

İş Hayatında Duygusal Zekânın Beş Bileşeni

	Tanım	Ayırt Edici Özellikler
Öz-farkındalık	İnsanın kendi ruh halini, duygularını ve güdülerini, ayrıca bunların başkaları üzerindeki etkilerini anlama ve kabul etme yeteneği	Özgüven Gerçekçi öz-değerlendirme Kendini fazla önemsememeye dayanan mizah duygusu
Kendini-ayarlama	Yıkıcı dürtüleri ve ruh hallerini kontrol etme ya da başka yöne çevirme yeteneği Hüküm vermede aceleci olmamaya, yani harekete geçmeden önce düşünmeye yatkınlık	Güvenilirlik ve dürüstlük Belirsizlik karşısında rahatlık Değişime açıklık
Motivasyon	Para ve statü ötesindeki nedenler uğruna çalışma tutkusunu Hedefler peşinde gayret ve sebatla koşmaya yatkınlık	Güçlü başarı dürtüsü Başarısızlık karşısında bile iyimserlik Kuruluşa bağlılık
Empati	Başka insanların duygusal yapısını anlama yeteneği İnsanlara duygusal tepkilerine göre davranma becerisi	Yetenekli kişileri geliştirmede ve elde tutmada uzmanlık Kültürel farklılıklara duyarlılık Müşterilere ve alıcılara hizmet
Sosyal beceri	İlişkileri yürütmede ve şebekeler kurmada ustalık Ortak zemin bulma ve yakınlık sağlama yeteneği	Değişime öncülük etmede etkinlik İnandırıcılık Ekip kurmada ve yönetmede uzmanlık

Bir Ekip Etkinliđi Modeli

ARDI ARDINA YAPILAN ARAŐTIRMALAR, üyeleri arasında yüksek düzeyde katılım, dayanışma ve işbirliği sağlayabildiklerinde, ekiplerin daha yaratıcı ve üretken olduklarını gösterdi. Fakat bunlar gibi etkileşimli davranışların yasallaştırılması kolay değildir. Bizim çalışmamız, bu tür davranışlar oluşmadan önce üç temel şartın mevcut olması gerektiğini gösteriyor: üyeler arasında karşılıklı güven, grup kimliği algısı (üyeler arasında, benzersiz ve yararlı bir gruba ait olduklarına dair bir duygu) ve grup etkinliği algısı (bir ekibin birlikte çalışarak ayrı çalışmaktan daha iyi icraat yapabildiğine ve grup üyelerinin daha etkili olduklarına dair bir inanç).

Bu üç şartın tam ortasında duygular vardır. Güven, kimlik algısı ve etkinlik algısı duygunun iyi bir şekilde ele alındığı ortamlarda doğar, bu yüzden de gruplar duygusal zekâlarını oluşturarak bu durumdan yararlanırlar.

Grubun duygusal zekâsı katlanılması gerekli kötülüklerle başa çıkma meselesi—yüze çıkıkça duyguları yakalamak ve hemen bastırmak—değildir. Bundan çok uzaktır. Duyguları bilinçli bir şekilde yüze çıkarmak ve ekibin çalışmasını nasıl etkilediklerini görmektir. Bu aynı zamanda ekibin içinde ve dışında ilişkiler oluşturan ve ekibin meydan okumalarla yüzleşme yeteneğini güçlendiren yollardan hareket etmekle ilgilidir. Duygusal zekâ araştırmak, kucaklamak ve nihayet, eninde sonunda tamamen insani olan çalışmada duygulara güvenmektir.



Grubun Duygusal Zekâsının Üç Düzeyi İçin Normlar Oluşturmak

GRUBUN DUYGUSAL ZEKÂSI büyük fark yaratan küçük hareketlerle ilgilidir. Bu bir ekip üyesinin teslim tarihini tutturmak için bütün gece çalışması anlamına gelmez; bunu yaptığı için teşekkür etmek anlamına gelir. Fikirleri derinlemesine tartışmak değil; sessiz bir üyeye düşünce-lerini sormaktır. Uyum, gerilimsizlik ve tüm üyelerin birbirlerinden hoşlanması değil; uyumun yapay, gerilimin ifade edilmiş olduğunu kabul etmek ve diğerlerine saygılı davranmaktır. Aşağıdaki tablo grubun duygusal zekâsını oluşturan normları yerleştirmek için grupların yapabilecekleri bazı küçük şeyleri özetliyor.

<i>Birey</i>	<i>Grup</i>	<i>Sınır Ötesi</i>
Duygular hakkında farkındalık yaratan normlar		
Kişilerarası anlayış		
1. İnsanların birbirini anlaması için grup işlerinden zaman ayırın.	1. Ekip etkinliğini incelemek için zaman planlayın.	1. Kurulustaki diğer insanları ilgilendiren şeyleri ve ihtiyaçları keşfedin.
2. Toplantının başında herkese nasıl olduklarını sorun.	2. Ölçülebilir görevler ve iş amaçları yaratın ve sonra bunları ölçün.	2. Ekibin amaçlarını gerçekleştirme yeteneğini kimin etkileyebileceğini düşünün.
3. Arzu edilmeyen davranışın bir sebebi olduğunu varsayın. O sebebin ne olduğunu bulun. Soru sorun ve dinleyin.	3. Grubun ruh halini kabullenin ve tartışın.	3. Kuruluş kültürünü ve politikalarını tartışın.
4. Ekip arkadaşlarınıza ne düşündüğünüzü ve nasıl hissettiğinizi söyleyin.	4. Grupta olan bitenlere dair hissinizi anlatın.	4. Önerilen ekip işlerinin kuruluşun kültür ve politikalarıyla uyumlu olup olmadığını sorgulayın.
5. Üyelerin "süreç denetimi" yapmalarına izin verin. (Örneğin bir ekip üyesi şöyle söyleyebilir, "Süreç denetimi: Şu an zamani en etkili biçimde kullanıyor muyuz?")	5. Üyelerin "süreç denetimi" yapmalarına izin verin. (Örneğin bir ekip üyesi şöyle söyleyebilir, "Süreç denetimi: Şu an zamani en etkili biçimde kullanıyor muyuz?")	
Perspektif almak		
1. Bir kararda herkesin hemfikir olup olmadığını sorun.		
2. Sessiz üyelere ne düşündüklerini sorun.		
3. Çok çabuk alınan kararları sorgulayın.		
4. Bir şeytanın avukatı atayın.		
Geribildirim aramak		
	1. "Müşterilerinize" işi nasıl yaptığınızı sorun.	
	2. İşinizi ilan edin ve yorum yapılmasını isteyin.	
	3. İşlemlerinizi kıyaslayın.	

Duyguların düzenlenmesine yardım eden normlar

Karşı karşıya gelmek

1. Temel kuralları koyun ve sorumsuz davranışa dikkat çekin.
2. Sorumsuz davranış içinde olan üyelere çağırda bulunun.
3. Bu tür davranışa dikkat çekmek için eğlenceli araçlar yaratın. Bunlar genellikle grupta kendiliğinden ortaya çıkar. Onları güçlendirin.

Yardımsızlık

1. Üyeleri destekleyin: İhtiyaçları varsa onlara yardım etmekte gönüllü olun, esnek olun ve duygusal destek sağlayın.
2. Üyelerin katılmalarını onaylayın. Üyeler kendilerine değer verildiğini bilsinler.
3. Üyeleri saldırdan koruyun.
4. Bireyselliğe ve bakış açısındaki farklılıklara saygılı olun. Dinleyin.
5. Asla aşağılayıcı ve alçaltıcı olmayın.

Duygularla çalışmak için kaynaklar yaratmak

1. Zor meseleleri tartışmak için zaman ayırın ve onları çevreleyen duygulara hitap edin.
2. Gruptaki duyguları kabul etmek ve ifade etmek için yaratıcı, kısaltılmış yollar bulun.
3. Stresi ve gerilimi kabul etmek ve boşaltmak için eğlenceli yollar yaratın.
4. Üyelerin duygularının kabulünü ifade edin.

Olumlu bir ortam yaratmak

1. Ekitibin bir meydan okumayı karşılayabilme gücünü artırın. İyimser olun. Örneğin şöyle şeyler söyleyin: "Bu işin üstesinden gelebiliriz" ya da "Hiçbir şey bizi durduramayacak."
2. Kontrol edemediğiniz şeylere odaklanın. Üyelere grubun önemli ve olumlu misyonunu hatırlatın.
3. Gruba daha önce benzer bir sorunu nasıl çözdüklerini hatırlatın.
5. Suçlama değil, sorun çözmeye odaklanın.

Dış ilişkiler oluşturmak

1. Ağ iletişimi ve etkileşim için fırsatlar yaratın.
2. Diğer ekiplerin ihtiyaçlarını sorun.
3. Diğer ekiplere destek sağlayın.
4. Yaptığınız işte başkalarının bir payı olabilirse, onları ekip toplantılarına davet edin.

Sorunları proaktif olarak çözmek

1. Sorunları öngörün ve önceden üzerinde düşünün.
2. Anlama inisiyatifi alın ve etkili olmak için ihtiyacınız olanı temin edin.
3. Diğerleri tepki vermiyorsa kendiniz yapın. Kendinize güvenin, başkalarına değil.

Duygusal Çevikliğini Ölçün

Alıştırma

İş yaşamınızdan **zor bir durum** seçin—örneğin “Amirimden olumsuz geribildirim aldım”, ya da “Amirimden zam isteyeceğim.”

Sizi bu duruma “kilitleyen” bir **düşünceyi** tespit edin, örneğin “Amirim bana hiç güvenmiyor”, ya da “Ekip arkadaşlarımın yanında benim katkım devrede kulak kalır.”

Kendinize şu soruyu sorun: “Kovmaya uğraşırsam, bu düşünceden ne ölçüde kurtulabilirim? Epeyce mi, biraz mı, hiç mi?”

“Kendimi ona ne ölçüde teslim edip beni ezmesine izin verebilirim?”

Bu durumun yol açtığı bir **duyguyu** tespit edin. Örne mi, üzüntü mü, korku mu, utanç mı, öğrenme mi yoksa başka bir şey mi?

Şunu sorun: “Bu duygudan ne ölçüde kaçınabilirim veya görmezden gelmeyi deneyebilirim?”

“Ona kendimi ne ölçüde teslim edebilirim?”

Tavsiye

Öncelikle düşünce ve duygularınızdan **kaçınmaya** çalışıyorsanız, bunun yerine onları kabullenmeyi deneyin. Aklınızın yolladığı yararlı enformasyonu yakalamak için düşüncelerinizin ortaya çıktığı anı bulun ve günde birkaç kez duygularınızı yoklayın.

Öncelikle düşünce ve duygularınıza **teslim olmayı deniyorsanız**, ayak basacağınız yeri bulun. On derin nefes alın, çevrenizi yoklayın ve—sürüklenip gitmek yerine—onları etiketleyin.

Eğer **yalpalıyorsanız**, kalıplarınızı tanıyın. Hangi duygu ve düşüncelerinizden kaçınmaya çalıştığınıza ve hangilerine teslim olduğunuza iyice dikkat ederek, tarif ettiğimiz stratejilerden birini seçin.

Sonraki adım, **değerlerinize** uygun şekilde eyleme geçmek. (Örnekler “Değerleriniz Neler?” başlığı altında) Söz ettiğiniz zor durum bağlamında hangisini uygulayacağınıza karar verin.