğuk nevale olarak görülür; hesaplı kitaplı tepkileri tutkudan yoksunluk olarak anlaşılır. Çabuk parlayan bir mizaca sahip insanlar sıklıkla "klasik" liderler olarak düşünülür; öfke patlamaları karizmanın ve iktidarın belirgin özelliği sayılır. Oysa böyle insanlar bir yolunu bulup tepeye çıktıklarında, dürtülere kapılmaları çoğu kez aleyhlerine işler. Yaptığım araştırmalarda olumsuz duyguları aşırı boyutta sergilemek hiçbir zaman iyi liderliğin bir itici kuvveti olarak çıkmadı karşıma.

Motivasyon

Hemen her etkin liderin taşıdığı bir özellik varsa, o da motivasyondur. Liderler kendilerinin ve başka herkesin beklentilerinin ötesinde başarılı olma güdüsüyle hareket ederler. Burada kilit sözcük *başarmaktır*. Birçok insan dolgun maaş ya da etkileyici bir unvan kazanmanın veya prestijli bir şirkette yer almanın getireceği statü gibi dışsal faktörlerle motive olur. Buna karşılık liderlik potansiyeline sahip olanları motive eden şey derinlere sinmiş olan bir arzu, sırf başarı uğruna başarma arzusudur.

Liderler bulmaya çalışıyorsanız, dışsal ödüllerden çok başarma güdüsüyle motive olan insanları nasıl belirleyebilirsiniz? İlk belirti bizzat çalışmaya dönük bir tutkudur; böyle insanlar yaratıcı sınavlardan geçmeye çalışır, öğrenmekten hoşlanır ve bir işin iyi yapılmasından gurur duyarlar. Ayrıca işleri daha iyiye götürme yönünde yorulmak bilmez bir enerji sergilerler. Bu tür bir enerjiyle dolu insanlar çoğu kez statükodan tedirginmiş gibi görünürler. İşlerin niçin öyle değil de böyle yapıldığına ilişkin sorularında ısrarcı davranırlar; çalışma alanlarıyla ilgili yeni yaklaşımları aramaya hevesli olurlar.

Örneğin, bir kozmetik şirketinin yöneticisi sahadaki elemanlardan satış sonuçlarını almak için iki hafta beklemek zorunda olduğu için çıkmazdaydı. Bu işin peşini bırakmadı ve sonunda her gün akşamüstü saat beşte satış elemanlarının hepsini otomatik olarak arayacak bir telefon sistemi buldu. Telefon açıldığında otomatik bir mesaj onları yönlendirerek ulaştıkları

rakamları, yani o gün kaç görüşme ve kaç satış yaptıklarını tuşlayarak girmelerini sağlayacaktı. Sistem, satış sonuçlarıyla ilgili geribildirim süresini kısaltarak haftalardan saatlere kadar indirdi.

Bu olay, başarma güdüsüyle hareket eden insanların diğer iki ortak özelliğini ortaya koyuyor. Böyle insanlar performans çıtasını sürekli yükseltir ve çetele tutmaktan hoşlanırlar. Önce performans çıtasını ele alalım. Performans değerlendirmeleri sırasında, motivasyon düzeyi yüksek insanlar üstleri tarafından "zorlanma"yı isteyebilirler. Pek tabii ki, öz-farkındalığı iç motivasyonla birleştirmiş bir eleman kendi limitlerinin farkında olacaktır; ama ulaşılması çok kolay gibi görünen hedeflerle de yetinmeyecektir.

Ve de bundan doğal olarak çıkan sonuç, daha iyisini yapma güdüsüne sahip insanların kendilerinin, ekiplerinin ve şirketlerinin sağladığı ilerlemeyi izleme yolunu da bulmak istemesidir. Başarı motivasyonu düşük kimseler çoğu kez sonuçlar konusunda havai davranırken, başarı motivasyonu yüksek kimseler kârlılık ya da pazar payı gibi sıkı ölçüleri takip ederek çoğu kez bunların çetelesini tutarlar. Tanıdığım bir para yöneticisi günün başında ve sonunda internete girerek, hisse senedi fonunun performansını sektör düzeyinde belirlenmiş dört kıstasa göre ölçüyor.

İşin ilginç tarafı, yüksek motivasyonlu insanlar çetele aleyhlerine olduğu zaman bile iyimserliklerini korurlar. Böyle durumlarda kendini-ayarlama ve başarı motivasyonu bir araya gelir ve bir aksiliği ya da başarısızlığı izleyen düş kırıklığının ve can sıkıntısının üstesinden gelir. Büyük bir yatırım şirketindeki bir başka portföy yöneticisinin yaşadığı olaya bakalım. Bu kişinin yönettiği fon birkaç başarılı yıldan sonra üç aylık bilançolara göre art arda üç dönem baş aşağı gitti. Bu durum üç büyük kurumsal müşterinin hesaplarını kapatarak başka yerlere gitmesine yol açtı.

Bazı yöneticiler böyle ani bir düşüşte suçu kendi kontrolleri dışındaki şartlara yıkmaya kalkarlar; gerilemeyi kişisel başarısızlığın bir kanıtı olarak görecek yöneticiler de çıkabilir. Oysa bizim portföy yöneticimiz olayı bir kurtarmaya öncülük edebileceğini ispatlamak için bir fırsat olarak gördü. İki yıl sonra şirkette epey yüksek bir düzeye terfi ettirildiğinde, yaşadığı deneyimi şöyle nitelendirdi: "Başımdan geçen en hoş olay; bu sayede çok şey öğrendim."

Yanlarında çalışanların başarı motivasyonunun yüksek olup olmadığını anlamaya çalışan yöneticiler son kanıt unsuru olarak kuruluşa bağlılık derecesine bakabilirler: İnsanlar bizzat yapılan işten dolayı görevlerini

sevdikleri zaman, çoğunlukla bu işi mümkün kılan kuruluşa da bağlılık duyarlar. İşine bağlı elemanlar bir kuruluşta kalmaya eğilimli olurlar, hatta ellerinde para demetlerini sallayan yetenek avcıları peşlerine düşse bile.

Başarıya ulaşma motivasyonunun güçlü liderliğe nasıl ve niçin dönüştüğünü anlamak zor değildir. Önünüze yüksek bir performans çıtası koyarsanız, yetkili bir konuma geldiğinizde kuruluşunuz için de aynı şeyi yaparsınız. Hedefleri aşma ve çetele tutma güdüsü de aynı şekilde sirayet edebilir. Bu özelliklere sahip liderler çoğu kez etraflarında aynı özellikleri taşıyan bir yönetici ekibi oluştururlar. İyimserlik ve kuruluşa bağlılık elbette liderlik için temel önemdedir—bunlar olmadan bir şirketin yönetilip yönetilemeyeceğini gözünüzde canlandırmanız bile bunu anlamaya yeter.

Empati

Duygusal zekânın bütün boyutları arasında empati en kolay kavrananıdır. Duyarlı bir öğretmenin ya da arkadaşın empatisini hepimiz hissetmişizdir; duygusuz bir koçun ya da büyüğün empatiden yoksun oluşu hepimizi sarsmıştır. Ama konu iş hayatına gelince, insanların empatilerinden dolayı ödüllendirilmek şöyle dursun, övüldüklerini bile nadiren işitiriz. Bizzat *empati* kelimesi, piyasanın katı gerçeklikleri arasında yakışıksız görünür.

Oysa empati bir tür “ben iyiyim, sen iyisin” muhabbeti değildir. Bir lider açısından empati başka insanların duygularını kendi duygularıymış gibi benimsemek ya da herkesi hoşnut etmeye çalışmak anlamına gelmez. Böyle bir tavır bir karabasan olur, çalışmayı olanaksız hale getirir. Halbuki empati akıllıca kararlar alma sürecinde başka faktörlerin yanı sıra çalışanların duygularını da anlayışla göz önünde tutmak anlamına gelir.

Empatinin devreye girişine bir örnek olarak, iki dev aracı kurumun birleşmesiyle ve böylece bütün bölümlerde kadro fazlalığının ortaya çıkmasıyla birlikte yaşanan olayları ele alalım. Bir bölümün yöneticisi kendi elemanlarını topladı ve kısa bir süre sonra işten atılacak eleman sayısını öne çıkaran iç karartıcı bir konuşma yaptı. Bir başka bölümün yöneticisi ise elemanlarının karşısına farklı türden bir konuşmayla çıktı. Endişesini ve şaşkınlığını dobra dobra ortaya koydu, çalışanları gelişmelerden haberdar etmeye ve herkese adil davranmaya söz verdi.

Bu iki yönetici arasındaki fark empatiydi. Birinci yönetici tedirginliğe kapılan çalışma arkadaşlarının duygularını gözetemeyecek kadar kendi akıbetinin tasasına düşmüştü. İkinci yönetici yanında çalışanların neler

hissettiğini sezgiyle bildiği için sözleriyle onların korkularını anladığını göstermişti. Morali bozulan elemanların, özellikle de en kabiliyetli olanların ayrılmasıyla, birinci yöneticinin başında bulunduğu bölümün batmış olmasında şaşılacak bir taraf var mı? Buna karşılık ikinci yönetici güçlü bir lider olmaya devam etti, en iyi elemanları şirkette kaldı ve bölümü de eskisi gibi üretkenliğini korudu.

Liderliğin bir bileşeni olarak empati günümüzde en azından şu üç nedenle özellikle önemlidir: ekiplerin gittikçe daha fazla kullanılması, küreselleşmenin hızlı temposu, yetenekleri elde tutma ihtiyacı.

Bir ekibe liderlik etmenin güçlüğünü bir düşünün. Bir ekipte yer almış herkesin teslim edeceği gibi, ekipler duyguların kabardığı birer kazandır. Ekipler çoğu kez bir konsensüse varmakla yükümlü kılınır; iki insan arasında bile zaten yeterince zor varılan konsensüs bu sayının artmasıyla birlikte daha da güçleşir. Dört ya da beş üyeli küçük gruplarda bile ittifaklar oluşur ve çatışan gündemler ortaya atılır. Bir ekip lideri masanın etrafındaki herkesin bakış açısını sezebilmeli ve anlayabilmelidir.

Büyük enformasyon teknolojisi şirketinde sorunlu bir ekibin başına getirilen bir pazarlama müdürünün yapmayı başardığı şey tam da buydu. Grup keşmekeş içindeydi, aşırı çalışma yükü altındaydı ve işleri zamanında yetiştiremiyordu. Üyeler arasında yüksek dozda gerginlik vardı. Grubu toparlamak ve şirketin iyi işleyen bir parçası haline getirmek için prosedürlere dayalı bir onarım yeterli değildi.

Bu nedenle yönetici çeşitli adımlar attı. Bir dizi bire bir görüşmeyle gruptaki herkesi dinlemeye zaman ayırdı; ne tür şeylerden düş kırıklığına uğradıklarını, çalışma arkadaşlarını nasıl gördüklerini ve kenara itilme gibi bir izlenime kapılıp kapılmadıklarını anlamaya çalıştı. Ve ardından toparlanıp bir araya gelecek şekilde ekibe yön verdi: Onları düş kırıklıkları konusunda daha açık konuşmaya teşvik etti ve toplantılarda yapıcı şikâyetlerin gündeme getirilmesine yardımcı oldu. Kısacası, gösterdiği empati ekibin duygusal yapısını anlamasına olanak verdi. Sonuçta sadece üyeler arasındaki işbirliği daha yüksek düzeye çıkmakla kalmadı; geniş bir iç müşteriler yelpazesinin yardım için ekibe başvurmasıyla şirkete de katkı yapılmış oldu.

İş dünyasındaki liderler açısından empatinin gittikçe artan bir önem kazanmasının bir başka nedeni de küreselleşmedir. Kültürler arası diyalog kolaylıkla hatalara ve yanlış anlamalara yol açabilir. Empati bir panzehirdir. Buna sahip olanlar vücut dilinin inceliklerine alışkın olurlar; söylenen

sözlerin altında yatan mesajı alabilirler. Bunun ötesinde kültürel ve etnik farklılıkların varlığına ve önemine ilişkin derin bir anlayış taşırlar.

Başında bulunduğu ekiple birlikte potansiyel bir Japon müşteriye proje sunan bir Amerikalı danışmanın başından geçen olaya bakalım. Ekip Amerikalı müşterilerle ilişkilerden dolayı böyle bir tekliften sonra soru bombardımanına uğramaya alışkındı. Ama bu sefer proje uzun bir suskunlukla karşılandı. Suskunluğu, onaylamama olarak algılayan ekip üyeleri dosyaları toplayıp odadan çıkmaya hazırlanırken, ekibin başındaki danışman onlara durmalarını işaret etti. Japon kültürüne özel bir aşinalığı olmamasına karşın, müşterinin yüz ifadesini ve duruşunu okuyan danışman suskunluğun ardında reddetme yerine ilginin, hatta derin bir mütalaanın yattığını sezmişti. Tahmini doğru çıktı. Müşteri sonunda ağzını açtığında, işi danışmanlık firmasına vereceğini belirtti.

Son olarak, empati yeteneklerin elde tutulmasında kilit bir rol oynar, özellikle de günümüzün enformasyon ekonomisinde. Liderler iyi elemanları geliştirmek ve tutmak için her zaman empatiye ihtiyaç duymuştur ama şimdi ortada daha yüksek bir bahis vardır. İyi elemanlar ayrıldıkları zaman beraberlerinde şirketin bilgi birikimini de götürürler.

Yönlendiriciliğin ve akıl hocalığının devreye girdiği nokta budur. Bunların sadece performansı daha iyi düzeye çıkarmakla kalmadığı, aynı zamanda işten memnuniyeti artırdığı ve eleman değişimini azalttığı defalarca ortaya konmuştur. Ama yönlendiriciliğin ve akıl hocalığının iyi işlemesini sağlayan şey ilişkinin niteliğidir. Seçkin yönlendiriciler ve akıl hocaları yardım ettikleri insanların kafasının içini okurlar. Etkin geribildirimi nasıl vereceklerini sezerler. Daha iyi performans için ne zaman sıkıştırmak ve ne zaman dizginleri bırakmak gerektiğini bilirler. Yardım eli uzattıkları kişileri motive etme tarzlarıyla empatiyi eylem içinde sergilerler.

Belki bir nakarat gibi gelecek ama empatinin iş dünyasında pek itibar görmediğini tekrarlamak istiyorum. Liderlerin etkilenecek bütün insanlar adına “duygulanma” gibi bir özellik taşırken nasıl olup da sert kararlar alabileceği merak edilir. Oysa empatik liderler çevrelerindeki insanlara sempati göstermenin ötesine geçerler: Yol arkadaşlarını geliştirmek için ustalıklı yaklaşımlarla bilgi birikimlerini
kullanırlar.

Sosyal Beceri

Duygusal zekânın ilk üç bileşeni öz-yönetim becerileridir. Son iki bileşen, yani empati ve sosyal beceri ise kişinin başkalarıyla ilişkileri yürütme yeteneğiyle ilgilidir. Duygusal zekânın bir bileşeni olarak sosyal beceri göründüğü kadar basit değildir. Her ne kadar sosyal beceri düzeyi yüksek insanlar nadiren huysuz olsa da, mesele sırf dostluk değildir. Sosyal beceri daha çok belli bir amacı gözeten dostluktur: İnsanları arzu ettiğiniz istikamete yöneltmek. Bu amaç, yeni bir pazarlama stratejisi üzerinde görüş birliği sağlamak veya yeni bir ürün konusunda coşku uyandırmak olabilir.

Sosyal becerili insanların genelde geniş bir tanıdık çevresi ve her türden insanla ortak zemin bulma, yani yakınlık kurma hüneri olur. Bu sürekli ahbaplık peşinde koştukları anlamına gelmez; önemli işlerin altından tek başına çıkılamayacağı varsayımıyla iş gördükleri anlamına gelir. Harekete geçme zamanı geldiğinde böyle insanların zaten hazır bir şebekesi vardır.

Sosyal beceri duygusal zekânın diğer boyutlarının doruk noktasıdır. Kendi duygularını anlayıp kontrol edebilen ve başkalarının duygularına empatiyle yaklaşabilen insanlar genelde ilişkileri yürütmede çok etkin olurlar. Motivasyon bile sosyal beceriye katkıda bulunur. Başarma güdüsüyle hareket eden insanların aksilikler ya da başarısızlıklar karşısında bile iyimserlik eğiliminde olduklarını unutmayın. İnsanlar neşeli olduklarında, onların “sıcak havası” sohbetlere ve diğer sosyal temaslara yansır. Böyle kişiler popüler olur, üstelik haklı bir nedenle.

Duygusal zekânın diğer boyutlarının ürünü olmasından dolayı, iş başında sosyal beceriyi artık size aşina gelecek birçok bakımdan anlamak mümkündür. Sosyal becerili insanlar çalışırken gösterdikleri empati sayesinde sözgelimi ekipleri yönetmeye yatkın olurlar. Aynı şekilde insanları ikna etmede usta olurlar—öz-farkındalık, kendini-ayarlama ve empati özelliklerinin bir araya gelmesinin dışavurumudur bu. İkna gücü yüksek olanlar bu becerilerden dolayı ne zaman duygusal bir talepte bulunmak gerektiğini ve akla hitap etmenin ne zaman daha iyi sonuç vereceğini bilirler. Ve de açıkça görünür olduğunda motivasyon böyle insanların işbirliğine son derece açık olmasını sağlar; çalışma tutkuları diğer kişilere yayılır ve onları çözümler bulmaya yöneltir.

Sosyal beceri bazen diğer duygusal zekâ bileşenlerine göre farklı yollarla kendini gösterir. Örneğin, sosyal becerili insanlar çalışma sırasında kimi zaman çalışmıyormuş izlenimini verebilirler. Koridorlarda çalışma arkadaşlarıyla çene çaldıkları veya “asıl” işleriyle bağlantısı olmayan kişilere takılıp şakalaştıkları için aylaklık yapıyormuş gibi görünürler. Oysa

sosyal becerili insanlar ilişkilerinin kapsamını keyfi bir şekilde sınırlamayı akıllıca bulmazlar. Geniş bir çevreyle bağlar kurarlar, çünkü yaşadığımız akışkan dönemde günün birinde şu anda sadece tanışıklık kurmakla yetindikleri insanların yardımına ihtiyaç duyabileceklerini bilirler.

Örneğin, küresel bir bilgisayar üreticisinin strateji departmanındaki bir üst düzey yöneticinin yaşadığı olaya bakalım. Bu yönetici daha 1993'te şirketin geleceğinin internette yattığı kanısındaydı. Sonraki yıl boyunca aynı görüşe yakın kişileri bularak ve sosyal becerisini kullanarak bütün kademeleri, bölümleri ve ülkeleri kapsayan sanal bir topluluğu bir araya getirdi. Ardından bu ekibe dayanarak, büyük şirketlerdeki ilk örnekler arasında yer alan bir kurumsal web sitesi oluşturdu. Ve de kendi inisiyatifiyle, hiçbir bütçe ya da resmi statü olmadan şirketin yıllık bir internet sektör toplantısına katılmasını sağlayacak imzayı attı. Yandaşlarını yardıma çağırarak ve çeşitli bölümleri kaynak sağlamaya ikna ederek bu toplantıda şirketi temsil etmek üzere bir düzine kadar farklı birimden 50'yi aşkın kişiyi topladı.

Yönetim gelişmeyi dikkate aldı: Konferansı izleyen bir yıl içinde yöneticimizin ekibi şirketin ilk internet bölümünün temelini oluşturdu ve kendisi de bu bölümün başına geçirildi. Yönetici bu noktaya varmak için geleneksel sınırları hiçe saymış, kuruluşun her köşesindeki insanlarla bağlantılar kurup sürdürmüştü.

Çoğu şirkette sosyal beceri kilit bir liderlik yetisi sayılıyor mu? Özellikle duygusal zekânın diğer bileşenleriyle karşılaştırıldığında buna verilecek cevap evettir. Göründüğü kadarıyla insanlar liderlerin ilişkileri etkin bir şekilde yürütmesi gerektiğini sezgiyle biliyor; hiçbir lider bir ada değildir. Ne de olsa, liderin görevi başka insanlar aracılığıyla işlerin yürümesini sağlamaktır ve bunu da sosyal beceri mümkün kılar. Empatisini ifade edemeyen bir lider pekâlâ empatiden tamamen yoksun da olabilir. Ve eğer tutkusunu kuruluşa aktaramıyorsa, bir liderin motivasyonu yararsız olacaktır. Sosyal beceri liderlerin duygusal zekâlarına işlerlik kazandırmalarına olanak verir.

O güzelim bildik IQ ve teknik yetenek düzeylerinin güçlü liderlikte önemli unsurlar olmadığını iddia etmek saçma olur. Ama duygusal zekâ olmadan reçete eksik kalacaktır. Bir zamanlar duygusal zekâ bileşenlerinin iş dünyası liderlerinde "bulunması hoş" bir şey olduğu düşünülürdü. Ama şimdi biliyoruz ki bunlar performans için liderlerde "bulunması gerekli" bir şeydir.

Öyleyse duygusal zekânın öğrenme yoluyla edinilebilir bir şey olmasını bir talih saymak gerekir. Süreç kolay değildir, zaman ve hepsinden önemlisi kararlılık gerektirir. Ama gelişkin bir duygusal zekâya sahip olmanın gerek birey gerekse kuruluş açısından getireceği yararlar böyle bir zahmete girmeye değer.

Duygusal Zekâ Öğrenilebilir mi?

İNSANIN DOĞUŞTAN MI, yoksa sonradan mı lider olduğu çağlar boyunca tartışılmış bir konudur. Duygusal zekâya ilişkin tartışma da o kadar eskidir. Örneğin, insanlar belirli bir empati düzeyiyle mi doğar, yoksa hayat tecrübesinin bir sonucu olarak mı empati edinirler? Bunların her ikisi de doğrudur. Bilimsel incelemeler duygusal zekâda genetik bir bileşenin varlığına ilişkin güçlü bulgulara işaret ediyor. Psikoloji ve gelişim üzerine araştırmalar yetiştirilme tarzının da bir rol oynadığını gösteriyor. Her birinin ne kadar etkili olduğu asla bilinemeyecektir; ama araştırmalar ve pratik, duygusal zekânın öğrenme yoluyla edinilebileceğini ortaya koyuyor.

Kesin olan bir nokta şudur: Duygusal zekâ yaşla birlikte artar. Bu olgu için kullanılan bildik bir kelime var: Olgunluk. Ancak olgunluğa varıldığında bile, bazı insanlar duygusal zekâlarını güçlendirmek için yetiştirmeye hâlâ gerek duyar. Ne yazık ki, duygusal zekâ dahil liderlik becerilerini geliştirmeyi amaçlayan birçok yetiştirme programı zaman ve para israfından başka şey getirmez. Problem basittir ve kaynağı bu programların beynin yanlış kısmına odaklanmasıdır.

Duygusal zekâ beynin duyguları, dürtüleri ve güdüleri düzenleyici bölümü olan limbik sistemdeki sinirsel ileticilerde ortaya çıkar. Araştırmalar limbik sistemin öğrenme sürecinde en iyi yolların motivasyon, uzun süreli alıştırma ve geribildirim olduğunu gösteriyor. Bunu analitik ve teknik yeteneği düzenleyen neokortekste görülen öğrenme türüyle karşılaştıralım. Kavramları ve mantığı kavramaya yarayan neokorteks, beynin bir kitabı okuyarak bilgisayarın nasıl kullanılacağını veya satış görüşmelerinin nasıl yürütüleceğini çözen kısmıdır. Duygusal zekâyı güçlendirmeye yönelik yetiştirme programlarının çoğu şaşırtıcı olmayan ama yanılgılı bir yaklaşımla beynin bu kısmını hedef alır. Kuruluşlarda Duygusal Zekâ Üzerine Araştırma Konsorsiyumu'nda yürüttüğüm araştırmalar, uygulamada neokortekse dönük bir yaklaşımı benimseyen programların aslında insanların iş performansı üzerinde olumsuz bir etki bile yaratabileceğini göstermiştir.

Kuruluşlar duygusal zekâyı güçlendirmek için yetiştirme sürecini limbik sisteme de yer veren yeni bir odağa oturtmalıdır. İnsanların eski davranış alışkanlıklarından kopmasına ve yeni alışkanlıklar edinmesine yardımcı

olmalıdır. Bu da geleneksel yetiştirme programlarına göre sadece daha uzun zaman almakla kalmaz, bireyselleştirilmiş bir yaklaşımı da gerekli kılar.

Çalışma arkadaşlarına göre empatisi düşük bir üst düzey yöneticiyi düşünün. Bu eksiklik kendisini kısmen dinlemeyi bilmemek şeklinde gösterir; yönetici yanında çalışanların sözlerini keser ve söyledikleri şeylere pek aldırmaz. Problemi gidermek için yöneticinin değişmeye motive edilmesi, daha sonra da alıştırma yapması ve şirketteki diğer kişilerden geribildirim alması gerekir. Dinlemeye yanaşmadığı durumlar gözlendiğinde bunu yöneticiye bildirmesi için bir çalışma arkadaşının ya da bir yönlendiricinin yardımına başvurulabilir. Böylece yönetici olayı gözden geçirmek ve daha iyi tepki vermek durumunda kalır; yani başkalarının söylediklerini kapma yeteneğini gösterir. Ayrıca iyi dinleyici olan belirli yöneticileri gözlemlemeye ve onların davranışlarını taklit etmeye yönlendirilebilir.

Israr ve alıştırma sayesinde böyle bir süreç kalıcı sonuçlar doğurabilir. Empati gücünü, özel olarak da insanların tepkilerini okuma ve perspektiflerini görme yeteneğini geliştirmeye çalışan bir Wall Street yöneticisi tanıyorum. Bu arayışa girmeden önce, astlarının onunla birlikte çalışmaktan ödü kopuyordu. Hatta bu korku kötü haberleri ondan gizleme noktasına kadar varıyordu. Doğal olarak yönetici sonunda bu gerçeklerle yüz yüze geldiğinde şoka uğruyordu. Evine gittiğinde olup bitenleri ailesine anlatıyordu; ama ailenin yapabildiği tek şey onun işyerinde duymuş olduğu şeyleri teyit etmekti. Belirli bir konuda görüşleri onunkiyle uyuşmadığında, aile de aynı korkuyu duyuyordu.

Bir yönlendiricinin yardımına başvuran yöneticimiz alıştırma ve geribildirim yoluyla empatisini yükseltme yoluna gitti. Attığı ilk adım dilini bilmediği yabancı bir ülkede tatile çıkmak oldu. Orada bulunduğu sırada aşina olmadığı şeylere tepkilerini ve kendisinden farklı insanlara açıklığını izledi. Bir haftalık gezi sonunda kibri kırılmış olarak yurda geri döndüğünde, yönlendiriciden haftada birkaç sefer günün bir kısmında kendisini gölge gibi takip etmesini ve yeni ya da farklı perspektiflere sahip insanlara davranış biçimini eleştirmesini istedi. Ayrıca iş başındaki etkileşimleri, bilinçli bir yaklaşımla farklı fikirlere “kulak verme” alıştırması yapmak için birer fırsat olarak kullandı. Son olarak toplantılardaki halinin videoya çekilmesini sağladı; yanında ve kendisiyle birlikte çalışan kişilerden başkalarının duygularını gözetme ve anlama yeteneğini eleştirmelerini istedi. Süreç birkaç ayı aldı ama sonuçta

yöneticinin duygusal zekâsı gerçekten yükseldi ve bu gelişme işteki genel performansına da yansıdı.

İçten arzu ve uyumlu çaba olmadan bir kişinin duygusal zekâsını geliştirme çabasının sonuç veremeyeceğini, vermeyeceğini altını çizerek belirtmek gerekir. Kısa bir seminer işe yaramayacaktır; işin yordamını anlatan bir elkitabı da satın alamazsınız. Empati göstermeyi öğrenmek, yani insanlara doğal bir tepki olarak empatiyi içselleştirmek regresyon analizinde ustalaşmaktan çok daha zordur. Ama bunu yapmak mümkündür. “Büyük şeylerin hiçbiri coşkusuz gerçekleşmemiştir” diye yazar Ralph Waldo Emerson. Eğer hedefiniz gerçek bir lider olmaksa, bu sözler duygusal zekâ edinme çabalarınızda bir yol işareti işlevi görebilir.

İş Hayatında Duygusal Zekânın Beş Bileşeni

	Tanım	Ayırt Edici Özellikler
Öz-farkındalık	İnsanın kendi ruh halini, duygularını ve güdülerini, ayrıca bunların başkaları üzerindeki etkilerini anlama ve kabul etme yeteneği	Özgüven Gerçekçi öz-değerlendirme Kendini fazla önemsememeye dayanan mizah duygusu
Kendini-ayarlama	Yıkıcı dürtüleri ve ruh hallerini kontrol etme ya da başka yöne çevirme yeteneği Hüküm vermede aceleci olmamaya, yani harekete geçmeden önce düşünmeye yatkınlık	Güvenilirlik ve dürüstlük Belirsizlik karşısında rahatlık Değişime açıklık

(devam)

	Tanım	Ayırt Edici Özellikler
Motivasyon	Para ve statü ötesindeki nedenler uğruna çalışma tutkusu Hedefler peşinde gayret ve sebatla koşmaya yatkınlık	Güçlü başarı dürtüsü Başarısızlık karşısında bile iyimserlik Kuruluşa bağlılık
Empati	Başka insanların duygusal yapısını anlama yeteneği İnsanlara duygusal tepkilerine göre davranma becerisi	Yetenekli kişileri geliştirmede ve elde tutmada uzmanlık Kültürel farklılıklara duyarlılık Müşterilere ve alıcılara hizmet
Sosyal beceri	İlişkileri yürütmede ve şebekeler kurmada ustalık Ortak zemin bulma ve yakınlık sağlama yeteneği	Değişime öncülük etmede etkinlik İnandırıcılık Ekip kurmada ve yönetmede uzmanlık

Özet Fikir

Büyük liderlerle sıradan liderleri birbirinden ayıran nedir? Daniel Goleman'a göre bu, IQ veya teknik beceriler değil, **duygusal zekâdır**: büyük liderlerin hem kendilerinin hem de takipçilerinin performanslarını azami seviyeye çıkaracak beş beceriden oluşan bir set. Bir şirketteki kıdemli yöneticiler Duygusal Zekâ (DZ) yeteneklerini belli bir seviyeye çıkardıklarında, çalıştıkları bölümlerin yıllık kazancı da yüzde 20 oranında artıyor.

Bu DZ yetenekleri şunlardır:

• Öz-farkındalık: Kişinin kendi güçlü yanlarını, zayıflıklarını, güdülerini, değerlerini ve diğerleri üzerindeki etkisini bilmesi

• Kendini-ayarlama: Bozucu dürtüleri ve ruh hallerini kontrol altına almak ya da yönlendirmek

• Motivasyon: Başarının kendisinden zevk almak

• Empati: Diğer insanların duygusal yapılarını anlamak

• Sosyal beceri: Diğerlerini istenen yöne yönlendirmek için iyi ilişkiler kurmak

Hepimiz belli seviyede DZ yetenekleriyle doğarız. Ancak bu yetenekleri sebat etme, pratik yapma ve çalışma arkadaşları ile akıl hocalarından gelen geribildirimlerle güçlendirebiliriz.

2.
Odaklanmış
Lider

Liderin temel görevlerinden biri, dikkat ve ilgiyi yönetmektir. Lider, bunu yapabilmek için öncelikle kendi dikkat ve ilgisine odaklanabilmeyi öğrenmelidir. Odaklanmak dediğimizde genellikle, diğer her şeyi dışarıda bırakarak tek bir konu üzerinde düşünmeyi kastederiz. Fakat nörobilimin son araştırmalarına göre çok farklı amaçlar için, çok farklı biçimlerde odaklanıyor, bazıları birbiriyle uyumlu çalışan, bazılarıysa çatışan farklı nöral süreçler uyguluyoruz.

Dikkat ve ilgi konusunu, *kendine* odaklanma, *başkalarına* odaklanma ve genel manada *dünyaya* odaklanma biçiminde üç gruba ayırırsak, temel birçok liderlik becerisinin gerçek hayattaki uygulamaları konusunda yeni bir pencere açmış oluruz. Liderin, kendine ve yapıcı bir biçimde başkalarına odaklanması, duygusal zekânın temel unsurlarını geliştirmesini sağlar. Genel anlamda dünyaya nasıl odaklanacaklarını anladıklarında da strateji üretme, inovasyon yapma ve kurumsal yapıları yönetme becerilerini bir üst seviyeye çıkarırlar.

Her lider, bu üç konuda ciddi ve dengeli bir farkındalık kazanmalıdır. Çünkü kendine odaklanamazsa dümensiz kalır, başkalarına odaklanamazsa bilgisiz kalır ve dışarıya odaklanamazsa, yaşanacaklara hazırlıksız yakalanır.

Kendine Odaklanma

Duygusal zekâ, öz farkındalıkla yani içinizdeki sese kulak vermenizle başlar. İçindeki sese kulak veren lider, yararlanabileceği daha fazla kaynağa sahip olur. Böylece daha isabetli kararlar alır, özüne döner, kendini olduğu gibi görür, anlar ve kabul eder. Peki bunu yapabilmenin koşulu nedir? İnsanların kendilerine nasıl odaklandıklarına bakarsak bu soyut kavramı biraz daha somut hale getirebiliriz.

Öz farkındalık

İçinizdeki sese kulak verdiğinizde, içerideki fizyolojik işaretlere de yoğunlaşmış olursunuz. Bu belli belirsiz işaretler, beynin ön loblarının gerisinde konuşlanan insula tarafından izlenir. Bedenin herhangi bir bölümüne ilginizi yönelttiğinizde, insulanın o bölüme dair duyarlılığı artar. Örneğin kalbinizin atışına yoğunlaşırsanız, insula o bölgede daha fazla

nöronu harekete geçirir. İnsanların kendi kalp atışlarını hissetme biçimi de zaten öz farkındalıklarını ölçümlemede standart bir yöntem haline gelmiştir.

"İçimden bir ses" dediğimiz şey, insula ve amigdalanın yolladığı mesajlardır. Güney Kaliforniya Üniversitesi öğretim üyesi, nörobilimci Antonio Damasio bu mesajları "somatik işaretleyici" diye adlandırıyor. Bir şeyin doğru veya yanlış olduğunu düşünmemizi, bu somatik işaretleyicilerin verdiği hisler sağlıyor. Somatik işaretleyiciler, dikkat ve ilgimizi daha iyi seçeneklere yönelterek karar alma sürecini basitleştiriyor. Yüzde yüz doğru olduklarını kesinlikle söyleyemeyiz. Ütüyü prizde unuttuğunuzu söyleyen hissin doğru çıkma oranı nedir mesela? Dolayısıyla, onları ne kadar geniş kapsamlı bir şekilde analiz edersek, sezgilerimizi de o kadar iyi kullanmış oluruz. (*Bak.* "Bu Kutucuğa Göz Atıyor musunuz?")

İngiliz araştırmacılar, Londra'da faaliyet gösteren yatırım bankalarında çalışan 118 uzman ve 10 üst düzey yöneticiyle bir dizi görüşme gerçekleştirdi. Görüşmelerin analizi sonucunda, en başarılı (yılda ortalama 500.000 sterlinden fazla kazanan) yatırım uzmanlarının ne tamamen analitik becerilerine ne de içlerinden gelen sese güvenenler olduğu görüldü. En başarılı yatırım uzmanları, sezgilerinin ne kadar isabetli olabileceğini analiz etmekte birçok duyguyu bir arada kullananlardı. Kaybettiklerinde, endişeli olduklarını inkâr etmiyor, daha dikkatli davranıyor, daha az riske giriyorlardı. En başarısız yatırım uzmanlarıysa (yıllık gelirleri 100.000 sterlinden düşük olanlar) endişelerini yok sayan, içlerinden gelen sesi dinlemeye devam edenlerdi. Çoğu zaman içeriden gelen kapsamlı işaretleri göz ardı ettiklerinden yanlış seçimler yapıyorlardı.

Öz farkındalığın en temel unsurlarından biri, kendimizle ilgili algısal izlenimlere yoğunlaşmaktır. Liderlik bağlamında çok önemli bir başka unsursa zaman içinde edindiğimiz deneyimleri birleştirerek gerçek kişiliğimize dair tutarlı bir resim çizebilmektir.

Gerçek kişilikten kastettiğimiz, olduğunuz gibi görünmenizdir. Kendinize karşı nasıl biriyseniz, başkalarına karşı da öyle olmaktır. Başkalarının, özellikle saygı duyduğunuz ve geribildirimlerinde dürüst davranan kişilerin sizinle ilgili düşüncelerine kulak vermek, dikkate almak önemlidir. Burada işinize yarayacak bir odaklanma türü olarak *açık farkındalık* kavramından söz edebiliriz. Herhangi bir şey tarafından dikkatimiz dağıtılmadan, konsantrasyonumuz bozulmadan, çevremizde olan biteni görmeye açık farkındalık denir. Açık farkındalıkta yargıda bulunma, tahlil etme,

görmezden gelme gibi durumlar söz konusu değildir. Açık farkındalıkta sadece olan biteni algılar, başka hiçbir şey yapmayız.

Geribildirim almaktan çok vermeye alışmış bir lider, açık farkındalık konusunda zorlanabilir. Açık farkındalık konusunda zorlanan biri genellikle rahatsız edici detaylara fazla takılır. Örneğin havalimanında güvenlik taraması kuyruğunda sıralanan diğer yolcuların, valizlerini tarayıcıya koymakta ağır davranması onları çok kızdırır. Açık farkındalık durumunda ilgi ve dikkatini canlı tutabilen biri, o yolcuyu fark eder ama kafaya takmaz, daha çok etrafıyla ilgilenme yoluna gider (*Bak.* "Farkındalığınızı Genişletin").

Geribildirimlere açık olmak, birilerinden geribildirim alacağınızı garanti etmez. Hayat maalesef başkalarının bizi nasıl gördüğü konusunda fazlaca bir fırsat tanımaz. Hele hele yöneticiler, terfi ettikçe bu fırsatları daha da az bulur hale gelir. Harvard Business School bünyesinde verilen dersler arasından en çok öğrencinin rağbet ettiği, en revaçta derslerden birinin Bill George tarafından verilen Özgün Liderlik Gelişimi olması o nedenle şaşırtıcı değildir. George, öz farkındalığı güçlendirmek amacıyla Gerçek Kuzey adını verdiği gruplar oluşturarak derslerini anlatmaktadır.

Gerçek Kuzey grupları (kimlerden meydana geldiğinin hiçbir önemi yoktur), öze dair bilgiye ulaşmak için kişinin *her şeyden önce kendi içini dışarıya açması gerekir* prensibinin uygulandığı topluluklardır. George bu kavramı şu sözlerle açıklıyor: "Grup üyeleri, başkalarıyla hatta en yakın aile üyeleriyle bile paylaşamayacakları kişisel konuları kendi aralarında konuşabiliyor. Bunun ne yararı var? Şöyle ki, hayatımızı güvendiğimiz kişilere anlatışımızı kendi kulaklarımızla duymadan, kim olduğumuzu bilmiyor, anlamıyoruz." Bu, kendi gerçek kişiliğimize dair görüşlerimizle en çok güvendiğimiz iş arkadaşlarımızın görüşlerini karşılaştırmamıza imkân veren iyi bir yöntem, insanların bizi nasıl tanıdıklarını anlamanın güvenilir bir yolu.

BU KUTUCUĞA GÖZ ATIYOR MUSUNUZ?

Bir sohbet sırasında, karşınızdakinin söylediklerini hatırlamakta zorlanıyor musunuz? Sabah arabayla işinize, çevrenize dikkat ederek mi yoksa otomatik pilotta gider gibi mi geldiniz? İlginizi, öğle yemeğine birlikte çıktığınız kişi mi yoksa masadaki akıllı telefonunuz mu çekiyor?

Konsantrasyonu zihinsel bir kas olarak nitelendirebiliriz. Her kas gibi doğru egzersizlerle onu da kuvvetlendirebiliriz. Konsantrasyonunuzu güçlendirmek için yapmanız gereken temel egzersiz hayli basittir. Konsantrasyonunuz dağılırsa bunu fark etmeli, istediğiniz odaklanma noktasına geri getirmeli ve mümkün olduğunca orada tutmalısınız. Bu temel egzersiz, her türlü meditasyon faaliyetinin de temel taşıdır. Meditasyon, kişinin konsantrasyonunu artırır, sakin bir ruh haline bürünmesini ve stresin yıkıcı etkilerinden kurtulmasını sağlar.

Nörobilimciler ve bir tasarımcı ekibinin geliştirdiği Tenacity adlı bilgisayar oyunu da aynı şeyi yapıyor. Vahşi bir çölden, gökyüzüne tırmanan hayali bir merdivenle toplam altı farklı sahnede tatlı bir yolculuğa çıkıyorsunuz. Acemi seviyesinde oynarken, her nefes verişinizde parmağınızla tabletin ekranına dokunuyorsunuz. Burada sizden istenen, her beşinci nefeste ekrana iki parmağınızla dokunmanız. Seviye atladıkça, dikkatinizi dağıtacak daha fazla unsurla karşılaşıyorsunuz. Örneğin bir helikopter görüş alanınıza dalıyor, bir uçak akrobatik manevralar yapıyor veya bir kuş sürüsü aniden etrafınızı kuşatıyor.

Oyuncular, nefes alıp verişlerinin ritmine alıştıklarında, seçici konsantrasyon becerilerinin güçlendiğini görüyorlar. Seçici konsantrasyon becerisi, tıpkı meditasyondaki gibi, sakin bir odaklanma hissi şeklinde kendini gösteriyor. Stanford Üniversitesi, nefes alıp verme hızınızı saptayan kemer gibi rahatlatıcı cihazlar geliştiren Calming Technology Lab’de bu konuyu araştırıyor. Örneğin ağzına kadar dolu bir gelen kutusu “e-posta apnesi” denen durumu tetiklerse, bir telefon uygulaması size nefesinizi ve zihninizi rahatlatıcı egzersizlerle yol gösterip sakinleşmenizi sağlıyor.

Oto kontrol

“Bilişsel kontrol”, kişinin ilgisini istediği yere yöneltip, ilgisini dağıtacak unsurların varlığına direnerek kendisini o konu üzerinde tutmasına bilim insanlarının verdiği addır. Bu, prefrontal korteksteki icra fonksiyonunun rol aldığı bir odaklanma türüdür. Halk dilinde buna “irade” denir.

Bilişsel kontrol, yöneticilerin belli bir hedefi gerçekleştirmek amacıyla, her türlü dikkat dağıtıcı faktör ve olumsuzluğa karşın o hedefe doğru yol almalarını sağlar. Hedeflere bu şekilde kilitlenerek ilerlemeyi mümkün kılan nöral mekanizma, dik başlı, kontrolü zor duyguların da yönetim merkezidir. Bir kriz anında sakin kalabilen, öfkesini dizginleyebilen ve bir yenilgi veya başarısızlığı çabuk atlatabilen kişilerde bilişsel kontrol gelişmiştir.

Uzun yıllardır yürütülen araştırmalar, irade faktörünün bir liderin başarısında ne kadar önemli bir rol oynadığını ortaya koyuyor. Bu araştırmalar arasında en dikkat çekici olanlardan biri, Yeni Zelanda’nın Dunedin şehrinde 1970’lerde doğan 1037 çocuk üzerinde yürütülen uzun süreli çalışmadır. Deney kapsamında incelenen çocuklara yıllar boyunca çeşitli irade testleri uygulandı. Bunlar arasında psikolog Walter Mischel’in efsanevi “marshmallow testi” de bulunuyordu. Testte çocuğa iki seçenek sunuluyor. Marshmallow’lardan birini isterse hemen yiyebilir veya 15 dakika beklerse ikisini birden yeme şansına sahip olabilir. Mischel’in deneylerinde, çocukların yaklaşık üçte biri marshmallow’u hemen alıp yerken, üçte biri biraz daha bekliyor ve geri kalan üçte biri de 15 dakika beklemeyi başarıyordu.

Aradan yıllar geçti. Dunedin’deki çocuklar 30’lu yaşlarına geldiler. Yüzde 4’lük bir bölümü hariç tamamı tekrar mercek altına alındı ve görüldü ki marshmallow’u yemeye en uzun süre direnebilen, o bilişsel kontrole sahip çocuklar, diğerlerinden ciddi oranda daha sağlıklı, başarılı ve yasalara daha saygılı bireyler olmuşlardı. İstatistiksel analizler de bir çocuğun finansal başarısında en büyük etkenin IQ düzeyi, sosyal sınıfı veya ailesinin durumu değil, oto kontrolü olduğunu ortaya koyuyor. Oto kontrolü ne kadar gelişmişse finansal açıdan da o kadar iyi durumda oluyorlar.

Mischel, odaklanma biçimimizin, irademizi kullanma anlamında çok belirleyici bir etken olduğunu söylüyor. Sizi mutlu edecek bir şeye karşı iradenizi kullanıp kendinizi o şeyden mahrum ettiğinizde, geri planda

çalışan üç bilişsel kontrol alt türü var. Bunların ilki, odağınızı arzulanan nesneden başka yere çevirme becerisi; ikincisi, dikkat dağıtıcı şeylere karşı koyma ve böylece o nesneye tekrar odaklanmaktan kendinizi alıkoyma becerisi; üçüncüsü de gelecek hedeflerine ve bu hedefleri başardığınızda kendinizi ne kadar harika hissedeceğinize yoğunlaşma becerisidir. Dunedin'in çocukları, yetişkinlik çağlarında, genç benliklerinin esiri olabilirlerdi ama karşı koyacak güçleri de vardı. Çünkü odaklanma denen şey, sonradan geliştirilebilen bir beceridir. (*Bak.* "Kendini Zapt Etmeyi Öğrenme")

FARKINDALIĞINIZI GENİŞLETİN

Fotoğraf makinesinin lensini nasıl ki istediğinizde tek bir objeye, istediğinizde bir manzaraya odaklıyorsunuz, aynı şekilde odağınızı da genişletip daraltmanız mümkündür.

Açık farkındalık düzeyini belirlemeye yönelik testlerden birinde insanlara bir dizi harf ve rakam verilir. Örneğin, S, K, O, E, 4, R, T, 2, H, P gibi. Bu harf ve rakam dizisini okuyan kişilerin birçoğu, ilk rakam olan 4'ü fark ediyor ancak ondan sonra dikkatleri bozuluyor. Fakat açık farkındalık becerisine sahip olanların büyük bölümü, ikinci rakamı da fark ediyor.

Liderler, açık farkındalıklarını uzun süre koruma becerilerini güçlendirmek için, sıra dışı bir egzersiz yapmalıdır. Daha açık bir deyişle, kontrolü ellerinden bırakmalı, başkaları hakkında hüküm vermek ve görüşlerini dile getirmekten bir süreliğine vazgeçmelidir. Buysa bilinçli eylemlerden çok, bir tavır ve tutum değişikliğiyle mümkün olur.

Söz konusu tavır ve tutum değişikliğini gerçekleştirmenin yollarından biri, pozitif düşüncenin gücünden yararlanmaktır. Çünkü kötümserlik, insanın odağını daraltırken pozitif duyguları genişletir, yeni ve beklenmedik şeylere karşı daha açık görüşlü olmamızı sağlar. Pozitif ruh haline geçmenin en basit yöntemlerinden biri kendinize şu soruyu sormaktır: "Hayatımda her şey dört dörtlük olsa, on yıl sonra ne yapıyor olurdum?" Bu sorunun etkili bir yöntem olmasının sebebi nedir? Wisconsin Üniversitesinden nörobilimci Richard Davidson'a göre pozitif duygular içinde olanların beyninde, prefrontal bölgenin sol tarafı aktif hale geçiyor. Bu bölge, uzun zamandır gerçekleştirmeyi planladığımız bir hedefi başardığımızda, kendimizi ne kadar iyi hissedeceğimizi hatırlatan merkez.

Case Western Reserve Üniversitesinden psikolog Richard Boyatzis, bu konuyla ilgili olarak şunları söylüyor: "Pozitif hedef ve hayallerden söz etmek, sizi yeni ufuklara taşıyacak beyin merkezlerini harekete geçiriyor. Fakat sohbetin konusu, kendinize nasıl çekidüzen vereceğiniz, işinizi gücünüzü yoluna nasıl koyacağınız olduğu anda o merkezler kapanıyor ve ruh halinizi aşağıya çekiyor. Hayatta kalmak için negatif şeylere; ilerlemek, yükselmek içinse pozitif şeylere ihtiyacımız var."

KENDİNİ ZAPT ETMEYİ ÖĞRENME

Hemen basit bir bilişsel kontrol testi yapalım. Her satırda, tam ortada yer alan okun hangi yöne baktığını söyleyebilir misiniz?



Buna Eriksen Flanker Görevi deniyor ve dikkatinizin dağılmaya ne kadar müsait olduğunu belirlemeye yarıyor. Laboratuvar koşullarında yapıldığında denekler, ortadaki okların gösterdiği yönün değiştiğini, bir saniyenin binde biri kadar kısa sürelerde gerçekleşse bile saptayabiliyor. Bilişsel kontrolleri ne kadar gelişmişse, dikkatlerinin dağılması da o kadar zorlaşıyor.

Bilişsel kontrolü güçlendirmek için “Simon Diyor ki”, “kırmızı ışık-yeşil ışık” gibi çok basit oyunlardan bile yararlanılabilir. Belli bir noktada durmanızın istendiği her oyun yarar sağlar. Araştırmalar, sandalye kapmaca oyununda başarılı olan bir çocuğun, bilişsel kontrolden sorumlu prefrontal bölgesinin de zamanla güçlendiğini gösteriyor.

ABD’de okula giden çocukların bilişsel kontrol becerilerini güçlendirmek için, sosyal ve duygusal öğrenme (SEL) adı verilen bir yöntem kullanılıyor. Bu yöntemde de temel prensip çok basit. Çocuklara, zor bir problem karşısında trafik ışıklarını düşünmeleri öğretiliyor. Kırmızı ışık, “dur, sakinleş, harekete geçmeden önce düşün” demek. Sarı ışık, “yavaşla ve çeşitli olası çözümler üzerinde düşün” anlamına geliyor. Yeşil ışıksa “planı uygula, bak bakalım işe yarıyor mu?” demek. Bu şekilde düşünen çocuklar, amigdala kontrolünde sergilenen dürtüsel davranışlardan kurtularak, prefrontal beyin merkezlerinin bilinçli davranışlarını sergilemeye başlıyorlar.

Yetişkinler de bu becerilerini şimdi bile geliştirebilirler. Sosyal ve duygusal öğrenmeyle sandalye kapmaca gibi oyunların çocuklar üzerinde yarattığı olumlu sonuçları yetişkinler, her gün yapacakları mindfulness egzersizleriyle sağlayabilirler.

Bu egzersizler sırasında dikkatinizi nefes alıp verişiniz üzerinde toplayın. Duygu ve düşüncelerinizi gözlemleyin ama dikkatinizin onlar tarafından dağıtılmasına izin vermeyin. Dikkatinizin dağıldığını fark ederseniz, tekrar

nefesinize yoğunlaşın. Kulağa basitmiş gibi gelebilir ama bunu 10 dakika boyunca yaptığınızda o kadar kolay olmadığını anlayacaksınız.

Başkalarına Odaklanma

"Dikkat" sözcüğünün Latince kökeni *attendre* şeklindedir. İleriye uzanmak anlamına gelir. Duygusal zekânın ikinci ve üçüncü ayakları olan empati ve sosyal ilişki kurma becerilerinin temeli niteliğini taşıyan "başkalarına odaklanmak" olgusunun mükemmel bir tanımıdır bu.

Başkalarına odaklanma konusunda kendini geliştirmiş yöneticiler hemen anlaşılır. İnsanlarla ortak bir zemin bulmak konusunda hiç zorlanmazlar. En çok önem verilen görüşler onlarınkidir. Herkes o yöneticilerle çalışmak ister. Kurumsal veya sosyal mevkileri ne olursa olsun, doğal bir lider olarak sivrilirler.

Empati troykası

Empatiyi genellikle dar bir kalıp içinde düşünürüz. Oysa empati gösteren liderlerin odaklandıkları konulara baktığımızda, her biri etkin liderlik açısından önemli üç ayrı çeşidi olduğunu görürüz.

- *Bilişsel empati:* Bir başkasının görüş ve düşüncelerini anlama becerisi
- *Duygusal empati:* Bir başkasının duygularını anlama becerisi
- *Empatik ilgi:* Bir başkasının size hangi konularda ihtiyaç duyduğunu sezme becerisi

Bilişsel empati, liderlerin kendini doğru şekilde ifade edebilmesini sağlar. Bir liderin, astlarından en iyi performansı alabilmesi anlamında en temel becerilerden biridir. Çoğu kişinin sandığının aksine bilişsel empati, liderin duyguları doğrudan hissetmesinden çok, onlar hakkında kafa yormasını gerektirir.

Bilişsel empati, sorgulayan, merak eden bir zihinden beslenir. Bu yönü güçlü bir yönetici bize bununla ilgili olarak şunları söylemişti: "Etrafımdaki kişileri anlamak için her şeyi öğrenmek istiyordum. Bir şey yaparken acaba ne düşünüyorlar, hangi gerekçeye dayanıyorlardı? Başarılı sonuçlar veren ve vermeyen şeyler nelerdi? Bilmek istiyordum." Ancak bilişsel empati, bir yerde öz farkındalığın da bir uzantısıdır. Yönetici beyninde bulunan ve kendi düşüncelerimiz hakkında kafa yormamıza ve bu düşüncelerin

sonucunda ortaya çıkan duyguları gözlemleyip takip etmemize imkân sağlayan mekanizma, dikkatimizi başkalarına yönelttiğimizde de bize yardımcı olur ve o kişilerin düşünceleri için de aynı akıl yürütmeyi yapmamızı sağlar.

Duygusal empati, etkin bir mentorluk yapmamızda, müşteri yönetiminde ve grup dinamiklerinin çözümlenmesinde bize yardımcı olur. Beynin evrim skalasında en eski merkezleri olan ve korteksin altında yer alan ve derin düşüncelere dalmadan hızlı bir şekilde hissetmemizi sağlayan amigdala, hipotalamus, hipokampus ve orbitofrontal korteksin yönetimindedir. Bu merkezler, başkalarının içinde bulunduğu duygusal durumun aynısını kendi bedenimizde yaratırlar. "Hissettiğin acının aynısını ben de hissediyorum." "Sürükleyici bir hikâye anlattığında beynim, beyninle aynı frekansa giriyor."

Almanya'nın Leipzig şehrinde bulunan Max Planck İnsani Biliş ve Beyin Bilimleri Enstitüsündeki sosyal nörobilim bölümünün direktörü Tania Singer "Başkalarının duygularını anlamak istiyorsanız kendi duygularınızı anlamalısınız" diyor. Duygusal empati kapasitenizi kullanmak için iki ayrı şekilde odaklanmalısınız. Bunlardan ilki, bir başkasının duygularında yarattığınız yankılara, ikincisiyse o kişinin yüzüne, sesine ve diğer duygusal işaretlere odaklanmaktır. (*Bak.* "Empati Ne Zaman Öğrenilmelidir?")

Empatik ilgi, duygusal empatiyle yakından ilişkili olup, insanların sizin için besledikleri duyguları anlamanızı sağlar. Bununla da kalmaz, onların sizden neler beklediklerini, sizden ne yapmanızı istediklerini de gösterir. Doktorunuzda, eşinizde ve patronunuzda olmasını isteyeceğiniz bir beceridir bu. Empatik ilginin merkezi, anne-babaların çocuklarıyla ilgilenmelerini sağlayan mekanizmada yer alır. Biri bulunduğunuz odaya sevimli mi sevimli bir bebek getirdiğinde bakışların nereye yöneldiğine dikkat ederseniz, sözünü ettiğimiz memeli beyni merkezinin, kontrolü nasıl ele geçirdiğini görürsünüz.

Beyinle ilgili araştırmalar yürüten uzmanların geliştirdiği bir teoriye göre, bu tepkiyi amigdalada yaratan unsur, beynin tehlikeyi sezen radarları, prefrontal korteksteyse oksitosin denen bir kimyasal madde. Oksitosin, başkalarına ilgi ve dikkat gösterme refleksimizi harekete geçiriyor. Buradan anlıyoruz ki empatik ilgi, duygusal bir tür aynalamaya yol açar. Bir başkasının sıkıntısını, sezgisel olarak kendi sıkıntımız gibi bize yaşatır. Ancak o kişinin ihtiyaçlarını karşılamaya sıra geldiğinde, ihtiyatlı davranır

ve onun iyi durumda olmasının kendimiz için ifade ettiği önemi hesap etmeyi de unutmayız.

Bu sezgisellik ve ihtiyatlılık dengesini doğru kurmak çok önemlidir. Empati duyguları aşırı güçlü olanlar, o acıyı bizzat çekme riskiyle karşı karşıya kalabilirler. Özünde insanlara yardım etme unsuru bulunan mesleklerde, bu durum, şefkat yorgunluğuna yol açabilir. Yöneticilerse başkaları hakkında ve kontrol edilmesi imkânsız durumlarla ilgili olarak kafa karıştırıcı düzeyde bir kaygıya kapılabilir. Öte yandan, duygularını körelterek kendilerini korumaya alanlar empati becerilerini tamamen yitirebilir. Empatik ilgi, kişisel endişe ve sıkıntılarımızı, başkalarının acıları karşısında duyarsızlaşmadan yönetmemizi gerektirir. (*Bak.* “Empati Ne Zaman Kontrol Edilmelidir?”)

Ayrıca, bazı laboratuvar araştırmalarına göre, ahlaki yargılar üretebilmek için uygun bir dozda empatik ilgiye büyük oranda ihtiyaç duyarız. Beyin üzerinde yapılan taramalarda, fiziksel acıya maruz kalmış kişilere dair anlatılanları dinleyen gönüllülerin, kendi beyinlerindeki fiziksel acı merkezlerinin hemen aydınlandığı görülmüştür. Fakat, anlatılan hikâye psikolojik bir acıyla ilgiliyse, empatik ilgi ve şefkatle bağlantılı, daha sofistike beyin merkezlerinin aktive olması zaman almıştır. Bir durumun psikolojik ve ahlaki boyutlarını kavramak için zamana ihtiyaç duyarız. Ne kadar kafamız karışıksa, empati ve şefkatin daha derin biçimlerini geliştirmekte o kadar zorlanırız.

EMPATİ NE ZAMAN ÖĞRENİLMELİDİR?

Duygusal empatiyi geliştirmek mümkün. Boston'daki Massachusetts General Hospital bünyesinde faaliyet gösteren Empati ve İlişki Bilimi Araştırmalarının yöneticisi Helen Riess'ın başında olduğu doktorlar ekibinin elde ettiği sonuç bunu gösteriyor. Riess, doktorların kendilerini takip edebilmesi için bir yöntem geliştirdi. Buna göre doktorlar, diyaframlarını kullanarak derin derin nefes almayı ve zihinlerini etraftan soyutlayarak (kendi duygu ve düşüncelerine dalıp gitmek yerine sözgelimi tavana bakarak) odaklanmayı öğrendiler. Riess, "Çevrenizde olan biteni, kendinizi ortamdan soyutlayarak gözlemlemek, tepkiselliğinizi geri plana iterek, yaşadığınız etkileşime dair 'mindful' bir farkındalığa ulaşmanızı sağlar" diyor ve ekliyor: "Fizyolojinizin dengeli veya hassas durumda olup olmadığını bu şekilde anlayabilirsiniz. O an orada öne çıkan şeyleri böylece daha kolay fark edebilirsiniz." Örneğin bir doktor kendini sinirli ve tedirgin hissediyorsa bu, belki hastasının da canının sıkkın olduğunun belirtisidir.

Riess şöyle diyor: "Ne yapacağını bilemez durumdaki kimseler, başta duygusal empati gösteriyor taklidiyle günü kurtarıp, bu konuda kendilerini geliştirdiklerinde gerçeğini göstermeye başlayabilirler." İnsanlara samimi davranıyorsanız, hiç istemediğiniz halde gözlerinin içine bakıyor, ifadelerine dikkat ediyorsanız, kendinizi onlara daha yakın hissetmeye başlayabilirsiniz.

EMPATİ NE ZAMAN KONTROL EDİLMELİDİR?

Karşımızdaki kişi, tüm dertlerini üzerimize boşaltıp bizi bunalttığında, daha isabetli kararlar verebilmek adına empati kurma dürtümüzü dizginleyebilmemiz önemlidir.

Eline iğne batmış birini gördüğümüzde beynimiz, o kişinin acısını duymamızı sağlayan bir sinyal yayar. Ama tıp öğrencilerine fakültede, bu tip otomatik tepkileri engellemeyi öğretirler. Empati duygusunu bastırmak için, temporo-parietal bölgesi ve prefrontal kortekste yer alan ve duygulara karşı bizi duyarsızlaştırarak konsantrasyonumuzu artıran bazı bölgeleri kullanırız. Sükûnetimizi koruyup insanlara yardım etmek için onlarla aramıza mesafe koyduğumuzda, işte beynin bu bölgelerinin gücünden yararlanırız.

Duygusal açıdan aşırı yoğun bir ortamda bir problem gördüğümüzde, bir çözüm üretebilmek için beynimizin aynı bölgelerini devreye sokarız. Üzgün biriyle konuşurken, yine bu sistem yardımımıza koşar, “kalpten kalbe” kurulmuş empati köprüsünü, “beyinden kalbe” kurulmuş, bilişsel bir empatiye dönüştürerek, karşımızdaki kişinin bakış açısını rasyonel bir pencereden görmemizi sağlar.

EMPATİ NE ZAMAN ÖĞRENİLMELİDİR?

İlişki kurmak

Sosyal duyarlılığı gelişmemiş kişileri tespit etmek zor değildir. Özellikle başkalarına karşı sosyal duyarlılıkları zayıf olanları tespit etmek daha da kolaydır. Hiçbir şeyden haberleri yoktur. Mesela kişi CFO'dur, teknik bilgi ve yetkinliği üst düzeydedir ama bazı çalışanları hırpalar, bazılarının elini kolunu bağlar, adam kayırır. Ama yaptıklarını yüzüne vurursanız, başkalarını suçlar, sinirlenir veya problemin sizde olduğunu düşünür. Ancak bütün bunları bilinçli olarak yapmaz. CFO, yetersiz olduğu konulardan bihaberdir yalnızca. Bunları yaptığının farkında bile değildir.

Sosyal duyarlılıkla bilişsel empati arasında bir bağlantı olduğu düşünülüyor. Bilişsel empati becerisine sahip yöneticiler, mesela yurtdışı görevlerde daha başarılı oluyor. Uzmanlar bunu, gittikleri ülkelerin normlarını kısa sürede kavrayıp bu yeni kültüre özgü zihinsel modelleri hemen öğrenebilmelerine bağlıyor. İçinde bulunduğumuz sosyal koşullara dikkat eder, duyarlılık gösterirsek, her durumda en doğru şekilde davranıp genel kabullere göre hareket etmenin de yolunu mutlaka buluruz. Böylece o toplumun bireylerini de huzursuz hissettirmemiş oluruz. (Başka devirlerde buna adap, görgü, terbiye gibi isimler verilirdi.)

Hipokampusun ön tarafında sosyal bağlamı anlayan merkez bulunur. Aynı merkez, içgüdüsel olarak okul arkadaşlarımız karşısında başka, ailemiz veya iş arkadaşlarımız karşısında başka davranmamızı sağlar. Prefrontal korteksle birlikte, münasebetsiz bir tavır sergileme dürtümüzü kontrol altında tutar. Bağlam duyarlılığını ölçmeye yarayan bir beyin testi, aynı zamanda hipokampusun fonksiyon düzeyi konusunda da bilgi verebilmektedir. Wisconsin Üniversitesinden nörobilimci Richard Davidson, sosyal durumlara en duyarlı kişilerin hipokampus ve prefrontal korteksleri arasında daha kuvvetli bir aktivite ve daha fazla sayıda bağlantı olduğunu savunuyor.

Bir gruptaki sosyal bağlantıları anlamaya çalışırken de aynı merkezlerin rol üstlendiğini tahmin ediyoruz. Sosyal bir ağdaki ilişkilerden en iyi yararlananlar, sosyal bağlantıları en iyi anlayanlar arasından çıkıyor. Kurum içinde nüfuzu en yüksek olanlar sadece kişisel bağlantıları iyi anlamakla kalmıyor, görüşlerine en fazla önem verilen kişileri de bulup çıkarıyor ve

böylece başkalarını ikna edebilecek olan bu kişileri ikna etmeye yoğunlaşıyor.

Araştırmalar, endişe veren bir durumu da ortaya çıkarıyor. Buna göre, kariyerinde yükselen ve elindeki gücü artan kişilerin kişisel bağlantıları görme ve bu bağlantıları koruyup sürdürme becerileri, bir tür zihinsel yıpranmaya maruz kalıyor. Berkeley Üniversitesinden psikolog Dacher Keltner, farklı statülerdeki insanları mercek altına aldığı araştırmasında, daha yüksek statüdeki kişilerin, alt statüdeki kişilerden bakışlarını sürekli olarak kaçırdıklarını ve bu kişilerin sözünü sıklıkla kestiklerini saptadı. Araştırmanın sonuçlarına göre, yüksek statülü kişiler, sohbete ağırlıklarını koyma çabasına da sıklıkla giriyorlar.

Kurumsal yapı içindeki güç yapılanmasını anladığınızda hiyerarşik yapıyı da anlamış oluyorsunuz. A kişisinin B kişisine cevap verme süresi ne kadar uzunsa, A kişisinin B kişisi üzerindeki gücü de o kadar fazladır. Bir kurumsal yapı içinde kimin kime ne kadar sürede cevap verdiğini ortaya çıkardığınızda, son derece gerçekçi bir sosyal statü haritasını da çizmiş olursunuz. Patron, e-postalarına saatlerce cevap vermez. Altındakilerse dakikalar içinde geri dönüş yapar. Columbia Üniversitesindeki uzmanlar tarafından geliştirilen ve otomatik sosyal hiyerarşi tespiti adı verilen algoritma da herkesin tahmin edebileceği bu basit olguya dayanıyor. İstihbarat kurumlarının da bu algoritmayı terör örgütleri üzerinde kullandığı, örgüt içinde kimlerin yüksek statüye sahip olduklarını belirlemekte cevap sürelerinden yararlandığı biliniyor.

Burada asıl önemli olansa şu: Kendimizi sosyal statü merdiveninin hangi basamağında görüyorsak, başkalarına da o kadar dikkat ve ilgi gösteriyoruz. Rekabetin tüm şiddetiyle devam ettiği bir ortamda öne çıkabilmek adına, yönettiği kurumsal yapı içinde üretilen tüm fikirlerden ve çalışan yetenekli insanlardan yararlanması gereken üst düzey bir yönetici için bu durumun alarm zillerini çaldırması gerekir. Üst düzey yöneticiler, dikkat ve ilgilerini özellikle alt statüdeki kimselere yöneltmedikleri takdirde, üretilen zekice fikirleri, doğal eğilimleri dolayısıyla göremeyeceklerdir.

Dünyaya Geniş Bir Çerçeveden Bakmak

Yönettikleri dar kapsamlı dünya kadar dışarıdaki dünyaya da odaklanan liderler, sadece iyi bir dinleyici değil, aynı zamanda iyi birer sorgulayıcıdır. Kendi içlerinde aldıkları kararların sonuçlarını uzun vadeli olarak ve geniş

bir çerçeveden bakarak analiz etme becerilerine sahiplerdir. Bugün yaptıkları tercihlerin, gelecekte nelere yol açabileceğini düşünürler. Temel ilgi alanlarına katkı sağlayabilecek, ilk bakışta alakasız gibi görünen verilere önem verirler. *60 Minutes* programına konuk olan Melinda ve Bill Gates, bu konuda bize iyi bir örnek vermişlerdi. Melinda Gates, eşinin gübreler hakkında koca bir kitabı baştan sona okuyabilen biri olduğunu söylemiş, bunun üzerine programın sunucusu Charlie Rose, "Neden gübre" diye sormuştu. Sürekli olarak insanların hayatını kitlesel olarak kurtarabilecek teknolojik gelişmeler peşinde koşan Bill Gates
için cevap çok açık ve basitti: "Eğer gübreyi bulamasaydık birkaç milyar insan ölecekti."

Stratejiye odaklanmak

Üniversitelerin işletme bölümlerinde verilen strateji derslerinde iki unsur üzerinde durulur. Bunlardan birincisi, mevcut avantajların en iyi şekilde kullanılması, ikincisiyse yeni avantajların araştırılmasıdır. Çok deneyimli 63 üst düzey yöneticinin beyni, bu iki konudan biri üzerinde çalışırken veya birinden diğerine geçiş yaparken gelişmiş cihazlarla tarandı. Taramalar sonucunda görüldü ki yöneticilerin beyinlerinde, hangi stratejiyi uyguladıklarına bağlı olarak, farklı bir bölge aktive oluyor. Bu da aslında doğal bir durum. Mevcut bir avantajı kullanırken, elinizdeki işe odaklanmanız gerekiyor. Yeni avantajları keşfe çıktığınızdaysa farklı fırsatları görür görmez yakalamanızı sağlayacak bir açık farkındalık durumuna girmeniz gerekiyor. Öte yandan, mevcut bir avantajı kullanırken, beynin beklenti ve ödül mekanizmaları da devreye giriyor. Yani bilindik bir şey yapmak insana kendini rahat hissettiriyor. Fakat keşfe çıktığınız anda konfor alanınızdan çıkıp yeni yollara düştüğünüz, bilinmedik rotalara saptığınız için bilişsel bir çaba sergilemek zorunda kalıyorsunuz.

Bizi o yeni yollarda yürümekten alıkoyan etkenler nelerdir? Uykusuzluk, alkol, stres, zihinsel tükenmişlik gibi etkenler, yöneticinin o bilişsel geçişi yapmasını engelleyebilmektedir. İnovasyonu ortaya çıkaran dışa dönük odaklanma becerisini canlı tutmak içinse, odağımızı tazeleyebileceğimiz, uzun uzun ve sakince düşünebileceğimiz kesintisiz zaman dilimlerine ihtiyaç duyarız.

İnovasyonun meyveleri

Öyle bir çağda yaşıyoruz ki herkes aynı bilgiye kolayca erişebiliyor. Üretilen fikirlerin, daha önce akla gelmemiş biçimlerde bir araya getirilmesiyle ortaya yeni birtakım değerlerin çıktığı bu çağda, zekice sorular sorarak, daha önce kimsenin keşfetmediği fırsatları gün yüzüne çıkarmak mümkün. Aklımıza yaratıcı bir fikir gelmeden saniyeler önce beynimizden yayılan gama dalgalarında, saniyenin üçte biri kadar süren bir sıçrama gözlemleniyor. Bu da beyin hücreleri arasında en uzak bölgelerdeki hücreleri de kapsayacak şekilde bir senkronizasyon olduğunu gösteriyor. Aynı anda harekete geçen nöronların sayısı ne kadar fazlaysa, sıçrama da o denli büyük oluyor. Uzmanlar, bu senkronize hareketin, yeni bir nöral ağ kurulmasından kaynaklandığını ve bunun sonucunda da ortaya yeni bir fikir çıktığını düşünüyor.

Fakat yaratıcılığın sırrını tamamen gama dalgalarında aramak yanlış olur. Yaratıcılık konusunda geliştirilen klasik bir modele göre, kişinin dikkat ve ilgisinin de önemli bir rolü var. Önce, o konuyla ilgili çok çeşitli bilgiler toplayarak zihnimizi hazırlıyoruz. Sonra, problem üzerinde bilinçli bir şekilde yoğunlaşıyor, ardından düşüncelerimizin serbestçe akışına izin veriyoruz. Bu son aşamayı dönüşümlü olarak tekrarlıyoruz. Şu hallerde kabaca bir dikkat halinden söz edilebilir: Mevcut problemle ilgili her şeye karşı radarlarımızı açmış ve verilerle uğraşırken; yaratıcılık gerektiren belli bir meseleye bilinçli bir şekilde yoğunlaşmışken; zihnimizi özgür bıraktığımız, çözümün kendiliğinden ortaya çıkmasına izin verdiğimiz açık farkındalık durumunda (birçok yeni ve iyi fikrin duşta, yürüyüş veya koşu sırasında aklımıza gelmesinin nedeni de budur).

Sistem farkındalığının sevimsiz hediyesi

İnsanlara bir sürü nokta içeren bir fotoğrafı çok kısa bir süre için gösterip, fotoğrafta kaç nokta olduğunu sorarsanız, sistem düşünürlerinin en iyi tahminleri yaptıklarını görürsünüz. Bu son derece güçlü beceriye daha çok yazılım, montaj hattı veya matris organizasyon yapısı tasarlayan, bozulan ekosistemleri kurtarma yönünde müdahale edenlerde rastlarsınız. Aslında zaten hepimiz son derece karmaşık sistemler içinde bir yaşam sürüyoruz. Fakat, Cambridge Üniversitesi öğretim üyelerinden psikolog Simon Baron-Cohen (aktör Sacha Cohen'in kuzeni) az ama önemli sayıda kişide empati eksikliğiyle sistem farkındalığının bir arada görülebildiğini söylüyor. Bu kişilerin sistem farkındalığı gelişmiş olmakla birlikte, başkalarının

düşündükleri ve hissettiklerine önem vermiyor, sosyal durumları okumakta yetersiz kalıyorlar. Sistem farkındalığı gelişmiş kişiler, şirket için büyük bir değer olmakla birlikte, işte bu nedenden ötürü her zaman başarılı bir lider olamayabiliyorlar.

Bir bankanın üst düzey bir yöneticisi bana, sistem analistleri için ayrı bir kariyer planlaması oluşturduğunu, bu sayede, sadece sistem farkındalıklarının gelişmiş düzeyleri bazında bir statü ve maaş artışı sağladıklarını söylemişti. Banka, bu yöntemle, ihtiyaç duyduğu liderleri farklı ve duygusal zekâ sahibi kişilerden meydana gelen bir havuzdan temin ederken sistem farkındalıkları gelişmiş çalışanlarına da gerektiğince danışıyor.

Konunun Özeti

Benzer bir sınıflandırmaya tabi tutulmak istemeyenlerin yapması gereken şey açıktır. Odaklanmış bir lider, yılın en önemli önceliklerine, en parlak sistem düşünürüne veya kurum kültürünün gerekliliklerini en çok yerine getirene konsantre olmaz. Onlar odaklarını çok geniş tutarlar. Tüm duygularına hükmeder, güdülerini dizginler, başkalarının gözündeki imajlarını bilir, kendilerinden ne beklendiğini anlar, dikkat dağıtan unsurları temizler ve zihinlerinin özgürce, önyargılardan uzak bir şekilde işlemesine izin verirler.

Bunu yapmak kolay değildir. Öte yandan, iyi liderin tek yapması gereken, bir boyama kitabını doğru renklerle boyamaktan ibaret olsaydı, her yer iyi liderle dolu olurdu. Uygulamada her tür dikkat güçlendirilebilir. Bunun için yetenekten ziyade tıpkı analitik becerilerimizi ve vücudumuzun diğer kısımlarını eğittiğimiz gibi beynin dikkat devrelerini eğitmeye yönelik gayret göstermemiz gerekir.

Dikkat ve mükemmellik arasındaki bağlantı çoğu zaman fark edilmez. Ancak dikkat, duygusal, organizasyonel ve stratejik zekâ gibi en zaruri liderlik becerilerinin temelinde yatan olgudur. Üstelik dikkat becerisi daha önce hiç bu kadar büyük bir saldırıya da maruz kalmamıştır. Akın akın gelen verilerin bitmek bilmez saldırısı, e-postalarda sadece konu kısmının okunması, sesli mesajlardan pek çoğunun atlanması, hatırlatıcılara ve raporlara şöyle bir göz atılması gibi problemli kestirme yollara sapılmasına neden olur. Dikkat alışkanlıklarımızın üretkenliğimizi azaltmasını bir yana bırakın, tüm bu mesajların salt hacmi bile, bunların ne anlama geldiğini

düşünmemize zaman bırakmıyor. Nobel ödüllü iktisatçı Herbert Simon, 1971'de bunu öngörmüş, "Bilgi, onu alıp kullananların dikkatini tüketen bir şeydir ve bu da bilgi zenginliğinin dikkat yoksulluğuna yol açması sonucunu doğurur" demişti.

Benim buradaki amacım, gözleri dikkat konusuna çekmek, ne zaman ve nerede olursa olsun onu yönetmenizi sağlayabilmektir. Dikkatinizi kullanma konusunda ustalaştığınız takdirde, kendinizin ve şirketinizin odağını da kontrol edersiniz.

3.
Sonuç Alıcı Liderlik

İş dünyası insanlarından oluşan bir gruba “Etkin liderler ne yapar” sorusunu yönelttiğinizde, geniş bir yelpazeye yayılan cevaplar alırsınız. Strateji belirlemek, insanları motive etmek, bir misyon yaratmak, bir kültür oluşturmak gibi... Ardından “Liderlerin ne yapması *gerekir?”* diye sorun. Eğer grup tecrübeliyse, büyük ihtimalle tek cevap alırsınız: Liderin esas görevi sonuç almaktır.

Ama nasıl? Liderlerin yanlarında çalışanlardan en iyi performansı elde etmek amacıyla neler yapabileceği ve neler yapması gerektiği çok eski bir gizemdir. Son yıllarda bu gizem büyük bir kazanç kapısı doğurdu. Üst düzey yöneticileri testten geçirmeyi ve yönlendirmeyi kariyer haline getirmiş binlerce “liderlik uzmanı” var; hepsinin uğraşı iş dünyasında cüretli hedefleri gerçeğe dönüştürebilecek insanlar yaratmak—bu hedefler ister strateji, ister finansman, ister organizasyon, isterse de her üç alanda olsun.

Bununla birlikte birçok kişi ve kuruluş etkin liderliği yakalayamıyor. Bunun sebeplerinden biri yakın zamana kadar hemen hiçbir nicel araştırmada tam olarak hangi liderlik davranışlarının olumlu sonuçlar verdiğinin ortaya konmamasıdır. Liderlik uzmanları çıkarsamaya, tecrübeye ve sezgiye dayalı tavsiyeler sunuyorlar. Bu tavsiyeler kimi zaman doğru hedefi buluyor, kimi zaman da bulmuyor.

Ama Hay/McBer adlı danışmanlık firmasının dünya genelinde 20.000’den fazla üst düzey yöneticinin oluşturduğu bir veritabanından seçilmiş 3871 kişilik bir örnekleme dayanarak yürüttüğü yeni bir araştırma, etkin liderliği büyük ölçüde bir gizem olmaktan çıkarıyor. Araştırmanın sonuçları her biri duygusal zekânın farklı bileşenlerinden kaynaklanan altı ayrı liderlik tarzını ortaya koyuyor. Tek tek ele alındığında bu tarzların bir şirketin, bölümün ya da ekibin çalışma ortamına ve buna bağlı olarak finansal performansına doğrudan ve özgün bir etkide bulunduğu anlaşılıyor. Ve belki de en önemlisi, bu araştırma en iyi sonuçları elde eden liderlerin sadece tek bir liderlik tarzına
dayanmadıklarını gösteriyor; verili bir hafta içinde bu liderler iş durumuna bağlı olarak hiçbir sorun yaşamadan farklı ölçülerde söz konusu tarzların çoğundan yararlanıyorlar. Dolayısıyla bu tarzları bir golf oyuncusunun torbasındaki sopalar kümesi olarak düşünebilirsiniz. Oyunun seyri içinde oyuncu yapacağı atışın gereklerine göre sopalar arasından en uygununu seçer. Kimi zaman düşünüp tartması gerekse de, bu seçim çoğunlukla

otomatik olur. Oyuncu karşısına çıkan güçlüğü sezer, doğru aleti çevik bir hareketle çekip çıkarır ve şık bir şekilde devreye sokar. Yüksek etkili liderlerin iş görme tarzı da işte böyledir.

Bu altı liderlik tarzı nelerdir? Hiçbiri iş hayatının kurtları için şaşırtıcı değildir. Aslına bakılırsa, sadece adları ve kısa tanımları verildiğinde bile, bu tarzlar gerek yönetenlere gerekse yönetilenlere ve çoğumuzun durumunda olduğu gibi her ikisini de yapanlara tanıdık gelecektir. *Dayatıcı* liderler anında itaat talep ederler. *Güven verici* liderler insanları bir vizyon doğrultusunda seferber ederler. *Yakınlık sağlayıcı* liderler duygusal bağlar ve uyum yaratırlar. *Demokratik* liderler katılım yoluyla mutabakat sağlarlar. *Sürükleyici* liderler mükemmellik ve öz-güdüm beklerler. Ve *yönlendirici* liderler insanları gelecek için geliştirirler.

Gözlerinizi şöyle bir kapattığınızda kafanızda muhakkak, bu tarzlardan birini kullanan bir çalışma arkadaşınız canlanacaktır. Siz de büyük olasılıkla birini bizzat kullanıyor olmalısınız. Bu bakımdan söz konusu araştırmanın yeni olan tarafı uygulama açısından işaret ettiği noktalardır. Birincisi, farklı liderlik tarzlarının performansı ve bilançoları nasıl etkilediğine ilişkin ince ayrıntılara inen bir anlayış sunmaktadır. İkincisi, bir yöneticinin tarzlar arasında ne zaman geçişler yapması gerektiğine ilişkin açık seçik bir rehber sunmaktadır. Ayrıca esnek bir şekilde geçişler yapmanın tavsiyeye değer olduğunu etkili bir şekilde göstermektedir. Yeni olan bir başka şey de her bir liderlik tarzının duygusal zekânın farklı bileşenlerinden kaynaklandığını ortaya koyan araştırma bulgularıdır.

Liderlik Etkisini Ölçmek

Araştırmaların duygusal zekânın yönleri ile iş hayatındaki sonuçlar arasında ilk kez bağlantı kurmasının üzerinden on yılı aşkın bir süre geçti. O dönemde Harvard Üniversitesinin tanınmış psikologlarından David McClelland, altı ya da daha fazla duygusal zekâ yetkinliğinden oluşan bir kritik kütlede, güçlü yanlara sahip liderlerin bu güçlü yanlardan yoksun meslektaşlarına göre daha etkin olduğunu belirlemişti. Örneğin, küresel bir gıda ve meşrubat şirketindeki bölüm başkanlarının performansını analiz ettiğinde, bu yetkinlik kritik kütlesine sahip liderlerin yüzde 87’sinin iş performansına göre verilen yıllık maaş ikramiyeleri açısından ilk üçte birlik dilimde yer aldığını gördü. Daha da önemlisi, bölümleri yıllık gelir hedeflerini ortalama olarak yüzde 15-20 oranında aşan bir performans

göstermişti. Duygusal zekâdan yoksun olan yöneticiler arasında ise yıllık performans değerlendirmesinde olağanüstü başarılı görülenler nadir denecek kadar azdı. Onlara bağlı bölümler ortalama olarak beklenenden neredeyse yüzde 20 daha düşük performans göstermişti.

Bizim araştırmamızın çıkış noktası liderlik ile duygusal zekâ ve iklim ile performans arasındaki bağlantılara ilişkin daha moleküler bir bakış açısına varmaktı. Hay/McBer şirketinden Mary Fontaine ve Ruth Jacobs'un yönetiminde McClelland'ın çalışma arkadaşlarından oluşan bir ekip, binlerce yöneticiyle ilgili verileri inceleyerek ya da onları gözlemleyerek, özgül davranışlarını ve iklime etkilerini saptadı.1 Bu kişiler doğrudan kendilerine bağlı olanları nasıl motive ediyorlar? Değişim girişimlerini nasıl yürütüyorlar? Krizleri nasıl ele alıyorlar? Hangi duygusal zekâ yetilerinin altı liderlik tarzına yön verdiğini ise araştırmanın daha sonraki evrelerinden birinde belirledik. Söz konusu kişi öz-denetim ve sosyal beceri açısından ne ölçüde başarılı? Bir lider olarak gösterdiği empati düzeyi yüksek mi, yoksa düşük mü?

Ekip her yöneticinin kendi iklimi açısından doğrudan etki alanını test etti. "İklim" amorf bir terim değildir. İlk kez psikolog George Litwin ile Richard Stringer tarafından tanımlanan, daha sonra McClelland ve çalışma arkadaşları tarafından geliştirilen bu kavram, bir kuruluşun çalışma ortamını etkileyen altı kilit faktörü ifade eder: Kuruluşun *esnekliği*, yani çalışanların bürokrasi engeline takılmadan inovasyona yönelmede kendilerini ne kadar özgür hissettiği; çalışanların kuruluşa karşı *sorumluluk* duygusu; çalışanlarca belirlenen *standartların* düzeyi; performans geribildirimi ve *ödüllerin* uygunluğu konusunda doğru hareket edildiği duygusu; çalışanların misyon ve değerler konusundaki *berraklığı*; ortak bir amaca *bağlılık* düzeyi.

Altı liderlik tarzının da iklimin her aşamasına ölçülebilir bir etkide bulunduğunu saptadık. (*Bak.* "Moleküler Yaklaşım: Liderlik Tarzlarının İklimin İtici Kuvvetleri Üzerindeki Etkisi") Dahası, iklimin ciroya göre getiri, gelir artışı, verimlilik ve kârlılık gibi finansal sonuçlar üzerindeki etkisine baktığımızda, ikisi arasında doğrudan bir korelasyon olduğunu gördük. İklimi olumlu yönde etkileyici tarzları kullanan liderlerin elde ettiği finansal sonuçlar, bunu yapmayan liderlere göre kesinlikle daha iyiydi. Bu saptama performansın tek itici kuvvetinin kuruluştaki iklim olduğu anlamına gelmez. Ekonomik koşullar ve rekabet dinamikleri son derece önemlidir. Ama analizimiz iklimin sonuçlarda yaklaşık üçte bir oranında

pay sahibi olduğunu güçlü verilerle gösteriyor. Bunun gözardı edilemeyecek kadar büyük bir etki olduğu açıktır.

Tarzların Ayrıntılı İncelemesi

Üst düzey yöneticiler her altı liderlik tarzını kullanıyor, ama altısından sadece dördünün iklim ve sonuçlar üzerinde sürekli bir olumlu etkisi var. O halde her liderlik tarzına ayrıntılı olarak bakalım. (Aşağıdaki materyalin bir özetini “Bir Bakışta Altı Liderlik Tarzı” başlıklı tabloda bulabilirsiniz.)

Dayatıcı tarz

Bilgisayar şirketi kriz içindeydi; cirosu ve kârı düşüyor, hisseleri büyük bir hızla değer kaybediyor ve hissedarları büyük gürültü koparıyordu. Yönetim kurulu şirket kurtarma ustası olarak şöhret yapmış yeni bir CEO’yu görev başına getirdi. Bu kişi eleman kadrosunu budayarak, bazı bölümleri elden çıkararak ve yıllar önce uygulamaya konması gereken sert kararları alarak işe koyuldu. Böylece şirket en azından kısa vadede batmaktan kurtuldu.

Ne var ki, bu CEO daha göreve başlar başlamaz üst düzey yöneticileri zorbalıkla sindirerek ve küçük düşürerek, en ufak yanlış adımda hoşnutsuzluğunu bağıra çağıra göstererek bir terör havası yarattı. Şirketin üst yönetim kademeleri sadece yanlış işten atmalar değil, aynı zamanda ayrılmalar yüzünden kısmen çöktü. CEO’ya doğrudan bağlı olanlar, kötü haber getirenleri suçlama eğiliminden ürktükleri için, ona artık hiç haber götürmez oldular. Moraller daha önce hiç görülmemiş ölçüde düştü; bu durum kısa süreli toparlanmanın ardından bir kez daha yaşanan baş aşağı inişe yansıdı. Sonunda yönetim kurulu CEO’nun görevine son verdi.

Bütün liderlik tarzları arasında dayatıcı tarzın niçin çoğu durumda en az etkin tarz olduğunu anlamak kolaydır. Bu tarzın bir kuruluşun ikliminde nasıl işlediğine bakalım. Esneklik başarılması en zor olan şeydir. Liderin aşırı tepeden inmeci karar alma anlayışı yeni fikirleri daha yeşerirken öldürür. İnsanlar umursanmama duygusuna öylesine kapılırlar ki, “Madem toptan reddedilecek, fikirlerimi hiç gündeme getirmeyeyim” diye düşünürler. Aynı şekilde insanların sorumluluk duygusu buhar olup uçar. Kendi inisiyatifleriyle hareket etme olanakları olmadığından, işe sahip çıkma duygularını kaybederler ve performansları konusunda hesap verme

gereğini pek duymazlar. Bazıları öylesine bir küskünlük içine girerler ki, “Bu adama yardımcı falan olmam artık” tavrını benimserler.

Dayatıcı liderler ödül sistemine de zarar verici bir etkide bulunurlar. Yüksek performans gösteren işçilerin çoğunu paranın ötesindeki şeyler motive eder; bunlar işin iyi yapılmasının getirdiği tatmin duygusunu ararlar. Dayatıcı tarz böyle bir gururu aşındırır. Ve son olarak, bu tarzla bir liderin başlıca araçlarından biri baltalanmış olur; yaptıkları işin büyük ortak misyona nasıl uygun düştüğünü göstererek insanları motive etme olanağı ortadan kalkar. Berraklığın ve bağlılığın azalması açısından ölçüldüğünde, böyle bir kayıp insanları yaptıkları işe yabancılaştırır ve içlerinden “Bunun artık ne önemi kaldı ki” diye düşünme durumunda bırakır.

Dayatıcı tarzın etkisi göz önüne alındığında, asla böyle bir yola başvurulmaması gerektiğini düşünebilirsiniz. Oysa araştırmamız bu tarzın ustalıkla işe yaradığı birkaç durumu ortaya çıkarmıştır. Zarardaki bir gıda şirketinin yönünü değiştirmek üzere işe alınan bir bölüm başkanının yaşadığı olayı ele alalım. Bu kişinin yaptığı ilk iş üst yönetim toplantı salonunu yıkmak oldu. Ona göre uzun mermer masasıyla “Yıldız Gemisi Projesi’nin güvertesi”ni andıran bu salon, şirketi felce uğratan geleneklere bağlı formaliteyi simgeliyordu. Salonun yıkılması ve daha sonra toplantılar için daha küçük, daha sıcak bir mekânın kullanılması, hiç kimsenin gözünden kaçmayacak bir mesaj verdi ve hemen ardından bölümün kültürü hızla değişti.

Bu örneğin gösterdiği gibi, dayatıcı tarza aşırı ihtiyatla yaklaşılmalı ve sadece şirketi kurtarma ya da yakın bir gelecekte bir rakibin eline geçmesini önleme gibi mutlaka zorunlu olduğu birkaç durumda başvurulmalıdır. Böyle durumlarda dayatıcı tarz hatalı iş alışkanlıklarına son verebilir ve insanları sarsarak yeni çalışma biçimlerine yöneltebilir. Dayatıcı tarz deprem ya da yangın sonrası gibi gerçekten olağanüstü bir durum sırasında her zaman uygundur. Diğer bütün tarzların sonuç vermediği problemli elemanlarla ilişkilerde de işe yarayabilir. Ama bir lider sadece bu tarza bel bağlarsa veya olağanüstü durum geçtikten sonra da bu tarzı uygulamaya devam ederse, başında bulunduğu kişilerin morali ve hisleri konusundaki duyarsızlığının uzun vadeli etkisi yıkıcı olabilir.

Güven verici tarz

Tom pizza çeşitlerinde uzmanlaşmış ve batmamak için çaba gösteren ülke çapındaki bir restoran zincirinde pazarlamadan sorumlu başkan yardımcısıydı. Yetersiz performans şirketin üst düzey yöneticilerini rahatsız ediyordu ama ne yapmaları gerektiği konusunda bir şaşkınlık içindeydiler. Her pazartesi son ciro durumunu değerlendirmek için bir araya geliyor ve düzeltici tedbirler bulmak için uğraşıyorlardı. Tom'a göre bu yaklaşım makul değildi. "Bir önceki hafta ciromuzun niçin düşük olduğunu anlamaya çalışıyorduk hep. Bütün şirketi yarın ne yapmamız gerekeceğini kestirmek yerine geçmişe bakmaya yöneltiyorduk."

Tom şirket dışındaki bir strateji toplantısında insanların düşünme tarzını değiştirmek için bir fırsat yakaladı. Orada da konuşmalar malumu ilam türünde açıklamalarla başladı: Şirketin hissedar kazancını yukarıya çekmesi ve varlığa göre getiriyi artırması gerekiyordu. Tom bu kavramların bir restoran yöneticisini inovatif olmaya ya da yeterince iyi işin ötesinde bir şeyler yapmaya yöneltecek kuvveti taşımadığı inancındaydı.

Bu nedenle cüretli bir hamle yaptı. Toplantının ortasında ateşli bir dille çalışma arkadaşlarını müşteri perspektifinden düşünmeye çağırdı. Müşterilerin rahatlık istediğini belirtti. Ona göre şirket restoran işinde değil, yüksek kaliteli ve alınması kolay pizza dağıtımı işinde faaliyet gösteriyordu. Şirketin yaptığı her şeye bu anlayış yön vermeliydi—başka hiçbir şeye gerek yoktu.

Tom güven verici tarzın ayırt edici özellikleri olan canlı coşkusuyla ve berrak vizyonuyla şirketteki liderlik boşluğunu doldurdu. Nitekim, ortaya koyduğu konsept yeni misyon açıklamasının özünü oluşturdu. Ama konsept düzeyindeki bu atılım işin sadece başlangıcıydı. Tom misyon açıklamasının büyüme amacıyla belirlenmiş itici güç olarak şirketin stratejik planlama sürecinin ayrılmaz bir unsuru haline gelmesi için gerekli özeni gösterdi. Ve de vizyonun açık bir şekilde ifade edilmesini, böylece yerel restoran yöneticilerinin şirketin başarısı açısından kilit konum taşıdıklarını ve pizza dağıtımında yeni yollar bulma konusunda serbest olduklarını anlamalarını sağladı.

Değişiklikler hızla geldi. Birkaç hafta içinde birçok yerel yönetici hızlı ve yeni teslim sürelerini garanti etmeye koyuldu. Daha da iyisi, bir girişimci gibi hareket etmeye başlayarak, yeni şubeler açmak için yaratıcı mekânlar buldu: İşlek cadde köşelerine, otobüs duraklarına ve tren istasyonlarına kurulan büfeler, hatta havaalanlarına ve otel lobilerine konan el arabaları...

Tom’un başarısı bir tesadüf değildi. Araştırmamız altı liderlik tarzı içinde güven verici liderliğin en etkin tarz olarak iklimi her aşamasıyla daha üst düzeye çıkardığını gösteriyor. Berraklığı ele alalım. Güven verici lider vizyon sahibi bir kişidir; yaptıkları işin kuruluş için belirlenmiş daha geniş çaplı vizyona uygun düştüğünü berrak bir şekilde göstererek insanları motive eder. Böyle liderlerin yanında çalışan insanlar yaptıkları hangi şeylerin niçin önem taşıdığını anlarlar. Güven verici liderlik aynı zamanda kuruluşun hedeflerine ve stratejisine bağlılığı azami düzeye çıkarır. Tek tek görevlerin büyük bir vizyonun çerçevesine oturtulmasıyla, bu vizyon etrafında dönen standartlar tanımlanmış olur. Güven verici lider performansla ilgili gerek olumlu gerekse olumsuz geribildirim verdiğinde, başta gelen kriteri bu performansın vizyonu ileriye götürüp götürmediğidir. Başarı standartları herkes için açıktır, ödüller de aynı şekilde. Son olarak, bu tarzın esneklik üzerindeki etkisine bakalım. Güven verici bir lider amacı belirtir ama genellikle insanlara kendi araçlarını geliştirmeleri için geniş hareket alanı bırakır. Güven verici liderler insanlara inovasyon yapma, denemeye girişme ve hesaplı riskler alma özgürlüğünü tanır.

Güven verici tarz olumlu etkisinden dolayı neredeyse her durumda işe yarar. Ama bir şirket başıboş savrulur hale geldiğinde özellikle iyi sonuç verir. Güven verici lider yeni bir rota çizer ve yanında çalışanlara taze, uzun vadeli bir vizyonu benimsetir.

Ne kadar güçlü olursa olsun, güven verici tarz her durumda işe yaramaz. Örneğin, bir lider kendisinden daha tecrübeli uzmanlardan ya da akranlardan oluşan bir ekiple birlikte çalıştığında, bu kişiler onu kendini beğenmiş ya da çevresinden kopuk biri olarak görebilirler. Bir başka sınırlama: Güven verici olmaya çalışan bir yönetici buyurgan tavra girerse, iyi işleyen bir ekibin eşitlikçi havasını bozabilir. Ancak böyle sakıncalar olsa bile, liderlerin daha sıklıkla güven verici “sopa”ya sarılması akıllıca bir davranış olacaktır. Bu bir deliği tutturmayı garanti etmeyebilir ama topun uzağa atılmasına kesinlikle yardımcı olur.

Yakınlık sağlayıcı tarz

Dayatıcı lider “Ne diyorsam onu yap” talebinde bulunurken ve güven verici lider “Benimle birlikte gelin” diye zorlarken, yakınlık sağlayıcı lider “İnsanlar her şeyden önce gelir” der. Bu liderlik tarzı insanlar etrafında döner; savunucuları görevlerden ve hedeflerden çok bireylere ve onların

duygularına değer verir. Yakınlık sağlayıcı lider, çalışanları mutlu tutmaya ve aralarında uyum yaratmaya çalışır. Güçlü duygusal bağlar kurarak ve ardından böyle bir yaklaşımın semeresini toplayarak, yani sıkı sadakate dayanarak insanları yönetir. Bu tarzın da iletişim üzerinde belirgin bir olumlu etkisi vardır. Birbirlerinden hoşlanan insanlar aralarında bolca konuşurlar. Aynı fikirleri, aynı heyecanı paylaşırlar. Yakınlık sağlayıcı tarz esnekliği de yukarıya taşır; arkadaşların birbirlerine olan güveni mutat inovasyona ve risk almaya olanak verir. Esnekliğin yükselmesinin bir başka sebebi de yakınlık sağlayıcı liderin, ev hayatı kurallarını olgunlaşma sürecindeki gence göre ayarlayan bir aile büyüğü gibi davranması, çalışanların işlerini nasıl yapacakları konusunda gereksiz kısıtlamaları dayatmamasıdır. Böyle liderler insanlara işlerini kendi düşüncelerine göre en etkin şekilde yapma özgürlüğünü tanırlar.

İyi yapılan işi takdir etme ve ödüllendirme anlayışı açısından, yakınlık sağlayıcı lider geniş çapta olumlu geribildirim sunar. Böyle bir geribildirim işyerinde özel bir güç taşır, çünkü buna çok ender rastlanır. Yıllık değerlendirme dışında çoğu insan günlük çabaları konusunda genellikle hiç geribildirim almaz—veya sadece olumsuz geribildirim alır. Bu durum yakınlık sağlayıcı liderin olumlu sözlerini daha da motive edici hale getirir. Son olarak, yakınlık sağlayıcı liderler aidiyet duygusu yaratmada usta olurlar. Örneğin, ne durumda olduklarını görmek için kendi emirlerindeki kişileri ara sıra baş başa bir yemek yemeye ya da içki içmeye götürürler. Bir grup başarısını kutlamak için işyerine pasta getirirler. İlişki kurmaya doğal bir yatkınlıkları vardır.

Yüreğiyle ve gönlüyle New York Yankees takımının her şeyi olan Joe Torre, yakınlık sağlayıcı liderin klasik bir örneğidir. 1999 Dünya Serisi sırasında, bir bayrak yarışının düdüklü tencereye benzer duygusal baskısına dayanmaya çalışan oyuncularının ruh haline başarıyla destek oldu. Sezon içinde babasını kaybeden Scott Brosius'u sırf yas tutarken bile kendini maçlara verebilmesi için bütün sezon boyunca övmeye özel bir özen gösterdi. Takımın son maçından sonraki kutlama partisinde sağ alan oyuncusu Paul O'Neill'in gönlünü özel olarak aldı. O'Neill o sabah babasının ölüm haberini almasına rağmen, bu kritik maçta oynama yoluna gitmiş ve maç sona erdiği anda gözyaşlarına boğulmuştu. Torre konuşmasında onun kişisel mücadelesine değindi ve onu bir "savaşçı" olarak nitelendirdi. Ayrıca dikkatlerin zafer kutlamasına çevrilmesini fırsat bilerek, sözleşme anlaşmazlıkları yüzünden ertesi yıl takımda kalmaları

tehlikeye düşen iki oyuncuya övgüler yağdırdı. Böylece takıma ve kulübün sahibine bu oyunculara son derece—onları kaybetmeyi göze alamayacak kadar çok—değer verdiği yönünde açık bir mesaj göndermiş oldu.

Yakınlık sağlayıcı bir lider yanındaki insanların duygularını gözetmenin yanı sıra, kendi duygularını da açıkça ortaya koyabilir. Torre kardeşinin kalp naklini beklerken ölümün eşiğine kadar geldiği yılda kaygılarını oyuncularıyla paylaşmış, ayrıca gördüğü prostat kanseri tedavisi üzerine takımla içten bir konuşma yapmıştı.

Yakınlık sağlayıcı tarz genellikle olumlu etkisinden dolayı her şart altında iyi bir yaklaşımdır; ama liderler bu yaklaşıma özellikle ekip uyumu yaratmaya, morali artırmaya, iletişimi geliştirmeye ya da sarsılmış güveni onarmaya çalıştıklarında başvurmalıdır. Örneğin, araştırmamız sırasında acımasız bir ekip liderinin yerine geçmek üzere işe alınan bir yöneticiyi tanıdık. Önceki lider, yanında çalışanların yaptıkları işleri kendi başarısı gibi gösteren ve onları birbirlerine düşürmeye çalışan biriydi. Çabaları sonunda boşa çıkmıştı ama geride bıraktığı ekip kuşkucu ve bezgin bir havadaydı. Yeni yönetici cömertçe duygusal dürüstlük göstererek ve bağları yeniden kurarak durumu düzeltmeyi başardı. Onun liderliği birkaç ay içinde yenilenmiş bir enerji ve işe sarılma duygusu yarattı.

Sağladığı yararlara karşın, yakınlık sağlayıcı tarz tek başına kullanılmamalıdır. Sadece övgüye odaklanması yetersiz performansın olduğu gibi sürmesine fırsat verebilir; çalışanlar vasatlığa hoşgörüyle bakıldığı izlenimine kapılabilir. Ve de yakınlık sağlayıcı liderlerin işleri geliştirme konusunda nadiren yapıcı tavsiyelerde bulunmaları nedeniyle, çalışanlar bunu kendi başlarına araştırıp bulmak zorunda kalırlar. İnsanlar karmaşık güçlükler arasında yol almak için talimatlara gerek duyduklarında, yakınlık sağlayıcı tarz onları dümensiz bırakır. Nitekim bu tarza aşırı bir şekilde bel bağlanırsa, uygulamada bir grubu başarısızlığa doğru götürmesi mümkündür. Torre da dahil yakınlık sağlayıcı birçok liderin bu tarzı güven verici tarzla sıkı birliktelik içinde kullanmasının sebebi belki de budur. Güven verici liderler bir vizyon belirtir, ortaya standartlar koyar ve insanlara çalışmalarıyla
grup hedeflerini nasıl ileriye götüreceklerini bildirirler. Bunu yakınlık sağlayıcı bir liderin gözetici ve kollayıcı yaklaşımıyla dönüşümlü olarak uyguladığınızda, güçlü bir bileşim elde edersiniz.

Demokratik tarz

Rahibe Mary büyük bir Katolik okul sistemini yönetiyordu. Bu okullardan biri, yoksul bir semtteki tek özel okul olarak yıllardan beri zarar ediyordu; kilise yönetimi burayı açık tutmayı artık kaldıramayacak durumdaydı. Mary sonunda okulun kapatılması emrini aldı, ama hemen kapıya kilit vurma yoluna gitmedi. Okulun bütün öğretmenlerini ve personelini bir toplantıya çağırdı ve onlara finansal krizin ayrıntılarını açıkladı. Böylece okulda çalışanlar ilk kez kurumun ticari yanıyla ilgili bir tartışma içinde yer aldılar. Mary okulu açık tutma yolları ve bir yol bulunamazsa kapatma işleminin nasıl yürütülmesi gerektiği konusunda onların fikirlerini sordu. Toplantıda zamanının büyük bir kısmını sadece onları dinlemekle geçirdi.

Okul velileri ve belde sakinleri için düzenlenen daha sonraki toplantılarda, yine öğretmenlerin ve personelin katıldığı bir dizi toplantıda da aynı tutumu sürdürdü. İki ay süren toplantılardan sonra varılan mutabakat açıktı: Okulu kapatmak gerekiyordu. Bunun üzerine öğrencileri Katolik sistemdeki diğer okullara nakletmek için bir plan hazırlandı.

Sonuçta gelinen nokta Mary'nin daha kararın bildirildiği gün harekete geçerek okulu kapatması halinde ortaya çıkacak durumdan farklı değildi. Ama okulla ilgili kesimlerin kolektif olarak böyle bir karara varmasına fırsat tanıdığı için, Mary böyle bir girişime eşlik edebilecek tepkilerin hiçbiriyle karşılaşmadı. İnsanlar okulu kaybetmekten dolayı üzülmüş, ama bunun kaçınılmaz olduğunu anlamıştı. Hemen hiç kimse karara itiraz etmedi.

Bu olayı, araştırmamızın kapsamında yer alan ve bir başka Katolik okulun başında bulunan bir rahibin yaşadıklarıyla karşılaştıralım. Rahip aynı şekilde kendisine okulu kapatması bildirilince, bu yönde bir emir vererek gereğini yaptı. Sonuç bir felaket oldu: Veliler dava üstüne dava açtı, öğretmenler ve veliler okulun önünde eylemlere girişti, yerel basında kararı sert dille eleştiren yazılar çıktı. Uyuşmazlıkların çözüme bağlanması bir yılı aldı; rahip ancak ondan sonra harekete geçerek okulu kapatabildi.

Rahibe Mary eylem halindeki demokratik tarzın örneğini ortaya koyuyor —ve de bundan sağlanan yararları. Bir lider insanların fikrini ve rızasını almaya zaman ayırmakla güven, saygı ve bağlılık sağlamış olur. Demokratik liderler işçilerin kendi hedeflerini etkileyecek kararlarda ve işlerin nasıl yürütüleceği konusunda söz sahibi olmalarına izin vererek, esnekliği ve sorumluluğu daha ileriye götürürler. Ve de çalışanların endişelerine kulak vererek, morali yüksek tutmak için ne yapılması gerektiğini öğrenirler. Son olarak, hedefleri belirlemede ve başarıyı

değerlendirme standartlarını saptamada söz hakkı verilmesi sayesinde, demokratik bir sistem içinde çalışan insanlar genelde yapılabilecek ve yapılamayacak şeyler konusunda gerçekçi olurlar.

Ne var ki, demokratik tarzın kendine özgü pürüzleri vardır; iklim üzerindeki etkisinin diğer tarzlardan bazıları kadar yüksek olmamasının sebebi budur. Bu yaklaşımın en can sıkıcı sonuçlarından biri fikirlerin yeniden pişirilerek sunulduğu sonu gelmez toplantılar yapılması, bir türlü mutabakata varılamaması ve gözle görülür tek netice olarak yeni toplantılar için takvim belirlenmesidir. Bazı demokratik liderler bu tarza hayati kararlar almayı ertelemek için başvururlar; çünkü meseleleri enine boyuna konuşmanın sonunda göz kamaştırıcı bir iç görü doğuracağını umarlar. Oysa gerçekte insanları kafa karışıklığı ve lidersiz kalma duygularıyla karşı karşıya bırakan bir noktaya varılır. Hatta böyle bir yaklaşım çatışmaları daha da tırmandırabilir.

Demokratik tarz en çok hangi durumlarda işe yarar? Bir lider izlenmesi gereken en iyi istikametten emin olmadığında ve becerikli elemanların fikirlerine ve yol göstericiliğine gerek duyduğunda bu yaklaşım idealdir. Ayrıca lider güçlü bir vizyona sahip olsa bile, demokratik tarz bu vizyonu hayata geçirmeye yönelik taze fikirler üretmede de iyi sonuç verir.

Çalışanlar sağlam tavsiyeler önermeye elverecek kadar ehil ya da bilgili olmadıklarında, demokratik tarza başvurmak elbette çok daha az anlamlıdır. Hele kriz dönemlerinde mutabakat sağlamaya çalışmanın hatalı olacağını söylemeye herhalde gerek yok. Başında bulunduğu bilgisayar şirketi piyasadaki değişikliklerin ciddi tehdidi altına girmiş olan bir CEO’nun yaşadığı olayı ele alalım. Bu yönetici yapılacak şeyler konusunda her zaman mutabakat arıyordu. Rakipler şirketin müşterilerini kaptıkça ve müşteri ihtiyaçları değiştikçe, o da durumu değerlendirmek üzere komiteler atayıp duruyordu. Yeni bir teknolojiden dolayı piyasa ani bir değişim geçirince, CEO’muz şaşırıp kaldı. Yönetim kurulu durumu değerlendirecek yeni bir çalışma grubu atamasına fırsat vermeden yerine bir başkasını geçirdi. Yeni CEO ara sıra demokratik ve yakınlık sağlayıcı yaklaşımlar izlemekle birlikte, özellikle ilk aylarında büyük ölçüde güven verici tarzı esas aldı.

Sürükleyici tarz

Liderin repertuarında tıpkı dayatıcı tarz gibi sürükleyici tarza da yer vardır; ama bu tarz tutumlu bir şekilde kullanılmalıdır. Araştırmamıza başlarken böyle bir sonucun çıkacağını beklemiyorduk. Ne de olsa, sürükleyici tarzın ayırt edici özellikleri hayranlık duyulacak gibi görünür insana. Böyle bir lider son derece yüksek performans standartları koyar ve bizzat örnek teşkil eder. İşleri daha iyi ve daha hızlı yapma konusunda obsesif olur ve etrafındaki herkesten de aynısını ister. Düşük performanslılara hemen mim koyar ve onlardan daha fazlasını talep eder. İstenen düzeye çıkamazlarsa, yerlerine bunu yapabilecek insanları geçirir. Böyle bir yaklaşımın sonuçları iyileştireceğini sanabilirsiniz, ama hiç de öyle değildir.

Aslına bakılırsa sürükleyici tarz iklimi mahveder. Birçok eleman sürükleyici liderin mükemmellik taleplerinden bunalır ve morali düşmeye başlar. Çalışmaya ilişkin yol gösterici ilkeler liderin kafasında berrak olabilir; ama bu ilkeleri açıklıkla belirtmez, insanların ne yapacaklarını ve hatta ne düşüneceklerini bilmelerini bekler. “Eğer işi sana anlatmama gerek varsa, demek ki bu iş için yanlış kişisin.” Böylece çalışma insanın belirgin bir rota doğrultusunda elinden gelenin en iyisini yapmasından çıkarak, daha çok fikir yürüterek liderin ne istediğini anlama çabasına dönüşür. Öte yandan insanlar çoğu kez kendi bildikleri şekilde çalışma ve inisiyatif alma konusunda sürükleyici liderlerin kendilerine güvenmediği gibi bir duyguya kapılır. Esneklik ve sorumluluk buhar olup uçar; çalışma görev odaklı ve rutin hale geldiği için usandırıcı olur.

Ödüller konusuna gelince, sürükleyici lider ya insanlara işi nasıl yaptıkları konusunda hiç geribildirim vermez ya da geride kaldıklarını düşündüğünde balıklamasına devreye girerek işi kendisi üstlenir. Ve de lider şirketten ayrılacak olursa, insanlar yönsüz kalmış gibi olurlar—artık “bilirkişi”nin kuralları koymasına iyice alışmışlardır. Son olarak, sürükleyici liderin rejimi altında işe bağlılık zayıflar; çünkü insanlar kişisel çabalarının geniş tabloya ne kadar uyduğuna ilişkin bir anlayıştan yoksundurlar.

Sürükleyici tarzın bir örneği olarak, büyük bir ilaç şirketinin Ar-Ge bölümündeki biyokimya uzmanlarından Sam’in yaşadığı olayı ele alalım. Sam üstün teknik uzmanlığıyla erken parlamış bir yıldızdı; herkesin yardıma gerek duyduğunda başvurduğu biriydi. Çok geçmeden yeni bir ürün geliştiren bir ekibin başına getirildi. Ekipteki diğer uzmanlar da onun kadar işin ehliydi ve öz-motivasyona
sahipti; Sam’in seçtiği ekip liderliği yöntemi olağanüstü süre baskısı altında

gerekirse dört elle işe sarılmak ve birinci sınıf bilimsel çalışma yürütmede bir model olarak öne çıkmak oldu. Ekip görevi rekor bir sürede tamamladı.

Derken yeni bir atama geldi. Sam bütün bölümden sorumlu olmak üzere Ar-Ge'nin başına getirildi. Ama görevleri genişlediği ve ortaya bir vizyon koymak, projeleri koordine etmek, sorumluluk devretmek ve başkalarını geliştirmek durumunda kaldığı için tökezlemeye başladı. Astlarının kendisi kadar yetenekli olduğuna güvenmediğinden, kafasını ayrıntılara takarak ve performansı gevşeyen elemanların açığını kapatmaya çalışarak bir mikro-yönetici haline geldi. Yol gösterme ve geliştirme yoluyla elemanlarının daha iyiye gideceklerine güvenmek yerine, bocalayan bir araştırma ekibinin başındaki kişinin yerini alarak devreye girdikten sonra geceleri ve hafta sonları da çalışır durumda buldu kendisini. Sonunda onu rahatlatan bir gelişmeyle, bizzat amiri bir ürün geliştirme ekibinin şefi olarak eski görevine dönmesini önerdi.

Her ne kadar Sam yalpalamış olsa da, sürükleyici tarz her zaman bir facia doğurmaz. Bütün çalışanların öz-motivasyonlu, yüksek derecede ehil olduğu, yönlendirmeye ya da eşgüdüme pek az gerek duyduğu durumlarda bu yaklaşım iyi sonuç verir. Örneğin, Ar-Ge grupları ya da hukuk ekipleri gibi yüksek vasıflı ve öz-motivasyonlu profesyonellerin başında bulunan liderlerde işe yarayabilir. Yetenekli bir ekibi yönetmek söz konusu olduğunda, sürükleyicilik tam olarak hedefine ulaşır, yani işin zamanında ve hatta öngörülen tarihten önce yapılmasını sağlar. Ancak her liderlik tarzı gibi, sürükleyici tarz da asla tek başına kullanılmamalıdır.

Yönlendirici tarz

Küresel bir bilgisayar şirketindeki bir ürün biriminin cirosu eskiden rakiplerin iki katı kadarken, baş aşağı bir inişle onların yarısına kadar düşmüştü. Bu nedenle imalat bölümünün başkanı Lawrence birimi kapatmaya, elemanlarını ve ürünlerini başka bir birime aktarmaya karar verdi. Haberin duyulması üzerine, ölüm fermanı verilen birimin şefi James kendi amirini hiçe sayarak konuyu doğrudan CEO'ya götürmeye yeltendi.

Peki, Lawrence ne yaptı? Öfkeye kapılıp James'i haşlamak yerine, isyankâr astını karşısına oturttu ve sadece birimi kapatma kararını değil, onun geleceğini de konuştu. Bir başka birime geçmesinin yeni beceriler edinmesine nasıl katkıda bulunacağını açıkladı. Bu değişiklik daha iyi bir lider olmasını ve şirketin işlerini daha iyi öğrenmesini sağlayacaktı.

Lawrence geleneksel bir amirden çok bir danışman gibi davrandı. James'in endişe ve beklentilerini dinledi, kendi endişe ve beklentilerini onunla paylaştı. James'in mevcut görevinde yorulup canlılığını yitirdiğine inandığını söyledi; ne de olsa, şirkette daha önce çalıştığı tek yer burasıydı. Lawrence'a göre yeni bir rol James'in bu tutukluktan kurtulmasını getirecekti.

Ardından sohbetin konusu pratik bir meseleye çevrildi. James CEO'yla görüşmeye henüz gitmemişti—hani birimin kapatılacağını duyunca fevri bir şekilde talep ettiği görüşmeye. Bu durumu ve aynı zamanda CEO'nun kapatma kararına tam destek verdiğini bilen Lawrence, görüşme sırasında konuya yaklaşımını nasıl sunması gerektiği konusunda James'i yönlendirmekten geri kalmadı. "CEO'nun karşısına çok sık çıkan biri değilsin" diye dikkatini çekti, "anlayışlı kişiliğinle onda iyi bir izlenim bırakmanı sağlamalıyız." James'e kişisel durumunu savunmak yerine, birimin durumuna odaklanmasını tavsiye etti. "Eğer kendi şan şöhretin için orada bulunduğunu düşünecek olursa, kapıdan içeriye girişinden daha büyük bir hızla seni sepetleyecektir." Ve de fikirlerini yazılı hale getirmesini ısrarla belirtti; CEO her zaman bunu takdir ederdi.

Lawrence niçin azarlama yerine yönlendirme yoluna girmişti? "James iyi bir çocuk, çok kabiliyetli ve gelecek vaat eden biri" diye açıkladı bize. "Onun kariyerini raydan çıkarmasını istemiyorum. Onun şirkette kalmasını istiyorum, onun idmandan geçmesini istiyorum, onun öğrenmesini istiyorum, onun bu derslerden yararlanıp gelişmesini istiyorum. Sırf ortalığı karıştırmış olması berbat biri olduğu anlamına gelmez."

Lawrence'ın davranışları en tipik örneğiyle yönlendirici tarzı yansıtıyor. Yönlendirici liderler çalışanların özgün zayıf ve güçlü yanlarını belirlemelerine yardımcı olurlar, kişisel ve kariyere dönük özlemlerine bağlı kalmalarını sağlarlar. Onları uzun vadeli gelişme hedefleri sağlamaya teşvik ederek, bunlara ulaşmaya yönelik bir planı kavramlaştırmalarına yardımcı olurlar. Gelişme planlarını uygulamaya geçirmede üstlenecekleri rol ve sorumluluklar konusunda çalışanlarla anlaşmalar yaparlar; ayrıca geniş çapta tavsiye ve geribildirimle destek verirler. Yönlendirici liderler yetki vermede üstün başarı gösterirler; işlerin çabuk yapılamaması sonucunu getirse bile, çalışanlara zorlu görevler verirler. Bir başka deyişle uzun vadeli öğrenmeye faydası olacaksa, kısa vadeli başarısızlığa katlanmaya razı olurlar.

Araştırmamız altı tarz arasında en nadir başvurulanın yönlendirici tarz olduğunu ortaya çıkardı. Birçok lider büyük baskı altındaki günümüz ekonomisinde insanları eğitme ve gelişmelerine yardımcı olma gibi yavaş işleyen ve bıktıran bir uğraşa zaman bulamadığını anlattı. Oysa ilk başta ayrılacak bir dönemden sonra, bu uğraş çok az ek zaman alır, hatta bazen hiç almaz. Bu tarzı ihmal eden liderler güçlü bir aracı elinden kaçırıyor demektir; çünkü iklim ve performans üzerindeki etkisi belirgin biçimde olumludur.

Şunu kabul etmek gerekir ki, esas olarak işle ilgili görevlere değil, kişisel gelişime odaklandığı için, yönlendirici tarzın iş performansına etkisinde bir paradoks vardır. Buna rağmen yönlendiricilik sonuçları geliştirir. Sebebi şu: Bu tarz sürekli diyaloğu gerektirir ve diyalog da iklimin her itici gücünü daha üst düzeye çıkarma gibi bir yön taşır. Esnekliği ele alalım. Amirinin kendisini izlediğini ve yaptığı şeyleri umursadığını bilen bir eleman serbestçe denemelere girişir. Ne de olsa, çabuk ve yapıcı geribildirim alacağına emindir. Benzer bir şekilde, yönlendiriciliğin getirdiği sürekli diyalog insanların kendilerinden beklenen şeyleri ve yaptıkları işin daha geniş bir vizyona ya da stratejiye nasıl uyduğunu bilmelerini garanti eder. Bu da sorumluluğu ve berraklığı etkiler. Bağlılığa gelince, yönlendirici tarz bu noktada da yararlıdır; çünkü “Sana inanıyorum, sana yatırım yapıyorum ve senden en büyük çabayı göstermeni bekliyorum” gibi bir örtük mesaj verir. Çalışanlar çoğu durumda gönülleriyle, akıllarıyla ve ruhlarıyla bu meydan okumanın gereğini yerine getirirler.

Yönlendirici tarz birçok iş durumunda iyi sonuç verir, ama belki de en etkin olduğu durum alıcı uçtaki insanların bunu “almaya niyetli” olmasıdır. Örneğin, çalışanlar zaten zayıf yanlarının farkında ve performanslarını geliştirmeye istekli olduklarında, yönlendirici tarz özellikle işe yarar. Benzer bir şekilde, çalışanların yeni yetenekler edinmenin ileride kendilerine yardımcı olacağını kavramaları da yönlendirici tarzın iyi sonuç vermesini sağlar. Kısacası, yönlendirilmek isteyen elemanlarla ilişkilerde bu tarzla en iyi sonuç alınır.

Buna karşılık, sebebi her ne olursa olsun, çalışanların öğrenmeye ya da alışkanlıklarını değiştirmeye karşı koydukları durumlarda yönlendirici tarza başvurmanın pek anlamı yoktur. Ayrıca lider çalışanların gelişmesine yardımcı olacak uzmanlıktan yoksun olduğunda bu tarz başarısızlığa uğrar. İşin gerçeği şu ki, birçok yönetici yönlendiriciliğe aşina değildir veya düpedüz bu konuda acemidir; korku ya da aldırmazlık uyandırmaktan çok

motive edecek sürekli performans geribildirimi vermek söz konusu olduğunda bu saptama özellikle geçerlidir.
Yönlendirici tarzın olumlu etkisini kavramış olan bazı şirketler bunu bir ana yetkinlik haline getirmeye çalışıyorlar. Bazı şirketlerde yıllık ikramiyelerin önemli bir kısmı bir yöneticinin kendi astlarını geliştirme düzeyine bağlanmıştır. Ama bu liderlik tarzından tam olarak yararlanma yoluna henüz girmemiş birçok kuruluş var. Yönlendirici tarz “bilanço” diye bas bas bağırmıyor olabilir ama sonuçta bunu sağlar.

Liderler Birçok Tarza Gerek Duyar

Bizimki de dahil birçok araştırma şunu göstermiştir: Bir liderin sergilediği tarzlar ne kadar çok olursa, o ölçüde iyi sonuç alır. Başta güven verici, demokratik, yakınlık sağlayıcı ve yönlendirici tarzlar olmak üzere dört ya da daha çok tarzda ustalaşmış olan liderler en iyi iklimi ve iş performansını elde ederler. Ve de en etkin liderler, gerektiğinde liderlik tarzları arasında esnek bir yaklaşımla değişikliğe giderler. Belki ilk bakışta göz korkutucu gelebilir, ama buna tahmin edebileceğinizden daha sıklıkla tanık olduk. Gerek büyük şirketlerde gerekse yeni firmalarda, niçin ve nasıl liderlik ettiklerini açıklayabilen tecrübeli kurtlar kadar sadece sezgileriyle liderlik ettiklerini öne süren girişimciler için de geçerli bir saptamadır bu.

Böyle liderler tarzlarını mekanik bir şekilde eşleştirerek iş durumlarına ilişkin bir kontrol listesine uydurmazlar; çok daha akışkan bir yaklaşımla hareket ederler. Başkaları üzerinde yarattıkları etkiye ince bir duyarlılıkla bakarlar ve en iyi sonuçları elde etmek üzere sorunsuz bir şekilde tarzlarını ayarlarlar. Bunlar sözgelimi kabiliyetli, ama düşük performanslı bir elemanın moralinin, sempatik olmaktan uzak, nasıl-diyorsam-öyle-yap anlayışına sahip bir yönetici yüzünden bozulduğunu ve yaptığı işin niçin önem taşıdığına ilişkin bir hatırlatmayla teşvik edilmesi gerektiğini daha sohbetin ilk dakikalarında anlayabilen liderlerdir. Böyle bir lider bu elemanın düşlerini ve özlemlerini sorarak, yaptığı işi daha terletici kılacak yollar bularak onu yeniden gayrete getirme yoluna gidebilir. Yahut bu ilk sohbet çalışanın bir ültimatoma gerek duyduğunun sinyalini verebilir. Ya toparlan ya da işten ayrıl.

Eyleme dökülen akışkan liderliğin bir örneği olarak, küresel bir gıda ve meşrubat şirketindeki önemli bir bölümün genel müdürü olan Joan’a bakalım. Joan bu göreve bölümün derin bir krizde olduğu sırada atanmıştı.

Bölüm altı yıldan beri kâr hedeflerinin gerisinde kalmış ve bir önceki yıl 50 milyon dolar zarar etmişti. Üst yönetim ekibinde moraller perişan durumdaydı; güvensizlik ve kırgınlıklar had safhadaydı. Joan'ın yukarıdan aldığı direktif açıktı: Bölümü bu durumdan kurtar.

Joan bunu liderlik tarzları arasında ender görülen kıvrak geçişlerle yaptı. Daha işin başında etkin liderlik göstermek, yakınlık ve güven sağlamak için önünde kısa bir süre olduğunu kavradı. Ayrıca nelerin aksadığı konusunda acilen bilgi sahibi olması gerektiğini bildiğinden, ilk işi kilit elemanları dinlemek oldu.

Görevin başına geçtiği ilk haftada yönetim ekibinin her üyesiyle öğle ya da akşam yemeğinde bir araya geldi. Her birinin mevcut duruma yaklaşımını anlamaya çalıştı. Ama probleme nasıl bir teşhis koyduklarını öğrenmekten ziyade birer kişi olarak onları tanımaya ağırlık verdi. Bu noktada yakınlık sağlayıcı tarza başvurdu; onların hayatlarını, düşlerini ve özlemlerini yokladı.

Aynı zamanda yönlendirici bir role doğru adım atarak, ekip üyelerinin kariyerlerinde istedikleri noktalara ulaşmalarına yardımcı olma yollarını araştırdı. Örneğin, geçmişte hep zayıf bir ekip oyuncusu olduğu yolunda geribildirim almış olan bir yönetici kaygılarını ona açtı. Bu kişi iyi bir ekip oyuncusu olduğu kanısındaydı, ama sürekli yakınmalardan bezmişti. Bu kişinin yetenekli bir yönetici ve şirket için değerli bir varlık olduğunun farkına varan Joan, onunla bir anlaşma yaptı: Hareketlerinin bir ekip oyuncusu olarak görülme hedefine zarar verdiği durumlarda, onunla şahsen görüşerek bunu bildirecekti.

Joan bire bir sohbetlerin ardından şirket dışında üç günlük bir toplantı yaptı. Amacı bir ekip havası yaratmak, böylece iş problemleri konusunda varılan çözüm ne olursa olsun, herkesin buna sahip çıkmasını sağlamaktı. Toplantıda ilk başta demokratik lidere yaraşır bir tavır takındı. Herkesi düş kırıklıklarını ve şikâyetlerini serbestçe dile getirmeye teşvik etti.

Ertesi gün grubu çözümlere odaklanmaya yöneltti. Herkesin ne yapılması gerektiği konusunda üç somut öneride bulunmasını istedi. Önerileri toparlamasıyla birlikte, maliyetleri kısma gibi işle ilgili öncelikler temelinde doğal bir mutabakat belirdi. Grubun ortaya somut eylem planları koymasıyla, Joan'ın yaratmak istediği bağlılık ve benimseme havası doğdu.

Vizyonun yerli yerine oturmasından sonra, Joan güven verici tarza geçerek plandaki her adımın uygulanmasını takip etme görevini üstlenecek somut yöneticileri belirledi ve bu işlerin sonuca götürülmesinden onları

sorumlu tuttu. Sözgelimi, bölüm fiyatları düşürme yoluna gitmesine rağmen bir türlü satış hacmini artıramamıştı. Apaçık çözümlerden biri fiyatları yükseltmekti; ama satışlardan sorumlu önceki başkan yardımcısı kararsızlığa düşmüş ve problemin azmasına fırsat vermişti. Satışlardan sorumlu yeni başkan yardımcısı artık problemi çözmek üzere fiyat seviyelerini ayarlamaktan sorumluydu.

İzleyen aylarda Joan güven verici tavrı esas aldı. Her üyeye üstlendiği rolün bu hedeflere ulaşmada ne kadar hayati önem taşıdığını hatırlatacak şekilde grubun yeni vizyonunu sürekli dile getirdi. Özellikle planın uygulamaya geçirilmesinin ilk birkaç haftası boyunca, işteki krize bağlı olağanüstü durumdan dolayı, bazı kişilerin sorumluluklarını yerine getirmemesi durumunda ara sıra dayatıcı tarza geçmenin gerekli olduğunu gördü. “Uygulamayı takip konusunda acımasız davranmak ve bu işin gerçekleşmesini sağlamak zorundaydım. Bunun için de disiplin ve hedefe kilitlenmek şarttı.”

Peki, varılan sonuçlar? İklim her bakımdan daha iyiye gitti. İnsanlar yaratıcıydı. Bölümün vizyonu üzerine konuşuyordu, yeni ve berrak hedeflere bağlı olmaktan dolayı övünüyordu. Joan’ın akışkan liderlik tarzının kesin kanıtı siyah mürekkeple yazılmış durumda: Başında bulunduğu bölüm daha yedinci ayını doldurduğunda yıllık kâr hedefini 5 milyon dolar aşmıştı.

Repertuarınızı Genişletmek

Hiç kuşkusuz çok az liderin repertuarında bu altı tarzın hepsi vardır; bunları nasıl ve ne zaman kullanacaklarını bilenlerin sayısı daha da azdır. Aslına bakılırsa araştırmamızın bulgularını aktardığımız birçok kuruluşta, “Ama bende bunların sadece ikisi var!” ve “Bu tarzların hepsini kullanamam, böylesi doğal olmaz!” sözleri en sık karşılaştığımız tepkiler oldu.

Böyle duygular anlaşılır bir şeydir ve bazı durumlarda bunun panzehiri oldukça basittir. Lider yoksun olduğu tarzları uygulayan üyelerin yer alacağı bir ekip oluşturabilir. İmalattan sorumlu bir başkan yardımcısının yaklaşımını ele alalım. Bu kişi büyük ölçüde yakınlık sağlayıcı tarzdan yararlanarak küresel bir fabrika sistemini başarıyla yürütüyordu. Sürekli seyahat ederek fabrika müdürleriyle buluşuyor, acil sorunlarını can kulağıyla dinliyor ve onlara şahsen ne kadar özen gösterdiğini anlamalarını sağlıyordu. Şirketin çok yüksek verimliliği öngören stratejisini teknoloji

konusunda keskin bir kavrayışı olan güvenilir bir yardımcısına bırakmıştı; performans standartlarını ise güven verici yaklaşıma yatkın olan bir çalışma arkadaşına devretmişti. Ayrıca ekibinde onunla birlikte her zaman fabrikaları dolaşan sürükleyici bir kişi vardı.

Daha çok tavsiye edeceğim alternatif bir yaklaşım, liderlerin kendi repertuarlarını genişletmeleridir. Bunu yapmak için de öncelikle yoksun oldukları liderlik tarzlarının temelinde hangi duygusal zekâ bileşenlerinin yattığını anlamaları gerekir. Daha sonra bu bileşenlerdeki zekâ bölümlerini artırmak üzere titizlikle çalışabilirler.

Örneğin, yakınlık sağlayıcı bir lider üç duygusal bileşende güçlü yanlara sahiptir: empati, ilişki kurma ve iletişim. Empati—insanların neler hissettiğini anında sezmek—yakınlık sağlayıcı liderin bir çalışanına onun duygularına son derece uygun düşecek bir şekilde tepki göstermesine, böylece onunla dostça ilişki kurmasına olanak verir. Yakınlık sağlayıcı lider ayrıca yeni ilişkilere girmede, birisini kişi olarak tanımada ve bir bağ geliştirmede doğal bir rahatlık sergiler. Son olarak, bu tarzda seçkin düzeye varan lider kişiler arası iletişim sanatında ustalaşmıştır, özellikle tam doğru anda doğru şeyi söyleme ya da uygun sembolik jesti yapma açısından.

Dolayısıyla esas olarak sürükleyici bir tarzı olan ve yakınlık sağlayıcı tarzı daha sık kullanabilmek isteyen bir liderseniz, empati düzeyinizi yükseltmeniz, belki de ilişki kurma veya etkin iletişime girme becerilerinizi geliştirmeniz gerekecektir. Bir başka örnek olarak, repertuarına demokratik tarzı katmak isteyen güven verici bir lider işbirliği ve iletişim yetileri üzerinde çalışma gereğini duyabilir. Yeni yetiler kazanmaya ilişkin böylesine tavsiyeler “Git, kendini değiştir” gibi aşırı basite indirgeyici görünebilir; ama duygusal zekâyı artırmak alıştırmayla tamamen mümkündür. (Duygusal zekâyı yükseltme yoluna ilişkin daha fazla bilgiyi bu makalenin içindeki “Duygusal Zekânızı Geliştirmek” başlıklı ekte bulabilirsiniz.)

Daha Çok Bilim, Daha Az Sanat

Çocuk yetiştirme gibi liderlik de asla kesin bir bilim olmayacaktır. Ama bu uğraş içinde olanların gözünde tam bir esrar olarak kalması da gerekmez. Son yıllardaki araştırmalar anne babaların kendi “iş performansları”nı etkileyen genetik, psikolojik ve davranışsal bileşenleri anlamalarına yardımcı olmuştur. Bizim yeni araştırmamızla, liderler de etkin liderlik için

nelerin gerektiğine ilişkin daha berrak bir tablo elde edebilirler. Ve belki de aynı ölçüde önemli bir nokta olarak, bunu nasıl gerçekleştirebileceklerini görebilirler.

İş ortamı sürekli değişiyor ve bir liderin buna aynı şekilde ayak uydurması gerekiyor. Üst düzey yöneticiler tıpkı bir profesyonel oyuncu gibi liderlik tarzlarını her saat, her gün, her hafta oynamak zorundadır—doğru tarzı doğru zamanda ve doğru ölçüde kullanarak. Bunun karşılığı alınacak sonuçlardır.

Moleküler Yaklaşım: Liderlik Tarzlarının İklimin İtici Kuvvetleri Üzerindeki Etkisi

Araştırmamızda her liderlik tarzının işyerindeki iklimin, yani çalışma ortamının altı itici kuvvetini nasıl etkilediğini inceledik. Aşağıdaki rakamlar her liderlik tarzı ile iklimin her aşaması arasında korelasyon olduğunu gösteriyor. Örneğin, esneklik itici kuvvetine baktığımızda, dayatıcı tarzın –0,28'lik, demokratik tarzın ise 0,28'lik bir korelasyon gösterdiğini, her ikisinin karşıt yönde eşit derecede güçlü olduğunu görüyoruz. Güven verici liderlik tarzını odak aldığımızda, ödüllerle 0,54'lük (güçlü derecede olumlu), sorumlulukla 0,21'lik (olumlu, ama daha az güçlü) bir korelasyon gösterdiğini anlıyoruz. Bir başka deyişle ödüllerle korelasyon sorumlulukla korelasyonun iki katından daha yüksek bir düzeydedir.

Verilere göre güven verici liderlik tarzı iklime en olumlu etkide bulunmakta, ama yakınlık sağlayıcı, demokratik ve yönlendirici dediğimiz diğer üç tarz onu yakından takip etmektedir. Bu saptama ışığında, araştırma hiçbir tarza tek başına dayanmamak gerektiğini ve bütün tarzların en azından kısa vadeli yararlarının olduğunu ortaya koyuyor.

	Dayatıcı	Güven verici	Yakınlık sağlayıcı	Demok-ratik	Sürükle-yici	Yönlendi-rici
Esneklik	- 0,28	0,32	0,27	0,28	- 0,07	0,17
Sorumluluk	- 0,37	0,21	0,16	0,23	0,04	0,08
Standartlar	0,02	0,38	0,31	0,22	- 0,27	0,39
Ödüller	- 0,18	0,54	0,48	0,42	- 0,29	0,43
Berraklık	- 0,11	0,44	0,37	0,35	- 0,28	0,38
Bağlılık	- 0,13	0,35	0,34	0,26	- 0,20	0,27
İklim üzerinde genel etki	- 0,26	0,54	0,46	0,43	- 0,25	0,42

Bir Bakışta Altı Liderlik Tarzı

Araştırmamızda liderlerin, her biri duygusal zekânın bir bileşeninden kaynaklanan altı tarzı da kullandıklarını saptadık. Aşağıda bu tarzların, ortaya çıkışlarının, en çok işe yaradıkları durumların, bir kuruluşun iklimi ve dolayısıyla performansı üzerindeki etkilerinin bir özeti yer alıyor.

	Dayatıcı	Güven verici
Liderin çalışma biçimi	Anında itaat talep eder	İnsanları bir vizyon doğrultusunda seferber eder
Tek cümleyle tarzı	"Sana ne diyorsam onu yap."	"Benimle birlikte gelin."
Temelde yatan duygusal zekâ yetkinlikleri	Başarma güdüsü, inisiyatif, öz-denetim	Öz-güven, empati, değişim katalizörlüğü
Tarzın en çok işe yaradığı durumlar	Bir krizden kurtulmak için gerekli ilk adımlarda veya problemli elemanlarla ilişkilerde	Değişiklikler yeni bir vizyon gerektirdiğinde veya berrak bir doğrultuya gerek duyulduğunda
İklim üzerinde genel etki	Olumsuz	En güçlü şekilde olumlu

Yakınlık sağlayıcı	Demokratik	Sürükleyici	Yönlendirici
Uyum yaratır ve duygusal bağları geliştirir	Katılım yoluyla konsensus sağlar	Performansa ilişkin yüksek standartlar belirler	İnsanları gelecek için geliştirir
"Çalışanlar her şeyden önce gelir."	"Senin fikrin ne?"	"Haydi, ne yapıyorsam onu yapın."	"Şunu bir dene."
Empati, ilişki kurma, iletişim	İşbirliği, ekip liderliği, iletişim	Titizlik, başarma güdüsü, inisiyatif	Başkalarını geliştirir, empati, öz-farkındalık
Bir ekipteki çatlakları gidermede veya sıkıntılı koşullarda insanları motive etmede	Destek ya da konsensus oluşturmada veya değerli elemanlardan girdi almada	Yüksek motivasyonlu ve yetkin bir ekipten çabuk sonuçlar elde etmede	Çalışanların performanslarını iyileştirmelerine yardımcı ya da uzun vadeli güçlü yanlar geliştirme
Olumlu	Olumlu	Olumsuz	Olumlu

Duygusal Zekâ: Bir Giriş

Kendimizi ve ilişkilerimizi etkin bir şekilde yönetme yeteneği olan duygusal zekâ dört temel yetiden oluşur: Öz-bilinç, öz-yönetim, sosyal bilinç ve sosyal beceri. Her yeti de bir dizi spesifik yetkinlikten oluşur. Aşağıda bu yetilerin ve onlara denk düşen özelliklerin bir listesi yer alıyor.

Öz-Bilinç

• Duygusal öz-bilinç: Duygularınızı okuma ve anlama, ayrıca iş performansı, ilişkiler vb. üzerindeki etkilerini kavrama yeteneği.

• Doğru öz-değerlendirme: Güçlü yanlarınızı ve kısıtlarınızı gerçekçi bir şekilde değerlendirmek.

• Öz-güven: Kendi değerini bilmeyi sağlayan güçlü ve olumlu bir seziş.

Öz-Yönetim

• Öz-denetim: Yıkıcı duyguları ve dürtüleri denetim altına alma yeteneği.

• Güvenilirlik: Sürekli gösterilen bir dürüstlük ve tutarlılık.

• Titizlik: Kendinizin ve sorumluluklarınızın üstesinden gelme yeteneği.

• Uyarlanmaya yatkınlık: Değişen durumlara uyarlanma ve engelleri aşma becerisi.

• Başarı yönelimi: İçsel bir mükemmellik standardının gereğini yerine getirme güdüsü.

• İnisiyatif: Fırsatları yakalamaya hazırlıklı olmak.

Sosyal Bilinç

• Empati: Başka insanların duygularını sezme, perspektiflerini anlama ve endişelerine aktif ilgi gösterme becerisi.

• Örgütsel bilinç: Örgütsel yaşamın akıntılarını okuma, karar şebekeleri oluşturma ve politik manevralar yapma yeteneği.

• Hizmet yönelimi: Müşteri ihtiyaçlarını görme ve karşılama yeteneği.

Sosyal Beceri

• Vizyona dayalı liderlik: Sorumluluk üstlenme ve cazip bir vizyonu aşılama yeteneği.

• Nüfuz: Bir dizi ikna edici taktiği kullanma yeteneği.

• Başkalarını geliştirme: Geribildirim sağlayarak ve yol göstererek başkalarının yeteneklerini teşvik etmeye yatkınlık.

• İletişim: Dinleme ve açık, inandırıcı ve uygun mesajlar verme becerisi.
• Değişim katalizörlüğü: Yeni fikirlere öncülük etme ve insanları yeni bir istikamete yöneltme ustalığı.
• Çatışma yönetimi: Anlaşmazlıkları azaltma ve ortak kararlara varılmasını sağlama yeteneği.
• Bağları geliştirme: Bir ilişkiler ağını geliştirme ve koruma ustalığı.
• Ekip çalışması ve işbirliği: İşbirliğini destekleme ve ekipler kurma yetkinliği.

Duygusal Zekânızı Geliştirmek

Çocukluktan itibaren pek az değiştiği için büyük ölçüde genetik olan IQ düzeyinin tersine, duygusal zekâ becerileri her yaşta öğrenilebilir. Ne var ki, bu kolay değildir. Duygusal zekânızı geliştirmeniz alıştırma ve kararlılık gerektirir. Ama alınan karşılıklar böyle bir yatırıma değdiğini gösterir.

Örnek olarak küresel bir gıda şirketine bağlı bir bölümün pazarlama direktörüne bakalım. Jack adıyla anacağım bu kişi klasik bir sürükleyici tipti. Enerji doluydu, her zaman işlerin yürümesi için daha iyi yollar bulmaya çalışıyordu ve sözgelimi birileri işi zamanında yetiştiremeyecek gibi göründüğünde devreye girip işi üstlenmeye haddinden fazla hevesliydi. Daha da kötüsü, kendi standartlarına uyar gibi görünmeyen herkesin üstüne çullanmaya yatkındı; bir kişi elindeki işi ona göre en iyi düzen içinde yerine getirmekten biraz olsun sapacak olsa tepesi atıyordu.

Jack'in liderlik tarzının iklim ve iş sonuçları üzerinde kestirilebilir bir olumsuz etkisi vardı. İki yıllık durgun performanstan sonra, Jack'in amiri ona bir yönlendirici arayıp bulmasını önerdi. Jack bundan hoşnut olmadı, ama işini kaybedebileceğini gördüğünden öneriye uydu.

İnsanlara duygusal zekâlarını nasıl artıracaklarını öğretmede uzman olan yönlendirici işe Jack'i bütün yönleriyle değerlendirmeden geçirerek başladı. Duygusal zekâyı geliştirmede birçok bakış açısından bir teşhis konması gereklidir; çünkü en fazla yardıma muhtaç olanların genellikle kör noktaları vardır. Gerçekten de araştırmamızda yüksek performans gösteren liderlerin en fazla bir duygusal zekâ yeteneğinde güçlü yanlarını abarttıklarını, buna karşılık yetersiz performans gösteren liderlerin dört ya da beş yetenekte kendilerini gözlerinde büyüttüklerini saptadık. Jack bu kadar ileri gitmiş değildi, ama ona özellikle duygusal öz-denetim ve empati açısından düşük puanlar veren astlarına oranla kendisine daha üstün bir değer biçtiği doğruydu.

İlk başlarda Jack geribildirim verilerini kabullenmede bazı sıkıntılar çekti. Ama yönlendiricisi söz konusu zayıf noktaların bunlara denk düşen yetkinliklere dayalı liderlik tarzlarını—özellikle güven verici, yakınlık sağlayıcı ve yönlendirici tarzları—sergilemede yetersiz kalmasına nasıl bağlı olduğunu gösterince, şirkette ilerlemek için kendisini geliştirmesi gerektiğini kavradı. Böyle bir bağlantı kurmak zorunludur. Sebebi şu: Duygusal zekâyı geliştirmek bir hafta sonunda veya bir seminerde

başarılacak bir şey değildir—birkaç ay boyunca iş başında gayretli alıştırma ister.

Değişim kolay gerçekleşmedi, ama alıştırmayla Jack bir paylama nutkuna başlamak yerine diyaloğa girerek öfke parlamalarını yatıştırmayı öğrendi. İnsanlarla her zaman aynı görüşe varmamakla birlikte, en azından onlara gerekçelerini ortaya koyma şansını vermeye başladı. Öte yandan astlarına daha olumlu geribildirim verme ve yaptıkları işle grup misyonuna nasıl katkıda bulunduklarını hatırlatma yönünde alıştırmalar da yaptı. Ve de ayrıntılara boğulan bir yaklaşımla onları yönetme eğilimine gem vurdu.

Jack haftada veya on beş günde bir yönlendiricisiyle bir araya gelerek, gösterdiği ilerlemeyi gözden geçiriyor ve özgül problemlerle ilgili tavsiyeler alıyordu. Sözgelimi, ara sıra eski sürükleyici taktiklerine savrulur durumda buluyordu kendisini—insanların sözlerini kesmek, hemen devreye girip işi üstlenmek ve bir hışımla köpürmek gibi. Neredeyse anında da pişmanlığa kapılıyordu. İşte görüşmelerde yönlendiricisiyle birlikte bu nüksetmeleri masaya yatırıp irdeleyerek, nelerin bu eski alışkanlıkları tetiklediğini ve bir dahaki sefer benzer bir durum ortaya çıktığında ne yapması gerektiğini kestirmeye çalışıyordu. Bu tür “nüksetmeleri önleme” tedbirleri, insanları gelecekteki savrulmalara ya da düpedüz caymalara karşı aşılar. Altı aylık bir dönemde Jack elle tutulur bir gelişme sağladı. Bizzat tuttuğu çetele ilk başta günde bir ya da daha fazla olan parlamalarının ayda bir-iki sefere indiğini gösterdi. İşyerindeki iklim çarpıcı bir biçimde iyileşmişti ve bölümün bilanço rakamları yukarıya doğru bir tırmanış içindeydi.

Bir duygusal zekâ yetkinliğini geliştirmek neden günlerle değil, daha çok aylarla ölçülen bir süreyi bulur? Çünkü bu süreçte sadece neokorteks değil, beynin duygusal merkezleri de devreye girer. Neokorteks, yani teknik becerileri ve saf bilişsel yetenekleri öğrenen düşünen beyin bilgileri çok çabuk kaparken, duygusal beyinde böyle bir durum söz konusu değildir. Yeni bir davranışta yetkinleşmek için, duygusal merkezler tekrara ve alıştırmaya gerek duyar. Bu bakımdan duygusal zekânızı geliştirmeniz alışkanlıklarınızı değiştirmenize benzer. Liderlik alışkanlıklarını taşıyan beyin devrelerinizin eski alışkanlıkları silip unutması ve yerlerine yeni alışkanlıkları geçirmesi gerekir. Bir davranış sekansı ne kadar sık tekrarlanırsa, bunların temelinde yatan beyin devreleri o ölçüde sağlamlaşır. Belirli bir noktada yeni sinir patikaları beynin şablon seçeneğine dönüşür. Bunun gerçekleşmesiyle birlikte, Jack kendisinin ve bütün şirketin yararına

işleyen tarzları kullanarak liderlik yeteneklerini zahmetsizce sınayabilecek duruma geldi.

Özet Fikir

Pek çok yönetici liderlik tarzının stratejik bir tercihten çok bir kişilik fonksiyonu olduğunu düşünerek hata yapar. Mizacına uygun bir tarz seçmek yerine, özgün bir durumun ihtiyaçlarını karşılayacak en iyi tarzı bulmalıdırlar.

Araştırmalarımız en başarılı liderlerin şu duygusal zekâ yetkinliklerinde güçlü olduklarını gösteriyor: öz-bilinç, öz-yönetim, motivasyon, empati ve sosyal beceriler. Altı temel liderlik tarzı vardır; her biri duygusal zekânın kilit bileşenlerini farklı kombinasyonlarla kullanır. En iyi liderler bu tarzlardan sadece birini uygulamazlar; pek çok tarzda ustalaşırlar ve koşullar gerektirdikçe farklı tarzlar arasında geçiş yapma esnekliğine sahiptirler.

Yazar Hakkında

DANIEL GOLEMAN, Rutgers Üniversitesi, Kurumsal Yapılarda Duygusal Zekâ Üzerine Araştırmaları Kurulu eş başkanıdır ve *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence* (Harvard Business Review Press, 2013) kitabının yazarıdır. Son kitabı *Altered Traits: Science Reveals How Meditation Changes Your Mind, Brain, and Body* adıyla yayınlanmıştır.