

Dr.Yaser el-Ayti

Duygusal Zeka
Duygu ve zeka ilişkisine
yeni bir bakış

EQ

Birinci Bölüm

YÖNETİMDE DUYGUSAL ZEKA

DR. YASİR EL-ETAY

İSTANBUL
2018

UFUK neşriyat.®

© Bu kitabın tüm hakları, Ufuk Neşriyat'a aittir.
İzinsiz, kısmen ya da tamamen çoğaltılıp yayınlanamaz.

YÖNETİMDE DUYGUSAL ZEKA

Dr. Yasir el-Etey

Mütercim
Melike Duygu

Editör
Ersin İşcioglu

Kapak
Alaa Ayash

Sayfa Tasarımı
Ahmet Kahramanoğlu

ISBN
978-605-2337-86-8

Baskı
1. Baskı: Aralık 2018

Baskı ve Mücellit:
Enes Basın Matbaacılık Ltd. Şti.
Litros Yolu Fatih San. Sit. No: 12/210
Topkapı/İstanbul

İletişim:
© UFUK YAYINCILIK
Akşemsettin Mah. Hüsrevpaşa Sk. 21/3
Fatih - İstanbul
Yayıncı Sertifika No: 35657

+90 (212) 631 81 09 – ☎ +90 531 935 71 31
info@www.ufuknesriyat.com.tr

Yönetimde Duygusal Zeka

DR. YASİR EL-ETEY

UFUK neşriyat.®

YASİR EL-ETEY

1968 yılında Ritad'ta dünyaya gelen Suriyeli yazar, Şam Üniversitesi Tıp Fakültesi mezunudur. Tıp eğitimini daha sonra Londra üniversitesi iç hastalıklar bölümünde tamamlayan el-Etey'in duygusal zaka alanında kaleme aldığı "*Yönetimde Duygusal Zeka*", "*Aile İçinde Duygusal Zekâ*", "*Duygusal Zekâ*", "*Duygusal Zekânın Ötesinde*" eserlerinin yanı sıra bir de şiir kitabı bulunmaktadır. Ayrıca yazar İngilizce'den Arapça'ya birçok eser tercüme etmiştir. Bunlardan bazıları şunlardır: "*Eleştirel Düşünce*", "*Sekiz Alışkanlık*", "*Nasıl Başarılı Bir Müdür Olabilirim*", "*Yardımcı Olun Kendimi Kontrol Edemiyorum*".

Yazar evli ve üç çocuk babasıdır.

İçindekiler

Giriş 7

1. Bölüm

YÖNETİM DUYGU İLİŞKİSİ

Yönetim Etkileşim Sanatıdır 17

Yüksek Moral = Kaliteli Çalışma 21

2. Bölüm

DUYGU YÖNETİMİ

Yönetimin Altı Yöntemi 29

 Birinci Yöntem-Hedef Sahibi Lider 29

 Hedef Nedir? 29

 İkinci Yöntem- Paylaşımçı Lider 33

 Üçüncü Yöntem- Eğitici Vasfı Olan Lider 33

 Dördüncü Yöntem- Danışan Lider 36

 Beşinci Yöntem- Başarıya Koşan Lider 39

 Altıncı Yöntem- Emir Veren Lider 40

3. Bölüm

LİDERLİK VE KENDİNİ ALDATMA

Liderlik ve Kendini Aldatma- Fanustan Çıkma	47
Fanus Nedir?.....	49

4. Bölüm

LİDERLİK SANATI

Değişim Mümkün müdür?.....	63
Değişim Nasıl Sağlanır?.....	67
1. Değişimin Mümkün Olduğuna İnan	67
2. Kendini Örnek Olarak Keşfet.....	68
3. Şimdi Nerede Duracağımı Belirle.....	69
4. Kendini Yeniden Şekillendir	71
5. Başkalarına İtimat Etmek.....	75

5. Bölüm

KURUM İÇİ DUYGUSAL ZEKÂ

Kurum İçi Duygusal Zekaâ.....	79
-------------------------------	----

6. Bölüm

DUYGUSAL ZEKAYA SAHİP YÖNETİCİ

Duygusal Zekaya Sahip Yönetici.....	87
1. Herhangi Bir İş Yapmadan veya Bir Karar Almadan Önce.....	87
2. Hataların Sınırlarını Çiz	90
3. Tercihlerinden Daha Fazla.....	92
4. Coşku Ateşini Korumu	93
Sonuç.....	97



Giriş

Birçok idareci veya yönetici, uzunca bir zaman iş hayatında duygulara yer olmadığını savunup doğru düşüncenin, akıl ve mantıkla hareket etmenin, başarılı bir yönetim olacağını ve böylelikle başarılı bir merkezin tesis edilebileceğini savunmuştur. Nitekim 90'lı yıllarda yapılan birçok çalışma, yönetici ve idarecilerin çalışma hayatının, birçoğumuzun kabul ettiği gibi, kalbimize değil aklımıza ve mantığımıza ihtiyaç duyduğuna dair iddialarını ortaya koymuştur. Ne var ki ortaya çıkan tablo, düşünülen ve hayal edilenden tamamen farklı bir hâl almıştır. Zira son yirmi yılda yapılan çalışmalar ve istatistikler, başarılı bir yöneticinin çevresini de etkisi altına aldığını, çalışanlarının, çalıştıkları kuruma karşı sevgilerini ve bağlılıklarını

ateşlediğini, tam bir dayanışma, karşılıklı anlaşma ve aralarındaki uyumu artırdığını ortaya koymuştur. Nitekim tüm bu meziyetlerin sağlanması, zihinsel zekâdan (IQ) farklılıklar arz eden birtakım liderlik sıfatlarına sahip olmayı gerektirir. Ancak duygusal zekânın getirmiş olduğu meziyetler, bu zikredilenin haricinde kalmaktadır. Zaten araştırmacılar duygusal zekânın sınırlarını çizip bu meziyetleri test etmenin yollarını bulduktan sonra büyük kuruluşlar ve BM'nin yanı sıra sigorta şirketleri de, çalışanlarını test etmek için bu yöntemleri kullanmaya başladı. Hatta yıllık beş bin satış temsilcisini görevlendiren Mitlife isimli sigorta şirketi, sadece bir çalışanın giderini karşılamak adına yıllık ortalama 25 bin dolar ödüyor. Bu çalışanların yarısı işe başladıktan yaklaşık bir yıl sonra işi bırakırken geri kalan yarısının 4/5'i ise dört yıl içine istifasını veriyor. Bu sızıntıyı durdurmak adına şirket, Pensilvanya üniversitesinde Psikoloji bölümünde doktor olan Martin Seligman ile bir anlaşma yapıp 15 bin satış temsilcisinin görevlendirilmesinin yapılmasını sağlamıştır ki bu vazifelendirmeyi bir tür akıl oyunu ile elde etmişlerdir. Şöyle ki; sınırlarını Seligman'ın belirlediği bir duygusal zekâ testi ki Seligman'ın bu testle katılımcıların mantıksal ve akılsal zekâlarını kullanma becerilerinin yanı sıra duygusal zekâlarını ölçmeyi hedeflemiştir. Seçimleri duygusal zekâ

testinin sonucuna göre yapılan görevlendirmelerde, ileriye dönük istifa etme oranlarının yarı yarıya azaldığı gözlenmiştir. Bunun yanı sıra seçimleri sıradan bir şekilde yapılan gruba kıyasla satış temsilcilerinin oranı ilk yılda %21, ikinci yılda ise %57 arttığı da ortaya konmuştur. Sonrasında ise şirketler, çalışanlar için çalışma hayatında, yönetim ve idarede duygusal zekâyı yönetme konusunda kurslar düzenlemeye başlamışlardır. Sonuçlar ise oldukça şaşırtıcı! Böyle bir çalışmanın ardından çalışma ortamı ve atmosferinde köklü değişiklikler meydana gelmiştir. Çalışanlar arasında anlayış ve dayanışma daha fazla hâkim olmuş, dolayısıyla bu da şirketlerin adımlarını ve kazanımlarını olumlu yönde etkilemiştir. Aşağıdaki tabloda bunu şöyle ifade edebiliriz:

İstifa Etme Oranındaki Azalma	Üretim Artışı	Şirketin Çalışma Alanı
% 87	%10	Gıda Şirketleri
%63	%33	Kozmetik Ürünleri Şirketi
%99	%24	Perakende Satış Şirketleri
	%24	Finansal Hizmetler Şirketleri

Duygusal Zeka Yönetiminin Şirketlere Sağladığı Üstünlükler

Değerli okuyucu! Bu kitap aracılığı ile bir idarecinin veya herhangi bir kurumun, duygusal zekâyı kullanabilmesinin mümkün olduğunu ve söz konusu olan kurumun sağlayacağı başarıda ve rakiplerine karşı göstereceği üstünlükte gerekli olan tek şart olduğunu görecektir.

1. BÖLÜM

Yönetim Duygu İlişkisi

- Yönetim Etkileşim Sanatıdır
- Yüksek Moral = Kaliteli Çalışma



Yönetim İle Duygu İlişkisi

Düşünün ki gerçekten bir parçası olduğunuz, başarısının başarınız olduğunu addettiğiniz, hayallerinin ve hedeflerinin gerçekleşmesini kendi hedeflerinizin gerçekleşmesi olarak gördüğünüz bir şirkette çalışıyorsunuz. Ve yine çalışanlar arası ilişkilerin karşılıklı güven ve anlayış ruhunu yükselttiğini, şeffaf olmayı ve saygı duymayı sağladığı, çabaları takdir eden, desteğini ve yardımlarını esirgemeyen bir yöneticiye sahip bir şirket düşünün. Eğer çalıştığınız şirkete, iş arkadaşlarına ve yöneticisine karşı böylesi duygular besliyorsanız, duyduğunuz sadakat, gösterdiğini verim ve kazanım ne denli yüce olur kim bilir? Çoğu çalışanı arasında böylesi duygular hüküm sürüyorsa şirketin

yeterliliği, üretkenliği ve rekabet gücü ne kadar fazla olur?

Buna karşılık bir de kendinizi; yabancı gibi hissettiğiniz, kimsenin sizi anlamadığı, çabanızı takdir etmediği bir şirketin çalışanı olarak hayal edin. İş arkadaşlarınız ile ilişkinizde bencilliğin hâkim olduğu, şeffaflıktan uzak bir çalışma ortamı düşünün. Çevresindekileri dinlemeyen, emir verip, cezalar yağdırmaktan başka bir şey bilmeyen bir müdür tasavvur edin. Çalıştığın şirkete, iş arkadaşlarına karşı böylesi duygular içerisindeysen duyduğun sadakat, göstereceğin vefa nasıl olur? Üretkenliğin ve verimliliğin bundan nasıl etkilenir?

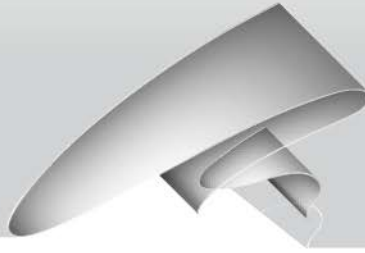
Birçok çalışma ortamında çalışanlar arasında böyle duygular hâkim olursa rekabet gücü, üretkenlik düzeyi, şirketin yeterliliği ne derecede olur?

Öyleyse bahsi geçen birinci ve ikinci şirket arasındaki fark ne olabilir? Her ikisinde de ortak olan şey, çalışanları arasında meydana gelen doğal hissiyattır.

Bahsi geçen ilk şirkete olumlu duyguların hâkim olması tesadüfi bir durum değildir; bilakis, müdürün ya da şirket yönetiminin çalışanları ile olan hatalı davranışlarının sonucu olarak deneme-yanılma yapılarak ortaya çıkmıştır.

Okuyucumuz, bu uygulamaların ve yöntemlerin doğal sürecinin detaylarını ilerideki bölümlerde okuma imkânı bulacaktır.

O halde bir şirketin başarılı ve başarısız olmasında duyguların rolü son derece önemlidir. Yönetici ise şirket içi kurumsal duygunun baş aktörüdür.



Yönetim Etkileşim Sanatıdır

Cevrendekileri etkileme gücü, yöneticide ve genel olarak kişide önemli bir meziyettir. Hatta diğer vasıfların aktif olmasını belirleyen faktör, bu sıfatın varlığıdır. Öyleyse çevresindekileri etkisine alabilen bir yönetici değilsen, zekânın ve planlama yeteneğinin ne önemi olur ki? Yani yaptığı planların uygulanması için çalışanları iten bir güç olma vasfını taşımadığı müddetçe, zekânın da bir ehemmiyeti olmaz. Daniel Goleman'ın (Esas Yönetim) kitabında şubelerinden birine üstün zekânını çok iyi kullanan mahir bir müdürün atandığı bir şirketten bahsedilir. Şirketin şubesi, eşi benzeri olmayan stratejik değişikliklere şahit olmuştur. Ancak, bununla beraber bu değişikliklere itiraz eden çalışanlar tarafından genel müdüre binlerce şikâyet

mektubu gelmiştir. Bunun neticesi olarak tayininin üzerinden bir yıl geçen müdür görevinden alınmıştır. Oysaki çok önemli ve gerekli değişiklikler yapmasına rağmen, müdür, çalışanlarını ikna edememiş, üzerlerinde etkili olamamış, gerekeni yapmalarını sağlayamamıştı.

Eğer stratejilerini uygulamaya dair teşvik etmede başarısız olurlar ise yöneticilerin sahip olduğu parlak fikir ve ince stratejilerinin bir kıymeti olmaz. Zira asıl liderler bizleri istedikleri yöne kanalize etmeyi başarabilen liderlerdir. Fikir adamlarının, keskin strateji sahibi olduğunu söyleyebiliriz. Ancak lider olmaları için bu meziyetler de yeterli değildir. Zira bir lideri lider yapan en önemli özellik, harekete geçirme ve etkisi altına alma gücüdür. Yani duyguları kontrol edebilme kudretidir.

Buradan başarılı bir lider oluşumunda duygusal zekânın ne denli önemli olduğu ortaya çıkıyor. Zira duygusal zekâ, gerek kendi duygularıyla gerekse başkalarının duygularıyla hareket etme konusunda başarılı olman demektir. Öyle ki duygusal zekânın, genel anlamda başarının sağlanması konusunda %70 gibi bir rolü var iken, liderlik ve yöneticilik arz eden mesleklerde ise %90 gibi büyük bir rolü vardır.

Duygusal Zeka

Duygu ve zeka ilişkisine
yeni bir bakış

EQ



Dr.Yaser El-Ayti

1992 yılında Şam şehrinde, Tıp Fakültesi'nden mezun olmuştur. İlimi yolculuğunu İngiltere ve ABD'de Psikoloji ve İnsani Bilimler alanında eğitim görerek tamamlamıştır.

Sosyal beceri ve gelişim alanlarında çok sayıda kitabın Arapça'ya tercümesini kazandırmıştır. Düşünme ve liderlik becerileri ile duygusal zeka üzerine eğitimler vermektedir.

Bilgi birikimini Müslüman toplumların değerlerine ve kültürlerine bağlı kalarak gerek kitaplarında gerekse kurslarında sunmuştur.

Duygusal Zeka

Bu eseri ruhunun derinliklerindeki cevheri ortaya çıkarmak isteyen, manevi mutluluğu tatmak ve zorluklarla başa çıkma gücünü kazanmayı arzulayan yüreklere ithaf ediyorum. Çünkü elinizdeki kitabın amacı, yaşadığımız hayata anlam kazandırmak ve bunun mücadelesini vermektir...

UFUK neşriyat.®

+90 212 631 81 09 www.ufuknesriyet.com.tr
+90 539 643 73 31 info@ufuknesriyet.com.tr



978-605-2337-86-8 (TK)



9 786052 337868

978-605-2337-85-1 (T.C)



9 786052 337851