

Değişen paradigmlar ve “nöroliderlik”

Prof. Dr. Nevzat Tarhan



1952 yılında Amasya, Merzifon'da doğdu. 1969 yılında Kuleli Askerî Lisesini, 1975 yılında İstanbul Üniversitesi Cerrahpaşa Tıp Fakültesini bitirdi. 1982 yılında GATA'da psikiyatri uzmanı oldu. Erzincan ve Çorlu'da hastane hekimliği yaptı. 1988 yılında GATA Haydarpaşa'da yardımcı doçent, 1990 yılında doçent oldu. 1993 yılında albaylığa, 1996 yılında profesörlüğe yükseldi. 1996-1999 yılları arasında Yüzüncü Yıl Üniversitesinde öğretim üyeliği ve Adli Tıp Kurumunda bilirkişilik yaptı. Halen Üsküdar Üniversitesi Kurucu Rektörlüğü ve Yönetim Üst Kurulu Başkanlığı ile NPISTANBUL Beyin Hastanesi Yönetim Kurulu Başkanlığı görevlerini yürütmektedir.

nsan nasıl karar veriyor?” Bu soruya yanıt arayan ve bugün eskimiş liderlik çalışmalarında, insanı ekonomik varlık olarak görme eğilimi vardı (homo economicus). Daha sonraki yıllarda, iki davranış iktisatçısının Nobel Ekonomi Ödülü almasına varan çalışmalarla, insanın öncelikle psikolojik bir varlık olduğu anlaşıldı (homo psychologicus). Hatta son yıllarda nörokuantum bakışı da bilimin menziline girdi. Hastalar ile sağlıkçının arasında bilgisayar tuşlarının durduğu günümüzde, bazı değerlerin aşındığını biliyoruz. Bu değerlerden en önemlisi olan “empati” yani kültürümüzde ve inanç sistemimizde üzerinde durmayı unuttuğumuz diğerkâmlıktır. Bu konu, yöneticilikte yeni yeni keşfedildi. Ernest & Young'ın yayımladığı “*Empathy in Business Survey*” isimli araştırmanın sonuçlarına göre araştırmaya katılanların %54'ü işten ayrılma nedeni olarak yöneticilerinin empatiden yoksun olmalarını göstermiş.

Bir diğer önemli araştırma, algı yönetimi ile ilgili. Empatinin işyerindeki etkisine ilişkin çalışma, Harvard Business School ve University College London'dan bir grup akademisyen tarafından tamamen farklı bir ortamda, bir kafeteryada yapılmış. Bu araştırmada farklı bir senaryo deseni uygulanmış. Yemeklerin lezizliği üzerine “Aşçılar müşterilerini gördüklerinde daha lezzetli yemek yapıyorlar” (Cooks make tastier food when they can see their customers) fikri üzerinden dört farklı senaryo denenmiş. Birinci senaryoda, müşteriler ve aşçılar birbirlerini görmemiş. İkincisinde, müşteriler aşçıla-

rı görmüş ama aşçılar onları görmemiş. Üçüncü senaryoda, aşçılar müşterileri görmüş ancak müşteriler onları görmemiş. Dördüncü senaryoda ise iki taraf da birbirini görmüş. Sonuçlar; aşçıların müşterilerini gördüğünde onlara empatik baktıklarını ve pişirdikleri yemeklerin daha lezzetli olduğunu ortaya koymuş.

Diğer bir sağlık araştırması ise 2008'de Kuzey Amerika Radyoloji Derneğinin (Radiological Society of North America) yıllık toplantısında sunuldu. Bu araştırmaya göre, rapor yazılması için radyoloğa gönderilen radyolojik çıktıların yanında bir grup hastanın fotoğrafı da vardı ve uzmanın bunları da göz önüne alması istendi. Diğerinde ise uzman sadece çıktıları okuyup raporunu yazdı. Araştırmacılar sonuç kısmına şu notu düştiler: “*Araştırmamız; hastaya, sahibi gizlenen bir vaka olarak değil de bir insan olarak yaklaşmanın önemini ortaya koymaktadır.*” Bu durum bize, empati deneyinin sadece teşhislerin kalitesini değil, verimliliğini de artırdığını gösteriyor.

Empati Bir Beyin Fonksiyonudur

Her hareketimizin, her davranışımızın beyinde biyokimyasal bir karşılığı oluyor. Beyin, ruh yapımızın aracı organı olarak tanımlanabilir. Yaptığımız tüm işlerde vücudumuz, organlarımız çalışırken, beyin de aracılık yapıyor. Bunun farkında olarak, geleceğe yaptığımız yatırımlarımızın da beyinde biyokimyasal bir karşılığı olacaktır. Geçmişte ‘bilinçaltı’ diye adlandırılan, şimdi ‘örtülü bellek’ diye

tanımlanan, gerçekleştirdiğimi tüm iş ve düşünceler beynimizde arşivlenir ve gelecekte bunları bir şekilde kullanırız.

Sol, Sağ ve Ön Beyin Loblarının Farkı

Beynin farklı bölgelerini kullanmak, yaşamın tüm alanlarından olduğu gibi liderlikte de önemli yer tutar. Beynin sol ya da sağ lobunu kullanmamız, yaşamımızda farklılıklara yol açar. Yöneticiler, beyin değişik bölgelerini kullanarak, kendilerini sıradan insanlardan ayıran davranışlar sergiler. Mesela beyin sol lobunu kullanan yöneticiler, daha önceden alınan kararlara uyar ve bu kararları en iyi şekilde hayata geçirirler. Beynin sağ lobunu kullananlar ise liderli vasfı olan yöneticilerdir, kararları kendileri alır ve uygulanmasını talep ederler. Ön beyni diğer bölümlerden daha baskın olan yöneticiler ise organize eder, karar verilmesinde yönlendirici rol alırlar. Empatik lider, hem düşünen hem de hissedenden beynini eş zamanlı kullanabilir.

Sağ Beyni Kullananlar Liderlik Vafına Sahiptir Ama...

Beynin sol lobunu kullanan yöneticiler, birlikte çalıştıkları insanları duruma uydurma, uyarılma eğilimindedirler. Risk alınmasını istemezler, var olan statükonun sürmesinden yanadırlar. Beraber çalıştıkları insanları “sana verilen görevleri yapman yeterli” diyerek sınırlandırır. Beynin sağ lobunu kullananlar ise, yanında çalışanları motive eder, onları



galeyana getirir. Bu liderlik vasfına ait bir özelliktir. Ancak başlangıçta insanları bir araya getiren bu davranış, uzun vadede başarılı olamaz. Toplumlara baktığımız zaman, devrimleri başlatan liderlerin beynin sağ lobunu kullananlar olduğunu görürüz. Ancak liderin attığı adımı ileri götürenler ön beyni çalışanlardır. Ön beynini kullananlar, beraberindekileri motive eder, onları enerjik hale getirir. Diğer insanları hareketlendirir ve kendilerini de motive eder. Ön beynini kullananların olduğu ortamların enerjisi çoğalır. Hiçbir şey o an için yapılmaz, sürekli bir akış vardır.

Övmek, Övünmek, Dövünmek

Beynin farklı loblarını kullananlar, tepkileri açısından da farklı eğilimler sergiler. Örneğin sol beyin lobunu kullanan insanlar çok sık olarak “keşke” sözünü kullanırlar; kısaca dövünme eğilimindedirler. Sağ beynini kullananlar ise liderlik vasfı nedeniyle kendileri ve yaptıkları ile övünmeyi tercih ederler. Sadece kendilerini övmeyi değil, övülmeyi de severler. Ön beyni ile hareket edenler ise kendilerini değil ama başkalarını över. Çevrelerindeki insanları alkışlar, doğru yapılan davranışları över, herkesin kendisini iyi hissetmesini sağlar. Bu insanlar benliklerini ikinci planda tutmayı başarırlar.

Sağduyu ve Karar Alırken Duyuların Rolü

Bir konu hakkında yargıya varmadan önce, farkında olalım ya da olmayalım, önce aklımıza başvurur, ardından da iç sesimizin verdiği hükme göre davranırız. Kısaca “içten bilme” diyebileceğimiz sağduyunun yardımıyla hüküm veririz. Sıradan insanlar akliselim davranmayı fazla önemsemmez. Fakat liderlik vasıflarına sahip, sorumluluk taşıyan insanların

böyle bir duyarlılık ile hareket etmeleri gerekli ve yararlıdır. İnsanın isabetli bir sağduyu sergileyebilmesi için, sezgilerini yeşertebileceği zihinsel bir alt yapısı ve kendini geliştirebileceği bir bilgi tabanı olmalıdır. Nasıl çöllerde ağaç olmadığı için yağmur yağmıyorsa, zihni birikimi olmayanların yeterli düzeyde duygusal birikimi de olmayacaktır. Bu kişilerin sağduyuları açık değildir.

Liderlikte Gurur ve Eleştiri

Kibirli insanlar eleştiriye tahammülsüz olurlar. Böyle insanlar aşırı duyarlı olduklarından, eleştiriye aşağılanma gibi yorumlayabilirler. Kendilerini eleştirenleri affetmedikleri gibi unutmazlar da. Kendilerini eleştirme “hata”sını gösterenleri yanlarından tutmazlar. Böyle aşırı gururlu liderler, kendilerini sürekli alkışlayan insanların yakınında olmasını tercih eder. Yüksek ego ya da büyüklük hastalığı daha çok liderlerin yaşadığı bir problemdir. Eleştirilerin kendine yönelik aşağılama olmadığını bilen ve buna açık olan liderler ise gerçekten demokrat olabilir. “Ben demokratım” diyen bir lider, eleştiriye kapalıysa, gerçekte sadece kendisi için demokratır.

Değerlerin Yerleşmesinde Liderlerin Önemi

Doğu toplumlarında lidere bağlılık önemli bir özelliktir. Toplamlar iyi bir rol modeli olan liderle ileriye, kötü bir lider modeliyle karşılaştıklarında ise geriye giderler. Halkın ihtiyaçlarını kendi çıkarlarından önemli gören, örnek davranışlar sergileyen, sözünde duran, övgüye değer hareketlerde bulunan ve gönlü kirlenmemiş liderlerin öncülüğü, toplumun geneli tarafından kolayca benimsenir.

Lider türleri bürokrasiyle farklı ilişkiler kurar. Klasik lider; iyi sistem kurar, bürokrasiyi oluşturur, kendini zorlamaz. Kutunun dışına çıkmaz, verilen görevi en iyi şekilde yapar, geri adım atmaktan korkar, adeta bir koyun çobanlığı yapar. Yani sürüleri, sürü psikolojisini ve itaati çok sever. Şu anda bürokraside bulunan klasik liderler yeni işlere imza atmaman, riske girmeyen ve hata yapma korkusu içinde hiçbir şey yapmama hatasına düşen liderlerdir.

Prens kitabının yazarı Makyavel'e “Zalimlere iktidara gelme yolunu öğretiyorsunuz” diye itiraz ediyorlar. Verdiği cevap şöyle: “Ama ben kitabımda, onlardan kurtulmanın yolunu da yazdım.” Makyavel'in zorbalardan kurtuluş için önerisi, aslında iyi bilinen yoldur; oldukça güçtür, engeller ile doludur ama sağlamdır. Bu, “fazilet savaşçısı” olma yoludur. Kestirme yolu seçenler, zorbalardan, zalimlerin yanında yer alabilir; ama uzun vadeli başarıyı tercih edenler, arkalarından iyi konuşulmasını, mezar taşlarına “iyi insandı” yazdırmak isteyenler ilkeli davranmalıdır.

Bir lider mazlumların yanında yer alıyorsa, tarihin her döneminde hayırla anılmıştır. Toplumu yönlendiren, insanların sözlerini kendilerine örnek aldığı liderlerin en sık karşılaştığı sorun, takipçilerine erdemleri doğru şekilde aktarmalarına rağmen, özel yaşamlarında bu değerlere uygun davranmamalarıdır. Bir değerli yücelten insan, onu yaşamaya da çalışmalıdır. Konuştuğu ile yaptığı birbirine uymayan kişinin inandırıcılığı olmaz. Benimsediğimizi dile getirdiğimiz faziletler, varlıklarını kağıt üstünde sürdürmez; yaşanarak hayata geçirilebilirler. Erdemleri hayatımıza sözlerimizle değil, eylemlerimizle sokabiliriz.

Liderlerin, Kâşiflerin ve Mucitlerin Ortak Noktası

Liderler insanlara ümit aşılar. Bu nedenle de karamsar insanlar genelde iyi lider olamazlar. Gerçek önderlik vasfına sahip olanlar, en kötü ve zor durumlarda bile, ürettiği projeler ile güzel beklentiler oluşturacak kişilerdir. Bu özelliğe sahip olan bir başka grup da kâşifler ve mucitlerdir. Örneğin Edison... 67 yaşındayken yaşamını vakfettiği, tüm çalışmalarını içeren atölyesi yanar. Edison, oğlu Charlie'ye, "Anneni çağır, o da bizimle beraber yangını izlesin" der. Ardından sabah, tüm ailesi ile bir araya gelir ve bir yandan kahvaltıda edip diğer yandan şöyle söyler: "Şu anda bütün hatalarımız yanmış durumda." Edison, ilerlemiş yaşına rağmen azminden hiçbir şey kaybetmez ve yangından üç hafta kadar sonra ses kayıt sisteminin temelini oluşturan "fonograf" cihazını icat eder. Edison'un bu icadı, umut etmenin insan yaşamındaki rolünü gösteren manidar bir örnektir. Yaşamı boyunca sarf ettiği tüm emekleri yangın ile kaybolan bir in-

sanın eski bilgilerini bir araya getirerek, yeni bir icat ortaya koyması, aslında bir hayaldir. İlerlemiş bir yaştaki insandan beklenen "Madem öyle, bundan sonra bir sahil kasabasına yerleşir, kalan zamanımı balık avlayarak geçiririm" demesidir. Ama Edison, hayallerini ümitle birleştirmiş ve hedefine ulaşmıştır.

Umut etmenin önemini gösteren bir başka olay da savaşlardır. Ümidini yitirmeyen komutanın kazancı zafer olur. Binde bir ihtimalle dahi savaşta yenilebileceğini düşünen kumandan mağlup olur. Savaşta kaybetmeyi bir seçenek olarak düşünmeyen komutan mücadele edebilir. Kısaca, ümit insanların yaşamında her türlü başarının anahtarı olan duygulardan biridir.

Liderlik 3 Türüdür, Zekâ 5...

Liderlik 3 temel türe ayrılabilir: Klasik, karizmatik ve bilimsel. Üç türdeki liderler, ödül-ceza yönetimi, kriz yönetimi, motivasyon, inisiyatif kullanma, fikir üretme, tecrübeden faydalanma, bürokrasi ile ilişki, iletişim yöntemi, iş yapma biçimi, sorun çözme biçimi, planlama yeteneği gibi çok çeşitli konularda, farklı yaklaşımlar sergiler.

Örneğin, birini ödüllendiren ya da cezalandıran lider nasıl davranır? Karizmatik liderler, yanlış davranışta bulunanlara karşı aşırı duyarlıdır. Hızlı karar verirler ve sezgileri ile hareket ederler. Klasik liderler, yapmaları gereken vazifeleri en iyi şekilde gerçekleştirir ama fazladan bir adım daha atmaz. Karizmatik liderler ise riskten kaçmaz, hatta kimi zaman aşırıya gider; ödül-ceza sistemi uygular. Bilimsel liderlerde ise öncelik ödüllendirmede, cezalandırma ise istisnadır.

Nöroliderlik açısından 5 temel zekâ türü vardır: Mantıksal, duygusal, bedensel, vicdani ve sosyal zekâ. Mantıksal zekâ sahipleri; idealist davranır. Duygusal zekâ sahipleri; aktivist olmayı öngör. Bedensel zekâ; iş disiplini içinde ve realist olmayı ön plana çıkarır. Vicdani zekâ sahipleri; iç seslerini dinler, iç sorumluluk ve hesap verebilirlik ile hareket eder, etik değerlere sahiptir, ahlâktan ve akıllı yürütmeden yararlanır. Bilgelige saygı duyar, alçak gönüllüdür ve sosyal zekâ sayesinde iş birliğine açıktır. Çalışmalar gösteriyor ki örneğin Hitler'in mantıksal, duygusal, bedensel ve sosyal zekâsı yüksek ama vicdani zekâsı oldukça düşüktü.

Liderler Vicdani Zekâya Sahip Olmalı

Askeri zaferler kazanmış ve siyaseten Almanya'nın desteğini sağlayan Hitler, milyonlarca insanın ölümüne de yol açmıştı. Böyle birini liderlikten bahsederken örnek olarak anmak doğru olmayabilir. Hitler'in liderliğinin gerçek liderlik olmadığı ortadadır. Liderlik denince tek kriter başarılı olmak değildir. Savaş kazanan bir asker, yetenekli bir ressam, öz disiplini olan bir insan olarak Hitler, sergilediği liderlik modeliyle kitleleri hareket geçiriyor, ancak kendisine muhalefet eden herkesi yok ediyordu. Siyasal, sosyal zekâ açısından belki bir dâhiydi, ancak vicdani zekâsı yerlerde sürünüyordu. Yahudilerin de arasında olduğu milyonlarca insanı, aşağı ırk oldukları bahanesi ile öldürüyordu. Hitler gibi zalimler, başarılı oldukları zaman kahraman kabul edilirler. Ama lider olmanın tek kıstası başarı olamaz. Başka kriterleri de olmalıdır. Zulmeden birinin liderliği, gerçek bir liderlik değildir. Liderler, vicdani zekâya da sahip olmalıdır.

Örneğin Albert Einstein, bir dâhiydi, mükemmel bir bilim insanıydı, Nobel Fizik Ödülü almıştı. Ama iyi bir lider değildi. Zekâsı çok yüksekti fakat evliliğinde problemler vardı. IQ'su yüksek ama EQ'su yani duygusal zekâsı deyim yerindeyse yerlerde sürünüyordu. İyi bir bilim adamı olması her alanda lider olacağı anlamına gelmiyor. Tıpkı Einstein'ın ailesine iyi bir liderlik yapamaması gibi.

Farklı Liderlik Türleri Bürokrasiye Farklı Yaklaşır

Liderlik tipolojileri, bürokrasi ile farklı ilişkiler kurar. Klasik lider; iyi sistem kurar, bürokrasiyi inşa eder, kendini zorlamaz. Sınırların dışına çıkmaz, vazifelerini olma-



şı gerektiği gibi gerçekleştirir, geri adım atmaktan çekinir. Deyim yerindeyse Klasik liderin yaptığı koyun çobanlığıdır. Yani sürüleri, sürü psikolojisini ve itaati çok sever. Şu anda bürokraside bulunanların pek çoğu, klasik liderlerdir; yeni işlere imza atmaktan çekinen, risk almayan ve hata yapma korkusu içinde hiçbir şey yapmama hatasına düşenler...

Karizmatik liderler, klasik liderlerin aksine bürokrasiyi ezip geçerler, haklı olduğunu düşündükleri meselelerde bürokrasiyi bir kenara itebilirler. Geri adım atmaktan çekinirler. Gerekirse sürünün geleceği için risk alabilen liderlerdir.

Bilimsel liderlik ise "Bir insana zorla bir şey yaptırabilirsin ama zorla inandıramazsın" kuralıyla hareket eder, geri adım atmaktan çekinmediği gibi bürokrasiyi de engel olarak görmez, onu ikna edebilmek için seçenekler üretir. Bilimsel liderler kaz çobanlarının yaptığı gibi davranır; çalışanlarını özgür bırakır ama onların yaptığı tüm hamleleri de takip eder. Böylece de krizleri daha oluşmadan fark eder ve birlikte çalıştığı kişileri, ikna ederek yönlendirir.

Kazanılan Küçük Zaferler, Strateji Yoksa Önemini Kaybeder

Liderlik tipolojileri, iletişim yöntemleri ile de birbirinden ayrışır. Klasik lider vasıflarına sahip olanlar birlikte çalıştığı insanlar ile iyi ilişkiler kurar, risk almaktan kaçınır, hata yapmamak için büyümeyi kabul eder. Karizmatik liderlik vasıflarına sahip olanlar birlikte çalıştığı insanları sever ve onlarla iyi ilişkiler kurar, savaşmayı arzular, çabuk büyür, kayıpları da büyük olur. Böyle liderlerin kendi duyguları her şeyden önce gelir. "Top hep benim ayağımdaymış" diyen futbolcular gibidirler. Hep orta sahada oynamak isterler. Bilimsel liderlik vasıflarına sahip olanlar ise hem kendisinin hem de karşısındakinin duygularını önemser, birlikte çalıştığı insanlar ile iyi ilişkiler kurar ama onları sever de. Kendi duyguları kadar, karşısındakinin de duygularını önemser. Bilimsel liderlik vasıflarına sahip kişiler, 8 hamle sonrasını düşünerek hamle yapar. Stratejik düşünme, bilimsel liderliğin temelinde yatar. Çünkü stratejiniz yoksa kazandığınız küçük zaferlerin, küçük başarıların hiçbir önemi yoktur, savaşı kaybedersiniz. Bilimsel liderler, büyük düşünür ve stratejik adımlar atar. Vizyon sahibidir. Karizmatik liderde vizyondan çok misyon vardır, görev neyse onu yapar.

Pozitif Liderlikte Güven Esastır

Liderlik çemberinde güven merkezde yer alır. Otomobillerin tekerleğini hayal edin. Eksen ve aks nasıl merkezde ise, liderlik çemberinde de aks güvendir. Bir liderin en başat niteliği güvenilir olmasıdır. Aldığı kararlarının devamlılık göstermesi, tecrübe sahibi olmak, ilkeler ve değerleri olması... Bunlar önemlidir ama temelde hepsi güvene dayanır. Bilimsel ya da pozitif liderlikte güven esas, kuşku ise istisnadır.

2009 yılında 54 bin kişi üzerinde gerçekleştirilen bir çalışmada, katılanlara şöyle bir soru soruluyor: "Lider ya da yöneticinizin nasıl olmasını istersiniz?" En çok alınan yanıt "güvenilir ve dürüst olması gerekir" şeklinde. Takip eden yanıtlar şöyle: "İnsan odaklı olmalı" ve "iletişime açık olmalı." Bu araştırma da gösteriyor ki insanlar liderlerinin açık, şeffaf ve dürüst bir bakış açısına sahip olmasını istiyor. Liderlik çemberinin merkezinde güven, onun çevresinde ise yeterlilik, değerler ve sosyal zekâ bulunuyor. Biliyoruz ki sevgi, korku ve güven birbirine bağlı şekilde hareket ediyor: Sevgi çoğaldığı zaman, güven artıyor; ikisi arasında bir neden-sonuç ilişkisi var. Sevgi azalınca, korku artar; korku artınca, güven zayıflıyor.

Negatif Liderlik ile Başarı Mümkün Değil

Yaşadığımız dönemde, liderlik stili de değişti. Günümüzde negatif liderlik ile başarı mümkün değil. Eski zamanlarda, kesin sonuç almak için korku salan bir liderlik yaklaşımı vardı. Böyle davranan liderler, güçlerini kaybettiklerindeyse sokağa bile çıkamaz oluyorlardı. Bunun tarihte örnekleri görülmüştür: Napolyon ve Hitler böyle, negatif liderlerdir. Korku salarak yönetmişlerdir. Zor olan pozitif liderliktir. Pozitif liderlikte sabretmek, çevresindeki kişilerin olumlu yönlerini keşfetmek gerekir.

Günümüz Bireysel Dehanın Değil, Takımsal Dehanın Çağı

Bilmeliyiz ki, nöroliderlik, insanın karar alma süreçleriyle ilgili bir alandır. Öyle ki kendine liderlik edemeyen biri, başkalarının da lideri olamaz. Beyin ile ilgili MR araştırmaları bize gösteriyor ki, beynin sessiz bir organ değildir. Beynimiz aslında davranışlarımıza aracılık eden bir organımızdır. Beynimiz de bizimle birlik-

te hareket ediyor ve bu durum ruh sağlığımızla da yakından ilgili. Stres altındaki beyin ile ilgili araştırmalar, bu koşullarda salınan hormonların, yakın döneme ait bilgilerin anımsanmasına yaradığı ve hafıza depolarını olumlu yönde etkilediğini ortaya koyuyor. Bu araştırmalara göre belli bir düzeydeki stresin yol açtığı kaygı, öğrenmek için yararlı. Yani kontrolsüz, aşırı stres zarar veriyor ama az miktarda stres de faydalı. Liderliğin de önemli bir özelliği stresi yönetebilmesi. Sıfır stres ölüme, yokluğa yakındır; ama kontrol edilebilen stres, insanı hedefine ve başarıya götürür. Kontrollü ve az miktarda kaygı bizi öğrenmeye yönlendiriyor.

21. Yüzyıl Liderlik Kavramını Değiştirdi

Günümüzde liderliğin 21. yüzyıl becerilerini de içermesi gerekiyor. Çünkü 21. yüzyıl becerileri, liderlik kavramının içeriğini değiştirdi. Bunlardan birisi takım çalışması yapabilmektir. Günümüzde bu kavram çok önemli. Bireysel dehanın değil, takımsal dehanın çağında yaşıyoruz. Takım lideri olabilmek için empati yeteneğinin gelişmesi gerekiyor. Bunun bilimsel yöntemi de duygusal zekâ eğitimidir.

Özetle, liderlik aileden başlar. Ailede liderlik yapabilen, evinde liderlik özellikleri gösteren insan, iş yerinde de lider olabilir. İnsan liderliğe kendisinden başlamalıdır. Önce kendisini, sonra ailesini, daha sonra da işyerindekileri yönetebilir. Bu ailede olduğu gibi ekonomide, siyasette, sağlıkta, her alanda değişmez bir kuraldır.

Kaynaklar

Emotionintell - The Pioneering Approach To Emotional Intelligence Training (2020) <https://www.eiagroup.com/live-course/emotional-intelligence-training-online/>

Ned Kock1, Milton Mayfield1, Empathetic Leadership: How Leader Emotional Support and Understanding Influences Follower Performance Journal of Leadership & Organizational Studies 2019, Vol. 26(2) 217-236 [sagepub.com/journals-permissions](https://www.sagepub.com/journals-permissions) DOI: 10.1177/1548051818806290 journals.sagepub.com/home/jlo

Tarhan, N. ve Tutgun-Ünal, A. (2021). Uskudar Democratic Leadership Scale Validity and Reliability Studies. The Journal of Neurobehavioral Sciences-JNBS, 8(2), 96-106. ISSN: 2149-1909. Erişim Adresi: <https://online.flippingbook.com/view/53734725/24/>

Tarhan, Nevzat, Toplum Psikolojisi ve Empati, (2010) İstanbul: Timaş Yayınları, 2010

Tarhan, Nevzat, Mesnevi Terapi (2012) Timaş Yayınları, İstanbul

Yehonatan N. Turner, M.D., radiology resident at Shaare Zedek Medical Center in Jerusalem, (2008) Israel. https://press.rsn.org/timssnet/media/pressreleases/pr_target.cfm?ID=389