

FATİH POÇAN

*Oyuna girmek için IQ şarttır.
EQ ise sizi oyunda tutar.*

İŞ HAYATI VE YÖNETİCİLİKTE

EQ



Remzi Kitabevi

**İŞ HAYATI VE
YÖNETİCİLİKTE
EQ**

FATİH POÇAN, 1969 yılında dünyaya geldi. Kara Harp Okulu'nda Yönetim ve Organizasyon lisans, Afyon Kocatepe Üniversitesi'nde İşletme Yönetimi yüksek lisans programını bitirdi. Yaşam boyu öğrenci kalmaya özen gösteriyor.

Şanlı Türk Ordusu'nda karargâh subaylığı, öğretmenlik ve muharip komutanlık, özel sektörde yöneticilik yaptı.

Yönetici, yönetici adayı ve takımlara motivasyon, performans, kariyer mentörlüğü yapıyor, şirket ve kurumlara eğitim veriyor.

Evli, çocuklu, mutlu ve umutlu.

FATİH POÇAN

İŞ HAYATI VE YÖNETİCİLİKTE EQ



Remzi Kitabevi

İŞ HAYATI VE YÖNETİCİLİKTE EQ / Fatih Poçan

© Remzi Kitabevi, 2025

Her hakkı saklıdır.

Bu yapıtın aynen ya da özet olarak
hiçbir bölümü, telif hakkı sahibinin
yazılı izni alınmadan kullanılamaz.

Yayına hazırlayan: Doęan Selçuk
Kapak ve iç tasarım: Ömer Erduran

ISBN 978-975-14-2252-1

BİRİNCİ BASIM: Kasım 2025

Kitabın basımı 2000 adet yapılmıştır.

Remzi Kitabevi A.Ş., Akmerkez E3-14, 34337 Etiler-İstanbul
Sertifika No: 10705

Tel (212) 282 2080 Faks (212) 282 2090
www.remzi.com.tr post@remzi.com.tr

Baskı ve cilt: Seçil Ofset, 100. Yıl Mah. Matbaacılar Sitesi
4. Cad. No. 77, Bağcılar-İstanbul
Sertifika No: 44903 / Tel (212) 629 0615

*Beni bugünkü ben yapan onlardı.
Anadolu irfanının en güzel iki örneği idiler,
bu dünyaya güzel izler bırakıp gittiler.*

*Mentörlerim, babacığım Süleyman Bey ve
anneciğim Aysel Hanım'ın aziz hatıralarına
minnet, özlem ve rahmetle.*

İçindekiler

Önsöz	9
1. Sırlar Evreni: Beyin	13
Beynin Bilinmeyenleri	14
Beynin Bölümleri.....	19
Beyin Sapı (İlkel-Sürüngen Beyin)	20
Limbik Sistem (Memeli Beyni-Duygusal Beyin)	21
Neokorteks (İnsan Beyni-Akılcı Beyin).....	29
Limbik Sistemle Neokorteksin Eş Güdümü.....	35
Sağ ve Sol Beyin Nedir?	39
Yöneticiler Beynin Yapısını Neden Bilmeli?	40
2. Duygu	44
Duyguları Tanıyabilir miyiz?	51
Temel Duygular	52
Duygu ve Davranışın Hizalanması	55
Duygularımızın Esiri miyiz?.....	58
3. Zekâ	70
Zekâ Nedir?	72
IQ ve EQ Arasındaki İlişki	82
Duygusal Zekâ Neden Önemlidir?	84
Duygusal Zekâ Nedir?	89
4. EQ ve Liderlik	92
Kişisel Yeterlilikler	94
Öz Farkındalık	94
Öz Düzenleme	106
Motivasyon	125
Empati.....	175
Sosyal Beceriler	189
Sistem Kültürü.....	226
Yüksek EQ'lu Yöneticileri Nasıl Tanırırsınız?.....	228
Yüksek EQ'lu Kurumları Nasıl Tanırırsınız?.....	230
EQ Geliştirilebilir mi?.....	231

Son Söz	235
Ekler	237
Sağ Beyin-Sol Beyin Testi	239
Bütünsel Beyin Modeli (BBM) Testi.....	245
Duyguları Tanıma Testi	248
Duygusal Zekâ Testi	251
Testlerin Değerlendirmesi	253
BBM Testi Değerlendirmesi	255
Duyguları Tanıma Testi Cevapları	257
Duygusal Zekâ Testi Değerlendirmesi	258
Kaynakça	259

Önsöz

*Düşünceli olun,
çünkü karşılaştığınız herkes
en az sizin kadar zorlu
bir mücadele veriyor.*

Platon

Her Uçağa Böyle Pilot Lazım

Birkaç gündür beklenen yağmur bir türlü yağmamış, kırk beş dereceyi geçen temmuz sıcaklığıyla hava, insanı asfalta yapıştırmak istermişçesine kızmıştı. Gökyüzünün sonsuz berraklığı şehrin üzerindeki kasvet bulutlarıyla tezat oluşturuordu.

Havalimanının klimaları sıcaktan bunalmış insanları hemen serinletmekte yetersizdi. X-Ray'den geçen yolcular bir taraftan terlerini silerken bir taraftan etrafa hızlı bakışlar atıyordu. Bir süre sonra bekleme salonu kalabalıklaşmış, bilet kontrolü yaptıran yolcular sabırsızlıkla biniş kapısının açılmasını beklemeye başlamıştı. Kısa saçlı, genç erkekler çoğunlukta idi. Ellerinde aynı tip gri-lacivert spor çantası taşıyan, yüzleri güneş yanığı yirmili yaşlardaki gençlerin izne giden askerler olduğu çok belliydi. İkişerli-üçerli gruplar hâlinde, bir sütunun ya da duvarın dibinde, ayaklı kül tablasının başında sigaralarından derin nefesler çekerken yorgun gözüküyorlardı.

Salondaki ailelerin yüzlerindeki ifade tek kelimeyle anlatılacak olursa en uygunu 'bıkkınlık' olurdu. Erkeklerin gözü istemsizce etrafı tararken kadınların dikkati daha çok çocuklarındaydı. Ortamdaki negatiflik çocukların bile üzerine çökmüştü. Birkaçı dışında diğerleri anne babalarının ayaklarının dibinde sessizce bekliyorlardı.

Sıcağa rağmen, koyu takım elbise giymiş iki erkek tüm dikkatleri üzerlerinde toplamayı başarmıştı. Siyasetçi oldukları yakalarında-

ki rozetten belli oluyordu. Aslında rozete de ihtiyaç yoktu zira herkes her ikisini de hemen tanımıştı çünkü medyada çok sık boy gösteriyorlardı. Çevrelerine belli belirsiz gülümsemeyle selam verip ellerindeki gazeteye dönmeyi tercih etmişlerdi. Yanlarında birkaç tane korumaya veya yardımcı vardı. Her an bir şey istenecekmiş gibi dikkatle ayakta duruyorlardı. VIP salonunu kullanmamaları her ne kadar takdir toplamışsa da korumaların aşırıya kaçan ihtimamı insanları rahatsız etmeye yetmişti.

Büyük salonda hafif bir uğultu ve bir çocuğun ağlaması dışında ses yoktu. Haftanın yalnız üç günü olan uçak seferinden yer bulmanın verdiği mutluluk veya biraz sonraki yolculuğun heyecanı insanların yüzüne yansımamıştı. Hayatlarının ayrılmaz bir parçası hâline gelen terör nedeniyle tedirgin gözüküyorlardı. Salonun çeşitli yerlerinde tam teçhizatlı, elleri tetikte polislerin şüphayle insanları süzme-leri havayı daha da ağırlaştırıyordu.

Anonsun ardından yolcular huzursuz bir acelecilikle yerlerinden kalkıp biniş kapısının önünde kuyruğa girdi. Biraz sonra kapı açılmış, koşar adımlarla uçağa doğru yürümeye başlamışlardı bile. Uçağın kapısındaki kabin amiri, yolcuları kocaman bir gülümseme ve abartılı bir ev sahipliği ile karşılıyor ama yolcular arasında fasıla oluşunca yüzü süratle eski ciddiyetine dönüyordu. Görev icabı yapılan gülümsemenin sevimli bir sahtelik barındırdığı aşikârdı.

İlk kez uçağa binenler el çantalarını acemice baş üstü bagajlara yerleştiriyor, emniyet kemerini takmakta zorluk çekiyordu. Hostesler uçuş emniyet yönergesini anlatmaya başladıkları an bıkkınlık ve endişenin yanına gerilim de eklenmişti. Birkaç yolcunun dudakları duayla kıpırıyor, diğerleri küçük pencerelerden merakla etrafa bakıyordu.

RJ100 taksiyi bitirip pist başında durdu. Kısa bekleyişin ardından pilot, tam gaz verdiği, her biri 7.000 libre gücündeki dört Lycoming turbofan motoru serbest bıraktı. Uçak ileri doğru büyük bir homurtu ile fırlarken yolcuların sırtı koltuğa âdeta yapışmıştı. Kısa sürede 265 km. hıza ulaşan uçak, tekerleklerini Diyarbakır Havalimanından kestiği anda şiddetli titreşim yerini tıkanmış kulaklara bıraktı. Şu ana kadar her şey beklendiği kadar sıradan, insanlar da alışık olduğu ölçüde huzursuz görünüyordu. Ta ki pilotun konuşması- na başladığı ana kadar.

“Sayın yolcular kaptan pilotunuz konuşuyor. Ben Emre.” Sesindeki tını, alışlagelmiş mekanik ruhsuzluk değil aksine oldukça samimi ve enerjikti. Herkesi şaşırtan sürpriz geldi:

“Şu an sağ tarafınıza baktığınızda bir F16 kolu göreceksiniz. Dünyanın en kahraman pilotlarından ikisi uçuruyor onları. Birisi de devre arkadaşım Yarbay Aykut. Bakın sizi selamlıyorlar.”

Gerçekten de yolcu uçağına yaklaşık yüz metre uzaktaki iki F16 neredeyse tamamen sol yanlarına yatarak selamlama uçuşu yaptı. Hatta pilotlardan birinin elini kaskına götürerek selam verdiğini yolcuların çoğu görmüştü. Savaşan Şahinler havada iki kocaman nozzle alevi bırakarak sağa manevrayla süratle uzaklaştılar. Herkes şaşkınlık içinde birbirine bakıyordu. İnsanların duyguları bir anda değişmiş, gülümsemeye ve birbirleriyle fısıldaşmaya başlamışlardı.

Kaptan pilot uçuş boyunca kâh uçağı sağa yatırdı Hazar Gölü’nü gösterdi, kâh sola yatırdı Erciyes Dağı’nın ihtişamından, Kayseri mantısının lezzetinden bahsetti. Yolcuların streslerinden eser kalmamıştı. 1 saat 20 dakikanın nasıl geçtiğini anlamayan yolcular, uçak İstanbul üzerinde alçalırken, pilotun Yalova Kaplıcaları ve Marmara hamsisinden bahseden konuşmasını dinliyordu. 100 yolcu bir uçuşun bittiğine belki de ilk defa üzülerek uçaktan indiler. Bagajlarını beklerken hâlâ pilottan bahsediyorlardı. Tanımadıkları ve hiç göremeyecekleri bir kişi karşılık beklemeden hepsine eşsiz bir hediye vermiş ve günlerini güzelleştirmişti.

Yirmi yedi yıl önce yolcusu olduğum o uçuşu hâlâ tüm detaylarıyla hatırlıyorum. Bir kişinin hiçbir karşılık beklemeden diğerleri üzerinde bu kadar dönüştürücü etki yaratmasının bu denli kolay olması beni hem etkilemiş hem de yıllar boyunca zihnimi meşgul etmişti. Öyle ya o temmuz sabahı RJ100’ü uçuran pilot, sahip olduğu teknik beceri ve ustalığını pozitif duygularıyla beslemeye gerek duymak ve bunu etrafına yansıtmak yerine, alışlageldiği şekilde davransaydı, hepsi kendine özgü sebeplerle ama en başta terörün oluşturduğu bezginlik ve korku nedeniyle, mutsuz ve gergin yolcuların hayatlarındaki o seksen dakikayı eşsiz kılamazdı. Oysa kaptan pilot âdeta sihirbaz gibi insanların duygularını kısa sürede yönlendirerek pozitif etkilemişti.

Bu dönüştürücü etkinin yöneticiler tarafından uygulanması mümkün değil mi? İnsanın ruh hâli ve duyguları kısa sürede daha iyiye evrile-

biliyorsa bunu yönetsel dünyada kullanmak için neler yapabiliriz? Belki de asıl soru şu olmalı: Olumlu duygu ve ruh hâlimizi mevcut yetkinlik, beceri ve aklımızla nasıl birleştirebiliriz? İşte bu kitap bununla ilgili.

Gıptayla “*keşke ben söylemiş olsaydım*” dediğim ‘bilişsel zekâ (IQ) sizi okuldan mezun eder, duygusal zekâ (EQ) ise hayattan’ cümlesi bu kitabın da özeti. Müteakip sayfalarda, tüm insanların sahip olması gereken en önemli yetkinliklerden biri olan duygusal zekânın ne olduğundan ve etkili liderlikle tartışılmaz ilgisinden bahsedeceğim.

Yönetim becerilerini güçlü, esnek ve kaldıraç etkisine sahip bir liderlik yetkinliği ile zenginleştirmek isteyen patron, yönetici ve girişimciler, kariyer haritasını şekillendirmeye çalışan gençlere, daha anlamlı, derin ve tatmin olmuş bir yaşam sürmek isteyen herkese bir kilometre taşı teşkil ederek faydalı olması ümidiyle.

Kesinlikle bir kasıt gütmmediğim hâlde bilmeden incittiğim kişi ve kurumlardan, yeterince açıklamayı ihmal ederek müphem bıraktığım kavramlar, çok dikkat etmiş olmama karşın kaynak göstermeyi unuttuğum alıntılar ve ettiğim sürçülisan için herkesten beni affetmesini rica ediyorum.

1. BÖLÜM

Sırlar Evreni: Beyin

*İnsan beyni değirmen
taşına benzer. İçine yeni
bir şeyler atmazsanız
kendi kendini öğütür durur.*

İbn-i Haldun

İnsanın iç dünyasıyla ilgili var olan her şeyin başladığı ve bittiği yer yine insanın beyni. Kavramlar, inançlar, değerler, yargılar, bilgiler, yorumlar, varsayımlar, çıkarımlar, düşünceler, planlamalar, her şey orada işleniyor, dönüşüyor, depolanıyor. Bilgisayarda işlemci, RAM ve sabit sürücü neyse beden için beyin de odur. Çevreyle ilişkilerimizi doğrudan etkileyen zekânın hem ev sahipliğini hem de yöneticiliğini yapıyor. Akıl ve mantığın merkezi. İlginç bir şekilde, aynı zamanda duygu ve sezginin de merkezi. İnsanı anlamak için önce beyni anlamak kaçınılmaz bir zorunluluk.

Etki ve ilgi alanına giren pek çok süreç, kompleks yapı, sofistike sistemin yanında, yönetmesi için kendisine insan, kaynak ve bütçe tahsis edilen lider için de böyle. İnsan beyninin çalışma şeklini tanımadan, liderin kararlarını, duygularını ve davranışlarını doğru yorumlamak neredeyse imkânsız. Bu sebeple kitaba önce beyni tanıyarak başlamak en doğrusu olacak. Beyni size anlatmaya çalışırken ForBrain Learning Center’da Dr. Funda Demirel ve takım arkadaşlarından aldığım *Beyin Antrenörlüğü* eğitiminin bana çok katkı sağladığını ifade etmem gerekir.

Dinledikçe ve okudukça şaşkınlığımı artıran beynin şaşırtıcı dünyasında gelin şimdi birlikte seyahat edelim.

Beynin Bilinmeyenleri

Anatominin bir bilim olarak tarih sahnesinde yer aldığı M.Ö. 300'lerden itibaren neredeyse iki bin yıl beynin ne işe yaradığı anlaşılamadı. 18'inci yüzyılın sonlarında vücuttaki kanı soğutmaktan başka işe yaramadığı düşünülüyordu. 1960'lara gelindiğinde bile, beynin fonksiyonlarına tam olarak vâkıf olunamadı. Bugün dahi gizemini büyük ölçüde korusa da yapılan çalışmalarla hakkında artık bir şeyler öğrenmeye başladık. 160 gram yağ, 110 gram protein, 15 gram şeker, 10 gram tuz ve 1,2 litre su, hepsi bu. Her mutfakta bulunabilecek bu malzemelerden oluşan insan beyni yaklaşık 1.500 gram. Jöle kıvamında, yapışkan, girintili (sulcus) ve çıkıntılı (girus) bir yapıya sahip. İçeriği bu kadar mütevazı iken, insan vücudundaki hatta evrendeki en karmaşık yapı. İnanması güç derecede karmaşık ilişkiler ağına sahip. Vücut ağırlığının ortalama %2'sini oluşturmasına rağmen, vücuttaki oksijenin ve enerjinin %20'sini tek başına tüketiyor. Uzun süre yoğun zihinsel çalışmalara odaklanınca, masa başında olsak dahi, acıkmamızın ve yorulmamızın sebebi bu.

Beyindeki işlemler *nöron* (sinir hücresi) sayesinde yapılır. Nöronların en temel işlevi mesajları aktarmak. Yetişkin bir insanın beyinde 100 milyar nöron var. Bu sayı yeryüzündeki tüm insan sayısından on üç kat fazla. Nöronlar vücudu yönetmek için gerekli *impuls*'ı (bilgi-uyarı-emir) başka bir nörona, kas ve salgı bezleri gibi nöron olmayan hücrelere, bir çeşit bağlantı noktası olan *sinaps* yardımı ile gönderiyor. Sıkı durun! Mikroskobik büyüklükteki her bir nöronun yaklaşık 120 bin adet sinaps çıkar ki insan beynindeki sinaps sayısı on iki katrilyon civarındadır. Nöronlar birbirleriyle bir çeşit elektro-kimyasal işlemle haberleşirler. İki nöron arasında ya da nöron ile başka bir hücre arasında iletişimi sağlayan kimyasallara *nörotransmitter* deniyor. Dopamin, adrenalin, histamin, serotonin ve endorfin en bilinen kimyasallar.

"Beynimizin ancak %10'unu kullanıyormuşuz. Var ya hepsini kullanırsak kim bilir neler yaparız!" iddiasını duymayan hatta neredeyse söylemeyen yoktur. Ne yazık ki bu şehir efsanesinden başka bir şey değil. Fonksiyonel manyetik rezonans görüntüleme (fMRI) cihazları insanların uyurken dahi beyinlerinin büyük kısmını kullandığını kanıtladı. Uyuyan bir insan beyninin nöronları arasındaki iletişimden oluşan enerji 25 wattlık bir ampulü yakmaya yetecek elektrik üretebiliyor. Yani endişelenmeyin, sahip olduğumuz her bir beyin hücresini kullanıyoruz. Verimli kullanıyor muyuz? İşte bu tartışmaya açık.

Beyin büyüklüğü ile kapasitesi arasında bir bağlantı var mı? Hayır yok, kanıtı Albert Einstein. Beyni normal bir insan beyninden %10 daha küçük (1.230 gram) olan Einstein bilinen en zeki insanlardan. Beyin kapasitesinden bahsederken rahatlıkla “büyüklüğü değil nöron yoğunluğu önemli” diyebiliriz.

Friends izlerken güler ve nasıl güldüğümüzün üzerinde durmayız. Gülmek gibi basit bir işte dahi beyindeki beş farklı bölgenin bir arada ve uyum içinde çalışması gerekir. “*Lise-2’deki coğrafya hocanızın ismini söyler misiniz?*” Hemen şu an beyninizde milyonlarca nöron hareketi geçti, binlerce yeni bağlantı kuruldu bile. Hatırlamak istediğiniz bilgi ne kadar eski, zor veya unutulmuş ise kurulan bağlantı sayısı da o kadar fazla olur. Bir nöron saniyede 2.500 etkileşim sağlayabilir. Var olan tüm teknolojiyi kullanarak beyin gibi çalışan bir bilgisayar yapmak isteseydik, ortaya nasıl bir şey çıkar, büyüklüğü ne kadar olurdu çok merak ediyorum. Yapılabilir mi aslında önce buna cevap aramak lazım belki de.

Biyolog, fizyolog ve sinirbilimci Prof. Dr. Sinan Canan, beynin beden en üst yönetim merkezi olduğunu, ana işinin organizmayı hayatta tutmak olduğunu söylüyor. Prof. Dr. Sinan Canan “*yürüttüğü pek çok karmaşık görevin hepsini bir kelimeyle ifade etmemiz gerekseydi en doğru kelime uyum-adaptasyon olurdu*” diyor. Beyin tıpkı bir orkestra şefi gibi, duyu bilgilerini yani çevreden aldığı sinyalleri kullanarak bedenin iç-dış ortam değişikliklerine sürekli uyum gösterebilmesi için yapılması gereken işlemleri yönetir.

Nöroplastisite ve Nörogenesiz

Beynin fiziksel olarak çalışması için üç şeye ihtiyacı var; su, glikoz ve oksijen. Bunlar olmazsa beyin fiziksel olarak ölür. Beynin verimli çalışması için ilaveten bir şeye daha ihtiyacı var; uyaran. Bölümün başında İbn-i Haldun’dan alıntıladığım gibi eğer çalıştırmazsanız beynin kapasitesi düşer.

Yeni bir deneyim veya bilgiye maruz kalan beyin, bu yeni uyara uyum sağlamak için, yeni bağlantılar ve yollar kurup, var olanları da değiştirebilme kabiliyetine *nöroplastisite*, yeni nöronlar oluşturmaya ise *nörogenesiz* diyor bilim insanları. Doğumdan sonraki iki sene en fazla olmak üzere otuzlu yaşlara kadar beyin sürekli gelişir. Otuzdan sonraki yaşlarda nöronlar yavaş yavaş ölmeye, beyin kütlesi her

yıl yaklaşık bir gram azalmaya başlar. Diğer taraftan kitap okumak, yeni bilgiler edinmek, yabancı dil öğrenmek, enstrüman çalmak, bulmaca çözmek gibi beyni çalışmaya zorlayan etkinlikler, arkadaşlık-sohbet gibi sosyal aktiviteler, doğru yaşam tarzı ve yaşa uygun fiziksel egzersizlerle, nöron sayısı ve beyin kapasitesi yetişkin yaşlarda da makul ölçülerde artabilir.

Sizi siz yapan, beyninizde gelişen değil, beyninizde yok olan şeylerdir aslında (Eagleman, 2019). Sık kullanılan bilgi ihtiyaç duyulduğunda ne kadar karmaşık olursa olsun hemen hatırlanır. Telefonunuzun şifresini sorsam hemen söylersiniz. Fakat yüz ya da parmak tanıma kullanıyorsanız şifre için beyninizde oluşan nöral bağlantı zayıflamış olabilir. Peki size en son iki yıl önce girdiğiniz bir web sitesinin şifresini sorsam? Eğer tüm şifreleriniz 1234 veya doğum tarihiniz değilse hatırlamanız çok güç, belki nöral bağlantısı koptuğu için imkânsız olacaktır. Kullanılmayan organın zayıfladığı ya da tamamen kaybolduğu gerçeği beyin için de geçerlidir. Beyin de tıpkı kas grupları gibi çalışmazsa zayıflar, çalışırsa hatta zorlanırsa gelişir, kapasitesi artar.

Beyninizin verimliliğini ve içinde depoladıklarınızı kaybetmek istemiyorsanız onu çok daha sık kullanın.

1865 yılından beri, İngiltere’de özellikle Londra’da taksi şoförü olmak diğer ülkelere göre çok zor. Londra’nın ikonik sembollerinden biri olan siyah taksilerde (Resim 1) sürücülük yapmak isteyen adaylar *The Knowledge of London* (Londra Bilgisi) isimli dünyanın belki de en zor ezber sınavını geçmek zorunda. Şoför adaylarına bu sınavda, 320 farklı rota, sayısı 25 bin olan lokasyon-cadde-sokak adı, yaklaşık 20 bin elçilik, karakol, restoran, otel gibi ana bina ve simgesel mekânın yeri soruluyor. Herhangi iki konum arasında en kısa ve en güvenli güzergâhı tanımlamaları isteniyor. “Çek kardeşim Uganda konsolosluğuna” dendiğinde Cockspur Street’teki konsolosluğu navigasyona bakmadan bulamayan ya da “abi bi tarif ediver, ben karşının taksisiyim” diyenler Londra’da taksi şoförü olamıyor.

University College London’dan bir grup nörobilimcinin Londra’da ki taksi şoförleriyle yaptığı bir çalışmada, şoförlerin beyinlerinde hafıza-



Resim 1: Londra Taksileri

dan sorumlu hipokampus bölgesinin, normal insanlara göre daha büyük ve *gri madde* (bilgi işleme ve duygusal düzenlemeyi yönetmekten sorumlu hücreler) miktarının da fazla olduğu tespit edilmiş. İşte bu nöroplastisite ve nörogenesizin eseri. Buradan yetişkin yaşlarında dahi beyninsel gelişimin devam ettiğini anlıyoruz (Eagleman, 2019).

Einstein'in beyni incelendiğinde, sol elinin parmaklarını denetleyen *omega* bölgesinin oldukça genişlediği görülmüş. Einstein bunu tutkunu olduğu kemana borçluydu. Her iki elini de etkin kullanmak zorunda kalan piyanistlerde ise beynin her iki omega bölgesi de gelişir. Siz şu son cümlemi okurken dahi beyninizde yaklaşık bir milyon yeni bağlantı kuruldu. Yalnız okuyarak da olsa nöroplastisite ve nörogenesizi sağlayabilirsiniz.

Çocuğunuzu kursa bıraktınız, okuldan sonra arada gittiğiniz pastanede lise arkadaşınızla buluştunuz. Sohbet harika, eskilerden bahsetmek iyi geldi. Konuşurken bir taraftan da kaşıkladığınız profiterol damak çatlatan lezzetiyle sizi bulutlara taşıyor. Bu esnada elinizdeki kaşığı düşünerek kullanmazsınız. Ne de olsa altı aylık olduğunuz günlerden beri yüz binlerce defa kaşık kullandınız. Konuşmaya bile degecek konu değil. Oysa yaptığımız şey öylesine karmaşık ve planlanması öyle zor bir iştir ki. Zira bu basit işlemin arkasında birçok hesaplama, trilyonlarca elektrik atımı var. Gelin hiç fark etmeden yaptığımız bu işlerin bazılarına göz atalım.

Zevkleriniz, ihtiyaçlarınız, önceki deneyimleriniz ve şu an aldığınız lezzet sizin o profiterolü yeme isteğinizi harekete geçirir. Görme sis-

teminiz masanın üzerindeki profiterol tabağının ve kaşığın gerçek zamanlı konumunu tespit ederken varsa engelleri de kontrol eder. Frontal korteksizin objenin konumu ve durumu ile ilgili veri sinyallerini motor kortekse gönderir. Burası kaşığı doğru kavrayabilmeniz için devreye girecek olan gövdeniz, kolunuz ve elinizdeki ilgili kasların doğru kasılmasını koordine edecek bölge. Kaşığa dokunduğunuzda, ağırlığı, kalınlığı, pürüzleri, kıvrımları, kayganlığı, sıcaklığı, uzaydaki tam olarak konumu vb. tüm veriler sinirler aracılığıyla omurilikten beyne akar. Bazal gangliya, beyincik, duyu korteksi gibi beyin bölgeleriniz bu ham verileri işler ve yorumlar. Bilgiye dönüşen veriler aşağıya yani işi yapacak kas gruplarına aynı yoldan, bu defa emirler olarak iletilir. Çift yönlü ve hayran oluncak bir iletişim trafiği sürekli duyu organlarınız, kaslarınız ve beyniniz arasında hareket hâlinindedir. Kaşığı tutarken, kullanırken ve ağzınıza götürürken uygulayacağınız kuvvet, tabakla, gövdenizle ve ağzınızla yapacağı açı saliseler içinde yapılan karmaşık ve yoğun hesaplamalarla bulunur. Tüm bu işler sizin düşünmenize, hesaplamanıza gerek kalmadan, sohbet ederken, üstelik aynı zamanda telefonla mesaj atarken beyniniz tarafından yapılır.

“Alt tarafı bir kaşık profiterol. Bu ne tatava?” demeyin. Bir kaşık profiterol yemek için yer çekimi kuvveti, tork, açısal momentum, yüzey kuvveti, sürtünme kuvveti, yüzey gerilimi hatta termodinamik, yüzey basıncı, optik gibi bir dizi fizik kanunu sürekli çalışır ve bunların hiçbirini siz bilinçli hesaplamazsınız. Beyniniz bu hesapları geriplanda, sessizce ve saliseler içinde yapar. Bir kaşık profiterol beyninizde devasa bir elektrik kasırgasına sebep olur ve siz bunu fark etmezsiniz. Şaşırtıcı değil mi? Fizik Profesörü Ülkü Sayın kaşık kullanırken belki adını bile duymadığımız bu fizik kanunlarının devrede olduğunu söylediğinde ben de çok şaşırmıştım. Kaşık kullanmak gibi basit bir eylem bile beyni bu kadar harekete geçiriyorsa, bir de enstrüman çalmak ya da dil öğrenmenin insan beynini ne kadar değiştirdiğini düşünün.

Beyinsiz (mecazen çok olsa da fiziksel bakımdan böyle bir insan olmadığını biliyorum), beyni ağır hasar görmüş veya beyin ölümü gerçekleşmiş bir beden, bırakın iç ve dış çevreye uyum sağlamasını, en basit devinimleri dahi yapması mümkün değil. Beynin ölmesi demek, hücre ve dokular canlı olsa da tüm bedenin ölmesi demek. Boşuna bitkisel hayat denmiyor, canlı ama ölü gibi.

Bilişsel zekâ sizi okuldan mezun eder duygusal zekâ ise hayattan

Söylenmesi gerekeni, size göre doğru zamanda ve makul bir üslupla söylediğinizde olumlu bir sonuç almayı beklerken tepkiyle karşılaşmanıza hâlâ şaşırıyor musunuz? O zaman bu kitap sizin için yazılmış.

Başkaları üzerinde olumlu hatta dönüştürücü etki yaratan şeyin ne olduğunu merak eden uzmanlar, bunu yaklaşık bir yüzyıl incelediler. Ulaştıkları sonuç, EQ yani duygusal zekâ oldu.

Duygusal zekâyâ sahip bireyler, alışlagelmiş şekilde davranmak yerine, bilişsel zekâ ve düşüncelerini olumlu duygularla besleyerek söz ve davranışlarını daha bilinçli ve hedefe yönelik sarf edebiliyorlar. Bu kişiler, pek çok nedenden – ama en önemlisi, sayısız uyarının hâkim olduğu modern çağın yarattığı tatminsizlik ve bezginlikten – dolayı biraz gergin biraz mutsuz olan kişilerle bile ilişkilerini eşsiz kılabiliyor, bir sihirbaz gibi onların duygularını pozitif yönde etkileyebiliyorlar.

Fatih Poçan, bu kitabında duygusal zekâyı ve duygusal zekânın, iş hayatı ve yöneticilikte uygulanmasını ele alırken şu sorulara cevap arıyor:

- İnsanın ruh hâli kısa sürede daha iyiye evrilebiliyorsa bunu, yönetsel dünyada da başarmak mümkün mü?
- Sahip olduğumuz bilişsel zekâ, yetkinlik ve yeteneklerle duygularımızı iş hayatında nasıl ahenkli kullanabiliriz?

Kitapta, kimi zaman yaşanmış kimi zaman da öyküleştirilmiş örnek olaylarla duygusal zekânın, etkili liderlik, iş tatmini, kurum sadakati ve yüksek verimle bağlantısı tartışılmaz biçimde ortaya konuyor.

www.remzi.com.tr

ISBN 978-975-14-2252-1



9 789751 422521

KDV'den muaftr