



# YENİ LİDERLER

DANIEL GOLEMAN

~ *Duygusal Zekâ'nın yazarı* ~

RICHARD BOYATZIS

ANNIE McKEE



VARLIK

**DANIEL GOLEMAN  
RICHARD BOYATZIS  
ANNIE McKEE  
•  
YENİ LİDERLER**

Özel Dizi: 27  
Varlık Yayınları, Sayı: 701  
2. Basım: 2003

PRIMAL LEADERSHIP  
© 2002, Daniel Goleman  
Bu kitaptaki malzemelerin kullanımı ve çoğaltılması özel izne tabidir.

ISBN 975 434 240 7

Kapak tasarımı: Nazlı Ongan  
Dizgi ve ofset hazırlık: Varlık Yayınları  
Baskı: Mart Matbaası  
VARLIK YAYINLARI A.Ş.  
Piyerloti Cad. Ayberk Apt. 7-9 Çemberlitaş 34400 İstanbul  
Tel: 212-516 20 04 (pbx) - Faks: 212-516 20 04  
E-posta: varlik@isbank.net.tr  
Web sitesi: www.varlik.com.tr

**DANIEL GOLEMAN  
RICHARD BOYATZIS  
ANNIE McKEE**

# **YENİ LİDERLER**

Türkçesi:  
FİLİZ NAYIR - OSMAN DENİZTEKİN



VARLIK

Yaşam boyu süren bir sevginin içerdiği  
ahenk ve duygusal zekâyı  
öğrenmemize yardımcı olan eşlerimiz  
Tara, Sandy ve Eddy'ye

# Önsöz

Bu kitabı yazmamızın en büyük nedenlerinden biri, Harvard Business Review'daki "Lideri Lider Yapan Nedir?" ve "Sonuç Alan Liderlik" başlıklı makalelere gelen, son derece coşkulu, eşi benzeri görülmemiş bir okuyucu tepkisiydi. Ancak bu kitap o makalelerin çok ötesine geçerek yeni bir kavram öneriyor: Başat liderlik. Biz, liderin başlıca görevinin, önderlik ettiği kişilerde iyi duygular uyandırmak olduğunu ileri sürüyoruz. Bu ise, lider ahenk –insanların en iyi yanlarını ortaya çıkaran olumlu duygular– yarattığında gerçekleşir. O halde, liderlerin temel görevi duygularla ilintilidir.

Liderliğin bu yeni boyutu, gözle görülemez ya da tamamen göz ardı edilse bile, liderin yaptığı diğer şeylerin olabildiğince yolunda gidip gitmeyeceğini belirler. Duygusal zekânın –duygulara ilişkin zekânın– liderlik başarısında çok önemli olmasının nedeni de budur: Başat liderlik modeli, duygusal zekâyâ sahip olmamızı gerektirir. Bu kitapta yalnızca duygusal zekâlı liderlerin neden ahenk, dolayısıyla da performans yarattığını değil, ayrıca gücünün –ekiplerde ve örgütlerin tamamında, lider tarafından– nasıl hayata geçirileceğini de gösteriyoruz.

Başat liderlik modeli belki de, nörolojiyle bağlantısı olan tek yönetim kuramıdır. Beyin araştırmalarında çığır açan yenilikler, liderlerin ruh halleriyle eylemlerinin önderlik ettikleri kişilerde neden müthiş bir etki yarattığını gösteriyor ve duygusal zekâlı liderliğin esinleme, tutku ve coşku uyandırma, insanlarda motivasyon ve bağlılık yaratma gücüne ışık tutuyor. Bizse, toksik liderliğin işyerindeki duygusal iklimi zehirlenme gücü hakkında bir uyarıda bulunuyoruz.

Her birimiz bu işe değişik bir bakış açısı getiriyoruz. Daniel Goleman'ın kitaplarına ve Harvard Business Review'da çıkan makalelerine gelen coşkulu tepkiler, beraberinde dünyanın dört bir yanındaki liderlerle konuşma davetlerini de getirdi. Weatherhead Yönetim Okulu'nda profesör olan Richard Boyatzis de dünya çapındaki konferanslarına ek olarak, on beş yıldır binlerce MBA'lıya ve üst düzey yöneticiye duygusal zekâlı liderliğin temel yeterliklerini geliştirmek gibi zor bir süreçte yol göstermekten kaynaklanan derinlemesine araştırma üstünlüğüne sahip. Pennsylvania Üniversitesi'nin Lisans Üstü Eğitim Fakültesi'nde eğitim veren Annie McKee ise, dünya çapındaki şirket ve örgüt liderlerine danışmanlık yapıyor ve düzinelerce örgütün duygusal zekâlı liderler yetiştirerek dönüşüm yaşamasına yardımcı olmaktan edindiği pratik içgörülerini yansıtıyor. Kolektif uzmanlığımızı birleştirerek, farklı arka planlarımızı temel alan bir bakış açısı sunmak istedik.<sup>1</sup>

Dünyanın dört bir yanındaki şirket ve örgütlerden yüzlerce yönetici ve çalışanla konuşurken, başat liderlik modelinin pek çok yüzü bizim için açıklık kazandı. Her çeşit ve her düzeyden örgütlerde ahenk yaratan liderlerle karşılaştık. Kimisi, resmi bir liderlik konumu olmasa da, gerekli olduğunda önderlik yapmak üzere öne atılıyor, sonra da bir başka ihtiyaç ânına dek, geri çekiliyor. Kimisiyse bir ekibin ya da tüm şirketin başına geçiyor, yeni kurulan bir işe rehberlik ediyor, örgütünde değişim katalizörlüğü yapıyor ya da atik davranarak kendi serüvenine atılıyor.

Bu sayfalarda, böylesi liderlerin öykülerini sizlerle paylaşıyoruz (bazılarının adını

verirken, gizlilik kaydıyla konuşanlarinkini saklı tuttuk). Ayrıca bu kişisel gözlemleri binlerce lider hakkındaki verilerle doğruladık.

Başka kaynaklardan da yararlanarak zengin bir veri harmanı oluşturabildik. Hay Group'un araştırma kolundaki meslektaşlar, küresel çaptaki müşterileri için yirmi yıldır yaptıkları etkili liderlik analizlerini bizimle paylaştı. Son yıllarda, gitgide büyüyen bir araştırmacı ağı, liderlikte anahtar niteliğindeki duygusal zekâ yeterliklerine ilişkin ölçütümüz olan ECI-360 ile veriler topladı. Duygusal zekâ ve liderlik hakkında daha pek çok araştırma merkezinden gelen bulgu ve kuramların kütlesi de gitgide büyüyor.

Bütün bu kaynaklardan, başat liderlik modeliyle ilgili şu anlamlı sorulara yanıtlar bulduk: Liderler kargaşa ve sarsıcı değişimin ortasında başarılı olabilmek için hangi duygusal kaynaklara gereksinim duyarlar? Lidere acıtıcı gerçekler konusunda bile dürüst olma iç gücünü veren nedir? Liderin, en iyi işi çıkaran ve değişik iş teklifleri aldıklarında bile işyerine sadık kalan insanlara esin kaynağı olmasını sağlayan nedir? Liderler yaratıcı yenilikleri, üstün performansı ya da sıcak ve kalıcı müşteri ilişkilerini pekiştirecek bir duygusal iklimi nasıl yaratırlar?

Yöneticiler çok uzun bir süre boyunca, işyerindeki duyguları örgütlerin rasyonel işleyişini aksatan bir uğultu olarak gördüler. Ancak duyguların iş yaşamıyla ilgisini yok sayma zamanı geçti artık. Günümüzde dünyanın her yerindeki örgütlerin, başat liderlik modelinin yararlarını kavraması ve insanların gelişmesini sağlayan duygusal ahengi yaratacak liderler yetiştirmesi gerekiyor.

Örneğin, 11 Eylül 2001'de New York, Washington D.C. ve Pennsylvania'da –bu kitabın yazılması bitmek üzereyken– meydana gelen korkunç felaketi ele alalım. Bu feci olay, duygusal zekânın özellikle de insani trajedi ve kriz dönemlerindeki temel rolünün altını çiziyor ve ahengin, duygular yelpazesini kapsayacak bir biçimde olumluluğun ötesine geçtiğini gösteriyor. Connecticut'ta teknoloji hisselerinin alım satımıyla uğraşan SoundView Technology'nin CEO'su\* Mark Loehr'i ele alalım. Orada çalışanlar pek çok dostunu, meslektaşını ve aile üyesini, bu feci olayda yitirmişti. Loehr'in ilk tepkisi, tüm çalışanları ertesi gün işyerine çağırmak oldu – çalışmak değil, duygularını paylaşıp ne yapılacağından söz etmek için. Sonraki günlerde, insanlar birlikte gözyaşı dökerken Loehr de yanlarındaydı ve onları yaşadıkları deneyim hakkında konuşmaya teşvik etti. Her akşam saat 21.45'te tüm şirkete bir elektronik posta göndererek, süregelen olayların kişisel yanından söz etti.

Loehr bir adım daha atarak, hep birlikte katılabilecekleri yardım amaçlı bir eylem sayesinde kargaşadan nasıl anlam çıkarılacağına ilişkin bir tartışmayı teşvik edip yol gösterdi. Grup olarak yapacakları bağışla yetinmek yerine, mağdur kişilere şirketin bir günlük ticaret hasılatını bağışlamaya karar verdiler. Ortalama bir günde hasılat, yarım milyon doların üstündeydi; en yüksek günlük gelirleriyse 1 milyon dolar kadardı. Ama yapmak istedikleri şeyi müşterilerine de duyurduklarında, inanılmaz bir karşılık geldi: O gün 6 milyon dolardan fazla para topladılar.

İyileşme sürecini sürdürmek isteyen Loehr, çalışanlardan düşüncelerini, korkularını ve umutlarını kaydedecekleri, gelecek kuşaklarla paylaşılacak bir "günce" tutmalarını da istedi. Şiirler, dokunaklı öyküler, düşüncelerle dolu bir e-posta akışı oldu – herkes yüreğinden geçenleri dile getiriyordu.

Bu denli ciddi bir krizde, duygusal rehberlik için tüm gözler lidere çevrilir. Olaylara bakış biçimi özel bir ağırlık taşıdığı için, lider grup adına anlamı yönetir, verili bir durumu yorumlamanın ya da açıklamanın, dolayısıyla da ona duygusal bir tepki vermenin yolunu gösterir. Mark Loehr de, liderliğin en önemli duygusal görevlerinden birini cesurca yerine getirdi: Kargaşa ve çılgınlıktan bile anlam çıkarabilmek için kendisine ve çalışanlarına yardımcı oldu. Bunun için ilk önce ortak duygusal gerçekliğe uyum sağlayıp onu dışavurdu, böylece ifade ettiği yön insanları can evinden vurdu ve her birinin gönlünden geçenleri dile getirdi.

Çalışma günlerimizi geçirdiğimiz örgütler doğal olarak bizi esinlendiren liderlerin bulunduğu ahenkli ortamlar olsaydı, yaşamımız neye benzerdi? Gelişen dünyanın çoğu yerinde mükemmel iş ortamı henüz oluşmadı. Bu ahenkli liderlik kavramı, çok gelişmiş ortamlarda genellikle olduğu gibi, düzeltici değil kurucu bir ilke olsaydı, örgütler nasıl bir görünüme bürünürdü, bir düşünün. O zaman terfi ve geliştirmede olduğu kadar, daha en baştan işe insan alırken de liderliğin gerektirdiği duygusal zekâ yetilerine odaklanılırdı. Bu liderlik yetilerinin süregelen öğrenimi günlük etkinliklerin bir parçası olur ve örgüt tümüyle, insanların birlikte çalışarak geliştiği bir yere dönüşürdü.

Peki bu nitelikleri evliliğimize, ailemize, çocuklarımıza ve topluluğumuza taşısaydık ne olurdu? Duygusal zekâ yeterliklerinin düzeyini yükseltmelerine ya da derinleştirmelerine yardımcı olmak üzere birlikte çalıştığımız liderler bize sık sık, bunun yararını yalnızca işlerinde değil, kişisel ve aile yaşamlarında da gördüklerini söylüyorlar. Yüksek düzeyde özbilinç, empatili anlayış, kendine hâkim olma becerilerini ve uyumlu ilişkileri eve taşıdıklarını fark ediyorlar.

Bir adım daha atalım. Eğitim, ahengi artıran duygusal zekâ yetilerini de içerseydi, okullarımızda ve çocuklarımızda ne gibi değişiklikler olurdu? İlk olarak, bütün işverenler, bu anahtar niteliğindeki çalışma becerilerinde şimdiden ustalaşmış olan yeni kuşak lider adaylarını kadrolarına almanın keyfini yaşarlardı. Genç insanların bizzat elde edebilecekleri kişisel yararlar, güdüler ve sivri duygularla baş etmek gibi beceri eksikliklerinden kaynaklanan toplumsal hastalıklarda –şiddetten madde bağımlılığına kadar– düşüşe de neden olurdu. Bunun dışında hoşgörü, şefkat ve kişisel sorumluluk düzeylerindeki artıştan, yerel topluluklar da yararlanırdı.

İşverenlerin işe aldıkları kişilerde bu yetenekleri aradıkları düşünüldüğünde, üniversitelerle meslek okullarının –özellikle de işletme okullarının– sundukları beceri kümelerinin içine duygusal zekânın temellerini de eklemeleri gerekir. Büyük Rönesans düşünürü Erasmus'un bize anımsattığı gibi, "Gençlerin iyi eğitilmesi, bir ulusun en büyük umududur."

Biz de en yenilikçi iş eğitmenlerinin, mezunlarının yalnızca yönetici değil, lider olmalarına da yardım edebilmek için yüksek eğitimde duygusal zekânın önemini fark edeceklerini umuyoruz. En ileri düşünceli işletmeciler, böylesi bir iş eğitimini yalnızca kendi örgütlerinde liderlik gücünün artması için değil, tüm ekonominin canlılığı açısından da teşvik edip destekleyeceklerdir. Bütün bunlardan yeni liderler kuşağı kadar, ailelerimiz, ait olduğumuz topluluklar ve bir bütün olarak ulusumuz da kazançlı çıkacaktır.

Son bir not: Bir değil, birçok lider vardır. Liderlik dolaşımlıdır. Yalnız tepedeki kişi değil, şu ya da bu şekilde bir gruba önderlik eden birisi –örgüt içinde ister atölye görevlisi, ister



ekip şefi, ister CEO olsun– liderdir. Biz bu içgörülerini, konularını ne olursa olsun, tüm liderlere sunuyoruz.

## **Yazarlarla Temas Kurmak İçin**

Bu kitap, liderlikte duygusal zekânın rolüyle ilgili süregelen bir araştırmayı temsil ediyor. Okurlarımızdan gelecek tepkilere –düşüncelere, öykülere, izlenimlere– açığız. Her zaman tüm e-postaları yanıtlayamasak da, okurlarımızın sesini duymak (ve onlardan her zaman bir şeyler öğrenmek) bizi hoşnut edecektir.

Bize e-posta yoluyla ulaşmak için, şu adresleri kullanın:

Daniel Goleman: daniel.goleman@verizon.net

Richard Boyatzis: richard.boyatzis@weatherhead.cwru.edu

Annie McKee: anniemckee1@aol.com

## **I. Kısım - DUYGUSAL ZEKÂNIN GÜCÜ**

### **1. Bölüm - YENİ LİDERLER**

Büyük liderler bizi harekete geçirir. İçimizde tutku uyandırır ve elimizden geleni yapmamızı sağlayan bir esin kaynağı olurlar. Neden bu denli etkili olduklarını açıklamaya çalışırken, strateji, vizyon ya da güçlü fikirlerden söz ederiz. Oysa çok daha temel bir gerçek var ortada: Büyük lider duygulara hitap eder.

Liderin girişimi –ister strateji oluşturmak, ister ekipleri seferber etmek– ne olursa olsun, başarısı, bunu nasıl yaptığına bağlıdır. Geride kalan her şeyi doğru yapsa bile, bu temel işte, yani duygulara doğru bir yön vermekte başarısızsa, hiçbir şey olabileceği ya da olması gerektiği gibi yolunda gitmeyecektir.

Örneğin, İngilizlerin medya devi BBC'nin bir haber bölümünde son derece önemli bir âni ele alalım. Bölüm denenmek üzere kurulmuş, 200 kadar gazeteci ve editör elinden geleni yaptığını hissetse de, yönetim kapatılması gerektiğine karar vermişti.<sup>1</sup>

Bir araya gelen çalışanlara kararı bildirmek üzere gönderilen üst düzey yöneticinin parlak bir ifadeyle, rakip faaliyetlerin çok iyi gittiğini ve Cannes'a yaptığı harika bir geziden henüz dönmüş olduğunu açıklayarak konuşmaya başlaması hiç işe yaramadı. Haberin kendisi yeterince kötüydü, yöneticinin kaba, hatta aşağılayıcı üslubu ise, beklenen hüsrânın bile ötesinde bir şeyler uyandırdı. İnsanlar yalnızca yönetimin kararına değil, bizzat haberi getiren kişiye karşı da öfkeye kapıldı. Ortam öyle tehlikeli bir hal aldı ki, yönetici salondan sağ salim çıkabilmek için neredeyse güvenliği çağırarak zorunda kalacaktı.

Ertesi gün, bir başka üst düzey yönetici aynı personeli ziyarete gitti. Onun yaklaşımı çok

farklıydı. Büyük bir içtenlikle, toplumun canlılığı açısından gazeteciliğin hayati öneminden ve daha en başından onları bu alana iten dürtüden söz etti. Kimsenin gazeteciliğe zengin olmak için girmediğini anımsattı; bir meslek olarak geliri her zaman marjinal olmuştu, iş güvenliği ise ekonominin gidişatına göre inişli çıkışlıydı. Ayrıca gazetecilerin tutkuyla, hatta kendini adayarak verdikleri hizmete de değindi. Son olarak, hepsine kariyerlerinde şans diledi.

Bu lider konuşmasını bitirdiğinde, personelden alkış aldı.

İki lider arasındaki fark, mesajlarını hangi ruh hali ve hava içinde ilettiklerinde yatıyor: Birisi grubu muhalifliğe ve düşmanlığa yöneltirken, öteki zorluklar karşısında iyimserliğe, hatta esinlenmeye teşvik etmişti. Bu iki olay, liderliğin gizli, ama çok önemli bir boyutuna işaret ediyor: Liderin söylediği ya da yaptığı şeylerin duygusal etkisi.

Liderin ruh halinin –ve başkalarının ruh hali üzerindeki etkisinin– her örgütte önemli bir rol oynadığını çoğu kişi kabul etse de, duyguların genellikle çok kişisel, ya da hakkında anlamlı bir şey söylenemeyecek kadar yoğun olduğu düşünülür. Ancak duygu alanında yapılan araştırmalar, yalnızca liderin duygularının yarattığı etkinin nasıl ölçüleceği hakkında değil, ayrıca en iyi liderlerin kendilerinin ve başkalarının duygularıyla baş etme biçimlerini anlayıp geliştirmenin etkili yollarını nasıl buldukları konusunda da keskin içgörüler getirmiştir. Duyguların işyerindeki güçlü rolünün anlaşılması, en iyi liderleri – yalnızca işten daha iyi sonuç alınması ve yetenekli kişilerin elden geçirilmemesi gibi somut değil, ayrıca daha yüksek moral, motivasyon ve bağlılık gibi son derece önemli soyut alanda da– ötekilerden ayırır.

## **Başat Boyut**

Liderin bu duygusal görevi, iki bakımdan başat, yani birincildir: Liderliğin hem ilk, hem de en önemli edimidir.

Liderler her zaman çok önemli bir duygusal rol oynamışlardır. Hiç kuşkusuz insan türünün ilk liderleri –kabile reisleri ya da şamanlar– konumlarını büyük ölçüde insanların duygularına hitap eden liderlikleri sayesinde edinmişlerdi. Tarih boyunca ve her kültürde, herhangi bir insan grubunun lideri, belirsizlik ya da tehlikeyle karşılaşıldığında ya da yapılması gereken bir iş olduğunda, ötekilerin güven ve düzen için başvurdukları kişi olmuştur. Lider, grubun duygusal rehberidir.

Modern örgütte, bu başat duygusal görev –şimdiye dek pek fark edilememiş olsa da– liderin birçok işi arasında en başta gelir: Kolektif duygulara olumlu bir yön vermek ve zehirli duyguların yarattığı isi yok etmek. Bu görev, yönetim kurulu odasından atölye katına kadar her yerdeki liderler için geçerlidir.

Çok basit bir biçimde, her türlü insan grubunda lider, kişilerin duygularını etkilemekte en yüksek güce sahiptir. İnsanların duyguları coşku düzeyine itilirse, performans coşabilir; insanlar kin ve kaygıya yönlendirildiğinde ise, dengeleri bozulabilir. Bu, liderliğin bir başka önemli yönüne işaret eder: Yarattığı etki, bir işin iyi yapılmasını sağlamanın ötesindedir. Takipçileri, lidere destekleyici duygusal bağlantı –empati– için de başvururlar. Her türlü liderlik, bu temel boyutu iyi kötü içerir. Liderler duygulara olumlu bir yön verdiklerinde, BBC'deki ikinci üst düzey yönetici örneğinde olduğu gibi, herkesin en iyi yanını ortaya

çıkarırlar. Bu etkiye biz, ahenk (rezonans) diyoruz. Duygulara olumsuz bir yön verdiklerinde ise, ilk yönetici örneğinde olduğu gibi, insanların kendilerini göstermelerini sağlayan duygusal temellerin altını oyarak ahenksizlik (disonans) yaratırlar. Bir örgütün zayıflaması ya da güçlenmesi, büyük ölçüde liderlerin bu yeni duygusal boyuttaki etkililiğine bağlıdır.

Başat liderlik modelinin herkese yarar sağlamasının anahtarı, elbette ki, duygusal zekânın liderlik becerilerinde; liderlerin kendilerini ve ilişkilerini nasıl yönettiklerinde yatar. Bunun yararlarını azamiye çıkaran liderler, önderlik ettikleri kişilerin duygularına doğru bir yön verirler.

Bütün bunlar nasıl mı olur? Beyinle ilgili son çalışmalar, başat liderlik modelinin nörolojik mekanizmalarını ortaya koymakta ve duygusal zekâ yetilerinin neden bu denli önemli olduğuna açıklık kazandırmaktadır.

## Açık Çevrim

Liderin tarzının –yalnızca ne yaptığının değil, nasıl yaptığının da– bu denli önemli olmasının nedeni, insan beyninin tasarımı; bilimcilerin, duygusal merkezimiz olan limbik sistemimizin açık çevrimli doğası diye nitelendirdikleri şeyde yatar. Dolaşım sistemi gibi kapalı çevrimli bir sistem, kendi kendini düzenler; başkalarının dolaşım sistemlerinde olup bitenler bizim sistemimizi etkilemez. Açık çevrimli bir sistemse, kendi kendini yönetmekte büyük ölçüde dış kaynaklara bağlıdır.

Bir başka deyişle biz, kendi duygusal dengemiz açısından başka insanlarla kuracağımız bağlantılara bel bağlarız. Açık çevrimli limbik sistem, evrimde hiç kuşkusuz kazançlı bir tasarımdı; çünkü bu sistem insanlara bir başkasının imdadına koşma olanağını tanır –örneğin, bir annenin ağlayan bebeğini yatıştırmasını, ya da bir primat topluluğundaki gözcünün tehlike algıladığında hemen bir uyarı işareti vermesini sağlar.

Gelişmiş uygarlığımızın gösterişli cilasına karşın, açık çevrim ilkesi hâlâ geçerlidir. Yoğun bakım birimlerinde yapılan araştırmalar, bir başka kişinin rahatlatıcı varlığının hastanın kan basıncını düşürmekle kalmayıp, damarları tıkayan yağ asitlerinin salgılanmasını da yavaşlattığını göstermiştir.<sup>2</sup> Daha da etkileyicisi, bir yıl içinde (ciddi parasal sorun, işten atılma ya da boşanma gibi) üç ya da daha fazla şiddetli stres yaratan olay, toplumsal açıdan yalıtılmış orta yaşlı erkeklerin ölüm oranını üç kat artırırken, birçok yakın ilişkisi olan erkeklerin ölüm oranı üzerinde hiç etkisi yoktur.<sup>3</sup>

Bilimciler açık çevrimi, kişinin bir başkasının bedenindeki hormon düzeylerini, kardiyovasküler işlevi, uyku ritimlerini, hatta bağışıklık işlevini değişikliğe uğratmasını sağlayan “kişilerarası limbik düzenleme” olarak tanımlıyorlar.<sup>4</sup> Sevdalı bir çift de, birbirinin beyinde hoş ve sevecen bir his yaratan oksitosin dalgalarını bu şekilde tetikler. Ancak yalnızca aşk ilişkilerinde değil, toplumsal yaşamın her yönünde, fizyolojilerimiz iç içe geçer ve duygularımız otomatik olarak birlikte olduğumuz kişi tarafından kayda alınır. Limbik sistemin açık çevrimli tasarımı, başkalarının bizim kendi fizyolojimizi, dolayısıyla da duygularımızı değiştirebileceği anlamına gelir.

Açık çevrimin yaşamımızda böylesi bir yeri olsa da, sürecin kendisini genellikle fark

etmeyiz. Bilimciler duyguların bu uyumunu, laboratuvarında sohbet eden iki kişinin fizyolojisini –örneğin kalp atışlarını– ölçerek saptamışlardır. Konuşma başlarken, beden ritimleri farklıdır. Ancak basit bir on beş dakikalık konuşmanın sonunda, fizyolojik profilleri kayda değer bir benzerlik gösterir; bu olguya verilen ad, aynalamadır. Bir çatışma sarmalının alçalması sırasında, öfke ve incinme gibi duygular geri yansırken güçlü bir biçimde gerçekleşen bu durum, keyifli etkileşimlerde daha belirsiz olarak görülür.<sup>5</sup> Duygusal bakımdan nötr bir tartışmada ise hiç meydana gelmez. Araştırmacılar, insanlar ne zaman bir araya gelse, tamamen sözsüz bir ilişki söz konusu olduğunda bile, duyguların kaçınılmaz bir biçimde yayılışını defalarca görmüşlerdir. Örneğin, üç yabancı kişi ya da üç dakika sessizce karşı karşıya oturduklarında, duygularını en kolay dışa vuran kişi –tek kelime söylemeden– ruh halini ötekilere aktarır.<sup>6</sup> Aynı etki işyerinde, yönetim kurulu odasında ya da atölye katında da geçerlidir; gruplar halinde çalışan insanlar, kaçınılmaz olarak birbirinin hislerini “kapar”, kıskançlık ve imrenmeden, hiddet ya da sevince kadar her şeyi paylaşırlar. Grup ne denli bütünleşirse, ruh halleri, duygusal geçmiş, hatta hassas noktalar o denli güçlü bir biçimde paylaşılır.<sup>7</sup>

Örneğin, farklı sektörlerden gelen yetmiş çalışma ekibinde, toplantılarda birlikte oturan üyelerin iki saat içinde –iyi ya da kötü– ortak ruh hallerine büründükleri görülmüştü.<sup>8</sup> Birlikte çalışırken ruh hallerini haftalar boyu ya da birkaç saatte bir izleyen hemşirelerde, hatta muhasebecilerde, birbirine uyan ruh halleri görülüyordu ve gruptaki ortak ruh halleri, paylaştıkları zorluklardan büyük ölçüde bağımsızdı.<sup>9</sup> Profesyonel spor takımlarıyla ilgili incelemelerden de benzer sonuçlar çıkmaktadır: Takımın konumundaki iniş ve çıkışlardan ayrı olarak, oyuncular günler ve haftalar boyunca ruh hallerini birbirine göre ayarlamaya eğilimlidir.<sup>10</sup>

## **Bulaşma ve Liderlik**

Bir grubun üyeleri arasındaki limbik açık çevrimlerin sürekli etkileşimi, herkesin karışıma kendi lezzetini kattığı bir çeşit duygusal çorba yaratır. Ancak en güçlü baharatı katan, liderdir. Neden mi? İş yaşamının o değişmez gerçekliği yüzünden: Herkes patronu seyreder. İnsanlar duygusal ipuçlarını tepeden alırlar. Patron pek görünür olmasa bile –örneğin, üst katta kapalı kapılar ardında çalışan CEO gibi– tutumu kendisine doğrudan bağlı olanların ruh halini etkiler ve şirketin duygusal ikliminde bir domino etkisi yaratır.<sup>11</sup>

Eylem halindeki çalışma grupları üzerinde yapılan dikkatli gözlemler, liderin ortak duyguları belirlemede oynadığı böylesi eksen niteliğindeki bir rolü açığa çıkardı.<sup>12</sup> Liderler genellikle herkesten çok konuşuyorlardı ve söyledikleri şeyler daha dikkatlice dinleniyordu. Liderler ayrıca bir konuda söz alan ilk kişi oluyor ve başkaları yorum yaparken, saptamalarında çoğunlukla öteki kişilerin yorumundan çok, liderin söylediklerine değiniyorlardı. Olaylara bakış biçimi özel bir ağırlık taşıdığı için, lider bir gruba verili bir durumu yorumlamanın yolunu göstererek “anlamı yönetir” ve böylece o duruma duygusal açıdan tepki verir.<sup>13</sup>

Ancak duygular üzerinde yaratılan etki, liderin söylediklerinin ötesindedir. Bu incelemelerde liderler, konuşmadıklarında bile, grup içinde herkesten daha büyük bir dikkatle izleniyorlardı. İnsanlar bir bütün olarak grup adına bir soru yönelttiklerinde, tepkisini görmek için gözlerini lidere dikiyorlardı. Gerçekten de, grup üyeleri genellikle liderin duygusal tepkisini en geçerli yanıt olarak görür ve özellikle de farklı üyelerin değişik bir biçimde tepki verdiği belirsiz bir durumda, kendi tepkilerine onu model alırlar. Lider, bir anlamda, duygusal standartı oluşturur.

Liderler övgüde bulunur ya da övgüsünü sakınır, yapıcı ya da yıkıcı bir biçimde eleştirir, destek verir ya da insanların gereksinimlerine kör gözle bakarlar. Grubun misyonunu, herkesin katkısına daha fazla anlam katacak –ya da katmayacak– bir biçimde tanımlayabilirler. İşin nasıl yapılacağı konusunda sezgilerini kullanmakta insanları serbest bırakarak, onlara çalışmalarında bir açıklık ve yön duygusu verecek, esnekliği teşvik edecek bir biçimde yol gösterebilirler. Bütün bu eylemler, liderin temel duygusal etkisini belirler.

Yine de, bir gruptaki “resmi” liderlerin tümü, mutlaka birer duygusal lider değildir. Atanan lider bir nedenle inanırlıktan yoksunsa, insanlar duygusal rehberlik için güvendikleri ve saygı duydukları başka birine başvurabilirler. Bu durumda fiili lider, başkalarının duygusal tepkilerini yoğuran kişi olur. Örneğin, resmi liderinin ve kurucusunun adını taşıyan tanınmış bir caz grubu, duygusal ipuçlarını aslında farklı bir müzisyenden alıyordu. Kurucu, konser anlaşmaları ve lojistikle uğraşmaya devam ediyordu, ama grubun daha sonra hangi besteyi çalacağı ya da ses sisteminin nasıl ayarlanacağına karar verme zamanı geldiğinde, tüm gözler baskın üyeye –duygusal lidere– çevriliyordu.<sup>14</sup>

## **Mıknatıslı İnsanlar**

Duygusal lider kim olursa olsun, muhtemelen çevresindeki insanların duygusal beyni üzerinde hissedilir biçimde limbik “çekim” gücüne sahip biri gibi davranma hünerine sahiptir. Örneğin, yetenekli bir aktörü işbaşında seyrederek, izleyicileri duygusal yörüngesine ne kadar kolay çektiğini gözlemleyebilirsiniz. İster bir ihanetin kederini, ister bir zaferin sevincini aktarıyor olsun, bunları izleyiciler de hisseder.

O halde, liderlerin duygusal hallerini ne denli kolay kaptığımız, yüzlerinin, seslerinin ve hareketlerinin hislerini ne denli dışa vurduğuyla ilintili olmalıdır. Liderin duyguları aktarma becerisi ne kadar fazlaysa, duygular o kadar güçlü bir biçimde yayılır. Bu tür bir aktarım, sahte heyecan gösterisine bağlı değildir elbet; insanlar lidere yakın ilgi gösterdiklerinden, duygunun belli belirsiz dışavurumları bile büyük bir etki yaratabilir. Yine de, liderler ne denli açık olurlarsa –örneğin kendi coşkularını ne denli iyi ifade ederlerse– ötekiler de aynı bulaşıcı tutkuyu o denli kolay hissederler.

## **KAHKAHA VE AÇIK ÇEVİRİM**

Duygular virüs gibi yayılabilir, ama tüm duyguların yayılması aynı kolaylıkta olmaz. Yale Üniversitesi'nin Yönetim Okulu'nda yapılan bir incelemede, çalışma gruplarında neşe ve sıcaklığın çok kolay yayıldığı, kızgınlığın daha az bulaşıcı olduğu,

depresyonun ise hiç yayılmadığı bulgulanmıştır.<sup>15</sup> İyi ruh hallerinin daha hızlı yayılması, işten alınan sonuçlarla doğrudan ilintilidir. Yale'de yapılan incelemeye göre ruh halleri, insanların verimli çalışma düzeyini etkilemekte; iyimser ruh halleri işbirliğini, adil davranışları ve iş performansını artırmaktadır.

Özellikle de kahkaha, açık çevrimin gücünü –dolayısıyla da her türlü duygunun bulaşıcı doğasını– gözler önüne serer. Kahkaha duyduğumuzda, otomatik olarak gülümseyerek veya biz de gülersek, gruba yayılan doğaçlama bir tepki zinciri yaratırız. Neşe çok kolay yayılır, çünkü beynimizde, gülerken karşılık vermemizi sağlayan gülümsemenin ve kahkahanın saptanması için özel olarak tasarlanmış olan açık çevrimli devreler vardır. Bunun sonucu ise, olumlu bir duygusal korsanlıktır.

Benzer bir biçimde, tüm duygusal sinyaller arasında en bulaşıcı olanı gülümsemedir; gülümsemenin, başkalarını da gülümsetmekte neredeyse karşı konulmaz bir gücü vardır.<sup>16</sup> Bu denli güçlü olmasının nedeni, evrimde oynadığı yararlı rol olabilir: Bilimcilerin tahminine göre, gülümseme ve kahkaha, ittifak oluşturmanın sözsüz bir yolu olarak evrilmiştir; kişinin siper almak ya da düşmanca davranmak yerine, rahatladığını ve dostça davrandığını gösterir.

Kahkaha, bu dostluğun son derece güvenilir bir işaretidir. Öteki duygusal sinyallerin –özellikle de taklit edilebilen bir gülümsemenin– aksine kahkaha, büyük ölçüde istem dışı olan son derece karmaşık sinir sistemlerini devreye sokar: Taklidi daha zordur.<sup>17</sup> Bu nedenle sahte bir gülümseme duygusal radarımızdan kolayca kaçabilse de, zoraki bir gülüş kendini hemen ele verir.

Nörolojik anlamda, kahkaha iki insan arasındaki en kısa mesafeyi temsil eder, çünkü bir anda limbik sistemleri birbirine kilitler. Bu âni, istem dışı tepki, bir araştırmacının ifade ettiği gibi, "iki insan arasında mümkün olan en doğrudan –beyinden beyne– iletişime, aklımızın 'limbik kilitlenme' diye nitelendirilebilecek bir halde eşlik etmesiyle ilgilidir".<sup>18</sup> O halde, birbirinin yanında bulunmaktan keyif duyan insanların kolayca ve sık sık gülmesinde şaşılacak bir şey yoktur; birbirine güvenmeyen ya da birbirinden hoşlanmayan veya zıtlaşan insanlarsa, birlikteyken neredeyse hiç gülmezler.

Bu nedenle, herhangi bir iş ortamında duyulan kahkaha sesi gruptaki duygusal sıcaklığın habercisidir ve insanların zihinleri kadar yüreklerinin de birlikte olduğunu gösterir. Üstelik, işyerindeki kahkahanın, birisinin bayat bir fıkra anlatmasıyla pek ilgisi yoktur: Sosyal etkileşimler sırasında atılan 1200 kahkaha örneği üzerinde yapılan bir incelemede gülüş, neredeyse her seferinde, "tanıştığımızı sevindim" gibi sıradan bir söze verilen dostça bir karşılık şeklindeydi.<sup>19</sup> Sıcak bir gülüş, şu rahatlatıcı mesajı gönderir: Aynı dalga boyundayız, anlaşıyoruz. Güvenin, huzurun ve ortak bir dünya anlayışının habercisidir; gülmek, konuşmada bir ritim olarak, şimdilik her şeyin yolunda gittiğini gösterir.

Bu türden bir yeteneği olan liderler, duygusal mıknatıs gibidirler; insanlar doğallıkla onlara doğru çekilir. Örgüt içinde insanların birlikte çalışmayı çok istedikleri bir lider, büyük olasılıkla bu iyi hisleri ortaya çıkarma yetisine sahiptir. Duygusal zekâlı liderlerin yetenekli insanları kendilerine çekmelerinin bir nedeni de budur. Olumsuz duyguları yayan –sinirli, huysuz, baskıcı, soğuk– bir liderse, insanları iter. Kimse suratsız biriyle çalışmak istemez. Araştırmalar şunu kanıtlamıştır: İyimser, coşkulu liderler, olumsuz ruh hallerine eğilimli olanlara kıyasla, çalışanlarının kalıcı olmasını daha kolay sağlarlar.<sup>20</sup>

Şimdi başat liderliğin etkisini bir adım öne taşıyıp, duyguların iş verimliliğini ne derece belirlediğini inceleyelim.

## Ruh Halleri Sonuçları Nasıl Etkiler

Duygular son derece yoğun ve geçicidir, kimi zaman da işe zarar verir; ruh halleriyse genelde daha az yoğun, eldeki işi kesintiye uğratmayan, daha uzun süreli hislerdir. Ayrıca duygusal bir olay genellikle kendine denk olan kalıcı bir ruh hali –grubu saran alçak perdeli, sürekli bir his akışı– bırakır.

İşletme açısından bakıldığında duygular ve ruh halleri önemsiz görülebilir, ama işin yapılmasında asıl sonucu onlar yaratır. Liderin ılımlı kaygısı, bir şeyin daha fazla dikkat ve ilgi gerektirdiğini gösterebilir. Aslında temkinli bir ruh hali, riskli bir durum ele alınırken son derece yararlı olabilir; çok fazla iyimserlik ise tehlikelerin göz ardı edilmesine yol açabilir.<sup>21</sup> Ani bir öfke patlaması, liderin dikkatini, kıdemli bir üst düzey yöneticinin cinsel

tacize kalkışığının ortaya çıkması gibi acil bir soruna çekebilir ve enerjisini normal ilgi alanından, örgütün tacizi yok etme çabalarını geliştirmek gibi bir çözüm bulmaya yönlendirebilir.<sup>22</sup>

Çok yakın bir teslim tarihi gibi bir nedenle duyulan ılımlı kaygı, dikkat ve enerjiyi yoğunlaştırabilir; süregelen sıkıntıya liderin ilişkilerini baltalayabilir ve beynin bilgiyi işleyip etkili bir biçimde tepki verme yeteneğini azaltarak çalışma performansını engelleyebilir. Öte yandan, sıcak bir gülüş ya da iyimser bir ruh hali genellikle, iyi iş çıkarmakta çok önemli olan nöral yetileri artırır.

İyi ruh hali de, kötü ruh hali de, kendi kendini sürdürmeye eğilimlidir; bunun nedeni kısmen, ruh hallerinin algıları ve anıları çarpıtmasıdır. İnsanlar kendilerini iyi hissettiklerinde, bir durumun olumlu yanını görür ve onun hakkında iyi şeyler anımsarlar; kendilerini kötü hissettiklerindeyse, olumsuzluğa odaklanırlar.<sup>23</sup> Bu algı çarpıklığının ötesinde, kişi sinirli olduğunda salgılanan stres hormonlarının bedende yeniden emilip yok olması saatler alır. Bu yüzden patronla tatsız bir ilişki, kişiyi o sıkıntının tutsağı haline getirip meşgul bir zihin ve kendini sakinleştiremeyen bir bedenle baş başa bırakabilir: O toplantıda beni öyle kızdırdı ki, dün gece saatlerce uyuyamadım. Sonuçta, kısmen kendimizi iyi hissettirdikleri için, doğal olarak duygusal bakımdan olumlu kişilerle birlikte olmayı yeğleriz.

## **Duygusal Korsanlık**

Olumsuz duygular –özellikle de kronik öfke, kaygı, ya da yararsızlık hissi– dikkati yapılan işten kopararak çalışmayı engeller.<sup>24</sup> Örneğin, ruh halleri ve salgın şeklinde bulaşmasıyla ilgili bir Yale çalışmasında, yıllık ikramiyelerin nasıl paylaştırılacağı konusunda yürütmeye yönelik kararlar alan grupların performansı, olumlu duygularla ölçülebilir derecede artmış, olumsuz duygularla da zayıflamıştı. Grup üyelerinin kendi ruh hallerinin etkisini fark edememiş olmaları da dikkat çekiciydi.

Örneğin, uluslararası bir otel zincirinde personeli kötü ruh hallerine sürükleyen etkileşimler arasında en yaygın olanı, bir yöneticiyle konuşmaktı. Şeflerle etkileşimlerin yaklaşık onda dokuzu, kötü hislere –hüsran, hayal kırıklığı, kızgınlık, üzüntü, tikslenme, ya da incinmeye– yol açıyordu. Bu etkileşimler çoğu kez; müşteriler, iş baskısı, şirket politikası ya da kişisel sorunlardan daha fazla sıkıntı yaratıyordu.<sup>26</sup> Liderlerin aşırı “nazik” olmaları gereksizdir; liderlik denen duygusal sanat, iş gereksinimlerinin insanları gereksiz yere sinirlendirmeden öne sürülmesini de içerir. Psikolojinin en eski yasalarından biri, ılımlı düzey aşıldığında, kaygı ve endişedeki artışların zihinsel yetileri aşındırdığını savunur.

Sıkıntı, zihinsel yetileri aşındırmakla kalmayıp insanların duygusal zekâsını da azaltır. Sinirlenen kişi başkalarının duygularını doğru okumakta zorlanır; empati için gerekli olan en temel beceriyi zayıflatarak, sonuçta sosyal becerilerine zarar verir.<sup>27</sup>

Görev tatminiyle ilgili yeni bulgulara göre, insanların çalışırken hissettikleri duygular, iş yaşamının gerçek kalitesini doğrudan doğruya yansıtmaktadır.<sup>28</sup> İşbaşında olumlu

duygular hissetme süresinin oranı, tatminin, dolayısıyla da, sözgelimi çalışanların işten ayrılmaya ne denli yatkın olduklarının en güçlü belirleyicilerinden biridir.<sup>29</sup> Bu anlamda, kötü ruh hallerini yayan liderler işletme açısından sakıncalıdır; iyi ruh hallerini aktaranlar ise, işletmenin başarıya ulaşmasına yardımcı olurlar.

## İyi Ruh Halleri, İyi Çalışma

İnsanlar en iyi işi, kendilerini iyi hissettiklerinde çıkarırlar. Kendini iyi hissetmek, zihnin verimliliğini artırır; insanların bilgiyi daha kolay anlamalarını, karmaşık yargılarda karar alım kurallarına başvurmalarını ve daha esnek düşünmelerini mümkün kılar.<sup>30</sup> Araştırmaların doğruladığı gibi, iyi ruh halleri, insanların başkalarına –ya da olaylara– daha olumlu bakmalarını sağlar. Bu ise, hedefe ulaşma yetenekleri konusunda daha iyimser olmalarına yarar, yaratıcılığı ve karar verme becerilerini artırır ve insanları başkalarına yardımcı olmaya hazırlar.<sup>31</sup> Örneğin, “bardağın yarısı dolu” anlayışına sahip olan sigortacılar, kötümser akranlarına göre geri çevrilmeye çok daha iyi dayanabilir ve böylece daha fazla satış yaparlar.<sup>32</sup> Ayrıca, işbaşında mizah duygusuyla ilgili araştırmalar, iyi zamanlanmış bir fıkra ya da cilveli bir kahkahanın yaratıcılığı uyarabildiğini, iletişim hatlarını açabildiğini, bağlılık ve güven duygusunu artırabildiğini ve tabii ki, çalışmayı daha eğlenceli hale getirebildiğini ortaya koymaktadır.<sup>33</sup> Şakalaşma, bir pazarlık sırasında mali ödünler koparma olasılığını artırır. Duygusal zekâlı liderlerin araçları arasında şakacılığın önemli bir yer tutması boşuna değildir.

Keyifli ruh halleri, ekipler söz konusu olduğunda özellikle önemlidir: Liderin bir grubu coşkulu, işbirlikçi bir ruh haline sokma yeteneği, grubun başarısını belirleyebilir. Öte yandan, bir gruptaki duygusal çatışmalar dikkati ve enerjiyi ortak işlerinden uzaklaştırdığında, grubun performansı zarar görecektir.

Altmış iki CEO ile onlara bağlı üst düzey yönetim ekipleriyle ilgili bir incelemenin sonuçlarını ele alalım.<sup>34</sup> CEO’lar, Fortune 500 listesindekilerin bir kısmıyla, önde gelen Amerikan hizmet şirketlerini (danışmanlık ve muhasebe firmaları gibi), kâr amacı gütmeyen örgütleri ve devlet kurumlarını temsil ediyorlardı. CEO’larla yönetim ekiplerinin üyeleri, ne derece keyifli –enerji dolu, coşkulu, azimli– olduklarına bakılarak değerlendirilmişlerdi. Kendilerine ayrıca, üst düzey ekibin toplantılarda çatışma ve kargaşa, yani kişilik çarpışmaları, öfke, sürtüşme ve (fikir uyuşmazlığının aksine) duygusal çatışmaları ne kadar sık yaşadıkları da sorulmuştu.

İncelemede elde edilen bulgulara göre, üst düzey yönetim ekibindeki insanların genel ruh hali ne denli olumluysa, o denli işbirliği yaparak çalışmışlar, işten alınan sonuçlar da o kadar iyi olmuştu. Bir başka deyişle, bir şirket iyi geçinemeyen bir yönetim ekibince ne kadar uzun süre yönetilirse, o şirketin pazar geliri de o kadar zayıf kalıyordu.

O halde “grup IQ’su” –herkesin tam kapasiteyle ortaya koyduğu hünerlerin toplamı– grubun duygusal zekâsına bağlıdır ve bunu gösteren de aralarındaki uyumdur. Birlikte çalışma becerisine sahip bir lider, işbirliği düzeyini artırarak grubun yerinde kararlar almasını sağlayabilir. Bu tür liderler, dostluğa dayalı ama herkesin ruhunu canlandıran



verimli bir iklimi doğallıkla yaratırlar.

## Bir Şirketteki “Hava”nın Ölçümü

Sağduyumuz bize, kendini iyi hisseden çalışanların müşterileri hoşnut etmek için ek çaba harcayarak kârı artırabileceklerini söyler. Aslında, o ilişkiyi öngören bir logaritma da vardır: Hizmet iklimindeki her yüzde 1’lik iyileşmeye karşılık, gelirden yüzde 2’lik bir artış olur.<sup>35</sup>

Maryland Üniversitesi profesörlerinden Benjamin Schneider, banka şubeleri, sigorta şirketlerinin bölge temsilcilikleri, kredi kartı çağrı merkezleri ve hastaneler gibi birbirinden farklı işlerde çalışanların hizmet iklimine verdikleri notun, işten alınacak sonuçları belirleyen müşteri hoşnutluğunun habercisi olduğunu bulgulamıştır. Benzer bir biçimde, ön cephedeki müşteri hizmeti temsilcilerinin belirli bir dönemde yaşadıkları yılgınlık, üç yıl sonrasına kadar çok fazla personel değişikliğinin –ve müşteri hoşnutluğundaki gerilemenin– habercisidir. Müşteri hoşnutluğundaki bu gerileme ise, gelirlerin azalmasına yol açar.<sup>36</sup>

Peki bunun ilacı nedir? İklime çalışma koşulları ya da ücretler arasındaki belirgin ilişki bir yana, ahenk yaratan liderlerin rolü anahtar niteliğindedir. Genelde, görev duygusal bakımdan ne kadar zorlayıcıysa, lider de o denli empati göstermeli ve destek vermelidir. Hizmet iklimini yaratan, dolayısıyla da çalışanların müşterileri hoş-

## GÜLÜMSEYEREK HİZMET ETMEK

Hizmet sektöründe her işletmenin kutsal kuralı olan müşterinin baş tacı edilmesi, işin tüm yönleri arasında belki de en çok bulaşıcı ruh hallerinden, dolayısıyla da beynin açık çevrim özelliğinden etkilenir. Müşteri hizmetleri, yalnızca müşterilerden ön cephede çalışanlara değil, çalışanlardan müşterilere doğru da serbestçe akan güçlü duygular nedeniyle oldukça streslidir. Müşterilere hizmet eden insanların kötü ruh halleri, işletme açısından hiç kuşkusuz sakıncalıdır. Birincisi, kabalık bulaşıcıdır – belirli bir hizmet konusunun iyi ele alınıp alınmadığından ayrı olarak– hoşnutsuz, hatta öfkeli müşteriler yaratır. İkincisi, hırçın bir eleman müşterilere kötü hizmet ederek kimi zaman yıkıcı sonuçlara yol açar: Hemşirelerin genel ruh halinin “depresif” olduğu kalp sağlığı birimlerinde hastaların ölüm oranı, karşılaştırılabilir birimlerdekenden dört kat yüksek çıkmıştı.<sup>37</sup>

Ön cephelerdeki iyi ruh halleriyse, işletme açısından yararlıdır. Müşteriler bir muhatapla etkileşimlerini zevkli bulurlarsa, dükkânın alışveriş yapmak için “iyi bir yer” olduğunu düşünmeye başlarlar. Bu yalnızca tekrar gelecekleri anlamına değil, kulaktan kulağa iyi reklam anlamına da gelir. Üstelik hizmet edenler kendilerini iyi hissettiklerinde müşterileri hoşnut etmek için daha çok şey yaparlar: Bir Amerikan perakende satış zincirindeki otuz iki mağazayla yapılan bir incelemede en iyi satış sonuçları, olumlu satış elemanlarını barındıran yerlerde görülmüştü.<sup>38</sup>

Bu bulgunun liderlikle ne ilgisi mi var? O perakende mağazalarının tümünde, satış elemanlarının ruh halini –sonuç olarak da satışları– doğru yöne çevirmiş olan duygusal iklimi yaratan kişi, mağaza yöneticisiydi. Yöneticiler bizzat canlı, güvenli ve iyimser olduklarında, ruh halleri onlardan personele bulaşıyordu.<sup>39</sup>

nut etmeye hazır olmalarını sağlayan, liderdir. Schneider’in bulgularına göre, örneğin bir sigorta şirketinde etkili liderliğin müşteri temsilcileri arasındaki hizmet iklimine katkısı, polise yenilemelerinde yüzde 3 ile 4 arası bir artış getirmişti; küçük görünen ama şirket açısından büyük fark yaratan bir artıştı bu.

Örgüt danışmanları uzun süredir, bir şirket biriminin insani iklimiyle performansı arasında bir çeşit olumlu bağ olduğunu varsayıyorlardı. Ancak bu ikisi arasında bağlantı kuran veriler çok azdı; bu nedenle de pratikte, liderler kişisel tarzlarını ve bunun önderlik ettikleri insanlar üzerindeki etkisini kolayca göz ardı ederek, “daha somut” şirket

hedeflerine odaklanabiliyorlardı. Oysa şimdi, liderlikle şirketin iklimi ve performansı arasında bağlantı kurarak, bir şirketteki "hava" kadar soyut bir şeyin iş performansında yarattığı somut farkı ölçmeyi mümkün kılan, çeşitli sektörlerden alınmış sonuçlar var elimizde.

Örneğin, küresel bir yiyecek-içecek şirketinin iklimiyle ilgili olumlu göstergeler, belli başlı bölümlerde yıllık kazançların artacağını haber veriyordu. Doksan sigorta şirketini kapsayan bir incelemedeyse, CEO'ların kendilerine doğrudan bağlı kişiler arasında yarattıkları iklim, örgütün tamamındaki iş performansının habercisiydi: Örneklerin yüzde 75'inde, iklim tek etken olarak, yüksek kârlı büyüyen şirketlerle, düşük kârlı küçülen şirketleri birbirinden ayırmaya yetiyordu.<sup>40</sup>

İklim, performansı kendi başına belirlemez. Üç aylık bir dönemde hangi şirketlerin daha sağlam çıkacağını belirleyen etmenler hayli karmaşıktır. Ancak bizim analizlerimiz, iklimin –insanların bir şirkette çalışırken hissettikleri duyguların– iş performansında yüzde 20 ile 30 arası bir payı olabileceğini gösteriyor. İnsanların en iyi işi çıkarmalarını sağlamak, somut sonuçlar getirir.

İşten alınan sonuçları iklim yaratıyorsa, iklimi yaratan nedir? Çalışanların örgütlerindeki iklimle ilgili görüşlerinin yaklaşık yüzde 50 ila 70'i, bir kişinin eylemlerine bağlanabilir: Liderin. İnsanların iyi iş çıkarma yeteneğini doğrudan belirleyen koşulları, herkesten çok patron yaratır.<sup>41</sup>

Kısacası, liderin ruh hali ve eylemleri, önderlik ettiği insanların duygularını, dolayısıyla da performanslarını gerçekten etkiler. O halde, liderin ruh haline ne derece hâkim olduğu ve diğer herkesin ruh halini nasıl etkilediği yalnızca özel bir mesele değil, işletmenin göstereceği başarıda da bir etmen olmaktadır.<sup>42</sup>

Bu da bizi, beynin başat liderliği iyi ya da kötü, nasıl güdülediğine götürür.

## 2. Bölüm - AHENKLİ LİDERLİK

BBC'nin kapatılmakta olan bölümüne ilişkin örneğimize dönelim. Kötü haberi vermek üzere gönderilen –ve salondan çıkabilmek için neredeyse güvenliği çağırma gereğini duyacak kadar insanları kızdıran– ilk üst düzey yönetici, ahenksiz (disonant) liderlik diye nitelendirdiğimiz şeye örnek oluşturuyor: Salondaki insanların hislerine uyum sağlayamadığından, grubu hüsrandan kızgınlığa, kinden hiddete kadar aşağılara inen bir duygu sarmalına sokmuştu.

Bu tür liderler bir gruba empati göstermeyi, ya da grubun duygularını doğru okumayı başaramayınca, gereksiz yere sinirlendirici mesajlar göndererek ahenksizlik yaratırlar. Bunun üzerine grup, dikkatini liderin mesajına –ya da misyona– vermek yerine, ahenksizlikten kaynaklanan ortak sıkıntıyla uğraşır. Her türlü çalışma ortamında, ahenksiz bir liderin duygular ve iş üzerindeki etkisi kolayca görülebilir: İnsanlar dengeyi yitirdiklerini hisseder, dolayısıyla da kötü performans gösterirler.

İşine son verilen çalışanlardan alkış alan ikinci yöneticiyse, ahenkli (rezonant) liderliğe

örnek oluşturuyor: İnsanların hislerine uyum sağlamış ve onları olumlu bir duygusal yönde harekete geçirmişti. Kendi değerlerinden içtenlikle söz ederek ve çevresindeki kişilerin duygularıyla ahenk kurarak, mesajıyla doğru tellere basmış, insanların zor bir dönemde bile kendilerini iyi, hatta hevesli hissetmelerini sağlamıştı. Lider ahenk kurduğunda, bunu insanların gözlerinden okuyabilirsiniz: İlgi dolu ve ışıltılıdır.

Rezonans sözcüğünün kökeni, anlamını aydınlatıyor: Latince resonare, yankılamak anlamına gelir. Oxford sözlüğüne göre, rezonans, "sesin yansımaya", ya da daha özgül bir biçimde "eşzamanlı titreşimle güçlenmesi ve uzaması" anlamına gelir. Eşzamanlı titreşim insanlarda, iki kişi duygusal bakımdan aynı dalga boyunda olduğunda –"ahenk içinde" olduklarını hissettiklerinde– ortaya çıkar. Rezonansın özgün anlamına uygun olarak da o eşzamanlılık, olumlu duygusal vurguyu uzatarak yankılanır.

Ahenkli liderliğin bir belirtisi de, liderin neşeli ve coşkulu enerjisiyle harekete geçen bir takipçiler grubudur. Başat liderliğin başlıca gereklerinden biri, ahengin liderliğin duygusal etkisini güçlendirip uzatmasıdır. İnsanlar birbiriyle ne denli ahenk içindeyse, etkileşimlerinin durağanlığı da o denli azalır; ahenk, sistemdeki cızırtıyı en aza indirir. "Ekip", bir iş mantrasına göre, "çok sinyal, az cızırtı" anlamına gelir. Bir ekipte insanları bir arada tutan ve onları bir örgüte bağlayan tutkal, hissettikleri duygulardır.<sup>1</sup>

Grubun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak için liderlerin o duyguları ne derece iyi yönetip yönlendirdikleri, duygusal zekâ düzeylerine bağlıdır. Ahenk, duygusal zekâlı liderlerde doğal bir niteliktir. Tutkuları ve coşkulu enerjileri, grubun içinde yankılanır. Yine de, bu tür liderler gerektiğinde daha ciddi bir ruh halini yansıtabilir, önderlik ettikleri kişilerin içinde bulunduğu duygusal hale uyum sağlamak için empati gösterebilirler. Örneğin, (bir bölümün kapanması gibi) herkesin kızdığı, ya da (çok sevilen bir çalışma arkadaşının ciddi bir hastalığa yakalanması gibi) üzüldüğü bir şey olduğunda, duygusal zekâlı lider o duygulara empati göstermekle kalmayıp, ayrıca grup adına onları dışa vurur. Bu tür bir yankılama, tıpkı coşku gibi ahengi güçlendirir, çünkü insanlar anlaşıldıklarını ve ilgi gördüklerini hissederler.

Duygusal zekâlı bir liderin rehberliği altındaki insanlar, karşılıklı bir huzur duyarlar. Fikirleri paylaşır, birbirinden ders alır, birlikte kararlara varır ve işlerin yapılmasını sağlarlar. Büyük bir değişimin ve belirsizliğin ortasında bile odaklı kalmalarına yardımcı olan bir duygusal bağ oluştururlar. Belki de en önemlisi, başkalarıyla duygusal bir düzeyde bağlantı kurmaları, işi daha anlamlı hale getirir. İyi yapılmış bir işi tamamlamanın kıvancını o ânın heyecanı içinde paylaşmanın nasıl bir şey olduğunu hepimiz biliriz. Bu hisler insanları, kimsenin tek başına yapamayacağı ya da yapmayacağı şeyleri birlikte yapmaya sevk eder. Böylesi bir bağın nasıl oluşturulacağını bilen kişi ise, duygusal zekâlı liderdir.

Öte yandan, lider ahenkten yoksunsa, insanlar kendilerini işin hareketliliğine kaptırabilir, ama ellerinden geleni yapmak yerine yalnızca "yeterli sayılabilecek" bir iş çıkarırlar. Yüreğini sağlıklı bir dozda işin içine katmayan bir sözde "lider", yönetebilir ama önderlik edemez.

## **Ahenksiz Lider**

Disonans, özgün müzikal anlamında, hoş olmayan, çatlak bir sesi tanımlar; hem müzikte hem de insani bağlamda disonans, ahenksizlik anlamına gelir. Ahenksiz liderlik, duygusal bakımdan uyumsuz olduğunu hisseden gruplar üretir ve o gruplardaki insanlar sürekli olarak akortsuz oldukları izlenimine kapılırlar.<sup>2</sup>

Kahkahanın işyerindeki ahengin barometresi olması gibi, tırmanan öfke, korku, kayıtsızlık, hatta somurtkan sessizlik de, tam tersinin habercisidir. Bu tür ahenksizlik, araştırmalara göre, iş dünyasında fazlasıyla yaygındır. Örneğin, bini aşkın Amerikalı çalışanla yapılan bir ankette, insanların yüzde 42'si işyerlerinde bağırıp çağırma ve başka türden sözlü saldırı olayları olduğunu bildirmiş, yüzde 30 kadarı ise, kendisinin de bir çalışma arkadaşına bağırdığını itiraf etmişti.<sup>3</sup>

Böylesi bir ahenksizliğin biyolojik bedellerini ele alalım. İçten yakınmaların yüzeye çıkarılması havayı temizleyebilir –ve ahenk yaratabilir– ama yakınan kişi bunu öfkeyle yaptığında, karşılaşma kolayca duygusal bakımdan zehirli bir sarmala dönüşebilir. Örneğin, yakınan kişi sakin bir biçimde "Toplantılara geç kaldığında, zamanımız boşa harcanıyor; zamanında gelersen hepimiz daha verimli oluruz," demek yerine, bir karakter saldırısı başlatır.

"Majestelerinin bizlere katılmaya tenezzül ettiğini görüyorum. Yoğun programınıza bizi de sıkıştırabildiğinizi görmek hepimizi pek sevindirdi. Zamanınızı çok fazla israf etmemeye çalışacağız," diye hırlar.

Bu tür can sıkıcı karşılaşmalar, tartışma sırasında fizyolojik tepkilerin kayda alındığı gözlemlerde kanıtlandığı gibi, duygusal bakımdan çok zararlıdır.<sup>4</sup> Tiksinme ya da aşağılama gibi acı verici duygusal mesajlar gönderen böylesi saldırılar, hedef alınan kişiyi duygusal korsanlığa sürükler; özellikle de saldırgan, düşünceleri fazlasıyla ağırlık taşıyan bir eş ya da patronsa.

Washington Üniversitesi'nden psikolog John Gottman, bu tür bir aşağılama mesajının tetikleyebileceği savaş ya da kaç tepkisinin şiddetini tanımlarken "dolup taşma" deyimini kullanıyor: Tek bir yürek atışında nabız, dakikada 20 ile 30 arası bir hızlanma gösterebilir ve buna bunaltıcı bir sıkıntı hissi eşlik eder. Kişi dolup taşıduğunda, ne söylenenleri çarpıtmadan duyabilir, ne de açık bir yanıt verebilir; düşünme bulanıklaşır ve en hazır yanıtlar, karşılaşmaya çabucak son verecek ilkel tepkilerdir. Sonuç olarak, insanlar çoğunlukla aralarına duygusal ya da fiziksel bir mesafe koyarak karşı tarafı duymazlıktan gelir (ya da "duvar örerler").

Bu incelemeler evli çiftler üzerinde yapılmış olsa dahi, patronla çalışan arasındaki ahenksiz bir karşılaşma da aynı duygusal zarara yol açar. Bir incelemede, çalışanlardan yöneticilerin kendilerine ateş püskürüp kişisel saldırıya giriştiği zamanları hatırlamaları istendiğinde, tipik bir biçimde savunmaya geçtikleri, sorumluluktan kaçtıkları, ya da yöneticiyle temas kurmaktan kaçınarak araya duvar ördükleri ortaya çıkmıştı. 108 yönetici ve beyaz yakalı çalışanın işyerindeki çatışma nedenleri hakkında verdiği bilgideyse, bir numaralı gerekçe, patrondan gelen beceriksiz eleştiri olmuştu.<sup>5</sup>

Kısacası, ahenksizlik insanları ruhsuzlaştırır, tüketir ya da eşyalarını toplayıp kaçmaya sevk eder. Ahenksizliğin bir kişisel bedeli daha vardır: Zehirli ortamlarda çalışan insanlar, zehri eve de taşırlar. Zehirli bir iş gününde serbest bırakılan stres hormonları, saatler

sonra bedende dönüp dolaşmayı sürdürür.<sup>6</sup>

## Ahenksizliğin Çeşitleri

Empatiden yoksun (ve grupla eşgüdümsüz) olmakla kalmayıp, ayrıca çoğunlukla olumsuz bir yankılama yapan duygusal tonları ileten çeşit çeşit ahenksiz lider vardır. Bunların çoğu ahenksiz olmayı amaçlamaz; yalnızca ahenk içinde önderlik etmelerine yardımcı olacak çok önemli duygusal zekâ yetilerinden yoksundurlar.

Uç noktada, ahenksiz liderler, avaz avaz bağırıp insanları azarlayarak aşağılayan kötü niyetli zorbadan düzenbaz sosyopata kadar çeşitlilik gösterir. Bu tür liderlerin duygular üzerindeki etkisi, Harry Potter dizisindeki "havada huzur, umut ve mutluluktan eser bırakmayan bozguncu tipler" in yarattığı duygusal etki gibidir.<sup>7</sup> Sefil işyerleri yaratırlar, ama ne denli yıkıcı olduklarından ya habersizdirler; ya da umursamayıp geçerler.

Kimi ahenksiz liderlerse saman altından su yürüterek, yanlış yönlendirmek ya da manipüle etmek için yüzeysel cazibe ya da sosyal mevkilerini, hatta karizmalarını kullanırlar. Bu liderler savundukları değerleri tam anlamıyla benimsemezler, ya da empatiden yoksundurlar, kendi ilerlemeleri dışındaki şeylerle pek ilgilenmezler. Takipçiler –manipülatif liderin dostluk taslaması gibi– bu tür bir samimiyetsizliği sezdiklerinde, ilişki kuşku ve güvensizliğe dönüşerek eriyip gider.

Ahenksiz liderler kimi zaman kısa erimde etkili görünebilirler –örneğin, üstlerini hoşnut etmeye odaklanarak göz diktikleri konuma yükselebilirler– ancak arkada bıraktıkları zehirli hava, görünürdeki başarılarını yalanlar. Örgüt içinde nereye giderlerse gitsinler, mevkilerinin kalıtı hevessizlik ve kayıtsızlığın, öfke ve kırgınlığın anlamlı bir izini taşır. Kısacası, ahenksiz liderler, insanların yanında çalışmaktan ürktükleri kişilerdir.

Örgütte böylesi olumsuz yankılar yaratarak önderlik eden birini gördüğümüzde, sorun çıkacağını biliriz. Performansta kısa süreli bir yükselmeye karşın, lider yalnızca olumsuz duyguları yankılıyorsa, bunun sonucu eninde sonunda insanları tüketmek olacaktır. Bu tür bir lider –çoğunlukla yıpratıcı– duyguları iletir, ama almaz; insanları ne dinler ne de umursar. Duygusal lider ise tam tersine, olumlu duyguları yankılayarak –insanları değerli bir hedefin etrafında toplayarak– daha kalıcı olan motivasyon yolunu izler.

## DEMAGOG

Usta liderlerin takipçilerini kendi duygusal ritimlerine geçiriyor olmaları, bizi şu rahatsız edici gerçeğe yüz yüze bırakır: Tarih boyunca, demagoglar ve diktatörler bu yeteneği içler acısı amaçlar uğruna kullanmışlardır. Dünyadaki Hitler'lerin ve Pol Pot'ların hepsi de, öfkeli kalabalıkları heyecan verici –ama yıkıcı– bir mesajın çevresinde toplamışlardır. Ahenk yaratmakla demagogluk arasındaki çok önemli fark da burada yatar.

Ahenkli liderlerle karşılaştırıldığında, demagogların yaydığı duygusal mesajlar çok farklıdır ve olumsuz duyguların, özellikle de korku ve öfkenin bir karşımıdır: "Bize" karşı "onlardan" gelen tehdit ve "onların" elimizdekileri "bizden" alacakları korkusu. Demagogların mesajları, insanları ortak bir davada birleştirmek yerine kutuplara ayırır. Bu tür liderler eylem platformlarını olumsuz bir yankılamanın –insanlar tehdit edildiklerini ya da hiddetlendiklerini hissettiklerinde beynin içinde yayılan rahatsız edici ve sağkalımı gözetken savaş ya da kaç duygularının– üzerine kurarlar. Örneğin, Sırp lideri Slobodan Milošević, etnik düşmanlığı körüklemekte tam bir ustaydı; taraftarlarını bir kin, korku ve hiddet sancağının arkasında birleştirerek hem kendisine hem de ülkesine zarar verdi.

Demagogluk, gerçek yenilikçilik ve (zalimce kurnazlığın karşıtı olan) yaratıcı hayal gücü kadar, umut ve iyimserliği de bastıran bir dizi yıkıcı duygu aracılığıyla hüküm sürer. Ortak bir yapıcı değerler dizisine dayanan ahenkli liderlikse, tam tersine

duyguların olumlu yönde yankılanmasını sürdürür. Kolektif bir arzu yaratarak, mümkün olanı betimleyen bir söylem aracılığıyla insanları inançlı bir adım atmaya davet eder.

Neyse ki demagog, iş yaşamında ender rastlanan bir tiptir; anlaşılır o ki siyaset, demagogun daha doğal ekolojik yuvasıdır. Yine de, iş dünyasındaki kimi liderler alçakça taktiklere başvurumaktadırlar. Olumsuz yankılamaya –örneğin, korku ya da düşmanlık ya da bir “düşman” yaratmaya– dayalı liderlik, ucuz bir hileden, grubu ortak bir hedefe doğru seferber etmenin hızlı ve kirli yolundan ibarettir. İnsanların bir şeye karşı ortak nefret ya da korku beslemelerini sağlamak görece kolay olabilir; tehlike söz konusu olduğunda, bu duygular kendiliğinden doğar. Ancak biyolojik açıdan bakıldığında, bu duygular bizi savaşıma ya da kaçmaya hazırlaması gereken kısa süreli şiddetli patlamalar için tasarlanmıştır. Çok uzun sürer ya da sürekli olarak teşvik edilirse, bizi bitkin düşürür ya da yavaş yavaş tüketirler. O halde öfke ya da korku, lideri günlük bunalımdan kurtarabilir, ama bu duygular kısa ömürlü motivasyon araçlarıdır.

Bir de “her şeyden habersiz” diye nitelendirdiğimiz, olumlu duyguları yankılamaya çalışan, ama kendilerine bağlı kişilerin tatsız bir biçimde olumsuz duyguların tutsağı olduğunu hiç fark etmeyen liderler vardır. Bir başka deyişle, kurumsal gerçeklik insanları öfkeli ya da kaygılı yapar veya bir şekilde mutsuz eder, ama liderin bundan haberi bile olmaz ve yankı bulmayan neşeli bir mesaj gönderir.

Tanıdığımız bir üst düzey yönetici, kurumsal vizyonunu şöyle tanımlıyor: “Hızlı adımlarla karmaşık bir geleceğe doğru ilerliyor, yeni zirvelere erişirken sektörümüze önderlik ediyoruz. Liderlerimiz her dönemde fırsat arıyor, yöneticilerimizse rekabeti yakıp yıkıyorlar. Müşterilerimizin hoşnutluğundan büyük bir zevk duyuyoruz.”

İlk bakışta bu sözler kulağa hoş gelebilir; ama bir kez daha düşünülüğünde, boş ve yavan oldukları anlaşılır. Yöneticinin ne demek istediğini biz bilmiyoruz (ya siz?), ama kültüre ve liderlik uygulamalarına bakmaya başladığımızda, ne büyük bir esneklik; ne belirsizliğe, risk almaya ya da yenilikçiliğe karşı hoşgörü; ne de müşterilerle uyum bulabildik. Eski rutine odaklanan ve liderlerinin tanımladığı vizyondan kuşku duyan insan gruplarına rastladık. Üzücü gerçek şu ki, o iş söylemi bir filtre işlevi görebilir; böylelikle de lider, insanların örgütte fiilen ne yaptıkları hakkında gerçek bir sohbete girmez ve hiçbir zaman değişmek zorunda kalmaz.

Kendine dönük bir lider çoğu kez çevresinden habersiz kalabilir. Örneğin, bir tüketim ürünleri şirketindeki bir grup yönetici, şirkette olup bitenlerden derin bir sıkıntı duydukları için CEO’larıyla bir toplantı talep etmişlerdi. Şirket, sektördeki diğer firmalarla karşılaştırıldığında hâlâ zirvedeki on kuruluş arasında yer alsa da, trend aşağıya dönüktü. İşin içinde olan bu yöneticiler, CEO’nun gidişatı düzeltmesine yardım etmek istiyorlardı.

Ancak CEO yöneticilerle buluştuğunda, onları duymuyor gibiydi. Endişelerini şöyle yanıtladı: “İnsanlar bir kahraman istiyorlar –bir kahramana gereksinim duyuyorlar– çalışmamızın gözünde ben böyle biriyim. Bir film yıldızı gibiyim; insanlar beni görmek istiyor, bana özeniyorlar. Buraya gelmenizin iyi bir fikir olduğunu da bu yüzden düşündüm, böylece söyleyeceklerimi duyabilir ve aslında nasıl biri olduğumu herkese anlatabilirsiniz.”

O konuşurken, salonda şaşkın bir sessizlik oldu; CEO’nun hiç kuşkusuz fikir birliği olarak kabul ettiği bir sessizlik. Ona göre, konu “biz” değil, “ben”di. Hırsın kötü yanı, liderin tüm dikkatini kendisine yönelterek, başarıya ulaşmak için gereksinim duyduğu insanların endişelerini duymazlıktan gelmesine –ve ahenksizlik yaratmasına– yol açabilmesidir.<sup>8</sup>

Duygusal zekâlı liderse, dikkatini insanların –kendisinin ve başkalarının– hislerine vererek ve onlara doğru yönü göstererek ahenk yaratır. Duygusal zekâlı liderliği teşvik eden ve ahenk yaratan mekanizmaları anlayabilmek için, beyin araştırmalarından elde edilen yeni bulgulara bakıyoruz.

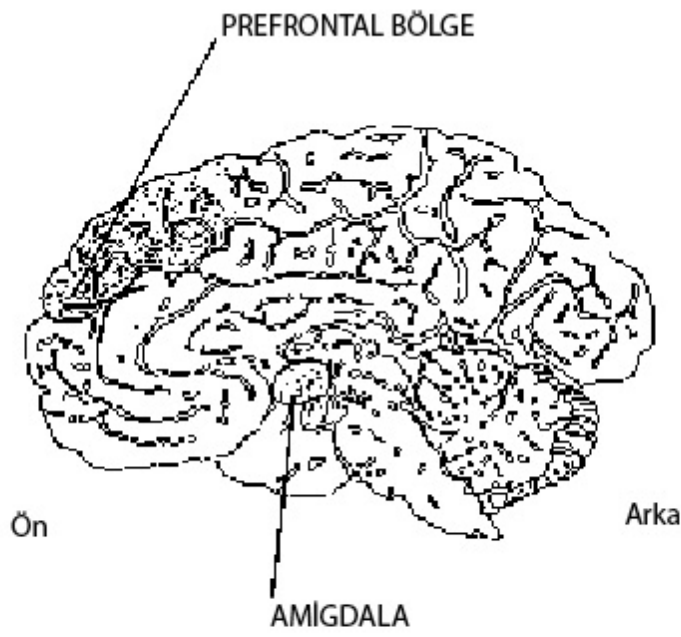
# Liderlik ve Beynin Tasarımı

Hiçbir canlı tek kanatla uçamaz. Tanrı vergisi liderlik, yürekle kafanın –duyguya düşüncenin– buluştuğu yerde kendini belli eder. Duyguyla düşünce, liderin süzülerek yükselmesine olanak veren iki kanattır.

İşin girdisini çıktısını ve mevcut zorlukları kavrayabilmek için, her liderin yeterli bir zekâya gereksinimi vardır. Analitik ve kavramsal düşüncenin sağladığı zihin açıklığına sahip bir lider, örgütüne kesinlikle ek değer katar. Biz zekâ ve zihin açıklığını büyük ölçüde, kişiyi liderlik kapısına götüren nitelikler olarak görüyoruz. Bu temel yeteneklerden yoksunsa, girmesine izin verilmez. Bununla birlikte, zekâ tek başına lider yaratmaz; liderler bir vizyonu şevk vererek, yol göstererek, esinleyerek, dinleyerek, ikna ederek –ve en önemlisi, ahenk yaratarak– gerçekleştirirler. Albert Einstein'ın da uyardığı gibi, "Zekâya tapmamaya özen göstermeliyiz. Zekânın kasları güçlüdür elbet, ama kişiliksizdir. Önderlik yapamaz, yalnızca hizmet edebilir."

Zekâdan ve duygulardan sorumlu sinir sistemleri birbirinden ayrıdır, ama iç içe geçmiş bağlantıları vardır.<sup>9</sup> Düşünceyle hissi birbirine kenetleyen beyin devresi, başat liderliğin sinirsel temellerini oluşturur. İş kültürünün duygudan yoksun bir zekâya verdiği büyük değere karşın, duygularımız gerçek anlamda, zekâmızdan daha güçlüdür. Acil durumlarda, duyu merkezlerimiz –limbik beyin– beynin diğer kısımlarına komut verir.

Duyguların bu özel güce sahip olmasının bir nedeni vardır. Sağkalım açısından büyük önem taşırlar, beyin acil bir şey olduğunda bizi onlar aracılığıyla uyarır ve hemen bir eylem planı sunar: Savaş, kaç, dur. Düşünen beyin, limbik beyinden doğmuştur ve bir tehlike algıladığımızda ya da stresli olduğumuzda hâlâ ondan emir alırız. Bu zorlayıcı duyguların tetiklediği nokta, başımıza gelenleri anbean tarayan, acil duruma karşı daima uyarı halinde bulunan amigdaladır.<sup>10</sup> Acil duygusal durumlarda radar işlevi gören bir limbik beyin yapısı olan amigdala, bir tehlike algırsa hemen harekete geçmek için, neokorteksteki akıl merkezleri de dahil olmak üzere, beynin diğer bölümlerine komut verebilir.



Limbik sistemin bir parçası olarak orta-beynin her iki yanında bulunan ve hayati önem taşıyan duyguları düzenleme devresi, prefrontal bölgeden amigdalaya kadar uzanır.

Bu düzenleme yaklaşık son 100 milyon yıllık evrim boyunca işe yaradı. Korku, yırtıcı hayvanların yarattığı gerçek tehlikeye karşı ilk memelilere yol gösterdi; öfke, anneyi yavrusunu korumak için savaşmaya seferber etti. Kıskançlık, gurur, küçümseme ve şefkat gibi sosyal duyguların hepsinin de, primat gruplarının aile politikasında –günümüzün örgütsel yeraltı dünyasındaki gibi– bir rolü oldu.

Evrime boyunca duygular insana sağkalım savaşımında rehberlik etmiş olsa da, yaklaşık son 10.000 yıl içinde liderlik konusunda sinirsel bir ikilem doğdu. Günümüzün gelişmiş uygarlığında, acil fiziksel durumları atlama için tasarlanmış bir beyne karşın, karmaşık gerçekliklerle (sözgelimi, birisinin bize adil davranmadığı duygusu) yüz yüzeyiz. Dolayısıyla da kendimizi korsanlığa maruz kalmış (işyeri politikasının inceliklerinden çok, bedensel tehlikelerle baş etmeye uygun olan kaygı ya da öfkeyle sürüklenip gitmiş) durumda buluyoruz. (Bu adam kendini ne sanıyor tanrı aşkına! Öyle kızgınım ki onu pataklayabilirim!)

Neyse ki bu tür duygusal dürtüler, alnın hemen arkasındaki, beynin icra merkezi olan ve amigdaladan prefrontal bölgeye kadar giden yaygın devrelerden geçmektedir. Prefrontal bölge beynin tüm bölümlerinden bilgi alıp analiz eder, sonra da ne yapılacağına karar verir. Prefrontal bölge duygusal bir dürtüyü veto ederek tepkimizin daha etkili olmasını sağlayabilir. (Unutma ki bu yıl terfi etmen onun elinde – gevşe ve pişman olabileceğin bir şey yapmadan önce başka ne söyleyeceğini gör.) Bu veto olmasaydı, olay amigdalanın dürtüsünün devreye girdiği duygusal bir korsanlıkla sonuçlanırdı. Bu durum, prefrontal bölgedeki devreler o dürtüleri kontrol altında tutma görevini yerine getiremediğinde gerçekleşir.

Duygusal merkezlerdeki nöronlarla prefrontal bölgeler arasındaki diyalog, düşünceyle duygunun düzenlenmesine yardımcı olan, nörolojik otoyol denebilecek bir şey sayesinde kurulur. Liderlikte çok önemli olan duygusal zekâ yetileri, bu prefrontal-limbik devrenin pürüzsüz işleyişine bağlıdır. Prefrontal-limbik devresi zarar görmüş olan nöroloji



hastalarıyla ilgili çalışmalar, bu insanların bilişsel yetenekleri olduğu gibi kalsa bile, duygusal zekâ becerilerinin bozulduğunu doğrulamaktadır.<sup>11</sup> Söz konusu nörolojik olgu, bu yeterlikleri zekâ, teknik bilgi ya da iş uzmanlığı gibi, yalnız neokortekste barınan katıksız bilişsel yetilerden açıkça ayırır.

O halde, biyolojik anlamda, ahenkli liderlik sanatı zekâmızla duygularımızı birbirine kenetlemektedir. Elbette ki liderler karar verebilmek için önkoşul olan kavrayış ve düşünme becerilerine gereksinim duyarlar. Ancak sırf entelektüel zekâyla önderlik etmeye kalkıştırlarsa, denklemin çok önemli bir parçasını atlamış olurlar.

Örneğin, stratejik hedeflerini değiştirmeye çalışan küresel bir şirketin yeni CEO'sunu ele alalım. Başarısız olmuş ve görevde yalnızca bir yıl kaldıktan sonra işine son verilmişti. "Şirketi yalnızca entelektüel zekâyla, insanları duygusal bakımdan harekete geçirmeden değiştirebileceğini sanıyordu," dedi şirketteki kıdemli bir başkan yardımcısı. "Köklü stratejik değişiklikler yaptı ve bu değişiklikleri uygulayacak kişilerin fikrini almak zahmetine bile katlanmadı. Çalışanlardan yönetim kuruluna sel gibi akan e-postalar, bu uyumsuz liderlikten şikâyetçiydi ve sonuçta, CEO işten atıldı."

## **Dört Temel Duygusal Zekâ Alanının Etkileşimi**

Liderin ana görevlerinin heyecan, iyimserlik ve görev tutkusunun yanı sıra, bir işbirliği ve güven atmosferi yaratmak olduğunu ileri süren ilk kişiler biz değiliz.<sup>12</sup> Ancak o bilgeliği bir adım ileri götürüp, liderin bu temel görevleri yerine getirmesini duygusal zekânın nasıl mümkün kıldığını göstermek istiyoruz.

Dört duygusal zekâ alanının her biri –özbilinç, özyönetim, sosyal bilinç ve ilişki yönetimi– ahenkli liderliğe çok önemli beceriler katar. Bu alanlar kuşkusuz, aralarındaki dinamik bir ilişkiyle iç içe geçmiş durumdadır. Örneğin, bir lider duygularının farkında değilse, onları iyi idare edemez. Duyguları kontrol dışına çıktığında ise, ilişkileri yönetme yeteneği zarar görür. Araştırmalarımız, bu dinamiğin altında bir sistem bulgulamıştır.<sup>13</sup> Kısacası özbilinç, empatiyi ve özyönetimi kolaylaştırır; bu iki nitelikse, bir arada, etkili ilişki yönetimini mümkün kılar. O halde duygusal zekâlı liderlik, bir özbilinç temeli üzerinde gelişmektedir.

İş ortamlarında çoğunlukla göz ardı edilen özbilinç, ötekilerin temelidir: Kendi duygularımızın farkında olmadıkça, onları iyi yönetemez ve başkalarınınkini pek anlayamayız. Özbilinçli liderler, içlerindeki sinyallere kulak verirler. Örneğin, duygularının kendilerini ve iş performanslarını nasıl etkilediğinin farkına varırlar. Öfkenin bir patlamaya dönüşmesine izin vermek yerine, yükselirken saptayarak hem nedenini görebilir, hem de o konuda yapıcı davranmanın bir yolunu bulabilirler. Bu duygusal özbilinçten yoksun olan liderler ise, hiddete kapılabilir, ama duygularının neden zorlandığını anlayamazlar. Özbilincin empatide, ya da bir başkasının durumu nasıl gördüğünü hissetmekte de çok önemli bir rolü vardır: Kişi sürekli olarak kendi hislerinden habersizse, başkalarının hissettiklerine de kulak asmaz.

Sosyal bilinç –özellikle de empati– liderin temel görevinde bir sonraki adım olan ahenk yaratmayı destekler. Başkalarının o anki hislerine uyum sağlayan bir lider, uygun olanı söyleyebilir ve yapabilir; korkuları dindirebilir, öfkeyi yatıştırabilir, ya da havayı

neşelendirebilir. Bu uyum, liderin gruba rehberlik edebilecek ortak değerleri ve öncelikleri hissetmesini de sağlar.

Empatiden yoksun bir liderse ister istemez çevresinden habersizdir, dolayısıyla da olumsuz tepkiler uyandıracak biçimde konuşur ve davranır. Dinlemeyi ve başkalarının bakış açısını anlamayı içeren empati, liderin ahenk yaratan kişiler arasındaki duygusal kanallara uyum sağlamasına olanak tanır. Bu da, liderin uyumu korumak için mesajlarına ince ayar yapmasını sağlar.

Son olarak, liderler kendi vizyonlarını ve değerlerini anlayıp grubun duygularını algılayabildikleri anda, ilişki yönetimi becerileri ahenk kurulmasında katalizör işlevi görebilir. Bir grubun duygusal tonuna rehberlik etmek içinse, liderlerin kendi hedefleri ve öncelikleri konusunda keskin bir sezgileri olmalıdır; bu da bizi bir kez daha, özbilincin önemine götürür.

Dört duygusal zekâ alanı arasındaki bu dinamik ilişkilerin yalnızca kuramsal değil, pratik bir önemi de vardır. Bunlar, etkili liderliğin –ahengin– temel öğeleridir. Bir sonraki bölümde, liderlerin önderlik ettikleri insanlarda ahengi teşvik etmelerini sağlayan duygusal zekâ yetilerinin temelindeki nöral anatomiye araştıracağız.

### **3. Bölüm - LİDERLİĞİN NÖROANATOMİSİ**

Ahenk, beyin işlevi açısından, insanların duygusal merkezlerinin olumlu bir eşgüdüm halinde olduğu anlamına gelir. Bu beyinden beyne ahenkli bağlantıyı kurmanın en güçlü ve en doğrudan yollarından biri de, unutmayın ki gülmektir.

Büyük bir perakende mağazalar şirketinin üst düzey yönetim toplantısında yaşanan zor bir ânın, liderliğin nöroanatomi açısından içerimlerini ele alalım. Herkesin elinde tuttuğu piyasa araştırma verilerinden yola çıkan pazarlamadan sorumlu başkan yardımcısı, büyük bir reklam kampanyası konusunda kötü bir karara varmıştı. Grup veriler üzerinde derin derin düşünürken, dile getirilmeyen görüş birliği çok açıktı: Pazarlama şefi çuvallamıştı.

Uzun, gergin bir sürenin ardından, salondaki bir başka üst düzey yöneticinin sessizliği bozarak, "Sanırım gözlüğünü takmadan baktın," diye şaka yapması, herkesi güldürdü.

Bu küçük şaka iki amaca hizmet etmişti: Pazarlama şefinin gerçekten yanılığa düştüğünü herkes adına üstü örtülü bir biçimde doğrularken, karşı çıkma ya da tartışmayla zaman harcama gereğini es geçerek o eleştirel mesajı yumuşatmıştı. Grup, hiç ara vermeden bir sonraki karara, durumun nasıl telafi edileceğine geçti.

Mizah duygusunun nörofizyolojisi ve (1. bölümde gördüğümüz) açık çevrim hakkında bilinen her şey, yöneticinin yaptığı şakanın, yönetim ekibinin duygusal merkezlerini olumlu bir etkinlik alanına yönelttiğini gösteriyor. Bu da muhtemelen, grubun soruna –pazarlama şefinin yanılığın– sabitlenerek duygusal korsanlığa maruz kalmaktan kaçınmasına ve çabucak çözüme geçmesine yardımcı olmuştu. Yöneticiyse bütün bunları, olumlu bir hava yaratıp konudan sapmamalarını nasıl sağladığına ilişkin açıkça bir şey söylemek zorunda kalmadan yapmıştı.

Daha önce de belirttiğimiz gibi, mizahın ustaca kullanımı, etkili liderliğin göstergesidir.

Bu, anlaşmazlık ve çatışmalardan her zaman kaçınmanız gerektiği anlamına gelmez. Ancak iyi liderlerin, şikâyetleri dışavurarak zaman harcamanın yararlı olup olmadığına ilişkin bir sezgileri vardır.

İnsanların bir komedyende bulunan zamanlama anlayışına, ya da mizahı etkili bir biçimde kullanmak için muazzam bir komiklik repertuarına gereksinimleri yoktur. Sonradan soğuk görünebilecek bir şaka, gülmeye ya da gülümsemeye yol açıyorsa, gergin anda güçlü bir duygusal dürtü olabilir. Etkili liderlikle gülmek arasında bağlantı kuran veriler, pazarlama şefiyle ilgili gerginliği hafifleten şaka gibi yüzlerce gerçek olaydan kaynaklanmaktadır.<sup>1</sup> Örneğin, liderlik konuları için mülakata alınan üst düzey yöneticilerle ilgili olarak, mülakat sırasında her bir adayın karşısındaki kişiyi ne kadar sık güldürdüğüne bakan, sonra da hangilerinin yıldız olduğunu görmek için adayların kariyerini iki yıl boyunca izleyen bir incelemeyi ele alalım. Bulgular, sıradışı liderlerin mülakatçıyı sıradan yöneticilere göre iki kat fazla güldürdüklerini gösteriyordu. (Liderlerin başarısını gösteren iki öge vardı: Mali performansı yansıtan ikramiyeler sıralamasında ilk üç arasında girmiş ve iş arkadaşları ile üstlerinin yüzde 90'ından "mükemmel" puan almışlardı.)

Araştırmacılar, ABD ve yurtdışından, yarıya yakını CEO ya da genel müdür olan üst düzey liderlerle de, kariyerlerindeki yüksek ve düşük derecelere ilgili olarak mülakat yapmışlardı. Mülakat sırasında, sıradışı liderler, ortalama liderlerden üç kat fazla –yaklaşık dört dakikada bir– mizah içeren yorumlarda bulunmuşlardı.

Etkili liderler, mizaha daha serbestçe, durum gergin olduğunda bile başvurarak, etkileşimin ardındaki duygusal havayı değiştiren olumlu mesajlar gönderirler. Liderlerin söyledikleri sözler kuru ayrıntılarla –bir anlaşmanın maddeleriyle, bir iş planındaki rakamlarla– ilgili olsa da, gülmenin yol açtığı iyi hisler, ilişkilerindeki cana yakınlığı korur.

## **Duygusal Zekâ Yeterlikleri: Yeni Liderlerin Araçları**

Bu başarılı liderlerin güçlü mizah duygusunun, liderlikte üstün performansın anahtarı olduğunu bulguladığımız duygusal zekâ yeterlikleriyle ilintisi özellikle etkileyiciydi.<sup>2</sup> Bu duygusal zekâ yeterlikleri, yeni liderlerin araçlarıdır.

Önceki çalışmalarımızı gözden geçirmek gerekirse, temel aldığımız yeterlik araştırmaları tabanının önemli bir bölümü, Harvardlı merhum profesör David McClelland'ın 1973 yılında yaptığı, o sırada radikal sayılan bir önermeden kaynaklanır.<sup>3</sup> Önemli bir psikoloji dergisinde yazan McClelland, liderlik konumu gibi belirli bir göreve en iyi kişiyi atamak ya da yükseltmek isteyen bir örgütün, standart ölçütleri bir kenara atması gerektiğini söylemişti. İnsanların IQ'sunu, teknik becerilerini, ya da kişiliğini sınamak –ya da yalnızca özgeçmişlerine bakmak– yerine, ilk önce o görevde sıradışı performans gösterenleri inceleyerek, sistematik bir biçimde aynı işte ortalama performans gösterenlerle karşılaştırmayı önermişti.

O analiz, yalnızca konum açısından eşik niteliğindeki yetenekleri (iş yapabilmek için herkeste bulunması gereken temel becerileri) değil, daha da önemlisi, ayırt edici

yeterlikleri; yıldızların sergileyip ortalama performans gösterenlerin sergilemediği yetenekleri de gözler önüne sermektedir. Daha sonra, diyordu McClelland, bu yeterliklerin aynısına sahip olanları seçin, ya da çalışanlarınızın bu güçlü yanları geliştirmelerine yardımcı olun. Bu öneri, günümüzde dünya çapındaki örgütlerde standart uygulama olan şeyi doğurdu: Olası yıldızları belirlemek, eğitmek ve yükseltmek için, liderlikte bir "yeterlik modeli"nin geliştirilmesi.

Örneğin, McClelland'ın uzun süreli ortağı olan Lyle Spencer'ın, bir sınıai denetim firması için (Siemens'e bağlı, elli altı ülkede 400 şubesi bulunan 2 milyar dolarlık bir küresel şirket) geliştirdiği liderlik yeterliği modelini ele alalım.<sup>4</sup> İlk adım, gelirlerle satış kârlarındaki artışa göre, performansları ilk yüzde 10 ile 15 arasına giren yıldız liderler grubunu belirlemektir.<sup>5</sup>

Daha sonra liderler, yalnızca ortalama performans gösteren yöneticilerle karşılaştırılıyor ve her iki grup, yeterliklerin değerlendirilmesi için tasarlanmış olan kapsamlı mülakatlara alınıyordu. Dört duygusal zekâ yeterliği –tek bir teknik ya da katıksız bilişsel yeterlik değil– yıldızların benzersiz güçlü yanları olarak öne çıktı: Sonuca ulaşma dürtüsü, inisiyatif üstlenme yeteneği, imece ve ekip çalışması becerileri ve ekiplere önderlik etme yeteneği.

Ardından, hangi duygusal zekâ yeterliklerinin hedef alınacağı açıkça bilinerek, şube yöneticilerinden oluşan bir başka grup aynı güçlü yanları geliştirecek şekilde eğitildi. Yeterlikleri tanıyıp her biri açısından değerlendirildiler ve bu yeterlikleri –dolayısıyla da iş performanslarını– ilerletmek için hedefler belirlediler.

Sonuç olarak, liderler etkililiklerini artırıp yükselen kârlardan önemli bir pay aldılar. Şubelerindeki gelir artışı o yıl, fazladan 1,5 milyon dolar tutarında –hiç eğitim almayan bir karşılaştırma grubunun iki katı– bir kâr katmıştı.

## **Liderler: Gelecek Kuşak**

Duygusal zekâlı bir liderin değerinden söz ederken, bir örgütün –ya da ülkenin– başarısının tek bir karizmatik liderle yükseldiği ya da düştüğü yolundaki itibarını yitirmiş iddiayı yeniden canlandırmayı amaçlamıyoruz. Sosyolog Max Weber'in bir yüzyıl önce savunduğu gibi, ayakta kalan kurumlar bir liderin karizması nedeniyle değil, sistem içinde liderliği geliştirdikleri için başarılı olurlar.

"Kalıcı" şirketlerin yaratılması söz konusu olduğunda, bu özellikle doğrudur: Başarısını on yıllarca sürdürenler, etkili lider kuşaklarının nasıl yetiştirileceğini bilir.<sup>6</sup> Örneğin, küresel çapta bir ecza şirketi olan Johnson & Johnson'da (J&J) yapılan, liderliğin geleceğiyle ilgili etkileyici bir çalışmayı ele alalım.

Şirketin büyüme tahminlerine bakan Ralph Larsen adlı CEO, J&J'nin başarılı olmak için giderek daha fazla lider geliştirmesi gerektiğini fark etti; aslında, bu tür bir liderlik gelişimini örgütün en önemli iş sorunu olarak görüyordu. Araştırma ekibi, J&J'deki 358 orta kariyerli üst düzey yöneticiye bakarak işe başladı. Bunların yarısı "yüksek potansiyelli", yani başarıya erken ulaşan yöneticiler olarak teşhis edildi; geride kalanlar, daha düşük performanslı bir karşılaştırma grubunu kapsıyordu.<sup>7</sup> Yüzde 45'i kadın, yüzde 55'i de erkek olan 358 üst düzey yönetici, Kuzey ve Güney Amerika, Avrupa, Ortadoğu,

Afrika, Asya ve Avustralya'nın temsil edildiği küresel bir dağılımı yansıtacak şekilde, dikkatlice seçilmişti. Her biri, işini bilen üç üst düzey yönetici tarafından, hem şirketin liderlik modeli, hem de duygusal zekâ yeterlikleri kullanılarak gizli bir biçimde değerlendirildi. Araştırmacılar bu yetenek grubunu, liderlikte duygusal zekânın 360 derecelik bir ölçütü olan ECI'de (Emotional Competence Inventory / Duygusal Yeterlik Envanteri) dikkate alınan liderlik becerileri merceğinden geçirerek değerlendirdi.<sup>8</sup>

Yüksel potansiyel grubundaki yöneticilerin neredeyse her yeterliği sergiledikleri, karşılaştırma grubundaki yöneticilerinse yalnızca birkaçına sahip oldukları bulguları doğrulandı.<sup>9</sup> Bir başka deyişle, ahenk yaratan liderlik becerileri olan duygusal zekâ yeterlikleri, bu seçkin grubun ayırt edici yeteneklerini öne çıkarıyordu. Ayrıca, kültürler arasındaki farklılıkların önemsiz olduğu anlaşıldı; duygusal zekâ yeterlikleri dünyanın her yerinde aynı isabetle tespit edilebiliyordu ve bu da, söz konusu yeteneklerin önemli olduğunu ve şirket nerede faaliyet gösterirse gösterebilir, değerlendirilebileceğini gösteriyordu.

## Duygusal Zekânın Dört Boyutu

Duygusal zekânın boyutları ve onlara eşlik eden yeterlikler hakkındaki düşüncemiz, yeni verileri çözümledikçe gelişti ve yalınlaştı. Duygusal zekâ modelinin önceki biçimlerine aşina olan okurlar, burada bazı değişiklikler olduğunu fark edeceklerdir. Daha önce duygusal zekânın beş alanını sıralamışken, şimdi bu modeli dört alan –özbilinç, özyönetim, sosyal bilinç ve ilişki yönetimi– ve ilk yirmi beş yeterlik yerine on sekiz yeterlikle sınırlayarak basitleştirdik (bkz. tablo).<sup>10</sup> Sözgelimi, duygusal zekâ alanlarından biri sosyal bilinç; bu alandaki yeterliklerden biri ise empati ya da hizmet olacaktır. Bunun sonucu, belirli yeterlik kümelerini, onları yönlendiren arka plandaki beyin dinamiklerine bağlayan bir duygusal zekâ modelidir.

## Duygusal Zekâ Alanları ve İlintili Yeterlikler

(Ayrıntılar için bkz. Ek B)

**KİŞİSEL YETERLİK:** Bu yetiler kendimizi nasıl idare ettiğimizi belirler.

### ÖZBİLİNÇ

- Duygusal özbilinç: Kendi duygularını okuyup etkilerini fark etmek; kararlara rehberlik etmesi için "altıncı hissin" kullanmak.
- İsbetli özdeğerlendirme: Güçlü yanlarını ve sınırlarını bilmek
- Özgüven: Özdeğer ve yetenekleri konusunda sağlam bir anlayışa sahip olmak

### ÖZYÖNETİM

- Duygusal özdenetim: Rahatsız edici duygu ve dürtülerini denetim altında tutmak
- Saydamlık: Dürüstlük ve karakter bütünlüğü; güvenilirlik
- Uyumluluk: Değişen durumlara uyum sağlama ya da engellerin üstesinden gelme esnekliği
- Başarma dürtüsü: Mükemmelliğin iç standartlarını karşılamak için performansı artırma arzusu
- İnişiyatif: Eyleme geçiş fırsatları yakalamaya hazır olmak
- İyimserlik: Olayların iyi yönlerini görmek

**SOSYAL YETERLİK:** Bu yetiler ilişkileri nasıl idare ettiğimizi belirler

### SOSYAL BİLİNÇ

- Empati: Başkalarının duygularını sezmek, bakış açılarını anlamak ve endişeleriyle etkin bir biçimde ilgilenmek
- Örgütsel bilinç: Gündemleri, karar ağlarını ve örgütsel düzeydeki siyaseti okumak
- Hizmet: Takipçi, müşteri ya da tedarikçilerin gereksinimlerini fark etmek ve karşılamak

## İLİŞKİ YÖNETİMİ

- Eskinleyici liderlik: Cazip bir vizyonla yol göstermek ve şevk vermek
- Etkileme: Çok çeşitli ikna taktiklerini kullanmak
- Başkalarını geliştirmek: Geribildirim ve rehberlikle başkalarının yeteneklerini pekiştirmek
- Değişim katalizörülüğü: Yeni bir doğrultuda başlangıç yapmak, yönetmek ve önderlik etmek
- Çatışma yönetimi: Anlaşmazlıkları çözmek
- Ekip çalışması ve imcece: Bir ilişkiler ağı kurmak ve sürdürmek, işbirliği yapmak ve takım oluşturmak

Duygular ve beyinle ilgili son bulgular, bu yeterliklerin nörolojik temeline daha fazla

açıklık getiriyor.<sup>11</sup> Bu açıklık da, onların dinamiğini daha iyi kavramımızı sağlarken, bir yandan da liderlik becerilerinin inşası için pratik kurallar sunuyor.

Kitabın ilerleyen bölümlerinde geliştireceğimiz önemli bir husus: Bu duygusal zekâ yeterlikleri doğuştan gelen değil, öğrenilmiş yeteneklerdir; liderlerin daha ahenkli, dolayısıyla da daha etkili olmalarını sağlamakta her birinin benzersiz katkısı vardır.

Bu olgu, mali sonuçlar üzerinde büyük etkisi olan acil bir iş gereksinimine işaret ediyor: Liderlerin daha etkili bir biçimde önderlik yapmalarına yardımcı olmak. Artık, duygusal zekâ çerçevesinin temelindeki nörolojinin rehberliğiyle, kitabın ikinci kısmında işleyeceğimiz liderlik sanatının öğrenilmesi söz konusu olduğunda işe yarayanla yaramayan arasında keskin bir ayrım yapabiliyoruz.

Temel savımız, kısa ve öz olarak, başat liderliğin ahenk yaratan duygusal zekâlı liderler aracılığıyla mükemmel işlediği yolunda. Bu önermenin altında, dört duygusal zekâ temelini nörolojisi ile o temelleri oluşturan duygusal zekâ yeterlikleri arasındaki bağlantıları yüzeye çıkaran bir performans kuramı yatıyor. Bu duygusal zekâ yeterlikleriyse, bir grupta ahengi teşvik eden liderlik tarzlarının yapı taşlarını oluşturuyor.<sup>12</sup>

İlginçtir ki, şimdiye dek karşılaştığımız liderlerin hiçbiri, ne denli sıradışı olursa olsun, duygusal yeterliklerin her birinde eşit ölçüde bir güce sahip değil. Etkili liderler tipik bir biçimde, yarım düzine kadar duygusal zekâ yeterliğinde asgari düzeyde bir güç sergiliyorlar.<sup>13</sup> Ayrıca, büyük liderliğin sabit bir formülü de yok: Mükemmeliyete giden birçok yol var ve üstün liderlerin kişisel tarzları çok farklı olabiliyor. Yine de bulgularımıza göre, etkili liderler genellikle temel duygusal zekâ alanlarının dördünde de, en azından bir yeterlikte güçlü oluyorlar.

## Özbilinç

Basit bir ifadeyle, özbilinç; kişinin duyguları, güçlü yanları ve sınırları ile değerleri ve dürtüleri hakkında derin bir anlayışa sahip olması demektir. Özbilinci güçlü olan insanlar gerçekçidir; ne kendilerini aşırı eleştirir, ne de safça umuda kapılırlar. Daha çok, kendileri hakkında kendilerine karşı dürüsttürler. Kendileri hakkında başkalarına karşı da dürüsttürler, hatta kendi kusurlarına gülebilecek kadar.

Özbilinçli liderler ayrıca değerlerini, hedeflerini ve hayallerini de anlarlar. Hangi yönde ilerlediklerini ve nedenini bilirler. Kendilerini "doğru görünen"e ayarlarlar. Örneğin, parasal açıdan cazip olan ama ilkelerine ya da uzun vadeli hedeflerine uymayan bir iş teklifini geri çevirmekte kararlı davranabilirler. Özbilinçten yoksun kişiyse tam tersine, saklı değerlerini çiğneyerek iç kargaşayı başlatacak kararlar almaya yatkındır. Bir işte iki

yılıni doldurmuş birisi, "Parası cazip göründü, ben de imzayı bastım, ama bu görev benim için öyle anlamsız ki, sürekli canım sıkılıyor," diyebilir. Özbilinçli insanlarsa, kararları değerleriyle örtüştüğü için işlerinden genellikle enerji alırlar.

Özbilincin belki de en etkileyici (ama en az görülebilir) belirtisi, kendini ölçüp biçme ve düşünceli olma eğilimidir. Özbilinçli insanlar olayları genellikle sakin bir biçimde, çoğu kez kendi başlarına ölçüp biçmeye olanak bulurlar; bu da dürtüleriyle tepki vermek yerine olaylar hakkında düşünmelerini sağlar. Birçok sıradışı lider, gerçekten de, tinsel yaşamında geliştirdiği kendini ölçüp biçme tarzını iş yaşamına taşır. Kimisi için bu, dua ya da meditasyon demektir; kimisi için de daha felsefi nitelikte bir kendini anlama arayışıdır.

Özbilinçli liderlerin bütün bu özellikleri, ahengin gerektirdiği inanç ve içtenlikle hareket etmelerine olanak tanır.

## Öncelik Duygusu

Teknik anlamda, bize rehberlik eden değerler beyinde, en üstte "beğendiğimiz" ve cazip bulduğumuz, en altta ise tiksindiğimiz şeyler olmak üzere, duygusal vurguları olan bir düşünceler hiyerarşisi şeklinde temsil edilir. Bu duyguların gücü ve yönü, bir hedefin bize çekici mi yoksa itici mi geldiğini belirler. Örneğin, özürlü çocuklara yardım etme, ya da zirvedeki kişilerle çalışma düşüncesi bizi heyecanlandırıyorsa, bu bir motivasyon olacaktır.

Bütün bunlar, beynin tercihlerle ilgili hisleri izleyen prefrontal bölgelerinde –dikkatin, dolayısıyla da özbilincin merkezinde– gerçekleşir. Beynin o bölümündeki devreler, olumlu hislerimizi barındırır ve biz bir hedef için mücadele ederken onları sessizce tekrar tekrar aklımıza getirir. Bu nedenle hoş düşünceler, uzun bir süre boyunca bizi dürtükleyen bir çeşit yüreklendirme işlevini görür. Nörolojik açıdan bakıldığında, hayattaki hedeflerimize doğru ilerlememizi sağlayan şey, zihnimizin, bunları gerçekleştirdiğimizde ne denli hoşnut olacağımızı bize anımsatma yeteneğinden –amigdala ile sol prefrontal lob arasındaki devrede barınan bir yetiden– ibarettir.<sup>14</sup>

Yapabileceğimizin en iyisi yapma tutkusunu uyandıran, ister getirdiği katıksız heyecan, ister bir şeyi daha iyi yapmayı öğrenme hoşnutluğu, ister çok yetenekli meslektaşlarla birlikte çalışma keyfi (ya da yalnızca kazandığımız para) olsun, bütün şevk vericiler aynı sinir yolunu paylaşırlar. İş tutkusu, beyin düzeyinde, sol prefrontal kortekse bağlı devrelerin biz işimizi yaparken oldukça istikrarlı bir iyi his akımı yaydığı anlamına gelir.

Aynı zamanda, sol prefrontal bölgedeki beyin devrelerinin, motivasyon konusunda bir yararı daha vardır: Bizi devam etmekten caydırabilecek hüsrana ya da endişe duygularını bastırırlar. Bu, değerli bir hedefin bize verdiği kaçınılmaz sıkıntıları, hüsrana ve başarısızlıkları yenebileceğimiz anlamına gelir. Terslikteki gizli fırsatı ya da yararlı dersi görebilir ve yolumuza devam edebiliriz.

Bu prefrontal devrelerin şevk veren hisleri teşvik edip cesaret kırıcı olanları kontrol altına almakta ne denli başarılı olduğu, yanlış giden şeyler üzerinde çok fazla durarak umudunu yitiren kötümser biriyle, zorluklara karşın hedefe ulaşmanın getireceği hoşnutluğu aklında tutarak yola devam eden iyimser biri arasındaki farkı oluşturur.

Gelelim bütün bunların liderler ve örgütlerle ilişkisine... Görev şevki çoğu zaman olağan sayılır; insanların yaptıkları işi umursadıklarını varsayabiliriz. Oysa gerçek daha nüanslıdır:

İnsanların çalışma hayatındaki rollerde hangi yöne çekildikleri, gerçek zevklerinin nerede yattığını gösterir; bu zevk ise kendi başına şevk verir. İkramiyeler ya da takdir gibi geleneksel teşvikler insanları daha iyi performans göstermeleri için tahrik edebilse de, hiçbir dış şevklendirici yapabileceklerinin en iyisini yapmalarını sağlayamaz.

## Akıllı Tahmin

İşle ilgili kararlar verirken yalnızca teknik uzmanlığı değil, yaşam bilgeliğini de devreye sokmaya dayanan temel bir liderlik yeteneği olan sezgi, öz bilinçli liderde kendiliğinden vardır. Liderlerin ulaşabileceği somut verilerin bol olduğu günümüzde, sezgisel bir duygunun iş yaşamında neden bir yeri olsun ki? Çünkü nörolojik araştırmalara göre hislerimize uymamız, verilerdeki anlamı bulmamıza yardımcı olarak daha iyi kararlara yol açar. Yani duygusal bellek bankamız, bilgiyi verimli bir biçimde yargılamamızı sağlar.<sup>15</sup> Günümüz bilimine göre, duygular ussallığın karşıtı değil, bir parçasıdır.

Liderler müthiş bir veri akışıyla karşı karşıya olduklarından, akıllı tahmin artık onlar için her zamankinden daha önemlidir; ellerinde bu verilerin gelecekte neye işaret ettiğine ilişkin açık bir harita da bulunmamaktadır. Capital One'ın CEO'su Richard Fairbank şöyle diyor: "Lider olarak inandığın bir gelecek stratejisi bulmak, çok sezgisel bir şey. Liderin verileri kullanarak önceden kestiremeyeceği pek çok şey var. Üç yıl sonra neye gereksinim duyacağını nasıl bilebilirsin? Yine de gelişimi hemen başlatmazsan, gerekli olduğunda ne yapacağını şaşırırsın. Şirketimizde parlak veri analizcileri var; dünyadaki en büyük Oracle veri tabanlarından birine sahibiz. Ancak sonuçta, verilerin yaptığı tek şeyin, bizi tamamen belirsiz bir sınırın biraz daha ötesine itmek olduğunu görüyorum."

Liderlerin geçmişe yatırım yapmaktansa geleceği yaratarak şirketlerini geliştirmelerinin şart olduğu günümüzde, vizyon eskiye göre çok daha önemlidir. Vizyon, başkalarına kendini inançla boşluğa bırakmak gibi görünen bir şeyi; verilerin ötesine geçip akıllı bir tahminde bulunma yeteneğini gerektirir.

Öte yandan, tek başına sezgi kimi zaman insanların kötü kararlar vermelerine yol açabilir. Anlaşıldığı kadarıyla sezgi en çok, altıncı his başka veri türlerine dayalı olarak kullanılabilirdiğinde işe yaramaktadır. Örneğin, California'da çok başarılı şirketler kuran –ve yöneten– altmış girişimcinin incelendiği bir çalışmada, neredeyse tümü, işe yönelik kararlar alırken eldeki bilgiyi içgüdüleriyle tarttığını söylemişti.<sup>16</sup> Sözelimi, bir iş planı verilere göre iyi görünüyor ama "doğru gelmiyorsa", büyük bir ihtiyatla devam ediyor, ya da vazgeçiyorlardı. Altıncı hissi de veri olarak kabul ediyorlardı.

Günümüzde kendi alanında zirvede olan şirketler bile, liderleri yanlış tahminlerde bulunursa gelecekte başarısız olabilir. Yapılması gereken, hava durumunu tahmin etmeye çalışmaktan çok farklı değildir. Gerçekten, tam da bu denli karmaşık bir karar verme simülasyonunda bilimciler, gönüllü kişilerden meteorolojik verilerden gelen ipuçlarına dayalı olarak hava durumunu tahmin etmelerini istediler.<sup>17</sup> O ipuçları ile hava durumu üzerindeki etkileri arasındaki ilişki öylesine karmaşık bir olasılık işlevinde gizliydi ki, analitik akıl yürütme bile yararsızdı. Her denek bu ipuçlarına dayalı tahminlerde buldukça, kendilerine kestirimlerin doğru olup olmadığı söyleniyordu. Bir başka deyişle,



neyin işe yarayıp yaramadığını öğrenmeleri için onlara bir şans veriliyordu; tıpkı doğal olarak kariyeri boyunca herhangi bir lidere de verildiği gibi.

Şaşırtıcı bir biçimde, deneklerin hiçbiri ipuçlarıyla hava durumu arasındaki özgül bağıntıları anlayamadığı halde, elli denemeden sonra yaklaşık yüzde 70 oranında doğru tahminde bulunuyorlardı. Yavaş yavaş neler olup bittiğine dair bir "his" ediniyorlardı; beyinleri biriken dersleri sessizce devşiriyordu. Mantıksal zekâları hâlâ ne yapacağını bilemese de, çözümün esasını sezgileriyle kavıyorlardı. Sadece tahminlerinin doğru olduğunu hissediyorlardı; öğrenilen derslere dayalı olarak, ne yapacaklarını sezgileri söylüyordu.

Bu inceleme bize, her liderin süregelen deneme ve yanılmalar deneyimiyle ulaştığı, birikime dayalı öğrenmenin zarif bir mikrokozmosunu sunmaktadır. Beyin sürekli olarak, neyin işe yarayıp yaramadığıyla ilgili karar kurallarını kayda alır: Şu ya da bu liderlik yaklaşımına insanların nasıl tepki verdiğini, verili bir durumda hangi taktiğin başarılı olduğunu, vb. Beyin, sürekli öğrenen birinin sahip olduğu hevesle, gelecek sefer karşılaşacağımız benzer bir zorluğa, belirsizliğe, ya da karar noktasına bizi daha iyi hazırlamak için yaşam derslerini yalayıp yutar.

Böylesi bir öğrenme büyük ölçüde beynin, sözcüklerin erişemediği derin bir bölgesinde (omuriliğin üstündeki ilkel bir bölümü olan bazal gangliumlarda) gerçekleştiğinden, liderlerin yaşam bilgeliğine erişmek için sezgilerine güvenmeyi öğrenmeleri gerekir.<sup>18</sup> Kafa karıştırıcı kararlarla ilgili devre, aslında yalnızca bazal gangliumları değil, beynin anılarla bağlantılı duyguları sakladığı yer olan amigdalayı da içerir.<sup>19</sup> Karar anlarıyla tekrar tekrar karşılaşırken bir yaşam boyu sessizce öğrendiklerimizden yararlanmamız söz konusu olduğunda, en iyi eylem rotasını veren beynin sözel bölümü değil, hislerimizi kullanan bölümüdür.

Bir liderin belirli bir işte ya da kariyerde geçirdiği her gün, beyni otomatik olarak olayların şöyle ya da böyle gidişinin, ya da işleyen neden-sonuç ilişkilerinin altında yatan karar kurallarının özetini çıkarır. Beyin sürekli olarak böyle sessizce öğrenirken, lider de yaşam boyu işbaşı deneyimlerinden edindiği bilgeliği biriktirir. Bu bilgelik, liderin kariyeri boyunca artar; hatta yeni teknik beceriler edinme yeteneği azalsa bile.

Bu karar kurallarının geçerli olduğu bir durumla ne zaman karşılaşsak, beyin en akıllıca sonuca vararak onları sessizce uygular. Beyin bu kararlar hakkında bize sözlü bilgi vermez; bunun yerine duygusal beyin limbik merkezlerden içimizden gelen duyguya kadar uzanan devreyi harekete geçirerek, bu kararın kendisine doğru geldiği hissini verir. Bunun üzerine amigdala, kelimenin tam anlamıyla içten gelen duyguyu yaratacak mide-bağırsak bölgesine kadar uzanan devre aracılığıyla, vardığı sonuçlardan bizi haberdar eder.<sup>20</sup> Eldeki verileri aşan karmaşık bir kararla karşılaşıldığında, içten gelen duygu yol gösterir. İçimizden gelen duygu, gerçekten de, örtük öğrenmeyle –yani öğrendiğimizin farkında olmaksızın aldığımız yaşam dersleriyle– ilgili son keşifler nedeniyle yeni bir bilimsel saygınlığa kavuşmuştur.

Kısacası sezgi, duygusal zekâlı liderlere, bir konuda birikmiş yaşam bilgeliklerine uzanan doğrudan bir kanal açar. O mesajı duymak içinse, özbilincin iç dünyayla uyumlu olması gereklidir.

# Liderin Yapması Gereken İlk Şey: Özyönetim

Özbilingten, yani kişinin kendi duygularını anlaması ve amacını açıkça bilmesinden, tüm liderlerin hedeflerine ulaşmak için gereksindikleri odaklı güdü olan özyönetim doğar. Ne hissettiğimizi bilmezsek, o hisleri idare edemeyiz. Bunun yerine, duygularımızın denetimine gireriz. Coşku ve bir zorluğu yenme keyfi gibi olumlu duygular söz konusu olduğunda, genellikle bunun bir sakıncası yoktur. Ancak hiçbir lider, hüsrân ve hiddet ya da kaygı ve panik gibi olumsuz duyguların denetimine girmenin yükünü kaldıramaz.

Sorun şu ki, böylesi olumsuz duygusal taşkınlıklar bunaltıcı olabilir; bunlar, beynin algılanan bir tehlikeye dikkatimizi çekme biçimidir. Sonuç olarak o duygular, düşünen beynin yapılması gereken stratejik planlama ya da pazar payındaki düşüş haberiyle ilgilenmek gibi çözüm bekleyen bir işe odaklanma yeteneğini yok eder.

Sıkıntılı ya da kaygılı birinin beyin taraması, diğer bölgeler arasından özellikle amigdala ve prefrontal bölgenin sağ tarafında yoğun bir etkinlik olduğunu gösterir. Bu tablo, bir amigdala korsanlığını betimler: Duygusal merkezler, dikkatimizi sıkıntımızın nedenine çekip üzerinde ısrarla durmamıza neden olan prefrontal bölgedeki yoğun etkinliği yönetmekte ya da yankılamaktadır. Tarama iyimser ruh hali içindeki birini gösterdiğinde ise, anahtar devre sol prefrontal korteksten aşağıya doğru, amigdalaya uzanır. İyi ruh hallerini yaratan beyin devresi sol prefrontal bölgede yoğunlaşır ve sıkıntıya neden olan amigdala ile onunla bağlantılı bölgelerin harekete geçmesini engeller.

Prefrontal bölgenin sol tarafı, araştırmacılara göre, amigdaladaki nöronları engelleyen anahtar devrenin bir parçası olduğu için kişiyi sıkıntıların tutsağı olmaktan korumaktadır.<sup>21</sup> Bu devre, liderin çalkantılı duygularını sakinleştirip güvenli, coşkulu bir havayı sürdürmesine yardımcı olur.

O halde, hiç bitmeyen bir iç konuşmayı andıran özyönetim, duygusal zekânın bizi hislerimizin tutsağı olmaktan kurtaran bir öğesidir. Liderliğin gerektirdiği zihin açıklığı ile yoğunlaştırılmış enerjiyi sağlayan ve zararlı duyguların bizi rotadan çıkarmasını engelleyen de odur. Kendine hâkim olan liderler, olumlu duygulara ahenk katan neşeli, iyimser coşkuyu temsil ederler.

Bütün bunlar duygusal zekâ açısından son derece önemlidir. Duygular –özellikle de liderden gruptaki diğer kişilere– çok kolay bulaştığından, liderlerin birincil görevi, sağlığını korumanın duygusal eşdeğeri olan şeyi yapmak, yani kendi duygularını ele almaktır. Basit bir ifadeyle, liderler ilk önce kendi duygularıyla başa çıkmadan, başkalarının duygularını etkili bir biçimde idare edemezler. Bu nedenle de liderin ne hissettiği, özel bir mesele olmanın ötesindedir; duyguların sızması gerçeği göz öne alındığında, liderin duygularının genel sonuçları vardır.

Elbette bu, liderin yaşamındaki zorluklardan asla etkilenmeyeceği anlamına gelmez. Bir boşanma, sorunlu bir çocuk, ya da sevilen birinin hastalığı, kaçınılmaz olarak herkesi üzer. Ancak önemli olan, liderin özel yaşamındaki olağanüstü durumların iş ilişkilerine karışıp karışmadığıdır.

Öfkesini serbestçe dışa vuran, kasıp kavuran, ya da can sıkıcı duygularının cinnete dönüşmesine izin veren liderler, grubu işin mükemmel yapılması için gerekli olan olumlu havaya sokamazlar. Burada da beyin önemli bir rol oynar: İki kişi biraraya geldiğinde, bir

anlamda, ahenk ya da ahenksizlik yaratan bir amigdalar dansı başlar. Bu sinirsel halat çekme oyununda genellikle, kendi duygularını idare etme yeteneği daha güçlü olan kişi kazanır. Sol prefrontal eğilimi bariz –yani, hep iyimser– olan bir kişi, anlaşılamadığı konularda kafa tutmasıyla bilinen birisiyle konuştuğunda, çığrından çıkmayan kişi sonuçta sinirli olanı yatıştırır.

Peki bunun sırrı nedir? Huysuz insanlar genellikle karşılarındaki kişiyi rahatsız eder, sonra da öfkeye kapılmasına neden olurlar. Bir başka deyişle, açık çevrimde, rahatsız olan amigdala öteki amigdalayı huzursuz eder. Ancak karşı taraf saldırganca tepki vermeyip kararlı bir biçimde olumlu duyguların etkisinde kalırsa, amigdalasını rahatsız olan kişi de bir ihtimal sakinleşebilir, ya da en azından daha fazla huzursuzluk duymayabilir. Gerçekten de, incelemelerden birinde sinirli kişi sonradan, karşı taraf sürekli olarak olumlu tepki verdiği için karşı koyamadığını belirtmişti.

Benzer bir biçimde, yoğun baskı altında bile iyimser ve neşeli kalabilen liderler, ahenk yaratan olumlu duyguları yayarlar. Hislerini ve dürtülerini denetim altında tutarak, bir güven, huzur ve adalet ortamı yaratırlar. Bu özyönetim de liderden alt kademelere doğru süzülerek yayılan bir etki yaratır. Patron sürekli olarak sakin bir tavır sergiliyorsa, kimse huysuzun teki olarak bilinmek istemez.

Özyönetimin rekabet bakımından da önemli olması şaşırtıcı değildir. Şirketlerin sürekli olarak birleşip ayrıldığı ve teknolojinin iş dünyasını baş döndürücü bir hızla dönüştürdüğü şu belirsiz ortamda duygularına hâkim olan liderler, değişimlere daha iyi ayak uydurup örgütün de uyum sağlamasına yardımcı olabilirler.

Özyönetim, bir liderlik erdemi olduğu kadar örgütsel bir güç de olan saydamlığı mümkün kılar.<sup>22</sup> Saydamlık –kişinin duyguları, inançları ve eylemleri konusunda başkalarına karşı gerçekten açık olması– karakter bütünlüğüne, ya da lidere güvenilebileceği duygusuna yol açar. Temelde, karakter bütünlüğü dürtü kontrolüne dayanır ve pişman olabileceğimiz şeyler yapmamızı engeller. Karakter bütünlüğü ayrıca, liderin değerlerini gözetmesi anlamına da gelir. Böylesi liderler içtenlikli görünür, çünkü olduğundan başka biriymiş gibi davranmazlar. Karakter bütünlüğü bu yüzden, tek bir soruya indirgenir: Yaptığınız şey, kendi değerlerinize uyuyor mu? Duygusal zekâlı liderler, bulgularımıza göre, saydamlığın ortaya çıkardığı soruları rahatça yanıtlamalarını sağlayan bir karakter bütünlüğüne sahiptirler.

Son olarak, liderlerin en anlamlı sorumluluk edimi, kendi zihinsel durumlarını denetlemektir. Sık kullanılan cool teriminin özgün anlamı, Afrika kökenli Amerikalı caz müzisyenlerinin o dönemde ırkçılığa karşı duydukları öfkeyi, derin hislerin olağandışı ifadesine kanalize ederken bile kontrol etme yeteneğine gönderme yapıyordu.<sup>23</sup> Etkili liderlik de aynı şekilde, kişinin kendi çalkantılı hislerini idare ederken, bir yandan da olumlu duyguların tam ifadesine olanak tanıyabilmesini gerektirir.

## **Sosyal Bilinç ve Limbik Tango**

Ahenk yaratan liderlik, özbilinç ve duygusal özyönetimden sonra sosyal bilinç, ya da bir başka deyişle, empati gerektirir. Empati gösterme yeteneği, en temel şekilde, başka

birinin yüzünden ve sesinden duyguları okuyan ve konuştuğumuz kişilerin hislerine sürekli olarak uyum sağlamamızı mümkün kılan amigdalanın içindeki ve onunla bağlantılı uzatılmış devredeki nöronlardan kaynaklanır. Bu devre, dışarıya aralıksız bildirimler gönderir –bu son söz onu biraz sinirlendirdi ... şimdi de biraz sıkılmış görünüyor ... bunu duymak hoşuna gitti– prefrontal bölge ve onunla ilintili alanlar da bu bildirimleri, daha sonra söyleyeceğimiz ya da yapacağımız şeyin ince ayarında kullanır.<sup>24</sup>

Karşı tarafın az önce nasıl tepki verdiği bizi haberdar eden amigdala ve ona bağlı devreler, duyguların kişilerarası açık çevriminde bir ana istasyon gibi eşgüdümlü olmamızı sağlar. Bu devre ayrıca duygusal hallerimizin birbirine yakınlaşması için, kendi biyolojimizi birlikte olduğumuz kişinin baskın hislerine uyarlar. Bilimcilerin bu sinirsel uyum için kullandıkları terimlerden biri de, iki kişinin duygusal halleri arasında ahenk kurmasını sağlayan “bir etkileşim ve içsel uyarlanma senfonisi” olan limbik rezonanstır.<sup>25</sup> Birisiyle “aynı dalga boyunda” olduğumuzu hissederek –ister hoşça vakit geçirerek, ister birlikte ağlayarak olsun– içtenlikli bir bağlantı kurmamız, böylesi bir beyinler arası kilitlenme yaşadığımızı gösterir. Bu sessiz uyum, iyi giden her insani ilişkide –anneyle çocuğu arasında, beraber kahve içtiğimiz arkadaşlarla, çalışırken hep birlikte gülen ekip üyeleri arasında– gerçekleşir. Bir grupta ya da kalabalık içinde duygu selini başlatabilen, bu duygusal ahenktir; söz konusu duygu ister bir cenazede duyulan üzüntü, ister borsada başarılı bir halka arzın getirdiği heyecan olsun.

Empati duygusal zekâlı liderliğin gerekli bir ögesi olmakla birlikte, bir başka öge de, liderin mesajını başkalarını harekete geçirecek bir biçimde ifade etme yeteneğidir. Hislerini inanarak ifade eden bir liderden ahenk doğar, çünkü o duyguların içtenlikli, sıkı sıkıya savunulan değerlere bağlı olduğu çok açıktır.

Duygusal zekâlı liderler, olumlu dalga boyundaki duyguları yayarlar: İyimserlik, şefkat, ya da bir bağlantı hissini, umutlu bir geleceğe yönelik arzular uyandıran hayallerini dile getirerek insanları harekete geçirirler. Beyin düzeyinde, bu tür mesajlar sol prefrontal bölgeye giren ve çıkan bir devrenin merkezindeki bir his grubu olan neşeli duyguları yayar. Motivasyonun anahtarı da beynin bu bölgesindedir; bu olumlu görüşler yayılırken, grup o ortak hedefin etrafında ateşli bir heyecana kapılır.<sup>26</sup> Örneğin, “Bir hayalim var” nakaratıyla Amerikan sivil hakları hareketini seferber eden Martin Luther King Jr.’i düşünün; onun hayali, tüm insanların eşit fırsatlara sahip olacağı bir dünyaydı.

Sosyal bilinç –özellikle de empati– liderin temel görevi olan ahenk yaratmakta çok önemlidir. Başkalarının duygularına uyum sağlayan bir lider korkuları dindirebilir, öfkeyi yatıştırabilir ya da havayı neşelendirebilir. Bu uyum, liderin gruba rehberlik edebilecek ortak değerleri ve öncelikleri hissetmesini de sağlar. Empatiden yoksun bir liderse çevresinden habersiz olduğu için, olumsuz tepkiler uyandıracak biçimde konuşur ve davranır.

## **Empati: İş Yaşamındaki Yeri**

Duygusal zekânın tüm boyutları arasından, sosyal bilinç anlaşılması en kolay olanıdır. Duyarlı bir öğretmen ya da arkadaşın empatisini hepimiz hissetmiş; duyarsız bir eğitmen

ya da şefin empatiden yoksunluğuyla da sarsılmışızdır. Ama iş yaşamı söz konusu olduğunda, insanların gösterdikleri empati için ödüllendirilmek bir yana, övüldüğünü bile ender duyarız. Sözcüğün kendisi iş yaşamına aykırı, piyasanın katı gerçekleri içinde yersiz gibi görünür.

Oysa sosyal bilincin temel yeterliği olan empati, "Ben iyiyim, sen iyisin" türünden bir yavanlık değildir. Liderlerin öteki kişilerin duygularını kendi duyguları gibi benimseyip herkesi hoşnut etmeye çalışmaları anlamına gelmez. Bu bir karabasan olurdu; harekete geçmeyi olanaksızlaştırırdı. Empati daha çok, çalışanların duygularını düşünceli bir biçimde dikkate alıp o duyguları tepkiye dönüştürecek zekice kararlar almak anlamına gelir. En önemlisi de, empatinin ahengi mümkün kılmasıdır; empatiden yoksun liderler, ahenksizlik yaratacak biçimde davranırlar.

Empati özyönetime dayalıdır, ama bunun anlamı duyguları uygun bir biçimde, bastırmadan ifade etmektir. Duygusal zekâlı liderin empati gösterme yeteneği kimi zaman, kişisel bir felaket ya da bir azarlama ya da işten atma dolayısıyla elemanları ağladığında, gözlerinin yaşarmasına yol açar. Öte yandan, üzerinde düşünülmüş bir tepki mutlaka tutku eksikliğini göstermese de, duygularını içine atan bir lider duygudan yoksun görünebilir.

Liderler başkalarının duygularını ve bakış açılarını kavrayabildiklerinde, söyledikleri ya da yaptıkları şeyleri denetim altında tutan güçlü bir duygusal rehberlik sistemine erişirler. Dolayısıyla da empati, iş yaşamında her türlü sosyal etkililiğin olmazsa olmaz şartıdır. Empati gösteren kişiler müşterilerin ve astların gereksinimlerini çok iyi anlar ve karşılırlar. İnsanların söyleyeceklerini duymak isteyen, yanına yaklaşılabilir bir görüntü verirler. Dikkatle dinler, insanları gerçekten kaygılandıran şeyleri sezer ve hemen karşılık verirler. Bu nedenle empati, yetenekli kişileri elden kaçırmamanın anahtarıdır. Liderlerin iyi elemanları geliştirmek ve ellerinde tutmak için hep empatiye gereksinimleri olmuştur, ama yetenekli insanlara yönelik bir rekabet söz konusunda olduğunda, risk de büyür. Bir şirketin denetimindeki tüm etkenler arasında, uyumsuz, ahenksizlik yaratan liderler, yetenekli insanların ayrılıp şirketin bilgisini de yanlarında götürmelerinin başlıca nedenlerinden biridir.

Son olarak, giderek büyüyen küresel ekonomide empati, hem çeşitli iş arkadaşlarıyla geçinmek hem de başka kültürlerden gelen insanlarla iş yapmak açısından çok önemli bir beceridir. Kültürler arası diyalog, kolayca yanlışlıklara ve yanlış anlamalara yol açabilir. Empati, insanları beden dilinin inceliklerine ayarlayan, ya da sözcüklerin altındaki duygusal mesajı duymalarını sağlayan bir panzehirdir.

## **İlişki Yönetimi**

Özbilinç, özyönetim ve empati üçlüsü, sonuncu duygusal zekâ yetisinde bir araya gelir: İlişki yönetimi. Burada liderliğin en gözle görülür araçları olan ikna gücü, çatışma yönetimi ve işbirliğini buluruz. İlişkileri beceriyle yönetmek, başkalarının duygularıyla baş etmek anlamına gelir. Bu ise, liderlerin kendi duygularının farkında olup önderlik ettikleri insanlara empatiyle uyum sağlamalarını gerektirir.

Örneğin, lider manipülasyon amaçlı biçimsiz davranışlarda bulunursa, takipçilerin

duygusal radarı bir sahtelik havası sezecek ve insanlar içgüdüsel olarak ona güvensizlik gösterecektir. O halde, ilişkileri iyi yönetme sanatı içtenlikle; yani gerçek hislerinden yola çıkarak davranmakla başlar. Lider kendi vizyonuna ve değerlerine uyduğunda, olumlu duygulardan şaşmadığında ve kendini grubun duygularına ayarladığında, ilişki yönetimi becerileri ahenk yaratacak bir etkileşim kurmasını sağlar.

Ancak ilişkilerle baş etmek, görüldüğü kadar basit değildir. Sosyal becerileri güçlü kişiler nadiren kötü ruhlu olsalar da, ilişki yönetimi dostluktan ibaret değildir. Daha çok, amaca yönelik bir dostluktur: İster bir pazarlama stratejisi üzerinde görüş birliği, ister bir projeye ilgili heves söz konusu olsun, insanları doğru yöne çevirmektir.

Sosyal becerilere sahip liderlerin geniş bir insan çevresiyle ahenk içinde olmalarının, ayrıca ortak zemini bulma ve ilişki kurma konusunda ustaca davranmalarının nedeni de budur. Bu, topluluk içinde sürekli etkin oldukları anlamına gelmez. Önem taşıyan hiçbir şeyin tek başına yapılmadığı varsayımıyla hareket ettikleri anlamına gelir. Eylem zamanı geldiğinde, bu tür liderlerin yerli yerinde duran bir iş ilişkileri ağı vardır. Ve giderek daha fazla işin uzak mesafeden –e-posta ya da telefonla– yapıldığı bir çağda ilişki kurmak, paradoksal olarak, her zamankinden daha önemli bir hal almaktadır.

Liderliğin başat işlevi göz önüne alındığında, esinleme ve insanları çekici bir vizyonla harekete geçirme yeteneği büyük bir önem kazanır. Esinleyici lider, insanların ortak bir misyon için heyecan duymalarını sağlar. Gündelik işlerin ya da çeyrek yıllık hedeflerin ötesinde onlara, anlamlı bir vizyonun yerine geçen bir amaç duygusu verir. Bu tür liderler, en derin değerlerin insanları işlerinde en güçlü biçimde harekete geçirdiğini bilirler. Kendilerine yol gösteren değerlerin farkında oldukları için, önderlik ettikleri kişilere doğru görünen bir vizyonu dile getirebilirler. Ortak misyon hakkındaki bu güçlü duygu, esinleyici liderleri kararlı bir biçimde yönlendirme ve yol göstermekte serbest bırakır. Bir ürün yöneticisinin ifadesiyle, "Ben tek kişilik bir şirketim... ekibim de yok, gücüm de; insanları başka projelerle paylaşıyorum. Onlara ne yapacaklarını söyleyemem, ama kendi gündemlerine hitap ederek onları ikna edebilirim."<sup>27</sup>

Son olarak, liderlik işleri giderek karmaşık ve işbirliğine dayalı hale gelirken, ilişki becerileri de gitgide daha fazla önem kazanıyor. Örneğin, büyük örgütlerin her biri, liderliği bölüm başkanları arasında paylaştırmalıdır; böylece fiili bir ekip yaratılır. Ayrıca, örgütler eski işlevsel siloların –pazarlama burada, strateji şurada, ücretlendirme orada– yıkılması gerektiğini fark ederken, işlevleri kesişen ekiplerin bir parçası olarak rutin bir biçimde meslektaşlarıyla birlikte çalışan liderlerin sayısı da artmaktadır. Bir grup etkililiğini azamiye çıkarmak istiyorsa, en tepedeki ekip odur. Bunun anlamı ise, herkesin bilgiyi kolayca paylaşıp etkili bir işbirliğine girebilmesi için yakın ve pürüzsüz ilişkiler kurmak gerektiğidir.

İlişki becerileri, liderlerin duygusal zekâlarını çalıştırmalarını sağlar. Ama hepsi bundan ibaret değildir. Sonuç almak söz konusu olduğunda, en iyi liderleri öne çıkaran yeterlikler –bir sonraki bölümde göreceğimiz gibi– ayırt edici liderlik tarzları haline gelerek, mükemmel bir ahenk oluşturur.

## 4. Bölüm - LİDERLİK REPERTUARI

Ahenk yalnızca liderin iyi ruh hallerinden ya da doğru olanı söyleyebilmesinden değil, belirli liderlik tarzlarını kapsayan tüm eşgüdümlü etkinliklerden de doğar. En iyi, en etkili liderler genellikle, altı ayrı liderlik yaklaşımından bir ya da birkaçına uygun davranıp, duruma bağlı olarak farklı tarzlar arasında gidip gelebilirler.

Bu tarzlardan dördü –vizyoner, eğitici, ilişkisel ve demokratik– performansı artıracak ahengi yaratırken, diğer ikisi –hız belirleyici ve kumandacı– bazı özgül durumlarda yararlı olmakla birlikte, ileride göreceğimiz gibi, ihtiyatla uygulanmalıdır.

Belirli liderlik tarzlarının bir örgütü ve duygusal iklimini nasıl etkilediğini anlayabilmek için, çalışma ortamına tesir eden pek çok ana etmenin saptandığı, 3.871 üst düzey yöneticiden oluşan küresel bir veri tabanı üzerinde yapılmış araştırmalardan yararlandık.<sup>1</sup>

Analizin bir sonraki adımı, değişik liderlik tarzlarından doğan iklimin; satış kazancı, gelir artışı, verimlilik ve kârlılık gibi mali sonuçları nasıl etkilediğine bakmaktı. Sonuçlar şunu gösteriyordu: Diğer her şey eşit olsa da, olumlu bir duygusal etki yaratan tarzlara başvuran liderler, başvurmayanlardan kesinlikle daha iyi mali getiri sağlıyorlardı. Belki de en önemlisi, en iyi sonuçları alan liderler tek bir tarzla yetinmiyorlardı. Belirli bir günde ya da haftada, altı ayrı tarzdan birçoğunu, işin durumuna bağlı olarak –iz bırakmadan birleştirerek ve değişik ölçülerde– kullanıyorlardı. Liderlik tarzlarını, profesyonel bir golfçünün çantasındaki sopalar olarak düşünün. Bir maç sırasında, oyuncu vuruşun gerektirdiği sopayı çantasından seçip çıkarır. Kimi zaman seçim üzerinde düşünmesi gerekir, ama genellikle bu otomatiktir. Profesyonel oyuncu ilerideki zorluğu “sezer”, hızla doğru sopayı çeker ve zarifçe kullanır. Etkili bir lider de bu şekilde hareket eder.

Bu liderlik tarzları (tabloya bakınız) daha önce farklı adlarla tanımlanmış olsa da, bizim liderlik modelimizde yeni olan, her yaklaşımın gerektirdiği temel duygusal yeteneklere ilişkin bir anlayış ve –en cazibi– her tarzın sonuçlarla olan nedensel ilişkisidir. Bu araştırma, bir başka deyişle, her bir tarzın iklimi, dolayısıyla da performansı nasıl etkilediğini anlamamızı sağlamaktadır. Her gün sonuç alma savaşına giren üst düzey yöneticiler için böylesi bir bağlantı, büyük önem taşıyan liderlik sanatına çok gerekli bir bilim dozu katar.

İlk önce ahengi güçlendiren bu dört liderlik tarzını, sonra da etkili bir biçimde kullanılmazsa çabucak ahenksizlik yaratan diğer ikisini ele alacağız.

### Vizyoner Lider

Shawana Leroy, büyük bir kentte yaşayan yoksul ailelere hizmet veren sosyal çalışma kurumunun yönetimini devraldığı anda, bariz sorunlar vardı; bunların çoğu da uzun süre kamu hizmetinde çalışmış, kurallara ve yönetmeliklere çok meraklı olan selefinden kalmaydı. Kurumun misyonu yetenekli elemanlara çekici geliyor ve –en azından ilk başlarda– müthiş bir bağlılık yaratıyordu. Ancak çalışanlar tipik bir biçimde görevlerini yaparken uymak zorunda oldukları kurallar içinde boğulurken, o coşku da uçup gidiyordu. Yönetmeliklerin arasında misyonu bulmak zor oluyordu. Kurumun hizmetlerine gitgide

daha fazla gereksinim duyulmasına –ve kurucuların yakınmalarına– karşın, çalışma hızı yavaş ve etkililiği çok azdı.

Leroy, ilk adım olarak kurumda neyin yolunda gittiğini ve insanların kurumun hangi yönleriyle gurur duyduğunu keşfetmek için çalışanlarla teker teker konuştu. İnsanlar işlerinin ne denli anlamlı görüldüğü ve görevlerini yapmaya çalışırken duydukları hüsrana hakkında konuşma fırsatını buldukları için rahatlamış görünüyordular. Leroy, yoksul ailelere yardım misyonuna bağlılık duyan tek kişi olmadığını keşfederek, bu vizyonun kurumda yapılacak değişiklikler süresince insanlara destek vereceğini tahmin etti.

## Liderlik Tarzları Hakkında Kısa Bilgi

### VİZYONER

AHENK KURMA BİÇİMİ: İnsanları ortak hayallere çekerek

İKLİM ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: Son derece olumlu

UYGUN OLDUĞU ZAMAN: Değişimler yeni bir vizyon gerektirdiğinde, ya da açık bir yön çizmek için

### EĞİTİCİ

AHENK KURMA BİÇİMİ: Bir kişinin istekleriyle örgütün hedefleri arasında bağlantı kurarak

İKLİM ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: Çok olumlu

UYGUN OLDUĞU ZAMAN: Bir elemanın uzun erimli yetenekler geliştirerek performansını artırmasına yardım etmek için

### İLİŞKİSEL

AHENK KURMA BİÇİMİ: İnsanlar arasında kurulan bağlantıyla uyum yaratarak

İKLİM ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: Olumlu

UYGUN OLDUĞU ZAMAN: Ekipteki çatlakları onarmak, gergin dönemlerde şevk vermek ya da bağlantıları güçlendirmek için

### DEMOKRATİK

AHENK KURMA BİÇİMİ: İnsan girdisine değer vererek ve katılım yoluyla bağlılık sağlayarak

İKLİM ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: Olumlu

UYGUN OLDUĞU ZAMAN: Ortaklık ya da fikir birliği oluşturmak, ya da çalışanlardan değerli girdi almak için

### HIZ BELİRLEYİCİ

AHENK KURMA BİÇİMİ: Zorlu ve heyecan verici hedeflere ulaşarak

İKLİM ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: Sık sık kötüye kullanıldığından, çoğunlukla son derece olumsuz

UYGUN OLDUĞU ZAMAN: Şevkli ve işini bilen bir ekipten çok nitelikli sonuçlar almak için

### KUMANDACI

AHENK KURMA BİÇİMİ: Acil durumlarda açık bir yön gösterip korkuları yatıştırarak

İKLİM ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: Sık sık kötüye kullanıldığından, çok olumsuz

UYGUN OLDUĞU ZAMAN: Bir kriz döneminde, gidişat değişikliğini başlatmak için, ya da çalışanlarla sorun çıktığında

Konuşmayı bu olumlu nokta üzerinden başlatan Leroy, insanların ulaşmak istedikleri hayali ve nedenini anlamalarını sağladı. Onları geleceğe dair umutları hakkında konuştu ve hissettikleri şefkat ve bağlılığa değindi. Sonra da bu vizyonu her fırsatta tekrarlayarak, herkesi oraya getiren ortak değerleri dile getirdi.

Leroy, ikinci adım olarak insanları, yoksullara yardım misyonunu gerçekten benimseyip



benimsemediklerini sorgulamaya davet edip, günbegün yaptıkları işlerin, kurumun o hedefe ulaşma yeteneğini nasıl etkilediğine bakmaları için onlara yol gösterdi. Bu soruşturma sürecinin bir başka getirisi de oldu: Çalışanlarda bir inisiyatif duygusu ve yanıtların kendi içlerinde olduğuna dair bir inanç yarattı.

Kurumun sorunlarının incelenmesi, gereğince, özgül konulara indirgendi: Yönetimde hangi uygulamalar yolu tikiyordu, hangi kurallar anlamsızdı ve hangi çağdışı sistemlerden kurtulması gerekiyordu. Bu arada Leroy, yaratmak istediği yeni örgütün ilkelerini belirledi: Saydam ve dürüst; titizliğe ve sonuçlara odaklanan bir örgüt olacaktı. Sonra da, konuşmadan eylem sürecine geçildiğinde, Leroy ve ekibi en katı bürokratik uygulamalardan birkaçını ele alıp, neredeyse tüm personelin desteğiyle değiştirdi. Dümeni eline aldığı anda, kurumun duygusal iklimi de onun tutkusunu ve bağlılığını yansıtacak şekilde değişti; tüm örgüt adına havayı Leroy belirledi.

## **Vizyoner Lider Ahenk Yayar**

Shawana Leroy hiç kuşkusuz, duygusal iklimi iyileştiren ve örgütün zihniyetini pek çok düzeyde dönüşüme uğratan vizyoner tarza örnek oluşturuyor. Sözelimi, vizyoner lider grubun nereye gitmekte olduğunu dile getirir, ama oraya nasıl varılacağını belirtmez; insanları yenilik ve deney yapmakta, hesaplı risklere girmekte serbest bırakır. Genel tabloyu ve belirli bir görevin oradaki yerini bilmek, insanların önlerini görmelerini sağlar; kendilerinden ne beklendiğini anlarlar. Ve herkesin ortak hedefler için çalıştığı hissi, ekibe bağlılığı geliştirir: İnsanlar örgütlerinden gurur duyarlar.

Vizyoner liderin elde ettiği bir başka yarar da, en değerli elemanlarını elinde tutmasıdır. İnsanlar bir örgütün değerlerine, hedeflerine ve misyonuna uyum sağladıkça, o örgüt en beğendikleri işveren olur. Uyanık bir örgüt, vizyon ve misyonunun çalışanlarına, kendisini aynı sektördeki diğer örgütlerden ayırt eden benzersiz bir "marka" sunduğunun farkındadır.

Ayrıca, kolektif görevi daha büyük bir vizyonun bağlamına oturtan bu yaklaşım, o vizyonla ilgili performans geribildirimini için bir standart belirler. Vizyoner lider, çalışmalarının genel tablodaki yerini görmeleri için insanlara yardımcı olarak, yalnızca yaptıkları şeyin önemi değil, nedeni hakkında da açık bir fikir edinmelerini sağlar. Bu tür liderlik, örgütün uzun erimli hedeflerine ve stratejisine katılımı azamiye çıkarır. İşletme okulu derslerinde en sık anlatılan, klasik liderlik modelidir bu.

Bir zamanlar Six Flags Entertainment'ın CEO'su olan Bob Pittman'ı ele alalım. Eğlence parklarında çalışan temizlik işçilerinin müşterilere kaba davrandığını duyan Pittman, sorunu yakından incelemeye karar vermiş ve bir temizlik işçisi kılığında bürünmüştü.<sup>2</sup> Sokakları süpürürken, sorunu anlamaya başlamıştı. Yöneticiler temizlik işçilerine parkları tertemiz tutmalarını emrettiği halde, müşteriler sürekli çöplerini yere atarak işçilerin o görevi tamamlamalarını engelliyor, dolayısıyla da başlarını ağrıyordu.

Pittman'ın vizyoner stratejisi, yöneticilere temizlik işçilerinin ana görevini yeniden tanımlatmaktı: Bundan böyle görev, müşterileri mutlu etmek olacaktı. Kirli bir park müşterilerin pek hoşuna gitmeyeceği için de, temizlikçilerin işi etrafı temiz tutmaktı; ama dostça bir tavırla. Çizdiği bu yeni çerçeveye Pittman, işçilerin oynadığı küçük rolü daha

büyük bir vizyona bağlamış oldu.

Araştırmalarımıza göre altı liderlik tarzından en etkilisi, bu vizyoner yaklaşımdır. İnsanlara sürekli olarak görevlerinin daha büyük amacını hatırlatan vizyoner lider, her gün yapılan sıradan işlere büyük bir anlam katar. Çalışanlar ortak hedeflerin kendi çıkarlarına uyduğunu anlarlar. Bunun sonucu ise, hevesle çalışmaktır.

## Vizyonerin Özellikleri

Esinleyici liderlik, kuşkusuz, vizyoner tarzı en güçlü biçimde destekleyen duygusal zekâ yeterliğidir. (Duygusal zekâ yeterliklerinin daha ayrıntılı bir tanımı için, bkz. Ek B.) Esinlemeyi özgüven, özbilinç ve empatiden oluşan duygusal zekâ üçlüsüyle birlikte kullanan vizyoner lider, kendisine doğru gelen bir amaç belirler ve onu önderlik ettiği insanların ortak değerlerine uydurur. O vizyona içtenlikle inandığı için de, insanlara kararlı bir biçimde yol gösterir. Yön değiştirmenin zamanı geldiğinde, özgüven ve değişim katalizörlüğü yeterlikleri geçişi yumuşatır.

Bir başka duygusal zekâ yeterliği olan saydamlık da çok önemlidir; güvenilir olmak için, liderlerin kendi vizyonlarına gerçekten inanmaları gerekir. Liderin vizyonu içtenlikten yoksunsa, insanlar bunu sezer. Saydamlık ayrıca, şirketin içindeki engellerin ya da duman filtrelerinin kaldırılması anlamına gelir; şirketteki düzeyleri ne olursa olsun, insanların işin içinde olduklarını ve mümkün olan en iyi kararları alabileceklerini hissetmeleri için, dürüstlüğe ve enformasyonla bilgi paylaşımına yönelik bir harekettir. Kimi yöneticiler enformasyonu saklı tutmanın kendilerine güç kazandırdığı yolunda yanlış bir izlenime sahip olsalar da, başarının sırrının bilgiyi dağıtmak olduğunu anlayan vizyoner liderler, enformasyonu açık bir biçimde ve büyük miktarda paylaşırlar.

Ancak vizyoner liderlikte tüm duygusal zekâ yeterlikleri arasından en önemlisi empatidir. Başkalarının ne hissettiğini sezme ve bakış açılarını anlama yeteneği, liderin gerçekten esinleyici bir vizyon belirleyebileceği anlamına gelir. İnsanları yanlış okuyan bir liderse, kesinlikle esin kaynağı olamaz.

Vizyoner tarz, olumlu etkisi nedeniyle pek çok durumda işe yarar. İşler başıboş kaldığında –bir gidişat değişikliği sırasında ya da taze bir vizyona şiddetle ihtiyaç duyulduğunda– ise özellikle etkili olabilir. Vizyoner tarzın “dönüşümsel” liderlere –örgütü kökünden değiştirmeyi amaçlayanlara– doğal gelmesi şaşırtıcı değildir.<sup>3</sup>

Ancak ne denli güçlü olursa olsun, vizyoner tarz her zaman işe yaramaz. Örneğin lider, kendisinden daha deneyimli olan –ve büyük bir vizyon açıklayan bir lideri tantana meraklısı ya da sadece mevcut gündemden uzak biri olarak gören– uzmanlardan ya da gözlemcilerden oluşan bir ekiple çalıştığında, yetersiz kalır. Bu tür bir yanlış adım, kötü performansı doğuran bir zemin olan sinisizme yol açabilir. Bir başka kısıtlama: Vizyoner olmaya çalışan bir yönetici tam tersine zorbalık taslarsa, ekibe dayalı yönetimin eşitlikçi ruhuna zarar verebilir.

Bu çekinceler bir yana, liderin vizyoner “golf sopası”na dört elle sarılması genelde akıllıca olacaktır. Topun bir vuruşta deliğe girmesini sağlayamayabilir ama, uzun erimde kesinlikle işe yarar.

## Teke Tek Sanatı: Eğitici Tarz\*

Kadın firmaya yeni girmişti ve sekiz aylık hamileydi. Fazla mesai yaptığı bir akşam, başını işten kaldırdığında kapının dışında duran şefini görünce çok şaşırđı. Adam hatırını sordu, oturdu ve onunla konuşmaya başladı. Hayatındaki her şeyi öğrenmek istiyordu. İşinden hoşnut muydu? Kariyerinde nereye varmak istiyordu? Bebeği doğurduktan sonra tekrar çalışacak mıydı?

Bu sohbetler ertesi ay boyunca, kadın çocuğunu doğuruncaya dek her gün devam etti. Şef, efsanevi reklamcılık yöneticisi David Ogilvy'di. İşe yeni giren hamile kadınsa, Ogilvy'in kurduğu dev reklam ajansı Ogilvy & Mather'in şu anki CEO'su Shelly Lazarus'tu. Lazarus, yıllar sonra hâlâ orada bulunmasının ana nedenlerinden birinin, bu mesai sonrası sohbetlerinde akıl hocası Ogilvy'yle kurduğu bağlar olduğunu söylüyor.<sup>4</sup>

Ogilvy'in liderliği büyük ölçüde eğitici tarzı; yani bir elemanla kısa erimli konuların ötesine geçip hayalleri, hayattaki hedefleri ve kariyer umutları da dahil, yaşamını araştıran derin bir sohbeta girmeyi içeriyor. Her liderin iyi bir eğitmen olması gerektiği yolundaki yaygın inanca karşın, liderler genellikle bu tarza çok ender başvuruyorlar. Günümüzün yüksek basınçlı gergin ortamında, liderler eğitmenliğe "zamanları olmadığını" söylüyorlar. Ancak bu tarzı göz ardı ederek, güçlü bir araçtan yoksun kalıyorlar.

Eğitmenlik işlerin yapılmasından çok, kişisel gelişim üzerinde odaklansa da, genelde bu tarz dikkat çekecek kadar olumlu bir duygusal tepkinin ve liderin kullandığı diğer tarzlardan neredeyse bağımsız olarak, daha iyi sonuçların habercisidir. Çalışanlarla kişisel sohbetlere girmeyi ihmal etmeyen liderler, akıl vererek ilişki kurar ve güven oluştururlar. Dolayısıyla da eğitmenlik, çalışanların performans geribildirimini daha açık bir biçimde dinlemelerini, bunun yalnız patronun çıkarlarına değil kendi arzularına da hizmet ettiğini görmelerini sağlayacak sürekli bir sohbet yaratır.

Johnson Outdoors'un başkanı Patrick O'Brien'in da söylediği gibi, "Kişileri bireysel olarak tanımak, artık her zamankinden daha önemli. Başlangıçtan itibaren bu bir saatlik kişisel sohbeti yaptığın kişi, altı ay sonra bir cuma günü saat 16.00 da, seninle her yere gider."

### Eğitmen İşbaşında

Liderin yetenekli bir eğitmen olması nasıl bir sonuç verir? Eğitmenler, insanların kendilerine özgü güçlü ve zayıf yanlarını, kişisel arzularıyla kariyer özelemlerine bağlayarak saptamalarına yardım ederler. Çalışanları uzun erimli gelişim hedefleri oluşturmaya teşvik edip o amaçlara ulaşmak için bir plan yapmalarına yardımcı olurken, bir yandan da liderin nelerden sorumlu olduğu ve elemanın rolünün ne olacağı konusuna açıklık getirirler. Daha önce açıkladığımız gibi, insanlar işlerinin en beğendikleri yönlerine, yani hayalleri, kimlikleri ve özelemleriyle bağlantılı özelliklerine doğru çekilmeye eğilimlidirler. Eğitmenler, gündelik işleriyle bu uzun erimli hedefler arasında bağlantı kurarak, insanların şevkli olmasını sağlarlar. Liderler o bağlantıyı ancak, elemanları daha derin, kişisel bir düzeyde tanıyarak kurabilirler.

Eğitici liderler yetki devretmeyi, elemanlara yalnızca işin yapılmasını sağlayacak

görevler yerine onları zorlayacak görevler vermeyi de iyi bilirler. (Bu tür zorlanma, kişinin ruh hali üzerinde olumlu bir etki yaratır; insanı kapasitesini aşmaya zorlayan başarının özel bir tadı vardır.<sup>5</sup>) Ayrıca, bu tür liderler genellikle kısa süreli başarısızlıklara hoşgörüyü gösterirler, çünkü bunun çalışanların hayallerine katkıda bulunabileceğini anlamışlardır.

Eğitmenliğin, inisiyatif gösteren ve mesleki gelişimini artırmak isteyen elemanlarda işe yaraması doğaldır. Öte yandan, eleman şevksiz olduğunda ya da gereğinden fazla kişisel yönlendirme ve geribildirim istediğinde –ya da lider elemana yardımcı olacak uzmanlık ya da duyarlılıktan yoksun olduğunda– işe yaramayacaktır. Kötü uygulandığında, eğitici yaklaşım çalışmada mikroyönetim ya da aşırı denetleme izlenimi yaratır. Böylesi bir yanlış adım, çalışanın özgüvenini sarsabilir ve sonuçta kötü bir performans yaratabilir. Ne yazık ki pek çok yöneticinin, özellikle de korku ve kayıtsızlık yerine şevk yaratan sürekli performans geribildiriminde bulunmak söz konusu olduğunda, eğitmenlikten uzak durduğunu –ya da sadece bu tarzda beceriksiz olduğunu– bulguladık.

Örneğin, yalnızca yüksek performans odaklanan hız belirleyici liderler çoğu kez, aslında mikroyönetim uyguladıkları ya da sadece insanlara işlerini nasıl yapacaklarını söyledikleri halde, eğitmenlik yaptıklarını düşünürler. Çoğunlukla bu tür liderler yalnızca satış rakamları gibi kısa erimli hedefler üzerinde yoğunlaşırlar. Çözümüne yönelik eğilimleri, çalışanların uzun erimli arzularını keşfetmelerini engeller; buna karşılık çalışanlar da, liderin kendilerini yalnızca işin yapılması için bir araç olarak gördüğüne inanır ve şevk duymak yerine takdir edilmediklerini hissederler.

Eğitici tarz, iyi uygulandığında, çalışanların yalnızca yeteneklerini değil özgüvenini de güçlendirir ve hem daha özerk bir biçimde, hem de daha yüksek bir performansla çalışmalarına yardımcı olur.

## **Eğitmenin Özellikleri**

Eğitici tarz, başkalarını geliştirme yeterliğine örnek oluşturur. Bu duygusal zekâ yeterliği, liderin danışmanlık yaparak, çalışanların hedeflerini ve değerlerini araştırıp yetenek dağarcıklarını geliştirmelerine yardımcı olmasını sağlar. Araştırmalara göre bu tarz, en iyi danışmanları öne çıkaran diğer iki yeterlikle el eledir: Duygusal özbilinç ve empati.

Duygusal özbilinç; kişiyi manipüle edilmiş hatta saldırıya maruz kalmış gibi hissettiren tavsiyelerden çok, gerçekten çalışanın çıkarını gözetken, içtenlikli öğütler verebilecek liderler yaratır. Empatiyse, liderin tepki vermeden, ya da geribildirimde bulunmadan önce dinlemesi demektir ki, bu da etkileşimin hedeften sapmamasını sağlar. Bu nedenle, iyi eğitmenler çoğunlukla kendilerine şu soruyu sorarlar: Bu benim meselem ya da hedefimle mi ilgili, yoksa onlarınkiyle mi?

Eğitici tarzın şaşırtacak kadar olumlu duygusal etkisi, büyük ölçüde liderin çalışanlara gösterdiği empatiden ve aralarındaki yakın ilişkiden kaynaklanır. İyi bir eğitmen, insanların potansiyeline duyduğu inancı ve ellerinden gelenin en iyisini yapabileceklerine dair beklentisini belli eder. Sözsüz mesaj şudur: "Size inanıyorum, size yatırım yapıyorum ve elinizden geldiğince çaba harcamanızı bekliyorum." Sonuç olarak, insanlar liderin ilgisini hisseder ve kendi yüksek performans standartlarını karşılama şevkiyle birlikte, sorumluluk da duyarlar.

Eğitici tarz kimi zaman, etkin bir akıl hocalığı programına dönüşür. Onyıllardır başarılı olan "kalıcı" şirketlerde, liderlik geliştirme süreci hem kültürel bir gücün, hem de süregelen bir iş başarısının anahtarıdır.<sup>6</sup> Şirketlerin en yetenekli ve umut vaat eden elemanlarını ellerinde tutmakta giderek daha fazla zorlandığı bir dönemde, çalışanlarına besleyici gelişim deneyimi kazandıran şirketler, sadık elemanlar yaratmakta daha başarılı olmaktadır. Kısacası, eğitici tarz iyi bir bilanço çıkarmakla ilgilenmiyor gibi görünse de, şaşırtacak kadar dolaylı bir biçimde, o sonucu getirir.

## İlişkisel Tarz

Joe Torre, New York Yankees'in hem kalbi hem de ruhu olarak nitelendirilebilir. 1999'da bir kez daha Dünya Kupası'nı kazanan ünlü beysbol takımının menajeri olarak Torre'nin, şampiyonluk dürtüsünü besleyen duygusal baskı altındaki oyuncularının ruh hallerini ustalıkla idare ettiği bilinir. Zaptedilmez huysuzluk ve duyarsızlığın ünlü timsalleriyle dolu bir meslekte Torre, ekip çalışması ve işbirliği yeterliğine istisnai bir örnek oluşturmaktadır.

1999 finalinden hemen sonra sahada yapılan kutlamayı ele alalım. Torre belirli oyuncuları, özellikle de 79 yaşındaki babasını henüz kaybetmiş olan Paul O'Neill'i kucaklamayı amaçlıyordu. Babasının ölüm haberini yeni almış olan O'Neill, o akşam son maçta oynamayı seçmiş ve maç bittiği anda gözyaşlarına boğulmuştu. Daha sonra Torre, kulüpteki zafer partisinde yaptığı konuşmada, O'Neill'in kişisel mücadelesini ve savaşçılığını özellikle övdü.

Torre, o sezonda ailesinden birini yitirmiş olan iki oyuncuya daha kucak açtı. Bunlardan biri olan Scott Brosius, babasının ölümcül hastalığı konusunda endişeliyken bile takımla çalışırken moralini yüksek tutma istencini gösterdiği için, önceki aylarda Torre'den üst üste övgü almıştı. Torre son olarak, zafer kutlamasının spot ışığından yararlanarak, sözleşme konusundaki ihtilaf nedeniyle ertesi yıl oynamaları tehlikeye düşen iki oyuncunun daha yardımına koştu. Kaybedilemeyecek kadar değerli olduklarını kendi patronuna, yani kulübün sahibine kanıtlamak için, her ikisine de övgülerinde yer ayırdı.

Torre, aslında yumuşak bir insan değildir. Gerektiğinde ceza vermekte duraksamaz. Ama kendi duyguları konusunda, önderlik ettiği kişilere karşı açık tavrıdır. Kalp naklini bekleyen erkek kardeşinin ölümle burun buruna geldiği yıl, Torre endişesini saklamaya pek çalışmamış, kaygılarını oyuncularıyla paylaşmıştı; aynı şeyi, takımının şampiyonluğu kazanmasından önceki bahar aylarında kendi prostat kanseri tedavisinde de yapmıştı.

Duyguların böyle açıkça paylaşılması, ilişkisel liderlik tarzının belirtilerinden biridir ve Torre buna örnek olarak gösterilebilir. Bu liderler genelde insanlara ve duygularına değer verir; görev ve hedeflerden çok, çalışanların duygusal gereksinimleri üzerinde dururlar. İnsanları mutlu etmeye, uyum yaratmaya ve –Torre'nin çok iyi başardığı gibi– takımda ahenk kurmaya uğraşırlar.

Performansı doğrudan artırma gücü kısıtlı olsa da, ilişkisel tarz grubun iklimi üzerinde şaşırtacak kadar olumlu bir etki yaratır; tüm başarı ölçümlerini yükseltmekte, yalnızca vizyoner ve eğitici tarzların gerisinde kalır. Çalışanları insan yerine koyan –örneğin, özel yaşamlarındaki zor dönemlerde onlara duygusal destek veren– bu tür liderler, müthiş bir sadakat oluşturur ve bağlılığı güçlendirirler.

İlişkisel tarz ne zaman kullanılmalıdır? Genel olarak olumlu etkisi sayesinde, her koşulda iyi bir ahenk kurucusudur, ancak liderler bu tarza özellikle ekip içinde ahengi güçlendirmeye, morali yükseltmeye, iletişimi iyileştirmeye, ya da örgüt içinde sarsılan güveni onarmaya çalışırken başvurmalıdırlar.

Birçok kültür sağlam kişisel bağlara büyük bir değer verir ve ilişki kurmayı iş yapmanın olmazsa olmaz bir koşulu olarak görür. Çoğu Asya kültüründe –ayrıca Latin Amerika ve kimi Avrupa ülkelerinde– sağlam ilişkiler kurmak, iş yapmanın önkoşuludur. İlişkisel tarza başvuran liderler bu adımı kendiliğinden atarlar.

## **İlişkiye Önem Veren Liderin Özellikleri**

İlişkisel tarz, işbirliği yeterliğini temsil eder. İlişkiye önem veren liderler en çok, ahengi teşvik etmek ve dostça etkileşimleri güçlendirmek, önderlik ettikleri insanlarla bağlantı dokusunu genişleten kişisel ilişkileri geliştirmekle ilgilenirler. Bu nedenle de, baskı altındayken yararlanılabilecek duygusal sermayenin oluşturulmasına daha fazla zaman tanıyan durağan dönemlere değer verirler.

Liderler ilişki kurarken, çalışanların duygusal gereksinimleri üzerinde, iş hedeflerinden bile daha fazla dururlar. Bu odaklanma empatiyi –başkalarının duygularını, gereksinimleri ve bakış açılarını sezme yeteneğini– burada bir diğer temel yeterlik haline getirir. Empati, liderin kişiyle bir bütün olarak –yalnızca sorumlu olduğu işler nedeniyle değil– ilgilenerek, insanları mutlu etmesini sağlar. Liderin gösterdiği empati, ilişkisel yaklaşımı mükemmel bir moral yükseltici haline getirir, sıkıcı ya da tekrara dayalı işlerle uğraşırken bile çalışanların gönlünü ferahlatır. Son olarak, birbirinden farklı, hatta çatışma halindeki bireyleri uyumlu bir çalışma grubunda bir araya getirmek söz konusu olduğunda, ilişkisel tarz çatışma yönetimiyle ilgili duygusal zekâ yeterliğine de dayanır.

Yararlarına karşın, ilişkisel tarz tek başına kullanılmamalıdır. Bu tarzın yalnızca övgü üzerinde odaklanması, kötü performansın düzeltilmemesine yol açabilir ve çalışanlar vasatlığın hoş görüldüğü izlenimine kapılabilirler. Ayrıca, ilişkisel liderler çalışanların kendilerini geliştirebilmeleri için ender olarak yapıcı tavsiyelerde bulduklarından, insanlar bunu kendi sezgileriyle yapmak durumunda kalırlar.

## **NAZİK DAVRANMAK YETERLİ OLMADIĞINDA**

Altı milyar dolarlık bir küresel tüketim ürünleri şirketinin kıdemli başkan yardımcısı, "Biz burada hem nazik hem de açık yürekli olmayı beceremiyoruz," dedi bize. "İlişkiye dayalı bir aile şirketiyiz. Liderlerimiz insanlara değer vermeye ve saygı göstermeye odaklı. Hatalı olduğumuz bir şey var varsa, o da ahengin korunmasıyla çok fazla ilgilenmemiz. Aşırı nazik davranıyoruz. Çatışmadan kaçınmaya eğilimli olduğumuz için de, insanların gelişmesine yardımcı olacak türden geribildirimde bulunmuyoruz."

Liderin yalnızca ilişkisel yaklaşıma bel bağlaması bariz bir hatadır: İş, duygulardan sonra ikinci sıraya itilir. Bu yaklaşıma gereğinden fazla başvuran liderler, çalışanların gelişmesine yardımcı olabilecek düzeltici performans geribildirimini ihmal ederler. İnsanlarla iyi geçinmek konusunda, çoğu kez eldeki işe zarar verme pahasına aşırı endişelenmeye eğilimlidirler. İlişkisel tarzın bu "kaygılı" türü, bulgulara göre, iklimde düzelmeye değil, kötüleşmeye neden olmaktadır.<sup>7</sup> Beğenilip beğenilmedikleri konusunda endişelenip duran bu tür liderlerin yüzleşmeden kaçınmaları, bir grubu yoldan çıkarıp başarısızlığa sürükleyebilir.

Bu tür liderler kolayca olup bitenlerden habersiz kalabilir; aşırı ilişkisel tutumları, kötü haberi duyan en son kişi oldukları bir durum yaratabilir. Krizlerde, ya da insanların karmaşık zorluklar karşısında yönlerini belirlemek için açık komutlara ihtiyaç duydukları dönemlerde, olup bitenlerden habersiz bir lider –ne kadar dost canlısı olursa olsun– takipçilerini düzensiz bırakır.

İlişkisel yaklaşımı benimseyen birçok liderin –Joe Torre de dahil– bu tarzı vizyoner yaklaşımla birlikte kullanmalarının nedeni de bu olabilir. Vizyoner liderler bir misyon belirler, standartları oluşturur ve yaptıkları işin grup hedeflerine katkıda bulunup bulunmadığı bildirirler. Bunu ilişkisel tarzı benimseyen liderin gösterdiği ilgiyle birleştirirseniz, güçlü bir bileşim elde edersiniz.

## **Şunu bir Konuşalım: Demokratik Tarz**

Büyük bir metropolitan bölgenin yoksul bir mahallesinde kurulmuş olan özel Katolik okulu, yıllardır para kaybediyordu. Okulu ayakta tutmaya artık gücü yetmeyen başpiskoposluk, bölgedeki Katolik eğitim sisteminin başında bulunan Rahibe Mary'ye, okulu kapatma emrini verdi.

Ancak Rahibe Mary kapılara hemen kilit vurmak yerine, öğretmenlerle personeli toplantıya çağırarak, okulu tehdit eden mali krizin ayrıntılarını açıkladı. Okulun açık tutulmasına yardımcı olmanın yolları ve o noktaya varılırsa kapatmanın nasıl yapılacağı hakkında onlardan fikir istedi. Sonra da yalnızca dinledi. Ebeveynlerle, cemaatle, ardından öğretmenler ve personelle birbirinin peşi sıra girdiği toplantılarda da aynı şeyi yaptı.

Birkaç ay süren bir dizi toplantının sonunda açık bir görüş birliğine varıldı: Okul kapatılacaktı. Katolik sistemde eğitim görmek isteyen öğrenciler başka okullara aktarılacaktı.

Varılan sonuç, Rahibe Mary'nin okulu hemen kapatmasından pek farklı olmasa da, başvurduğu süreç büyük bir fark yarattı. Okulu oluşturan kişilere o karara topluca varma olanağını tanıyan Rahibe Mary, böylesi bir harekete karşı doğabilecek tepkilerin hiçbirine maruz kalmadı. İnsanlar okulu kaybettikleri için üzülmeyle birlikte, kaçınılmazlığını anladılar. Neredeyse hiçbiri buna karşı çıkmadı.

Rahibe Mary'nin yaklaşımını, bir başka Katolik okulunun başında bulunan ve yine kapatma emri alan rahibinkiyle karşılaştıralım. Rahip, okulu hemen –emri alır almaz– kapattı. Sonuç: Anne-babalar dava açtı, öğretmenlerle veliler birbirine girdi ve yerel gazeteler bu kararı eleştiren makaleler yayımladı. Kavgalar yüzünden de, okulun kapatılması tam bir yıl gecikti.

Rahibe Mary'nin kendi çevresindeki unsurlardan onay almaya dayalı demokratik tarzıysa, güven, saygı –ve tek kelimeyle, bağlılık– yaratmıştı. Teke tek görüşmelere zaman harcayan ve toplantılarda çalışanların (ya da Rahibe Mary'nin yaptığı gibi, anne-babalar gibi çıkar ortaklarının) kaygılarını dinleyen demokratik lider, morali yüksek tutar. Bunun iklim üzerindeki etkisi, her bakımdan olumludur.

## **Ne Zaman Demokratik Olmalı**

Demokratik yaklaşım en çok, Rahibe Mary'nin durumunda olduğu gibi, lider hangi yöne gideceğinden emin değilse ve yetenekli çalışanlardan fikir alması gerekiyorsa işe yarar.

1993 yılında, şirket batmak üzereyken IBM'in başkanı olan Louis Gerstner Jr.'ın durumu da anlaşıldığı kadarıyla böyleydi. Bilgisayar sektörünün yabancıları olan Gerstner'in, demokratik tarza bel bağlayarak, tavsiye almak için daha deneyimli meslektaşlara

başvurması gerekmişti. Sonuçta, yıllık giderlerden 9 milyarlık bir kesinti yapmak ve binlerce çalışanı işten çıkarmak zorunda kalmakla birlikte, son derece başarılı bir gidişat değişikliğine önderlik ederek, şirkete yeni bir stratejik rota çizmişti. Gerstner geçmişe bakarken, bu günü gününe kararların, IBM ve bu sanayi hakkında kendi bildiklerinden kat kat fazlasını bilen meslektaşlardan aldığı bazı yerinde tavsiyelere dayalı olduğunu söylemişti.<sup>8</sup>

Liderin güçlü bir vizyonu varsa, demokratik tarz o vizyonun nasıl gerçekleştirileceğine ilişkin görüşlerin yüzeye çıkarılmasına ya da bunu yapmak için taze fikirlerin üretilmesine yardımcı olur. Örneğin, Avustralya'daki Westpac Bank'ın CEO'su David Morgan her yıl yirmi gününü, 800 kişilik üst düzey personelinden çeşitli gruplarla, kimi zaman aynı gün içinde 40 ayrı grupta yaptığı toplantılarla geçiriyor. Morgan bize, "Bu oturumlarda onlardan geribildirim alıyorum. Gerçek durumu bilmek istiyorum. Yalıtılmış bir ofiste oturan birinin bu işi yürütebilmesi bir zamanlar mümkündü belki, ama bugün hiç değil. En büyük risk, olup bitenlerden habersiz kalmaktır," dedi.

Bu tür geribildirim oturumlarından yararlanmak için, liderin her şeye –iyi haber kadar kötü habere de– açık olması gerekir. "İnsan çok zor şeyler dinlemek durumunda kalıyor," diye ekledi Morgan. "Ama birisinin kellesini ancak, benimle konuşmayı kestiklerinde uçururum. Konuşmanın herkes için güvenli olmasını sağlamak zorundayım. Konuya açık olabilirsek, çözemeyeceğimiz sorun yoktur."

Demokratik tarzın da sakıncaları olabilir elbet. Lider bu yaklaşıma aşırı bel bağladığında elde edilecek sonuçlardan biri, fikirlerin arapsaçına döndüğü, görüş birliğine bir türlü varılamadığı ve tek görünebilir sonucun bir kez daha biraraya gelmek olduğu, yorucu ve bitmek tükenmek bilmeyen toplantılardır. Görüş birliğine dayalı bir strateji oluşturma umuduyla çok önemli kararları erteleyen bir lider, sendeleme riskiyle karşılaşır. Bunun bedeli, karmaşa ve yönsüzlükten kaynaklanan ertelemeler, ya da çatışmaların tırmanması olabilir.

Bilgisiz ya da beceriksiz insanlardan tavsiye istemenin felakete yol açabileceğini söylemeye bile gerek yoktur. Benzer biçimde, görüş birliğinin oluşturulması, acil olayların ânında karar almayı gerektirdiği kriz dönemlerinde yanlış durumlara yol açabilir. Değişen piyasa koşulları yüzünden bilgisayar şirketi tehlike altında olduğu halde ne yapılacağı konusunda görüş birliği aradığını gözlemlediğimiz bir CEO'nun durumunu ele alalım. Rakipler müşterileri çalarken –ve müşteri gereksinimleri değişirken– bu CEO alternatif yanıtları ele almak üzere komitelerle toplantı yapmayı sürdürdü. Sonra da, yeni bir teknoloji nedeniyle piyasada âni bir kayma olduğunda, CEO donup kaldı. Durumu ele almak üzere yeni bir görev grubunu daha toplantıya çağırılmadan, yönetim kurulu yerine başka birini getirdi.

## **Demokratik Liderin Özellikleri**

Demokratik tarz, bir üçlü oluşturan duygusal zekâ yetilerine dayalıdır: Ekip çalışması ve işbirliği, çatışma yönetimi ve etkileme. En iyi iletişimci üstün bir dinleyicidir; dinlemekse, demokratik liderin ana gücüdür. Bu tür liderler, çalışanların düşünce ve kaygılarını dinlemeyi gerçekten istedikleri ve dinlemeye müsait oldukları izlenimi yaratırlar. Ayrıca



işbirlikçidirler, tepeden inme bir liderden çok, ekip üyesi gibi çalışırlar. Çatışmayı yatıştırmayı ve bir ahenk duygusu yaratmayı –örneğin, grup içindeki gedikleri onarmayı– da bilirler.

Duygusal zekâ yeterliklerinden biri olan empati de demokratik liderlikte rol oynar, özellikle de grup çok farklı üyelere oluştuğunda. Çok değişik insanlara uyum sağlama yeteneğinden yoksun olan bir lider, yanlış fikirler edinmeye daha fazla maruz kalacaktır.

İlk dört liderlik tarzı –vizyoner, eğitici, ilişkisel ve demokratik– kesinlikle ahenk yaratır. Örgütün duygusal iklimi üzerinde her birinin kendine özgü güçlü bir etkisi vardır. Son iki tarzın da –hız belirleme ve kumanda– liderin alet çantasında bir yeri bulunur. Ancak hız belirleyici ya da kumandacı liderler bu tarzlara çok sık bel bağlayarak, ya da onlara pervasızca başvurarak çok ileri gittiklerinde –bir sonraki bölümde göreceğimiz gibi– ahenk değil, ahenksizlik yaratırlar.

## **5. Bölüm - AHENKSİZLİK YARATAN TARZLAR İHTİYATLA UYGULAYIN**

Veri saklama sistemleri şirketi EMC'nin hiçlikten dünya liderliğine görkemli yükselişi, girişimciliğin klasik örneği olarak gösterilebilir. Şirketin üst düzey yönetimi yıllarca, rekabeti yenmek amacıyla satış gücünü bilinçli olarak baş döndürücü bir hızla çalıştırdı. Gerçekten de, CEO Michael Ruetters, satış yöneticilerini o kazanma dürtüsüne dayalı olarak seçtiğini ve EMC'nin başarısını pazarlama gücünün saldırganlığına bağladığını söyledi. EMC'nin bir pazarlama yöneticisiyse bize şöyle dedi: "Bizler azgın boğalar gibiyiz; tek fark şu ki, azgın boğalardan kurtulabilinir."

Bu gayret müthiş bir kâr getirdi: EMC'nin açık veri depolama sistemlerini piyasaya ilk kez çıkardığı 1995 yılında, satışlar 200 milyon dolara ulaştı. Kimsenin dikkatini çekmemiş bir şirket olan EMC, 1999'da hisse getirisi, satış büyümesi, kâr artışı, net kâr marjı ve temettü açısından en yüksek dereceleri alan dört Amerikan şirketinden biriydi.<sup>1</sup>

Ruetters ve yönetim ekibi, hız belirleyici tarzı; kusursuzluk beklentisi içinde olan ve buna örnek oluşturan liderleri temsil ediyor. Bu tarz teknik alanlarda, çok becerikli profesyonellerde, ya da –EMC'deki gibi– sıkı dürtüleri olan bir satış ekibinde çok işe yarayabilir. Hız belirleme özellikle, bir şirketin yaşam döngüsünün girişim evresinde, büyümenin her şeyden önemli olduğu sırada anlamlıdır. Grup üyelerinin çok yeterli, şevkli olduğu ve yönlendirilme gereksinimini pek duymadığı zamanlarda, bu tarz parlak sonuçlar getirebilir. Yetenekli bir ekibi olan hız belirleyici liderler, işlerin vaktinde hatta teslim tarihinden önce tamamlanmasını sağlarlar.

### **Hız Belirleme: İhtiyatlı Kullanın**

Hız belirleyici yaklaşımın liderin araç gereçleri arasında bir yeri olsa da, gerçekten işe yaradığı ortamlarda sınırlı, ihtiyatlı bir biçimde kullanılmalıdır. Bu öğüt sağduyuya ters

gelir. Ne de olsa, hız belirlemenin göstergeleri etkileyici görünür: Lider yüksek performans standartlarına sahiptir ve bunlara örnek oluşturur. İşleri daha iyi ve daha hızlı yapma takıntısı vardır ve herkesten aynısını ister. Kötü performans gösterenleri hemen fark eder, onlardan daha fazlasını ister ve gereğini yapmazlarsa durumu kendisi kurtarır.

Ancak kötü, aşırıya kaçarak, ya da yanlış ortamda kullanıldığında, hız belirleyici yaklaşım çalışanları, liderin amansız istekleriyle çok fazla zorlandıkları hissiyle baş başa bırakır. Ayrıca hız belirleyiciler –insanların ne yapılacağını kendiliğinden anlamalarını bekleyerek– rehberlik konusunda açık davranmadıklarından, takipçiler çoğunlukla liderin ne istediğini sezgileriyle tahmin etmek durumunda kalırlar. Bunun sonucuysa, çalışanların liderleri tarafından çok zorlandıklarını görmelerinden –daha da kötüsü, liderin işi kendi başlarına yapabileceklerine güvenmediğini hissetmelerinden– kaynaklanan yılgınlıktır. Üstelik, hız belirleyiciler hedeflerine fazlasıyla odaklandıklarından, bu hedeflere ulaşmak için bel bağladıkları insanları umursamıyormuş gibi görünebilirler. Bunun açık sonucu, ahenksizliktir.

Verilerimiz, hız belirlemenin –özellikle de lider bu yaklaşıma çok fazla bel bağladığında ortaya çıkan duygusal bedelleri nedeniyle– çoğu kez ortamı zehirlediğini gösteriyor. Hız belirleyicilerin ikilemi temelde şudur: Sonuç almak için insanlara ne denli baskı uygulanırsa, o denli kaygı uyandırılır. Her ne kadar ılımlı baskı insanlara enerji verse de –teslim tarihine uyma heyecanı gibi– süregelen yüksek baskı takat kesici olabilir. İnsanlar esinleyici bir vizyonun peşinden gitmekten cayarken, salt sağkalım kaygıları dizgini ele geçirir. Baskı, yenilikçi düşünme yeteneklerini kısıtlar. Hız belirleyiciler itaat –dolayısıyla da sonuçlarda kısa erimli bir yükselme görebilirler, ama insanların sürdürebileceği gerçek performansı alamazlar.

Örneğin, Sam diye adlandıracağımız bir üst düzey yöneticiyi ele alalım. Sam'in akademik kariyeri parlak bir biçimde başladı; sınıf birincisi olarak mezun oldu. Ardından, büyük bir ilaç şirketinde Ar-Ge biyokimyacı olarak, üstün teknik uzmanlığı sayesinde erkenden yıldız oldu: Herkesin teknik tavsiye için başvurduğu tek kişiydi. Mükemmellik ve başarının yüksek standartlarıyla güdülendiğinden, görevini yapmanın daha iyi yollarını araştırmayı neredeyse bir saplantı haline getirmişti.

Sam, yeni ürünler geliştiren bir ekibin başkanlığına getirildiğinde, etrafa ışık saçmayı sürdürdü; ayrıca ekip arkadaşları da genelde yeni başkanları kadar yetenekli ve şevклиydi. Ekip lideri olarak Sam'in mesleği, hız belirlemek, geç saatlere dek çalışmak ve ürkütücü teslim tarihi baskıları altında birinci sınıf bilimsel iş çıkarılmasını sağlamak haline geldi. Ekibi, görevini rekor sayılabilecek bir süre içinde tamamladı.

Ancak Sam, tüm bölümün Ar-Ge başkanlığına atandığında aksamaya başladı. Daha geniş bir liderlik misyonu –bir vizyon oluşturmak, sorumluluğu devretmek ve insanların gelişmesine yardım etmek– üstlendiği halde, astlarının kendisi kadar yetenekli olduklarından kuşku duyuyordu. Çoğunlukla gerçek yetki devrine karşı çıkıyor, ayrıntıları saplantı haline getiren bir mikroyöneticiye dönüşüyor, başkaları düşük performans gösterdiğinde rehberlikle düzelebileceklerine güvenmek yerine onların işini kendisi üstleniyordu. En sonunda, kendi patronunun önerisi üzerine ürün geliştirme ekibinin başkanı olarak eski görevine döndü ve kendisi de rahat etti.

Sam'in öyküsünde, bir hız belirleyicinin klasik belirtileri görülebilir: Mükemmelliğin

sıradışı yüksek standartları, kötü performans karşısında sabırsızlık, işin yapılmasını sağlamak için kollarını sıvama hevesi ve zorlandıklarında insanların işini üstlenmeye hazır olmak. Bu, hız belirleme yaklaşımının işe yaramayacağı anlamına gelmez. Yarayabilir; ama yalnızca uygun durumlarda, yani elemanların kendiliğinden şevkli, son derece yeterli olduğu ve yönlendirilmeye pek gereksinim duymadığı zamanlarda.

## **Etkili Hız Belirleyiciliğin Unsurları**

Başarılı bir hız belirleyici lider olmak için ne gerekir? Bu tarzın duygusal zekâ temeli, sürekli olarak performansı artırmanın yollarını bularak başarıya dürtüsünün yanı sıra, fırsatları yakalamak için yüksek dozda inisiyatif kullanımınıdır. Başarıya yeterliği, hız belirleyici liderlerin hem kendilerinin hem de önderlik ettikleri kişilerin performansını yükseltecek yeni yaklaşımları öğrenmeye can atmaları demektir. Bu liderlerin, para ya da unvan gibi dış ödüllerden çok, mükemmellik konusunda kendi yüksek standartlarını karşılama gereksinimiyle motive olmaları anlamına da gelir. Hız belirleyicilik ayrıca inisiyatif, yani daha iyisini yapma fırsatlarını yakalamaya ya da yaratmaya hazır olmayı gerektirir. Ancak bu başarıya dürtüsü, diğer önemli duygusal zekâ yeterlikleri eksik olduğunda ortaya çıkarsa, kötü sonuçlar doğurabilir. Örneğin empati eksikliği, liderin keyif içinde görevini tamamlanmasına odaklanarak, işi yapanların giderek artan sıkıntısını göz ardı etmesine neden olur. Aynı şekilde özbilinç eksikliği de, hız belirleyicileri kendi başarısızlıklarına karşı kör eder.

Bu tür liderlerin çoğunlukla yoksun oldukları diğer yeterlikler arasında, etkili işbirliği yapma ya da iletişim kurma (özellikle de yerinde ve yararlı bir performans geribildiriminde bulunma) yetileri vardır. En çarpıcı olanı da, mikroyönetimi ya da sabırsızlığı –ya da daha kötüsünü– gösteren duygusal özyönetim eksikliğidir.

Hız belirleyicilik genel olarak, diğer liderlik tarzlarıyla koşturarak işe yarayabilir; vizyoner tarzın tutkusu ve ilişkisel tarzın takım oluşturması gibi. Hız belirleyicilerde en yaygın sorun, araştırma bölümünün başkanı olarak başarısızlığa uğrayan yetenekli biyokimyacı Sam örneğinde olduğu gibi, yıldız teknik eleman yönetime terfi edildiğinde ortaya çıkar. Gerçekten de Sam, yeterliklerini aşan bir konuma terfi edildiğinde Peter ilkesinin klasik belirtilerini sergilemişti. Eski konumu için gerekli olan teknik becerilerin tümüne, yenisini için gerekli olan liderlik becerilerininse çok azına sahipti. Bu nedenle de, insanlar hata yaptığında onların işini üstlenen, başkalarının kendisi kadar başarılı olabileceğine inanmadığı için yetki devretmeyen ve kötü performansı mahkûm etmekte çok hızlı davrandığı halde iyi yapılmış bir işi övmekte cimrilik eden bir lider olmuştu. Peter ilkesinin hız belirleyicilerde görülen bir başka belirtisi de, yönettikleri işin teknik yönlerinde kusursuz oldukları halde, liderliğin gerektirdiği işbirliği bağıni küçümsemeleridir.

Liderler hız belirleme tarzını tek başına ya da kötüye kullandıklarında, yalnızca vizyondan değil, ahenkten de yoksun kalırlar. Bu tür liderler çoğunlukla yalnızca – insanlara heves ya da şevk vermekte her zaman yeterli olmayan– rakamlar üzerinde dururlar.

# Ne Diyorsam Onu Yap: Kumandayla Yönetmek

Bilgisayar şirketi kan kaybediyordu: Satış ve kârlar düşüyor, hisseler hızla değer yitiriyordu ve hissedarlar ayaklanmıştı. Yönetim kurulu, kötü giden işleri düzeltme ustası olarak ün salmış olan yeni bir CEO'yu işe aldı. Adam hemen kolları sıvayıp tensikata gitti, bazı bölümleri sattı ve yıllar önce uygulanması gereken katı, hoş gitmeyecek kararlar aldı.

Sonuçta, şirket –en azından kısa erimde– kurtuldu, ama büyük bir bedel karşılığında. CEO daha en başından, bir terör iktidarı yarattı; en çok da kendisine doğrudan bağlı olanlara karşı. Çağdaş bir Cengiz Han olan adam, üst düzey yöneticilerine zorbaca davranıp onları aşağıladı, en ufak bir yanlış adımda hoşnutsuzluğunu haykırdı. Onun bu kötü haber getireni “katletme” eğilimi yüzünden dehşete kapılan adamları, hiç haber getirmez oldular. Kısa süre içinde en yetenekli insanlar çekip gitti, geride kalanları da CEO işten attı. Şirkette moral diye bir şey kalmamıştı ve bu durum, kısa süreli bir toparlanmadan sonra işlerde yeniden düşüşe neden oldu. En sonunda yönetim kurulu, CEO'nun işine son verdi.

İş dünyası hiç kuşkusuz, yönettikleri kişiler üzerindeki olumsuz etkileri günün birinde geri tepecek olan zorlayıcı liderlerle doludur. Örneğin, büyük bir hastane sistemi para kaybettiğinde, yönetim kurulu işi doğrultması için yeni bir başkana görev vermiş ve sonuç felaket olmuştu. Doktorlardan biri bize şöyle söyledi: “Personelin, özellikle de hemşirelerin sayısını acımasızca azalttı. Hastane daha kârlı görünüyordu ama tehlikeli bir personel yetersizliği söz konusuydu. Hastaların taleplerini karşılayamıyorduk ve herkes kendini yılgın hissediyordu.”

Bu durumda, hastaların hoşnutluk derecelerinin düşmesi şaşırtıcı olmasa gerek. Hastane rekabet açısından piyasadaki payını kaybetmeye başladığında, başkan işten attığı kişilerin birçoğunu homurdanarak geri almıştı. “Ama bugüne dek çok acımasız davrandığını hiç kabul etmedi, tehdit ve gözdağıyla yönetmeye de devam ediyor,” dedi doktor. “Hemşireler geri döndü ama yılgınlık azalmadı. Bu arada başkan, hastaların hoşnutluk derecelerinden şikâyetçi olmakla birlikte, sorundaki kendi payını göremiyor.”

## Kumandacı Tarz İşbaşında

Kimi zaman zorlayıcı tarz olarak da nitelendirilen kumandacı yaklaşımın kullanılması ne getirir? “Ne diyorsam onu yap”ı şiar edinen böylesi liderler, emirlere hemen itaat edilmesini ister, ama o emirlerin ardındaki nedenleri açıklama zahmetine girmezler. Astları emirlerini sorgusuz sualsiz yerine getirmezlerse, tehdide başvururlar. Ayrıca yetkiyi devretmek yerine, her türlü durumu sıkı denetim altına alıp dikkatlice gözlerler. Bu nedenle, performans geribildirimini –tabii yapılırsa– değişmez bir biçimde insanların neyi iyi yaptığından çok, neyi kötü yaptığına odaklanır. Kısacası bu tarz, klasik bir ahenksizlik reçetesidir.

Verilerimize göre, tüm liderlik tarzları arasından en etkisizinin kumandacı yaklaşım olması şaşırtıcı değildir. Bu tarzın örgüt iklimi üzerindeki etkisini ele alalım. Duygular yukarıdan aşağı çabucak yayıldığı için, insanları sindiren soğuk bir lider, herkesin ruh

halini kötü etkiler ve genel iklimin kalitesi bozular. Hastanenin zorlayıcı CEO'su gibi biri, liderlik tarzıyla hastaların hoşnutluğundaki düşüş arasındaki bağıntıyı göremese de, o ilişki ortadadır. Başkanın hemşire ve doktorlarla etkileşimi morallerini bozduğu için, onlar da tıbbi bakım gören hastaların deneyimleri açısından büyük bir fark yaratan, moral yükseltecek neşeli bir tavır takınamazlar.

Övgüye nadiren başvurup serbestçe eleştiren kumandacı lider, insanların ruhunu yıpratır ve işlerinden duydukları gururu ve hoşnutluğu yok eder; oysa yüksek performanslı çalışanlara şevk veren bunlardır. Dolayısıyla da bu tarz, tüm liderlerin gereksinim duydukları çok önemli bir araca zarar verir: İnsanlara yapılan işin ortak misyona uygun olduğunu hissettirme yeteneği. İnsanlar tam tersine göreve bağlılıklarının azaldığını, hatta ona yabancılaştıklarını hisseder ve kendi kendilerine "Bütün bunların ne önemi var?" diye sormaya başlarlar.

Ancak olumsuz etkilerine karşın, dünyadaki zorlayıcı liderlerin sayısı şaşırtacak kadar çoktur ve bu, yirminci yüzyıl işletmelerine özgü, eski kumanda-kontrol hiyerarşilerinin bir kalıtıdır. Bu tür örgütler, aslında savaş alanına uygun olan askeri liderlik modelini (yukarıdan aşağı, "Sana emrediyorum") benimserlerdi. Oysa günümüzün daha modern askeri örgütlerinde bile bağlılık, birlik duygusu ve ekip çalışması oluşturmak amacıyla, kumandacı tarz diğer tarzlarla dengelenmektedir.

Tıp çevresi bunun bir başka örneğidir. Amerika'da bugün pek çok tıbbi kurumun liderlik kriziyle yüz yüze olmasının bir nedeni de, tıp kültürünün hız belirleyici ve kumandacı tarzları teşvik etmesidir. Bu tarzlar, sözgelimi, ameliyat ya da acil bakım bölümlerine uygundur elbet. Ancak baskın olmaları, liderlik konumuna yükselen birçok tıp insanının, liderlik tarzlarının tümünü öğrenme olanağına pek sahip olmadığı anlamına gelir.

O halde çoğu modern örgütte, "ne diyorsam onu yap" diyen patron bir dinazor olmuştur. Bir teknoloji şirketindeki CEO'nun da söylediği gibi, "İnsanları yerden yere vurarak para kazanabilirsiniz, ama şirket kalıcı olacak mıdır?"

## **Kumanda Ne Zaman İşe Yarar**

Olumsuz eğilimlerine karşın, adil bir biçimde kullanıldığında, kumanda-kontrol tarzının duygusal zekâlı liderin repertuarında önemli bir yeri vardır. Örneğin, kötü gidişatı acilen düzeltmek gibi bir iş kriziyle uğraşan liderler, kumandacı tarzı –özellikle de ilk başta– eski iş alışkanlıklarını yok edip insanları yeni çalışma yöntemleriyle sarsmakta çok etkili bulabilirler. Benzer bir biçimde, binada yangın çıkması ya da fırtınanın yaklaşması –ya da şirket hisselerinin istenmeyen bir tarafın eline geçmesi– gibi gerçekten acil bir durumda kontrolü ele alma tarzını benimseyen liderler, kargaşa içinde herkese yardımcı olabilirler. Ayrıca ötekilerin hepsi başarısız kaldığında, bu tarz, sorunlu çalışanlarla baş edilirken kimi zaman işe yarar.

Araştırmalarımızda yer alan bir yönetici, para kaybeden bir gıda şirketinin gidişatını düzeltmek üzere bölüm başkanlığına getirildiğinde kumandacı tarzı ustaca kullanmıştı. İlk haftalarda, yapmak istediği değişiklikleri belli edecek bir güç kullanımına başvurdu.

Örneğin, üst yönetim ekibi çok resmi, hatta ürkütücü bir konferans salonunda toplanıyor ve yeni bölüm başkanının ifadesiyle, Yıldızlara Yolculuk dizisindeki "Yıldız Gemisi'nin

kumanda masasına benzeyen” mermer kaplı bir masanın etrafındaki kocaman koltuklarda oturuyorlardı. İnsanlar arasındaki mesafe doğaçlama konuşmayı boğuyor ve toplantılar çok resmi oluyordu; kimse gemiyi sarsmaya cesaret edemiyordu. Kısacası konferans salonu, diyalogsuzluğu ve kıdemli yönetim ekibi arasındaki gerçek işbirliği eksikliğini simgeliyordu. Açıklığa geçişin belirtisi olarak, yeni başkan salonu yıktırdı; olumlu etkileri olan net bir kumanda hamlesiydi bu. O andan itibaren yönetim ekibi toplantılarını, yeni başkanın ifadesiyle “insanların birbirleriyle konuşabildikleri” sıradan bir konferans salonunda yaptı.

Bir yönetim kararı alınmadan önce kimlerin toplantıya çağrılacağını belirleyen çok ayrıntılı karar verme kılavuzları konusunda da aynı yaklaşıma başvurdu. Yeni ikaz: Kılavuza ve bitmek bilmeyen evrak alışverişine artık gerek yoktu. “İnsanların birbirleriyle konuşmalarını istiyorum,” diye açıkladı başkan. “Gerek duyan herkes yürütme komitesi toplantısına gelip ‘şu konu üzerinde çalışıyorum; yardımınıza ve fikirlerinize ihtiyacım var’ diyebilir. İnsanlara bir şirket kaşesinden çok daha yararlı bir kaynak olmamızı istiyorum.”

Yeni başkan bu mesajları gönderirken etkili ve güçlüydü. Sağlam taktiklerinin işe yarama nedeni, saldırısını insanlara değil eski kültüre yöneltmesiydi. Gerçekten de, yeteneklerine ve becerilerine değer verdiğini onlara belli etti; baştan sona değiştirme gereğini duyduğu şey, işlerini yapma biçimleriydi.

## **Gerekli Olan**

Kumandacı tarzın böylesine etkili bir uygulaması, üç duygusal zekâ yeterliğine dayalıdır: Etkileme, başarıma dürtüsü ve inisiyatif. Ayrıca hız belirleyici tarzda olduğu gibi, özbilinç, duygusal özdenetim ve empati de kumandacı tarzın yoldan çıkmasını engellemekte çok önemlidir. Başarma dürtüsü, liderin daha iyi sonuçlar almak uğruna yönetimde güç kullanması anlamına gelir. İnisiyatif, kumandacı tarzda çoğu kez, yalnızca fırsatları yakalamak değil, ayrıca tereddütsüz bir “kumanda” tonunu kullanmak, durup bir eylem rotası üzerinde düşünmek yerine emirleri ânında vermek şekline bürünür. Kumandacı liderin inisiyatifi, durumun kendisini yönlendirmesine izin vermektense, işlerin yapılmasını sağlamak için kuvvetli adımlar atmak şeklinde ortaya çıkar.

Bu tarzın beceriyle uygulanmasında belki de en önemlisi, duygusal özdenetimdir. Bu yeti, liderin kızgınlığını ve sabırsızlığını kontrol altında tutmasını; hatta kızgınlığını, bir anda dikkat çekmek ve insanları değiştirmeye ya da sonuç almaya seferber etmek için tasarlanmış ve ustaca yönlendirilmiş bir öfke patlamasında kullanmasını sağlar. Lider, gerekli duygusal özdenetimi sağlayacak özbilinçten yoksun olduğunda –bu tarzı kötü kullanan liderlerin belki de en yaygın başarısızlık nedeni budur– kumandacı tarz çok tehlikelidir. Yalnızca öfkesini değil, tikslenme ve küçümseme duygusunu da belli eden zorlayıcı liderler, çalışanları üzerinde yıkıcı bir duygusal etki yaratabilirler.

Daha da kötüsü, liderin kontrol dışı öfke patlamaları, duygusal tonlara karşı sağırılık olan empatisizlikle ele ele vermişse, bu tarz zararlıdır: Diktatör lider, alıcı uçtaki insanların tepkilerine aldırmaz etmeden emirler yağdırır. Dolayısıyla, kumandacı tarzın etkili kullanımı için, Aristoteles’in belirttiği gibi, liderin “doğru kişiye, doğru şekilde, doğru zamanda ve

doğru nedenle kızmadı” gerekir.

Demek ki, kumandacı tarz yalnızca kötüye gidişini tersine çevirmek, ya da şirket hisselerinin istenmeyen bir tarafın eline geçmesini önlemek gibi, kesinlikle şart olduğu durumlarda, ihtiyatla kullanılmalıdır. Lider, koşulların ne zaman yukarıdan güçlü bir el vermeyi –ve ne zaman elini çekmeyi– gerektirdiğini bilirse, bu dirayet insanları canlandırabilir. Ancak liderin çantasındaki tek alet bir elektrikli testereyse, arkasında darmadağın bir örgüt bırakabilir.

## **OÇ\* Paradoksu**

Kumandacı (ya da hız belirleyici) yaklaşımı gereksiz yere kullanan patronların feci bir ahenksizlik yarattıklarını gösteren kanıtlara karşın, her bakımdan ahengin antitezini simgeleyen, yine de işinden müthiş sonuçlar elde ettiği anlaşılan, kaba, demir elli CEO’lar vardır. Duygusal zekâ bu denli önemliyse, bu kötü huylu OÇ’leri nasıl açıklayabiliriz?

Önce, bu OÇ’lere daha yakından bakalım. Belirli bir yönetici en görünürdeki kişi olduğu için, şirkete gerçekten o mu önderlik eder? Farklı birimlerden oluşan bir şirketin başındaki CEO’nun, sözü edilmeye değer takipçileri yoktur; insanları fiilen yöneten ve kârlılığı en çok etkileyen, daha çok bölüm başkanlarıdır. Bill Gates ve şirketi Microsoft’un bu şekilde yürüdüğü söylenir. Kendisine doğrudan bağlı kişiler teknik bakımdan parlak, kendiliğinden şevkli ve güdümlü oldukları için, Gates de etkili bir hız belirleyici olabilir. Buna karşılık, ona doğrudan bağlı olanlar, kendi bölümlerinde ahenk yaratan liderlik tarzlarını kullanmaya eğilimlidir; burada böylesi bir repertuar, şirketin sonuç almak için gereksindiği ekip çalışmasının güçlendirilmesi açısından şarttır.

Bir de başarısı, yüksek pazar kapitalizasyonu, ya da kilit personelin şirkete gelecekte pahalıya mal olacak kaybını örtbas eden çok ağır bir yeniden yapılanma gibi bir yanılsamaya dayalı olan liderler vardır. Bu yöneticilerin çoğunlukla, aslında çok kötü önderlik eden ego-güdümlü birer narsist oldukları anlaşılır.

Örneğin, Mean Business adlı otobiyografisinde, Scott Paper şirketinin CEO’su olarak kendi liderliği hakkında, “bugüne dek görülen en başarılı gidişat değişikliklerinden birini gerçekleştirmiş olarak Amerikan iş tarihinin sayfaları arasına girecektir,” diye övünen Al Dunlap’ı ele alalım. Her ne kadar binlerce elemanı işten atarken bir liderlik aracı olarak katılığı, hatta acımasızlığı baş tacı etmiş olsa da, sonradan yapılan analizlerde tensikatın aşırıya kaçtığı ve şirketin iş yapma yeteneğine zarar verdiği görülmüştü. Görünürdeki kısa süreli başarısının da, en azından daha sonra Sunbeam şirketindeki konumunda, başka taktiklere dayalı olduğu anlaşılıyor: Sunbeam’in CEO’su olarak görevine son verildikten iki yıl sonra, Dunlap ve diğer üst düzey yöneticiler, Securities and Exchange Commission (Menkul Kıymetler Borsası Denetim Kurulu) tarafından “Sunbeam’de başarılı bir yeniden yapılanma olduğu izlenimi yaratmak ve şirket hisselerinin şişirilmiş fiyattan satışını kolaylaştıracak bir tezgâh kurmak”la suçlanmıştı.<sup>2</sup>

Böylesi dev bir egoya sahip liderler, at gözlüğü takmışçasına yakın gelecekteki mali hedeflere sabitlenir ve o hedeflere ulaşma biçimlerinin uzun erimli insanı ya da örgütsel bedellerini hiç umursamazlar.<sup>3</sup> Çoğunlukla da, Al Dunlap örneğinde olduğu gibi,

arkalarında bıraktıkları şirket yıkıcı istismarın her türlü belirtisini gösterebilir: Kârı yüksek göstermeyi amaçlayan yoğun tensikatın maliyeti, o kârları desteklemekte çok önemli olan uzun erimli insani ve ekonomik kaynakların gözden çıkarılmasıdır.<sup>4</sup>

Son olarak, söz konusu patron, bir ya da iki duygusal zekâ becerisi dikkat çekecek kadar zayıf olsa da, etkili davranmasını sağlayacak dengeleyici güçlere sahip olabilir. Bir başka deyişle, hiçbir lider kusursuz değildir, olması da gerekmez. Liderleri idealleştirmemiz, her meziyetin mükemmel bir örneği olmalarını isteyen akıl dışı standartlar belirlememize yol açabilir.

OÇ sorununu incelerken, liderin zararlı davranışlarını dengeleyen, ama iş baskısı altında pek fazla dikkat çekmeyebilen önemli güçlü yönleri sahip olup olmadığına bakmalıyız. Jack Welch, GE'deki ilk günlerinde, şirketin kökten dönüştürülmesini üstlendiği sırada dümeni sımsıkı tutuyordu. O dönemde ve o durumda, onun kararlı, tepeden inme tutumu yerindeydi. Dikkatlerden kaçan şeyse, Welch'in sonraki yıllarda, özellikle de şirket için yeni bir vizyon oluştururken ve insanları peşine takarken daha açık bir duygusal zekâ liderlik tarzını nasıl benimsediğiydi.

## **Dumanı Yok Etmek**

Kısacası, kuşkucu bir kimsenin, yıpratıcı tavırlarına karşın işinden iyi sonuçlar alan "sert ve acımasız" bir liderden söz ederek duygusal zekânın yararına karşı aldatıcı bir savunmada bulunması çok kolaydır. Büyük liderlerin kötü ve acımasız davranarak (ya da buna karşın) başarılı olduklarına dair bu denli safdil bir savunma ancak, hangi liderlik tarzlarının gerçekten sonuç getirdiğine ilişkin somut veriler bulunmadığında yapılabilir.

Liderler hakkında bilimsel bir çalışma, kargaşa dönemlerinin tozu dumanı temizlendikten ve değerlendirme yapılacak alanın koşulları sistematik karşılaştırmalara izin verecek şekilde eşitlendikten sonra başlar. Bu tür nesnel yöntemler, kötü huylu bir liderin kendisine pay çıkarabileceği, aslında tüm sektörün büyüdüğü şanslı bir döneme, ya da tensikatlar veya muhasebe yöntemleriyle oynamak gibi kısa erimli manevralara bağlı olan, yapay ya da geçici başarıları denetlemeyi amaçlar.

Örneğin, Amerikan sigorta şirketlerinin sektörel derneği, ender rastlanan bir araştırmacı ruhla, CEO'ların liderlik nitelikleri ve önderlik ettikleri şirketlerin iş performansı hakkında bir inceleme yaptırdı. Bir araştırma ekibi, önde gelen sigorta şirketlerinde çalışan on dokuz CEO'nun elde ettiği mali sonuçların izini sürdü ve onları, şirketin kârlılığı ve büyümesi gibi ölçütlere dayalı olarak iki gruba ayırdı: "sıradışı" ve "iyi".<sup>5</sup> Ekip daha sonra sıradışı CEO'ları yalnızca iyi iş çıkaranlardan ayıran yetenekleri saptamak üzere kapsamlı mülakatlar yaptı. Ekip, CEO'ların hepsini değerlendirdi, ayrıca onlara doğrudan bağlı olan kişilerden açık yürekli (ve gizli kalacak) değerlendirmeler yapmalarını istedi.

En başarılı CEO'ları diğerlerinden ayıran benzersiz yeteneğin, duygusal zekâ yeterliklerinin kritik bir kümesi olduğu anlaşıldı. En başarılı CEO'lar, kıdemli üst düzey yöneticilerini eğitmeye, çalışma arkadaşları olarak onları geliştirmeye ve onlarla kişisel ilişkiler kurmaya daha fazla zaman ayırıyorlardı. OÇ tavırlı liderde göze batacak kadar eksik olan yetenekler arasında empati, ustalıkli işbirliği ve insanların en iyi yanlarını



geliştirmeye gösterilen ilgi, tabii ki liste başındaydı. Ayrıca, şirketin CEO'su duygusal zekâ bakımından güçlü yönler sergilediğinde, kârlar ve istikrarlı büyüme en yüksek düzeyde – CEO'nun bu yönlerden yoksun olduğu şirketlere kıyasla çok daha yüksek– oluyordu.

## **Bir OÇ'nin Yanında Çalışmayı Kim İster?**

Şu OÇ'lerle ilgili küçük bir sır daha: Yetenekli insanları uzaklaştırırlar. Herhangi bir alanda en iyi olan, işe en büyük değeri katan az sayıdaki yetenekli kişi, kötü bir patronun yol açtığı eziyete katlanmak zorunda değildir. Birbirinin peşi sıra, oradan ayrılıp başka işe geçerler. O insanların belirttikleri bir numaralı işten ayrılma gerekçesi, üstlerinden duydukları hoşnutsuzluktur. Arz bakımından sınırlı bir iş piyasasında insanlar kolayca eşdeğer bir iş bulabildiklerinde, üstleri kötü olanların işten ayrılma olasılığı, yanında çalıştığı lideri takdir edenlerden dört kat fazladır.<sup>6</sup>

Gerçekten de, 700 Amerikan şirketinden 2 milyon elemanla yapılan mülakatların bulgularına göre, çalışanların ne kadar kalıcı –ve ne derece üretken– olduklarını, üstleriyle ilişkilerinin niteliği belirlemektedir. Verileri çözümleyen Gallup Organization'dan Marcus Buckingham, "İnsanlar şirketlere katılır ve yöneticileri terk ederler," diyor.

Verilerden çıkan sonuç çok açıktır: OÇ tavrı liderin ya kendine çekidüzen vermesi, ya da çekip gitmesi gerekir.

## **Esnek Tarzların İş Üzerindeki Etkisi**

Liderlik yetenekleri repertuarını genişleten ahenksiz liderler, gerçekten kendilerine çekidüzen verebilirler. Unutmamalı ki Harvard profesörü David McClelland, büyük önem taşıyan altı ya da daha fazla duygusal zekâlı liderlik yeteneğinin oluşturduğu kritik kümede güçlü yanlara sahip liderlerin, bu tür güçlü yanları bulunmayanlardan çok daha etkili olduklarını bulgulamıştı.<sup>7</sup> Clelland'ın bir başka bulgusu da, farklı türden yıldız liderlerin, ahengi, liderlik yeterliklerinin değişik kümeleriyle besledikleriydi. Örneğin bir lider özgüven, esneklik, inisiyatif, başarıma dürtüsü, empati ve başkalarının yeteneklerini geliştirmede üstünken, bir başka liderin güçlü yanları özbilinç, karakter bütünlüğü, baskı altındayken sakin kalma, örgütsel bilinç, etkileme ve işbirliği olabilir.

Daha geniş bir duygusal zekâ yeterlikleri repertuarına sahip olması, lideri daha etkili hale getirebilir; çünkü bu, bir örgütü yönetmenin çok farklı gerekleriyle başa çıkabilecek kadar esnek olduğu anlamına gelir. Tarzların her biri farklı duygusal zekâ yetilerine dayanır; en iyi liderler doğru yaklaşımı doğru zamanda kullanabilir ve gerektiğinde birinden diğerine geçebilirler. Temel yeteneklerden yoksun kişiler, liderlik repertuarları sığ olduğu için sıklıkla duruma uymayan bir tarza saplanıp kalırlar. Amerikan sigortacılık sektöründen on dokuz CEO'yla yapılan çalışmaya yeniden bakalım. Araştırma, gördüğümüz gibi, en başarılı şirketlerin, duygusal zekâ yetilerinin –ilerleme dürtüsü, değişim katalizörlüğü, empati gösterme ve başka liderler yetiştirebilme gibi– önemli bir bölümüne sahip olan CEO'lar tarafından yönetildiğini bulgulamıştı. Ancak o araştırmada bir adım daha atıldı: Araştırma ekibi kilit elemanlara, bu on dokuz CEO'nun yönettiği

şirketlerde çalışmak konusunda ne hissettiklerini sorarak, yalnızca ne derece "hoşnut" oldukları üzerinde değil, insanların işlerini iyi yapabilmelerini doğrudan etkileyen alanlar üzerinde de odaklandı.

Bu CEO'ların yönettiği ve iş sonuçları sıradışı olan örgütlerle, daha sıradan sonuçlar elde edenlerin verdiği duygu arasında belirgin bir fark vardı. Sıradışı CEO'ların yönettiği örgütler, iletişim standartlarının açıklığından, insanlara işi yapmanın yeni yollarını bulmakta esnek ve özgür olduklarını hissettirmeye kadar, her türlü iklim ölçütünde daha başarılıydı. Yüksek performanslı CEO'lar, çalışanların işlerine sahip çıkmalarını ve kendilerini sorumlu hissetmelerini teşvik ediyor, daha yüksek performans standartları belirliyor ve insanları kapasitelerinin "sınırlarını zorlayan" hedefleri karşılamaya seferber ediyorlardı. Kısacası bu CEO'lar, insanların kendilerini enerji dolu ve odaklı hissettikleri, görevleriyle gurur duydukları ve yaptıkları işi sevdikleri bir iklim yaratıyorlardı.

Liderlik, sırf şirketlerde değil, her türlü örgütte performansı yönlendirir. İngiltere'de devlet, kırk iki okulda liderlik tarzlarını analiz ederek öğrencilerin akademik başarısını yönlendiren tarzları açığa çıkaran bir inceleme yaptırdı.<sup>8</sup> Yüksek performanslı okulların yüzde 69'unda, okul müdürü gerektiğinde beş ya da daha fazla liderlik tarzını sergileyebiliyordu. Düşük performanslı okulların üçte ikisindeyse, müdür yalnızca bir ya da iki liderlik tarzını –genellikle ahensizlik yaratanları– temel alıyordu. Gizli bağlantı, iklimdi: Okul lideri esnek bir tarz repertuarına sahip olduğunda –baş başa görüşmek için bir öğretmeni kenara çekebildiğinde, ya da tüm grubu esinlendirecek hedefler belirleyebildiğinde, ya da gerektiği zaman yalnızca dinleyebildiğinde– öğretmenler arasındaki iklim alabildiğine olumlu oluyordu. Liderin tarzı katı olduğunda –kumanda-kontrol tarzına takılıp kaldığında– ise, öğretmenlerin morali alabildiğine bozuk oluyordu.

Demek ki lider altı tarzdan ne kadar fazlasını kullanabilirse, o kadar iyi olur. Verilerimize göre, dört ya da daha fazlasında –özellikle de ahenk oluşturan tarzlarda– ustalaşmış bir lider, en iyi iklimi ve iş performansını yaratıyordu. Ayrıca, neden ve nasıl önderlik ettiklerini açıklayabilen deneyim sahibi kıdemli yöneticiler kadar, yalnızca "altıncı hissiyle" önderlik ettiğini ileri süren girişimciler de tarzdan tarza geçebiliyordu.

Bu tür akıcı liderliğin fiiliyatta nasıl olacağını bir düşünün.

## **Doğru Zamanda Doğru Tarzla Yönetmek**

Küresel bir yiyecek-içecek şirketinde çok önemli bir bölümün genel müdürü olan Joan göreve getirildiğinde, bölüm derin bir kriz yaşıyordu. Altı yıldır hedeflediği kâra ulaşamamış, yakınlarda da 50 milyon dolar zarar etmişti. Üst yönetimin morali çok bozuktur, güvensizlik ve kızgınlık gitgide artıyordu. Joan'ın yukarıdan aldığı komut çok açıktı: Bölümün gidişatını düzelt.

Yıldız liderlerin performansını öne çıkardığımız bulguladığımız tarzlar arasında esnek bir biçimde gidip gelen Joan, aynen öyle yaptı. Etkili liderliğiyle, ilişki kurup güven oluşturmak için küçük bir fırsat penceresi olduğunu ve neyin yolunda gitmediğini acilen öğrenmesi gerektiğini daha en başından fark etmişti. Bu nedenle, görev başındaki ilk haftasında yönetim ekibinin üyeleriyle üst üste, öğlen ve akşam yemeğinde toplantılar yaptı. Joan, iş ve örgüt açısından mevcut durum hakkında herkesin ne düşündüğünü öğrenmek istiyordu.

Ancak odak noktası, belli bir yöneticinin sorunları nasıl teşhis ettiğinden çok, hepsini tanımaktı. İlişkisel tarzdan yararlanarak yaşamlarını, hayallerini ve arzularını araştırdı.

Ayrıca eğitimci rolüne geçerek, her birinin kariyerinde nereye varmak istediğini kavramasına yardımcı olmanın yollarını aradı. Örneğin, kötü bir takım oyuncusu olduğu geribildirimini sıklıkla alan bir yönetici, endişelerini itiraf etti. Aslında iyi bir takım üyesi olduğunu hissediyordu, ama şirkette başarılı olabilmek için bir son vermesi gereken ısrarlı şikâyetler yüzünden başı dertteydi. Bu kişinin yetenekli bir yönetici ve şirket için değerli bir varlık olduğunu anlayan Joan, takım oyunculuğu yeteneklerine ne şekilde zarar verdiğini göstereceğine dair onunla bir anlaşma yaptı. Kimi zaman yıpratıcı davranabildiğini, istemeden birisini kızdıracak şeyler söylediğini sezmişti; bunun gerçekleştiğini gördüğü bir toplantı sonrasında, davranışını daha iyi fark etmesine yardımcı olmak için onu kenara çekeceğine söz verdi.

Bu baş başa toplantılardan sonra Joan, yönetim ekibiyle başka bir mekânda üç günlük bir toplantı yaptı. Hedefi, iş sorunlarını çözecek kararları herkesin benimseyebilmesi için bir takım kurmaktı. Başlangıçta demokratik lider tavrına büründü ve herkesi, hüsrân duygularını ve yakınmalarını serbestçe, kendi deyişle "yolunda gitmeyen her şeyi temizlercesine" dışavurmaya teşvik etti.

Ertesi gün, grubun çözümler üzerinde odaklanmaya hazır olduğunu hissetti ve ne yapılması gerektiği hakkında her birinin üç özgül fikir öne sürmesini istedi. Joan önerileri bir araya getirirken, maliyetlerin azaltılması gibi iş öncelikleri konusunda doğal bir görüş birliği çıktı ortaya. Grup her bir öncelik için belirli eylem planları oluştururken, Joan de aradığı bağlılığı ve kabullenışı elde etmiş oldu.

Bu gelecek vizyonu yerine oturduğunda, Joan vizyoner tarza geçti ve sonraki her adım için belirli yöneticilere hesap verme yükümlülüğü getirerek yapılacak işlerin sorumluluğunu onlara yükledi. Örneğin, bölüm fiyatları indirdiği halde satış hacminde artış olmamıştı; bariz bir çözüm, fiyatların azıcık yükseltilmesiydi. Önceki satıştan sorumlu başkan yardımcısı ayak sürüyerek sorunun büyümesine izin vermişti; yeni başkan yardımcısıysa, artık fiyatları sorunu giderecek şekilde ayarlama sorumluluğuna sahipti.

Sonraki aylarda, Joan esas olarak vizyoner tarzla önderlik etmeyi sürdürdü ve grubun misyonunu durmadan tekrarlayarak, gerçekleşmesi açısından her birinin ne denli önemli olduğunu onlara anımsattı. Yine de, özellikle planın yerine oturtulduğu ilk birkaç hafta boyunca, birisinin sorumluluğunu yerine getirememesi durumunda, iş krizindeki aciliyetin arada bir kumandacı tarza geçmeyi haklı kıldığını hissetti. Kendi deyişle, "Yapmamız gereken şeylerin takibi konusunda kaba davranmak zorunda kaldım. Bu iş, disiplin ve odaklanma gerektirecekti."

Yedi ay sonra araştırma ekibimiz Joan'la mülakat yaptığı sırada, önceki yıl 50 milyon dolar zarar eden bölüm, yıllık kâr hedefinin 5 milyon dolar ilerisindeydi. Beş yıldır ilk kez hedefini tutturmuştu.

## **İşe Uygun Araçlar**

Ne zaman hangi liderlik tarzını uygulayacağınızı nasıl bilirsiniz?

Ahenkli liderler, tarzlarını durum kontrol listesine uyduracak şekilde değiştirmek gibi

mekanik bir sürecin ötesine geçer ve çok daha esnek davranırlar. İnsanları bireysel olarak ve grup içinde taramadan geçirir, doğru liderlik tarzını ima eden ipuçlarını okur, tarzlarını çabucak düzeltirler. Ahenk yaratmakta bire bir olan dört tarzı uygulamakla kalmayıp, hız da belirleyebilir, hatta gerektiğinde kumandacı tarzın olumlu yanını da sergileyebilirler. Ancak bu daha riskli tarzlarla önderlik ettiklerinde, öfkeli ya da sabırsızca davranarak ya da bireylerin kişiliğine saldırma dürtüsüne kapılarak ahenksizlik yaratmaktan kaçınmak için, gerekli miktarda özdisiplini de işin içine katarlar. Sonuçta, bu liderler performansı artırmanın yanı sıra, yönettikleri insanlarda bağlılık duygusu ve coşku da uyandırırılar.

Liderlik tarzlarının geniş bir repertuarı etkili liderlikte hayati önem taşıdığına göre, istihdam, terfi ve halef planlamasında alınması gereken bir ders vardır. Basit bir ifadeyle, liderlik konumunu doldurmak söz konusu olduğunda, en sıradışı lideri öne çıkaran dört ya da daha fazla tarzdan oluşan esnek repertuara sahip birini bulmak gerekir. Bu mümkün değilse, belirli bir liderlik konumu için düşündüğünüz kişinin en azından iş gerçeklerine bariz biçimde uyan özgül tarza veya tarzlara hâkim olup olmadığına bakılmalıdır.

Örneğin, gidişatı düzeltmek için gereksinim duyulan lider, bir vizyonerin becerilerine – değişime yol açacak yeni bir vizyon oluşturma yeteneğine– sahip olmalıdır. Konumu, yetersiz kişilerin çabucak ve köklü bir biçimde budanması gibi acil bir müdahale gerektiriyorsa, liderin geçici olarak kumanda tarzını benimsemesi gerekir. Yapılacak iş elemanlardan onay almayı, bağlılık oluşturmaya, ya da yalnızca yeni fikirler üretmeyi gerektiriyorsa, lider demokratik yönetimi seçmelidir. Gereken sadece –sözelimi hukukçulardan ya da araştırmacı farmakologlardan oluşan– çok yetenekli ve kendiliğinden şevkli bir ekibe rehberlik etmekse, liderin repertuarında hız belirleyici tarzın akıllıca kullanımı bulunmalıdır.

Liderin tarz repertuarı zamanla genişleyebilir. İşin anahtarı, belirli bir tarzın temelini oluşturan duygusal zekâ yetilerini güçlendirmektir. Liderlik –bir sonraki kısımda göreceğimiz gibi– öğrenilebilir. Süreç kolay değildir. Zaman ve en önemlisi, amaca bağlılık gerektirir. Ancak duygusal zekâsı iyi gelişmiş bir liderlik, hem bireye hem de örgüte sağlayacağı yararlar nedeniyle, zahmete değer olduğu kadar canlandırıcıdır da.

## II. Kısım - LİDERLERİN YARATILMASI

### 6. Bölüm - AHENK YARATAN LİDER OLMAK Beş Keşif

Perakende zincirinin tüm üst yönetim ekibi telaş içindeydi; şirket kendini yeniden yaratma mücadelesini verirken yukarıdan aşağıya, ya da içeriden dışarıya koşturup duruyorlardı. Entrika, siyasi çekişme, hatta kaçamak düzeyinin her zamankinden fazla oluşu hiç şaşırtıcı değildi. Her konuşmaya ya da tartışmaya katılan insan kaynakları müdürü Bill, kargaşanın tam ortasındaydı. "Bir bilen" konumuna bürünerek, düşündüğü ve bildiğini sandığı şeyleri herkese bildiriyordu.

Üst düzey yönetim ekibinden bazı kişiler Bill'in kendine aşırı önem atfetme duygusuna ayak uyduruyor, kendi amaçlarına hizmet ettiği için de destekliyorlardı. Kimisi de ondan kaçınmakla yetiniyordu. Derken, geçiş kargaşasının tam ortasındayken, yönetim kurulu önde gelen, ama baskıcı bir icra komitesi üyesinin istifasını istedi; bu, ekipteki herkes için üzücü bir olaydı. Bill'in tepkisiyse, bu durumu kendisine kulak veren herkesi bıktırarak kadar uzun uzadıya analiz etmek oldu. Ona buna çamur atıp dedikodu yaydı. Bu dedikodulardan haberdar olan kendi şefinin esefle, "Bill tam bir kara cahil," dediği duyulmuştu.

Bununla birlikte, şefi de, üst yönetim ekibinin bir başka üyesi de, Bill'i kenara çekip davranışını düzeltmesine yardımcı olacak dürüst bir açıklamada bulunmadı. Bu arada Bill, kendini "gerekeni yapan kişi" ve ekibin saygın bir üyesi olarak görüyordu. Karmaşık çevresinde kendine hâkim olmak bir yana, o çevreyi okumayı da bilmediğinden, Bill'in özbilinçsizliği, siyasi bilinç ve empati eksikliğiyle katmerleniyordu.

Bill gibi üst düzey bir lider, kendi gerçekliğinden nasıl bu denli habersiz olabilir? Bu, sandığınızdan çok daha yaygın bir durumdur. Aslında, bir lider yükseltilmeye çalışıldıkça, kendini doğru değerlendirme olasılığı da azalabilir. Buradaki sorun, Bill'de olduğu gibi, vahim bir geribildirim eksikliğidir. Liderler, özellikle de liderlikleri konusunda içtenlikli geribildirim almakta herkesten daha fazla zorlanırlar. Daha özgül olarak, duygusal zekânın sıradışı liderliğe açık katkısı düşünüldüğünde, liderlerin hangi duygusal zekâ yeterliklerini geliştirebileceklerini bilmeleri gerekir. Bill'in dedikodu yayması örgüt içinde gerginlik yaratıyor, aşırıya kaçan analizleriyse can sıkıyordu. Sonuç olarak, insanlar onu ciddiye almıyordu.

Buradaki paradoks kuşkusuz, liderin örgüt içindeki konumu yükseldikçe, o türden geribildirim gereksiniminin de gitgide artmasıdır.

### CEO Hastalığı

Avrupa'daki bir şirketin CEO'su bize şöyle dedi: "Gerçeğe ulaşamadığımı öyle sık hissediyorum ki. Aslında kimse bana yalan söylemediği için, hiçbir zaman üzerine parmak basamıyorum. Ancak insanların, fark etmemem için benden bilgi sakladıklarını, ya da çok

önemli olguları örtbas ettiklerini sezebiliyorum. Yalan söylemiyorlar, ama bilmem gereken her şeyi de anlatmıyorlar. Hep sezgilerimle tahminde bulunuyorum.”

Bu, çok açık bir CEO hastalığıdır: İnsanlar önemli (ve genellikle tatsız) bilgiyi sakladıklarında, liderin etrafında bir enformasyon boşluğu yaratılır.<sup>1</sup> Can alıcı konularda doğru enformasyon liderlerden niye sakınılır? Kimi zaman gerçekleri bildirmesi gereken insanlar, liderin öfkesinden çekinir; özellikle de liderin ana tarzı kumanda etmek ya da hız belirlemek olduğunda. Bu tür bir lidere kötü haberler getiren kişi, ulak olduğu için simgesel anlamda idam edilebilir. Kimisi, “iyi yurttaşlık” ya da takım oyunculuğunun gereği olarak –ya da resmi görüşe karşı çıkarsa bir kâfir gibi görünme korkusuyla– lidere yalnızca olumlu bilgileri verir. Ya da sırf iyimser biri gibi görünmek istediği için, olumsuz gerçekleri sümenaltı eder.

Nedenleri ne olursa olsun, sonuçta lider çevresinde olup bitenler hakkında ancak kısmen bilgi edinebilir. Bu hastalık örgüt içinde –yalnızca CEO’lar değil, çoğu yüksek düzeyli liderler arasında da– salgın halini alabilir. Patrona yaranma içgüdüsüyle beslenir ve bilgi yukarıya doğru aktığında olumlu geribildirimde bulunup olumsuz geribildirimden sakınma gibi yaygın bir eğilime yol açar.

Liderlerin özellikle kendi performanslarına ilişkin yararlı bir geribildirim almaları söz konusu olduğunda, sorun büyür. Patronun karşısına şirket hakkında kötü haberlerle çıkmak biraz yürek isteyebilir, ama patrona insanların ne hissettiğinden habersiz olduğunu, ya da “esinleyici” konuşmalarının çok başarısız kaldığını bildirmek için daha da yürekli olmak gerekir.

Kuşkusuz, birçok kişi –yalnızca liderler değil– aldığı performans geribildiriminin yetersizliğinden yakınır. Ancak durumları hakkında en az güvenilir bilgiye ulaşanlar, genellikle en üst düzey yöneticilerdir. Örneğin 28.000’den fazla yöneticiyi değerlendiren 177 ayrı incelemenin analizinde, yöneticinin konumu yükseldikçe ya da rolü karmaşıklaştıkça, performans geribildirimindeki tutarlılığın da azaldığı bulgulanmıştır.<sup>2</sup> Kadın liderlerin ya da bir azınlık grubuna ait olanların sorunu, çok daha büyüktür.<sup>3</sup> Kadınlar, genel olarak, liderlik ya da başka bir konumdaki performansları hakkında erkeklerden daha da az yararlı geribildirim alırlar. Aynı şey, Malezya’daki Çinli ya da Londra’daki Sih yöneticiler gibi gözle görülür azınlık gruplarının üyeleri için de geçerlidir.

İnsanlar –ister üstleri olsun, ister astları– birlikte çalıştıkları kişileri çeşitli nedenlerle dürüst bir performans geribildiriminden yoksun bırakırlar; bu nedenlerin başında da, böylesi bir geribildirimde bulunarak insanların rahatını kaçırmaya olasılığı gelir. Başkalarını kırmak ya da üzmemek istemeyiz. Yine de, başkalarının performansıyla ilgili gerçekleri (tuhaftır, yalnızca olumsuz gerçekleri değil, olumlu olanları da) kendimize saklama eğilimi göstermekle birlikte, genelde hepimiz o tür bir değerlendirmenin özlemini duyarız. İçtenlikli değerlendirmeler, diğer her türlü enformasyondan daha derin bir önem taşır.

## **Herkes Ortalamadan Daha İyi Olabilir mi?**

Peki, CEO hastalığında özdeğerlendirmenin rolü nedir? Hiç kuşkusuz, liderin özbilincini ve performansını doğru algılama becerisi, başkalarından alacağı geribildirim kadar önemlidir.

Ancak hastalığın en tehlikeli halkası da belki buradadır: Çoğu kişi yeteneklerini kendi gözünde bir dereceye kadar büyütse de, yeteneklerini en çok abartanlar en kötü performansı gösterenlerdir.<sup>4</sup> Bu çok insani kusur, yalnızca liderler değil, önderlik ettikleri şirketler açısından da çok büyük sonuçlar doğurabilir.

Örneğin, Kentucky eyaletinin Lexington kentindeki Health Care Partners'ın CEO'su Eric Harter'ın sağlık hizmeti veren şirketlerin CEO'ları hakkında yaptığı bir incelemenin bulgularına göre, liderlik yetilerinden biri olan özbilinç, en başarılı şirketlerin CEO'larında çok yüksek, en başarısız şirketlerin CEO'larındaysa çok zayıftı.<sup>5</sup> Akademik bir eğilimi olan Harter, üst düzeylerdeki en etkili yöneticileri en etkisizlerden ayıran nitelikleri araştırmak üzere bir yüksek lisans okuluna gitti. On yıldır olumlu mali performans gösteren (ölçümler bilanço sonuçları ve temettüye dayalıydı) sağlık hizmeti şirketlerinin CEO'larını inceleyerek, onları aynı on yıllık dilimin büyük bir bölümünde olumsuz mali performans gösteren şirketlerdeki meslektaşlarıyla karşılaştırdı.

Özbilinç düzeyleri üzerinde odaklanarak, on liderlik yeteneği hakkında CEO'ların kendi performans değerlendirmelerini, astlarının (örneğin, özgüven ve empatiyi de içeren) aynı yetenekler konusundaki değerlendirmeleriyle karşılaştırdı. Anlamlı bir biçimde, en kötü performansı gösteren şirketlerin CEO'ları, on liderlik yeteneğinin yedisinde kendilerine en yüksek puanı vermişlerdi. Astlarının değerlendirmeleri ise ters yönde bir eğilim gösteriyordu: Aynı yetenekler konusunda bu CEO'lara düşük puan vermişlerdi. Öte yandan astlar, en yüksek performanslı şirketlerin başındaki CEO'ları, bu on liderlik yeteneğinin tümünü en sık sergileyen kişiler olarak görüyorlardı.

Harter'ın verileri, çok farklı örgütlerde alt düzeylerden üst düzeylere kadar çeşitli konumlardaki 787 kişiyle ilgili bulgularımıza uyuyordu.<sup>6</sup> Verileri örgütsel düzeye göre analiz ettiğimizde, çarpıcı bir sonuç çıktı ortaya: Daha alt kademelerle karşılaştırıldığında, üst düzey yöneticilerin yirmi duygusal zekâ yeterliği konusunda kendilerine verdikleri puanlar başkalarının aynı yeterlikler konusunda bu liderlere verdiği puanlardan daha cömertti. Liderlerin örgüt içindeki konumu yükseldikçe, şişirme –yani, bir yeterlik konusunda kendilerini çevrelerindeki kişilerden daha başarılı bulma– oranı da artıyordu. Bu yanlış algılamanın bir sonucu da, yöneticilerin örgüt içindeki konumları yükseldikçe, kendileri hakkında düşündükleriyle başkalarının onlar hakkında düşündükleri arasındaki farklılığın büyümesiydi. En yüksek düzeydekiler, başkalarına karşı nasıl davrandıkları konusunda en isabetsiz görüşlere sahip olanlardı.

Bu durumda, liderlik yetenekleri konusunda dürüst bilgi arayışının, liderin özbilinci, dolayısıyla da gelişimi ve etkililiği açısından hayati önem taşıyabileceği açıktır. Öyleyse daha yüksek konumdaki liderler doğru geribildirim niçin talep ve teşvik etmezler? Bunun nedeni, alabildiğine kibirli olmaları ya da yanılmalarının olanaksız olduğunu düşünmeleri değildir. Liderlerle yaptığımız konuşmalar, çoğu kez değişemeyeceklerine içtenlikle inanmalarının buna neden olduğunu gösteriyor. Liderlik tarzlarının ekibi ya da örgütü nasıl etkilediği konusunda iyi bir geribildirim alsalar da, hatta bu geribildirim doğru olduğunu görseler de, yıllardır –çoğu durumda yaşamlarının büyük bir kısmı boyunca– sürdürdükleri davranış biçimini değiştirebileceklerine yürekten gelen bir inanç duymuyorlar. Bunun koşutu çoğu kez liderin çevresindeki insanlarda da görülüyor: Liderin gerçekten

değişebileceğine inanmıyorlarsa, tatsız ve yakışık almayan olumsuz geribildirimlerde bulunup ne diye başlarını belaya soksunlar ki?

Yine de biz, bunun tam tersini işaret eden güçlü deliller gördük: Eski liderler yeni hüneler edinmeyi öğrenebilirler. Liderler kendi tarzlarını, bazı durumlarda yaşamı farklılaştıracak ve ekiplerinde dalga etkisi yaratarak tüm örgütte önemli değişimleri başlatacak şekilde değiştirebilirler ve değiştirmektedirler.

## **Doğaya Üstün Gelen Öğrenme**

Nick Mimken, çalıştığı sigorta acentesinde art arda satış ödülleri kazanarak yıldız olmuştu. Ancak, kendisine doğrudan bağlı yirmi beş satıcının bulunduğu yeni bir kentteki acentenin başına getirildiğinde, liderlik yetenekleri ona hiçbir ödül kazandırmayacaktı. Daha en başından bunu kendisi de görmüş ve bu işin hiç hata kaldırmayacağını anlamıştı: Yeni acentesi, şirketin ABD'deki şubeleri arasında satış performansı açısından son yüzde 25'lik dilimde yer alıyordu.

Liderlere danışmanlık yapan McBer & Company, şimdiki adıyla Hay Group, işe koyulduktan birkaç ay sonra kendisiyle çalışmaya başladığında, astlarından gelen geribildirimler, Mimken'in satıcılıktaki başarısının hız belirleyici bir liderlik tarzına dönüşmüş olduğunu ortaya çıkardı. Daha iyi sonuç alabilmek için, kendisini satış konusunda o kadar başarılı kılan yüksek basınçlı itkisine bel bağlamıştı. Ancak yeni konumunda bu, satıcılarının şevkini kırıyordu. Daha da kötüsü, stres arttığında ve dönem sonları yaklaştığında, Mimken kumandacı tarza geçerek, birlikte gerçekçi hedefler belirlemek yerine, tutturmaları gereken satış hedeflerini bildiriyordu. Bu arada, acentedeki hava giderek gerginleşiyordu.

İlk adım olarak Mimken, kendi performansından çok satış elemanlarının performansı üzerinde odaklanmaya teşvik edildi. Bu, yardımcılarından her birinin kendini geliştirmesine yardımcı olmanın yollarını bulması –kısacası, eğitici ve vizyoner liderlik tarzlarına başvurması– anlamına geliyordu. Neyse ki bu tarzlar, Mimken'in zaten sahip olduğu –onu çok etkili bir satıcı haline getiren– empati, özyönetim ve esinleyici liderlik gibi yetilere dayalıydı. Şimdi de personelini yönetmek için bunları kullanmayı öğrenmesi gerekiyordu.

Zamanla, satıcılarıyla hedefler ve performans konusunda sürekli diyalogu da içeren teke tek eğitimlik fırsatlarını kollamaya başladı. Bir satıcının yaptığı şeyler yüzünden sabırsızlığa kapıldığında, araya dalıp işi üstlenme dürtüsüne hâkim olmaya ve eleştirilerini olumlu destekle dengelemeye çalıştı. Böylece, acentenin hedeflerini ortak değerler ve herkesin paylaştığı bir vizyon olarak ifade etmenin yollarını buldu.

On sekiz ay sonra, ilerleme belirtileri apaçıkta. Mimken'in astlarından gelen değerlendirmeler, onun baskın hız belirleyici ve kumandacı tarzlardan eğitici tarza geçtiğini ve vizyoner tarzı geliştirmeye başladığını gösteriyordu. Yapılan bir anket de, bu değişimlerin getirilerini ortaya koydu: Satıcılar, ödüllerin adil, çalışmanın şevk verici olduğunu gitgide daha fazla hissettiklerini belirtiyorlardı. Mimken'in rehberliği sayesinde, önceliklerini de açıkça anlamışlardı.

Üç yıl sonra, Mimken liderlik güçlerini geliştirmeye devam ederken, acentesi de birbirinin peşi sıra en büyüklere verilen iki ulusal ödülün birincisini kazanarak, ülkedeki 100



temsilcilik arasında ödüle layık bulunan sekiz acenteden biri oldu. Mimken, şirketin tarihindeki en genç ödül sahiplerinden biriydi. Yeni yönetici olarak şubeye girmesinden sonra, üretkenlik açısından son çeyrekte yer alan acentesi beş yıl içinde ilk yüzde 25'lik dilime girdi.

Mimken'inkine benzer öyküleri defalarca gördük (bkz. "Doğuştan Değil, Sonradan Lider Olunur" bölümü). Bu öyküler yalnızca liderlerin yaratılabileceğini değil, ayrıca duygusal zekânın öğrenilebileceğini de gösteriyor; tıpkı Mimken'in daha ahenkli liderlik tarzlarını öğrenip uygulayabilmiş olması gibi.

Hâlâ gündemde olan, "Bazı kişiler doğuştan belirli düzeyde bir empatiye mi sahiptir, yoksa empati göstermeyi sonradan mı öğrenirler?" sorusunun yanıtı şudur: Her ikisi de. Duygusal zekâda kalıtsal bir öge olduğu kuşku götürmez, ama öğrenme de önemli bir rol oynar. İnsanlar doğal yetenekleri açısından ilk başlarda birbirlerinden farklı olabilirler, ancak nereden başlarsa başlasın, herkes ilerleme kaydetmeyi öğrenebilir.

Kimi zaman, kişinin zaten sahip olduğu becerileri geliştirmesi söz konusudur. Örneğin, satıcı Mimken yıllarca müşterilerine empati gösterdiği halde, şef Mimken astlarının neyi daha iyi yapmaları gerektiğinden çok, neyi yanlış yaptıkları üzerinde durarak hız belirleyicilere özgü bir zaaf gösteriyordu. Üzerinde çalışarak, satıcılarına karşı empatisini büyük ölçüde artırdı, bu sayede onlar da gereksinimlerinin anlaşıldığını hissettiler. Mimken ayrıca, geliştirdiği liderlik tarzlarını destekleyen araçlara da hâkim oldu. Örneğin, performans planları yapmakta ustalaştı ve satıcılarını bunları gerçekleştirmeye teşvik ettikçe, onlar da başarılı olmalarına yardım edebileceğine inanmaya başladılar. Dahası, Mimken'in işyerinde yaşadığı değişim, ev yaşamına da yansdı. Eşi, kendisinin ve ailenin gereksinimlerine karşı daha dikkatli olduğunu belirtti.

Mimken'in öyküsü, çok önemli bir başka noktaya da işaret ediyor: Duygusal zekâ hem öğrenilebilir, hem de uzun erimde korunabilir. Araştırmalarımız, bu öğrenimin sürmesini sağlamak için liderlerin atacağı çok özgül adımlar olduğunu göstermiştir. Bu liderlik edimlerini, başlangıç aşamasından –bazen balayı etkisi diye adlandırılan şeyin çoktan geride bırakıldığı– yedi yıl sonrasına kadar izledik.

## **Balayı Etkisinin Ötesi**

Mimken'in öyküsünün gösterdiği kalıcı türden öğrenimi –ve bunun iş performansı üzerindeki etkisini– sürekli görüyoruz. Bunlar, âni düzelmenin üçle altı ay arasında neredeyse tamamen silindiği, çoğu eğitim programının herkesçe bilinen balayı etkisiyle karşılaştırıldığında etkileyici sonuçlardır. Bilinen döngü şöyle gelişir: Kişi, programdan coşkuyla ve düzelme vaadiyle ayrılır. Ancak işyerine döndüğünde, düzinelerce e-posta, mektup ve çağrıyla karşılaşır. Üstü ve bir astı, acil bir durum nedeniyle kendisini aramış olduklarından, kendisinden istenen işlerin batağına saplanıp kalır. Yeni öğrenilenlerin hepsi zihninden uçup yerini eski reflekslere bırakır. Kısa süre içinde –eğitimin sonunda vaat ettiği şekilde değil– her zamanki gibi davranmaya başlar. Balayı aniden sona ermiştir.

Bu olgu, insan kaynakları uzmanlarını onyıllardır hüsrana uğratmaktadır. İnsanların eğitimden coşkuyla çıkmalarına karşın, zamanla iyi niyetlerinin körelişini defalarca

izlemişlerdir. İncelemeler, eğitimden gerçek değişimin doğabileceğini göstermiş olsa da, bu değişim çoğunlukla uzun süreli olmaz, balayı etkisi diye nitelendirilmesinin nedeni ne budur.<sup>7</sup> Yalnızca Kuzey Amerika'da eğitime harcanan 60 milyar doların üzerindeki para düşünüldüğünde, bu gözlem aklımızı başımıza devşirmemizi sağlayacaktır.

Belki de uzun sürmeyeceğine dair bu yaygın inanç nedeniyle, eğitimin insan davranışları üzerindeki etkisi konusunda görece az sayıda inceleme yapılmıştır.<sup>8</sup> İnsan davranışlarındaki düzelmeyi inceleyen birkaç çalışma arasından, bireyleri eğitim öncesinde ve sonrasında sınavan ya da bu etkileri eğitimden geçmemiş olanların davranışlarıyla karşılaştıranların sayısı daha da azdır.<sup>9</sup>

İstisnalar da vardır. Bir kişinin sunum ve iletişim becerilerinde ilerlemeler kaydedebileceğimiz kanıtlanmıştır. Satış yöneticileri üzerinde yapılan bir inceleme, eğitimden sonraki hafta boyunca etkili iletişim becerilerinde yüzde 37'lik bir ilerlemeyi ortaya koymuştur.<sup>10</sup> Ancak bir haftalık değişiklikten, sürdürülebilir bir değişim olacağı sonucunu çıkaramayız.

Özyönetim ve ilişki yönetimi becerilerinin bu kitapta tartışılan duygusal zekâ yeterliklerini temsil eden daha geniş bir kümesi incelendiğinde, eğitim programlarının etkisi genelde daha azdır.<sup>11</sup> Bu geniş duygusal zekâ becerileri grubuyla ilgili çalışmalar, eğitimden sonra üç ayla bir buçuk yıl arasındaki ölçümlerde yaklaşık yüzde 10'luk bir ilerleme görüldüğünü gösteriyor.<sup>12</sup> O kadar çok para ve çaba harcadığı halde, sonuçların bu denli zayıf olmasının nedeni nedir?

Kalıcı liderlik becerilerinin geliştirilmesi söz konusu olduğunda, motivasyonun yanı sıra kişinin öğrenme hakkında ne hissettiği de çok önemlidir. İnsanlar öğrenmek istedikleri şeyi öğrenirler. Öğrenim bize dayatıldığında, (örneğin bir sınava hazırlanmak için çalışarak) konuyu geçici olarak kavrasak bile, kısa sürede unuturuz. Bir MBA dersinde öğrenilen bilginin altı haftalık bir ömrü olduğu bulgusunun nedeni de bu olabilir.<sup>13</sup> Bu nedenle bir şirket, insanların "tek beden herkese uyar" anlayışıyla hazırlanmış bir eğitim prog-

## **DOĞUŞTAN DEĞİL, SONRADAN LİDER OLUNUR**

□ Amerika'ya gelişi çok olmamıştı ve 13 yaşında bir erkek çocuğu olarak, yeni okula uyum sağlamak ve beğenilmek istiyordu. Bu nedenle, lakros takımına girdi. Mükemmel değilse de, oldukça iyi bir lakros oyuncusu olduğundan, takımda bizzat oynamak yerine, yeni oyunculara oyunu öğretmeye karar verdi. Yetenek geliştirmekte başkalarına yardım etmenin nasıl bir şey olduğunu ilk kez o zaman fark etti. 24 yaşındayken de, üniversite sonrası ilk işinde, bir satış ekibinin başına getirildi. İşin inceliklerini kendi başına öğrenmek durumunda kaldı; kimse ona bir satış görüşmesinin nasıl yapılacağını göstermedi. Ama işleyişi kavrar kavramaz, yeteneklerini pekiştirmelerine yardımcı olmak için ekip üyelerini ürün sunuş görüşmelerine götürmeye başladı. Daha sonra, bir ilaç firmasına girdiğinde, öğretimde öyle başarılı oldu ki, kendisinden satış eğitiminde kullanılmak üzere bir video kaydı yapmasını istediler. Yönetici olduğunda, insanları geliştirme konusunda tam bir ustaydı.

□ Üniversite yıllarında uluslararası bir işletme kulübünün üyesi olan genç kadın, pek çok üyenin amaçlarıyla kulübün amaçlarının birbiriyle geliştiğini gördü ve herkesi ortak bir hedefte birleştirmenin bir yolunu buldu. Ardından, üniversite sonrası tek başına bir satış temsilcisi olarak çalıştığı ilk işte, başka temsilcilerle telefon ya da e-posta aracılığıyla sanal bir ekip yaratmak durumunda kaldı ve böylece, insanların işbirliğine nasıl heveslendirileceğini öğrendi. Daha sonra, bir ekip lideri olduğunda, üyelerin katkılarını kabullenmenin yollarını bulabilen yardımcısından, takım ruhu yaratmayı öğrendi. Son olarak, çok işlevli bir üst düzey liderlik ekibine girdiğinde, önemli kararlar alınmadan önce çıkar ortaklarını bulup onlarla konuşma

biçimi, pürüzsüz bir görüş birliğine yol açmaktaki ustalığını açıkça belli ediyordu.

Bu iki öykü, üstün performanslı iki liderin, etkili olmalarını sağlayan duygusal zekâ becerilerini nasıl doğallıkla öğrendiklerini gösteriyor. Yukarıda anılan satış yöneticisi ve ekip lideri, Johnson & Johnson'da Matthew Mangino ile Christine Dreyfus'un yönettiği bir araştırma ekibince, insanların liderliğin temel öğelerini nasıl kazandıklarını keşfetmek için incelenen dokuz sıradışı yöneticiden ikisiydi.<sup>14</sup> Mangino ve Dreyfus tekrar tekrar aynı modellerle karşılaştılar: Liderlerin bir yeterliği ilk fark edişleri, çocukluğun geç dönemlerinde ya da ergenlik çağında başlıyordu; daha sonra, ilk işlerinde, ya da bir başka köklü geçiş dönemi bu beceriye sağkalım açısından hayati bir önem kazandırdığında, onu daha amaca yönelik olarak kullanıyorlardı. Yıllar geçtikçe ve beceriyi kullanmaya devam ettikçe, o konuda giderek daha başarılı oluyorlardı; bu yeterlikleri ilk kez ve düzenli olarak kullandıkları belirli anlar vardı. Kişinin bir yeterliğini ilk kez fark etmesinden ustalaşma noktasına kadar ilerlemesi –bir başka deyişle, yeterliği düzenli ve etkili bir biçimde kullanabilmesi– büyük liderliğin yaşam içinde nasıl geliştiğine tüm incelikleriyle bakma olanağını veriyor. Örneklerimizdeki kişiler, liderlik becerilerini sessizce ve genelde görünmez bir biçimde edindikleri için “doğuştan” lider gibi görünse de, bir ekibe önderlik etmeyi ya da başkalarının güçlü yanlarını geliştirmeyi bilerek dünyaya gelmemişlerdi. Bunun yolunu öğrenmişlerdi. Araştırmalarımıza göre insanlar, yaşamlarında ve kariyerlerinde onca etkili olmalarını sağlayan yeterlikleri yavaş yavaş öğrenerek, sonradan lider olmaktadır. Her lider bu yeterlikleri herhangi bir noktada öğrenebilir.

Liderlikte ustalaşmak, daha iyi golf oynamak ya da gitar çalmayı öğrenmek gibi, diğerlerine benzer bir beceridir. İradesi ve hevesi olan herkes, atması gereken adımları anlar anlamaz, daha iyi önderlik edebilir.

Gerçekten de, ECI'den gelen verileri analiz ettiğimizde, genelde bir kariyer boyunca insanların doğallıkla duygusal zekâ yeterliklerinde daha fazla güçlendiklerini; yaşlandıkça daha başarılı olduklarını buluyoruz.<sup>15</sup> Bu yalnızca, yaşları ilerledikçe kendilerini daha iyi değerlendirmelerinde değil –daha da önemlisi– başkalarının onlar hakkındaki değerlendirmelerinin zamanla daha olumlu olmasında da ortaya çıkıyor.

Ancak dikkat: Bu genel ilerleme trendi, tüm liderlerin duygusal zekâ yeterliklerini gerektiği anda doğallıkla gerektiği düzeylere çıkarabilecekleri anlamına gelmez. Bu nedenle de, belli bir liderin güçlü ve zayıf yanlarının iyi teşhisi –ve bir gelişim planı– çok önemlidir.

ramından geçmesini şart koştuğunda, katılımcılar –öğrenmeyi gerçekten istemedikçe– seyirci kalmakla yetinebilirler. Aslında, köklü bir davranışsal değişim ilkesine göre, kişi değişmeye zorlanırsa, dayatma bittiğinde değişim de silinip gider.<sup>16</sup>

İşin olumlu yanıysa şudur: Birçok liderlik programı zamanla etkisini kaybetse de, liderlik eğer doğru ilkelere dayalı olarak geliştirilirse, düzelmeler sürebilir. Hız belirleyiciler, eğitici ve vizyoner liderlik yetilerini geliştirerek kendilerine çekidüzen verebilirler. Empati düzeyi artırılabilir ve kalıcı olabilir. Bunun gerektirdiği şeyse, katılımcıların isteyerek çaba, heves ve duygusal bağlılık göstermeleridir.

Dahası, bu tür bir öğrenimin beyinde nasıl gerçekleştiğini de biliyoruz.

## **Beynin Önemi**

Duygusal zekâ, 2. ve 3. bölümlerde gördüğümüz gibi, beynin prefrontal loblardaki yönetim merkezleri ile hisleri, dürtüleri ve güdülerini yöneten limbik sistem arasındaki devreyle ilintilidir. Limbik bölgelere dayalı beceriler, araştırmalara göre, motivasyon, sürekli tekrar ve geribildirimle en iyi şekilde öğrenilir.<sup>17</sup> Bu tür öğrenimi, analitik ve teknik beceriyi yöneten neokortekste olup bitenlerle karşılaştıralım. Neokorteks kavramları çabucak kavrayıp onları geniş bir ilişkilendirme ve anlayış ağının içine yerleştirir. Beynin bu bölümü, örneğin, kitaptan okuyarak bir bilgisayar programını kullanmayı ya da bir satış görüşmesi yapmanın temellerini anlayabilir. Neokorteks, teknik ya da analitik becerileri öğrenirken çok verimli bir biçimde çalışır.

Sorun yaratan, liderlik gibi duygusal zekâ yetilerini güçlendirmeye yönelik çoğu eğitim programının, limbik beyin yerine neokorteksi hedef almasıdır. Böylece eğitim kısıtlanır, hatta kimi zaman olumsuz bir etkisi de olabilir. Mikroskopla incelendiğinde, limbik

bölgeler, yani duygusal beyindeki beyin hücreleri örgütlenmesi, neokorteks, yani düşünen beyindekinden daha ilkelidir. Neokorteks, yeni fikirleri ya da olguları çok geniş bir bilişsel ağa bağlayarak anlayışımızı genişleten tasarımıyla, son derece verimli bir öğrenme aygıtıdır. İlişkilendirmeye dayalı bu öğrenme tarzı, olağanüstü bir hızla gerçekleşir: Düşünen beyin, bir şeyi tek bir işitme ya da okumayla anlayabilir.

Limbik beyinse, çok daha yavaş öğrenir; özellikle de derinlere kök salmış alışkanlıkların yeniden öğrenilmesi söz konusu olduğunda. Aradaki bu fark, liderlik becerilerini geliştirmeye çalışırken büyük önem taşır: En temel düzeyde, bu beceriler, hayatın erken dönemlerinde edinilen alışkanlıklar gibidir. O alışkanlıklar artık yeterli değilse, ya da kişiyi engelliyorsa, öğrenme daha uzun zaman alır. Dolayısıyla da duygusal beyin liderliği öğrenmek üzere yeniden eğitilmesi, düşünen beyinde işe yarayandan farklı bir model gerektirir: Sürekli pratik ve tekrar yapılmalıdır.

Doğru model kullanılırsa, eğitim, olumsuz ve olumlu duyguları düzenleyen beyin merkezlerini –amigdala ile prefrontal loblar arasındaki bağlantıları– değiştirebilir. Örneğin, Wisconsin Üniversitesi'nden araştırmacılar, bir biyoteknoloji firmasında çalışan ve işlerinin stres yaratan temposundan yakınan Ar-Ge bilimcilerine "aklını toplama"yı öğretmişlerdi. Aklını toplamak, insanların mevcut duruma yoğun bir biçimde odaklanıp, (endişe gibi) dikkati dağıtan düşünceler içinde kaybolmak yerine onları durdurmalarına yardım eden, dolayısıyla da sakinleştirici etkisi olan bir beceridir. Sadece sekiz hafta sonra, Ar-Ge bölümündekiler streslerinin kayda değer bir biçimde azaldığını ve işlerine karşı daha coşkulu, daha yaratıcı olduklarını söylemişlerdi. Ancak en dikkat çekici olanı, beyinlerinin (sıkıcı duygular yaratan) sağ prefrontal bölgelerindeki etkinliğin sola –beyindeki neşeli, iyimser duyguların merkezine– kaymasıydı.

Bu ve benzeri bulgular, sinirsel bağlantıların ergenlik çağından başlayarak kaçınılmaz bir biçimde köreldiği ve yerine konulamayacağı inancını (buna bağlı olarak da, yetişkinlik döneminin temel kişisel becerilerimizi değiştirmek için çok geç olduğu inancını) yalanlamaktadır. Nörolojik araştırmalar bunun tam tersini göstermiştir. Yetişkinlik döneminde insan beyini, yeni sinir bağlantıları ve yolları gibi, yeni sinir dokuları da yaratabilir. Araştırmacılar, örneğin, tek yönlü sokaklar ve saati durduran trafik labirenti içinde yolunu bulma hünerleriyle ünlü olan Londralı taksi sürücüleri işlerini öğrenirken, beyinlerinin de elastikleştiğini bulgulamışlardır. Yıllar boyu Londra'da araba sürdükçe, beyin uzamsal ilişkileri (örn. yol bulmayı) ele alan bölümü, boyut ve etkinlik gücü bakımından büyümektedir.<sup>19</sup> Hayatın belli bir noktasında, defalarca kullanılan sinirsel bağlantılar güçlenirken, kullanılmayanlar zayıflar.<sup>20</sup>

Bu durumda, öğrenme ediminin yeni sinirsel bağlantıları uyarmanın anahtarı olduğu açıktır.<sup>21</sup> Liderliğin geliştirilmesi söz konusu olduğunda, bu sinirsel değişimleri yaratmak için duygusal zekâlı bir yaklaşım gereklidir: Doğrudan doğruya duygusal merkezleri etkileyecek bir yaklaşım. Bilimcilerin vardığı sonuç şudur: "Limbik bir bağlantı sinirsel bir doku oluşturduğunda, onu değiştirmek için de limbik bir bağlantı gereklidir."<sup>22</sup>

Etkili liderlik yetilerini öğrenmenin ilk fırsat penceresi ergenlik çağına açılıp, yirmili yaşların başlarına doğru genişler. Bu dönemde beyin –bedenin anatomik bakımdan en son gelişen organı– duygusal alışkanlıkların özgün devrelerini oluşturmayı sürdürür. Herhangi

bir disiplinde ustalaşmaya çalışan, ya da bir ekip üyesi olan, ya da topluluk önünde konuşma becerilerini pekiştirme olanağını bulan genç insanlar, hayatın sonraki aşamalarında liderlik için çok önemli olan desteği verecek sinirsel bir iskelet kurmaktadırlar. Erken yaşlardaki bu öğrenme; özdenetim ve başarıma dürtüsü, işbirliği ve ikna gücü gibi yeterlikleri destekleyecektir.

Kişi, belirli bir liderlik yeterliğini öğrenmesine olanak tanıyacak deneyimleri daha önceden edinmemişse, çok geç kalmış sayılmaz; ama motivasyon gereklidir. Beynin yeni bağlantılar kurma yeteneği ömür boyu sürer. Erken yaşlarda kolay görünen dersleri yetişkinlikte öğrenmek daha fazla çaba ve enerji gerektirir, çünkü bu yeni dersler beyinde çoktan yer edinmiş olan köklü kalıplara karşı çetin bir savaşa girerler. Yapılması gereken iş ikiye katlanmıştır: İşimize yaramayan alışkanlıkları söküp atmamız, yerlerine işimize yarayanları getirmemiz gerekir. Motivasyonun liderlik gelişiminde çok önemli olmasının nedeni de budur: Bir alışkanlığı değiştirmek için, ilk başta onu öğrenirken harcadığımızdan daha fazla çaba ve zaman gerekir. Duygusal zekâ ancak içtenlikli arzu ve uyumlu çabayla geliştirilebilir. Kısa bir seminer işe yaramaz, bir el kitapçığıyla da öğrenilemez. Limbik beyin neokorteksten daha yavaş öğrendiği ve çok daha fazla pratik gerektirdiğinden, empati gibi bir yetinin güçlendirilmesi, sözgelimi risk analizi için gerekenden daha fazla çaba ister.

## **Sürdürülebilir Öğrenim: Kanıtlar**

Az önce tanımladığımız türden limbik beyin öğrenimi daha fazla zaman ve pratik gerektirdiğinden, korunması da daha olasıdır. Case Western Reserve Üniversitesi Weatherhead Yönetim Okulu'nda sürdürülmekte olan bir dizi benzersiz çalışmadan elde edilen verilerin şimdiden gösterdiği gibi, insanlar hem duygusal zekâ yeterliklerini artırabilir, hem de kazanımlarını yıllar boyu sürdürebilirler. 1990'dan bu yana, yeterlik geliştirme konusundaki zorunlu dersin bir parçası olarak öğrencilerle yapılan çalışmalar,<sup>23</sup> öğrencilerin duygusal zekâ yeterliklerini (bazı bilişsel yeterliklerinin yanı sıra) değerlendirip bunlar arasından güçlendirmek istediklerini seçmelerini ve hedeflenen becerileri güçlendirecek bireysel bir öğrenim planıyla yönlendirilmelerini sağlamaktadır. Derse ilk girdiklerinde öğrenciler hakkında yapılan nesnel değerlendirmelerin, mezun olduklarında ve yıllar sonra iş hayatlarında yinelenmesi, liderlik geliştirmede bu yaklaşımın uzun erimli gücünün ölçümüne benzersiz bir olanak tanımıştır.<sup>24</sup>

Sonuçlar etkileyiciydi. Liderlik geliştirme programlarından çoğunda görülen balayı etkisinin aksine, bu MBA öğrencilerinin kazanımı yıllar boyu sürmüştü. Değişim sürecinden geçtikten iki yıl sonra, özgüven gibi özbilinç yeterliklerinde ve uyum sağlama, başarıma dürtüsü gibi özyönetim yeterliklerinde hâlâ yüzde 47 oranında ilerleme gösteriyorlardı. Sosyal bilinç ve ilişki yönetimi becerilerindeki ilerlemeler daha da fazlaydı: Empati ve ekip liderliği gibi yeterliklerde yüzde 75 oranında.

Bu kazanımlar, duygusal zekâ yetilerini artırma çabasının neredeyse hiç görülmediği standart MBA programlarından alınan sonuçlarla bariz biçimde çelişmektedir. Bu konuda en iyi veriler, Amerikan Kolejleri İşletme Okulları Kurulu'nun araştırma komitesinden

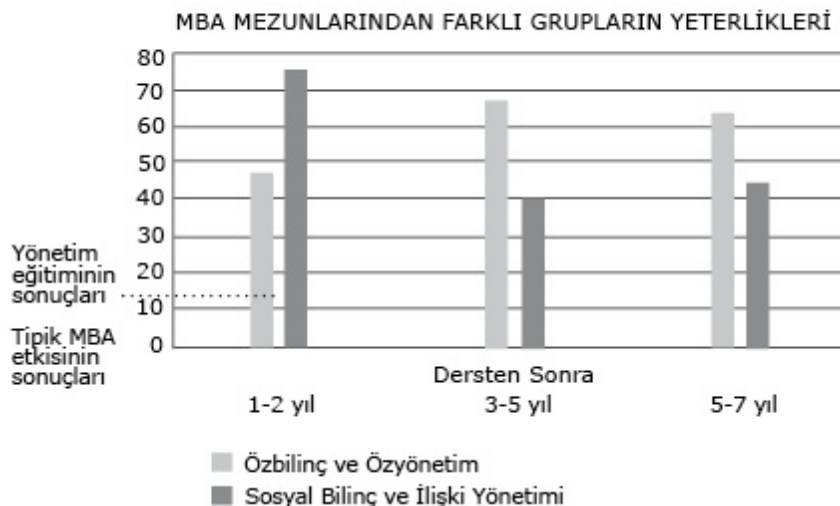
geliyor.<sup>25</sup> Komite, üst sıralarda yer alan iki işletme okuluyla ilgili incelemesinde, son sınıf öğrencilerinin MBA programına başladıkları döneme göre yalnızca yüzde 2'lik bir ilerleme gösterdiklerini buldu. Gerçekten de, önde gelen diğer dört MBA programından geçen öğrenciler daha kapsamlı testlerle değerlendirildiğinde, özbilinç ve özyönetim yetilerinde yüzde 4'lük bir artışla birlikte, sosyal bilinç ve ilişki yönetiminde yüzde 3'lük bir düşüş görülmüştü (bkz. grafik).<sup>26</sup>

Weatherhead'de yapılan araştırmaya bir kez daha bakıldığında, tipik bir biçimde üç ila beş yıl içinde mezun olan "yarı zamanlı" MBA öğrencilerinde de duygusal zekâ artışları görülmektedir. Program bitiminde, bu grupların yüzde 67'si özbilinç ve özyönetim yeterliklerinde, yüzde 40'ı da sosyal bilinç ve ilişki yönetimi yeterliklerinde ilerleme göstermişti. Ancak Bowling Green Üniversitesi'nden profesör Jane Wheeler, bu kişilerin mezun olmalarından iki yıl sonra bile (yani dersleri almalarının üzerinden beş ila yedi yıl geçtikten sonra da) artışların devam ettiğini buldu: Yüzde 63'ü özbilinç ve özyönetim yeterliklerinde, yüzde 45'i de sosyal bilinç ve ilişki yönetimi becerilerinde ilerleme gösteriyordu.

Bu incelemelerin tam zamanlı MBA öğrencilerinde belgelediği ilerlemeler, değerlendirilen on dört duygusal zekâ yeterliğinin hepsinde görülmüyordu. Öğrenim planlarında hedef almış olmaları koşuluyla, öğrencilerin ilerleme kaydedemediği tek bir yeterlik bile yoktu.<sup>27</sup>

Bu dikkat çekici sonuçlar, ahenkli liderliğin duygusal zekâ temelinde yıllarca sürdürülen kazanımların ilk kanıtlarıdır. Bunlar, sonuçların bir ila iki yıl sonrasına kadar izlendiği eğitim programlarında görülen yüzde 10'luk ilerlemelerin, ya da tipik MBA programlarının duygusal zekâ alanında kaydettiği yüzde 2'lik ilerlemenin ışığında bakıldığında, umut vericidir. Ancak Jane Wheeler'ın verilerinde bulduğu beklenmedik bir kazanım daha vardı: İnsanlar ilk dersten beş ila yedi yıl sonra, üç ila beş yıl içinde zaten ilerleme kaydettikleri yeterliklerin yanı sıra, tamamlayıcı yeterliklerde de gelişme gösteriyorlardı. Bir başka deyişle, liderleri yücelten duygusal zekâ yetilerini nasıl artıracaklarını öğrenir öğrenmez, yeni güçlü yanları kendi başlarına geliştirmeyi sürdürüyorlardı. Bu bulgu, söz konusu yeterliklerin yaşam boyu edinilebileceğine dair sağlam kanıtlar sunmaktadır.

Duygusal Zekâda İlerleme Yüzdesi



Bu tür yaşam boyu öğrenimle ilgili diğer kanıtlar, Case Western Weatherhead Yönetim Okulu'nun Profesyonel Öğrenim Programı'ndaki kıdemli yöneticilerle yapılan bir çalışmadan geliyor. Deneyimli yöneticiler ve ileri düzeydeki profesyoneller için tasarlanmış olan bu program (katılanların yaş ortalaması 48 / MBA öğrencilerininkiyse 27), üst düzey yöneticilere, hukukçulara ve hem iş hem de liderlik becerilerini güçlendirmek isteyen doktorlara hitap ediyor. Bu kıdemli yöneticiler programdan üç yıl sonrasına dek kapsamlı bir biçimde incelendiğinde, üçte ikisinin duygusal zekâ yeterliklerinde artış olduğu bulgulanmıştır.<sup>28</sup>

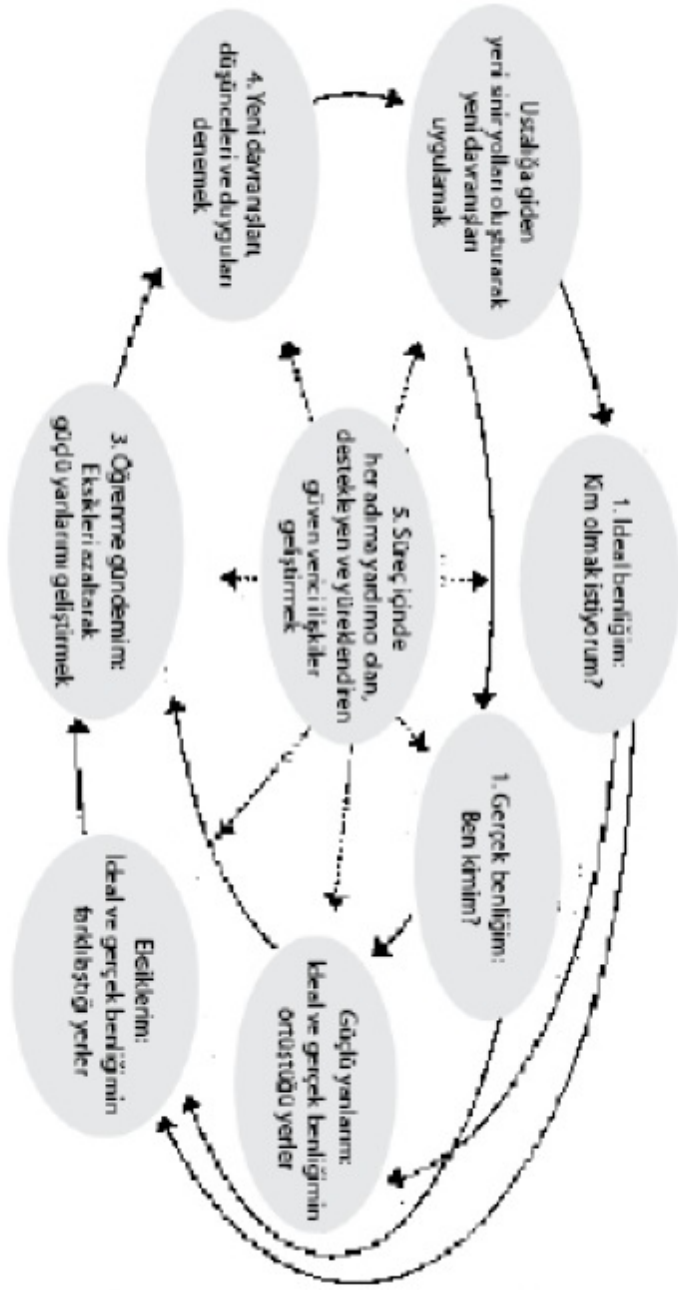
Demek ki –ellerine doğru öğrenim araçları verilirse– liderlerin daha etkili olmaları sağlanabilmektedir. Bu tür derin öğrenimse, doğru araçların kullanımından da öte bir şeydir. Mutlaka dümdüz, pürüzsüz ilerleyen bir süreç değildir; daha çok, sürprizler ve hakikatin görüldüğü tecelli anlarıyla dolu bir yolculuktur.

## **Kalk Borusu**

Nolan Taylor, faresini "Gönder" düğmesi üzerinde tıklattığı anda, şirketin yakın tarihli tensikat duyurusunu –ve şefinin bu işteki rolünü– eleştiren acı e-postayı, amaçladığı gibi bir başka bölümde çalışan arkadaşına değil, bizzat şefine gönderdiğini fark etti. Şefi okumadan mesajı bir şekilde geri almanın yollarını düşünürken de, kafası bu e-postanın temsil ettiği daha önemli konuya takıldı. Sarsıcı bir uyanış ânıydı bu: Olmak istediği kişi gibi davranmadığını anlamıştı.

Nolan Taylor yıllardır öfke patlamalarını kontrol altına alıp özdenetimini güçlendirmeye yeminliydi. Böylesi bariz bir yanlış adımın ve olası sonuçlarının şoku, kendini hedefine daha farklı, daha güçlü bir biçimde adamasına yol açtı. Ürkütücü durumlarda daha iyimser olmak ve hemen güvensizliğe kapılmadan ve başkalarını eleştirmeden, olumlu olasılıklarını görmek istiyordu. O e-postayı gönderdiğinde, bir kopuklukla –ideal benliğiyle gerçeklik arasındaki bariz boşlukla– yüzleşmek durumunda kaldı. Ve o anda, kendini değişmeye adadı.

## Boyatzis'in Özgüdümlü Öğrenme Kuramı



Böylesi kopukluklar, doğal dünyada bile güçlü değişimlere yol açabilir. Karmaşıklık ya da kaos teorisine göre, birçok süreci yumuşak bir geçiş değil, âni bir değişim olarak tanımlamak daha doğru olur. Örneğin, yer yüzeyinin altındaki basınç zamanla oluşsa da, deprem, âni bir yer kırılması şeklinde gerçekleşir.

Liderliğin oluşumunda da yaşamımızla ilgili âni, sarsıcı keşifler, bizi kendimizle ilgili katı gerçeklerle "hayrete düşürerek" ve yaşamımıza yeni bir açıklık kazandırarak eyleme geçirebilir. Böylesi şaşırtıcı kopukluklar ürkütücü ya da aydınlatıcı olabilir. Kimileri kendinden kaçarak tepki verir. Kimisi bu kopukluğun önemini yadsır ve omuz silker. Kimisi de kalk borusunu duyar, kararını perçinler ve kendine zarar veren alışkanlıkları yeni güçlere dönüştürür. Peki ama bu değişiklikler nasıl yapılır?



# Özgüdümlü öğrenme

Liderliği geliştirme sürecinde yararlı bir dönüm noktası, özgüdümlü öğrenme, yani olduğunuz ya da olmak istediğiniz kişinin, veya her ikisinin de bir yönünü isteyerek geliştirmeniz ya da güçlendirmenizdir. Bu ilk önce, ideal benliğinizin güçlü bir imgesinin yanı sıra, gerçek benliğinizin –şu anda kim olduğunuzun– doğru bir resmini de görmenizi gerektirir. Bu tür özgüdümlü öğrenme, değişim sürecini ve o süreçten geçerken değişimi gerçekleştirmenin adımlarını anladığınızda çok daha etkili ve sürekli olur.

Bu öğrenme modeli, bir örgüt danışmanı ve akademik bir araştırmacı olarak liderlik geliştirme alanında otuz yıldır çalışan Richard Boyatzis tarafından geliştirilmiştir.<sup>29</sup> Aşağıdaki şekil, özgüdümlü öğrenme sürecini özetlemektedir.<sup>30</sup>

## Beş Keşif

Özgüdümlü öğrenme, her biri bir kopukluğu temsil eden beş keşifle ilgilidir. Hedef kuşkusuz, her keşfi, bu kitapta gözden geçirilen on sekiz duygusal zekâlı liderlik yeterliğine (bkz. 3. bölümdeki tablo) sahip bir lider olmak için gerekli değişiklikleri yapmanın bir aracı olarak kullanmaktır.

Bu tür öğrenme tekrara dayalıdır. Adımlar pürüzsüz, düzenli bir biçimde açılmaz; daha çok belli bir sırayı takip eder ve her adımın gerektirdiği zaman ve çaba farklıdır. Yeni alışkanlıkları uyguladıkça, bunlar yeni gerçek benliğinizin bir parçası olur. Çoğu kez alışkanlıklarınız, duygusal zekânınız ve liderlik tarzlarındaki değişimlerle birlikte, arzularınız, düşleriniz ve ideal benliğiniz de değişir. Döngü böylece –yaşam boyu süren bir gelişme ve uyarlanma süreci şeklinde– devam eder.

Kendinizle ilgili bir ideal vizyonu keşfe çıktığınızda, liderlik yetilerinizi geliştirme şevkini duyarsınız. Yani, olmak istediğiniz kişiyi görürsünüz. Bu vizyon, ister yaşamınıza rehberlik eden değer ve yükümlülüklerle bağlantı kurmanızdan kaynaklanan bir düşünle, ister sadece düşünmeyle doğsun, imge içinizde coşku ve umut uyandıracak kadar güçlüdür. Çoğu kez hüsrana duygusu yaratan zorlu değişim sürecine harcamanız gereken çabanın enerji kaynağı olur.

İkinci keşif, şu anda kim olduğunuzu –nasıl davrandığınızı, başkalarının sizi nasıl gördüğünü ve derin inançlarınızın neleri içerdiğini– görmek için aynaya bakmaya benzer. Bu gözlemlerin bir kısmı ideal benliğinizle tutarlı olacaktır ve güçlü yanlarınız olarak düşünülebilir; bir kısmı da olduğunuz kişiyle olmak istediğiniz kişi arasındaki farklılığı temsil edecektir. Güçlü ve eksik yanlarınızın farkına varmanız, sizi liderlik tarzınızı değiştirmeye hazırlar. Daha önce açıkladığımız CEO hastalığının panzehiridir bu.

Ancak bu değişimin başarılı olması için, yetilerinizi iyileştirmeye yönelik bir gündem oluşturmanız gerekir; üçüncü keşif de budur. Her gün denenecek yeni şeyler konusunda ayrıntılı bir şekilde yol gösterecek, güçlü yanlarınızı geliştirecek ve sizi idealinize yaklaştıracak bir eylem planı yapmanız gerekir. Plan tatmin edici olmalı, öğrenim tercihlerinize olduğu kadar hayatınızın ve işinizin gerçekliklerine de uymalıdır.

Dördüncü keşif, yeni liderlik becerilerini uygularken ortaya çıkar.

Beşincisi, sürecin herhangi bir noktasında gerçekleşebilir; ideal benliğinizi ortaya çıkarmak ya da gerçek benliğinizi bulmak, güçlü ve eksik yanlarınızı anlamak, geleceğe yönelik bir gündem oluşturmak, deney ve pratik yapmak için başkalarına gereksinim duyduğunuzu keşfedersiniz. Liderlik gelişimi ancak, ilişkilerimizin karmaşası ve olasılıkları içinde gerçekleşebilir. Başkaları eksikliklerimizi görmemize yardımcı olur, kaydettiğimiz ilerlemeyi doğrular, algılarımızı sınar ve bize ne durumda olduğumuzu bildirirler. Deney ve uygulama için bir bağlam sunarlar. Her ne kadar modele verilen ad özgüdümlü öğrenme süreci olsa da, bu iş tek başına yapılamaz. Başkaları işin içinde olmadıkça, kalıcı değişim gerçekleşemez.

Süreci özetlemek gerekirse, başarılı bir değişim yaşayan insanlar şu aşamalardan geçer:

- İlk keşif: İdeal benliğim – Kim olmak istiyorum?
- İkinci keşif: Gerçek benliğim – Ben kimim? Güçlü yanlarım ve eksikliklerim nedir?
- Üçüncü keşif: Öğrenme gündemim – Eksiklikleri azaltarak güçlü yanlarımı nasıl geliştirebilirim?
- Dördüncü keşif: Yeni davranışları, düşünceleri ve duyguları deneyip ustalaşıncaya kadar pratik yapmak.
- Beşinci keşif: Değişimi mümkün kılan, destek ve güven verici ilişkiler geliştirmek.

Bu adım adım ilerlemenin, yalnızca farkındalık değil, ivedilik duygusu da yaratan bir kopukluk –keşif ânı– şeklinde gerçekleşmesi ideal olanıdır. Bundan sonraki bölümlerde bu keşifleri ve liderlikte ustalaşmayı sağlayan yan süreçleri inceleyeceğiz.

## 7. Bölüm - DEĞİŞME ŞEVKİ

Abdinasır Ali hayalini keşfetmek üzereydi. Son sekiz yıldır ABD’de çok uluslu bir entegre enerji şirketinde hidrojeolog olarak çalışan Ali, yüzeyden bakıldığında ılımlı bir eleman ve ailesinin geçimini sağlayan biri gibi görünüyordu. Ancak emekli oluncaya dek ertelemeye niyetli olsa da, Ali’nin bir planı vardı.

Kuzey Kenya’nın Mandera yöresinde yirmi beş kardeşten biri olarak yetiştirilen Ali, çocuklarına daha iyi bir eğitim ve tıbbi bakım sağlayabilmek için ABD’ye gelmişti. Ancak çocukları büyüdüğünde ve kendisi emekli olduğunda, karısıyla birlikte Kenya’ya dönerek insanları su yönetimi konusunda eğitmeyi ve köyünde su kuyuları açılmasına yardımcı olmayı umuyordu; ülkesinin ciddi anlamda ihtiyaç duyduğu bir şeydi bu.

Bu umut, Ali’nin Etyopya ile Somali sınırlarlarına yakın kurak bir bölgede bulunan köyünde uzun kuraklık dönemlerine tanık olduğu çocukluğunda gelişmişti. Özellikle ciddi bir kuraklık döneminde, yüzlerce sığır, keçi ve devenin telef olduğunu anımsıyordu; et ve sütle beslenmeye alışkın olan ailesi, yaşamını hububatla sürdürmek zorunda kalmıştı. Susuzluk son yıllarda, Mandera’nın sulama projelerini ve Kenya’nın hidroelektrik barajlarında elektrik üretimini de ciddi biçimde etkilemişti.

Şu anda 40 yaşında olan Ali’nin Kenya’daki köyüne yardımcı olma hayalini gerçekleştirmesine en azından yirmi yıl daha vardı. İşine ve büyük bir çokuluslu şirkette

çalışmanın yararlarına değer vermekle birlikte, kendini huzursuz hissediyordu.

Bu durumu değiştirmekle ilgili bir sohbette, "Beklemeye ne gerek var Ali?" diye sordu yönetici eğitmeni.

Ali çok uluslu bir şirkette çalışmanın yararlarından vazgeçmeye hazır olmadığını söylediğinde ise, "Kenya'da ya da Doğu Afrika'da su yönetimi konusunda çalışan çokuluslu şirketler var mı?" diye sordu. Ali bir tane olduğunu söylediğinde, biraz daha baskı yaptı: Çalıştığı şirketten –ya da bir başkasından– Doğu Afrika'da su kaynağı yönetimini geliştirecek bir şube açmasını istemeyi düşünmüş müydü? Ali, bu çok pahalı bir önerme olacağı için, sormaya cesaret edemeyeceğini söyledi.

"Bunu şirketin halka ve bölgeye borcunu ödemesinin bir yolu olarak sunduğunu varsayalım," dedi eğitmeni.

Bu öneri üzerine, Ali bir süre sessiz kaldı. Yavaş yavaş bir takdir dalgası kapladı yüzünü, sanki karanlık bir odada şimşek çakmıştı. Başını salladı, koltuğunda geri yaslandı ve gülümsedi. Sonra da akıcı bir biçimde ve ince ayrıntılarıyla, su kaynağı yönetimiyle ilgili bir projenin çalıştığı şirkete sağlayacağı stratejik avantajları dile getirdi. Hayalini gerçekleştirmek için, çalıştığı şirketin mevcut Küresel Sosyal İnisiyatif projesinden yararlanabileceğini anlamıştı. Konuşması, büyülenmiş bir izleyici kitlesi karşısında konferans verircesine tutkuluydu. Ali hayaliyle bağlantı kurmuş ve o anda bu, düşünebileceğinden çok daha büyük bir vizyona dönüşmüştü.

Ali'nin ilk önemli keşfiydi bu: Değişimin başladığı andı. Tutkusuyla temasa geçmiş ve hayalini gerçekleştirmek için aniden çok güçlü bir şevk duymuştu. Ali eskiden vizyonuna giden tek bir yol –emeklilik için yeterince para biriktirinceye dek çok sıkı çalışmak– görebiliyorken, şimdi birçok yol ve birçok olanak görüyordu.

Tartışmanın devamında Ali, duygusal zekâ yetilerinin –özellikle de sosyal bilinç ve ilişki yönetimindeki güçlü yanlarının– vizyonunun gerçekleşmesine yardımcı olabileceğini anladı. Başkalarıyla her zaman iyi çalışmış ve işbirliğinden zevk duymuştu. Eski bir mühendis olarak, özyönetim yeterliklerinden birçoğunu geliştirmişti, yine de özgüven ve uyum konusunda biraz zorlanıyordu.

Ali, hayalini gerçekleştirebilmek için bir değişim katalizörü, şirket yöneticilerini su kaynağı yönetimi çalışmasının avantajları konusunda ikna edebilecek bir vizyoner gibi davranması gerektiğini biliyordu. Bu, özgüvenini geliştirmesi anlamına geliyordu. Yönetici arkadaşlarına yeni bir stratejiyi tanıtmak ve içlerindeki yenilikçi ruhu uyandırmak için de, daha esnek olması gerekiyordu. Ali'nin vizyonu belirginleştikçe, güven düzeyi daha önce izin vermediği bir biçimde büyüdü: Yalnızca köyüne yardım etmek yerine, Kenya'yı ve bütün o Doğu Afrika bölgesini etkileyecek bir şey yapabilirdi.

Hayatındaki en önemli işi zihninde yeniden canlandırması, Ali'nin yalnızca birkaç saniyesini almıştı. Gelecekle ilgili heyecan ve umudu elle tutulur nitelikteydi; ideal benliğine, olmak istediği şeye yeni bir anlam katmıştı. Bir hafta sonra Ali, yeni fikrinin çalıştığı şirkette insanları heyecanlandırıldığını belirtti; hem de mümkün olacağını hiç düşünmediği kadar çabuk bir biçimde. Bu yeni rol, yeni duygusal zekâ yeterlikleri kazanmasını kesinlikle gerektirse de, ideal benliğini gözünde canlandırmanın –her şeyden önemli olan– ilk adımını atmıştı.

# İlk Keşif: İdeal Benlik – Değişimin Başladığı Yer

Kişinin hayalleriyle bağlantı kurması, içindeki tutkuyu, enerjiyi ve yaşam tutkusunu serbest bırakır. Liderlerin içindeki bu tutku, önderlik ettikleri insanlarda coşku uyandırabilir. İşin anahtarı, ideal benliğinizi –yaşamınız ve işinizle ilgili isteklerinizi de içeren, olmak istediğiniz kişiyi– açığa çıkarmaktır. Önceki bölümde değinilen özgüdümlü öğrenme sürecinin “ilk keşfi” budur. O ideal imgeyi geliştirmek, kişinin kendi iç dünyasının derinliklerine inmesini gerektirir. Ali gibi, yaşamınızın barındırdığı olasılıklar içinizde aniden tutku uyandırdığında, ona ulaştığınızı anlarsınız.

Duygusal zekâ alanında gerçek gelişimi başlatmak –ya da sürdürmek– için, ilk önce ideal benliğinizin gücünü devreye sokmanız gerekir. Basit bir nedenle: Alışkanlıkları değiştirmek zor iştir. Geriye bakıp Yeni Yıl dolayısıyla verdiğiniz kararlar bağlamında başarı ya da başarısızlıklarınızı düşünürseniz, bunun yeterince kanıtını bulabilirsiniz. Düşünüş ve davranış alışkanlıklarını değiştirmeye çalışırken, o alışkanlıkları yıllarca sürdürerek oluşturulan ve yoğun bir şekilde kullanıldığı için çok güçlenen sinir devresindeki onlarca yıllık öğrenim tersine çevrilmelidir. İşte bu nedenle, kalıcı değişiklik – özellikle de gergin dönemlerde ya da artan sorumlulukların ortasında– kişinin kendi geleceğiyle ilgili vizyonuna güçlü bir bağlılık duymasını gerektirir.

Aslında, değişim hayalinin kendisi bile, algılanan engeller yüzünden insanın içini endişeyle doldurabilir. O hayal şimdiden gerçekleşmediği için insan kimi zaman hüsrana kapılarak, ideal geleceğiyle ilgili ilk heyecanı duyar duymaz yitirir. İşte o anda, beynin duygulardaki rolünü anımsamak yardımcı olabilir. İkinci bölümde açıklandığı gibi, sol prefrontal korteksin harekete geçmesi, idealimize eriştiğimiz gün kendimizi ne denli iyi hissedeceğimizi kafamızda canlandırmamızı sağlayarak, şevklendirici bir umut verir. Engellere karşın bizi mahmuzlayan budur.

## BUNDAN ELLİ YIL SONRAKİ SİZ

Aradan elli yıl geçseydi ve idealinizdeki yaşamı sürdürüyor olsaydınız, oturup bu kitabı okuyacağınız yer neresi olurdu, bir düşünün. Çevrenizde ne tür insanlar olurdu? Nasıl bir ortamda yaşardınız? Sıradan bir gün ya da hafta boyu ne yapardınız? Bu ideal yaşamı yaratmanın olabirliği konusunda endişelenmeyin. Görüntünün gelişmesine izin verin ve kendinizi resmin içine yerleştirin.

Bundan elli yıl sonraki kendi görüntünüzle ilgili bir „serbest yazı“ yazmayı, ya da vizyonunuzu teybe kaydetmeyi, ya da güvendiğiniz bir arkadaşla konuşmayı deneyin. Bu egzersizi yapan birçok kişi, bir enerji boşalımı yaşadığını, kendisini birkaç saniye öncesinden daha iyimser hissettiğini söylüyor. İdeal geleceğin bu şekilde gözler önünde canlandırılması, yaşamımızdaki gerçek değişim olasılıklarıyla bağlantı kurmanın etkili bir yolu olabilir.

Dikkatimizi tam tersine, ideal yaşamımızın güçlü imgesi yerine önümüzdeki engellere verirsek, sağ prefrontal bölgeyi harekete geçirir ve şevkimizi kırıp başarımızı engelleyebilecek kötümser bir görüşe saplarız.

## İdeale karşı “Gerekli Sanılan”

Charles Handy, The Hungry Spirit: Beyond Capitalism, A Quest for Purpose in the Modern World (Aç Ruh: Kapitalizmin Ötesinde, Modern Dünyada Bir Amaç Arayışı) adlı

kitabında bu ideal benlikle bağlantı kurmanın zorluğunu anlatıyor:

Hayatımın ilk dönemlerini başka birisi olmaya çalışarak geçirdim. Okulda mükemmel bir sporcu, üniversitede sosyalliğiyle hayranlık duyulan biri, ardından bir işadamı, sonra da büyük bir kurumun başkanı olmak istedim. Bunların hiçbirinde başarılı olamayacağımı keşfetmem uzun sürmedi ama, denememi ve sürekli olarak kendimi hayal kırıklığına uğratmamı da engellemedi.

Sorun, başka biri olmaya çalışırken, olabileceğim kişi üzerinde yoğunlaşmayı göz ardı etmemdi. Bu fikir o sırada üzerinde düşünemeyeceğim kadar ürkütücüydü. Zamana ayak uydurarak başarıyı parayla ve mevkiyle ölçmek, başkalarının önüne koyduğu basamakları tırmanmak, kendi inançlarımı ve kişiliğimi dışa vurmak yerine, eşya ve ilişki toplamak beni daha mutlu ediyordu.<sup>1</sup>

Bu aydınlatıcı itiraf, bir sanayi yöneticisi olarak hayli başarılı bir kişi, Londra İşletme Okulu'nun bir lideri, Kraliyet Sanat Cemiyeti'nin yönetim kurulu başkanı, dünya çapında etkili olan bir yazar ve profesöre ait. Ancak meşgul bir yaşamın akışı içinde pek çok kişi, Charles Handy gibi güç ya da şöhret düşüncesiyle baştan çıkmakta, ya da başkalarının beklentilerine boyun eğmektedir.

Bir ebeveyn, eş, patron ya da öğretmen bize ne olmamız gerektiğini söylerken, ideal benliğimizin kendi kafasındaki görüntüsünü sunar; bu, gerekli sanılan benliğimize – olmamız gerektiğini düşündüğümüz kişiye– katkıda bulunan bir imgedir. Gerekli sanılan bu benliği kabul ettiğimizde –Max Weber'in "demir kafes"imiz diye nitelendirdiği– içine kıştırıldığımız bir kutuya dönüşür ve görünmez duvarlarını zorlayan bir pandomimci gibi içinde dolanıp dururuz. Örgütlerde, bireylerin kendi düşleri ve başarı tanımları olabileceğini kabullenmek yerine, insanların kariyerlerinde bir basamak "yukarı" çıkarak ilerlemek istedikleri varsayıldığında da aynı etki oluşur. Bu tür varsayımlar kolayca, gerekli sanılan benlik'in öğeleri haline gelebilir.

İnsanlar zamanla ideal benliklerine karşı uyuşturulmuş hale gelebilirler; vizyonları bulanıklaşır ve düşlerini yitirirler. Ev taksitlerinin sorumluluğu, çocukların üniversite masrafları ve belli bir yaşam biçimini sürdürme arzusu, hayallerini gerçekleştirmeye yardımcı olacağına inansalar da inanmasalar da, insanları belli bir yolda ilerletebilir. Bunun –oldukça geleneksel kültürlerde yetişmiş profesyonellerde görülen– klasik örneği, sırf annesiyle babası gerekli bulduğu için belli bir kariyeri sürdüren kişidir. Tanıdığımız bir Hintli, böyle bir ailede büyümüştü; müziğe karşı büyük bir tutkusu vardı, ama ailesinin dileğine uysalca boyun eğerek, babası gibi bir dışçı olmuştu. En sonunda, Mumbai'deki muayenehanesini bırakıp New York'a göçtü ve hayatını –mutlu bir biçimde– sitar çalarak sürdürdü.

Gerekli sanılan benlikle ideal olanı birbirine karıştırıp gerçekçi davranmamak çok kolay olabilir. İşte bu nedenle, liderlik geliştirme süreçlerinde, ideal benliği açığa çıkaracak adımın atılması çok önemlidir. Ancak bu tür programların pek çoğu, bireyin yalnızca iş performansını azamiye çıkarmak istediği varsayımına dayalıdır. Bu can alıcı keşfi atlayıp, bireylerin öğrenme hedefleriyle geleceğe yönelik düşleri ve arzuları arasında bağlantı kurmayı ihmal ederler. Kişinin ideal benliğiyle, eğitimin dayattığı ideal arasındaki fark belirgin bir hal aldığına, bunun sonucu ya kayıtsızlık ya da isyandır.<sup>2</sup>

## Vizyon Yoksa, Tutku da Olmaz

Kuzey Avrupa'daki bir telekom şirketinde kıdemli bir yönetici olan Sofia, liderlik yetilerini geliştirmesi gerektiğini biliyordu. Seminerlere girmiş, kitaplar okumuş ve danışmanlarla çalışmıştı. Gelişim planları yazmış ve hem kısa hem de uzun vadeli hedefler belirlemişti. Ne yapması gerektiğini biliyordu, ama anlaşıldığı kadarıyla bu planların hiçbiri gelişimine rehberlik edemiyor ve birkaç hafta sonra kaçınılmaz olarak çalışma masasındaki çekmecenin dibini boyluyordu. "Yanlış anlamayın," dedi bize. "Kariyerimde başarılı olmak istiyorum. Ama o kariyer planlarının benim gerçekten ilgilendiğim şeyle pek ilgisi yok. Şu ya da bu yeterliği, sırf iş açısından gerekli olduğu için geliştirmek, bana şevk vermeye yetmiyor."

Sofia'nın deneyimlerini, liderlik geliştirme programlarından geçen pek çok kişi de yaşıyor. Sorun, o programlardan çoğunun yanlış varsayımlarla başlamasıdır. Gerçek liderlik gelişimi, "kariyer planlaması"ndan çok daha geniş bir alandan—kişinin yaşamı hakkındaki bütüncül vizyonunu, tüm zenginliğiyle ele alarak—başlar. Liderlerin, iş performanslarını artırmak için kendilerini duygusal bakımdan geliştirmeleri gerekir. Bu ise, çabalarını kendileri için gerçekten önemli olan şeye adanmalarını gerektirir.

Dolayısıyla Sofia'dan, gelecekteki yaşamını düşünmesini, kendini serbest bırakıp olağan bir gününü nasıl geçireceğini hayal etmesini istedik: Ne yapıyor olacak, nerede, kimlerle yaşayacak ve kendini nasıl hissedecekti. Sonra da, bundan sekiz ila on yıl sonrasında – hayatının farklı olabileceği kadar uzak, hayal etmeye başlayabileceği kadar da yakın— bir tarih saptamasını istedik. Sofia 2007 Ağustos'unu seçti; ilk çocuğu o yıl üniversiteye gitmek üzere evden ayrılacağı için önemli bir tarihi bu. Sonra da 2007 Ağustos'undaki hayatıyla ilgili vizyonunu, birinci şahıs kipiyle, bugünmiş gibi yazdı. Kendisinden, yaşamındaki tüm anları, değerlerini ve hayatının o döneminde ne yapmak ve ne olmak istediğini bilinçli bir biçimde gözünde canlandırmasını istedik. Vizyonu çekiciydi:

On meslektaşın çalıştığı küçük bir işletme olan kendi şirketimi yönetiyor olduğum canlanıyor gözümde. Kızımın sağlıklı, açık bir ilişkim var, dostlarım ve çalışma arkadaşarımla ilişkilerim de benzer biçimde güvene dayalı. Kendimi bir lider ve ebeveyn olarak gevşemiş ve mutlu, çevremdeki herkese karşı da sevecen ve yetki veren biri olarak görüyorum.

Hayatının vizyonu üzerinde böylesine bütüncül bir biçimde düşünen Sofia, yaşamının farklı parçalarının nasıl kesiştiğini ve bu hayali gerçekleştirecek bir plan yapmanın yalnızca motivasyon değil, esin kaynağı da olabileceğini anlamaya başladı. Bu sürecin sonunda, Sofia şöyle söyledi: "Yıllarca, stres altındayken insanlarla baş etme biçimim üzerinde çalışma gereğini duydum. İş yerinde hız belirleyici bir lider olmaya çok yatkındım. Oysa şimdi, resmin bütününe baktığımda, kızımın yaşamındaki kimi çekişmelerin de aynı sorunlar dizisinden kaynaklandığını görüyorum." Sonra da daha verimli tarzlardan yararlanarak stresle baş etmek üzere, o içgörülerini gelişim hedeflerine nasıl dönüştüreceğini düşünmeye başlayabildi.

Kabaca 40 yaşının altındakiler olarak tanımlanan pek çok genç liderin, bir önceki liderler kuşağına kıyasla daha bütüncül –yalnızca işlerini değil, yaşamlarının birçok yönünü de ele

alan– bir öğrenme hedefleri olduğunu bulguladık. Bu değişim kısmen, X ve Y Kuşakları ile yapılan anketlerin gösterdiği gibi, 20’li ve 30’lu yaşlarındaki insanların, yaşam ve işleri hakkında önceki kuşaklara göre daha dengeli bir görüşe sahip oldukları gerçeğini yansıtıyor. Anneleriyle babalarından gördükleri gibi bazı özverilerde bulunmaya istekli olmadıklarından, dengeli bir yaşam kurmayı amaçlıyorlar. İlişkileri, tinsel yaşamları, topluluk sorumlulukları ve fiziksel sağlıkları konusunda gözlerini açık tutmak için bir kalp krizi, boşanma ya da iş kaybı yaşamayı beklemiyorlar. Daha yaşlı meslektaşlarından birçoğu da aynı sonuçlara varıyor, ama bu onlar için orta yaş ve kariyer bunalımının bir parçası oluyor.

## **Felsefe: İnsanların Değer Belirleme Şekli**

Değerlerin ideal benliği açığa çıkarmakta önemli bir rol oynadığı açıktır. Değerler; evlilik, çocuk doğumu ya da işten atılma gibi olaylara bağlı olarak yaşam süresince değiştiğinden, daha dayanıklı olan, kişinin temel felsefesidir.<sup>3</sup> Bir insanın felsefesi, değerlerini –ve hangi liderlik tarzına doğru çekildiğini– belirleme şeklidir. Hedeflere ulaşmaya her şeyden fazla değer veren bir lider, doğallıkla hız belirleyici olacak, daha demokratik bir tarzı zaman kaybı olarak görecektir. Kendi çalışma felsefenizi anlamanız, ideal benliğinizin değerlerinizi nasıl yansıttığını görmenize yardımcı olabilir.

Örneğin bir danışman, “aile”yi baskın bir değer olarak sıralıyor, ama yine de haftanın beş gününü eşinden ve çocuklarından uzaklarda, iş gezileriyle geçiriyor. Değerini, ailesinin gereksinimlerini karşılayacak parayı sağlayarak hayata geçirdiğini söylüyor. Buna karşılık,

## **BANA REHBERLİK EDEN İLKELER**

Aile, ilişkiler, iş, tinsellik, fiziksel sağlık gibi, yaşamınızda önemli olan farklı alanları düşünün. O alanların her birinde temel değerleriniz nelerdir? İşinizde ve yaşamınızda size yol gösteren beş ya da altı ilkeyi sıralayın ve bunlar gerçekten uyduğunuz değerler mi, yoksa sadece lafta mı kalıyorlar, bir düşünün. Şimdi de hayatınızın geri kalan kısmında yapmak istediğiniz şeyleri bir ya da iki sayfada açıklayın. Ya da isterseniz bir kâğıdı 1’den 27’ye kadar numaralandırıp, ölmeden önce yapmak ya da yaşamak istediğiniz şeyleri sıralayın. Öncelikler ya da uygulanabilirlik konusunda endişelenmeyin; aklınıza gelen her şeyi yazın.

Bu alıştırma görüldüğü kadar kolay değildir, çünkü insan doğası gereği yarın, gelecek hafta, gelecek ay yapılması gerekenler bağlamında düşünür. Oysa bu dar ufuk, önemli şeyler üzerinde değil, yalnızca acil olanlar üzerinde odaklanır. Kişi, ölmeden önce yapılması gereken şeyler gibi, daha geniş bir ufuk bağlamında düşündüğünde, kendini yeni bir olasılıklar silsilesine açar. Bu alıştırma yapan liderlerle çalışırken, şaşırtıcı bir eğilim gördük: Çoğu kişi bir kariyer hedefleri listesi çıkarıyor, ama listelerinin yüzde 80’inin, ya da daha fazlasının işle hiç ilgisi olmuyor. Alıştırma bitirip yazdıklarını incelemeye başladıklarında, gerçek düşlerini ve arzularını berraklaştırmalarına yardımcı olan modelleri görüyorlar.

“aile”yi yine baskın değer olarak sıralayan bir fabrika yöneticisi, her akşam eşi ve çocuklarıyla birlikte yemek yiyebilmek için terfi önerilerini geri çevirmiş.

Bu iki erkeğin gerçek değerlerinin ayırında olma düzeyleri, eylemlerinin o değerlere uyma derecesi, ya da değeri yorumlama biçimleri farklı olduğu için, insanlara, örgütlere ve etkinliklere verdikleri değer de aynı değil. Böylesi farklılıklar, çalışma felsefelerindeki ayrılığı yansıtıyor olabilir; bunlar arasından pragmatik, entelektüel ve hümanist felsefeler, en yaygın olanlarıdır.<sup>4</sup> Hiçbir felsefe diğerinden “daha iyi” olmasa da, her biri kişinin eylemlerini, düşüncelerini ve duygularını farklı biçimde yönlendirir.

Pragmatik felsefenin ana izleği; bir fikrin, çabanın, kişinin ya da örgütün değerini

yararlılığın belirlediği inancıdır.<sup>5</sup> Bu felsefeyi benimseyen insanlar, hayatlarındaki olaylardan büyük ölçüde sorumlu olduklarına inanır ve bir şeyi çoğunlukla değerini ortaya koyacak şekilde ölçerler. Bu durumda pragmatiklerin, duygusal zekâ yeterlikleri arasından özyönetimde güçlü olmalarına şaşmamalı. Ne yazık ki bireyci yönelimleri yüzünden çoğu kez –ama her zaman değil– hız belirleyici tarz, onlara demokratik, eğitici ya da ilişkisel bir tarzdan daha çekici görünür.

Oracle Şirketinin hız belirleyici CEO’su Larry Ellison’u ele alalım. Pazar payını genişletme çabası içinde, elemanlarını çoğu zaman rakipleri “mahvetmeye” ya da piyasadan “silmeye” zorluyor. Ayrıca sürekli olarak şirketin rakiplere karşı kaydettiği ilerlemeyi kıstas alıyor; konuşma ve söyleşilerinde böylesi karşılaştırmalara bol bol değinmesi, pragmatik felsefesini gözler önüne seriyor.<sup>4</sup>

Entelektüel felsefenin ana izleği; insanları, olayları ve dünyayı, nasıl işlediklerinin imgesini oluşturarak anlama, dolayısıyla da geleceğin tahminine duygusal bir güvenlik katma arzusudur.<sup>7</sup> Bu felsefeyi benimseyenler, karara varırken mantığa dayanır ve bir şeyin değerini, akli öne çıkararak bir yasa ya da kurallar dizisine göre belirlerler. Bu tür insanlar, kimi zaman bilişsel yeterliklere, sosyal yeterlikleri dışarıda bırakacak kadar ağırlıklı bir biçimde bel bağlarlar. Entelektüel felsefeye sahip birinin, örneğin, “Zarif bir çözümünüz varsa, buna başkaları da inanır. Yararları konusunda onları ikna etmenize gerek yoktur,” dediğini duyabilirsiniz. Vizyon iyi düşünülmüş bir geleceği tanımlıyorsa, vizyoner liderlik tarzını kullanabilirler.

Cisco Systems’in CEO’su John Chambers, teknoloji sayesinde yaşantının daha iyi olacağı bir gelecek tanımlarken, entelektüel bir görüntü yansıtıyor. Örneğin, insanlar kışın ısıtılmış evlerinden çıkıp arabalarına doğru yürürken, entegre elektronik sistemlerin giysilerin ısınıp ısınıp nasıl ayarlayacağından söz ediyor. Şirketinin bu gelecek modelini yaratarak, Kutsal Kitap’ı elinden düşürmeyen bir vaiz gibi sık sık, herkesin daha iyi bir topluma katkıda bulunmasını sağlayabileceğine inandığını söylüyor.<sup>8</sup>

Hümanist felsefenin ana izleği, yakın ve kişisel ilişkilerin hayata anlam kattığıdır.<sup>9</sup> Bu felsefeyi benimseyenler, insani değerlere bağlıdırlar; onlar için aile ve yakın arkadaşlar, diğer ilişkilerden çok daha önemlidir. Bir etkinliğin değerini, yakın ilişkilerini nasıl etkilediğine bakarak saptarlar. Benzer biçimde, sadakate verdikleri değer de işteki ustalık ya da beceriden daha üstündür. Pragmatik birinin felsefesi, “azı çoğa feda etme”sine yol açabilirken, hümanist lider herkesin hayatına önem vererek, sosyal bilinç ve ilişki yönetimi yeterliklerini doğal bir biçimde geliştirir. Bu nedenle hümanist liderler, başkalarıyla etkileşimi vurgulayan demokratik, ilişkisel ya da eğitici tarzlara eğilimlidirler.

Örneğin, Narayana Murthy, merkezi Hindistan’ın Bangalor kentindeki Infosys Technologies Ltd. şirketinin insanları esinlendiren CEO’sudur. Vizyonunun bir kısmı, demokratik liderlik tarzıyla insanları tam anlamıyla işlerine bağlı tutmaya dayalıdır. Sonuç olarak Infosys’i, özel yazılım geliştirme ve bakım alanında, çalışılması en zevkli şirketlerden biri haline getirmiştir. Gerçekten de, Murthy kendini “zihnen kapitalist, kalben sosyalist” olarak tanımlamaktadır.<sup>10</sup>



## Değişen İdeal

Kariyerleri geliştikçe, insanların düşleri ve arzuları da değişerek, hayatta ve işte önemli buldukları şeyleri yeniden biçimlendirir; aynı şekilde, ideal benlik de yaş ilerledikçe farklı kalıplara girer. Bu değişimler yalnızca insanların hangi yeteneklerini ya da yeterliklerini kullanmaya istekli olduklarını değil, ayrıca bunları kullanmaya en hevesli oldukları ve ahenk yaratabilecekleri alanları da belirler. İnsanlar kimi zaman aynı işi yapmaya devam ettikleri, düşlerinde ve önem verdikleri şeylerdeki değişimleri görmezlikten geldikleri için, mesleklerinden soğuyabilirler.

İşte bu yüzden, orta yaşlı liderlerin başka bir kariyere başlamak üzere gemiyi terk ettikleri görülür. Liderler mesleki yaşamlarında ustalaştıklarını hissettikleri bir noktaya eriştiklerinde, hedeflerinden çoğunu karşılamış olduklarından, yaptıkları işe karşı coşkularını yitirebilirler. Bu tür liderler o noktaya vardıklarında, yeni bir idealde –örneğin başkalarına karşı borçlarını ödeyerek– taze enerji bulurlar. Peter Lynch de bu tür bir liderdi. Çok başarılı Fidelity Magellan Fund'ın başkanı olarak oynadığı oyunun zirvesine ulaştığında, Fidelity'den ayrılacağını bildirdi; amacı bir şirketi devralmak değil, karısıyla birlikte bir hayır fonu yaratmaktı. Şimdiye dek "işinde çok iyi" olduğunu, bundan sonra "iyi işler" yapmak istediğini söyledi. Üstelik bunu, kendini enerji ve yenilikçi fikirlerle dolu hissettiği bir dönemde yapmak istiyordu.<sup>11</sup>

Liderleri iş yaşamında başarılı kılan yeteneklerin, yaşamlarının odak noktası değişirken başka ortamlarda nasıl yeni bir enerji bulabileceğini defalarca gördük. Celanese'in eski CEO'su John Macomber, Export-Import Bank'ın başkanı olarak bir devlet hizmetini üstlenmek üzere oradan ayrıldı.<sup>12</sup> Mobil'de insan kaynaklarının başında bulunan Rex Adams, Duke Üniversitesi'ndeki Fuqua Okulu'nun dekanı oldu. Her ikisi de, ideal benliğin kariyer akışı içinde nasıl değişebildiğine örnek oluşturuyor.

İdeal öz-imgemiz, içimizde coşku, heyecan ve motivasyon yaratır. Kişisel bir vizyon, hayatta istediğimiz şeyin en derin ifadesidir ve o imge hem kararlarımızın rehberi, hem de hayattan duyduğumuz hoşnutluğun barometresi haline gelir.<sup>13</sup>

Yine de, bir örgüt yönetmek için kişisel bir ideal vizyona sahip olmak yeterli değildir. Liderin örgüt içinde bir vizyona gereksinimi vardır. Amaç ve yön duygusu olmadan herkesi saran bir heyecan yaratmak zordur. Bireysel ideal öz-imgenin geleceğe yönelik ortak bir vizyona dönüştüğü yer de burasıdır. Başkalarının vizyonuna uyum sağlamak için, onların umutlarına ve düşlerine açık olmanız gerekir.

## Tutkuyla Yönetmek

Bir İsviçre bankasının başkanı olan Jurgen, bir bağlılık krizi yaşıyordu. Bankanın işleri yolunda gidiyordu, ancak üst düzey yönetim ekibinden herkes işine sarılmış durumda değildi ve birkaçı işine uygun bile değildi. Jurgen, geleneğe karşı çıkıp onlardan konumlarını bırakmalarını isteyebileceğini sanmıyordu. Üstelik, bankanın başka yerlerinde olup bitenlere de hâkim değildi. Kimse ona doğru bilgi vermiyordu, insanlar karşıt ya da eleştirel görüşlerini dile getirmekten korkuyor gibiydi. Etkisiz kaldığını hisseden Jurgen,

artık işinden zevk duymuyordu; tek seçeneğinin işi bırakmak olduğunu hissediyordu.

Ancak Jurgen, kendisiyle yaptığımız yaklaşık altı aylık çalışma süresinde, yaşamı ve bankadaki liderliğiyle ilgili enerji verici ve esinleyici bulunduğu bir vizyon oluşturabilirdi. Eşit derecede önemli olan, o vizyonun yönettiği insanları da esinlemesiydi. Jurgen ilk olarak iç dünyasına bakıp, kendi yaşamı ile işteki ve iş dışındaki kişisel vizyonu üzerinde düşündü. Ayrıca bankayla ilgili gerçekliği ve kendisini artık neden tatmin etmediğini açıklığa kavuşturdu. Gerçekle ideal olanı karşılaştırması, tam olarak neyin değişmesi gerektiği hakkında daha açık –ve itiraf edelim ki daha kaygı verici– bir fikir edinmesini sağladı. Ve kendi kendine şu çok önemli soruyu sordu: “Bu şirkete ve bu insanlara karşı, yapmam gerekecek ağır çalışma boyunca beni burada tutmaya yetecek kadar sevgi duyuyor muyum?”

Bir yaz sabahı, Jurgen bir arkadaşıyla birlikte Alp göllerinden birinde gezintiye çıktı ve dürüstçe, gereken değişiklikleri yapamamaktan duyduğu korkudan söz etti. Geçmişe, şimdiki zamana ve geleceğe baktı ve bir kısmıyla yıllardır çalıştığı insanları ele aldı. Sorunları ve kendi bağlılığını –ve her şeyi doğru anlamasının ne iyi olacağını– düşündü. Kişisel ideal vizyonu üzerinde kafa yordu ve bankaya dönüp gerçekten savaşırsa neyin değişebileceği üzerinde odaklandı. O yürüyüşün sonunda, yanıtı bulmuştu: “Kalacağım.”

Bu işinde “kalma” kararı Jurgen’a enerji vermişti; derinlerde bir yerde, liderlik tutkusuyla yeniden bağlantı kurmuştu. Tutku, cesaret doğurur; Jurgen de bunun, kendisini bekleyen çetin işleri üstlenmesine yeteceğini keşfetmişti.

İdeal benliğinizi, hayatta gerçekten izlemek istediğiniz yolu –Jurgen’in yaptığı gibi– belirlemek ve açıklamak, özbilinç gerektirir. Ancak ideal benliğinizi açığa çıkardığınız anda, alışkanlığın verdiği ataletin panzehiri olan bir umut uyandırabilirsiniz. Napolyon’un gözlemllediği gibi, “Lider bir umut simsarıdır.”<sup>14</sup> Her liderin yapması gereken şey, içindeki umut kaynağına erişmektir. İnsanın kişisel öz-imgesini ve ondan doğacak ortak idealleri uyandırma ve dile getirme –böylece ötekileri de aynı yöne çekme– gücü, orada yatar.

Bu tür liderlikse, yalnızca bir vizyonu değil, karşı karşıya olduğunuz gerçekliklerin net bir resmini de görmenizi gerektirir.

## **İkinci Keşif:**

### **Gerçek Benlik, ya da Kaynayan Bir Kurbağa mısınız?**

Kurbağayı kaynar suya atarsanız, içgüdüsel olarak dışarı sıçrar. Ama soğuk suyla dolu bir tencereye koyup ısıyı yavaş yavaş artırırsanız, suyun ısındığını fark etmez. Su kaynayana kadar orada kalır ve pişer. Pişmiş kurbağanın kaderi, rutine ayak uyduran ya da küçük rahatlıkların büyük alışkanlıklara dönüşmesine izin verip atalete yol açan bazı liderlerinkinden çok farklı değildir.

John Lauer örneğini ele alalım. BF Goodrich’in başkanı olarak işe başladığında, şirkete öylesi bir ataletin hâkim olacağını kimse aklından bile geçirmemişti. Uzun boylu, düzgün görümlü, çekici bir gülümsemesi olan Lauer, liderlik yükümlülüklerini gayretle üstlenip, demokratik ve vizyoner bir lider olarak belirli güçlü yanlar sergiledi. Örneğin, ilk başlarda bir ana bölümün üst düzey yöneticileriyle yaptığı bir toplantıda, tartışmalarını dikkatle

dinledi, sonra da şirketin mevcut güçlü yanlarını kaynaştırırken, bir yandan da onu küresel pazarlara karşı daha iyi konumlandıran bir vizyon açıkladı. Odadaki kişilerin onaylayarak baş sallaması, vizyonundan etkilendiklerini gösteriyordu. Bunu izleyen birkaç yıl boyunca, şirket yeniden yapılanırken, Lauer da etkili bir lider –ve üst düzey yöneticileri arasında bir takım oyuncusu– olmayı sürdürdü.

BF Goodrich'in başına geçtikten altı yıl sonra ise, bir MBA sınıfında öğrencilere yaptığı konuşmada, karizmasının zayıfladığı belli oldu. İşletme ve yönetim konularından söz ediyordu ama, bütün bunlar rutin, hatta biraz donuk kalıyordu. Görevinin ilk dönemlerinde pek çok kişiye bulaşan heyecanından eser kalmamıştı.

Yavaş yavaş kaynayan bir kurbağa gibi, Lauer da büyük bir şirketteki uygulama ve politikaların yarattığı hayal kırıklığı, hüsrân, hatta sıkıntı gibi duygulara zamanla ayak uydurmuştu. İşine karşı heyecanını yitirmişti. O hiç de parlak olmayan konuşmayı yaptıktan birkaç ay sonra, Lauer'ın şirketten ayrılmış olmasına hiç şaşmamalı. Şirket yaşamından farklı, kendisine anlamlı gelen bir şey yapmak amacıyla, Macar yardım örgütleriyle sıkı bir ilişkisi olan eşi Edie'yle birlikte çalışmaya başladı.

Enerji ve ilgisini yitirmiş bir lider olarak Lauer, kendisini ikinci keşfe götürecek bir süreci başlatıyordu. Liderlerde duygusal zekânın daha fazla gelişmesi, ideal yaşamlarıyla ilgili en azından bir miktar görüş sahibi oldukları anda gerçek benliklerini keşfetmelerini gerektirir. Bu, Lauer'ı içinin derinliklerine götürüp oradaki lideri yeniden keşfetmesine yol açan bir süreç olacaktı.

Lauer, BF Goodrich'ten ayrıldıktan iki yıl sonra, Yöneticilik Doktorası'nın kapsamında yer alan bir liderlik geliştirme seminerine katıldı.<sup>15</sup> Hâlâ kâr amaçlı şirketlerle ilgili bir şey yapmak istemediğini savunuyordu, hayatının o dönemi geride kalmıştı. Doktora çalışması, yeni bir yaşama açılan kapıydı; tam olarak ne yapacağını bilmiyordu, ama gelecekte umutluydu.

Lauer, liderlik seminerinde değerleri, felsefesi, arzuları ve belirgin güçlü yanlarıyla boğuştu. Hayatının gelecek on yılını ele alıp yetenekleri üzerinde düşünürken, lider olmaktan büyük bir zevk duyduğunu fark etti. Şirketin başında olduğu sırada bir yöneticiler ekibiyle çalışırken ve önemli bir şeyler oluştururken hissettiği heyecanla yeniden bağlantı kurdu. Bir sabah uyandığında, yeniden CEO olarak bir işe girebileceğini hissetti. Doktora programında geliştirdiği fikirleri uygulayabileceği türden bir durum keyifli olabilirdi.

Birkaç insan kaynakları şirketiyle görüşen Lauer'a bir ay sonra, hammadde alanında 250 milyon dolarlık bir şirket olan Oglebay Norton'un liderliği önerildi. Orada, elemanların söyleyeceklerini dinleyerek ve liderlik ekibini de aynısını yapmaya teşvik ederek, demokratik tarza örnek oluşturdu. Şirket için yarattığı çekici vizyonu defalarca dile getirdi. Kendisine bağlı yöneticilerden biri, "John zihinsel gücümüzü, güvenimizi ve mükemmellik tutkumuzu artırıyor," dedi bize.<sup>16</sup> Şirketin ticaret alanı çakıl ve kum gibi sıradan malzemeler olduğu halde, Lauer ilk yıl içinde öyle önemli düzeltmeler yaptı ki, Oglebay Norton Fortune, Business Week ve Wall Street Journal'da kapak konusu oldu.

Lauer'ın BF Goodrich'ten ayrılmasının başlıca nedeni, yaşam vizyonunun farklı olduğunu anlamasıydı. Bu, birinci keşifti: İdeal benliğin keşfi. Sonra da, girdiği programın

gerçekliğiyle yüzleşerek ve belirgin güçlü yanlarını anlayarak –ikinci keşif– liderlik coşkusuyla yeniden bağlantı kurabildi. Bu da en sonunda, yeniden rotaya girip aradığı tatmini farklı bir liderlik rolünde bulmasını sağladı.

## **Ele Avuca Sığmayan Gerçek Benlik**

Gerçek benliğinizin saptanması, yetenek ve tutkularınızın –lider olarak şu anki kişiliğinizin– envanterini çıkartmakla başlar. Bu, görüldüğü kadar kolay olmayabilir. Çünkü üst üste biriken alışkanlıkların kaçınılmaz olarak ürettiği dikkatsizlik ataletinin üstesinden gelmek, müthiş bir öz bilinç gerektirir. Rutin zamanla, hâkimiyeti yavaş yavaş ele geçiren bu tür değişimler yarattığı için, yaşamımızın gerçekliğini kavramak kolay olmayabilir. Bu, buğulu bir aynaya bakmaya benzer: Tam olarak kim olduğumuzu görmekte zorlanırsınız. Sonunda net bir biçimde görmeye başladığımızdaysa –çoğunlukla bir tecelli ânında– gerçeklik acı verebilir. Birlikte çalıştığımız yöneticiler arasından bir mühendis, bunu şöyle ifade etti: “Hiç olmak istemediğim kişinin ta kendisi olduğumu gördüm.”

Hayli zeki birinin başına böyle bir şey nasıl gelebilir? Neydim, ne oldum duygusu insanın gözünden nasıl kaçır? Kaynayan kurbağa sendromu –verilen ödünlerin ve duruma razı olmanın yarattığı rahat-

## **“LOGAN TESTİ”**

Dokuz yaşındaki Logan, amcasının evinde geçirdiği bir haftalık tatil süresince, her sabah erkenden uyanabilmek için saatini kuruyordu. Amcasının sessizce aşağı indiğini duyduğu anda, saat kaç olursa olsun –sabahın beşi ya da altısı– günün getirebileceği şeylerin tek saniyesini kaçırmak istemediğinden, yataktan fırlıyordu. Bu durum, Logan uyurken biraz çalışabileceğini düşünen amcasını çok şaşırtmıştı (annesi, Logan’ın genellikle 7.30’la 8.00 arasında uyandığını söylemişti). Logan, amcası uyanır uyanmaz güne başlama hevesiyle, her sabah onun karşısına dikiliyordu.

Kaynayan bir kurbağa olup olmadığınızı, “Logan Testi”yle çabucak öğrenebilirsiniz. Şu günlerde tipik olarak nasıl davrandığınızla ilgili birkaç soru üzerinde düşünüp, bunu geçmişteki halinizle karşılaştırın. Her sabah güne başlama heyecanıyla uyanıp, mutlaka gerekli olan uyku süresiyle yetiniyor musunuz? Eski kadar çok gülüyor musunuz? Kişisel yaşamınız geçmişte olduğu kadar keyifli mi? İşte de aynı keyfi duyuyor musunuz? İşinizin, ilişkilerinizin ve genel yaşamınızın size gelecek konusunda enerji ve umut vermediğini keşfediyorsanız, bu, gerçek benliğinizden kopmuş olabileceğinizin ve nasıl biri haline geldiğinize dair bir içgörüyü gereksinim duyduğunuzun iyi bir belirtisidir.

Liğın yavaşça, görünmez bir biçimde içeri süzülüşü– doğru bir öz-imgeye karşı belki de en büyük tehdittir. Çevremizdeki insanlar genellikle açık bir görüş sahibi olsalar da, biz kim olduğumuzu artık tam olarak kavrayamayız.

Pek çok şey biraraya gelerek kişinin gerçek benliğini görmesini engeller. İnsan ruhu, öz-algımıza zarar verebilecek bilgilere karşı kalkan oluşturur. Bu ego-savunma mekanizmaları diye nitelendirilen şey, yaşamla daha iyi baş edebilmemiz için bizi duygusal bakımdan korur. Ama süreç içinde, başkalarının davranışlarımıza nasıl tepki verdiği gibi çok önemli bir bilgiyi gizler ya da saf dışı bırakır. Zamanla, bilinçaltının yarattığı bu kendi kendini kandırmalar, neden oldukları zorluklara karşın kalıcı olan ve kendi kendini sürdüren efsanelere dönüşür.<sup>17</sup>

Ego-savunma mekanizmalarının avantajları da vardır elbet. Örneğin, yüksek mevkili insanların çoğu, umutları ve olanakları konusunda sıradan birine göre daha iyimserdir.<sup>18</sup>

Pembe gözlükleri, girişimleri için coşku ve enerji kaynağı olur. Sorun, savunma çok ileri gidip kişinin gerçek benlik görüşünü –şu anki kişiliğini– çarpıtarak orantısız hale getirdiğinde başlar.

Oyun yazarı Henrik Ibsen, bu tür aldatmacaları “hayati yalanlar” diye nitelendirmiştir: Bu, insanların altta yatan rahatsız edici gerçekliklerle yüzleşmek yerine, kendilerini inandırdıkları yalanları yumuşatma yöntemidir.

## **Hayati Yalanlar**

Kendi kendini kandırma, aslında kendimizi değerlendirme girişimlerimizi çarpıtan güçlü bir tuzaktır. Bu nedenle de, çarpıtılmış öz-imgemizi doğrulayan şeylere daha fazla ağırlık verir ve doğrulamayanları görmezlikten geliriz. Şaşırtıcı bir biçimde, bu çarpıtmalar her zaman kendi amacına hizmet etmez.

Liderlere danışmanlık yaptığımız oturumlarda sık sık, çok güçlü yöneticilerin bile –iş arkadaşları bize çok başarılı olduklarını söylediği halde– kendilerini her zaman etkili bulmadıklarını görüyoruz. Bu liderlerin kendilerini olduklarından küçük görmelerini sağlayan şey alçakgönüllülük gibi görünebilir; oysa nedeni genellikle, kendileri için çok yüksek performans standartları koymalarıdır. Dolayısıyla da iyi yaptıkları işlerden çok, kendi standartlarının altında kaldıkları işler üzerinde yoğunlaşırlar.

Öz-algılardaki çarpıtmaları düzeltmenin en bariz yolu kuşkusuz, çevremizdeki kişilerden düzeltici geribildirimler almaktır. Çok basit görünüyor, değil mi? Davranışlarımız hakkında yorumda bulunabilecek insanların sayısı göz önüne alındığında, hepimizin geribildirim içinde yüzeceği ve öz-algılardaki çarpıtmaları sürekli düzeltebileceği düşünülür. Peki neden öyle olmuyor?

Bunun bir nedeni, önceki bölümde incelediğimiz CEO hastalığıdır. Bu olgu, insanların önemli bilgileri –yalnızca davranışları ve liderlik tarzlarıyla değil, örgütün durumuyla ilgili olanları da– liderlerden sakınmalarına neden olur. İnsanların suskun kalma nedenleri arasında, liderin gazabından korkmak, kötü haber taşıyıcısı gibi görünmeyi istememek, ya da “iyi bir yurттаş” ve takım oyuncusu izlenimi bırakmayı istemek de vardır.

Ama bu hastalığa yakalananlar yalnızca CEO’lar değildir. Çoğu lider önemli geribildirimlerden yoksun bırakılır. Bunun nedeni çoğunlukla, insanların başka birinin davranışları hakkında içtenlikli geribildirimde bulunmaktan rahatsız olmalarıdır. Çok az kişi bir başkasını kasıtlı olarak incitmek ister; ne var ki insanlar çoğu kez, kırıcı değil de yapıcı bir geribildirim nasıl verileceğini bilmezler. Bu nedenle de, “nazik davranmak” için büyük bir çaba harcayarak, başka yöne kayarlar. Nazik davranmayı, başkalarına davranışları ya da tarzları hakkında doğru gözlemlerde bulunmakla birleştirdiklerindeyse, geribildirimleri yararlı olur.

## **“Nazik Davranma”nın Sorunları**

Paris’teki bir bistronun sahibi ve şefi, beyaz giysisi ve aşçı şapkasıyla kapının yanında duruyordu. İçeri bir çift girdi ve gülümseyerek, “Buranın sahibi siz misiniz?” dedi.

“Evet,” diye yanıtladı şef.

Yemeğe gelen bu beklentili çift, şahane ortamı, dekoru ve masalardaki tabak çanağın uyumunu gözleriyle taradıktan sonra şefe dönerek, "Harika bir yer; atmosfer de, yemekler de muhteşem!" dedi.

Şef bu sözleri, "Bunu yemekten sonra söylemeliydiniz!" diye yanıtladı.

Bir işletme sahibi olarak övgüden hoşlanıyordu elbet, ama bunun nezaket icabı bir iltifat şeklinde değil, içtenlikli olmasını istiyordu. Aynı şekilde, örgütlerde başkalarına geribildirimde bulunan insanlar da "nazik davranma" girişimlerine işe yarayacak doğru gözlemleri katabilirler. Bu, özellikle liderler için geçerlidir.

Bazı davranış bilimcileri yıllardır, performans geribildirimlerinin değerlendirici olmamasını öğütlüyorlar. Geribildirim lehte ya da aleyhte olmamasının daha makbul, dolayısıyla daha yararlı olacağını savunuyorlar: Geribildirim için boşaltılması, alan kişilerin onu kabullenebilmesini sağlayacaktır, diyorlar.

Oysa geribildirim bu şekilde iğdiş edilmesi, Massachussets Teknoloji Enstitüsü'nün bir incelemesine göre, aslında onu yararsız hale getirmiştir; bağlayıcı olmayan ihtiyatlı tarafsızlık, geribildirimi önemli duygusal mesajlardan yoksun bırakmıştır.<sup>19</sup> Örgütsel davranışlar alanında bir hazırlık dersi kapsamında yapılan bu çalışmada, MBA öğrencilerinin, üzerinde on beş hafta çalışacakları bir hedef değişikliği saptamaları sağlanmıştı. Öğrenciler ders süresince her hafta, kaydettikleri ilerleme konusunda geribildirim almak üzere gruplar halinde toplanıyorlardı. Her dersin sonunda, o gün yararlı buldukları en çok üç geribildirim belirliyorlardı.

O sıralarda gözde olan tavsiyenin aksine –insanlara davranışlarında neyin yolunda gidip gitmediği hakkında içtenlikli bilgilerin verildiği– değerlendirici geribildirim, değerlendirme içermeyen geribildirimden daha yararlı olduğu görülmüştür. Bu bulgular anlamlıdır. Yaptıklarımızı başkalarının izlediğini ve yargıladığını, hepimiz bir dereceye kadar biliriz; bu nedenle de çoğumuz, hikâyenin sulandırılmış biçimini değil, tamamını öğrenmek isteriz. Başkalarının geribildirimi arındırarak, ya da "nazik davranarak" gönlümüzü ferah tutmaya çalışması bize zarar verir: Gelişmek için gereksindiğimiz çok önemli bilgilerden yoksun kalırız.

Duygusal zekâlı liderlerin olumlu geribildirim kadar olumsuz da istemelerinin nedeni budur. Bu liderler, performanslarını artırmak için –kulağa hoş gelse de, gelmese de– eksiksiz bilgiye gereksinimleri olduğunu bilirler.

## **Gerçeğe Ulaşmak**

Liderlerin daha etkili olmak için, çevrelerindeki bilgi karantinasını –ve habersiz bırakma pahasına kendilerini hoşnut etmek için yapılan işbirliğini– delip geçmeleri gerekir. Kumandacı bir lidere çok katı davrandığını söylemeye cesaret eden, ya da lidere daha vizyoner, daha demokratik davranabileceğini bildiren kişiler çok azdır. İşte bu nedenle, duygusal zekâlı liderlerin hakikati bizzat araştırmaları gerekir.

Etkili liderler o hakikati nasıl keşfederler? Yaklaşık 400 üst düzey yönetici üzerinde yapılan bir inceleme, bu kişilerin öncelikle, hem kendi hareketlerini gözlemek hem de başkalarının nasıl tepki verdiğini izlemek için özbilinç ve empatilerini kullandıklarını göstermişti. Onlar, fikirleri ya da liderlikleriyle ilgili eleştirilere açıktır. Etkin bir biçimde

olumsuz geribildirim arar, şeytanın avukatlığını yapan sese değer verirler. Buna karşılık, etkisiz liderler çoğu zaman onaylayıcı geribildirim isterler. Bu liderlerin performansları konusunda yanlış görüşlere sahip olmaları şaşırtıcı değildir. En etkili liderlerin kendileri hakkındaki değerlendirmeleri, başkalarının liderliklerine verdiği puanlara çok yakın çıkmıştı.<sup>20</sup>

Benzer bir biçimde, üstler, akranlar ve astlarla 360 derecelik format kullanılarak yapılan binlerce soruşturmadan gelen bilgiler, yalnızca olumlu saptamalar değil, olumsuz geribildirim de istemenin, insanların özbilinç ve genel etkililiğinde artışlara yol açtığını bulgulamıştı. Lider gelişmek için neye gerek duyduğunu bilirse, dikkatini nerede yoğunlaştıracağını da bilir. Öte yandan, yalnızca olumlu geribildirim arayanlar, doğal olarak kendilerini kötü değerlendirmiş ve daha az etkili olmuşlardı.<sup>21</sup>

O halde, olumsuz bilgi istemek, kişinin sürekli gelişmesi ve etkili olması açısından hayati önem taşıyabilir. Peki ama, kendinizle ilgili görüşünüzü doğrulamayabilecek geribildirim ve tavsiyeler için kime başvurursunuz? Kısacası, lider gerçekliği nasıl sınar?<sup>22</sup>

## **İkinci Keşfi Tamamlamak**

Görmüş olduğumuz gibi, özgüdümlü öğrenmeyi teşvik eden ilk keşif, ideal öz-imgenizin tespitidir. İkinci keşif gerçekliği; yani, kendinizi nasıl gördüğünüzü ve başkalarının sizi nasıl gördüğünü açığa çıkararak başlar. O keşfi tamamlamak içinse, liderliğinizin güçlü yanlarını ve eksikliklerini –idealle gerçek arasındaki farklılık ya da benzerlikleri– anlamanız gerekir.<sup>23</sup>

Özgüdümlü öğrenmenin gerçek başlangıç noktası budur: Hoşnut olduğunuz ve korumak istediğiniz yanlarınıza karşı, değiştirmek ya da yeni koşullarınıza uyarlamak istediklerinizin dökümünün çıkarılması. Kişinin özbilinç –değiştirmek istediği şeylerle geliştirmesi gerekenler arasındaki bu dengeyi kavraması– değişmeye hazır olmasını sağlar. Değer verdiğiniz, dolayısıyla da korumak istediğiniz yönlerinizi bir anda anlayıverirsiniz. Aynı şekilde, üzerinde çalışmanız gerekenleri de kabullenebilirsiniz. Her biri, ötekinin –neyin korunup neyin değiştirileceği– ışığında görülmelidir.<sup>24</sup> Bu anlamda, güçlü bir yan kimi zaman bir eksikliğinizi de öne çıkarır, örneğin çok fazla inisiyatif kullanmanız, duygusal özyönetiminizi çoğu kez yeterince devreye sokmadığınızı gösterir. Ya da bir eksiklik, kimi zaman güçlü bir yanınıza bağlıdır: Örneğin uyum sağlama eksikliği bazen aşırı tutkulu ve belirli bir vizyona sabitlenen esinleyici bir lider olmanızdan kaynaklanabilir.<sup>25</sup>

Liderlikte güçlü yanlarınız –korumak istedikleriniz– gerçek benliğinizin ideal benliğinizle örtüştüğü noktadadır. Gerçekliğin lider olarak kendi idealinize uymadığı yerlerse, kuşkusuz, “eksikliklerinizi” temsil eder. Kim olduğunuz ve kim olmak istediğinize ilişkin bu görüntünün parçalarını biraraya getirmek, bir yap-boz oyununun parçalarını birleştirmek gibi bir şeydir. Başlangıçta görüntüye bir anlam veremeseniz de, en sonunda, yeterince parça yerine oturduğunda, resmin tümünü açıkça görürsünüz.

## **Kör Noktalar İçin Bir Panzehir**

CEO hastalığında gördüğümüz gibi, liderlerin güçlü yanlarını ve eksikliklerini tek başına belirlemeleri kolay değildir. Yeteneklerini güçlendirmek isteyen bir lider, kendisiyle ilgili doğru bir resim elde edebilmek için başkalarının bakış açılarını araştırarak işe başlamalıdır. O eksiksiz resmi, 360 derecelik yöntem sunar. Birçok kişiden –üstünüz, akranlarınız, astlarınız– bilgi toplayarak, nasıl davrandığınız ve başkalarının davranışlarınızı nasıl gördüğü hakkında çok sayıda perspektiften yararlanırsınız. 360 derecelik bakış, yeterlik profilinizin görüş birliğine dayalı bir görüntüsünü sunar. Bu görüş birliğinin gerçek siz'i yansıtıp yansıtmaması, iki veriye bağlıdır: (1) 360 derecelik değerlendirmeye katılan insanların sizinle düzenli bir etkileşim içinde olması; (2) kendinizi onlara açmanız.<sup>26</sup>

Pek çok farklı kişiden 360 derecelik geribildirim istemenin makul bir nedeni vardır: Çok sayıda görüş, daha eksiksiz bir görüntü verir. Farklı insanların yanında ve farklı ortamlarda, siz de tam anlamıyla farklı biri olursunuz – bunlar ister eşiniz ya da ortağınız, ister üstünüz ya da astlarınız olsun. Gerçekten de, farklı geribildirim kaynakları üzerinde yapılan araştırmalar, sağduyu gibi görünen şeyi doğrulamaktadır; üstler, astlar ve akranların her biri, kişinin davranış repertuarının farklı yönlerini görür. İşte bu nedenle, aynı lider bu bakış açılarının her birinden çok farklı görünebilir.

Örneğin, Tulsa Üniversitesi'nden Gene Harris ve Joyce Hogan adlı profesörlerin bir nakliyat şirketindeki araştırmaları, 360 derecelik bir değerlendirmede astların yöneticilerine en yüksek puanı vicdanlılık konusunda, şeflerinse aynı yöneticilere en yüksek puanı duygusal istikrarlılıkta verdiklerini bulgulamıştı.<sup>27</sup> Yöneticilerin kendilerine en yüksek dereceyi verdikleri kişilerarası ilişkilerde olgunluk konusunda, astları, hatta üstleri bile onları listenin en altlarına yerleştirmişti. İlginç bir biçimde, her iki kaynağın da aynı puanı verdiği tek bir özellik vardı: Yöneticileri geribildirim sağlamakta çok zayıf görüyorlardı. Bu yöneticilerin, hem kendi kör noktaları hem de tek bir geribildirim kaynağının kısıtlı görüşü için panzehir olarak, çok sayıda bakış açısına gereksinimleri vardı.

Bir başka araştırmada, Nebraska Üniversitesi'nden Fred Luthans ve meslektaşları, liderlere bakarak "başarı" ile "etkililiğin" aynı şey olup olmadığını ele aldılar.<sup>28</sup> Başarıyı terfilerin, maaş artışlarının ve toplam gelirlerin belirlediğini gördüler. Etkililiği ise çıkar ortaklarının, özellikle de daha uzun erimli bir görüşe sahip olduğuna inandıkları astların görüş birliği bağlamında tanımladılar. Liderin davranışları konusunda başkalarının görüşlerini de aldılar. Üstlerin bağ kurma, iletişim ve etkilemeyi, yöneticilerin ana yetenekleri olarak görmeleri şaşırtıcı değildi: Bunlar, liderlerin yukarıya doğru yönetimde kullandıkları yeterliklerdir. Öte yandan astları, bu yöneticilerin başkalarını geliştirme, ekip çalışması, işbirliği ve bir de empati konusunda özellikle güçlü olduklarını düşünüyorlardı: Bunlar da, o takipçilere önderlik etmekte kullandıkları yeterliklerdir.

Liderin güçlü yanlarıyla ilgili olarak üstlerle astların düşünceleri arasındaki bu farklılık, liderlik geliştirmede 360 derecelik değerlendirmenin kullanılması için güçlü bir gerekçedir. En iyi liderler, yeterliklerini seçici bir biçimde, kimini bir gruba, kimini de bir başka gruba karşı sergileyerek kullanırlar. Belli bir grup –üstler, akranlar, şefler, müşteriler ya da aile ve arkadaşlar– o liderin repertuarının yalnızca belli bir bölümünü görür.



Bütün bu bakış açıları arasından, liderin gerçek etkililiğini belirlemekte, üstlerinkinden çok astların ve akranların görüşlerinin geçerli olduğu anlaşılmaktadır.<sup>29</sup> Örneğin bir devlet kurumundaki liderlerin etkililiğiyle ilgili kapsamlı bir incelemede, astların lideri değerlendirme biçiminin, liderin iki ve dört yıl sonraki başarı ve etkililiğinin en iyi göstergesi olduğu anlaşılmıştı. Yedi yıl sonra bile, astların değerlendirmeleri liderin başarısını, patronun kendi değerlendirmelerinden daha isabetli bir biçimde belirliyordu. Astların görüşleri her bakımdan, değerlendirme merkezlerinde yapılan performans simülasyonlarına dayanan daha ayrıntılı derecelendirmeler kadar isabetli bir belirleyiciydi.<sup>30</sup>

## **Eksikliklerin Zorbalığı**

Geribildirimlerden kendinizle ilgili tam bir resim elde ettiğinizden emin olduğunuz anda, güçlü yanlarınızı ve eksikliklerinizi ele almaya hazır sayılırsınız. Çoğu kişinin bildiği gibi, tüm dikkatini hemen ve yalnızca eksiklikler üzerinde toplamak çok kolaydır. Sonuçta, örgütlerde her zaman bunlardan söz edilir; özellikle de liderliğin geliştirilmesi söz konusu olduğunda. Liderin tarzı örgüt içinde yolunda giden şeylerden çok gitmeyenlere odaklandığında, iş kültürü bu performans eksiklikleri üzerinde yoğunlaşmayı pekiştirebilir. Bunlar çoğunlukla, daha önce tartıştığımız, son derece güçlü bir başarıma dürtüsüyle öne çıkan pragmatik felsefeyi benimseyen liderlerdir.

Öte yandan, kimi zaman insanların eksikliklerine daha yakından bakmalarının nedeni, özgüvenlerinin yetersiz olmasıdır; yetenekli oldukları halde olmadıklarını varsaydıklarından, olumlu geribildirimle güvenmemeye ya da onu göz ardı etmeye eğilimlidirler. Bu liderler tipik bir biçimde, 360 derecelik verilere bakarken, güçlü yanlarını görmezlikten gelerek eksikliklerini abartırlar.

Eksikliklerin vurgulanması çoğu zaman sağ prefrontal korteksi; yani kaygı hislerini ve savunmacılığı uyarır. Savunmaya geçmek, şevk vermek yerine şevki kırar ve böylece özgüdümlü öğrenmeyi ve değişme olasılığını kesintiye uğratır, hatta durdurur.

## **Kişisel Bilanço**

Bu hatalı yaklaşımın potansiyel yıkımlarına karşın, birçok liderlik eğitimi programı –ya da yıllık performansı gözden geçiren yönetici– yalnızca çaba gerektiren alanlar üzerinde durmak adına insanların yeteneklerini görmeyi ihmal etmek anlamına gelen, “kişi yeterince iyiyse, bırak kendi yağıyla kavrulsun” vecizesiyle bunu rasyonalize eder.

Oysa bu, insanların değer verdikleri, hoşlandıkları ve en çok gurur duydukları yeteneklerin süreç içinde kaybolup gitmesi demektir. Yalnızca eksiklikler üzerinde odaklanmak, bunaltıcı ve şevk kırıcı olmakla kalmayıp, sonuçta çarpık bir bilanço yaratır. Güçlü yanlarımız, lider olarak yaşam ve kariyerimiz boyunca öğrendiğimiz önemli şeyleri ortaya koyar. Onlar, deneyimlerimizin nihai sonucu –bir şirket bilançosundaki birikmiş kârlara neredeyse koşturulan– birikmiş öğrenimlerimizdir.

Yıllar boyu sergilenen –kimi zaman imza temaları diye adlandırılan– güçlü yanlar, o

temalar bir süreliğine atıl kalsa da, genellikle liderlerin korumak istedikleri yönleri temsil eder.<sup>31</sup> Bu tür imzalar, liderlikte kullanılacak doğal kaynaklar işlevi görür. Örneğin, Southwest Havayolları'nda uzun süre CEO'luk yapan Herb Kelleher'in hep güçlü bir mizah bir duygusu vardı. Lider olarak, gülmeyi ve başkalarını güldürmeyi sever, bu güçlü yanı çok etkili bir biçimde kullanırdı: Southwest'te şakacılık, şirketi rakiplerinden ayıran örgütsel bir güç olmuştur.

Yalnızca işte değil, kişisel yaşamın pek çok alanındaki insanlardan edinilen veriler biraraya getirildiğinde, imza niteliğindeki bu yetilerin tanınması kolaylaşır.

İlk iki keşfin –ideal ve gerçek benliğiniz, güçlü yanlarınız ve eksiklikleriniz– size değişme şevki verdiğini gördük. Peki ama bu değişimi nasıl hayata geçireceksiniz? Bunun için bir yol haritasına; güçlü yanlarınızı geliştirmek, eksikliklerinizi kapatmak ve arzularınızla düşlerinizi gerçekleştirmek için bir plana gereksiniminiz vardır.

## **8. Bölüm BAŞKALAŞIM - Liderlik Değişimini Sürdürmek**

Büyük bir entegre enerji şirketinin Latin Amerika bölümünde pazarlama yöneticisi olan Juan Trebino'ya, işi yalnızca ana yurdu Venezuela'da değil, tüm bölgede büyütme görevi verilmişti. Ancak Trebino, bir liderlik seminerinde liderlik yetileri konusunda 360 derecelik geribildirim aldığı anda, görevi yapacak donanımına sahip olmadığını öğrendi. Hedefe odaklanan eski bir mühendis olarak, eğitici liderlik tarzını daha fazla geliştirmesi gerekiyordu; yeni işletmeyi kendi bölgesinde büyütmedeki başarısı, birlikte çalıştığı kişilerde işbirliği hevesi uyandırabilmesine dayalı olacaktı.

Trebino, özgüdümlü öğrenme sürecinde üçüncü keşfe geçmek üzereydi: Aradığı yeni liderlik güçlerine önderlik edecek pratik bir plan geliştirmek. Böylesi bir gündem, kişiye heyecan veren ilerlemeler üzerinde odaklanırken, bir yandan da bu olanakları gerçekleştirmesine yardımcı olacak gerçekçi, üstesinden gelinebilir adımlar attırmalıdır. Eksiklikleri üzerinde çalışırken, bu güçlü yanları temel almalıdır.

Trebino, eğitici tarzı daha fazla geliştirebilmek için empati gücünü bilemesi gerektiğini biliyordu. Kendini, hayatının pek çok bölümünde o beceriyi uygulamasını sağlayacak eylemlere adayacaktı. Öğrenme planının bir adımı olarak, astlarının her birini tanımaya karar verdi; kim olduklarını biraz daha anlarsa, kendi düşlerine ve hedeflerine ulaşmalarına daha iyi yardımcı olabilirdi. Çalışanlarla, hayatta nereye varmak istediklerini daha rahatça anlatabilecekleri, işyeri dışındaki gayri resmi bir ortamda buluşmak üzere planlar yaptı.

Trebino, empati ve öğretmenlik becerilerini bileyebileceği, iş dışındaki alanları da araştırdı; örneğin, kızının futbol takımına antrenörlük yapabilir ve sorunlu ailelere yardımcı olan yerel bir kriz merkezinde gönüllü olarak çalışabilirdi. Bu iki etkinlik, başkalarını ne derece anladığını sınavacağı ve yeni öğretmenlik becerilerini deneyeceği birer alan oldu.

Bu yeni alanlar ona daha dikkatli olma ve öğrenme hedeflerini daha fazla umursama olanağını verdi. Bu, yeni bir gözlük almaya benzer: Kişinin dünyayı yeni merceklerle

görmesini ve kendini düzeltmesi gereken durumlara karşı daha duyarlı olmasını sağlar.

Aslında, hayatımızın liderliği öğrenme hedefiyle ilintili bölümlerini ne denli artırabilirsek, kendimize o denli pratik yapma olanağı tanırız. Profesör Jane Wheeler'ın Case Western Reserve Üniversitesi Weatherhead Yönetim Okulu'nda yaptığı bir çalışmanın bulgularına göre, öğrenme gündemleri oluşturan kişiler arasından, yeni becerilerini hayatlarındaki pek çok farklı insan ve alanda –yalnızca işyerinde değil, aile, cemaat, yerel topluluk grupları, vb. ile– denemiş olanlar, en büyük ilerlemeyi kaydetmişlerdi. Ayrıca bu ilerlemeler, iki ya da daha fazla yıl sonrasında hâlâ görülüyordu.<sup>1</sup>

Ortaya çıkan öğrenme fırsatlarını umursamak –ve yeni yetileri uygulamanın bir yolu olarak hemen yakalamak– daha çabuk ilerlemeyi sağlar. Hayat, bir öğrenme laboratuvarıdır. Yalnızca belirli performans hedefleri üzerinde odaklanmaya eğilimli planların, ideal benliğinizi gerçek benliğinizle karşılaştırmaya dayalı planlardan daha etkisiz olduklarını unutmamak önemlidir.

## Üçüncü Keşif: Öğrenme Gündemi

Liderlik eğitmenliği çoğunlukla, tedavi amaçlı bir rehabilitasyon projesi imgelerini çağrıştıran bir deyim olan “performansı artırma planı”yla ilgilidir. Ancak öğrenme hedefleri, kişiyi daha iyi bir lider olmaya “ayarlayacak” sıradan bir alıştırmaya yerine, onun düşlerini yansıtmalıdır. “Performans gündemi” bir ölçüde başarıya ulaşmak üzerinde odaklandığı için, kişinin kanıtlanması gereken bir şey olur. Savunmacılığa yol açabilir. Böylesi gündemler, kişisel düşlerin hedefle ne denli örtüşebileceğini (son derece şevk verici bir yön) gözden geçirir.<sup>2</sup> Öğrenme gündemiyse, sonuç olarak işbaşında daha iyi performans (büyük olasılıkla da genel olarak hayatta daha fazla hoşnutluğa) yol açacak bir değişim olasılığı üzerinde odaklanır.

Performans sonuçları yerine, öğrenmeyle ilgili planların daha etkili olduğunun bulgulanmasına pek şaşmamalı. Örneğin, iletişim becerilerini artırmayı amaçlayan bir programın içindeki öğrenme gündemi çok daha iyi sunumlara yol açmış; performans gündemiyse insanların savunmacı tepki vermelerine –“kötü görünmek” istememelerine– neden olurken, onlara performanslarını yükseltecek somut adımları gösterememişti.

En iyi öğrenme gündemi, ne olmanız gerektiğine ilişkin bir başkasının fikri üzerinde değil, sizin ne olmak istediğiniz –kendi idealiniz– üzerinde odaklanmanıza yardımcı olanıdır. Kişisel hedeflere uyabilecek ya da uymayabilecek, keyfî, normlara dayalı başarı standartlarını benimsemek yerine, anlamlı performans standartları belirlemeye yol açmalıdır.<sup>3</sup> Özgül, üstesinden gelinebilir öğrenme hedefleri oluştururken, onları size şevk veren ve tüm yeteneklerinizi devreye sokan hedeflerle bütünleştirmeniz çok yararlı olacaktır.

Öte yandan, elinize bir performans hedefi tutuşturulması tam tersine yol açar: Düzelip düzelemeyeceğiniz konusunda kaygı ve kuşku uyandırarak şevkinizi kırdığı için, performansı artırmayabilir.<sup>4</sup> Örneğin, hedefe yönelik satış alanında bile, öğrenme hedeflerinin performans hedeflerinden daha büyük ilerlemelere yol açtığı ortaya

konulmuştur.<sup>5</sup> Önemli gelişim hedefleri belirlemek, değişimi sadece düşünmekten, bizi değiştirmeye hazırlayan somut adımlar atmaya götürür.<sup>6</sup> Öğrenme hedeflerimiz, davranış biçimimizde değişikliğe yol açan bir tür zihinsel provadır.

## **Dikkatli Prefrontal Korteks**

Juan Trebino'da gördüğümüz gibi, belirli hedefler için bir gündem oluşturmak, yaşamı bir öğrenme laboratuvarına dönüştürür. Zamanını kızının futbol takımıyla, bir kriz merkezinde ve iş arkadaşlarıyla geçirmesi gibi şeyler, Trebino için duygusal zekâsı üzerinde çalışma fırsatları olmuştur. Hedefler, ne derece başarılı olduğunu görmesine yardım etmiş; ona dikkat etmeyi anımsatmıştı.<sup>7</sup>

Aşmaya çalıştığı alışkanlıklar otomatikleşmiş –kendisi farkına bile varmadan hâkimiyeti ele geçiren rutinelere dönüşmüş– olduğundan, bilincine varması onları değiştirmenin hayati bir adımıydı.<sup>8</sup> Daha fazla dikkat ettikçe, bir meslektaşını dinlerken, futbol takımının antrenörlüğünü yaparken, ya da çok üzgün biriyle telefonda konuşurken ortaya çıkan durumlar, eski alışkanlıklarını kırıp yeni tepkileri denemesi için onu uyaran ipuçları olmuştur.

Hangi alışkanlıkların değiştirilmesi gerektiğini gösteren bu ipuçları, algısal olduğu kadar sinirseldir de. Pittsburgh Üniversitesi ve Carnegie Mellon Üniversitesi'nden araştırmacılar, insanların bir işe zihinsel olarak hazırlanırken, prefrontal korteksi –beynin uygulama işlevlerini gören ve onları harekete geçiren bölümü– etkinleştirdiklerini ortaya koymuşlardır. Prefrontal korteks, hazırlık yoksa önceden etkinleşmez. Bu nedenle ön etkinleşme ne denli fazlaysa, insan işini o denli iyi yapar.<sup>9</sup>

Bu tür bir zihinsel prova özellikle, eski liderlik alışkanlıklarımızı aşip işleri daha iyi yapmanın yöntemini bulmaya çalışırken önemlidir. Bu incelemede yer alan sinirbilimciler, alışıldık bir tepkinin aşılması gereken durumlarda prefrontal korteksin özellikle etkin olduğunu bulgulamışlardır. Uyarılan prefrontal korteks, beynin olacak şeyler üzerinde odaklandığını gösterir. Bu uyarılma olmazsa, kişi eski, istenmeyen rutinleri harekete geçirir. Dinlemeyi bilmeyen yönetici, bir kez daha astının sözünü keser; hız belirleyici, aşırı bir eleştirel saldırıya daha geçer.

Liderlik becerileri uzun süre önce öğrenilmiş bilinçaltı alışkanlık repertuarının bir parçası olduğundan, eski tepki mucizevi bir biçimde yok olmayacaktır. O alışkanlıkları yıkmaya odaklı kalabilmek için kendini adama ve sürekli hatırlatma gereklidir. Zamanla, yeni davranış beyinde daha güçlü bir yol açtıkça, hatırlatma gereksinimi de azalacaktır.

## **Hedef Belirleme: Yeni Bir Bakış Açısı**

Hedef belirlemek ve o hedeflere ulaşmak için planlar yapmak yeni bir şey değildir.<sup>10</sup> Benjamin Franklin, hayranlık uyandıran davranışları artırmak için günlük ve haftalık hedefler belirleyerek erdemli bir kişi olma sürecini adımı adımına özetlemiştir. Ancak araştırmalar bu sürecin de bir bilimi olduğunu göstermiştir.

Harvard Üniversitesi'nden David McClelland, özgül hedefler belirleyip onlara ulaşmak için bir plan yapmanın girişimcileri daha başarılı kıldığını 1960'lı yıllarda ortaya koymuştur.<sup>11</sup> McClelland'ın eski öğrencilerinden biri olan David Kolb'un daha sonra MIT'de yaptığı bir dizi inceleme, hedef belirleme sürecinin hangi bölümlerinin ilerleme kaydetmek açısından kaçınılmaz olduğunu göstermiştir.<sup>12</sup>

Günümüz yöneticileri hedef belirlemenin ne demek olduğunu gayet iyi bilirler. Kendi günlerini planlamak ve yıllık performans hedeflerine ulaşmak için gündem belirlemekle kalmayıp, aynı şeyi kendilerine doğrudan bağlı kişiler için de yapmak durumundadırlar. Ayrıca, birim, bölüm ve şirket düzeyinde stratejik iş planlamasına da katılırlar. Bu planların yapılmasını sağlayacak –günlük etkinlikleri planlama defterlerinden, elektronik ajandalara kadar– bol miktarda araca sahiptirler. Planlamaya çok fazla zaman harcamak zorunda kalan yöneticilerin asıl işi yapmaya pek vakit bulamamaktan yakınmalarına hiç şaşmamalı.

Bütün bu planlama telaşı arasında, yeni enformasyon ya da araçlardan hangileri kullanılabilir? Duygusal zekâlarını geliştiren insanlar üzerinde son zamanlarda yapılan incelemeler, neyin işe yarayıp neyin yaramadığına ilişkin birkaç ana noktayı aydınlatmaktadır.<sup>13</sup> Kimisi aşikâr –hatta sıradan– görünse de, bunların yaygın bir biçimde uygulandığı söylenemez. Bulgular şunları içermektedir:

- Hedefler, kişinin zaaflarını değil, güçlü yanlarını temel almalıdır.
- Hedefler kişiye özgü olmalı; başkası tarafından dayatılmamalıdır.
- Planlar esnek bir biçimde, insanların farklı yollardan geleceğe hazırlanmalarını sağlamalıdır; örgüt tarafından dayatılan tek bir “planlama” yöntemi, üretkenliğin önünü kesecektir.
- Planlar uygulanabilir olmalı, üstesinden gelinebilir aşamalar içermelidir: Kişinin yaşamına ve işine uymayan planlar, birkaç hafta ya da ay içinde muhtemelen bir kenara atılacaktır.
- Öğrenme tarzına uygun olmayan planlar kişinin şevkini kırarak ve dikkatini çabucak yitirmesine neden olacaktır.

Şimdi de bu hususlardan her birinin, bildiğimiz şekliyle hedef belirleme sürecini nasıl değişikliğe uğratacağına bakalım.

## HEDEFLER GÜÇLÜ YANLARI TEMEL ALMALIDIR

Hızla büyüyen, araştırmaya dayalı bir danışmanlık şirketinin başkanı olan Demetrios, etkili, demokratik bir liderdi. Özbilinç ve sosyal bilinç düzeyi yüksekti; bağ kurma, ekip çalışması, başkalarını geliştirme yeterliklerine de sahipti. Başkalarının fikirlerinden yararlanma yeteneğini kullanarak, şirketin çok çetin bir dönemi atlatıp pazar payını genişletmesine önderlik etmişti.

Ne var ki şirket açıkça başarılı olduktan sonra, Demetrios bir liderlik ikilemiyle karşılaştı. Şirket ortakları ve personel, şirketin bundan sonra nereye varacağını merak ediyordu. Liderliğin yanı sıra, büyüme ivmesini sürdürecektir öncelikler konusunda zorlu kararlar almaya hazır birini istiyorlardı. Demetrios'un demokratik tarzı “bırakınız yapsınlar” izlenimi

veriyordu: Ortakların çeşitli bölümleri istedikleri yöne çekerek şirketi parçalamalarına izin verme tehlikesini doğuruyordu.

Hemen ardından Demetrios'un bir yönetici eğitmeniyle yaptığı çalışma, öğrenme hedeflerinin güçlü yanları temel alarak bir eksikliği nasıl kapatabileceğine ilişkin iyi bir ders niteliğinde. İkisi bir araya gelerek, Demetrios'un tarzındaki bariz eksiklikleri ortaya çıkardılar; örneğin etki ve çatışma yönetimi alanındaki yeterliklerden yoksundu, gücünü daha iddialı bir biçimde, "itme amaçlı" kullanmayı bilmiyordu. Eğitmeni, Demetrios'un esinleyici liderliği ve müşterilere karşı sık sık kullandığı değişim katalizörü yeterliklerini, işyerine girerken kapıda bıraktığını görmesine yardımcı oldu.

Demetrios, vizyoner liderliğin güçlü yanlarını şirket içinde geliştirmek için yepyeni bir öğrenme hedefi belirledi: Şirketine, en önemli müşterisi gibi davranacaktı. Sosyal bilinç yeterliğindeki güçlü yanlarını, şirket içinde ortaya çıkan her zorluğu bir müşterinin sorunuymuş gibi ele alarak anlamakta kullanacaktı. Eylem planı, bu yeni "müşteri"nin – kendi örgütünün– sorunlara nasıl yaklaşması gerektiği üzerinde düşünmeyi de içeriyordu. Her gün, belirli çözümler önereceği bir danışmanlık raporu yazmayı görev edindi.

İkinci öğrenme hedefi, liderlik kriziyle ilgiliydi: Şirket toplantılarında esinleyici olmayı amaçlıyordu. Örneğin, küçük grup toplantılarının her birini, işin içinde olma nedenlerini – vizyon, değerler ve misyonlarını– hatırlatarak başlatacaktı. Başlangıçta kendini biraz çekingen, hatta tuhaf hissetse de, vizyoner tarzın yeni alışkanlıklarını geliştirmeyi sebatla sürdürdükçe, kısa sürede bunu yapmacık değil, doğal bulmaya başladı. Örneğin, bir toplantının başlangıcında şirketin misyonuna değinirken, bir adım ileri gidip çalışanlardan şirketin vizyonuna yönelik işbirliğine dayalı fikirler ortaya atmalarını da isteyebiliyordu.

Güçlü yanlarından destek alan Demetrios, öğrenme planını kendinden emin bir şekilde izleyebildi. Kendi şirketi için yapması gerekenleri daha önce müşterilere karşı yapmış olduğunu biliyordu. Sonraki altı yıl içinde şirket, gelirini üç katın üzerine çıkardı. Demetrios, liderlik tarzını değiştirmek için güçlü yanlarını temel almanın dışında, eşik noktasına –bir yeterliği sergileme sıklığındaki görece küçük bir artış ya da yükselişin, kişiyi sıradışı performansa ulaştıracağı noktaya– zaten yakın olan yeterliklerini geliştirmeye karar verdi.

David McClelland, yeterliklere eşik noktası analizini uygulayan ilk araştırmacıydı.<sup>14</sup> Önceki araştırmalar şu soruyu yanıtlamıştı: Sıradışı olmak için hangi yeterlikler gereklidir? Bu yeni yaklaşımsa şu soruyu yanıtladı: Kaç tane yeterlikle sıradışı hale gelinir? Demetrios'un yeterliklerinde iki tane eşik noktasına yakın eksikliği –esinleyici liderlik ve değişim katalizörlüğü yetileri– iki tane de eşik noktasından uzak eksikliği –insanları etkileme ve çatışma yönetimi alanlarındaki beceriler– vardı.

Öğrenme hedefi eğer kendi kendine ya da küçük bir ortaklar grubuyla bir vizyon geliştirip bunu personele satmak olsaydı, etkileme ve çatışma yönetimi yeterliklerindeki zayıf yanlarını gerçekten sağlamlaştırması gerekecekti. Ancak kendi tarzına daha yakın olan yeni alışkanlıkları yaratmak üzerinde çalışarak, etkili bir vizyoner liderlik tarzı geliştirmeyi başarma olasılığı daha fazlaydı.

**BUNLAR GERÇEKTEN SİZİN HEDEFLERİNİZ Mİ?**

İpotekle konut kredisi veren bir bankada halkla ilişkiler bölümünün başkan yardımcısı

olan Mark Scott, liderlik gelişimi programından sonra nasıl değiştiğini düşünüp, üç ilerleme kaydettiğini açıkladı. Arka planları farklı olan insanları daha iyi anladığını, çeşitli insanlarla etkili çalışma ilişkilerini daha iyi kurabildiğini, yeni ve belirsiz durumlarda daha esnek olduğunu hissediyordu. Bu kazanımlar, iki yıl önce oluşturduğu gündemdeki ilk üç öğrenme hedefini yansıtıyordu.

Planındaki dördüncü ve beşinci hedeflerin akıbeti sorulduğunda ise, bunların kendisine hatırlatılmasını istedi. "Ha, onlar patronumun hedefleriydi," dedi. "İyi bir öğrenme planının, değerlendirmelerimde ortaya çıkan bütün eksiklikleri ele alması gerektiğinde ısrar etmişti."

Ne yapması gerektiğine dair bir başkasının fikri, açıkçası Scott'a bir şey ifade etmemişti. Oysa hedef belirlemede bu tür isabetsizlikler sık görülür: İnsanlar hedef geliştirmeyi, bir üst, danışman, akıl hocası –ya da eş– onları değiştirmeye teşvik ettiği ya da zorladığı için kabul ederler. Ancak şunu akılda tutmak önemlidir: Öğrenme hedeflerine kendinizi ne denli adarsanız, onlara ulaşma olasılığınız da o denli artar.<sup>15</sup> Burada yine tutku ve umut – düşüncelerinizle bağlantı kurmanızı sağlayarak şevk veren beyin etkinliği– sürdürülebilir öğrenim açısından hayati niteliktedir. Ayrıca hedef ne denli zorluyorsa, kişinin kendini adaması da o denli önemlidir.<sup>16</sup>

## GELECEK HAKKINDA NE DÜŞÜNÜYORSUNUZ?

"Kendim için de, kariyerim ya da kişisel hayatım için de hiç hedef belirlemedim. Ama yaptığım işlerin, önemli olduğunu hissettiğim şeylere ters düşmeyeceğini biliyorum." Bu sözler, geleceğe yönelik planlarıyla ilgili sorularımızı yanıtlayan bir girişimciye ait. Bir danışmanlık firmasının tek sahibi olan bu kişi, işinde her türlü ölçüte göre hayli başarılı; üstelik kişisel yaşamında da öyle.

Geleceğini, kendisi için önemli olan şeyler –değerleri, inançları, istediği yaşam biçimi– konusunda çok açık bir sezgiye dayalı olarak "planlıyor". Belirli bir görev gibi, açık seçik kilometre taşları olmayan bir yol çizmiş kendisine. Yine de, karara varırken kullandığı kılavuzları var ve yüksek düzeydeki özbilinciyle iyi fırsatları yakalama yeteneğine güveniyor.

Bu girişimcinin yaklaşımını, kuzeydoğu Pennsylvania'daki Blue Cross'un (Mavi Haç) CEO'su Denise Cesare'inkiyle karşılaştıralım. Gençliğinden bu yana, Cesare'ın her zaman açık, özgül hedefleri ve nereye varacağına ilişkin bir vizyonu olmuştu. "Yeminli muhasebecilik, insanı ya yükseltir ya da meslekten caydırır. O mesleğe girdiğimde, açıkça ortak olmayı hedefliyordum. Daha sonra sağlık hizmetleri veren bir şirkete girdim ve günün birinde kendimi şirketin zirvesinde bulacağımı hayal ettim. Bulunmak istediğim yere odaklandım, mizah duygumu korudum, değerlerim hakkımda açık bir fikir sahibi oldum ve hedefime doğru adım adım ilerledim."

Cesare aynen bunları yapmış. Her geçiş noktasında, gözünü hedeften ayırmayarak kariyerinin o belirli bölümünde başarıya giden yolu elleriyle döşemiş. Çevresini ustaca okuyabiliyor, amacı başarmak ve değişimin iniş-çıkışlarıyla nasıl baş edeceğini biliyor.

Tayfın karşı ucundaysa, geleceği hiç düşünmeyen, ya da en azından bizim bu tür planlamaya normalde baktığımız gibi bakmayan insanlar bulunuyor. Hoşlarına gideni yapma hakkına neredeyse isyankâr bir biçimde sarılarak, geleceği işlerine geldiği gibi

yaratıyorlar. Bir tüketim maddeleri şirketinin lideri, "Sırada ne olduğu konusunda endişelenerek zamanımı boşa harcamak istemem," diyor. Bu, kişisel ve meslek hayatında başarıya ulaşmadığı anlamına gelmiyor. Ancak o, mevcut dinamiklerle ilgili anlayışının davranışlarına yol göstermesine izin vererek, başarıyı şimdiki zaman açısından düşünmeye eğilimli.

Demek ki geleceği planlamanın "doğru" yolu yoktur; araştırmalar bunun çok kişisel bir süreç olduğunu göstermiştir.<sup>17</sup> İnsanlar uymaları beklenen standart bir modeli izlemeye çalıştıklarında, öğrenme planları genellikle alt çekmeceyi boylar. Gelecek için işe yarar bir gündem oluşturmak söz konusu olduğunda, tek beden herkese uymaz.

Bu arada biz, insanların kullandığı farklı planlama tarzlarının her birinde öğrenmeye değer yeterlikler bulunduğunu bulguladık. Örneğin, yönlendirici ya da vizyoner bir planlayıcı, anlamlı –değerlere, inançlara ve hayatta önemli olan şeylere ilişkin derin bir duyguya dayalı– bir uzak geleceğin resmini iyi çizer.<sup>18</sup> Hedefe yönelik bir planlayıcı, peşine düştüğü şeye ulaşır; sosyal bilim araştırmaları bize özgül, ölçülebilir hedeflere ulaşmanın daha olası olduğunu söylüyor.<sup>19</sup> Böylesi hedeflerin nasıl belirleneceğini bilmek, insanların enerjilerini gerektiği zaman gereken yere odaklamalarına yardımcı olur.

Eyleme yönelik olmaksızın, insanı kısa vadede yüksek bir başarı düzeyine götürür. Ayrıca bu tür planlamanın içerdiği özgürlük, yaratıcılığı artıran beklenmedik bir unsur olan, fırsatları keşfetmeyi de işin içine katar. Son olarak, görmezlikten gelmek cazip görünse de, uzak düşünceli planlamadaki "-meli -malı'lar", her şeye karşın çoğu kişi için bir yaşam gerçeğidir, dolayısıyla geleceği düşünürken onu da hesaba katmak yerinde olur.

## PLANLAR UYGULANABİLİR OLMALIDIR

İnsanların hedef belirlerken yaptıkları belki de en büyük hata, kendilerini o anki yaşamları ve çalışma tarzları açısından yapılması zor olan etkinliklere adanmalarıdır. Eylem planlarınız yaşamınızın yapısına ve ritmine uygun olmalıdır. Önceki bölümlerde, insanlar öğrenme hedeflerinin bir parçası olarak muğlak bir amaç yerine özgül duygusal zekâ yeterliklerini belirlediklerinde, ilerlemelerin daha kalıcı olduğunu gördük.<sup>20</sup> Tek bir ilerleme hedefini nişan almak bile, etkililikte müthiş sıçramalara neden olabilir.

Somut, pratik adımları gözler önüne seren öğrenme planları, en güçlü ilerlemeye yol açar. Örneğin, liderin iletişimi açısından anahtar niteliğinde olan ve pek çok yeterlik açısından hayati önem taşıyan konuşma yeteneklerini artırmaya çalışan insanlar, kendileri için şu somut hedeflerden birkaçını belirlemişlerdir:

- Her ay en az iki resmi sunum yapmak ve saygı duyduğum bir arkadaştan eleştiri istemek.
- Sunumdan önce bir arkadaşla çalışmak.
- Bir konuşma yaparken kendimi videoya çekmek ve şefimin yardımıyla bunu eleştirmek.
- Daha etkili konuşma pratikleri yapabilmek için bir kursa yazılmak.
- Sözel sunumları rahat ve ilginç bulunan insanlarla konuşup, hazırlanmak için ne yaptıklarını –özellikle de, sahne korkusunun üstesinden gelip sunum sırasında nasıl gevşediklerini– öğrenmek.



Belirli bir kişide bu hedeflerden hangilerinin işe yarayacağı, hayatının gerçekliklerine bağlıdır. Bir gelişim hedefi üzerinde çalışmak için, onun zaten dolu bir programa sıkıştırılması gerekir. Eylem adımları hayatımızda gerçekten fazladan zaman aldıkları için de, şu soru yanıtlanmalıdır: Hedef üzerine çalışmak için gereksindiğiniz zamanı yaratmak amacıyla, neye "hayır" diyeceksiniz? Bunun alternatifi, adımlarınızı, zaten yaptığınız şeyin bütünleyici bir parçası olacak şekilde tasarlamaktır.

Örneğin, tanıdığımız orta düzey bir yönetici, sunum çalışmalarının yapıldığı bir gruba katılmak yerine, günlük personel toplantısını kendi mikroplatformuna dönüştürmüştü. Gruptaki diğer kişilere rapor sunma olanağını veren görevleri üstlenerek, kendine daha fazla pratik yapma şansını tanıyordu. Böylelikle iş ortamını liderlik becerilerini güçlendireceği bir laboratuvar gibi kullanarak, öğrenmeyi her günün bir parçası haline getirmişti.

## ÖĞRENME TARZINIZI TANIYIN

Çoğu liderin tercih ettiği, kendisine çok doğal gelen bir öğrenme biçimi vardır. O öğrenme tarzıyla savaşmak, ya da dayatılan bir tarza uymaya çalışmaktansa, tercih ettiğiniz tarzın gücünden yararlanmanız daha doğrudur.

Örneğin bir yaz mevsiminde yelkenciliği öğrenmeye karar veren –ikisi de birkaç yıl içinde CEO'lığa yükselmiş– iki arkadaşı ele alalım. Birisi, gidip dört metrelik bir yelkenli tekne satın aldı, bununla Maine kıyısında bir ay boyunca çalışmayı planlıyordu. Bu sırada arkadaşı, Boston limanında bir yelkencilik kursuna yazıldı.

İlk gün, küçük teknenin yeni sahibi Maine sahilinde yelken açmaktayken, arkadaşı bir sınıfta oturmuş, yelkenciliğin ilkelerini öğreniyordu. Ancak yelkencilik konusunda kuramsal bir bilgi edinir edinmez, başlangıçtan itibaren büyük teknelerde yelken açmaya başlayabildi. Bu arada arkadaşı daha ilk günden, küçük bir tekneyle de olsa Maine sahilinden uzaklara açılmış, bir işler omurganın neden yararlı olduğu gibi şeyleri tek başına keşfediyordu. Sonraki yıllarda, edindiği yeni becerileri giderek daha büyük teknelerde kullandı.

Sonuçta, her ikisi de arzu ettiği becerileri öğrendi; ama birbirinden tamamen farklı yöntemlerle. Küçük teknenin sahibi somut deneyimlerle öğrenmeyi yeğlerken, arkadaşı önce yelkencilik hakkında kendi zihinsel modelini oluşturarak öğrenmişti. Neyse ki bu yeni yelkencilerin her biri, gerekli olduğunda etkin deneylerden ders alma yeteneğine de sahipti.

Araştırmalar, insanların kendilerine uyan tarzları kullandıklarında çok daha iyi öğrendiklerini göstermiştir.<sup>21</sup> David Kolb'un MIT'deyken geliştirdiği Öğrenme Tarzı Envanteri, otuz yıldan uzun bir süre boyunca, yönetimde olduğu kadar tıptan hukuka kadar değişik alanlarda da öğrenmeyi anlamak amacıyla kullanılmıştır. Kolb, insanların çoğunlukla şu tarzlardan birini kullanarak öğrendiklerini bulgulamıştı:

- Somut deneyim: Nasıl bir şey olduğunu görmelerini ve duyumsamalarını sağlayan bir deneyim yaşamak
- Düşünme: Kendilerinin ve başkalarının deneyimleri hakkında düşünmek
- Model oluşturma: Gözlemledikleri şeylere anlam veren bir kuram oluşturmak

- Deneme-yanılma yoluyla öğrenme: Yeni bir yaklaşımla etkin deneyler yaparak bir şeyi sınamak

Öğrenme çoğu kez, bu tarzlardan iki ya da üçünün bileşimiyle en iyi şekilde gerçekleşir.<sup>22</sup> Öte yandan kimi insanlar –özellikle de çok erken ya da çok fazla kullanılırsa– öğrenmeyi fiilen engelleyebilecek tarzlara bel bağlarlar. Bu tür tarzlar öğrenmeyi sıkıcı ya da anlamsız hale getirdikleri için insanları daha fazlasını öğrenmekten caydırır, ya da heyecanlarını yok eder.

Sözgelimi birçok lider, ekiplerini daha etkili bir biçimde yönetebilmek için belli bir noktada eğitim almıştır. Kursu bir üniversite profesöründen almışlarsa, grup oluşumu ve grup gelişimi kuramını anlamaya adanmış birkaç dersle başlamış olabilirler. Gruplar ve ekipler hakkındaki değişik felsefi bakış açılarını ele alan bir ders de görmüş olabilirler. Bu arada, asıl gereksinimleri belki de kuramdan çok, pazartesi sabahı rahatsız edici bir ekip üyesini sakinleştirmek zorunda kaldıklarında kullanacakları bir araçtır. Bu nedenle de birkaç dersten sonra, kursun anlamsız olduğunu düşünüp dikkat etmekten vazgeçmiş olabilirler.

Profesörler, kursları kendi tercih ettikleri öğrenme tarzına uyacak şekilde düzenlerler, akademisyenlerin tarzıysa soyut ve düşünseldir. Oysa daha etkin ve somut tarzlı bir lider, hemen deneyebileceği bazı pratik teknikleri öğrenerek işe başlama gereğini duyar.

Liderlik kursları ve çalışma atölyeleri çoğunlukla sabit bir gündem sunar. Bu öğrenme tuzağından kaçınmak için, eylem adımlarınızın boşa gitmemesini sağlamak üzere en iyi öğrenme tarzlarınızı belirlemeniz gerekir. Biraz düşündükten sonra kendinize uyan tarzları belirleyemiyorsanız, size yardımcı olabilecek basit testler vardır.<sup>23</sup>

Özetlemek gerekirse, özgüdümlü öğrenmenin ilk üç keşfini başlatarak, liderlik hedeflerinize ulaşmanıza yardımcı olabilecek heyecan verici, ama gerçekçi bir gündem oluşturabilirsiniz. İdeal vizyonunuzu tarz ve davranışlarınızın gerçekliğiyle karşılaştırır ve bunu güçlü yanlarınızla eksiklerinizi saptamak için kullanırsınız. Sonra da, o profili aklınızda tutarak, öğrenme planındaki özgül liderlik yetilerini hedef alır, onları güçlendirmek için pratik bir rota belirlersiniz.

Gündeminiz ve ona önderlik eden adımlar dikkatinizi yapılacak şeye hazırlayıp odakladığında, son iki keşif sürecini başlatırsınız. Sonra deneyerek, bu tür öğrenmeyi liderlik yaşamınızın sürekli bir parçası haline nasıl getireceğinizi keşfedersiniz.

## **Dördüncü Keşif: Beyni Yeniden Yapılandırmak**

Jack, küresel bir gıda şirketinin bir bölümünde pazarlama şefiydi. Yüksek enerjisi ve daha iyi sonuçlar alma dürtüsüyle, klasik bir hız belirleyiciydi. Her zaman işleri daha iyi yapmanın yollarını bulmaya çabalar ve birisi işi vaktinde yetiştiremeyecekmış gibi görüldüğünde, hevesle araya dalıp kendisi üstlenirdi. Daha da kötüsü, standartlarına uymayanlara yüklenmeye yatkındı, birisi işleri onun bildiği gibi yapmazsa hemen öfkeye kapılırdı. Kendisine doğrudan bağlı olanların –arkasından– yakındıkları gibi, Jack “bir kontrol delisi”ydi.

Ona doğrudan bağlı kişilerle yaptığımız ankette, iklim üzerinde feci bir etkisi olduğunu bulguladık. İnsanlar vizyonu –gitmeleri gereken yönü– açıkça anladıkları halde, oraya nasıl varılacağından habersizdi. Jack, onlardan ne istediğini biliyor, ama işlerini doğru yaptıklarında bunu kendilerine söyleyemiyor, olumlu performans geribildiriminde bulunmuyordu. Bunun bir sonucu, felçti: İnsanlar işlerini kendilerine anlamlı gelecek şekilde yapma esnekliğine sahip olmak yerine, Jack’in ne istediğini tahmin etmek zorunda olduklarını hissediyorlardı. Jack’in bölümün başına geçmesinden itibaren iki yıl içinde, işten alınan sonuçlarda düşüş olması hiç şaşırtıcı değildi. Patronunun önerisi üzerine Jack, kendine bir eğitmen buldu.

İlk adım, Jack’in güçlü ve sınırlı yanlarına, duygusal zekâ yeterlikleri konusunda 360 derecelik bir değerlendirmeye doğru bir teşhis konulmasıydı. Güçlü yanlarını biliyordu: Özgüven, yüksek enerji, başarıma güdüsü, inisiyatif ve vicdanlılık. Jack’in gözlerini açan veriler, iki liderlik yeterliği hakkında kendi değerlendirmesiyle ona doğrudan bağlı olanların değerlendirmeleri arasındaki büyük farktı: Özdenetim ve empati.

Bu iki alandaki becerilerini geliştirebilecek bir öğrenme planı oluştururken Jack’e destek veren eğitmeni, başlangıçta zamanının büyük bir bölümünü sadece geribildirim verilerini sindirmesine yardımcı olarak harcadı. Eğitmen, özdenetim ve empati zayıflığıyla ilgili bildirimleri Jack’in iki güçlü yanına bağladı: Alternatif çözümleri çabucak görebilmesi ve hemen çare bulma arzusu. Jack, bu güçlü yanları çok fazla kullandığı için, sonuçta vizyoner ve eğitici tarzlar gibi, özdenetim ve empatiye dayalı olan daha olumlu liderlik tarzlarını yeterince kullanamıyordu.

Jack, zayıf yanlarının kendisini etkili bir lider olma vizyonundan nasıl uzaklaştırdığını görür görmez, düzelmesi gereken konularda sıfırdan başlayabildi. Sonra da kendini güçlü yanlarıyla zaafı arasındaki dengeyi değiştirmeye adanmıştı, eğitmeni de bir öğrenme planı oluşturmasına yardım etti. Plan, işyerinde ortaya çıkan gündelik olayları bir öğrenme laboratuvarı gibi kullanmanın belirli yolları üzerinde duruyordu.

Örneğin Jack, işler sakin olduğunda insanlara empati göstermekte sorun yaşamadığını gördü, ama kendini gergin hissetmeye başlar başlamaz, diğer insanları tamamen göz ardı ediyordu. Bu özdenetim eksikliği, en gerekli anlarda insanların kendisine söylediği şeyleri dinleme yeteneğini baltalıyordu. Bu nedenle, Jack’in öğrenme planı, duyguların etkili bir biçimde idaresi üzerinde odaklanıyordu. Eğitmeni Jack’e, özdenetimini yitirmek üzere olduğuna dair erken uyarı işaretlerini gözleyebilmesi için, kendini vücudundan gelen duyumlara ayarlamasını sağlayacak bir yöntem gösterdi. Sinirlendiğini hissetmeye başladığı anda, şu dört adımı atacaktı:

1. Geri çekil; dinle, araya girme.
2. Karşı tarafın konuşmasına izin ver.
3. Nesnel ol; kendi kendine şunu sor: Gösterdiğim tepkinin sağlam bir gerekçesi var mı, yoksa muhakeme etmeden sonuca mı atıyorum?
4. Yargılayıcı ya da düşmanca sorular yerine, aydınlatıcı sorular sor.

Jack’in tipik abartılı tepkisindeki bu ereksel değişim, empati gösterip dinlemesini, daha iyi bilgi toplayıp açıkça anlamasını ve nutuk çekmek yerine makul bir diyaloga girmesini sağladı. Karşı tarafla aynı fikirde olmasa da, artık o kişiye kendini savunması için bir fırsat

taniyordu.

Yine de bu değişiklikleri yapabilmek için, Jack'in ilk olarak sorun yaratabilecek durumları fark etmeyi öğrenmesi gerekiyordu. Eski, işlevsiz liderlik alışkanlıklarımızı tetikleyen durumlara karşı uyanık olursak, yeni, daha olumlu bir tepkiyi seçebiliriz.<sup>24</sup> Bu öngörü, erken uyarıda bulunan bir radar gibi, bize yapmak üzere olduğumuz şeye karşı daha dikkatli olmamız gerektiğini haber verir ve bir sonraki eylemimizi bilinçli seçim alanına yerleştirir. Bir değişim fırsatını daha kaçırmak yerine, bize uygulama olanağını tanır.

Jack, yeni davranışlarını defalarca uyguladı. Kendisine doğrudan bağlı olanları eleştirmek yerine, işi iyi yaptıklarında olumlu geribildirimde bulundu, onlara grubun misyonuna yaptıkları katkıyı hatırlattı ve işlerini yapma biçimlerini mikroyönetimle denetleme arzusunu dizginledi. Yavaş yavaş, daha vizyoner ve eğitici bir lider oldu. Altı aylık bir süre içinde, Jack gerçekten ilerleme kaydetmişti. Kendi kayıtları, öfke patlamalarının sayısını günde bir ya da birkaçtan, ayda bir ya da ikiye indirdiğini gösteriyordu. Bölümün iklimi belirgin bir biçimde düzelmişti; alınan sonuçlar da nihayet yükselmeye başlamıştı.

## Yeni Bir Öğrenme Modeli

Jack gibi bir lider, liderlik becerilerinin dökümünü çıkardığında, bir anlamda ömür boyu öğrendiklerinin toplamını değerlendirir. Liderlik konusunda alınan dersler hayatın çok erken dönemlerinde, öğretmenlerin, akıl hocalarının, din adamlarının –lider rolündeki herkesin– gözlemlenmesiyle başlar. Bu modeller, insanların kendi liderlik alışkanlıklarının, bir liderin özellikleri hakkındaki özgün fikirlerinin ilk çerçevesini oluşturur. Daha sonra kulüplerde, takımlarda, öğrenci birliğinde, ya da arkadaş gruplarında ilk liderlik rollerini üstlenmeye başlarken, bu modelleri uygulamaya koyulurlar. İşlerinde, yeni liderlerle karşılaşır ve o çerçeveye kendi inşa ettiklerini de ekleyerek, yeni liderlik davranışlarını denerler.

Bu derslerin neredeyse hiçbiri, liderliğin öğeleri konusunda açık talimatlar içermez; hepsi de yaşam içinde doğal olarak ortaya çıkar. Ancak bunlar, liderlik alışkanlıklarına yönelik beyin devrelerini oluşturarak, bir insanın yaşam boyunca benzer durumlarda otomatik olarak yapacağı şeyleri belirler. Örneğin, kişi ne zaman bir ekibin başına geçse, büyük bir hevesle daha önce ekip lideri olarak yaptıklarını tekrarlayacaktır; tekrarladıkça da, o alışkanlığın sinirsel bağlantıları biraz daha güçlenir. Bilişsel bilimcilerin, bir alışkanlığın bu şekilde otomatik olarak güçlenmesine verdikleri ad, okul derslerindeki açık öğrenme tarzının tam tersi olan, örtük öğrenmedir.

Genelde beyin, liderlik yeterliklerine –özgüven ve duygusal özyönetimden, empati ve ikna gücüne kadar her şeye– örtük öğrenme yoluyla egemen olur. Örtük öğrenmenin, neokorteksin en üst katmanlarında –düşünen beyinde– değil, en altlarda, bazal gangliumlarda gerçekleştiğini anımsayacaksınız. Liderlikte bu öğrenme tahminen, duygusal zekânın prefrontal-limbik devrelerle bağlantıları aracılığıyla gerçekleşmektedir.<sup>25</sup> Beynin bu ilkel bölümü, sürekli başvurduğumuz alışkanlıkları edinirken, hayatımızdaki temel işlerin –sözcükleri biraraya getirip cümle kurmaktan, etkili bir toplantı düzenlemeye kadar her şeyin– nasıl yapılacağını da öğrenir.

Bu öğrenmenin tamamı, çoğu zaman insanlar o dersleri ezberlediklerinin farkına bile varmadan, sessiz sedasız, bir anlamda gizli öğrenme şeklinde devam eder. Genelde bu, zarif bir sistemdir. Ne var ki, insanların model aldıkları kişilerden gördüklerinin aynısını yaparak, ya da kendi önderlik girişimlerini tekrarlayarak liderlik alışkanlıklarını gelişigüzel bir biçimde edinmeleri sorun yaratır. Birisini çok etkileyen o ilk yönetici kontrolsüz bir hız belirleyiciyse, bu, lider olarak taklit edilen model haline gelir; mükemmel bir eğitmense, kişi çok farklı şeyler öğrenir. Sonuçta, insanlar çeşit çeşit liderlik becerileri edinirler; bu biraz da, birkaç vuruşu çok iyi yapabilen berbat bir golfçü olmaya benzer.

Yine de görmüş olduğumuz gibi, şu üç şeyi yaparsanız ilerleme kaydedebilirsiniz: Kötü alışkanlıkların farkına varmak, daha iyi bir yöntemi bilinçli bir biçimde uygulamak ve o yeni alışkanlığı, otomatik bir hal alıncaya –yani örtük öğrenme düzeyinde ustalaşıncaya– kadar, her fırsatta tekrarlamak.

Bir duygusal zekâ yeterliğini artırmak günler değil, aylar alır, çünkü işin içinde yalnızca becerilerin ve katıksız bilişsel yetilerin öğrenildiği yer olan neokorteks, yani düşünen beyin değil, beynin duygusal merkezleri de vardır. Daha önce belirttiğimiz gibi, neokorteks çabucak, hatta ilk duyuştan öğrenir. Bazal gangliumlar ile onun duygusal merkezlerle olan bağlantılarının öğrenme biçimiye farklıdır: Yeni beceriye hâkim olmak için, tekrara ve pratiğe gerek duyarlar.<sup>26</sup>

İşte bu nedenle, liderlik yetilerini sınıfta etkili bir biçimde öğrenmek zordur. Bir öğretmen, eski liderlik alışkanlıklarını taşıyan devreleri yeni alışkanlıkları öğrenecek şekilde eğitemez. Gerekli olan, pratiktir: Bir davranış dizisi tekrarlandıkça, temelindeki beyin devreleri güçlenir. İnsanlar böylece beyinlerini tam anlamıyla yeniden yapılandırır: Yeni alışkanlıkların öğrenilmesi nöronlar arasındaki yolları güçlendirir, hatta yeni nöronların yaratılışı anlamına gelen nörogenesis'i de besleyebilir.<sup>27</sup>

Örneğin, Jack'in hız belirleme alışkanlığının üstesinden gelmek ve liderlik repertuarını genişletmek için defalarca pratik yapması gerekecektir. Bu yeni düşünme, hissetme ve hareket etme biçimlerini yeni ortamlarda uyguladıkça, yeni devrelerin esnekliği ve gücü de artacaktır. O noktada Jack gibi biri, empatiyle dinlerken çaba harcamaksızın duygusal tepkilerini denetleyerek, liderlik yetilerini denediğini keşfedecektir. Bu, yeni nöron yollarının artık beynin ilk geçerli seçeneği haline geldiğini gösterir.

Ve bu hâkimiyet düzeyi, ömür boyu değilse de yıllarca sürer.

## **İcraat Çok, Alistırma Yok**

Yine de Jack, yeni davranış biçimlerini, özellikle de durup dinlemeyi ve soru sormayı denemeden, öğretmenlik tarzını geliştirmekte büyük bir ilerleme kaydetmeyecekti. Kolay değildi bu. Bir sorun çıktığında bedenindeki tüm kaslar onu araya dalarak işi üstlenmeye ve sorunu kendi başına çözmeye hazırlıyordu. Bu eğilim, Jack için bisiklete binmeyi bilmek kadar otomatikti; her bakımdan onun kadar bilinçaltına yerleşmiş, güçlü bir tepkiydi.

İşte bu yüzden, daha olumlu alternatiflerle deney yapmak büyük önem taşır. Yeni düşünme, hissetme ya da hareket etme biçimi ilk başta, bir başkasının elbisesini giymek gibi yapay gelir. Sinirsel düzeyde, kişi beynini pek kullanılmayan bir yolda ilerlemeye

zorlamaktadır. Jack'in ilk hafta boyunca araya dalıp işi üstlenmek yerine başkalarını dinlemeye çalışırken kendinden kuşku duymuş olması şaşırtıcı değildir. Nedeni sadece, bunun ilk başta ona doğal gelmemiş olmasıdır.

Jim Loehr ile Tony Schwartz'ın Harvard Business Review'da gözlemledikleri gibi, üstün sporcular zamanlarını karşılaşmalardan çok alıştırmaya yaparak geçirirken, yöneticiler hiç alıştırmaya yapmayıp tüm zamanlarını icraata ayırırlar. Liderlerin sorunlarını sık sık geri dönüştürmeleri şaşırtıcı değildir: Hedeflerine ulaşma ve işlerini tamamlama telaşı içinde, kendilerini daha iyi önderlik etmeyi öğrenmekten yoksun bırakırlar. Çoğunlukla yeni bir yaklaşımı bir-iki kez denedikten sonra –alıştırmaya yapma fırsatını kendilerine tanımadan– hemen uygulamaya başlarlar.

Liderlerin yeni alışkanlıkları öğrenmek için, ustalaşmaya kadar alıştırmaya yapmaları gerekir. Aksi halde eski alışkanlıkların nüksetmesine izin vermiş olurlar. Eğer bir müzik aleti çaldıysanız, hiç hatasız çalana kadar prova yaparken, öğretmeninizin önünde kusursuz bir performans gösterebileceğinizden emin olacak kadar alıştırmaya yapmakta olduğunuzu bilirsiniz. Yine de resitalin stresi altında, parçanın bazı bölümlerini unutabilirsiniz. Profesyonel müzisyenlerse, çok önemli bir adım daha atarlar: Prova üstüne prova, sonra yine prova yaparlar. Alıştırmalarını, parmakları ya da nefesleri enstrümana otomatik bir biçimde hâkim oluncaya dek sürdürürler. Düşünmeden, sadece hissederek çalabilecek düzeye gelinceye kadar çalışırlar.

Aynı şekilde, bir liderlik becerisinde ustalaşmak için de, eski alışkanlıkları kırıp yenilerini öğrenerek beynin ilk geçerli seçeneğini değiştirmeniz gerekir; bu ise, yeni bir sinir yolu yaratıp güçlendirmek için uzun bir alıştırma süresi gerektirir.<sup>29</sup> Bu yeni tepkiyi ileride –yalnızca bir hafta ya da bir ay değil– uzun bir zaman boyunca sürdürebildiğinizde, yeni alışkanlıkta ustalaştığınızı anlarsınız.

Kendini düzenleme yeterlikleri, özellikle de duygusal özdenetim, ustalaşma noktasına ulaşabilmek için başlangıçta özel çaba gerektirebilir. Bazı araştırmalar, duygusal güdülere hâkim olmanın tam anlamıyla zihinsel bir uğraş olduğunu göstermektedir: Ruh halini değiştirmek amacıyla harcanan çabanın yarattığı stres, özdenetim için gereken enerjiyi yok edebilir.<sup>30</sup> Yine de özdenetim, kimi zaman yeni bir liderlik tarzı üzerinde çalışmak için –sözgelimi Jack gibi bir liderin hız belirleyici ya da kumandacı dürtülerine hâkim olup daha ilişkisel bir tarza geçmesi için– gerekli olan şeyin ta kendisidir. Bu durumda, öğrenme özel bir çaba gerektirir: Eski tarzda tepki verme eğilimleri engellenmelidir. Duygusal güdülerini aşma gereği, öğrenme yükünü artırıp kişinin odak noktasını yitirmesine neden olabilir.

Bu durum, tüm dikkatinizi eskisinin yerine koymak istediğiniz yeni alışkanlıklara yöneltmeden önce, söküp atmaya çalıştığınız içgüdüsel liderlik alışkanlıklarının aşılması üzerinde biraz daha fazla duran bir öğrenme stratejisi gerektirir. Sonuç olarak, özdenetim çalışmaları ustalaşmaya dek sürdürülürse, bir zamanlar çaba gerektiren şey otomatikleşerek basıncı yok eder. Bu çok önemli adımı attığınızda, zihinsel enerji ve dikkatiniz yeni liderlik tarzlarını uygulamanız için serbest kalır.

## **Gizli Öğrenme**

Tipik liderlik gelişimi, çoğunlukla değilse de sıklıkla, bir hafta sonu seminerinde ya da belki işyeri dışında bir haftalık eğitim süresince gerçekleştirilse de, bu zaman çerçevesi süreci başlatmaya bile yetmez.

Bu nedenle Jack, empatisini bilemek için hafta sonları yapılan bir çeşit duyarlılık eğitimi programına katılmak yerine, işyerinde astları ya da iş arkadaşlarıyla çalışırken doğal olarak ortaya çıkan durumları eğitim alanı olarak kullandı. Öğrenme planından eşine de söz etti ve ondan, evde ve dostlarına karşı daha iyi bir dinleyici olmasına yardım edecek gayri resmi bir eğitmen olmasını istedi. Öğrenme alanını bu şekilde genişleten Jack, yaşam etkinliklerinden daha büyük bir güç aldı ve öğrenme verimliliğini azamiye çıkardı.

İşin püf noktası, "gizli öğrenme" olarak düşünülebilecek ve duygusal zekâ yetilerini, özellikle de liderlik becerilerini ilerletmekte yarar sağlayabilecek bir strateji olan, başka şeyler yaparken öğrenmektir. Araştırmacı Christine Dreyfus, bilimciler ve mühendisler arasındaki sıradışı yöneticileri –örneğin, empati gibi yeterlikleri düzenli bir biçimde kullananları– incelerken, bu yetenekleri birçok ortamda damıtmış olduklarını bulguladı.<sup>31</sup> Bu kişilerin çoğunlukla o yeterliklere model oluşturmayan bir teknoloji kültüründe çalışan mühendisler oldukları düşünüldüğünde, yetenekleri özellikle etkileyiciydi.

Johnson & Johnson'daki sıradışı liderlerle ilgili olarak 6. bölümde açıklandığı gibi, Dreyfus'un incelediği liderlerden çoğu bu becerileri kırk yıl önce, izcilik gibi ilk gençlik faaliyetlerinde denemeye başlamıştı. Daha sonra lise ve üniversitede, spor dallarını, kulüpleri, müzik gruplarını ve yurt yaşamını daha fazla deney yapmakta kullanmışlardı. Ardından, görece yalıtılmış vaziyette sorunlar üzerinde çalışan seçkin bir bilimci ya da mühendis olduklarında, kilise ve cemaat örgütleri gibi ortamlarda takım oluşturarak, ya da meslek dernekleri adına konferanslar düzenleyerek, bu yetileri iş dışındaki etkinliklerde öğrenip damıtmayı sürdürmüşlerdi. Daha ilişkiye yönelik olan başka çevrelerde deneyim edindikçe de, mühendislik kültürünün olağan hız belirleyici kabalığı yumuşamıştı.

Örneğin, güçlü bir lider olmuş mühendislerden biri, kumanda ve kontrole dayalı hız belirleyici mühendislik kültürünü, liderlik gelişimi için şaşırtıcı sayılabilecek bir yer olan kilisesi sayesinde aşabildiğini söylemişti. "Kilise grubum, insanların duygularını ve düşüncelerini ifade etmelerine daha elverişli bir alandı," diye anımsıyordu. "Bir mühendis olarak genellikle hep mantıklı bir düşünce akışına ihtiyaç duymuşken, grup içinde daha az yapılandırılmış şeyleri kabullenmeye başladım. Zaman geçtikçe bu kabul, bir lider olarak davranış biçimime de yansdı; akış ve içerikle daha az ilgilenip, grup sürecine daha iyi uyum sağladım."

Dreyfus'un incelediği mühendislerin çoğunda, bir proje lideri olmanın getirdiği ilk deneyimler, iş ortamında liderliği öğrenmeleri için ana laboratuvar işlevi görmüştü. Yıllar boyunca, daha büyük bir yönetim sorumluluğu üstlenmiş, akıl hocalarıyla çalışmış ve şirketlerinin desteklediği eğitim programlarına katılmışlardı. Liderlik yetilerini damıtmayı sürdürdükçe, gizli öğrenmenin herhangi bir yerde, herhangi bir zamanda nasıl devam edebileceğine örnek oluşturmuşlardı.<sup>32</sup>

## **Zihinsel Provanın Gücü**

Alıştırma yapmaya ne kadar çok zaman ayırırsanız, getirisi de o kadar büyük olur. Liderlik yetilerini deneme fırsatlarını genişletmenin bir yolu daha vardır: Zihinsel prova.

Jack örneğimize dönelim. Öğrenme planının bir parçası olarak, arabayla işine giderken boş zamanını o gün karşılaşıcağı şeylerle nasıl baş edeceğini düşünerek geçirmeye başladı. Bir gün, bir projeyi yüzüne gözüne bulaştıracak gibi görünen bir elemanla kahvaltıda görüşmek üzere yolda giderken, zihninden olumlu bir senaryo geçirdi: Sorunu çözmeye başlamadan önce durumu tam olarak anladığından emin olmak için sorular sorup dinleyecekti. Sabırsızlığa kapılacağını öngördü ve her zamanki gibi vaktinden önce araya dalma tepkisine başvurmaktansa, bu duygularla nasıl başa çıkacağını prova etti.

Bu tür bir zihinsel prova yeni becerileri öğrenme düzeyinizi büyük ölçüde artırabilir. Örneğin, zihinsel provanın sporcuların performansını artırdığı, bilimsel çalışmalar tarafından desteklenmiş, bilinen bir gerçektir. Amerikalı trampenci Laura Wilkinson gibi olimpik sporcular, buna düzenli olarak başvururlar. Wilkinson, 2000 Olimpiyatları'na hazırlanırken üç ayak parmağını kırmıştı ve suya dalamıyordu. Hazırlıklarını durdurmak yerine, her gün dalış platformunda saatlerce oturup her bir dalışının ayrıntılı görüntüsü zihninde defalarca yeniden yarattı. Sonra da 2000 Olimpiyatları'nda müthiş bir zafer kazandı; on metrelik trampenden atlamada altın madalyayı aldı.

Zihinsel provanın gücünden yararlanarak başarılarını gözlerinin önünde canlandıran sporcularla ilgili buna benzer düzinelerce çarpıcı öykü vardır. Bu tür bir canlandırma, çok etkili biyolojik güçlerden yardım alır. Otuz yıldır giderek artan bir araştırmalar silsilesi, zihinsel eğitim, doğru geribildirim ve yapmak istenilen şeyin doğru vizyonu, vücudun bir bölümünün ısısının artırılabilirliğini ve soluma ya da nabzın yavaşlatılabilirliğini ortaya koymuştur. Aynı şekilde, liderlik başarısı da ideal halinizi gözünüzde açıkça canlandırma ve odaklanmayı sürdürme yeteneğinize bağlıdır. Bu canlandırmanın bir avantajı daha vardır: Unutmayın ki beyin, hangi yöne gittiğimizin ve oraya ulaştığımızda kendimizi ne kadar iyi hissedeceğimizin bir imgesini taşıyarak bize şevk verir.

Ancak yararlar bununla da bitmez. Beyin araştırmaları, bir şeyi canlı ayrıntılarıyla hayal etmenin, o etkinliğe fiilen katılmış olan beyin hücrelerini harekete geçirebildiğini göstermiştir.<sup>34</sup> Bir başka deyişle, kişi olayı zihninde tekrarlamakla yetinse bile, yeni beyin devrelerinin bu deneyi yaşayarak bağlantıları güçlendirdiği anlaşılmaktadır. Bu durum, önderlik etmenin yeni, daha riskli yollarını denemekle ilişkili olabilecek korkuları gidermek için bir taktik getiriyor aklı. İşyerinde ya da evde ortaya çıkabilecek bazı durumları önceden gözünüzde canlandırırsanız, yeni becerileri fiilen uygulamaya başlarken kendinizi o kadar tuhaf hissetmezsiniz.

Demek ki, kişinin yeni davranışları deneyerek işbaşında ya da dışarıda uygulama fırsatlarını yakalaması –bir yandan da bu tür yöntemleri zihinsel prova olarak kullanması– en sonunda zihninde gerçek değişim için gerekli olan sinirsel bağlantıları tetiklemektedir.

## **Beşinci Keşif: İlişkilerin Gücü**

1990'lı yılların başlarında, o zamanki adıyla Coopers & Lybrand'da birlikte çalışan bir



kadınlar topluluğu, bir çalışma grubu oluşturmak üzere biraraya geldi. Başlangıçta ayda bir toplanarak, kariyerlerinin yanı sıra firmada ve geleneksel olarak erkek egemenliğindeki bir sektörde liderliğin nasıl sağlanacağını tartışıyorlardı. Ancak birkaç toplantıdan sonra kadınlar, işlerini ve genel anlamda yaşamlarını tartışmak için toplandıklarını fark etmeye başladılar. Sağlam bir karşılıklı güven duygusu geliştirdiler ve liderlik yetilerini güçlendirmeye çalışırken dürüst geribildirim konusunda birbirlerine bel bağlayabileceklerini keşfettiler.

Günümüzde lider olmayı ya da örgütünde liderliği sürdürmeyi amaçlayan birçok profesyonel kadın, benzer gruplar oluşturmaktadır; hem de haklı olarak. 6. Bölüm'de belirttiğimiz gibi, kadınlar tıpkı azınlıklar gibi, yararlı performans geribildiriminden yoksun bırakılır. Ve belki de en önemlisi, güven duyduğumuz insanlar, liderlik repertuarımızın bilinmedik kısımlarını risksiz bir ortamda denememiz için bize emniyetli bir alan sunarlar.

İşe yarayan liderlik gelişiminden geçmiş biri için, yol boyunca yardımcı olan insanların önemi aşikârdır. Kariyerinin ortasındaki bir liderin, iki yıllık gelişim sürecinden geçmiş bir arkadaş grubunun son toplantısında ifade ettiği gibi, böylesi bir farkı yaratan yalnızca program değil, daha ziyade "insanlar ve kurulan ilişkiler"di. Aslında, belki paradoksal olarak, özgüdümlü öğrenme sürecinde –ideal benliğimizi açığa çıkarıp arındırmak ve gerçeklikle karşılaştırmaktan, kaydettiğimiz ilerlemeyi doğrulayan son değerlendirmeye kadar– attığımız her adımda başkalarından yararlanırız. İlişkilerimiz bize, kaydettiğimiz ilerlemeyi anlamamız ve öğrendiğimiz şeyin yararlarını kavramamız için bir bağlam sunar.<sup>35</sup> Bir hukukçuya danışmak gibi, güvenilir bir eğitmen, akıl hocası ya da dostla konuşmak da, siyasallaşmış bir iş ortamının acı verici gerçekliklerini daha özgürce araştırabileceğiniz ya da bir anlam veremediğiniz ama patronunuza açmaya da cesaret edemeyeceğiniz şeyleri sorgulayabileceğiniz bir güvenlik alanı oluşturur. Yeni alışkanlıkların denenip uygulanması, güvenli alanlar ve ilişkiler bulmayı gerektirir.

Böylesi bir desteğin yalnızca değişme umudu değil, ayrıca o umudun beslenmesi için güven de verebildiği pek çok vaka gördük. Örneğin, üst düzey yöneticilere ve profesyonellere yönelik bir programın sonunda, zaten çok başarılı olan bu insanlar büyük bir özgüven kazandıklarını belirttiler.<sup>36</sup> Özellikle de arkadaşları bu yöneticileri daha programa başlamadan özgüvenli bulduğuna göre, onlar bu kazanımı nasıl açıklıyordu? Kendileriyle yapılan görüşmelerde yöneticiler, artan şeyin değişebileceklerine duydukları güven olduğunu açıkladılar; profesyonel yaşamlarında uzun süredir hissetmedikleri bir şeydi bu. Değişmek istemelerine karşın, çevrelerindeki pek çok kişinin –işyerindeki, hatta ailelerindeki insanların– aynı kalmalarında bir çıkarı olduğunu belirttiler. Ancak liderlik programında, o değişimi teşvik eden yeni bir referans grubu –kendilerine benzeyen başka insanlar– edinmişlerdi. Üstelik, ardı ardına bir sürü araştırmada da aynı sonucu gördük: Olumlu gruplar insanların olumlu değişiklikler yapmalarına yardımcı oluyor; özellikle de ilişkilerde tam bir içtenlik, güven ve psikolojik emniyet varsa.<sup>37</sup>

## Liderlik Stresi

Liderler için, böylesi bir emniyet gerçek öğrenim açısından çok önemli olabilir. Liderler

çoğu zaman, sanki her hareketleri çevrelerindeki kişiler tarafından mikroskop altında inceleniyormuş gibi, kendilerini güvensiz hissederler; bu nedenle de yeni alışkanlıkları araştırmayı asla göze alamazlar. Başkalarının eleştirel bir gözle seyrettiğini bilmeleri, kaydettikleri ilerlemeyi vaktinden önce yargılamalarına, deneyleri kesmelerine ve daha az riske girmelerine neden olur.

Bu ve başka bakımlardan, liderlik doğal olarak streslidir. Yüksek bir erk güdüsüne sahip –etkili olma gereksinimi duyan– insanlar üzerinde yapılan ilk incelemeler, bu erk arzusunun üzerlerinde, fiilen biyolojik strese maruz kalmış gibi uyarıcı bir etkisi olduğunu göstermiştir.<sup>38</sup> Stres arttığında –ya erk güdüsü uyarıldığında– beden daha fazla adrenalin ve noradrenalin gibi stres hormonları salgılayarak tepki verir. Bu durum, kan basıncını yükselterek kişiyi eyleme hazır hale getirir. Aynı zamanda beden, adrenalinden de daha uzun süre kalıcı olan –ve yeni şeyler öğrenmeyi engelleyen– kortisol adlı stres hormonunu salgılar.<sup>39</sup>

İnsanlar strese girdiklerinde, doğal olarak kendilerini artık güvenli hissetmediklerinden yeni davranış biçimlerini uygulamaları iyice engellenir. Bunun yerine, savunmaya geçer ve en bildik alışkanlıklara bel bağlarlar. Liderlik stresinin neden olduğu bir sorun daha vardır: Stres yüksek ve uzun süreli olduğunda, beyin durmadan kortisol salgılayarak tepki verir ve bu, hipokampustaki yeni öğrenim açısından büyük önem taşıyan beyin hücrelerini öldürerek, öğrenmeyi gerçekten engeller.

Bütün bu nedenler yüzünden liderlik, insanların kendilerini güvenli hissettikleri –ama şevklerini yitirecek kadar gevşemedikleri– koşullar altında çok daha iyi öğrenilir.<sup>40</sup> Beynin, insanların öğrenmesine yardımcı olan, hem şevkin hem de ilginin yüksek olduğu optimal bir uyarılma düzeyi vardır. Psikolojik emniyet duygusu, insanların mahcup düşme riski olmadan ya da başarısızlığın sonuçlarından korkmadan deney yapabildikleri bir atmosfer yaratır.

Ahenkli bir grupta –sözgelimi, yeni liderlik tarzları geliştirmek üzere size benzeyen liderlerin biraraya geldiği bir grupta– yer almak, değişim için en iyi ortamlardan birini sunar. Kendiniz gibi birinin iç engellerini aşmış bir risk aldığını görmeniz, biraz riskli bir şeyi bizzat denemenizin önünü açar.<sup>41</sup>

## **Akıl Hocaları ve Eğitimciler**

Büyük bir entegre enerji şirketindeki yüksek düzeyli liderleri değerlendirirken, sağlıklı bir liderlik yetileri repertuarına sahip olduğunu bulduğumuz kişilerin tümü, bize aynı öyküyü anlattı: Güçlü yanlarını ilk olarak kariyerlerinin erken dönemlerinde, bir eğitmenin koruması altında geliştirmişlerdi. Bu bulgu, Kuzey Carolina'nın Greensboro kentindeki Yaratıcı Liderlik Merkezi'nde yapılan ve akıl hocalığının bir liderin yetilerini biçimlendirme gücüne uzun süredir işaret eden incelemeleri doğrulamaktadır.<sup>42</sup>

Görüştüğümüz yöneticiler, liderlik kariyerleri üzerinde yeniden düşünürken, gelişimlerdeki en önemli deneyimleri –en azından başlangıçta– işlerinin başlarından aşkın olduğu görevlerde yaşadıklarını söylediler. Bu, görevi üstlenmelerini isteyen, sonra

da şirket merkezinde "yardım eli uzatan", onları işlerine burnunu sokmak isteyecek kişilerden koruyan himayeci bir akıl hocası sayesinde olmuştu. Akıl hocasının yarattığı şemsiye öylesine önemliydi ki, şirket bu akıl verme yeterliğini, başkalarına "hareket alanı" tanımak olarak nitelendirmeye başlamıştı. Akıl hocaları, bu acemi liderlerin kanatlarını açarak yeni tarzları ve güçlü yanları denemelerini güvenli hale getirmişti. Akıl hocalığının tek katkısı şirkette liderlik gücüne bir temel oluşturmak değildi; ayrıca birbirinin peşi sıra, sicilleri övgüye değer olan iki CEO da üretmişti.

Hedef, bir akıl hocasıyla çalışıp belirli liderlik güçleri geliştirmekse, bu ereğin açıkça belirtilmesi önemlidir. Ne yapmaya çalıştığınızı bilen ve arzularınızla öğrenme gündeminizi paylaştığınız bir akıl hocasıyla çalışmak, akıl hocasını eğitmene dönüştürür.

Eğitmenler çeşit çeşittir.<sup>43</sup> Kimisi resmi bir yönetici danışmanı, kimisi gayri resmi bir akıl hocası, kimisi de bir iş arkadaşı, hatta bir dost olabilir. Instill Corporation'ın CEO'su ve kurucusu Mack Tilling'in, bir başka şirketin CEO'su olan bir akıl hocası var: Verester Communications'dan David Garrison. Tilling, benzer deneyimlere sahip bir başka yöneticiyle konuşmanın, meseleleri ayırt etmesine bir eğitmenden daha iyi yardımcı olduğunu düşünüyor.<sup>44</sup>

Öte yandan –günümüzde sürüsüne bereket olan– bir yönetici eğitmeni edinmek, kişiye bir patron ya da iş arkadaşıyla yapabileceğinden daha serbestçe konuşma olanağını sağlar. Bir eğitmene (ya da akıl hocasına) sahip olmanın yararları, liderlik becerilerini bilemenin ötesine geçer: Size bir çift göz ve kulak daha vererek, pek çok liderin maruz kaldığı enformasyon karantinasının ilacı olabilir. Eğitmenler, gündelik deneyiminizin etrafını saran balonun dışını görmenize yardımcı olurlar.

İyi bir eğitmen, örgütün ve örgüt kültürünün ikilemleri kadar, liderin kişisel güçlerini ve zorlandığı konuları da anlar ve duygusal zekâsını bizzat kullanır.<sup>45</sup> Eğitmen, gerçekten yardımcı olabilmek için, liderin ikilemlerini birkaç açıdan bakarak anlayacaktır: Bireysel düzey (kişi açısından neler olup bittiği); ekip düzeyi (yönetici ya personel ekiplerinin grup dinamikleri); ve örgütsel düzey (bütün bunların kültür, sistem ve stratejiye ne kadar uygun olduğu). Eğitmen, liderin gelişim programına biçim vererek, teke tek bir ilişki içinde burada özetlenen tüm süreçten rahatça geçmesini sağlayabilir.

## **Bütün Ekibi Yanında Götürmek**

Tek bir liderin ahenk düzeyini artırmasına yardımcı olmak, bir başlangıçtır. Ama liderlik gelişimi bireyin ötesine geçerse, bütün bir örgüt üzerindeki etkisi çok daha büyük olacaktır.

Malezya'da bir kimyasal madde üreticisi olan Huntsman Tioxide'de çalışan Rozano Saad'ı ele alalım. İşletmenin genel müdürlüğüne terfi edildikten kısa bir süre sonra, astlarından kendisini sarsan bir geribildirim almıştı: Kumandacı, hız belirleyici bir lider olmaya eğilimliydi. Bir bakıma bu, şaşırtıcı değildi; sonuçta Rozano, eğitimi gereği bir mühendisti ve bu tarzlar, son on altı yıldır içinde çalıştığı mühendislik kültüründe bir normdu.

Ne var ki görevinde başarılı olmak için daha geniş bir repertuardan yararlanması gerekiyordu. Huntsman Tioxide dört yıldır zarar ediyordu. Malezya'daki fabrika her ne

kadar şirketin en modern tesisi olsa da, dünyanın her yanında tesisleri bulunan grubun en verimsiz ve kalitesiz üretim siciline sahip işletmesiydi. Ne de olsa, merkezi Utah eyaletindeki Salt Lake City’de bulunan bir holding olan Huntsman Group, Malezya’daki şirketi (eski adıyla ICI Tioxide), bir danışmanın ifadesiyle “yok pahasına” satın almıştı.

Fabrikanın zor durumdan kurtulmasına yardım etmeyi amaçlayan Rozano, liderliği konusundaki yeni bilincini, vizyoner ve eğitici liderlik tarzlarını geliştirmek için kullandı. Daha büyük amacıysa, örgütün iklimini iyileştirmek, özellikle de insanların sorumluluklarını ve kendilerinden beklenen standartları açıkça anlamalarını sağlamaktı. Özbilincin güçlü yanlarından biri olmadığını da biliyordu ve bu, kişisel öğrenme hedeflerinden biri oldu.

Kendisini CEO hastalığına karşı aşılanmanın bir yolu olarak, kişisel öğrenme hedeflerini personeline bildirdi. Her gün etkileşimde bulunduğu pek çok kişiyi de işin içine katan Rozano, başka insanları öğrenme laboratuvarının bir parçası haline getirdi. Ayrıca tüm yönetim ekibini, geçmekte olduğu liderlik programının aynısına tabi tuttu. Yeni öğrenme gündemlerini pekiştirmenin ve şirketi götürmeyi umdukları yerin vizyonunu hep birlikte belirlemenin bir yolu olarak, herkesin aynı dili konuşmasını istiyordu. Örneğin kendi öğrenme gündemi, onu fabrikalardaki insanlarla her buluşmasında yeni belirlenen mükemmellik vizyonunu iletmeye zorluyordu.

Yöneticiler arasında oluşturulan ekiplerden, her liderin destek alması ve kendi öğrenme planında kaydettiği ilerlemeyi takip etmesi için bir “Aylık Plana Göre Kişisel Temas Kurucu” belirlediler (şirket içindeki eğitmenlere verdikleri ad buydu). Yönetim ekibinin aylık toplantısında yapılan tartışmalar, artık performans ve güvenlik gibi alışıldık konuların yanı sıra, yönetim tarzı, örgütsel iklim ve öğrenme planlarını da ele alıyordu. Ayrıca kendi kişisel öğrenme planlarını tartışmak, ilerlemeyi gözden geçirmek ve sürekli geribildirim almak için, her ay toplantı yapan özel bir referans grubu oluşturdular.

Yalnızca iki yıl sonra, meydana gelen değişiklikler Rozano ile yöneticilerini öylesine yüreklendirmişti ki, fabrikalarını turlara ve başka yöneticilerin ziyaretine açtılar. Tüm çevre de değişti. Bu sürecin başlangıcında, imalat bölümünden birine kişisel hedeflerini sorsaydınız, “50.000 ton pigment (boya maddesi) üretmek” gibi muğlak bir yanıt alınırdınız. Aynı soruyu şimdi sorsanız, nicelikten çok niteliğe odaklanan şöyle bir yanıt alabilirsiniz: “Örneklerin dört saatte bir alınarak doğru standartlara göre analiz edilmesini sağlamak zorundayım. Kabul edilebilir parametrelerden herhangi bir sapma varsa, mümkün olan en kısa sürede standartlara uygunluk düzeyine ulaşmak için sorunu bulup gidermem gerekir...”

Dahası, şirket kârlılıkta güçlü bir yükseliş trendinin yanı sıra, üretkenlikte artış belirtileri de göstermeye başladı. İlerlemeyi izlemek için yapılan düzenli iklim araştırmaları, özellikle açıklık, esneklik, standartlar ve ekibe bağlılık gibi boyutlarda, şirketteki tüm yöneticilerin değerlendirmelerine göre yaklaşık yüzde 200 (Rozano’ya doğrudan bağlı olanlara göre de yüzde 300’e yakın) bir sıçramaya işaret ediyordu. Değişme çabasından sonraki üçüncü yılda, holdingin CEO’su Malezya’daki Huntsman Tioxide’in gruptaki en yüksek performanslı şirketlerden biri olduğunu, rekor kârlarla üretkenlik hedeflerini aştığını söyledi.

Ne olmuştu? İnsanlar aynıydı; personel o süre içinde pek değişmemişti. Değişen, birlikte çalışma biçimleriydi: İklim herkesi duygusal zekâsını daha fazla kullanmaya ve liderlik yeteneğini geliştirmeye teşvik eder hale gelmişti. Her yönetici düşlerini ve arzularını dile

getirme (ilk keşif), 360 derecelik geribildirim ve güçlü yanlarıyla zaaflarının tespitiyle kendisini başkalarının gördüğü gibi görme (ikinci keşif), kişisel bir öğrenme gündemi oluşturma (üçüncü keşif), yeni liderlik alışkanlıklarını iş başında deneme ve uygulama (dördüncü keşif) fırsatına sahipti. Yöneticiler bu işi birlikte yaparak (beşinci keşif) yeni bir liderlik iklimi yaratmışlardı. Misyonları ve liderlik gelişimleriyle ilgili bir duygusal ahenk oluşturmuşlardı.

Liderlik söz konusu olduğunda, tek bir lideri değiştirmek işin sadece başlangıcıdır. Geri kalan kısmıysa, yeterli sayıda ahenk yaratan lider geliştirerek insanların birlikte çalışma biçimini dönüştürmek, sonra da bu tür liderlerin sürekli gelişmesini teşvik etmektir. En etkili liderlik gelişimi –bir sonraki kısımda göreceğimiz gibi– o liderin rehberlik ettiği örgütteki koşut dönüşümlerle el ele gider.

### III. Kısım - DUYGUSAL ZEKÂLİ ÖRGÜTLERİN İNŞASI

## 9. Bölüm - EKİPLERİN DUYGUSAL GERÇEKLİĞİ

Bir imalat firmasının üst yönetim ekibi önemli bir görev üstlenmişti: Firmanın “yerinde sayma” diye nitelendirdikleri bir durumda tehlikeli bir biçimde kilitlenip kalmış olmasına çare bulmak. Çevirisi: Piyasadaki üstünlüklerini yitiriyorlardı. Ancak ekip, ne kadar önemli olursa olsun, büyük kararlar alamıyor gibiydi. Aslında, karar ne denli acilse, ekip üyeleri onu o denli erteliyor, anlaşılmadıklarını bildikleri konulardan kaçınmaya özen gösteriyorlardı. Daha da kötüsü, sırf toplantıyı bitirmek ve birisinin söylediği gibi, “kararı sessizce baltalamak” amacıyla, kimi zaman kilit konularda anlaşmış gibi davranıyorlardı. Bu arada, imalat firması hayati stratejiyi uygulamakta giderek geri kalıyordu.

Bu ekipte neler oluyordu? Ekip üyeleri yetenek sınavından geçirildiğinde gerçek ortaya çıktı: Hemen hemen hepsi kişilerarası anlaşmazlıklar konusunda sorun yaşıyordu, duygusal zekâ yeterliklerinden çatışma yönetiminde aldıkları puanlar düşük çıkmıştı. Ekibin karar verememe nedeni birdenbire açıklık kazanmıştı. Açık tartışma ile fikir anlaşmazlıklarının –farklı görüşleri savunanlara yöneltilen saldırıların aksine– daha isabetli bir karar alımına yol açtığını kavrayamayan ekip, tam tersine tüm kavgalardan kaçınma alışkanlığını benimsemişti.

Bu grup için, ortak eksikliklerinin verimsiz ekip alışkanlıklarına yol açtığının kabulü, bir şimşek çakması gibiydi. Keşfettikleri şey aslında, ekip üzerinde etkili olan önemli, ama görünmez bir kuvvetti: Çatışmayla ilgili temel kurallar ve bu konudaki kolektif duyguları, onları felç eden bir duygusal gerçeklik oluşturmuştu. Bu içgörüyle, bir ekip –ve bireyler– olarak değiştirmeleri gereken şeyi görebildiler; dahası, gerçek çözümün, davranışlarını düzeltmenin ötesinde, çatışma konusunda bir zihniyet değişikliğini de gerekli kıldığını anladılar.

Ekiplerin (ve örgütlerin tamamının), kolektif duygusal gerçeklikleriyle yüz yüze geldiklerinde, o gerçekliği yaratan ve yerinde tutan ortak alışkanlıkları sağlıklı bir biçimde yeniden incelemeye başladıklarını defalarca gördük. Aslında, duygusal zekâyı ekiplerinde ve örgütlerinde yaygınlaştırmak isteyen liderlerin başlamaları gereken nokta tam da burasıdır: İdeal vizyona odaklanmadan önce gerçekliği ciddi bir biçimde gözden geçirmelidirler. Bu şekilde, 7. bölümde açıklanan bireysel düzeydeki düşünme ve kendini keşfetme sürecinin sıralaması tersine çevrilir.

Niçin tersine çevrilir? Bu bir motivasyon meselesidir. Bireyler olarak, değişme arzusunu en çok, düşlerimiz ve ideal yaşam vizyonu ile temas halinde olduğumuzda duyarız. Kişisel geleceğimizin o vizyonu, davranışımızı değiştirmemiz için bize enerji ve yükümlülük verir. Bir grubun ideal vizyonuysa, çoğunlukla çok daha uzak bir kavram olduğundan, değişimi başlatmaya yetecek motivasyonu sağlayamaz. Bunun iyi bir örneği, şirketlerin misyon bildirimlerinde rastlanan ve çalışanların işyerindeki gündelik deneyimlerinden ışık yılları kadar uzak görünen büyük laflarla dolu söylemdir.

Gruplar değişmeye ancak, işleyiş biçimlerinin gerçekliğini tam olarak kavradıklarında, özellikle de gruptaki bireyler ahenksizlik yaratan ya da rahatsız edici durumlarda çalıştıklarını fark ettiklerinde başlayabilirler. Bu gerçekliği duygusal, hatta sezgisel bir düzeyde anlamaları çok önemlidir. Ancak rahatsızlığın fark edilmesi, kendi başına değişimi mümkün kılmaz. Grup üyeleri hoşnutsuzluğun kaynağını keşfetmelidirler; bu, genellikle "kötü bir patron" gibi bariz nedenlerin ötesine geçen bir duygusal gerçekliktir. Sorun çoğunlukla, uzun süre önce konulmuş ve derinlere kök salmış temel kurallardan, ya da gruba hâkim olan alışkanlıklardan kaynaklanır. Biz bu kuralları, ekiplerden söz ederken norm, daha büyük örgütlere gönderme yaparken de kültür diye nitelendiriyoruz.

Duygusal gerçeklikle ekip normlarının ve örgüt kültürünün anlaşılması, grubun ideal vizyonunu geliştirmenin temeli olarak kullanılabilir; bu vizyonun cazip görünmesi için de herkesin kişisel vizyonuyla uyumlu olması gerekir. Gerçeklik ve ideal vizyon anlaşıldığında, aralarındaki boşlukları teşhis edip incelemek ve bugün olanların yarının vizyonuyla uyumlu hale getirilmesini bilinçli bir biçimde planlamak mümkündür. Gerçeklik idealle ne denli uyumluysa, değişimin uzun erimde kalıcı olacağına da o denli güvenilebilir. İdeallerle gerçeklik arasındaki bu "uyum", ahenksizlikten uzaklaşıp duygusal zekâlı, ahenkli ve daha etkili bir grup haline gelmenin çerçevesini yaratır.

Ancak, değişimin nasıl gerçekleştirileceğini araştırmadan önce, duygusal gerçeklik kavramına daha yakından bakacağız. Bunu ilk önce ekipler bağlamında inceleyecek, örgütleri tartışmaya daha sonra geçeceğiz, çünkü ekiplerde yaşanan durumlar genellikle insanların gündelik deneyimlerine daha yakındır. Ekipler ayrıca değişime giden daha kestirme bir yol sunarken, aynı zamanda daha genel örgütsel gerçeklik hakkında düşünme olanağını da verir.

## **Ekipler Başarısız Olduğunda: Normların Gücü**

Son yıllarda yapılan pek çok araştırma, grup kararının gruptaki en zeki bireyinkinden üstün olduğunu kanıtlamıştır.<sup>1</sup> Bu kuralın tek bir istisnası vardır. Grup uyumsuz, ya da işbirliği yeteneğinden yoksun ise, karar alma sürecinin kalitesi ve hızı bundan zarar görür. Cambridge Üniversitesi'nde yapılan araştırmalarda, çok zeki bireylerden oluşan grupların bile çekişme, kişilerarası rekabet ya da iktidar oyunları ile bölündüğünde kötü kararlar alacağı bulgulanmıştır.<sup>2</sup>

Kısacası, gruplar yalnızca duygusal zekâ niteliklerini sergiledikleri zaman bireylerden daha akıllıdır. Duygusal zekânın genel düzeyine gruptaki herkes katkıda bulunur, ancak bu bakımdan liderin özel bir ağırlığı vardır. Duygular bulaşıcıdır ve insanların, liderin hislerine ve davranışlarına daha fazla dikkat göstermeleri doğaldır.<sup>3</sup> Bu nedenle çoğu kez, havayı belirleyen ve grubun duygusal gerçekliğini –takımda olmanın verdiği hissi– yaratan, grup lideridir.<sup>4</sup> Birlikte çalışma becerisine sahip bir lider, ahengi yüksek düzeyde tutarak grubun biraraya gelme çabasına değecek kararlar almasını sağlayabilir. Bu tür liderler, grubun eldeki işe odaklanmasıyla ekip üyeleri arasındaki ilişkilere gösterilecek dikkat arasında nasıl denge kurulacağını bilirler. Dostluğa ve işbirliğine dayalı, geleceğe olumlu

bir bakışı destekleyen iklimi doğallıkla yaratırlar.<sup>5</sup>

Duygusal zekâdan yoksun bir liderse, ekibe zarar verebilir. Aşağıdaki örnekleri ele alalım.

- Sağlık hizmetleri veren bir şirketin bir bölümü, her kademedede gereğinden fazla kişi çalıştırdığı halde hizmette yetersiz kalarak hızla para kaybediyordu. Yönetim ekibinin başkanı uzağı göremeyen bir liderdi ve tensikat gibi kritik konularda değişiklik yapmadan önce görüş birliğine varmak amacıyla bitmek bilmeyen toplantılar düzenliyordu. Hiçbir karara varamadığından, sorunlu bölüm birkaç yıl içinde tüm şirketin mali düzenini altüst etti.
- Büyük bir sigorta şirketinin parlak liderlerinden biri olan Janet, fırtına estirerek ve eski çalışma düzenine kesin bir tahammülsüzlük göstererek durağan bölümlerden birine müdahale etti. Ekipte planlarını kabul etmeyen insanlara karşı açık ve çok uluorta bir mesajı vardı: Size burada yer yok; kendinize başka bir iş bulun. Janet, ekibindeki gücü yeni bir dava uğruna –ne pahasına olursa olsun kendisini başarısızlığa uğratmak için– seferber ettiğinin farkında bile değildi. Birkaç ay sonra, yeterince başarılı olan bölüm çok kötü performans göstermeye başladı ve bir yıl içinde kapatıldı.

Ne yazık ki bu senaryolar çoğumuza fazlasıyla tanıdık gelir. Her iki durumun da kökeninde, liderin hem duyguların hem de normların sessiz dilini idare ediş biçimiyle ilgili bir sorun yatıyordu. Normları hafife alırız, ama onlar son derece güçlüdür. Normlar grup düzeyinde örtük öğrenmeyi –gündelik etkileşimleri özümseyerek öğrendiğimiz ve içimize sindirebilmek için otomatik olarak benimsediğimiz dile getirilmeyen kuralları– temsil eder.

Her şey gözden geçirildiğinde, bir grubun normları, onun yüksek performanslı bir ekip mi olduğunun, yoksa sadece birlikte çalışan gevşek bir insan topluluğuna mı dönüştüğünün belirlenmesine yardımcı olur.<sup>6</sup> Kimi ekiplerde, çekişme ve hararetli yüzleşme olağan ve gerekli bir şeydir; kimilerindeyse herkesin duyduğu can sıkıntısı bir nezaket ve ilgi gösterisiyle zor örtülür. Öte yandan, daha etkili ekiplerde, insanlar birbirini saygıyla dinleyip sorgular, sözleri ve hareketleriyle birbirine destek verir, anlaşmazlıkları açıklık ve mizah duygusuyla hallederler. Temel kurallar her neyse, insanlar bunları kendiliğinden sezip davranışlarını ayarlamaya yatkın olur. Bir başka deyişle normlar, verili bir durumda “doğru görünen”i belirleyerek, insanların davranış biçimine hükmeder.

Kimi zaman yararlı görünen, hatta soylu hedeflerden kaynaklanan normlar zararlı bir hal alabilir. Az önce aktardığımız sağlık hizmetleri bölümü örneğinde de durum böyleydi. Bölümün en övünülen normlarından biri, karar alım sürecinde görüş birliğine gösterilen bağlılıktı. Ancak görüş birliği genellikle ekip üyelerinin bağlılık ve şevkinin artmasına yol açsa da, bu bölümdeki lider tarafından kararları –özellikle de işin yönünü değiştirebilecek olanları– engellemenin, hatta kaçırmanın bir yolu olarak kullanılır olmuştur.

Sigorta şirketindeki durağan bölümün yeni lideriyle ilgili örnekte, Janet’in ekibin duygusal gerçekliğini görememesi ve o gerçekliğin altında yatan normlara uyamaması, feci sonuçlar doğurmuştu. Topluluğun gücünü; yani kolektif alışkanlıkları ve kutsal saydıkları şeylerin verdiği ortak duyguyu uzun süredir koruyan insanların hissettiği sıkı bağlılığı hafifsemişti.

Bölümü en ileri düzeyde bir birime dönüştürmekle görevlendirilen Janet, büyük



hayallerle ve gözünü değişmesi gereken şeylere dikerek işe başlamıştı. Klasik kumandacı liderlik tarzına başvurarak etrafa bakınmış, "lider" gibi görünen (aslında tıpkı kendisine benzeyen) birkaç kişi bulup yanına çekmiş ve en güçsüz olanları hemen feda etmeye hazır bir biçimde temizliğe girişmişti. Yeni astları taktiklerine karşı çıktığında, Janet bunu umursamamıştı; kıdemli elemanların değişme gereğini görüp vizyonunu benimseyeceğinden – ya da çekip gideceğinden emindi.

Janet'in hesaba katamadığı şeyse, kendisi ortaya çıkmadan önce uzun süredir bölüme hükmeden, dile getirilmemiş ama güçlü normlardı. O normlardan en önemlisi, zor dönemlerde bile birbirlerine gösterdikleri ilgiyle gurur duyan ekip üyeleri arasındaki güçlü sadakat bağıydı. Birkaç kişinin canını yakacağı belli olan çatışmayla baş etmenin yollarını da bulmuşlardı. Janet, insanlara kaba davranarak temel kültürel normları ihlal etmişti. Ekip üyeleri, saldırı altındayken kendilerine yol gösterecek ilkeleri –işbirliği, nezaket ve "cüretkârlığa" saygı– bulmuş ve karşı koymuşlardı. Birkaç ay sonra, insanlar paylaştıkları öfkeli duygular etrafında birleşirken, ekibin kilit üyeleri açıkça liderliği Janet'ten söküp almaya çalışmış, birçok kişi de ayrılmayı seçerek bölümün yok olmasına kadar varan yolu açmıştı.

Janet, liderlerin yapabileceği en büyük hatalardan birine örnek oluşturuyor: Ekibin temel kuralları ve topluluktaki kolektif duygularla ilgili gerçeklikleri göz ardı edip, liderlik gücünün tek başına insanların davranışlarını yönetmeye yeterli olduğunu varsaymak. Yine de bu hata, pek çok şirkette yapılmaktadır: Lider yeni bir işe –çoğunlukla da kötü gidişatı değiştirme görevine– başlar, grup normlarının gücünü görmezlikten gelir ve duygular önemli değilmiş gibi davranır. Ahenk yaratan liderlik tarzları yerine, kumandacı ve hız belirleyici tarzların her şeyi ezip geçen bir bileşimine başvurur. Bütün bunların sonucu, zehirli ve isyankâr bir ortamdır.

Bu örneklerdeki liderlerin, grup gerçekliğini dikkate almak ve takım etkileşimlerini daha üretken düzeylere yükseltmek için gereken duygusal zekâdan yoksun oldukları çok açıktır. Öte yandan, grubun eksenini oluşturan normları zekice kavrayan ve olumlu duyguları ustalıkla azamiye çıkararak liderler, duygusal zekâlı takımlar yaratabilir.

Case Western Üniversitesi Weatherhead Yönetim Okulu'nun profesörlerinden Vanessa Druskat ile Marist Koleji Yönetim Okulu'nun profesörlerinden Steven Wolff'un çalışmalarında gösterdikleri gibi, en yüksek performanslı ekipleri sıradan ekiplerden ayıran, kolektif duygusal zekâdır. Onlara göre duygusal zekâ, ekibin duygularını, "güven, grup kimliği ve grup verimliliği"ni geliştirecek, böylece işbirliği, imece ve etkililiği azamiye çıkaracak şekilde yönetme yeteneğini belirlemektedir.<sup>7</sup> Kısacası, duygusal zekânın verdiği sonuç, olumlu –ve güçlü– bir duygusal gerçekliktir.

## **Grubun Duygusal Zekâsını Azamiye Çıkarmak**

Grubun duygusal zekâsı doğal olarak, duygusal zekâlı bir bireyin dışavurduğu yeteneklerin aynısını gerektirir: Özbilinç, özyönetim, sosyal bilinç ve ilişki yönetimi. Farklı olansa, duygusal zekâ yeterliklerinin hem bireylerle hem de bir bütün olarak grupla ilintili olmasıdır.<sup>8</sup> Grupların ruh halleri ve gereksinimleri vardır ve kolektif olarak hareket

ederler; içeri geç girip odadaki gerilimi fiilen hissedebildiğiniz son toplantıyı bir düşünün. Bir çeşit çatışma yaşandığını anlamışsınızdır, hem de kimse tek kelime söylemeden. Grup bir bütün olarak gergin ve savaşa hazırdır. Grubun, yine bir bütün olarak, tekrar rayına girebilmek için bir eyleme gereksinim duyduğunu da anlamışsınızdır; bu kısa sürede gerçekleşmezse, işler sarpa saracaktır. Grubun ruh hallerinden ve gereksinimlerinden söz ederken kastettiğimiz şey, budur.

Bireylerde olduğu gibi, ekiplerde de duygusal zekâ yetilerinin her biri pratikte birbirinin üzerinde gelişerek bir tür süreklilik oluşturur. Bir başka deyişle, ekip üyeleri özbilinçle davranmaya başladıklarında, grubun ruh haline ve gereksinimlerine dikkat ederek birbirlerine empatiyle tepki vermeye eğilimli olurlar. Birbirlerine gösterdikleri empatiyse, ekibin olumlu normlar yaratıp sürdürmesine ve dış dünyayla ilişkilerini daha etkili bir biçimde yönetmesine yol açar. Ekip düzeyinde, sosyal bilinç –özellikle de empati– bir ekibin örgütün diğer bölümleriyle etkili ilişkiler kurup sürdürmesini sağlayan temeldir.

## Özbilinçli Ekip

Bir mühendislik firmasının yönetim ekibi, haftalık toplantısını işyeri dışındaki bir mekânda düzenlemişti. Tam başlamak üzereyken, ekip üyelerinden biri toplantının kendisine uygun olmayan bir yerde ve zamanda yapılmasına ilişkin bir şeyler homurdanarak içeri daldı. Ne kadar sinirli olduğunu fark eden lider, herkesin dikkatini üyenin yapmakta olduğu fedakârlığa çekti ve bunun için kendisine teşekkür etti. Bu takdirin etkisi: Öfke uçup gitti.

Bir ekip, özbilincini, ortak ruh halleri kadar, gruptaki herkesin duygularını da dikkate alarak dışavurur. Bir başka deyişle, özbilinçli bir ekibin üyeleri, bireylerin ve bir bütün olarak grubun içten içe beslediği duygusal eğilimlere ayak uydururlar. Birbirlerine empati gösterirler ve hem dikkati hem de karşılıklı anlayışı destekleyen normları vardır. Dolayısıyla söz konusu ekip liderinin yaptığı jest basit görünse de, çoğu kez bu kadar dirayetli ve ince görünümlü bir hamle, ahenksizliğin yok edilip ahengin geri kazanılmasında, gürültülü patırtılı bir eylemden daha başarılı olabilir.

Duygular bulaşıcı olduğundan, ekip üyeleri duygusal ipuçlarını, iyi ya da kötü, birbirinden alır. Ekip kızgın bir üyenin hislerini dikkate alamazsa, o duygu zincirleme bir olumsuzluk tepkisi başlatabilir. Öte yandan, ekip bu tür anları fark edip onlarla etkili bir biçimde yüzleşmeyi öğrenmişse, bir kişinin sıkıntısı bütün grubu korsanlığa maruz bırakmayacaktır.

Mühendisin ekibindeki o müdahale, grubun özbilinciyle empatisi arasındaki, özyönetimini sağlayan neredeyse pürüzsüz bütünleşmeye işaret ediyor. Ayrıca bir liderin davranışlara nasıl örnek olacağını da gösteriyor. Bu ekibin lideri, bir üyenin duygusal gerçekliğiyle empatili yüzleşmeye örnek olmuş ve o gerçekliği grubun dikkatine sunmuştu. Bu ilgili tavır, ortak misyonun altını çizen bir güven ve aidiyet duygusu oluşturur: Hep birlikte işin içindeyiz.

Ekip özbilinci, bir karara varmadan önce herkesin bakış açısının –tek bir muhalifinki de dahil– dinlenmesi gibi normlar yaratmak, ya da ekip arkadaşlarından birisi bir işi öğrenmekte zorlanıyorsa, durumu fark edip ona destek vermek anlamına da gelebilir.

Temple Üniversitesi'nden Susan Wheelan ve Cleveland Gestalt Enstitüsü'nden Fran

Johnston, ekipler üzerinde yaptıkları araştırmada, altta yatan sorunlara işaret ederek grubun özbilinç düzeyini yükseltebilen kişinin çoğu kez –yalnızca lider değil– duygusal zekâlı bir ekip üyesi olduğuna dikkat çekiyorlar.<sup>9</sup> Lucent Technologies'deki bir stratejik planlama oturumunda da aynen öyle olmuştu.

Toplantı tahmin edilebileceği gibi gidiyordu. Dizginleri elinde tutan üst düzey yönetici, her zamanki gibi, gelecek yılın rakamlarını belirleyecek “esnek bir hedef” istemişti. Ekip de her zamanki gibi yüksekten atarak karşılık vermişti: “İki haneli büyüme!” “Aklımıza koyduğumuz her şeyi yapabiliriz!” Ancak Latin Amerika bölgesinden sorumlu başkan yardımcısı Michel Deschapelles, kendini açmazda hissediyordu. Ekibin uluorta yüksekten atma normunun, bölümün yavaş büyümesine açıklama getirecek düzeye ulaşmış olan temeldeki etkisiz hedef belirleme modellerini uzun süredir örtbas ettiğini ve insanların muğlak hedeflerin arkasında saklanarak yükümlülükten kaçınma eğilimini yansıttığını biliyordu.

Ekip arkadaşlarına meydan okumaya karar verdi: “Çocuklar siz ciddi misiniz?” diye sordu. “O halde bu yıl yüzde 400'lük büyümeyi amaçlayalım! Hedefimiz bu olsun!” İnsanların tepkisi yüzlerinden okunuyordu: Aklını yitirdiğini düşünüyorlardı. Dehşet duygusu bir süre grubu felç etti. Ancak birkaç dakika sonra gülmeye başladılar: Deschapelles blöflerini görmüş ve grubun yüksekten atma normuna ışık tutmuştu.

Bu meydan okuma, ekibin performansı ile ilgili gerçeği anlamsız cümlelerin arkasında nasıl sakladığına ilişkin açksözlü bir tartışma başlattı. Ekip üyeleri kısa süre içinde bir takım olarak başarabilecekleri şeylerden birbirini sorumlu tutarak, ölçülebilir hedefler ve bu hedeflere ulaşmak için atılacak somut adımlar hakkında daha gerçekçi konuşmalar yapabildi. Bu, iş performansı açısından, kimin neden sorumlu olduğuna yeni bir açıklık getiren çok önemli bir andı. İlk kez, bir sonraki mali yılın finansal sonuçları, ekibin kendi değerini şirkete kanıtlamasını sağladı: Mali yılın 900 milyon doların üzerinde bir satış rakamıyla kapatılmasına yardımcı oldular.

Deschapelles'in davranışları kolektif dikkate, yani ekibin neyi niçin yaptığının bilincine varmasına önyak olmuştu.<sup>10</sup> Ekipteki bu özbilinç düzeyi, etkisiz normlara körlemesine uymak ya da ekip üyelerinin (veya liderin) duygularının esintisiyle sağa sola savrulmak yerine, neyin nasıl yapılacağı konusunda kararlar verebilmeye yol açar.

## **Kendi Kendini Yöneten Ekip**

Tanınmış bir araştırma grubunun başkanı Cary Cherniss, ekip özbilincini öne çıkarıp merkeze oturarak grup üyelerini birlikte çalışma biçimlerinin yönetiminden yükümlü tutuyor. Gün boyu sürecek bir toplantının başlangıcında, gündemi –grubun o gündemi nasıl izleyeceğini özetleyen bir “süreç normları” listesiyle birlikte– dağıtıyor. Örneğin:

şu sorumlulukları yalnızca Cary değil, herkes üstlenmeli:

- Konudan saparsak sadede gelinmesini sağlamak
- Grup girdisini kolaylaştırmak
- Prosedürlerimizle ilgili soruları gündeme getirmek (örn., gruptan hangi yöne gittiğini açıklamasını istemek ve tartışılan konular hakkında ortak bir anlayış edinmemizi)

sağlamak için özetler sunmak)

- İyi dinleme becerilerini kullanmak: ya süregelen tartışmaya katkıda bulunmak ya da açıkça konuyu değiştirmek istediğimizi belirtip, itiraz var mı diye sormak...

Dünyanın her yerinden gelen grup üyeleri, bu oturumların katılmış oldukları en odaklı, üretken ve keyifli toplantılar arasında yer aldığını söylüyorlar.

Bu örnek, duygusal zekâlı liderin önderlik ettiği bir ekibin kendi kendini yönetmeyi nasıl öğrenebileceği konusunda mükemmel bir ders veriyor. Cherniss kuşkusuz, ne yaptığını biliyor olmalı; ne de olsa, Rutgers Üniversitesi'ndeki Örgütlerde Duygusal Zekâ Araştırmaları Konsorsiyumu'nun başındaki kişi. Ancak Cherniss'in etrafa dağıttığı süreç normlarından hiçbiri kendi başına olağandışı değildi. Alışılmadık olan, Cherniss'in gruba işbirliği normlarını mutlaka hatırlatıp, herkesin uygulayabilmesi için açık hale getirmesiydi.

Bu, ekip özyönetimiyle ilgili önemli bir hususu gündeme getiriyor: Olumlu normlar ancak, grup onları tekrar tekrar uygularsa yerine oturur. Cherniss'in grubu, duygusal zekâyla etkileşim kurma potansiyelini sürekli artırmış, etkililik düzeyini yükseltmiş ve grup üyelerine her toplantıda olumlu bir deneyim kazandırmıştı. Normlar konusunda bu kadar açık olması, yeni gelenlerin gruba çabucak ısınmasına da yardımcı olmuştu: Bir noktada, konsorsiyum üyelerinin sayısı ikiye katlanmış, ama insanlar nasıl kaynaşacaklarını bildikleri için sorun yaşanmamıştı.

İnsanlar temel değerleri ve normları açıkça anladıklarında, ekibin etkili bir biçimde çalışması için liderin fiziksel olarak orada bulunmasına bile gerek kalmaz; bu, üyeleri dünyanın dört bir yanında ikamet eden sanal ekiplerle çalışan binlerce yönetici açısından özel bir önem taşır. Özbilinçli, kendi kendini yöneten ekiplerde, üyeler ahenkli normları aşılıp güçlendirmek ve birbirlerini bunlara uymaktan yükümlü tutmak üzere bizzat öne çıkarlar. Örneğin, bir araştırma laboratuvarında, Ar-Ge toplantılarında bir gelenek haline gelen şeyi kimin başlattığını kimse anımsayamıyor. Ne zaman birisi yaratıcı bir fikri dile getirirse, ondan sonra konuşan kişi "meleğin avukatı" rolüne bürünerek destek veriyor. Bu destek, narin bir fikir tomurcuğunun solmasını engelleyerek, yenilikçi düşüncüyü kaçınılmaz eleştirilerden yalıtıyor. "Meleğin avukatı" normu, iki önemli katkıda bulunuyor: Yeni fikirlerin korunmasına yardımcı oluyor ve yaratıcı olduklarında insanların kendilerini iyi hissetmelerini sağlıyor. Sonuçta, yaratıcılık artıyor ve ekip içinde ahenk sürekli olarak güçlendiriliyor.

Dolayısıyla, ekip özyönetimi herkesin sorumluluğudur. Özellikle de duyguları ve alışkanlıkları proaktif bir biçimde ele almaya alışık olmayan ekiplerde grubun kendi kendini yönetmesi, güçlü, duygusal zekâlı bir lidere bağlıdır. Temel değerler ve ekibin genel misyonu açık olduğunda ve özyönetim normları açığa çıkarılıp zaman içinde uygulanmaya başladığında ise, üyelerin kendi deneyimleri gibi, ekibin etkililiği de büyük ölçüde artar. Ekipte yer almak kendi başına bir ödül haline gelir ve bu olumlu duygular ekibin hedeflerine ulaşması için enerji ve şevk verir.

## **Empatili Ekip**

Bir fabrikanın imalat ekibi, başarısının kısmen, bakım ekibinin donanımlarına en büyük önceliği vermesini sağlamaya bağlı olduğunu biliyordu. Bu nedenle imalat ekibinin üyeleri,

o grubu "Çeyrek Yılın Ekibi" ödülüne aday gösterip, yazdıkları mektuplarla bakım ekibinin kazanmasına yardımcı oldular. İlişkiye verilen bu önem de, imalat ekibinin fabrikanın en verimli üreticilerinden biri olarak sicilini sürdürmesini sağladı.

Etkileşim açtı: Bakım grubunda ekip gururu duygusunun uyanmasını sağlayan imalat ekibi, örgütün bu iki bölümü arasında bir iyi niyet ve ötekinin başarıya ulaşmasına yardımcı olma arzusu yaratmıştı. İmalat ekibi, becerilerini kullanarak örgütün bir başka bölümünü ve iki grubun birbirini nasıl etkilediğini anlamaya çalışmış, böylece karşılıklı yarar sağlayan bir ilişki geliştirmişti. Sonuç olarak, iki ekip de kendi başının çaresine bakmak yerine birlikte hareket ederek daha başarılı olmuştu.

Demek ki duygusal zekâlı bir ekip, tüm ilişki becerilerinin temeli olan empatinin kolektif eşdeğerine sahiptir. Örgütün içinde (ve dışında) başarısına katkıda bulunan diğer kilit grupları belirler ve her zaman o gruplarla arasındaki iyi ilişkiyi pekiştirecek şekilde hareket eder. Yine de ekip düzeyinde empatili olmak, yalnızca nazik davranmak anlamına gelmez. Tüm sistemin gerçekten ne gereksindiğini düşünerek, o gereksinimleri işin içindeki herkesin daha başarılı ve sonuçlardan daha hoşnut olmasını sağlayacak şekilde karşılamaya çalışmak demektir.<sup>11</sup> İmalat ekibinin proaktif tutumu, iki düzeyde işe yaramıştı: İki grup arasında ahenk yaratmış ve spot ışığının, fabrikanın en yüksek performanslı grubu olarak kabul edildiğinde bakım ekibinin çıkardığı iyi işi aydınlatmasına yardımcı olmuştu.

Örgüt sınırları içindeki –örneğin, ekipler arasındaki– empati, örgütün etkili ve verimli olmasını sağlayan güçlü bir güdüleyicidir. Ayrıca, bu tür empati örgütün her yerinde sağlıklı bir duygusal iklimin yanı sıra, ekiplerin kendi içinde daha olumlu bir duygusal ortam yaratır.

## **Ekibin Duygusal Gerçekliğini Açığa Çıkarmak**

Duygusal zekâlı bir ekip yaratmak isteyen lider, ekibin kolektif özbilincini yükseltmesine yardımcı olarak işe başlayabilir. Daha önce tartışılan kimi örneklerin de gösterdiği gibi, liderin esas işi budur: Ekibin duygusal havasını izlemek ve üyelerin altta yatan bir ahenksizliği fark etmelerine yardımcı olmak. Ekip değişme dürtüsünü ancak, o duygusal gerçeklikle yüzleşebildiği zaman hissedecektir. "Buradaki hava hoşuma gitmiyor" gibi basit bir ortak duyguyu kabul eden bir ekip, değişim sürecinde ilk önemli adımı atmış olur.

Lider o süreci, grupta gerçekten neler olup bittiğini dinleyerek başlatır. Bunun anlamı, yalnızca ekip üyelerinin ne yaptıklarını ve söylediklerini gözlemlemek değil, ayrıca ne hissettiklerini de anlamaktır. Lider ekibin yeterince üretken olmayan normlarını açığa çıkarmasına yardımcı olduğunda, grup da işleri yapmanın yeni biçimleri etrafında biraraya gelebilir.

Bir grubun duygusal gerçekliğini gözler önüne sermeye yarayan stratejiler çeşit çeşittir: Örneğin, bir mali hizmetler şirketinin başkan yardımcısı bize şöyle demişti: "Ben daima olayları kendimin değil, ekip üyelerinin nasıl gördüğüne bakarak başlarım. 'O kişinin sorunu ne? O berbat hareketleri niye yapıyor? Neden korkuyor ya da neye kızıyor? Ya da ona heyecan veren, kendini güvenli ve mutlu hissetmesini sağlayan ne?' diye kendi kendime sorarım."

Ana yeterliklerden biri olan özbilinci ekibinde temsil ve teşvik eden o başkan yardımcısı, bölümünü bir mükemmeliyet merkezi haline getirmişti. Ayrıca, grup normları empatiyi ve –kendi istekleriyle gereksinimleri yerine– başkalarına odaklanmayı içerdiğinden, bölüm kendisinden öteye bakıp, şirketin bir bütün olarak ele alması gereken liderlik ve yönetim sorunlarını belirleyebilmişti. Sonuç olarak bölüm, sektörün en iyisi olarak bilinen bir yönetim değerlendirme merkezi de dahil olmak üzere, başlattığı program ve inisiyatiflerle çeşitli başarılarla imza atmıştı.

Bir başka kıdemli yöneticiyse, dikkatini bir bütün olarak gruba yöneltiyor. Ekiplerin yaşam çevrimi süresince değişik dönemlerde değişik davranışlar sergilediğinin farkında olan bu yönetici, üyele-

## **TEMEL KURALLARIN BELİRLENMESİ: LİDERİN GÖREVİ**

Normları oluşturup, ekibin her bir üyenin en iyi yeteneklerinden yararlanmasını sağlamak için ahenk ve işbirliğini zirveye çıkarma gücü, herkesten çok ekip liderinin elindedir. Lider bunu, grubu daha iyi bir duygusal havaya sokarak, olumlu imgeler, iyimser yorumlar, ahenk yaratan normlar ve özellikle de vizyoner, demokratik, ilişkisel ve eğitici liderlik tarzlarından yararlanarak başarır (tarzlar konusunda daha fazla bilgi için bkz. 4. bölüm).

Örneğin lider, kendi eylemleriyle ya da grubun duygusal kapasitesini geliştirecek bir şeyler yapan üyeleri olumlu anlamda güçlendirerek, davranışlara örnek oluşturabilir. Bu, toplantılar başlamadan önce, ruh hali “kopuk” kişilerin duygularını dışavurup sakinleşmelerini sağlamak amacıyla kısa bir yoklama oturumu düzenlenerek yapılabilir. Pennsylvania Üniversitesinden Kenwyn Smith ve Yale Üniversitesinden David Berg’in araştırmalarında belirttikleri gibi, gruptaki bu tür duygular, lider için “eldeki mesele ya da olaydan kaçınmak yerine, onunla ilgilenmek gerektiği”ne dair çok önemli işaretlerdir; sorunun içten içe devam etmesine izin vermek yerine, kökünden halledilmesine yarar.<sup>12</sup> Örneğin lider, kaba davranan bir üyeye, söz hakkı isteyerek konuyu tartışması gerektiğini hatırlatabilir, ya da sessiz kalan üyelere belirli bir karar hakkında ne düşündüklerini sorabilir.

Doğru temel kuralların belirlenmesi için duygusal zekâlı bir lider gereklidir; yine sağduyu gereği, ama yaygın olmayan bir şeydir bu. En iyi liderler, grupta neler olduğuna dikkat ederek sezgilerine göre hareket ederler ve bu konuda açık olmaları gerekmez. Beyin fırtınası yapılan oturumlarda, birisine fikirlere saldırmaması gerektiğini sakince hatırlatmak gibi ince mesajlar da etkilidir. Bu tür bir liderlik altında, ekipler zamanla birlikte nasıl çalışılacağı konusunda ortak, olumlu bir bilgi birikimi edinirler.

rin yeni ekiplerdeki sorunlu konuları konuşabilmelerinin yollarını yaratıyor.<sup>13</sup> Bir proje ekibini toplantıya çağırdığında, insanların güçlü yanlarından ve yapabilecekleri katkılardan söz etmelerini sağlıyor. Bu lider incelikli bir biçimde, üyeleri ekibin duygusal gerçekliğinin iki yönünden haberdar ediyor: Aidiyet dinamikleri (kim işin içinde, kim değil) ve insanların rolleri (kim neyi, niçin yapıyor). Bu yeni ekiplerde oluşturduğu açıklık, iyi normların –ekibin daha sonra kaçınılmaz çatışmalarla baş etmesini sağlayacak alışkanlıkların– yaratılmasına yardımcı oluyor.

Liderler grubun duygusal gerçekliğini önemli sinyalleri gözlemleyerek de açığa çıkarabilirler. Örneğin, kısa süre önce iki Avrupalı ilaç devinin birleşmesi sırasında yöneticilerden biri, bölümündeki kolektif duyguların okunması kolay bir barometresine baktı: Park yerindeki arabaların sayısını takip etti.

Birleşme ilk kez ilan edildiğinde, bu yönetici park yerinin hep dolu olduğuna ve birçok arabanın akşam geç saatlere kadar yerinde durduğuna dikkat etmişti. Birleşmenin temsil ettiği olası fırsatlar yüzünden heyecanlandıkları için, insanların fazladan çaba harcadıklarını biliyordu. Daha sonra, değişim süreci üst üste ertelemelerle geciktirilirken, yönetici park yerindeki arabaların giderek azaldığını fark etti. Belli ki birçok kişinin

başlangıçtaki heyecan ve bağlılığı sönmeye yüz tutarken, duyulan kaygı da yükseliyordu. Peki ama park yerinde her gün görülen arabalara ne demeliydi? Anlaşılan birtakım insanlar bu ağır ilerleyen süreç içinde üretken ve görece mutlu kalmayı becerebiliyordu. Bu bölümde, o insanlardan birçoğunun –ya Ar-Ge bilimcileri gibi, göreve karşı derin bir bağlılıkla, ya da duygusal özyönetimde becerikli olduğu için– içsel bir şevk duyduğu, değişime ayak uyduran çoğu kişininse etkili liderler tarafından kargaşadan korunduğu keşfedilmişti. Bu duygusal zekâlı liderler ekiplerini değişim sürecine sokmanın bir yolunu bulmuş, onlara olabildiğince bilgi vermiş ve kaderlerine olabildiğince hâkim olmalarını sağlamışlardı. Ekip üyelerinin ne hissettiklerini fark etmiş, o hislerin önemini kabul etmiş ve insanlara duygularını dışavurmaları için fırsat vermişlerdi.

Örneğin, bir Ar-Ge yöneticisi, sevilen bir lider şirketten ayrıldıktan sonra yaşanan moral bozukluğunu erkenden fark etmişti. Sorunu göz ardı etmek yerine (ne de olsa durumu değiştiremezdi), ekip üyelerinin her biriyle üzüntü ve kaygıları hakkında konuştu. Bu kişisel dikkat, daha sonra ekibi bir araya getirerek enerjisini birleşmeyle ilgili daha olumlu değişimlere odaklayabilmesini sağladı. Bir başka yöneticiyse “ekibe veda” oturumları düzenledi. Yeni konular açıklandıkça insanları bir sonraki görevlerine uğurlamakla yetinmek yerine, fırsat bulduğunda geçmişini anmak, kapanan bir dönemin ardından yas tutmak ve geleceğe yönelik umutları tartışmak üzere eski ekibi bir araya getirdi.

Bu yöneticiler, insanların değişiklikleri çözmeye ya da onlarla savaşmaya çok az duygusal enerji harcamaları için, kendi duygularına ve birimlerindeki kolektif duygulara hâkim olan liderlere örnek oluşturuyor. Gözlerini açık tutan ve gruplarının havasını takip eden bu liderler, olumlu enerji yaratmış ve olumsuz duyguları dışarı atmanın yapıcı yollarını bulmuşlardı.

## **Ekibin Duygusal Zekâsını Keşfetmek**

Orta büyüklükteki bir şirketin CEO’su bizden, işbirliği yapamayan bir yönetici ekibinin üç üyesiyle çalışmamızı istedi. CEO, işleri yeniden rayına oturtmak için bir takım oluşturarak meselenin halledileceğini düşünüyordu. Daha fazla bilgi edinmeye karar verdik. Üyelerle yaptığımız danışma sohbetlerinde, ekibin duygusal gerçekliği ve normları kadar, liderin etkisiyle ilgili konuları da araştırdık. Ayrıca Duygusal Yeterlik Envanteri’nden (ECI) yararlanarak ekibin duygusal zekâsına baktık ve yönetim tarzı ile üst düzey yöneticilerin örgütlerinin iklimi üzerindeki etkisini değerlendirdik.<sup>14</sup> Bulgularımız bu CEO’yu çok şaşırttı. Evet, ekip iyi bir işbirliği yapamıyordu, ama gereksinimi takım oluşturmakla ilgili değildi. Mülakatlarımızın sonuçları ve 360 derecelik geribildirim çizdiği tablo, ekibin çok farklı bir çözüm gerektiren temel sorunları olduğunu gösteriyordu.

Kuşkusuz, birkaç sorunu olan belirli ekip üyeleri vardı. Örneğin, üyelerden birinin özbiling ölçümü çok düşük çıkmıştı. Etkileşim tarzı konusunda insanların kendisine verdiği ipuçlarını hiç yakalayamıyordu. Toplantılarda sert davranıyor ve saldırgan tutumunu ötekilerin nasıl karşıladığını anlamıyordu. İnsanlar bu konularda kendisine ulaşmaya çalıştığında, beden dili “Çekilin!” diyordu.

Kısa bir süre önce neredeyse dünyanın öbür ucundaki bir fabrikadan gelmiş olan bir başka ekip üyesi, şirket merkezindeki örgüt politikasını pek anlamadığını belli ediyor ve

kültüre aykırı hareketleriyle ekip arkadaşlarını da, astlarını da kendisinden uzaklaştırıyordu. Birlikte çalıştığı kişiler (ve kendisi) için durumu daha da anlaşılabilir hale getiren, en azından kişilerarası düzeyde, empati ve ilişki kurma becerilerini mükemmel sergilemesiydi; ancak ekibin duygusal gerçekliğini okuyamıyordu ve hep uyumsuzdu.

Bu sorunlar ve diğer kişilerarası meseleler çoğu zaman takım oluşturmanın odağı haline gelir. Ancak biz, daha derinlere baktığımızda, asıl sorunun etkisiz normlarla ekibin olumsuz duygusal havasının bir bileşimi olduğunu bulguladık. Bireylerin ya da bir bütün olarak ekibin, kendi grup süreçleriyle ilgili özbilinç düzeyleri oldukça düşüktü: Ekip üyelerinin duygularını ya da grubun ruh halleri pek idare edemiyor, zaman ve enerjilerinin büyük bir kısmını ekibin olumsuz duygularını yönetmekle geçiriyorlardı. Esas olarak, ekipte yer almaktan hoşlanmıyor ve birlikte çalışmaktan kaçınıyorlardı.

Temeldeki sorun kısmen, CEO'nun hız belirleyici liderlik tarzına tepki olarak, ekibin bazı etkisiz normlar oluşturmuş olmasıydı. CEO'nun güçlü başarıma dürtüsü ve empati gösterme yeteneksizliği, ekip içinde işlevsiz bir rekabet ortamı yaratıyordu. Ayrıca lider, vizyonuyla stratejisini herkesin açıkça anladığını sansa da, verilerimiz durumun hiç de öyle olmadığını gösteriyordu: Ekip üyelerinin farklı yönlerde hareket etmelerinin nedeni, genel anlamda örgütün hangi yönde ilerlemesi gerektiğinden emin olamamalarıydı.

Hazır kalıplarla takım oluşturmanın bu yönetici komitesine pek yardımcı olamayacağı açıktı. Ekip, duygusal zekâ alanındaki kolektif zaafının verimsiz etkileşim alışkanlıkları yarattığını kabul ettikten sonra, gerçekten neyi değiştirmesi gerektiğini anlayabildi. Eşit derecede önemli olan, grup olarak değişebilmek için, üyelerden her birinin birey olarak değişme taahhüdünde bulunması gerektiğinin kavranmasıydı. Doğru bilgiyle donatılmış olduğumuzdan, hem ekip hem de tek tek üyeler için gereken değişim süreçlerini hedef alabildik.

Ekibin bu anlık fotoğrafı, çözüme geçmeden önce ortamın duygusal gerçekliğinin net bir resmini edinmenin önemini gösteriyor. Duygusal gerçekliği anlamamanın bir parçası da, ekibin ya da örgütün içine işleyerek davranışları yönlendirebilen belirli alışkanlıkların açığa çıkarılmasıdır. Bu alışkanlıklar çoğunlukla insanlara pek anlamlı görünmez; yine de "burada işler böyle yapılır" diye düşündüklerinden, o alışkanlıklara dayalı olarak hareket ederler. Duygusal zekâlı liderler, böylesi alışkanlıkların ve onları destekleyen sistemlerin iyi işleyip işlemediğini ortaya çıkaracak işaretlere bakarlar. Sağlıksız grup alışkanlıklarını araştırıp gözler önüne seren bir lider, daha etkili normlar oluşturabilir.

Yukarıda andığımız, üretken olmayan normları ve sağlıksız duygusal gerçekliği ortaya çıkaran yönetici ekibi örneği, genel anlamda örgütsel değişim açısından çok önemli bir gereksinime işaret ediyor; bunu gelecek bölümde ayrıntılarıyla inceleyeceğiz. Neyin yolunda gidip neyin gitmediğini dürüstçe konuşabilmek için üst yönetim ekibinde insanları bir araya getirmek, daha ahenkli bir ekip yaratmanın ilk önemli adımıdır. Bu tür konuşmalar, örgütün havası ve insanların örgüt içinde fiilen ne yaptıklarıyla ilgili gerçeği gün yüzüne çıkarır.

Ne var ki, bunlar hararetli konuşmalardır ve birçok lider diyalogu başlatmaktan ve öncelikli konuma getirmekten çekinir. İnsanlar olup bitenlerden dürüstçe söz ettiklerinde ortaya çıkan duygularla baş etme yeteneklerinden emin olmadıklarından, liderler çoğu kez güvenli konulara yapışıp kalırlar: Uyum, ekip üyelerinin işlevsel alanlarının eşgüdümü ve



stratejiyi uygulama planları. Bu daha güvenli konuşmalar sahneyi –ekibin kendisi, örgüt ve insanlarla ilgili– bir sonraki tartışmaya hazırlayabilse de, çoğu ekip strateji ve işlevsel uyum düzeyinde tartışmayı durdurur. Üyeler birbirlerine karşı dürüst davranmakta, ekibin duygusal gerçekliğini ve normlarını incelemekte zorlanırlar. Bu da ekipte ahenksizliğe yol açar; sonuçta, normların işlevsiz, duygusal iklimin de verimsiz olduğunu herkes hissedebilir. Lider sorunu göğüslemeyince, aslında işi büyütmüş olur. Bu engeli aşmak için cesaret gerekir; ekibin onu aşmasına yol göstermekse, duygusal zekâlı bir lider gerektirir.

Tepede yaşanan bu tür bir sürecin yararları, üç ayaklıdır. Birincisi, doğruyu söylemek ve örgüt kültürüyle liderliğin hem davranışsal hem de duygusal özelliklerini dürüstçe değerlendirmek, yeni ve sağlıklı bir meşruluk kazanır. İkincisi, bu sürece girme ediminin kendisi, yeni alışkanlıklar yaratır: Örgütteki insanlar liderlerinin gerçeği araştırdıklarını, bir düşü yüksek sesle paylaşmaya cesaret ettiklerini ve birbirleriyle sağlıklı bir ilişkiye girdiklerini gördüklerinde, o davranışları taklit etmeye başlarlar. Üçüncüsü, gerçeğin araştırılması yukarıdan başladığında, başkaları da risk almaya daha istekli olur.

Bu bölümde gördüğümüz gibi, ekiplerinin normları arasında tutsak olan liderler, ahenkle önderlik edemezler. Başat liderlik görevini –insanların duyguları ve ekibin duygusal gerçekliği üzerinde çalışmayı– üstlenmedikçe de, ekibin normlarını değiştiremezler. Bu gerçek, normların tüm şirket kültürlerine uzandığı örgütsel düzeyde daha belirgindir. Ne de olsa, en yürekli kişi bile bütün bir sisteme kafa tutmakta zorlanır. Yeni liderliği teşvik etmenin bir sonraki adımı da, örgütün gerçek ve ideal durumunu ele almaktır.

## **10. Bölüm - GERÇEKLİK VE İDEAL VİZYON - Örgütün Geleceğine Yaşam Vermek**

Shoney's restoran zincirinin başında yıllardır, birbirine kilitlenmiş bir yönetici grubu – birbirini iyi tanıyan, ortak bir geçmişi ve inançları olan, genel olarak işin nasıl yönetileceğini anladığını düşünen insanlar– bulunuyordu. Ne var ki üst düzeyde köklü bir ahbab çavuş ilişkisi de vardı. Bu tam anlamıyla beyaz, kıdemli erkek yöneticilerden oluşan bir eski dostlar ağıydı; temelinde de dostluk sisteminden destek alan ve beyaz olmayanları dışlayan bir kültür yatıyordu.

Ancak 20.000 çalışanın ve iş başvurusu reddedilenlerin işe alma ve terfi uygulamalarında ayırım gözetildiğini öne sürerek açtıkları bir toplu dava sonucunda şirketin 132 milyon dolar ödemeye zorlandığı 1992 yılında, bütün bunlar değişti. O zamandan bu yana, Shoney's'de yeni bir lider kadrosu şirketin kültürünü bilinçli olarak değiştirdi ve beyaz olmayan nitelikli insanlara tanınan fırsatları genişletmek üzere kararlı bir kampanya başlattı.<sup>1</sup> On yıl içinde Shoney's, bir eski dostlar kulübü olmaktan çıkıp Fortune dergisinde "Azınlıklar İçin İlk 50 Şirket"ten biri olarak ilan edildi.

Kuşkusuz bunların hiçbiri bir günde olmadı. Süreç, şirkette ahenksizlik yaratan kültürün gerçekliği ile ilgili yadsınamaz bir "kalk borusu"yla (dava) başladı. Ardından, sahneye çıkan yeni liderlerin gelecekte istihdam kararlarına rehberlik edecek bir ideal vizyon

belirlemeleri gerekti. Son olarak da, kalıcı değişimin gerçekleşebilmesi için, örgüt bir bütün olarak o vizyona sarılmak –ona duygusal uyum sağlamak– durumunda kaldı.

Shoney’s’deki liderler gerçekliği üstlenerek örgütte çok farklı bir geleceğe yol açtılar. Tıpkı ekiplerde olduğu gibi, örgütte de duygusal gerçeklikle normları saptamanın değişim sürecini başlatacağını biliyorlardı. Liderler bir şirketin duygusal gerçekliği ile alışkanlıklarını –insanların beraberce neyi nasıl yaptıklarını– saptadıklarında, duygusal zekâya doğru yaygın bir değişimi başlatabilirler.

Aradaki gerçek fark, bireysel duygusal zekâ yeterliklerinin öğeleri ekiplere doğrudan aktarılabilirken, daha karmaşık olan örgütlerde hedefin de daha kapsamlı olmasıdır: Duygusal zekâlı liderliği her düzeyde yaygın ve derin bir biçimde teşvik etmek ve doğrulukla saydamlığı, dürüstlüğü, empatiyi ve sağlıklı ilişkileri destekleyecek normları ve kültürü sistematik olarak yaratmak. Böylesi bir dönüşüm, hakikate açık olan, örgütün duygusal gerçekliğini açığa çıkarabilen ve başkalarını kendi geleceklerinin cazip bir vizyonunda birleştirebilen liderlerle başlar. Bu tür duygusal zekâlı liderlik tüm düzeylerde geliştirildiğinde ve o liderler gerçeklikle yüzleştiklerinde, ortaya dönüşüme uğramış bir şirket çıkabilir ve çoğu durumda çıkacaktır.

## Liderler Dinlemediğinde

Hakikati ve örgütün gerçekliğini açığa çıkaran o ilk adımın atılması, liderin başat görevidir. Oysa pek çok lider hakikate kapısını açmayı beceremez ve bu durum onları CEO hastalığına –olup bitenlerden habersiz bir lider olmaya– maruz bırakır. Bu tür liderler, en zararsız şekliyle, önemli konuşmalara ayrılacak zamanları yokmuş gibi görünür ve neyin yolunda gidip neyin gitmediğiyle ilgili derin bir diyaloga yol açacak ilişkiyel ya da eğitici ilişkileri kurmazlar. Gündelik yaşamın altında yatan duygusal gerçeklikten onları habersiz bırakan bir çeşit inceltmiş atmosfer içinde yaşadıklarından, örgütlerindeki insanlarla olup bitenler hakkında bir fikir edinmelerine yetecek gerçek bir temasları yoktur.

Katı kumanda ve hız belirleme tarzlarına başvurarak aslında insanların kendilerine doğruyu söylemesini önleyen liderler daha zararlıdır. Bunlar ipuçlarından yoksun, ya da örgütlerinin gerçekliğini yadsıyan liderlerdir. Her şeyin yolunda gittiğine inansalar da, aslında kimsenin kendilerini kışkırtacak şeyleri, özellikle de kötü haberleri söylemeye cesaret edemeyeceği bir kültür yaratmışlardır. Bu tür bir sessizliğin bedeli çok ağır olabilir.

Amerikan hastanelerinde yapılan –bir doktorun hastasına yanlış ilaç yazması ya da damardan verilen tüpe yanlış şişenin bağlanması gibi– tıbbi hataların her yıl neden olduğu yaklaşık 100.000 ölümü ele alalım. Tıbbi kurumların çoğunda egemen olan kumanda-kontrol kültürü dikkate alınıp değiştirilseydi, bu hatalar önlenebilirdi.<sup>2</sup> Bir Tıp Akademisi’nin bu konuları incelemekle görevli ekibinde çalışan bir doktor bize şöyle dedi: “Hastane kültüründe, doktoru ikaz eden –hastanın ilaç faturasını şişirdiğini söyleyen– bir hemşire, başını derde sokabilir. Tıp dünyası eğer havayolları mekanik endüstrisinde normu belirleyen, hatalara karşı sıfır tolerans ilkesini benimseseydi, tıbbi hataları büyük ölçüde yok ederdik.”

Kuşkusuz kimse hemşirelere, doktorlara meydan okurlarsa onların gazabına maruz kalabileceklerini söylemez. Bunlar, insanların örgütsel kültür hakkında çevredeki ipuçlarını

toplayarak örtük olarak öğrendikleri derslerdir ve o kültürleri değiştirmek kolay değildir. "Sıfır tolerans"ı destekleyen bir hastane kültürü yaratmak, örneğin, tıp camiasının bugüne kadar kabul ettiğinden çok daha yüksek düzeyde bir sistematik denetim ve çapraz kontrol mekanizmaları oluşturmak anlamına gelir. Bir anlamı da, hiyerarşik kültürlerin teşvik ettiği yaygın hız belirleyici ve kumandacı liderlik tarzlarına meydan okumak ve o doktorun söylediği gibi, "doktora hata yaptığını söylemeyi hemşire için sakıncasız" hale getirmektir.

## Zehirli Örgüt

Liderler ahenksizlik yaratan tarzlara başvurduklarında, kaçınılmaz olarak zehirli bir kültür oluşur. Bu tür duygusal zekâdan yoksun bir örgütte çalışmak insana ne hissettirir? Tanıdığımız bir yönetici, en sonunda kendisini fiziksel olarak hasta eden ve yeterliliğini, güvenini, yaratıcılığını yitirmiş olduğunu hissetmesine yol açan bir lideri ve zehirli bir örgütü betimledi. Nedeni açıklı: Tehdit ve zorlamayla işlerin yapılmasını sağlayan hız belirleyici bir lider.

Şirketin kamusal hizmet ve eğitimi açık misyonu olarak kabul etmesine karşın, başkan tam tersine kısa erimli kâr üzerine odaklanmıştı. Şirketin çok az rakibi vardı, dolayısıyla da o liderin zihniyetine göre, müşteri kaybetme riskine girmeden kaliteden ödün verilebilirdi. Bir başka sorun da, çalışanların iyiliğini umursamadığını açıkça söylemesiydi. "Adamı işe aldın mı, pestilini çıkartacaksın," deyip duruyordu. Daha da kötüsü, insanlara saygı göstermiyordu; tam bir zorbaydı. Kıdemsiz bir hanım elemanın, doğum gününde başkan dahil birkaç kişiye pasta ikram etmesi üzerine olup bitenler, bunun tipik bir örneğiydi. Herkes gülümseyerek "Doğum günün kutlu olsun" derken, başkan yanında duran bir yöneticiye yüksek sesle, "Bu saçmalık da neyin nesi? Personelini çalıştıramıyor musun sen?" diye sormuştu. Sonra da kadın elemana dönüp onu yukarıdan aşağıya süzerek, "Açıkçası senin de bu pastadaki kalorilere hiç ihtiyacın yok," demişti.

O liderin olumsuz tarzı, bir dizi çok yıkıcı kültürel normu besliyordu. Örneğin personelden, görev gereği ikiyüzlü davranmaları, müşterilere kendilerini seçkin ve öncelikli hissettirerek şirketin (çok pahalı) hizmetlerinin dünyada eşi benzeri bulunmadığı izlenimini vermeleri bekleniyordu. Aslında, müşteriler sıradan insanlardı, verilen hizmetin kalitesi de olsa olsa vasattı. Personelin zoraki gülümsemesi, hissettikleri gerginliği maskeleyemeye yetmiyor, müşterilerse aldıkları hizmetlerin vasat olduğunu fark ettikçe gitgide daha talepkâr oluyordu. Ayrıca, sık sık toplantılara çağrılan ünlü kişiler de bu şirketle çalışmaktan hoşlanmadıklarından sadece boy gösteriyor, hem (kendilerine ihtiyaç duyan) personeli, hem de (kendilerini isteyen) müşterileri hüsrana uğrıyorlardı. Sürdürmekle yükümlü olduğu fanteziyle gerçekliği bağdaştıramayan birçok çalışan, gündelik işini anlamsız ve duygusal açıdan kısır buluyordu.

Bu şirketteki yıkıcı alışkanlıklar, insanların işlerin yapılış biçimini ve nedenini sorgulamayı kestikleri ve zararlı davranışlar, kurallar ve politikaların güdümünde, günü gününe yollarını bulmaya çalıştıkları bir kültür yaratmıştı. Bu zehirli örgütteki liderler altta yatan kültürü iyileştirme girişimlerini sistematik olarak baltaladıkları için de, değişim neredeyse olanaksızdı. Günümüzde, bu şirketin şöhreti sektörde kayda değer biçimde zayıflamış durumda, personel değişikliği ise hep yüksek oranlarda.

# Değişimin Başladığı Yer

Bu üzücü öykü, zehirli örgütlerin değişemeyeceği anlamına gelmez. Tam tersine: Değişim, duygusal zekâlı liderler günlük etkinlikleriyle davranışlarının temelindeki duygusal gerçekliği ve kültürel normları etkin bir biçimde sorguladıklarında başlar. Ahenk yaratabilmek ve sonuç alabilmek için, liderin şu gizli boyutlara dikkat etmesi gerekir: İnsanların duyguları, örgütteki duygusal gerçekliğin altında yatan eğilimler ve bunları bir arada tutan kültür.

Birlikte çalıştığımız büyük bir araştırma hastanesinde bu ders zor yoldan öğrenilmişti ama, liderlik gerçekten öğrenmiş ve kültürü başarılı bir biçimde dönüştürmüştü.

Hastane, 1990'lı yılların sonlarında Amerikan sağlık kurumlarının çektiği sıkıntılardan birçoğunu yansıtıyordu: Hastaların kaliteli bakım talepleriyle, sigorta şirketlerinin ve devlet kurumlarının maliyet düşürme talepleri birbiriyle çelişiyordu. Sonuç olarak, yerel topluluklar hastanenin kendilerine iyi hizmet vermediğini öne sürüyor ve hastane diğer sağlık sistemlerine iş kaptırıyordu. Liderliğin yanıtı, kuruma önderlik etme ve yönetme biçiminin neredeyse her yönünü elden geçirmek üzere beş yıllık bir strateji hazırlamak oldu. Mali verileri yönetecek karmaşık bir yazılım tasarımı sipariş ettiler. Başka yerde daha iyi yönetilebilecek işlevleri dışarıya ihale ettiler. Verimliliği gözeterek çalışanların yerlerini değiştirdiler.

Ancak bu hastanenin liderlik ekibi değişimin başat temellerini göz ardı etti: Duygusal gerçekliğe ve kültüre gösterilecek dikkat.<sup>3</sup> Personelin değişim süreciyle ilgili duygularını da dikkate almadılar. Değişimi yukarıdan dayattılar; akılcı hedefler, açık talimatlar ve mantıklı süreçler. Duygusal alanın gücünü yok saydılar: İki yıl içinde, hastane tepetaklak olmanın eşiğine gelmişti; övündükleri yeni sistemlerin pek getirisi olmadığı gibi, personel değişim oranı da iki katına çıkmıştı.

Hastanenin liderleriyle yaptığımız çalışma, örgütteki ahenksizliği görmelerine ve böylesi bir uyumsuzluğun bedelinin, değişme çabasının başarısızlığa uğraması olabileceğini kabul etmelerine yardımcı olmak üzerinde odaklandı. Liderler yavaş yavaş, dinamik soruşturma diye nitelendirilen bir süreç aracılığıyla, insanların yolunda giden ve gitmeyen işler hakkındaki duygularını tartışmalarına olanak sağlamanın yollarını bulmaya başladılar. Kültürün –ya da bizzat liderlerin– gerçek değişimi, risk almayı ya da öğrenmeyi desteklediğine personelin inanmadığını keşfetmek, kendilerini de şaşırttı.

Örneğin, insanlardan işlerini yeni yöntemlere göre yapmaları istenirken, aldıkları azıcık eğitim eski moda ve ilgisiz görülüyordu. Aslında, eğitim örgüt içinde oldum olası küçümsendiğinden, insanlar yeni programlara katılma hevesini duymuyor, dolayısıyla da işleri yapmanın yeni yöntemlerini öğrenemiyorlardı. Ayrıca personel, değişim sürecinin uzun süredir varolan kültürel alışkanlıklar tarafından engellendiğine inanıyordu. Örneğin, rutin olarak birbirlerini tehdit ederek yüzleşme biçimleri çoğu kez kabalığa varıyor ve insanlar altta kaldıklarını hissederek savunmaya geçiyorlardı. Birbirinin arkasından konuşmalar, kin gütmeler ve incir çekirdeğini doldurmayacak nedenlerle çekişmeler; yani, herhangi bir olumlu değişim programına zarar verecek ahenksizlik, ortama hâkim oluyordu.

Hastane liderliğinin insanları “gerçeği” keşfetme sürecine sokması, doğru yönde atılmış

bir adımdı. Duygularının önemli olduğunun ve kültürün de değişmesi gerekebileceğinin kabulü, bunun nasıl yapılacağına ilişkin konuşmalara olanak tanıdı. Böylece ivme kazanıldı ve daha olumlu bir havaya girildi. Konuşmalar devam ettikçe ve yönetim ekibi kendini önemli değişiklikler yapmaya adanıkça, personel de yeni kültürün yaratılmasında payına düşen sorumluluğu üstlenmeye başladı. Kısa sürede, çalışanlar değişim süreci hakkında daha olumlu duygular besler oldu: Vizyonun çevresinde ahenk oluşmaya başladı ve insanlar buna coşkuyla tepki verdiler. Yeni stratejiyle ilgili toplantılara katılımında belirgin bir artış olurken hastanedeki atmosfer de kayda değer bir biçimde hafifledi. Bir başka deyişle, bu hastanenin kültürü ve duygusal gerçekliği direniş yerine pozitif enerjiyi ve ahenksizlik yerine ahengi teşvik ederek ilerleme kaydetmeye başladı. Artık o, kendini yeni baştan yaratmış bir kurum: Örgütsel sistemlerin pürüzleri giderildi, personel değişimi azaldı ve hastaların hoşnutluk düzeyi arttı; değişim sürecinde oturtulmuş olan ahenk yaratan normlar da bağlılığı, yüksek enerjiyi ve esnekliği teşvik etmeye devam ediyor. Liderliğin gerçekleştirdiği duygusal zekâlı gidişat değişikliğinden önce hastane, bir örgütün temel kültürünün en iyi planları bile nasıl mahvedebileceğine iyi bir örnek teşkil ediyordu. Kültürel normlar tutkulu eylemi, yeniliği ya da ahengi desteklemezse, liderler kendilerini akıntıya karşı kürek çeker durumda bulurlar.

Ancak örgütteki ahenksizliğin belki de en talihsiz yönü, orada çalışan bireyler üzerindeki etkisidir: Tutkuları azalırken, en iyi niteliklerinden uzaklaşabilirler. Bu tür şirketlerde kusursuzluk ve özgüven yerine, sahte coşku, düşüncesiz itaat ya da açık hoşnutsuzluk gösterilerine tanık olmuşuzdur. İnsanlar her gün, en azından bedensel olarak iş yerinde boy gösterir – ama yürekleriyle ruhlarını başka yerde bırakırlar.

Bir örgüt, insanları en iyi yanlarını ortaya koymaktan caydıran bir yer olmaktan çıkıp, çalışanların kendilerini enerji dolu ve amaçlı hissettikleri heyecan verici bir işyerine nasıl dönüşebilir? Bu tür bir değişim, gerçekliği tam olarak kavramaktan, insanların –hem birey, hem de örgütün bir parçası olarak kendileri hakkındaki– ideal vizyonlarıyla derinden ilgilenmeye kadar, büyük bir sıçrama gerektirir. Ancak lider, kimi zaman ahenk yaratabilmek için, ilk önce örgütün kendi temel durağanlığıyla savaşmak durumundadır. Peki ama, bu nasıl yapılır? Bir lider, duygusal gerçekliği felç edici değil de şevk verici bir biçimde açığa çıkarıp düş tohumlarını nasıl eker?

## **Dinamik Soruşturma Aracılığıyla Örgütün Gerçekliğini Keşfetmek**

Birçok büyük şirket, çalışanların –duygusal zekânın bir tür temsilcisi olan– davranışlarını, değerlerini ve inançlarını sistematik olarak değerlendirmeye yarayan süreçleri zaten yerine oturtmuştur. Bu süreçler çok yararlı olabilir, ne var ki o yoklamalar yalnızca ölçmeye hazır oldukları şeyleri ölçer ve yüzeyin altında saklanan daha incelikli duygu katmanı ile örgüte hâkim olan karmaşık normlara pek ulaşamazlar. Bu kör nokta, yalnızca insanların bilmek istedikleri şeylerin ölçülüp, bilmek istemediklerinin ölçülmemesine yol açabilir. Ayrıca yoklamalar kültürün ve liderliğin sorunlu yönlerini ölçse bile, meselelere değinmek için odaklı çaba ve cesaret gerekir. Biz sık sık, bu tür aydınlatıcı yoklamalardan çıkan sonuçların bir kenara atıldığını görüyoruz.

Dinamik soruşturma diye adlandırılan süreç, çoğu araştırmancının "ne ararsan onu bulursun" etkisini saf dışı bırakmanın ve liderlerin önlerini kesen kültürel sorunları dikkate almaya başlamalarını sağlamanın etkili bir yolu olarak, Massachusetts Üniversitesi'nden Cecilia McMillen ve Annie McKee tarafından geliştirilmiştir.<sup>4</sup> Bu keşif yöntemi, bir örgütün duygusal gerçekliğini –insanların neyi umursadığını; kendilerinin, gruplarının ve örgütün başarılı olmasına neyin yardımcı olduğunu ve neyin önlerinde engel oluşturduğunu– açığa çıkarıyor. Örgütleriyle ilgili hakikati keşfetme süreci sayesinde insanlar, tam olarak neler olup bittiği kadar, görmek istedikleri şeyler –şirketle ilgili ideal vizyonları– hakkında da ortak bir dil yaratmaya başlıyorlar.

Dinamik soruşturma, odaklı konuşmaları ve insanların duygularına ulaşmayı amaçlayan açık uçlu soruları içerir. Bu, kimi liderlere iş sorunlarından biraz uzak gibi gelse de, insanlar ancak duygularından söz ettikleri zaman kültürdeki sorunların esas nedenleriyle çevrelerindeki gerçek esin kaynaklarını açığa çıkarmaya başlarlar. Ayrıca, insanlar örgütleri hakkında ne hissettikleri konusunda içtenlikli konuşmalara girdiklerinde, neyin yolunda gidip neyin gitmediğine ilişkin çok yüksek bir fikir birliği düzeyine ulaşılabilir. McMillen'in dediği gibi, "İnsanlar örgütün ruhunu ortaya koyan bir resim çizmeye başlarlar." Örgütteki gündelik yaşamları kadar geleceğe yönelik umutlarını da etkileyen kuvvetlerle ilgili hakikati yakalayan bir dil yaratırlar.

(Genellikle tüm kademelerdeki resmi ve gayri resmi liderler ve bir bakış açısına sahip insanlarla yapılan) bu ilk konuşmalardan, davranış yoklamaları ya da daha geleneksel mülakat süreçlerinden doğanlara kıyasla çok daha anlamlı ve daha dar kapsamlı temalar çıkar ortaya. Bu temalar, küçük gruplarda ele alındığında, örgütün gerçekliğiyle ilgili canlı konuşmalar başlatır. Belki daha da önemlisi, kültürel sorunlar, örgütün duygusal gerçekliği ve orada çalışmanın verdiği hislerle ilgili tartışmalar, genellikle insanların sorunlara, hayallere ve gerçek olandan ideal olana geçme sürecine sahip çıkmalarına yol açar. Ayrıca çalışanlar, yalnızca örgütte yanlış giden şeylere değil, doğru gidenlere de odaklanarak, değişim vizyonu ile aynı çizgide birleşir ve hayalleriyle değişim sürecine kişisel katkılarının genel tablodaki yerini de görürler.

İnsanlar kültürleri ve hayalleriyle ilgili bu tür bir açık diyaloga girdiklerinde, geriye dönüş çok zordur. Yoklamalar ya da bir dönemin vizyonunu belirleme oturumlarının aksine, dinamik soruşturma, kendine özgü ivmesi olan bir sohbet başlatır. Duygular kadar olgulara da dayalı ortak bir dilin yaratılması, güçlü bir değişim güdüsüdür. Bu ortak dil, bir birlik ve ahenk duygusu verir ve bundan doğan ivme insanların konuşmadan eyleme geçmelerini sağlar. Esinlendiklerini ve güçlendiklerini hissederek, kolektif kaygılarını ele almak üzere birlikte çalışmaya istekli olurlar. Lang Chen diye adlandıracağımız bir lider, Asyalı bir sivil toplum örgütünde (NGO) üst düzey bir rol üstlendiğinde, tam da böyle olmuştu.

## **İşyerindeki Ruhu Yakalamak: Lang Chen ve Asyalı Sivil Toplum Örgütü**

Diyelim ki örgütünüzde 220 eleman çalışıyor ve 150 milyon kişiden oluşan bir müşteri tabanına hizmet veriyorsunuz. Söylemeye bile gerek yok, bu boyutlardaki bir örgütte, ona

destek verecek ağır bir bürokrasi vardır. Lang Chen uluslararası bir sivil toplum örgütünün başına geçtiğinde, sorun tam olarak buydu.

Her ne kadar bu sivil toplum örgütünün çeşitli ülkelerde yaşayan kadınlarla çocukların sağlığını iyileştirme misyonu yeni elemanlar için esinleyici ve şevk verici olsa da, Lang Chen, bu ilk coşkunun işin gündelik gerçekliği içinde yitirildiğini fark etmişti. Tutku ve yaratıcılık rafa kaldırılıyor gibiydi ve bu lider suçun, insanların birlikte çalışma biçimleri ile onlara rehberlik eden sistemlerde olduğunu sezmişti. Örgütün misyonu gerçekten pek çok yönetmeliğin altında gömülü kalmış gibiydi.

Örgütten beklenen işin ve para yardımı yapan kurumlarla devletlerden gelen eleştirilerin artmasına karşın, kısmen ağır basan bürokrasi nedeniyle, sivil toplum örgütünde çalışma hızı yavaş, kaliteyse vasattı. Hiçbir şey olması gereken zamanda olmuyor gibiydi. İnsanlar "yaşam boyu geçinecekleri bir iş"le birlikte gelen vurdumduymaz gönül rahatlığı içindeydi (büyük NGO'ların birçoğunda sık rastlanan bir sorun) ve yeterlikle başarı arasında pek bağlantı kurulamadığı görülüyordu. İyi iş çıkarılması için ne gerektiği pek açık değildi ve örgüt, kendini değerlendirme yeteneğini yitirmiş görünüyordu; kurallara uyulduğu sürece, insanların güçlü ve zayıf yanları dikkate alınmıyordu. Üstelik kendini kısmen kadınların gereksinimlerine adanmış bir örgütte, ofisteki kadın sayısı çok az, sorumlu konumlardakilerin sayısıysa daha da azdı.

Ayrıca, destek personeli ile sivil toplum örgütünde hizmet veren insanlar arasında gerçek bir ayrım vardı; elde edilen başarılarla karşılık bütün övgüleri, doğrudan hizmet verenler alıyordu. Her iki grupta da, insanlar statükodan hoşnuttu ve acil koşullar gerektirdiğinde bile, değişime karşı gönülsüzdü.

Bu ortamın bir sonucu olarak, sivil toplum örgütünün temel değerlerinden bazıları –şefkat ve dürüstlük gibi– yanlış anlamının ve eski politikaların gölgesinde kalıyordu. Lang Chen, genelde personelin bağlantı kopukluğu hissettiğini ve bu şevk veren misyonun bir zamanlar doğal bir yan ürünü olan ahengin zayıflamaya yüz tuttuğunu açıkça görüyordu. Chen, her liderin yapması gerekeni yapmak zorundaydı: Neyin yolunda gidip neyin gitmediğini keşfetmek ve insanları çözümlere götürmek. Peki ama, bir lider sistemin durağanlığıyla nasıl savaşır? Örgütün kendini değerlendirme ve izleme, karmaşık bir çevrede iyi işleme kapasitesini nasıl geliştirir? Kısacası, bir lider, örgütü dönüştürecek simyayı nasıl devreye sokar?

Lang Chen basit ilkelere uydu. Kapsayıcı bir yaklaşıma başvurdu, dinamik soruşturmadan yararlandı ve insanları kendileri ve örgütle ilgili hakikati keşfetme sürecine soktu. Çalışanları görev tutkuları ve olabilecek şeylerin hayali etrafında bir araya getirdi: Onlar da kendisini vizyoner biri olarak görüp izledi. Chen, görmek istediği değişiklikler için bir model oldu. Son olarak, yeni alışkanlıkları ve işleri yapmanın yeni yöntemlerini destekleyecek sistemleri yerine oturttu. Bu son eylemler dizisi –sistemlerin değiştirilmesi– değişimin desteklenmesi açısından çok önemliydi. Hay Group'tan Ruth Jacobs'un belirttiği gibi, duygusal zekâyı teşvik eden insan kaynakları uygulamalarının yaratılması, ahengi ve sağlıklı bir duygusal iklimi desteklemenin anahtarıdır.<sup>5</sup>

Duygusal zekâlı liderler, başat görevlerinin önce örgütsel gerçekliğe bakarak, kilit bireylerin tam katkısıyla sorunları belirlemek olduğunu bilirler. Konuşmayı bir bütün olarak örgüte yayar, mevcut gerçekliğin ortaya çıkarılmasına insanların içten katılımını sağlamak

için bağlayıcı süreçlerden yararlanır, geleceğe yönelik bireysel ve kolektif umutlara da değinirler. Bu liderler, Lang Chen gibi, örgütün en iyi yönleri kadar kusurlarının da görülmesini sağlar, mevcut gerçeklikle ilgili ortak bir dil yaratılmasına yardımcı olur ve paylaşılan bir gelecek vizyonuna doğru ilerlemek için gereken enerjiyi açığa çıkarırlar.

## **Kritik Değişim: Ahenksizlikten İdeal Vizyona Geçmek**

Kültürel gerçeklik açığa çıkarılıp incelendikten sonra duygusal zekâlı bir örgüte doğru ilerleyişin bir sonraki evresi, bireylerin kendilerine yönelik umutları ve hayalleriyle uyumlu olan ideal bir örgüt vizyonunun tanımlanmasını gerektirir. Duygusal zekâsıyla harekete geçen ve o davranışa örnek oluşturan liderler, elemanların gruba yönelik ideal bir vizyonu kucaklamalarına yardımcı olurlar. Üyeleri ortak bir vizyona uyum sağlamış bir örgüt neye benzer? Merkezi California eyaletinde, Marin bölgesinde bulunan ve yapımcı George Lucas'ın çok sayıda yaratıcı medya firmasının ana şirketi olan Lucasfilm'i ele alalım.

Lucasfilm Ltd.'nin başkanı Gordon Radley'le tanışan birine çarpıcı gelen belki de ilk şey, elmacık kemiğinin üzerindeki küçük dövme izleridir. O dövmeler Radley'in, 1960'lı yılların sonlarında Barış Gücü gönüllüsü olarak Malavi'de iki yıl birlikte yaşadığı kabilenin bir üyesi olduğunu gösteriyor. Kendisi otuz yıl sonra, Malavi kabilesindeki arkadaşlarıyla hâlâ temas halinde, hatta kamıştan kulübelerinin üzerini ince çatılarla kapatmalarına, ya da küçük bir iş kurmalarına yardım etmek için onlara küçük bağışlarda da bulunuyor. "Orası, dışarıdan bakan bizlerin bildiği hiçbir yere benzemese de, neredeyse hiç değişmeyen tutarlı bir dünya," diyor Radley, kısa süre önce Malavi'ye yaptığı ziyaretten söz ederken. "Orada bulunmak bana bu insanları ne çok sevdiğimi anımsatıyor. Bir toplulukta yer almanın her zaman özel bir anlamı vardır."

Aynı şekilde, özel bir gruba ait olmanın, benzersiz bir dünyada birlikte barınmanın verdiği o topluluk duygusu da, insanların çalışmaktan hoşlandıkları yerlere özgüdür. Radley'e göre, lider olarak taşıdığı sorumluluklardan biri, Lucasfilm'deki şirket kültürünü geliştirmek ve sürdürmektir. George Lucas'ın yarattığı ve sahip olduğu imparatorlukta Lucasfilm, efsanevi özel efekt firması Industrial Light And Magic kadar, video oyunlarından sinema salonlarının ses sistemlerine dek uzanan çeşitli sektörlerdeki diğer yaratıcı medya şirketlerinden oluşan bir zincir açısından da ana şirkettir.

Radley'e göre, en iyi şirket kültürü Barış Gücü'nde hissettiği topluluk duygusundan çok da farklı değildir. Radley misyonunu şöyle tanımlıyor: "O topluluk duygusunu nasıl yaratırsınız? Kolay değildir, ele avuca sığmadığı için dikkatleri çektiğiniz anda yok olur. Ancak biz, yaptığımız işle ilgili duygularımızın, yaptığımız iş kadar önemli olmasını sağlamak istiyoruz."

Bu tür duygular, olağanüstü anların, insanların beraberce yaşadığı ve paylaşılan efsanenin bir parçası haline gelen deneyimlerin yaratılmasıyla da ortaya çıkabilir. "Birkaç yıl önce, şirket çok ciddi bir üstünlük duygusuna kapılmıştı," diye anımsıyor Radley. "Ben de tüm şirketi kapsayan bir toplantı düzenledim. Bu daha önce hiç olmamıştı, bir salonda herkes bir araya getirilecekti; yerel bir topluluk merkezinin konser salonunda toplanmak zorunda kaldık. Toplantıyı her zamanki gibi, yirmi dakikayı mali sonuçlar, şirketle ilgili



güncellemeler ve benzeri şeylere ayırarak başlattım. Sonra da aniden perdeyi yukarı çektim ve Stomp! adlı Broadway müzikalinin oyuncu kadrosu çıktı ortaya. Kimse böyle bir şey beklemiyordu.”

İki saat boyunca tüm şirket, doğaçlama uyumun tamamen sözsüz, her bakımdan çarpıcı bir biçimde canlandırılışıyla çalkalanmıştı. Stomp!’ın dâhiyane koreografisi, tek bir kişinin saplı süpürge, kova, yer bezi ve musluk pompası gibi alelade eşyalar kullanarak başkalarının da görkemli, yaratıcı bir eşgüdüm halinde katılıp geliştirebileceği bir ritmi nasıl başlatabildiğini gösterir. Stomp!, ahenk içindeki bir grubun gücünü yücelten sözsüz bir kasidedir.

“Elektrikli bir andı bu,” diyor Radley. “Tek bir söz söylenmeden, herkesi birbirine bağladı. Bunu herkesi bir araya getirmek, hep birlikte kendimizden daha yüce bir şey için uğraş verdiğimizde dair özel bir duygu yaratmak amacıyla yaptım. Biz, insanların birbirine şefkat duyduğu bir kültür yaratmak istiyoruz. Tıpkı Barış Gücü gibi: Birbirimize hizmet ediyoruz. Büyük bir şirket kültürü empatilidir; keşke bu paylaşılan bir değer olsa. Böyle küçük simgesel şeyler yapar ve bunların havayı belirleyeceğini umarsın.”

O an, Radley’in “gerilla gelişimi” diye nitelendirdiği şeye, şirket kültürünün inceden inceye şekillendirilmesine örnek oluşturuyor. Ancak grup kültürü, kırılğan yapısı nedeniyle zorla şekillendirilemez. Radley’in dediği gibi, “Sofrayı kurar ve insanların gelip oturacağını umarsın.”

Örneğin Radley, ilk şirket toplantılarından birinde, iskemlelerin kocaman bir daire şeklinde yerleştirilmesini sağlamak için kendi kıdemli liderleriyle mücadele etmek zorunda kalmış. “Yerleştirmenin kendisi, o topluluk duygusuna işaret ediyordu,” diye anımsıyor. “Herkesten kendini tanıtip nerede büyüdüğünü anlatmasını istedik. Bu tanııtma çevrimi sona erdiğinde herkes, o anda o grubun bir parçası olmak üzere dört bir yandan gelerek birleşmiş olduğumuzu hissetti.”

İnsanların kendilerini iyi hissettikleri bu tür geçici anlar, süregelen gündelik gerçeklikle örtüşmüyorsa, pek bir şey ifade etmez elbet. Lucasfilm bir şirket olarak, çalışılması çok zevkli bir yer olarak biliniyor; böylesi bir şöhret, San Francisco Körfez Bölgesi’ndeki rekabetçi iş çevresinde yetenekli insanları kendine çekip elinde tutması açısından şirkete bir üstünlük sağlıyor. Lucasfilm’i oluşturan şirketler, Fortune ve Working Mother gibi dergilerin “Çalışılacak En İyi Şirketler” listelerinde boy göstermiş olan az sayıda şirket arasında yer alıyor.

Bir örgütteki “topluluk duygusu”nun derecesi, ideal vizyonunu belirleyip insanları ortak bir amaç etrafında birleştirmeyi ne ölçüde becerdiğinin iyi bir göstergesi olabilir. Ancak liderler, örgütlerinin ilk önce ideal bir vizyonu açığa çıkarmasına nasıl yardımcı olurlar? Kendilerini, kişisel düşlerini ve önderlik ettikleri şirkete yönelik ideal vizyonlarını yakından inceleyerek işe başlarlar.

## **Esinlenme ve Sakin Gece Vakti**

Ahenk yaratabilecek bir vizyonla bağlantı kurma süreci, Unilever’in eş-başkanı Antony Burgmans’ın da söylediği gibi, içeriden başlar. “Büyüme stratejimizi devreye sokarak işe koyulduğumuzda, kendimi rahat hissetmediğimi fark ettim: Eksik bir şey vardı ve

planlarımıza yeniden bakmamız gerekeceğini biliyordum. Hislerime güvendim – insan o iç sese kulak vermeyi öğreniyor. Rahatsızlığımın kaynağını araştırdım. Yaptığımız her şey doğrudu: yeni, odaklı bir strateji; hissedar desteği; yeni bir örgüt yapısı ve yerine uygun insanlar. Ama yanlış giden bir şey vardı– en önemli parça eksikti. Şunu gördüm: Mükemmel bir değişim stratejimiz ve esinleyici bir vizyonumuz olsa bile, Unilever’de değişimi başlatmak için asıl gerekli olan yeni bir kültür, yeni bir liderlik zihniyeti ve yeni davranışlardı.”

Dönüşüm sürecinin eş-başkanı ve eş-yaratıcısı Niall FitzGerald, araya giriyor: “Hangi yöne gitmemiz gerektiğini biliyorduk, bu apaçıktı. Örgütün tüm parçalarını yerine oturtmuştuk; ama bu, Büyük Kanyon’un kenarında durmak gibi bir şeydi. Karşı tarafa geçmek zorunda olduğunu, ama bunun için büyük bir sıçrama yapıp sonra da bir köprü kurman gerektiğini bilirsin. Bir şeyler olduğunu sezinler, hatta derin huzursuzluk duyarsın, ama vizyonun verdiği heyecan o köprüyü kurmaya, o sıçramayı yapmaya zorlar seni. Dikkatimi duygulara –özellikle de bir şeylerin henüz tam yolunda gitmediğini söyleyen duygulara– yönelttim. Bu duygular önemliydi; bir lider olarak kendi açımdan, ne yapmamız gerektiğini görmeme yardımcı oldular. Unilever’de, kurmamız gereken köprü tamamen insanlarla ilgiliydi: Onların tutkularını ortaya çıkarmalı, işlerini yepyeni bir açıdan görmelerini ve çok farklı liderlik davranışları geliştirmelerini sağlamalıydık.”

FitzGerald ve Burgmans’ın iç araştırmaları, Unilever’in başındaki liderlerin zihniyetini değiştirmekle başlayan yepyeni bir şirket dönüştürme yaklaşımına yol açtı. Unilever bugün, derin bir değişim geçiriyor; ama birçok değişim çabasından farklı olarak, örgütte neyin niçin yapıldığı konusunda inanılmaz bir açıklık söz konusu. İnsanlar değişimin bir parçası olduklarını ve kendilerinin de değişmesi gerektiğini biliyorlar. Mali ve örgütsel ölçümlere göre, programın önünde gidiyorlar. Bütün bunların nedeniyse, iki liderin işlerinden gelen sesi dinlemiş olmaları.

Duygusal zekâlı liderler, kültüre ahenk katabilecek türden bir vizyonla bağlantı kurabilmek için, önce kendi içlerine –örgütleri hakkında hissettikleri, düşündükleri ve sezdikleri şeylere– bakarlar. Şirketin ideal vizyonu ve misyonuyla bağlantı kurmak için çok hassas aletler gibi işlev görüp, olanla olabilecek arasındaki boşlukları dikkate alırlar. Önsezi değildir bu; duygusal zekâsını kullanarak gerçekten neler olup bittiğine dair ince ipuçlarını incelemek ve yorumlamaktır ve lidere, şirketle ilgili diğer veri türlerinin ötesine geçen bir bakış açısı kazandırır.

Lider düzenli olarak sakin bir köşeye çekilip düşünmeyi alışkanlık haline getirirse, böylesi bir içgörü daha kolay edinilir. Bilinçaltındaki bilgeliğe erişmek, derin bir kuyudan su çekmeye çalışmak gibidir: Pompayı çalışmaya hazır tutmaya yardımcı olur – bu durumda, tefekküre düzenli olarak zaman ayırarak. O derin bilgeliğin çoğunlukla gece yarısı –etrafta kimsenin olmadığı ve içinizi bir şeylerin kemirmeye başladığı o karanlık, sessiz gece vaktinde– edinilir. O sakin tefekkür zamanları, lidere şu rahatsız edici soruların yanıtlarını vermeye başlayabilir: “Evde bile bir türlü üzerimden atamayacak kadar canımı sıkan nedir? Kafa karıştırıcı, anlaşılmaz, çelişkili ya da sadece sinir bozucu olan nedir? İşimdeki tutku, heyecan ve anlam nereye gitti? Tam olarak neye inanıyorum?”

Liderler, kaygı ve tutkularının kaynaklarını inceleyerek ve kendi düşlerine odaklanarak, örgütteki kültürün, birleştirici misyon ile vizyonun ve liderliğin (kendilerinininki de dahil

olmak üzere) değiştirilmesi gereken yönlerini belirleyebilirler. İnsanların görebileceği ve hissedebileceği türden ahenkli vizyonla ancak, onları –“bir iş”in ötesinde– örgütte tutanın ne olduğunu kendi kendilerine açıklayarak bağlantı kurabilirler.

Duysusal zekâlı liderler bir şirket vizyonu yaratabilmek için, örgütün vizyonunu tek başına incelemeyi bırakıp, takipçilerin kolektif bilgeliğinden yararlanmaya geçmelidirler. Liderler, grubu bir bütün olarak canlandırıp enerjiyle dolduracak vizyonu örgütteki diğer insanlarla yan yana, ortaklaşa yaratırlar. İnsanları –önce gerçekliğe sonra da ideal vizyona bakarak– kendileriyle ve örgütle ilgili düşünceli bir inceleme sürecine dahil etmek, ahenk yaratır ve sürdürülebilir değişimi oluşturur.

Örgütlerinin olabilecek şeylerin ortak bir vizyonu etrafında toplanmasına yardımcı olan lider örneklerini ele alalım.

## **Aynı Hizada Olmak Değil, Uyum Sağlamak**

- Keki Dadiseth, Hindustan Lever Limited’in (HLL) başkanlığını, Hindistan’ın iş çevresinde yaşanan hızlı bir değişim döneminde devraldı. Yönetim uygulamaları ve elde ettiği sonuçlar konusunda bir süredir başarılı olan ve üstünlüğe önderlik eden şirketin, her şeye karşın, yeni çevrede bürokratik, kapısını kapatmış ve saydamlıktan yoksun olarak görülen bir kültürden sıyrılması gerekiyordu. Etkinlikler neredeyse başarılar kadar öne çıkarılıyor, kültürel normlar tam yetkilendirme yerine hiyerarşiyi destekliyordu. Bu nedenle işlerin hızlı yapılmasını sağlamak çoğunlukla zor oluyordu. Şirketin iyi tanımlanmış bir yönetimi geliştirme süreci olsa da, gözle görülür bir saydamlık eksikliği nedeniyle insanların terfi etme ya da ödüllendirilme biçimlerinden kuşku duyuluyordu.

Keki Dadiseth bu zor işe en başından başladı: Bizzat örnek oluşturarak ideale doğru ilerledi. Görmek istediği değişikliklere modellik yaparak, insanları yeni bir vizyon ve yeni bir gerçeklik yaratma sürecine dahil etti. Benimsediği kavram, merkezkaç liderlikti; yani çekim merkezinin yalnızca başkan olmadığı, başarıda herkesin merkezî bir rolü olduğu görüşü. Bir yıl içinde kültür değişti, o kadar ki insanlar şirketteki açıklığı, güveni ve yetkilendirme gücünü takdirle karşıladılar. HLL, geçmişteki gibi, Unilever’in en kârlı ve en saygın işletmelerinden biri olmaya devam ediyor.

- UNICEF’in Hindistan’daki aşılama projesinin yaptığı çalışma çok önemliydi, ama örgütün Sağlık Şefi Monica Sharma, programın kendisinin kolundan bir iğne yemesi gerektiğini düşünüyordu. Proje, yoksul köylerde çocuklara aşı yapan sağlık ekipleriyle yakından çalışan personel açısından doğal olarak esinleyici olmakla birlikte, örgütün 400 kişilik personelinden çoğu –memurlar, muhasebeciler ve idareciler– o enerji verici çalışma alanından esinlenemeyecek kadar uzaktaydı. Monica, ön cephelerin heyecanını arka plandaki bürolara taşımaya karar vererek bir plan yaptı ve tüm büro personelini, düzenli olarak, gerçek çalışmanın –çocukların aşılama– yapıldığı bir bölgede birkaç gün geçirmeye teşvik etti. Bürodaki üst düzey liderliğin –Temsilci Eimi Watanebe ile iki yardımcısı, Thomas McDermott ve Lukas Hendratta– bu başarıda büyük bir rolü vardı, çünkü her biri ona kişisel olarak tam destek vermiş ve bu inisiyatifi teşvik etmişti. Sonuç olarak personel, işlerinin dayalı olduğu misyon ve ideal vizyonu bizzat yaşama

olanağını bulup daha bütüncül bir amacın etrafında birleşebildi.

- Pennsylvania Üniversitesi'nin 1990'larda geçtiği yeniden yapılanma süreci, gerekli olmakla birlikte, personelden birçok kişinin canını yakmıştı. Değişimler gerçekleşene dek, çoğu kişinin bir Ivy League okulu olan Penn'le çok özel bir bağlantısı vardı ve oradaki görevlerini "yaşam boyu geçinecekleri bir iş" olarak görüyorlardı. Ancak roller ve sorumluluklar kayda değer bir biçimde değişirken, yıllardır hissedilen gönül rahatlığı ve güvenlik de uçup gitti. En tedirgin oldukları şey de, kendileri hakkında sahip oldukları imajı yitirmeleriydi. Başkan Judith Rodin ve Yürütmeden Sorumlu Başkan Yardımcı John Fry, değişim gündemi için, tüm toplulukla paylaşılacak daha geniş bir gündem oluşturmaya baktılar. Ahenk yaratan ve üniversitenin hem içindeki hem de dışındaki insanları ortak vizyonun etrafında bir araya getiren süreci başlatmalarını sağlayan da, işte o sözcük –topluluk– oldu.

Liderler sık sık, çalışanlarını stratejileriyle "aynı hizaya sokmak" istediklerinden söz ederler. Ancak o sözcük insanın aklına, molekülleri aynı kutba doğru yönlendiren mıknatıslı bir alan gibi, tüm kalemlerin aynı doğrultuya yöneldiği mekanik bir imge getirir. Bu o kadar basit değildir. Şirket hedeflerinin kuru diliyle ifade edilen stratejiler, esas olarak rasyonel beyne, neokortekse hitap eder. Stratejik vizyonlar (ve onların ardından gelen planlar) tipik bir biçimde doğrusal ve sınırlıdır, bağlılık oluşturmanın temelindeki yürek ve tutku öğelerini es geçer.

Yukarıdaki örneklerin de gösterdiği gibi, değişimin gerçekten kucaklanması, uyum sağlamayı – insanları hem duygusal hem de entelektüel açıdan harekete geçirecek ahenk doğrultusunda birleşmeyi gerektirir. Mesele, insanların önce vizyonunuza sonra da iş stratejinize tutku uyandıracak biçimde uyum sağlamalarıdır. Duygusal zekâlı liderler bu uyumun, çalışanları stratejinin kendisinden haberdar etmenin ötesinde bir şey gerektirdiğini bilirler. Gerekli olan, insanların duygusal merkezleriyle doğrudan bir bağlantı kurmaktır.

Yalnızca aynı hizada olmak yerine uyum sağlamak, örgütsel vizyona karşı şevklendirici bir coşku doğurur. Bu uyum kalıcı olduğunda, insanlar işinden hoşnut olan birçok kişinin duyduğu kolektif heyecanın sıcaklığını hissederler. Çalışanları "aynı dalga boyunda buluşturan" –ahenk yaratan– bir vizyon, örgütsel uyumu ve insanların ortaklaşa hareket etme kapasitesini oluşturur.

Cazip bir vizyonun görünmez ilmekleri, insanları stratejik bir plandan daha güçlü bir biçimde birbirine bağlayan bir kumaş dokur. Sonucu belirleyen yalnız iş planı değil, insanlardır. Başarı, örgütteki insanların neyle ilgilendiklerine, ne yaptıklarına ve birlikte nasıl çalıştıklarına bağlıdır.

Güney California Üniversitesi'nde profesörlük yapan ve tanınmış bir liderlik uzmanı olan Warren Bennis, uyumu, "dikkatin vizyon aracılığıyla yönetilmesi" diye nitelendirmiştir; ona göre, insanların çabalarını odaklamak için grup idealini kullanmak gibi, bu da liderlerin temel sorumluluklarından biridir.<sup>6</sup> İşlerin yapılma biçimi açısından anlamlı bir değişim sürecinden geçildiğinde ve örgütün başarısına ilk başlarda katkıda bulunan bir vizyon bayatladığı ve tazelenmesi gerektiği zamanlarda, uyum özellikle önemlidir.

Uyum, örgütün duygusal gerçeklikleri ile çalışanların –kendi etkileşimleri hakkındaki

görüşlerini de içeren– örgütle ilgili ideal vizyonları arasındaki farklılıklara bakılması sürecine insanların derin katılımını sağlamakla başlar.

Bununla birlikte, lider bir adım daha atıp, örgütteki insanları değişim sürecinin kendisinden sorumlu tutmalıdır. Yukarıda verilen örneklerdeki liderlerin yaptığı da budur. O senaryoların her birine daha etraflıca bakarak, liderlerin örgütlerinin ortak bir vizyona uymasını ve kalıcı değişimi nasıl sağladıklarını görelim.

## **Görmek İsteddiğiniz Değişime Örnek Oluşturun: Keki Dadiseth ve Hindustan Lever**

Hindustan Lever Limited'in yeni başkanı Keki Dadiseth, görevi iş çevresinde derin bir değişim yaşanırken devraldı. HLL, yönetimde köklü ve büyüme açısından başarılı bir geçmişe sahipti ve rakiplerinin taklit etmek istedikleri bir şirket olarak görülüyordu.

HLL'nin saygınlığına ve başarısına karşın Dadiseth, Hindistan'daki mevcut liberalleşme senaryosunda, şirketin hızla değişmesi gerektiğini çabucak kavradı ve yeni çevrenin bürokratik ve saydamlıktan yoksun olarak gördüğü köklü bir kültürü altüst etti.

Dadiseth, böylesine derinlere kök salmış bir kültüre nüfuz etmenin ve şirketin kendi vizyonuna uymasını sağlamanın, sadece konuşmanın ötesinde, yeni bir politika, hatta eğitim gerektirdiğini biliyordu. Sürekli olarak görmek istediği davranışları sergilemesi gerekiyordu. Bürosundaki çerçevesel bir Japon özdeyişini şiar edindi: "Hiçbirimiz hepimiz kadar akıllı değiliz." Başlangıçtan itibaren, ilişkisel liderlik tarzını demokratik tarzın sağlıklı bir dozuyla destekleyerek kullandı; şirkette çok yaygın olmayan bir bileşimdi bu. Ajandasını bir kenara attı ve açık kapı politikası uygulayarak hiçbir elemanın kendisiyle konuşma isteğini geri çevirmedi. İnsanlar konuştuğunda da, gerçekten dinledi: Onlara danıştı ve görüşlerini, alınmakta olan kararlarla bütünleştirdi. Personelle birlikte kafeteryada yemek yiyerek hiyerarşiyi çökertti ve insanlarla kişisel düzeyde bağlantı kurdu. Kimin oğlunun hasta olduğunu ve kimin kızının okulda ödül aldığını biliyordu. Kimlerin işlerini gerçekten umursadıklarını öğrendi ve onları başkalarının yanında övdü. Güçlükleri gördüğündeyse, insanları kendi çözümlerini bulmaları için yüreklendirdi ve yetkilendirdi. Karar alımını mümkün olduğu kadar örgütün alt kademelerine indirerek, "merkezkaç" hale getirdi. Genelde, insanlardan kendi içlerine bakarak şirket açısından doğru olanı keşfetmelerini ve buna göre hareket etmelerini istedi.

Dadiseth'in yeni liderlik tarzı ilk başlarda kuşku uyandırsa da, kısa sürede rol yapmadığı anlaşıldı: Aslına uygun davranıyordu. Öylesine müsait, öylesine erişilebilir ve saydamdı ki, kimse arkasından spekülasyon ya da manevra yapmaya kalkışmadı. İnsanlarla bağlantıları içtendi ve bu olumlu, çok insancıl ilişkilerin sonucu, karşılıklı güven ve saygı oldu. Dahası bu, başkalarına da yayıldı: Öteki liderler de insanların enerjisini grup bağlılığına yönlendirmenin taşıdığı değeri anlamaya başladılar. İnsanlar Dadiseth'in tutumunu taklit etmeye başladı ve kültür yavaş yavaş açıklığa ve karşılıklılığa doğru kayd. "Yukarıdan yönetme" zihniyeti kırılmıştı: Gereksiz spekülasyonlara harcanan zaman azalmış, işler daha hızlı ve daha iyi yapılmaya başlamıştı.

Zamanla, insanlar başarılı olduklarında da, güçlüklerle karşılaştıklarında da birbirlerini desteklemeye başladıkça, şirketteki işbirliği anlayışı büyüdü. Sorumluluk üstlenmek daha

güvenli hale geldi, insanların yenilik yapması ve kendi işlerinde daha yaratıcı olması kolaylaştı. Fikirler, fabrika işçisinden kıdemli yöneticiye kadar, şirketin tüm bölümlerinde ve kademelerinde dolaşmaya başladı ve verimlilikle etkililik arttı.

Dadiseth şirkette güçlü, açık ilişkiler kurarken, gözünü hedefinden ayırmamaya özen gösterdi: Örgütün performansını artırmak. Kendi deyişiyle, "İlişkideki rahatlık, hesap verme aşamasında rahatsızlık getirir," bu nedenle ilişkilerin fazlasıyla içli dışı olmamasını sağladı. Şirketteki liderlerin çalışanlarla ilişkilerini iş kadar önemli görmelerini şart koşarken, bir yandan da yeni bir sorumluluk anlayışı üzerinde durdu: Şirkete, birbirlerine ve kendi değerlerine karşı hesap verebilmek.

Sonuç olarak, işler daha çabuk ve pürüzsüz bir biçimde halledilmeye başladı. Eskiden birkaç hafta gerektiren kararlar, artık birkaç saatte, hatta birkaç dakikada alınabiliyordu, hem de işin içinde daha fazla insan olduğu halde. Kısmen yüksek katılım nedeniyle, kısmen de insanlar liderliğe daha fazla güvendikleri için, kararlara bağlılık arttı. Mazeretlerin arkasına saklanmak ya da başkalarını suçlamak artık eskisi kadar kolay değildi. İlişkiler giderek güvene ve gerçek bağlantıya dayalı olduğundan, liderler de kendi sorumluluklarını daha fazla üstlenmeye başladılar.

Bir yıl içinde performans, çeşitli davranış ölçütlerine göre kayda değer bir biçimde arttı. Stratejileri hayata geçirmenin hızı ve etkililiği belirgin bir biçimde yükseldi ve şirkette hemen hemen herkes büyüme gündemine sahip çıktı; tüm düzeylerdeki insanlar gündeme uydu. Keki Dadiseth, davranışlarıyla yol gösterdi. Ekibiyle birlikte yaratmayı umduğu yeni örgütün ilkelerini gözler önüne serdi: Saydamlık, kapsayıcılık, dürüstlük, gayret ve sonuçlar; neyin yolunda gidip neyin gitmediğinin isabetli ve dürüst bir biçimde değerlendirilmesi ve ödüllerin başarılarla bağlı kılınması. Değişime modellik etmek için esas olarak makamının temsil ettiği güçlü simgeden yararlanan Dadiseth, insanların yeni yükümlülük standartlarını anlayıp bunlara uymalarına yardımcı oldu. Kısacası, temel kuralları değiştirdi, insanları şirketin yeni vizyonu ile uyumlu hale getirdi ve ahenk yarattı.

Bu örgütsel simyayı yaratmaya uğraşırken, Keki Dadiseth değişimi başlatabilecek bazı temel kuralları izlemeye de gereğince zaman ayırdı:

- Neyin niçin değişmesi gerektiği konusunda ortak bir zemin ve anlayış yaratmak için insanların dikkatini temel sorunlar ve çözümler üzerinde toplamak. Sorunların dile getirilmesine ve insanların olağan saydıkları üstü örtülü, gizli alışkanlıkların açığa çıkarılmasına yardımcı olunması, örgütün gerçek durumunu belirginleştirir ve değişme şevki verir. Üstü kapalı olanın açık hale getirilmesi, insanlara örgütte yolunda giden ve gitmeyen şeyleri tartışmaları için ortak bir dil ve geleceğe bakarken üzerinde duracakları bir zemin kazandırır.
- İnsanların geleceğe yönelik umutlarından söz etmelerini ve kendilerini örgüte adanmalarını sağlamak için ahenk yaratan liderlik tarzlarını birleştirerek, ideal olana odaklanmak. İnsanların kişisel hedefleriyle anlamlı bir vizyon arasında bağlantı kurulması, vizyona ulaşmanın yollarını araştırmayı güvenli hale getirir.
- Konuşmaktan eyleme geçmek. Bu, liderle başlar. İnsanları bir hayalin etrafında bir araya getirmek, konuşmaktan eyleme geçmek ve yeni davranışlara modellik etmek, liderin görevidir. UNICEF'teki Monica Sharma'nın da gayet iyi kavradığı bir ilkeydi bu.

## Misyonu Yaşamak: Monica Sharma ve UNICEF

Monica Sharma, UNICEF'in Hindistan'daki Sağlık Bölümü aşılama projesinin Sağlık Şefi olduğu 1989 yılında, örgütün yaptığı işin önemini anlamıştı. O ülkede çok sayıda çocuk, kızamık gibi yaygın ve önlenebilir çocuk hastalıkları nedeniyle gereksiz yere ölüyordu; projenin hedefi, bu üzücü gerçeği değiştirmektir.<sup>7</sup> Ama Monica daha en başından, canını sıkıran bir şey fark etti: 400 elemandan çoğu, kendilerini örgütün misyonundan ve gündelik görevlerinde bizzat destekledikleri esinleyici çalışmadan çok uzak hissediyordu. Personelin büyük bir kısmı ana büroda masa başında çalıştığı için, sağlık ekiplerinin köy köy dolaşarak çocukları aşılarken hissettikleri amaç anlayışından yoksundu.

Monica, insanların ortak misyona tam anlamıyla uyumunu sağlayacak bir çözüm buldu: Onları işlerine, dolayısıyla da örgütteki amaçlarına ilişkin kendi ideal vizyonlarına duygusal olarak bağlamak. Monica bize, "Projenin alan çalışmasına herkesin mutlaka katılmasını sağlamak amacıyla bir plan yaptım," dedi. 400 kişilik büro personelinden herkesi köylerdeki aşı kliniklerine göndermesine izin verilmesi için UNICEF'in üst yönetimiyle görüştü. Kıdemli yöneticiler bu planı destekledi. Temsilci Eimi Watanabe ile yardımcıları Thomas McDermott ve Lukas Hendratta, özellikle geniş bir bürokraside yenilik ve değişim olacaksa, buna aracılık edecek kişiye arka çıkmaları gerektiğini anlayıp, gereğini yaptılar.

Personel –birçoğu ilk kez– işlerinin tam olarak ne olduğunu görebildi. Çocukların toplanıp kliniğe götürülmesine yardımcı oldular; sağlık ekiplerini işbaşında yakından gördüler. İlk kez günlük işlerinin temelindeki çıplak duyguları hissedebiliyorlardı: Heyecan ve umudun yanı sıra, şırıngalardan bizzat ürken ve çocukları adına dehşete kapılan annelerin kuşku ve korkuları. Ana büroda çalışanlar yavaş yavaş, üstlendikleri rollerin her birinin bir çocuğun hayatının kurtarılmasına katkıda bulunduğunu ve önemsiz ya da rutin görünen görevlerin bile aslında çok önemli olduğunu anladılar.

Bir UNICEF şoförünün öyküsü, bu durumun dokunaklı bir örneğiydi. Eskiden görevini sadece sağlık ekibini bir bölgeden diğerine –o köylerdeki insanlarla asla bağlantı kurmadan– taşımak olarak görürken, bir köy kliniğinde çalışmaya zaman ayırınca, her şey değişti. Yolcularını büroya geri götürmek için beklerken, neler olup bittiğiyle ilgilenmeye başladı. Çalışanlar ve köylü annelerle daha fazla konuştu. Çocuklarla annelerin duyduğu korkuyu ve bazı annelerin çocuklarını yatıştırmakta ne kadar zorlandığını gördü.

Sürücü kendi başına, annelerden oluşan küçük grupları arabasının çevresinde toplayıp onlara aşıların öneminden söz etmeye, yan etkiler konusunda içlerini rahatlatmaya ve çocukların nasıl yatıştırılacağı konusunda öğüt vermeye başladı. Küçük seminerleriyle, her kliğinin başarısına elle tutulur bir katkıda bulundu. Sürücünün doğaçlama çalışması annelerin daha sakin, daha bilgili olmasına; kliniklerin de daha rahat ve verimli çalışmasına yol açtı. Ayrıca, sağlık ekibindeki doktorlarla hemşirelerin, büro personelinin katkılarına daha olumlu bakmalarını sağladı. Sürücünün kendisi de açıkçası işine daha çok daha derin bir bağlılık duyuyordu.

Bu derin bağlılık günün birinde büyük bir fark yarattı; ekibi götürdüğü köyde, saatler sonra aşı hâlâ gelmemişti. Eskiden olsa, sürücü omuz silkip ekibi geri götürebilirdi. Ne de olsa, aşının gelmesini sağlamak onun görevi değildi, duruma yardımcı olmak için yapacağı fazladan mesainin karşılığını mutlaka alacak diye bir şey de yoktu. Oysa şimdi, beklenen

aşı gelmezse anneler ve çocuklardan oluşan "sınıf"ının ne denli hayal kırıklığına uğrayacağını biliyordu. Daha büyük, ama uzaktaki bir köye tek başına gitmeye karar verdi ve birkaç saat sonra aşıyla birlikte geri döndü.

Sürücü yeni kültürel normlara göre hareket ediyordu: İşe el at, katkıda bulunabileceğin alanları araştır ve misyonu yaşa. Tüm kademelerdeki insanların misyonlarını benimseyip uyum göstermelerini sağlayan Monica Sharma, basit bir değişim programından çok daha uzun süre kalıcı olacak bir ahenk geliştirdi. Aslında, personel de misyonlarıyla ilgili o vizyonun yaratılmasında onun yanında yer aldı. Monica'nın vizyoner liderlik tarzı, insanların kendi küçük katkılarının –ister masa başında, ister dışarıda– çocukları nasıl etkilediğini görmelerine yardımcı oldu. Monica, insanların çabalarını anlamlı kılmaları için, yaptıkları işin sonuçlarını görüp hissetmeleri, eylemlerinin inançlarını nasıl desteklediğini anlamaları gerektiğini fark etmişti.

Bu arada, değişim bu kadarla kalırsa, çalışma alanına yapılan tek bir ziyaretin insanların belleğinde silinip gitme olasılığı da vardı. Ancak Monica, bu esinleyici anların birlikte çalışmanın yeni biçimlerine –zaman içinde sürdürülebilecek yeni kültürel normlara– dönüşebilmesi için, insanların başka şeylere de gereksinimleri olduğunu anlamıştı. Deneyimlerinden söz etmeleri, duygularını ve öğrendiklerini paylaşmaları ve sonuçta yeni kültürlerini tanımlayacak öyküleri birbirlerine anlatmaları gerekiyordu.

Monica bu amaçla, çalışanların hafta sonları deneyimlerini paylaşmak için biraraya gelebilecekleri açık toplantılar düzenledi. Ardından, insanlar karşılaştıkları zorluklardan söz etmeye başlayıp tavsiye istediklerinde, Monica etkileşimlere örnek oluşturabilmek için eğitici liderlik tarzına başvurdu: İnsanlar birbirlerini çalıştırmayı öğrenmeye başladılar. Kahkahalar, yüreklendirmeler ve arkadaşlık bu toplantılara damgasını vuruyordu. İnsanlar hevesli ve esin doluydu; birlikte çalışmaktan büyük bir mutluluk duyuyorlardı.

Yıllar sonra, bugün bile, Hindistan'daki personelin bir kısmı Monica'nın inisiyatifini çalışma yaşamlarının belki de en esinleyici dönüm noktası olarak anımsıyor. Liderlerinin kendilerine gösterdiği güven, eğitilmiş olmadıkları halde bölgelere gidip yardımcı olabileceklerine duyduğu inanç da eşit derecede önemliydi. Bu güven birçok kişinin –sürücü gibi– kendisiyle ilgili beklentilerinin ötesine geçmesini sağlamıştı. Anımsadıkları bir başka şey de, Monica'nın kendisini bizzat görüşmeye açık tutarak bütün bu süreç boyunca öğrenmelerini desteklemiş olduğuydu.

Kuşkusuz, Monica ne yaptığını tam olarak biliyordu: İnsanların UNICEF değerlerine örnek oluşturan misyonla aynı doğrultuda birleşmelerini sağlıyor ve onlara vizyonu gerçeğe dönüştürmenin somut yollarını gösteriyordu. Çalışanların duygularına hitap eden ve çok insani olan anlamlı iş gereksinimlerini temel alan Monica, değerleriyle katkılarını daha büyük misyonla uyumlu hale getirmelerine yardımcı olmuştu. Ahenkli liderlik budur işte: İnsanlarda tutku uyandırmak ve olabilecek şeylerin vizyonuyla aralarında bağlantı kurmak. Monica Sharma, bir lider olarak başat görevini yerine getirmişti.

Peki ama bir örgüt, davranışların çok ötesine uzanan, insanların işlerini yapma biçiminde köklü değişiklikler gerektiren düzeltmelere gereksinim duyduğunda ne olur? Bu tür değişim süreçlerinden geçilirken bir vizyondan doğan ahenk, bazen insanları birleştiren, tükenmeyi önleyen, çalışanları odaklı ve olumlu bir ruh hali içinde tutan tek şeydir. Biz bunu, 1990'larda bir kriz yaşayan Pennsylvania Üniversitesi'nde gördük.



## **Topluluğa Uyum Sağlamak:**

### **Pennsylvania Üniversitesi'nden Judith Rodin ve John Fry**

Pennsylvania Üniversitesi, 1960'ların ortasından sonlarına kadar çok önemli bir yeniden yapılanma sürecinden geçti. Bu süreçte personelin rolleri tamamen değişti, güvenli görünen gelecek yok olurken yıllardır hissedilen rahatlık da uçup gitti. İnsanlar işlerini kaybetmekten endişeleniyordu, ama bir Ivy League okulu olan Penn'de çalışmaktan dolayı kendileri hakkında sahip oldukları "ayrıcalıklı" imajı yitirmenin verdiği moral bozukluğu da eşit derecede önemliydi. Yeniden yapılanma okulun geleceği açısından önemli olsa da, sürecin kendisi insanları ürkek ve ketum hale getirmişti.<sup>8</sup>

Başkan Judith Rodin ve Yürütmeden Sorumlu Başkan Yardımcısı John Fry, Penn'in değişim gündemini izleyebilmesi için insanların enerjisini seferber etmek üzere bir şey yapmaları gerektiğini fark etmişlerdi. Personelin yüreğini ve zihnini angaje edecek ve ortak bir vizyona uymalarını sağlayacak esin kaynağını bulmak için, gözlerini daha geniş bir gündeme –üniversite dışındaki topluluğa– çevirdiler.

İlk hamle olarak, üniversiteye düşen sorumluluğun, dışarıdaki topluluktan yalnızca katkı almak yerine, onlara katkıda bulunmak olduğunu açıkladılar. Bu, Penn'in –ve çevresindeki Batı Philadelphia topluluğunun– yıllardır duymadığı bir şeydi. Aslında üniversite ile kent uzun süredir, geliştirme ve yapım işlerinin ne zaman ve nerede gerçekleşmesi gerektiği, çevre temizliği ile güvenliğini korumanın kimin görevi olduğu ve suç oranlarındaki artışla ilgilenme sorumluluğunun kime ait olduğu konusunda tartışarak, buruk bir ilişki yaşıyordu.

Rodin ve Fry'nin vizyonu retorik düzeyde kalmadı; somut eyleme yol açtı. Yeni, ışıl ışıl caddeler ve parklar yaratmak, yerel okullardaki eğitimin kalitesini artırmak ve çevre ahalisinin evleri onarma fonlarına erişimini mümkün kılmak amacıyla kent yetkilileri, okul öğretmenleri ve müdürleri, polis ve emlakçılarla birlikte çalıştılar. Penn profesörleriyle personelini üniversitenin çevresindeki bölgeye taşınmaya teşvik eden bir kredilendirme programı yarattılar ve çevre sakinleri kadar ziyaretçiler açısından da çekici olan yeni oteller, perakendeci mağazalar ve hizmetler geliştirmeye odaklandılar. Yerel nüfusa iş bulmak ve yapım projeleri ile diğer iş anlaşmalarında azınlığın ve kadınların sahip olduğu Batı Philadelphia merkezli işletmelerle sözleşme yapmak için yoğun bir çaba harcadılar.

Penn'in içindeki insanlar bu yeni stratejiyle dışarıya açılmanın yararlarını kavradıkça, personel de değişim sürecinin etrafında enerji ve coşkuyla bir araya geldi. Yakın çevreyle dostluk ilişkilerinin kurulmasına kim itiraz edebilirdi? Yeni parklara ve ışıklara, suç oranlarındaki kayda değer düşüşe, evlerin restorasyonuna ve yaratıcı bir finans yardımıyla hareketli, heyecan verici bir kent bölgesine taşınma olanağına kim karşı çıkabilirdi? Stratejiye yön veren değerler –kentten yenilenmesi ve hareketli, farklı bir topluluğa karşı bağlılık– insanlara doğal olarak çekici ve getirili görünüyor, Penn'in bir parçası olarak kendilerini yeniden iyi hissetmelerini sağlıyordu.

Bu geniş tabanlı hamlenin Batı Philadelphia'ya sağladığı yararlar, kentten bugünkü görüntüsü ve işleyişi bakımından çok açıktır; ancak üniversitenin içinde başardığı şeyler de eşit derecede etkileyiciydi. Üniversitedeki insanları Batı Philadelphia girişimine dahil eden Rodin ve Fry, onların daha güç olan diğer meselelerle de ilgilenmelerini sağlayabilmişlerdi. Liderlerinin değişim sürecinin özündeki değerlere gerçekten

inandıklarını anlayan personel, daha zor olan içsel değişim gündemini dürüstçe yürütebileceklerine güvenmeye başladı. Sonuçta, Rodin ve Fry, örgütsel ahengin yaratılmasına yardımcı oldular ve bu ortamda insanlar, kişisel değerleriyle uyumlu olduğu için, stratejiye bir katkıları olduğunu hissettiler. Bu duygu, değişim vizyonuna anlam katmanın yanı sıra, sürdürülebilir olmasını da sağladı.

## **Dersler: Duygusal Zekâlı Bir Örgütün İnşası**

Duygusal zekânın iş yaşamında önemli olduğu görüşü yeni değildir, bir örgütün başarısı açısından ne denli önemli olduğunu ise araştırmalar ancak son zamanlarda göstermeye başlamıştır. Gerçekten de, bir işyerindeki duygusal zekâ ve ahenk, ilkel insan topluluğunun –hep birlikte dolaşan ve sağkalımı yakın anlayış ve işbirliğine bağlı olan o elli ile yüz kişilik grupların– kadim insani örgütlenme ilkesine dayalı olabilir.

Eski ovalarda yaşayan bir avcı-toplayıcı topluluğu, kimi yönlerden Hindistan Lever, UNICEF ya da Penn'deki ekiplerden çok da farklı değildir. Ahenkli bir insan grubunda bireyler, aralarındaki bağlantı ve uyumu anlamlı bulurlar. En iyi örgütlerde, insanlar kolektif kimliklerinin vizyonu ile özel bir kimyayı paylaşırlar. Birbirlerine iyi uyduklarını, anladıklarını ve anlaşıldıklarını ve ötekilerin yanında huzurlu olduklarını hissederler.

Bu tür ahenkli örgütlerin inşası, duygusal zekâlı liderlerin sorumluluğudur. Bu liderler, insanları kendileri ve örgüt hakkındaki hakikati keşfetmeye sevk ederler: Ortada gerçekten ne döndüğü kavrar ve insanların zararlı olanı tanımlayıp örgütün güçlü yanlarını temel almalarına yardımcı olurlar. Aynı zamanda, insanları olabilecek şeylerin etrafında bir araya getirir ve süreç içinde birlikte çalışmanın yeni yöntemlerini yaratıp gözler önüne sererler. Ahenk yaratır, sonra da örgütteki ilişkileri ve çalışmanın gelgitini düzenleyen sistemler aracılığıyla bu ahengin sürdürülebilmesini sağlarlar.

Örgütler üzerindeki araştırma ve çalışmalarımızın da gösterdiği gibi, ahenkli, duygusal zekâlı ve etkili bir kültürün yaratılmasına yardımcı olacak birkaç hareket kuralı vardır. Araştırmalar üç önemli bulgu üretmiştir: Duygusal gerçekliğin keşfedilmesi, ideal vizyonun oluşturulması ve duygusal zekânın desteklenmesi. Bunlardan her biri, ilerideki alt bölümlerde ayrıntılı olarak inceleniyor.

### **DUYGUSAL GERÇEKLİĞİN KEŞFEDİLMESİ**

- Grubun değerlerine ve örgütün bütünlüğüne saygı gösterin. Vizyonlar değişir, ama vizyon evrilirken, lider "kutsal merkez" in, herkesin baş tacı ettiği şeyin zarar görmediğinden emin olmalıdır. Yapması gereken ilk şey, kutsal merkezin –yalnızca kendisinin değil, başkalarının bakış açısından da– ne olduğunu bilmektir. İkincisi ise, çok değer verilse de, değişmesi gereken şeyi açıkça görmek ve insanların da görmesini sağlamaktır. Temel değerlerin, zihniyetlerin, ya da kültürün gerçekten değişmesi gerekiyorsa, insanların kendileri o değişimi yönlendirmelidir. Zorla yaptırılamayacağı için, insanlar bu tür bir değişim sürecine girdiklerinde –tercihen bir umut ve hayalle, korkuyla değil– şahsen ve güçlü bir biçimde motive olmalıdırlar. Vizyoner bir lider çevresindeki kişilerin duygu ve inançlarına saygı göstererek, bir yandan da ortak hayallerine doğru ilerlemenin yararını sebatla gözler önüne sererek, bu süreci olumlu

bir biçimde etkileyebilir.

- Hız kazanmak için yavaşlayın. Tanıdığımız bir nişancılık hocası, öğrencilerine, “Bir çarpışma durumu söz konusu olduğunda, alelacele ateş edip hedefi kaçırsanız canınızı kurtaramazsınız,” diyor. Ahengin ve duygusal zekâlı bir örgütün yaratılması söz konusu olduğunda da, değişimi zorlayan yaklaşımlar işe yaramaz. Yavaşlayıp, insanları sistemleri ve kültürleri hakkında konuşturma süreci çok önemli olduğu halde, örgütlerde bunu yeterince göremiyoruz. Dinamik soruşturma gibi süreçler destekleyici, eğitici bir yaklaşım ve demokratik bir tarz gerektirir: Lider, örgütün kültürü ve duygusal gerçekliği hakkında insanların söyleyeceklerini çok iyi dinlemelidir. Hem –liderin bireyleri gerçekten dinlediği– eğitici tarz, hem de –diyalog kuran bir grubun görüş birliği oluşturduğu– demokratik tarz, insanların değişim sürecine bağlılıklarını geliştirecek bir biçimde dahil olmalarını sağlayabilir. Duygusal zekâlı liderler, insanlara gereksinim duydukları desteği vermek için tam olarak ne gerektiği konusunda sağlam bir fikir edinmek üzere, yeterince yavaşlamanın bir yolu olarak bu tarzlara güvenirlir.
- Aşağıdan yukarıya doğru bir stratejiyle işe başlayın. Üst yönetimin kendini, örgütün duygusal gerçekliğiyle yüzleşmeye ve idealin bir vizyonu etrafında ahenk yaratmaya adanması gerekir. Ama bu yeterli değildir: Aşağıdan yukarıya doğru bir strateji de gereklidir, çünkü ahenk ancak, değişime herkes uyum sağladığında gelişebilir. Bu, örgütteki resmi ve gayri resmi liderleri, neyin yolunda gidip neyin gitmediği ve örgütün yolunda giden şeylere daha yönelik olmasının yaratacağı heyecanla ilgili konuşmalara sevk etmek anlamına gelir. Bu tür konuları tartışmaya zaman ayırmak, etkili bir yaklaşımdır. Lider, insanların düşüncelerini ve konuşmalarını sağlayarak, onlara yol gösterir. Heyecan ve katılım oluştuğunda, konuşmadan eyleme geçmek daha olanaklıdır. Coşku, ivme yaratır. Ancak bu hareketin hayale, ortak değerlere ve birlikte çalışmanın yeni yöntemlerine doğru yönlendirilmesi gerekir. Saydam hedefler, açık bir değişim süreci, olabildiğince çok kişinin katılımı ve yeni davranışlara örnek oluşturulması, ahenk kurma aşamasında yukarıdan aşağı ve aşağıdan yukarı hızlı bir başlangıç yaratır.

## İDEAL VİZYONUN OLUŞTURULMASI

- İçinize bakın. Liderler, ahenk yaratacak bir vizyon oluşturmak için, dikkatlerini önce kendilerinin ve başkalarının duygularına vermelidirler. Olgular –örneğin, piyasada olup bitenler– insanların yüreğine hitap edecek anlamlı bir vizyonun yaratılmasına yetecek enformasyonu tek başına sağlayamaz. Bunu yapabilmek için, liderin duygu düzeyinde “görmesi”, sonra da insanların derin ve kişisel bir düzeyde özdeşleşebilecekleri anlamlı bir vizyon oluşturması gerekir.
- Hizaya sokmayın, uyum sağlayın. Bir vizyonun cazip olması için, insanların yüreğine hitap etmesi gerekir. İnsanlar, bu soyutlamalara anlam verebilmek için, örgütün değerlerini ve vizyonunu görmeli, hissetmeli ve elle tutabilmelidirler. İnsanları anlamlı bir vizyona çekmenin özünde bütünlük vardır: İnsanlar kendi hayallerinden, kendi inanç ve değerlerinden ödün vermeksizin örgütün hayaline uzanabildiklerini hissetmek isterler.
- Önce insanlar, sonra strateji. Ahenk yaratan tarzlara başvuran liderler, bağlılığı,

katılımı, vizyonun etkin takibini ve sağlıklı, üretken iş ilişkilerini destekleyen normlara örnek oluştururlar. İnsanların gerçekten istedikleri ve gereksinim duydukları şeylere odaklanarak ve topluluğun sağlığını destekleyen bir kültür oluşturarak bağlantı yaratırlar. Lider insanlara odaklandığında, duygusal bağlar kurulur ve bu bağlar ahenk tohumlarının ekildiği zemini oluşturur; insanlar iyi günde de, kötü günde de o lideri izler. Ahenk, insanlar arasında, yaptıkları işe ve birbirlerine duydukları inanca dayalı olan, görünmez ama güçlü bir bağ yaratır. Bunun gerçekleşebilmesi için, çalışanların işleri konusunda gerçek zamanda –yalnızca sanal ortamda değil– bağlantı kurmaları gerekir. Konuşmalı, gülmeli, öykülerini paylaşmalı ve –belki de– birlikte hayal kurmalıdırlar.

## DUYGUSAL ZEKÂNIN DESTEKLENMESİ

- Vizyonu eyleme dönüştürün. Liderlerin her fırsatta, vizyonun neye benzediğini, nasıl bir şey olduğunu ve insanların ona bugün olduğu kadar gelecekte de nasıl uyabileceğini gözler önüne sermeleri gerekir. Kendilerini bir keşif ve değişim aracı olarak kullanır, sürece yaklaşır ve hedefe ulaşmaya dek elden bırakmazlar. İdeal olan, liderlerin her etkileşimde, her kararda kendilerinin ve yaratmak istedikleri örgütün değerleriyle tutarlı davranışlarda bulunmalarıdır. Eğitici, vizyoner ve demokratik bir yaklaşımla, çevrelerindeki insanlara karşı saygı göstererek önderlik eder, başkalarını da kendi değerlerine ve örgütün misyonuna uyacak şekilde hareket etmeye davet ederler.

Başat liderlik tutumuna ek olarak, vizyonu eyleme dönüştürmek için atılması gereken başka adımlar da vardır: Örgütsel yapıları, görev tasarımlarını ve ilişki normlarını değiştirmek, sistemleri ve performans beklentilerini vizyonla daha iyi örtüşecek biçimde yeniden biçimlendirmek ve insanların yaptıklarının örgütün misyonuna daha iyi uymasını sağlamak.

- Duygusal zekâlı uygulamaları destekleyen sistemler yaratın. İnsanların yanı sıra sistemler, kurallar ve prosedürler de önemlidir. Neyin kabul edilebilir olup neyin olmadığını hatırlatan şeyler –ister (gerçekten uygulanan) politika ve prosedürler olsun, ister doğru liderlik davranışlarına gösterilen dikkat– davranışları güden en güçlü etkenlerdir. Duygusal zekâlı uygulamaları sürdürmek isteyen bir örgütte, özellikle de kuralların, düzenlemelerin ve insan kaynakları uygulamalarının arzu edilen sonuçlarla tam bir uyum içinde olması gerekir. Performans yönetimi ya da ödüllendirme sistemlerinde takdir görmeyen duygusal zekâlı liderlik için umut beslemek anlamsızdır; bu nedenle, eğer gerekiyorsa, vizyonu güçlendirmek için kuralları değiştirin.

- Liderlik mitlerini yönetin. Mitler ve efsaneler, sıkıcı gündelik işlerin kaprislerine ve değişimin karmaşasına karşı dayanıklıdır. Doğru mitler –yani, duygusal zekâyı ve ahengi destekleyenler– yerine oturduğunda, insanlar muhalefetle karşılaştıklarında bile olumlu duygusal iklimi sürdürmekte zorlanmazlar. Örgütteki genel duygular üzerinde çok büyük bir etkisi olan liderler, çoğunlukla öykülerin merkezinde yer alırlar. İşyerindeki mitlerin, efsanelerin ve simgelerin yönetimi, güçlü bir değişim güdüsü olabilir. Duygusal zekâyı örnek oluşturma rolünün simgesel gücünden yararlanan bir lider, küçük jestler ve eylemlerle yeni, olumlu mitler yaratabilir.

Duygusal zekâlı örgütlerin inşası, sonuçta liderin sorumluluğudur. Örgütün kendi

gerçekliğini teşhis etmesini –bunu engelleyen kültürel normlar da dahil olmak üzere– sağlamak, sonra da olabilecek şeylerin ideal vizyonunu araştırıp örgüt üyelerinin o vizyondaki kendi rollerini açığa çıkarmalarına yardım etmek, lidere düşer. Ayrıca insanların vizyona uymalarını sağlayıp değişim hareketini başlatan da liderdir.

Korku ve kuşkuyu besleyen tarzlar yerine ahenk oluşturan liderlik tarzlarına başvuran ve sağlıklı, etkili çalışma ilişkilerini besleyecek normları yaratan duygusal zekâlı liderler, büyük bir gücü; örgütün bir iş stratejisini izlemesi için gereken kolektif enerjiyi serbest bırakırlar. Yürekten gelen tutkuyla bir vizyon oluşturur, örgütsel dokuyla iç içe geçmiş olan esinleyici bir misyonu pekiştirir ve insanlara işlerinin anlamlı olduğu duygusunun nasıl verileceğini bilirler.

## **11. Bölüm - SÜRDÜRÜLEBİLİR DEĞİŞİMİN YARATILMASI**

Lider, bir örgütte zaman içinde sürdürülen ahengi nasıl yaratır? Zor iştir bu, ama işletmenin tüm dokusunun duygusal zekâlı liderlikle iç içe örülmesini sağlayarak yapılabilir. Sonuçta, bir örgütte ahenk yaratmak için duygusal zekâlı liderlik gerekiyorsa, bu tür liderlerin sayısı arttıkça o dönüşümün gücü de artacaktır.

Büyük bir örgütte doğal olarak, ahenkli kesimler kadar ahenksiz kesimler de olacaktır. Biz, ahengin ahenksizliğe genel orantısının, o örgütün duygusal iklimini belirlediğini ve performansıyla doğrudan ilintili olduğunu öne sürüyoruz. O orantıyı doğru yöne kaydırmanın anahtarı, duygusal zekâlı gruplar yaratacak yaygın bir liderler kadrosu yetiştirmektir.

Ancak örgütler, doğaları gereği, yeni şeylerin öğrenilmesini teşvike pek hevesli değildir. <sup>1</sup> Aslında, geniş çaplı bir değişimi aşlamak isteyen liderlerin ilk önce, bir paradoksa karşı uğraş verdiklerini kabul etmeleri gerekir: Örgütlerin başarısı rutine ve statükoya dayalıdır. Örgütlerdeki profesyoneller, görevlerini çok az direniş ve stresle sürdürebilmek için yerleşik sistemlere bel bağlarlar. Sonuç olarak, günümüz şirketlerinde çoğu kişi, kendini uzun bir süredir gerçekten farklı bir şey öğrenmeye zorlamamıştır.

Yeni bir liderlik tarzının geliştirilmesi çoğunlukla, başkalarıyla çalışma biçiminin kökünden değiştirilmesi anlamına gelir. Ancak örgütlerde yeni öğrenimi başlatma çabasıyla ilgili paradoks, işi en iyi ihtimalle zorlaştırır; üstelik bu, yalnızca sınıfta yapılan bir iş de değildir. Ne yazık ki yönetici eğitimi ve liderlik geliştirme çabalarının çoğu, yalnızca yapılaş biçimleri yüzünden değil, ayrıca yapmadıkları şeyler nedeniyle de amacına ulaşmamaktadır. En iyi gelişim süreçleri –beş keşfin araştırılmasına dayalı olanlar– bile, yalnızca kişiye odaklanıp duygusal gerçekliğin ve kültürün gücünü dikkate almadıkları sürece, örgütün değişmesine yardımcı olamazlar.

Aşağıdaki alt bölümde anlatılan durumu ele alalım; liderlik iyi niyetli olduğu halde örgüt çapındaki öğrenimden çıkan sonuç neredeyse birkaç kişinin değişmesiyle bir sürü zaman ve enerji kaybından ibaretti.

# Liderlik Geliştirme Programı Başarısız Olduğunda

Pasifik Kıyısı'ndaki bir bankanın CEO'su, bir yönetici danışmanı ile duygusal zekâ yeterlikleri üzerinde bizzat çalışarak, 360 derecelik bir geribildirim sürecinden geçip liderlik tarzını adamakıllı değiştirdikten sonra, üst düzey 600 yöneticisini liderlik gelişimine tabi tutmak istedi. İnsan kaynakları başkanından, üst düzey yöneticilerinin benzer gelişim olanakları elde edebilmeleri için bir program tasarlamasını istedi. Ancak insan kaynakları bölümü eğitim programının duyurusunu yaptığında, çok az kişi kaydoldu. En büyük yararı elde edebilecek kişiler değil, yalnızca meraklı ve yürekli olanlar eğitimden geçti.

Sorun, programın bu örgütteki insanlara anlamlı gelmemiş olmasıydı. Kültürel olarak, eğitime zaman kaybı gözüyle bakılıyordu ve bir çalışma atölyesine gitmek kimse için kesinlikle bir öncelik değildi. Öğrenimin önemli görünmesini sağlamanın bir yolu da, onu tepedeki liderin kendi güdümündeki bir buyruk haline getirmektir. Liderlik gelişiminin başarısı, işletmenin bir numaralı stratejik önceliği olmasına, en üst düzeylerde –icra komitesi ya da yönetim kurulunca– kotarıp yönetilmesine bağlıdır.

Pasifik Kıyısı'ndaki bankanın CEO'sunun fark edemediği şey de buydu. Aslında, kendi liderlik tarzını belirgin bir biçimde değiştirmiş olan eğitim ve geribildirim aynısını almaya bu kadar az kişinin ilgi duyması, onu çok şaşırtmıştı. Eskiden saplantı derecesinde odaklı, hız belirleyici bir lider olan bu CEO, artık liderlik repertuarını genişletmiş ve daha ilişkisel, daha vizyoner, daha eğitici olmuştu. Kendisine doğrudan bağlı kişilerle eğitim oturumları düzenlemeye başlamış ve personelinin çalışanların yaşamındaki önemli olaylar hakkında bilgi istemişti. Aldığı duyum üzerine, bir proje toplantısını durdurup kocası aniden çok hastalanan bir elemanı eve göndermesi, yaşadığı dönüşümün bir örneği olmuştu; daha önce hiç yapmadığı, basit bir insani nezaket jestiydi bu.

Yine de, üst düzey yönetimin genel gündemi açısından önemsiz görülmesi nedeniyle, bankada açtığı gelişim programına katılım çok düşük olmuştu. CEO gerçekten bir dönüşüm deneyimi yaşamış, ama bu süreçten etrafındaki kişilere söz etmemişti. İnsanlar kendisindeki değişiklikleri görebiliyorlardı elbet, ama öğrenme deneyimini –eğitim, geribildirim, gelişim planı– kimse tam olarak anlamamıştı. Dolayısıyla da yeni liderlik programı sadece, şirketin insan kaynakları bölümünün gitgide genişleyen menüsüne giren yeni bir program gibi görülmüştü. Programı insan kaynakları bölümünün eğitim yöneticisi aracılığıyla duyuran CEO, farkına varmaksızın bu etkinliğin önceliksiz olduğu mesajını vermişti.

Liderlik geliştirme programının başarılı olması için, üst düzey yönetim bağlılığın yukarıdan başladığını göstermelidir. Ne yazık ki çoğu şirkette –Pasifik Kıyısı'ndaki bankada olduğu gibi– bunun tam tersini görüyoruz: Liderliğin geliştirilmesi genellikle, insan kaynakları bölümünün buyruğu haline geliyor. Ancak teknik uzmanlıklarına ve pek çok kez stratejiye yaptıkları katkıya karşın, insan kaynakları bölümü davranışlarda ya da kültürde önemli bir değişimi kendi başına sağlayamaz. En iyi insan kaynakları profesyonelleri bile bir sis perdesi altında çalıştıklarını, personelin yaptıkları işi gündelik yönetim sorunlarından uzak olarak gördüğünü itiraf edeceklerdir. Bu adil bir değerlendirme olmayabilir, ama örgütün zirvesindeki liderlerin her türlü liderlik geliştirme sürecine etkin bir katkıda bulunmalarının önemine işaret etmektedir.

Bağlılığın yukarıdan başlamasını gerektiren bir neden daha vardır: Sözü ettiğimiz türden bir değişim yalnızca para değil; çaba, destek ve kaynak da gerektirir. Yeni liderliğin anlamı, yeni bir zihniyet ve yeni davranışlardır; bunların yerine oturabilmesi içinse, örgütteki kültürlerin, sistemlerin ve süreçlerin de değişmesi gerekir. Ahenk yaratan liderlerin geliştirilmesinde biz, örgütün kendi duygusal gerçekliğinin, kültürün ve köklü davranışların ele alınıp –değiştirilmesinden– söz ediyoruz. Çoğu grup ve örgütün işleyiş statükoya dayalı olduğundan, mevcut durumu tehdit eden her şeye karşı direniş gösterilir; dolayısıyla bu düzeyde bir değişim yürekli liderlik, dayanıklılık ve mutlak bağlılık gerektirir.

## **YÖNETİCİ EĞİTMENLİĞİ**

Lider, tanımı gereği insanı incinebilir hale getiren öğrenmeyi, kendi liderlik imajının yönetimiyle dengelemelidir. Bunun iyi bir yolu, bir yönetici eğitmeniyle çalışmaktır; bu, araştırmanın güvenli olduğu ve liderlerin kendi hayalleri ve iş sorunları hakkında daha önce kimseyle yapamadıkları kadar özgürce konuşma fırsatını buldukları bir ilişkidir. Yönetici eğitimi bağlamında, liderler acı ve tutku duydukları şeylerden söz edebilir, ayrıca kendileri, ekipleri ve örgütle ilgili temel sorunlara değinebilirler. Kuşkusuz, bu sohbetlerdeki salt duygu düzeyi, iş yaşamında genellikle görülenin çok ötesindedir, bu nedenle eğitmenlik ilişkisi güvenli, tamamen mahrem ve neredeyse dokunulmaz olmalıdır.<sup>2</sup>

Yönetici eğitme süreçlerinin çoğu, liderliği değerlendirmeyi ve gelişim üzerinde odaklanmayı içerir. Daha büyük örgütsel sorunlar –özellikle de liderin ekibiyle yaşadığı zorluklar, örgütsel iklim, kültür, politika ve bütün bunların iş stratejisi içindeki yeri– üzerinde çalışmayı da kapsar.

Liderliği değerlendirmenin ve geribildirimde bulunmanın çok farklı yolları vardır, ama en iyi uygulama, profesyonel bir yönetici eğitmeninin yapacağı bir dizi mülakat ve gözlemle başlar. Mülakatlar çoğu zaman sohbet şeklinde ve o havada, liderle eğitmen arasında güçlü, mahrem bir ilişki kurma amacıyla yapılmalıdır. Süreçler genellikle liderin kariyer ve yaşam öyküsüyle ilgili sohbetleri, halihazırdaki yönetim ve liderlik sorunlarını; iklim, politika ve sistem gibi konular da dahil olmak üzere, örgütsel düzeydeki tartışmaları içerir. Ayrıca bu evre, liderin toplantılarda konuşma yaparken ve bire bir performans eleştirilerinde bulunurken nasıl davrandığıyla ilgili gözlemleri de içerir.

“Hayatta Bir Gün” diye adlandırılan bu tür bir süreç, Cleveland Gestalt Enstitüsü’nden meslektaşımız Fran Johnston tarafından geliştirilmiştir.<sup>3</sup> Eğitmen tipik bir günü liderle birlikte geçirir, toplantılara ve personele yaptığı bire bir görüşmelere katılarak, hatta telefonla görüşürken bile yanında oturarak, tam anlamıyla onu takip eder. Tabii ki bütün bunlar elemanlara açıklanarak yapılır; bir yararı da, liderin öğrenme ve liderlik gelişimiyle etkin bir biçimde ilgilendiğinin görülmesidir.

Daha yapılandırılmış değerlendirme de genellikle eğitmenlik sürecinin bir parçasıdır ve çoğu kez davranışla ilgili mülakatların yanı sıra duygusal zekâ, yönetim tarzı, örgütün iklimi ve o liderle örgütüne özgü diğer etmenler konusunda 360 derecelik geribildirim içerir. Sıra ekip ve örgütle ilgili sorunlarda danışmanlığa geldiğinde, eğitmenin bakış açısının liderinkinden daha geniş olması gerekir. Lider CEO hastalığına yakalanmış olsa da olmasa da, çoğu bilginin süzgeçten geçirilmesi ve birçok konunun yukarıya ulaşmadan önce yumuşatılması ya da kılıfına uydurulması, yönetici yaşamının bir gerçeğidir. Eğitmen; mülakatlar, gözlem ve değerlendirmeler, hatta bir mini-dinamik soruşturma süreci aracılığıyla, örgütte olup bitenler hakkında lidere gerçekten yardımcı olabilecek bilgiyi toplayabilir. Elbette ki bu sürecin uzun erimde işe yaraması için, eğitmen tüm ilişkilerin –lider hakkında bilgi toplamak için mülakat yaptığı kişilerle olan ilişkilerinin bile– mahremiyetine saygılı olmalı; yani lidere özel değil, yalnızca genel temaları sunmalıdır.

Eğitmenlik, liderin kendi öğrenimini hızla ilerletirken, örgütte olup bitenlerin, özellikle de insanların lider ve liderlik ekibiyle deneyimlerinin farklı ve kimi zaman da daha isabetli bir resmini görmesini sağlar.

## **Kültürü Göz Ardı Edemezsiniz**

Örgütün en üst düzeylerinden gelen bir buyruk bile, liderlik geliştirme inisiyatifinin gereken değişiklikleri sağlayacağını garanti değildir. Birlikte çalıştığımız profesyonel hizmetler veren bir firmayı ele alalım. Bu büyük şirketin üst düzey yöneticileri, işlerinin değişken doğası nedeniyle, insanları çok farklı şekilde davranmaya teşvik etmedikleri sürece şirketin rekabet üstünlüğünü yitireceğini kabul ettiler. Tüm örgütün kolektif alışkanlıklarını değiştirmeye kalkışmak ürkütücü görüldüğünden, liderler bunun yerine,

birkaç yönetici yeni yeterlikleri öğrenirse kültürün kendi kendini değiştireceğine hükmettiler. Oysa birkaç yıl sonra, şirketteki tüm değişim çabalarının fena halde başarısızlığa uğradığı anlaşıldı. Liderlik uygulamaları tam bir arapsaçına döndü; insanlar yılgın, personel değişikliği oranı her zamanki kadar yüksekti ve yönetim karşı çıksa da, şirket satışa çıkarıldı.

Başlangıçta, üst düzey yönetim her şeyi doğru yaptı. Liderlik geliştirme sürecinin çok önemli bir stratejik öncelik olduğunu açıkça belirttiler. Araştırmaları yapıp, çoğu yeterliğin duygusal zekâyla ilintili olduğu, esaslı bir model oluşturdular. Öncelikle dört keşif üzerinde odaklanan harika bir gelişim süreci tasarlayarak, buna katılacak yüksek motivasyonlu kişileri seçtiler.

Kısacası, şirket yönetimi kapsamlı bir değişim süreci planladı. Hatta insan kaynaklarının süreçlerini, istihdam ve terfilerde yeni liderlik yeterliklerini gözetecek şekilde yenilemeye başladılar. Örgütün olumsuz kültürel normları güçlendirdiğini içgüdüsel olarak biliyorlardı. Eski alışkanlıkların yeni müşteri, satıcı ve ortakların beklentilerine uymadığını görebiliyorlardı. Ancak kültürün nasıl değişebileceğinden emin değildiler ve derinlere kök salmış alışkanlıkların ve tüm örgütün temel kültürünün değiştirilmesi olanaksız göründüğünden, bunun yerine tek tek liderler geliştirmeye odaklandılar. Bunun tüm işletmeyi zincirleme etkileyeceği umudu, önemli bir sorun belirgin bir hal aldığı anda, çabucak zayıfladı: Yeni liderlik yeterliklerinden bazıları kültürel mizaca öylesine ters düşüyordu ki, insanlar bunları kullanmaya başladıklarında başları derde giriyordu.

Örneğin, yeni yeterliklerden biri, insanların iş açısından doğru olanı yapmaya kalkışırken cesur olmalarını gerektiriyordu –hatta bu, kıdemli yönetime karşı çıkmak anlamına gelse bile. Tepedekilerin bu tür bir riske girenleri desteklemeye istekli görünmesinden cesaret alan bir yönetici, işle ilgili –ve etik– bir konu olarak gördüğü şeyi savunmak için öne atıldı. Konuyu liderlik programında tartışmaya başlarken, bunu yeni bir davranışı uygulama fırsatı olarak gördü ve şirketin doğru olanı yapmasına yardımcı olacağını düşündü. Yeni yeterliklerin verdiği heyecan düşünülürken, patronunun tepkisi çok şaşırtıcı olmasa da, hayal kırıcıydı: Yönetici karşısına dikildiğinde, patronu kendisinden bekleneni yaparak inandığı şeyi savunma cesaretini gösterdiği için onu övdü. Ancak daha sonra, kapalı kapılar ardında, aynı patron yöneticiden kurtulmak için bir tezgâh kurdu – adam fazlasıyla tehlikeliydi.

Bu örgütte benzer senaryoların defalarca sahnelendiğini gördük. Liderlik davranışlarının değişmesi gerektiği çok açık olsa da, insanlar ne yapmaları gerektiğini bilseler de, yeni davranış biçimlerini sergileyemiyorlardı. Direniş boşlukları çok yaygın, kültürdeki durağanlık çok güçlüydü. Ayrı ayrı liderler, kültürü tek başlarına değiştiremezler. Yeni bir vizyonun benimsenmesi için, her düzeye yayılması gerekir. Bu kadar büyük bir örgütte toptan bir kültürel değişimin gerçekleştirilmesi, yüzlerce kişinin saf değiştirmesini gerektirecektir.

Bundan alınacak ders şudur: Kültürü göz ardı edemezsiniz ve tek bir liderle değişmesini bekleyemezsiniz. Bu şirkette genel manzarayı görmezlikten gelen ve liderleri teker teker geliştirmeye odaklanan liderlik, örgütün başarıya ulaşmasına yardımcı olacak çok gerekli değişiklikleri yapamadı. İnsanlar işlerini farklı bir biçimde yapmaya çalışsalar da, temel modellerin değişmemesi, birkaç liderin kendileri için belirledikleri anahtar niteliğindeki



öğrenme hedeflerine ulaşmalarını neredeyse olanaksız hale getirdi. Davranışları güden güçlü etkenler hiç ele alınmadı ve en sonunda tüm değişim programı durduruldu.

Araştırmaların gösterdiği gibi, liderlik geliştirme inisiyatiflerinin başarısızlığa uğramasının birkaç nedeni vardır: Birincil neden, 6. bölümde gördüğümüz gibi, birçok gelişim programının kişinin bütününe, ya da kendi hayalini keşfedip gelişimi ona bağlamak gibi, sürdürülebilir değişime yol açan keşiflere odaklanmamasıdır. Kimi programlar da aşağıda belirtilenleri yaparken kültürün gücünü hesaba katmamaktadır.

- İnsanlar ne yapmaları ya da ne olmaları gerektiğini bilirse, sistem ve kültürün onları değişim sürecinde kendiliğinden destekleyeceğini varsayarak, örgütün gerçek durumunu göz ardı etmek.
- Her gün birlikte çalıştıkları grupların normlarını ve genel kültürün rolünü görmezlikten gelerek, yalnızca kişiyi değiştirmeye kalkışmak.
- Değişim sürecini örgüt içinde yanlış yerden başlatmak. İnsanları ve örgütleri dönüştüren liderlik gelişimi yukarıdan başlamalı ve stratejik bir öncelik olmalıdır.
- Bir liderlik dili –fikirlere, idealleri ve duygusal zekâlı liderlik pratiklerini simgeleyerek liderlik ruhunu yakalayan anlamlı sözcükler– geliştirememek (bu bölümde daha sonra inceleyeceğimiz bir kavram).

Bu konuları hesaba katmayan programlar, doğal olarak hüsrana uğramış bireyler, kuşkuculuk ve zaman, enerji, para kaybı yaratır.

## **Programla Değil, Süreçle Başarılı Olunur**

Diyelim ki, lider olarak durumun farkındasınız: Kültürü değerlendirerek –gerçekliği ve ideali örgütsel düzeyde inceleyerek– sahneyi zaten hazırlamışsınız. Değişim fikriyle ahenk yaratmış ve gelecekte üst yönetim rollerini üstlenecek kişileri belirlemişsiniz. Bundan sonraki adım, sonuç alan liderliği sürekli geliştirecek bir süreç tasarlamaktır. Bu süreç, örgütünüzdeki liderlerin kendi hayallerini ve kişisel ideallerini açığa çıkarmalarına, güçlü ve zayıf yanlarını incelemelerine ve günlük iş ortamını bir öğrenme laboratuvarı olarak kullanmalarına yardımcı olmayı içerecektir. Peki başka ne yapabilirsiniz?

Öncelikle, birçok liderlik geliştirme programında görmüş olduğumuz tuzaklardan kaçının. Bunlar çoğu kez, insanların belirli konuların içeriğini –strateji, pazarlama, finans, genel yönetim ve benzeri soyutlamalar– uzmanlardan öğrenmelerini sağlamaya odaklanan, yönetici eğitimi kurslarından ibarettir. Bu akademik alanların hepsi birçok lider açısından büyük önem taşısa da, onlara odaklanan soyut bir program, kişinin ya da şirketin dönüşümüne katkıda bulunamaz.

Bu sayfalarda zaman zaman liderlik geliştirme “programları”n dan söz etmiş olsak da, aslında birçok örgütün gereksinimi bir kerelik programlar değil, örgütün her katmanına nüfuz eden bütüncül bir sistem şeklinde oluşturulmuş bir süreçtir. Bu liderlik geliştirme inisiyatiflerinin en iyileri, gerçek değişimin, örgütün eksen niteliğindeki üç düzeyine nüfuz eden çokyanlı bir süreç aracılığıyla gerçekleştiği anlayışına dayalıdır: Örgütteki bireyler, o bireylerin birlikte çalıştıkları ekipler ve örgütün kültürü. Yetişkin öğrenimiyle bireysel değişim ilkelerine dayalı olan bu tür süreçler, insanları –gerçeklikle yüzleşmekten idealin

gerçekleştirilmesine dek uzanan– entelektüel ve duygusal yolculuklara çıkarır. Biz, bu tür liderlik geliştirme tasarımı ile çoğu işletme okulunda ya da yönetici eğitim merkezindeki tasarımlar arasında köklü farklılıklar olduğunu bulguladık.

En iyi gelişim süreçleri, güvenli bir mekân yaratarak öğrenmenin zorlu ama az riskli olmasını sağlar. Ayrıca, liderlerin yeni bir şeyi gerçekten öğrenebilmek için, hem anlamlı, hem de mevcut çerçevenin dışına çıkabilecek deneyimlere gereksinimleri vardır. Bu deneyimler, insanların hayal gücüne hitap edecek kadar farklı, anlamlı gelecek kadar da tanıdık olmalıdır. Cleveland Gestalt Enstitüsü'nden meslektaşımız Jonno Hanafin'in sık sık uyardığı gibi, "Bir kişiyi –ya da şirketi– değiştirmeye çalışırken 'algılanan tuhaflıklar gösterge'nizin yönetimine dikkat etmeniz gerekir."<sup>4</sup> Bir başka deyişle, kuralları ihlal edin, ama insanları ürkütmeyin.

Güçlü bir liderlik geliştirme süreci, duygusal ve entelektüel öğrenmeye odaklanır ve etkin, katılımcı çalışmayı temel alır: İnsanların öğrendikleri şeyi örgütlerindeki gerçek sorunların teşhisinde ve çözümünde kullandıkları, eylem öğrenimi ve eğitmenlik. Bu tür süreçler, insanların kendilerinin ve başkalarının davranışlarını incelemelerine yarayabilecek yapılandırılmış etkinliklere girdikleri deneysel öğrenime ve ekip tabanlı simülasyonlara dayalıdır. Örnek teşkil eden süreçler çokyanlıdır, öğrenme tekniklerinin cesur bir karışımına başvurlar; belli bir süre boyunca devam eder ve kültürü baştan aşağı ele alırlar.

## **Kültür Değişikliğini Liderlik Gelişimine Dahil Etmek**

Unilever'deki ekip üyeleri, üst yönetim için yeni bir liderlik geliştirme inisiyatifi tasarlamaya başladıklarında huzursuzluk duyuyorlardı. Küresel şirketin, daha girişken ve rekabetçi bir sanayi lideri olmasını sağlayacak bir şey gereksindiğini biliyorlardı. Dolayısıyla da önerileri, liderlik davranışlarını kökünden değiştirip yepyeni, girişken bir şirket kültürünün yaratılmasını amaçlıyordu. Uzun yıllar gerektiren bu süreç, genelde değişik kademeleri, coğrafyaları ve işletmeleri kapsayacaktı. Liderleri, kişisel hayallerinden işleriyle ilgili vizyonlarına ve liderliğin nasıl yürütüleceğine dek, her şeyi yeniden düşünmeye zorlayacaktı. Büyük, cesur bir önermeydi bu.

Liderler, şirket için planlanan seminerlerin ve inziva toplantılarının bir resmini oluşturmaya başlarken, tutku, duygu yüklü, incinebilirlik, risk ve kişisel vizyon gibi alışılmadık sözcükler kullanıyorlardı. Aylar boyunca yaptıkları birçok konuşmada, insanların yüzündeki tepkileri incelediler, bireysel ve örgütsel değişime yönelik çerçevelerinin doğruluğundan ve sürecin başarılı olabilmesi için yöneticilerin duygusal katılımının gerekliliğinden emin olarak, düğmeye bastılar.

Plan şuydu: İlk olarak, şirketteki en üst düzey 100 lider, başkanları Niall FitzGerald ve Antony Burgmans'ın önderliğinde, inzivaya çekilerek bir toplantı yapacaklardı. Orada, geçmişin alışkanlıklarıyla kişisel inançlarını ve geleceğe yönelik hayallerini araştıracaklardı. Toplantı, kesinlikle tepedeki ekibi rahat ortamından çıkaracak, esinleyici bir yerde yapılacaktı. İnsanları fiziksel zorluklarla karşılaştırırken, aynı zamanda iş arkadaşlarıyla duygusal bir yolculuğa çıkaracaktı; onlara birbirini tanıyıp daha önce düşünülemeyecek düzeyde bir güven ve açıklık geliştirme ve dürüst davranma olanağını

taniyacaktı. Bu, insanları yürekten etkileyen ve geri döndüklerinde yaşamlarında anlam taşıyacak bir deneyim olacaktı. Nihai hedef; bu yeni davranışları, yeni zihniyeti ve birlikte çalışmanın yeni biçimlerini işyerine taşımaktı.

İlk inziva toplantısından sonra ikinci evre, şirket çapındaki üst düzey 500 liderin, yeni kültürel normları uygulamaya koymak, vizyonu eyleme dönüştürmek ve kendi iş birimlerini değiştirmek için bir dizi seminere katılmasıyla başlayacaktı. Daha sonra birkaç yıl boyunca, dünyanın dört bir yanında, üst yönetimin bir basamak altındaki iş birimleri, insanların hayal ve tutkularını harekete geçirip işyerine taşımalarını sağlayan aynı süreçten geçeceklerdi.

Fikirler benimsendikçe ve liderler olasılıklar konusunda heyecanlanmaya başladıkça, konuşmalar daha özgül olarak insanların bu seminerlerde yapacakları şeyler üzerine odaklandı. Örneğin yöneticiler, kişisel ve iş yaşamlarının önemli ve anlamlı yönleri – değerler, ilişkiler, vizyon, geleceğe yönelik umut ve hayaller, geçmişin pişmanlıkları ve güçlü noktaları– hakkında derin düşüncelere dalıp birbirleriyle konuşmaya başlayacaklardı. Başarılarını ve başarısızlıklarını, her yeni sorunun çözümüne kişisel olarak ne kattıkları üzerinde odaklanarak saptayacaklardı. Kişisel ve örgütsel engelleri aşip gelecek için ortak bir vizyonun nasıl yaratılacağı konusunda fikir üreteceklerdi. Bu önemli duygusal bağlılık çabasıyla, öğrenen bir topluluk –gelişim sürecini ve işyerinin büyümesini ciddiye alan ve birbirini değiştirmeye zorlayan insanlardan oluşan ekipler– yaratacaklardı.

Yöneticilerin gelecekte ne olmayı ve ne yapmayı umdukları konusunda içten, birbiriyle bağlantılı konuşmalara girmeleri fikri, cazip ve enerji vericiydi. Tartışmalarda, yöneticileri derin düşünmeye, klişeleri aşmaya ve yaşam konusunda, değişim konusunda, iş konusunda

## EYLEM ÖĞRENİMİ

Bir Amerikan telekom şirketinin kıdemli başkan yardımcısı, bir yıllık çokyanlı yönetici geliştirme sürecini henüz tamamlamış insanlardan her birini, eylem öğrenimi sunumlarını yaparken dikkatle dinledi. Bitirdiklerinde, başkan yardımcısı neredeyse kulaklarına inanamayarak şöyle söyledi: "Bu insanlar birer lider. Şirketimizde böyle bir şeyle karşılaşacağımızı hiç düşünemezdim. Biz birkaç kilit lider bulma savaşımı verirken, bugün yirmisi birden burada. Yirmi! Dilerim bu insanlar her toplantımızda bugünkü gibi konuşurlar. Onlar liderliğin yanı sıra cesaret de gösterdi."

Başkan yardımcısı niçin şaşırmişti? Ne de olsa harika sonuçlar bekliyor olmalıydı: Yüksek potansiyelli kadınlar ve farklı ırklardan insanlar için hazırlanmış olan bu liderlik geliştirme inisiyatifine birkaç yüz bin dolar harcamıştı. Bu sonuçlandırma olayında, belki birkaç sıradaşı insanla karşılaşmayı ve eylem öğrenimi projeleriyle ilgili ilginç sayılabilecek sunumlar duymayı beklemişti. Oysa dört grup ve yirmi kişiden hepsinin birden çok önemli stratejik konulardan söz edip onlarla nasıl baş edileceğini tartışmasını dinlemişti. Geceleri onu uyutmayan ve şirketteki liderlerin bitmek bilmeyen kaygılara kapılmasına neden olan meselelerden bazılarını ele alan yaratıcı, güçlü ve uygulanabilir planlar sunduklarını duymuştu. Katılımcıların doğrudan doğruya "konuşulmazlar"dan –politik açıdan çok yüklü oldukları için örgütün asla değinmediği konulardan– söz ettiklerini duymuştu.

Bu şirketin yönetici geliştirme sürecinin bir parçası olan eylem öğrenimi projeleri, bir amaca yönelik etkin deneyler olarak düşünülebilir.<sup>5</sup> Bu yöntem, ekip projeleri için başlangıç noktası olarak, katılımcıların örgütte karşılaştıkları gerçek yaşam sorunlarından yararlanarak, öğrendiklerini uygulamalarını sağlamaktadır. Öğrenmeyi birincil, sonuç almayı ise ikincil amaç edinen her ekip, kurs boyunca kendine özgü bir örgütsel sorun üzerinde çalışmaktadır.<sup>6</sup>

Eylem öğrenimini başlatırken göz önüne alınacak bazı ilkeler:

- Projeler stratejik yapıda, çokboyutlu, açık uçlu (yani, tek bir yanıtı dayalı değil) ve yeni olmalıdır; bunun anlamı, halihazırda örgüt içinde kimsenin o konu üzerinde çalışıyor olmamasıdır.
- Projelerin belirlenmesinde ve ekiplerle yapılan çalışmada, yöneticilerin etkin desteği olmalıdır.
- Ekipler, bireyler değil projeler üzerinde çalışmalı ve proje süresince sağlıklı bir iklimin yaratılması, işlevsel normların ve

duygusal zekânın korunması, çatışmayla baş edilmesi, başarıdan çok öğrenme üzerinde odaklanması ve benzeri konularda desteklenmelidir.

□ Öğrenme süreci incelenmelidir ve bu incelemenin, sonucun bir parçası olarak beklenmesi gerekir.

□ Projeler gözle görülebilir nitelikte olmalıdır.

□ Ekiplere kaynaklar tahsis edilmeli, özellikle de insanlar, projeler üzerinde çalışabilmeleri için normal görevlerinden bir dereceye kadar muaf tutulmalıdır.

birbirleriyle dürüstçe konuşmaya teşvik etmek için başka yöntemlere de başvurdular. Bu sürecin uyandıracığı tutkunun nasıl geliştirileceğinden ve bu yeni enerjinin Unilever açısından umut dolu bir geleceğe nasıl yönlendirileceğinden söz ettiler.

Ancak, tasarım süreci zaman zaman yavaşladı. Bu genellikle daha geleneksel, tanıdık liderlik ve strateji oturumları önerildiğinde oluyordu. Daha tipik süreçler dikkate alındığında, konuşmalar enerjisini yitiriyordu: Çıkar ortakları, amaçlar ve "başarının önünü kesen engeller"le ilgili ağır tartışmalar genellikle akla, Unilever yöneticilerinin yıllardır katıldığı birçok stratejik planlama programını getiriyordu ve niteliği ne olursa olsun, o anda gereksindikleri şey bu değildi. Bu tür bir tartışmada, Unilever'in üst düzey yöneticilerinden biri kendini daha fazla tutamadı. Sakin ama tutkulu bir sesle, "Arkadaşlar, burada dikkatli olmalıyız. Liderlerimiz, en iyi işletme okulu profesörleri ve yönetim gurularının yardımıyla, kitapta yer alan her türlü stratejik planlama egzersizini zaten yaptılar. Başka bir stratejiye gereksinimleri yok ve yeni bir çıkar ortağı analizi, gerek duydukları son şey!" dedi. Belirtmek istediği, bu yöneticilerin stratejiyi anlamış olmalarıydı; artık vizyonu gerçeğe dönüştürmek için farklı bir zihniyet ve yeni liderlik davranışları geliştirerek, stratejiyi tutkuyla uygulama zamanıydı.

Liderler stratejiye yalnızca entelektüel bir ilgi duyduklarında, enerji ve bağlılığı sürdürmek neredeyse olanaksızdır, öğrenim de bundan zarar görür. O halde şirketteki liderler en çok neye gereksinim duyuyorlardı? "Kendi tutku ve hayallerine; birbirleri ve stratejiyle duygusal olarak ilgilenmeye; o konuda bir şeyler yapma şansına sahip olabilmek için de geleceğin olasılıklarıyla bağlantı kurmaya," dedi bu yönetici.

Çoğu lider, hatta yönetici açısından farkı yaratacak olan, stratejinin daha iyi anlaşılması değildir. Bir başka beş yıllık plan ya da sıradan liderlik programı da değildir. Farkı yaratan, işe, stratejiye ve vizyona tutkuyla bağlanmak ve yüreklerle zihinleri anlamlı bir gelecek arayışına sokmaktır. Bir başka entelektüel planlama egzersizi insanları harekete geçirmeyecek ve kültürü kesinlikle değiştirmeyecektir. En iyi liderlik geliştirme programları bile, bir boşluk içinde sürdürülürse, örgütlerin günümüzde gereksindikleri türden değişimi pek destekleyemez.

Liderlerin yapmaları gereken şey, yöneticilerin birbirleri ve vizyonlarıyla duygusal olarak ilgilenmelerini sağlamak ve o vizyonlara uygun davranışlarda bulunmaya başladıklarını görmektir. İnsanlar duygusal bağlılık ve yükümlülük duyduklarında değişirler. Neyse ki, Unilever'deki liderlik gelişimini planlama süreci, başarılı değişim ve gelişimin bu kilit ögesini yakaladı. Tasarım ekibi tutku üzerinde odaklandı ve o tutkuyu iş yaşamında gerçek eyleme dönüştürmenin yollarını keşfetti. Kıdemli liderlerin bu sürece başlangıçtan itibaren rehberlik etmeleri de, insanların değişimden yükümlü tutulmasını güvence altına aldı. Bu gerçekten, kültürel değişimi liderlik gelişimine dahil edecek bir süreçti.

## **Söylenti Yaratmak**

Unilever’de başvurulanan süreç, tasarım gereği, çok sayıda insanın liderlik üzerinde düşünmesini, kendi örgütsel kültürü üzerinde spekülasyon yapmasını ve değişimi dikkate almasını sağladı. Ancak liderlik gelişiminin yerine oturması için, örgütte rıza yaratmak gerekir; bu ise, görmüş olduğumuz gibi, tepeden gelen bir buyrukla başlar. Unilever’in başkanları Niall FitzGerald ile Antony Burgmans’ın yaptıkları gibi, liderlerin sürece bizzat katılmaları gerekir. Ayrıca, insanları gerçekten işin içine çekebilmek için, sürecin kendisinin duygusal getirileri olmalıdır.

Örneğin, insanların inisiyatifte yer almalarının, yeteneklerinin takdir edilmesinin bir işareti olduğunu anlamalarını sağlayın. Unilever’de, sürece davet edilmek bir onur, bir saygınlık göstergesi ve şirketin katılımcıyı işte fark yaratan biri olarak seçtiğinin işareti olarak kabul ediliyordu. Programın kariyerlerinde ilerlemek için kendilerine bir avantaj sağlayacağını düşünen yöneticiler, katılma olanağını araştırıyorlardı.

Bu tesadüfen olmamıştı; bir stratejiydi. İnsanları öne çıkaracak roller tanımlanmış, mektuplar yazılmış ve tohumlar, üzerinde düşünülerek gayri resmi konuşmalara ekilmişti; bunların tümü, liderlik yeteneklerinin geliştirilmesi ve şirket kültürünün değiştirilmesi konusunda herkesin duyabileceği bir söylenti yaratmak için tasarlanmıştı. Kilit liderler, insanlarla seçilme nedenleri ve kurmaya çalıştıkları yeni örgütte lider olmanın anlamı hakkında kişisel olarak konuşmuşlardı.

Ancak Unilever, aday seçimini temiz tutması gerektiğini de biliyordu. İşin içine politika girerse, bunu herkes fark eder ve süreç inanırlılığını yitirirdi. Biz bu durumun Avrupalı bir imalatçıda meydana geldiğini gördük; yüksek potansiyelli yöneticileri seçmek için yapılan programlara üç ayrı tipte insanlar katılmıştı: Orada bulunmayı hak edenler, genç liderlere yetişebilmeleri için eğitilmesi gerekenler, ve yıllardır verdikleri hizmet nedeniyle üst yönetimin öne çıkarılmaya layık bulunduğu kişiler. Dinamiği düşünsenize: Kimin hangi kategoride olduğunu herkes biliyordu!

Örgüt liderleri, katılım paradoksuna olanak sağlayan bir eleme süreci yaratmalıdırlar: İyinin en iyisi alınır ve herkesin bir şansı vardır. Bunun anlamı, yeni bir liderlik programı için insanlara ne zaman ve nerede hazır bulunacaklarını bildiren bir not ya da sesli mesaj bırakmak değil, onlarla gerçek sohbetlere girmektir. Evet, daha fazla çaba harcanır – ama buna değer: Liderliğe giriş sürecine katılım, tüm inisiyatifin başarısını belirleyebilir.

Liderlik geliştirme süreci başlar başlamaz, bir liderlik dilinin geliştirilip kullanılması, insanların sürekli katılımı açısından önemli olan söylentiye yaratmanın güçlü bir yöntemidir. Örneğin, Unilever yöneticilerinin inziva toplantısı, Costa Rica’da yapılmıştı (bu, duygusal etkiyi azamiye çıkarmak için, o ülkeye varıncaya dek katılımcılardan saklı tutulan bir şeydi). Fiziksel yolculuklar ile kişilerarası ve grup düzeyindeki sohbetleri içeren o toplantı, liderlerin kendileri, birbirleri ve şirket hakkındaki duygularını kökünden değiştirdi. Görkemli ve narin bir çevresel bağlamda yapılan bu yalın ama derin sohbetler dizisi aracılığıyla öğrenilen birbiriyle iletişim kurmanın yeni yolları, bir işletme olarak birlikte çalışmanın yeni yollarına dönüşecekti.

Yurda dönüp öğrendiklerini kendilerine ve şirkete karşı uygulamaya başladıklarında, “Costa Rica”, katılımcıların kurdukları ve işyerinde sürdürmek istedikleri duygusal bağlantı ve gerçek sohbetlere gönderme yapan bir deyim oldu. Gerçekten de, değişim sürecinin ilk bir buçuk yılında, içtenlikli ilişkiler, karakter bütünlüğü, yükümlülük ve yetkilendirme gibi

sözcükler, bir dizi yeni liderlik davranışının simgesi haline geldi. Bunlar her ne kadar sıradan sözcükler olsa da, Unilever’de liderlerin katılmış oldukları süreçlerin bir sonucu olarak özel bir anlama bürünmüştü.

Değişim gündeminin uygulanmaya başlamasından birkaç yıl sonra bugün, Unilever’de liderlik gelişimi, işlerin yapılma ve ilişkilerin yönetilme biçimini temelinden etkiliyor. İşletmenin liderleri, sonuçlardan ve yeni zihniyetle yeni duygusal gerçekliğin desteklenmesinden yükümlü tutuluyor. Halef planlaması, ücret ve performans yönetimi gibi insan kaynakları sistemleri, bilinçli olarak yeni kültürün desteklenmesi üzerinde odaklanarak, değişim stratejisiyle aynı doğrultuda birleşiyor.

Liderlerin geliştirilmesi, yalnızca insanlarla ilgili değildir. Görmüş olduğumuz gibi, çalışanların davranışlarını yönlendiren ya da kısıtlayan örgüt kültürü ve sistemleri, insanların zamanlarını geçirdikleri grup ve ekipler, örgütün o anki durumu ve karşılaştığı dış zorluklar gibi daha aşikâr konularla da ilgilidir. Liderlik gelişiminin bütün bu düzeyleri dikkate alacak şekilde kullanılması, örgütteki ahengi artırır.

Bunun iyi bir örneği, Merrill Lynch’in U.S. Private Client işletmesindeki çokyönlü liderlik geliştirme çabasıdır.

## **Liderliğe Yatırım**

Sağlam, deneyimli liderlik açısından uzun geçmişiyle zaten son derece başarılı bir işletme olan Merrill Lynch’in U.S. Private Client iş birimi yeni zorluklarla yüz yüzeydi. Sektörün tüm kesimlerinde, beklenmedik kaynaklardan rekabetle karşılaşılıyordu. Müşterilerin hizmet talepleri giderek daha ısrarcı bir hal alıyordu, küresel piyasa artık bir gerçeklikti ve elektronik ticaret devrimi işin özünü tehdit ediyordu. İş birimlerinin değişen gereksinimleriyle birlikte liderlik güçlerinin de artmasını sağlamak isteyen Birinci Başkan Yardımcısı Linda Pittari, liderleri duygusal zekâ yeterlikleri üzerinde odaklanarak geliştirmenin daha sistematik bir yöntemini yaratmak üzere, liderlik gelişim ve eğitim direktörü Tim McManus’la birlikte çalıştı.

Pittari bize, “Önümüzdeki birkaç yılın getireceği zorlukların, daha önce karşılaştıklarımızdan farklı olacağını biliyorduk. Liderlerimizin yeni bir ortamda nasıl davranılacağını öğrendiklerinden emin olmak istiyorduk,” dedi.

Süreç, ana büroda olduğu kadar sahada da yönetim potansiyeline sahip olan kişilerin belirlenmesiyle başladı. Zaman geçtikçe ve inisiyatif ilerledikçe, Pittari ile ekibi bu yöneticilere görevdeki ilk kritik yıllarında eğitmenlik yaptı. Yöneticilerin sahada edindikleri deneyimler, akıl hocalarından yararlanmalarıyla iki katına çıktı ve şirketin iyi liderler geliştirmesini sağladı. Ancak Pittari’nin liderlik geliştirme inisiyatifinin bu denli işe yaramasının ana nedenlerinden biri de, insanlar üzerinde odaklanmanın ötesine geçmesiydi. İşletmenin temel kültürüne ve bu kültürün liderliği ne derece desteklediğine ya da engellediğine geniş açıdan bakmanın önemini kavramıştı. Bu –bireyle başlayıp bireyle biten– çoğu gelişim programına göre çok büyük bir farklılıktı.

Linda Pittari, kültürde eksen niteliğindeki normları zekice sezerek işe başladı ve bunlardan hangilerinin yeni liderlik tarzına yardımcı olup hangilerinin engel oluşturduğunu araştırmaya koyuldu. 10. Bölüm’de tartıştığımız dinamik soruşturma sürecinden

yararlanarak, ekibiyle birlikte kilit liderlerle mülakat yaparak içinde yaşadıkları kültürel çerçeve hakkında bir fikir edindi. Esas olarak, şu soruları sordular: "Burada neye izin veriliyor? Hangi davranışlar ve değerler bekleniyor? Hangi yönetim tarzları hoş karşılanıyor ve hangileri eleştiriliyor? Hangi yeterlikler geliştiriliyor ve hangileri göz ardı ediliyor?"

Ama bu, yalnızca bir başlangıçtı. Pittari ile ekibi, soğan soyar gibi katman katman derine inerek, temel sorunları ve insanların başarılı ya da başarısız olmalarının nedenlerini kültürel bağlam içinde aradılar.<sup>7</sup> Temel ilkelere bağlılığın derinliğini ve liderlerin neden o şekilde davrandıklarını araştırdılar. Ayrıca insanlara, şirketteki liderlik hakkında ne düşündüklerini ve neyin yolunda gidip neyin gitmediğini sordular; bu, ileride liderlik gelişiminin nasıl konumlandırılacağını anlamanın anahtarıdır. Bu bilgiyle donanan ekip, kültürün hangi yönlerinin etkili liderliği engellediğini ve hangi alışıldık liderlik uygulamalarının değişmesi gerektiğini görebildi. Ayrıca neyin korunması gerektiğini de anlayabildi.

Örneğin, sonuçta müşterilerle ilişki kurmaya dayalı olan bu şirkette, insanlar ilişkisel liderlik tarzına bel bağlıyorlardı. Yöneticilerin kendilerine doğrudan bağlı kişilerle kurdukları sıcak ilişkiler, sadakat ve adanmışlığın güçlü güdüleyicileriydi; ömür boyu bağlılığa, sıkı çalışmaya ve sağlam, güvenli ilişkilere yol açıyordu. Ancak ilişkisel tarz, bu yöneticilerin, insanların kendilerini geliştirmeleri gereken alanları gözler önüne sermekte duraksamalarına da neden oluyor ve gerçek eğitimliği zorlaştırıyordu. Yöneticiler her ne kadar incelikli performans yönetimi sistemlerinden yararlanarak ve insanları mali sonuçlardan yükümlü tutarak durumu telafi etmeye çalışsalar da, çalışanlar kendilerini bir sonraki aşama için nasıl geliştireceklerine ilişkin doğrudan geribildirim almadan yıllarca yollarına devam ediyorlardı.

Temel olarak dinamik soruşturma sürecinden yararlanan ve bu yeni ortamda çok etkili oldukları anlaşılan bireyleri kapsamlı bir biçimde gözden geçiren Pittari'nin ekibi, hem eski kültürün bazı yönlerine karşı koymak, hem de yeni liderlere yararlı olan olumlu değerleri, normları ve sistemleri desteklemek için tasarlanan liderlik gelişimine yönelik bir gündem oluşturabildi. Gelişme geribildiriminin nasıl verilip alınacağı, iyi kararlar risk alma arasında doğru dengenin nasıl kurulacağı, yeniliğin nasıl besleneceği ve giderek farklılaşan bir işgücünün nasıl yönetileceği gibi konularda, insanların geliştirmeleri gereken beceri ve yeterlikleri belirlediler. Ayrıca iş kavrayışının artırılması gereken alanları da saptadılar.

Pittari ile ekibinin Merrill Lynch işletmesinde bu liderlik geliştirme sürecini başlatmalarından yıllar sonra bugün, sürece katılanların yüzde 40'ı terfi etmiş ve birkaç yıl öncesine göre çok daha sorumlu konumlara geçmiş durumda. Belki daha da önemlisi, değişim çabası üst düzeydekilerin dikkatini yönetim, liderlik ve gerçekten değişmesi gereken kültürel uygulamalara çevirmiş ve çalışmalar sürdürülmüştü. Halef planlaması, geleceğin liderlerine örnek oluşturan bireylere gösterilen dikkatin artmasıyla, artık daha sistematik olmuştu.

İnisiyatifin iki görevi birden üstlenmesi –bireysel değişim modeline örnek oluşturma yanı sıra, kültürel konular üzerinde de çalışmak– gerektiğini anlayan Pittari'nin ekibi, hem kültürü hem de şirkette her gün çalışan bireylerin yaşamını değiştiren bir süreç oluşturmuştu.

## Öğrenmenin Etki Süresini Azamiye Çıkarmak

Özetle, en iyi liderlik programları kültüre, yeterliklere, hatta şirketin ruhuna göre tasarlanır. Özgüdümlü değişim ilkelerine uyar ve birey, ekip, örgüt üzerinde odaklanan öğrenme ve gelişme sürecinde çokyönlü bir yaklaşımdan yararlanır. Kusursuz süreçler şu öğeleri içerir:

- Örgütteki kültürle –kimi zaman da kültür değişikliğiyle– bir bağlantı
- Bireysel değişim felsefesi ve pratiği çerçevesinde oluşturulan seminerler
- Duygusal zekâ yeterliklerinin –yalnızca iş kavrayışının değil– öğrenilmesi
- Bir amaca yönelik yaratıcı ve güçlü öğrenme deneyimleri
- Öğrenen ekipler ve yönetici eğitmenliği gibi, öğrenmeyi destekleyen ilişkiler

Biz liderlerin geliştirilmesine, öğrenmenin etki süresinin azamiye çıkarılması açısından bakarız. Amaç, öğrenmenin sürekli olması için “dayanıklı” bir süreç geliştirmektir.

En iyi süreçlerde, insanlar öğrenmeyi öğrenir ve hayallerine birlikte ulaşmanın yeni ve desteklenmiş bir yöntemine odaklanırlar. Kendilerine anlamlı gelen bir yol haritaları vardır ve bu harita, şimdiki işlerinde de, bir sonrakinde de iyi bir rehber olacaktır; arka planda kişinin değerleri, inançları, umutları ve hayalleriyle çizilmiştir. Belli bir görev için yeterlik geliştirmek, onun yalnızca bir parçasıdır: Esas olan, gelişim sürecinin insanlarda, kültürde ve değişimi, gelişimi, etkili normları destekleyen sistemlerde iz bırakmasıdır. Getirisi ise, sürekli öğrenme ile değişim kapasitesinin artmasıdır.

İyi bir neden olduğunda, insanlar değişebilir ve değişecektir. Liderlik değişimi, insanları neyi nasıl değiştirmek istediklerini anlama noktasına götürür. Bu tür öğrenmenin örgüt üzerinde kalıcı bir etki yaratabilmesi için, bireyin ötesine geçerek, gruplarda ve –geniş anlamda örgütte– duygusal liderlerin gelişmesini teşvik edecek şeyler üzerinde düşünmek gerekir.

## Ahenkli Çalışma ve Ahenkli Yaşamlara Doğru

Yolculuğumuz sona ererken, geleceğe bakmak ve şimdiye kadar söylediklerimizin içerimlerini genişletmek istiyoruz.

Önce, savımızı ele alalım. Biz, duyguların liderlik açısından büyük önem taşıdığını –başat liderliğin, liderin diğer çabalarının başarılı mı yoksa başarısız mı olacağını geniş ölçüde belirleyen can alıcı bir boyut olduğunu– savunuyoruz.

Ahenk yaratmayı her liderin başat görevi haline getiren temeldeki nörolojiyi –özellikle de duyguların açık çevrimini– gözden geçirdik. Ahenkli liderliğe yönelik temel yeterlikleri duygusal zekânın sunduğunu ve bu yetilerin hem bireyde hem de bütün bir ekipte geliştirilip güçlendirebileceğini ortaya koyduk. Bu tür ahenkli liderlik tüm örgüte yayılabilir. Ayrıca çok sayıda verinin gösterdiği gibi, örgütsel etkililik ve iş performansı açısından somut getirileri vardır.

Yeni bir liderlik kuramı sunmakla kalmayıp, “Bu pazartesi sabahı nasıl davranabilirim?” sorusunun özüne indik. İlk pratik uygulama, liderin duygusal zekâ yetilerini artırmakla başlar. Araştırmalarımızdan yola çıkarak, liderlik açısından çok önemli duygusal zekâ



yeterliklerinde kalıcı ilerlemelere yol açan adımları ana hatlarıyla özetledik.

Sonra da bir grubun, ekibin, ya da bütün bir örgütün nasıl daha ahenkli hale getirileceğini ele aldık. Bütün bir grubun kolektif duygusal zekâsını yükseltmenin iş üzerindeki etkisi, o gruptaki belli bir kişinin duygusal zekâsını geliştirmenin etkisinden çok daha büyük olabilir. Ancak bunun yapılması için, grubun duygusal nabzını tutmayı bilen ve normları ya da kültürü doğru yönde dönüştürecek kıvrak zekâlı bir lider gereklidir. Son olarak da, örgütlerin kendileri ahenkli liderliği doğurabilir, böylece orada çalışanlar ve mali bilanço açısından çok önemli bir fark yaratabilirler.

## **Her Zamankinden Çok Şimdi**

Bütün bunların yalnız bugün değil, gelecek açısından bu denli önemli olmasının nedeni nedir?

Liderler her yerde, köklü toplumsal, siyasal, ekonomik ve teknolojik değişimlerin güdümünde gerçeklikleri değiştiren, bir dizi kaçınılmaz zorunlulukla karşılaşılıyorlar. Dünyamız, iş dünyası bir yana, yeni liderliği gerekli kılan dönüşümsel değişimin tam ortasında. Bilgisayarların gücü, elektronik ticaretin hızı, iş gücünün süratle farklılaşması, ekonominin küreselleşmesi, iş temposunun amansız tırmanışı bakımından, iş yaşamımızda sürekli artışlarla karşılaşılıyor; her şey durmadan değişiyor.

İş dünyasının bu gerçeklikleri, başat liderliği her zamankinden önemli hale getiriyor. Örneğin, bugün uygulanabilir nitelikteki birçok stratejinin yarın işe yaramayacağı gerçeğinin doğuracağı sonuçları ele alalım. Enformasyon hizmetleri veren bir şirketin CEO'su, "İş modellerinin yarısı iki ila beş yıl sonra işlerliğini yitirecek," diye yakındı. "Biz şu anda, birkaç yıl sonra internetten bedelsiz edinilebilecek enformasyonu satıyoruz; bu nedenle odak noktamız, elimizdeki enformasyonu pazarlamanın yeni yollarını bulmak olmalı." Bir yatırım bankacısının ifadesiyle de, "Yönetimi dehşete kapılarak donup kalan pek çok şirket, ortadan yok oluyor."

Bir şirketin yarın ortaya çıkabilecek sürprizleri atlatacak kadar atik olup olmadığı, büyük ölçüde liderlerinin –özellikle de tepedeki ekibin– köklü değişim karşısında kendi duygularını idare edip edememesine bağlıdır. Pazar payı erirken ya da kârlar düşerken, liderler paniğe kapılabilir, korkuları yadsımaya –beş para etmeyen "her şey yolunda" aldatmacasına– ya da yeterince düşünülmemiş refleks çözümlerine yol açabilir. Örneğin, elde tutulması hayati önem taşıyan insanlar yerine en ucuz yoldan elden çıkarılabilecekler üzerinde odaklanan maliyeti düşürme önlemlerine başvurabilirler. Kaygı, beynin anlama ve tepki verme yeteneğini zayıflatır; korku liderin karar alma işlevini aksattığında, bütün bir örgüt çökebilir.

Duygusal zekâlı liderler, baskı altında açık zihinle düşünme yeteneklerini korumak için zararlı duygularına hâkim olabilirler. Gereken değişimin katalizörü olmak için kriz dönemini beklemezler; günlük krizlere tepki göstermek yerine, yönettikleri topluluktan önce gerçekliğe uyarlanarak esnek kalırlar. Büyük değişimlerin ortasında bile, daha parlak bir geleceğe giden yolu görebilir, o vizyonu ahenkle iletebilir ve yol gösterebilirler.

Bir zamanlar küçük bir piyasa kovuğunda en iyiler arasında yer alacak kadar başarılı olan şirketler, artık dünyanın dört bir yanında rakipleri olduğu keşfediyorlar. Giderek daha

fazla şirket kendine küresel pazarlarda savaşarak yer açmak zorunda kalırken, liderin performans standartları da değişiyor. Belli bir düzeydeki sonuçlar, bir şirketin tek bir bölge ya da ülkede kendi sektörünün en iyisi olmasını sağlayabilir, ancak küresel gerçekliğin anlamı, en iyiler arasında yer almanın artık dünya çapında bir performans gerektirdiğidir. Bu ise –yalnızca liderde değil, bütün örgütte– sürekli gelişmenin önünü açacak ahengi gerekli kılar.

## **Mükemmellik Yeniden Tanımlanıyor**

Başat liderliğin gelecek açısından önemli olmasının bir nedeni daha var. Eski liderlik modelinin duygusal ya da kişisel boyutla ilgisi olmayan işlevsel bir odağı vardı; insanlar birbirinin yerini alabilecek parçalar olarak görülürdü. Bu tür gayri şahsi liderlik, günümüzde giderek başarısızlığa uğruyor. Ahenkli liderler; sanayinin kaptanlarına, yani büyük ölçüde konumlarının gücü sayesinde başa geçen o modası geçmiş “tepeden yönet” anlayışına sahip yetkililere göre biçilmiş olan eski liderlik kalıbını kırıyorlar.

En iyiler giderek yalnızca güç sayesinde değil, değişen iş ikliminin zorunlu kıldığı birincil uzmanlık dalı olan ilişki sanatında mükemmelleşerek başa geçiyorlar. Şirketler yönetici katmanlarını eksiltirken, holdingler ulusal sınırlar ötesinde birleşirken ve müşterilerle tedarikçiler bağlantı ağını yeniden tanımlarken, mükemmel liderlik de kişilerarası ilişkiler açısından yeniden tanımlanıyor.

Ahenkli liderler, ne zaman işbirliğine girileceğini, ne zaman vizyoner olunacağını, ne zaman dinleyip ne zaman komut verileceğini bilirler. Böylesi liderler, neyin önemli olduğu konusunda kendi sezgilerine uyma ve önderlik ettikleri kişilerin değerleriyle uyumlu olan bir misyonu dile getirme yeteneğine sahiptirler. Bu liderler ilişkileri doğallıkla geliştirir, için için kaynayan meseleleri yüzeye çıkarır ve ahenk içindeki bir grubun insani sinerjilerini yaratırlar. Yanlarında çalışanların kariyerleriyle ilgilenerek kesin bir sadakat oluşturur ve ortak değerlere hitap eden bir misyon uğruna ellerinden geleni yapmaları için insanlara esin kaynağı olurlar.

Duygusal zekâlı bir lider, bunların hepsini doğru kişiyle, doğru zamanda, doğru şekilde yapar. Bu tür liderlik, insanların en yenilikçi yanlarını ortaya koyma gereğini hissettikleri, ellerinden geleni yaptıkları bir coşku ve esneklik iklimi yaratır. Böylesi bir çalışma iklimiyse, günümüzdeki iş yaşamının gerçeklikleri göz önüne alındığında, örgütsel performansın temel insani öğeleri aracılığıyla katma değer yaratır.

Bu tür liderler, eski liderlere kıyasla daha değerlere yönelik, daha esnek ve gayri resmi, daha açık ve dürüsttür. İnsanlar ve çalışma ağlarıyla daha bağlantılıdır. En önemlisi, ahenk yayarlar: Misyonlarına gerçek bir tutkuyla bağlıdır ve o tutkuyu başkalarına da bulaştırırlar. Coşku ve heyecanları kendiliğinden yayılarak, önderlik ettikleri kişileri canlandırır. Ve ahenk, başat liderliğin anahtarıdır.

Son yıllarda, küresel şirketler (IBM, Lucent, PepsiCo, British Airways, Credit Suisse, First Boston gibileri dahil) ve sağlık örgütleri, akademik kurumlar, devlet kuruluşları, hatta bir din kurumundaki 500'e yakın yeterlik modelinden alınan verileri analiz ettik.<sup>1</sup> Bu örgütlerde hangi kişisel yeteneklerin sıradışı performansa yol açtığını belirlemek için, yetenekleri üç kategoride gruplandırdık: Muhasebe ya da iş planlaması gibi katıksız teknik beceriler, analitik akıl yürütme gibi bilişsel yetiler ve özbingç ile ilişki becerisi gibi duygusal zekâyı gösteren özellikler.

Psikologlar, birtakım yeterlik modelleri yaratmak için şirketlerdeki kıdemli yöneticilerden örgütün en sıradışı liderlerini ayırt eden yeterlikleri tespit etmelerini istedi. Kimi analistler de daha katı bir yöntemle başvurarak kıdemli yöneticilerden, bölümün kârlılığı gibi nesnel kıstaslar kullanarak, örgütlerinin üst kademelerindeki yıldızları ortalama performans gösterenlerden ayırt etmelerini istedi. O kişiler daha sonra kapsamlı mülakatlara ve testlere tabi tutuldu ve yıldızları ayırt eden yeterlikleri belirlemek için, yeterlikleri metodik olarak karşılaştırıldı.

Hangi yöntem kullanılırsa kullanılsın, bu süreçten, etkili liderlerde bulunan yeterliklerin karışımından oluşan listeler çıktı ortaya. Listelerin uzunluğu genellikle; inisiyatif, işbirliği ve empati gibi, birkaç taneden on beşe yakın yeterliğe kadar değişkenlik gösteriyordu.

Yüzlerce yeterlik modelinden elde edilen verilerin analizi, çarpıcı sonuçlar üretti. Kuşkusuz, entelektüel zekânın sıradışı performansta bir dereceye kadar rolü vardı; geniş açılı düşünme gibi beceriler ve uzun erimli vizyon, özellikle önemliydi. Ancak sıradışı liderleri ayırt eden öğelerde (kimisi zekâ katsayısı ya da IQ özelliklerini temsil eden) teknik becerilerle katıksız bilişsel yetilerin duygusal zekâyı orantısının hesaplanması, teknik becerilerdeki farklılıkların kayda değer olmadığı yüksek kademelerde duygusal zekâyı dayalı yeterliklerin giderek daha önemli bir rol oynadığını ortaya koydu.

Bir başka deyişle, yüksek performanslı sayılan kişilerin mevkisi yükseldikçe, etkililiklerine neden olarak duygusal zekâ yeterlikleri ortaya çıkıyordu. Karşılaştırma, kıdemli yönetici konumlarındaki yıldızlarla ortalama performans gösterenleri ayrı gruplara ayırdığında, profillerindeki farklılığın yaklaşık yüzde 85'i, teknik uzmanlık gibi katıksız bilişsel yetilerden çok, duygusal zekâ etmenlerine bağlanabilecek nitelikteydi.<sup>2</sup>

Nedenlerden biri, kıdemli yöneticilerin buldukları konuma gelebilmek için aştıkları entelektüel engellerle ilgilidir. MBA gibi yüksek bir diploma almak için en az 110'la 120 arası bir IQ gereklidir.<sup>3</sup> Bu nedenle yönetici mevkilerine geçebilmek için IQ açısından yüksek bir eleme baskısı söz konusudur ve o mevkilerde bulunanların IQ'ları arasında görece düşük bir fark vardır. Öte yandan, duygusal zekâ açısından sistematik bir eleme baskısı ya çok azdır ya hiç yoktur, dolayısıyla da yöneticiler arasındaki farklılık çok daha fazladır. Bu durum, üstün liderlik performansı söz konusu olduğunda o yeteneklerin IQ'dan çok daha büyük bir önem taşımasına yol açmaktadır.

Duygusal zekânın bilişsel yetilere tam orantısı, her birinin nasıl ölçüldüğüne ve belirli bir örgütün kendine özgü gereksinimlerine bağlıdır; bizim parmak hesabımıza göreyse, duygusal zekânın sıradışı liderleri ortalama liderlerden ayıran yeterliklerdeki katkısı yüzde 80 ile 90 arası; kimi zaman daha da fazladır. Kuşkusuz, bu tür incelemelerde teknik uzmanlık gibi katıksız bilişsel yeterlikler de yüzeye çıkar; ama çoğunlukla eşik niteliğindeki

yetiler, yani insanların yalnızca ortalama bir iş yapmak için gereksindiği beceriler olarak. Özgül nitelikler örgütten örgüte farklılık gösterse de, duygusal zekâ becerileri daha önemli olan ayırt edici yeterliklerin büyük çoğunluğunu oluşturur.<sup>5</sup> Yine de, o özgül yeterliklerin katkısı ölçüldüğünde, bilişsel yeterliklerin de kimi zaman, işin içindeki özgül yeterlik modeline bağlı olarak, oldukça önemli bir ağırlığı olabilir.

Bu yeterliklerin uygulama açısından ne ifade ettiğine ilişkin bir fikir edinebilmek için, büyük bir muhasebe firmasının kâr oranlarına ortakların katkısıyla ilgili bir analizi ele alalım. Özyönetim yeterliklerinde önemli bir güce sahip olan ortağın kâr artışına katkısı, o güçlü yönlerden yoksun olan ortaklarınkinden yüzde 78 daha fazlaydı. Aynı şekilde, sosyal becerilerde güçlü yönleri olan ortakların getirdiği ek kârlar yüzde 110 oranında daha fazlaydı; özyönetim yeterlikleri açısından güçlü olanlarınsa kâr artışlarında yüzde 390 gibi okkalı –bu örnekte yılda 1.465.000 dolarlık– fazladan bir katkısı vardı.

Buna karşılık, analitik akıl yürütme yetilerindeki kayda değer güçlü yönler, yalnızca yüzde 50 oranında fazladan bir kâr katmıştı. Demek ki, katıksız bilişsel yeterliklerin katkısı vardır, ama duygusal yeterliklerin katkısı çok daha büyüktür.<sup>6</sup>

## **EK B - Duygusal Zekâ - Liderlik Yeterlikleri**

### **ÖZBİLİNÇ**

- Duygusal özbilinç. Duygusal özbilinci yüksek olan liderler iç sinyallerine uyum sağlar, duygularının kendilerini ve iş performanslarını nasıl etkilediğini bilirler. Yol gösterici değerlerine bağlı kalır ve karmaşık bir durumda manzaranın bütününe görerek en iyi eylem rotasını sezebilirler. Duygusal özbilince sahip liderler açık sözlü ve içtenlikli davranabilir, duygularından açıkça, ya da yol gösteren vizyonlarından inançla söz edebilirler.
- İsbetli özdeğerlendirme. Özbilinci yüksek olan liderler, genellikle kısıtlı ve güçlü yönlerini bilirler ve kendileriyle ilgili bir mizah duygusuna sahiptirler. Geliştirmeleri gereken yönlerini zarafetle öğrenir ve yapıcı eleştiriyle geribildirimini hoş karşılarlar. İsbetli özdeğerlendirme, liderin ne zaman yardım isteyeceğini ve yeni liderlik güçleri geliştirirken nereye odaklanacağını bilmesini sağlar.
- Özgüven. Liderlerin yetenekleri konusunda doğru bilgi sahibi olmaları, güçlü yönlerine güvenmelerini sağlar. Özgüvenli liderler, zor bir görevi rahatlıkla üstlenebilirler. Bu tür liderler çoğunlukla kendilerinden emin oldukları ve varlıklarını herkese hissettirdikleri için, bir grupta rahatlıkla öne çıkarlar.

### **ÖZYÖNETİM**

- Özdenetim. Kendi duygularını denetleyebilen liderler rahatsız edici duygu ve dürtülerine hâkim olmanın, hatta onları yararlı bir biçimde kanalize etmenin yollarını bulurlar. Liderin yüksek stres altında ya da bir kriz döneminde sakin kalması ve açık bir zihinle düşünebilmesi –ya da zorlu bir durumla karşılaştığında bile soğukkanlılığını

koruması– bir özdenetim göstergesidir.

- Saydamlık. Saydam liderler, değerlerini hayata geçirirler. Saydamlık –kişinin duyguları, inançları ve eylemleri konusunda başkalarına karşı gerçekten açık olması– dürüstlük yaratır. Bu tür liderler hata ya da kusurları açıkça kabul eder ve başkalarının ahlaka aykırı davranışlarına göz yummak yerine karşı çıkarlar.
- Uyumluluk. Uyumlu liderler, odak ya da enerjilerini yitirmeden çok sayıda talebin üstesinden gelebilir ve örgüt yaşamının kaçınılmaz belirsizliklerinden rahatsız olmazlar. Bu tür liderler yeni zorluklara uyum sağlamak için esnek davranabilir, hızlı değişime çabuk ayak uydurabilir ve yeni veriler ya da gerçekliklerle karşılaştıklarında kıvrak bir zekâyla düşünebilirler.
- Başarma dürtüsü. Başarma dürtüsü güçlü olan liderlerin yüksek kişisel standartları, hem kendilerinde hem de yönettikleri kişilerde sürekli olarak performans artışını gözetmelerini sağlar. Pragmatiktirler, ölçülebilir ama zorlayıcı hedefler belirler ve hedeflerinin değerli ama ulaşılabilir olması için risk hesabı yapabilirler. Başarma dürtüsünün bir göstergesi de, sürekli olarak daha iyi iş çıkarmanın yollarını öğrenmek ve öğretmektir.
- İniyatif. İstenen sonucu verme yeteneklerine –kendi kaderlerine hükmetmek için gereken şeylere– sahip olduklarını hisseden liderlerin girişimciliği mükemmeldir. Beklemek yerine, fırsatları yakalar ya da yaratırlar. Bu tür bir lider, geleceğe yönelik daha iyi olasılıklar yaratabilmek için, gerektiğinde kırtasiyeciliği delip geçmekte, hatta kuralları esnetmekte duraksamaz.
- İyimserlik. İyimser bir lider duruma ayak uydurabilir, büyük bir yenilgide tehditten çok fırsat görür. Bu tür liderler başkalarına olumlu bir gözle bakar, onlardan yapabileceklerinin en iyisini beklerler. “Bardağın yarısı dolu” görüşü, gelecekte daha iyi şeyler beklemelerine yol açar.

## SOSYAL BİLİNÇ

- Empati. Empatili liderler, çok çeşitli duygusal sinyallere kulak verebildiklerinden, bir kişinin ya da grubun hissedilen ama dile getirilmeyen duygularını sezebilirler. Bu tür liderler dikkatle dinler ve öteki kişinin bakış açısını kavrayabilirler. Empati, liderin geçmişi farklı olan ya da başka bir kültürden gelen insanlarla iyi geçinebilmesini sağlar.
- Örgütsel bilinç. Sosyal bilinci keskin olan bir lider, politik açıdan uyanık davranabilir, can alıcı toplumsal ağları görebilir ve kilit iktidar ilişkilerini okuyabilir. Bu tür liderler bir örgütte işlerliği olan siyasal güçler kadar, yol gösteren değerleri ve oradaki insanlar arasında geçerli olan sözsüz kuralları da anlayabilirler.
- Hizmet. Hizmet yeterliği yüksek olan liderler, müşteriyle doğrudan temas halindeki insanların ilişkiyi rayında tutabilmelerini sağlayacak bir duygusal iklim yaratırlar. Bu tür bir lider, müşterilerin tatmin olup olmadıklarını dikkatle takip ederek gereksindikleri şeyi elde etmelerini sağlar. Ayrıca, gerektiğinde görüşmeye hazır olur.

## İLİŞKİ YÖNETİMİ

- Esinleme. Esinleyici liderler, hem ahenk yaratır hem de cazip bir vizyon ya da ortak misyonla insanları harekete geçirirler. Bu tür liderler, başkalarından istedikleri şeyin timsali olur ve ortak bir misyonu, öteki kişileri izlemeye esinlendirecek şekilde dile

getirebilirler. Gündelik görevlerin ötesinde ortak bir amaç duygusu vererek, işi heyecanlı hale getirirler.

- Etkileme. Bir liderin etkileme gücünün göstergeleri, belli bir dinleyiciye hitap edecek doğru şeyi bulmaktan, kilit kişilerden nasıl onay alınacağını bilmeye ve bir inisiyatif için destek ağı kurmaya kadar uzanır. Etkileme becerisine sahip bir lider ikna edicidir ve bir gruba hitap ederken ilgi uyandırır.
- Başkalarını geliştirmek. İnsanların yeteneklerini geliştirmekte usta olan bir lider, yardım ettiği kişilerin hedeflerini, güçlü ve zayıf yönlerini anlayarak onlara gerçek bir ilgi gösterir. Bu tür bir lider tam zamanında yapıcı geribildirimlerde bulunabilir; doğal bir akıl hocası ya da eğitmendir.
- Değişim katalizörlüğü. Değişim katalizörü olabilen liderler, değişme gereğini fark edebilir, statükoya meydan okuyabilir ve yeni düzeni destekleyebilirler. Direnişle karşılaşsalar bile değişimin güçlü taraftarları olabilir, onu cazip bir biçimde savunabilirler. Ayrıca değişimin önündeki engelleri aşmanın pratik yollarını da bulurlar.
- Çatışma yönetimi. Çatışmaları en iyi şekilde yöneten liderler, bütün tarafları konuşurabilir, farklı bakış açılarını anlayabilir, sonra da herkesin destekleyebileceği ortak bir ideal bulabilirler. Çatışmayı yüzeye çıkarır, tüm tarafların duygu ve görüşlerini dikkate alır ve enerjiyi yeniden grubun ortak idealine yönlendirirler.
- Ekip çalışması ve işbirliği. Takım oyunculuğunda yetenekli olan liderler, bir dostluk havası yaratır ve saygı, yardım ve işbirliğine bizzat örnek oluştururlar. Öteki kişilerin kolektif çabaya etkin ve coşkulu bir biçimde katılmalarını sağlar, grubun ruhunu ve kimliğini geliştirirler. Salt iş yükümlülüklerinin ötesinde, yakın ilişkiler kurup güçlendirmeye de zaman ayırırlar.

# NOTLAR - ÖNSÖZ

1. Bu kitapta kullanılan biz sözcüğüyle ilgili bir not: Üsluba akıcılık katmak ve ortak bir sesle konuştuğumuzu vurgulamak amacıyla, bu sözü en liberal anlamda kullanıyoruz. Burada kullanılan şekliyle biz, yalnızca üçümüze değil, içimizden birinin ve yakın meslektaşlarımızın çalışmalarına da gönderme yapıyor.

## 1. BÖLÜM

1. BBC haber bölümü: Bu kitapta kullandığımız örneklerin çoğu gibi, bu olay da mülakat yaptığımız kişilerden (bu kez olaylara tanıklık eden) biri tarafından anlatılmıştı. Örnekler ikincil bir kaynaktan alınmışsa, dipnotlarda belirtilmektedir. İnsanların bizimle gizlilik kaydıyla konuştuğu durumlarda, olayın kimlik belirleyici ayrıntıları saklı tutulmuştur.

2. Rahatlatıcı etki: Lisa Berkman ve bşk., "Emotional Support and Survival after Myocardial Infarction," *Annals of Internal Medicine* (1992).

2. Stres ve ölüm: Anika Rosengren ve bşk., "Stressful Life Events, Social Support and Mortality in Men Born in 1933", *British Medical Journal* 207, no. 17 (1983): 1102-1106.

4. Limbik düzenleme: Thomas Lewis, Fari Amini ve Richard Lannon, *A General Theory of Love* (New York: Random House, 2000).

5. Duygusal aynalama: Robert Levenson, Berkeley'deki California Üniversitesi, kişisel iletişim.

6. Dışavurumculuk ruh hallerini iletir: Howard Friedman ve Ronald Riggio, "Effect of Individual Differences in Nonverbal Expressiveness on Transmission of Emotion", *Journal of Nonverbal Behavior* 6 (1981): 32-58.

7. Grupların ruh halleri vardır: Janice R. Kelly ve Sigal Barsade, "Moods and Emotions in Small Groups and Work Teams", çalışma raporu, Yale Yönetim Okulu, New Haven, Connecticut, 2001.

8. İş ekipleri ruh hallerini paylaşır: C. Bartel ve R. Saavedra, "The Collective Construction of Work Group Moods", *Administrative Science Quarterly* 45 (2000): 187-231.

9. Ruh hallerini izleyen hemşireler ve muhasebeciler: Peter Totterdell ve bşk., "Evidence of Mood Linkage in Work Groups", *Journal of Personality and Social Psychology* 74 (1998): 1504-1515.

10. Spor takımları: Peter Totterdell, "Catching Moods and Hitting Runs: Mood Linkage and Subjective Performance in Professional Sports Teams", *Journal of Applied Psychology* 85, no. 6 (2000): 848-859.

11. Liderliğin zincirleme etkisi: Bkz. Wallace Bachman, "Nice Guys Finish First: A SYMLOG Analysis of U.S. Naval Commands", *The SYMLOG Practitioner: Application of Small Group Research*, yay. haz. Richard Brian Polley, A. Paul Hare ve Philip J. Stone (New York: Praeger, 1988).

12. Liderin çalışma grupları üzerindeki duygusal etkisi: Anthony T. Pescosolido, "Emotional Intensity in Groups" (doktora tezi, Örgütsel Davranış Bölümü, Case Western Reserve Üniversitesi, 2000).
13. Anlam yöneticileri olarak liderler: Howard Gardner, *Leading Minds: An Anatomy of Leadership* (New York: Basic Books, 1995).
14. Gayri resmi liderler: V. U. Druskat ve A. T. Pascosolido, "Leading Self-Managing Work Teams from the Inside: Informal Leader Behavior and Team Outcomes." Yayına teslim tarihi, 2001.
15. Ruh halleri, bulaşıcılık ve iş performansı: Sigal Barsade ve Donald E. Gibson, "Group Emotion: A View from the Top and Bottom", *Research on Managing Groups and Teams*, yay. haz. D. Gruenfeld ve bşk. (Greenwich, CT: JAI Press, 1998).
16. En bulaşıcı gülümsemeler: Robert Levenson ve Anna Ruef "Emotional Knowledge and Rapport", *Empathic Accuracy*, yay. haz. William Ickes (New York: Guilford Press, 1997).
17. Kahkaha istem dışıdır: Meredith Small, "More Than the Best Medicine", *Scientific American*, Ağustos 2000, 24.
18. Kahkaha "beyinden beyne"dir: Robert Provine, *Laughter: A Scientific Investigation* (New York: Viking Press, 2000), 133.
19. Kahkaha vakaları: A.g.y.
20. Bir liderde görülen iyi ruh halleri istemli personel değişikliğinde düşünüş anlamına gelir: Bkz. örneğin, Jennifer M. George ve Kenneth Bettenhausen, "Understanding Prosocial Behavior, Sales Performance, and Turnover: A Group-Level Analysis in Service Context", *Journal of Applied Psychology* 75, no. 6 (1990): 698-706.
21. Temkinli ruh hali ve yüksek riskli kararlar: R. C. Sinclair, "Mood, Categorization Breadth, and Performance Appraisal," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 42 (1998): 22-46.
22. Öfke ve liderlik: Jennifer M. George, "Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence", *Human Relations* 53, no. 8 (2000): 1027-1055,
23. Ruh halleri kendi kendini sürdürür: Ruh hallerinin kendi kendini sürdürme etkisini ortaya koyan çok sayıda metin var. Bkz. örneğin, Gordon H. Bower, "Mood Congruity of Social Judgments", *Emotion and Social Judgments*, yay. haz. Joseph Forgas (Oxford: Pergamon Press, 1991); 31-53.
24. Sıkıntı veren duygular dikkat kaçıtır: Bkz. örneğin, Jacqueline Wood, Andrew Matthews ve Tim Dalgleish, "Anxiety and Cognitive Inhibition", *Emotion* 1, no. 2 (2001): 166-181.
25. Yale'de yapılan ruh hali ve performans incelemesi: Sigal Barsade, "The Ripple Effect: Emotional Contagion in Groups", çalışma raporu 98, Yale Yönetim Okulu, New Haven, Connecticut, 2000.
26. Patronlar ve kötü hisler: John Basch ve Cynthia D. Fisher, "Affective Events-Emotions Matrix: A Classification of Job-Related Events and Emotions Experienced in the Workplace", *Emotions in the Workplace: Research, Theory and Practice*, yay. haz. N. Ashanasy, W. Zerbe ve C. Hartel (Westport, CT: Quorum Books, 2000), 36-48.
27. Sıkıntı empatiye ve sosyal beceriye zarar verir: Jeffrey B. Henriques ve Richard J.



Davidson, "Brain Electrical Asymmetries during Cognitive Task Performance in Depressed and Nondepressed Subjects", *Biological Psychiatry* 42 (1997): 1039-1050.

28. Duygular iş yaşamının kalitesini yansıtır: Cynthia D. Fisher ve Christopher S. Noble, "Affect and Performance: A Within Persons Analysis" (Academy of Management Yıllık Toplantısı'nda sunulan rapor, Toronto, 2000).

29. Görev tatmini, çalışırken kendini iyi hissetmekle aynı şey değildir: Cynthia D. Fisher, "Mood and Emotions while Working: Missing Pieces of Job Satisfaction?", *Journal of Organizational Behavior* 21 (2000): 185-202. Bkz. ayrıca Howard Weiss, Jeffrey Nicholas ve Catherine Daus, "An Examination of the Joint Effects of Affective Experiences and Job Beliefs on Job Satisfaction and Variations in Affective Experiences over Time", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 78. no. 1 (1999): 1-24.

30. İyi ruh hallerinin zihinsel yararları: Bkz. A. M. Isen, "Positive Affect", *Handbook of Cognition and Emotion*, yay. haz. Tim Dalgleish ve Mick J. Power (Chichester, England: Wiley, 1999).

31. İyi ruh halleri ve performans: Bkz. C. D. Fisher ve C. S. Noble, "Emotion and the Illusory Correlation between Job Satisfaction and Job Performance (ikinci Örgütsel Yaşamda Duygular konferansında sunulan rapor, Toronto, Ağustos 2000).

32. Sigorta satışları: Martin Seligman ve Peter Schulman, "The People Make the Place", *Personnel Psychology* 30 (1987): 437-453).

33. Mizahın çalışma üzerindeki etkisi: Bulgular R. W. Clouse ve K. L. Spurgeon'un "Corporate Analysis of Humor" başlıklı makalesinde gözden geçirilmiştir, *Psychology: A Journal of Human Behavior* 32 (1995): 1-24.

34. CEO'lar ve üst yönetim ekipleri: Sigal G. Barsade, Andrew J. Ward ve bşk., "To Your Heart's Content: A Mode of Affective Diversity in Top Management Teams", *Administrative Science Quarterly* 45 (2000): 802-836.

35. Hizmet ikliminin iyileşmesi gelir artışına yol açar: Lyle Spencer, Örgütlerde Duygusal Zekâ Araştırmaları Konsorsiyumu'nun toplantısında sunulan rapor (Cambridge, Massachussets, 19 Nisan 2001).

36. Liderin olumlu ruh halleri satış performansının habercisidir: Bkz. ayrıca Jennifer M. George, "Leader's Positive Mood and Group Performance: The Case of Customer Service", *Journal of Applied Psychology* 25, no. 9 (1995): 778-794).

37. Ruh halleri kalp sağlığı birimini etkiler: Benjamin Schneider ve D. E. Bowen, *Winning the Service Game* (Boston: Harvard Business School Press, 1995).

38. Ruh hali, müşteri hizmetleri ve satışlar: George ve Bettenhausen, "Understanding Prosocial Behavior".

39. Müşteri hizmetleri temsilcisinin moral bozukluğu ve gelirlerdeki azalma: Schneider ve Bowen, *Winning the Service Game*.

40. İklimi iş performansına bağlayan analiz: David McClelland, "Identifying Competencies with Behavioral-Event Interviews", *Psychological Science* 9 (1998): 331-339; Daniel Williams, "Leadership for the 21st Century: Life Insurance Leadership Study" (Boston: LOMA/Hay Group, 1995).

41. Daha teknik olarak, örgüt iklimindeki değişkenliğin yüzde 53 ilâ 72'sinde tarzların bir rolü olduğu bulgulanmıştır. Bkz. Stephen P. Kelner Jr., Christine A. Rivers ve Kathleen H.

O'Connell, "Managerial Style as a Behavioral Predictor of Organizational Climate" (Boston: McBer & Company, 1996).

42. Çok benzer bir sav şu makalelerde de ileri sürülmüştü: George ve Bettenhausen, "Understanding Prosocial Behavior"; Neal M. Ashkanasy ve Barry Tse, "Transformational Leadership as Management of Emotion: A Conceptual Review", Neal M. Ashkanasy, Charmine E. J. Hartel ve Wilfred J. Zerbe, Emotions in the Workplace: Research, Theory and Practice (Wesport, CT: Quorum Books, 2000), 221-225.

## 2. BÖLÜM

1. Ortak duyguların grupta ya da örgütte bağlılığın anahtarı olduğunu ilk kez savunan kesinlikle biz değiliz. Bkz. örneğin, B. E. Ashforth ve R. H. Humphrey, "Emotion in the Workplace: A Reappraisal", Human Relations 48 (1995): 97-125; ve Edward Lawler, "Affective Attachment to Nested Groups: A Choice-Process Theory", American Sociological Review 57 (1992): 327-339.

2. Biz ahenk ve ahenksizliği, duygusal zekâlı liderliğin iki önemli kutbu olarak görüyoruz. Bunlar iki boyutlu olarak düşünülebilir: Duygusal hava ve empatili uyum. Birinci boyut duygusal havayı ve liderin eylemlerinin olumlu ya da olumsuz etkisini izler. Öteki boyutsa empatiyi; yani insanlarla liderin, birbirlerinin duygusal tonuna uyum sağlayıp sağlamadıklarını yansıtır.

3. İşyerinde bağırarak: Vivian Marino'nun, "It's All the Rage at Work, Too" başlıklı makalesinde açıklanan anket sonuçları, The New York Times, 12 Kasım 2000, Money & Business bölümü, 3.

4. Tartışmaların fizyolojisi: Washington Üniversitesi'nden John Gottman'ın araştırması evli çiftler üzerinde yapılmıştı, ama tepki fizyolojisi, patron ve çalışan gibi, iki kişi arasında yakın ve duygusal bakımdan önemli bir ilişki olduğunda da geçerlidir. Ayrıntılar için, bkz. John Gottman, What Predicts Divorce: The Relationship between Marital Processes and Marital Outcomes (Hillsdale, NJ: Lawrence Earlbaum Associates, 1993).

5. Beceriksiz eleştiri: Robert Baron, "Countering the Effects of Destructive Criticism", Journal of Applied Psychology 75, no. 3 (1990): 235-246.

6. Stres hormonları saatlerce dolaşımda kalır: Bkz. örneğin, Dolf Zillman, "Mental Control of Angry Aggression", Handbook of Mental Control, yay. haz. Daniel Wegner ve James S. Pennebaker (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1993).

7. Bozguncular: J. K. Rowling, Harry Potter and the Prisoner of Azbakan (London: Bloomsbury, 1999), 187.

8. Hırsın karanlık yanı: Bkz. örneğin, Michael Maccoby, "Narcissistic Leaders: The Incredible Pros, the Inevitable Cons", Harvard Business Review, Ocak-Şubat 2000, 69-75.

9. Bu bölümde betimlenen nörolojiyle ilgili ayrıntılar, burada belirtilenden çok daha karmaşıktır. Açıklık getirmek amacıyla, tabloyu basitleştirip herhangi bir karmaşık davranışta her zaman rol oynayan girift devreler ağındaki kilit yapıları odaklandık.

10. Amigdala sözcüğünü kullandığımızda, yapının kendisinden ve amigdalayı beynin

diğer bölümleriyle birleştiren devreler açısından söz ediyoruz. Bkz. Joseph LeDoux, *The Emotional Brain* (New York: Simon & Schuster, 1996).

11. Prefrontal amigdalasında hasar olan hastalarda bilişsel yetiler aynen korunurken duygusal zekânın zarar görmesi: Amigdalanın bilateral bölgeleri, prefrontal lobun ventral-medial bölgesiyle sağ somatosensori ve insular korteksleri hasarlı olan nörolojik hastaların duygusal zekâ testlerinde gösterdikleri yetersizlik, neokorteksin diğer bölgeleri gibi beyin alanları hasar görmüş olan hastalarda görülmez. Antonio Damasio, Iowa Tıp Koleji, kişisel iletişim; Reuven Bar-On, Dr. Damasio'nun yardımcıları Antoine Bechara ve Daniel Tranel'la birlikte toparlanan ön veriler konusunda kişisel iletişim.

12. Liderin temel görevleri: Bkz. örneğin, Gary Yukl, *Leadership in Organizations* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998).

13. Ayrıntılar için bkz. Fabio Sala, *ECI Technical Manual* (Boston: Hay Group, 2001).

### 3. BÖLÜM

1. Kahkaha ve liderlik: Fabio Sala, "Relationship between Executive's Spontaneous Use of Humor and Effective Leadership" (doktora tezi, Boston Üniversitesi Sanat ve Bilim Yüksek Lisans Okulu, 2000).

2. Bağımsız olarak üstün bulunan yeterlikler: David C. McClelland, "Identifying Competencies with Behavioral-Event Interviews", *Psychological Science* 9 (1998): 331-339. Mizah duygusuyla en sıkı bağlantıları olan duygusal yeterliklerden birkaçı, sosyal bakımdan en gözle görülür nitelikte oldukları için, beklenebileceği gibi, sosyal bilinç ya da ilişki becerisi alanına aitti. Aralarında empati, örgütsel bilinç, etkileme ve ekip liderliği de vardı. Ancak mizahın, özyönetim alanındaki yeterliklerle (inisiyatif, başarıma dürtüsü) ve özbilinci yansıtan özgüvenle de güçlü ilişkileri vardı. Bu ise, o yetenekli liderlerde birçok duygusal zekâ yeterliğinin çoğu kez mizahın ustaca kullanımı aracılığıyla dışavurulduğunu ve bunun kendi başına, lider olarak elde ettikleri başarının temellerinden biri olduğunu gösterir.

3. Radikal bir önerme: David C. McClelland, "Testing for Competence Rather Than Intelligence", *American Psychologist* 28 (1973): 14-31. McClelland bu makaleyi yazdığı sırada, Richard Boyatzis ve Daniel Goleman, Harvard Üniversitesi'nin psikoloji bölümünde onun lisans öğrencileriydi.

4. Lyle Spencer, "The Economic Value of Emotional Intelligence Competencies and EIC-Based HR Programs", *The Emotionally Intelligent Workplace*, yay. haz. Cary Cherniss ve Daniel Goleman (San Francisco: Jossey-Bass, 2001).

5. Ortalama düzeydeki şube yöneticilerinin yıllık satışları 17 milyon dolarken, bu sıradışı liderlerin satışları yüzde 75 oranında daha yüksekti (ortalamada 29,8 milyon dolar), ayrıca satış getirileri de yüzde 106 oranında daha yüksekti.

6. James C. Collins ve Jerry I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (New York: HarperBusiness, 1994).

7. Johnson & Johnson liderlik araştırmasının başında, Tüketim Şirketleri bölümünden

Dottie Brienza ve Kathy Cavallo bulunuyordu. Bulgular, Örgütlerde Duygusal Zekâ Araştırmaları Konsorsiyumu'nun bir toplantısında sunulmuştu (Cambridge, Massachussets, 2 Kasım 2000).

8. ECI-360, duygusal zekâyâ dayalı liderlik yeterlikleri tayfının tamamını değerlendirir. Daha fazla bilgi edinmek için, bkz. <http://www.eisglobal.com>.

9. Farklılıklar istatikselsel olarak on iki duygusal zekâ yeterliğinin tümü açısından anlamlıydı. ECI'nin yüksek potansiyellerle ilişkisi, şirketin kendi liderlik yeterliği modeline kıyasla daha yüksekti.

10. "Motivasyon"u "özyönetim"e dahil ederek, duygusal zekâ yeterlik modelini beş alandan dörde indirip yalınlaştırdık. İstatistik analizleri, duygusal zekâ yeterliklerinden birkaçını birleştirmemize de yol açtı –örneğin, "farklılıklardan yararlanma", "empati"nin bir parçası oldu– böylece, listede eskiden yirmi beş yeterlik bulunurken, şimdi yalnızca on sekiz yeterlik var. Yeni düşünüş, duygusal zekâli liderler açısından en önemli özellikleri vurgulamak amacıyla kimi yeterlikleri yeniden adlandırmamıza da yol açtı: "Güvenilirlik", "saydamlık" oldu; "liderlik" ise "esinleyici liderlik". Ayrıca, ayrıntılarla ilgilenme sorumluluğunu yetenekli bir yardımcıya devredebilen liderler açısından çok önemli olmayan "vicdanlılık"ı da listeden çıkardık. Bir etki aracı olan "iletişim"i ise "etkileme" yeterliğiyle birleştirdik.

11. Duygusal zekâ yeterlikleri ve beyin: Duygusal zekâ yeterliklerinin beyinle bağlantıları hakkında daha ayrıntılı bir açıklama için, bkz. Daniel Goleman, "Emotional Intelligence: A Theory of Performance", Emotionally Intelligent Workplace içinde.

12. Temel kuram için, bkz. Goleman, İşbaşında Duygusal Zekâ (İstanbul: Varlık Yayınları, 2000). Bu kitapta o kuramı genişletiyoruz.

13. Duygusal zekâ yeterliklerinde kritik güç düzeyini bulgulayanlar: Richard Boyatzis, The Competent Manager: A Model for Organizational Effectiveness (New York: Wiley-Interscience, 1982) ve David C. McClelland, "Identifying Competencies with Behavioral-Event Interviews", Psychological Science 9 (1998): 331-339.

14. Motivasyon ve sol prefrontal korteks: Richard Davidson, D.C. Jackson ve Ned H. Kalin, "Emotion, Plasticity, Context and Regulation: Perspectives from Affective Neuroscience", Psychological Bulletin 126, no. 6 (2000): 890-909.

15. Duygular ve karar alımı: Antonio Damasio, Descartes'ın Yanılgısı (İstanbul: Varlık Yayınları, 1999).

16. Girişimcilerin içgüdüleriyle karar almaları: Ann Graham Ettinger, Make Up Your Mind (Santa Monica, CA: Merritt Publishing, 1995).

17. Hava durumu tahmini: Barbara Knowlton, Jennifer Mangels ve Larry Squire, "A Neostriatal Habit Learning System in Humans", Science 273 (1996): 1399-1402.

18. Bazal gangliumlar ve örtük öğrenme: Matthew D. Lieberman, "Intuition: A Social Cognitive Neuroscience Approach", Psychological Bulletin 126 (2000): 109-137.

19. İşin içindeki devre: A.g.y.

20. İçten gelen his: Damasio, Descartes'ın Yanılgısı.

21. Prefrontal bölgelerin engelleme işlevi, etkin bir araştırma odağıdır ve prefrontal korteksten çıkan bağlantıların amigdaladaki nöronlar üzerinde engelleyici bir etkisi olduğuna işaret eden bazı deliller vardır. Dr. Richard Davidson, Wisconsin Üniversitesi,

kişisel iletişim.

22. Diğer yayınlarda, bu yeterlik için güvenilirlik deyimini kullanmıştık. Burada, liderlik yeterliğinin bu yönünün önemini vurgulamak amacıyla saydamlık sözcüğünü kullanıyoruz.

23. "Cool": Lewis MacAdams, Birth of Cool: Beat, Bebop and the American Avant-Garde (New York: Free Press, 2001).

24. Amigdala ile prefrontal bölgelerin empatideki rolü: Bkz. örneğin, Paul J. Eslinger, "Neurological and Neuropsychological Bases of Empathy", European Neurology 39 (1988): 193-199.

25. Limbik ahenk: Thomas Lewis, Fari Amini ve Richard Lannon, A General Theory of Love (New York: Random House, 2000).

26. Vizyonun liderlik açısından önemi: Bkz. örneğin, Warren Bennis ve Burt Nanus, Leaders: Strategies for Taking Charge (New York: Harper and Row, 1985); Jay Conger, The Charismatic Leader (San Francisco: Jossey Bass, 1989); ve John P. Kotter, Leading Change (Boston: Harvard Business School Press, 1996).

27. Ürün direktörü: Alıntı kaynağı; Matthew Mangino ve Christine Dreyfus, "Developing Emotional Intelligence Competencies" (Örgütlerde Duygusal Zekâ Araştırmaları Korsorsiyumu'nda sunulan rapor, Cambridge, Massachusetts, 19 Nisan 2001).

## 4. BÖLÜM

1. Veri tabanı, Boston'daki McBer & Company (şimdiki adıyla Hay Group) danışmanlık firması tarafından oluşturulmuş ve ilk olarak Stephen Kellner Jr. tarafından analiz edilmiştir. Bkz. Stephen P. Kelner Jr., Christine A. Rivers ve Kathleen H. O'Connell, "Managerial Style as a Behavioral Predictor of Organizational Climate" (Boston: McBer & Company, 1996). Örnekleme uluslararasıydı; Avrupalı, Afrikalı, Kuzey Amerikalı, Avustralyalı ve Pasifik Kıyısı ülkelerinden liderleri içeriyordu; yarısı Amerikalıydı. Örgütsel iklimin ölçümü, George Litwin'in özgün çalışmasına dayalı olarak, McBer & Company tarafından geliştirilmişti. Bkz. G. H. Litwin ve R. A. Stringer Jr., "Motivation and Organizational Climate" (Boston: Araştırma Bölümü, İş Yönetimi Yüksek Lisans Okulu, Harvard Üniversitesi, 1971). Model, Litwin ve Stringer'in öncü çalışmasına dayalı olarak, David McClelland ve McBer'deki meslektaşları tarafından artırılmış şekliyle, iklimin altı özgül göstergesini saptamaktadır.

2. Six Flags'den Bob Pittman: Alıntı kaynağı; M. Hayashi, "When to Trust Your Gut," Harvard Business Review, Şubat 2001, 59-65.

3. Dönüşümcü liderler: James McGregor Burns, Leadership (New York: Harper & Row, 1978). Çıkar ortaklarının gereksinimlerine duyarlılık gösterilerek meşrulaştırılmış stratejik bir vizyonu dile getiren "karizmatik" liderler için de; bkz. Jay A. Conger, The Charismatic Leader: Behind the Mystique of Exceptional Leadership (San Francisco: Jossey-Bass, 1989).

4. Shelley Lazarus ve David Ogilvy: "A Job and a Life Intertwined," The New York Times, 23 Mayıs 2001, C3.

5. Kapasiteyi zorlayan görevlerde başarının tadı: Cynthia Fisher ve Christopher S. Noble, "Affect and Performance: A Within Persons Analysis" (Academy of Management Yıllık Toplantı'sında sunulan rapor, Toronto, 2000).
6. James C. Collins ve Jerry I. Porras, Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies (New York: HarperBusiness, 1994).
7. Kaygılı ilişkisellik: Stephen P. Kelner, "Interpersonal Motivation: Cynical, Positive and Anxious" (doktora tezi, Boston Üniversitesi, 1991).
8. Lou Gernster'in 1993 yılında IBM'deki gidişat değişikliği konusundaki sözleri: Alıntı kaynağı; Steve Lohr, "IBM Chief Gerstner Recalls Difficult Days at Big Blue", The New York Times, 31 Temmuz 2003, C3.

## 5. BÖLÜM

1. Business Week, "The Best Performers," 29 Mart 1998, 98.
2. Al Dunlap'ın Sunbeam'in CEO'su olarak tutumu hakkındaki SEC raporu ve analizleri: Floyd Norris, "S.E.C. Accuses Former Sunbeam Official of Fraud", New York Times, 16 Mayıs 2001, 1.
3. Liderlikte narsisizm, ya da "ego" sorunu: Bu tür liderliğin olumlu ve olumsuz yönlerine ilişkin bir görüş için, bkz. örneğin, Michael Maccoby, "Narcissistic Leaders: The Incredible Pros, the Inevitable Cons", Harvard Business Review, Ocak-Şubat 2000.
4. Bkz. Jim Collins, "Level 5 Leadership", Harvard Business Review, Ocak 2001, 66-76.
5. Sigorta şirketiyle ilgili inceleme: John Larrere'in LOMA adına Martin Leshner, David Baker ve Stephen Kelner'le birlikte yönettiği Hay Group araştırma ekibi. Bkz. Daniel Williams, "Leadership for the 21st Century: Life Insurance Leadership Study" (Boston: LOMA/Hay Group, 1995).
6. Marcus Buckingham ve kötü patronları terk eden çalışanlarla ilgili verilerin alıntı kaynağı: Amy Zipkin, "The Wisdom of Thoughtfulness", The New York Times, 31 Mayıs 2000, C1.
7. David McClelland, "Identifying Competencies with Behavioral-Event Interviews" (Hay Group'un İngiltere Eğitim ve Çalışma Bakanlığı'na sunduğu rapor, 2000).

## 6. BÖLÜM

1. CEO hastalığı: Bu başlıkla ilk kez John Byrne tarafından tanımlanmıştır, "CEO Disease", Business Week, 1 Nisan 1991, 52-59.
2. Yöneticilere yönelik geribildirim tutarlılığının azalması: James Conway ve Alen Huffcutt, "Psychometric Properties of Multi-source Performance Ratings: A Meta-analysis of Subordinate, Supervisor, Peer and Self-Ratings", Human Performance 10, no. 4 (1997):

3. Kadınlar ve azınlıklar diğerlerinden daha az geribildirim alır: Birkaç incelemeye ve yönetim bilimcilerinin raporuna göre, kadınlar ve gözle görülür azınlık gruplarının üyeleri, başkalarından daha az ve daha yararsız geribildirim almaktadır. Bkz. örneğin, Peggy Stuart, "What Does the Glass Ceiling Cost You?" *Personnel Journal* 71, no. 11 (1992): 70-80; Ann M. Morrison, Randall P. White, Ellen Van Velsor ve Yaratıcı Liderlik Merkezi, *Breaking the Glass Ceiling: Can Women Reach the Top of America's Largest Corporations?* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1987); ve Taylor Cox Jr., *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research, and Practice* (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1993).

4. Yeteneğini en çok abartanlar en kötü yöneticilerdir: Michele Burckle'in Fabio Sala'da yaptığı analiz, *ECI Technical Manual* (Boston: Hay Group, 2001).

5. En iyi sağlık şirketlerinin CEO'ları: Eric Harter, "The Quest for Sustainable Leadership: The Importance of Connecting Leadership to Concepts of Organizational Sustainability" (EDM tezi, Case Western Reserve Üniversitesi, 1999).

6. En düşük performanslılara karşı en yüksek performanslı liderler: Michele Burckle'in Fabio Sala'da yaptığı analiz, *ECI Technical Manual* (Boston: Hay Group, 2001).

7. Balayı etkisi: John P. Campbell, Marvin D. Dunnette, Edward E. Lawler III ve Karl E. Weick, *Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness* (New York: McGraw Hill, 1970) çeşitli incelemeleri gözden geçirmiş ve bu sonuca varmışlardır. Daha yakın tarihli meta-analitik incelemeler ve yararlılık analizleri, önemli değişimlerin gerçekleşebileceğini ve gerçekleştiğini, ama bunun yapılan yatırım düzeyinden beklenecek çapta olmadığı gibi, pek çok eğitim türünde görülmediğini de doğrulamaktadır. Bkz. Charles C. Morrow, M. Quintin Jarrett ve Melvin Rupinski, "An Investigation of the Effect and Economic Utility of Corporate Wide Training", *Personnel Psychology* 50 (1997): 91-119; Timothy Baldwin ve J. Kevin Ford, "Transfer of Training: A Review and Directions for Future Research", *Personnel Psychology* 41 (1988): 63-105; Michael J. Burke ve Russell R. Day, "A Cumulative Study of the Effectiveness of Managerial Training", *Journal of Applied Psychology* 71, no. 2 (1986): 232-245. Ayrıca bir değişiklik fark edildiğinde, incelenen sürelerin görece kısalığı nedeniyle değişimin sürdürülebilirliği meselesi gündeme gelir.

8. Eğitimin davranışlar üzerindeki etkisini gösteren incelemelerin sayısı azdır: Bazı incelemeler, gelişim çabalarının nihai amacı olan iş ya da yaşam sonuçları konusundaki eğitimin olumlu bir etkisi olabileceğini göstermiştir. Ancak sonuçlar üzerindeki etkinin gösterilmesi istenilen bir şey olmakla birlikte, değişimin nasıl meydana geldiği konusunu bulandırabilir. Kişinin eylemleri ve alışkanlıkları mı değişmektedir, yoksa işin içinde değişime açıklama getirecek başka etmenler mi vardır? Örgütlerde Duygusal Zekâ Araştırmaları Konsorsiyumu'nun tüm dünyada çıkan metinler üzerinde yaptığı incelemenin bulgularına göre, duygusal zekâyı artıran programların sayısı yalnızca on beştir. Bunların çoğu, (yeni kurulan işlerin sayısı gibi) iş sonuçları ya da (bir iş bulmak ya da işinde tatmin olmak gibi) yaşam sonuçları üzerinde etkili olmuştur. Bu sonuçlar, Cary Cherniss ve Mitchell Adler'in *Promoting Emotional Intelligence in Organizations: Make Training in Emotional Intelligence Effective* adlı kitabında yeniden incelenmiştir (Washington, DC: American Society for Training and Development, 2000).

9. Eğitimin etkisinin incelenmesi: Kaliteli bir araştırma tasarımı, arzu edilen davranışı eğitim öncesi ve sonrasında sınamanın yanı sıra, onu başka programlarla, örneğin karşılaştırma grupları ya da bir zaman-dizisi tasarımıyla kıyaslamamanın bir yolunu da içerir. Eğitimi değerlendiren görece az sayıda girişimde bu unsurların bulunmaması, pek çok sonucun olabileceği kadar yararlı olmadığı anlamına gelir.

10. İletişim eğitiminin etkisi: Preston E. Smith, "Management Modeling Training to Improve Morale and Customer Satisfaction", *Personnel Psychology* 29 (1976): 351-359. Tipik müşteri sorunlarına verilen yazılı yanıtlar, eğitilmiş grup ve karşılaştırma grupları için, iletişim becerilerinin ölçütleri olarak eğitim öncesinde ve sonrasında kodlanmıştır. Bu incelemedeki ilerleme oranı, eğitim öncesiyle karşılaştırılan eğitim sonrasındaki davranışı yansıtmaktadır.

11. Eğitimin aylar sonra etkisi: Klasik sayılan bir incelemede, eğitimden üç ay sonra eğitimden sorumlu direktörler bu becerilerin geniş bir yelpazesinde yalnızca yüzde 8 oranında ilerleme göstermişti. Raymond A. Noe ve Neal Schmitt, "The Influence of Trainee Attitudes on Training Effectiveness: Test of a Model", *Personnel Psychology* 39 (1986): 497-523. Davranış değişikliği 360 derecelik bir ölçümle değerlendirilmişti. Katılımcının çalışmasını yakından takip eden kişi, iki öğretmen (örneğin, astlar ya da akranlar) ve iki destek elemanı, eğitilene eğitim öncesinde ve sonrasında, başkalarına karşı duyarlılık, liderlik ve kararlılık gibi davranışları saptayan altı ölçek üzerinden değerlendirmişti. Bu incelemedeki ilerleme yüzdesi, eğitim öncesiyle karşılaştırılan eğitim sonrası davranışı yansıtmaktadır.

Bir başka incelemede, bir çelik şirketindeki yöneticilerin sosyal bilinci ve sosyal becerileri, eğitimden üç ay sonra yüzde 9 oranında artmış, on sekiz ay sonra ise biraz azalarak yüzde 7'ye inmişti. Herbert H. Hand, Max D. Richards ve John W. Slocum Jr., "Organizational Climate and the Effectiveness of a Human Relations Training Program", *Academy of Management Journal* 16, no. 2 (1973). Davranışlar, katılımcıların işyerindeki astları tarafından, başkalarına karşı ilgi ve duyarlılık, özbilinç ve inisiyatif gibi alanlarla ilgili bir soruşturmadan yararlanılarak değerlendirilmişti. Bu veriler, eğitimden geçenler ve karşılaştırma grupları için toplanmıştı. Bu incelemedeki ilerleme yüzdesi, eğitim öncesiyle karşılaştırılan eğitim sonrası davranışları yansıtmaktadır.

Eğitilen insanların davranışlarının eğitilmemiş (ya da aynı eğitimi almamış) olanlarıkiyle karşılaştırıldığı, ama eğitim öncesi sınamanın yapılmadığı birçok incelemede de, benzer sonuçlar görülmüştü: Büyük bir tıp merkezindeki birinci düzey denetçilerin eğitilmesinden iki ay sonra, sosyal becerilerde yüzde 11 oranında görece bir artış olmuştu. K. N. Wexley ve W. F. Memeroff, "Effectiveness of Positive Reinforcement and Goal Setting as Methods of Management Development", *Journal of Applied Psychology* 60, no. 4 (1975): 446-450. Katılımcıların eğitim ve karşılaştırma gruplarındaki astları, başkalarına karşı saygı ve duyarlılık, çatışma çözümü, çalışma grubu içinde işbirliği ruhu, beklentileri ortaya çıkarma ve iletme gibi davranışları değerlendiren, amirleriyle ilgili bir soruşturmayı doldurmuşlardı. Bu incelemedeki ilerleme yüzdesi, eğitim gruplarındaki kişilerin karşılaştırma gruplarındakilerle kıyaslanan eğitim sonrası davranışlarını yansıtmaktadır. "Yalnızca sınamaya sonrası" kıyas geçerli bir yaklaşımdır, çünkü eğitim ve kontrol gruplarına katılımcılar gelişigüzel seçilmiştir.



Bir başka incelemede, birinci düzey denetçiler eğitimden bir yıl sonra duygusal zekâyla ilintili çeşitli davranışlarda yüzde 18'lik bir ilerleme göstermişti. Gary P. Latham ve Lise M. Saari, "Application of Social-Learning Theory to Training Supervisors through Behavioral Modeling", *Journal of Applied Psychology* 64, no. 3 (1979): 239-246. Eğitim ve karşılaştırma gruplarındaki kişilerin denetçileri, eğitimden üç ay ve bir yıl sonra, duygusal kontrol, denetleme ve başkalarıyla etkileşim gibi etmenler konusunda katılımcıları değerlendirmişti. Bu incelemedeki ilerleme yüzdesi, eğitim gruplarındaki kişilerin karşılaştırma gruplarındakilerle kıyaslanan davranışlarını yansıtmaktadır. "Yalnızca sınama sonrası" kıyas geçerli bir yaklaşımdır, çünkü katılımcılar gruplara gelişigüzel seçilmiştir.

Yine bir başka inceleme, değişim planının oluşturulmasından sonra ortalama yüzde 8'lik bir ilerlemeyi göstermiştir. Dianne P. Young ve Nancy M. Dixon, *Helping Leaders Take Effective Action: A Program Evaluation* (Greensboro, NC: Center for Creative Leadership, 1996). Lider Laboratuvarı programına katılan yöneticiler, çalışma arkadaşları tarafından programdan beş buçuk ay sonra ve geriye dönük olarak bir yıl öncesinden değerlendirilmişti. İncelenen davranışlar esnekliği, özgüveni, kişilerarası ilişki becerilerini ve duygusal dengesizlikle baş etmeyi içeriyordu. Bu incelemedeki ilerleme yüzdesi, çalışma arkadaşlarının değerlendirme zamanındaki saptamalarından, değerlendirdikleri kişinin bir yıl öncesi hakkındaki görüşlerinin çıkarılarak, bir yıl öncesi için verilen puanlara bölünmesini yansıtmaktadır.

12. Eğitimin genel etkisi: Yüzde 10 oranı, gözden geçirilmiş beş incelemedeki çoklu ya da bileşik duygusal zekâ davranışlarında ortalama ilerleme yüzdesini temsil etmektedir. Yalnızca belirli bir yeterliğe baktığı için, iletişim becerileriyle ilgili incelemeyi içermez. O incelemeyi de dahil etseniz bile, genel ortalama yalnızca yüzde 15'tir. İnceleme eksikliği, ölçümlerin kıyaslanabilirliğini belirlemenin zor oluşu ve araştırma tasarımlarındaki tutarsızlık, kesin bir hesaplama yapmayı olanaksız hale getirmektedir.

Hiç kuşkusuz, keşfedilmemiş ve gözden geçirilmemiş ya da dergi ve kitaplar aracılığıyla erişilemeyen, dolayısıyla da gözardı edilmiş başka incelemeler de vardır. Bunun geniş kapsamlı bir gözden geçirme olduğunu iddia etmiyoruz, ama gerçek etkinin kaba bir yaklaşımı olarak, ilerleme yüzdesini ortaya koyduğunu söylüyoruz. Bu yaklaşım, yönetim kursu, yönetim eğitimi ve özgüdümlü öğrenmenin görece etkisinin karşılaştırılmasına yardımcı olmak için sunulmuştur. Ne yazık ki daha yakın tarihli meta-analizlerin ve konuyu gözden geçiren makalelerin birçoğu, etki boyutlarını ve diğer ilintili verileri bildirirken istatistik tekniklerini kullanmaktadır. Bu, araştırmacının bulgulardaki istatistiksel anlamı belirlemesine yardımcı olmakla birlikte, ilerleme yüzdesinin karşılaştırılmasına olanak tanımamaktadır. Ayrıca, on iki ilâ on sekiz aydan daha uzun süreli takip dönemi içeren araştırmaların yapılmaması, eğitimden sonra gözlemlenen değişimlerin sürdürülebilirliği konusunda yorum yapmayı zorlaştırmaktadır.

13. Bilginin etki süresi: L. Specht ve P. Sandlin, "The Differential Effects of Experiential Learning Activities and Traditional Lecture Classes in Accounting", *Simulations and Gaming* 22, no. 2 (1991): 196-210.

14. İnsanlar duygusal zekâ yeterliklerini yaşam boyu geliştirirler: Matthew Mangino ve Christine Dreyfus, "Developing Emotional Intelligence Capacities" (Örgütlerde Duygusal Zekâ Araştırmaları Konsorsiyumu'na sunum, Massachusetts, 19 Nisan 2001). Duygusal

zekâ yeterliklerinin doğal edinim modeli, Christine Dreyfus'un NASA'daki yöneticiler hakkında daha önce yaptığı bir incelemeyle örtüşmektedir, "Scientist and Engineers as Effective Managers: A Study of Development of Interpersonal Abilities (doktora tezi, Case Western Reserve Üniversitesi, 1991).

15. Duygusal zekâ yeterlikleri yaşlandıkça artar: Kendi kendini değerlendirmenin yanı sıra yeterliklerin başkaları tarafından da değerlendirilmesi, duygusal zekâ yeterliklerinin tüm kümelerinde yaşla bağıntılıydı. Bu, yönetim düzeyinin bir işlevi değildi; görev düzeyiyle bağıntı, yalnızca ilişki yönetimi becerilerinde görülmüştü. Sala, ECI Technical Manual.

16. Eğitim sonuçlarının silinip gitmesi: Bu, kişinin bedeninde istemli ya da istemsiz olarak kimyasal ya da hormonal değişikliklerle başlayan değişimleri içermez. Ancak bu tür durumlarda bile, izleyen değişimlerin ve davranışsal hal ve gidişin yorumlanması, kişinin iradesi, değerleri ve motivasyonlarından etkilenecektir.

17. Uzun süreli pratiğin önemi: Thomas Lewis, Fari Amini ve Richard Lannon, A General Theory of Love (New York: Random House, 2000).

18. Dikatlilik eğitiminin etkisi: Bu araştırma, henüz yayımlanmamış olmakla birlikte, Tara Bennett-Goleman'ın Emotional Alchemy: How the Mind Can Heal The Heart adlı kitabında anılmaktadır (New York: Harmony Books, 2001).

19. Londralı taksi sürücülerinin beyin elastikiyeti: Eleanor A. Maguire, David G. Gadian, Ingrid S. Johnsrude, Catriona D. Good, John Ashburner, Richard S. J. Frackowiak ve Christopher D. Firth, "Navigation-Related Structural Change in the Hippocampi of Taxi Drivers". Proceedings of the National Academy of Sciences 97, no. 8 (2000): 4398-4403. İnternette <http://www.pnas.org/cgi/content/full/97/8/4398> adresinden edinilebilir.

20. Sinir bağlantıları tekrar tekrar kullanıldığında güçlenir: Gerald M. Edelman, Neural Darwinism: The Theory of Neuronal Group Selection (New York: Basic Books, 1987), 58.

21. Sinir bağlantılarının güçlendirilmesi: Case Western Reserve Üniversitesi'nden araştırmacılar, özellikle Profesör James E. Zull, sinirlerle kaslar arasında bağlantı kuran sinir ağları şiddetle uyarıldığında yeni dallarla bağlantıların oluştuğunu belirtmişlerdir. James E. Zull, The Art of Changing a Brain: Helping People Learn by Understanding How the Brain Works (Sterling, VA: Stylus Publishers, 2002). Princeton Üniversitesi'nden Profesör Elizabeth Gould, nörogenesis olayını inceleyerek, yeni şeyler öğrenmenin primatlarda yeni sinirlerin yaşamını sürdürmesine neden olurken, yeni şeyler öğrenmemenin yeni sinir hücrelerinin kaybıyla sonuçlandığını göstermişti (Sandra Blakeslee'nin "A Decade of Discovery Yields a Shock about the Brain" adlı makalesinde özetlenmiştir, The New York Times, 4 Ocak 2001, D1).

22. Becerileri değiştirmek için limbik bir bağlantı gereklidir: Lewis, Anini ve Lannon, General Theory of Love, 177.

23. Yeterlik geliştirme dersi: Bu ders, Richard Boyatzis'in "Stimulating Self-Directed Learning through the Managerial Assessment and Development Course" adlı makalesinde, Journal of Management Education 18. no.3 (1994): 304-323; ve Innovations in Professional Education: Steps on a Journey from Teaching to Learning'de tanımlanmıştır, yay. haz. Richard E. Boyatzis, Scott S. Cowen ve David A. Kolb (San Francisco: Jossey-Bass, 1995). Bu dersin ilk versiyonu 1979'da Amerikan Yönetim Derneği için, Lisansüstü

Yönetim programının bir parçası olarak geliştirilmiştir. Dersin farklı türleri, Milwaukee'deki Alverno Koleji'nin öğretim üyeleri (açıklama için, bkz. Marcia Mentkowski ve ortakları, yay. haz., Learning That Lasts: Integrating Learning, Development, and Performance in College and Beyond [San Francisco: Jossey-Bass, 2000] ile David A. Whetton ve Kim. S. Cameron tarafından Michigan Üniversitesi'nde ilk kez kullanılmak üzere geliştirilmiştir (bkz. Developing Managerial Skills adlı ders kitaplarının dördüncü basımı (Reading, MA: Addison-Wesley, 1998). Dersin, Örgütlerde Duygusal Zekâ Araştırmaları Konsorsiyumu tarafından duygusal zekâ geliştirmede model program olarak seçildiği, Cary Cherniss ve Mitchell Adler'in, Promoting Emotional Intelligence in Organizations: Make Training in Emotional Intelligence Effective adlı kitaplarında belirtilmiştir (Washington, DC: American Society for Training and Development, 2000).

24. Sonuç değerlendirme çalışmaları: 1987'den itibaren, hatta ders henüz tüm zamanlı öğrenciler için zorunlu kılınmamışken, Richard Boyatzis dersi ve programın uzun erimli etkisini belgelemek için bir dizi izleme çalışmasını yönlendirmişti. Çalışmalar, ilerlemeleri kişinin kendisi hakkında söylediklerinden ve tipik iş sorunlarıyla uğraşan öğrencilerin "kritik olay" ses ve görüntü kayıtlarının davranış bakımından kodlanmasından yola çıkarak ölçüyordu. Veriler, öğrenciler derse girdiklerinde toplanmaya başladı, değerlendirmelerse mezun olduklarında ve bir işte çalışırken yapıldı. Çalışmaların ayrıntıları için, bkz. Richard E. Boyatzis, Ann Baker, David Leonard, Kenneth Rhee ve Lorraine Thompson, "Will It Make a Difference?: Assessing a Value-Based, Outcome Oriented, Competency-Based Professional Program", Innovating in Professional Education: Steps on a Journey from Teaching to Learning, yay. haz. Richard E. Boyatzis, Scott S. Cowen ve David A. Kolb (San Francisco: Jossey-Bass, 1995); Richard E. Boyatzis, David Leonard, Kenneth Rhee ve Jane V. Wheeler, "Competencies Can Be Developed, but Not the Way We Thought", Capability 2, no. 2 (1996): 25-41; Richard E. Boyatzis, Jane V. Wheeler ve R. Wright, "Competency Development in Graduate Education: A Longitudinal Perspective", Proceedings of the First World Conference on Self-Directed Learning (Montreal: GIRAT, baskıda).

25. Diğer MBA programlarının etkisi üzerine çalışmalar: American Assembly of Collegiate Schools of Business (AACSB) için 1979'da ve 1980'lerde yapılan çalışmalarla ilgili bilgi için, bkz. Richard Boyatzis ve Mike Sokol, A Pilot Project to Assess the Feasibility of Assessing Skills and Personal Characteristics of Students in Collegiate Business Programs. Report to the AACSB (St. Louis: AACSB, 1982) ve Development Dimensions International (DDI), Final Report: Phase III. Report to the AACSB (St. Louis: AACSB, 1995). Weatherhead Yönetim Okulu'nun 1980'li yılların sonunda yaptığı temel çalışmalarda, karşılaştırmalar için testler kullanılmış ve bu çalışmalar Boyatzis, Cowen ve Kolb'un, Innovating in Professional Education adlı kitabında gözden geçirilmiştir. Belirtilen ilerleme yüzdesi, öğrencilerin mezuniyet puanlarıyla giriş puanları arasındaki farkın giriş puanlarına bölünmesiyle hesaplanmıştı. İlk iki program değerlendirme merkezleriyle analiz edildiği için, bildirilen veriler simülasyonlarda gösterilen öğrenci davranışlarıyla igilidir. Diğer programlar, duygusal zekâlı davranışları değerlendirdiği kanıtlanan testleri içermekle birlikte, katılımcıların davranışlarının doğrudan ölçümleri değildi.

26. Duygusal zekâda ilerleme yüzdesinin karşılaştırılması: Gösterilen ilerlemenin yüzdesi ve diğer ilgili programlarla yapılan karşılaştırma; iş örneklerinin kodlanması, "kritik olay"

mülakatları, videoya alınan değerlendirme merkezi egzersizleri, ya da kişinin davranışı hakkında başkalarının 360 derecelik değerlendirmesiyle gözlemlenen davranışlarla ilgiliydi (testlerle değil). Her bir dönem için gösterilen ilerleme yüzdesi, o kümedeki yeterliklerin sergilenme sıklığındaki artışın ortalamasıdır (yani, mezuniyet sırasında yeterliği sergileme sıklığından üniversiteye girişteki sıklığın çıkarılarak, giriş dönemindeki davranışın sergilenme sıklığına bölünmesi). Dil güçlüklerini denetlemek için, yalnızca ana dili İngilizce olanlar analize alınmıştı. Okuyucu, yüzdelerin farklı örneklerle gönderme yaptığı konusunda uyarılır ve böylece zaman içinde beklenen sonuç ima edilmiş olur. Şekilde gösterilen örnekler şu kadrolardan alınmıştır: Bir ila iki yıllık sonuçlar (25. nottaki göndermelerde verilen) 1993, 1994 ve 1995'te tam zamanlı programdan mezun olan 163 MBA öğrencisini yansıtmaktadır. Üç ilâ beş yıllık sonuçlar, (25. notta verilen) 1995 ve 1996'da yarı zamanlı programdan mezun olan 44 MBA öğrencisiyle ilgilidir. Beş ilâ yedi yıllık sonuçlar, 1995 ve 1996'da yarı zamanlı programdan mezun olan 30 MBA öğrencisini yansıtmaktadır. Bu kişiler, mezuniyetten sonra on sekizle otuz ay arasındaki süreçte Jane V. Wheeler'in "The Impact of Social Environments on Self-Directed Change and Learning" başlıklı tezinde incelenmiştir (doktora tezi, Case Western Reserve Üniversitesi, 1999).

Jane Wheeler, tezinde aynı insanların üç ilâ beş yıllık sonuçlarını beş ila yedi yıllık sonuçlarla karşılaştırdı. 1995 ve 1996 sınıflarından yarı zamanlı 30 MBA mezunundan oluşan küçük örnek grubu üç ilâ beş yıl arasında, özbilinç ve özyönetimde yüzde 53, sosyal bilinç ve ilişki yönetimindeyse yüzde 33 ilerleme göstermişti. Bu rakamlar grafikte gösterilen örneğin tamamına yönelik yüzdelerden biraz farklıdır, ama diğer yönetim öğretimi ya da MBA eğitim programlarıyla karşılaştırıldığında yine de görece yüksek bir düzeydedir.

Özbilinç ve yönetim yeterlikleri, başarıya yönelik olma, planlama, inisiyatif, vicdanlılık, özdenetim ve özgüveni içeriyordu. Sosyal bilinç ve ilişki yönetimi yeterlikleri ise empati, sosyal nesnellik, bağlar oluşturma, çatışma yönetimi, etkileme, ekip çalışmasında liderlik ve başkalarını geliştirmeyi içeriyordu.

27. Tam ve yarı zamanlı, yeterliğe dayalı programdan mezun olanların, değerlendirilen altı bilişsel yeterliğin yüzde 100'ünde önemli bir ilerleme gösterdikleri de belirtilmeye değer. Bu arada, yeterliğe dayalı olmayan daha önceki MBA programı, tam zamanlı programda bilişsel yeterliklerin yalnızca yüzde 86'sında, yarı zamanlı programda ise bilişsel yeterliklerin yüzde 57'sinde ilerleme göstermiştir. Tam zamanlı MBA öğrencilerinde ilerlemeler, değerlendirilen on dört duygusal zekâ yeterliğinde yüzde 100'dü; dersi almayan MBA öğrencilerinin bu yeterliklerde kaydettikleri ilerlemelerse yalnızca yüzde 50'ydü. Dersi alan yarı zamanlı öğrencilerde de etkileyici kazanımlar görülmüştü: bunlar on dört yeterliğin on üçünü edinirken, dersi almayanlar on iki yeterlikten yalnızca birini kazanmışlardı.

28. Profesyonellere yönelik programın etkisi: Ronald Ballou, David Bowers, Richard E. Boyatzis ve David A. Kolb, "Fellowship in Lifelong Learning: An Executive Development Program for Advanced Professionals", *Journal of Management Education* 23, no. 4 (1999): 338-354.

29. Özgüdümlü öğrenme modelinin ortaya çıkışı: Richard Boyatzis bu yaklaşımın vaatlerini ilk kez, liderliği etkili kılan duygusal zekâ yetilerinin nasıl artırılacağına ilişkin

İkna edici deliller sunan üç araştırma akımına bizzat katıldığında gördü. İşe yarayan gelişimle ilk kez, David Kolb ve MIT Sloan Yönetim Okulu'ndan meslektaşlarıyla birlikte yaptığı, özgüdümlü öğrenmenin performansı artırabileceğini gösteren çalışmada karşılaştı. 1970'lerin başlarında, o okulun öğrencileri geliştirecekleri bir iş becerisi seçiyordu ve birçoğu "ineklemeye dayalı" mühendislik ve bilim öğrenimi gördüğünden, kişilerarası beceriler yaygın bir tercihti. Bu öğrenciler, şu makalelerde betimlenmiştir: David A. Kolb, Sarah K. Winter ve David E. Berlew, "Self-Directed Change: Two Studies", *Journal of Applied Behavioral Science* 6, no.3 (1968): 453-471; David A. Kolb, "A Cybernetic Model of Human Change and Growth", yayımlanmamış metin 526-71, Sloan Yönetim Okulu, Massachusetts Teknoloji Enstitüsü, Cambridge, 1971; David A. Kolb ve Richard E. Boyatzis, "On the Dynamics of the Helping Relationship," *Journal of Applied Behavioral Science* 6, no.3 (1970): 267-289; David A. Kolb ve Richard Boyatzis, "Goal-Setting and Self-Directed Behavior Change," *Human Relations* 23, no. 5 (1970): 439-457; Richard E. Boyatzis ve David A. Kolb, "Feedback and Self-Directed Behavior Change", yayımlanmamış metin 394-69, Sloan Yönetim Okulu, Massachusetts Teknoloji Enstitüsü, Cambridge, 1969.

İkinci olarak da, 1960'larda ve 1970'lerde David McClelland'la meslektaşlarının Harvard Üniversitesi'nde yaptıkları ve üstün başarılı bir girişimci olmayı sağlayan becerilerin geliştirilebileceğini ilk kez gösteren öncü araştırmalara (Daniel Goleman'la birlikte) katıldığında karşılaşmıştır. McClelland'ın grubu, belki de derinlemesine incelenmiş ilk duygusal zekâ yeterliği olan başarıma dürtüsünü artıracak eğitim programları geliştirdi. Sonuçları: Eğitimden geçenler, kayda değer bir başarıya ulaşan yeni küçük işletmelere önderlik etmiş, karşılaştırma gruplarına göre daha fazla yeni istihdam yaratmış, daha fazla yeni iş başlatmış ve daha fazla gelir üretmiştir. Bkz. David C. McClelland ve David G. Winter, *Motivating Economic Achievement* (New York: Free Press, 1969); David Miron ve David C. McClelland, "The Impact of Achievement Motivation Training on Small Business", *California Management Review* 21, no. 4 (1979): 13-28. Richard Boyatzis'in David C. McClelland'la birlikte, alkoliklerin itidalini koruyarak işlerini ve yurttaş olarak işlevlerini geri kazanmalarına yardım etmeyi amaçlayan bir terapi programı olarak güç motivasyonu eğitimi konusundaki çalışmaları, bu motivasyona dayalı değişim çabasına katkıda bulunmuştur. Bkz. Henry Cutter, Richard E. Boyatzis ve David Clancy, "The Effectiveness of Power Motivation Training for Rehabilitating Alcoholics", *Journal of Studies on Alcohol* 38, no. 1 (1977) ve Richard E. Boyatzis, "Power Motivation Training: A New Treatment Modality", *Annals of the New York Academy of Sciences* 273 (1976): 525-532.

Üçüncü bir içgörü kaynağı, Boyatzis'in Case Western Reserve Üniversitesi Weatherhead Yönetim Okulu'ndaki doktora öğrencileri ve çalışma arkadaşlarıyla yaptığı araştırmalardır.

Önde gelen diğer değişim modelleri, David McClelland'ın ve James Prochaska ile çalışma arkadaşlarının saik edinme kuramlarıdır. Bkz. David C. McClelland, "Toward a Theory of Motive Acquisition", *American Psychologist* 20, no. 5 (1965): 321-333; James O. Prochaska, Carlo C. Diclemente ve John C. Norcross, "In Search of How People Change: Applications to Addictive Behaviors", *American Psychologist* 47, no. 9 (1992): 1102-1114. Duygusal zekâyı artırmayı amaçlayan belgelendirilmiş programların kapsamlı bir

incelemesi, Rutgers Üniversitesi'nden Profesör Cary Cherniss'in başkanlığında, Örgütlerde Duygusal Zekâ Konsorsiyumu tarafından yapılmıştır. Bu model programların eleştirisi ve Konsorsiyum'un en iyi uygulamalar konusundaki görüşleri, web sitesinde ve yakın tarihli bir kitapta verilmiştir: Cary Cherniss ve Mitchell Adler, *Promoting Emotional Intelligence in Organizations: Make Training in Emotional Intelligence Effective* (Washington, DC: American Society for Training and Development, 2000).

30. Özgüdümlü öğrenme modelinin tanımı: Richard E. Boyatzis, "Self-Directed Change and Learning as a Necessary Meta-competency for Success and Effectiveness in the 21st Century", *Keys to Employee Success in the Coming Decades*, yay. haz. R. Sims ve J. G. Veres (Westport, CT: Greenwood Publishing, 1999). Bkz. ayrıca Richard E. Boyatzis, "Developing Emotional Intelligence", *The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations*, yay. haz. Cary Cherniss ve Daniel Goleman (San Francisco: Jossey Bass, 2001). Bu model, süreci, Weatherhead Yönetim Okulu'nun daha önce betimlenen MBA ve yönetici eğitim programlarında 1990'da uygulanan zorunlu ders için tasarlanan şekliyle tanımlamaktadır.

## 7. BÖLÜM

1. İdeal benliğe karşı gerekli sayılan benlik: Charles Handy, *The Hungry Spirit: Beyond Capitalism, A Quest for Purpose in the Modern World* (Londra: Hutchinson, 1997), 86.

2. İdeal benliğin yerine geçen, gerekli sayılan benliğin etkisi: İdeal üzerinde çalışmanın önemini gösteren incelemeler bile sık sık, sıradışı performans gösteren bir kişiliğin, belirli bir işteki insanlar için ideal imge olacağı varsayımında bulunma hatasını yapmaktadır. Bkz. örneğin, Mildred Burns, "The Effects of Feed-back and Commitment to Change on the Behavior of Elementary School Principals", *Journal of Applied Behavioral Science* 13, no. 2 (1977): 139-166.

3. Değerler ve değere yönelik olmakla ilgili inceleme: Gordon W. Allport, P. E. Vernon ve Gardner Lindsey, *Study of Values* (Boston: Houghton Mifflin, 1960); Chris Argyris ve Don Schon, *Theory in Practice Learning* (San Francisco: Jossey-Bass, 1982); Clyde Kluckhohn, "Values and Value-Orientations in the Theory of Action", *Toward a General Theory of Action*, yay. haz. Talcott Parson ve E. A. Shils (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1951), 388-433; Florence Kluckhohn ve Fred Strobeck, *Variations in Value Orientations* (Evanston, IL: Row, Peterson & Co, 1961); Milton Rokeach, *The Nature of Human Values* (New York: Free Press, 1973); Shalom H. Schwartz, "Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries", *Advances in Experimental Social Psychology* 25 (New York: Academic Press, 1992), 1-65; Michael Hechter, "Values Research in the Social and Behavioral Sciences", *The Origin of Values*, yay. haz. Michael Hechter, Lynn Nadel ve Richard E. Michod (New York: Aldine de Gruyter, 1993), 1-28.

4. Çalışma felsefenizin saptanması: Felsefi Yönelim Soruşturması, üç çalışma

felsefesinden –pragmatik, entelektüel ve hümanist– her birinin görece baskınlığını ölçer. Richard E. Boyatzis, Angela J. Murphy ve Jane V. Wheeler, "Philosophy as a Missing Link between Values and Behavior", *Psychological Reports* 86 (2000):47-64.

5. Pragmatik çalışma felsefesi, (John Dewey, William James, Charles Sanders Peirce ve Ricard Rorty'in çalışmalarında düşünülen şekliyle) pragmatizmden, (C. D. Johnson ve P. Pettit'in çalışmalarında düşünülen şekliyle) sonuççuluktan, (John Dewey çalışmalarında düşünülen şekliyle) enstrümantalizmden ve (Jeremy Bentham ile John Stuart Mill'in çalışmalarında düşünüldüğü şekliyle) yararcılıktan doğmuştur. Tüm göndermeler için, bkz. Boyatzis, Murphy ve Wheeler, "Philosophy as a Missing Link".

6. Larry Ellison betimlemesi: Mike Wilson, *The Difference between God and Larry Ellison: Inside Oracle Corporation* (New York: William Morrow, 1998); Stuart Read, *The Oracle Edge: How Oracle Corporation's Take No Prisoners Strategy Has Made an \$8 Billion Software Powerhouse* (Avon, MA: Adams Media Corporation, 1999).

7. Entelektüel çalışma felsefesi (René Descartes, Gottfried Wilhelm Leibnitz ve Benedict de Spinoza'nın çalışmalarında yansıdığı şekliyle) rasyonalizmden ve Georg Wilhelm Friedrich Hegel, Jurgen Habermas kadar, felsefi yapısalcılar (Claude Lévi-Strauss ve Jean Piaget) ile postmodernler (Friedrich Nietzsche) gibi, rasyonalizmin etiyolojik kökleri olduğunu savunan çeşitli felsefecilerden doğmuştur. Tüm göndermeler için, bkz. Boyatzis, Murphy ve Wheeler, "Philosophy as a Missing Link".

8. John Chambers betimlemesi: Andy Serwer, "There's Something about Cisco", *Fortune*, 15 Mayıs 2000, 114-138; John A. Byrne, "Visionary vs. Visionary", *Business Week*, 28 Ağustos 2000, 21-214.

9. Hümanist çalışma felsefesi, komünitaryanizmden (W. F. Brundage), tefsircilerden (Hans-Georg Gadamer), hümanizmden (Francesco Petrarch ve R. W. Sellars) ve kolektivizmden (R. Burlingame ile W. H. Chamberlin) doğmuştur.

10. Narayana Murthy betimlemesi: Amit Dawra, Pinkey Jain, Ruchika Kohli ve Abhijit Rajan, "N. R. Narayana Murthy: Powered by Intellect, Driven by Value" yayımlanmamış rapor, Case Western Reserve Üniversitesi, Ekim 2000.

11. Peter Lynch'in kariyer değişikliği: J. Fierman, "Peter Lynch on the Meaning of Life", *Fortune*, 23 Nisan 1990, 197-200.

12. Başarılı CEO'larda kariyer değişiklikleri: B. D. Fromson, "Second Acts for the Top Guys", *Fortune*, 23 Nisan 1990, 251-262.

13. Düşlerimiz ve tutkumuz hayatımızdan hoşnut olmamızı sağlar: Ruth A. Schiller, "The Relationship of Developmental Tasks to Life Satisfaction, Moral Reasoning, and Occupational Attainment at Age 28", *Journal of Adult Development* 5, no. 4 (1998): 239-254.

14. Lider umut simsarıdır: *Napoleon in His Own Words*, 5. cilt, haz. Jules Bertaut (Chicago: Ac.C. McClurg: 1916).

15. Yönetim programında Yöneticilik Doktorası: İnsani Değer Yaratma Amaçlı Liderlik adlı seminer, Case Western Reserve Üniversitesi Weatherhead Yönetim Okulu'nun Yönetim programındaki Yöneticilik Doktorası'nın bir parçasıdır. Bu, örgütsel, toplumsal ve küresel liderliği uygulayıcı/akademisyen bakış açısından sürdürmek isteyen, sınai, kâr amacı gütmeyen ve kamusal sektörlerin liderleri için tasarlanmış üç yıllık bir programdır.

Öğrenciler birkaç günlüğüne, ayda bir kez, dünyanın çeşitli kentlerinden ve ülkelerinden uçakla gelir.

16. John Lauer'ın tarzı hakkındaki geribildirim: Kathy Crowley, Christina Fiduccia, Michelle Lee, Christopher Stevens ve Robert Stratton-Brown'dan kişisel iletişimler, Aralık 2000.

17. Doğal ama pahalı bir süreç olarak kendi kendini kandırma: Daniel Goleman, Hayati Yalanlar, Basit Gerçekler (İstanbul: Arion Yay. 1999).

18. Başarılı insanların iyimserliği: Martin P. Seligman, Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life (New York: Alfred Knopf, 1991).

19. Değerlendirme açısından geribildirimün önemini gösteren inceleme: Richard E. Boyatzis ve David A. Kolb, Feedback and Self-Directed Behavior Change, yayımlanmamış metin 294-69, Sloan Yönetim Okulu, Massachusetts Teknoloji Enstitüsü, Cambridge, 1969.

20. Etkili yöneticiler ve liderler geribildirim ister: Susan J. Ashford ve Anne S. Tsui, "Self-Regulation for Managerial Effectiveness: The Role of Active Feedback Seeking", Academy of Management Journal 34, no. 2 (1991): 251-280).

21. Yalnızca olumlu geribildirim istemenin sonuçları: Paul A. Mabe III ve Stephen G. West, "Validity of Self-Evaluation of Ability: A Review and Meta-analysis", Journal of Applied Psychology 67 (1982): 280-296.

22. Kendinizle ilgili gerçekliğin sınanması: Morgan W. McCall Jr., High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders adlı kitabında (Boston: Harvard Business School Press, 1998), insanların gelişimlerine katkıda bulunabilecek "güçlü deneyimler"e sahip olabileceklerini, ama kimi zaman bu anları fark edemediklerini belirtiyor. Bunları, kişinin kendi kendine "Olmak istediğim kişi olacak mıyım? Olmak istediğim kişi gibi davrandım mı?" diye sorması gereken "hakikat anları" olarak nitelendiriyor. Bizim çerçevemizde bu hakikat anları, aynaya bakıp gerçek kimliğinizi kavrayabilmek gibi bir şeydir.

23. Gerçek benliği ideal benlik bağlamında değerlendirmek: Jay Conger, Learning to Lead: The Art of Transforming Managers into Leaders adlı kitabında (San Francisco: Jossey Bass, 1989), gelişim programlarında yöneticilerin bir sürü geribildirim aldıktan sonra verdikleri tepkiyi "hı-hıh" diye tanımlıyor. Geribildirimün hepsinden değilse de büyük bir bölümünden zaten haberdar olduklarını söylüyor. İdeal benlik bağlamı yoksa, bundan sonra nereye gidileceğine –o konuda ne yapılacağı ya da o konuda neden bir şey yapılması gerektiğine– ilişkin cazip bir konseptin de olmayacağını belirtiyor.

24. Neyin korunup neyin değiştirileceğini bilmek: Bu, pek çok akademisyenin örgütlere yönelik önerilerine koşuttur. Bkz. Ron Fry, "Change and Continuity in Organizational Growth", Suresh Srivastva, Ronald E. Fry ve ortakları, Executive and Organizational Continuity: Managing the Paradoxes of Stability and Change (San Francisco: Jossey-Bass, 1993); James C. Collins ve Jerry I. Porras, Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies (New York: HarperBusiness, 1994).

25. Vizyona bağlılık uyum sağlama eksikliğine yol açabilir: Lisa Berlinger, "Managing Commitment to Increase Flexibility: An Exploration of Processes That Strengthen and Weaken Commitment" (doktora tezi, Texas Üniversitesi, 1991); Russell Ackoff, Creating the Corporate Future (New York: John Wiley & Sons, 1981).



26. Bir uyarı: 360 derecelik geribildirim ancak güvenli bir biçimde toplandığında yararlı olur. Bunun anlamı, sonuçların ilgili kişi ile eğitimci dışında, (kendisi paylaşmayı seçmediği sürece) örgüt içinde kimseye açıklanmamasıdır. Ayrıca herkes, bilginin liderliği geliştirme amacıyla kullanılacağına farkında olmalıdır. 360 derecelik veriler bunun yerine performans yönetiminin ya da gözlemlerinin bir parçası olarak kullanıldığında, insanların zaafları konusunda açsözlü olma olasılığı azalırken, güçlü yönlerini büyütme eğilimi de artar. Aynı şekilde, bilgiyi veren akranlar ve astlar, bireyi korumak ya da ona saldırmak amacıyla yalan söyleyebilirler.

27. Bir yönetici hakkında farklı geribildirim kaynaklarından farklı görüşler: Gene Harris ve Joyce Hogan, "Perceptions and Personalities of Effective Managers" (Savunma Bakanlığı'nın 13. Yıllık Psikoloji Sempozyumu'nda sunulan rapor, 16 Nisan 1992).

28. Etkililiğe karşı başarı: Fred Luthans, R. M. Hodgetts ve S. A. Rosenkrantz, Real Managers (Cambridge, MA: Ballinger Press, 1988).

29. Geribildirim kaynağı olarak akranların gücü: 360 derecelik geribildirim hakkındaki araştırmalar gözden geçirildiğinde, akranların patronlar ya da astlara kıyasla kestirim gücü daha yüksek –ve tabii ki liderin kendisi hakkındaki saptamalarından daha iyi–değerlendirmelerde bulunduğu bulgulanmıştır. A. V. Lewin ve A. Zwany, Peer Nominations: A Model, Literature, Critique, and a Paradigm for Research (Springfield, VA: National Technical Information Service, 1976); T. H. Shore, L. M. Shore ve George C. Thornton III, "Construct Validity of Self- and Peer Evaluations of Performance Dimensions in an Assessment Center", Journal of Applied Psychology 77, no. 1 (1992): 42-54. Başka incelemelerde ise, liderliğin kestiriminde astların görüşlerinin akranların görüşlerinden daha güçlü olduğu bulgulanmıştır. Bkz. örneğin, Glenn M. McEvoy ve Richard W. Beatty, "Assessment Centers and Subordinate Appraisals of Managers: A Seven Year Examination of Predictive Validity", Personnel Psychology 42 (1989): 37-52.

30. Astların yaptığı değerlendirmenin gücü: McEvoy ve Beatty, "Assessment Centers and Subordinate Appraisals of Managers", 37-52.

31. Phil Stone, Your Corner of the Sky adlı (yakında çıkacak) kitabında bu yönleri, kişinin imza temaları olarak nitelendiriyor.

## 8. BÖLÜM

1. Farklı yaşam alanlarındaki hedefler üzerinde çalışmak: Jane V. Wheeler, "The Impact of Social Environment on Self-Directed Change and Learning" (doktora tezi, Case Western Reserve Üniversitesi, 1999).

2. Performansa yönelik hedefler iyi rehberler değildir: John F. Brett ve Don VandeWalle, "Goal Orientation and Goal Content as Predictors of Performance in a Training Program", Journal of Applied Psychology 84, no. 6 (1999), 863-873.

3. Öğrenmeye yönelik hedeflerde kişisel standartlar: J. M. Beaubien ve S. C. Payne, "Individual Goal Orientation as a Predictor of Job and Academic Performance: A Meta-analysis Review and Integration" (Endüstri ve Örgüt Psikolojisi Derneği'nin toplantısında

sunulan rapor, Atlanta, Georgia, Nisan 1999).

4. Performansa yönelik hedefler kaygı uyandırır: Gilad Chen, Stanley M. Gully, Jon-Andrew Whiteman ve Robert N. Kilcullen, "Examination of Relationships among Trait-like Individual Differences", *Journal of Applied Psychology* 85, no. 6 (2000): 835-847. Hedef belirleme konulu araştırmaların ayrıntıları, Edwin A. Locke ve Gary P. Latham'ın, *A Theory of Goal Setting and Task Performance* adlı kitabında incelenmiştir (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1990).

5. Öğrenmeye yönelik hedefler daha iyi satışlara yol açar: Don VandeWalle, Steven P. Brown, William L. Cron ve John W. Slocum Jr., "The Influence of Goal Orientation and Self-Regulation Tactics on Sales Performance: A Longitudinal Field Test", *Journal of Applied Psychology* 84, no. 2 (1999): 249-259.

6. Değişimi seyretmenin ötesine geçmek: James O. Prochaska, Carlo C. Diclemente ve John C. Norcross, "In Search of How People Change: Applications to Addictive Behaviors", *American Psychologist* 47, no. 9 (1992): 1102-1114.

7. Hedefler kendi kendini gözlemenin anahtarıdır: Roy F. Baumeister, Todd E. Heatherton ve Dianne M. Tice, *Loosing Control: How and Why People Fail at Self-Regulation* (New York: Academic Press, 1994).

8. Alışkanlıkların farkına varmak: John A. Bargh ve Tanya L. Chartrand, "The Unbearable Automaticity of Being", *American Psychologist* 54, no. 7 (1999): 4462-479.

9. Beynin hazırlanması: Cameron Carter, Angus Macdonald, Stefan Ursu, Andy Stenger, Myeong Ho Sohn ve John Anderson, "How the Brain Gets Ready to Perform" (Sinirbilim Derneği'nin 30. yıllık toplantısında yapılan sunum, New Orleans, Kasım 2000).

10. Hedeflerin belirlenmesi yeni bir şey değildir: David A. Kolb ve Richard E. Boyatzis, "Goal-Setting and Self-Directed Behavior Change", *Human Relations* 23, no. 5 (1970): 439-457.

11. Hedef belirlemek ve girişimciler: Araştırmalarla ilgili bir inceleme için, bkz. David C. McClelland, *Human Motivation* (Chicago: Scott, Foresman, 1985). Önceki araştırmalar için, bkz. David C. McClelland, *The Achieving Society* (Princeton: Van Nostrand, 1961); David McClelland ve David G. Winter, *Motivating Economic Achievement* (New York: Free Press, 1969).

12. Hedef belirleme ve özgüdümlü davranış değişikliği: David A. Kolb, Sarah K. Winter ve David E. Berlew, "Self-Directed Change: Two Studies", *Journal of Applied Behavioral Science* 6, no. 3 (1968): 453-471); David A. Kolb, "A Cybernetic Model of Human Change and Growth", yayımlanmamış metin 526-71, Sloan Yönetim Okulu, Massachusetts Teknoloji Enstitüsü, Cambridge, 1971; David A. Kolb ve Richard E. Boyatzis, "Goal-Setting and Self-Directed Behavior Change". Saik edinmedeki adımların entegrasyonu ile Kolb ve Boyatzis modellerinden çıkan sonuç, yeterlik edinme diye nitelendirilen bir süreçti.

13. Etkili hedef belirleme konusundaki yakın tarihli araştırmalar: Wheeler, "Impact of Social Environment"; David Leonard, "The Impact of Learning Goals on Self-Directed Change in Education and Management Development" (doktora tezi, Case Western Reserve Üniversitesi, 1996); Kenneth Rhee, "Journey of Discovery: A Longitudinal Study of Learning during a Graduate Professional Program" (doktora tezi, Case Western Reserve Üniversitesi, 1997).

14. Eşik noktaları: David C. McClelland, "Identifying Competencies with Behavioral Event Interviews", *Psychological Science* 9, no. 5 (1998): 331-339. Bu kuramın, bir uluslararası danışmanlık firmasında kıdemli ortaklarca kullanılan yeterliklerin mali etkisinin kapsamlı bir etüdünde çapraz değerlendirmeye tabi tutulduğu, Richard Boyatzis tarafından belirtilmiştir, "Building Brilliant Organizations: Competencies, Complexity, and Consequences" (4. Uluslararası Yeterlik Uygulamaları Konferansı'nda ana sunum, Londra, 23 Ekim 1999); Richard E. Boyatzis, Daniel Goleman ve Kenneth Rhee, "Clustering Competence in Emotional Intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI)", *Handbook of Emotional Intelligence*, yay. haz. Reuven Bar-On ve James D. A. Parker (San Francisco: Jossey-Bass, 2000), 343-362; Malcolm Gladwell, *The Tipping Point: Low Little Things Can Make a Big Difference* (Boston: Little, Brown, 2000).
15. Kişisel taahhüt hedefe ulaşmanın anahtarıdır: Howard J. Klein, Michael J. Wesson, John R. Hollenback ve Bradley J. Alge, "Goal Commitment and the Goal-Setting Process: Conceptual Clarification and Empirical Synthesis", *Journal of Applied Psychology* 84, no. 6 (1999): 885-896; Locke ve Latham, *Theory of Goal Setting*.
16. İç motivasyon dış motivasyondan çok daha güçlüdür: R. M. Ryan ve E. L. Deci, "Self-Determination Theory and the Facilitation on Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being," *American Psychologist* 55, no. 1 (2000): 68-78; T. Kasser ve R. M. Ryan, "Be Careful What You Wish For: Optimal Functioning and the Relative Attainment of Intrinsic and Extrinsic Goals", *Life Goals and Well-Being*, P. Schmuck ve K. M. Sheldon (Lengerich, Almanya: Pabst Science, baskıda).
17. Farklı planlama tarzları: Annie McKee, "Individual Differences in Planning for the Future" (doktora tezi, Case Western Reserve Üniversitesi, 1991).
18. Anlamlı bir gelecek tasarlamak: Michael McCaskey, "A Contingency Approach to Planning: Planning with and without Goals", *Academy of Management Journal* 17 (1974): 281-291; McKee, "Individual Differences in Planning for the Future".
19. Özgül, ölçülebilir hedefler: Edwin Locke, "Toward a Theory of Task Performance and Incentives", *Organizational Behavior and Human Performance* 3 (1968): 157-189); J. Hollenbeck ve H. Klein, "Goal Commitment and the Goals Setting Process: Problems, Prospects, and Proposals for Future Research", *Journal of Applied Psychology* 40 (1987): 212-220.
20. Özgül yeterliklerin hedeflenmesi işe yarar: Leonard, "Impact of Learning Goals"; Wheeler, "Impact of Social Environment".
21. Kişinin tercih ettiği tarzları kullanması en elverişli yöntemdir: David A. Kolb, *Experimental Learning: Experience as the Source of Learning and Development* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984).
22. Tipik öğrenme tarzları: A.g.y.; ve David A. Kolb, Richard E. Boyatzis ve Charalampos Mainemelis, "Experiential Learning Theory: Previous Research and New Directions", *Perspectives on Thinking, Learning, and Cognitive Styles*, yay. haz. Robert J. Sternberg ve Li-fang Zhang (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2001), 227-248. Diğer göndermeler için bkz. <http://www.learningfromexperience.com>.
23. Öğrenme tarzlarının sınanması: Bkz. örneğin, *The Kolb Learning Style Inventory* ve *Boyatzis and Kolb Adaptive Style Inventory*; <http://www.haygroup.com>

24. İşlevsiz alışkanlıkların tetikleyicileri: Bilişsel davranış terapisi alanında bu erken uyarı, tetikleyicilerin eski, işlevsiz alışkanlıkları nüksettirmeden önce saptanmalarını sağlar. Bkz. Tara Bennett-Goleman, *Emotional Alchemy: How the Mind Can Heal the Heart* (New York: Harmony Books, 2001).
25. Prefrontal korteks ve limbik devreler: Matthew D. Lieberman, "Intuition: A Social Cognitive Neuroscience Approach", *Psychological Bulletin* 126 (2000): 109-137; B. J. Knowlton, J. A. Mangels ve L. R. Squire, "A Neostriatal Habit Learning System in Humans", *Science* 273 (1996): 1399-1402.
26. Öğrenmede tekrarlama ve pratik yapma gereği: Thomas Lewis, Fari Amini ve Richard Lannon, *A General Theory of Love* (New York: Random House, 2000); ve Lieberman, "Intuition".
27. Sinir yollarının güçlenmesi ve nörogenesis: Richard J. Davidson, Daren C. Jackson ve Ned H. Kalin, "Emotion, Plasticity, Context, and Regulation: Perspectives from Affective Neuroscience", *Psychological Bulletin* 126, no. 6 (2000): 890-909.
28. Üst düzey yöneticiler alıştırmaya çok az zaman ayırır: Tony Schwartz'ın Jim Loehr'le birlikte kaleme aldığı, *Harvard Business Review*'da çıkan "The Making of the Corporate Athlete" adlı makalede yer alan bir cümleyi, Weatherhead Yönetim Okulu'nda başka sözcüklerle açıklaması, 17 Kasım 2000.
29. Yeni sinir yolları yaratmak için alıştırmaya yapmak: Bennet-Goleman, *Emotional Alchemy*.
30. Alıştırma için özdenetimden yararlanmak: Mark Muraven ve Roy Baumeister, "Self-Regulation and Depletion of Limited Resources: Does Self-Control Resemble a Muscle?" *Psychological Bulletin* 126, no. 2 (2000): 247-259.
31. Birçok ortamda alıştırmaya yapmak: Christine R. Dreyfus, "Scientist and Engineers as Effective Managers: A Study of Development of Interpersonal Abilities" (doktora tezi, Case Western Reserve Üniversitesi, 1991).
32. Eylem öğrenimi gizli öğrenmedir: Danışmanların ve örgüt-içi programların sunduğu düzinelerce liderlik geliştirme programını inceleyen Jay Conger ve Beth Benjamin, eylem öğrenimini *Building Leaders: How Successful Companies Develop the Next Generation* adlı kitaplarında (San Francisco: Jossey Bass, 1999) "liderliğin geliştirilmesi için yeni paradigma" olarak nitelendirmişlerdir.
33. Laura Wilkinson'un zihinsel provası: Jim Loehr ve Tony Schwartz, "The Making of the Corporate Athlete", *Harvard Business Review*, Ocak 2001, 120-128.
34. Vizyon oluşturma aynı beyin hücrelerini harekete geçirir: Gabriel Kreiman, Christof Koch ve Itshak Fried, "Imagery Neurons in the Human Brain", *Nature* 408 (2000): 357-361.
35. Öğrenme bağlamı olarak ilişkiler: Kathy E. Kram, "A Relational Approach to Career Development", *The Career is Dead—Long Live the Career*, yay. haz. Douglas T. Hall (San Francisco: Jossey-Bass, 1996); Kathy E. Kram ve Douglas T. Hall, "Mentoring in a Context of Diversity and Turbulence", *Managing Diversity: Human Resource Strategies for Transforming the Workplace*, yay. haz. Ellen E. Kossek ve Sharon A. Lobel (Cambridge, MA: Blackwell Business, 1996).
36. Özgüven alanındaki kazanımlar: Ronald Ballou, David Bowers, Richard E. Boyatzis ve

David A. Kolb, "Fellowship in Lifelong Learning: An Executive Development Program for Advanced Professionals", *Journal of Management Education* 23, no. 5 (1999): 338-354.

37. Olumlu gruplar olumlu değişime yardımcı olur: Jin Nam Choi, Richard H. Price ve Amiram D. Vinokur, "How Context Works in Groups: The Influence of Group Processes on Individual Coping Outcomes", yayımlanmamış metin, Michigan Üniversitesi, Sosyal Araştırmalar Enstitüsü, 1999.

38. Liderlik streslidir: Robert S. Steele, "The Physiological Concomitants of Psychogenic Arousal in College Males" (doktora tezi, Harvard Üniversitesi, 1973); Robert S. Steele, "Power Motivation, Activation, and Inspirational Speeches", *Journal of Personality* 45 (1977): 53-64; David C. McClelland, Richard J. Davidson ve C. Saron, "Evoked Potential Indicators of the Impact of the Need for Power on Perception and Learning", yayımlanmamış metin, Harvard University, 1979; David C. McClelland, Richard J. Davidson, C. Saron ve E. Floor, "The Need for Power, Brain Norepinephrine Turnover and Learning", *Biological Psychology* 20 (1980): 93-102.

39. Stres ve kortisol öğrenmeyi engeller: Yakın tarihli araştırmaların gösterdiğine göre, "sürekli yüksek kortisol düzeyleri, beyin merkezindeki kısa süreli belleği uzun süreli belleğe dönüştürmeye yarayan nöronların (hipokampus) dallanmasında azalmaya neden olmaktadır. Daha da kötüsü, uzun süreli çok yüksek kortisol düzeylerinin hipokampus hücrelerini yok ettiği anlaşılmaktadır." James E. Zull, *The Art of Changing a Brain: Helping People Learn by Understanding How the Brain Works* (Sterling, VA: Stylus, 2002), 65. Uzun süreli stres ve depresyon, travma sonrası stres bozukluğunun kurbanı olan ve ciddi biçimde depresyona giren kadınların hipokampusunda küçülmeye yol açmaktadır. Stanford Üniversitesi'nden Robert Sapolsky ve St. Louis'deki Washington Üniversitesi'nden Yvette Sheline'in çalışmalarını alıntılayanlar: Robert S. Boyd, "Scientists Find Brain Continues to Readapt Throughout Life", *Miami Herald*, 17 Mayıs 2000; Davidson, Jackson ve Kalin, "Emotion, Plasticity, Context, and Regulation".

40. Güvenli ama öğrenmek için yeterince rahat olmayan ortamlar: Kolb ve Boyatzis, "Goal-Setting and Self-Directed Behavior Change".

41. Risk alan diğer kişiler bize yardımcı olur: Paul R. Nail, Geoff MacDonald ve David A. Levy, "Proposal of a Four-Dimensional Model of Social Response", *Psychological Bulletin* 126, no. 3 (2000): 454-470.

42. Akıl hocaları kariyerimizin erken dönemlerinde yardımcı olur: Morgan W. McCall Jr., Michael M. Lombardo ve Ann M. Morrison, *Lessons from Experience: How Successful Executives Develop on the Job* (Lexington, MA: Lexington Books, 1988). Akıl hocalığıyla ilgili çalışmalar, Boston Üniversitesi'nden Kath Kram'ın bu tür yardımcı ilişki üzerine yirmi yıldır yaptığı araştırmalara dayalı olarak Yaratıcı Liderlik Merkezi'yle birlikte sürdürülmektedir.

43. İyi bir eğitimci bulmak: Bu liderlik becerileri için akıl almaya kararlıysanız, eğitimcinizin hem deneyimli, hem de bir liderin duygusal zekâsını artırmaya yönelik en iyi yol gösterici kurallara aşina olduğundan emin olun. Pek çoğu değildir. Neyin işe yarayıp neyip yaramadığına dair ampirik verilere dayalı olan yol gösterici kurallar, Örgütlerde Duygusal Zekâ Araştırmaları Konsorsiyumu tarafından geliştirilmiştir. Temel kurallar şu kitaplarda özetlenmiştir: Daniel Goleman, *İşbaşında Duygusal Zekâ* (İstanbul: Varlık

Yayınları, 2000) ve Cary Cherniss ile Mitch Adler, Promoting Emotional Intelligence in Organizations (Washington, DC: American Society for Training and Development, 2000).

44. Bir başka CEO'nun akıl hocalığı: Jennifer Reingold, "Want to Grow as a Leader? Get a Mentor", Fast Company, Ocak 2001, 58-60.

45. Etkili eğitimciler duygusal zekâlarını kullanırlar: Richard E. Boyatzis ve James A. Burruss, Validation of a Competency Model for Alcoholism Counselors in the Navy—Final Report on Contract Number N00123-77-C-0499 (Washington, DC: U.S. Navy, 1979); James A. Burruss ve Richard E. Boyatzis, Continued Validation of a Competency Model for Alcoholism Counselors in the Navy—Final Report on Contract Number N002 44-80-C-0521 (Washington, DC: U.S. Navy, 1981); Richard R. Carkhuff, Helping and Human Relations: A Primer for Lay and Professional Helpers, I. Cilt, Selection and Training ve II. cilt, Practice and Research (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1969); Ted P. Asay ve Michael J. Lambert, "The Empirical Case for the Common Factors in Therapy: Quantitative Findings", The Heart and Soul of Change: What Works in Therapy, yay. haz. Mark A. Hubble, Barry L. Duncan ve Scott D. Miller (Washington, DC: American Psychological Association, 1999).

## 9. BÖLÜM

1. Grup kararının üstünlüğü: Alan B. Krueger, "Economic Scene", The New York Times, 7 Aralık 2002, C2.

2. Kötü kararlar alan parlak ekipler: R. Meredith Belbin, Team Roles at Work (Londra: Butterworth-Heinemann, 1996).

3. Limbik düzenleme ve yaşamımızı etkileyebilecek kişilere gösterilen dikkat: Thomas Lewis, Fari Amini ve Richard Lannon, A General Theory of Love (New York: Random House, 2000).

4. Grubun duygusal gerçekliğinin yaratılmasında liderin rolü: Otorite dinamikleri konusunda en kapsamlı çalışmalardan bazıları, A.K. Rice Enstitüsü'nün üyelerince yapılmıştır. Temel araştırmalarla ilgili bir inceleme için, bkz. Arthur D. Colman ve W. Harold Bexton, yay. haz., Group Relations Reader 1 (Washington, DC: A.K. Rice Institute, 1975); Arthur D. Colman ve Marvin H. Geller, yay. haz., Group Relations Reader 2 (Jupiter, FL: A.K. Rice Institute, 1985). Liderin bir iş ortamındaki etkisi hakkında kısa ve daha yakın tarihli bir inceleme için bkz. Michel Deschappelle, "The National Conference Has Helped My Career", Speaking of Authority, 7. cilt, no. 1 (Jupiter, FL: A.K. Rice Institute, 2000). Bir azınlık liderinin grupların duygusal gerçekliği üzerindeki etkisiyle ilgili bir tartışma için, bkz. Kathy E. Kram ve Marion McCollom Hampton, "When Women Lead: The Visibility-Vulnerability Spiral", The Psychodynamics of Leadership, yay. haz. Edward B. Klein, Faith Gabelnick ve Peter Herr (Madison, CT: Psychosocial Press, 1998).

5. Sağlıklı ilişkileri ve gelecek üzerinde olumlu bir odaklanmayı destekleyecek iklimin yaratılmasında liderin rolü: Rosamund Stone Zander ve Benjamin Zander, The Art of Possibility: Transforming Professional and Personal Life (Boston: Harvard Business School Press, 2000).

6. Yüksek performanslı ekipler: Jon R. Katzenbach ve Douglas K. Smith, *The Wisdom of Teams* (Boston: Harvard Business School Press, 1993).

7. Grubun duygusal zekâsı: Vanessa Urch Druskat ve Steven B. Wolff, "Group Emotional Intelligence and Its Influence on Group Effectiveness", *The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select For, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations*, yay. haz. Carey Cherniss ve Daniel Goleman (San Francisco: Jossey-Bass, 2001). Bkz. ayrıca Vanessa Urch Druskat ve Steven B. Wolff, "Building the Emotional Intelligence of Groups", *Harvard Business Review*, Mart 2001, 81-90.

8. Bir bütün olarak grup: Leroy Wells, "The Group-as-a Whole Perspective and Its Theoretical Roots", Colman ve Geller, yay. haz., *Group Relations Reader 2*.

9. Bir grup üyesi önderlik ettiğinde: Susan Wheelan ve France Johnston, "The Role of Informal Member Leaders in a System Containing Formal Leaders", *Small Group Research* 27, no. 1 (1996): 33-55. Bkz. ayrıca Susan A. Wheelan, *Creating Effective Teams* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1999).

10. Dikkatlilik: Kişinin kendisine, başkalarına ve içinde yaşadığı ortama gösterdiği büyük dikkati betimlemek için kullanılan bu deyim, çoğunlukla iş dünyasıyla ilgili yayınlarda kullanılmaz. Yine de, duygusal/psikolojik sağlığın ve kişilerarası etkili ilişkilerin esası olarak görülür ve bizim özbilinç anlayışımızda temel niteliktedir. Ekip düzeyinde dikkatlilik, grubun ruh hallerine katılmak, dile getirilmemiş kaygı ya da umutları açıklamak, ya da grubun dikkatini işlevsiz modellere çekmek gibi davranışlarda sergilenen ortak normlar dizisidir. Konuyla ilgili ilginç perspektifler için, bkz. Robert Wuinn, *Change the World: How Ordinary People Can Accomplish Extraordinary Results* (San Francisco: Jossey-Bass, 2000); Tara Bennett-Goleman, *Emotional Alchemy: How the Mind Can Heal the Heart* (New York: Harmony Books, 2001); Dalai Lama, *The Art of Happiness: A Handbook for Living* (New York: Riverhead Books, 1998); Phil Nuerenberger, *The Quest for Personal Power: Transforming Stress into Strength* (New York: G.P. Putnam's Sons, 1996).

11. Empati ve sistemler perspektifi: Duygusal zekâlı bireyler ve ekipler dikkatlerini bütün sisteme –kendileri, kişilerarası ilişkiler, ekipler, grup içi ilişkiler, örgüt, dış çevre, çıkar ortağı grupların etkileşimi, vb.– yöneltirler. Sistemler perspektifi, insanların ve ekiplerin, eylemlerinin çok farklı türde çıkar ortaklarını nasıl etkileyeceğine karar vermelerini sağlar; bu, sistemin farklı bölümleri kadar, işin içindeki insanlara da empati göstermektir. Söz konusu görüş, örgütsel davranışlarla ilgili metinlerde gayet iyi belgelenmiştir. Bkz. Peter Senge, *Beşinci Disiplin* (İstanbul: YKY, 1993). Bkz ayrıca Anthony J. Dibella ve Edwin C. Nevis, *How Organizations Learn: An Integrated Strategy for Building Learning Capability* (San Francisco: Jossey-Bass, 1998).

12. Gruptaki derin eğilimlere dikkat göstermek: Kenwyn Smith and David Berg, *Paradoxes of Group Life* (San Francisco: Jossey-Bass, 1990).

13. Davranış ve ekibin yaşam çevrimi: Ekiplerin gelişim evrelerinden geçtiği görüşü, grup dinamikleri ve ekiplerin etkililiği üzerine birincil bir araştırma akımının temelidir. Kuramla ilgili bir inceleme ve iş ortamlarında uygulanması hakkında rehberlik için, bkz. Susan Wheelan, *Group Processes: A Developmental Perspective* (Boston: Allyn and Bacon, 1994).

14. Duygusal Yeterlik Envanteri'ni (ECI) kullanarak elde edilen ekip sonuçları: ECI genellikle bireylere yönelik 360 derecelik bir geribildirim aracı olarak kullanılsa da, bütünleştirildiğinde, yeterliklerden alınan bireysel puanların, ekibin genelde güçlü ve zayıf yanlarına ilişkin ilginç ve yararlı bir tablo sunduğunu bulguladık. Bir ekibin duygusal zekâsını ölçen bu yöntemi şu aralar yeniden araştırıyoruz; bu noktada, anekdot niteliğindeki deliller (yani, üst düzey yöneticiler ve ekipleriyle verileri hakkında yaptığımız pek çok konuşma), toplam puanların ekip yeterliklerinin yanı sıra altta yatan ekip normlarına da işaret ettiğini gösteriyor.

## 10. BÖLÜM

1. Shoney's: Stephanie N. Mehta, "What Minority Employees Really Want", Fortune, 10 Temmuz 2001, 181.

2. Sağlık örgütlerinde kültür ve davranışlar: Beulah Trey, "Trust in the Workplace: Taking the Pulse of Trust between Physicians and Hospital Administrators" (yayımlanmamış tez, Pennsylvania Üniversitesi, 1998).

3. Değişim sürecinin bir parçası olarak örgütsel gerçekliğe katılmak: Annie McKee ve Cecilia McMillen, "Discovering Social Issues: Organizational Development in a Multicultural Community", Journal of Applied Behavioral Sciences 28, no. 3 (1992): 445-460. Sosyal gerçeklik ve değişim süreciyle ilişkisi hakkında bir tartışma için, bkz. Edwin C. Nevis, Joan Lancourt ve Helen G. Vassallo, Intentional Revolutions: A Seven Point Strategy for Transforming Organizations (San Francisco: Jossey-Bass, 1996).

4. Dinamik soruşturma: McKee ve McMillen, "Discovering Social Issues". Bu ve diğer yayınlarda, örgütlerin altta yatan varsayımlarını, normlarını ve duygusal gerçekliğini araştırma sürecini betimlemek için işbirlikçi soruşturma ve eş-soruşturma deyimlerini de kullandık. Örgütlerle yaptığımız çalışmada, metodolojimizin eyleme yönelikliğini daha iyi yansıtmak için dinamik soruşturma deyimini benimsedik. İşbirlikçi soruşturma ve eş-soruşturma, şu çalışmalarda tartışılmıştır: Edgar Schein, "Organization Development: Science, Technology, or Philosophy?" (Örgüt Geliştirme Bölümü'ne bir başvuru metni, Academy of Management, Washington DC, 1989); ve Peter Reason, "The Co-operative Inquiry Group", Human Inquiry in Action: Developments in New Paradigm Research, yay. haz. Peter Reason (Newbury Park, CA: Sage, 1988). Bununla ilgili bir başka uygulama dalı da, Appreciative Inquiry: Rethinking Human Organization Toward a Positive Theory of Change'de, Peter F. Sonsen Jr., Diana Whitney ve Therese F. Yaeger'e ayrılan bölümde tartışılmıştır (yay. haz. David Cooperrider, Champaign, IL: Stipes Publishing, 1999).

5. İnsan kaynakları ve duygusal zekâ: Ruth L. Jacobs, "Using Human Resource Functions to Enhance Emotional Intelligence", The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select For, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations, yay. haz. Cary Cherniss ve Daniel Goleman (San Francisco: Jossey-Bass, 2001).

6. Vizyona katılmak: Warren Bennis ve Burt Nanus, Leaders: Strategies for Taking



Charge (New York: Harper and Row, 1985).

7. Gelişen dünyada bağımsızlık: Monica Sharma ve J. Tulloch, "Commentary: Unfinished Business", UNICEF, The Progress of Nations 1996: Health, <<http://www.UNICEF.org/pon96/heunfini.htm>> (erişim tarihi 10 Ekim 2000).

8. ABD'de yüksek eğitimin karşısındaki zorluklar ve o zorlukları ele alacak duygusal zekâlı yönetimin pekiştirilmesi: David Smith, "Leadership and Professional Competencies: Serving Higher Education in an Era of Change" (yayımlanmamış tez, Pennsylvania Üniversitesi, 2000).

## 11. BÖLÜM

1. Örgütsel öğrenim: Peter Senge, Beşinci Disiplin (İstanbul: YKY, 1993); ve Sarita Chawla ile John Renesch, yay. haz., Learning Organizations: Developing Cultures for Tomorrow's Workplace (Portland, OR: Productivity Press, 1995).

2. Yönetici eğitimliği ilişkisinde güven ve gizlilik: David H. Maister, Charles H. Green ve Robert M. Galford, The Trusted Advisor (New York: The Free Press, 2000).

3. Hayatta Bir Gün: Bu süreç, Cleveland Gestalt Enstitüsü'nden Fran Johnston tarafından, bir danışmanın erişebileceği türden verileri genişletme gereksinimini karşılamak amacıyla geliştirildi. Danışman, lideri eylem halinde görme fırsatına –ve öğrenme sürecinin parçası olarak yararlanabileceği örneklere– sahip olduğunda, danışmanlık süreci büyük ölçüde güçlenir.

4. Algılanan tuhafıklar göstergesi, Cleveland Gestalt Enstitüsü'ndeki Uluslararası Örgüt ve Sistem Geliştirme Programı'nın başkanı Jonno Hanafin'in, insanların yeni, heyecanlı ve belki de tehdit edici enformasyonu ve farklı yaklaşımları benimseme biçimiyle nasıl baş edileceğini betimlemek için yarattığı bir terimdir. Liderliğin geliştirilmesi bağlamında bu, süreçlerin –ve öğrenilmesinde aracılık eden kişilerin– insanları dışarıda bırakacak kadar farklı görünmeksizin, katılımcıları yepyeni ve benzersiz bir yaklaşım bulmaya teşvik etmesi anlamına gelir.

5. Yetişkin öğrenimi: David Kolb, Experimental Learning: Experience as the Source of Learning and Development (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984).

6. Eylem öğrenimi: Burada belirttiğimiz ilkeler, liderler ve örgütlerle yıllarca sürdürdüğümüz çalışma sürecinde geliştirilmiştir. Genel eylem öğrenimi süreçleriyle ilgili bir inceleme için, bkz. David L. Dotlich ve James L. Noel, Action Learning: How the World's Top Companies Are Recreating Their Leaders and Themselves (San Francisco: Jossey-Bass, 1998).

7. Kültürle liderliğin geliştirilmesi arasında bağlantı kurmak: Linda Pittari ve Annie McKee, "Getting Bullish about Leadership" (Linkage için sunum, Chicago, 2001).

## EK A

1. Yeterlik modelleri: En iyi yeterlik incelemelerinde, yıldızları ortalama performans gösterenlerden ayıracak özgül yetenekleri saptayan bir metodoloji kullanılır. Bkz. Lyle Spencer ve Signe Spencer, *Competence at Work* (New York: Wiley, 1993). Daniel Goleman'ın yeterlik incelemeleri analizi, *İşbaşında Duygusal Zekâ* adlı kitabında açıklanmıştır (İstanbul: Varlık Yayınları, 2000).
2. Sıradışı liderlerin duygusal zekâ yeterlikleri: Bkz. Daniel Goleman, "Emotional Intelligence: A Theory of Performance", *The Emotionally Intelligent Workplace*, yay. haz. Cary Cherniss ve Daniel Goleman (San Francisco: Jossey-Bass, 2001).
3. IQ düzeyleri: Spencer ve Spencer, *Competence at Work*.
4. IQ'ya karşı duygusal zekâ: Bu bulgular, (18 Mayıs 2000'de Londra'da düzenlenen bir duygusal zekâ konferansında Reuven Bar-On ile John Mayer'ın sundukları tebliğlere göre) duygusal zekâ ile IQ arasındaki, her birinin nasıl ölçüldüğüne bağlı olarak, sıfırdan hafif olumluya kadar değişkenlik gösteren asıl bağıntıları yansıtmamaktadır. Kendi bulguları ise, zekâ geriliğinden dehaya kadar farklı IQ düzeylerindeki tüm insanların dahil edilmesini gerektirecek, mümkün olan en kapsamlı ve hassas incelemeye dayalı değildi. Ancak liderlik söz konusu olduğunda, bu tür bir inceleme yalnızca akademisyenlerin ilgi alanına girer. İşyerinde ve özellikle de yönetici, profesyonel ve teknik rollerde liderlik açısından dikkate alınanlar (bu kariyerlere girmek için geçmek zorunda oldukları eğitimsel koşullara göre seçilmiş olanlar) IQ eğrisinin yüksek ucundakilerdir. Örgütler işe alma, halef planlaması ve liderlik geliştirmede duygusal zekâ ile IQ'nun görece değeriyle ilgili pratik kararlar alırken, yalnız görece yüksek IQ'lular arasından seçim yapmalıdır.
5. Duygusal zekâ yeterlikleri sıradışı liderleri ayırt eder: Lyle Spencer, "The Economic Value of Emotional Intelligence Competencies and EIC-Based HR Programs", *The Emotionally Intelligent Workplace*.
6. Kâr artışı: Richard Boyatzis, Daniel Goleman ve Kenneth Rhee, "Clustering Competencies in Emotional Intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory", *The Handbook of Emotional Intelligence*, yay. haz. Reuven Bar-On ve James D. Parker (San Francisco: Jossey-Bass, 2000), 343-362.

## YAZARLAR HAKKINDA



Duygusal Zekâ ve *İşbaşında Duygusal Zekâ* adlı kitapların yazarı psikolog **Daniel Goleman**, yıllarca New York Times'da beyin ve davranış bilimleri konulu makaleler yazmış ve Harvard Üniversitesi'nde ders vermiştir. Merkezi Rutgers Üniversitesi'nin Profesyonel ve Uygulamalı Psikoloji Okulu'nda bulunan ve duygusal zekâ becerilerini geliştirmenin en iyi

yöntemlerini bulmayı amaçlayan Örgütlerde Duygusal Zekâ Araştırmaları Konsorsiyumu'nun eş-başkanlığını yapan Goleman, profesyonel gruplara ve üniversite kampuslarında öğrencilere konferanslar vermektedir. Times'daki makaleleriyle iki kez Pulitzer Ödülü'nü kazanan yazarın layık görüldüğü diğer ödüller arasında, Amerikan Psikoloji Derneği'nin Kariyer Başarı Ödülü de bulunmaktadır.



Örgütsel Davranış Profesörü **Richard Boyatzis**, Case Western Reserve Üniversitesi Weatherhead Yönetim Okulu'nda Örgütsel Davranışlar Bölümü'nün başkanıdır. 1994-1999 yıllarında, yönetici eğitiminden sorumlu olan ve Weatherhead Okulu'nda Yönetici Eğitim Programları'nın yardımcı dekanlığını yapan, öğretim üyeliğinden önce McBer&Co'nun CEO'su ve Yankelovich, Skelly & White'in genel müdürü olan Boyatzis, *The Competent Manager: A Model for Effective Performance* ve *Transforming Qualitative Information: Thematic Analysis and Code Development* adlı kitapların ve motivasyon, davranış değişikliği, liderlik, yönetim becerileri üzerine çok sayıda makalenin yazarıdır.



Pennsylvania Üniversitesi Eğitim Yüksek Lisans Okulu'nda hizmet veren **Annie McKee**, liderlik gelişimi için yenilikçi yaklaşımlar tasarlamakta ve uluslararası kıdemli yöneticilere liderlik, örgütsel dönüşüm gibi konularda danışmanlık yapmaktadır. Son yıllarda Hay Group'un dünya çapında liderler geliştirmesine önderlik eden, Pennsylvania Üniversitesi'nde Profesyonel Gelişim Merkezi'nin direktörlüğünü yapan ve Wharton Okulu'nun MBA programında ders veren McKee, ayrıca duygusal zekâ, örgütsel değişim, liderlik yeteneklerinin geliştirilmesi, yönetici eğitimi, giderek karmaşıklaşan işgücünün yönetimi, eylem araştırma metodolojisi gibi konularda çok sayıda makale yazmış ve konferans vermiştir.