DUYGUSAL ZEKÂ

Emotional Intelligence



2. basım

Kendinizin ve başkalarının duygusal ve sosyal farkındalığını ve duygularını yönetme yeteneğinizi geliştirmek için bir cep dolusu ipucu

Margaret Chapman

"Margaret Chapman bu küçük pakete büyük bir bilgelik sığdırdı. Alışılmadık bir şekilde, bize sadece Duygusal Zekânın ne olduğunu değil, aynı zamanda pratik olarak nasıl geliştirilebileceğini de anlatıyor. Bu kitabı okuyun, bazı fikirlerini uygulamaya koyun; bu hayatınızı değiştirebilir."

Michael Chaskalson, CEO, Mindfulness Works Ltd

"İçgörü dolu; başkalarını da yanınıza çekerken, sonuçları etkileyebilmenizi ve istediğinizden daha fazlasını elde edebilmenizi sağlayacak becerilerin nasıl geliştirileceğini ana hatlarıyla belirtiyor."

Gladeana McMahon, Birleşik Krallık Koçluk Birliği Başkanı

DUYGUSAL ZEKÂ
Emotional Intelligence

First published as the Emotioanl Intelligence Pocketbook by Margaret Chapman-Clarke. (c) Margaret Chapman-Clarke, 2011.
Turkish translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.



The contents of this electronic book (text and graphics) are protected by international copyright law. All rights reserved. The copying, reproduction, duplication, storage in a retrieval system, distribution (including by email, fax or other electronic means), publication, modification or transmission of the book are STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser/licensee and Management Pocketbooks.

Depending on the terms of your purchase/licence, you may be entitled to print parts of this electronic book for your personal use only. Multiple printing/photocopying is STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser and Management Pocketbooks.

If you are in any doubt about the permitted use of this electronic book, or believe that it has come into your possession by means that contravene this copyright notice, please contact us.

TELİF HAKKI UYARISI: LÜTFEN OKUYUNUZ.

Bu elektronik kitabın içeriği (metin ve grafikler) uluslararası telif hakkı yasası ile korunmaktadır. Tüm hakları saklıdır.

Alıcı/lisans sahibi ile Management Pocketbooks arasında aksi yazılı olarak kararlaştırılmadıkça, kitabın kopyalanması, çoğaltılması, bir erişim sisteminde saklanması, dağıtılması (e-posta, faks veya diğer elektronik araçlar dahil), yayınlanması, değiştirilmesi veya iletilmesi KESİNLİKLE YASAKTIR.

Satın alma/lisans koşullarınıza bağlı olarak, bu elektronik kitabın bazı bölümlerini kendi kullanımınız için yazdırma hakkınız olabilir. Alıcı ile Management Pocketbooks arasında aksi yazılı olarak kararlaştırılmadıkça birden fazla baskı/fotokopi KESİNLİKLE YASAKTIR.

Bu elektronik kitabın izin verilen kullanımı hakkında herhangi bir şüpheniz varsa veya bu telif hakkı bildirimine aykırı yollarla elinize geçtiğini düşünüyorsanız, lütfen bizimle iletişime geçin.

MANAGEMENT POCKETBOOKS

Wild's Yard, The Dean,
Alresford, Hampshire
SO24 9BQ UK

Tel: +44 (0)1962 735573
Fax: +44 (0)1962 733637
sales@pocketbook.co.uk
www.pocketbook.co.uk

SOCAR

Turkish translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.

İÇİNDEKİLER



GİRİŞ 5
Kitabın amacı, bu kitap kimler için, bu kitap ne değildir, duygusal zekâ nedir?; eskiden neydi? bugün ne?, neden uğraşalım?



DUYGUSAL ZEKÂNIN 5 BASAMAĞI 15

1: Öz farkındalık 18
Bir yönetici olarak ben kimim? Duygularınızı ayarlayın; duygularınızla temasa geçin ve hedeflerinizi bilin

2: Duygu yönetimi 38
Duyguların dinamikleri; endişe avcısı; endişelerle yaşamak (her gün bir adım ileri); beş basamak çerçeveleme yöntemi

3: Öz motivasyon 46
Temel unsurlar; pozitif telkin; Etkili bir A takımı; görselleştirme; DZ atmosferi yaratmak

4: İlişki yönetimi 58
İlişkiyi tanımlamak; ilişki türleri; neden bir araya geliyoruz; ilişkiler neden başarısız oluyor; etkili ilişkinin anahtarı; etkili ilişkiler kurmanın 6 adımı; meslektaşlarla harika ilişkiler kurmanın yolları

5: Duygu koçluğu 68
Duygu koçluğu nedir; neyi bilmeli ve neyi başarmalıyım; bu konu neleri içeriyor?



DUYGUSAL ZEKÂNIN DEĞERLENDİRİLMESİ VE GELİŞTİRİLMESİ 81
Duygusal zekânızı nasıl geliştirirsiniz; Boston EI-Q anketi; DZ geliştirme planı; duygusal zekânızı artırmak; duygusal zekâsı yüksek olanların 10 alışkanlığı

İÇİNDEKİLER



DUYGUSAL ZEKÂSI YÜKSEK BİR KURULUŞ OLUŞTURMAK 93
Değişim yönetimi stratejisi olarak DZ kullanmak; kurumsal DZ'nin 4 basamağı; örnek DZ geliştirme programı



SON DÜŞÜNCELER 106



OKUMA ÖNERİLERİ VE KAYNAKLAR 107

TEŞEKKÜR

Bu kitabın ilk versiyonunu 2001'de yazdım. Daha sonra, Dr. Hendrie Weisinger 5 basamak modeline ilham verdi. Bugün, 2011'de, onun katkısını ve aynı zamanda ön saflardaki polis memurlarında "DZ" ve stres arasındaki ilişkiye yönelik ufuk açıcı çalışmaları bugün 2000'de olduğundan daha da güncel olan ortağım Robin Clarke'ın devam eden desteğine teşekkür ediyorum. On yıl geçti ve çevre zorlu, stres seviyeleri artıyor ve Dünya Sağlık Örgütü depresyonu batı dünyasında önemli bir sağlık sorunu olarak gösteriyor; ayrıca artan bir ekonomik yük. Benlik ve kişilerarası farkındalığımızı, duygusal ve sosyal zekâmızı geliştirmek 2001'de kritik öneme sahipti; şimdi de çok önemli.

Birlikte çalıştığım herkese ve bana ilham veren öğretmenlere, özellikle de "DZ" hakkında farklı düşünmemi ve bunu dikkatli bir şekilde yapmamı sağlayanlara teşekkür etmek istiyorum. Yolculuğum onlar sayesinde devam ediyor.



GİRİŞ

GİRİŞ

KURUMSAL DEĞİŞİMİN ETKİSİ

Aristoteles, doğru kişiye, doğru derecede, doğru zamanda, doğru amaç için ve doğru şekilde öfkelenmek gibi nadir bir yetenekten bahseder.

Ne kadar ileri görüşlü sözler. Son on yılda, kuruluşlar hakkında bildiğimiz her şey değişti. Çalışma hayatı öngörülebilir veya istikrarlı değildir. 2001'de küçülme, hakların ayrıştırılması ve katmansızlaştırılması artık örgütsel gerçeklikler haline gelen örtmecelerdi.

Günümüzde kuruluşlar, yeteneklerini en üst düzeye çıkarmak için çalışanları güçlendirmeye ve katılımlarını sağlamaya çalışıyor. Duygusal zekâ, bir zamanlar yeni kıstas olduğu yerlerde, şimdi olmazsa olmaz hale geldi. Liderler duygusal olarak zeki ve özgün olmalı, varlığını hissettirmeli ve dikkatli bir şekilde liderlik etmelidir.



BUGÜNÜN LİDERLERİNİ ŞEKİLLENDİREN SÖZLER



Şüphesiz, duygusal olarak zeki olmayan ve çok etkili olmayan yöneticiler tanıyorum ... onlar iyi insan yöneticileri değiller ... işlerinde özellikle iyi değiller ... ve kesinlikle rol modellerim olarak bakacağım mükemmel yöneticiler değiller. Deneyimlerime göre, duygusal olarak farkında olan insanlar, sizden en iyi şekilde yararlanan insanlardır ... gelişmenize yardımcı olacaklardır ... ve nihayetinde sizi diğer insanlara yardım edebilecek bir konuma getirirler.
Genç çalışan, büyük özel sektör kuruluşu

Liderlik pozisyonları için duygusal zekâ yetkinlikleri, olağanüstü yöneticileri ortalamadan ayıran özelliklerin yüzde 85'ini oluşturur.
Daniel Goleman, Duygusal Zekâ ile Çalışmak, 1998

KİTABIN HEDEFLERİ



Kitabın hedefleri şunlardır:

- Beş boyuta veya "adıma" dayalı bir duygusal zekâ modelinin (şimdi popüler olarak DZ olarak bilinir) ana hatlarını çizin
- Kendinizin ve başkalarının DZ'sini geliştirmek için bir çerçeve sağlayın
- Kendi DZ'nizi değerlendirme fırsatı sunun
- İşin değişen doğası ve DZ'nin bireysel ve ilişkisel refahtaki rolü hakkındaki düşüncelerinizi teşvik edin
- DZ'nin koçluk ve/veya kurumsal değişim yönetimi stratejisi olarak kullanımını destekleyin

Bu kitap kimler için:

- Yetenek ve potansiyeli en üst düzeye çıkarmakla görevli iç veya dış koçlar
- DZ'lerini geliştirmek için pratik bir "nasıl yapılır" kaynağı isteyen yönetici ve liderler
- DZ müdahalelerinin uygulanmasını ve geliştirilmesini desteklemek için kısa bir rehber ve bazı pratik araçlar isteyen Öğrenme ve Gelişim (HRD) uygulayıcıları

GİRİŞ

BU KİTAP NE İÇİN?

Bu kitap 2001'de ilk yayınlandığında, kesin bir rehber değil, pratik bir kaynak olmasını amaçlamıştım. Bugün, içerikler güncel ve popülaritesi uluslararası olmaya devam ediyor. Bunun nedeni, o zamanlar (ve hâlâ) karmaşık bir bölge olan bu alanda bir yol haritası, bir rehber olmasıdır.

Bugün alan olgunlaştı ve duygusal zekâya yapılan atıflar popüler medyaya, TV dizilerine ve günlük dile girdi. Gerçekten de öncülerin bulduğu ve yerleşimcilerin taşındığı bir alan. Buna rağmen, erişilebilir, bilgilendirici ve ilham verici bir başlangıç noktası yaratma niyeti doğrudur. Ve bunun böyle olduğunu bana söyleyen birçok kişiye teşekkür ederim. Yeni baskı tamamen revize edildi, güncellendi ve umarım önümüzdeki on yıl boyunca popüler olmaya devam eder.

Kitap boyunca DZ kısaltmasını kullanacağım.



DUYGUSAL ZEKÂ NEDİR?

EQ ve EI

EQ (DZ), duygusal zekânın popüler kısaltmasıdır ve nasıl tanımlandığı, hangi "guruyu" takip ettiğinize bağlıdır. Orijinal duygusal zekâ (EI) teorisi, 1990'da bilimsel bir makale yazan iki ABD'li psikolog Peter Salovey ve John Mayer tarafından geliştirilmiştir. Duygusal zekâyı bilişsel bir yetenek, yani duygularımızı doğru bir şekilde algılama, anlama ve ifade etme ve duygularımızı bize karşı değil, bizim için çalışacak şekilde yönetme konusunda öğrenilmiş bir yetenek olarak tanımladılar.

Başka bir deyişle, kimin tanımını kullanırsanız kullanın, DZ şunlarla ilgilidir:

- Sizin ve başkalarının nasıl hissettiğini ve bu konuda ne yapacağınızı bilmek
- Neyin iyi neyin kötü hissettirdiğini ve kötüden iyiye nasıl gidileceğini bilmek
- Duygusal farkındalığa, duyarlılığa ve pozitif kalmamıza ve uzun vadeli mutluluğumuzu ve refahımızı en üst düzeye çıkarmamıza yardımcı olacak becerilere sahip olmak

Dr. Hendrie Weisinger bunun sadece duygularımızı akıllıca kullanmak olduğunu öne sürüyor!



GİRİŞ

DUYGUSAL ZEKÂNIN GEÇMİŞİ VE BUGÜNÜ



Salovey ve Mayer, orijinal DZ teorisini geliştirirken, DZ'yi popülerleştiren ve bunu kurum haritasına koyan Daniel Goleman'dı. Bunun için orijinal nedenler şunlardı:

- Artan karmaşıklık, küreselleşme ve değişim hızı
- Artan stres ve akıl sağlığı sorunları (Dünya Sağlık Örgütü)
- Başarılı bir yönetici olmanın ne anlama geldiğinin yeniden tanımlanması
- Zeitgeist'ta (zamanın ruhu) daha çok duygular hakkında konuşuyoruz

Peki şimdi?

- Değişim organizasyonel bir normdur: karmaşık, küresel ve 7/24 çalışır durumda
- Bireylerin ve kuruluşların dayanıklı olması gerekir
- İnsanlar kendi kariyerlerini yönetirler; başarı içseldir, psikolojiktir
- Sinirbilimden elde edilen bulgular, liderlik müdahalelerinin zihin ve bedeni entegre etmesi gerektiğini göstermektedir; dikkatli liderler (Ashridge Journal, Spring) 2011, bu konuda daha fazla bilgiye sahiptir
- Yeni zamanın ruhu, ekonomik başarının bir ölçüsü olarak refah ve mutlulukla ilgilidir

DUYGUSAL ZEKÂNIZI NEDEN GELİŞTİRMELİSİNİZ?

Duygusal zekâyı geliştirmek için kanıt temeli şu anda hem İngiltere'de hem de ABD'de çok büyük. Mesela:

- Çok uluslu bir danışmanlık firmasındaki ortaklar DZ'ye göre değerlendirildi; DZ'de yüksek olanlar 1,2 milyon dolar daha fazla kâr elde etti*
- 300+ üst düzey yöneticinin analizi, belirli Duygusal Zekâ yetkinliklerinin (etki, ekip liderliği, organizasyonel farkındalık, özgüven) seçkin yıldız performans gösterenlerde yüksek olduğunu ortaya çıkardı*
- DZ'de zayıf olan ulusal sigorta şirketi acenteleri, ortalama 54.000 dolarlık poliçe sattı; DZ'de yüksek satış temsilcileri 114.000 dolar kazandı*
- Yaratıcı Liderlik Merkezi, üst düzey yöneticiler arasında kariyer düşüşünün birincil nedeninin duygusal zekâ eksikliği olduğunu tespit etti*
- DZ'ye göre işe alınan bir bilgisayar şirketindeki satış temsilcilerinin yüzde 90'ının eğitimi bitirme olasılığı daha yüksekti*
- İngiltere'deki bir süpermarket zincirindeki yöneticilerle yapılan bir anket, yüksek duygusal zekâya sahip olanların daha az stres yaşadıklarını, daha sağlıklı olduklarını, daha iyi performans gösterdiklerini ve daha iyi bir yaşam/iş dengesi olduğunu bildirdiler (Slaski, 2001)

*Kaynak: **www.eiconsortium.org**

DUYGUSAL ZEKÂNIZI NEDEN GELİŞTİRMELİSİNİZ?

- Duyguları tanımlayabilen ve yönetebilen polis memurları daha düşük stres seviyeleri bildirmektedir (Clarke, 2000)
- Kamu Sektörü Konut Görevlileri, Duygusal Zekâ ekibinin müdahalesini takiben daha yüksek düzeyde uyum, işbirliği ve kimlik duygusu bildirmektedir (Chapman, 2004, 2005, 2006*; Clutterbuck, 2007)
- Yüksek DZ'ye sahip erkek ve kadın hemşireler daha az stres ve daha düşük tükenmişlik düzeyleri yaşarlar (Gertis ve ark. 2005)*
- Hemşirelikte, duygusal olarak zeki liderler çalışanların elde tutulmasını, hasta bakımının kalitesini ve hasta sonuçlarını etkiler (Smith ve ark. 2009)*
- Duygusal olarak zeki sağlık yöneticileri, ekiplerine işlerinin gerekliliklerinin ötesine geçmeleri için ilham verir (Skinner ve Spurgeon, 2005)*

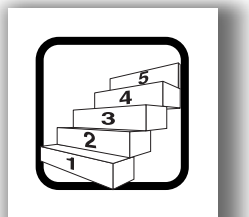
Makalelerin kopyası ve tam referanslar için mc@eicoaching.co.uk ile iletişime geçin.

DUYGUSAL ZEKÂNIZI NEDEN GELİŞTİRMELİSİNİZ?

DZ'nin fark yarattığına dair daha fazla kanıta ihtiyacınız varsa:

- Harvard Halk Sağlığı Okulu, 2020'ye kadar depresyonun gelişmiş dünyada kalp hastalığından daha fazla iş günü kaybından sorumlu olacağını tahmin ediyor
- Birleşik Krallık'ta, 2010 Sağlık ve Güvenlik Yöneticisi (HSE) Raporu, stresin, özellikle 45-54 yaşındakiler arasında, hastalık devamsızlığının ikinci en yüksek nedeni olduğunu belirtti. Yaşlanan bir işgücü ve zorunlu emeklilik yaşı olmayan bu nüfus, insan yönetimi ve gelişimi için yeni zorluklar ortaya koymaktadır
- Şirketler MBA mezunlarını işe alırken en çok istenen üç yetkinlik şunlardır: iletişim becerileri, kişilerarası beceriler ve inisiyatif
- AB'de çalışanların yüzde 8'i zorbalıkla karşı karşıya kaldı
- 1997'de Amerikan Tabipler Birliği, empatiden yoksun doktorların daha sık dava edildiğini tespit etti
- Girişkenlik, empati, duygusal öz farkındalık ve problem çözme becerileri, satış başarısı için geçmiş, cinsiyet ve satış tekniklerinden daha fazla belirleyicidir
- Dünya çapında 500 kuruluş üzerinde yapılan araştırmalar, Duygusal Zekâ ölçümlerinde en yüksek puanı alan kişilerin kuruluşların zirvesine yükseldiğini gösteriyor

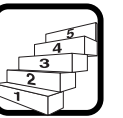
Kaynak: Fenman, İş Yerinde Duygusal Zekâyı Kullanmak



DUYGUSAL ZEKÂNIN
5 BASAMAĞI

DUYGUSAL ZEKÂNIN 5 BASAMAĞI

BEŞ BASAMAK MODELİ



KİŞİSEL + KİŞİLERARASI = DZ

Bu, kendimizi bilmek, anlamak ve motive etmek için kullandığımız iç zekâdır.

1. Öz farkındalık
2. Duygu yönetimi
3. Öz motivasyon

Bu, diğer insanlarla olan ilişkilerimizi okumak, hissetmek, anlamak ve yönetmek için kullandığımız dış zekâdır.

1. İlişki yönetimi
2. Duygu koçluğu

Temel Beceriler

DUYGUSAL ZEKÂNIN 5 BASAMAĞI

MODELE GENEL BAKIŞ



Yukarıdaki modelin gösterdiği gibi, duygusal olarak zeki olmak için hem kişisel hem de kişilerarası zekânızı geliştirmeniz gerekir. Bunu, her biri sizi DZ'ye bir adım daha yaklaştıran beş temel yeteneğe odaklanarak yaparsınız.

Bu bölüm, duygu yönetimi ve öz motivasyon ile birlikte, içsel zekânızın merkezinde yer alan öz farkındalıktan başlayarak bu yeteneklerin her birine sırayla bakıyor; kendimizi bilmek, anlamak ve motive etmek için kullandığımız kişisel zekâ.



DUYGUSAL ZEKÂNIN 5 BASAMAĞI

1. BASAMAK: ÖZ FARKINDALIK



Evrenin geliştiğinden emin olabileceğiniz tek bir köşesi var; ve bu sizin kendi benliğiniz.
Aldous Huxley

DUYGUSAL ZEKÂNIN 5 BASAMAĞI

1. BASAMAK: ÖZ FARKINDALIK



Öz farkındalık, kendimizi kendi gözlerimizle görme, kendimizin farkında olma yeteneğidir ...

- Kısa ve uzun vadeli hedefler
- Kendimiz ve başkaları hakkındaki inançlar
- Değerler, değer verdiğimiz şeyler
- Çalışma şeklimizi etkileyen unsurlar
- Yaşadığımız kurallar, olması gerekenler, zorunluluklar ve yükümlülükler
- Kendi kendine konuşma, bize bir şeyi yapabileceğimizi veya yapamayacağımızı söyleyen iç ses...

... ve bunların yaptıklarımızı nasıl etkilediği ve dünya haritamıza nasıl katkıda bulunduğu.

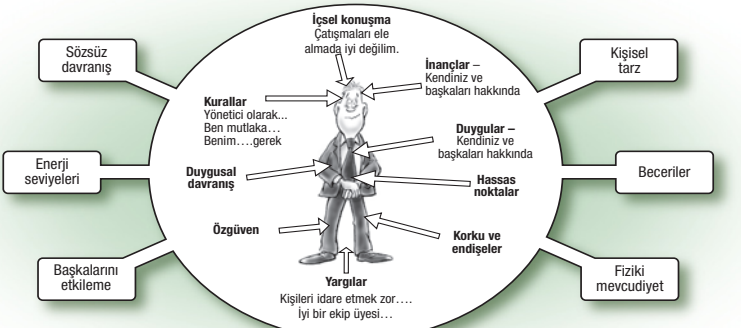
Çoğu zaman, içsel dürtülerimizin bir kısmı bilincimizden gizlenir. Duygusal zekâ, yanıtlarımıza uyum sağlamamıza ve hassas noktalarımızı (bu temel inanç ve değerleri) tanımlamamıza yardımcı olarak bu bilgilere erişmemizi sağlar, bunlar basıldığında kaç ya da savaş tepkisini uyandırır, bir duyguyu tetikler ve bizi iyi ya da kötü için harekete geçirir!

DUYGUSAL ZEKÂNIN 5 BASAMAĞI

1. BASAMAK: ÖZ FARKINDALIK



BİR YÖNETİCİ OLARAK BEN KİMİM?
İÇ VE DIŞ BOYUTLAR



Kaynak: Why EQ Matters for Consultants and Developers, Organizations & People, Vol.7, No.1, Dyke, Martin & Woollard, 1999 kitabından uyarlanmıştır.



1. BASAMAK: ÖZ FARKINDALIK

ÖRNEK

Gelin bir örneğe bakalım:

Genellikle daha deneyimli meslektaşlarınıza verilen zor bir projeyi yürütmeniz istendi. Kendinizi değerli, güvenilir ve heyecanlı hissediyorsunuz. Ayrıca biraz endişelisiniz (iç sesiniz size yeterince iyi olmadığınızı söylüyor).

Proje üzerinde çok çalışırken, duygularınız sevinç ve neşeden korku ve hayal kırıklığına dönüşüyor.

Görevi zamanında ve bütçe dahilinde gerçekleştiriyorsunuz. Rahatlamış ve gururlu hissediyorsunuz. Patronunuzla konuşuyor ve ona tamamladığınız işi gösteriyorsunuz. Patronunuz size teşekkür etmiyor veya övgüde bulunmuyor, hatta küçük bir hatanızı söylüyor.

Daha sonra sinirleniyor ve kendinizi bir daha asla öne çıkarmayacağınıza karar veriyorsunuz. Kendinizi sömürülmüş hissediyorsunuz (yeterince iyi olmadığınıza dair inancınızı pekiştirmek için kendi kendine konuşma).

Şirketten ayrılmayı düşünüyorsunuz (inançlarınızdan biri, sıkı çalışmaya değer verilmesi gerektiği ve buna meydan okunduğudur). Hayal kırıklığına uğramaya ve üzülmeye başlıyorsunuz. Özgeçmişinizi güncelliyor ve boş pozisyonlara bakmaya başlıyorsunuz.

DUYGUSAL ZEKÂNIN 5 BASAMAĞI



1. BASAMAK: ÖZ FARKINDALIK

Duygularınızı tetikleyen filtreleri (hassas noktalar) belirlemeye nasıl başlayabilir ve bunu olumlu sonuçlar elde etmek için dikkatli bir şekilde kullanabilirsiniz?

Duygusal tepkilerinizi şu şekilde tanımlayabilirsiniz:

- Şimdiki anda duyularınıza uyum sağlamakla
- Bunların ne anlama geldiğiyle tam burada, hemen şimdi iletişime geçerek
- Sonuçlarınız (hedefleriniz) konusunda dikkatli olarak



DUYGUSAL ZEKÂNIN 5 BASAMAĞI



1. BASAMAK: ÖZ FARKINDALIK

DUYGULARINIZI AYARLAYIN

Bu, gördüğünüzü ve duyduğunuzu düşündüğünüze değil, gördüklerinize ve duyduklarınıza dikkat etmek anlamına gelir. İnançlarınız, değerleriniz, itici güçleriniz ve kurallarınız filtre görevi görür, aksi takdirde önemli olabilecek bilgileri çarpıtır ve siler. Simon ve Garfunkel'in "The Boxer" şarkısındaki bir sözü bu süreci mükemmel bir şekilde anlatıyor: Görmek istediğimizi görürüz ve gerisini göz ardı ederiz.

Örneğin, patronunuzla olan senaryoya geri dönersek, gerçekten küçük bir hata mı belirtti yoksa bu sadece sizin algınız mıydı? Bu değerlendirmeyi yapmak için hangi bilgileri kullandınız: söylerken nasıl göründüğünü mü veya yaptığı veya söylediği bir şey mi? Alternatif olarak, belki de Daniel Goleman'ın duygusal kaçırma dediği şeyi tetikleyen bir hassas noktaya basıldı, yani: bilginin yüksek düşünen beynimizden doğrudan evrimsel amacı hayatta kalmak olan (daha yaşlı ve daha az gelişmiş) duygusal beynimize atlanması.

Çoğu zaman filtrelerimiz duyularımıza çarpan bilgilerin önüne geçer. Zihin ve beden farkındalığı seviyeniz ne kadar yüksek olursa, filtrelerinize dayanarak oluşturduğunuz bir hikâyenin "ne olduğunu" ve gerçekte ne olduğunu tanıma ve ayırt etme yeteneğiniz o kadar artar.

DUYGUSAL ZEKÂNIN 5 BASAMAĞI

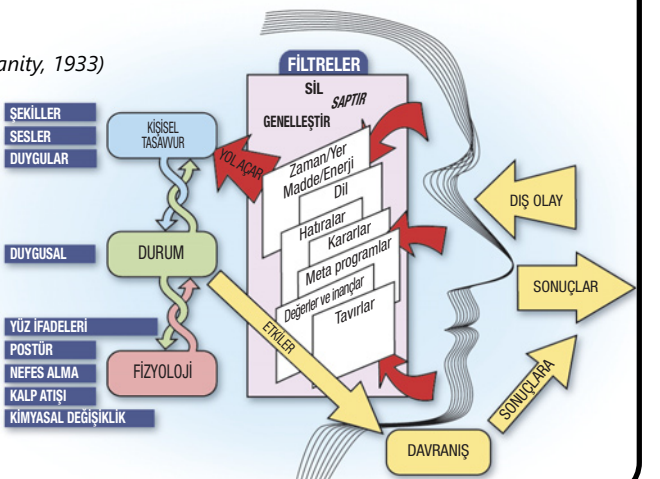
1. BASAMAK: ÖZ FARKINDALIK

DUYGULARINIZI AYARLAYIN

Harita, arazi değildir.
(Alfred Korzybski, Science & Sanity, 1933)

İnsanlar gerçekliğin aksine haritalarından hareket ederler. Aynı gerçekliğin farklı haritaları, bağlama bağlı olarak eşit değerdedir. Haritanızı tanıyın ve dünyayı yeni şekillerde görmek için sonsuz olasılıklar yaratın.

Kaynak: NLP Temel Eğitim Koleksiyonu El Kitabı Advanced Neuro Dynamics'ten uyarlanan şekil.





1. BASAMAK: ÖZ FARKINDALIK

UYGULAMA: RUH HALİNİN ÖLÇÜLMESİ

Şimdi pratik bir şey deneyelim. Bir sonraki iş yerinde bir toplantıya katıldığınızda, sadece duyusal bilgilere, yani gördüklerinize ve duyduklarınıza güvenerek grubun ruh halini değerlendirin.

Görmek:

- İnsanların konuşurken veya dinlerken birbirlerine nasıl baktıklarına dikkat edin. Birbirlerinin gözlerinin içine bakıyorlar mı (bu özgüveni gösterebilir)?
- Konuşmacı herkese mi bakıyor yoksa sadece bir kişiye mi odaklanıyor? (İlki, bir bütün olarak grupla rahatlığı ve grubun bir takım olma duygusunu yansıtabilir.)
- Dinleyiciler odaklanıyor mu yoksa etrafa mı bakıyorlar? (Birincisi söylenenlere ilgi gösterir, ikincisi ilgi eksikliğini gösterir.)
- İnsanların gülümsediğini, sırıttığını, kaşlarını çattığını veya hararetlendiğini görüyor musunuz?

Soru: Bunun benim üzerimde, tam burada, şu anda nasıl bir etkisi var?



1. BASAMAK: ÖZ FARKINDALIK

UYGULAMA: RUH HALİNİN ÖLÇÜLMESİ (devam)

Dinlemek:

- Odadaki seslere, insanların seslerine kulak verin.
- Bir kişi konuştuğunda, kişinin sesi dışında sessizlik var mı veya sandalyelerinde hareket eden insanları duyuyor musunuz? (İlki ilgiyi çağrıştırır, ikincisi belki de can sıkıntısı.)
- İnsanlar sert bir şekilde mi (bu öfke veya hayal kırıklığını yansıtıyor olabilir) yoksa tereddütlü bir şekilde mi (bu konuyla ilgili bilgi eksikliğini yansıtıyor olabilir) konuşuyor?
- Biri konuşurken çok fazla mırıldanma duyuyor musunuz? (Bu, kişinin söyleyecekleriyle ilgili coşkuyu ve bireyler arasında daha fazla yorum yapma isteğini gösterebilir. Ya da, bireylerin meslektaşlarına katılmadıklarını ifade etmesiyle onaylamama anlamına gelebilir mi?)



Soru: Bunun benim üzerimde, tam burada, şu anda nasıl bir etkisi var?



1. BASAMAK: ÖZ FARKINDALIK

UYGULAMA: RUH HALİNİN ÖLÇÜLMESİ (devam)

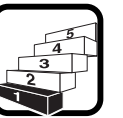
Toplantının sonunda, topladığınız tüm bilgilere bakın ve yalnızca bu bilgilere dayanarak grubun ruh hali hakkında neler çıkarabileceğinizi görün.

- Ekip hevesli miydi?
- Yönetimin yeni bir fikir denemeye istekli olmasından memnun görünüyorlar mıydı?
- Değişiklikleri uygulamak için bir grup olarak birlikte çalışmak istiyor gibi görünüyorlar mı?
- Hepsi değişiklik yapmanın önemini kavramış görünüyor mu?

Bu uygulama, yorum yapmak için bilgiyi nasıl kullandığınızın farkına varmak için zihin ve beden bilgilerine nasıl erişeceğinizi gösterir. Kendi sürecinizin farkında olmak, bu duyusal bilgiyi dikkatli bir şekilde kullanmanızı sağlar. Bu tür bir özfarkındalık geliştirmek, sonuçlarınıza ulaşmak için gördükleriniz ve gözlemledikleriniz hakkında seçimler yapabileceğiniz anlamına gelir.

Kaynak: Emotional Intelligence at Work, Hendrie Weisinger'den uyarlanmıştır.

DUYGUSAL ZEKÂNIN 5 BASAMAĞI



1. BASAMAK: ÖZ FARKINDALIK

DUYGULARINIZLA TEMASA GEÇİN

Psikolojide, bir duygunun kesin doğası hakkında çok fazla tartışma var. Amaçlarımız doğrultusunda, bir duygunun dört unsurdan oluştuğu görülebilir:

1. Ne düşünüyoruz – belirli bir duygusal tepki veya düşünce üreten olayları yorumlamamız

2. Ne hissediyoruz – belirli bir durumu tanımlamak için kullandığımız bir etiket

3. Vücudumuzun nasıl tepki verdiği – örneğin: kalp atışını hızlandırmak, gergin hissetmek

4. Nasıl davranıyoruz – örneğin: kaçmak, vurmak veya birine sarılmak

Genel olarak, bir duygunun sadece bir duruma otomatik bir fiziksel tepki değil, aynı zamanda bedensel değişiklikleri ve bize sunulan bilgileri yorumlamamız olduğu kabul edilir.

DUYGUSAL ZEKÂNIN 5 BASAMAĞI



1. BASAMAK: ÖZ FARKINDALIK

DUYGULARINIZLA TEMASA GEÇİN

Duygularımız içsel olmasına rağmen, genellikle dışa dönük (genellikle fiziksel) tezahürler eşlik eder. Bu dış sinyallere dikkat ederek, bu duyguların sizin için ne anlama geldiğini an be an anlamaya başlayabilirsiniz. Bu, Jon Kabat-Zinn'in (1994, s.9) amaçlı ve yargılamasız olarak tanımladığı belirli bir farkındalık türü yaratır.

Örneğin:

- Midede kelebeklerin uçuşması, heyecan veya korku anlamına gelebilir
- Yüzün kızarması utanç anlamına gelebilir
- Koltukta rahat oturmak, rahat olduğunuz anlamına gelebilir

Bazı duygular belirli davranışları yönlendirir. Şu anda, fiziksel (somutlaşmış) tepkiniz ile bu duyguyu yorumlamanız arasındaki bağlantının farkında olarak, her durumda duygusal tepkilerinizi yönlendirmeye başlayabilirsiniz. Bilişsel-davranışçı koçluk ve terapiden alınan bunu yapmanın bir yolu, bir duygu günlüğü tutarak duygusal durumunuzdaki değişiklikleri yazmaktır.

DUYGUSAL ZEKÂNIN 5 BASAMAĞI



1. BASAMAK: ÖZ FARKINDALIK

DUYGULARINIZLA TEMASA GEÇİN

Bir duygu günlüğü tutmak, duygusal tepkilerinizi belirlemenize yardımcı olur. Ruh halinizin değiştiğini fark ettiğinizde kendinize şunu sorun: Şu anda aklımdan neler geçiyor? Ve mümkün olan en kısa sürede, zihinsel imajınızı veya düşüncenizi Otomatik düşünce(ler) sütununa yazın.

Tarih/ Saat	**Otomatik düşünce(ler) Ne düşündünüz?**	**Duygu(lar) Ne hissettiniz?**	**Tepki Ne yaptınız?**	**Sonuç(lar) Sonucu ne oldu?**
	Tasvir edin: • gerçekleşen olay • duygulara yol açan düşüncelerin, hayallerin veya hatıraların akışı • herhangi fiziksel hissiyat	Yazın: • duygulardan önceki düşünceler	Belirleyin: • Duygu (Örneğin mutsuzluk, endişe, mutluluk)	Ayrıntılandırın: • Ne oldu?
Örnek: Pzt. Ayın 18'i 09:30	• Yeni ürün lansmanı hakkında Yönetim Kuruluna sunum • *Hazırlanmak için hiç zamanım olmadı, patron bunu son dakikada bana bıraktı, hazır değiliz* • Mide bulantısı, boynun arkasında basınç	• Bu sunumu patron yapmalıydı • Başaramayacağım, Finans Müdürüyle de aramız iyi değil • Üzerinde yeterince çalışılmadığını görecekler; bu benim hatam olacak • Aptal durumuna düşeceğim	• Endişe • Korku	• Zor bela atlattım • Yönetim kurulu çok ikna olmadı • Bir ay sonra yeniden sunum yapmam istendi

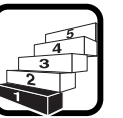


1. BASAMAK: ÖZ FARKINDALIK

DUYGULARINIZLA TEMASA EÇİN

Şimdi, örneği düşünerek, aşağıdaki soruları göz önünde bulundurun:

1. Otomatik düşüncenin doğru olduğuna dair kanıt nedir? Yoksa doğru değil mi? Günümüzün yoğun iş hayatında yeterli zaman var mı yoksa mevcut süre içinde elimizden gelenin en iyisini yapıyor muyuz?
2. Alternatif bir açıklama olabilir mi? Patronun onu belanın içine "attığının" kanıtı nedir?
3. Olabilecek en kötü şey nedir? Daha fazla çalışmanız mı gerekiyor? (Bu çok mu korkunç?)
4. Olabilecek en iyi şey nedir? Kurul'un fikirlerin hepsini reddetmemesi mi?
5. Bu konuda ne yapmalıyım? Bunu bir öğrenme fırsatı olarak kullanın.
6. Otomatik düşüncelere inanmamın etkisi nedir? Olumsuz düşünme "duygusal bir kaçırmayı" çağrıştırır ve performansı baltalar.
7. Düşüncelerimi değiştirmenin etkisi ne olabilir? Elinizden gelenin en iyisini yaptığınızı bilerek kendiniz hakkında olumlu hissedersiniz ve ekibin yaptığı işe ve söyleyeceklerinize inanırsınız.
8. Bu durumda olsaydınız, ne düşünürdünüz / hissederdiniz / yapardınız?



1. BASAMAK: ÖZ FARKINDALIK

DUYGULARINIZLA TEMASA GEÇİN

Gelin örneğimize bir daha bakalım:

Tarih/ Saat	Otomatik düşünce(ler) Ne düşündünüz?	Duygu(lar) Ne hissettiniz?	Tepki Ne yaptınız?	Sonuç(lar) Sonucu ne oldu?
Örnek: Pzt. Ayın 18'i 09:30	• Yeni ürün lansmanı hakkında Yönetim Kuruluna sunum • *İdeal olarak, bunu patron yapmalı, ancak acil bir şey çıkmış olmalı* • *Zaman yok ama mümkün olan süre içinde elimden gelenin en iyisini yaptım* • Midede hafif bulantı	• Patron kilit oyuncular hakkında biraz bilgi verdi • Finans Müdürü kilit paydaş; onu etkilemeye odaklanmak gerekiyor • Ekip çok çalıştı ve yaklaşımımıza gerçekten inanıyorum • Olumlu hissediyorum	• Adrenalin pompalanıyor, beklenen bir şey • Endişeli hissediyorum ama onları etkileyeceğim	• Sunum harika geçti • Lansman tarihine ilerleyebiliriz (Finans Direktörü özellikle maliyet-fayda analizine ikna oldu)

DUYGUSAL ZEKÂNIN 5 BASAMAĞI



1. BASAMAK: ÖZ FARKINDALIK

HEDEFLERİNİZİ BİLİN

Hedeflerimiz bizi harekete geçiren şeydir. Bunlar kısa vadeli (şu anda / gelecek ay başarmak istediğimiz şey) veya daha uzun vadeli (örneğin, hayatımızda yapmak istediğimiz şey) olabilir.

Duygularımızda olduğu gibi, arzularımız veya niyetlerimiz de bizim için her zaman açık değildir. Hedeflerimizin farkında olmanın değeri, bu bilgileri gerçekten istediğimizi elde etmek için gerekli stratejileri geliştirmemize yardımcı olmak için kullanabilmemizdir.

Örneğin, bir hafta içinde bir projede onun yerine geçmenizi isteyen iş ortağınızdan telefon aldığınızı varsayalım. Kısa süre önce ajandanızı bir konferans makalesi yazmak için boşaltmıştınız, bu nedenle bunu fiziksel olarak yapabilirsiniz. Ancak, şunları mı yapıyorsunuz:



- Kabul ediyorsunuz, ancak yazınıza odaklanmak için diğer taahhütlerinizi programınızın dışına çıkardığınız için kendinizi suçlu mu hissediyorsunuz?
- Taahhütleriniz olduğu için hayır mı diyorsunuz?
- Olabilir deyin ve belirsiz bırakın; ne yapabileceğinize bakacak ve sonra ona geri döneceksiniz (hayır diyerek)

DUYGUSAL ZEKÂNIN 5 BASAMAĞI



1. BASAMAK: ÖZ FARKINDALIK

HEDEFLERİNİZİ BİLİN

Şunlardan birine karar verebilirsiniz:

1. Ortağınızı yardım etme yeteneğinizle etkilemek istiyorsunuz (kendinize bariz maliyetlerine rağmen) evet diyeceksiniz
2. Profilinizi yükseltmeye katkıda bulunacak işler üretmenin öneminin farkındasınız (uzun vadeli başarı için) hayır diyeceksiniz
3. Endişenizi göstermek istiyorsunuz, ama gerçekten hayır demek istiyorsunuz, belki de hem sizin hem de onun ihtiyaçlarının nasıl karşılanabileceğini düşüneceksiniz

Bu kararlar aşağıdaki sonuçlara yol açabilir:

1. İlk durumda, altta yatan güdüleriniz onay alma ihtiyacı olabilir
2. İkincisinde, net bir yön duygusuna ve hedeflerinizin ne olduğuna sahipsiniz ve bunları başarmak için ihtiyaçlarınızı ortaya koymaya hazırsınız
3. Üçüncüsünde, kaçınma davranışında bulunuyorsunuz

Siz olsanız ne yapardınız?

DUYGUSAL ZEKÂNIN 5 BASAMAĞI



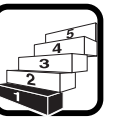
1. BASAMAK: ÖZ FARKINDALIK

HEDEFLERİNİZİ BELİRLEMEK İÇİN İPUÇLARI

Hedeflerinizi belirlemek için bazı ipuçları:

Davranışınıza inanın.
Bir şey hakkında hevesli olmamız, onu yapmak ***istediğimizi*** gösterir. Başlamayı erteliyorsanız veya bir görevden kaçınıyorsanız, bunun gerçekten yapmak istediğiniz bir şey olup olmadığını kendinize sorun. Cevabı dinleyin ve davranışınızı gözlemleyin. Bu, gerçek niyetinizi ortaya çıkarabilir. Örneğin, ortağınızın yerine geçmeyi kabul etmek, güvenilir ve destekleyici olduğunuz izlenimini verebilir, ancak kendi ihtiyaçlarınız için ne pahasına? (Hayır demek için ona geri dönmeden ne kadar önce?)

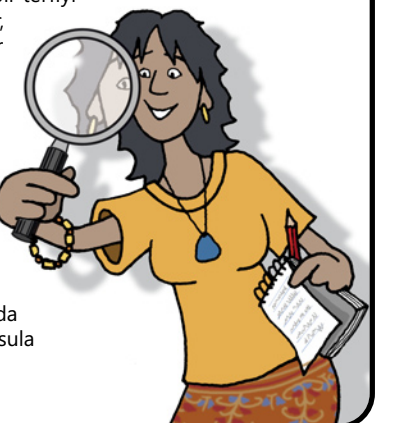
Duygularınıza, yani somutlaşmış, hissedilen duyunuza güvenin.
Belirli bir durumda kendinizi mutlu, tatmin olmuş veya memnun hissettiğinizde, iç ve dış benliğinizle uyum içinde olmanız muhtemeldir, yani: yapmak ***istediğiniz*** şeyi yapıyorsunuz (uyumlu olmak olarak adlandırılır). Bununla birlikte, bir şeyi üstlenmeyi kabul ettiyseniz ve kızgınlık hissediyorsanız, asıl niyetiniz altta yatan bir hedefle çelişiyor olabilir. Örneğin, iş arkadaşınızla olan senaryoda, ona yardım etmeyi kabul etmiş olabilirsiniz, ancak taleplerine kızmaya başlayabilirsiniz. Bu durumda, asıl niyetiniz hayır demek ve ***gerçekten yapmak istediğiniz*** şeye odaklanmaktı (yani: makalenizi yazmak).



1. BASAMAK: ÖZ FARKINDALIK

HEDEFLERİNİZİ BELİRLEMEK İÇİN İPUÇLARI (devam)

Kendinize karşı dürüst olun.
Herhangi bir gizli ajandanız var mı? Örneğin, çok aranan bir terfiyi güvence altına almak gerçekten istediğiniz şey olmayabilir, ancak meslektaşlarınızı ve arkadaşlarınızı etkilemek için bir fırsattır. Hatta geçmişten gelen ve sizi belirli şekillerde davranmaya teşvik eden otorite seslerini dinliyor olabilirsiniz. Çocukken size iyi hizmet etmiş olabilirler, ancak bir yetişkin olarak sizin için her zaman yararlı veya etkili değildirler. (Dış onay ihtiyacınız nedeniyle ortağınızın yerine geçmeyi kabul etmek gibi...)



Kim olduğunuzu, nereden geldiğinizi ve neden burada olduğunuzu öğrenmek, değişken veya kendi kendini yöneten bir kariyer peşinde koşmak için çok önemlidir. Bu bilgi, kendi içsel psikolojik başarınızı, yani kalbinizdeki yolda gezinmenize ve hedefe ulaşmanıza yardımcı olacak bir pusula görevi görür.

DUYGUSAL ZEKÂNIN 5 BASAMAĞI



1. BASAMAK: ÖZ FARKINDALIK

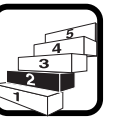
HEDEFLERİNİZİ BELİRLEMEK

Olağanüstü hedefler belirleme ve kalbinizdeki yolu bulma adımları:

1. Hedefinizi olumlu olarak belirtin (istemediğiniz değil, istediğiniz şeyi)
2. Hedefinizi sahiplenin
3. Duyusal spesifik hale getirin (Hedefinize ulaştığınızda nasıl hissedeceksiniz? Kulağa nasıl gelecek? Neye benzeyecek?)
4. Çevreyi kontrol edin (Gerçekten, gerçekten istediğiniz bir şey mi? Hedefinize ulaştığınızda başka ne veya kimler etkilenebilir?)
5. İhtiyacınız olan kaynakları belirleyin ve bunun için harekete geçin!

Bu, Julie Hay'in **POSIE**'ye dönüştürdüğü bir NLP tekniği kullanılarak hatırlanabilir:

P – «positive» - olumlu beyan
O – «owned by the initiator» - sahiplenme
S – «sensory based» - duygulara dayanma
I – «intention preserved» - niyete uygunluk (ne kazanacak veya ne kaybedeceksiniz?)
E – «ecology checked» - çevre kontrolü (Unutmayın, bir sistemde, ailede, arkadaş çevresinde, işte var oluyoruz: sonucunuzu elde ederseniz, başka ne veya kim etkilenebilir?)



2. BASAMAK: DUYGU YÖNETİMİ

İyi ya da kötü hiçbir şey yoktur ama düşünmek onu öyle yapar.
William Shakespeare, Hamlet

DUYGUSAL ZEKÂNIN 5 BASAMAĞI

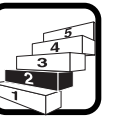
2. BASAMAK: DUYGU YÖNETİMİ



Duygularınızı etkili şekilde yönetmek, sizi gerçekten hiçbir yere götürmeyen davranışlara dikkat etmeyi içerir. Zor bir meslektaşınız veya müşterinizle bağırarak bir tartışmayı kazandığınızda kendinizi harika hissedebilirsiniz, ancak bu kısa vadeli bir kazançtır ve geçicidir. Potansiyel bir büyük müşteriyi kaybetmiş ve etkili ilişkiler kurmak için hiçbir şey yapmamış olabilirsiniz. Ek olarak, adrenalin seviyenizi yükseltmek, yani savaş ya da kaç tepkisini uyandırmak, fiziksel ve psikolojik sağlığınız için iyi değildir!

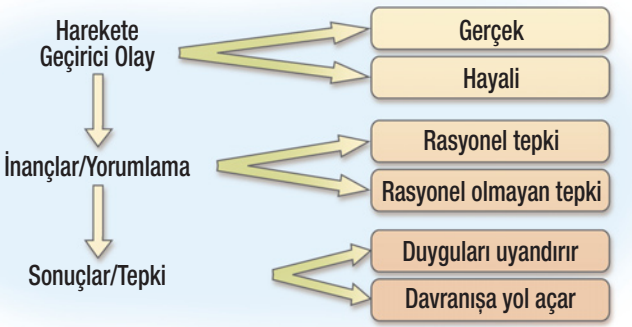
Bir olayı yorumlamanız ile ona verdiğiniz tepkiler arasındaki bağlantıyı anlayarak, hissetmenin alternatif bir yolunu seçebilirsiniz. Dikkatli olmak, önemli bir Duygusal Zekâ yeteneğidir. Duygu günlüğünü kullanmak, düşünceleriniz, duygularınız ve eylemleriniz arasındaki etkileşimi belirlemenize yardımcı olacaktır.





2. BASAMAK: DUYGU YÖNETİMİ

DUYGULARIN DİNAMİKLERİ



DUYGUSAL ZEKÂNIN 5 BASAMAĞI

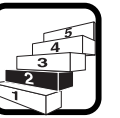
2. BASAMAK: DUYGU YÖNETİMİ



Yunan filozof Epiktetos'un dediği gibi, İnsanlar sadece şeylerden değil, onlar hakkında aldıkları görüşlerden de rahatsız olurlar. Bunun anlamı, dikkatli olabilmeniz ve ardından bir durumda nasıl gördüğünüzü ve tepki vereceğinizi seçebilmenizdir. Örneğin, bir sonraki sayfadaki resme bakın: yaşlı bir kadın mı yoksa genç bir kadın mı görüyorsunuz? Bir meslektaşınızdan resme bakmasını isteyin: sizin gördüğünüzü görüyorlar mı?

Unutmayın, inançlarımız, değerlerimiz, bizi harekete geçiren kuvvetler ve yaşadığımız kurallar gerçeklik haritamızı oluşturur. Önemli bilgileri nasıl sildiğimizi, çarpıttığımızı ve göz ardı ettiğimizi fark etmeye başlayabilirsek ve çok az gerçek kanıta (sadece kendi algılarımıza) dayanarak kararlar alabilirsek, duygusal hayatımızın ne kadarının dünya haritamızdan etkilendiğini görmeye başlayabiliriz. Haritayı değiştirirseniz dünyayı nasıl gördüğünüzü, duyduğunuzu, hissettiğinizi ve davrandığınızı da değiştirirsiniz.

Gördüklerinize ilişkin yorumunuzu değiştirebilir ve ona verdiğiniz yanıtları değiştirebilirsiniz. Kimse bize bir şey **hissettiremez**.



2. BASAMAK: DUYGU YÖNETİMİ



Leeper'in Belirsiz Hanımı

DUYGUSAL ZEKÂNIN 5 BASAMAĞI



2. BASAMAK: DUYGU YÖNETİMİ

ENDİŞE AVCISI YÖNTEMİ

Kendinizi endişeli veya kızgın bulduğunuzda veya bir görevi üstlenmekten endişe duyduğunuzda (örneğin: bir sunum) endişe avcısı tekniğini benimseyin. Kendinize şu soruları sorun:

- Düşündüklerimi onaylayan bir kanıt var mı?
- Yorumumdaki mantık nedir?
- Bunu yaparsam/söylersem ne kaybederim?
- Bunu yaparsam/söylersem ne kazanırım?
- Bunu yaparsam/yapmazsam veya söylersem/ söylemezsem olabilecek en kötü şey ne olurdu?
- Bunu söylemekten/yapmaktan ne öğrenebilirim?





2. BASAMAK: DUYGU YÖNETİMİ

ENDİŞE AVCISI YÖNTEMİNİN UYGULANIŞI

1. Durumu/sorunu veya endişeyi belirtin (belirli terimlerle – yalnızca gerçekler)
2. Kendinize sorun: Olabilecek en kötü şey nedir?
3. Kendinize sorun: Beni öldürür mü?
4. Gerçekleşmesi durumunda en kötüsünü kabul etmeye karar veren bir ifade yazın
5. Olası en kötü sonucu iyileştirmeye hemen başlamak için hangi adımları atacağınızı düşünün

Endişelerle yaşamayı öğrenin:

- Her seferinde günü yaşayın
- Gerçekleri öğrenin
- Endişe avcısı tekniğini uygulayın
- Altı saniye kuralını benimseyin

Altı saniye kuralına göre altı saniye, kaç veya savaş tepkisini yakalamak için geçen süredir (yani: duygusal kaçırmadan kaçınmak). Birisi hassas noktanızı tetikleyen bir şey söylediğinde veya yaptığında, derin bir nefes alın ve yanıt vermeden önce altıya kadar sayın. Sadece deneyin; en kötü ne olabilir?

DUYGUSAL ZEKÂNIN 5 BASAMAĞI



2. BASAMAK: DUYGU YÖNETİMİ

BEŞ ADIM ÇERÇEVELEME YÖNTEMİ

Duygularımızı yönetme kapasitemizi geliştirmek için bir başka strateji, Doc Childre'nin "bir dakikalık stres yönetimi" olarak tanımladığı HeartMath sistemine dayanan "çerçeveleme" tekniğidir:

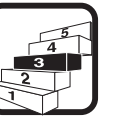
1. Stresli duyguları tanıyın ve onları dondurun. Zaman ayırın!
2. Odağınızı yarışan zihinden veya rahatsız edici duygu(lar)dan uzaklaştırmak için çaba gösterin.
3. Sakin olun, sahip olduğunuz olumlu, eğlenceli bir duyguyu hatırlayın ve yeniden deneyimleyin.
4. Kalbinize sorun, bu stresli duruma daha etkili bir yanıt nedir?
5. Dinleyin ve kalbinizin dediğini yapın.



Kaynak: EQ ve IQ, Cynthia Kemper, İletişim Dünyası, 1999
Ayrıca bakınız Çerçeveyi Dondur, Doc Childre www.planetarypub.com

DUYGUSAL ZEKÂNIN 5 BASAMAĞI

3. BASAMAK: ÖZ MOTİVASYON



Duygu – harekete geçiren güçtür.





3. BASAMAK: ÖZ MOTİVASYON

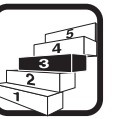
Motivasyon Latincede hareket etmek kelimesinden gelir. İnsanlar olarak hedef odaklıyız ve kendi kendini motive etmek, hedeflerimizi bağlılık, tutku, enerji ve sebatla takip etmek anlamına gelir.

Yüksek motivasyon seviyelerine ulaşmak, aksiliklerin üstesinden gelmek ve elimizden gelenin en iyisini yapmak için kendi içsel durumlarımızı yönetebilmemiz, duygularımızı kullanabilmemiz ve onları mutluluğumuz ve refahımız için olumlu sonuçlar elde etmemizi sağlayacak bir yöne kanalize edebilmemiz gerekir.



DUYGUSAL ZEKÂNIN 5 BASAMAĞI

3. BASAMAK: ÖZ MOTİVASYON



Kendi kendini motive etmek dört temel eylem gerektirir:

1. Kendi kendine olumlu diyaloğa başvurun
2. Etkili bir destek ekibi kurun (A takımınız)*
3. Size ilham verecek bir mentor belirleyin (gerçek de olabilir hayali de)
4. Destekleyici bir çevre yaratın (hava, ışık, ses, görsel)

* Araştırmalar, etkili A takımlarına sahip kişilerin daha iyi psikolojik sağlığa sahip olduklarını ve aksiliklerden sonra hızla geri dönebildiklerini gösteriyor.



DUYGUSAL ZEKÂNIN 5 BASAMAĞI



3. BASAMAK: ÖZ MOTİVASYON

KENDİNİZLE OLUMLU DİYALOG KURUN

Mükemmel bir iç ses (olumlu kendi kendine konuşma) geliştirmek için Janet'in örneğini takip edin:

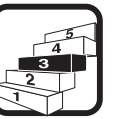
Janet'in amacı kendini daha iyi hissetmek, özgüvenini artırmaktır. Bu nedenle, aşağıdakileri yazıyor:

Ben, Janet, her geçen gün kendimden daha çok hoşnut oluyorum.
Sen, Janet, her geçen gün kendine daha çok düşkünsün.
O, Janet, her geçen gün daha da hoşnut oluyor.

Ben, Janet, kendimi bir kadın olarak sevmeye başlıyorum.
Sen, Janet, kendini bir kadın olarak sevmeye başlıyorsun.
O, Janet, kendini bir kadın olarak sevmeye başlıyor.

Her onaylamayı birinci, ikinci ve üçüncü şahıslarda üç kez yazar. Bunun nedeni, kendimizle ilgili mevcut görüşlerimizin genellikle kendimize söylediklerimizin, başkalarının bize söylediklerinin ve başkalarının bizim hakkımızda söylediklerinin bir karışımından oluşmasıdır.

Olumlamalar her zaman olumlu anlamda yazılır, bu yüzden olumsuzluk yoktur; artık gergin değilim yerine rahatım gibi...



3. BASAMAK: ÖZ MOTİVASYON

KENDİNİZLE OLUMLU DİYALOG KURUN

İşte olumlu kendi kendine konuşma pratiği yapabileceğiniz bazı ifadeler. Kendi adınızı yazın ve egzersizi ikinci ve üçüncü şahısta tekrarlayın.

Ben	güzel ve sevimliyim
Ben	yetenekli, zeki ve yaratıcıyım
Ben	her geçen gün daha da zekileşiyorum
Ben	sunabileceğim çok şey var ve diğerleri bunun farkında
Ben	her geçen gün daha da zayıflıyorum
Ben	daha iyi anlaşıyorum ... Her gün
Ben	gerçekten güzel bir burnum var
Ben	başkalarının çok takdir ettiği hoş bir mizah anlayışım var
Ben	... için ... affetmeye başlıyorum
Ben	hayal kırıklığımı atlatıyorum ...
Ben	bu rapor üzerinde çalışıyorum, böylece bitecek ...
Ben	kendime güveniyorum, toplantılarda aklımdan geçenleri net ve kendinden emin bir şekilde söyleyebiliyorum
Ben	her geçen gün daha da güzelleşiyorum
Ben	her geçen gün daha da mutlu oluyorum

Alternatif olarak, olumlamalarınızı kaydedebilir ve arabanızda, gece yataktayken veya sabahları sizi uyandırmak için dinleyebilirsiniz; güne başlamak için ne harika bir yol!

Kaynak: Managing Yourself, Mike Pedler ve Tom Boydell, 1999'dan uyarlanmıştır.

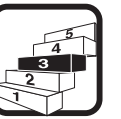


3. BASAMAK: ÖZ MOTİVASYON

A TAKIMINIZI KURUN

Etkili bir A takımı oluşturmak için, mevcut kişisel ve kurumsal ağlarınızdaki insanları düşünün. Aşağıdaki formu kullanarak, şu anda size farklı türde destek sağlayan meslektaş, arkadaş veya ortaklarınızın adlarını yazın. Herhangi bir boşluğunuz varsa, bunların nasıl doldurulabileceğini belirlemeniz gerekir.

Destek türler	İşte	İş dışında
Her zaman güvenebileceğim biri		
Sadece sohbet etmekten zevk aldığım biri		
Bu kitapta tamamladığım egzersizleri tartışabileceğim biri		
Beni değerli hissettiren biri		
Bana fikrini dürüstçe söyleyen biri		
Her zaman değerli bir bilgi kaynağı olan biri		
Yeri geldiğinde beni durdurup tekrar değerlendirmemi sağlayacak biri		
Kriz anlarında destek alabileceğim biri		
Kendime yakın hissettiğim biri		
Kötü haberleri paylaşabileceğim biri		
İyi haberleri ve güzel duyguları paylaşabileceğim biri		
Beni yeni fikirler, yeni ilgi alanları ve yeni kişilerle tanıştıran biri		



3. BASAMAK: ÖZ MOTİVASYON

İLHAM VERİCİ BİR MENTOR GÖRSELLEŞTİRİN

Spor psikologları, başarılı sporcuların doğru içsel (zihinsel) durumu yaratmalarını sağlamak için görselleştirmeyi kullanmalarına yardımcı olur. Bu ister altın madalya kazanmanın ister bir PB'yi (kişisel en iyi derece) kırmanın bir görüntüsü olsun, amaç bir akış durumuna ulaşmaktır. Bu, duyguları harekete geçiren ve eldeki görevle hizalayan içsel bir durumdur.

ABD merkezli psikolog Czikszentmihalyi tarafından yapılan yirmi yıllık araştırma, mevcut bilgileri hem zorlayan hem de bunlardan yararlanmamıza izin veren faaliyetlerin bizi bir akış durumuna sokma olasılığının yüksek olduğunu gösteriyor. Daniel Goleman, akışı, üstün performans ve öğrenme elde etmek için duygularımızı kullanmak olarak tanımlıyor.



DUYGUSAL ZEKÂNIN 5 BASAMAĞI



3. BASAMAK: ÖZ MOTİVASYON

İLHAM VERİCİ BİR MENTOR GÖRSELLEŞTİRİN VE ONA TUTUNUN

Size ilham veren mentorunuzu görselleştirmek için:

1. İlham verici olduğunu düşündüğünüz birini (gerçek veya hayali) düşünün (örneğin: Martin Luther King, Rahibe Teresa, Kaptan Scarlett).
2. Zihninizin gözünde o kişinin en ilham verici bir görüntüsünü oluşturun (örneğin: Martin Luther King'in Bir Hayalim Var konuşması).
3. Bir TV ekranında olduklarını hayal edin, sahnenin uyandırdığı duyguları deneyimleyebilmek için rengi ve sesi açın.
4. Duygular zirvedeyken, görüntüyü ve ilgili duyguları uyandırmak için bir tetikleyici olarak kullanabileceğiniz bir anahtar kelime veya dokunuş ekleyin.
5. İlham almanız gerektiğinde bu çapayı atabildiğinizden (tutunabildiğinizden) emin olmak için birkaç kez tekrarlayın.
6. Görselleştirmenizi test edin ve şu soruyu sorun: (Mentorun adı) şimdi burada olsaydı, ne söyler veya yapardı?

DUYGUSAL ZEKÂNIN 5 BASAMAĞI

3. BASAMAK: ÖZ MOTİVASYON

İLHAM VERİCİ BİR MENTOR GÖRSELLEŞTİRİN

Sinirbilimden elde edilen kanıtlar, zihinlerimizin nasıl yeniden yapılandırılabileceğini ve "iş yerindeki zihni" geliştirmenin önemini göstermektedir. Koçlar, "Nöro-liderlik" geliştirmek için sinirbilimden giderek daha fazla yararlanıyor. Beyne koçluk yapmak, hem sağ hem de sol beyin yarım kürelerinin işlevlerine dikkat etmek, yani DZ'nizi geliştirmek için bütünleştirici bir yaklaşım uygulamak anlamına gelir.

Yaratıcı görselleştirme ve metafor kullanımı, hayal gücümüzü ve sezgimizi harekete geçirir. Ana fikir, beynin bir görüntü (gerçek veya hayali) yarattığında, davranışlarımızı yönlendirecek belirli duyguları uyandıracak duygusal durumlara yol açmasıdır. Bu ilişkiye kendi benzersiz yolumuzla dikkat etmek, bu otomatik pilotu kesintiye uğratmaya yardımcı olacak ve sonuçlarımıza ulaşmamızda bize destek olacaktır.





3. BASAMAK: ÖZ MOTİVASYON

DUYGUSAL ZEKÂ ATMOSFERİ YARATIN

En mutlu olduğunuz yeri düşünün. Ne gördünüz ve duydunuz? Bol ışık var mıydı? İlham verici görüntüler? Kendinizi motive hissetmeniz için etrafınızda nelere ihtiyacınız olduğunu belirleyin.

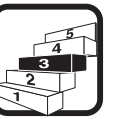
Yüksek DZ geliştirmeye elverişli bir ortam oluşturmak için, ortamınızın aşağıdaki ölçütleri karşıladığından emin olun:

1. Sağlıklı ve yardımcı:
- Hava temiz mi?
- Yardımcı sesleri duyabiliyor musunuz?

2. Işık:
- Işık sizi motive ediyor mu?

3. Etrafınızı motive edici şeylerle çevirin
Örneğin:
- Resimler (mentorunuzun fotoğrafı olabilir)
- İnsanlar
- Özlü sözler

4. Düzen:
- Masanızı temizleyin, beyninizi temizleyin.



3. BASAMAK: ÖZ MOTİVASYON

DUYGUSAL ZEKÂ ATMOSFERİ YARATIN

Araştırmalar, müziğin performansı artırdığını gösteriyor. Hızlandırılmış öğrenme gurusu Dr. Georgi Lazanov'un belirttiği gibi: İyi yürütülen bir müzik, sunum işinin yaklaşık yüzde 60'ını zamanın yaklaşık yüzde 5'inde yapabilir.

İyi seçilmiş bir müzik şunları yapabilir:

- Stres seviyesini azaltır
- Uzun süreli hafızayı ve akılda tutmayı iyileştirir
- Yaratıcı kabiliyeti artırır
- Öğrenmeyi destekler
- İstenen duygusal durumlar (rahatlamış, enerjik, odaklanmış, temizlenmiş, yaratıcı, canlanmış)

Daha fazla bilgi için Beyninizi Ayarlayın, Elizabeth Miles, Berkeley Books, 1997

DUYGUSAL ZEKÂNIN 5 BASAMAĞI

KİŞİLERARASI ZEKÂ (4. ve 5. BASAMAKLAR)

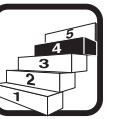


Sonraki bölüm, Goleman'ın sosyal zekâ dediği şeye, yani 5 basamaklı modeldeki dördüncü ve beşinci basamaklara odaklanmaktadır. Bu son boyutlar ilişki yönetimi ile ilgilidir ve kişilerarası (sosyal) zekâmızın, başkalarıyla etkileşimlerimizi anlamak, yönlendirmek ve yönetmek için kullandığımız dış zekânın anahtarıdır.



DUYGUSAL ZEKÂNIN 5 BASAMAĞI

4. BASAMAK: İLİŞKİ YÖNETİMİ



İnsanların bize davranış biçimleri, kendimize davranış biçimlerimizin yansımalarıdır.
Linda Field, Benlik Saygısı Çalışma Kitabı

Sinirbilim, beynimizin tasarımının onu sosyal hale getirdiğini, başka bir insanla etkileşime girdiğimizde amansız bir şekilde beyinden beyine yakın bir bağlantıya çekildiğini keşfetti. Bu nöral köprü, etkileşimde bulunduğumuz herkesin beynini ve dolayısıyla vücudunu etkilememizi sağlar, tıpkı bizimle yaptıkları gibi!
Daniel Goleman, Sosyal Zekâ, 2006

DUYGUSAL ZEKÂNIN 5 BASAMAĞI

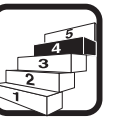
4. BASAMAK: İLİŞKİ YÖNETİMİ



Araştırmalar, ilişkilerin kişisel gelişim ve refah için hayati önem taşıdığını gösteriyor. Mevcut belirsizlik ortamında, ilişkiler gergin ve işlevsiz hale geldi ve işyerinde önemli stres kaynakları haline geldi.

Psikolojik sözleşme, yani çalışan ve işveren arasındaki zımni beklentiler, radikal değişikliklere uğradı. Protean (kendi kendini yöneten) kariyerin ortaya çıkışı, birey tarafından yönlendirilen bir kariyerdir. İstihdam ilişkileri artık işlemsel ve geçicidir. Araştırmalar, bireylerin kariyerlerini en az dokuz kez değiştirmelerinin muhtemel olduğunu gösteriyor.

Duygusal olarak zeki, kendi kendini yöneten bir kariyer peşinde koşmak, etkili ilişki yönetiminin sosyal sermaye oluşturmak için kritik öneme sahip olduğu anlamına gelir. Yani, protean bir kariyer, farklı destek kaynakları sağlayan bir ağ olan bir ilişkiler takımyıldızına bağlıdır.



4. BASAMAK: İLİŞKİ YÖNETİMİ

İlişkiyi tanımlayalım: İki veya daha fazla kişinin karşılıklı yararları için bir araya gelmesi.

İlişki türleri:
- kişisel ortaklıklar
- arkadaşlıklar
- iş arkadaşlarıyla ilişkiler

Bir araya gelmemizin sebepleri:
- yoldaşlık
- mensubiyet duygusu
- destek sistemi kurmak
- kişiliğimizi oluşturmak
- kişisel gelişim
- sevgi
- ortak amaç duygusunu güçlendirmek
- ekip çalışması duygusu uyandırmak
- sosyal sermaye oluşturmak

DUYGUSAL ZEKÂNIN 5 BASAMAĞI

4. BASAMAK: İLİŞKİ YÖNETİMİ



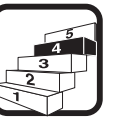
İlişkiler neden başarısız olur:

- gerçek dışı beklentiler
- empati eksikliği
- olgun olamamak (DZ yetersizliği!)
- bağlılık/karşılıklı bağlılık
- kendi ihtiyaçlarını arka plana atmak
- iletişim eksikliği
- çatışma yönetimi için etkisiz stratejiler
- kişisel farklılıklar, (farklı dünya haritaları)



DUYGUSAL ZEKÂNIN 5 BASAMAĞI

4. BASAMAK: İLİŞKİ YÖNETİMİ



Etkili ilişki nasıl kurulur:

1. Karşılıklılık
Bu, birbirinizin ihtiyaçlarını karşılamak anlamına gelir: Siz destekliyorsunuz – ben destekliyorum. Örneğin, iş arkadaşlarınızdan tekrar tekrar yardım, tavsiye veya bilgi ister, ancak sorularına yanıt vermek için zaman bulamazsanız, sonunda bilgi ve desteklerini esirgeyeceklerdir. (Bunun organizasyonu ve sosyal sermayenizi nasıl etkileyeceğini düşünün.) Çoğu zaman, bir bireyin gerçek ihtiyaçlarını belirlemeye başlayabileceğimiz tek şey tekrarlanan etkileşimlerdir. Algılarınıza göz atın (Leeper'ın Belirsiz Hanım'ını hatırlıyor musunuz?).

2. Beceriler

- *Dinamik dinleme:* Gerçekte ne söylendiğini/söylenmediğini belirlemek için hem sözlü hem de sözsüz ipuçlarına dikkat ederek aktif olarak dinleyin.
- *Empati kurma:* Onların yerine geçin ve gerçeklik haritalarına erişmek için tonunuzu ayarlayın.
- *Soruları kullanma:* Bir bireyin ihtiyaçlarının ne olduğunu doğrudan sorun. Sakın niyet okumayın.

4. BASAMAK: İLİŞKİ YÖNETİMİ



3. İlişkiyi zamanla geliştirmek

- *Süreklilik:* Diğer kişinin bir resmini oluşturun. Kişinin kim olduğu, inançları, değerleri ve hassas noktaları hakkında ipuçları toplamak için onları farklı durumlarda ve farklı bağlamlarda görün. Bu, daha iyi ilişki kurmanıza yardımcı olacaktır.
- *Güven oluşturun:* Yakınlık kurmak, beslenmesi gereken güven ve rahatlığı içerir. Her etkileşimden öğrenin ve sonraki etkileşimlerin olumlu ve üretken olmasını sağlamak için bu yeni bilgiyi kullanın.

4. Değiş tokuşa katılmak

Etkili bir ilişki kurmak için olgusal bilgi, düşünce, duygu ve fikir alışverişinde bulunun. Bu etkileşimli bir süreçtir: ifşa ettiğiniz şeyin diğer kişi üzerinde bir etkisi vardır ve bu da nasıl tepki verdiğinizi etkiler. **Unutmayın, insanların bize davranış biçimleri, kendimize davranış biçimlerimizin yansımalarıdır. İlişkiler dışarıda yapılmaz, içeride yapılır.**

DUYGUSAL ZEKÂNIN 5 BASAMAĞI

4. BASAMAK: İLİŞKİ YÖNETİMİ



Düşünceleri, duyguları ve fikirleri paylaşmak için ipuçları:

- iyi bir ruh haliniz olsun
- karşı tarafın nasıl tepki vereceğini ayarlayın
- tartışmada pozitif bir tavır takının
- Herhangi bir rahatsızlık hissini kontrol edin

Unutmayın, duygularımızı ilettiğimizde: yüzde 55'i sözsüzdür (beden dilimiz aracılığıyla), yüzde 38'i ses tonu, yüzde 7'si içeriğe bağlıdır (kullandığımız gerçek kelimeler)



Ne söylediğin değil, nasıl söylediğin önemli!
1980'lerin pop grubu Fun Boy Three

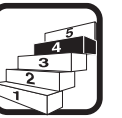
DUYGUSAL ZEKÂNIN 5 BASAMAĞI

4. BASAMAK: İLİŞKİ YÖNETİMİ



Etkili ilişki kurmanın altı adımı:

1. İlişkilerin sınırlarını bilin (ne söylenebilir ve ne yapılamaz; iş dışında kabul edilebilir davranışlar işyerinde uygunsuz olabilir)
2. Beklentileri kontrol edin (ilgili ihtiyaçlar ve istekler)
3. Algılarınızı gözden geçirin (çok az kanıta dayanarak varsayımlarda bulunmaktan kaçının)
4. Diğer kişinin sizinle ilgili algılarını gözden geçirin (risk alın, kendinize olabilecek en kötü şeyin ne olduğunu sorun - yardım etmek için endişe avcısını kullanın)
5. Etkileşimleri inceleyin (neyin işe yarayıp neyin yaramadığını ve bunun neden böyle olabileceğini düşünün)
6. İstenen sonuçları belirleyin (**gücü** olan istisnai hedefler belirleyin)



4. BASAMAK: İLİŞKİ YÖNETİMİ

İş arkadaşlarınızla olağanüstü ilişkiler kurmak için en iyi on ipucu:

1. Bireysel becerilerini, bilgilerini ve yeteneklerini takdir edin
2. Onları tanımak için zaman ayırın ve söyleyeceklerini aktif olarak dinleyin
3. Unutmayın, onların can ciğer arkadaşı olmak zorunda kalmadan iyi bir ilişkiye sahip olabilirsiniz
4. Biriyle anlaşmazlığınız varsa, erken bir çözüm arayın
5. Onlarla çalışma zamanının yanı sıra biraz sosyal zaman geçirin
6. İyi yapılmış bir iş için olumlu geribildirim verin (AT&T'den Manuel London'ın dediği gibi, geribildirim olmadan öğrenme olmaz)
7. Mümkün olduğunca onların tavsiyelerini ve görüşlerini alın
8. Zor zamanlarda onları destekleyin
9. Bireysel benzersizliği tanıyın, tarzınızda ve yaklaşımınızda esnek olun, gerçeklik haritalarını anlayın
10. Genel nezaket ve arkadaşça selamlaşmalar kullanın (araştırmalar, liderlerin bir çalışma grubundaki duygusal iklim üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu gösteriyor; mutsuz olmak bulaşıcı olabilir!)



4. BASAMAK: İLİŞKİ YÖNETİMİ

SON DÜŞÜNCELER

Çalışan çoğu insan diğer insanlarla çalışmak zorundadır. Bir iş ne kadar zevkli olursa olsun, insan ilişkileri bozulursa stresli ve tatmin edici olmayabilir veya düpedüz sefil hale gelebilir. Farkına varmanız ve kabul etmeniz gereken ilk şey, diğer insanları değiştiremeyeceğinizdir. Yapabileceğiniz tek şey kendinizi değiştirmek.

Biri sizi kızdıracak bir şey söylediğinde veya yaptığında, sıkıntı yapılan şeyde değil, yapılan şeye verdiğiniz tepkidedir. Şeyler ve eylemler kendi içlerinde can sıkıcı değildir: sıkıntı kendi içimizde, tepkide yatar.

Her zaman yaptığın şeyi yapmaya devam edersen, her zaman aldığın tepkiyi almaya devam edeceksin!

DUYGUSAL ZEKÂNIN 5 BASAMAĞI

5. BASAMAK: DUYGU KOÇLUĞU



Yöneticilerin yönetim konusundaki tüm yaklaşımlarını değiştirmeleri, sistem ve kontrol prosedürlerine güvenmek yerine, çalışanlarını birey olarak tanımaları ve onlara güvenmeleri gerekiyor... Doğrudan kişisel iletişim ve koçluk, yöneticilerin gerçek iş zorluklarını değerlendirmesini sağlar ve ortak bir anlayışla yanıtları şekillendirme fırsatı sunar. Yeni şirket, bireyselleştirilmiş şirkettir.

S. Goshal ve C. Bartlett, Harvard Business Review, Mayıs-Haziran 1995

Liderlik koçluğu hem bireyler hem de kuruluşlar için başarının anahtarı haline geldi.
David Gergen, Kamu Liderliği Merkezi, Harvard

5. BASAMAK: DUYGU KOÇLUĞU



Bu kitabın ilk baskısından bu yana önemli bir değişim, koçlukta sadece bir meslek olarak gelişimi açısından değil, aynı zamanda yöneticilerin koçluk yapma kapasitelerini geliştirmede de hızlı ve patlayıcı bir büyüme olmuştur. Bu büyük bir iştir ve durgunlukta bile 2011 CIPD Öğrenme ve Yetenek Geliştirme Raporu (L&TD), bunun kuruluşların yatırım yapmaya devam ettiği bir alan olduğunu belirtmektedir. Modelin beşinci ve son adımı, bir duygu koçu (D-Koç) olarak nasıl gelişileceğine bakar.

"D-Koç" olmak, başkalarına şu konularda yardımcı olmak anlamına gelir:

- DZ yeteneklerini geliştirmek
- Çatışmayı çözmek
- Çözüm odaklı olmak
- Etkili iletişim kurmak
- Motive olmak



5. BASAMAK: DUYGU KOÇLUĞU

D-KOÇ KABİLİYETLERİ

Olağanüstü bir DZ koçu olmak için bilmeniz gerekenler:

- Koçluğun anlamı (diğer öğrenme rollerinden farklı olarak)
- Koçluk sürecinin neleri içerdiği ve hangi ilgili modellerin kullanılacağı
- İlişki nasıl yönetilir ve sınırlar nasıl belirlenir?
- Koçluğun genel şemaya uyduğu yer, yani başarmak için tasarlandığı şey. (Liderlik/OD müdahalesinin ayrılmaz bir özelliği olarak örgütsel değişimi yönlendirmek mi? Ya da performansı yükseltmek? Ya da potansiyeli en üst düzeye çıkarmak mı?)
- İnsanların değişime nasıl tepki vereceği ve değişime karşı direncin üstesinden nasıl gelineceği
- İnsanlar nasıl öğrenir ve öğrenme stillerindeki farklılıkları nasıl değerlendirir?
- Farklı psikolojik modeller ve değerleri, inançları, motivasyonu, kişiliği (ve duygusal zekâyı) değerlendirme yolları nasıl uygulanır?
- Kişisel olarak veya belirli bir iş rolü için hangi yetkinliklerin geliştirilmesi gerektiği



5. BASAMAK: DUYGU KOÇLUĞU

D-KOÇ KABİLİYETLERİ

Olağanüstü bir DZ koçu olmak için hangi becerilere ihtiyacınız var? Yapmanız gerekenler:

- Aktif olarak dinleyin (söylenenleri ve söylenmeyenleri – sezginizi kullanın)
- Yüzeyin altına inmek ve yüzeydeki soruna değil, altta yatan soruna meydan okumak için farklı sorgulama teknikleri kullanın
- Etkilemek, ikna etmek ve meydan okumak (ne zaman farklı tarzları benimseyeceğinizi bilmek)
- Sorunlara farklı bir şekilde bakmak için yaratıcılık tekniklerini ve takdir edici sorgulamayı kullanarak çözüm odaklı yaklaşımlarda bulunun
- İyi zaman/kişisel yönetim becerilerine sahip olmak
- Danışanın hedefler belirlemesine ve olası stratejileri belirlemesine yardımcı olun
- Danışana yardımcı olacak ağ ve erişim kaynakları
- Danışanın bir Eylem Planı oluşturmasına, hedeflerine ulaşma yolunda kolaylaştırıcıları ve devre dışı bırakıcıları belirlemesine yardımcı olun



5. BASAMAK: DUYGU KOÇLUĞU

D-KOÇ KABİLİYETLERİ

Hangi davranışları sergilemeniz gerekiyor? Yapmanız gerekenler:

- Empati ve yakınlık kurma kapasitesi gösterin
- Duygusal zekâ rol modeli olarak hareket edin
- Yargılayıcı olmayın
- Gizliliği koruyun
- Danışanı diğer destek kaynaklarına yönlendirin (öğrenmedeki kendi sınırlamalarınızı ve boşluklarınızı tanıyarak)
- Sürekli olarak kendi performansınızın eleştirel bir değerlendirmesine katılın ve harekete geçin
- Kendi kişisel ve sürekli gelişiminize bağlı kalın
- Ufkunu açmak için sürekli olarak danışanın güvenini ve benlik saygısını geliştirmeye çalışın

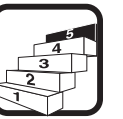


5. BASAMAK: DUYGU KOÇLUĞU

D-KOÇ KABİLİYETLERİ

Hangi niteliklere ve deneyimlere sahip olmalısınız? Şunlara sahip olmalısınız:

- Danışanları destekleme deneyimi
- Koçluk veya mentorluk deneyimi
- Mizah anlayışı
- İncelik ve diplomasi
- Bütünlük gösterme yeteneği
- Kalıcılık ve esneklik kanıtı gösterme kapasitesi
- Kendi öğrenme deneyimlerini paylaşma isteği (başarılar ve başarısızlıklar)
- Kendi yeteneklerine güven
- D-koç olarak rolünüzü benimserken tutku
- Uyumlu olma yeteneği, yolunuz boyunca bir kalple yolculuk etme
- Duygusal zekâ!



5. BASAMAK: DUYGU KOÇLUĞU

D-KOÇUN ROLÜ

Koçluktaki patlama, artan sayıda profesyonel kuruluş ve danışmanlığın kendi markasını veya koçluk modelini sunmasıyla, bu gelişen pazarda yol almayı zorlaştırıyor. Yararlı kaynaklar için daha fazla okuma bölümüne bakın. Farklı okullar koçları bir dizi yaklaşımla eğitirken, en basit düzeyde bir koçluk görüşmesi aşağıdaki dört unsuru içerir:

1. Danışanın şu anda nerede olduğuna dair bir değerlendirme.
2. Gitmek istedikleri yerin sonuçlarının (hedeflerinin) belirlenmesi.
3. Oraya nasıl gidileceğini planlamak (stratejilerin belirlenmesi).
4. Sonuçlar hakkında geribildirim toplamak.

Müşterilerle kullandığım bir yaklaşım 8 adımlı bir süreçtir: Teşhis; İttifak; Değerlendirme; Analiz; Alternatif; Eylem Planlaması; Uygulama; İnceleme ve Değerlendirme. İlerleyen sayfalarda buna daha ayrıntılı olarak bakacağız.



5. BASAMAK: DUYGU KOÇLUĞU

D-KOÇUN ROLÜ

1. Teşhis

Sözleşme sürecini başlatmak için kişi ve sponsoruyla 1:1 oranında görüşüyorum, yani:

- Koçluk için kriterler (sonuçlar) belirleyin: Bu müdahalenin sonucunda ne gözlemlenecek? Tipik olarak ödevlerim şunları içerebilir: davranışsal koçluk (DZ için); çatışma koçluğu (dönüşümsel arabuluculuğun bir parçası olarak); Kriz Koçluğu (Zorunlu Değişim Yaşayan Bireyler) ve Geçiş Koçluğu (Anlam ve Amaç Koçluğu)
- Potansiyel danışanı sürece dahil etmek için kendini yansıtmayı teşvik edin. Şu anda nerede olduklarına ve isteklerine (ve sponsor beklentilerine) göre kendilerini bir dizi kişisel ve profesyonel yeterliliğe göre değerlendirmelerini sağlıyorum
- Geribildirim vermek için sözleşmeyi ve mekanizmaları kabul edin

Bu adımın önemli bir özelliği, kendim ve potansiyel müşteri arasında kimya olup olmadığını belirlemektir. Sözleşmenin bu ilişkisel unsuru olmadan, süreç başlamaya hazır değildir. Sponsorla yapılan sözleşmenin bir parçası olarak, yalnızca geniş temaların geri bildirileceği ve koçluk görevinin belirli sonuçlarıyla ilgili olacağı çizgisini alıyorum. İlişkinin sınırlarının belirlenmesi, örneğin gizlilik, güvenin temelini sağlar.



5. BASAMAK: DUYGU KOÇLUĞU

D-KOÇUN ROLÜ

2. İttifak
İlk toplantıda:

- Koçluğun amacı ana hatlarıyla belirtilmiştir
- Net bir dizi sonuç üzerinde anlaşmaya varılmıştır (**POSIE**'yi hatırlayın, bkz. sayfa 37)
- Spesifik değerlendirme araçları belirlenir

3. Değerlendirme
Burada mevcut ve istenen yetkinliklerin, güçlü ve zayıf yönlerin denetimi yapılır. D-koç olarak:

- Bol miktarda açık soru kullanın
- Danışanın kendini keşfetmesine ve öz farkındalığını geliştirmeye başlamasına yardımcı olmak için yansıtın ve özetleyin
- Aşağıdakileri içerebilecek belirli psikometrik araçları ve diğer alıştırmaları kullanın: kariyer ve ilgi envanterleri; kişisel ve çalışma stilleri; kişilik anketleri; ve eğer ödev özellikle duygusal zekâ yeteneklerini geliştirmek için tasarlanmışsa, Boston EI-Q (sürüm 2) gibi belirli DZ ölçümleri hem kendi kendine rapor hem de 360 derece geribildirim

Psikometrik veya herhangi bir değerlendirme aracını kullanmanın anahtarı, amaca uygun, yani koçluk görevinin sonuçlarıyla ilgili olmalarıdır.



5. BASAMAK: DUYGU KOÇLUĞU

D-KOÇUN ROLÜ

4. Analiz

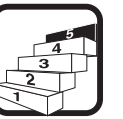
Bu oturum sırasında danışan ve ben:

- SWOT (Güçlü Yönler/Zayıf Yönler/Fırsatlar/Tehditler) gibi çerçeveleri kullanarak mevcut yetenekleri belirlemek ve gelişim alanlarına öncelik vermek için değerlendirme bilgilerini kullanın
- Uygun modelleri veya yetkinlik çerçevelerini tartışın (örneğin: DZ'ye 5 adım)
- Geliştirme eylemlerine öncelik verin

5. Alternatifler

Burada:

- Geliştirme alanları üzerinde çalışmak için alternatif yollar düşünün
- Seçenekleri ve olasılıkları keşfetmek için problem çözme stratejilerini kullanın (etkinleştiriciler ve devre dışı bırakıcılar)
- Karar vermek için yapılandırılmış bir süreç kullanın - neyin gerçekçi ve pratik olduğunu kontrol edin



5. BASAMAK: DUYGU KOÇLUĞU

D-KOÇUN ROLÜ

6. Eylem Planlaması
Burada:

- Ayrıntılı bir plan hazırlayın
- Destek/engel kaynaklarını belirleyin
- Zaman çizelgelerini kabul edin

Bir D-koç olarak, uygun bir meydan okuma ve destek karışımı kullanmak, yani sonuçlara ulaşılmasını kolaylaştırmak için bu süreklilik boyunca ilerlemek önemlidir.

7. Uygulama
Burada danışan, aşağıdakileri içerebilecek kararlaştırılan eylemleri üstlenir:

- Davranışsal egzersizler (bir meslektaşla farklı bir şekilde iletişim kurmak, bir toplantıya başkanlık etmek, fiziksel olarak işe gitmek gibi farklı bir şey yapmak)
- Kalkınma planı ile ilgili konularda makale/kitap okumak
- Yaşam/kariyer denemesi gibi alıştırmalar; Kişisel ve Kariyer Değerlendirmeleri
- Farkındalık pratiği yapmak
- Duygu günlüğü tutmak



5. BASAMAK: DUYGU KOÇLUĞU

D-KOÇUN ROLÜ

8. İnceleme, Geribildirim ve Değerlendirme
Burada danışan:

- Gerçekleştirilen eylemlerin düşüncelerini, duygularını ve sonuçlarını tartışır
- Neyin iyi çalıştığını ve neyin iyi olmadığını tanımlar
- Temel öğrenme noktalarını araştırır
- Koçla daha fazla geliştirme eylemi üzerinde anlaşmaya varır

Programın sonunda, koç ve danışan, koç ve sponsor ve danışan ve sponsor arasında sonuçların değerlendirilmesi yapılır.

(Koçluğun Nasıl Değerlendirileceğine dair faydalı bir makale Coaching at Work, Vol.4, Issue 2'de yayınlandı, bir kopyası için mc@eicoaching.co.uk ile iletişime geçin veya şu adrese gidin: www.coaching-at-work.com)



5. BASAMAK: DUYGU KOÇLUĞU

D-KOÇUN ROLÜ

Bu 8 adımlı çerçeveyi koçluk programı ve bireysel seanslar için kullanabilir, böylece aşağıdakilerin temel unsurlarını karşılayabilirsiniz:

1. Danışanın şu anda nerede olduğuna dair bir değerlendirme
2. Danışanın nereye gitmek istediğinin belirlenmesi
3. Oraya nasıl gidileceğini planlamak
4. Sonuçlar hakkında geribildirim



DUYGUSAL ZEKÂNIN DEĞERLENDİRİLMESİ VE GELİŞTİRİLMESİ



DUYGUSAL ZEKÂNIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Duygusal zekâ geliştirmek için 5 basamaklı modeli tanıttıktan sonra, şimdi bir Duygusal Zekâ ölçeğinde tam olarak nerede olduğunuzu belirlemek yararlı olacak. Mevcut Duygusal Zekâ seviyenizi değerlendirmek ve üzerinde çalışmanız gereken yetenekleri belirlemek için Boston EI-Q'yu (kısa versiyon) tamamlayın. Enerjinizi odaklamanıza yardımcı olması için DZ gelişim planını (sayfa 89) kullanın. Bir koç bulun; harekete geçin; bu kitaptaki alıştırmaları kullanın ve daha sonra DZ'nizi yeniden değerlendirin.

Boston Duygusal Zekâ Anketi (Boston EI-Q) telif hakkı EI Coaching'den Chapman ve Clarke'a aittir ve Clarke, R. Goldsmiths College, University of London'da (2000) bildirildiği gibi, ön saflardaki polis memurlarında duygusal zekâ ve stres arasındaki bağlantıyı araştıran bir çalışma.

Yolculuğun tadını çıkarın!

DUYGUSAL ZEKÂNIN DEĞERLENDİRİLMESİ VE GELİŞTİRİLMESİ

BOSTON DZ ANKETİ



Aşağıdaki sorular, duygusal tepkilerinizin ne kadar farkında olduğunuzu ve duygusal zekânızı ne kadar iyi kullandığınızı belirlemenize yardımcı olmak için tasarlanmıştır.

Anket, 5 basamaklı DZ modelini takip eder. Her soru için, cevap hakkında ne hissettiğinize en yakın olan kutuyu işaretleyin.

	A	B	C	D
1. Ruh haliniz ne zaman değişiyor?	Her zaman	Bazen	Nadiren	Hiçbir zaman
2. Ne zaman savunmacı oluyorsunuz?	Her zaman	Bazen	Nadiren	Hiçbir zaman
3. Duygularınız performansınızı ne zaman etkiliyor?	Her zaman	Bazen	Nadiren	Hiçbir zaman
4. Kendinizi kaybettiğinizi hemen anlıyor musunuz?	Hemen	Çok hızlı değil	Geç	Çok geç
5. Düşüncelerinizin olumsuza döndüğünü fark ediyor musunuz?	Derhal	Oldukça çabuk	Bir süre sonra	Genelde çok geç

© *Chapman & Clarke (2001)*

BOSTON DZ ANKETİ



	A	B	C	D
6. Baskı altındayken sakinleşebiliyor musunuz?	Kolaylıkla	Gayet kolay	Zor oluyor	Katiyen
7. Sinirlendiğinizde işinize devam edebiliyor musunuz?	Genellikle	Bazen	Arada sırada	Hiçbir zaman
8. Öfke ve endişe duygunuzu bastırmak için kendinizle konuşuyor musunuz?	Sık sık	Bazen	Nadiren	Hiçbir zaman
9. Başkaları öfkelenip endişelendiğinde sakin kalabiliyor musunuz?	Her zaman	Genellikle	Arada sırada	Hiçbir zaman
10. Endişeli olduğunuzda ne kadar odaklanabiliyorsunuz?	Çok iyi	Yeterince	Biraz	Katiyen

© Chapman & Clarke (2001)

BOSTON DZ ANKETİ



	A	B	C	D
11. Terslik yaşadıktan sonra hemen normale dönüyor musunuz?	Her zaman	Bazen	Arada sırada	Hiçbir zaman
12. Sözlerinizi yerine getirir misiniz?	Her zaman	Çoğu zaman	Nadiren	Hiçbir zaman
13. Gerektiğinde kendinizi sıfırlayabiliyormusunuz?	Evet, her zaman	Evet, bazen	Çok sık değil	Hayır, hiçbir zaman
14. Mevcut yöntemler işe yaramadığı zaman değişmeye ne kadar açıksınız?	Çok açığım	Yeteri kadar	Pek açık değilim	Hiç açık değilim
15. Sıkıcı işlerle uğraşırken kendinizi motive edebiliyor musunuz?	Her zaman	Genellikle	Nadiren	Hiçbir zaman

© Chapman & Clarke (2001)



BOSTON DZ ANKETİ

	A	B	C	D
16. Çatışmaları çözmek için yollar arıyor musunuz?	Evet, sıklıkla	Evet, bazen	Nadiren	Hiçbir zaman
17. İşlerin yapılma şekli hakkında başkalarını ne ölçüde etkiliyorsunuz?	Fazlasıyla	Bir dereceye kadar	Çok az	Hiç
18. Başkalarının sözcüsü olarak hareket etmeye ne kadar isteklisiniz?	Oldukça istekli	Yeterince istekli	Bir hayli isteksiz	Çok isteksiz
19. Başkalarının duygularıyla empati kurabiliyor musunuz?	Her zaman	Bazen	Nadiren	Hiçbir zaman
20. Başkalarının size ne ölçüde güvendiğini düşünüyorsunuz?	Sık sık	Arada sırada	Çok nadir	Hiçbir zaman

© Chapman & Clarke (2001)

BOSTON DZ ANKETİ



	A	B	C	D
21. Moral yükseltebilecek ve başkalarının iyi hissetmesini sağlayabilecek durumda mısınız?	Evet, sık sık	Evet, bazen	Nadiren	Hiçbir zaman
22. Başkalarına ne kadar özgürce yardım ve destek sunuyorsunuz?	Büyük hevesle	Yeterince hevesle	Hevessiz	Tamamen hevessiz
23. Başkalarının kızgın veya endişeli olduğunu hissedebiliyor ve uygun yanıt verebiliyor musunuz?	Evet, her zaman	Evet, sık sık	Çok nadiren	Hiçbir zaman
24. Duygularınızı başkalarına iletmede ne kadar etkilisiniz?	Çok etkili	Yeterince etkili	Normal	Çok etkisiz
25. Çalışma grubunuz veya ailenizdeki çatışma ve duygu yönetimine katkıda bulunuyor musunuz?	Evet, sık sık	Evet, bazen	Nadiren	Hiçbir zaman

© Chapman & Clarke (2001)



BOSTON DZ ANKETİ

SONUÇ

A sütununda işaretlenen her kutu için kendinize 4 puan, B sütununda işaretlenen her kutu için 3 puan, C için 2 ve D için 1 puan verin.

Soru					
1	2	3	4	5	**Toplam** (Sorular: 1-5)
☐	☐	☐	☐	☐	☐ **Öz farkındalık** beceriniz
6	7	8	9	10	**Toplam** (Sorular: 6-10)
☐	☐	☐	☐	☐	☐ **Duygu yönetimi** beceriniz
11	12	13	14	15	**Toplam** (Sorular: 11-15)
☐	☐	☐	☐	☐	☐ **Öz motivasyon** beceriniz
16	17	18	19	20	**Toplam** (Sorular: 16-20)
☐	☐	☐	☐	☐	☐ **İlişki yönetimi** beceriniz
21	22	23	24	25	**Toplam** (Sorular: 21-25)
☐	☐	☐	☐	☐	☐ **Duygu koçluğu** beceriniz

Herhangi boyutta 17 veya daha fazla puan aldıysanız, oldukça iyi görünüyorsunuz. 13 ile 16 arasında bir puan, bazı düzeltici çalışmaların gerekli olduğunu gösterir. 12 ila 9, kolları sıvayın. 8 veya daha az, oldukça kötü demektir! Ama puanınız ne olursa olsun umutsuzluğa kapılmayın. Artık duygusal zekâyı anladığınıza göre, kendi duygusal zekânızı geliştirebileceksiniz.

© *Chapman & Clarke (2001)*



DUYGUSAL ZEKÂ GELİŞTİRME PLANI

Duygusal zekânın 5 basamağı	**DZ geliştirme hedeflerim (POSIE'dən faydalanarak)**	**Hedeflerime nasıl ulaşacağım? Geliştirme faaliyetleri**	**Bana ne gerekiyor? Destek/ kaynaklar**	**Hedeflerime ne zaman ulaşacağım? Takvim**
1. Öz farkındalık				
2. Duygu yönetimi				
3. Öz motivasyon				
4. İlişki yönetimi				
5. Duygu koçluğu				



DUYGUSAL ZEKÂMI ARTIRMAK İÇİN NE YAPABİLİRİM?

- İlk adım, kendi duygularınızı tanımlamaktır. (Size yardımcı olması için sonraki sayfadaki duygu kelime listesini kullanın.)
- Onlar için sorumluluk alın. (Bu çok daha zor.)
- Merhamet ve empatinin ne olduğunu öğrenin. (İlk iki adımı attıysanız bu çok daha kolay; yapmadıysanız imkânsız!)
- Duygular üzerine kitaplar okuyun. (Herhangi bir iyi kitapçının zihin, beden ve ruh bölümüne bakın.)
- Öğrenme, Sürekli Mesleki Gelişim veya diğer ağlara katılın.
- Duygularınızı ifade etmek için sessiz bir yer/zaman bulun. Bir duygu günlüğü tutun.
- Duygusal literatürü okuyun, duygusal filmler izleyin, canlandırılan duyguları etiketleyin. (Aşk romanları, insan duygularının tam sürekliliği için iyi bir kaynaktır!)
- Farkındalığı geliştirin (ilk adım olarak www.bemindful.co.uk ziyaret edin)

DUYGULARI İFADE EDEN BAZI SÖZLER



Saygıdeğer
İyimser
Desteklenen
Ayrımcılığa uğramış
Kontrol edilen
Muhtaç
Saygısızlık edilmiş
Dalga geçilmiş
Mecbur edilmiş
Temkinli
Özgür
Motivasyonsuz
Takdir edilmiş
Bırakılmış
Dikkate alınmamış
Yargılanmış
Değersizleştirilmiş
Heveslendirilmiş
Liyakatsiz
İtibarsız
Beğenilmiş
Terk edilmiş
Nasihat edilmiş
Rahatsız
Tasalı
Üzgün
Ümitsiz
Reddedilmiş
Güvenli
Değerli
Ödüllendirilmiş
Konuşulmuş
Tenkit edilmiş
Korkmuş
Onaylanmış
Motive
Hevesi kırılmış
Yalnız
Değersiz
Karamsar
Beceriksiz
Görmezden gelinmiş
Heyecanlı
Önemli
Gururlu
Kontrolden çıkmış
Depresif
Önemsiz
Kıskanç
Becerikli
Doymuş
Liyakatli

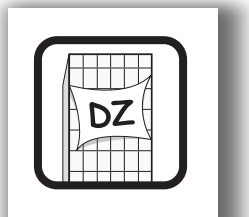


DUYGUSAL ZEKÂSI YÜKSEK OLANLARIN 10 ALIŞKANLIĞI

Duygusal zekâsı yüksek olanlar:

1. İnsanları veya durumları etiketlemek yerine duygularını etiketler
2. Düşünceler ve duygular arasında ayrım yapar
3. Duygularının sorumluluğunu alır
4. Karar vermelerine yardımcı olmak için duygularını kullanır
5. Başkalarının duygularına saygı gösterir
6. Kızgın değil, enerjik hisseder
7. Başkalarının duygularını doğrular
8. Olumsuz duygularından olumlu bir değer elde etme alıştırması yapar
9. Başkalarına tavsiyede bulunmaz, emir vermez, kontrol etmez, eleştirmez, suçlamaz veya yargılamaz
10. Farkındalık pratiği yapar





DUYGUSAL ZEKÂSI YÜKSEK BİR KURULUŞ OLUŞTURMAK

DUYGUSAL ZEKÂSI YÜKSEK BİR KURULUŞ OLUŞTURMAK



Yukarıdan aşağıya, kurumsal çapta organizasyon gelişimi, çağdaş organizasyon biçimleriyle daha az tutarlı hale geliyor. Yöneticilerin daha karmaşık organizasyonlarla etkin bir şekilde başa çıkma gereksinimi, bireysel katkıya daha fazla prim verir ve bu da meta-yeteneklere dayanır... Bireysel gelişim, organizasyon gelişiminin başlangıç noktasıdır.

Cranfield Üniversitesi, 1997

Liderlik, duyguları idare edebilmektir.

Hooper ve Potter, Liderlik İşi, 1997

DEĞİŞİM YÖNETİMİ STRATEJİSİ OLARAK DZ

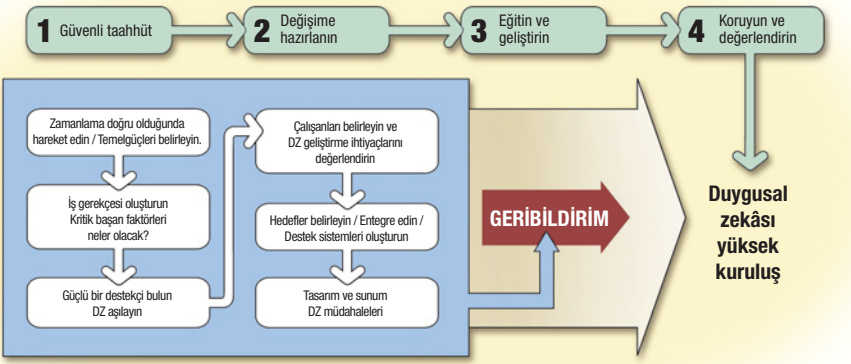


Bu yeni baskıdaki ana tema, örgütsel yaşamın ve onunla birlikte liderliğin değiştiğidir. Liderlerin DZ'sini geliştirmek, bir DZ organizasyonu geliştirmek için olmazsa olmazdır. Kitabın bu son bölümünde, DZ'nin bir değişim yönetimi stratejisi olarak nasıl kullanılabileceğine bakacağım. Birincil kaynak, duygusal zekâ alanında lider olan iki yazar, Cary Cherniss ve Mitchel Adler tarafından sunulan ve dört aşamalı bir süreç sunan çalışmadır:

1. Güvenli taahhüt
2. Değişime hazırlanın
3. Eğitin ve geliştirin
4. Koruyun ve değerlendirin

Bir sonraki sayfada yararlı bir diyagram var ve sonraki sayfalarda bu çerçevenin nasıl kullanılacağını daha ayrıntılı olarak açıklıyorum.

DEĞİŞİM YÖNETİMİ STRATEJİSİ OLARAK DZ



DUYGUSAL ZEKÂSI YÜKSEK BİR KURULUŞ OLUŞTURMAK

1. BASAMAK: GÜVENLİ TAAHHÜT



Aşağıdaki soruları yanıtlayarak katılım sağlayın:

- Değişimin temel itici güçleri veya tetikleyicileri nelerdir, işletme içinde hangi sıkıntılar var?
- Duygusal zekâ size nasıl yardımcı olabilir?
- Üst yönetim için hassas noktalar nelerdir?
- Kilit paydaşlar kimlerdir ve onların faydasına neler var (WIFT)?
- Duygusal zekâ yeteneklerini geliştirmenin katma değeri veya nihai faydaları nelerdir?
- Kritik başarı faktörlerini nasıl belirleyeceksiniz?
- Kim yüksek duygusal zekâya sahip ve programı destekleyebilir?
- Programı kim tasarlayacak?
- Duygusal Zekâ kuruluş içinde nasıl iletilecek veya aşılanacak?

Duygusal Zekâ geliştirmenin olası nedenleri şunlardır:

- Ekipleri güçlendirmek
- Performans ve verimliliği artırmak
- Liderlik kabiliyetlerini artırmak
- Yetenek yönetimi
- Güçlendirme ve işe katılım
- Dayanıklılık yaratmak
- Kurumsal DNA'dan (Gelişim İhtiyaç Değerlendirmesi) elde edilen sonuçları ele almak



2. BASAMAK: DEĞİŞİME HAZIRLANIN

İş gerekçesini oluşturduktan sonra şimdi yapmanız gerekenler:

- Hangi Duygusal Zekâ yeteneklerinin geliştirilmesi gerektiğini ve başarılı performans için kritik öneme sahip olduğunu belirleyin
- Mevcut yetkinlik çerçeveleri ile DZ yetenekleri arasında bir boşluk analizi yapın
- Duygusal Zekâ geliştirme ihtiyaçlarını değerlendirin
- Olası katılımcıları belirleyin
- Danışanların hazır bulunma durumunu ölçün

Unutmayın: DZ gelişimi kişisel gelişimdir ve katılım ve kişisel bağlılık gerektirir. Hem ben hem de diğer koçluk psikolojik araştırmaları, en iyi duygusal zekâ müdahalesinin koçluğun birlikte kullanımını içeren bir müdahale olduğunu göstermektedir (bakınız Chapman, 2005; Grant ve ark. 2007).

Ayrıca şunları da çözmeniz gerekir:

- Kolaylaştırıcılar, danışanları Duygusal Zekâ yeteneklerinin geliştirilebileceğine nasıl ikna edecek?
- Kolaylaştırıcılar, bireysel katılım elde etmek için WIFM faktörünü nasıl gösterecekler?
- Sürekli desteğin niteliği ve taahhüdü



2. BASAMAK: DEĞİŞİME HAZIRLANIN

YETKİNLİK AÇIĞI ANALİZİ (CGA) YAPMAK

1. Ödevinizi yapın, duygusal zekâyı okuyun ve duygusal yeteneklerin ne anlama geldiğini ve nasıl bir fark yaratabileceklerini anlayın (kitabın sonundaki okuma önerilerine bakın)
2. Mevcut yetkinlik çerçevelerinizi gözden geçirin ve Duygusal Zekâ yeteneklerinin mevcut modellerinizle nasıl eşleştiğini inceleyin; aşağıdakileri kullanmak isteyebilirsiniz:

Yetkinliğimiz	**Öz farkındalık** (kişinin kendi içsel durumlarını, tercihlerini, kaynaklarını ve sezgilerini bilmek)	Yetkinliğimiz	**Öz yönetim** (kişinin kendi içsel durumlarını, dürtülerini ve kaynaklarını yönetmesi)
	Duygusal farkındalık: Başkasının duygularını ve etkilerini anlamak		Kendini kontrol etme: yıkıcı duyguları ve dürtüleri kontrol altında tutmak
	İsabetli öz değerlendirme: güçlü ve zayıf yanlarınızı bilmek		Başarı dürtüsü: bir mükemmellik standardını iyileştirmek veya karşılamak için çabalamak; engellere rağmen hedeflerin peşinden gitmede sebat
	Özgüven: Güçlü bir kendine değer verme duygusu		Vicdanlılık ve güvenilirlik: kişisel performans için sorumluluk almak; dürüstlük ve doğruluk standartlarını korumak
			Uyarlanabilirlik: değişim inisiyatifi ve inovasyonu ele almada esneklik
			Fırsatlara göre hareket etmeye hazır olma; yeni fikirler, yaklaşımlar ve bilgiler konusunda rahat olmak

Mevcut yetkinliklerin Duygusal Zekâ boyutlarıyla eşleştirilmesi

3. Yıldız performans gösterenleri farklılaştıracak meta-DZ yeteneklerini belirleyin
4. Tüm paydaşlardan bağlılık ve katılım elde edin
5. İletişim kurun **6.** Geliştirin **7.** Değerlendirin



3. BASAMAK: EĞİTİN ve GELİŞTİRİN

Duygusal Zekâ müdahalesini tasarlarken ve sunarken kendinize şu soruları sormanız gerekir:

- Kolaylaştırıcı olmak için en iyi konumda kim var?
- Hangi kaynaklar mevcut?
- Kolaylaştırıcılar gerekli duygusal yetkinlikleri sergiliyor mu?
- Bunu yaptıklarından nasıl emin olacağım?
- Tasarımda neler yer alacak ve bilişsel ve deneyimsel etkinliklere ne kadar zaman harcanacak?
- Gerçek zamanlı geribildirim nasıl dahil edilecek ve ele alınacak?
- Duygusal Zekâ yetenekleri iş başında nasıl uygulanacak?

Daha önce de belirttiğim gibi, geribildirim olmadan öğrenme olmaz. Peki, desteği kim verecek, bu nasıl bir destek olacak ve bunun olmasını nasıl sağlayacaksınız?



3. BASAMAK: EĞİTİN ve GELİŞTİRİN

ETKİLİ BİR DUYGUSAL ZEKÂ GELİŞİM PROGRAMININ UNSURLARI

Duygusal yetenekler geliştirmek, eski düşünce, duygu ve eylem alışkanlıklarını unutmak anlamına gelir. Aynı zamanda bağlılık, motivasyon, sürekli çaba ve uygulamayı da içerir. Kate Cannon, American Express'te bir DZ müdahalesi geliştiren ilk kişilerden biriydi. On yıl sonra yankılanmaya devam eden üç basit ilkeyi savunuyor:

1. **Teori**
   Duygusal Zekânın arka planı ve bunu kuruluş içinde geliştirmenin neden önemli olduğu
2. **Pratik**
   Temel Duygusal Zekâ becerilerini tanıtın ve danışanların pratik yapmasına, pratik yapmasına, pratik yapmasına izin verin
3. **Uygulama**
   Danışanların araçları tekrar iş başında uygulamaları için destek

(Vaka çalışmaları da dahil olmak üzere on yıllık DZ hakkında özel bir rapor için, İşyerinde Koçluk'a bakın, Cilt 4 Sayı 4, 2009).



3. BASAMAK: EĞİTİN ve GELİŞTİRİN

ETKİLİ BİR DUYGUSAL ZEKÂ GELİŞİM PROGRAMININ UNSURLARI

Tasarım için ipuçları:

- Çoklu zekâya dokunan çoklu duyusal yöntemler ve medya (müzik, resimler, hikâyeler, şiir) kullanın
- Farklı öğrenme stillerine ve tercihlere hitap edin
- Eğitimi birkaç haftaya yayın
- Küçük gruplar kullanın (yerleşik ekipler en iyi sonucu verir)
- Danışanların oturumlar sırasında ve oturumlar arasında ve örgün eğitim tamamlandıktan sonra pratik yapmalarını sağlayın
- Gerçek zamanlı ve sürekli geribildirimleri dahil edin
- Danışanların kendi yanıtları ve başkalarının yanıtları üzerinde düşünmeleri için biraz zaman tanıyın
- İşe geri entegre edilebilecek görevleri dahil edin
- Bu kitapta önerilen ipuçlarını ve teknikleri kullanın!



4. BASAMAK: SAĞLAYIN ve DEĞERLENDİRİN

Müdahaleyi takiben şunlardan emin olmanız gerekir:

1. Devam eden koçluk ve destek var
2. Antrenörler eğitiliyor
3. Diğer insan yönetimi ve geliştirme stratejileri, Duygusal Zekâ yeteneklerinin geliştirilmesini teşvik ediyor
4. Bölüm yöneticileri dahil ediliyor ve sürece katılım sağlanıyor
5. Duygusal zekâ yetenekleri sadece bir eklenti değil, aynı zamanda başarılı performans için temel yetenekler olarak kabul ediliyor
6. Duygusal Zekâ müdahalesi, belirlenmiş kriterlere (kritik başarı faktörleri) göre değerlendiriliyor



4. BASAMAK: SAĞLAYIN ve DEĞERLENDİRİN

DZ MÜDAHALELERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Alison Carter ile birlikte Coaching at Work (Cilt 4, Sayı 2, 2009) adlı bir makalede, değerlendirmeye 5 adımlı bir yaklaşımın ana hatlarını çizdik.

Adım 1: Neyi değerlendireceğinize karar verin: Kirkpatrick'in değerlendirme düzeyi burada yararlıdır. Yani, anında tepki; gerçekleşen öğrenmenin aktarılması; gözlemlenen davranış değişikliği; İş Performansı/Organizasyon Matrisleri Üzerindeki Etkisi

Adım 2: Zaman içindeki değişiklikleri ölçün: ROI'nin en ikna edici kanıtı, zaman içinde farklı noktalarda (öncesi ve sonrası) uzunlamasına toplanmasıdır; denetim grubu kullanma

Adım 3: Paydaş Analizi Yapın: Kilit paydaşları belirleyin, ardından beklenen sonuçlarına karşı geribildirim toplayın

Adım 4: Nelerin kanıt olarak sayılacağını belirleyin: Bu, Adım 3'teki analizinize bağlıdır. Genel olarak, sayılar sponsorları ikna etmeye hizmet ederken, hikâyeler kolayca hatırlanabilir

Adım 5: Değerlendiricinin yeterliliğini sağlayın: Meraklı olun – Kirkpatrick'in ötesine geçin!

DZ GELİŞTİRME PROGRAMI ÖRNEĞİ



Üye sayısı	16
Grup özelliği	Kurulmuş ekip
Süre	Ayda 1 defa, 5 ay
Konular	• Duygusal zekâ nedir? • Mevcut yönetim yetkinliklerine ilişkin DZ yetenekleri • Vizyon oluşturmak, değerleri ortaya çıkarmak ve güçlü hedefler belirlemek • Etkili ilişkiler kurmak • Hatalı Düşünceyi Düzeltme (ABC kullanarak yeniden çerçeveleme) • Kendini iş başında izleme • Geçmiş kalıpları belirleme (olumsuz kendi kendine konuşma ve modası geçmiş kayıtlar)
Araç ve yöntemler	• Bilişsel ve deneyimsel öğrenme • Rol oyunları, geribildirim • Eşdüzey D-koçluğu • Eylem öğrenimi • Müzik • Metafor • ABC/Çerçeveyi dondur • Çiftler/Kendini Açıklama • Kişisel eylem planlaması • Davranışsal atamalar
Destek	• D-koç olarak eğitilmiş yöneticiler
Değerlendirme	• Memnuniyet anketleri • 360° DZ öncesi ve sonrası anketler (Boston EIQ) • Performans değerlendirmeleri • İlk programdan 1 yıl sonra aydınlatıcı değerlendirme

SON DÜŞÜNCELER



DZ... yardım etmek için duyguları kullanma yeteneği ... sorunları çözün ve daha etkili bir hayat yaşayın. Zekâ olmadan duygusal zekâ veya duygusal zekâ olmadan zekâ, çözümün sadece bir parçasıdır. Tam çözüm, kalple çalışan kafadır.

David Caruso, Salovey ve Mayer ile birlikte MSCEIT'in ortak yazarı

OKUMA ÖNERİLERİ



Duygusal zekâ hakkında:

David Caruso ve Peter Salovey, The Emotionally Intelligent Manager, Jossey-Bass (2004)

Professional Journals: Competency & Emotional Intelligence Quarterly: The Journal of Performance Through People (www.irseclipse.co.uk)

Cary Cherniss ve Mitchel Adler, Promoting Emotional Intelligence in Organizations, American Society of Training & Development (2000) (erişim amazon.com)

Daniel Goleman, Social Intelligence, Hutchinson (2006)

Daniel Goleman, Working with Emotional Intelligence, Bloomsbury (1998)

Daniel Goleman, Richard Boyatzis ve Annie McKee, The New Leaders, Little, Brown (2002)

Dr. Hendrie Weisinger, Emotional Intelligence at Work, Jossey-Bass (1998)

Doc Childre ve Howard Martin, The Heartmath Solution: Proven techniques for Developing Emotional Intelligence, Piatkus, 1999

Richard Boyatzis ve Annie McKee, Resonant Leadership, HBR (2005) (özellikle farkındalık hakkındaki 6. bölüm)

OKUMA ÖNERİLERİ

Koçluk, Koçluk Psikolojisi ve Mentorluk hakkında:

Gillian Burn, The NLP Pocketbook, Management Pocketbooks (2005)

Ian Fleming ve Allan J.D. Taylor, The Coaching Pocketbook, Management Pocketbooks (2003)

Jane Grant ve Anthony M Grant, Solution-Focused Coaching: Managing People in a Complex World, Pearson Education Ltd (2003)

Averil Leimon ve Gladeana McMahon, Positive Psychology for Dummies, Wiley (2009)

Suzanne Skiffington ve Perry Zeus, Behavioral Coaching, McGraw-Hill (2003)

John Whitmore, Coaching for Performance, Nicholas Brealey (2002)

Farkındalık hakkında:

Jon Kabat-Zinn, Wherever You Go, There You Are, Piatkus (1994)

Mark Williams ve Danny Penman, Mindfulness: A Practical Guide to Finding Peace in a Frantic World, Piatkus (2011)

Michael Chaskalson, The Mindful Workplace: Developing Resilient Individuals and Resonant Organizations with MBSR, Wiley-Blackwell (2011)

Faydalı web sayfaları:

www.associationforcoaching.com
www.bangor.ac.uk/mindfulness
www.bemindful.co.uk
www.coaching-at-work.com
www.eiconsortium.org
http://oxfordmindfulness.org

DZ DEĞERLENDİRME ARAÇLARI



Bu kitap ilk kez 2001'de yayınlandığından beri, 2011'de yazarken, DZ'yi ölçmek için tasarlanmış değerlendirme araçlarının sayısında bir patlama olduğunu söyleyebilirim. Bunlar genellikle yazarların kendi duygusal zekâ modeline veya duyguları ölçmek için revize edilmiş orijinal kişilik anketlerine dayanır. Bunun pratik açıdan anlamı, amaçlarınıza en uygun modele karar vermeniz gerektiğidir. 2007'de yönetici DZ geliştirme stratejilerine bakan daha fazla araştırma yaptım ve bulgular, geliştirme müdahalesinin tasarımıyla tutarlı olması koşuluyla, hangi ölçüyü kullandığınızın önemli olmadığını ortaya koydu. Gelişmekte olan bir pazarda önemli olan bir uyarı, koçların/değerlendiricilerin DZ gelişimi için kullandıkları araçta ilgili psikometrik niteliklere ve özel eğitime sahip olduklarından emin olmaktır.

On yılı aşkın bir süredir birincil araştırma temelinde oluşturulan araçlar şunlardır:

- Bar-On Duygusal Bölüm Envanteri (www.mhs.com)
- Duygusal Yetkinlik Envanteri (Goleman, www.ei.haygroup.com çalışmalarına dayalı)
- Boston Duygusal Zekâ Anketi (Boston EI-Q) (www.eicoaching.co.uk)
- Bireysel ve Ekip Etkinliği Anketi (www.jca.biz)

DZ SEVİYESİNİN ARTIRILMASI



Son on yılda, bu kitabı dünya çapında Duygusal Zekâ müdahalelerini desteklemek için kullanan insanların sayısından memnun kaldım. Duygusal zekâyı bugün Google'a girerseniz DZ'nizi geliştirmeyi teklif eden çeşitli hizmetler ve bireyler karşısında şaşkına döneceksiniz. Bunlar artık listelenemeyecek kadar çoktur. Duygusal zekâ kaynaklarını listelemek yerine, bu 2. baskıda DZ müdahalelerinin tasarımını etkileyecek eğilimleri vurgulayacağım:

- **Nörobilim:** Goleman, duygusal zekânın bir arkadaşı olduğunu iddia ettiği sosyal zekâyı piyasaya sürdü. Nöro-Liderliğe yönelik ortaya çıkan çalışmalara bakın (www.NeuroLeadership.org)
- **Farkındalık:** Kapsamlı kanıtlar, farkındalık temelli müdahalelerin fiziksel ve psikolojik refah üzerindeki faydalarını ve etkisini göstermektedir; Jon Kabat-Zinn'in herhangi bir kitabını okuyun. Yararlı bir başlangıç noktası, farkındalık temelli stres azaltma programının (MBSR) başladığı yerdir, yani (http://www.umassmed.edu/cfm/home/index.aspx.) İşyerine geçme sürecindedir.
- **Dayanıklılık:** DZ gelişimi, koçluk ve farkındalık pratiğinin bir sonucudur. Bu, şu anda yetenek yönetimi ve katılımı ile birlikte kuruluşlar için öncelikli bir alandır.

Yazar hakkında



Margaret Chapman: BSc (Hons), AdvDipEdn, MSc, MEd, C.Psychol, AFBPsS, Kayıtlı Uygulayıcı Psikolog (Mesleki), Sağlık Meslekleri Konseyi, Akredite Arabulucu

Margaret, Birleşik Krallık'ta koçluk psikolojisi ve duygusal zekâ hakkında araştırma yapan, geliştiren ve yazan ilk mesleki psikologlardan biriydi. Çalışmalarını ulusal ve uluslararası alanda sundu ve sürekli olarak "DZ'yi nasıl geliştirirsiniz?" sorusunu sordu. Kendi DZ yolculuğunda, Bütünleştirici-Davranışçı Koçluk olarak tanımladığı bir yaklaşım geliştirmek için NLP, Gestalt, Motivasyonel Görüşme, Bilişsel-Davranışçı Terapi, Mutluluk için Koçluk, Çözüm Odaklı ve varoluşçu yaklaşımlarda eğitim aldı. 2008'den beri farkındalık pratiğini geliştiriyor ve 2011'de ilk kez farkındalık, dikkatli liderlik ve duygusal zekâyı geliştirme ile ilişkisi hakkında fikirlerini paylaştı.

"Geliştiricileri geliştirme" hizmetinde deneyimlerini paylaşma konusunda her zaman tutkulu olan Margaret, şu anda bu konuda bir dizi makale yazıyor ve kendi farkındalık mozaiklerini tasarlamak isteyen koçlar için atölye çalışmaları ve CPD sunmayı planlıyor. Margaret, DZ araştırmaları amacıyla Boston EI-Q'nun uzun versiyonuna potansiyel erişim ile ilgili makalelerin ve/veya referansların/tavsiyelerin kopyalarını sağlamaktan mutluluk duyar. Kendisine şu adresten ulaşılabilir: mc@eicoaching.co.uk