

**ÖRGÜT ÇALIŞANLARININ DUYGUSAL ZEKÂ
DÜZEYLERİ VE ÇATIŞMA ALGILARI
(ERZURUM BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİNE
YÖNELİK BİR UYGULAMA)**

Tuba GÖNÜL

**Yüksek Lisans Tezi
Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı
Doç. Dr. Fatma GEÇİKLİ
2012
Her Hakkı Saklıdır**

T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİM DALI

Tuba GÖNÜL

ÖRGÜT ÇALIŞANLARININ DUYGUSAL ZEKÂ DÜZEYLERİ VE
ÇATIŞMA ALGILARI (ERZURUM BÜYÜKŞEHİR
BELEDİYESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ YÖNETİCİSİ
Doç. Dr. Fatma GEÇİKLİ

ERZURUM – 2012



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



TEZ BEYAN FORMU

02/08/2012

SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

BİLDİRİM

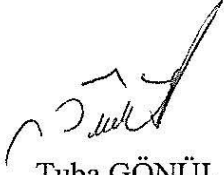
Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum "Örgüt Çalışanlarının Duygusal Zekâ Düzeyleri Ve Çatışma Algıları (Erzurum Büyükşehir Belediyesine Yönelik Bir Uygulama)" adlı tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

☐ Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

☐ Tezim/Raporum sadece Atatürk Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.

☒ Tezimin/Raporumun 3... yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.


Tuba GÖNÜL



**T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

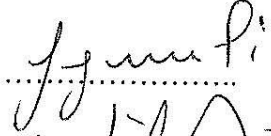


TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Doç. Dr. Fatma GEÇİKLİ danışmanlığında, Tuba GÖNÜL tarafından hazırlanan bu çalışma 02/ 08 / 2012 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

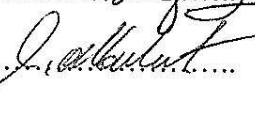
Başkan : Doç. Dr. Fatma GEÇİKLİ

İmza: 

Jüri Üyesi : Prof. Dr. Ali Sinan BİLGİLİ

İmza: 

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Eyüp AKBULUT

İmza: 

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine aittir. 02 / 08/ 2012


Prof. Dr. Mustafa YILDIRIM
Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	V
ABSTRACT	VI
KISALTMALAR DİZİNİ	VII
TABLOLAR DİZİNİ	VIII
ŞEKİLLER DİZİNİ	IX
ÖNSÖZ.....	XII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM DUYGUSAL ZEKÂ

1.1. DUYGU KAVRAMI	4
1.1.1. Olumlu ve Olumsuz Duygular.....	7
1.1.2. İş Hayatında Duyguların Önemi.....	9
1.2. DUYGUSAL ZEKÂ KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ.....	11
1.3. DUYGUSAL ZEKÂ KAVRAMI	14
1.3.1. Duygusal Zekâ Modelleri.....	17
1.3.1.1. Mayer ve Salovey Modeli	19
1.3.1.2. Bar-On Modeli	21
1.3.1.3. Goleman Modeli.....	24
1.3.2. Duygusal Zekânın Boyutları.....	27
1.3.2.1. Öz Bilinç	27
1.3.2.2. Sosyal Bilinç	29
1.4. İŞ HAYATINDA DUYGUSAL ZEKÂNIN ÖNEMİ	31

İKİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA

2.1. ÖRGÜT KAVRAMININ TANIMI	35
2.1.1. Çatışmanın Tanımı ve Kavramsal Çerçeve	36
2.1.2. Örgütsel Çatışma	38
2.2. ÇATIŞMA YAKLAŞIMLARI.....	39

2.2.1. Geleneksel Yaklaşım	40
2.2.2. Davranışsal Yaklaşım.....	40
2.2.3. Etkileşimci Yaklaşım.....	41
2.3. ÇATIŞMANIN NEDENLERİ.....	42
2.3.1. Bireysel Faktörler	43
2.3.1.1. Kişisel Farklılıklar	43
2.3.1.2. Amaç ve Değer Farklılıkları	43
2.3.1.3. Engellenme	44
2.3.1.4. Statü ve Güç	45
2.3.2. Örgütsel Faktörler.....	46
2.3.2.1. Örgütün Büyüklüğü	46
2.3.2.2. Yönetim Tarzındaki Farklılıklar	47
2.3.2.3. Kararların Ortaklaşa Alınması	47
2.3.2.4. Ödüllendirme Sistemi.....	47
2.3.2.5. Denetim Sistemi	48
2.3.3. İşle İlgili Faktörler.....	48
2.3.3.1. Sınırlı Kaynaklar	49
2.3.3.2. Yetki ve Sorumluluklardaki Belirsizlik	49
2.3.3.3. Fonksiyonel Bağımlılık.....	50
2.3.4. İletişim Eksikliği.....	51
2.4. ÇATIŞMA TÜRLERİ.....	52
2.4.1. Çatışmaya Taraf Olanlara Göre Sınıflandırılan Çatışmalar	53
2.4.1.1. Bireysel Çatışma	53
2.4.1.2. Bireyler Arası Çatışma.....	54
2.4.1.3. Grup İçi Çatışma	54
2.4.1.4. Gruplar Arası Çatışma	55
2.4.1.5. Örgütler Arası Çatışma.....	55
2.4.2. Niteliğine Göre Çatışmalar	55
2.4.2.1. Fonksiyonel Çatışma	56
2.4.2.2. Fonksiyonel Olmayan Çatışma.....	56
2.4.3. Örgütteki Yerine Göre Çatışmalar	56
2.4.3.1. Dikey Çatışma	57

2.4.3.2.Yatay Çatışma.....	57
2.4.3.3. Emir Komuta - Kurmay Çatışması.....	57
2.4.4. Ortaya Çıkış Şekline Göre Çatışmalar.....	58
2.4.4.1. Potansiyel Çatışma.....	58
2.4.4.2. Algılanan Çatışma	59
2.4.4.3. Hissedilen Çatışma.....	59
2.4.4.4. Açık Çatışma	59
2.5. ÇATIŞMANIN FAYDA VE ZARARLARI.....	60
2.6. ÇATIŞMA YÖNETİMİ.....	62
2.6.1. Çatışma Yönetimi Tarzları.....	64
2.6.1.1. Kaçınma (Avoidance)	64
2.6.1.2. Zorlama (Forcing)	65
2.6.1.3. Yumuşatma (Smoothing)	65
2.6.1.4. Rekabet (Competition)	66
2.6.1.5. Ödün Verme	66
2.6.1.6. İşbirliği (Collaboration)	66
2.6.1.7. Uzlaşma (Compromise).....	67
2.7. ÇATIŞMANIN YÖNETİMİNDE DUYGUSAL ZEKÂNIN ÖNEMİ.....	67

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT ÇALIŞANLARININ DUYGUSAL ZEKÂ DÜZEYLERİ VE ÇATIŞMA ALGISI (ERZURUM BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR UYGULAMA)

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI	73
3.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	74
3.3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	74
3.3.1. Örneklem Süreci	74
3.3.2. Pilot Çalışma	75
3.3.3. Veri Toplama Yöntem ve Aracı	75
3.3.4. Araştırmanın Deseni	76
3.3.5. Araştırmanın Hipotezleri.....	77

3.4. VERİLERİN ANALİZİ.....	77
3.4.1. Frekans Analizi.....	77
3.4.1.1. Cevaplayıcıların Demografik Özellikleri.....	77
3.4.1.2. Öz Farkındalık Düzeyini Belirlemeye Yönelik Cevapların Dağılımı.....	81
3.4.1.3. Duygu Yönetimi Düzeyini Belirlemeye Yönelik Cevapların Dağılımı.....	85
3.4.1.4. Kendi Kendini Motive Etme Düzeyini Belirlemeye Yönelik Cevapların Dağılımı	88
3.4.1.5. İlişki Yönetimi Düzeyini Belirlemeye Yönelik Cevapların Dağılımı ..	91
3.4.1.6. Duygusal Koçluk Düzeyini Belirlemeye Yönelik Cevapların Dağılımı.....	93
3.4.1.7. Değişime Yanıt Düzeyini Belirlemeye Yönelik Cevapların Dağılımı.....	97
3.4.1.8. İş Stresi Düzeyini Belirlemeye Yönelik Cevapların Dağılımı	99
3.4.1.9. İş Çatışması Düzeyini Belirlemeye Yönelik Cevapların Dağılımı	104
3.4.1.10. Ekip Çalışmasıyla İlgili Algı Düzeyini Belirlemeye Yönelik Cevapların Dağılımı	106
3.4.2. Demografik Değişkenlere Göre Duygusal Zekâ Boyutları Arasındaki İlişkiler.....	111
3.4.3. Eğitim Seviyesi İle Model Değişkenler Arasındaki İlişkiler	113
3.4.4. Hizmet Süresi İle Model Değişkenler Arasındaki İlişkiler	114
3.4.5. Mesleklerle Model Değişkenler Arasındaki İlişkiler.....	116
3.4.6. Model Değişkenlerin Kendi Aralarındaki İlişkiler	118
3.4.7. İş çatışması ve Model Değişkenler Arasındaki İlişkiler	121
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	124
KAYNAKLAR	132
EKLER.....	139
Ek 1. Anket Formu	139
ÖZGEÇMİŞ.....	142

ÖZET**YÜKSEK LİSANS TEZİ****ÖRGÜT ÇALIŞANLARININ DUYGUSAL ZEKÂ DÜZEYLERİ VE ÇATIŞMA
ALGILARI (ERZURUM BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİNE YÖNELİK BİR
UYGULAMA)****Tuba GÖNÜL****Tez Danışmanı: Doç. Dr. Fatma GEÇİKLİ****2012, 142 Sayfa****Jüri: Doç. Dr. Fatma GEÇİKLİ (Danışman)
Prof. Dr. Ali Sinan BİLGİLİ
Yrd. Doç. Dr. Eyüp AKBULUT**

Bu çalışma, örgüt yöneticilerinin ve çalışanlarının davranışları ile duygusal zekâları arasında bir ilişki olup olmadığını incelemektedir. Bu doğrultuda uygulamalı bir araştırma yapılmıştır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde duygusal zekâ konusu ele alınmıştır. Duygusal zekânın tarihsel gelişimi, tanımı, modelleri, boyutları ve duygusal zekânın iş hayatındaki yeri ayrıntılı olarak incelenmiştir.

İkinci bölümde örgütlerde çatışma kavramı ele alınmıştır. Örgüt kavramı ve örgütsel çatışma, çatışma yaklaşımları, çatışmanın nedenleri ve türleri, çatışma yönetimi ve çatışma yönetiminde duygusal zekânın önemi ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir.

Üçüncü bölümde araştırmanın yapıldığı Erzurum Büyükşehir Belediyesi çalışanlarının duygusal zekâ ve çatışma algıları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bunun için anket çalışması sonunda elde edilen veriler değerlendirilmiş ve araştırma hipotezleri test edilmiştir.

Bu çalışmanın sonucunda duygusal zekânın örgütsel çatışmaların çözümünde ve yönetilmesinde çok önemli bir unsur olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Duygusal Zekâ, Örgüt Kavramı, Çatışma Yönetimi

ABSTRACT**MASTER THESIS****LEVELS OF EMOTIONAL INTELLIGENCE OF EMPLOYEES OF
ORGANIZATION AND PERCEPTIONS OF CONFLICT (AN APPLICATION
FOR ERZURUM METROPOLITAN MUNICIPALITY)****Tuba GÖNÜL****Thesis Advisor: Doç. Dr. Fatma GEÇİKLİ****2012, 142 Pages****Jury: Assoc. Doç. Dr. Fatma GEÇİKLİ (Advisor)****Prof. Dr. Ali Sinan BİLGİLİ****Assist Prof. Dr. Eyüp AKBULUT**

This study examines whether there is a relationship between managers' and employees' behaviors, in an organization and their emotional intelligence. This study consists of three parts.

In the first part, emotional intelligence was discussed. Historical development of emotional intelligence, definition, type, extent of emotional intelligence and function of emotional intelligence in the business life were discussed in this part.

In the second part, the concept of conflict in organizations was analyzed and discussed. The concept of organization and organizational conflict, approaches of conflict, types and reasons of conflict, management of conflict and importance of emotional intelligence on the conflict management were studied in detail.

In the third part, relationship between emotional intelligence and employees' perceptions of conflict in Erzurum Metropolitan Municipality where the research is carried out, is examined and discussed in detail. For this research, findings of the survey were interpreted and research hypotheses were tested.

As a result of this study, it is found out that emotional intelligence plays an important role on management and resolution of organizational conflict.

Key Words: Emotional Intelligence, Organizational Concept, Conflict Management

KISALTMALAR DİZİNİ

IQ : Intelligence Quotient

EQ : Emotional Intelligence

SPSS : Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1.1. Duygusal Zekâ Modelleri ve Temel Yeterlilikleri	18
Tablo 1.2. John Mayer ve Peter Salovey’in Duygusal Zeka Modeli.....	20
Tablo 1.3. Bar-On’un Duygusal Zeka Modeli	22
Tablo 2.1. Çatışmanın Nedenleri.....	43
Tablo 3.1. Cinsiyet Değişkenine Göre Duygusal Zekâ Boyutları Arasındaki İlişkiler	111
Tablo 3.2. T – Testi Sonuçları – Cinsiyet Farklılıkları.....	112
Tablo 3.3. Eğitim Seviyesi ve Model Değişkenler Arasındaki İlişki- Korelasyon Analizi	113
Tablo 3.4. Hizmet Süresi ve Model Değişkenler Arasındaki İlişki- Korelasyon Analizi	115
Tablo 3.5. Mesleklerle Model Değişkenler Arasındaki İlişki – Korelasyon Analizi ...	117
Tablo 3.6. Model Değişkenlerin Kendi Aralarındaki İlişki – Korelasyon Analizi	119
Tablo 3.7. İş Çatışması İle Model Değişkenler Arasındaki İlişki – Korelasyon Analizi	122

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1. Engellenme Modeli.....	45
Şekil 2.2. İletişim Süreci.....	51
Şekil 2.3. Çatışmaya Taraf Olanlara Göre Çatışma Türleri.....	53
Şekil 2.4. Çatışma Yönetim Süreci.....	63
Şekil 3.1. Cinsiyet – Frekans ve Yüzde Dağılımı.....	77
Şekil 3.2. Medeni Durum- Frekans ve Yüzde Dağılımı	78
Şekil 3.3. Yaş – Frekans- Yüzde Dağılımı	78
Şekil 3.4. Hizmet Süresi Frekans- Yüzde Dağılımı.....	79
Şekil 3.5. Yaptığınız İş Ekip Çalışması Gerektiriyor mu? Frekans- Yüzde Dağılımı....	79
Şekil 3.6. Eğitim Durumu Frekans – Yüzde Dağılımı.....	80
Şekil 3.7. Çalıştığınız Kurumda Hangi Pozisyondasınız? Frekans – Yüzde Dağılımı...80	
Şekil 3.8. Ruh Halim Değiştiğinde Söyleyebilirim.	81
Şekil 3.9. Savunmaya Geçtiğim Zamanı Biliyorum.	82
Şekil 3.10. Duygularımın Performansımı Etkilediği Zamanı Biliyorum.....	82
Şekil 3.11. Kendimi Kaybettiğimde Hemen Farkına Varıyorum.	83
Şekil 3.12. Düşüncelerimin Olumsuzlaştığını Çabucak Fark Ediyorum.	83
Şekil 3.13. Kendimi Olduğum Gibi Kabul Etmek Zor Geliyor.	84
Şekil 3.14. Baskı Altındayken Rahat Hissedebiliyorum.....	85
Şekil 3.15. Kızginken Bile İşleri Yoluna Koyabiliyorum.....	86
Şekil 3.16. Öfke veya Endişe Duygularından Kurtulmak İçin İçsel Konuşma Yapabiliyorum.	86
Şekil 3.17. Başkalarının Öfke veya Saldırganlığı Karşısında Soğukkanlı Kalabiliyorum.	87
Şekil 3.18. Endişeli Hissettiğimde Bile Konsantre Olabiliyorum.	87
Şekil 3.19. Önüme Çıkan Bir Engelin Ardından Günlerce Kızgın ve Öfkeli Olurum. ..	88
Şekil 3.20. Verdiğim Söz Tutarım.	89
Şekil 3.21. Gerektiğinde Hızlı Bir Şekilde Harekete Geçerim.	89
Şekil 3.22. Elimdeki Metotlar İşe Yaramadığında Uyguladığım Yolu Kolayca Değiştiririm.....	90

Şekil 3.23. Sıkıcı İşlerle Mücadele Etme ve Tamamlama Konusunda Enerjimi Artırabilirim.....	90
Şekil 3.24. Kargaşaları Çözmek İçin Yeni Yollar Ararım.....	91
Şekil 3.25. İşlerin Nasıl Yapılması Gerektiği Konusunda Başkalarını Etkilerim.....	91
Şekil 3.26. Başkaları İçin Sözcülük Yapabilirim.....	92
Şekil 3.27. Başkalarının Yaşamlarını Zenginleştirmek İçin Bilinçli Bir Şekilde Fırsat Ararım.	92
Şekil 3.28. Başkalarının Bana Güvenip İnandığını Bilirim.	93
Şekil 3.29. Başkalarını İyi Hissettirmek İçin Sık Sık Çabalarım.....	93
Şekil 3.30. Diğerlerine Rahatlıkla Yardım Teklif Edebilirim.....	94
Şekil 3.31. Başkaları Kızgın ya da Endişeli Hissettiğinde Bunu Algılayabilirim.	94
Şekil 3.32. Başkaları Endişeli Hissettiğinde Onların Problemleriyle İlgilenirim.	95
Şekil 3.33. Duygularımı Başkalarına Etkili Bir Şekilde İfade Edebilirim.....	95
Şekil 3.34. İçinde Bulunduğum Toplumdaki Çatışma Yönetiminde Etkin Rol Oynarım.	96
Şekil 3.35. Değişim Ortaya Çıktığında Fark edebilirim.	97
Şekil 3.36. Değişime Ayak Uydurmak Benim İçin Zordur.	97
Şekil 3.37. Değişimi Hayatın Doğal Bir Süreci Olarak Kabul Ediyorum.	98
Şekil 3.38. Zor Durumlardan Kendimle İlgili Çok Önemli Dersler Çıkarırım.....	98
Şekil 3.39. Değişim Konusundaki Korkularımı Başkalarıyla Paylaşmayı Faydalı Buluyorum.	99
Şekil 3.40. Stresli Olduğumda Farkına Varırım.	99
Şekil 3.41. Bir problem Karşısında Çaresiz ve Umutsuz Hissederim.	100
Şekil 3.42. Stres Yüzünde İşlerimde Daha Az Verimliyim.	101
Şekil 3.43. Stresle Baş Etmek İçin Profesyonel Yardıma Güvenirim.	101
Şekil 3.44. Ara Verme İhtiyacı Duyduğumda Farkına Varabiliyorum.....	102
Şekil 3.45. Bir Problemle Karşılaştığımda Sık Sık Geceleri Gözüme Uyku Girmez...102	
Şekil 3.46. Sık Sık Baş Ağrısı Çekerim.	103
Şekil 3.47. Hayatımdaki Stresin Çoğunluğu Kendimden Kaynaklanmaktadır.	103
Şekil 3.48. Çatışma Olumsuz ve Yıkıcıdır, Buna İzin Verilmemelidir.	104
Şekil 3.49. Çatışmanın Doğasında Ne İyi Ne De Kötü Vardır. Aksine Kişilerarası Etkileşimin Doğal Sonucu Olarak Ortaya Çıkar.	104

Şekil 3.50. Çatışma Yapıcı Bir Şekilde Ele Alındığında ilişkilerin Gelişmesiyle Sonuçlanabilir.....	105
Şekil 3.51. Çatışma Durumlarında Anlayış ve ilgi Göstermek Ortamın Sakinleşmesine Katkıda Bulunur.	106
Şekil 3.52. Ekip Üyeleri, Aralarındaki İlişkileri Geliştirmek İçin Stratejiler Geliştirmelidir.....	106
Şekil 3.53. Ekipler, Üyeleri Arasında Güvensizlik Olduğunda Daha Az Etkilidirler. .	107
Şekil 3.54. İstenen Başarıyı Elde Etmek İçin Ekibin Desteğine ve Çabasına Güvenirim.....	108
Şekil 3.55. Ekip Liderleri, İşyeri Problemlerine Çözüm Ararken Ekip Üyelerinin Görüşlerinden Faydalanabilir.	108
Şekil 3.56. Saygı Gören Ekip Üyeleri, Örgütsel Hedefleri Başarmada Daha Etkin Rol Alabilirler.....	109
Şekil 3.57. Kişilerarası Beceri Seminerleri, Üretim Süreci Üzerinde Hiçbir Etkiye Sahip Değildir ve Boşa Zaman Kaybıdır.....	110

ÖNSÖZ

İnsanın olduğu her yerde çatışma yaşanması doğal ve kaçınılmazdır. İnsan unsurunun iş hayatında önemli bir yer edindiği yirmibirinci yüzyılda çatışmaları etkin bir şekilde yönetebilmek için yaşanan çatışmaların duygu kaynaklı olduğunu bilmek gerekmektedir. Bu bağlamda çatışma yönetiminde duygusal zekânın önemi yadsınamaz. Örgütsel çatışmaların nedenlerinin ve kaynaklarının doğru bir şekilde algılanabilmesi için bireylerin duygularının doğru bir şekilde algılanabilmesi gerekmektedir. Bu ise duygusal zekâ yetkinlikleri ile mümkün olabilmektedir. Örgütsel hedeflerin gerçekleşmesinde çatışmaların etkin bir şekilde yönetilmesi kilit noktasıdır. Dolayısıyla da çatışma yönetimi ile duygusal zekâ arasındaki ilişkiyi anahtar kilit ilişkisine benzetmek doğru olacaktır. Dolayısıyla bu çalışma ile örgütlerin çatışma yönetiminde duygusal zekâ unsurunu kullanmaları ve çatışmaların fonksiyonel bir şekilde yönetilmesini sağlamaları umulmaktadır.

Lisansüstü eğitimim boyunca bilgisinden ve tecrübelerinden yararlandığım, hiçbir zaman ilgisini ve anlayışını benden esirgemeyen, her yardıma ihtiyacım olduğu zaman yanımda bulabildiğim, tezimin tüm istatistiksel analizlerini yapan, beni her zaman motive eden, kendisini bir akademisyen ve insan olarak kendime örnek aldığım tez danışmanım çok sevgili hocam Doç. Dr. Fatma GEÇİKLİ'ye sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmamın uygulama aşamasında bana kolaylık gösteren Erzurum Büyükşehir Belediyesi çalışanlarına teşekkür ederim.

Benim bu noktaya gelmemi sağlayan en değerli varlığım aileme, tüm hayatım boyunca olduğu gibi bu dönemde de benden desteklerini ve anlayışlarını esirgemedikleri için anneme ve babama, her türlü sıkıntımı ve yorgunluğumu benimle birlikte paylaştıkları için, en umutsuz olduğum zamanlarımda bile beni neşelendirip, motive eden sevgili ablalarıma teşekkürlerimi sunarım.

Tuba GÖNÜL

GİRİŞ

Son yıllarda bilim insanları, yaptıkları çalışmalarla duyguların iş ortamındaki etkileri ve çalışma hayatı üzerindeki önemine yoğunlaşmışlardır. Duyguların çalışma hayatında yadsınamaz bir yere sahip olduğu görüşü, iş görenlerin duygularına daha çok önem verilmesi ve duygusal zekâ (EQ) seviyelerinin geliştirilmesi yönündedir¹. Zira duygular, bireylerin düşüncelerini ve davranışlarını etkileyen, onları yönlendiren olgulardır.

Beynin fonksiyonları üzerinde yapılan çalışmalarda, zekânın gerçek ölçütünün bilişsel zekâ değil, bireylerin duygusal zekâ seviyelerinin olduğu yönündedir². Bu bağlamda duygular önemlidir. Duygular, insanlar için önem arz eden olgular hakkında bireye bilgi vermektedir. Duygusal zekâ, bireyin yaşamını anlamlandıran, bireye farklılık katan, farkındalık sağlayan, bireyi hem kendi özüne ulaştıran, hem de bireyin başkalarının hayatlarına değer katmasını sağlayan duygusal yetenekleri içerir. Duygusal yeteneklerimiz, her anlamda hayatımızı ve kendimizi iyileştirmemizi, sevgi dolu bir hayat sürmemizi ve başarılı olmamızı sağlar.

Gelişen teknolojik koşullar ve artan işsizlik oranıyla doğru orantılı bir şekilde artan rekabet ortamı, artık işe alımlarda işvereni değişik stratejiler oluşturmaya yöneltmiştir. Geçmiş yıllarda işe alımlarda, bireyin bilişsel zekâ (IQ) ve yeteneklerine bakılırken, son yıllarda duygusal zekâ ve yetenekleri ön planda tutulmaktadır. Bireyin takım ruhuna sahip olması, iletişim becerilerinin gelişmiş olması, duygularını kontrol altında tutabilmesi, empati ve özgüven gibi daha birçok konu işveren için önem arz etmektedir. Bunları anlayabilmek için de birey, psikolojik bir takım testlerden geçirilmektedir. Sonuç olarak, işe alımlarda bilişsel zekânın yanında duygusal zekâsı da yüksek bireyler tercih edilmektedir.

Örgütler, belirlenmiş bir amacı gerçekleştirmek üzere birbirlerinden farklı birçok bireyin bir araya geldiği sosyal yapılardır. Bireyler, örgütün belirlediği hedeflere ulaşmak için, birbirleriyle sürekli etkileşim ve iletişim kurarak bu sosyal yapıyı ayakta tutmak zorundadırlar. Bireylerin her birinin farklı farklı kültürlerden, inançlardan,

¹ Sait Gürbüz, Murad Yüksel, “Çalışma Ortamında Duygusal Zekâ: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(2), 2008, s.174.

² Zuhal Baltaş, Acar Baltaş, *Bedenin Dili*, (37. Baskı), Remzi Kitabevi, İstanbul 2005, s. 158.

düşüncelerden, eğitimlerden, ailelerden geldikleri düşünülürse, bütün bu farklılıkların, sadece tek bir amaca hizmet etmesi için bir araya toplanması örgüt içerisinde çeşitli çatışmaların yaşanmasına neden olmaktadır. Örgüt içerisinde yaşanan çatışmalar, sözü edilen farklılıkların doğal bir sonucu olarak kabul edilmektedir. Bireysel farklılıklardan ötürü yaşanan çatışmaların yanı sıra, örgütün sınırlı kaynaklarının kullanımı konusunda grupların, bölümlerin ya da bireylerin öncelikli olma isteği, departmanlar arası iletişim ağının yetersiz oluşu, grupların birbirleriyle yaşadıkları rekabet, ücretlendirme ve ödüllendirme sistemindeki yetersizlikler, elverişsiz çalışma koşulları gibi daha birçok unsur, örgütlerde çatışma yaşanmasına neden olabilmektedir.

Örgütsel çatışmalara dair farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Geleneksel yaklaşıma göre çatışma, yıkıcı ve zarar vericidir. Çatışma ortadan kaldırılmalı ve asla örgüt içerisinde çatışma yaşanmamalıdır. Geleneksel yaklaşımın aksine davranışsal yaklaşım, çatışmaların farklılıklardan ötürü ortaya çıktığını ve örgütün sosyal yapısından dolayı kaçınılmaz olarak yaşandığını kabul eder. Davranışsal yaklaşımla paralellik gösteren etkileşimci yaklaşım ise çatışmayı, örgüte canlılık kazandıran, örgüt işleyişini pozitif yönde etkileyen bir unsur olarak görmektedir. Etkileşimci yaklaşıma göre çatışma, yaşanmalıdır ve çatışmaların örgüte zarar vermemesi, çatışmaların yıkıcı olmaması için etkin bir çatışma yönetimi anlayışıyla yönetilmelidir.

Örgütlerde yaşanan çatışmaların pozitif yönde olması ve etkin bir şekilde yönetilebilmesi, iş görenlerin ve yöneticilerin çatışmaları algılama şekilleriyle ilintilidir. Bu noktada devreye giren duygusal zekâ, çatışmaların ortaya çıkması ve yönetilmesi hususunda etkin rol oynamaktadır. Duygusal zekâ, bireye kendi duygularını tanıma, kendini motive edebilme, zorluklarla mücadele edebilme, güçlü ve zayıf yanlarını görebilme, kendini geliştirebilme, sahip olduğu duyguları anlama ve yönlendirme, kendi kendini kontrol edebilme gibi beceriler kazandırmanın yanı sıra, başkalarının duygularını anlama, bu duyguları yönlendirme, empati kurabilme, motive edebilme ve gelişimine katkı sağlama gibi birçok yetenek kazandırır. Örgütlerde yaşanan çatışmaların kontrol edilebilmesi ve çatışmaların yıkıcı olmaktan ziyade örgüt performansını artırıcı yönünün ortaya çıkarılmasında sözü edilen duygusal zekâ yetenekleri büyük bir öneme sahiptir. Duygusal zeki bireyler, karşılarındaki bireyin neler hissettiklerini sezinleyip anlayabildikleri için olası çatışmaları önceden fark edebilir ve çatışmanın seyrini değiştirebilirler. Duygusal zeki yöneticiler çalışanlarının

duygu durumlarından haberdar olduklarından ve çalışanlarına empati kurabildiklerinden dolayı, onların isteklerini ve beklentilerini görmektedirler. Bu bağlamda yöneticiler, örgüt içinde esen olumsuz rüzgârları önceden fark edip olası çatışmaların yıkıcı bir boyut kazanmadan pozitif bir şekilde seyretmesini sağlayabilirler.

Bu çalışma, yukarıda sözü edilen duygusal zekâ ve örgütsel çatışma kavramlarının birbirleriyle ilişkili olduğunu, duygusal zekânın örgütsel çatışmaların çözümünde ve yönetiminde etkin bir rol oynadığını ve duygusal zekânın örgütsel işleyiş üzerine etkilerini ortaya koymak üzere hazırlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

DUYGUSAL ZEKÂ

1.1. DUYGU KAVRAMI

Duygusal zekâ kavramının temel bir yapı taşı olan duygu kavramı bireyi tanıma ve anlama yönünde yapılan araştırmaların odak noktası olmuştur. İnsan yaratılışı itibarıyla dünyaya geldiği ilk andan itibaren çevresiyle ve kendisiyle sürekli iletişim ve etkileşim halinde olan sosyal ve duygusal bir varlıktır. Birey, hayatını sürdürebilmek için diğer insanlarla sürekli bir arada bulunmak, çalışmak ve iletişim kurmak zorundadır. Birey, yaşam kalitesini artırmak, kendisiyle ve çevresiyle kurduğu iletişimde başarılı olabilmek için öncelikle kendi duygularının farkında olmalıdır. Bu bağlamda ilk önce duygu kavramının neyi ifade ettiği açıklanmalıdır.

Darwin; 1872 yılında yayınladığı “*Expression of Emotions in Man and Animals*” (İnsan ve Hayvanlarda Duyguların İfade Edilmesi) isimli eserinde, insanların ve hayvanların temel birtakım duygulara sahip olduklarını söylemiş, insan ve hayvanın ayrılmaz bir parçası olan duygularının evrenselliğini ileri sürmüştür³. Duygular, insanlar ve hayvanların var oluşlarının birer parçasıdır ve yeryüzünde bulunan tüm insan ve hayvanlarda değişkenlik göstermeyen temel duygular vardır. Bu nedenle de duygular evrenseldir.

Duygu kavramı, çağımızda insanların tüm deneyimlerini etkileyen önemli bir işleve sahiptir. Duygu, insanların kendileriyle ve birbirleriyle olan iletişiminde bir mihenk taşıdır. “*Duygular, belirgin bir biçimde bireyin farklı ilişkilerine tepki, yanıt biçiminde ortaya çıkmaktadır. Bireyin hafızası, ailesi ve diğer insanlarla ilgili yaşadığı değişimlere bağlı olarak duyguları da aynı düzeyde etkilenmekte ve değişmektedir*⁴”. Bu bağlamda duygular, insanların bütün ilişkilerinde rehberlik ederler. Buradan hareketle duyguları bireyin ayrılmaz bir parçası olarak, vücudunu ve varlığını

³ Arkun Tatar, Süleyman L. Morali, Serdar Tok, “Schutte Duygusal Zeka Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması ve Psikometrik Özelliklerinin İncelenmesi” *International Symposium Emotional Intelligence and Communication*, Cilt: 2, 7-9 Mayıs 2007 İzmir, s. 477

⁴ Gaye Özdemir Yaylacı, *Kariyer Yaşamında Duygusal Zekâ ve İletişim Yeteneği*, (1. Baskı), Hayat Yayınları, İstanbul 2006, s. 40

tamamlayan bir uzvu gibi kabul etmek gerekmektedir⁵. Duygu, bireyin beyninden bedenine ve bedeninden de etkileşimde ve iletişimde bulunduğu bireylere ve ortama yansır. Bu nedenle duygu, bireyin bedeninden ve aklından ayrı düşünülemez. Duygu sözcüğünün İngilizce'deki karşılığı “emotion” kelimesine bakıldığında, bu kelimenin Latince kökeni olan “motion” sözcüğünün “hareket” manası taşıdığı ve “e” harfinin de “ex” yani “dışarı hareket” anlamına geldiği görülür. Bu bilgidен hareketle “emotion” kelimesi, bireyin kendi iç dünyasında meydana gelenleri dışarı aksettirmesini ifade eder⁶. Başka bir deyişle birey, zihninde ve kalbinde meydana gelen değişiklikleri, olguları sözlü ya da sözsüz olarak bulunduğu çevreye ve iletişim kurduğu diğer bireylere yansıtır. Burada beden dili duyguların dışa vurumunun önemli bir unsurudur.

Goleman’a göre “*duygu, bir his ve bu hisse özgü belirli düşünceler, psikolojik ve biyolojik haller ve bir dizi hareket eğilimidir*”⁷. Bu tanımda vurgulanmak istenen, düşüncenin temelini oluşturan duygunun, bireyin ruhsal ve bedensel eylemlerine gösterdiği eğilimdir. Bireyin neyi neden yaptığı sorusuna verilen cevap, bireyin kendi iç dünyasında yaşadığı duygularla şekillenmektedir. Bireyin zihninde, karşılaştığı olguya ait bir takım duygular belirir. Bu duygular olguya karşı düşünceler geliştirir ve düşünceler de olgu karşısında bireyin eylemlerine dönüşür. Bu nedenle düşüncenin temelini duygular oluşturmaktadır denebilir.

“*Stephen Davis ise duyguyu “iç ve dış uyarıcılar tarafından harekete geçirilen ve davranışsal tepkilere yol açan, bilinçli hislerin hoşnutluğu veya hoşnutsuzluğu” şeklinde tanımlamıştır*”⁸. Bu tanımda da benzer şekilde duyguların, insanların davranışlarını etkilediği vurgulanmıştır.

Türk Dil Kurumu’na göre duygu “*belirli nesne, olay veya bireylerin insanın iç dünyasında uyandırdığı izlenimdir*”⁹.

⁵ Kemal Demir, “Duygusal Zekaya Eleştirel Bir Bakış”, *International Symposium Emotional Intelligence and Communication*, Cilt: 2, 7-9 Mayıs 2007 İzmir, s.511

⁶ Nevzat Tarhan, *Duyguların Dili*, (2. Baskı), Timaş Yayınları, İstanbul 2007, s. 46

⁷ Daniel Goleman, *Duygusal Zeka Neden IQ’dan Daha Önemlidir?*, (22.Baskı), (Çev.: Banu Seçkin Yüksel), Varlık Yayınları, İstanbul 2002, s. 359

⁸ Mahmut Akın, *İşletmelerde Duygusal Zekânın Üst Kademe Yöneticiler İle Astları Arasındaki Çatışmalar Üzerindeki Etkileri (Kayseri’deki Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama)*, (Yayımlanmış Doktora Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir 2004, s.5

⁹Türk Dil Kurumu, Erişim Tarihi: 20.11.201, www.tdk.gov.tr

Çeşitli duygu tanımlarından hareket ederek duyguyu, bireyin içerden ve dışarıdan gelen uyaranlara karşı oluşturduğu ve bireyin tüm fiziksel eylemlerine yansıyan ruhsal eylemlerdir şeklinde tanımlamak mümkündür. Bu tanımdan hareketle söyleyebiliriz ki insan farkında olarak veya olmayarak hayatının her anında duygusal bir durum içindedir ve bu duygusal durum her an değişkenlik gösterebilir. Bireyin kendini duygudan soyutlaması imkânsızdır. Ancak birey duygularının farkına vararak, onları geliştirip kendi amacına hizmet etmesi için yönlendirebilirse duygularını yönetmeyi başarabilir.

Heyecan, kaygı, huzur, sevgi gibi bazı duygular bireyin hayata karşı duruşunu ve bakış açısını etkiler. *“Duyguların insanların mantıklı karar almalarını önlediği ve insanların performansını düşürmekten başka bir işe yaramadığı şeklinde bir anlayışın günümüzdeki bilimsel araştırmalar ışığında geçerliliği kalmamıştır. Duygular insan için önemlidir ve gereği gibi yönetilebilirse insanın performansını inanılmaz ölçülerde yükseltebilir”*.¹⁰ Duygular, bireyin aldığı kararlarda etkilidir. Duygudan yoksun bir mantıktan söz edilemez. Duygu, mantığa şekil veren, davranışları yönlendiren ve karar verme mekanizmasında etkin rol oynayan bir unsurdur.

Cüceloğlu’na göre duygular ve heyecanlar, düşünce ve bilişsel süreçlerin denetiminden bağımsız değildir¹¹. Düşünce duyguyu ve duygunun türü de düşünceyi sürekli olarak etkilemektedir. *“Duyguların ve her duygudaki düşüncelerin, psikolojik durumların, biyolojik durumların ve harekete geçirici dürtülerin çeşitliliği bu konuyu çok karmaşık bir duruma sokmaktadır. Yani duygular düşüncelerden ayrılamaz. Üstelik duygular, yalnızca akıl açısından bakıldığında kendi içinde kararlı olmayan, mantıksız bir mantığa, kısaca bir psikomantığa uyar”*¹². Bu nedenle, bir bireyi değerlendirirken salt mantık ve düşünceyle hareket etmemek gerekir. Duygular, mantık ve düşünceden ayrı ele alındığında, birey hakkında doğru kararlar verilemeyebilir. Duygu, mantık ve düşünceyi bir arada tutarak bireyin eylemlerini değerlendirmek, doğru kararlar alınmasını sağlayacaktır. Duygular bu bağlamda, birden fazla ve birbirleriyle uyumlu olmayan hedefler arasında bireyin karar verme tarzını belirlemektedir.

¹⁰ Akın, s.6

¹¹ Doğan Cüceloğlu, *İnsan ve Davranışı- Psikolojinin Temel Kavramları*, (12. Baskı), Remzi Kitabevi, İstanbul 2003, s.264

¹² Siegfried Brockert-Gabriele Braun, *Duygusal Zekâ Testleri- Duygusal Zekanızı Değerlendirin*, (1.Baskı), (Çev.: Nurettin Süleymangil), MNS Yayıncılık, İstanbul 2000, s.23

1.1.1. Olumlu ve Olumsuz Duygular

İnsan, hayatında sevgi, şaşkınlık, kaygı, şüphe, üzüntü, korku gibi birçok duygu yaşar. Bu duygular tek bir duygu olarak değerlendirilemez. Doğada bulunan ana renkler ve bunların karışımından ortaya çıkan farklı renkler gibi temel duygulardan da farklı duygular ortaya çıkar¹³. Bilim insanları yıllarca yaptıkları araştırmalarda insanların yaşadığı pek çok duyguyu sınıflandırmaya çalışmışlardır. Bu konuda en çok kabul gören çalışma Robert Plutchik'in yaptığı sınıflandırmadır. Plutchik, sekiz temel duygu tespit etmiştir. Bunlar, korku, kızgınlık, neşe, hüznün, yakınlık, nefret, umut ve hayrettir. Plutchik'e göre, milyonlarca farklı renk yalnızca üç temel rengin karışımıyla elde ediliyorsa, yaşadığımız çok sayıdaki duygu da burada sıralanmış sekiz temel duygunun karışımı sonucu oluşmaktadır¹⁴. Tarhan'a göre ise, üç temel duygumuz farklı duyguları oluşturur. Burada sevgi, korku ve güven olan üç temel duygu, kırmızı, sarı ve maviye benzetilmiştir. Bu duyguların içinde de alt duygular vardır. Örneğin, sevgi duygusu içinde merhamet, şefkat, iyilik, aşk, ilgi, dostluk gibi duyguları barındırır. Korku duygusunun içinde nefret, ürkme, dehşet, öfke, düşmanlık, şüphe gibi duygular; güven duygusunun içinde ise sadakat, gayret, doğruluk gibi duygular vardır¹⁵. Bu noktadan hareketle, çeşitli duyguların ortaya çıkmasında temel oluşturan ana duygular vardır ve bunlar birbirleriyle bağıntılıdır.

İnsan hayatının önemli bir parçası olan duygular, bazı araştırmacılara göre birbirinden bağımsız pozitif ve negatif olan iki temel oluşumu içermektedir. Araştırmacılar, pozitif duyguyu "hayattan alınan aktif haz ve keyif" olarak tanımlarken, negatif duyguyu, "kişinin stres, korku, kızgınlık gibi hoş olmayan duygularının aktive olması" şeklinde tanımlamışlardır. *"Belirlenmesinde kültürel ve bireysel farklılıkların önemli yer tuttuğuna inanılan olumlu ve olumsuz duygulara ilişkin literatür bulguları; mutluluk, haz, heyecan, heves ve hoşnut olmak gibi duyguları pozitif duygularla ilişkilendirirken, öfke, kaygı, stres, mutsuzluk gibi kavramların negatif duyguları içerdiği yönündedir"*¹⁶. Başka bir deyişle, bireye kendini iyi hissettiren duyguların pozitif, kötü hissettiren duyguların ise negatif olduğu söylenebilir.

¹³ Tarhan, s. 47

¹⁴ Akın, s.11

¹⁵ Tarhan, s.47

¹⁶ Bilge Uzun Özer, Esin Tezer, "Umut ve Olumlu-Olumsuz Duygular Arasındaki İlişkiler", *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 23, 2008, 81-86

Olumlu duyguların insanların yaratıcılığını artırdığına yönelik bulgular vardır. Olumlu duygular yaşayan bireylerin, hayatta daha iyi sonuçlara ve başarılarla ulaşmaları bilimsel açıdan beklenen bir durumdur. Bunun yanı sıra her zaman olumlu duyguların faydalı, olumsuz duyguların faydasız ve zararlı olduğunu düşünmek ve bu duyguların tamamen ortadan kaldırılmasına ve yaşanmaması gerektiğine inanmak yanlış bir fikirdir. Olaylara ve olgulara göre olumsuz duyguların da faydaları vardır. Olumsuz duyguların oluşması olumlu duyguların yaşanmasına vesile olabilir. Örneğin; sınav stresi yaşayan bir öğrenci, sınavdan kötü not alma kaygısı yaşayarak, sınavına hazırlanması için gereken enerjiyi kaygı duygusuyla elde edebilir.

Genel olarak olumsuz duygular, bireyin arzu, istek ve emellerine ulaşmaya çalışırken önüne çıkan engeller sonucu, olumlu duygular ise bireyin amaçlarına ulaşması ve elde ettiği çeşitli kazanımlar sonucunda ortaya çıkar¹⁷. Esasında duyguları olumlu ve olumsuz olarak değerlendirmek bazen insanın yanlış düşünmesine yol açabilir. Zira olumsuzluk, sadece duyguların ifade edilişinde olabilir. Burada önemli olan, bireyin duygularının farkında olması ve duyguların yaşanmasına ne şekilde izin verip vermediğidir¹⁸. Örneğin, okula gitmek üzere hazırlanması gereken kız çocuğunun bir türlü kıyafetlerini giymemesine öfkelenen annenin, öfkesini kontrol ederek kızının zamanını daha doğru kullanmasını sağlaması, kızına bağırıp çağırarak onun kıyafetlerini giymesini sağlamasından daha olumlu bir sonuç doğuracaktır. Burada önemli olan, duygunun ve olgunun farkına varıp nasıl karar verilirse daha faydalı olunacağını kestirebilmektir.

Duygularımız ister olumlu olsun, ister olumsuz olsun, hayatımızda önemli bir yere sahiptir. Olumlu ve olumsuz duygular birbirlerinden ayrı düşünülmemelidir. Zira bu duyguların birbirlerini tamamlayıcı özelliği vardır. Biri diğerinin nedeni veya sonucu olabilir. Örneğin; kaygı, endişe ve korku duygusunun sonucu güven duygusu oluşur. Başka bir deyişle, birey endişe duymadığı için olumsuzlukları fark edemez, korku duygusu olmadığı için de tehlikelere karşı kendini koruyamaz ve güven ortamı hazırlayamaz.

Duygular insanlar için çok önemlidir ve doğru bir şekilde yönetildiği takdirde

¹⁷ Akın, s.12

¹⁸ M. Jale Poussard, İ. Meltem Çamuroğlu, *Psikolojik Taciz İş Yerindeki Kâbus*, Nobel Yayınları, Ankara 2009, s.107

bireye mutlu, huzurlu ve başarılı bir hayat sunar. Burada önemli olan bireyin duygularının ne kadar farkında olduğu ve nasıl tepkiler verdiği.

1.1.2. İş Hayatında Duyguların Önemi

Yakın geçmişe kadar işyerlerinde duyguların önemsiz olduğu ve çalışanların duygularından arınmış bir şekilde çalışmaları istenmekteydi. İnsanı insan yapan duygular, iş yaşamında gereksiz görülmekte, hatta duyguların işyerine zarar verdiği düşünülmekteydi¹⁹. Bu nedenle bireylerden çalışırken duygusal davranmamaları, duygularını bir kenara bırakmaları ve öyle çalışmaları istenirdi. İnsan iş ortamında adeta bir makine gibi görülmekte ve sadece aldığı görev ve emirleri yerine getirmesi istenmekteydi. Duyguların gücü göz ardı edildiğinden, duygunun, bilginin ve başarının kaynağı olduğu bilgisi yıllar boyu edinilememiştir. Bu nedendir ki, duygular bir zayıflık ve zaaf olarak görülmüş, aynı zamanda duygunun kadınlara, aklın ise erkeklere uygun olduğu düşünülmüştür. Bu görüşe göre, anneler, şairler ve sanatçılar duygularıyla hareket etmeli, ancak yöneticiler, liderler, komutanlar ise güçlü olmalı, duygularından ve zaaflarından kendilerini arındırmalıdır²⁰. Bu görüş insanı robotlaştıran, mekanik hale getiren ve başarıdan uzaklaştıran, insan ilişkilerinden soyutlayan ve farkında olunmаса da işletmeye ya da kuruma zarar veren bir boyut olmaktan ileri gidememiştir.

Birey, doğuştan getirdiği özellikleri sebebiyle duygusal bir varlıktır. Bireyin kendini sahip olduğu duygularından soyutlaması imkânsızdır. Bu konuda yapılan araştırmalar duyguların ve duygu yönetiminin iş hayatındaki önemini vurgulamaktadır²¹. Duygular, iş ortamlarında lokomotif görevi görürler. Çünkü bireyi başarıya götüren, işletmeyi hedeflerine ulaştıran, yönetilebilen duygulardır. Örgütler bireylerden meydana geldiğine göre, bireylerin duyguları örgütsel davranışın belirlenmesinde önemli bir işleve sahiptir.

İnsanın olduğu her ortamda üzüntü, kaygı, sevinç, heyecan, mutluluk, öfke ve benzeri duygular yaşanır. İş hayatında yaşanmakta olan bu gibi duygular, bireyi başarıya ya da başarısızlığa götürdüğünden yadsınamayacak derecede önemlidir. Bu nedenle en alt kademedeki çalışandan en üst kademedeki çalışana kadar bireylerin

¹⁹ İşyerinde Duyguları Yönetebilmek,

Erişim Tarihi: 27.03.2012, http://www.akilvezeka.com/haber_detay.asp?haberID=570

²⁰ Erdal Atabek, *Bizim Duygusal Zekamız*, (1. Baskı), Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul 1999, s. 11

²¹ Akın, s. 27

duygularının farkında olmaları ve duygularını yöneterek kontrol altına almaları örgütler için son derece önemlidir.

Duygular, insanlar fark etsin ya da etmesin verilen her türlü kararda önemli bir role sahiptirler. “*Tehlike, tehdit, risk, stres ve şiddet arttıkça duyguların rolü de artar*”. Bireyin kendi hayatı söz konusu olduğunda ise duygular daha büyük bir önem kazanır²². Zira iş hayatında kariyer yapmak, yapılan işi ve oradaki insanları yönetmeyle doğrudan ilgilidir. Bireyin çalıştığı işte başarılı sonuçlar elde etmesi diğer insanların iyi yönetilmesiyle mümkün olmaktadır. İnsanların yönetilmesi demek, onların duygularını yönetmek demektir. Dolayısıyla, ilk önce bireyin kendi duygularını yönetmesi gerekmektedir. Duyguların yönetilmesi onların tanınmasıyla mümkündür. Ancak kendi duygularını tanıyan ve yönetebilen birey başkalarının duygularını anlayabilir ve yönetebilir. Bireyin duygularını yönetebilmesinde duygularını ifade edebilmesi önemli bir unsurdur. Duyguların ifade edilmesi duyguları tanımak kadar önemlidir²³. Duyguları ifade edememek veya doğru ifade edememek yanlış algılamalara neden olabilmektedir. İfade edilemeyen duygular baskılanmaktan kurtulamayacağı gibi, zamanla baskılanan duygular, bireyde bir patlama noktası oluşturabilir ve bu duygular çevreye negatif duygular olarak yansır. Bu, kurumlarda istenmeyen bir durumdur, zira negatif duygular işyerlerinde çatışmalara neden olmaktadır. Diğer önemli unsur da duyguların kontrol edilmesidir. Birey, işyeri şartlarında durum nasıl olursa olsun verimini ve üretkenliğini artırmak için olumsuz duygularıyla baş edebilmeli ve duygularının kontrolünü elinde tutmalıdır. Kontrol edilemeyen duygular, ifade edilemeyen duygular gibi işyerlerinde büyük sorunlar çıkarır, çatışmalara neden olur ve bireyler arasında iletişimsizlik başlar.

Duyguların kontrolü sayesinde, birey istemediği duygularını yönlendirerek istediği duygulara dönüştürebilir. Duyguların kontrolünde altı basamaktan söz edilmektedir²⁴. İlk basamakta ne istediğini bilmek yer almaktadır. Buna göre birey, işyerinde duygularının kontrolünü elinde tutabilmek için ne istediğini bilmelidir. Ancak duyguların yoğun olarak yaşandığı anlarda verilen tepkilerin abartılı olacağı göz önünde bulundurulursa birey bir an durup, o duygu yoğunluğunu azaltarak, neye ulaşmaya çalıştığı kararını vermelidir. Örneğin; bir öfke patlaması yaşamak üzereyken “ben ne

²² Acar Baltaş, *Hayalini Yorganına Göre Uzat*, (3. Baskı), Remzi Kitabevi, İstanbul 2008, s. 71

²³ N. Mert Batu, Murad Karaduman, “ Havacılık Sektöründe Kurumsal Duygusal Zekâ”, *International Symposium Emotional Intelligence and Communication*, Cilt: 2, 7-9 Mayıs 2007 İzmir, s. 779

²⁴ Zülfikar Özkan, *Bilgelige Yöneliş Kişisel Gelişimin Dinamikleri*, (8. Baskı), Hayat Yayınları, İstanbul 2006, s. 118

yapıyorum, şu anda ne hissediyorum, ne yapmalıyım?” gibi sorular sorarak birey, kendi duygu yoğunluğunu azaltabilir ve olası bir olumsuzluktan uzaklaşmış olur²⁵. Böylece ne istediğinin farkına varabilir. İkinci basamakta bireyin sahip olduğu duygularına güvenmesi gelmektedir. İş hayatında bireyi başarıya götüren şey güven duymaktır. Bireyin kendine güvenmesi sahip olduğu duygularına güvenerek ve inanarak yaşamasından kaynaklanmaktadır. Üçüncü basamak, duyguların içinde barındırdığı ve iletmek istediği mesajları doğru algılamaktır. Dördüncü basamakta ise bireyin kendine güveni yer almaktadır. Kendine güvenen insan sorumluluk alabileceğine inanır ve bu bireyin iş hayatında başarısız olma olasılığı düşüktür. Beşinci basamak, bireyin duygularının hâkimiyetinin kendi elinde olmasına inanmasıdır. Birey kendi içsel gücünün yine kendisiyle var olduğuna ve kontrolün sadece kendisi ile gerçekleşeceğine inanırsa duygularını kolayca idare edebilir. Altıncı basamakta bireyin eylemleri ve yaptığı işlerle ilgili heyecan duyması gelmektedir. Bireyin heyecanı iş hayatında yeni atılımlar yapma, yeni fikirler üretme ve yeni yollar keşfetmede bir ışık görevi görmektedir. Bu altı basamaklı merdiven bireyin duygularını kontrol etme ve hâkimiyeti elinde tutma yetisinde önemli bir yoldur. Şüphesiz iş hayatında başarının anahtarı sadece duygusal zekânın elinde değildir. Bunun için bilişsel zekâ da gerekmektedir. Bilişsel zekâ duygusal zekâ ile birlikte kullanılırsa bireyi başarıya götürür. Unutulmamalıdır ki kendi duygularını tanımayan, ifade edemeyen ve duygularını kontrol etmeyi bilmeyen birey iş hayatının stresli ortamında ve yoruculuğunda önüne çıkan engellerle baş edemez ve birlikte çalıştığı insanların duygularını anlayıp, yorumlayamaz. Bilişsel zekâ tek başına, zorluklar karşısında güç katan ve motive eden bir yol izlemesinde ve insan ilişkilerinde bireyin başarılı olmasını sağlayamaz.

1.2. DUYGUSAL ZEKÂ KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ

Duygusal zekâ kavramına yönelik çalışmalar, genel olarak psikoloji ve sosyoloji bilim dallarında gerçekleştirilmiştir. Duygusal zekâ kavramı ile ilgili son 15 yılda birçok düşünce ileri sürülmüşse de, bu kavram psikolojinin geniş ve derin konuları arasında ortaya çıkmış ve gelişmiştir²⁶. Duygusal zekâ kavramı değişik boyutlarıyla ele alınmıştır. İki bin yıl öncesine gittiğimizde Plato'nun “tüm öğrenme süreci aslında

²⁵ Özkan, s.118

²⁶ Selen Doğan, Faruk Şahin, “Duygusal Zekâ: Tarihsel Gelişimi ve Örgütler İçin Önemine Kavramsal Bir Bakış”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 2007, s. 231

duygusal bir temele dayanır” ifadesi duygusal zekâ kavramının aslında yeni bir kavram olmadığını göstermektedir²⁷. Bu ifade duyguların önemine vurgu yapmaktadır. Böylece Plato, insanın doğduğu ilk günden itibaren öğrenmeye başladığı her şeyi, sahip olduğu duygusal bir temel ile izah etmiştir. Duygusal zekâ kavramı, duyguların kontrol altına alınması şeklinde düşünüldüğünde ise, temelini Aristo’dan almaktadır diyebiliriz. Aristo, MÖ. 350 yılında yazdığı “Nikomakhos’a Etik” isimli eserinde “*herkes kızabilir, bu kolaydır, ancak; doğru insana, doğru ölçüde, doğru zamanda, doğru nedenle ve doğru şekilde kızmak, işte bu kolay değildir*” şeklinde oğluna nasihatte bulunmuştur²⁸. Aristo’nun bu ifadesi duyguların kontrol edilebilmesinin önemine işaret eder. Önemli olan, duygunun doğru algılanıp kontrollü bir şekilde yansıtılmasıdır ki bu; kişilerarası iletişimde bireyin başarılı olması için bir ipucu teşkil eder. Binlerce yıl öncesinden bu güne, duygular, duyguların insanlar arasındaki iletişime etkisi ve insanın kendi iç dünyasındaki yeri ve önemi ile ilgili olarak, Aristo ve Plato gibi felsefeciler, eğitimciler, psikologlar ve bilim insanları araştırmalar yapmış ve insanın hayatı anlamlı ve değerli yaşamasının, insanların birbirleriyle olan iletişiminde ve etkileşiminde duyguların yadsınamaz bir gerçek olduğunu ispatlamaya çalışmışlardır.

1900’lü yılların başında bilişsel zekâ olan IQ’ yü ölçmenin yollarını arayan yeni bir hareket başlamıştır. İlk bilim insanları IQ’ yü vasat olanlarla mükemmel olanları birbirinden ayıran kolay bir yöntem olarak düşünmüşlerdir. Kısa bir zaman içinde, bu yöntemin sınırları olduğunun farkına varmışlardır. Matematik, fizik ve okuma–anlamada çok başarılı olan kişilerin insanlarla olan ilişkilerinde pek de başarılı olmadığı, aynı zamanda ortalama bir zekâyâ sahip kişilerin ise yaşamlarında başarılı kimseler olduğu görülmüştür. Bununla beraber sosyal zekâ terimi ortaya çıkmıştır.

Duygusal zekâyâ isim veren ilk kişi Colombiya Üniversitesi profesörü Edward L. Thorndike’ dır. Thorndike zekâ faaliyetlerini sosyal zekâ, somut zekâ ve soyut zekâ olmak üzere üç bileşene ayırmış ve sosyal zekâyı “kadın, erkek, çocuk, genç tüm insanları anlama becerisi, insan ilişkilerinde geniş algılarla hareket etmek” şeklinde tanımlamıştır²⁹. Başka bir deyişle “*sosyal zekâ terimi diğer insanlarla iyi geçinmek için*

²⁷ Yaylacı, s.44

²⁸ Mehmet Esba, *Turizm işletmelerinde Yöneticilerin Duygusal Zekâlarının Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir 2009, s. 58

²⁹ Yaylacı, s. 45

gerekli yetilere sahip kişilerin bu kabiliyetlerini anlatmak için kullanılmıştır”³⁰. Yani bireyin kendisiyle ve çevresiyle uyumlu ve iyi bir iletişime sahip olabilmesi için sosyal zekâyı ihtiyacı vardır.

Duygusal zekâ ile ilgili çalışmalar 20. yüzyılda hız kazanmıştır. Bunun en önemli nedenlerinden biri bilişsel zekânın, insan hayatındaki başarının tek ölçütü olmadığına kanıtlanması ve sosyal bilimlere duyulan ihtiyaç ve insan odaklı yaklaşımların önem kazanmasıdır. Bununla birlikte 1920’li yıllarda artık bireyin kariyer hayatında ve sosyal hayatında bilişsel zekânın dışında sosyal boyutlu zekânın başarı kazandırdığı yönündeki düşünceler ortaya çıkmıştır.

20. yüzyılın ortalarına kadar sosyal zekâ kuramı üzerinde durulmuş ve zekâyı ölçmek için psikolojik testler geliştirilmeye başlanmıştır. 1970 ve 1989 yılları arasında sosyal zekâ ile ilgili deneysel çalışmalar yapılmıştır. Beyin gelişimi ile ilgili olarak, araştırmalarda, duygu ve mantık arasındaki bağlantı ayrılmaya ve duygusal zekâ terimi nadir olsa da kullanılmaya başlanmıştır. 1990 ve 93 yılları duygusal zekânın makalelerde kendine yer bulduğu dönemdir³¹. New Hampshire Üniversitesi’nden Peter Salovey ve Yale Üniversitesi’nden John Mayer, 1990 yılında duygusal zekâ üzerine iki makale yayınlamışlardır. Mayer ve Salovey duygusal zekâyı ölçebilmek için iki test geliştirmişlerdir. Daha sonra ki yıllarda ise bu çalışmalarını Gardner’ın Çoklu Zekâ Kuramı ile ilişkilendirmişlerdir. 1994 ve 97 yılları arasında Daniel Goleman’ın en çok satanlar listesinde yer alan “Duygusal Zekâ” kitabı yer almaktadır. Goleman’ın, “Time” dergisinin kapağında “EQ” terimini kullanması ve birkaç kişi üzerinde uyguladığı ölçümünü de duygusal zekâ kavramı adı altında yayımlaması yine bu yıllar arasına rastlar. Duygusal zekâ ile ilgilenen bir diğer bilim insanı Reuven Bar-On’dur. Bar-On, 1997 yılında duygusal zekânın popülerlik kazanmasında etkili olan “Kendini Rapor Etme Testi” ile duygusal zekânın ölçülmesinde ilk olan testi yayınlamıştır³². 20. yüzyılın sonlarından günümüze duygusal zekâ ile ilgili birçok araştırma yapılmış ve yeni zekâ modelleri oluşturulmuştur³³. Duygusal zekâ kavramı bilim dünyasına ve birçok araştırmaya ışık tutan popüler bir kavram olarak hala araştırma konusudur.

³⁰ Travis Bradberry, Jean Greaves, *Duygusal Zekânızı Keşfedin-Duygusal Zekâ Cep Kitabı*, (1.Baskı), (Çev.: Sevdâ Kubilay), Truva Yayınları, İstanbul 2006, s.45

³¹ Murad Yüksel, *Duygusal Zekâ ve Performans İlişkisi (Bir Uygulama)*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum 2006, s.18

³² Doğan, Şahin, s.235

³³ Esba, s.60

Bireyin çevresinde olup bitenleri anlaması için insanı anlaması gerekir. İnsanı anlayabilmek için ise onun duygularını anlayıp yorumlayabilmek gerekir. Bunun için ilk adımı bireyin kendini anlaması ve duygularının davranışlarını nasıl etkilediğinin farkına varabilmesidir. Bilim insanları yıllarca yaptıkları çalışmalar ve araştırmalarıyla bu konuya ışık tutmaya çabalamışlardır.

1.3. DUYGUSAL ZEKÂ KAVRAMI

Duygusal zekâ, duygu ve zekânın birbirleri ile ilişkili olarak ortaya çıkan yeteneklerden meydana gelen, duyguyu zekâdan ve düşünceden ayırmayan, aksine bunları bir arada bulunduran bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda, duygusal zekâ, bireyin çevresinden gelen baskılarla baş edebilme yeteneğidir denilebilir³⁴. Burada zihin devreye girmekte ve duygusal zihin akılcı zihinle işbirliği yaparak bireyi çevresel uyaranlara karşı hazırlamaktadır. *“Bireylerin karışık ilişkiler ağı içerisinde yaşamın zorluklarının üstesinden gelebilmesi için bilişsel zekânın tek başına yeterli olmadığı duygusal zekânın da olması gerektiği saptanmıştır”*³⁵. Bu iki kavram birbirinden farklı görünse de ortak paydaları bireyin zihninde beraber hareket etmeleridir. Bilişsel zekâ ya da akılcı zekâ gözle görülebilir özellikler taşımaktadır, kolayca ölçülebilir, ancak duygusal zekâ daha soyut bir kavramdır ve duygusal zekâyı anlamak bilişsel zekâyı anlamak kadar kolay değildir.

Literatürde duygusal zekâ kavramına yönelik birçok tanım görülebilmektedir. Thorndike’ın “Sosyal Zekâ” tanımı, Gardner’nin “Kişisel ve Kişiler Arası Zekâ” tanımı, Goleman’ın “Duygusal Zekâ Katsayısı”, Cooper ve Sawaf’ın “Duygusal Zekâ Katsayısı”, Steiner’in “Duygusal Okur-Yazarlık”, Mayer ve Salovey’in “Duygusal Zekâ” tanımlamaları bunlardan bazılarıdır. Literatürdeki bütün duygusal zekâ tanımları incelendiğinde, bu tanımlamaların aslında birbirine benzer görüşlere dayanarak geliştirildiği söylenebilir³⁶. Her bir tanımın ortak noktası duygusal farkındalık ve bunun bireyin geleceğini inşa etmedeki rolüdür. Mayer ve Salovey, duygusal zekâyı, *“duyguların doğru algılanması, değerlendirilmesi ve ifade edilmesi, düşünceye*

³⁴ Nüket Güz, K. Safiye Barokas, “Duygusal Zekada Aşkı Edimle Okumak”, *International Symposium Emotional Intelligence and Communication*, Cilt: 2, 7-9 Mayıs 2007 İzmir, s.518

³⁵ Fatma Geçikli, “Örgütlerde Duygusal Zekâ - Mobbing (Psikolojik Yıldırma) İlişkisi Ve İletişime Yansıması”, *International Symposium Emotional Intelligence and Communication*, Cilt: 1, 7-9 Mayıs 2007 İzmir, 355-369.

³⁶ Şebnem Aslan, *Duygusal Zekâ ve Dönüşümcü, Etkileşimli Liderlik*, (1. Baskı), Nobel Yayınları, Ankara 2009, s.35

ulaşmada ve/veya oluşturmada, hislerden yararlanma yeteneği, duygu ve duygusal bilgiyi anlama, duygusal ve entelektüel gelişimi sağlamada duyguları ayarlama ve kontrol etme yeteneği”³⁷ şeklinde tanımlamışlardır. Yapılan bu tanımlamada dört temel yeterlilik vurgulanmıştır. Bunlardan ilki, idrak etme ve duyguların değerlendirmesini yaparak bunları açıklamaktır. Bireyin, yaşadığı duygunun farkına vararak bunu özümseyip açıklığa kavuşturması gerekir. İkincisi ise, duygularını bilinçli olarak düşünmeye etki edecek biçimde kullanmaktır. Bir diğeri ise, duyguların karmaşıklığını ve geçiciliğini anlamaktır. Son olarak da duyguları, ruhsal ve zihinsel gelişim için kullanmaktır³⁸. Aslında duygusal zekâ bireyin, vizyon ve misyonunu başarıyla gerçekleştirebilmesi için gereken tüm karmaşık davranış, yeterlilik veya yetenek, inanç ve değerlere verilen genel bir isimdir. Salovey, burada iki ayrımdan söz eder: Kişisel Zekâ ve Sosyal Zekâ. Kişisel Zekâ, bireyin kendi ruh halinin, duygularının ve diğer zihinsel durumlarının kendi davranışlarını etkileme tarzını belirlemesi ve bunları yönetmesidir. Sosyal zekâ ise, başkalarının duygularını tanıma ve bu edinilen bilgiyi diğer insanlarla ilişki kurarken ve ilişkilerini korumada yol gösterici olarak kullanmaktır³⁹. Kişisel zekâ ve Sosyal Zekâ birbirini tamamlayan ve birbirine yol gösteren bir bütünün iki eşit parçasıdır ve bu parçalar birbirlerinden ayrı düşünülemez.

*“Duygusal zekâ, uzun zaman içinde insanın yaşamını geliştiren ve özüne ulaşmasını sağlayan sevgi merkezli becerileri içerir”*⁴⁰. Başka bir deyişle duygusal zekâ; bireyin kendi duygu ve becerilerini tanımasıdır ve bunları kabul ederek yenilenmeye açık olmasıdır. Aynı zamanda bireyin hedeflerine ulaşmada, başarıya odaklanmasında istekli olmasıdır. Diğer insanların duygularını, problemlerini, istek ve beklentilerini anlayarak, onları önemsemesi ve bütün bunları göz önünde bulundurarak iletişim kurmasıdır. Diğer insanlarla bir arada ve uyumlu çalışabilmek için gerekli iletişim ve ikna gibi bir takım becerilere sahip olmaktır. Duygusal zekâ, herkese sevimli ve şirin görünmek gayreti içinde olmak değildir. Nerede, ne zaman ve nasıl davranılacağını bilmek, aynı zamanda duyguları kontrol altına alıp, onları doğru şekilde

³⁷ Aslan, s.36

³⁸ Ayça Köksal, *Ergenlerde Duygusal Zekâ İle Karar Verme Stratejileri Arasındaki İlişki*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2003, s.14

³⁹ Patrick E. Merlevede, Rudy Vandamme, Denis Bridoux, *7 Adımda Duygusal Zekâ*, (1. Baskı), (Çev.: Tuğba Kırca), Omega Yayınları, İstanbul 2006, s.26

⁴⁰ Claude Steiner, *Akıllı Bir Kalple Duygusal Okuryazarlık*, (Ed. Muzaffer Şahin), (1. Baskı), (Çev.: Fatma Erden- Muzaffer Şahin), Bilge Sistem Yayınları, Ankara 2009, s. 18

yönlendirebilmektir ⁴¹ . Birey ancak bu şekilde gerçek başarı ve mutluluğu yakalayabilmektedir.

Goleman’a göre ise duygusal zekâ; “kendini harekete geçirebilme, aksiliklere rağmen yoluna devam edebilme, dürtüleri kontrol ederek tatmini erteleyebilme, ruh halini düzenleyebilme, sıkıntıların düşünmeyi engellemesine izin vermeme, kendini başkasının yerine koyabilme ve umut besleme”dir ⁴² . Goleman, başka bir tanımında duygusal zekâyı, “Kendimizin ve başkalarının hislerini tanıma, kendimizi motive etme, içimizdeki ve ilişkilerimizdeki duyguları iyi yönetme yetisi”⁴³ şeklinde ifade etmektedir. Duygusal zekâ, bireyin kendisiyle, çevresinde olup bitenle ve diğer insanlarla başa çıkabilmesini sağlayan, duyguları tanıma, anlama ve yönetebilme becerisidir denilebilir. Duygusal zekâ ile ilgili diğer tanımlar ise şöyledir:

“Duygusal zekâ, duyguların yeterliğidir ve başkaları ile ilişkilerimizdeki olumlu çıktıların etkisi ve kendimizi daha etkili olarak yönetmek için duyguları kullanmadır (Institute for Living Intelligent Emotionally)⁴⁴”. Tanımda vurgulanan özellik, bireyin kendini yönetmedeki etkililiği için duygularından faydalanması ve bu durumun ilişkilerine olumlu bir şekilde yansımastır.

“Weisenger, duygusal zekâyı, “kişinin duygularını, güçlü sonuçlar elde etmek için davranışlarına ve düşüncelerine rehberlik etmesi yönünde bilinçli kullanması” olarak tanımlamıştır” ⁴⁵ . Yapılan bu tanımlamalardan hareketle duygusal zekâ; “farkındalık, irade geliştirme, oto-kontrol, dürtü kontrolü, empatik dinleme, empatik yaklaşım (başkasının ne düşündüğünü, ne hissettiğini anlama), sorun çözme, grup çalışması yapabilme, sevgiyi, saygıyı bilme, yanlış kabul etme gibi becerilerin alanıdır”⁴⁶ diyebiliriz. Weisenger, daha çok iş hayatında duygusal zekâ uygulamaları ile ilgili çalışmalar yapmıştır. Duygusal zekâyı kişiye yönelik ve kişiler arası olarak değerlendirmiştir. Kişiye yönelik olarak, bireyin kendine ait duygularından faydalanarak kendi hayatını yönlendirebilmesi olarak tanımlamıştır. Bireyin bunu yapabilmesi için de

⁴¹ Berna Bridge, *Siz Olsaydınız Ne Yapardınız? – Duyguların Eğitimi*, (2. Baskı), Beyaz Yayınları, İstanbul 2004, s. 12.

⁴² Goleman, s.50.

⁴³ Aslan, s.37.

⁴⁴ Osman Titrek, *IQ’dan EQ’ya-Duyguları Zekice Yönetme*, (1. Baskı), Pegem A Yayıncılık, Ankara 2007, s. 59.

⁴⁵ Aslan, s.37.

⁴⁶ Atabek, s. 21.

duygularını tanıması, anlaması, doğru ifade etmesi ve duygularını kontrol ederek onları yönetebilmesi gerekliliğini ifade etmiştir. Kişiler arası ilişkilerde ise, bireyin çevreyle etkileşimine odaklanmıştır⁴⁷. Weisenger'in burada anlatmak istediği, bireyin çevresiyle olan uyumunda, başkalarının duygularını anlama, yorumlayabilme ve bu duyguları yöneterek olumlu ilişkiler kurabilmesidir.

Bütün duygusal zekâ tanımlamaları incelendiğinde hepsinde ortak ifadeler kullanıldığı görülmektedir. Tanımlamaların ortak noktası duygusal farkındalık, duygu yönetimi ve bireyin başka insanların duygularını tanıma ve yönetebilme yeteneğidir. Bu bilgiler ışığında, daha kısa ve genel haliyle duygusal zekâ; kendi duygularımızın farkına vararak bunlarla başa çıkabilmek, aynı zamanda başkalarının duygularının farkına varıp onları önemseyip, kendimiz ve çevremizle olan iletişimimizde olumlu duygu ve düşüncelere sahip olarak, hayatı anlamlandırma ve zorlukların üstesinden kolayca gelebilme yetisidir. Bu nedenle araştırmalar duygusal zekânın, bireyin özel yaşantısında ve iş hayatında daha başarılı olmasını sağladığını göstermektedir. Bu olgu bilişsel zekânın ya da zihinsel becerilerin duygusal zekâdan daha önemsiz olduğunun bir göstergesi değildir. Duygusal zekâ becerileri sayesinde akılcı zekâ ve zihinsel yetenekler daha doğru kullanılabilir. Duygusal zekâ, bireyin karar verme mekanizmasında etkili olacak ve birey daha akılcı, daha doğru kararlar verebilecektir.

1.3.1. Duygusal Zekâ Modelleri

Duygusal zekânın kavramsal teorileri temel iki model üzerinden açıklanmaya çalışılmıştır. Bu modellerden ilki “yetenek modeli”, diğeri ise, “karma model”dir. Duyguların insanlar arasındaki ilişkiler üzerinde belirleyici olduğunu “yetenek modeli” söylemektedir. Burada duygular, mantık yürütmek için kullanılır. Duygusal zekânın bir diğeri olan karma model; sosyal yetenekler, kişilik özellikleri, davranış ve tutumlar gibi birçok özelliği bir arada bulundurulur⁴⁸. Tablo 1.1.’de bu modellerin temel boyutları, bu boyutların altındaki yetenekler ve beceriler görülmektedir. Mayer ve Salovey’in oluşturduğu model, yetenek modelini; Bar-On ve Goleman’ın oluşturdukları modeller ise duygusal zekânın karma modelini oluşturmaktadır.

⁴⁷ Köksal, s.16.

⁴⁸ Aslan, s. 51.

Tablo 1.1. Duygusal Zekâ Modelleri Ve Temel Yeterlilikleri (Kaynak: Titrek, 2007).

Mayer ve Salovey Yetenek Modeli	Bar-On Karma Model	Goleman Karma Model 1996	Goleman Yeterlik Modeli 1998
1- Duygusal algı *Tasarımlar,müzik, hikayelerde yüzleşilen duyguların tanımlanması * Yüzlerde ve resimlerde duyguları tanıma.	1-Kişisel Beceriler *Duygusal özfarkındalık *Özgüven *Özsaygı *Kendini gerçekleştirme	1-Kendi Duygularının Farkında Olma *Duygusal özbilinç *Öz değerlendirme *Özgüven	1- Kişisel Yeterlik *Özbilinç *Duygusal özbilinç *Öz değerlendirme *Özgüven
2-Duygusal Kolaylaştırma *Hisleri dönüştürmek *Yargıda bulunmak için duyguları kullanma	2-Kişilerarası Beceriler *Empati *Kişilerarası ilişkiler *Sosyal sorumluluk	2-Duyguları Yönetme *Özdenetim *Güvenilirlik *Olumsuz duygularla başa çıkma	2- Kendine Yön Verme *Öz denetim *Güvenilirlik *Vicdanlılık *Uyumluluk *Yenilikçilik
3-Duyguları Anlama *Duyguları tanımlama *Karmaşık duygular ve duygusal geçişleri ile duygusal bakış açıları sağlama	3- Stres Yönetimi *Stres toleransı *Dürtü yönetimi	3-Kendini Motive Etme *Hedefe duygularını yönlendirebilme *Sorunlarla baş etme *Akış durumuna geçebilme	3- Motivasyon *Başarma güdüsü *Bağlılık *İnisiyatif *İyimserlik
4-Duygusal Yönetim *Kendi duygularını yönetme *Başkalarının duygularını yönetme	4-Uyumluluk *Problem çözme *Gerçeklik ölçüsü *Esneklik	4- Empati *Başkalarının duygularının objektif farkında olma	4-Sosyal Yeterlik/Empati *Başkalarını anlamak *Başkalarını geliştirmek *Hizmete yönelik olmak *Çeşitlilikten yararlanma *Siyasi bilinç
	5- Genel Ruh Hali *Mutluluk *İyimserlik	5- Sosyal Beceriler *Liderlik *Başkalarının duygularını yönlendirme *İyi ilişkiler kurma	5- Sosyal Beceriler *Etki *İletişim *Çatışma yönetimi *Liderlik *Değişim katalizörlüğü *Bağ kurmak *İşbirliği ve dayanışma *Takım yetenekleri

Yetenek Modeli ile Karma Modeli karşılaştırıldığında aynı düşünceden yola çıktıkları görülmektedir. Bunun yanı sıra karma model, yetenek modelinden farklıdır. Karma model içerisinde duygusal zekânın zihinsel yetenekleri bulunur, aynı zamanda

kişilik özelliklerini vurgulayan unsurlar da vardır⁴⁹. Tablo incelendiğinde, yetenek modelinde duygusal algılamalar ve tanımlamalar, sosyal beceriler ve duygusal yönetim unsurları bulunmaktadır. Karma modelde kişisel beceriler ve kişiler arası sosyal beceri unsurları bulunmaktadır. Her iki modelin de ortak noktası, duygusal farkındalık, duygusal yönetim unsurlarıdır. Burada, Mayer ve Salovey'in Modeli, Bar-On'un Modeli ve Goleman'ın Modeli olmak üzere üç model incelenmektedir.

1.3.1.1. Mayer ve Salovey Modeli

Mayer ve Salovey duygusal zekâyı, bireyin kendi duygularının ve başka insanların duygularının farkında olması ve bu duyguları birbirinden ayırabilmeyi, aynı zamanda edindiği bilgileri ve gözlemlerini kendi düşünce ve davranışlarında yol gösterici olarak kullanabilmeyi amaçladığı şeklinde tanımlamışlardır⁵⁰. Mayer ve Salovey yetenek modelinde, duyguları anlamayı ve doğru analiz etmeyi, duygularla düşünceleri bütünleştirmeyi, duyguları doğru algılayıp doğru ifade edebilmeyi ve duyguları kontrol edebilmeyi savunur. Bu model, bireyin zekâ yapısının yine bireyin yaşamındaki yansımalarına yönelik öngörülerde bulunur⁵¹. Başka bir deyişle birey, duygusal zekâsını kullanarak geleceğine yön vermektedir.

Mayer ve Salovey, duygusal zekânın dört temel yeteneğini vurgulamaktadır. Bunlar, duyguları tanıma, duyguları anlama, düzenleme ve duyguları kullanmadır. Duyguları tanıma boyutunda birey öncelikli olarak kendi duygularını tanımalıdır⁵². Kendi duygularını tanıyan birey daha sonra diğerlerinin duygularını tanımalıdır. Bireyin duygularını tanımasının birçok yararı vardır. Birey, karar verirken duyguları ona bilgi verir. Zorluklarla baş edebilmede, neyi nasıl yapacağı konusunda, doğru düşünme ve öğrenmede duygular yine yol gösterici olacaktır.

⁴⁹ Yasemin Arbak, Ulaş Çakar, "Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 2003, s.88.

⁵⁰ Arbak ve Çakar, s.88.

⁵¹ Füsun Tekin Acar, *Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları İle İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması*, (Yayımlanmış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2001, s. 31.

⁵² H. Aydan Silkü, "Liderlikte Duygusal Zekânın Önemi", *International Symposium Emotional Intelligence and Communication*, Cilt: 2, 7-9 Mayıs 2007 İzmir, s. 705.

Tablo 1.2. John Mayer ve Peter Salovey'in Duygusal Zeka Modeli

Boyutlar	Tanımı	Zekâ ve Kişilikle İlişkisi
1.Duyguyu Algılamak	Duyguları bireylerin yüzlerinde ve resimlerinde tanıma becerisi.	Zekâyâ bilgi girdisi sağlar.
2.Duyguyu Anlamak	İlişkilerde ve bir duygudan başka bir duyguya geçişte duygusal bilgiyi değerlendirmek.	Duygular ve duygusal bilgi hakkında soyut değerlendirmeler ve mantık yürütme merkezidir.
3.Duyguyla Düşünceleri Canlandırmak	Duyguyu kontrol edebilmek ve duygusal bilgiyle düşünceyi bütünleştirip duyguyu yönlendirebilmek.	Bilişsel görevlerde duygusal bilgiden yararlanmak için düşünceyi düzenler.
4.Duyguyu Yönetmek	Kişisel ve kişilerarası gelişmeyi sağlamak için duyguları ve duygusal ilişkileri yönetme becerisi.	Kişilikle ve kişisel amaçlarla etkileşim içerisinde.

Kaynak: Silkü, International Emotional Intelligence and Communication Symposium, 2007.

Duyguları anlamak demek, bireyin sahip olduğu duyguların kaynağını öğrenmesi, duygunun ortaya çıkış nedenini bilmesi, kendi üzerinde nasıl bir sonuç doğuracağını farkında olması ve başka insanların duygularını anlayarak duygudaşlık kurmasını sağlayarak bütün bunları bir çerçeve içerisinde değerlendirmesi anlamına gelmektedir. Başka bir ifade ile birey sahip olduğu farklı duyguları birbirinden ayırt ederek tanıyabilmeli ve edindiği duygusal bilgiyi hayatına uygulayabilmelidir.

Duyguların kontrol edilebilir olması duygulara karşı açık olmakla ilgilidir. Duygusal ve bilişsel gelişim için duyguların denetlenmesi ve kontrol edilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda duygular, bireyin verimliliğini ve üretkenliğini artırmada önemli bir işleve sahiptir.

1.3.1.2. Bar-On Modeli

Danimarka’da bulunan Uygulamalı Zekâ Enstitüsü’nün başkanı ve İsrail’de bulunan birçok enstitünün de danışmanı olan Bar-On, duygusal zekâyı tanımlamanın bilişsel zekâyı tanımlamak kadar zor olduğunu söylemektedir. Bu bağlamda, Bar-On’un duygusal zekâ tanımında temkinli olduğu görülür. Duygusal zekâ, Bar-On tarafından *“kişinin çevresel etki ve baskılara olumlu tepkiler verebilmesini sağlayan bilişsel olmayan beceriler bütünü”⁵³* olarak tanımlanmaktadır. Duygusal zekâ, zekânın kişisel, yaşamsal, sosyal ve duygusal boyutlarına yönelmektedir. Bunlar, bireyin günlük yaşantısında zekânın, bilişsel faktöründen daha fazla bir öneme sahiptir. Bilişsel zekâ, birey için uzun vadeli ve stratejik bir yapıya sahipken, duygusal zekâ bireyin her aktivitesinde her an işlemektedir⁵⁴. Bu modelde Bar-On, kişisel yetenekler, kişilerarası ilişkiler, uyumluluk, stresle başa çıkma, bireyin genel ruh hali ve bununla ilgili olan yetenek ve becerileri açıklamaktadır.

Bar-On’un duygusal zekâ modeli, insanların başarılı olmalarında duygularının ne kadar etkili olduğunu belirlemek üzerine geliştirilmiştir⁵⁵. Bar-On, modelinde duygusal zekânın beş bileşenini çerçeve içine alır. Bunlar bireysel, kişiler arası, uyum, stres yönetimi, genel ruh halidir. Bu bileşenlerin alt bileşenleri de Tablo 1.3. de gösterilmektedir⁵⁶. Bar-On’a göre bireyin duygusal zekâ becerileri ortalamanın üzerinde ise birey, çevresel faktörlere ve baskılara karşı daha dayanıklı ve bunlarla baş etmede daha başarılıdır. Bu bağlamda bireyin duygusal zekâ becerilerinin eksikliği bireyin hayatında problemlere neden olabilmektedir.

⁵³ J. S. Stein, H.E. Book, *EQ Duygusal Zekâ ve Başarının Sırrı*, (1.Baskı), (Çev.: Müjde Işık), Özgür Yayınları, İstanbul 2003, s.28.

⁵⁴ Emine Haliçınarlı, M. Tekin Bender, Kadında Duygusal Zekâ (EQ) ve Bir Saha Çalışması, Erişim Tarihi: 22.09.2011, cws.emu.edu.tr/en/conferences/2nd

⁵⁵ Aslı Y. Özdemir, Ali Özdemir, Duygusal Zeka ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Üniversitede Çalışan Akademik ve İdari Personel Üzerine Uygulama, Erişim Tarihi: 10.07.2011, http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler

⁵⁶ Shelly L. Brown, Yvonne Stys, A Review of the Emotional Intelligence Literature and Implications for Corrections, Research Branch Correctional Service of Canada, Mart 2004, Erişim Tarihi: 15.08.2011, <http://eqszeminarium.info/resources/Facilitators>

Tablo 1.3. Bar-On'un Duygusal Zeka Modeli

Ana Bileşen	Alt Bileşen
Kişisel Farkındalık	Öz saygı, Bağımsızlık, Duygusal Öz Farkındalık, Özgüven, Kendini Gerçekleştirme
Kişilerarası İlişkiler	Empati, Sosyal sorumluluk, Kişilerarası İlişkiler
Uyum	Gerçeklik Ölçüsü, Esneklik, Problem Çözme
Stres Yönetimi	Strese Dayanıklılık, Dürtü Kontrolü
Genel Ruh Hali	Mutluluk, İyimserlik

Kaynak: Brown, Stys, <http://eqszeminarium.info/resources/Facilitators>

Kişisel farkındalık bileşeni, bireyin kendi ruh dünyasında neler olup bittiğini bilmesi, kendi gücünün farkında olmasını ifade eder. Birey duygularını ayırt edebilir, hangi durumda ne hissettiğini bilebilir ve tercihlerini bağımsız olarak yapabilir. Bireyin duygusal farkındalığı, özgüveni ve kendine saygısı ve bireyin kendini gerçekleştirme bileşenleri kişisel farkındalık bileşeninin alt bileşenlerini oluşturmaktadır. Duygusal farkındalık, duyguların ve bu duygulardan kaynaklanan sonuçların farkında olmak demektir⁵⁷. Burada önemli olan sadece duyguların farkında olmak değil, duyguların nelerden kaynaklandığının da farkında olmaktır. Öz saygı, bireyin olumlu ve olumsuz taraflarını bilip, kendini olduğu gibi kabul etmesi anlamına gelmektedir. Yani bireyin kendine saygı duyması ve kendini tüm özellikleri ile iyi olarak görebilmesidir. Kendini gerçekleştirme bileşeni, bireyin zayıflıklarını ve güçlü taraflarını bilmesini ve amaçlarına ulaşmada kendi gücünü etkin bir şekilde kullanabilmesi yeterliliğini ifade etmektedir. Bağımsızlık bileşeni ise, bireyin zihninde ve eylemlerinde kendini kontrol edebilmesini ve duygusal olarak kimseye bağımlı olmamasını ifade eder⁵⁸. Öz saygı ve bağımsızlık, özgüvenle de doğrudan ilgilidir ve birbirini tamamlar. Bağımsız ve kendine

⁵⁷ Yüksel, s.26.

⁵⁸ Aslan, s. 56.

saygı duyan insanların kendilerine güvenleri de vardır. Alacakları her kararda ve her durumda rahattırlar ve sorumluluklarını bilirler.

Kişilerarası ilişkiler bileşeni, sosyal sorumluluk, empati ve kişilerarası iletişim alt bileşenleri kapsar. Empati diğer adıyla duygudaşlık, kişinin bir başkasının duygusunu anlamak için kendini karşısındaki kişinin yerine koyabilme ve onun duygularını hissedebilme ve yorumlayabilme becerisidir. Kişilerarası ilişkiler, bireylerin karşılıklı olarak, duygusal açıdan doyurucu ilişkiler içinde olma ve bunu sürdürebilme becerisidir. Sosyal sorumluluk, bireyin sosyal bir grubun üyesi olması ve işbirlikçi, katılımcı ve katkı sağlayıcı yönünü ifade etmektedir⁵⁹. Yani birey burada kendi çıkarlarını gözetmeksizin bir grubun içinde yer alarak paylaşımcı, işbirlikçi, yapıcı özelliklerini göstererek sorumlu bir davranış sergilemektedir. Bireyin sahip olduğu özellikleri ve yetenekleri salt kendisi için değil, başkalarını düşünerek de kullanmasıdır.

Uyum bileşeni, problem çözme, esneklik ve gerçeklik ölçüsü alt bileşenlerini kapsamaktadır.

Problem çözme; bireyin sorunları saptama ve çözüm bulma becerisidir⁶⁰. Bu bileşen bireyin kendine ve çevresine yaklaşımını belirlemekte önemlidir.

Esnek olma bileşeni, bireyin değişikliklere, olay ve durumlara göre duygu, düşünce ve eylemlerini kontrol ederek değişime kolaylıkla uyum sağlayabilme olarak ifade edilebilir⁶¹. Birey, yeniliklere açık, farklı fikirleri benimseyebilen ve yanlış yaptığı zaman düşünce ve davranışlarını kolaylıkla değiştirebilen bir tutum sergiler.

Gerçeklik ölçüsü, bireyin gerçek olanla olmayanı ayırt edebilme ve olayları doğru değerlendirebilme yetisidir⁶². Bireyin bu noktada kendine ve etrafına objektif bakabilmesi önemlidir.

Stres yönetiminin alt bileşenleri strese dayanıklılık ve dürtü kontrolüdür. Strese dayanıklılık, bireyin üzücü ve stresli durumlarla karşılaştığı zaman bununla baş edebilmesidir. Dürtü kontrolü ise, dürtüleri engelleme veya erteleyebilme, onları kontrol edebilme becerisidir. Dürtüler kontrol edilemezse birey, hoş olmayan taşkın

⁵⁹ Aslan, s. 57.

⁶⁰ Aslan, s. 57.

⁶¹ Aslan, s. 57.

⁶² Yüksel, s.27.

eylemleriyle çevresine ve kendisine zarar verebilir ve sürekli gerginlik yaşar. Zira bu durum kendini kontrol edememek ve duygularını yönetememek ile doğrudan ilgilidir.

Genel ruh halini Bar-On, iyimserlik ve mutluluk olarak ayırmıştır. Mutluluk bir duygu olarak tanımlanmıştır. Mutluluk; bireyin hayatındaki pozitif olayların farkında olması, bu olayları aslında kendisinin seçtiğini, olaylar üzerinde kontrolü olduğunu anımsamasıdır⁶³. Başka bir ifade ile mutluluk, bireyin hayatından, kendisinden ve etrafındaki her şeyden memnun olma durumudur. Mutlu birey, yaşadığı anların değerini bilir ve gelecek kaygısının kendisini karamsarlaştırmasına izin vermez. İyimserlik ise, zor zamanlarda bile pozitif düşünebilme, yaşanan her şeyin iyi taraflarını görebilme ve hayata pozitif pencereden bakabilme yeteneğidir⁶⁴. Birey, kötü bir olay yaşadığı zaman bile olumlu düşünmekten vazgeçmez ve karşılaştığı her sıkıntılı durum birey için yol gösterici bir rehber görevi görür.

Bar-On, Tablo 1.3. de görüldüğü üzere zekânın sosyal ve duygusal yönüne yoğunlaşmıştır. Bireyin gündelik yaşantısındaki olaylarla baş edebilmesi ve bireyin duygu durumunu güçlendirmesi ancak duygusal zekâ ile mümkün olabilmektedir.

Bar-On, yukarıda açıklanan unsurları ölçmek amacıyla Duygusal Zekâ Envanteri'ni (EQ-I) geliştirmiştir⁶⁵. Bar-On bu envanterle IQ testlerinin ölçemediği ve bireyin duygu ve ruh durumunun gündelik yaşam performansını nasıl etkilediğini ölçmeyi amaçlamıştır. Bar-On'un Duygusal Zekâ Envanteri, on dokuz yıllık bir çalışmanın ürünüdür ve dünyada kırk sekiz binin üzerinde kişiye uygulanmış bir ölçektir⁶⁶. Uzun çalışmalar ve araştırmalar sonucunda elde edilen bu ölçek, bireylerin ve kurumların yaşam kalitesini ve üretkenliğini artıracak, gelişim için ipucu sağlayan önemli bir veri kaynağıdır.

1.3.1.3. Goleman Modeli

Goleman; Mayer ve Salovey'in 1990 yılında yaptığı çalışmalardan etkilenmiş ve bu yönde kendi çalışmasını yönlendirmeye başlayarak 1995 yılında büyük ses getiren "Duygusal Zekâ" adlı kitabını yayımlamıştır. Goleman, başarılı bir hayat sürdürebilmek

⁶³ Mutluluk Nedir, Erişim Tarihi: 01.04.2012, <http://e-psikoloji.com/forum/showthread.php?563>

⁶⁴ İyimserliğin Gücü, Erişim Tarihi: 01.04.2012, <http://www.kendinigelistir.com/iyimserligin-gucu>

⁶⁵ Yüksel, s.27.

⁶⁶ Aslan, s.58.

için, duygusal zekâya duyulan ihtiyacın, bilişsel zekâya duyulan ihtiyaçtan daha fazla olduğu savını ileri sürmüştür. Goleman, bireyin, hem kendi duygularını hem de başkalarının duygularını tanımasının, özümsemesinin ve bunları gündelik yaşantısına yansıtmasının bilişsel zekâ olan IQ ile ilişkili olmadığını düşünmektedir. Goleman'a göre; bireyin kendi duygularını ve başkalarının duygularını tanıması, algılayıp özümsemesi ve edindiği bilgiler ışığında kendisini motive edebilmesi, kendi iç iletişimde ve başkalarıyla olan ilişkilerinde duygularını kontrol altına alıp onları yönetilme becerisi sadece duygusal zekâ ile ilgilidir.

Tablo 1.4. Goleman'ın Duygusal Zeka Modeli

	Kişisel Yetkinlik	Sosyal Yeterlilik
TANIMA	ÖZ FARKINDALIK Duygusal Öz Farkındalık Doğru Öz Değerlendirme Özgüven	SOSYAL FARKINDALIK Empati Örgütsel Farkındalık Hizmet Odaklılık
DÜZENLEME	ÖZ YÖNETİM Oto-kontrol Güvenilirlik Dürüstlük Uyum Sağlama Başarı Dürtüsü Kişisel Girişim	İLİŞKİ YÖNETİMİ Çatışma Yönetimi Liderlik İletişim Başkalarını Geliştirme Değişim Katalizörü Takım Çalışması ve İşbirliği

Kaynak: Brown, Stys, <http://eqszeminarium.info/resources/Facilitators>

Goleman'ın modeli, duygusal zekânın dört ana kavramını açıklamaktadır. Öncelikle öz farkındalık, bireyin kendi duygularını okuması ve kararlarına kılavuzluk etmek için olumlu duygularını kullanırken, bunların etkilerini fark etme yeteneğidir⁶⁷. Öz farkındalık, başka bir deyişle, bireyin duygu dünyasını gözlemlemesi ve neyi neden hissettiğini tanımlayabilmesi, edindiği bilgiyi kendisiyle ilgili vereceği kararlarda etkin bir şekilde kullanmasını ifade eder. Birey, bu noktada kendi güçlü ve zayıf yanlarını görerek sınırlarını bilecek ve bunu kabul ederek kendini doğru bir şekilde değerlendirecektir. Dolayısıyla kendini olduğu gibi kabul eden birey bir özgüven oluşturmuş olacaktır.

⁶⁷ Brown ve Stys, s. 15.

Goleman'ın duygusal zekâ modelinde öz yönetim, bireyin kendi istek ve heveslerini kontrollü bir şekilde yönlendirmesidir. Öz yönetimi başarmış kişiler, kendilerini topluma ayak uydurabilecek bir şekilde yönlendirebilirler ve aynı zamanda olumsuz duygularını kontrol edebilirler.

Bu modelin sosyal yeterlilik boyutunu sosyal farkındalık ve ilişki yönetimi oluşturmaktadır. Birey gelişmiş sosyal farkındalığı sayesinde başka insanların duygularını anlayabilecek, bu konuda kendini geliştirmek için çaba sarf edecek, çalıştığı kurumun ve paydaşlarının ihtiyaçlarını önceden fark edip, istenileni yerine getirecektir.

İlişki yönetimi boyutunda birey, çatışmaları yönetebilecek, anlaşmazlıklarda konuşarak uzlaşma yolunu tercih edecek güce sahiptir. Değişimi başlatıp bu süreci yönetmek yine duygusal zekâsı yüksek birey için ilişki yönetimi boyutunda ayrıcalıklı bir güç teşkil etmektedir. Bir gruba liderlik etmek, takım çalışmasına yatkınlık, iletişim gibi unsurlar da ilişki yönetiminin önemli yapı taşlarıdır.

Goleman, duygusal zekânın, hayatın her alanında çok önemli olduğunu vurgulamıştır. *“Gençler arasında yaptığı konuşmalarda, duygusal zekânın, onlara hayatlarında çok daha az sinir hali ve terbiyesizlik vaat ettiğini, bunun yanıdaysa ilaç, sigara içme ve uyuşturucu madde konularında daha iyi karar verme yetisi kazandıracağını ve bütün bunların yanında; gözde bir insan olmanın ve ilerlemiş öğrenme kabiliyetine sahip olunabileceğinin altını çizmiştir”*⁶⁸. Sağlıklı, daha mutlu ve daha az stresli bir nesil için duygusal zekâ kavramının öğrenilebilir olması ve geliştirilmesi gerekmektedir.

Duygusal zekâ ile ilgili yapılan literatür taramasında, duygusal zekânın iki ayrı modeli olduğu görülür. Bunlar; “yetenek modeli” ve “karma model”dir. Karma modellerde mizaç, karakter özellikleri ve duygusal yeterlilikler temel alınır. Yetenek modelinde ise, bilişsel zekâ ve duygusal zekâ arasındaki bağlantı temel alınır. Duygusal zekânın farklı modellerinin ortak noktası, bireyin diğer insanların duygularını gözlemlemesi ve onları anlaması, aynı zamanda kendi duygularının farkına varıp onları yönlendirip yönetebilmesidir.

⁶⁸ Yüksel, s. 34.

1.3.2.Duygusal Zekânın Boyutları

*“Duygusal zekâ, “öz bilinç ve sosyal bilinç” olarak değerlendirilen iki yetkinlik alanının birleşmesi ile oluşur”*⁶⁹. Öz bilinç ve sosyal bilinç yetkinlikleri de kendi aralarında alt becerilerden oluşmaktadır. Öz bilinç becerileri kişisel farkındalık ve duygusal farkındalık olmak üzere iki kısımda incelenebilir. Kişisel farkındalık; kendini tanıma ve sevmeye, kendini ifade edebilme, özgüven, kişisel ilke ve değerlerini belirleyebilme, olumlu düşünme, zorluklarla baş edebilme gibi alt unsurları içermektedir. Duygusal farkındalık; kendi duygularını tanıma, kendi duygularını ifade edebilme, duyguların yönetilmesi ve kontrol edilmesi, dürtüleri kontrol edebilme gibi alt unsurları içerir. Sosyal bilinç ise, iletişim yeteneklerini, yani, etkin dinleme, empati kurabilme, başkalarının ihtiyaçlarının farkına varabilme, başkalarının yaşamlarına değer katabilme ve sorun çözebilme alt unsurlarını içermektedir⁷⁰. Genel bir bakış açısıyla bakıldığında duygusal zekânın bütün boyutlarının, bireyin kendini geliştirmesi ve çevresiyle daha iyi ilişkilerde bulunmasını sağlayan yetenekleri içerdiği söylenebilir.

1.3.2.1. Öz Bilinç

Öz bilinç, duygusal zekânın önemli ve temel bir unsurudur. Duygusal zekânın diğer unsurları içerisinde önceliğe sahiptir. Zira öz bilinç, bireyin kendine ait duygularının, güçlü ve zayıf yönlerinin, dürtülerinin ve gereksinimlerinin tam anlamıyla farkında olduğunu ifade eder. Öz bilinç, kişinin kendi kendini gözlemleyebilmesi demektir. Bireyin toplumsal yaşamdaki başarısının en önemli unsuru, bireyin kendini tanıması, duygularının farkında olmasıdır. Öz bilinci yüksek bireyler kendilerine ve başkalarına karşı dürüst insanlardır. Hayalcilikten uzak gerçekçi bir tutum sergilerler⁷¹. Birey, kendini tanıyıp anlayabildiği ölçüde diğer insanları anlayabilir. Bunun yanı sıra bireyin duygularının farkında olması ve kendini tanıması, ona olumsuz taraflarını düzeltebilme, değiştirebilme ve olumlu taraflarını daha etkin kullanabilme avantajı sağlar.

⁶⁹ Kudret Eren Yavuz, *Çocuğunuzu Geleceğe Hazırlarken, Ona Vereceğiniz En Etkili Armağan Duygusal Zekâ*, Hayat Yayınları, İstanbul 2009, s.37.

⁷⁰ Yavuz, s.38.

⁷¹Füsun Acar, s. 37.

Bireyin kendini tanıması, kendisi hakkında bazı bilgilere sahip olması, kendi iç dünyası ile iletişim kurabilmesi demektir. *“Kendini tanıma süreci kişilik gelişiminde bireyin doğru “ben”i bulması anlamında çok önemli bir yolculuktur ve bireyi yaşamda kişisel bütünlüğe götürür. Yaşamında kişisel bütünlüğe ulaşmış insanlar, kendileri ile barışıktırlar, kendilerinin bütün yönlerinin farkındadırlar, özleri ile sözleri ve eylemleri tutarlılık içinde, gerçekleştirmeyi istedikleri düşlerine ulaşmak için kendi seçtikleri yaşamları yaşarlar”*⁷². Yani bu bireyler kendi güçlü ve zayıf yönlerini bilirler ve yaşam enerjilerini buna göre belirlerler. Bu bağlamda birey nasıl istiyorsa öyle yaşayacaktır.

Bireyin duygularının farkında olması, bireyin kendisini doğru bir şekilde tanımlayarak, içsel kaynaklarını, sezgilerini, tercihlerini, sınırlarını, güçlü ve zayıf yönlerini anlamasını sağlayarak bireyin özgüven sahibi olması sonucunu doğuracaktır.

Öz bilincin alt unsurunu oluşturan bir diğer duygusal zekâ boyutu da duygularını yönetebilme ve kontrol edebilmedir. Burada birey, hem kendi duygularını, hem de başkalarının duygularını kontrol ederek, dürüst ve tutarlı davranışlar sergileyecek, değişimlere uyum sağlayabilecek, bazı durumlarda inisiyatif kullanma yetisine sahip olabilecektir⁷³. Böylece birey, esnek bir anlayışla, karşısına çıkan güçlüklerle kolayca baş edebilecektir.

Öz bilincin temelini oluşturan üç unsur vardır. Bunlar, duygusal farkındalık, kendini doğru değerlendirme ve özgüvendir. Birey duygularının ve bu duyguların doğuracağı sonuçların farkındadır ve bunları dile getirebilmektedir. Birey bu yetkinliğe sahipse, neyi neden yaşadığını ve hissettiğini bilir. Duyguları, düşünceleri ve eylemleri arasında bağ kurarak, duygularının, yaşantısını ne ölçüde etkilediğini anlar. Bunun yanı sıra kendi değerlerinin ve amaçlarının farkında olduğu için ne istediğini çok iyi bilir. Birey kendini doğru değerlendirebildiği zaman, kişiliğini oluşturan bütün güçlü ve zayıf yanlarını, sınırlarını bilir. Tecrübelerinden dersler çıkararak, kendini geliştirmeye, öğrenmeye, yeni ve değişik bakış açılarına, aynı zamanda eleştirilere açık olur. Özgüven sahibi bireyler, kendi yeterliliklerinin farkında olan ve sahip oldukları özellikleri ile değerli olduklarını kabul eden bireylerdir. Burada birey, baskı altında dahi etkin kararlar alabilir. Kendini diğer insanlara karşı, olduğu gibi kabullendirebilir. Doğru olduğuna

⁷² Yavuz, s. 85.

⁷³ Ahmet C. Acar, Aslı B. Acar, Burcu Ö. Özasan, “Duygusal Zeka ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Yönetim*, Yıl:20, Sayı: 64, 2009, s. 100.

inandığı bir şeyi, diğer insanlar tarafından hoş karşılanmayacağını bile bile savunabilir ve düşündüklerini söylemekten çekinmez.

Öz bilinç, insanın, kendi ruhsal durumu ile duygu, düşünce ve eylemlerinin kendisini nasıl etkilediğini ve hayatına nasıl yansımalar sunduğunu fark ederek anlamasıdır. Birey, güçlü ve zayıf yönlerini bilerek, kendisi hakkında doğru değerlendirmeler yapıp bunları hayatında bir avantaja dönüştürebilir. Kendini anlayabilen insan, yaşamını amaçları doğrultusunda, doğru yönlendirebilir ve başarıya daha kolay ulaşır. Bu yeterlilik bireyin hem özel yaşantısında hem de iş yaşantısında çok önemli bir unsurdur.

1.3.2.2. Sosyal Bilinç

Sosyal bilinç, bireyin diğer insanlarla kurduğu iletişimde başarılı olmasını belirler. Sosyal bilincin en önemli boyutu empatidir. Empati, *“bir insanın kendisini, karşısındaki insanın yerine koyarak onun duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlaması”*⁷⁴ olarak tanımlanmaktadır.

Rogers’e göre ise empati, *“bir kişinin kendisini karşısındaki kişinin yerine koyarak olaylara onun bakış açısı ile bakması, o kişinin duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlaması, hissetmesi ve durumu ona iletmesi sürecidir”*⁷⁵. Bu tanımlardan da anlaşılacağı gibi birey, karşısında bulunan diğer bir bireyi anlayabilmek, onun duygu ve ruh durumunu kavrayabilmek ve onun hislerine ortak olabilmek için kendini onun yerine koymakta ve onun bakış açısıyla dünyaya bakmaktadır.

Yapılan tanımlar ışığında empatinin, temelini öz bilinçten aldığını söyleyebiliriz⁷⁶. Birey, kendi duygu ve ruh durumunun ne kadar farkında olursa, karşısındaki insanların duygularını da o kadar anlayabilecektir. *“Kendilerinin ne hissettikleri konusunda kafaları karışık olan bireyler, başkaları hislerini onlarla paylaştığında da aynı şekilde bir karmaşa yaşarlar. Başkalarının ne hissettiğini kaydedememek duygusal zekâ bakımından büyük bir eksiklik, insan olmak anlamında da trajik bir başarısızlıktır. Çünkü ilginin, şefkatin kökü olan duygusal ahenk, empati*

⁷⁴ Üstün Dökmen, *İletişim Çatışmaları ve Empati*, (14. Baskı), Sistem Yayıncılık ve Matbaacılık, İstanbul 2000, s. 135.

⁷⁵ Dökmen, s. 135.

⁷⁶ Titrek, s. 81.

yetisinden kaynaklanır”⁷⁷. Bu nedenle kişilerarası ilişkilerde empati oldukça önemlidir. Zira kişilerin karşılıklı duygu paylaşımında iletişimin sağlıklı bir şekilde sürdürülebilmesi için empati, kilit noktasıdır. Empatinin kilit noktası ise dinlemektir. Dinlemek konuşmaktan daha önemlidir. Zira dinlemek, anlamayı ve algılamayı mümkün kılmaktadır. Dinleme yeteneği, karşımızdaki bireye yoğunlaşmayı sağlar. Bunun sonucu olarak da karşımızdaki bireyi daha doğru anlar, algılar ve ona empati kurabiliriz. *“Etkin dinleme, bireylerin söze dökülmeyen ama içlerinde bastırdıkları duygularını keşfetmelerine ve söylenmeyeni görerek bireyi anlamamıza yardımcı olmaktadır”*⁷⁸. Birey, gerçekten anlamak için dinlediğinde, karşısındaki bireyin ne anlatmak istediğini ve buna bağlı olarak da düşüncelerini, hislerini ve neye ihtiyacı olduğunu anlayacaktır. Etkin bir dinleme sayesinde karşısındaki bireye daha kolay empati kurabilecek, hayatı onun bakış açısıyla değerlendirecek ve karşılıklı güven ortamı oluşacaktır. Dinlemek, insan ilişkilerinin temelini oluşturur. Aynı zamanda da duygusal zekânın besleyici bir unsurdur. Duygusal zekâsı yüksek olan bireylerin empati gücünün de yüksek olduğu görülür. İyi bir empati kurabilmek ancak ve ancak dinlemek ile mümkün olmaktadır.

Bir diğer unsur, başkalarının duygularını yönetebilme yeterliliğidir. Birey, başkalarının duygularını yönetebilmek için, önce kendi duygularını tanımalı ve duygularının farkında olmalıdır. Birey, karşısındaki kişinin öfkeli, mutlu, üzgün, sevinçli olduğunu fark edebilir ve bu konuda donanmış bir bilince sahipse, karşısındaki kişinin bu duygularını yönetebilir ve olumlu yönde yönlendirebilir⁷⁹. Elbette bu iletişim unsurunun etkili ve doğru bir şekilde kullanılmasıyla mümkündür. *“İletişim, bütünlük sağlayıcı, çok yönlü ve karmaşık bir süreçtir”*⁸⁰. Kişiler arası iletişimi anlamaya çalışmak gereklidir. İletişim kurma yeteneği bireye, özel hayatında ve toplumsal hayatında çok yönlü faydalar sağlayacağı gibi bireyin karşısındaki diğer insanlara da fayda sağlayacaktır. İletişim duygusal zekânın önemli unsurlarından biridir. Burada sözsüz iletişim ön plana çıkmaktadır. *“Sözsüz iletişimde bulunmak ve*

⁷⁷ Goleman, (29. Basım), s.126.

⁷⁸ Görkem İldeş Aşılıpınar, “Bir Empati Becerisi Olarak Etkin Dinleme: Halkla İlişkiler Bölümü Öğrencilerine Verilen Dinleme Eğitimi Kapsamında Uygulamalı Bir Araştırma”, (Ed. Yıldız Dilek Ertürk), *Halkla İlişkilerin İletişim Öznesi Empati*, (ss. 42-60), Derin Yayınları, İstanbul 2010.

⁷⁹ Akın, s.69.

⁸⁰ Titrek, s.139.

anlayabilmek duygusal zekâyâ sahip olmayı gerektirir”⁸¹. Birey, karşısındaki bireyin beden dilini takip ederek; mimiklerinden, el kol hareketlerinden, duruşundan oturuşuna kadar hangi duygulara sahip olduğunu ve neler hissettiğini anlayabilir. Başkalarının duygularını yönetebilen bir birey, karşısındaki bireye önemli katkılar sağlar. Onun olumsuz duygularını olumluya dönüştürebilir ve kendisini daha iyi hissetmesini sağlar, motivasyonunun artmasına olanak verir.

Bir diğer unsur olan sorun çözme ya da problem çözme, problemlerle başa çıkma kavramıyla birlikte değerlendirilebilir. Sorun çözme, bireyin birey olma ve çevresiyle baş etme sürecinde en belirgin rollerinden birisidir⁸². Burada sorunlarla yaşamak ve fırsatları yakalamak, daha önceden görülmemiş çözüm yöntemlerini ortaya çıkarmak ve bireyin yeteneklerini kullanarak herhangi bir sorun karşısında yıkılmadan, yaşamdaki rekabet gücünü artıran ve yaratıcı güdülerini geliştiren bir unsurdur.

Sosyal bilinci gelişmiş bireyler, insanlarla sürtüşmesiz bir iletişim kurarlar ve parlak bir sosyal hayat sürdürürler.

1.4. İŞ HAYATINDA DUYGUSAL ZEKÂNIN ÖNEMİ

Bilim insanları yaptıkları araştırmalarla, insan zekâsının gerçek ölçütü bilişsel zekâ (IQ) olsa bile bireyi hayatında başarıya götüren olgunun duygusal zekâ olduğunu ileri sürmektedirler. Duygusal zekâ, bireyin bütün eylemlerini yöneten ihtiyaçlarını, dürtülerini, değerlerini belirlemekte; insanlarla olan ilişkilerinde ve iş yaşamındaki performansını etkilemektedir⁸³. Bu nedenle, üstün bir bilişsel zekâyâ sahip bireyler, iş yerlerinde bazen çatışmaların ve sorunların odak noktası, zor iletişim kurulabilen, anlaşılması güç insanlar olabilmektedirler. Bu durum, bazı insanların bilişsel açıdan diğerlerine nazaran daha başarılı olduğu halde, bilişsel açıdan çok da başarılı olamayan insanlara göre özel ve sosyal hayatlarında olduğu gibi iş yaşamlarında da neden başarılı olamadıkları sorusunu akla getirmektedir. Bu sorunun cevabı elbette ki duygusal zekâ

⁸¹ Füsün Acar, s.64.

⁸² Münevver Yalçınkaya, Didem Arlı, Esen Altunay, “Öğretmen Adaylarında Duygusal Zekâ, Problem Çözme ve Akademik Başarı İlişkisi”, Erişim Tarihi: 03.01.2012, www.akademikbakis.org/25/10.pdf

⁸³ Acar Baltaş, *Ekip çalışması ve Liderlik*, (3. Baskı), Remzi Kitabevi, İstanbul 2001, s. 65.

ile verilebilir. Zira duygularımız performansımızı etkiler⁸⁴. Duygusal zekâ bireye hem kendi duygularını hem de başkalarının duygularını yönetebilme imkânı tanıyan bir duygusal olgunluktur. Aynı zamanda duygusal zekâ, iş ortamında örgütün hem kendi beklentilerini, hem de müşterilerin beklentilerini karşılama noktasında performans değerlendirmeyi temel alan bir kıstastır⁸⁵. O nedenle duygusal zekâsı yüksek bireyler olumlu düşüncelerini; performanslarını ve verimliliklerini artırmada kullanırlar. Aynı zamanda da olumsuz düşüncelerin etkisinden kendilerini kurtararak bunun yansımaları performanslarının yükselmesinde görürler. Duygusal zekânın yaşamın birçok alanında faydalı olduğu tartışmasız bir gerçektir. Bunun yanı sıra işyerlerinde, profesyonel duygusal zekâ uygulamasının kullanılışlığı ve avantajları kanıtlanmıştır⁸⁶. Kurumlar, şirketler, örgütler dinamik ve değişen bir yapıya sahiptirler ve yaşayan birer organizma olarak düşünülmelidirler. Bu bağlamda canlı organizmanın kalbini de insanlar oluşturmaktadır. Duygularından arınmış bir birey düşünölemeyeceğı için duygusuz bir işyeri de düşünölemez⁸⁷. İnsanın olduğı her yerde duygu da vardır. Bu nedenle duyguları zekâyla birleştirmek, kurumlar ve onların gelecekleri için oldukça önemlidir. O nedenle duygusal zekâ işyerlerinde bir değer olarak görölürse ve etkin bir şekilde kullanılırsa karar alma mekanizması ve liderliğe azımsanamayacak değerler katarak kurumu başarıya götürür⁸⁸. Burada duyguların karar almada ne dereceye kadar hesaba katılacağı önemli bir konudur. Bazen fazla ve yoğun yaşanan duygular, kurumlar için risk ve tehdit içerebilir. Bu nedenle duygu yönetimi ve duyguların yapılacak işlerde ne ölçüde işlerlik kazanacağı ayırımını düşünmek gerekmektedir.

Günümüz iş dünyasında, kurumların çalışma kültürlerini belirleyen katı ve duygudan yoksun kuralların yerini artık duygu odaklı kurallar almaktadır. Duygu odaklı anlayış bireyi merkeze alan, bireyin duygularını önemseyen insan odaklı bir anlayış olması sebebiyle kurumlar için son derece önem arz etmektedir. *“İnsan kaynağının yönetimini inceleyen disiplinlerde duygular, çalışanların sorumluluklarını yerine getirmesi ve rekabet avantajı yaratılması bakımından önemli bir kaynak olarak*

⁸⁴ David R. Caruso, Peter Salovey, *Duygusal Zeka Yöneticisi*, (1. Baskı), (Çev.: Süheyla Kaymak), CREA Yayıncılık, İstanbul 2007, s. 37.

⁸⁵ M. Atilla Arıcıoğlu, “Yönetmel Başarının Değerlemesinde Duygusal Zekânın Kullanımı: Öğrenci Yurdu Yöneticileri Bağlamında Bir Araştırma”, *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Sayı: 4, 2002, s. 26.

⁸⁶ Brown ve Stys, s. 33.

⁸⁷ Melis Attar, “Organizasyonlarda “Duygusal Zekâ”nın Öneminin Keşfi”, *International Symposium Emotional Intelligence and Communication*, Cilt: 2, 7-9 Mayıs 2007 İzmir, s. 809.

⁸⁸ Attar, s. 810.

görülmeye başlanmıştır”⁸⁹. Bu yaklaşım tarzı kurumun iç ve dış paydaşlarının duygularının dikkate alındığı ve önemsendiği bir yönetim anlayışında kurumsal verimliliğin ve iş gücü performansının arttığı, kurumu başarıya götüren bir strateji izlediğini göstermektedir. Zira iş gücünün makineleştirilmiş bir üretim elemanından daha fazlasını ifade ettiği kurumlarda, bireye duyulan saygı ve yapılan yatırım bireyin kuruma sadakati, üretimde verimliliği ve başarısı olarak tekrar kuruma geri dönmektedir. Bu nedenle duygusal zekâyâ sahip kurumlarda iş görenler, aynı amaç etrafında bir araya gelen, sinerjik çalışma ortamı oluşturan ve birlikte çalışmaya hevesli takım üyeleri olma yolunda başarılıdırlar. Bu bilgiler ışığında, bilişsel zekâ ve duygusal zekânın, birlikte bütünleşik bir şekilde kurumu ve bireyi başarıya götürdüğü söylenebilir. Bilişsel zekâyı duygusal zekâdan ayrı ve daha önemsiz düşünmek olanaksızdır. Zira bireyin bilişsel zekâ kapasitesi, bireyin işe alımlarda tercih edilmesini sağlarken, duygusal zekâ kapasitesi ise bireyin işinde terfi etmesini kolaylaştırmaktadır⁹⁰. Bu nedenle, kurumlarda yapılan performans değerlendirmelerinde çalışanların, kurum içi iletişimi, iş arkadaşlıkları, takım ruhuna sahip olma, birlikte çalışmaya uygun kişilik özellikleri gibi birçok özelliği dikkate alınmaktadır.

İş hayatında kariyer yapmak ve yükselmek, bireyin yaptığı işe ve birlikte çalıştığı insanlara ne kadar hâkim olduğuna ve kendisine ve çevresine ait bilgileri, duyguları nasıl yönettiğine bağlıdır. Çalışma yaşamında başarı insanların kusursuz bir şekilde yönetilmesiyle gerçekleştirilebilir. İnsanı yönetmek demek duyguları yönetmek demektir⁹¹. Bu ancak ve ancak bireyin kendi duygularını tanıyıp yönetebilmesiyle mümkün olabilmektedir. Birey ilk önce duygularını tanımalıdır. Daha sonra kendi duygularının efendisi olacak ve duygularını yönetecektir. Birey duyguları üzerindeki hâkimiyetini gerçekleştirdiğinde diğer insanların duygularını da anlayabilecek ve yönetebilecektir. Buradan hareketle, parlak bir kariyer için salt duygusal zekâ yeterlidir sonucu çıkarılmamalıdır. Daha önce de bahsedildiği gibi duygusal zekâ ve bilişsel zekâ bütünleşik olarak düşünülmelidir.

⁸⁹ E. Belkıs Kamanlıoğlu, Mine Y. Alemdar, “Kurumsal Duygusal Zeka Yönetimi ve Takımdaşlık”, *International Symposium Emotional Intelligence and Communication*, Cilt: 2, 7-9 Mayıs 2007 İzmir, s.853.

⁹⁰ Baltaş, *Ekip Çalışması ve Liderlik*, s. 69.

⁹¹ Baltaş, *Hayalini Yorganına Göre Uzat*, s. 71.

İş hayatında başarı için duygusal zekâ unsurlarını iyi kullanabilmek gereklidir. Sağlıklı bir iletişim için empati ve ilişki yönetimi; değişen koşullara ve kararlara ayak uydurabilmek için esneklik ve değişim katalizörlüğü, etkili bir liderlik için etkileme ve ikna kabiliyeti gibi unsurlar kurumun geleceği ve kurumun iç ve dış paydaşları açısından oldukça önemlidir. Sözü edilen bu kavramlar kurumun ya da örgütün amaçlarına ulaşmasına yardım etmekte ve sağlıklı pozitif ilişkiler geliştirilmesine olanak tanımaktadır. Kurumsal amaçlar doğrultusunda aynı payda etrafında toplanan çalışanlar arasında, uyum ve sinerji oluşturulmasını sağlamak; kurumun vizyonunun çalışanlar için bir heyecan ve motivasyon unsuru olması ve çalışanlara yol gösterebilecek, ortak değer ve önceliklerin farkına varılmasını sağlayan sosyal bilinç düzeyi gelişmiş yöneticiler ve liderler, kurumsal başarının yapı taşlarıdır. Kendini tanıyan, etrafındaki bireylerin istek ve ihtiyaçlarına duyarlı olan, duygularını kontrol eden yöneticiler, liderler ve çalışanlar; birbirleriyle sağlam ilişkiler geliştirebilmekte ve buna süreklilik kazandırarak ilişkileri güçlendirebilmektedirler.

Duygusal zekâ, bireyin kendini ve diğer insanları anlamasının bir yoludur. Günümüz de insan ilişkileri kurumlar için hayati önem taşımaktadır. Hizmet ve müşteri odaklı kurumlar için bu durum zihinsel özelliklerden çok daha fazlasını ifade etmektedir. Günümüz şartlarına göre yönetim anlayışı üstün bireysel özellikler ve başarılarla bakmaksızın ekiplerin üstünlükleri ve başarılarıyla ilgilenmektedir. Bir işbirliği içerisinde aynı ruha sahip olmak, ekip olmak, iş yerinde “ben” değil, “biz” olabilmek ve bu doğrultuda başarıyı yakalayıp üretebilmek ekip üyelerinin duygusal zekâyâ sahip olmalarıyla mümkündür.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA

2.1. ÖRGÜT KAVRAMININ TANIMI

Arkeologlar, araştırmalarında M.Ö. 3500' lü yıllarda yapılmış çok büyük mabetlere rastlamışlardır. Bu mabetler, birçok insanın bir arada ve sistemli bir şekilde çalışıp yaptığı yapıtlar olması nedeniyle önemlidir⁹². Bu mabetlerin varlığı çok eski tarihlerden itibaren insanların bir arada, sistemli ve belli bir amacı gerçekleştirmek üzere birlikte hareket ettiklerinin önemli bir kanıtıdır. Bu noktadan yola çıkılarak örgütlerin tarihinin, insanlığın var olmaya başladığı ilk günlere dayandığı söylenebilir. Bu nedenle örgütler, toplumun bir parçası olmakla beraber toplum için gereklidir. Zira örgütler insanların ihtiyaçlarını gideren canlı ve süreklilik gerektiren varlıklardır.

Örgüt, bireylerin çeşitli ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla, insan madde kaynakları düzeninin ve işleyişinin sürekli yenilendiği organik bir sistem⁹³ olarak tanımlanabilir. Bu sistemin varlığını sürdürebilmesi için çalışanların ve yöneticilerin, örgütün var olma amaçları ve ihtiyaçların karşılanması arasındaki dengeyi koruyabilmesi gereklidir. Bu denge sayesinde insanlar belli hedeflere ulaşabilmek için güdümlü bir şekilde birlikte çalışabileceklerdir.

Örgütler belli bir amacı gerçekleştirmek üzere vardırılar. Bu nedenle örgüt, “*bir grup insanın birbirine bağımlı bir şekilde bir amaca hizmet etmeleridir*”⁹⁴ şeklinde yorumlanabilir. Örgütler insanlardan oluşan ve yine insanlar için varlığını sürdüren canlı varlıklardır. Bu nedenle örgütleri toplum içerisinde küçük toplumlar olarak değerlendirmek doğru olacaktır⁹⁵. Her toplumun kendine ait bir düzeni ve kültürü olduğu gibi örgütlerinde kendilerine ait düzenleri ve kültürleri vardır, kendi kültürleri ve düzenleri doğrultusunda varlıklarını sürdürürler.

⁹² Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, *Örgütsel Davranış*, (6. Baskı), Anadolu Üniversitesi Yayınları, No. 1468, Eskişehir 2009, s.5.

⁹³ Mürteza Hasanoğlu, “Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 52, Ocak- Mart 2004, s. 44.

⁹⁴ Özkalp, Kirel, s.5.

⁹⁵ Cafer Yakupoğulları, *Aile Şirketlerinde Çatışma ve Çözüm Yolları (Erzurum’ daki Aile Şirketlerinde Bir Uygulama)*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum 2001, s.37.

Başka bir tamına göre ise “örgüt, “iş ile iş”, “iş ile insan”, “insan ile insan” arasındaki düzen ve düzenlemelerdir”⁹⁶. Yani örgüt, amaçlarını gerçekleştirmek için bir araya getirdiği her şeyi birbirleri arasında bir düzen sistematiği kullanarak güdümlenen toplumsal sistemdir. Burada bilinçli bir eşgüdümleme söz konusudur.

Bir örgütün varlığını sürdürebilmesi için birbirleriyle etkileşimde bulunacak bireylerin bir arada olması gerekir. Gerçekleştirilmek üzere belirlenmiş ortak amaçlar ve bu amaçların gerçekleşebilmesi için bireylerin bu amaçları gerçekleştirme isteği ve inancı olmalıdır. Örgütlerde görev ve yetkiler kesin sınırlarla belirlenmiştir, emir komuta zinciri vardır. Örgütlerde departmanlaşma ve görev dağılımıyla beraber uzmanlaşma da vardır. Böylece örgüt, ihtiyaçların temini ve amaçların gerçekleşmesi için sistemli bir düzen içinde varlığını sürdürmektedir.

2.1.1. Çatışmanın Tanımı ve Kavramsal Çerçeve

İnsanların birbirleriyle iletişim ve etkileşimde olduğu her ortamda çatışma yaşanması kaçınılmaz bir gerçektir. İş hayatında insanların yoğun bir şekilde var olması, ortamda mücadele etme sürecini de başlatmış oluyor. Kişinin verdiği mücadele hem kendisiyle hem de çalışma arkadaşları ve yöneticileri ile olduğu gibi ailesiyle ve akrabalarıyla da olabilmektedir. Bu mücadelenin sonunda bireyler olumlu ya da olumsuz bir şekilde etkilenmektedir. Bu süreç bireyi ortamdaki uzaklaştırabildiği gibi, sessiz kalıp pasifleşmesini ya da bireyin sesini daha çok çıkarıp olayların üstüne daha fazla gitmesine neden olabilmektedir⁹⁷. Çalışma şartlarında bu, bireyler için sürekli tekrarlanan bir olgudur ve duruma ya da olaylara göre farklı nitelendirilmektedir. Bu bölümde, sözü edilen olgu içerisinde yer alan çatışma kavramı incelenecektir.

Çatışma kavramı, sosyoloji, yönetim, psikoloji, ekonomi, antropoloji, siyasal bilimler gibi birçok disiplinin tanımlamasını yaptığı çok yönlü bir kavramdır⁹⁸. Buradan da anlaşılacağı gibi çatışma kavramı insanın olduğu her yerde vardır ve kaçınılmazdır. Çatışma, sosyal ilişkilerin olduğu her yerde yaygındır. Bazı sosyal bilimciler, çatışmayı davranış bozukluğu, sosyal bozulma ve savaşla ilişkilendirerek çatışmaya kötü bir itibar

⁹⁶ Hasanoğlu, s. 45.

⁹⁷ Salih Güney, *Örgütsel Davranış*, (1. Baskı), Nobel Yayınları, Ankara 2011, s. 297.

⁹⁸ H. Ahmet Değirmenci, *Örgüt Kültürü ve Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkiler ve Bir Uygulama*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2008, s. 14.

kazandırmışlardır⁹⁹. Çatışma sapkın ya da hastalıklı bir davranış şekli olarak algılanmamalıdır. Çatışma sağlıklı veya sağlıklı olmayabilir. Burada önemli olan nokta çatışmanın var olan düzene karşı olduğunu düşünmemektir. Bu nedenle sosyal bilimciler, çatışma olayını daha net bir şekilde ortaya koyabilmek için çatışmanın tipini ve düzeyini analiz etmelidirler. Zira çatışma kavramı farklı bakış açıları ve farklı boyutlarıyla ele alınmalıdır.

Çatışmanın birçok tanımı yapılmıştır. Türk Dil Kurumu'nun yaptığı tanıma göre çatışma, *“aynı anda ortaya çıkan birbirine karşıt ya da eşit derecede çekici dilek ve isteklerin bireyde yarattığı ruhsal durumdur”*¹⁰⁰. Başka bir tanıma göre ise; iki veya daha çok kişi ya da grup arasında istek, amaç, düşünce, inanış ve değer yargılarının birbirine uygun olmadığı durumlarda meydana gelen olumsuzluktur¹⁰¹. Birey bazında çatışma tanımdan da anlaşılacağı gibi bireyin fizyolojik ve psikolojik açıdan bir takım ihtiyaç ve isteklerinin diğerleriyle uyummadığı veya karşılanmadığı ya da engellendiği durumlarda ortaya çıkan, gerginlik yaratan olumsuz bir olgudur. Çatışma, bireylerin kişilerarası iletişimde olduğu gibi kurum, kuruluş, departmanlar arasında ve işletmelerde de meydana gelmektedir. Bireyin sosyalleşmesinin ardından kişisel farklılıklarla ilişkili olarak, bireylerin birbirleriyle tartışmalarının ve çatışmalarının günümüz rekabet ortamı içerisinde doğal ve kaçınılmazı güç bir olgu olması kabul edilen bir gerçektir¹⁰². Her birey bu sosyal ortam içerisinde, kendi duygularını, düşüncelerini, inançlarını ve görüşlerini diğer insanların farklılıkları karşısında savunmaktadır. Buradaki farklılıklara bakış açısı, çatışmanın temelini oluşturmaktadır.

Literatürdeki çatışma tanımlarının birbirleriyle benzeştiği görülmektedir. Yapılan tanımlar zıtlasma, engellenme, uyumsuzluk, anlaşmazlık gibi ortak kavramlar içermektedir. Bu bağlamda çatışma, bireylerin birbirleriyle ya da gruplar arasında doğan farklılıkların bir sonucu olarak meydana gelen bir anlaşmazlık ve sürtüşme sürecidir.

Çatışma bir süreçtir ve bu süreç, bireylerin veya grupların birbirleriyle uyumsuz ve birbirine zıt çıkarları ve bu zıtlıkların karşılıklı olarak algılanması, çatışma

⁹⁹ Conflict Management, ragi148.weebly.com/uploads/3/6/7/2/3672942/conflict_management_vu.pdf, Erişim Tarihi: 19.04.2012

¹⁰⁰ Çatışma, www.tdkterim.gov.tr, Erişim Tarihi: 18.04.2012.

¹⁰¹ Güney, s.297.

¹⁰² Engin Üngüren, “Örgütsel Çatışma Yönetimi Üzerine Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma”, *The Journal of International Social Research*, 5(1), Güz 2008, s. 882.

taraflarının her birinde karşısındakiler tarafından engelleneceği ve işlerinin sekteye uğratılacağı düşüncesi ve bununla beraber tarafların karşılıklı olarak birbirlerini engellemeye yönelik davranışlarda bulunmaları ile devam eder¹⁰³. Çatışma süreci, bireylerin birbirlerini farklı bir şekilde algılamalarıyla baş göstermeye başlar. Çatışma tarafları kendi düşünce ve çıkarlarının hâkimiyetini kaybetmemek ve o doğrultuda devam etmek amacıyla çıkarlarına ve düşüncelerine yönelik bir korumacı tavır sergilemektedirler. Bu tavır bireylerin birbirlerini doğru algılayamamalarına neden olan iletişim eksikliğinden kaynaklanmaktadır.

2.1.2. Örgütsel Çatışma

Canlılar hayatlarını sürdürebilmek için çevreleri ile mücadele etmek ve çatışmak zorundadırlar. Tüm canlılar ihtiyaçlarını karşılamak istedikleri zaman bir engelle karşılaştıklarında sıkıntı duyarlar ve gerginlik yaşarlar. İnsanlar açısından bakıldığında durum psikolojik, fizyolojik ve sosyolojik ihtiyaçların karşılanma isteği karşısında ortaya çıkan engellerin neden olduğu gerginlik ve sıkıntılardır¹⁰⁴. Bu durumlarla karşı karşıya kalan birey için çatışma kaçınılmazdır. Çatışma bu anlamda örgütsel ve sosyal yaşamın bir gerçeğidir¹⁰⁵. Bireyler ve gruplar, hem kendi içlerinde hem de diğer birey ve gruplarla olan ilişkilerinde, kişisel özelliklere ya da düşüncelere bağlı olarak yaşanan uyumsuzluk ve zıtlamalardan ötürü çatışma yaşayabilirler. Bu nedenle örgütün başarılı bir şekilde varlık gösterebilmesi o örgütte çalışan bireylerin birbirleriyle olan ilişkilerine bağlıdır. Farklı kişilik özelliklerine ve kültürlere sahip bireylerin, belli bir amacı gerçekleştirmek üzere bir arada bulunmalarının faydalı ve olumlu sonuçları olduğu gibi olumsuz sonuçları da olmaktadır. Birbirine yabancı insanların birlikte iş yapması bir tarafın kendi çıkarlarını ve düşüncelerini diğer tarafa ya da taraflara karşı koruması ve olumsuz etkilendiğini algılamasına yol açabilmektedir¹⁰⁶. Yani bu bir çatışmaya sebebiyet vermektedir. Daha doğru bir ifade ile örgütsel çatışma, örgütlerdeki farklı bireyler ve grupların bir arada çalışmalarından dolayı meydana gelen sorunlardan

¹⁰³ Benan Yurtsever, *Düşünen Organizasyonlarda Paradigmatik Paradoksların Çatışma Yönetimi Tekniği Olarak Kullanılması*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli 1999, s.61.

¹⁰⁴ Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, (11. Baskı), Beta Yayınları, İstanbul 2008, s. 553.

¹⁰⁵ Özkalp, Kirel, s. 167.

¹⁰⁶ Yakupoğulları, s. 38.

kaynaklanan ve işlerin durmasına, aksamasına ve karışmasına sebep olan olaylar ve ilişkiler bütünüdür. Örgütlerdeki çatışmanın nedeni bireylerin yeteneklerinin, bilgilerinin, deneyimlerinin, ilgi alanlarının, kişilik özelliklerinin birbirinden çok farklı olmasıdır. Bu nedenle örgütlerde çatışma kaçınılmazdır ve çatışmayı engellemek çok zordur. Çatışmalar engellenemez ancak profesyonel bir şekilde yönetilebilirse çatışmanın yıkıcılığı önlenabilir.

Çatışma örgüt açısından her zaman olumsuz bir nitelik taşımaz. İyi yönetilen bir çatışma, örgütlerde farklı davranış biçimlerinin ve kararların değişik seçeneklerle ortaya çıkmasında esneklik sağlayabilir ve sorunların karşısında alternatif çözüm yolları üretebilme yeteneği kazandırabilir. Çatışma halinde olan bireyler kendi haklılıklarını savunmak adına orijinal fikirler üretecek ve örgüt bu orijinal fikirleri değerlendirecektir. Çatışma, örgütte gün yüzüne çıkmamış ve örgütün etkinliğini ve verimliliğini olumsuz etkileyen sorunların ortaya çıkmasında ve bunların çözüm yollarının araştırılmasında önemli bir fırsat teşkil etmektedir. Sorunlar karşısında tüm çalışanların fikirlerinden faydalanılacaktır. Örgütsel çatışma genel olarak iki veya daha fazla tarafın aynı anda aynı kıt kaynaklara ulaşmak için çabalamaları olarak tanımlanabilir¹⁰⁷. Bu bağlamda çatışma tarafları çatışma süreci boyunca kendi bilgi, uzmanlık ve yeteneklerini değerlendirebilecek ve eksikliklerini görerek bunu giderme şansına sahip olacaklardır¹⁰⁸. Bu açıdan bakıldığında örgütsel çatışma, kimi zaman bir olaya birden çok açıdan bakarak mükemmeli yakalama fırsatı sunabilir. Bunun yanı sıra iyi yönetilemeyen bir çatışma örgüt açısından bir tehdit unsurudur ve yıkıcıdır. Örgütün varlığını ve sürekliliğini tehdit eder.

2.2. ÇATIŞMA YAKLAŞIMLARI

Literatürde çatışma ile ilgili olarak tarihsel süreç incelendiğinde çatışma kavramının farklı bakış açıları ile yorumlandığı ve farklı yaklaşımlarla ele alındığı görülmektedir. Son yıllarda çatışma ile ilgili görüşler değişmiştir. Bazı yönetim bilimciler ve örgüt kuramcılar çatışmayı örgüte zarar veren, yıkıcı ve kesinlikle ortaya

¹⁰⁷ Niklas L.P. Swanström, Mikael S. Weissmann, Conflict, Conflict Prevention And Conflict Management And Beyond: A Conceptual Exploration [Çatışma, Çatışmaların Engellenmesi, Çatışma Yönetimi ve Sonrası: Kavramsal Bir Araştırma], Concept Paper, Summer 2005, s. 9, Erişim Tarihi: 19.04.2012, www.silkroadstudies.org/newdocs/ConceptPapers2005

¹⁰⁸ Eren, s. 554.

çıkarmaması gereken bir durum olarak değerlendirirken bazı örgüt kuramcıları ve yönetim bilimcileri ise çatışmayı örgüt için kaçınılmaz ve doğal bir durum olarak ele almaktadırlar. Diğer bir görüşe göre ise, çatışma örgüt için olumlu sonuçlar doğuran ve örgütün gelişmesi için gerekli görülen bir olgudur. Bu açıklamalara göre çatışma yaklaşımları; geleneksel yaklaşım, davranışsal yaklaşım ve etkileşimci yaklaşım olmak üzere üç grupta incelenmektedir.

2.2.1. Geleneksel Yaklaşım

Geleneksel yaklaşım çatışma kavramını örgüt için son derece zararlı gören bir yaklaşımdır. Çatışma konusunda yapılan çalışmalar çatışmanın zararlı ve kötü olduğu yönündedir. Çatışma bu yaklaşımda olumsuz görüldüğünden dolayı yapılan tanımlar olumsuz nitelik taşımaktadır. 1930 ve 1940 yılları arasında grup davranışı hakkında yapılan çalışmalar, çatışmanın bireyler arasında iletişim kopukluğu ve güvensizlik yarattığı, yöneticilerin astlarının ihtiyaçlarına ve beklentilerine karşı duyarsız olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır¹⁰⁹. Buna göre çatışma kavramı olumsuz ve yıkıcı olarak kabul edildiği için de geleneksel yaklaşım, çatışmayı kaçınılması gereken bir durum olarak değerlendirmektedir. Çatışma ortaya çıktığında örgüt için verimli sonuçlar doğurmamakla birlikte yöneticilerin dikkatini başka bir yöne çevirerek işlerin aksamasına ve örgütün bundan zarar görmesine neden olmaktadır. Örgütün zarar görmemesi için çatışma kaynakları belirlenip derhal ortadan kaldırılmalı ve çatışma engellenmelidir.

Günümüz örgüt ve yönetim anlayışında bu yaklaşım işlerliğini kaybetmiştir.

2.2.2. Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal yaklaşım, 1940'lı yılların sonunda geleneksel yaklaşıma karşıt görüş olarak ortaya çıkmıştır. Çatışmayı örgütler ve gruplar için doğal olarak nitelendiren bu yaklaşım, çatışmanın kaçınılmaz olduğu görüşündedir ve kabul edilmesi gerekmektedir. Davranışsal yaklaşım çatışmanın örgüt performansına yönelik faydalar

¹⁰⁹ Özkalp, Kirel, s. 169.

sağlayabileceğini düşünür ve ortadan kaldırılamayacağını ifade eder¹¹⁰. Dolayısıyla bu yaklaşım çatışmayı kabul eder.

Örgütte bireye ve davranışlarına, davranışları etkileyen unsurlara, kişiler arası sosyal ilişkilere değer veren ve geliştirilmesini gerekli gören, aynı zamanda örgütlerin sosyal yapılar olduğunu gösteren bu anlayış, 1940'lı yılların sonundan 1970'li yılların ortalarına kadar örgütlerde çatışma konusunda geleneksel yaklaşıma rağmen prensip edinilmiştir¹¹¹. Bu yaklaşıma göre çatışma bireysel farklılıklardan kaynaklanmaktadır ve çatışmanın ortadan kaldırılması demek bütün farklılıkların ortadan kaldırılması anlamına gelmektedir. Oysaki farklılıklar örgüt içerisinde değişime ve yeniliğe olanak tanımanın yanı sıra işlerin farklı bakış açılarıyla ele alınmasını sağlamaktadır. Bu nedenle davranışsal yaklaşım bütün çatışmaların yıkıcı olmadığını, zaman zaman örgüt performansını olumlu etkilediğini savunmaktadır.

2.2.3. Etkileşimci Yaklaşım

Etkileşimci yaklaşım örgütlerde çatışma olgusuna bakış açısıyla davranışsal yaklaşımla benzerlik göstermektedir. Bunun yanı sıra örgütlerde çatışmanın teşvik edilmesi hususunda davranışsal yaklaşımdan farklılaşan¹¹² etkileşimci yaklaşım çatışma yaşanmayan bir örgütte işlerin sağlıklı yürümeyeceği ve örgütte monotonluğun süregelmesinden dolayı değişim ve yenilik konularında ilgisiz ve isteksizliğin olabileceğini vurgulamaktadır. Bu düşünceye göre çatışma, örgüt üyelerinin kendilerini değerlendirmeleri ve yeni fikirler geliştirerek üretime katkı sağlayabilmeleri için zemin hazırlamaktadır. Öyleyse çatışma örgütlerde tavsiye edilmeli ve yaşanmalıdır.

Çatışmayı zararlarını da göz önünde bulundurarak benimseyen etkileşimci yaklaşım, aykırılığı destekleyerek güçlendirir¹¹³, çatışmayı ortadan kaldırmadan etkin bir çatışma yönetimi benimser. Çatışmanın yıkıcı olmadığını, örgütün gelişmesi için gerekli olduğunu, örgüt üyelerinin daha aktif ve verimli bir şekilde çalışmalarını sağlayarak onları yeni fikirler üretmeye teşvik ederek örgütü ayakta ve zinde tuttuğunu

¹¹⁰ Uğur Öztaş, Osman Akın, “Örgütsel Çatışma Yönetiminde Cinsiyet Farklılıkları: Antalya Serbest Bölgesinde Bir Araştırma”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 2009, s. 13.

¹¹¹ Cafer Topaloğlu, “Yönetim Kuramları ve Örgüt İçi Çatışmalar”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 6(1), 2011, s. 256.

¹¹² Üngören, s.887.

¹¹³ Elbeyi Pelit, *Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Astlarıyla Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Yöntemleri*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya 2003, s. 40.

ileri süren bu yaklaşım çatışmanın çözümünü değil ama yönetilmesi gerektiğini söyler. Çatışma yönetimini de örgütteki bütün yöneticilerin sorumluluğu olarak görmektedir. Buna göre yönetim, çatışmayı örgüt başarısına katkı sağlayabilecek şekilde yönetmelidir. Bu yaklaşım başarı için makul düzeyde çatışmayı gerekli kılar.

2.3. ÇATIŞMANIN NEDENLERİ

Çatışma üzerinde durulması gereken oldukça geniş ve önemli bir konudur. Sosyal hayatın kaçınılmaz bir gerçeği olan çatışma kavramı, birçok sebepten ötürü, bireysel ve toplumsal yaşamın her alanında yaşanmaktadır. Bu nedenle çatışmanın ortaya çıkmasında birçok etken rol oynamaktadır. Çatışmaların yönetilmesi ve çözümlenmesi için çatışma nedenlerinin bilinmesi gerekmektedir¹¹⁴. Neden ortaya çıktığı bilinmeyen çatışma, yönetilemez ve sonucu yıkıcı olur.

Çatışma nedenleri bilim insanlarına göre farklı şekillerde değerlendirilmiştir. Örgütsel çatışma nedenlerini analitik bakımdan inceleyen modern örgüt kuramının öncüleri olan March ve Simon'a göre örgütlerde çatışma üç nedenden ötürü ortaya çıkmaktadır¹¹⁵. Bunlar;

- 1- Örgüt içi bağımlılıkların meydana getirdiği çatışmalar
- 2- Amaçlarda ortaya çıkan farklılıkların doğurduğu çatışmalar
- 3- Algılama farklılıklarının ortaya çıkardığı çatışmalardır.

Örgütte çatışmaya sebep olan yukarıdaki faktörler kendi aralarında alt başlıklara ayrılmıştır. Örgütsel çatışmaya neden olan faktörler sayılamayacak kadar çok olsa da diğer kaynaklarda örgütsel çatışma nedenleri aşağıda verilen tabloda olduğu gibi dört ana başlık altında detaylı bir şekilde incelenmiştir¹¹⁶.

¹¹⁴ Mehmet Özdemir, *Kurum İçi Çatışmaların Yönetilmesi ve Eğitim Kurumlarında Çatışma Yönetiminin İş Tatminine Etkisi*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2008, s. 56.

¹¹⁵ Eren, s.555.

¹¹⁶ Tuba Sütü, *Örgütsel Çatışma ve İşgören Üzerine Etkileri*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2007, s. 8.

Tablo 2.1. Çatışmanın Nedenleri

1.Bireysel Faktörler	2.Örgütsel Faktörler	3.İşle İlgili Faktörler	4.İletişim Eksikliği
-Kişisel farklılıklar -Amaç ve değer farklılıkları -Engellenme -Statü ve güç	-Örgütün büyüklüğü -Yönetim tarzındaki farklılıklar -Kararların ortaklaşa alınması -Ödül/ceza sistemi -Denetim sistemi	-Sınırlı kaynaklar -Yetki ve sorumluluklarda ki belirsizlik - Fonksiyonel Bağımlılık	

Kaynak: Sütü, 2007.

2.3.1. Bireysel Faktörler

Örgütler birbirinden farklı özelliklere sahip bireyleri bir arada ve bir amaç etrafında toplayan ve birleştiren yapılardır. Bu sebeple örgütte bireylerin yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, kıdem ve kademe gibi birçok demografik özellikleri çatışmaya neden olabilmektedir¹¹⁷. Her birey farklı kültür ve farklı kişilik özelliklerine sahiptir. Bu farklılıklar bireylerin aynı örgüt içerisinde bir arada çalışırken aynı işe ya da olguya farklı tepkiler vermelerine neden olabilir. Bu açıdan bireysel faktörlerin örgütsel çatışmaya etkisi alt başlıklar halinde incelenecektir.

2.3.1.1. Kişisel Farklılıklar

Kişisel farklılıklar her alanda ve her zaman çatışma nedeni olabilecek etmenlerdir. Bireylerin farklı aile, kültür, çevre ve eğitimden gelmeleri aynı ortam içerisinde bulunduklarında kendiliğinden çatışmaya sebep olacaktır. Yine değişime ve yeniliğe karşı önyargılı oluş, aşırı otoriterliğe yatkınlık ve narsist kişilik yapısı gibi farklı kişisel özellikler de örgüt içerisinde çatışma nedeni olarak görülmektedir.

2.3.1.2. Amaç ve Değer Farklılıkları

Örgütü meydana getiren bireyler birbirlerinden farklıdırlar. İş yaşamında ve sosyal yaşamda birbiriyle aynı düşünen, aynı hisseden, aynı heyecan ve istekleri

¹¹⁷ Mehmet Özdemir, s. 56.

yaşayan, aynı amaçları aynı değer yargılarıyla gerçekleştiren iki insan dahi yoktur¹¹⁸. Bu nedenle bireylerin kendilerine özgü farklılıkları işlerine de yansır. Bireyin farklılığı amaçlarının da farklı olmasının nedenidir. Bu bağlamda, örgütler amaçları ve değerleri birbirinden farklı olan bireylerden oluşur diyebiliriz. Bireyler, örgütte hem kendi amaçlarını hem de örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere bulunurlar. Eğer bireyler aynı amaç doğrultusunda beraberlik duygusu ile birleşemezlerse ortamda çatışma yaşanması kaçınılmaz olur.

Değer ve inanç farklılıkları dini ve ahlaki değerler ve inançları çağrıştırdığı gibi örgütlerde kurumsal amaçlar ve meslekle ilgili değer yargıları ve inançları da ifade etmektedir¹¹⁹. Örgütlerde amaç ve değer farklılığından doğan çatışmalar, iş görenlerin farklı değer ve inançlara aynı zamanda farklı mesleki özelliklere sahip olmalarından da kaynaklanabilir¹²⁰. Bireyler ile örgütün ve aynı zamanda örgüt içerisindeki grupların ve bölümlerin amaçları birbirine ters düşebilir. Zira örgüt içerisindeki bölümlerin kendilerine ait amaçları vardır. Bölümlerin uzmanlık alanları farklılaştıkça amaçları da farklılaşmaktadır. Birbiriyle koordineli bir şekilde iş gören bölümler farklı amaç ve kapasitelerde çalıştıkları için bu amaç farklılığı çatışmaya neden olabilmektedir.

2.3.1.3. Engellenme

Engellenme, örgüt içerisinde bireysel çatışmaların en basit nedeni olarak görülebilir¹²¹. Lâkin engellenme çatışmanın ortaya çıkmasında etkili olan en önemli unsurlardan biridir¹²². Birey amacına ulaşma yolunda engellendiği zaman kendini çaresiz ve ümitsiz hissetmeye başlayacaktır.

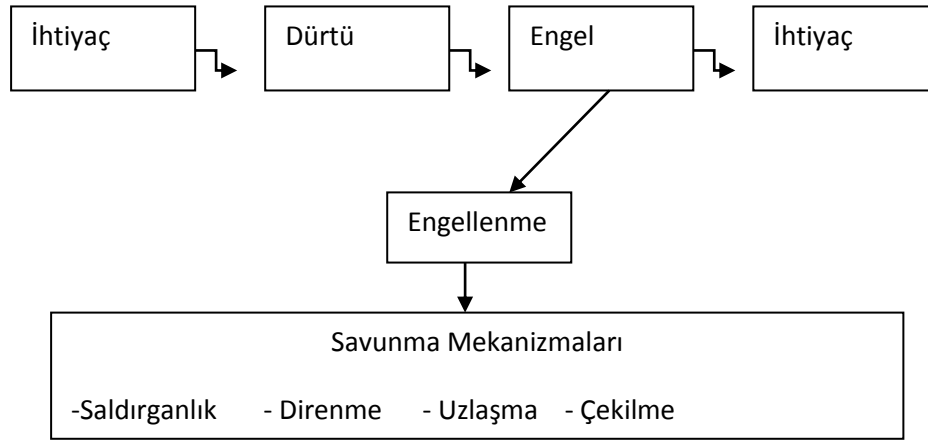
¹¹⁸ Akın, s. 116.

¹¹⁹ Emin Karip, *Çatışma Yönetimi*, (3.Baskı), Pegem Yayıncılık, Ankara 2003, s. 31.

¹²⁰ Aziz Akgün, *Çatışma Yönetim Stratejilerinin Proje Başarısına Etkisi*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze 2008, s. 44.

¹²¹ Akgün, s. 44.

¹²² İsa Uysal, *Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'na Yönelik Bir Uygulama*, (Uzmanlık Yeterlilik Tezi), Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara 2004, s. 27.



Şekil 2.1. Engellenme Modeli (Akgün, 2008, s. 44)

Şekil 2.1. bireyin amacına ulaşmasına engel teşkil eden olgunun bireyi derhal savunmaya geçireceğini ifade etmektedir. Birey engel karşısında direnebilir ve amacına ulaşabilmek için saldırgan bir tutum sergileyebilir. Bunun yanı sıra çaresizliğe ve ümitsizliğe kapılan birey çekilebilir ya da uzlaşma yolunu tercih edebilir.

2.3.1.4. Statü ve Güç

“Statü, kişinin dahil olduğu davranış düzlemiyle ilişkisinden doğan bir kavramdır”¹²³. Statü bireyin toplumda duruşunu ve sosyal durumunu etkileyen bir olgudur. Statü toplumsal sistem içerisinde bireyin pozisyonunu ve konumunu gösterir. Örneğin, doktor, hemşire, ev hanımı, öğretmen, genel müdür gibi kavramlar bireyin toplumdaki statüsünü ifade etmektedir. Bazı bireyler kendi statülerini diğerlerine göre daha ayrıcalıklı görebilirler. Bu durum bireylerin algılamasını etkileyerek çatışmalara neden olabilmektedir. Örneğin bir okul müdürünün sözleşmeli öğretmen ile kadrolu öğretmen arasında statü farklılığı yaratması ve buna bağlı olarak kadrolu öğretmeni sözleşmeli öğretmenden daha üstün görmesi sözü edilen örgütte çatışmalara neden olmaktadır. Örgütlerde hiyerarşik yapıya bağlı olarak statülerin belirlenmesini sağlayan genel değişmez kuralları vardır. Bu hiyerarşik statü standartlarına göre de örgüt içerisinde yatay ve dikey çatışmalar yaşanabilir.

¹²³ Yakupoğulları, s. 49.

Örgütte bireyin statüsünü belirleyen sembollerin örgüt dışı sosyal yaşam alanında statü farklılığını belli etmek için kullanılması da çatışma nedenidir.

2.3.2. Örgütsel Faktörler

Örgütlerde yaşanan çatışmaların çoğunluğu bireylerin örgüt içerisinde yer aldığı sosyal ya da biçimsel yapılardan kaynaklanmaktadır. Yani örgütün yapısı ve işleyişi çatışmaya neden olmaktadır. Örgütte çatışmaya neden olan faktörler örgütün büyüklüğü, yönetim tarzındaki farklılıklar, kararların ortaklaşa alınması, ödül/ceza sistemi ve denetim sistemi alt başlıklarıyla tek tek ele alınacaktır.

2.3.2.1. Örgütün Büyüklüğü

Örgüt büyüklüğü ve çatışma olgusunun ortaya çıkmasında paralel bir etkilenme söz konusudur¹²⁴. Örgüt yapısının büyümesi daha çok çatışma yaşanmasına neden olmaktadır. Zira örgüt büyümesi hiyerarşik basamakların artmasına, örgütün daha çok bölümlere ve gruplara ayrılmasına buna bağlı olarak örgüt amaçlarının karmaşıklaşmasına, iletişim kanallarının çoğalmasına ve iletişim yapısının değişmesine neden olacaktır.

Örgüt büyüklüğü, örgütün coğrafi alanı, mekan büyüklüğü, personel ve departman sayısı gibi faktörleri kapsamaktadır¹²⁵. Örgütün büyümesi personel sayısını ve departman sayısını artıracığından hiyerarşik basamaklar artacak ve bireylerin birbirleriyle ve diğer gruplarla olan iletişimi azalacak ve karmaşıklaşacaktır. Bunun yanı sıra amaçların çoğalması ve karmaşıklaşması da iletişim yapısının değişmesi ve personel sayısının artmasına paralel olarak çatışmaların daha çok yaşanmasına sebep teşkil edecektir.

¹²⁴ Uysal, s. 25.

¹²⁵ Mehmet Özdemir, s. 62.

2.3.2.2. Yönetim Tarzındaki Farklılıklar

Bütün örgütler için geçerli olan tek bir yönetim anlayışı mevcut değildir¹²⁶. Her örgütün ve yöneticinin kendine özgü bir yönetim anlayışı vardır. Bütün yöneticilerin karar verme, işleri planlama ve yürütme, astlarını güdüleme ve kontrol etme konularında farklı yöntemleri vardır. Aynı örgüt içerisinde farklı departmanların yöneticileri arasında işlerin yürütülmesi konusunda farklı yöntemler kullanılmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin sorunları algılama ve değerlendirme biçimi farklıdır. Yöneticinin yönetim tarzı ile iş görenlerin yönetimden beklentileri birbiriyle uyuşmadığı zaman yönetim tarzı çatışmaya neden olmaktadır. Örneğin emir almaya alışkın, inisiyatif kullanmayan iş görenler, demokratik ve katılımcı yönetim tarzında sorun yaşarken, diğer taraftan fikrini açıkça dile getirebilen, özgür çalışmaya alışmış iş görenler için de katı ve despot bir yönetim tarzı çatışma ortamı yaratacaktır¹²⁷. Bu nedenle yönetici yönetim tarzını belirlerken salt kendi fikirlerine göre değil, öncelikli olarak örgütü tanıyarak örgüt yapısına ve paydaşlarına uygun olan en doğru yönetim stratejisini belirlemelidir.

2.3.2.3. Kararların Ortaklaşa Alınması

Örgütün büyümesi hiyerarşik basamakları artırmakta ve örgütü departmanlara ayırmaktadır¹²⁸. Hiyerarşik basamaklar ve departmanlaşma, örgüt içerisinde iş birliğini ve koordineli bir şekilde çalışmayı gerektirdiğinden dolayı iş görenlerin birbirlerinden bağımsız kararlar almaları imkânsızlaşmıştır. Yetki ve sorumluluğun paylaşıldığı görevlerde iş görenlerin kendi yetkilerini kullanmadaki fikir ayrılıkları ve bireysel farklılıklar ortak karar alma durumlarında çatışmalara neden olabilmektedir.

2.3.2.4. Ödüllendirme Sistemi

Örgütlerde ödüllendirme sistemi bir taraftan örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde olumlu sonuçlar doğururken diğer taraftan da örgüt içerisinde

¹²⁶ Emine Önder, *Lisans Öğrencilerinin Yaşadıkları Çatışmalar ve Çatışma Yönetim Stilleri*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta 2008, s. 27.

¹²⁷ Yakupoğulları, s. 51.

¹²⁸ Sütü, s. 10.

çatışmalara neden olabilmektedir. Zira iş görenlerin performanslarına ve gerçekleştirdikleri başarıları göre işleyen ödüllendirme sistemleri, zaman içinde örgütte bireyleri birbirleriyle rekabet eder duruma getirmektedir¹²⁹. Rekabet ortamı ilk bakışta örgütün yararına gibi görünse de daha sonra çatışmalara neden olabilir. Bireyler işlerinde başarı gösterebilmek ve ödül alabilmek için yüksek bir performansla çalışırlar. İşlerinde yüksek performans sağlayan bireyler örgüt için yarar sağlarlar. Lakin bu sistem aynı bölümde aynı işi paylaşan bireyler arasında zamanla rekabet ortamı yaratacağından, bireyler arasında düşmanlık duyguları, çekememezlik, diğerinin işine engel olma, dedikodu yapma ve birbirini şikâyet etme gibi durumların yaşanmasına sebebiyet verebilir ve çatışma yaşanması muhtemel bir durumdur.

Ödüllendirme sistemi oluşturulurken örgütsel amaçlar göz ardı edilmeden, hangi başarının nasıl ödüllendirileceğine dair kıstaslar adil ve net bir şekilde belirlenmeli, bu konuda bireylerin aklında en ufak bir haksızlığa uğrama düşüncesi bırakmadan ortaya konmalıdır.

2.3.2.5. Denetim Sistemi

İş görenlerin denetimi örgütte bir çatışma sebebi olabilmektedir. Gizli ve uzaktan denetim yapılması gereken uzman kişilerin yakın ve açık denetime tabi tutulmaları onlarda huzursuzluk yaratacak, verimliliklerini azaltacak ve ast- üst çatışmasına neden olabilecektir¹³⁰. Diğer taraftan bireylerin inisiyatif kullanmasına ve kendi çalışma yöntemlerini ve kurallarını kendilerine uygun şekilde belirlemelerine imkân tanımayan bir denetim sistemi, bireylerin yaratıcılığını köreltebileceği gibi bireyler üzerinde olumsuz bir tutum oluşturacak ve çatışmaya kaynak teşkil edecektir.

2.3.3. İşle İlgili Faktörler

Örgütte bireyler yaptıkları işlerle ilgili olarak bir takım unsurlardan ötürü çatışma yaşayabilirler. Bu unsurlar sınırlı kaynaklar ve yetki ve sorumluluklardaki belirsizlik alt başlıkları altında ele alınacaktır.

¹²⁹ Önder, s. 28.

¹³⁰ Halil Seval, “Çatışmanın Etkileri ve Yönetimi”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 15, 2006, s. 250.

2.3.3.1. Sınırlı Kaynaklar

Örgütler belli amaçları gerçekleştirmek ve belirli bir takım mal ve hizmetleri üretmek için insan, makine, para gibi kaynaklardan meydana gelmiş canlı organizmalardır. Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi ve görevlerin yerine getirilmesi için departmanlar ve iş görenler bu kaynaklara ihtiyaç duyarlar. Örgütü meydana getiren ve yaşamını sürdürmesini sağlayan kaynaklar her zaman sınırlı olduğundan dolayı paylaşılmak zorundadır. Sınırlı kaynakları paylaşma zorunluluğu örgütte çatışmalara neden olmaktadır. Zira bir tarafa bir kaynağı kullanırken diğer taraf aynı kaynaktan daha az kullanacaktır. Bu özellikle farklı departmanların aynı kaynağı kullanma ihtiyacı duyduğunda daha sık yaşanan bir durumdur. Dolayısıyla bölümler arasında veya gruplar arasında kaynak kullanımı konusunda rekabet yaşanması olası bir sonuçtur. Bu nedenle örgüt yönetimi, departmanlar ve gruplar ya da bireyler arasında kaynakların paylaşımı ve ortak kullanımı hususunda adil olmalıdır. Zira daha iyi hizmet verebilmek, daha başarılı olmak, performans ödülünü kazanmak, maaşını artırmak gibi isteklerde bulunan iş görenler sınırlı olan kaynaklardan daha çok yararlanmak isteyecek ve diğerleriyle kıyasıya mücadeleye girecektir. Bu mücadele şiddetlenerek çatışmaya dönüştüğünde örgüt için zaman ve iş kaybı olacaktır. Bu nedenle örgütler sınırlı kaynakların iş görenlere tahsisinde hassas ve dikkatli davranmalıdırlar.

2.3.3.2. Yetki ve Sorumluluklardaki Belirsizlik

Örgütlerde yetki ve sorumlulukların belirsizliği önemli bir çatışma kaynağı olarak kabul edilmektedir. Hangi alanlarda ve konularda kimlerin yetki sahibi olduğu, kimin hangi yöneticiye bağlı olduğu konularındaki belirsizlik örgütte hem yatay hem de dikey çatışmalara neden olmaktadır¹³¹. Bireylerin, yetki ve sorumlulukların nerede başlayıp nerede bittiğini ve kimin hangi yetkilere sahip olduğunu bilmemeleri bazı görevlere birden çok kişinin getirilmesi bazı görevlerin ise bir tek kişiye verilmesi aksamalara ve hatalara sebep olmaktadır. Yetki ve sorumluluklardaki belirsizlik nedeniyle bazı görevler üzerinde kontrole sahip olma ya da istenmeyen görevlerden de kaçarak görevi başkasının üstüne yükleme çabaları da yine çatışma kaynağı olarak gösterilebilir. Yetki ve sorumlulukların belirsizliği; yetki boşluklarına, yetki

¹³¹ Güney, s. 304.

çakışmalarına veya çatışmalarına ve bunlara bağlı olarak sorumluluk odaklı problemlere neden olabilmektedir. Örgütlerde birden çok yöneticinin aynı konuyla ilgilenmesi ve bir astın birden çok yöneticiye bağlı çalışması, birbiriyle ilgili konularda iş gören şeflerin farklı bölümlere bağlı olarak çalışmaları ve yöneticilerin hiyerarşik kademeleri atlayarak kendilerinden daha alt kademede bulunan iş görenlere emir vermesi örgüt içerisinde çalışma şartlarını olumsuz etkilemektedir¹³². Örgütte bu durumun meydana getireceği çatışmaların önlenmesi ve çatışma oluşmaması için yetki ve sorumluluklar net ve kesin sınırlarla belirlenmeli, herkes tarafından bilinmesi sağlanmalıdır.

2.3.3.3. Fonksiyonel Bağımlılık

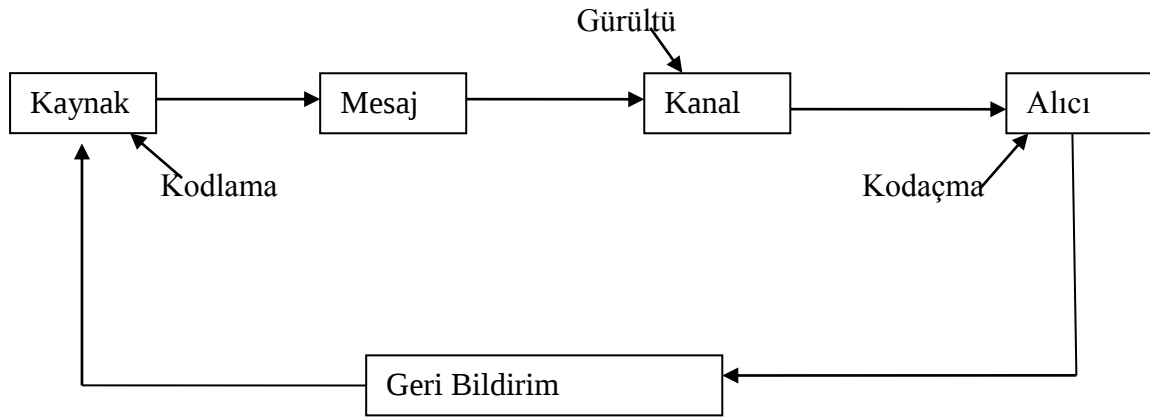
Örgütlerde iş bölümü gereği oluşan grupların ve ayrılan bölümlerin veya bireylerin görevlerini yerine getirmeleri, diğer grubun, bölümün ya da bireylerin görevlerini zamanında yerine getirmesine bağlı olan durumlarda bu iki taraf arasında fonksiyonel bağımlılık olduğu görülmektedir¹³³. Bölümler arası fonksiyonel bağımlılık bazı durumlarda çatışmaya neden olmaktadır. Örneğin kuru temizleme hizmeti veren bir işletmenin parça başına ücret aldığı düşünülürse ve bu işletmenin kuru temizleme hizmetini yıkama, kurutma, ütüleme, katlama ve teslim etme gibi bölümlere ayrılarak yaptığı varsayılırsa bu işten kazanılan ücretin işletmenin bütün bölümlerinin ortak çalışması sonucu elde edildiği görülür. Zira kurutma işlemine geçilmesi için yıkama işleminin tamamlanması, ütüleme işleminin gerçekleşebilmesi için kurutma işleminin, katlama işleminin gerçekleşebilmesi için ütüleme işleminin ve en son olarak da teslimatın yapılabilmesi için katlama işleminin tamamlanması gerekmektedir. Bu bölümlerin her hangi birinde meydana gelen bir aksama bütün bölümlerin yaptığı işi ve performansı etkileyeceğinden birbirleri üzerinde baskı kurmaları beklenen bir durumdur ve çatışma kaçınılmazdır. Diğer taraftan eğer yapılacak işte zaman sınırlaması ve performansa dayalı ödül sistemi varsa bireylerin daha çok işin daha hızlı ve kısa sürede yapılması konusunda birbirlerini zorlamaları önemli bir çatışma kaynağıdır.

¹³² Mehmet Özdemir, s. 65.

¹³³ Önder, s. 23.

2.3.4. İletişim Eksikliği

Birey yaşamını sürdürebilmek için etrafındaki diğer bireylerle etkileşimde ve iletişimde bulunmalıdır. Bu nedenle iletişim insan hayatının temeli sayılan bir kavramdır. Plato iletişim kavramını düşüncelerin sembollere dönüştürülmesi olarak, Aristo ise, söz söyleme sanatı ve ikna etmenin yolları olarak tanımlamışlardır¹³⁴. İletişim kavramıyla ilgili olarak literatürde çok sayıda tanıma rastlamak mümkündür. Geçikli'ye göre iletişim, bireye ait duygu, düşünce, tutum ve değerlerin sözlü ve sözsüz simgeler vasıtasıyla göndericiden alıcıya iletilmesi; alıcının ise gönderilen mesajı biyolojik ve psiko-sosyal süzgeçlerden geçirerek tekrar gönderene geri bildirme sürecidir¹³⁵. İletişim bireyler arasında gerçekleşen bir süreçtir ve bu sürecin nasıl yaşandığı birey ve toplum hayatında çatışmaya kaynak teşkil eden en önemli nedenlerden biridir.



Şekil 2.2. İletişim Süreci (Kaynak: Geçikli, Halkla İlişkiler ve İletişim, 2008, s.264.)

Şekil 2.2. den de anlaşılacağı gibi iletişim kaynak ve alıcı arasında gerçekleşen bir süreçtir. Burada kaynak, bir birey ya da grup olabildiği gibi bir örgütte olabilir. Alıcı ise kaynağın karşısında yer alan mesajın gönderildiği kişi, grup ya da örgüttür. Mesaj, kaynağın alıcıya iletmek istediği duygu, düşünce ve değerlerin iletişim kanallarına uygun bir şekilde görsel veya işitsel olarak hazırlandığı ve gönderildiği sinyaldir. Kanal, mesajın alıcıya gelmesini sağlayan ışık, ses ve hava dalgalarını taşıyan araç ve yöntemlerdir. İletişim kanalına zarar veren ve mesajın alıcıya doğru bir şekilde iletilmesini engelleyen faktör gürültü faktörüdür. Gürültü iletişimi bozan her türlü engel

¹³⁴ Fatma Geçikli, *Halkla İlişkiler ve İletişim*, (1. Baskı), Beta Yayınları, İstanbul 2008, s. 253.

¹³⁵ Geçikli, *Halkla İlişkiler ve İletişim*, s. 255.

olarak tanımlanabilir. Kodaçma, iletilen mesajın alıcı tarafından alınması ve içeriğinin çözümlenerek yorumlanmasıdır¹³⁶. Kodaçma kısaca alıcının mesajı anlamasıdır. Geri bildirim ise kaynağın gönderdiği mesajın alıcı tarafından alındığının ve anlaşıldığının kaynağa gösterilmesidir.

İletişim iki insanın birbirlerini fark ettiği andan itibaren başlamaktadır diyen Cüceloğlu'na göre, iletişimde önemli olan unsur anlam alışverişinin olmasıdır¹³⁷. Birbirlerini hiç tanımayan iki insanın karşıdan karşıya geçerken birbirlerini fark etmeleri ve bakışlarını başka yönler çevirmeleri bile bir iletişim süreci başlatmış olmaktadır. Bu bağlamda iletişim her türlü problemi çözme gücüne sahipken her türlü çatışmayı çıkarma gücüne de sahiptir. Toplumun en küçük parçası olan aileden çok büyük holdinglere, örgütlere kadar toplumun her kesimini ilgilendiren ve anlaşmayı ya da anlaşmazlığı sağlayan unsur iletişim unsurudur. Bu nedenle örgütlerde yaşanan sıkıntıların büyük çoğunluğu iletişim problemlerinden kaynaklanmaktadır.

Örgütlerde yaşanan iletişim eksikliği ya da yetersizliği örgütte her bir bölümün görevlerinin, amaç ve hedeflerinin diğerleri tarafından tam olarak anlaşılamamasına neden olmaktadır. Bu durum örgütte işlerin aksamasına, bireylerin birbirlerini anlamamalarına ve birbirlerinden işle alakalı daha fazla beklenti içinde olmalarına yol açmaktadır. Bireylerin birbirlerine ön yargılı yaklaşımları, bir harekete veya bir kelimeye anlaşılması gereken dışında farklı anlamlar yüklenmesi, tek yönlü iletişim, fiziksel ve psikolojik gürültü gibi iletişimi engelleyen faktörler bireylerin, grupların ve departmanların birbirleriyle çatışmasına sebep olmaktadır.

2.4. ÇATIŞMA TÜRLERİ

Örgütlerde çatışma türleri, çatışmaya taraf olanlara, çatışmanın niteliğine, çatışmanın örgütteki yerine ve çatışmanın ortaya çıkış şekline göre dört gruba ayrılabilir. Bu dört grup kendi aralarında alt başlıklara ayrılmaktadır.

¹³⁶ Geçikli, *Halkla İlişkiler ve İletişim*, s. 264.

¹³⁷ Doğan Cüceloğlu, *İletişim Donanımları- Keşkesiz Bir Yaşam İçin İletişim*, (18. Baskı), Remzi Kitabevi, İstanbul 2004, s. 45.

2.4.1. Çatışmaya Taraf Olanlara Göre Sınıflandırılan Çatışmalar

Şekil 2.3.de görüldüğü üzere çatışma taraflarına göre yapılan sınıflandırmada çatışma, bireysel çatışma, bireyler arası çatışma, grup içi çatışma, gruplar arası çatışma ve örgütler arası çatışma olmak üzere beşe ayrılmıştır.



Şekil 2.3. Çatışmaya Taraf Olanlara Göre Çatışma Türleri

2.4.1.1. Bireysel Çatışma

Bireysel çatışma genelde bazı amaçların bilişsel ve duygusal açıdan bireyle çatıştığı durumlarda bireyin kendi içinde meydana gelen bir çatışma türüdür¹³⁸. Bireyin davranışları ve amaçları birbiriyle bağdaşmadığında, birey yapmak istedikleri ile ilgili bir karmaşa yaşadığında, bireyden gücünün üstünde bir performans beklendiğinde ve işle ilgili olarak bireyin kendi yetenekleri dışında görevler verildiğinde yaşanan ve bireyin üzerinde baskı kuran, onu rahatsız eden, öfke duymasına sebep olan çatışmalardır. Bu genellikle bireyin iç gerilimi ve hayal kırıklığı yaşaması ile sonuçlanır¹³⁹. İç çatışma bireyin alacağı kararlarda ve yapacağı işlerde kararsızlık yaşamasına neden olmaktadır. Engellenme, rol ve amaç belirsizliği bireyin iç çatışma yaşamasına neden olan faktörlere örnek verilebilir¹⁴⁰. Bireysel çatışma kişinin kendi içinde yaşadığı bir çatışma olması nedeniyle daha çok psikoloji biliminin ilgilendiği bir konudur. Ancak bireysel çatışma bireyin örgüt içerisindeki tutum ve davranışlarını yakından etkilediği için örgüt açısından oldukça önemlidir. Zira bu çatışma örgütün alacağı kararları etkileyecektir.

¹³⁸ Don Hellriegel, John W. Slocum, Richard W. Woodman, *Organizational Behavior*, (9. Edition), South- Western College, Ohio 2001, s. 298.

¹³⁹ Hellriegel, Slocum, Woodman, s. 298.

¹⁴⁰ Güney, s. 300.

2.4.1.2.Bireyler Arası Çatışma

Bireyler arası çatışma, iki veya daha fazla bireyin arasında tutum, davranış, amaç ve tercihlerindeki farklılıklardan dolayı meydana gelen bir çatışma türüdür¹⁴¹. Bireysel çatışmada olduğu gibi bireyler arasındaki çatışmalar da benzer nedenlerden dolayı meydana gelmektedir. Bunlardan bazıları rol belirsizlikleri ve rol çatışmalarıdır¹⁴². İşle ilgili kaynak yetersizliği, yanlış algılama, belirsizlik, statü farklılığı, hatalı iletişim ve işin yapısı bu tür çatışmalara neden olan diğer faktörler arasında sayılabilir¹⁴³. Bunun yanı sıra aynı çalışma ortamında yaşam tarzından konuşma biçimine kadar bireylerdeki farklılıklar bireylerin birbirleriyle çatışmalarına sebep olabilir. Örgütlerde aynı işi yapan bireylerin birbirleriyle ya da üstleriyle ya da astlarıyla çatışmaları da bireyler arası çatışma içine dâhil olmaktadır.

2.4.1.3.Grup İçi Çatışma

Grup içi çatışma bir grubun bir kısmının veya grup üyelerinin tamamının arasında yaşanan, aynı zamanda grubun dinamikliğini ve verimliliğini etkileyen anlaşmazlıkları ifade eder¹⁴⁴. Grup içi çatışmalar esasen grupların bireyler üzerinde kurduğu baskıların bir sonucu olarak yaşanmaktadır. Birey, grubun kuralları dışına çıktığı zaman veya gruba aykırı hareket ettiğinde grup baskısını üzerinde hissedecektir¹⁴⁵. Bu baskı grup içerisinde çatışma yaşanmasına neden olmaktadır. Bununla beraber, grup içerisinde yanlış algılamalar, farklı ödüllendirme sistemi, grubun büyüklüğü ve yapısı da çatışmayı tetikleyen diğer unsurlar arasında söylenebilir. Grup içi çatışmaya dâhil edilebilecek bir diğer unsur da aile şirketlerinin yönettiği işletmelerde meydana gelen çatışmalardır¹⁴⁶. Şirket kurucusunun ölümü veya emekliliği grup içerisinde çatışmalara sebep olabilmektedir.

¹⁴¹ Hellriegel, Slocum, Woodman, s. 299.

¹⁴² Özkalp, Kirel, s. 350.

¹⁴³ Önder, s.14.

¹⁴⁴ Hellriegel, Slocum, Woodman, s. 301.

¹⁴⁵ Güney, s. 300.

¹⁴⁶ Hellriegel, Slocum, Woodman, s. 300.

2.4.1.4. Gruplar Arası Çatışma

Gruplar arası çatışma, gruplar veya takımlar arasındaki muhalefet, anlaşmazlık ve uyuşmazlıkları ifade etmektedir. Genellikle aynı bölüm yöneticisine bağlı olarak çalışan grupların birbirleriyle olan rekabetinden meydana gelen çatışmalardır¹⁴⁷. Gruplar arası çatışma, örgütlerde en çok rastlanan çatışma türüdür. Bu çatışma iki farklı bölüm veya birim içindeki gruplar arasında yaşanabileceği gibi aynı birim ya da bölüm içindeki gruplar arasında da yaşanabilmektedir.

Bu tür çatışmalar örgütün bütünlüğünü ve motivasyonunu zayıflatmaktadır. Buna bağlı olarak da örgüt verimliliği düşmektedir. Zira gruplar arasındaki çatışma iletişimi olumsuz yönde etkilemektedir. Bunun yanı sıra gruplar arasındaki çatışma grubun kendi içinde bütünleşmesini sağlamaktadır¹⁴⁸. Grup üyeleri birbirleriyle dayanışma içine girerek birlikte hareket ederler.

2.4.1.5. Örgütler Arası Çatışma

Örgütler ekonomik, teknik, kültürel ve benzeri çok boyuta sahip sistemlerdir. Bu nedenle bütün örgütler dışarıda meydana gelen her şeyden iyi veya kötü yönde etkilenebilmektedirler¹⁴⁹. Dolayısıyla bu unsur örgütlerin diğer örgütlerle çatışmasına yol açabilir. Rekabet burada çatışmanın temel unsuru olarak ifade edilebilir. Pazar payı ve kâr mücadelesi içinde olan iki rakip firma arasında yaşanan çatışma örgütler arası çatışmaya örnek teşkil etmektedir. Bu çatışma örgütlerin tercih edilebilmeleri için, daha kaliteli hizmet ve ürün sunmaya çabalamaları ile sonuçlandığından istenilen bir durumdur.

2.4.2. Niteliğine Göre Çatışmalar

Niteliğine göre çatışmalar fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan çatışma olmak üzere iki başlıkta ele alınacaktır.

¹⁴⁷ Eren, s. 561.

¹⁴⁸ Alptekin Sökmen, *Yönetim ve Organizaasyon*, (1. Baskı), Detay Yayıncılık, Ankara 2010, s.254.

¹⁴⁹ Nurullah Genç, *Yönetim ve Organizasyon – Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, (3. Baskı), Seçkin Yayınları, Ankara 2007, s. 274.

2.4.2.1.Fonksiyonel Çatışma

Örgüt içinde yaşanan bir çatışmada fonksiyonel ya da fonksiyonel değil gibi bir ayrım yapabilmek için çatışmanın sonuçlarına bakmak gerekir. Yani çatışma işleri ve işleyişi olumlu yönde mi etkiliyor, olumsuz yönde mi etkiliyor? Çatışma verimliliği artırıyor mu, azaltıyor mu¹⁵⁰? Bu sorulara verilen cevaplar çatışmanın, fonksiyonel olduğunu ya da fonksiyonel olmadığını belirlemektedir. O halde fonksiyonel çatışmalar, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasında yardımcı olan çatışmalardır.

Fonksiyonel çatışmalar, bireylerin veya grupların arasındaki sorunları gün yüzüne çıkararak yöneticilerin dikkatlerini bu tarafa çekip örgüt etkinliğini ve verimliliğini artırmada fayda sağlar. Bunun yanı sıra bu tip çatışmalar iyi yöneticilerin elinde doğru bir şekilde yönetildiğinde örgütte yenilenmeyi ve değişimi gerçekleştirecektir.

2.4.2.2.Fonksiyonel Olmayan Çatışma

Bir çatışmanın fonksiyonel olup olmadığını anlamak ancak doğru zamanda doğru bir teşhis ile mümkündür. Bir çatışma zamanında ve doğru bir şekilde algılanmadığında, aynı zamanda iyi yönetilmediğinde fonksiyonel olsa bile örgüte zarar vererek verimliliği ve iş gücünü azaltabilir. Bu bağlamda fonksiyonel olmayan çatışmalar, örgütün amaçlarına ulaşmasını engelleyen, hedeflerin gerçekleşmesi için katkıda bulunmayan çatışmalardır¹⁵¹. Fonksiyonel olmayan çatışmalar örgüt içerisinde yaşanması istenmeyen çatışmalardır. Bunun yanı sıra bir çatışmanın fonksiyonel olması ya da olmaması yönetimin bakış açısı ve çatışmayı yönetme becerisine bağlıdır.

2.4.3. Örgütteki Yerine Göre Çatışmalar

Çatışmalar örgüt içindeki yerine ve düzlemine göre; dikey, yatay ve emir komuta- kurmay çatışması olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır.

¹⁵⁰ Önder, s. 16.

¹⁵¹ M. Şerif Şimşek, Tahir Akgemci, Adnan Çelik, *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, (6. Baskı), Gazi Kitabevi, Ankara 2008, s. 359.

2.4.3.1. Dikey Çatışma

Bu tip çatışmalar örgüt içerisindeki bireylerin hiyerarşik durumuna göre değerlendirilen çatışmalardır. Burada önemli olan unsur çatışma yaşayan bireylerin kademeleridir. Bu bağlamda dikey çatışma, bir örgütte ast- üst konumundaki bireyler veya basamaklar arasında yaşanan çatışmalardır¹⁵². Bu çatışmalar hiyerarşik basamaklarda gerçekleşen, bireylerin kendilerini güç ve statü bakımından zayıf ve yetersiz hissettiklerinde, örgütün ve üst kademede bulunanların amaç, istek, tutum, inanç gibi değerlerinin kendi değerleriyle bağdaşmadığı durumlarda¹⁵³ veya ters düştüğü durumlarda, ödüllendirmenin¹⁵⁴ ve ücretlendirmenin adil olmadığına, çalışma koşulları ile ilgili ortaya çıkan sorunlara bağlı olarak yaşanan çatışmalardır. Bunun yanı sıra aşağıdan yukarıya ya da yukarıdan aşağıya bağlı olarak yaşanan iletişim engelleri ve yetersizlikleri, algılama yanlışlıkları, yetersiz haberleşme gibi unsurlarda dikey çatışmalara neden olabilmektedir.

2.4.3.2. Yatay Çatışma

Yatay çatışma aynı hiyerarşik düzlemde bulunan bireyler arasında ortaya çıkan çatışma türüdür. Aynı kademedeki bireylerin aynı kıt kaynakları kullanmaları, farklı inanç ve görüşlere sahip olmaları, birbirlerini rakip görmeleri bu tip çatışmaya neden olarak gösterilebilir.

2.4.3.3. Emir Komuta - Kurmay Çatışması

Emir komuta – kurmay çatışması örgütlerde otorite ve güç ilişkilerinden kaynaklanan bir çatışma türüdür¹⁵⁵. Örgütlerde çok sık görülen bu çatışma türü, örgüt içinde yürütme işlerinin yetki ve sorumluluğunu üstlenmiş emir – komuta personeli ve bu personellere tavsiye niteliğinde raporlar sunan, konusunda eğitimli uzman kurmay personel arasında gerçekleşir.

Örgütlerde bu çatışma türü ile ilgili farklı bakış açıları mevcuttur. Kurmay personel emir- komuta personelinin kendi uzmanlık ve bilgilerinden istifade

¹⁵² Sökmen, s. 255.

¹⁵³ Önder, s. 17.

¹⁵⁴ Sökmen, s. 255.

¹⁵⁵ Sökmen, s. 255.

etmediklerini, bunun ise emir – komuta personelinin kurmay personelleri çekememesinden kaynaklandığını düşünmektedirler¹⁵⁶. Dolayısıyla bu personeller arasında çatışma kaçınılmaz bir hâl almaktadır. Bir diğeri ise, emir - komuta personelinin kurmay personele yeterli yetki vermemesidir. Kurmay personel uzmanlık alanı ile ilgili tam yetkiye sahip olmak istemektedir¹⁵⁷. Zira uzmanlık alanlarını ilgilendiren sorunlara daha kolay ve akılcı çözümler getireceklerine inanmaktadırlar. Emir – komuta personelinden bu konuda destek göremediklerinde yine çatışma yaşanması kaçınılmaz olmaktadır. Emir – komuta personeli ise, kurmay personellerin kendilerine yetki verilmediği halde sanki yetki verilmişçesine kullanmalarından rahatsız olmaktadır. Bir diğer unsur kurmay personelin örgütün yararına getirdiği önerilerin uygulanabilirliğinin emir – komuta personeli açısından tartışmaya açık olmasıdır¹⁵⁸. Emir – komuta personeli kurmay personelin uygulanabilir önerilerde bulunmadığını, örgüt içinde yapılan işlerin olumlu sonuçlarını kendilerine mal ettiklerini ancak olumsuz sonuçlardan emir – komuta personelinin sorumlu tuttuklarını düşünmektedirler. Bunun gibi birçok nedenden ötürü örgütlerde emir – komuta ve kurmay çatışmaları sıklıkla karşılaşılan bir durumdur.

2.4.4. Ortaya Çıkış Şekline Göre Çatışmalar

Örgütlerde çatışma belirli bir süreç içerisinde ortaya çıkar ve gerçekleşir. Örgütlerde çatışmalar potansiyel, algılanan, hissedilen ve açık çatışma olmak üzere dört şekilde ortaya çıkar¹⁵⁹. Bu dört unsur aşağıda tek tek ele alınacaktır.

2.4.4.1. Potansiyel Çatışma

Potansiyel çatışma örgütte henüz ortaya çıkmamış fakat çatışmaya kaynak teşkil eden durumlar baş gösterdiğinde sözü edilen bir çatışma türüdür¹⁶⁰. Başka bir deyişle potansiyel çatışma örgütte çatışma yaşanmasına neden olan faktörleri ifade etmektedir. Örneğin, iletişim yetersizlikleri, örgütün yapısı, bireysel farklılıklar gibi unsurlar başlı

¹⁵⁶ Genç, s.366.

¹⁵⁷ Akgün, s. 42.

¹⁵⁸ Genç, s. 365.

¹⁵⁹ Şimşek, Akgemci, Çelik, s. 363.

¹⁶⁰ Sökmen, s. 255.

başına çatışma yaratmaz lâkin çatışmaya zemin hazırlar. Potansiyel çatışma da bu unsurları ortaya koymaktadır.

2.4.4.2. Algılanan Çatışma

Algılanan çatışma, örgüt içerisinde bireylerin henüz meydana gelmemiş çatışmayı algıladıkları bir durumdur. Algılanan çatışma bireylerin farklılıkları gibi kişiden kişiye göre farklılıklar göstermektedir. Başka bir deyişle de algılanan çatışma bireylerin birbirlerini ve örgüt içerisindeki pozisyonlarını yanlış algılamalarından kaynaklanmaktadır¹⁶¹. Örgüt içerisinde bu çatışma türü kendini en çok rol çatışması şeklinde göstermektedir.

2.4.4.3. Hissedilen Çatışma

Hissedilen çatışma, çatışma içinde yer alan bireylerin farklılıklarını anlayıp olaylar karşısında duygularını ifade etme biçimleri olarak değerlendirilebilir¹⁶². Örneğin, bireyler inanç veya görüş ayrılıklarından dolayı birbirlerine öfke beslemeyebilirler, ancak bu birbirlerine karşı olumsuz duygular hissetmelerine ve bununla birlikte iletişimde kopmalara ve birbirleriyle daha az konuşmalarına sebep olabilir. Başka bir deyişle bireylerin anlaşılmadıkları ve farklı oldukları konular birbirleri tarafından anlaşılıyor ve algılanıyorsa ama bu algı anlama, bireylerin davranışlarına etki etmiyorsa burada hissedilen bir çatışmadan söz edilebilir¹⁶³. Buradan hareketle hissedilen çatışma, birbiriyle çatışan tarafların çatışma konusu ya da olayı hakkında hissettiklerini ifade etmektedir denilebilir.

2.4.4.4. Açık Çatışma

Açık çatışma, çatışmaya taraf olanların duygusal tepkilerinin davranışlara yansıdığı bir çatışma türünü ifade etmektedir¹⁶⁴. Açık çatışmada ağır ve aşağılayıcı tartışmalar, bilgi ve veri saklanması, şiddet kullanılması gibi durumların yaşanmasından

¹⁶¹ Sütü, s. 22.

¹⁶² Önder, s. 19.

¹⁶³ Yakupoğulları, s. 55.

¹⁶⁴ Önder, s. 19.

bahsedilebilir ¹⁶⁵. Bu noktadan hareketle açık çatışma bireylerin ya da çatışma taraflarının birbirleri üzerinde yıkıcı bir etki oluşturduğu bir çatışmadır.

2.5. ÇATIŞMANIN FAYDA VE ZARARLARI

Çatışma hiç şüphesiz örgütler için üzerinde durulması gereken oldukça önemli bir konudur. Zira çatışma örgütsel performansı önemli derecede etkilemektedir. Her açıdan birbirlerinden farklı olan bireylerin bir amaç etrafında toplandıkları her örgütte ya da kurum ve işletmede çatışma yaşanması kaçınılmaz ve beklenen bir durumdur. Bu anlamda çatışmayı yok saymak, görmezden gelmek ya da çatışmayı yok etmek doğru bir yaklaşım ve doğru bir yönetim anlayışı değildir. Çünkü çatışmaların her ne kadar olumsuz yönleri ve örgüte verdiği zararlar olsa da çatışmanın örgüte sağladığı faydalar ve olumlu sonuçlar göz ardı edilmemelidir.

Çatışma, bazı hallerde grubun ve örgütün enerjisini yükselten, bireyleri motive eden ve yenilenmeyi sağlayan potansiyel bir güçtür. Bu nedenle çatışma örgütlerde yaşanılmalıdır. Çatışmanın hiç görülmediği örgütlerde tek düzelik, yeniliğe ve değişime kapalılık gibi durumlar gözlemlenebilmektedir. Dolayısıyla da örgüt performansının düşmesi söz konusudur.

Çatışmanın örgüte sağladığı faydaları belirtmek, çatışmanın örgütler için ne kadar önemli olduğunu vurgulamak adına gereklidir.

Çatışma, gün yüzüne çıkmamış gizli sorunları ortaya çıkararak bireylerin veya tarafların veya örgüt yöneticilerinin karşılıklı konuşarak sorunları ve çözüm yollarını belirlemelerini ve sorunun kaynağına inmelerini sağlamaktadır.

Çatışma, iş görenlerin değişik bakış açıları elde etmelerine ve yeni orijinal fikirler üretmelerine yardımcı olmaktadır. Bireyler konuya birçok kişinin bakış açısıyla bakabilecek ve kendi fikirlerinin doğruluğunun kabul edilebilmesi için daha çok çalışıp daha orijinal fikirler üretebileceklerdir.

Çatışmaya taraf olmaktan kaçınan ve fikirlerini gizleyen bireylerin, problemin çözümünde fikirlerini söylemelerini ve çözüm yolları üretmede örgüte yardımcı olmaları konusunda zorlanacaklardır ¹⁶⁶. Dolayısıyla örgüt içindeki herkesin örgütü

¹⁶⁵ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, (13. Baskı), Beta Yayınları, İstanbul 2011, s. 648.

¹⁶⁶ Genç, s. 278.

ilgilendiren bütün konulara karşı kayıtsız kalmamaları sağlanmakta ve örgüt için tüm bireylerin desteğine ihtiyaç duyulduğunun sinyali verilmeye çalışılmaktadır.

Çatışan taraflar yaşadıkları çatışma sayesinde kendi yetenek ve bilgilerini sınama fırsatı yakalayacaklardır. Bu bireylerin kendi eksikliklerini görmelerini sağlayacak ve kendilerini geliştirebilmeleri için bir fırsat sunacaktır.

Çatışma bireylerin ve grupların bütünleşmesini sağlayarak biz bilincinin oluşmasına ve grup üyelerinin gruba ve birbirlerine sıkı bir şekilde bağlanıp ortak hareket etmelerini sağlamaktadır. Grup birbirine kenetlendiği için bireylerin örgütsel amaçlara odaklanması kolaylaşmaktadır.

Yukarıda sözü edilen çatışmanın örgüte sağladığı faydalar, çatışmayı örgüt için gerekli gören, çatışmanın kaçınılmaz olduğunu ve çatışma olgusundan mümkün olduğunca olumlu bir şekilde fayda sağlamanın gerekliliğini kabul etmiş bir yönetim anlayışının elinde, iyi ve etkin bir biçimde yönetilen çatışma süreci için geçerlidir. Eğer çatışma etkin bir şekilde yönetilmezse örgütler için olumsuz sonuçlar doğurur ve örgüte zarar vermekten öteye gidemez. Elbette çatışmanın faydaları olduğu gibi örgüt için zararları da mevcuttur. Şüphesiz çatışmadan sadece fayda sağlamak düşüncesi yanlış bir düşüncedir ve gerçekleri görmeye engel teşkil edebilir. Bu bağlamda çatışmanın zararlarına değinmek faydalı olacaktır.

Çatışmalar bazen bireylerin kendi amaçlarına odaklanıp örgüt amaçlarına yönelik çalışmalar yapmalarına engel olmaktadır¹⁶⁷. Bu bireyin kendini örgütten soyutlaması ve örgüt amaçlarını benimsemeyerek sadece kendi amaçlarına yönelik çalışması sonucunu doğurmaktadır.

Çatışmaların istenmeyen şekilde uç noktalarda yaşanması, bireylerin performanslarının düşmesine, moral ve motivasyonun azalmasına, işe devamsızlığın başlamasına ve sürekli stres halinde olmaya sebep olabilmektedir.

Çatışmanın yoğun bir şekilde yaşanması iletişimde bozulmalara, işlerin aksamasına, emek, para ve zamanın boşa harcanmasına neden olmaktadır¹⁶⁸. Bu da örgütün iktisadi anlamda kayba uğramasına ve amaçların gerçekleşmesinin gecikmesine yol açmaktadır.

¹⁶⁷ Sökmen, s. 258.

¹⁶⁸ Sökmen, s. 258.

Çatışma tarafları arasında zıtlasma başladığında bireysel farklılıklar gerginliklerin yaşanmasına ve zıtlaşmanın uç noktalara taşınmasına neden olabilir. Bu da bireyler arasında ya da gruplar arasında dargınlıklara, şiddetin yaşanmasına ve sözlü sataşmalara sebebiyet verebilir. Böyle bir çatışmanın yaşandığı örgütte güven ortamından söz edilemez. Kaygılı ve her şeye şüphe ile yaklaşılan bir çalışma ortamında moral ve motivasyon düşeceğinden örgütsel performans ve verimlilik de doğru orantılı bir şekilde azalacaktır.

Uç noktalarda yaşanan çatışmaları yönetebilmek amacıyla yöneticiler daha disiplinli ve katı bir yönetim ve liderlik süreci başlatabilirler¹⁶⁹. Bu da bireylerin hoşlanmadığı baskıcı ve otokratik bir yönetim anlayışı olduğundan bireyin baskı altında hissetmesine ve rahat çalışmasını engellemesine sebep olmaktadır.

Örgütlerde çatışma ne tamamıyla iyi ne de tamamıyla kötü olarak nitelendirilmelidir. Çatışmanın iyi veya kötü olarak sonuçlanmasının nedeni, çatışmaya bakış açısı ve yönetim tarzıdır.

2.6. ÇATIŞMA YÖNETİMİ

Çatışma yönetimi çağdaş yönetim anlayışının benimsediği bir kavramdır¹⁷⁰. Zira geleneksel yönetim anlayışı çatışmayı örgüt için tamamıyla zararlı gördüğünden dolayı çatışmadan kaçmanın ve çatışmanın derhal çözüme kavuşturulmasının gerekliliği üzerinde durur. Çağdaş yönetim anlayışı ise çatışmanın örgütün yenilenmesine ve değişik fikirler üretmesine katkı sağladığı anlayışını benimsediğinden, çatışmayı örgüt için gerekli görmektedir. Çağdaş yönetim anlayışı çatışmanın yönetilmesinden ve çatışmadan en üst seviyede fayda sağlamaktan yanadır. Bu nedenledir ki çağdaş yönetim anlayışı, çatışmayı fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan çatışma olmak üzere ikiye ayırır. Bununla beraber çatışma ne iyi olarak ne de kötü olarak ayırt edilmektedir. Burada önemli olan, çatışmadan örgüt yararına en üst seviyede istifade edebilmektir.

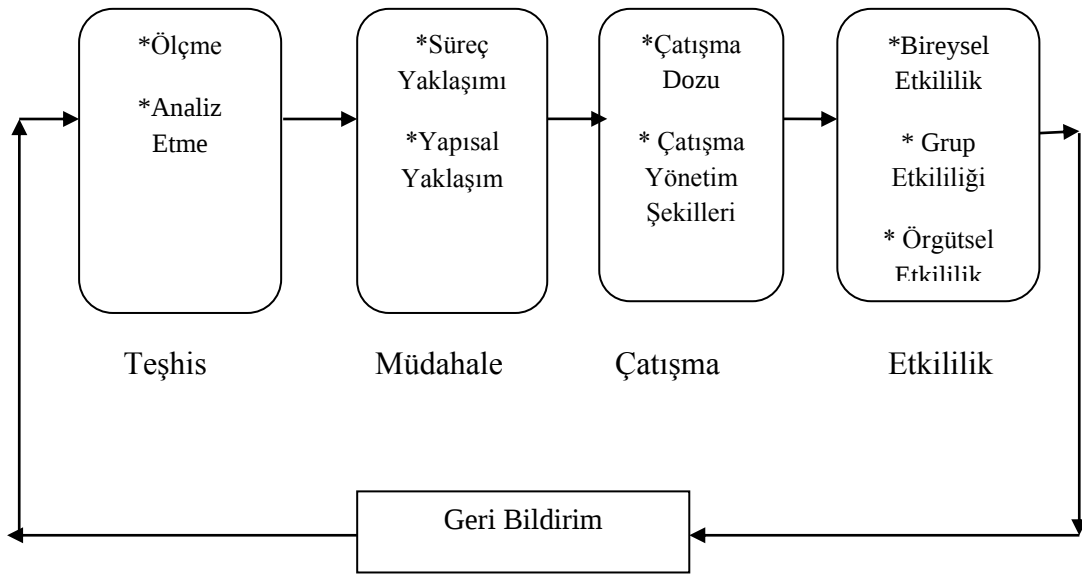
Çatışma yönetimi, çatışmanın tanınması, ne ölçüde yaşandığının belirlenmesi, oluşturduğu etkilerin değerlendirilmesi ve çatışmaya nasıl müdahale edileceğine karar verilmesi ve bu durumun ortaya çıkardığı sonuçların gözlemlenmesini içeren bir süreç

¹⁶⁹ Yurtsever, s. 75.

¹⁷⁰ Genç, s. 279.

olarak kabul edilmektedir¹⁷¹. Çatışma yönetimi, çatışmanın örgüte sağlayacağı faydaları istenen seviyeye yükseltmek için çatışma çözüm ve motivasyon tekniklerinin kullanımı olarak da ifade edilebilir¹⁷². Bu bağlamda çatışma yönetimi, çatışmaları örgüt için olumlu yönde kullanmayı ve olumsuzlukları ise olumlu yöne doğru yönlendirmeyi amaçlamaktadır. Bu anlayış çatışmayı, grup içerisinde sadece pozitif bir güç olarak görmekle kalmayıp grubun etkin bir performans göstermesi için gerekli olduğu inancını taşımaktadır¹⁷³. O halde çatışmalar engellenmemeli ve ortadan kaldırılmamalı ancak yönetilmeli ve örgüt için pozitif olarak yönlendirilmelidir.

Örgütlerdeki çatışmaları etkin bir şekilde yönetmenin temel ilkesi çatışmayı ortaya çıkaran kaynağı bulabilmektir. Eğer çatışma kaynağı doğru teşhis edilirse çatışmaya nasıl müdahale edileceği konusunda karar vermek kolaylaşır. Çatışma yönetimi, çatışmanın doğru bir teşhisle analiz edilmesiyle, çatışmaya en doğru şekilde müdahale edilip örgüt için çatışmayı bir fırsata dönüştürmede etkin yönetim becerileri gerektiren bir süreçtir.



Şekil 2.4. Çatışma Yönetim Süreci (Kaynak: Önder, 2008, s. 34.)

¹⁷¹ Sütü, s. 32.

¹⁷² Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior*, (11. Edition), Pearson Education, New Jersey 2005, s. 431.

¹⁷³ Robbins, s. 423.

Çatışmanın doğru teşhis edilmesi, çatışmaya doğru ve başarılı bir şekilde müdahale edebilmek için önemlidir. Çatışmaya müdahale ederken örgütler, iki yaklaşımı temel alırlar. Bunlardan ilki süreç yaklaşımı, ikincisi yapısal yaklaşımdır. Süreç yaklaşımı, iş görenlerin çatışma hakkında yeterli bilgi ve beceriye sahip olmaları gerekliliği üzerinde durmaktadır. Yapısal yaklaşım ise, üst seviyedeki yöneticilere başvurma ve onların da yapılan şikâyetleri dinleyerek değerlendirmelerinin gerekliliği üzerinde durmaktadır¹⁷⁴. Bu iki yaklaşım arasındaki belirgin fark; çatışmalara, süreç yaklaşımının kesin çözüm önerileri getirmesi, yapısal yaklaşımın ise geçici çözüm önerileri getirmesi şeklindedir. Çatışmanın yaşandığı anda yönetsel yeteneklerin nasıl kullanıldığı oldukça önemlidir. Çatışma örgüte ve örgüt işleyişine zarar vermeyecek biçimde yönetilmelidir¹⁷⁵. Yöneticilerin yaklaşımları kalıcı ya da geçici çözüm önerileriyle çatışmanın kaderini belirleyecektir.

2.6.1. Çatışma Yönetimi Tarzları

2.6.1.1. Kaçınma (Avoidance)

Kaçınma tarzı, çatışmayı görmemezlikten gelen bir çatışma yönetim tarzıdır¹⁷⁶. Burada yöneticinin çatışmada rol almak istememesi ve doğrudan çatışmaya müdahalede bulunmaması söz konusudur. Kaçınma tarzı, çatışmanın çözümüne yönelik kararların alınmasını geciktirdiğinden uzun vadeli çatışmalarda örgüte zarar verebilir. Ancak bireylerin kendi aralarında yaşadıkları basit çatışmalar söz konusu olduğunda bu tarz etkisini fonksiyonel yönde gösterebilir. Bunun yanı sıra kaçınma tarzı, çatışma taraflarından herhangi birinin yeterli bilgiye sahip olmadığı zamanlarda veya çatışma anında sağlıklı ve etkili bir iletişim kurulamayacağı zamanlarda ve çatışma tarafları arasındaki gerginliğin yüksek olduğu durumlarda da kullanılabilir.

¹⁷⁴ Cafer Topaloğlu, Umut Avcı, “Çatışma, Nedenleri ve Yönetimi: Otel İşletmelerinde Yönetici Bakış Açısıyla Bir İnceleme”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 2008, s. 78.

¹⁷⁵ Topaloğlu, Avcı, s. 79.

¹⁷⁶ Koçel, s. 656.

2.6.1.2. Zorlama (Forcing)

Zorlama tarzı, çatışmalarda yöneticinin güç ve otoritesini kullanmasıyla çözüme varmak isteyen bir çatışma yönetim tarzıdır¹⁷⁷. Yönetici burada duruma el koyarak kendi otoritesine göre karar verecektir. Yöneticinin verdiği kararlar ve aldığı tedbirler çatışma taraflarını memnun etmeyebilir ya da bir tarafın memnuniyeti sağlanırken diğer taraf alınan kararın adil olmadığını düşünebilir. Lâkin her iki taraf da kararlardan memnun olsalar da olmasalar da kabul etmek zorundadırlar¹⁷⁸. Eğer bu yöntem örgütte sürekli başvurulmuş bir yöntemse elbette örgüt çalışanlarının performanslarını etkileyecek, moral ve motivasyonu düşürecektir.

2.6.1.3. Yumuşatma (Smoothing)

Yumuşatma tarzı ile çatışma tarafları arasındaki farklılıkların önemsiz olduğunun vurgulanması ve ortak çıkarların ön plana alınmasıyla çatışmanın şiddetinin azaltılması amaçlanmaktadır¹⁷⁹. Yöneticinin bu tarzı uygulaması taraflar arasında uzlaşmayı hedeflemektedir. Diğer bir deyişle yönetici, çatışma taraflarının olumsuz yönlerini görmek yerine birbirlerinin olumlu yönlerini göstererek; tarafların üzerinde konuşabilecekleri ve fikir birliğine varabilecekleri ortak konular ve değerleri ortaya çıkarıp çatışmanın bastırılması için kullanılan politik bir yöntem belirlemektedir.

Yumuşatma tarzı esasen bireylerin anlayabildikleri konuları tartışıp, anlayamadıkları konular hakkında konuşmamalarını ve böylece de çatışma yaşanmaması mantığı ile de izah edilebilir¹⁸⁰. Elbette bu yöntem kısa vadeli amaçların ulaşılmasına yönelik olarak kullanılabilir, lâkin uzun vadeli amaçlara ulaşmada bu yöntem çatışmaları çözmeyeceği gibi ileride yeniden çatışma çıkmasına neden olabilmektedir.

¹⁷⁷ Şimşek, Akgemci, Çelik, s. 372.

¹⁷⁸ Koçel, s. 656.

¹⁷⁹ Genç, s. 280.

¹⁸⁰ Değirmenci, s. 34.

2.6.1.4. Rekabet (Competition)

Rekabet tarzı, çatışmada tarafların sadece kendi çıkarlarını düşünerek hareket etmeleridir¹⁸¹. Çatışan taraflardan güçlü olan taraf, diğerlerinin üzerinde hâkimiyet kurarak kendi amaçlarını gerçekleştirmek için mücadele etmektedir.

Kazan – kaybet stratejisi olarak da bilinen rekabet tarzı¹⁸², bireylerin birbirlerine düşmanca duygular beslemediği sürece örgüte canlılık ve dinamiklik kazandıran, bireylerinin motivasyonlarını artıran faydalı bir çatışma yönetim tarzıdır.

2.6.1.5. Ödün Verme

Çatışmanın yönetilmesi ve çözümünde ödün verme tarzı genellikle ast – üst çatışmalarında yaşanan ve astların durumu kurtarmak için başvurdukları bir yöntemdir¹⁸³. Burada bir tarafın ihtiyaç ve beklentilerinin diğer tarafın ihtiyaç ve beklentilerinden öncelikli gelmesi nedeniyle diğer tarafın kendi ihtiyaç ve beklentilerinden vazgeçmesi söz konusudur. Bu nedenle de kazan – kaybet olarak da nitelendirilebilir.

Başka bir bakış açısıyla ise, çatışma taraflarının, çatışmaya neden olan ihtiyaç ve beklentilerinden biraz vazgeçerek ortak bir paydada çatışmayı çözüme kavuşturmaları olarak da ifade edilebilir¹⁸⁴. Önemli olan nokta, bu şekilde yapılan bir anlaşmanın çatışmanın çözümünde etkili ve inandırıcı olmasıdır. Çatışma bu şekilde yönetildiğinde ve çözüme kavuşturulduğunda, çatışma da ne kaybeden ne de kazanan taraf vardır.

2.6.1.6. İşbirliği (Collaboration)

Kazan – kazan stratejisi olarak da ifade edilebilen işbirliği tarzı, örgüt için zaman ve emek bakımından oldukça maliyetli bir yönetim tarzı olmasına rağmen örgüte en fazla faydayı sağlayan ve çatışmanın çözüme kavuşmasında en etkili olan

¹⁸¹ Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, *Örgütsel Davranış*, (4.Baskı), Ekin Yayınları, Bursa 2010, s. 356.

¹⁸² İsmet Barutçugil, *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*, (1. Baskı), Kariyer Yayıncılık, İstanbul 2002, s. 126.

¹⁸³ Önder, s. 38.

¹⁸⁴ Güney, s. 309.

yöntemdir¹⁸⁵. Bu yöntem ile çatışmaya taraf olanları mağdur etmeyecek kararlar verilir. Bu yöntem ile taraflar birlikte çözüm arayışına girerler.

2.6.1.7. Uzlaşma (Compromise)

Uzlaşma tarzı, çatışma taraflarının her iki tarafı da memnun edebilecek orta bir yol bulmaları ve çatışmayı tarafların karşılıklı olarak tavizler vererek yönetme ve çözme stratejisi olarak ifade edilebilir. Uzlaşma tarzı kaybeden ya da kazanan tarafın olmadığı bir çatışma yönetim tarzıdır¹⁸⁶. Uzlaşma, çatışma taraflarının hepsinin amaçlarının önemli olduğu ve güçlerinin de eşit olduğu durumlar için, içinden çıkılması zor olan konularda zamandan da kazanmak adına hızlı bir şekilde geçici çözümler bulmak, örgüt içi dengeyi koruyabilmek için kullanıldığında etkin olabilir. Ancak çatışmayı tümüyle ortadan kaldırmayan bu yöntem sadece sonuca odaklanır. Zira uzlaşma yöntemi, çatışmanın kaynağına inmez ve çatışmaya neden olan şartları değiştirmez. Bu yöntemle taraflar bazı amaçların gerçekleşmesi için karşılıklı fedakârlıkta bulunurlar.

2.7. ÇATIŞMANIN YÖNETİMİNDE DUYGUSAL ZEKÂNIN ÖNEMİ

Çatışma kavramı örgütlerin performansını ve işleyişini olumlu ya da olumsuz etkilediğinden dolayı örgüt için son derece hassas bir konudur. Bu nedenle de çatışma yönetimi, örgüt yönetiminin üzerinde durduğu ayrıcalıklı bir kavramdır.

Çatışmaları etkin bir şekilde yönetebilmek için öncelikli olarak insan odaklı düşünmek ve çatışmanın duygu kaynaklı olduğunu bilmek gerekmektedir. “Çatışmayı duygusal bir kavram olarak tanımlayan Bodtker ve Jameson’a göre, birey, çatışmada olduğunu ancak duygusal davrandığını fark ettiğinde anlayacaktır. Çatışmaya sebep olan duygunun yoğunluğu ise çatışmanın yoğunluğunu etkileyecektir. Aynı zamanda duygular ben merkezli olduklarında, çatışma yıkıcı duyguların yaşanmasıyla sonuçlanacaktır. Grupların benlik duyguları da örgütsel çatışmanın boyutları açısından oldukça hassastır”¹⁸⁷. Bu bağlamda çatışma yönetimi kavramı, değişik bakış açılarıyla geniş perspektifli düşünülmeyi gerektiren bir kavramdır. Çatışmayı yönetmek demek,

¹⁸⁵ Barutçugil, s. 127.

¹⁸⁶ Güney, s. 308.

¹⁸⁷ Şebnem Aslan, “Duygusal Zekâ, Bireylerarası Çatışmayı Çözümleme Yöntemleriyle İlişkili midir? Schutte’nin Duygusal Zekâ Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 2008, s. 185.

çatışmayı çözmek ya da sonlandırmak değil, çatışmayı kontrol altına almak ve örgütün hedeflerine ulaşması için yapıcı bir şekilde yönlendirmektir¹⁸⁸. Bu da çatışmanın duygusallığını kavramak ve o yönde hareket etmekle mümkün olabilecektir.

Çatışma yönetiminde duyguların önemini vurgulayan Thompson, Nadler ve Kim, duyguların, bireylerin ilişkilerini bütünleştiren yönünü belirtmiş ve çatışmaların yönetiminde etkili olabileceğini söylemişlerdir. Moberg yaptığı araştırmada uzlaşmanın duygularla pozitif ve paralel bir ilişkide olduğunu, Desivilya ve Yagil ise, bütünleşme ve uzlaşmanın pozitif duygusal deneyimlerle pozitif ve paralel bir ilişkide olduğunu, bunun yanı sıra negatif duygusal deneyimlerle de negatif bir ilişkide olduğunu ileri sürmüşlerdir¹⁸⁹. Bu bağlamda çatışma esnasında kişinin davranışları ve çatışmaya getireceği yorum ve cevapları kişinin bireysel farklılıkları ve duygusal zekâsıyla doğru orantılı olacaktır. Zira yüksek duygusal zekâyâ sahip bireyler, kendi duygularının farkındadır ve bu duygularını yönetebilir. Kendine güvenir ve saygı duyar. Bireyin kendine duyduğu saygı başkalarına da saygı duymasını sağlar. Kendini motive edebilen, güçlükler karşısında pes etmeyen birey başkalarını da motive etmede ve harekete geçirmede yardımcı olacaktır.

Duygusal zeki bireyler duygularının farkındalıkları sayesinde kendi duygularını yönetebilir ve yönlendirebilirler. Örneğin, birey öfkelenildiği zaman öfke duygusunun farkına varıp bu duygusunu dizginleyebilir ve öfkesinin neden olabileceği kötü durumları önceden sezip, bunların yaşanmasına engel olabilir. Bununla beraber kendi duygularını bilen, tanıyan, fark eden birey, başkalarının duygularını fark etmede de başarılı olacaktır. Aynı zamanda başkalarının duygularında da farkındalık sahibi olan birey, bu duyguları yönetebilir ve başkalarını da motive edebilir. Bu bağlamda hem kendi duygularının hem de başkalarının duygularının farkında olan ve bu duyguları yönetmeyi başarabilen bir bireyin, her hangi bir çatışma içerisinde bulunması ihtimalinin düşük olması umulur. Aynı şekilde duygusal zeki bir bireyin sahip olduğu yetenekler ile ilişkili olarak olası bir çatışmayı etkili bir yönetim anlayışıyla fonksiyonel bir şekilde yönlendirmesi ve çatışmadan kazanç elde etmesi umulur¹⁹⁰. Buradan

¹⁸⁸ Mahmut Demir, “Örgütsel Çatışma Yönetiminde Duygusal Zekânın Etkisi: Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Algılamaları Üzerine Bir Araştırma”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(2), 2010, s. 201.

¹⁸⁹ Aslan, “Duygusal Zekâ, Bireylerarası Çatışmayı Çözümleme Yöntemleriyle İlişkili midir? Schutte’nin Duygusal Zekâ Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması”, s. 186.

¹⁹⁰ Akın, s.135.

hareketle, bireyin davranışlarına etki eden duygular, düşünceleri üzerine de etki etmektedir. Duygular, bireyi düşünsel açıdan yönlendirip davranışı teşvik ederek, bireyin edindiği bilgileri, zihinsel süzgeçten geçirip deneyimlemesini sağlamaktadır diyebiliriz¹⁹¹. Bu bağlamda bireylerin hayatları boyunca meşgul olacakları her türlü çatışmanın, yapıcı bir biçimde yönetilememesi, çatışmanın bireyin hayatında yıkıma sebep olmasına yol açmaktadır. Bu durum, bireyin sürekli stresli olmasına, umutsuz ve verimsiz hissetmesine, amaçlarına ulaşamamasına neden olmaktadır. Çatışmaların, bireyin hayatını tehdit etmemesi ve bu çatışmaların yönetilebilmesi için duyguların kontrolünün sağlanması gerekmektedir¹⁹². Zira çatışma, bireylerin ve amaçların farklılığından ötürü yaşamsal döngü içerisinde kaçınılmaz ve doğaldır. Bu noktada duygusal zekâ devreye girmektedir. Duygusal zekâ bireyin hem kendisi ile olan ilişkisini hem de çevresindeki diğer insanlarla olan ilişkilerini belirleyen ve etkileyen bir kavramdır. Çünkü duygusal zekâ, bireyin duygularını kullanma, yorumlama ve hayatı anlamlandırma yolunda çok önemli bir unsurdur. Duygusal zekâ, bireye olumsuz şartlarda dahi olumlu düşünmeyi öğreterek, bireyin motivasyonunun artmasına ve örgütsel çatışmaların daha az yaşanmasına öncülük etmektedir¹⁹³. Elbette çatışmaların tamamen ortadan kaldırılmasından ve yaşanmamasından bahsedilemez, ancak duygusal zekâyâ sahip bireylerin çalıştığı, duygusal zeki örgütlerde, çatışmaların yaşanma sıklığı daha azdır. Duygusal zekâdan yoksun örgütlerde daha fazla çatışma yaşanmaktadır.

Örgütlerde yaşanan çatışmaların nedenleri ve kaynaklarının doğru bir şekilde algılanabilmesi için bireylerin duygularının tam ve doğru algılanması gerekmektedir¹⁹⁴. Duyguların doğru algılanması ve ifade edilmesi duygusal zekânın kapsamındadır. Beden dili, ses tonu ve iletişim kanalları vasıtasıyla iletilen duyguların doğru algılanması burada önem arz etmektedir. Zira örgütlerde ortaya çıkan çatışmaların önemli bir kısmı, bireylerin algılamalarındaki farklılıklardan ve değişkenliklerden dolayıdır¹⁹⁵. Bu tür bir algılama sayesinde duygusal zekâ, örgüt açısından ileride yaşanabilecek çatışmaların algılanıp olumlu bir şekilde yönlendirilmesine yardımcı

¹⁹¹ Mahmut Demir, s. 202.

¹⁹² Fatma Geçikli, Ayhan Doğan, “İletişim Çatışmalarının Çözümünde Anahtar Kavram: Duygusal Zekâ”, *Eastern Mediterranean University, Faculty of Communication and Media Studies, 2nd International Conference in Communication and Media Studies: Communication in Peace/Conflict in Communication*, On 2 – 4 May, 2007, s. 28 – 38.

¹⁹³ Mahmut Demir, s. 202.

¹⁹⁴ Akın, s. 136.

¹⁹⁵ Mahmut Demir, s. 203.

olarak örgüte kazanç sağlayacaktır. Bu nedenle çatışmaların yönetilmesinde ve çözümünde, duyguların farkında olma, duyguları yönetebilme, bireyin kendine duyduğu özgüven ve özsaygı oldukça önemlidir.

Öz bilinç sahibi bir birey, gerek iş yaşamında gerekse özel yaşamında başarıya ve mutluluğa ulaşabilen bir birey olarak değerlendirilmektedir. Öz bilinç, bireye duygularını tanıma ve yönlendirme yeteneğinin yanı sıra başkalarının duygularını tanıma ve bu duyguları yönlendirebilme yeteneği de vermiştir. İş hayatında bu özellikler hem birey için hem de örgüt için oldukça önemlidir. Birey öfkelenildiğinde öfkesinin, üzüldüğünde üzüntüsünün, endişelendiğinde endişesinin, sevindiğinde sevincinin farkına varacak ve bu duyguları nasıl ve neden yaşadığını doğru algılayacaktır. Duygularını yönetme becerisi sayesinde ise çok yoğun yaşadığı duyguların rüzgârına kendini kaptırmadan duygularının kendisini sürüklemesine izin vermeyecek ve bu duyguların ardından pişmanlık yaşayacağı davranışlarda bulunmamak için duygularını yönetecektir. Ayrıca bu yetenek bireye başkalarının duygularını tanıma ve yönetme şansı da vermektedir. Böylece öz bilinç sahibi birey, çatışma oluşmasına izin vermez, olası bir çatışmayı ise ya pozitif yöne yönlendirir ya da çatışmanın çözümünde etkin rol oynar.

Çatışmalar duygusal bir temele dayanarak ortaya çıkmaktadır. Her çatışmanın altında kontrol dışı kalmış olumsuz duygular yer almaktadır. Olumsuz duyguların kontrol altına alınmaması demek bireyler arasında şiddetli ve yıkıcı çatışmalar yaşanması demektir. Gazetelerin üçüncü sayfalarına ve televizyon haberlerine konu olan cinayet ve cinnet geçirme haberleri kontrol edilmeyen olumsuz duyguların yaşanmasından kaynaklanmaktadır¹⁹⁶. Duygusal zeki bireyler, ister olumlu olsun ister olumsuz, duygularının kontrolünü ellerinde bulundurdukları için kendilerini uç noktalardaki olumsuz duygularından ve bunların neticelerinden koruyabilirler. Böylece çatışmaya neden olabilecek durumları değiştirebilirler. Bunun yanı sıra çatışmanın kaçınılmaz olduğu durumlarda, bireyin sahip olduğu öz bilinç yetenekleri, bireyi geri dönüşü olmayan kararlar vermekten ve pişmanlık duyacağı davranışlardan alıkoyarak çatışmanın gidişatını değiştirebilir.

¹⁹⁶ Akın, s. 140.

Bireyin sahip olduğu özgüven, iş hayatında bireye başarı kapılarını açmaktadır. Zira özgüven, bireyin elinde tuttuğu bir güçtür. Bu güç sayesinde birey kendisiyle barışık yaşar ve olumlu duygulara sahip olur. Başkaları karşısında kendisini yetersiz ve değersiz hissetmez. Olaylar karşısında savunmacı ve alingan bir tutum sergilemek yerine kendinden ve yaptıklarından emin bir şekilde yoluna devam eder. Bu açıdan özgüveni gelişmiş bireylerin çatışmaya girme olasılıkları düşüktür.

Duygusal zekânın önemli unsurlarından biri olan başkalarının duygularını anlama ve empati kurma yetkinliğı, örgütler için çatışma yönetiminde ve çözümünde oldukça önemlidir. Yöneticilerin, liderlerin, iş görenlerin, kısaca örgüt içerisinde yer alan bireylerin birbirleriyle olan ilişkilerinde birbirlerini anlamaları, birbirlerinin duygularından haberdar olmaları ve birbirlerine duygudaşlık edebilmeleri, örgüt içinde yaşanacak çatışmaları en aza indirme gücüne sahiptir. Bu yetkinlikler, yapılan işlerin ve alınacak kararların insan merkezli olmasını sağlayacaktır. Yani örgütte alınacak her kararda diğer bireylerin de ne düşündüğü ve ne istediğı dikkate alınacaktır. Böylece çatışmalar en alt seviyede tutulacaktır. Bunun yanı sıra, iş görenlerin sevinçlerini, üzüntülerini, acılarını, beklentilerini anlayan ve anladığını hissettiren, iş görenlerin duygularına duyarlı bir yönetici, kimden ne zaman ne istediğini bilecek ve iş görenlerle kendisi arasında ya da iş görenlerin kendi aralarında yaşanması muhtemel çatışmaları asgariye indirecektir. Bu yeteneğe sahip bir yönetici ya da lider etrafındakileri dikkatle dinler, olayları ve olguları onların bakış açılarından görmeye çalışır. Bu da birbirlerinden çok farklı kültürlerden gelmiş bireylerin bir arada uyumlu bir şekilde çalışıp birbirleriyle iyi geçinmelerini sağlamaktadır¹⁹⁷. Zira empati, yöneticiye ya da lidere etrafındaki insanların çeşitli duygusal sinyallerini algılama ve bireyin ya da grubun hissedilen ama dillendirilmeyen duygularını sezebilme yeteneğı vermektedir.

Cüceloğlu'na göre başarının en önemli unsuru, yüzde doksanın üstünde duygusal zekâdır. Bilgi temelli zihinsel veya bilişsel zekâ ise başarı için sadece duygusal zekânın boş bıraktığı yüzde dört veya beşlik bir kısmı doldurmaktadır¹⁹⁸. Başarı için duygusal zekâ ne kadar önemliyse, örgütlerde yaşanacak her türlü çatışmanın çözümünde ve yönetiminde de duygusal zekâ o kadar önemlidir. Bu

¹⁹⁷ Barutçugil, s. 286.

¹⁹⁸ Cüceloğlu, İletişim Donanımları – Keşkesiz Bir Yaşam İçin İletişim, s. 119.

bağlamda duygusal zekâ örgütlerde başarıyı yakalamak ve olası çatışmaları etkin bir biçimde yönetebilmek ve çözüme kavuşturabilmek için bir mihenk taşıdır denebilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT ÇALIŞANLARININ DUYGUSAL ZEKÂ DÜZEYLERİ VE ÇATIŞMA ALGISI (ERZURUM BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR UYGULAMA)

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

Weisinger, duygusal zekâyı, bireylerin davranışlarını ve düşüncelerini rehber olarak kabul ederek, hayatın her alanında olumlu sonuçlar elde etmek için, duyguların akıllıca kullanımı yoluyla bireyin kendisine yarar sağlayacak şekilde çalıştırılması olarak tanımlamaktadır¹⁹⁹. Duygusal zekâ, bireye duygularından kazanç elde edebilmeyi sağlamaktadır. Duygularını akıllıca kullanabilen bireyler hem iş hem de özel yaşamlarında başarı ve mutluluk elde edebilirler. Bu nedenle yapılan bu çalışmadan elde edilen bulgularla, duygusal zekâyı sahip yöneticilerin ve iş görenlerin örgütsel etkililik üzerindeki etkileri değerlendirilecektir.

Araştırmanın temel amacı, hizmet sektöründe yer alan örgüt yöneticilerinin ve çalışanlarının davranışları ve duygusal zekâları arasında bir ilişki olup olmadığını incelemektir. Bu çerçevede bireylerin duygusal zekâlarının örgütsel çatışmaları nasıl etkilediği ve çatışma yönetimi konusunu duygusal zekâ ile ilişkilendirmek alt amaç olarak belirlenmiştir.

Örgütsel etkililik üzerinde ve çatışmaların yönetilmesinde duygusal zeki bireylerin ve yöneticilerin nasıl bir stratejik avantaja sahip oldukları ve duygusal zekânın hangi boyutlarının iş görenler ve yöneticilerin örgüt içerisinde kişisel yetenek ve etkinliği artıracak araştırmanın ikinci alt amacıdır. Böylelikle örgütlerin amaçlarına ulaşmalarında ve örgütsel performansın artırılmasında etkili olan duygusal zekânın örgüt içerisinde işlerliğinin sağlanması amacıyla bir takım öneriler geliştirilerek ve araştırmadan elde edilen sonuçların örgütlerin hedeflerine ulaşma yolunda başarılı bir

¹⁹⁹ Stephanie Paul, *Determining The Impact of Emotional Intelligence on Organisational Effectiveness*, Submitted in Partial Fulfillment of The Requirements For The Degree Magister in Business Administration, in The Faculty of Management at The Nelson Mandela Metropolitan University, South African 2006, s.4.

şekilde ilerlemelerine ve bireylerin bir arada daha sağlıklı, mutlu ve verimli çalışabilmelerine yardımcı olunacaktır.

3.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırma sırasında karşılaşılan en büyük sorun ankete katılanların, anket yapan kişilere karşı güvensizlik hissi, araştırmaya katılma konusundaki isteksizliği, bireylerde çıkar ilişkisi olmaksızın bilime katkı sunma algısının oluşmaması veya yoğun iş temposundan dolayı ankete zaman ayıramaması nedeniyle anket yapmayı kabul etmemesidir. Aynı zamanda araştırma esnasında zaman ve veri kısıtlılığı da karşılaşılan zorluklardan biri olmuştur. Cevaplayıcıların, yapılan araştırmalara kendilerine bir katkısı olmadığı ve kendileri için zaman kaybı olduğu gerekçesiyle katılmama bilincine sahip oldukları da söylenebilir.

Anketler yüz yüze görüşülerek uygulanamamıştır. Anketler yönetici ya da amir konumundaki kişiler aracılığı ile toplanmıştır. Bu nedenle anketi cevaplayan katılımcıların bazı sorulara, amir ya da yöneticilerinden çekindikleri için objektif olarak cevap verememiş olmaları söz konusu olabilir.

Araştırma, Erzurum Büyükşehir Belediyesi'nde çalışan 280 kişinin görüşleri ile sınırlıdır.

3.3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

3.3.1. Örneklem Süreci

Duygusal zekânın örgütsel etkililik üzerine etkisini ve çalışma ortamında duygusal zekânın bireylerin davranışlarını nasıl etkilediğini, aynı zamanda örgütsel çatışmaların yönetilmesinde ve çatışmalardan azami fayda sağlamada duygusal zekânın rolünü belirlemeyi amaçlayan bu araştırmada, Erzurum Büyükşehir Belediyesi bünyesindeki tüm çalışanlar örneklem olarak alınmıştır. 2012 Mart ayı itibarıyla 462 kişiye anket formu gönderilmiş, bunlardan 306 adeti geri dönmüştür. 26 adet anket çeşitli nedenlerden ötürü değerlendirmeye alınmamıştır. Sonuç olarak 280 adet anket değerlendirmeye alınmıştır.

3.3.2. Pilot Çalışma

Araştırma için kesin anket formu hazırlanıp veri toplama sürecine geçilmeden önce Türkçeye çevrilen ölçeğin güvenilirliğini test etmek amacıyla 57 kişi üzerinde pilot bir çalışma yapılmıştır. Hazırlanan anket sorularındaki ifadelerin anlaşılabilirliğinin test edilmesi için yüz yüze görüşme yapılarak anketler uygulanmıştır. Pilot çalışmada ayrıca ölçeğin içerik geçerliliği de test edilmiştir. Pilot araştırma sonunda, soruların anlaşılabilirliği ve içerik geçerliliğinin yüksek olduğu görülmüştür. Pilot çalışmada alfa değeri $\alpha = 0,92$ çıkmıştır. Bu değerlendirmeler sonunda 462 kişiye anket uygulanmıştır.

3.3.3. Veri Toplama Yöntem Ve Aracı

Bu çalışma literatür taraması yapılarak alan araştırmasına dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada veriler anket yöntemiyle elde edilmiştir. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak Stephanie Paul'ün "Determining The Impact of Emotional Intelligence on Organisational Effectiveness (Örgütsel Etkililik Üzerinde Duygusal Zekânın Etkisinin Belirlenmesi)" isimli çalışmasında kullanılan ölçekten faydalanılmıştır²⁰⁰. Anket formunda 10 grup soru yer almaktadır. Birinci grup demografik sorulardan oluşmaktadır. Ankete katılanların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla muhtelif seçenekler sunulmuştur. Diğer soruların cevaplandırılmasında likert tipi ölçek kullanılmıştır [(1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Nötrüm, 4. Katılıyorum, 5. Kesinlikle Katılıyorum), (1. Asla, 2. Nadiren, 3. Bazen, 4. Daima)]. Sırasıyla diğer gruplar duygusal zekânın alt boyutları olan öz farkındalık, duygu yönetimi, kendi kendini motive etmek, ilişki yönetimi, duygusal koçluk, değişime yanıt, iş stresi ve örgüt içerisindeki çatışma algısını ve ekip çalışmasına bakış açısını belirlemek amacıyla iş çatışması ve ekip çalışması boyutlarından oluşmaktadır. Anket formunda cevaplayıcılara demografik değişkenlerde dâhil olmak üzere toplamda 57 adet soru sorulmuştur.

Katılımcıların duygusal zekâ algılarını ölçen 7 grupta (öz farkındalık, duygu yönetimi, kendi kendini motive etmek, ilişki yönetimi, duygusal koçluk, değişime yanıt, iş stresi) likert ölçeği katılımcıların vereceği cevapların kesin olabilmesi amacıyla kararsızım ifadesi çıkarılarak 4'e indirilmiştir ve 1. Asla, 2. Nadiren, 3. Bazen, 4. Daima

²⁰⁰ Paul, s. 107.

şeklinde düzenlenmiştir. Katılımcıların çatışma ve ekiplere yönelik olan algılarını ölçen 2 grupta (iş çatışması ve ekipler) ise 5'li likert ölçeği kullanılmıştır (1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Nötrüm, 4. Katılıyorum, 5. Kesinlikle Katılıyorum).

Anket uygulamasının sonucunda veriler SPSS paket istatistik programının 17.0 sürümü ile çözümlenmiştir. Verilerin analizinde tanımlayıcı istatistikler; frekans analizi, t testi, korelasyon analizi kullanılmıştır. Ayrıca ölçeğin güvenilirliğini test etmek için de alfa katsayısı hesaplanmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirliği, Cronbach Alfa (α) katsayısının hesaplanması yöntemiyle tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, ölçeğe ilişkin güvenilirlik katsayısı, $\alpha = 0,807$ olarak çıkmıştır. Değerlerin “1” e yakın çıkması, örneklemin hem rastsal açıdan, hem de tutarlılık açısından oldukça başarılı olduğunu gösterir. Örneklem hacmi yeterli büyüklüktedir ve ana kütleyi temsil yeteneğindedir. Özellikle sosyal bilimler alanında yapılan araştırmalarda alfa (α) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği 0,60 ve 1 arasında bir değer ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir denilir²⁰¹. 0,807 yüksek bir değerdir ve bu değer, kullanılan ölçeğin yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğunu ifade eder.

3.3.4. Araştırmanın Deseni

Bu araştırma, betimsel tarama modelinde çalışılmış bir araştırmadır. “*Betimsel araştırmalar olayı olduğu gibi araştırmaya ve var olan durumu belirlemeye çalışan araştırmalardır*”²⁰². Betimsel tarama modeli, araştırılmak istenen konunun veya problemin mevcut durumunu ortaya koymayı sağlamaktadır. Betimsel araştırma yöntemi, araştırılacak konunun mevcut durumuna ilişkin hipotezleri test etmek için ya da araştırma sorularına cevap bulabilmek için veri toplamayı gerektiren bir araştırma yöntemidir²⁰³. Veriler sıklıkla gözlem, anket, röportaj ya da test gibi bilgi toplama yolları ile edinilir.

Araştırma modeli demografik özellikler değişkeni, cinsiyet, yaş, medeni durum, kurumda hizmet süresi, yapılan işin ekip çalışması gerektirip gerektirmediği, eğitim

²⁰¹ J. F. Hair, P. B. Robert, J.O. David, *Marketing Research*, International Edition, Irwin McGraw - Hill 2000, s. 391.

²⁰² İsmail Karakaya, “Bilimsel Araştırma Yöntemleri”, (Ed. Abdurrahman Tanrıöğen), *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, (ss. III, 55- 84), (1. Baskı), Anı Yayıncılık, Ankara 2009.

²⁰³ Betimsel Araştırma Yöntemi, Erişim Tarihi: 25.06.2012, <http://notoku.com/betimsel-yontemler/>.

durumu ve katılımcının kurumda hangi pozisyonda çalıştığı değişkenlerinden oluşmaktadır.

Araştırma modeli, 9 temel değişkenden oluşmaktadır. Öz farkındalık 6, duygu yönetimi 5, kendi kendini motive etmek 5, ilişki yönetimi 5, duygusal koçluk 6, değişime yanıt 5, iş stresi 8, iş çatışması 5, ekip çalışması 5 sorudan oluşmaktadır.

3.3.5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın modeli kapsamında geliştirilen hipotezleri şu şekilde sıralamak mümkündür:

H₁: Cinsiyet değişkenine göre duygusal zekâ boyutları farklılaşmaktadır.

H₂: Eğitim seviyesi ile model değişkenler arasında ilişki vardır.

H₃: Hizmet süresi ile model değişkenler arasında ilişki vardır.

H₄: Mesleklerle model değişkenler arasında ilişki vardır.

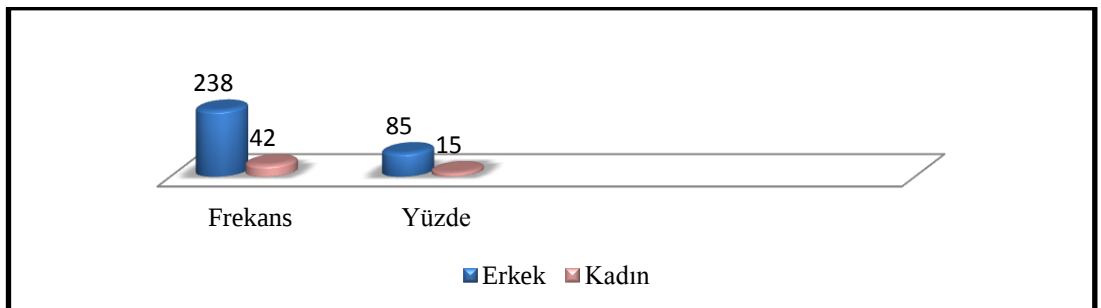
H₅: Model değişkenlerin kendi aralarında ilişki vardır.

H₆: İş çatışması ile model değişkenler arasında ilişki vardır.

3.4. VERİLERİN ANALİZİ

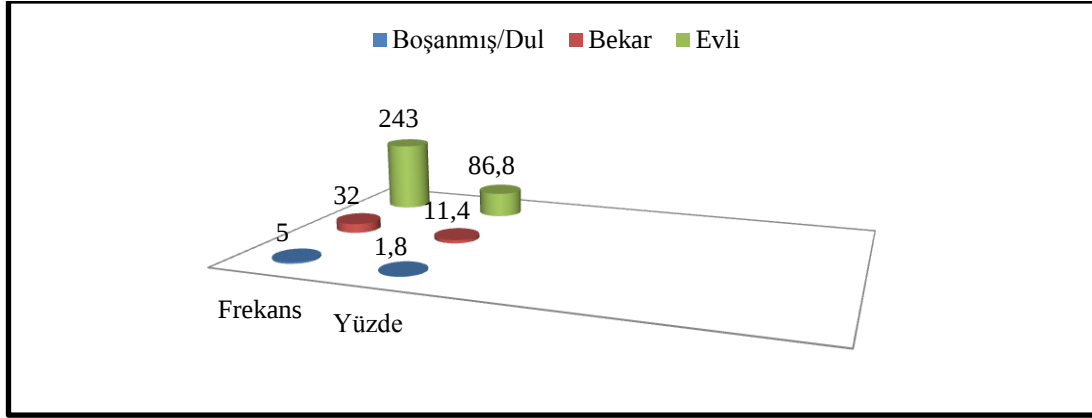
3.4.1. Frekans Analizi

3.4.1.1. Cevaplayıcıların Demografik Özellikleri



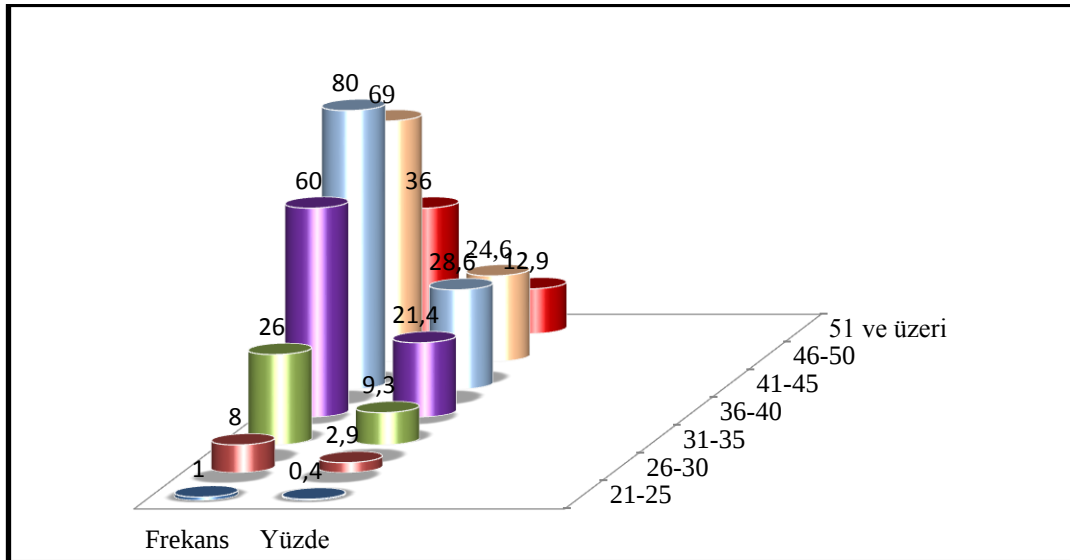
Şekil 3.1. Cinsiyet – Frekans ve Yüzde Dağılımı

Şekil 3.1 anketi cevaplayan katılımcıların cinsiyete göre frekans ve yüzde dağılımını göstermektedir. Katılımcıların % 15'i (n= 42) kadın, % 85'i (n= 238) erkek olmak üzere anketi cevaplayan katılımcılar toplam 280 kişidir.



Şekil 3.2. Medeni Durum- Frekans ve Yüzde Dağılımı

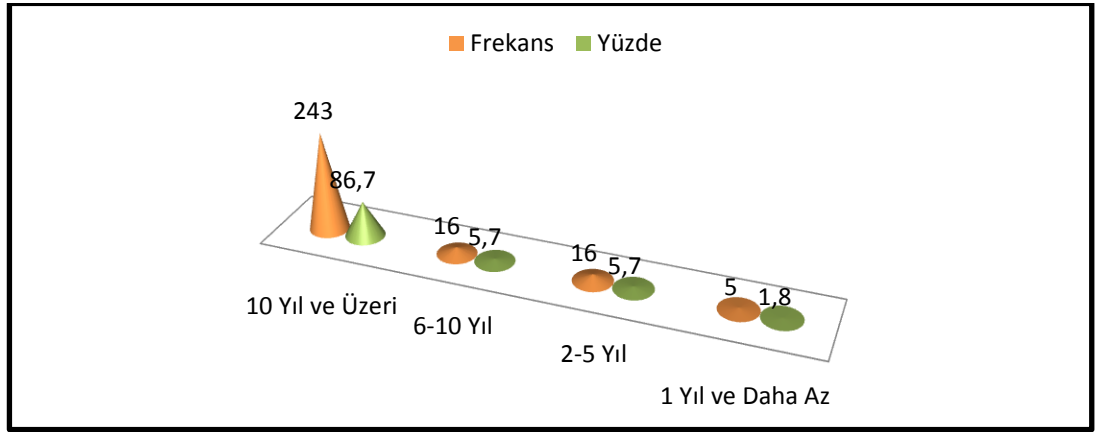
Anket katılımcılarının medeni durumunu gösteren grafiğe bakıldığında, katılımcıların % 86,8'inin (n= 243) evli, %11,4'ünün (n= 32) bekâr ve % 1,8'inin ise (n= 5) boşanmış ya da dul olduğu görülmektedir. Anketi cevaplayanların tamamına yakınının evli bireylerden meydana geldiği görülmektedir.



Şekil 3.3. Yaş – Frekans- Yüzde Dağılımı

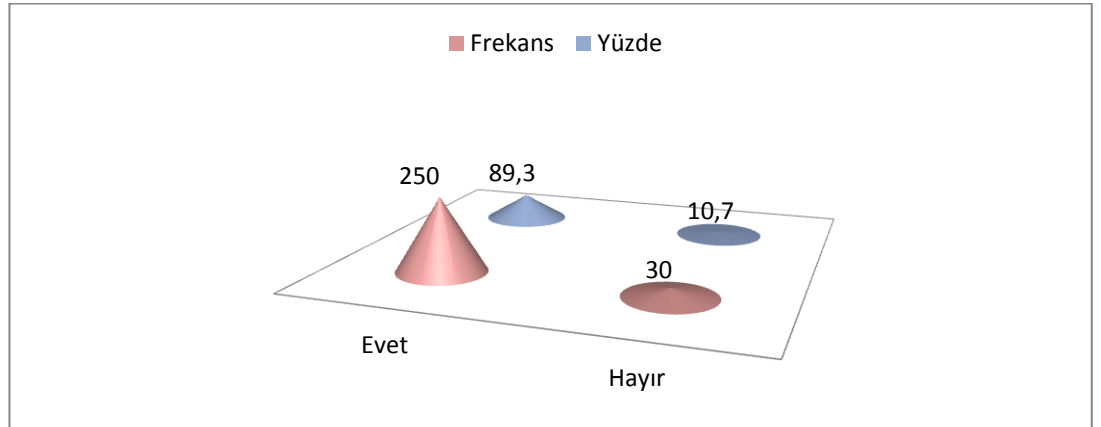
Anketi cevaplayan katılımcıların yaş dağılımını gösteren grafiğe bakıldığında 21-25 yaş aralığında % 0,4 ile 1 kişinin, 26-30 yaş aralığında % 2,9 ile 8 kişinin, 31-35

yaş aralığında % 9,3 ile 26 kişinin, 36-40 yaş aralığında % 21,4 ile 60 kişinin, 41-45 yaş aralığında % 28,6 ile 80 kişinin, 46- 50 yaş aralığında % 24,6 ile 69 kişinin ve son olarak da 51 yaş ve üzeri yaş aralığında % 12,9 ile 36 kişinin olduğu görülmektedir. Anketi cevaplayan katılımcıların yarısından fazlası 31 yaş ve üzerinde homojen bir dağılım sergilemektedir. Grafiğe göre Erzurum Büyükşehir Belediyesi bünyesinde çalışan bireylerin orta yaş ve üzerinde çoğunlukta olduğu söylenebilir.



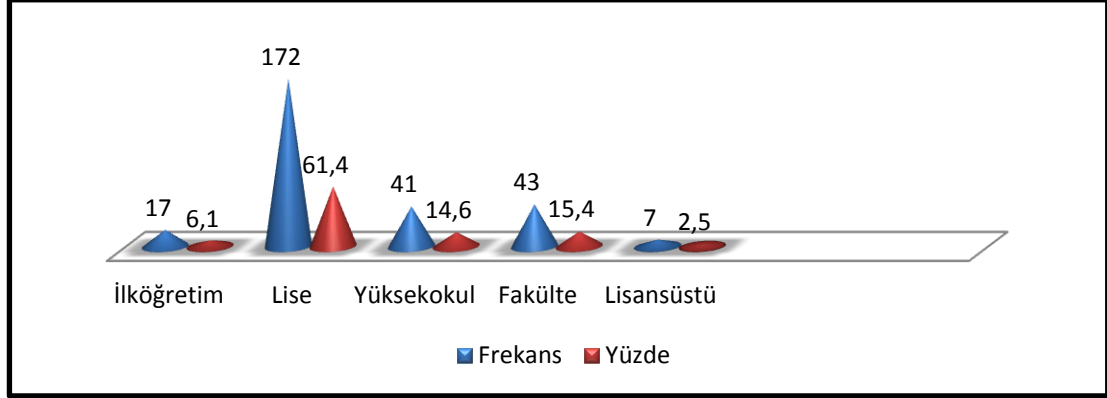
Şekil 3.4. Hizmet Süresi Frekans- Yüzde Dağılımı

Anketi cevaplayan katılımcıların kurumda ne kadar süredir hizmet verdiğini gösteren grafikte % 86,7 ile 243 kişi 10 yıl ve daha uzun bir süredir, % 5,7 ile 16 kişinin 6 – 10 yıl arası, % 5,7 ile 16 kişinin 2-5 yıl arası ve % 1,8 ile 5 kişinin de 1 yıl ve daha az bir süredir kurumda hizmet verdiği görülmektedir. Grafiğe göre, katılımcıların tamamına yakını kurumda 10 yıl ve 10 yılı aşkın bir süredir görev yapmaktadır.



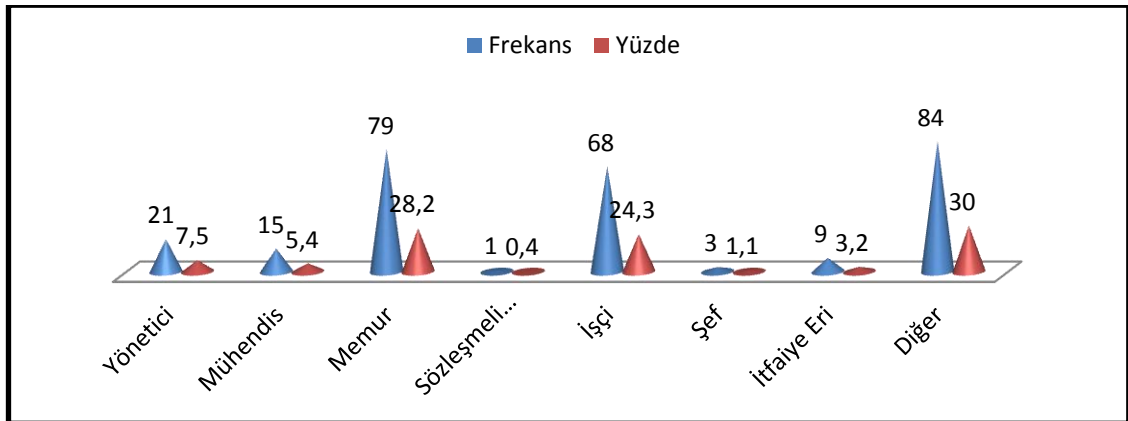
Şekil 3.5. Yaptığınız İş Ekip Çalışması Gerektiriyor mu? Frekans- Yüzde Dağılımı

Şekil 3.5. % 89,3'lük bir payla 250 kişinin yaptıkları işin ekip çalışması gerektirdiğini ve % 10,7'lik bir payla 30 kişinin ise yaptıkları işin ekip çalışması gerektirmediğini göstermektedir. Grafiğe göre katılımcıların tamamının bir ekip içerisinde çalıştıkları görülmektedir.



Şekil 3.6. Eğitim Durumu Frekans – Yüzde Dağılımı

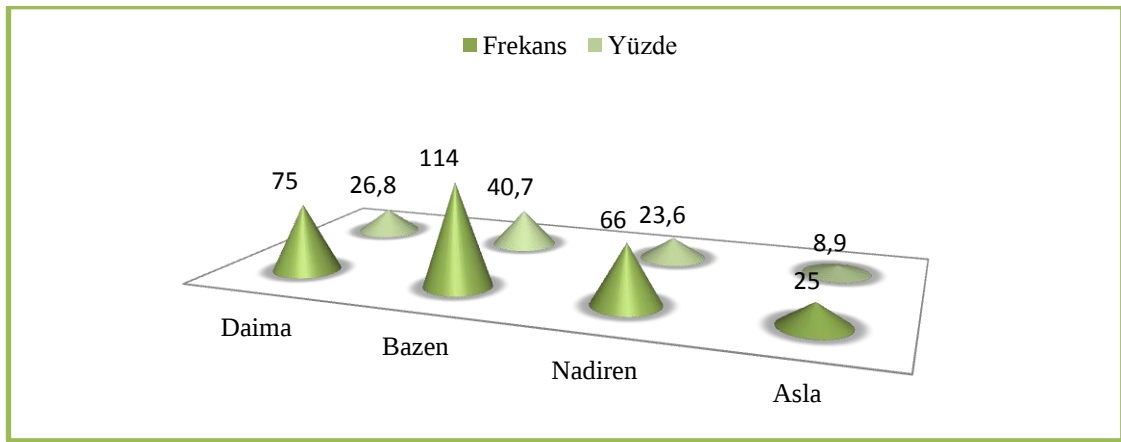
Eğitim durumu ile ilgili frekans- yüzde dağılımını gösteren grafiğe bakıldığında % 6,1'lik bir payla 17 kişinin ilköğretim, % 61,4'lük bir payla 172 kişinin lise, % 14,6'lık bir payla 41 kişinin yüksekokul, % 15,4'lük bir payla 43 kişinin fakülte, % 2,5'lik bir payla 7 kişinin ise lisansüstü eğitimi almış oldukları görülmektedir. Grafiğe göre katılımcıların yarısından fazla lise mezunudur, bunu sırasıyla fakülte ve yüksekokul mezunu katılımcılar takip etmektedir.



Şekil 3.7. Çalıştığınız Kurumda Hangi Pozisyondasınız? Frekans – Yüzde Dağılımı

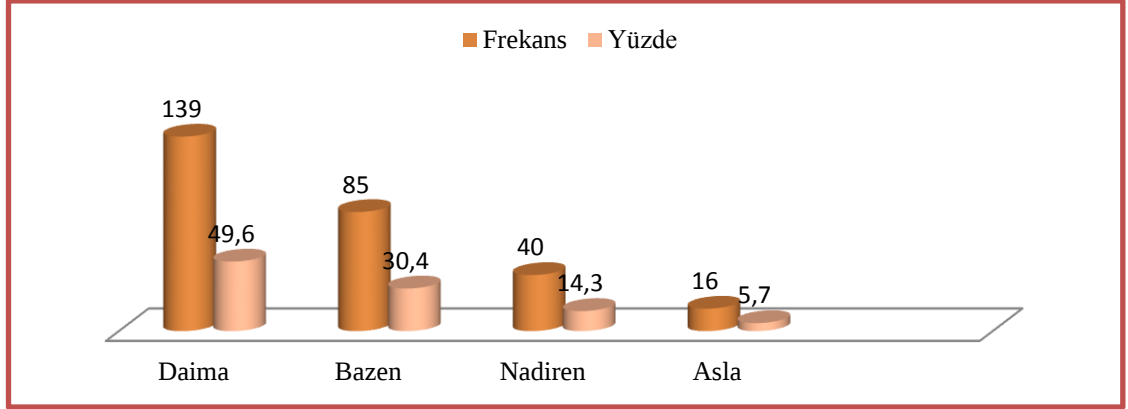
Anketi cevaplayan katılımcıların meslekleri ile ilgili frekans ve yüzde dağılımını gösteren grafikte % 7,5 ile 21 kişi yönetici pozisyonunda, % 5,4 ile 15 kişi mühendis pozisyonunda, % 28,2 ile 79 kişi memur pozisyonunda, %0,4 ile 1 kişi sözleşmeli personel pozisyonunda, % 24,3 ile 68 kişi işçi pozisyonunda, % 1,1 ile 3 kişi şef pozisyonunda, % 3,2 ile 9 kişi itfaiye eri pozisyonunda ve son olarak da % 30 ile 84 kişi diğer olarak belirtilen pozisyonda görev yaptıkları görülmektedir.

3.4.1.2. Öz Farkındalık Düzeyini Belirlemeye Yönelik Cevapların Dağılımı



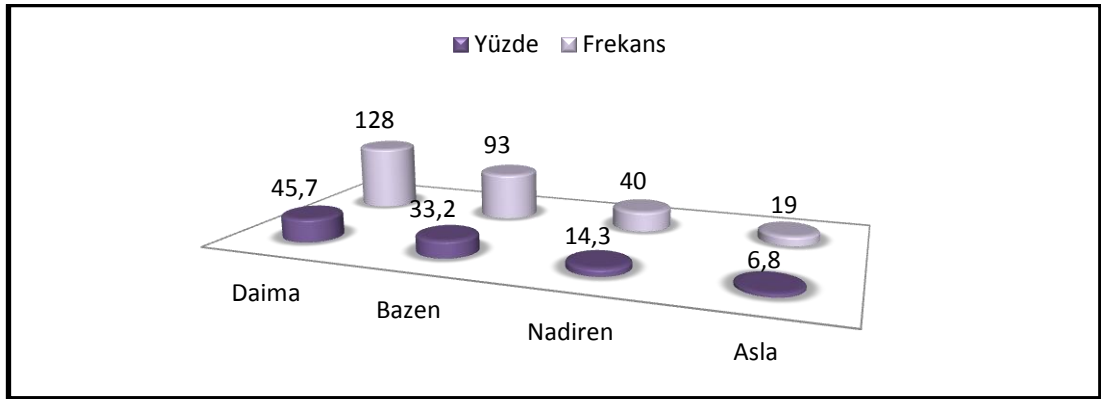
Şekil 3.8. Ruh Halim Değiştiğinde Söyleyebilirim.

Şekil 3.8 anket katılımcılarının ruh halim değiştiğinde söyleyebilirim ifadesine verdikleri yanıtların dağılımını göstermektedir. Cevaplayıcıların % 26,8'i (n= 75) ruh halinin değiştiğinde daima söyleyebildiğini, % 40,7'si (n= 114) ruh halinin değiştiğinde bazen söyleyebildiğini, % 23,6'sı (n= 66) ruh hali değiştiğinde nadiren söyleyebildiğini, % 8,9'u (n= 25) ise ruh hali değiştiğinde asla söylemediğini ifade etmişlerdir. Grafığe göre katılımcıların yarısından fazlası duygularını ifade etme konusunda çekingen davranmaktadır denilebilir.



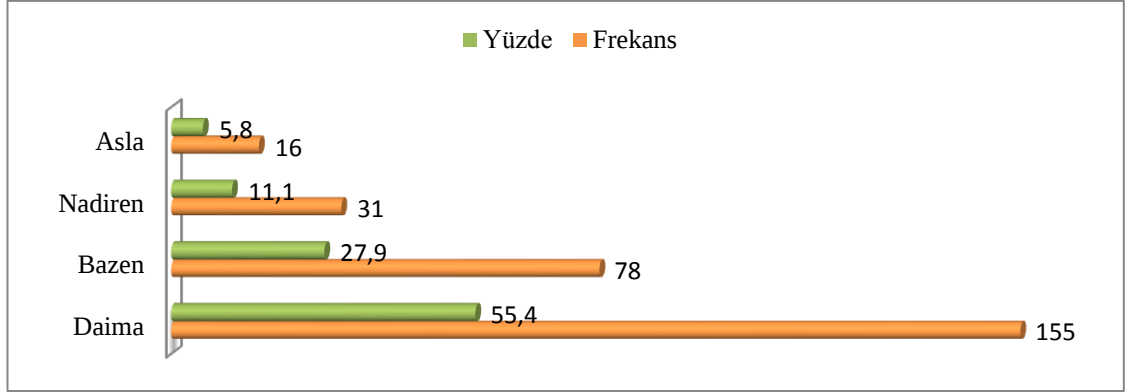
Şekil 3.9. Savunmaya Geçtiğim Zamanı Biliyorum.

Anketi cevaplayan katılımcıların % 49,6'sı (n= 139) savunmaya geçtiğim zamanı biliyorum ifadesine daima cevabını vermişlerdir. % 30,4'ü (n= 85) bazen biliyorum, % 14,3'ü (n= 40) nadiren biliyorum ve % 5,7'si ise (n= 16) savunmaya geçtiğim zamanı asla bilmiyorum cevabını vermişlerdir. Grafiğe göre cevaplayıcıların yarısı kendini savunmaya geçtiği zamanı bilmektedir.



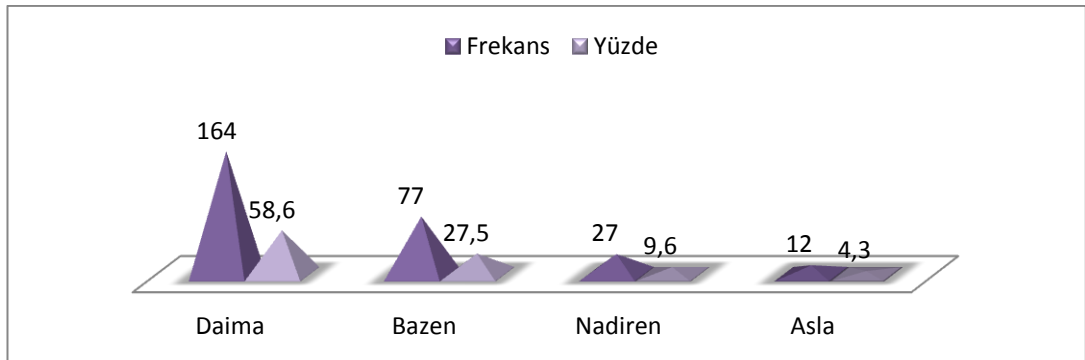
Şekil 3.10. Duygularımın Performansımı Etkilediği Zamanı Biliyorum.

Anketi cevaplayan katılımcıların % 45,7'si, (n=128) duygularımın performansımı etkilediği zamanı biliyorum ifadesine daima cevabını verirken, % 33,2'si (n= 93) bazen, %14,3'ü (n= 40) nadiren, %6,8'i (n= 19) asla cevabını vermişlerdir. Grafiğe göre cevaplayıcıların yarısına yakını performansları duygularından etkilendiğinde bu durumu fark etmektedirler. Bu bağlamda katılımcıların öz farkındalıkları gelişmiştir denebilir.



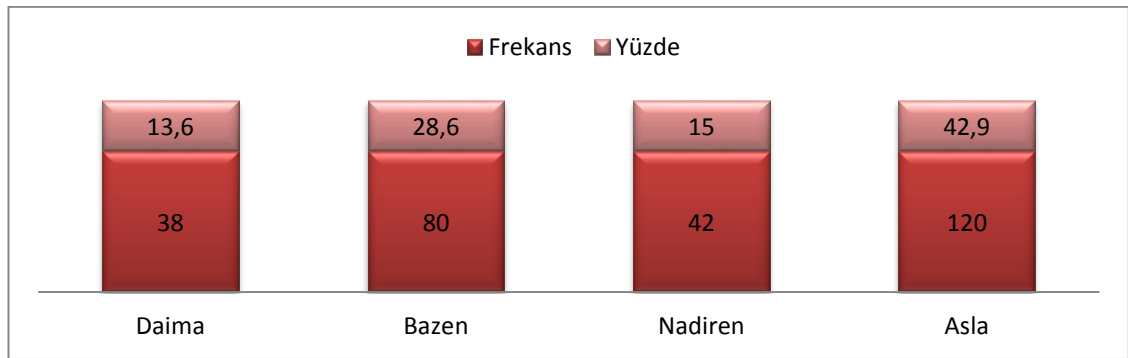
Şekil 3.11. Kendimi Kaybettiğimde Hemen Farkına Varıyorum.

Şekil 3.11. kendimi kaybettiğimde hemen farkına varıyorum ifadesine verilen yanıtların dağılımını göstermektedir. Cevaplayıcıların %55,4'ü (n= 155) kendini kaybettiğinde daima farkına vardıklarını, % 27,9'u (n= 78) bazen farkına vardıklarını, % 11,4'ü (n= 31) nadiren farkına vardıklarını ve son olarak da % 5,8'i (n= 16) ise asla farkına varamadıklarını ifade etmişlerdir. Grafiğe göre katılımcıların yarısından fazlası kendilerini kaybettiklerinde hemen farkına varabilmektedirler. Dolayısıyla da kendini kaybettiğini fark eden bu katılımcılar öz farkındalıkları sayesinde olumsuz sonuçlanabilecek bir durumu hemen düzeltebilme şansına sahip olabileceklerdir. Katılımcıların çok az bir kısmı ise kendilerini kaybettikleri zaman farkına varamamaktadırlar. Bu katılımcıların duygusal farkındalıkları gelişmemiştir ve kendi duygularını tanımlayamamaktadırlar denebilir.



Şekil 3.12. Düşüncelerimin Olumsuzlaştığını Çabucak Fark Ediyorum.

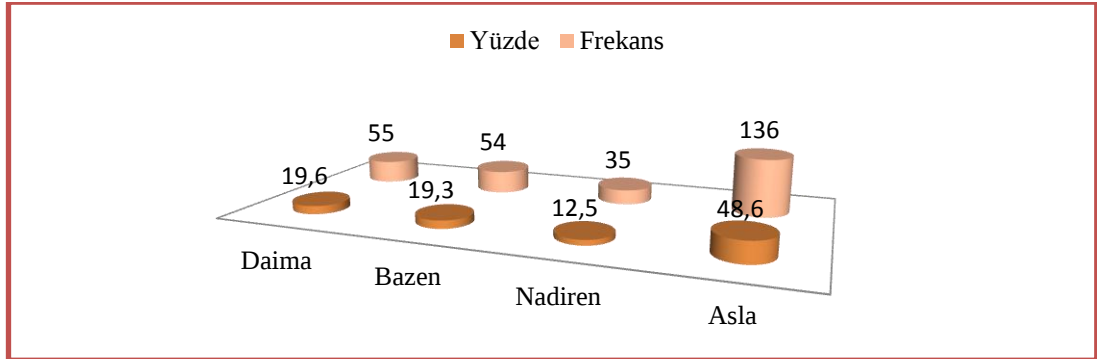
Düşüncelerimin olumsuzlaştığını çabucak fark ediyorum ifadesine verilen yanıtların dağılımını gösteren Şekil 3.12.de cevaplayıcıların % 58,6'sı (n= 164) düşünceleri olumsuzlaştığı zaman daima çabucak fark ettiklerini, %27,5'i (n= 77) bazen, % 9,6'sı (n= 27) nadiren fark ettiklerini ve % 4,3'ü (n= 12) ise düşünceleri olumsuzlaştığında bunu asla fark edemediklerini ifade etmişlerdir. Katılımcıların yarısından fazlası düşünceleri olumsuzlaştığında çabucak fark edebildikleri için olumsuzlaşan düşüncelerini istedikleri gibi yönlendirebilir ve bu durumun kendileri için bir sorun teşkil etmesinin önüne geçebilirler.



Şekil 3.13. Kendimi Olduğum Gibi Kabul Etmek Zor Geliyor.

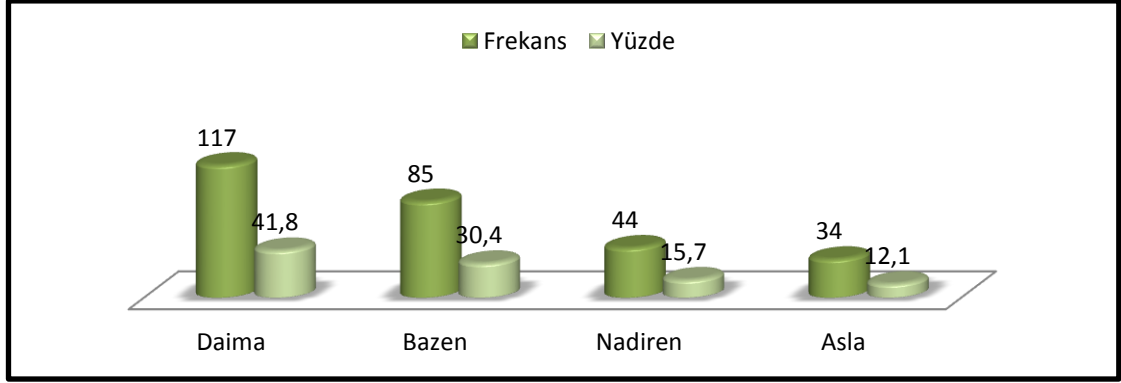
Şekil 3.13. kendimi olduğum gibi kabul etmek zor geliyor ifadesine verilen cevapların dağılımını göstermektedir. Grafiğe göre katılımcıların %42,9'u (n= 120) kendimi olduğum gibi kabul etmek zor geliyor ifadesine asla yanıtını verirken %13,6'sı (n= 38) bu ifadeye daima yanıtını vermişlerdir. % 28,6'sı (n= 80) bazen ve %15'i (n= 42) nadiren yanıtını vermişlerdir. Bireylerin kendilerini oldukları gibi kabul etmeleri onlara hayatı daha pozitif yaşamaları için bir fırsat vermektedir. Birey kendini güçlü ve zayıf yanlarıyla, iyi ve kötü taraflarıyla kabul ettiğinde önüne çıkan engelleri ya da fırsatları kendi kişilik özelliklerine göre değerlendirecek ve hayatın süregenliği içerisinde kendisiyle barışık ve mutlu yaşayacaktır. Bu doğrultuda anketi cevaplayanların yarısına yakını kendilerini oldukları gibi kabul ettikleri yanıtı ile kendileriyle barışık bir yaşam sürdürdüklerini ifade etmişlerdir.

3.4.1.3. Duygu Yönetimi Düzeyini Belirlemeye Yönelik Cevapların Dağılımı



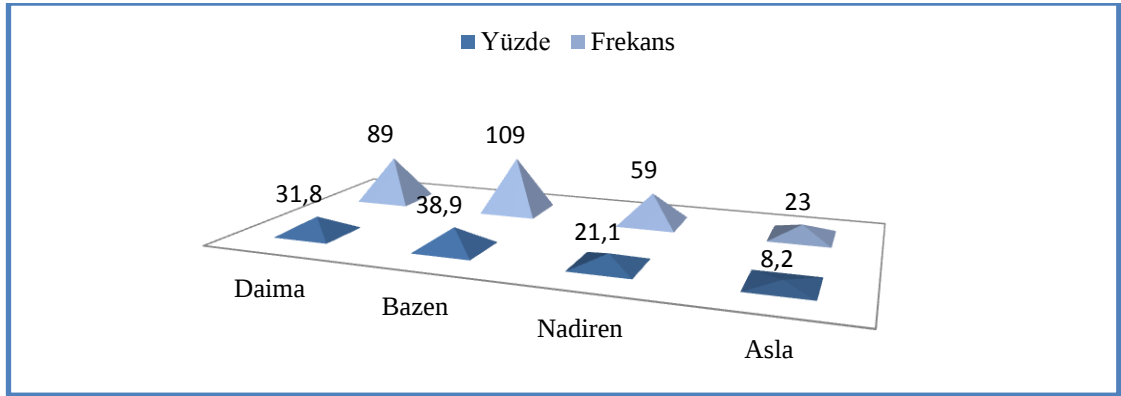
Şekil 3.14. Baskı Altındayken Rahat Hissedebiliyorum.

Anketi cevaplayan katılımcıların baskı altındayken rahat hissedebiliyorum ifadesine verdikleri yanıtların frekans ve yüzde dağılımlarını gösteren Şekil 3.12. ye göre katılımcıların % 48,6'sı (n= 136) asla cevabını vererek baskı altındayken rahat hissedemediklerini ifade etmişlerdir. Katılımcıların % 19,6'sı (n= 55) daima cevabıyla baskı altındayken rahat hissedebildiklerini, % 19,3'ü (n= 54) bazen cevabıyla, % 12,5'i (n= 35) ise nadiren cevabıyla baskı altındayken rahat hissedebildiklerini ifade etmişlerdir. Baskı bireyin yetenekleri doğrultusunda yapabileceklerini engelleyen bir durumdur. Hem özel hayatta hem de iş hayatında kendini baskı altında hisseden birey üretkenliğini ve verimliliğini kaybetmenin yanı sıra mutlu da olamayacaktır. Duygusal zeki bireylerin duygularının yönetimini ellerinde bulundurdıklarından dolayı kendilerini baskı altındayken bile rahatlatmaları ve bu durumla mücadele etmeleri mümkündür. Grafikte katılımcıların yarısına yakını baskı altındayken asla rahat hissedemediklerini ifade etmişlerdir. Bu durumda ortamda herhangi bir baskı hissedildiğinde moral ve motivasyon düşecek, beraberinde verimlilik ve üretim azalacaktır. Dolayısıyla da yöneticilerin iş yerlerinde baskı oluşturan olguları tanıması, bilmesi ve bu durumu ortadan kaldırması gerekmektedir.



Şekil 3.15. Kızginken Bile İşleri Yoluna Koyabiliyorum.

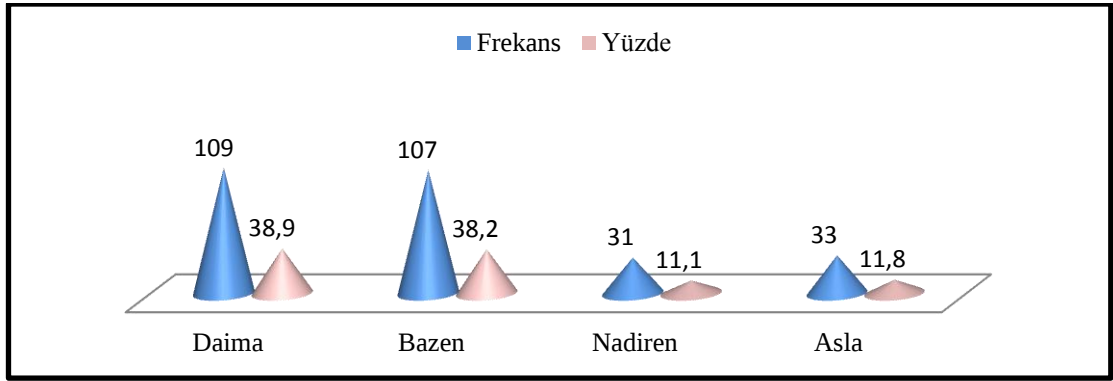
Şekil 3.13. anketi cevaplayan katılımcıların kızginken bile işleri yoluna koyabiliyorum ifadesine verdikleri yanıtların frekans ve yüzde dağılımlarını göstermektedir. Grafığe göre katılımcıların % 41,8'i (n= 117) daima, % 30,4'ü (n= 85) bazen, % 15,7'si (n= 44) nadiren ve son olarak da % 12,1'i (n= 34) ise asla cevabını vermişlerdir. Katılımcıların yarısına yakınının kızgın olduğu halde işleri yoluna koyabilmesi, duygularının yönetimini ellerinde bulundurduklarının bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Bireyin duygularını kontrollü bir şekilde yönetmesi bireysel fayda sağladığı gibi işveren açısından da fayda sağlamaktadır.



Şekil 3.16. Öfke veya Endişe Duygularından Kurtulmak İçin İçsel Konuşma Yapabiliyorum.

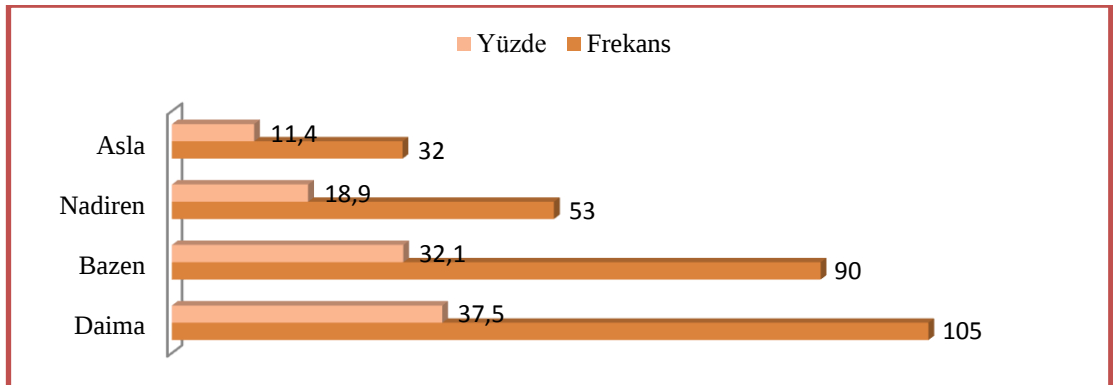
Anketi cevaplayan katılımcılar Şekil 3.16. da gösterilen frekans ve yüzde dağılımlarına göre, öfke veya endişe duygularından kurtulmak için içsel konuşma yapabiliyorum ifadesine % 31,8 (n= 89) ile daima, % 38,9 (n= 109) ile bazen, % 21,1 (n= 59) ile nadiren ve % 8,2 (n= 23) ile asla yanıtını vermişlerdir. Grafığe göre katılımcıların önemli bir kısmı daima ve bazen yanıtını vermişlerdir. Asla yanıtını

verenler ise azınlıkta kalmıştır. Bu bağlamda katılımcıların karşılaştıkları rahatsız edici, zor ve karmaşık durumlarda ya da başlarına gelen olumlu bir şey karşısında içsel konuşma yaparak durumu tahlil etmeyi, zorlukların üstesinden gelmek için kendilerine telkinde bulunmayı, olayları yorumlayabilmeyi içsel konuşma yaparak başarabilecekleri söylenebilir.



Şekil 3.17. Başkalarının Öfke veya Saldırganlığı Karşısında Soğukkanlı Kalabiliyorum.

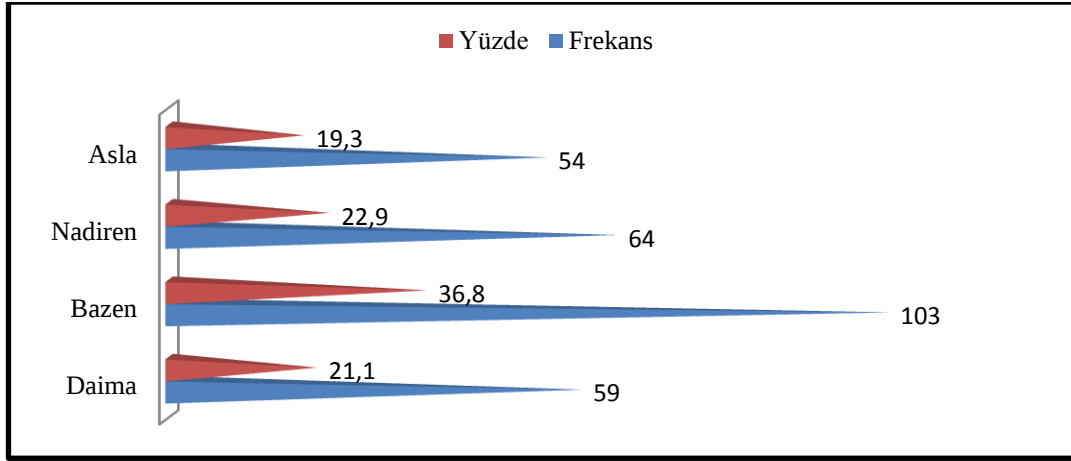
Şekil 3.17. başkalarının öfke veya saldırganlığı karşısında soğukkanlı kalabiliyorum ifadesine verilen yanıtların dağılımını göstermektedir. Grafiğe göre katılımcılar, %38,9 (n= 109) ile daima, % 38,2 (n= 107) ile bazen, % 11,1 (n= 31) ile nadiren, % 11,8 (n= 33) ile asla cevabını vermişlerdir. Grafiğe göre katılımcıların % 38,9'u başkalarının öfke ve saldırganlığı karşısında duygularının kontrolünü elinde tutmayı başararak soğukkanlı kaldıklarını ifade etmişlerdir. Yaklaşık aynı yüzdelik dilime sahip katılımcılar ise bazen yanıtını vermişlerdir. Bu bağlamda bazen yanıtını veren katılımcıların zaman zaman duygu kontrollerini kaybettikleri söylenebilir.



Şekil 3.18. Endişeli Hissettiğimde Bile Konsantre Olabiliyorum.

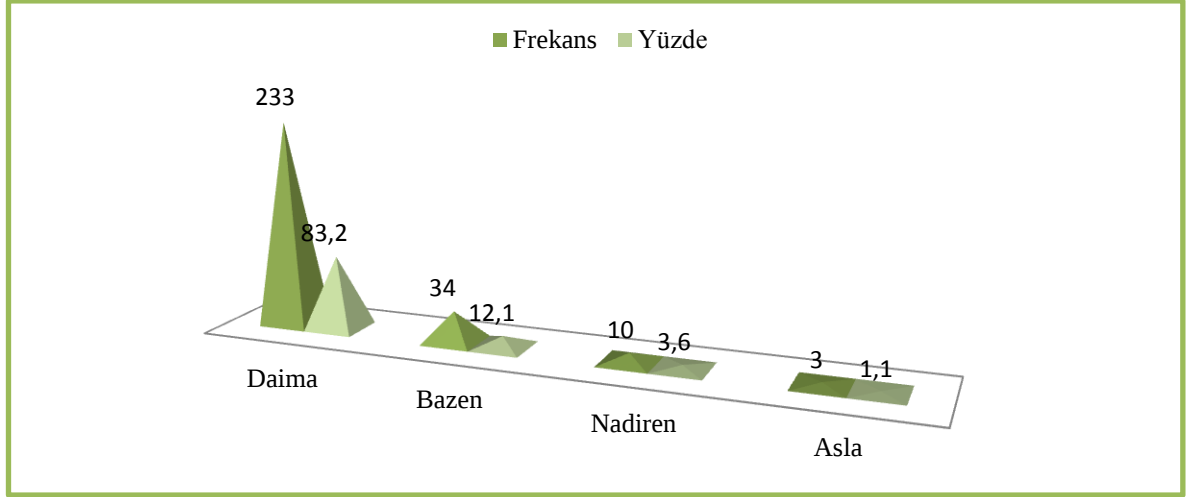
Şekil 3.18. endişeli hissettiğimde bile konsantre olabiliyorum ifadesine verilen cevapların dağılımını göstermektedir. Katılımcıların % 37,5'i (n= 105) endişeli hissettiğinde bile daima konsantre olabildiklerini, % 32,1'i (n= 90) bazen konsantre olabildiklerini, % 18,9'u (n= 53) nadiren konsantre olabildiklerini ve % 11,4'ü (n= 32) endişeli hissettiklerinde asla konsantre olamadıklarını ifade etmişlerdir. Grafikteki bilgiler ışığında katılımcıların önemli bir kısmının endişeli hissettiklerinde bile işlerine yoğunlaşabildikleri ve katılımcıların azınlıkta kalan kısmının ise endişeli hissettiklerinde işlerine hiçbir şekilde yoğunlaşamadıkları görülmüştür.

3.4.1.4. Kendi Kendini Motive Etme Düzeyini Belirlemeye Yönelik Cevapların Dağılımı



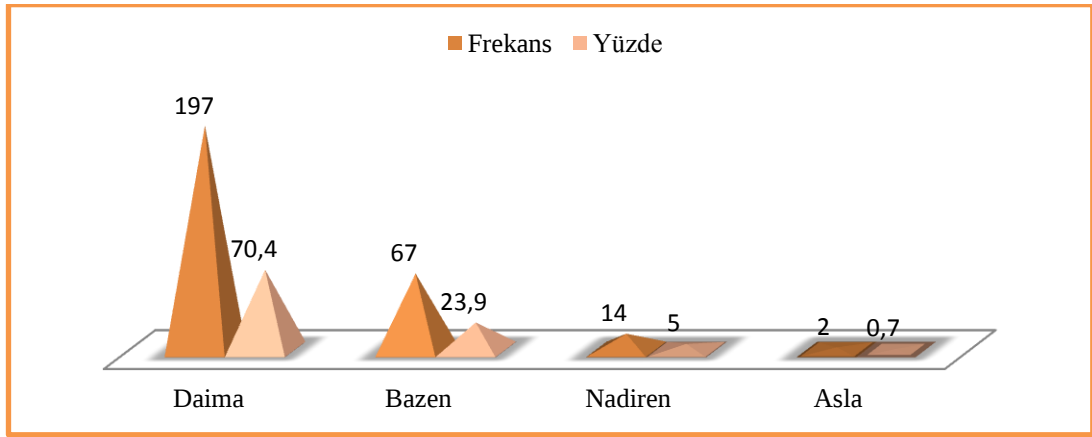
Şekil 3.19. Önüme Çıkan Bir Engelin Ardından Günlerce Kızgın ve Öfkeli Olurum.

Şekil 3.19. ankete katılanların önüme çıkan bir engelin ardından günlerce kızgın ve öfkeli olurum ifadesine verdikleri yanıtların dağılımlarını göstermektedir. Grafiğe göre, %19,3 ile 54 katılımcı asla yanıtını vermişlerdir. Sırasıyla % 22,9 ile 64 kişi nadiren, % 36,8 ile 103 kişi bazen ve % 21,1 ile 59 kişi daima yanıtını vermişlerdir.



Şekil 3.20. Verdiğim Sözü Tutarım.

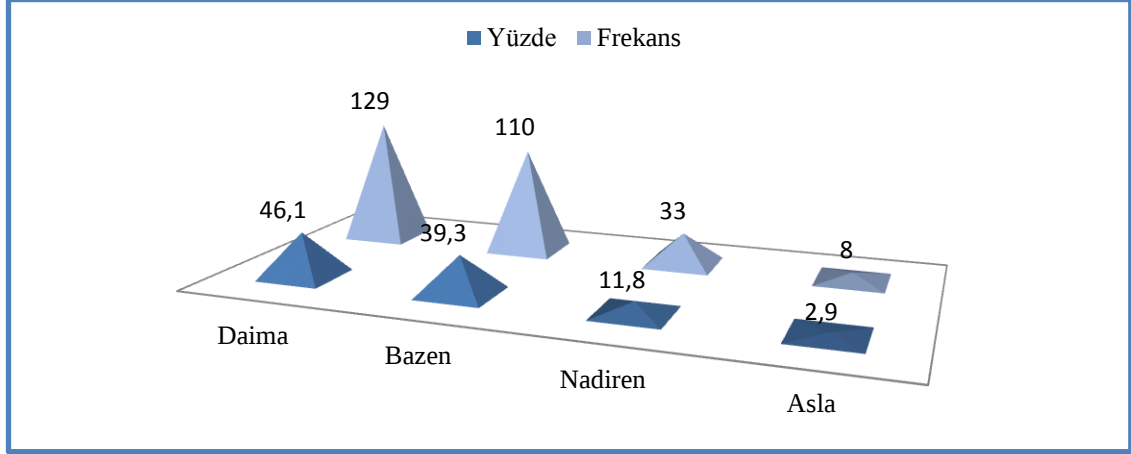
Şekil 3.20. anketi cevaplayan katılımcıların verdiğim sözünü tutarım ifadesine verdikleri yanıtların frekans ve yüzde dağılımlarını göstermektedir. Grafiğe göre katılımcıların % 83,2'si (n= 233) verdikleri sözünü daima tuttuklarını, % 12,1'i (n= 34) verdikleri sözünü bazen tuttuklarını, % 3,6'sı (n= 10) verdikleri sözünü nadiren tuttuklarını ve % 1,1'i (n= 3) verdikleri sözünü asla tutmadıklarını ifade etmişlerdir.



Şekil 3.21. Gerektiğinde Hızlı Bir Şekilde Harekete Geçerim.

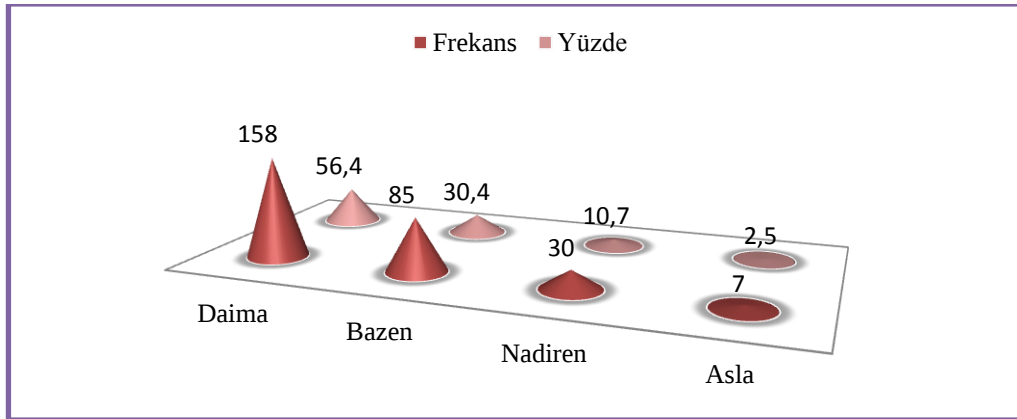
Şekil 3.21. anketi cevaplayanların gerektiğinde hızlı bir şekilde harekete geçerim ifadesine verdikleri yanıtların dağılımlarını göstermektedirler. Grafiğe göre, %70,4 ile 197 kişi daima, % 23,9 ile 67 kişi bazen, % 5 ile 14 kişi nadiren ve % 0,7 ile 2

kişi asla yanıtlarını vermişlerdir. Katılımcıların yarısından fazlası daima cevabıyla kendilerini motive etme konusunda başarılı bulunmuştur.



Şekil 3.22. Elimdeki Metotlar İşe Yaramadığında Uyguladığım Yolu Kolayca Değiştiririm.

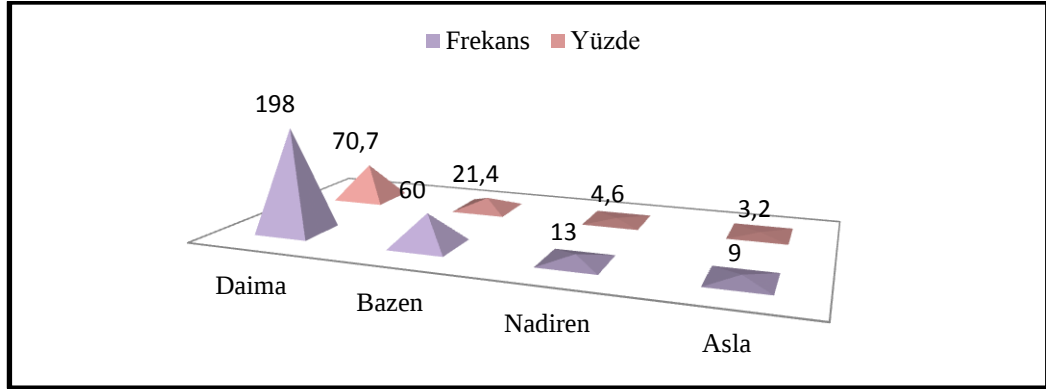
Şekil 3.22. anketi cevaplayanların elimdeki metotlar işe yaramadığında uyguladığım yolu kolayca değiştireyim ifadesine verdikleri yanıtların dağılımını göstermektedir. Cevaplayıcıların % 46,1'i (n= 129) daima, % 39,3'ü (n= 110) bazen, % 11,8'i (n= 33) nadiren ve % 2,9'u (n= 8) asla yanıtını vermişlerdir. Cevaplayıcıların yarısına yakını başarısızlıklar karşısında kendilerini başarıya götüreceği yolu değiştirebilecekleri, başarısızlıkla karşılaştıklarında yılmınlığa ve umutsuzluğa düşmeden yeni girişimlerde bulunabilecekleri söylenebilir.



Şekil 3.23. Sıkıcı İşlerle Mücadele Etme ve Tamamlama Konusunda Enerjimi Artırabilirim.

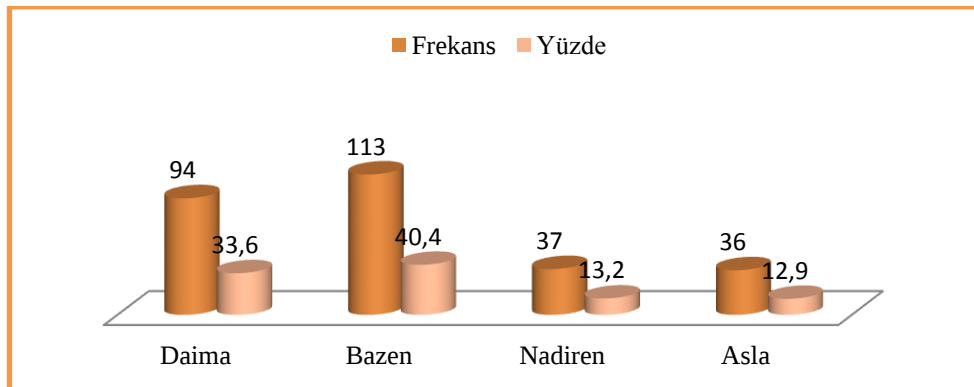
Şekil 3.23. anketi cevaplayan katılımcıların sıkıcı işlerle mücadele etme ve tamamlama konusunda enerjimi artırabilirim ifadesine verdikleri yanıtların dağılımını göstermektedir. Grafiğe göre katılımcılar, %56,4 (n= 158) ile daima, % 30,4 (n= 85) ile bazen, %10,7 (n= 30) ile nadiren, % 2,5 (n= 7) asla yanıtlarını vermişlerdir.

3.4.1.5. İlişki Yönetimi Düzeyini Belirlemeye Yönelik Cevapların Dağılımı



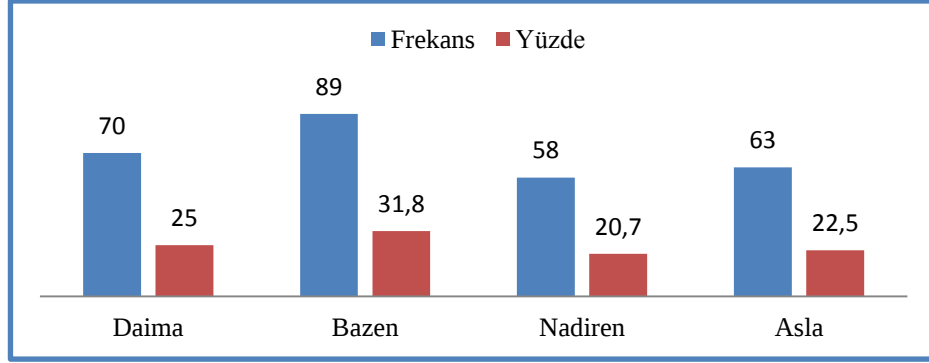
Şekil 3.24. Kargaşaları Çözmek İçin Yeni Yollar Ararım.

Şekil 3.24. anketi cevaplayan katılımcıların kargaşaları çözmek için yeni yollar ararım ifadesine verdikleri yanıtların dağılımını göstermektedir. Grafiğe göre katılımcıların % 70,7'si (n= 198) daima, % 21,4'ü (n= 60) bazen, % 4,6'sı (n= 13), % 3,2'si (n= 9) asla yanıtını vermişlerdir. Grafiğe göre cevaplayıcıların yarısından fazlası başkaları ile olan ilişkilerinde duyarlı bir tavır sergilemektedir denebilir.



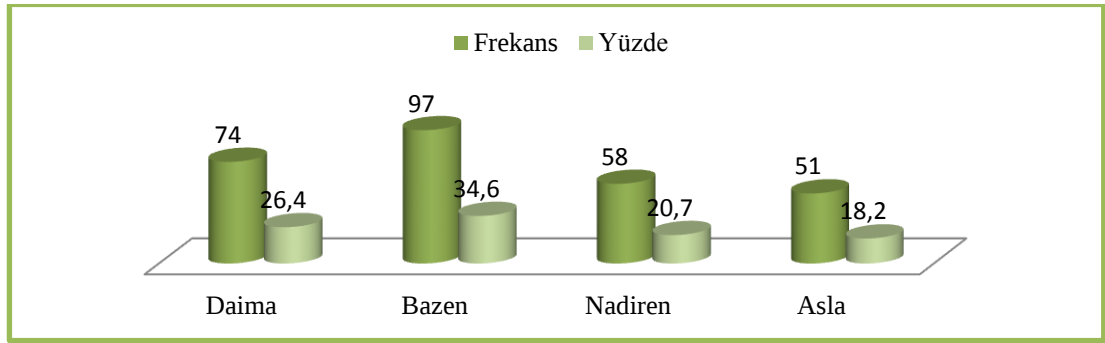
Şekil 3.25. İşlerin Nasıl Yapılması Gerektiği Konusunda Başkalarını Etkilerim.

Şekil 3.25. anket katılımcılarının işlerin nasıl yapılması gerektiği konusunda başkalarını etkilerim ifadesine verdikleri cevapların dağılımını göstermektedir. Katılımcıların %33,6'sı (n= 94) bu ifade için daima, %40,4'ü (n= 113) bazen, %13,2'si (n= 37) nadiren ve %12,9'u (n= 36) asla yanıtını vermişlerdir.



Şekil 3.26. Başkaları İçin Sözcülük Yapabilirim.

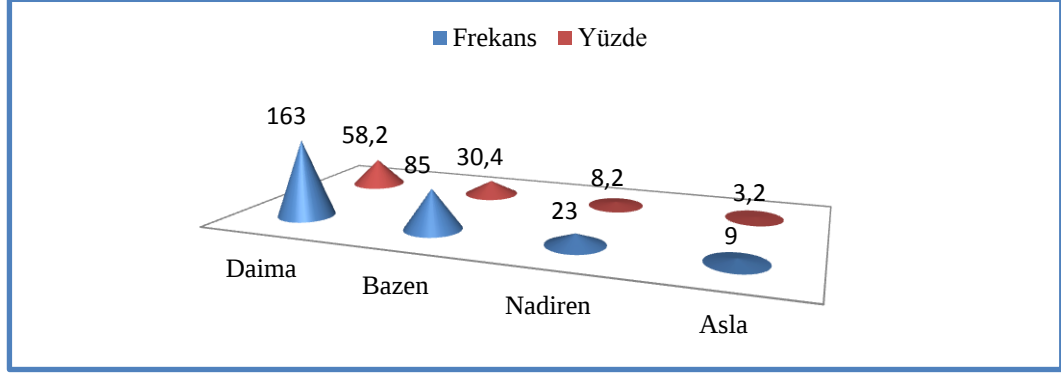
Şekil 3.26. başkaları için sözcülük yapabilirim ifadesine anket katılımcılarının verdikleri yanıtların dağılımını göstermektedir. Grafikte daima yanıtı % 25 (n= 70), bazen yanıtı %31,8 (n= 89), nadiren yanıtı % 20,7 (n= 58), asla yanıtı %22,5'lik (n= 63) bir dağılım göstermiştir.



Şekil 3.27. Başkalarının Yaşamlarını Zenginleştirmek İçin Bilinçli Bir Şekilde Fırsat Ararım.

Şekil 3.27. anket katılımcılarının başkalarının yaşamlarını zenginleştirmek için bilinçli bir şekilde fırsat ararım ifadesine verdikleri yanıtların dağılımlarını göstermektedir. Grafığe göre katılımcılar % 26,4 (n= 74) ile daima, % 34,6 (n= 97) ile bazen, % 20,7 (n= 58) ile nadiren, % 18,2 (n= 51) ile asla yanıtlarını vermişlerdir.

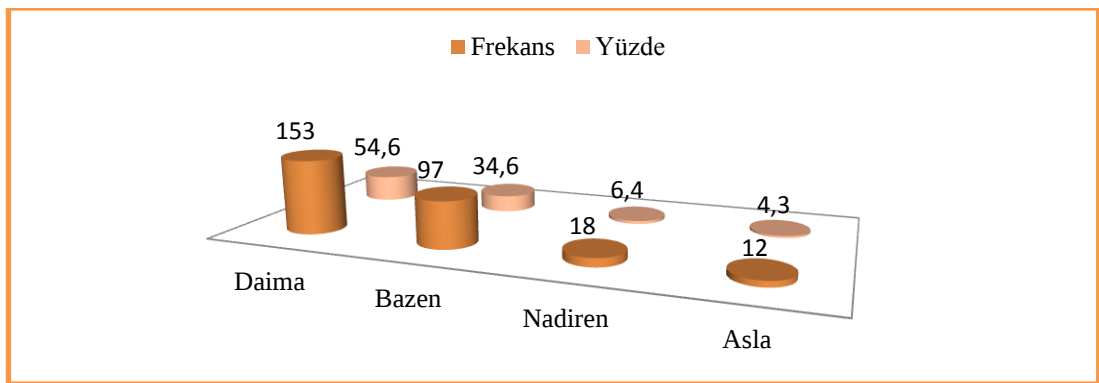
Anketi cevaplayanların bazen, nadiren ve asla cevaplarının yüzdelik dağılımlarına göre ben merkezli ve kendilerine yönelik bir yaşam sürdürdükleri söylenebilir.



Şekil 3.28. Başkalarının Bana Güvenip İnandığını Bilirim.

Şekil 3.28. anketi cevaplayan katılımcıların başkalarının bana güvenip inandığını bilirim ifadesine verdikleri yanıtların dağılımını göstermektedir. Grafikte daima yanıtını verenler % 58,2 ile 163 kişidir. Bazen yanıtını % 30,4 ile 85 kişi, nadiren yanıtını % 8,2 ile 23 kişi, asla yanıtını %3,2 ile 9 kişi vermiştir. Buna göre katılımcıların yarısından fazlasının diğerlerine karşı güven oluşturmuş ve çevrelerine karşı duyarlı bireyler olduğu söylenebilir.

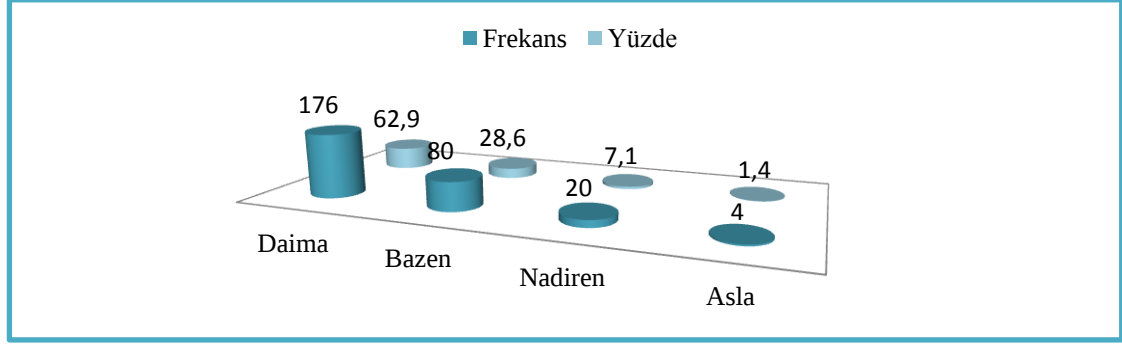
3.4.1.6. Duygusal Koçluk Düzeyini Belirlemeye Yönelik Cevapların Dağılımı



Şekil 3.29. Başkalarını İyi Hissettirmek İçin Sık Sık Çabalarım.

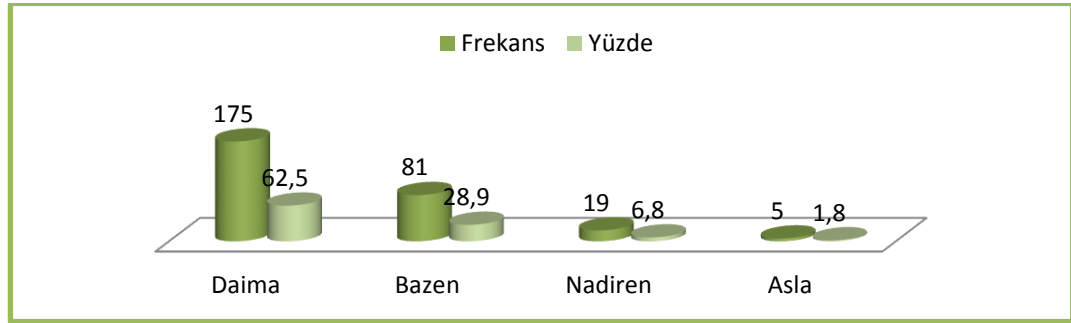
Şekil 3.29. ankete katılanların başkalarını iyi hissettirmek için sık sık çabalarım ifadesine verdikleri yanıtların dağılımını göstermektedir. % 54,6 ile 153 kişi daima, %

34,6 ile 97 kişi bazen, %6,4 ile 18 kişi nadiren, %4,3 ile 12 kişi asla yanıtını vermişlerdir. Grafiğe göre bu ifade de katılımcıların verdikleri cevaplar doğrultusunda daima cevabını veren bireylerin ilişki yönetimi konusunda duyarlı, empati bağlamında kendini geliştirmiş bireylerden oluştuğu söylenebilir.



Şekil 3.30. Diğerlerine Rahatlıkla Yardım Teklif Edebilirim.

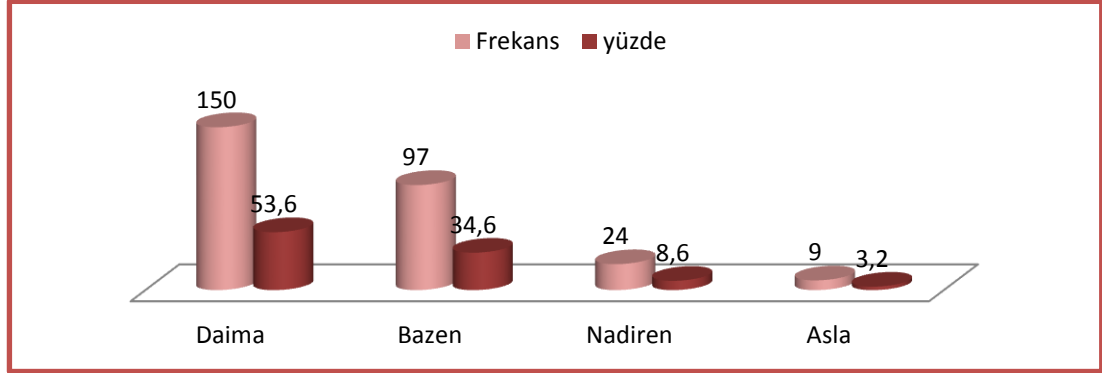
Şekil 3.30. anket katılımcılarının diğerlerine rahatlıkla yardım teklif edebilirim ifadesine verdikleri yanıtların dağılımını göstermektedir. %62,9 ile 176 kişi daima, % 28,6 ile 80 kişi bazen, % 7,1 ile 20 kişi nadiren, % 1,4 ile 4 kişi asla yanıtını vermişlerdir. Katılımcıların % 62,9 oranıyla verdikleri daima cevabı bu bireylerin duygusal zekâlarının sosyal bilinç yönünün gelişmiş olduğunu göstermektedir.



Şekil 3.31. Başkaları Kızgın ya da Endişeli Hissettiğinde Bunu Algılayabilirim.

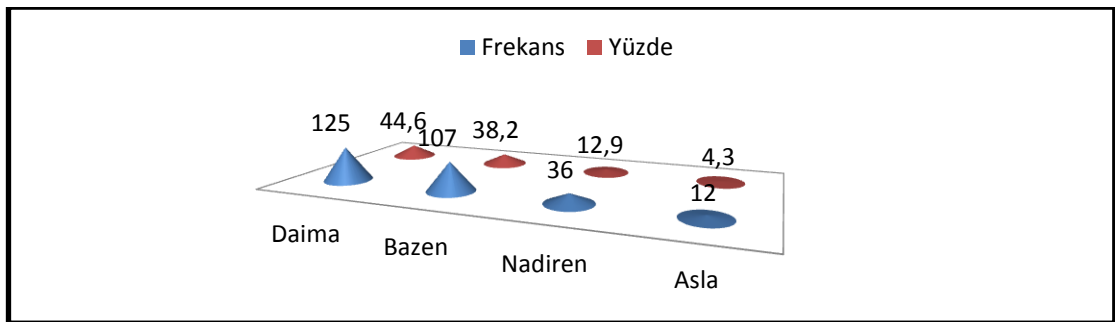
Şekil 3.31. anketi cevaplayanların, başkaları kızgın ya da endişeli hissettiğinde bunu algılayabilirim ifadesine verdikleri yanıtların dağılımını göstermektedir. Grafiğe göre, % 62,5 ile 175 kişi daima, % 28,9 ile 81 kişi bazen, % 6,8 ile 19 kişi nadiren, %

1,8 ile 5 kişi ise asla cevabını vermişlerdir. Katılımcıların yarısından fazlası (% 62,5) başkalarının duygularını anlama konusunda başarılı bulunmuştur.



Şekil 3.32. Başkaları Endişeli Hissettiğinde Onların Problemleriyle İlgilenirim.

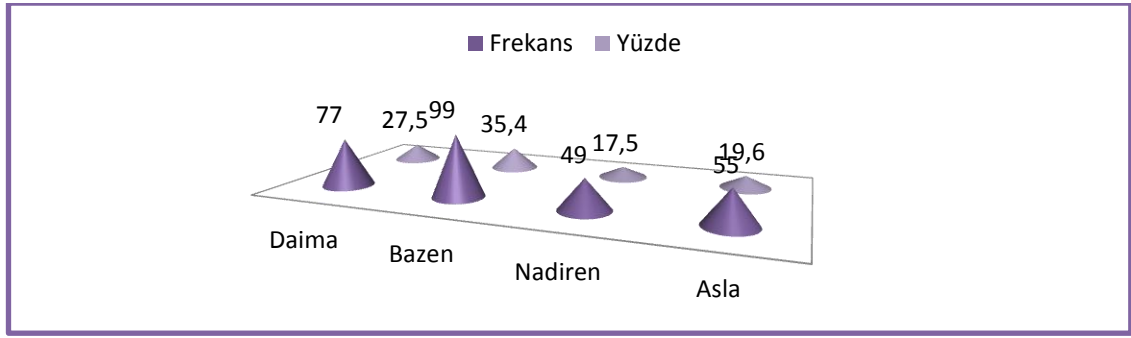
Şekil 3.32. anketi cevaplayan katılımcıların başkaları endişeli hissettiğinde onların problemleriyle ilgilenirim ifadesine verdikleri yanıtların dağılımını göstermektedir. Anketi cevaplayanlar %53,6'lık (n= 150) bir oranla daima, %34,6'lık (n= 97) bir oranla bazen, %8,6'lık (n= 24) bir oranla başkaları endişeli hissettiğinde onların problemleriyle ilgilendikleri cevabını vermişlerdir. Bunun yanı sıra cevaplayıcıların % 3,2'si (n= 9) ise asla cevabını vererek başkalarının problemleriyle ilgilenmediklerini ifade etmişlerdir. Grafiğe göre katılımcıların yarısından fazlasının (% 53,6) daima cevabını vermesi duygusal farkındalıklarının gelişmiş olduğunu göstermektedir.



Şekil 3.33. Duygularımı Başkalarına Etkili Bir Şekilde İfade Edebilirim.

Şekil 3.33. anket katılımcılarının duygularını başkalarına etkili bir şekilde ifade edebilirim ifadesine verdikleri yanıtların dağılımını göstermektedir. Grafiğe göre

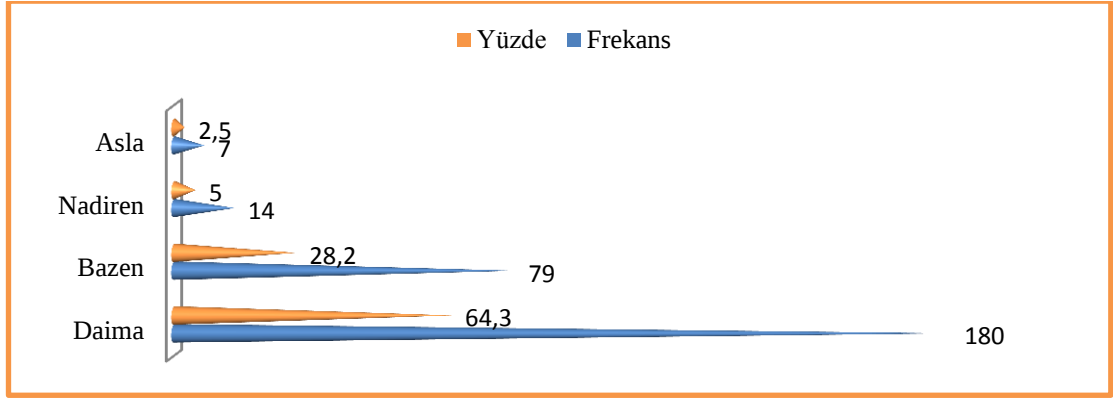
katılımcıların %44,6'sı (n= 125) duygularını başkalarına etkili bir şekilde daima ifade edebildiklerini, katılımcıların %38,2'si (n= 107) bazen, katılımcıların %12,9'u (n= 36) nadiren duygularını başkalarına etkili bir şekilde ifade edebildiklerini belirtmişlerdir. Katılımcıların % 4,3'ü (n= 12) ise asla duygularını başkalarına etkili bir şekilde ifade edemedikleri yanıtını vermişlerdir. Katılımcıların yarısına yakınının (% 44,6) yukarıdaki ifadeye daima cevabını vermesi bu bireylerin öz farkındalıklarının ve iletişim becerilerinin pozitif yönde yüksek olduğunu göstermektedir. Kendi duygularının farkında olan, duygularını tanımlayan ve anlamlandıran birey, duygularını sahip olduğu iletişim becerileri sayesinde etkin bir şekilde başkalarına ifade edebilecektir.



Şekil 3.34. İçinde Bulunduğum Toplumdaki Çatışma Yönetiminde Etkin Rol Oynarım.

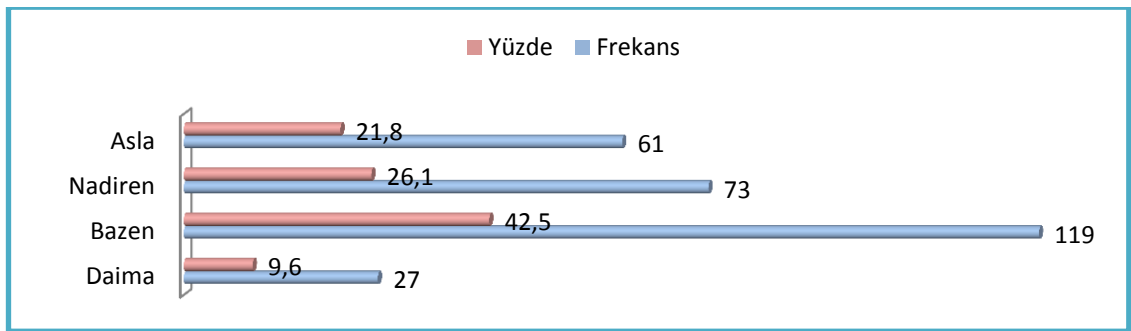
Şekil 3.34. anketi cevaplayan katılımcıların, içinde bulunduğum toplumdaki çatışma yönetiminde etkin rol oynarım ifadesine verdikleri yanıtların dağılımını göstermektedir. Grafiğe göre katılımcıların %27,5'i (n= 77) daima, %35,4'ü (n= 99) bazen, %17,5'i (n= 49) nadiren yanıtını vermişlerdir. Bunun yanı sıra cevaplayıcıların % 19,6'sı (n= 55) asla yanıtını vererek bağlı oldukları toplumda yaşanan çatışma yönetimi sürecinde hiçbir şekilde rol almadıklarını belirtmişlerdir. Çatışma iyi yönetildiği takdirde fonksiyonel bir nitelik kazanan bir olgudur. Çatışma yönetiminde etkin rol oynayacak bireylerin duygusal zekâ açısından kendisini geliştirmiş bireyler olması beklenmektedir. Grafiğe göre verilen cevapların yüzdelik dağılımları önemli bir fark oluşturacak nitelikte değildir.

3.4.1.7. Değişime Yanıt Düzeyini Belirlemeye Yönelik Cevapların Dağılımı



Şekil 3.35. Değişim Ortaya Çıktığında Fark edebilirim.

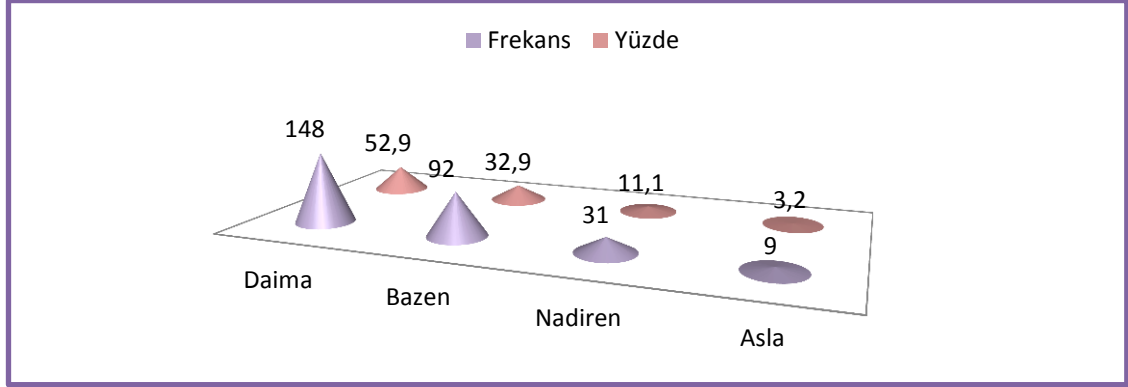
Şekil 3.35. anketi cevaplayanların değişim ortaya çıktığında fark edebilirim ifadesine verdikleri yanıtların dağılımını göstermektedir. Grafiğe göre cevaplayıcıların %64,3'ü (n= 180) daima, %28,2'si (n= 79) bazen, %5'i (n= 14) nadiren de olsa değişimi fark ettiklerini, %2,5'i (n= 7) ise değişimi asla fark edemediklerini belirtmişlerdir. Değişim hem bireysel hem de örgütsel gelişim için gerekli bir süreçtir. Değişime verilen yanıtın bireylerin ve örgütlerin duygusal zekâlarının yüksekliği ile orantılı olması beklenebilir. Yine değişimin fark edilmesi bireylerin duygusal zekâları ile orantılıdır. Bu bağlamda grafiğe göre katılımcıların yarısından fazlası (% 64,3) değişim ortaya çıktığında daima fark edebilirim yanıtını vermişlerdir.



Şekil 3.36. Değişime Ayak Uydurmak Benim İçin Zordur.

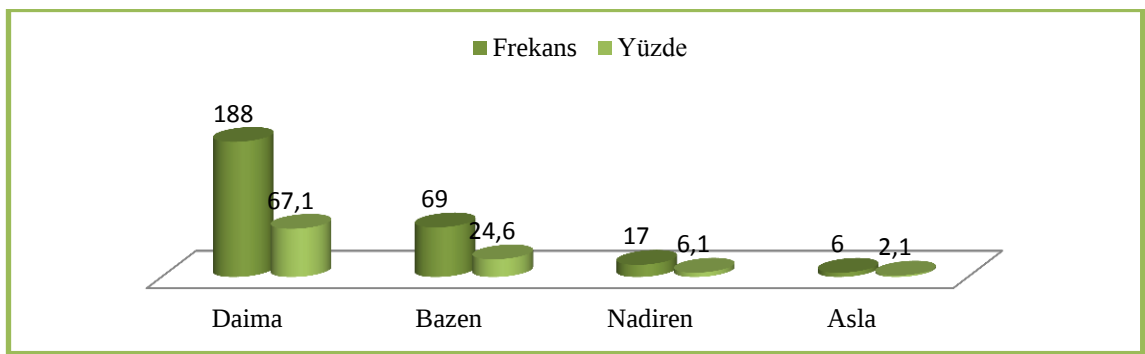
Şekil 3.36. katılımcıların değişime ayak uydurmak benim için zordur ifadesine verdikleri yanıtların dağılımını göstermektedir. Katılımcıların % 42,5 'i (n= 119) değişime ayak uydurmada bazen zorlandıklarını, % 26,1'i (n= 73) değişime ayak

uydurmada nadiren zorlandıklarını, % 9,6'sı (n= 27) daima yanıtını vererek değişime hiçbir şekilde ayak uyduramadıklarını, % 21,8'i (n= 61) ise asla yanıtını vererek her şartta değişime ayak uydurmada zorlanmayacaklarını belirtmişlerdir.



Şekil 3.37. Değişimi Hayatın Doğal Bir Süreci Olarak Kabul Ediyorum.

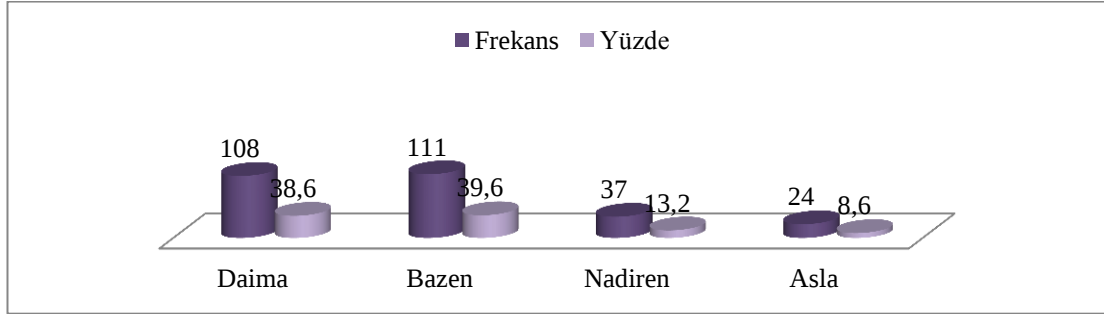
Şekil 3.37. ankete katılanların değişimi hayatın doğal bir süreci olarak kabul ediyorum ifadesine verdikleri yanıtların dağılımını göstermektedir. Grafiğe göre % 52,6 ile 148 kişi değişimi daima hayatın doğal bir süreci olarak kabul ederken % 32,9'luk bir payla 92 kişi bu ifade için bazen yanıtını vermişlerdir. % 11,1'lik bir pay oluşturan 31 kişi değişimi hayatın doğal bir süreci olarak nadiren kabul ettiklerini, % 3,2'lik bir payla 9 kişi ise değişimi asla kabul etmediklerini belirtmişlerdir.



Şekil 3.38. Zor Durumlardan Kendimle İlgili Çok Önemli Dersler Çıkarırım.

Şekil 3.38. anketi cevaplayanların zor durumlardan kendimle ilgili çok önemli dersler çıkarırım ifadesine verdikleri yanıtların dağılımını göstermektedir. Grafik, %67,1'lik bir pay ile 188 kişinin bu ifadeye daima yanıtını verdiğini göstermektedir.

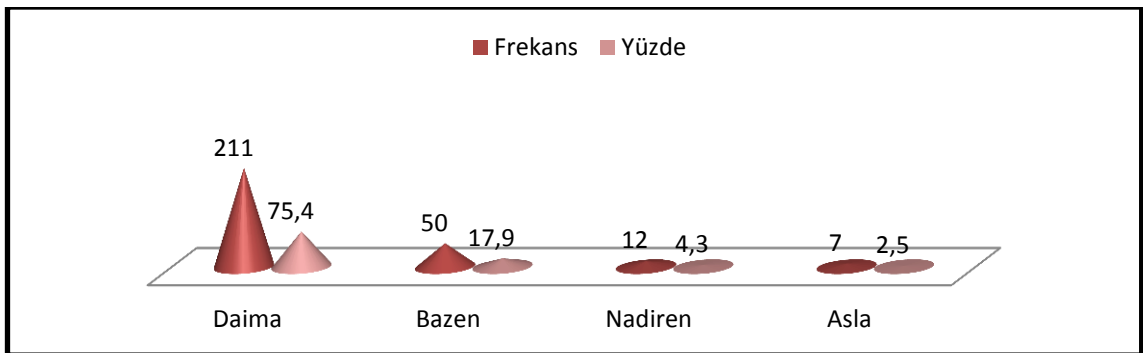
%24,6'lık bir payla 69 kişi bazen, %6,1'lik bir payla 17 kişi nadiren zor durumlardan ders çıkardığını belirtmiştir. %2,1'lik bir payla 2 kişi ise zor durumlardan asla ders çıkarmadığı cevabını vermiştir.



Şekil 3.39. Değişim Konusundaki Korkularımı Başkalarıyla Paylaşmayı Faydalı Buluyorum.

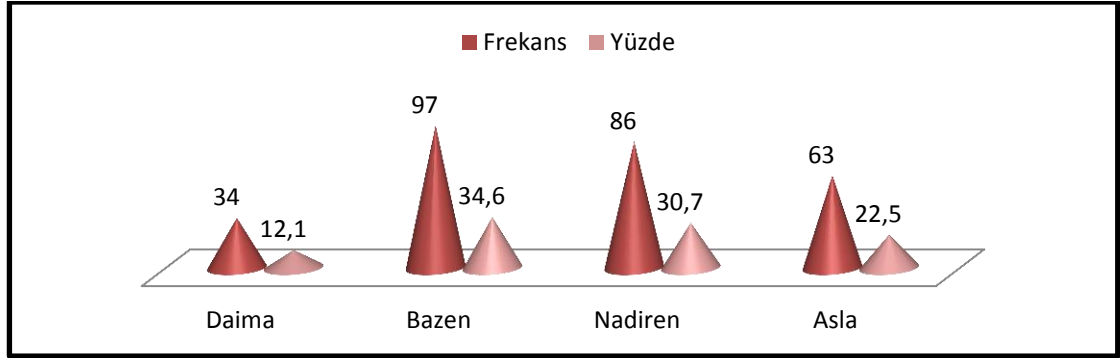
Şekil 3.39. anketi cevaplayan katılımcıların değişim konusundaki korkularını başkalarıyla paylaşmayı faydalı buluyorum ifadesine verdikleri yanıtların dağılımını göstermektedir. Grafığe göre katılımcıların % 38,6'sı (n= 108) daima yanıtını verirken % 39,6'sı (n= 111) ise bazen yanıtını vermiştir. Katılımcıların % 13,2'si (n= 37) nadiren, % 8,6'sı (n= 24) asla yanıtını vermişlerdir. Grafikte değişim konusundaki korkularını başkalarıyla paylaşmayı faydalı buluyorum ifadesine daima ve bazen yanıtını veren katılımcıların oranlarının birbirlerine çok yakın olduğu görülmektedir. Yine grafikten anlaşılaacağı üzere katılımcıların yarısından fazlası (% 39,6 ve % 13,2) değişim konusundaki korkularını başkalarıyla paylaşmayı zaman zaman faydalı bulmakta ve katılımcıların azınlıkta kalan kısmı ise asla faydalı bulmamaktadır.

3.4.1.8. İş Stresi Düzeyini Belirlemeye Yönelik Cevapların Dağılımı



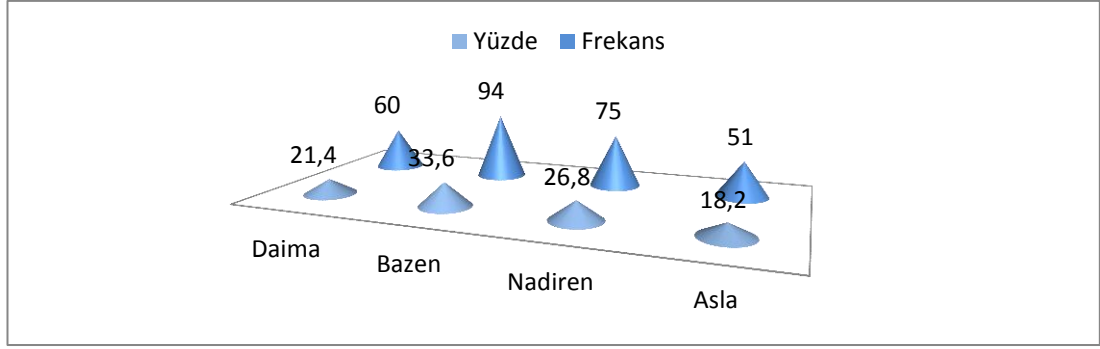
Şekil 3.40. Stresli Olduğumda Farkına Varırım.

Şekil 3.40. anketi cevaplayan katılımcıların stresli olduğumda farkına varırım ifadesine vermiş oldukları yanıtların dağılımını göstermektedir. Grafiğe göre katılımcıların %75,4'ü (n= 211) stresli olduklarında daima farkına vardıklarını belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra katılımcıların %17,9'u (n= 50) bazen, %4,3'ü (n= 12) nadiren ve %2,5'i (n= 7) ise asla yanıtlarını vermişlerdir.



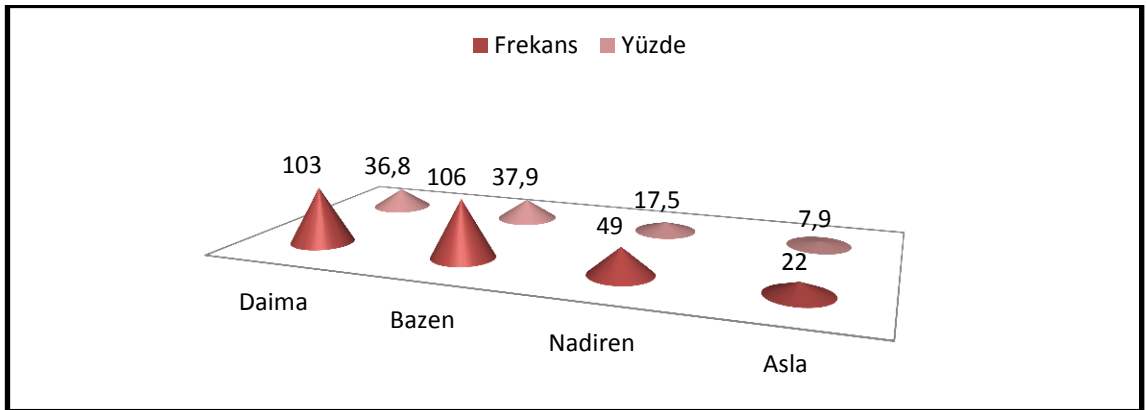
Şekil 3.41. Bir problem Karşısında Çaresiz ve Umutsuz Hissederim.

Şekil 3.41. anketi cevaplayan katılımcıların bir problem karşısında çaresiz ve umutsuz hissederim ifadesine verdikleri yanıtların dağılımlarını göstermektedir. Grafiğe göre katılımcıların %34,6'sı (n= 97) bazen çaresiz ve umutsuz hissettiklerini, % 30,7'si (n= 86) nadiren, % 12,1'i (n= 34) daima bir problemle karşılaştıklarında çaresiz ve umutsuz hissettiklerini ve son olarak da katılımcıların % 22,5'i (n= 63) asla bir problem karşısında çaresiz ve umutsuz hissetmediklerini beyan etmişlerdir. Bireylerin bir problemle karşılaştıklarında kendilerini çaresiz ve umutsuz hissetmeleri bireylerin kendi güçlü ve zayıf yanlarını yeterince tanıyamamaları ve kendi kendilerini motive etme konusunda yeterince çaba sarf edememeleri ile ilişkilendirilebilir. Bu bağlamda katılımcıların % 22,5'inin öz farkındalıklarının ve kendilerini motive etme becerilerinin gelişmiş olduğu bunun yanı sıra katılımcıların % 12,1'inin ise sözü edilen becerilerden yoksun olduğu söylenebilir.



Şekil 3.42. Stres Yüzünde İşlerimde Daha Az Verimliyim.

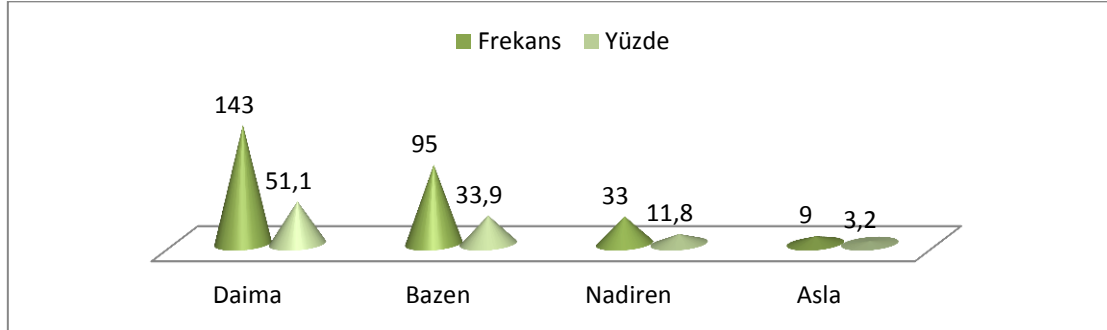
Şekil 3.42. cevaplayıcıların stres yüzünden işlerimde daha az verimliyim ifadesine verdikleri yanıtların dağılımlarını göstermektedir. Grafiğe göre katılımcıların % 18,2'si (n= 51) bu ifade için asla yanıtını vermişlerdir ve stresin performanslarını etkilemediğini ve stresle başa çıkabildiklerini beyan etmişlerdir. Katılımcıların % 26,8'i (n= 75) nadiren, % 33,6'sı bazen de olsa stresin işteki verimliliklerini düşürdüğünü ifade etmişlerdir. Yine grafiğe göre katılımcıların % 21,4'ünün (n= 60) de daima cevabını vermişlerdir ve stresten dolayı performanslarının kötü etkilendiğini ifade etmişlerdir.



Şekil 3.43. Stresle Baş Etmek İçin Profesyonel Yardıma Güvenirim.

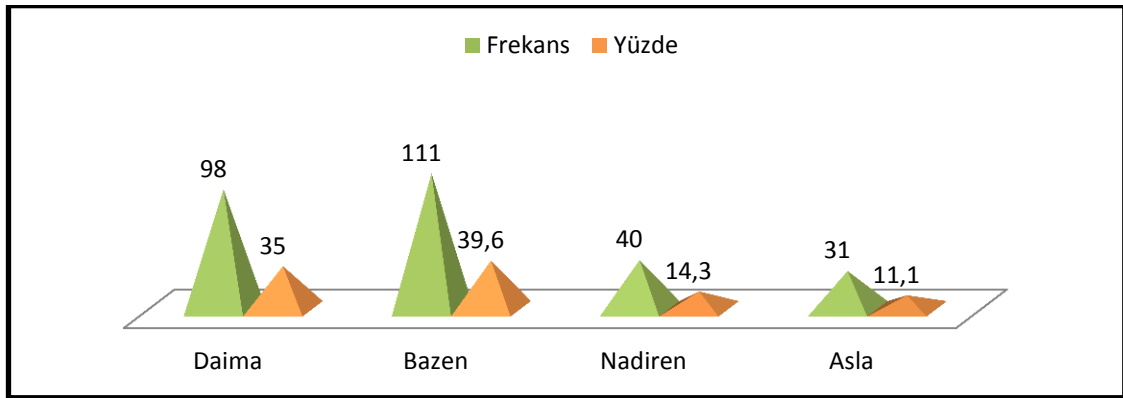
Şekil 3.43. anketi cevaplayan katılımcıların stresle baş etmek için profesyonel yardıma güvenirim ifadesine verdikleri yanıtların dağılımını göstermektedir. Grafiğe göre katılımcıların % 36,8'i (n= 103) daima, % 37,9'u (n= 106) bazen, % 17,5 (n= 49) nadiren ve % 7,9'u (n= 22) asla yanıtını vermişlerdir. Grafikten de anlaşılacağı gibi

katılımcıların yarısından fazlası stresle baş etmek için profesyonel yardım almak hakkında olumlu düşüncelere sahiptirler.



Şekil 3.44. Ara Verme İhtiyacı Duyduğumda Farkına Varabiliyorum.

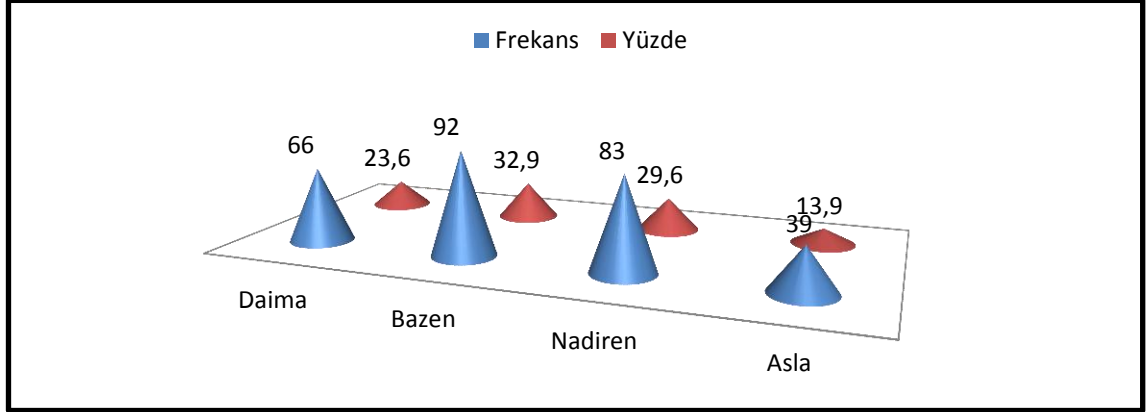
Şekil 3.44. anket cevaplayıcılarının ara verme ihtiyacı duyduğumda farkına varabiliyorum ifadesine verdikleri yanıtların dağılımlarını göstermektedir. Grafiğe göre cevaplayıcıların % 51,1'i (n= 143) daima yanıtını, % 33,9'u (n= 95) bazen yanıtını, % 11,8'i (n= 33) nadiren yanıtını, %3,2'si (n= 9) asla yanıtını vermişlerdir. Bu bilgilere göre katılımcıların yarısından fazlası neye ihtiyaçları olduğunu bilmektedirler.



Şekil 3.45. Bir Problemle Karşılaştığımda Sık Sık Geceleri Gözüme Uyku Girmez.

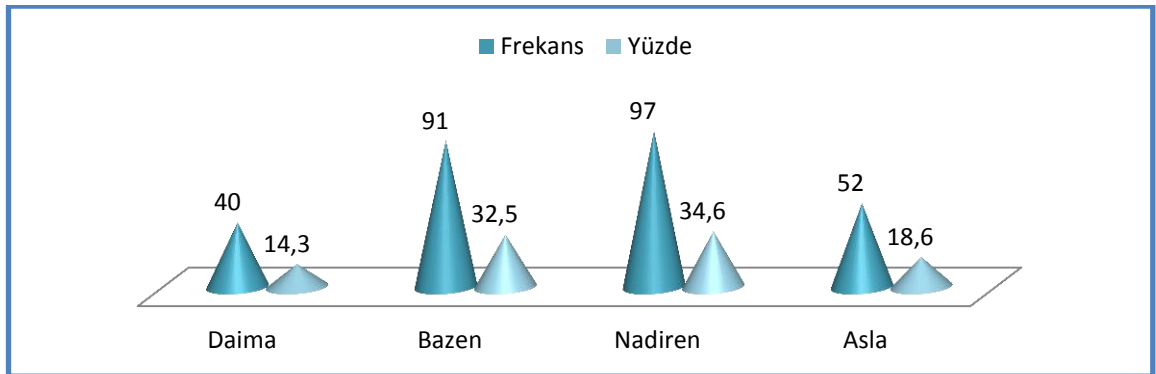
Şekil 3.45. anketi cevaplayanların bir problemle karşılaştığımda sık sık gözüme uyku girmez ifadesine verdikleri yanıtların dağılımını göstermektedir. Katılımcıların % 35'i (n= 98) bir sıkıntı karşısında daima uykusuzluk çektiklerini, % 39,6'sı bazen uykusuzluk çektiklerini, % 14,3'ü nadiren uykusuzluk çektiklerini ve % 11,1'i asla bir sıkıntı karşısında uykusuzluk problemi yaşamadıklarını ifade etmişlerdir. Buna göre

katılımcıların yarısından fazlasının bir problem karşısında uyuyamadıkları ve kafalarının karşılaştıkları problemle meşgul olduğu anlaşılmaktadır.



Şekil 3.46. Sık Sık Baş Ağrısı Çekerim.

Şekil 3.46. anket katılımcılarının sık sık baş ağrısı çekerim ifadesine verdikleri yanıtların dağılımlarını göstermektedir. Grafiğe göre katılımcıların % 23,6'sı (n= 66) daima cevabını verirken % 13,9'u (n= 39) asla sık sık baş ağrısı çekmediklerini ifade etmişlerdir. Katılımcıların % 32,9'u (n= 92) sık sık baş ağrısı çekerim ifadesine bazen yanıtını verirken, % 29,6'sı (n= 83) ise nadiren cevabını vermişlerdir.

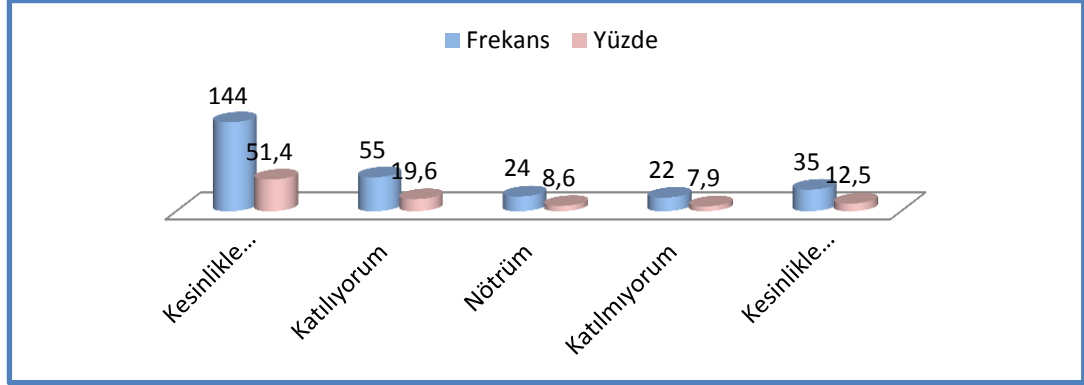


Şekil 3.47. Hayatımdaki Stresin Çoğunluğu Kendimden Kaynaklanmaktadır.

Şekil 3.47. anketi cevaplayan katılımcıların hayatımdaki stresin çoğunluğu kendimden kaynaklanmaktadır ifadesine verdikleri yanıtların dağılımlarını göstermektedir. Grafiğe göre katılımcıların % 14,3'ü (n= 40) bu ifadeye daima, %

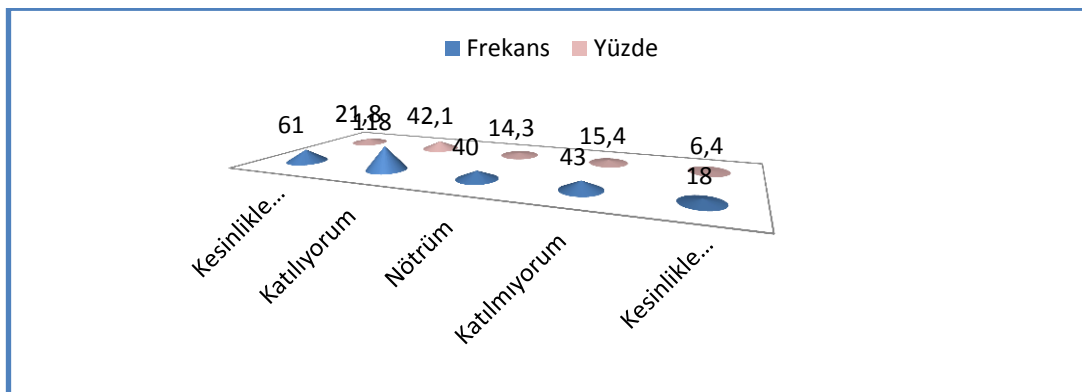
32,5'i (n= 91) bazen, % 34,6'sı (n= 97) nadiren ve % 18,6'sı (n= 52) asla cevabını vermişlerdir.

3.4.1.9. İş Çatışması Düzeyini Belirlemeye Yönelik Cevapların Dağılımı



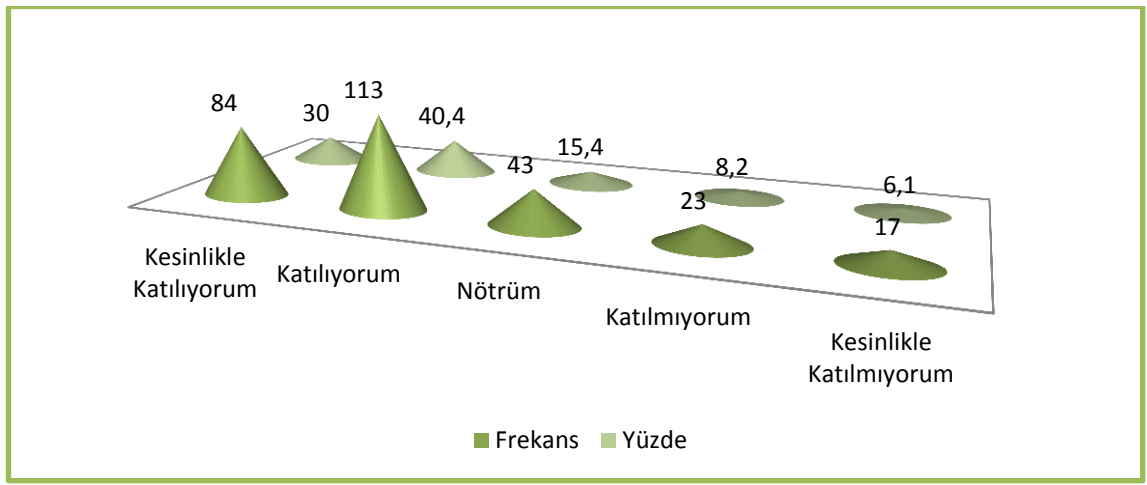
Şekil 3.48. Çatışma Olumsuz ve Yıkıcıdır, Buna İzin Verilmemelidir.

Şekil 3.48. anketi cevaplayan katılımcıların çatışma olumsuz ve yıkıcıdır, buna izin verilmemelidir ifadesine verdikleri yanıtların dağılımını göstermektedir. Grafığe göre katılımcıların 51,4'ü (n=144) bu ifadeye kesinlikle katılıyorum, % 19,6'sı (n= 55) katılıyorum cevabını verirken, katılımcıların %12,5'i (n= 35) kesinlikle katılmıyorum, % 7,9'u (n= 22) ise katılmıyorum cevabını vermişlerdir. Katılımcıların % 8,6'sı (n= 24) ise bu ifade için nötrüm cevabını vermişlerdir. Anketi cevaplayan katılımcıların önemli bir çoğunluğu (% 71) çatışmayı olumsuz bir kavram olarak görmekte ve örgüt için zararlı olduğunu düşünmektedirler. Katılımcıların azınlıkta kalan kısmı (% 20,4) ise çatışmayı örgüt için olumsuz bir kavram olarak değerlendirmemektedirler.



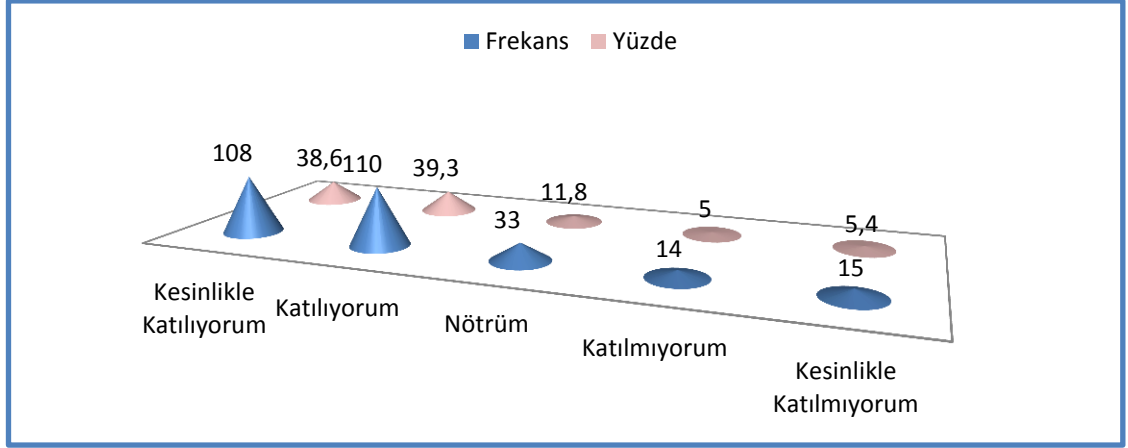
Şekil 3.49. Çatışmanın Doğasında Ne İyi Ne De Kötü Vardır. Aksine Kişilerarası Etkileşimin Doğal Sonucu Olarak Ortaya Çıkar.

Şekil 3.49. anketi cevaplayan katılımcıların çatışmanın doğasında ne iyi ne de kötü vardır. Aksine kişilerarası etkileşimin doğal sonucu olarak ortaya çıkar ifadesine verdikleri yanıtların dağılımlarını göstermektedir. Grafiğe göre katılımcıların % 21,8'i (n= 61) kesinlikle katılıyorum, % 42,1'i (n= 118) katılıyorum cevabını vermişlerdir. Katılımcıların % 14,3'ü (n= 40) nötr kalırken, % 15,4'ü (n= 43) katılmıyorum, % 6,4'ü (n= 18) kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir. Grafikten de anlaşılacağı gibi katılımcıların % 64'ü çatışmayı doğal görmekte ve çatışmayı ne iyi olarak ne de kötü olarak değerlendirmektedir. Dolayısıyla bu katılımcıların çatışmayı insanın ve rekabetin olduğu her yerde doğal karşıladıkları söylenebilir.



Şekil 3.50. Çatışma Yapıcı Bir Şekilde Ele Alındığında ilişkilerin Gelişmesiyle Sonuçlanabilir.

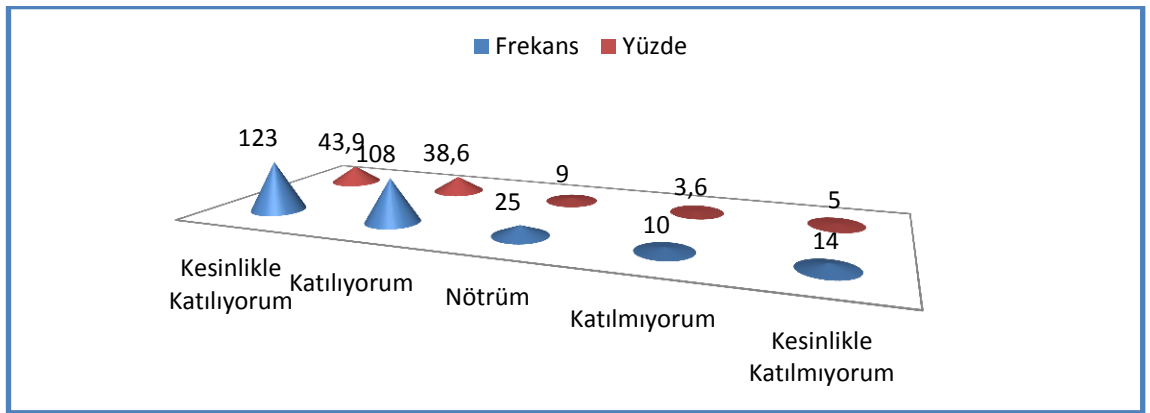
Şekil 3.50. anketi cevaplayanların çatışma yapıcı bir şekilde ele alındığında ilişkilerin gelişmesiyle sonuçlanabilir ifadesine verdikleri yanıtların dağılımını göstermektedir. Grafiğe göre anketi cevaplayanların % 30'u (n= 84) kesinlikle katılıyorum, % 40,4'ü (n= 113) katılıyorum, % 8,2'si (n= 23) katılmıyorum, % 6,1'i (n= 17) kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir. Bunun yanı sıra anketi cevaplayanların % 15,4'ü (n= 43) bu ifade karşısında nötr kaldıklarını ifade etmişlerdir. Grafikten de anlaşılacağı gibi katılımcıların yarısından fazlası (% 70,4) çatışmaya yaklaşım tarzının çatışmayı yönlendireceği düşüncesindedirler. Dolayısıyla çatışmanın pozitif yönü çatışmaya yapıcı bir şekilde yaklaşımla mümkündür denebilir.



Şekil 3.51. Çatışma Durumlarında Anlayış ve ilgi Göstermek Ortamın Sakinleşmesine Katkıda Bulunur.

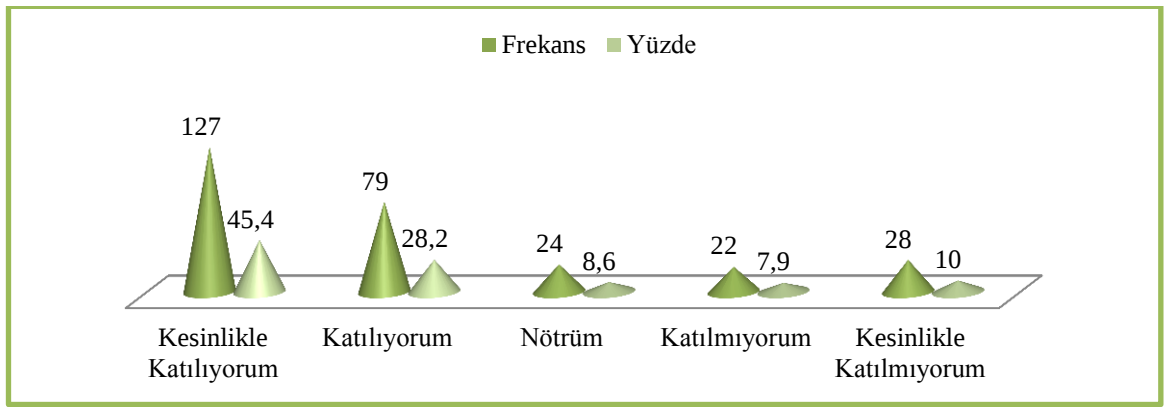
Şekil 3.51. anketi cevaplayan katılımcıların çatışma durumlarında anlayış ve ilgi göstermek ortamın sakinleşmesine katkıda bulunur ifadesine verdikleri yanıtların dağılımını göstermektedir. Grafiğe göre katılımcıların % 38,6'sı (n= 108) kesinlikle katılıyorum ve %39,3'ü (n= 110) katılıyorum yanıtını verirken, katılımcıların % 5'i (n= 14) katılmıyorum ve % 5,4'ü (n= 15) kesinlikle katılmıyorum yanıtını vermişlerdir. Katılımcıların % 11,8'i (n= 33) ise nötr kalmayı tercih etmişlerdir. Grafikten anlaşılacağı üzere katılımcıların yarısından fazlasının çatışma karşısında olumlu bir tutum sergilemekten ve yapıcı olmaktan yana oldukları söylenebilir.

3.4.1.10. Ekip Çalışmasıyla İlgili Algı Düzeyini Belirlemeye Yönelik Cevapların Dağılımı



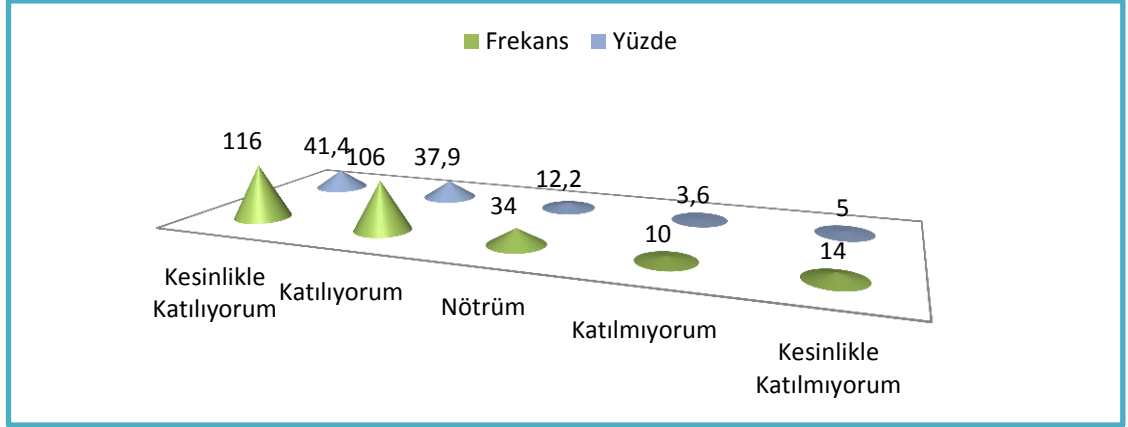
Şekil 3.52. Ekip Üyeleri, Aralarındaki İlişkileri Geliştirmek İçin Stratejiler Geliştirmelidir.

Şekil 3.52 anketi cevaplayan katılımcıların ekip üyeleri, aralarındaki ilişkileri geliştirmek için stratejiler geliştirmelidir ifadesine verdikleri yanıtların dağılımını göstermektedir. Grafiğe göre katılımcıların % 43,9'u (n= 123) kesinlikle katılıyorum, % 38,6'sı (n= 108) katılıyorum, % 9'u (n=25) nötrüm, % 3,6'sı (n=10) katılmıyorum, % 5'i (n= 14) kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir. Grafikten de anlaşılacağı gibi katılımcıların yarısından fazlasının, ekip üyelerinin birbirleri ile olan ilişkilerinde uyum sağlayabilmek ve iyi ilişkiler geliştirmek için çaba sarf etmek hakkında olumlu düşüncelere sahip olduğu söylenebilir.



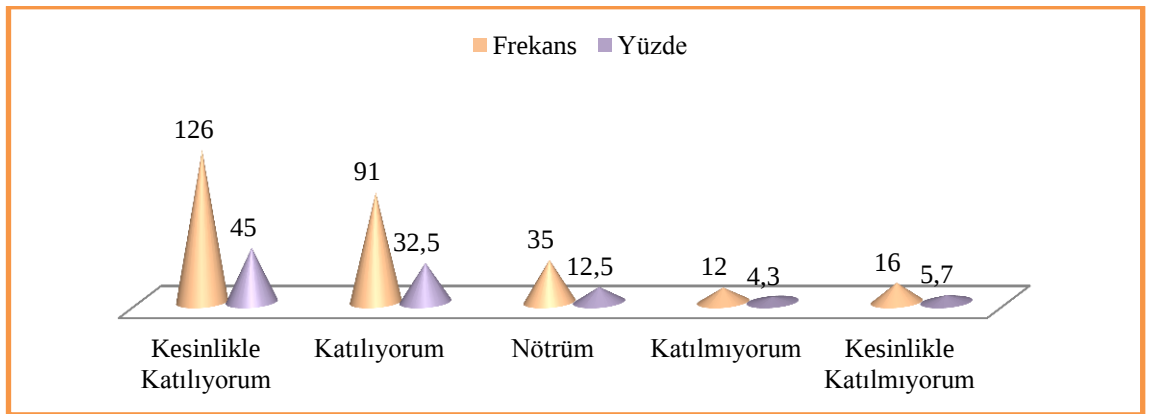
Şekil 3.53. Ekipler, Üyeleri Arasında Güvensizlik Olduğunda Daha Az Etkilidirler.

Şekil 3.53. ankete katılanların ekipler, üyeleri arasında güvensizlik olduğunda daha az etkilidirler ifadesine verdikleri cevapların dağılımını göstermektedir. Grafiğe göre katılımcıların %45,4'ü (n= 127) kesinlikle katılıyorum, % 28,2'si (n= 79) katılıyorum, % 8,6'sı (n= 24) nötrüm, % 7,9'u (n= 22) katılmıyorum ve % 10'u da (n= 28) kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir. Katılımcıların yarısından fazlası (%73,6) ekiplerin başarısında, ekip üyelerinin birbirlerine karşı duydukları güvenin etkili olduğu kanaatindedirler denilebilir.



Şekil 3.54. İstenen Başarıyı Elde Etmek İçin Ekibin Desteğine ve Çabasına Güvenirim.

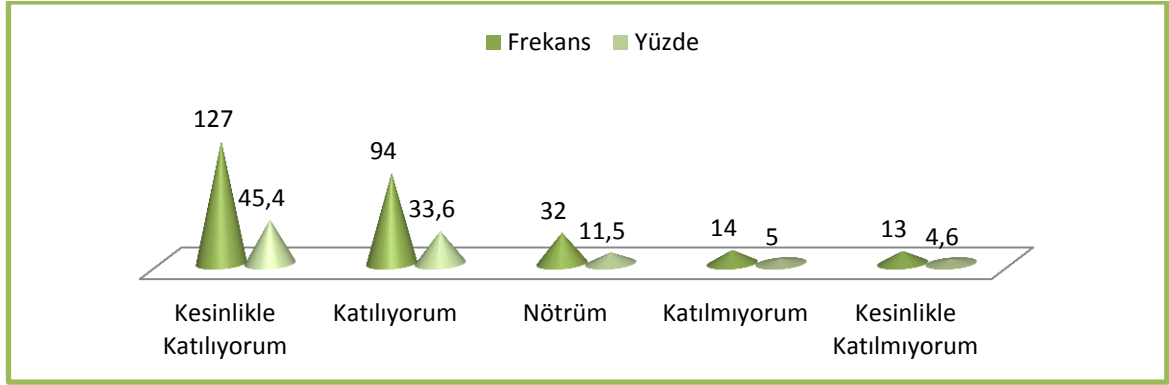
Şekil 3.54. anketi cevaplayan katılımcıların istenen başarıyı elde etmek için ekibin desteğine ve çabasına güvenirim ifadesine verdikleri yanıtların dağılımını göstermektedir. Grafiğe göre katılımcıların %41,4'ü (n= 116) kesinlikle katılıyorum, %37,9'u (n= 106) katılıyorum, %12,2'si (n= 34) nötrüm, %3,6'sı (n= 10) katılmıyorum ve son olarak da %5'i (n= 14) kesinlikle katılmıyorum yanıtını vermişlerdir. Grafikten anlaşılacağı üzere katılımcıların neredeyse tamamına yakını başarı elde edebilmek için ekip çalışmasına ve ekip ruhuna inanmaktadırlar. Ekibin çabasına ve desteğine inanmayanlar ve tarafsız olanlar ise azınlıkta kalmıştır.



Şekil 3.55. Ekip Liderleri, İşyeri Problemlerine Çözüm Ararken Ekip Üyelerinin Görüşlerinden Faydalanabilir.

Şekil 3.55. ankete katılanların, ekip liderleri, işyeri problemlerine çözüm ararken ekip üyelerinin görüşlerinden faydalanabilir ifadesine verdikleri yanıtların dağılımını

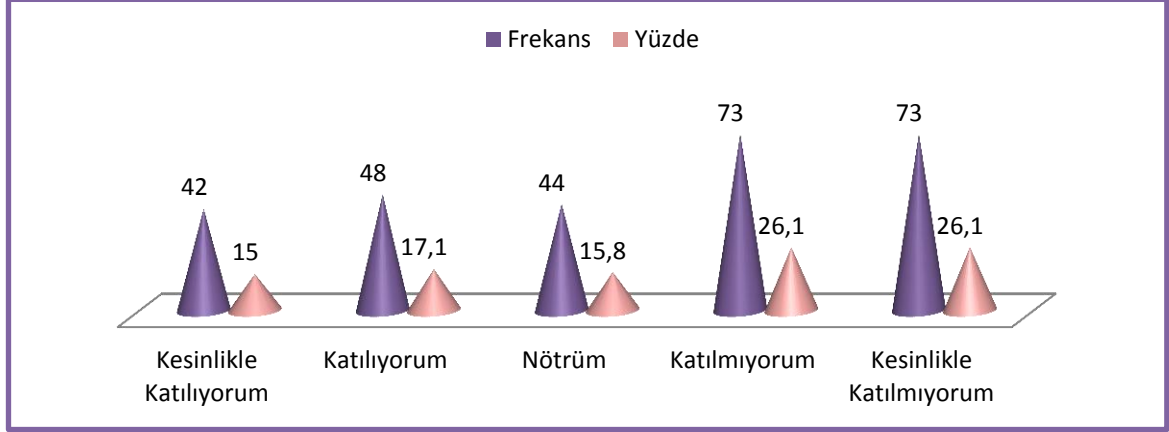
göstermektedir. Grafikte katılımcıların % 45'inin (n= 126) kesinlikle katılıyorum, %32,5'inin (n= 91) katılıyorum, % 12,5'inin (n= 35) nötrüm, % 4,3'ünün (n=16) katılmıyorum ve % 5,7'sinin (n= 16) kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri görülmektedir. Grafiğe göre katılımcıların yarısından fazlası olumlu cevap vermiştir. Bu cevaplara göre ekip üyelerinin fikirlerini önemseyen ve onların görüşlerinden faydalanan bir ekip lideri, işyeri problemlerine daha objektif bir bakış açısıyla, geniş bir perspektiften bakarak, kendi gözüyle göremediği bazı olguları ya da çözüm yollarını ekip üyelerinin yardımıyla kolaylıkla görebilir ve sorunları daha kısa sürede çözümleyebilir. Bu durum aynı zamanda ekip üyelerinin kendilerini değerli hissetmelerini sağlayacak, işlerine ve ekibe daha sıkı bir bağla bağlanmalarına vesile olacaktır.



Şekil 3.56. Saygı Gören Ekip Üyeleri, Örgütsel Hedefleri Başarmada Daha Etkin Rol Alabilirler.

Şekil 3.56. ankete katılanların, saygı gören ekip üyeleri, örgütsel hedefleri başarmada daha etkin rol alabilirler ifadesine verdikleri cevapların dağılımını göstermektedir. Grafiğe göre katılımcıların % 45,4'ü (n= 127) kesinlikle katılıyorum, % 33,6'sı (n= 94) katılıyorum, % 11,5'i (n= 32) nötrüm, % 5'i (n= 14) katılmıyorum ve % 4,6'sı (n= 13) kesinlikle katılmıyorum yanıtlarını vermişlerdir. Buna göre katılımcıların yarısından fazlası olumlu yanıt vermişlerdir. Nötrüm cevabını veren katılımcılar ise olumsuz cevap veren katılımcılardan daha fazladır. Saygı gören ekip üyeleri, ekip içerisinde kendilerini doğru ifade edebilme fırsatı bulabilir ve işlerini yapmaya daha istekli olurlar. Zira saygı duyulan bir birey olmak, bireyin kendisini değerli ve ekip için

önemli olduğunu hissetmesini sağlayacaktır. Dolayısıyla birey örgütsel hedefe ulaşmada zevk ve hevesle çaba harcayacaktır.



Şekil 3.57. Kişilerarası Beceri Seminerleri, Üretim Süreci Üzerinde Hiçbir Etkiye Sahip Değildir ve Boşa Zaman Kaybıdır.

Şekil 3.57. anketi cevaplayan katılımcıların kişilerarası beceri seminerleri, üretim süreci üzerinde hiçbir etkiye sahip değildir ve boşa zaman kaybıdır ifadesine verdikleri yanıtların dağılımını göstermektedir. Grafığe göre katılımcıların % 15'i (n= 42) kesinlikle katılıyorum ve % 17,1'i (n= 48) katılıyorum yanıtı ile olumsuz bir cevap vermişlerdir. Kesinlikle katılmıyorum yanıtını verenler katılımcıların % 26,1'idir (n= 73), katılmıyorum yanıtını verenlerin oranı da % 26,1'dir (n= 73). Katılımcıların % 15,8'i (n= 44) ise nötrüm cevabını vererek tarafsız kalmışlardır. Katılımcıların yarısı kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum cevabıyla olumlu yanıt vermişlerdir. Kişilerarası beceri seminerleri üretim sürecinde bireyin gelişimine katkı sağlayan bir dizi eğitimden oluşmaktadır. Birey bu seminerlere katılarak kişisel performansının artmasına ve kendi yeteneklerinin gelişmesine olanak tanır. Ayrıca sözü edilen seminerler örgütsel performansın artmasında ve üretimin hızlanıp gelişmesinde de önemli bir role sahiptir. Anketi cevaplayanların yarısının, sözü edilen seminerlerin önemli olduğu düşüncesiyle olumlu yanıtlar verdikleri söylenebilir. Sözü edilen ifadeye olumsuz cevap veren katılımcıların ise seminerlerin örgüte maddi açıdan külfet olacağı ve iş görenlerin seminerlere katıldığı süre zarfında iş yerinde olmayacağı, bu nedenle işlerinin aksayacağı ya da iş yerinde olmayan bireyin yapacağı işleri kendilerinin

yükleneyeceği ve dolayısıyla iş yüklerinin artacağı endişesi ile olumsuz cevap verdikleri söylenebilir.

3.4.2. Demografik Değişkenlere Göre Duygusal Zekâ Boyutları Arasındaki İlişkiler

“Cinsiyet değişkenine göre duygusal zekâ boyutları farklılaşmaktadır” şeklindeki hipotezin sınanması için t testi analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen değerler Tablo 3.1.de ve Tablo 3.2. de gösterilmiştir.

Tablo 3.1. Cinsiyet Değişkenine Göre Duygusal Zekâ Boyutları Arasındaki İlişkiler

Cinsiyet		SAYI	A.O.	S.S.	S.H.
Öz Farkındalık	Kadın	42	3,1429	,36361	,05611
	Erkek	238	3,0000	,50641	,03283
Duygu Yönetimi	Kadın	42	2,8381	,62663	,09669
	Erkek	238	2,8076	,68432	,04436
Kendi Kendini Motive Etmek	Kadın	42	3,4238	,35668	,05504
	Erkek	238	3,3261	,46068	,02986
İlişki Yönetimi	Kadın	42	3,2048	,54008	,08334
	Erkek	238	3,0261	,63631	,04125
Duygusal Koçluk	Kadın	42	3,3730	,37865	,05843
	Erkek	238	3,2815	,51090	,03312
Değişime Yanıt	Kadın	42	3,2333	,39980	,06169
	Erkek	238	3,1815	,47697	,03092
İş Stresi	Kadın	42	2,9375	,45217	,06977
	Erkek	238	2,8703	,47586	,03085
Ekip Çalışması	Kadın	42	3,8810	,66415	,10248
	Erkek	238	3,7353	,83024	,05382
İş Çatışması	Kadın	42	4,0048	,80908	,12484
	Erkek	238	3,8445	,86265	,05592

Tablo 3.2. T – Testi Sonuçları – Cinsiyet Farklılıkları

		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Öz Farkındalık	Equal variances assumed	3,631	,058	1,749	278	,031
	Equal variances not assumed			2,198	72,405	,031
Duygu Yönetimi	Equal variances assumed	,022	,882	,270	278	,788
	Equal variances not assumed			,287	59,617	,775
Kendi Kendini MotiveEtmek	Equal variances assumed	1,731	,189	1,307	278	,192
	Equal variances not assumed			1,561	67,678	,123
İlişki Yönetimi	Equal variances assumed	1,262	,262	1,714	278	,088
	Equal variances not assumed			1,922	62,894	,059
Duygusal Koçluk	Equal variances assumed	4,800	,029	1,108	278	,029
	Equal variances not assumed			1,362	70,320	,029
Değişime Yanıt	Equal variances assumed	,489	,485	,664	278	,507
	Equal variances not assumed			,751	63,491	,455
İş Stresi	Equal variances assumed	,397	,529	,850	278	,396
	Equal variances not assumed			,881	58,208	,382
Ekip Çalışması	Equal variances assumed	1,210	,272	1,077	278	,282
	Equal variances not assumed			1,258	65,865	,213
İş Çatışması	Equal variances assumed	1,025	,312	1,120	278	,264
	Equal variances not assumed			1,171	58,692	,246

*P<0,05

Hipotezi test edebilmek için “cinsiyet değişkeni” ve “ model değişkenler” arasında yapılan t testi sonucunda, cinsiyet değişkenine göre duygusal zekânın iki boyutu arasında 0,05 önem düzeyinde anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Tablo 3.1. ve Tablo 3.2. de görüldüğü üzere, duygusal zekânın boyutlarından öz farkındalık ve duygusal koçluk ile kadınlar ve erkekler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Duygusal zekânın diğer boyutlarında ise zayıf bir ilişki vardır. Tablo 3.1’de görüldüğü gibi ortalamalara bakıldığında kadınların erkeklere oranla duygusal zekâlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Yapılan birçok

Tablo 3.3 (devam)

İş Stresi	Pearson Correlation	,223**	-,060	,266**	,156**	,142*	,249**	1	,114	,006	-,063
	Sig. (2-tailed)	,000	,314	,000	,009	,017	,000		,058	,920	,293
	N	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280
İş Çatışması	Pearson Correlation	,200**	,113	,217**	,245**	,248**	,223**	,114	1	,610**	,162**
	Sig. (2-tailed)	,001	,059	,000	,000	,000	,000	,058		,000	,007
	N	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280
Ekip Çalışması	Pearson Correlation	,136*	,155**	,101	,153*	,178**	,115	,006	,610**	1	,145*
	Sig. (2-tailed)	,023	,009	,091	,010	,003	,055	,920	,000		,015
	N	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280
Eğitim Seviyesi	Pearson Correlation	,090	-,059	,128*	,262**	,218**	,061	-,063	,162**	,145*	1
	Sig. (2-tailed)	,134	,322	,032	,000	,000	,311	,293	,007	,015	
	N	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280

**p<0,01

*p<0,05

Tablo 3.3'teki bulgulara bakıldığında eğitim seviyesi ile ilişki yönetimi ($r=262$), duygusal koçluk ($r=218$) ve iş çatışması ($r=162$) arasında 0,01 önem düzeyinde anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. Eğitim seviyesi ile kendi kendini motive etmek ($r=128$) ve ekip çalışması ($r=145$) arasında ise 0,05 önem düzeyinde anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. Bu doğrultuda “eğitim seviyesi ve model değişkenler arasında ilişki vardır” şeklindeki H_2 hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre eğitim seviyesi ile bireylerin duygusal zekâ algıları ve çatışma algılarıyla birlikte ekip çalışmasına bakış açıları arasında olumlu bir şekilde doğru orantılı artış söz konusudur. Bireylerin eğitim seviyelerinin yükselmesi duygusal zekâlarının artmasına ve aynı zamanda örgüt içerisinde yaşanan çatışmaya daha pozitif bakmalarına, ekip çalışmasına daha yatkın olmalarına neden olmaktadır. Eğitim seviyesi yükseldikçe bireylerin duygusal koçluk ve ilişki yönetimi algıları da pozitif yönde etkilenmektedir.

3.4.4. Hizmet Süresi İle Model Değişkenler Arasındaki İlişkiler

“Hizmet süresi ile model değişkenler arasında ilişki vardır” şeklindeki H_3 hipotezinin sınanması için korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 3.4'de gösterilmiştir.

Tablo 3.4. Hizmet Süresi ve Model Değişkenler Arasındaki İlişki- Korelasyon Analizi

		Öz Farkındalık	Duygu Yönetimi	Kendi Kendini Motive Etmek	İlişki Yönetimi	Duyusal Koçluk	Değişime Yantı	İş Stresi	İş Çatışması	Ekip Çalışması	Hizmet Süresi
Öz Farkındalık	Pearson Correlation	1	,238**	,404**	,331**	,348**	,247**	,223**	,200**	,136*	-,054
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,023	,368
	N	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280
Duygu Yönetimi	Pearson Correlation	,238**	1	,082	,308**	,292**	,222**	-,060	,113	,155**	-,074
	Sig. (2-tailed)	,000		,170	,000	,000	,000	,314	,059	,009	,214
	N	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280
Kendi Kendini Motive Etmek	Pearson Correlation	,404**	,082	1	,443**	,439**	,502**	,266**	,217**	,101	-,020
	Sig. (2-tailed)	,000	,170		,000	,000	,000	,000	,000	,091	,745
	N	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280
İlişki Yönetimi	Pearson Correlation	,331**	,308**	,443**	1	,605**	,446**	,156**	,245**	,153*	-,141*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,009	,000	,010	,018
	N	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280
Duyusal Koçluk	Pearson Correlation	,348**	,292**	,439**	,605**	1	,515**	,142*	,248**	,178**	-,101
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,017	,000	,003	,093
	N	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280
Değişime Yantı	Pearson Correlation	,247**	,222**	,502**	,446**	,515**	1	,249**	,223**	,115	,004
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,055	,947
	N	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280
İş Stresi	Pearson Correlation	,223**	-,060	,266**	,156**	,142*	,249**	1	,114	,006	,121*
	Sig. (2-tailed)	,000	,314	,000	,009	,017	,000		,058	,920	,042
	N	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280
İş Çatışması	Pearson Correlation	,200**	,113	,217**	,245**	,248**	,223**	,114	1	,610**	-,094
	Sig. (2-tailed)	,001	,059	,000	,000	,000	,000	,058		,000	,118
	N	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280
Ekip Çalışması	Pearson Correlation	,136*	,155**	,101	,153*	,178**	,115	,006	,610**	1	-,072
	Sig. (2-tailed)	,023	,009	,091	,010	,003	,055	,920	,000		,227
	N	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280
Hizmet Süresi	Pearson Correlation	-,054	-,074	-,020	-,141*	-,101	,004	,121*	-,094	-,072	1
	Sig. (2-tailed)	,368	,214	,745	,018	,093	,947	,042	,118	,227	
	N	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280

**p<0,01 *p<0,05

Tablo 3.4.deki bulgulara göre kurumdaki hizmet süresi ile iş stresi (r= 121) arasında 0,05 önem düzeyinde anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. Kurumda çalışılan

süre arttıkça iş stresi de artmaktadır. Bireylerin hizmet sürelerine bağlı olarak yoğun stres yaşadıkları, yaşadıkları stres nedeniyle işlerinde daha az verimli oldukları, sık sık uykusuzluk ve baş ağrısı çektikleri ve stresin kendilerini umutsuz hissetmelerine neden olduğu söylenebilir.

Hizmet süresi ile ilişki yönetimi ($r = -0.141$) arasında 0,05 önem düzeyinde anlamlı ve negatif bir ilişki bulunmuştur. Buna göre hizmet süresi arttıkça bireylerin ilişki yönetimi konusunda pek başarılı olmadığı söylenebilir. Bireylerin kurumda çalıştıkları sürenin artmasına bağlı olarak kendi kabuklarına çekildikleri, başkalarıyla olan ilişkilerinde kendilerini geri planda tuttukları söylenebilir. Bunun nedeni bireylerin çalışma hayatında yaşadıkları olumsuzluklar ve mesleki tükenmişlik olabilir.

Tablo 3.4. deki verilerden hareketle “hizmet süresi ile model değişkenler arasında ilişki vardır” şeklindeki H_3 hipotezi kabul edilmiştir.

3.4.5. Mesleklerle Model Değişkenler Arasındaki İlişkiler

“Mesleklerle model değişkenler arasında ilişki vardır” şeklindeki H_4 hipotezinin sınanması için korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen değerler Tablo 3.5’da gösterilmiştir.

Tablo 3.5. Mesleklerle Model Değişkenler Arasındaki İlişki – Korelasyon Analizi

		Öz Farkındalık	Duygu Yönetimi	Kendi Kendini Motive Etmek	İlişki Yönetimi	Duygusal Koçluk	Değişime Yantı	İş Stresi	İş Çatışması	Ekip Çalışması	Meslek
Öz Farkındalık	Pearson Correlation	1	,238**	,404**	,331**	,348**	,247**	,223**	,200**	,136*	-,121*
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,023	,043
	N	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280
Duygu Yönetimi	Pearson Correlation	,238**	1	,082	,308**	,292**	,222**	-,060	,113	,155**	-,013
	Sig. (2-tailed)	,000		,170	,000	,000	,000	,314	,059	,009	,826
	N	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280
Kendi Kendini Motive Etmek	Pearson Correlation	,404**	,082	1	,443**	,439**	,502**	,266**	,217**	,101	-,132*
	Sig. (2-tailed)	,000	,170		,000	,000	,000	,000	,000	,091	,027
	N	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280
İlişki Yönetimi	Pearson Correlation	,331**	,308**	,443**	1	,605**	,446**	,156**	,245**	,153*	-,169**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,009	,000	,010	,005
	N	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280
Duygusal Koçluk	Pearson Correlation	,348**	,292**	,439**	,605**	1	,515**	,142*	,248**	,178**	-,112
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,017	,000	,003	,061
	N	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280
Değişime Yantı	Pearson Correlation	,247**	,222**	,502**	,446**	,515**	1	,249**	,223**	,115	-,063
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,055	,291
	N	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280
İş Stresi	Pearson Correlation	,223**	-,060	,266**	,156**	,142*	,249**	1	,114	,006	,009
	Sig. (2-tailed)	,000	,314	,000	,009	,017	,000		,058	,920	,887
	N	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280
İş Çatışması	Pearson Correlation	,200**	,113	,217**	,245**	,248**	,223**	,114	1	,610**	-,193**
	Sig. (2-tailed)	,001	,059	,000	,000	,000	,000	,058		,000	,001
	N	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280
Ekip Çalışması	Pearson Correlation	,136*	,155**	,101	,153*	,178**	,115	,006	,610**	1	-,196**
	Sig. (2-tailed)	,023	,009	,091	,010	,003	,055	,920	,000		,001
	N	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280
Meslekler	Pearson Correlation	-,121*	-,013	-,132*	-,169**	-,112	-,063	,009	-,193**	-,196**	1
	Sig. (2-tailed)	,043	,826	,027	,005	,061	,291	,887	,001	,001	
	N	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280

**p<0,01

*p<0,05

Tablo 3.5.'daki bulgulara göre meslekler ile öz farkındalık ($r = -121$), kendi kendini motive etmek ($r = -132$) arasında 0,05 önem düzeyinde anlamlı ve negatif bir

ilişki vardır. Meslekler ile ilişki yönetimi ($r = -0.169$), iş çatışması ($r = -0.193$) ve ekip çalışması ($r = -0.196$) arasında 0,01 önem düzeyinde anlamlı ve negatif bir ilişki vardır. Buna göre mesleklerle model değişkenler arasında ters orantılı bir ilişki vardır. Bu bilgilerden hareketle bireylerin mesleki unvanları arttıkça duygusal zekâ algıları, ekip çalışmasına yatkınlıkları ve çatışma algıları azalmaktadır. Bireylerin unvanları, onları diğerleriyle kurdukları ilişkilerden soyutlamakta ve sadece kendi hayatlarını yaşamaya ve düşünmeye sevk etmektedir denilebilir. Bireylerin unvanları arttıkça kendilerine olan güvenlerinden dolayı sahip oldukları güçlü ve zayıf yanlarını net bir şekilde görememeleri ve kendilerini ifade etmede zorluk çektikleri söylenebilir. Yine analiz sonucu elde edilen bulgulara göre bireylerin mesleki unvanlarının artması bireyde, her şeyi kendisinin mükemmel bir şekilde yapabileceği hissi uyandırıp bireyi ekip çalışmasından uzak tutmaktadır ve bireyin ekip çalışmasına bakış açısını olumsuz etkilemektedir. Diğer taraftan bireyin iş çatışması algısını olumsuz etkileyip çatışma konusunda bireyi tahammülsüzleştirmektedir denilebilir. Buradan hareketle “mesleklerle model değişkenler arasında ilişki vardır” şeklindeki H_4 hipotezi kabul edilmiştir.

3.4.6. Model Değişkenlerin Kendi Aralarındaki İlişkiler

“Model değişkenlerin kendi aralarında ilişki vardır” şeklindeki H_5 hipotezinin test edilmesi için korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 3.6.de gösterilmiştir.

Tablo 3.6. Model Değişkenlerin Kendi Aralarındaki İlişki – Korelasyon Analizi

		Öz Farkındalık	Duygu Yönetimi	Kendi Kendini Motive Etmek	İlişki Yönetimi	Duygusal Koçluk	Değişime Yanıt	İş Stresi	İş Çatışması	Ekip Çalışması
Öz Farkındalık	Pearson Correlation	1	,238**	,404**	,331**	,348**	,247**	,223**	,200**	,136*
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,023
	N	280	280	280	280	280	280	280	280	280
Duygu Yönetimi	Pearson Correlation	,238**	1	,082	,308**	,292**	,222**	-,060	,113	,155**
	Sig. (2-tailed)	,000		,170	,000	,000	,000	,314	,059	,009
	N	280	280	280	280	280	280	280	280	280
Kendi Kendini Motive Etmek	Pearson Correlation	,404**	,082	1	,443**	,439**	,502**	,266**	,217**	,101
	Sig. (2-tailed)	,000	,170		,000	,000	,000	,000	,000	,091
	N	280	280	280	280	280	280	280	280	280
İlişki Yönetimi	Pearson Correlation	,331**	,308**	,443**	1	,605**	,446**	,156**	,245**	,153*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,009	,000	,010
	N	280	280	280	280	280	280	280	280	280
Duygusal Koçluk	Pearson Correlation	,348**	,292**	,439**	,605**	1	,515**	,142*	,248**	,178**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,017	,000	,003
	N	280	280	280	280	280	280	280	280	280
Değişime Yanıt	Pearson Correlation	,247**	,222**	,502**	,446**	,515**	1	,249**	,223**	,115
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,055
	N	280	280	280	280	280	280	280	280	280
İş Stresi	Pearson Correlation	,223**	-,060	,266**	,156**	,142*	,249**	1	,114	,006
	Sig. (2-tailed)	,000	,314	,000	,009	,017	,000		,058	,920
	N	280	280	280	280	280	280	280	280	280
İş Çatışması	Pearson Correlation	,200**	,113	,217**	,245**	,248**	,223**	,114	1	,610**
	Sig. (2-tailed)	,001	,059	,000	,000	,000	,000	,058		,000
	N	280	280	280	280	280	280	280	280	280
Ekip Çalışması	Pearson Correlation	,136*	,155**	,101	,153*	,178**	,115	,006	,610**	1
	Sig. (2-tailed)	,023	,009	,091	,010	,003	,055	,920	,000	
	N	280	280	280	280	280	280	280	280	280

**p<0,01

*p<0,05

Tablo 3.6.daki bulgulara bakıldığında öz farkındalık ile duygu yönetimi ($r=238$), kendi kendini motive etmek ($r=404$), ilişki yönetimi ($r=331$), duygusal koçluk ($r=348$), değişime yanıt ($r=247$), iş stresi ($r=223$), iş çatışması ($r=200$) arasında 0,01 önem düzeyinde ve ekip çalışması ($r=136$) ile 0,05 önem düzeyinde anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Duygu yönetimi ile öz farkındalık ($r=238$), ilişki yönetimi ($r=308$), duygusal koçluk ($r=292$), değişime yanıt ($r=222$) ve ekip çalışması ($r=155$) arasında 0,01 önem düzeyinde anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Kendi kendini motive etmek ile öz farkındalık ($r=404$), ilişki yönetimi ($r=443$), duygusal koçluk ($r=439$), değişime yanıt ($r=502$), iş stresi ($r=266$) ve iş çatışması ($r=217$) arasında 0,01 önem düzeyinde anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

İlişki yönetimi ile öz farkındalık ($r=331$), duygu yönetimi ($r=308$), kendi kendini motive etmek ($r=443$), duygusal koçluk ($r=605$), değişime yanıt ($r=446$), iş stresi ($r=156$), iş çatışması ($r=245$) arasında 0,01 önem düzeyinde ve ekip çalışması ($r=153$) arasında ise 0,05 önem düzeyinde anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Duygusal koçluk ve öz farkındalık ($r=348$), duygu yönetimi ($r=292$), kendi kendini motive etmek ($r=439$), ilişki yönetimi ($r=605$), değişime yanıt ($r=515$), iş çatışması ($r=248$), ekipler ($r=178$) arasında 0,01 önem düzeyinde ve iş stresi ($r=142$) arasında 0,05 önem düzeyinde anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Değişime yanıt ile öz farkındalık ($r=247$), duygu yönetimi ($r=222$), kendi kendini motive etmek ($r=502$), ilişki yönetimi ($r=446$), duygusal koçluk ($r=515$), iş stresi ($r=249$) ve iş çatışması ($r=223$) arasında 0,01 önem düzeyinde anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

İş stresi ile öz farkındalık ($r=223$), kendi kendini motive etmek ($r=266$), ilişki yönetimi ($r=156$), değişime yanıt ($r=249$) arasında 0,01 önem düzeyinde ve duygusal koçluk ($r=142$) arasında ise 0,05 önem düzeyinde anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

İş çatışması ile öz farkındalık ($r=200$), kendi kendini motive etmek ($r=217$), ilişki yönetimi ($r=245$), duygusal koçluk ($r=248$), değişime yanıt ($r=223$), ve ekip çalışması ($r=610$) arasında 0,01 önem düzeyinde anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Ekip çalışması ile duygu yönetimi ($r= 155$), duygusal koçluk ($r= 178$), iş çatışması ($r= 610$) arasında 0,01 önem düzeyinde ve ilişki yönetimi ($r= 153$), öz farkındalık ($r= 136$) arasında ise 0,05 önem düzeyinde anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. Tablo 3.6.’daki bulgulardan hareketle “model değişkenlerin kendi aralarında ilişki vardır” şeklindeki H_5 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.6’daki bulgulara göre öz farkındalıkları yüksek bireylerin duygu yönetiminde ve öz motivasyon sağlamada başarılı oldukları görülmektedir. Öz farkındalığın bireyin duygularının kontrolünü elinde tutmasında ve başkalarıyla olan ilişkilerinde başarılı olmasında etkili olduğu söylenebilir. Bireyin etrafındaki insanlara duygusal koçluk yapabilmesinde ve onların hayatlarına değer katmadaki başarısı öz farkındalıkları ve duygularının kontrolünü ellerinde tutmalarıyla doğrudan ilişkilidir. Zira kendi duygularının farkında olan ve duygularını yönetmeyi başarabilen bir birey diğerleriyle olan ilişkilerinde de kontrolü elinde tutabilir ve başkalarının duygularını anlamada, problemleriyle ilgilenmede, etrafındaki insanların iyi hissetmesi için çabalamada başarılıdır denilebilir.

Değişime ayak uydurmanın, değişimi kabul etmenin ve doğal görmenin duygu yönetimiyle ve öz motivasyonla ilintili olduğu söylenebilir. Duygu yönetimi bireyin zor zamanlarda kendini motive ederek ayakta durabilmesini ve işleri yoluna koyabilmesini sağlar, dolayısıyla bireyin değişime ayak uydurmada zorlanmayacağı ve değişimi yaşamın doğal bir süreci olarak gördüğü söylenebilir. Buradan hareketle analiz sonucu edinilen veriler ışığında ekiplerin örgüt hedeflerine ulaşmada etkin bir rol oynadığı ve değişime olumlu yanıt veren bireylerin ekip çalışmasına daha yatkın olduğu söylenebilir. Aynı zamanda duygusal farkındalıkları yüksek ve ilişki yönetiminde başarılı olan bireylerin daha az iş stresi yaşadıkları, kendilerini umutsuz hissetmedikleri söylenebilir.

3.4.7. İş çatışması ve Model Değişkenler Arasındaki İlişkiler

“İş çatışması ve model değişkenler arasında ilişki vardır” şeklindeki H_6 hipotezinin sınanması için korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen veriler Tablo3.7. de gösterilmiştir.

Tablo 3.7. İş Çatışması İle Model Değişkenler Arasındaki İlişki – Korelasyon Analizi

		İş Çatışması	Öz Farkındalık	Duygu Yönetimi	Kendi Kendini Motive Etmek	İlişki Yönetimi	Duygusal Koçluk	Değişime Yanıt	İş Stresi	Ekip Çalışması
İş Çatışma	Pearson Correlation	1	,200**	,113	,217**	,245**	,248**	,223**	,114	,610**
	Sig. (2-tailed)		,001	,059	,000	,000	,000	,000	,058	,000
	N	280	280	280	280	280	280	280	280	280
Öz Farkındalık	Pearson Correlation	,200**	1	,238**	,404**	,331**	,348**	,247**	,223**	,136*
	Sig. (2-tailed)	,001		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,023
	N	280	280	280	280	280	280	280	280	280
Duygu Yönetimi	Pearson Correlation	,113	,238**	1	,082	,308**	,292**	,222**	-,060	,155**
	Sig. (2-tailed)	,059	,000		,170	,000	,000	,000	,314	,009
	N	280	280	280	280	280	280	280	280	280
Kendi Kendini Motive Etmek	Pearson Correlation	,217**	,404**	,082	1	,443**	,439**	,502**	,266**	,101
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,170		,000	,000	,000	,000	,091
	N	280	280	280	280	280	280	280	280	280
İlişki Yönetimi	Pearson Correlation	,245**	,331**	,308**	,443**	1	,605**	,446**	,156**	,153*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,009	,010
	N	280	280	280	280	280	280	280	280	280
Duygusal Koçluk	Pearson Correlation	,248**	,348**	,292**	,439**	,605**	1	,515**	,142*	,178**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,017	,003
	N	280	280	280	280	280	280	280	280	280
Değişime Yanıt	Pearson Correlation	,223**	,247**	,222**	,502**	,446**	,515**	1	,249**	,115
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,055
	N	280	280	280	280	280	280	280	280	280
İş Stresi	Pearson Correlation	,114	,223**	-,060	,266**	,156**	,142*	,249**	1	,006
	Sig. (2-tailed)	,058	,000	,314	,000	,009	,017	,000		,920
	N	280	280	280	280	280	280	280	280	280
Ekip Çalışması	Pearson Correlation	,610**	,136*	,155**	,101	,153*	,178**	,115	,006	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,023	,009	,091	,010	,003	,055	,920	
	N	280	280	280	280	280	280	280	280	280

**p<0,01

*p<0,05

Tablo 3.7’deki bulgulara bakıldığında iş çatışması ile öz farkındalık ($r= 200$), Kendi kendini motive etmek ($r= 217$), ilişki yönetimi ($r= 245$), duygusal koçluk ($r= 248$), değişime yanıt ($r= 223$) ve ekip çalışması ($r= 610$) arasında 0,01 önem düzeyinde anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. Analiz sonucunda elde edilen verilerden hareketle “iş

atışması ile model değişkenler arasında ilişki vardır” şeklindeki H_6 hipotezi kabul edilmiştir. Çatışmayı rgt içerisinde kaçınılmaz olarak kabul etmek ve çatışmanın kişiler arası etkileşimden ve farklılıklardan dolayı ortaya çıktığını düşünmek, çatışma durumlarında sakin kalabilmek ve anlayışlı davranmak bireyin duygusal zekâ algısının yüksek olduğu bilgisini verebilir.

Tablo 3.7. deki verilerden hareketle bireylerin çatışma algılarının ve çatışma yönetimine bakış açılarının duygusal zekâları ile doğru orantılı olduğu söylenebilir. Zira duygusal zekâ olumsuz şartlarda dahi olumlu düşünmeyi sağlayan, bireyin motivasyonunu artıran ve çatışma algısını olumlu etkileyen bir unsurdur.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Son yıllarda iş dünyasında yaşanan rekabet, örgütlerin bilimsel ve teknolojik gelişmeleri sürekli takip ederek kendilerini geliştirmelerini, değişime ve yeniliklere ayak uydurmalarını gerekli kılmaktadır. Örgütlerin kendilerini geliştirmeleri ve sürekli en iyiye ulaşma çabalarının gerçeğe dönüşmesi daha yoğun işbirliği içerisinde ve ekip çalışmasına, aynı zamanda daha iyi insan ilişkilerine bağlıdır. Bu bağlamda günümüz iş dünyasında örgütlerin en önemli unsuru insan faktörü olmaktadır. İnsan artık örgütler için bir robot ya da makine olarak görülmekten vazgeçilmiş, kendine özgü özellikleri ve yetenekleriyle değerlendirilmeye başlanmıştır. Dolayısıyla da iş hayatında zayıflık sayılan ve örgütün başarısızlığına neden olacağı düşünülen duygular, örgütlerin mükemmele ulaşma çabalarının önemli vasıtalarından olmuştur. İş dünyası, duyguların bireyin ayrılmaz bir parçası olduğunu görmüştür. Zira duygular bireyin bütün ilişkilerine yansımaktadır. Bireyin yaşadığı olumsuz bir duygusal durum işyerindeki arkadaş ilişkilerine ve görev performansına etki etmektedir. Olumsuz duygularla işe gelen bir bireyin çalışma potansiyeli olumlu duygular yaşayan ve işe hevesle gelen bir bireyin çalışma potansiyelinden çok daha düşük olacaktır. Bu bağlamda örgütlerin başarıya ulaşmasında duyguların çok önemli bir yeri vardır ve gerek yöneticilerin gerekse iş görenlerin bu duyguları tanıma ve kontrol altında tutma çabaları oldukça önemlidir.

Bireyin kendi duygularını tanıması, zayıf ve güçlü yanlarının farkında olması, başkalarının duygularını anlaması ve bu duyguları önemsemesi, stres, öfke, endişe gibi duygularını kontrol altında tutması, empati yeteneğine sahip olması ve diğer insanları ikna etme konusunda usta olması, bireyi hem iş, hem de özel hayatında başarıya ulaştıracaktır. Aynı zamanda bireyin hem kendine hem de başkalarına ait duyguların farkında olması ve bunları yönlendirip yönetebilmesi sosyal açıdan da örgütsel açıdan da önemli bir unsurdur. Zira birey, yaşadığı her anda eylemlerinin gerçekleşmesini sağlayan ve aldığı her kararda etkili olan duygularından sıyrılmaz. Bu nedenle günümüz iş dünyasının gelişen teknolojik koşullarının ve sürekli artan işsizliğin de neden olduğu rekabet ortamı, işverenlerin işe alımlarda seçici olmasını ve farklı stratejiler geliştirmesini gerekli kılmaktadır. Geçmiş yıllarda bireyin işe tercih edilme nedeni sahip olduğu bilişsel zekâ iken, son yıllarda bilişsel zekânın yanı sıra duygusal zekâ yetenekleri ön planda tutulmaktadır. Artık örgütler işe alımlarda aynı bilişsel zekâ

düzeyine sahip iki birey arasında duygusal zekâsı yüksek olan bireyi tercih etmektedirler. Zira duygusal zekâ bireyin kendi duygularını tanıması ve neyi neden yaptığını bilmesinin yanı sıra başkalarının duygularını tanımaya, yönlendirmeye ve hem kendi duygularını hem de diğerlerinin duygularını kontrol altında tutmaya imkân tanıyan becerileri içermektedir.

Duygusal zekâsı yüksek bireyler kendileriyle ve çevreleriyle barışık bir hayat sürmekte, herhangi bir olumsuzluk yaşadıklarında yılgınlığa düşmemekte, kendilerini çabuk toparlayabilmekte ve kendilerini motive edebilmektedirler. Bu nedenle örgütsel çatışma konusunda da duygusal zekâ önem arz etmektedir. Örgütlerde yaşanan çatışmalar ve bunların örgütsel hedeflere ulaşmada yapıcı bir şekilde yönetilmeleri duygusal zekâ ile mümkün görülmektedir.

Örgütler belli bir amacı gerçekleştirmek ve çeşitli ihtiyaçları karşılamak üzere bir araya gelmiş farklı insanlardan oluşan toplumsal bir sistemdir. Örgütü oluşturan bireylerin her biri farklı kültürlerden, ailelerden, inançlardan gelmektedirler. Bütün bu farklılıklar örgüt içerisinde çatışmaya neden olmaktadır. Örgütsel çatışmalara neden olan diğer faktörler ise kıt kaynakların ortak kullanımı, statü farklılıkları, amaç ve değer farklılıkları, ödüllendirme sistemleri ve benzeri şeklinde sıralanabilir. Çatışma her ne sebeple olursa olsun örgütlerin performansını olumlu veya olumsuz etkileyen, bazı durumlarda örgütün hedeflerine ulaşmasını engelleyen son derece önemli bir konudur. Dolayısıyla çatışma yönetimi örgüt yönetiminin üzerinde durduğu bir kavramdır. Çatışmaların etkin bir şekilde yönetilmesi, insan odaklı düşünmek ve ortaya çıkan çatışmaların bireylerin duygusal durumlarından kaynaklandığını bilmek ile mümkündür. Dolayısıyla çatışmaların yönetiminde duygusal zekâ kavramı devreye girmektedir. Zira çatışmayı yönetmek demek, ortadan kaldırmak, sonlandırmak ve bir daha yaşanmamasını sağlamak demek değildir. Aksine çatışma yönetimi çatışmayı kontrol altına almak ve örgütsel hedeflere ulaşabilmede yapıcı bir şekilde yönlendirebilmek demektir. Duygusal zekâ bu noktada kendini göstermektedir. Çatışma sırasında bireylerin eylemleri ve çatışma algıları bireyin kişisel farklılıklarının yanı sıra duygusal zekâları ile doğru orantılı olmaktadır. Duygusal zekâyâ sahip bireyler duygularının farkındadırlar, duygularını yönetebilirler ve sınırlarının nerede başlayıp nerede bittiğini bilirler. Bu bireyde özgüven, özsaygı ve öz motivasyon oluşturur. Kendine saygı duyan birey başkalarına da saygı duyacaktır. Kendini motive edebilen ve şartlar ne olursa

olsun yılmayan, karamsarlığa düşmeyen birey, başkalarının motivasyonunda ve olumsuz koşullarda dahi karamsarlığa düşmemelerinde yardımcı olacaklardır.

Çatışmaların yıkıcı boyutlara ulaşmamasında bireylerin duygu kontrolü oldukça önemlidir. Bireyin duygularını kontrol etmesi çatışmanın seyrini değiştirebilir ve çatışmanın fonksiyonel bir şekilde yaşanmasını sağlayabilir. Örneğin öfkelenen birey bu duygusunun farkına varıp, öfkesinin neden olabileceği durumları önceden sezinlerse öfkesini dizginlemesi yaşanması muhtemel olumsuzlukları ortadan kaldırmış olur. Bu bağlamda duygusal zekâ örgütsel amaçlara ulaşmada ve çatışmaların fonksiyonel bir şekilde yönetilmesinde önemli bir kilometre taşıdır. Dolayısıyla bu çalışmada, duygusal zekânın örgütsel çatışmalar ve bireylerin çatışma algıları üzerindeki etkileri incelendiği için duygusal zekânın ardından örgütsel çatışma ve çatışma yönetimi konuları üzerinde durulmuştur.

Bu araştırma, örgüt yöneticilerinin ve çalışanlarının davranışları ile duygusal zekâları arasında bir ilişki olup olmadığını incelemektedir. Bireylerin duygusal zekâlarının örgütsel çatışmaları nasıl etkilediği ve çatışma yönetimi konusunu duygusal zekâ ile ilişkilendirmek alt amaçtır. Örgütsel etkililik üzerinde ve çatışmaların yönetilmesinde duygusal zekâsı yüksek bireylerin ve yöneticilerin nasıl bir stratejik avantaja sahip oldukları ve duygusal zekânın hangi boyutlarının çalışanlar ve yöneticilerin örgüt içerisinde kişisel yetenek ve etkinliği artıracak araştırmanın ikinci alt amacıdır. Bu amaçlar doğrultusunda Erzurum Büyükşehir Belediyesi çalışanları örneklem olarak alınmış ve 280 iş görene anket uygulanması sonucu elde edilen veriler analiz edilerek yorumlanmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

Erzurum Büyükşehir Belediyesi'nde çalışan anket katılımcılarının demografik özelliklerine bakılacak olursa erkek iş gören sayısının daha yoğun olduğu ve kadın çalışanların azınlıkta olduğu görülmektedir. Katılımcıların neredeyse tamamına yakını (%86,8) evli bireylerden oluşmaktadır. Yaş ortalamasına bakıldığında katılımcıların daha çok orta yaş ve üzerinde, genç çalışanların ise azınlıkta oldukları anlaşılmaktadır. Ayrıca katılımcıların yarısından fazlası (%61,4) lise mezunudur. Katılımcıların tamamına yakını (% 86,7) 10 yıl ve daha fazla bir süreden beri sözü edilen kurumda görev yapmaktadırlar. Katılımcıların kurumda çalıştıkları pozisyonları gösteren grafiğe göre (Şekil 3.7.) yönetici kadrosu %7,5, mühendis kadrosu %5,4, şef kadrosu %1,1,

memur kadrosu %28,2, işçi kadrosu %24,3 ve diğer şeklinde atfedilen kadro %30'luk bir dilimi kapsamaktadır. Ayrıca katılımcıların tamamına yakınının (%89,3) bir ekip çalışması içerisinde görevlerini sürdürdükleri görülmektedir.

Araştırmada, cinsiyet değişkeni ile duygusal zekâ boyutları arasındaki ilişkiyi kavramak için yapılan t testi sonuçlarına göre cinsiyet değişkenine göre duygusal zekâ boyutları arasında 0,05 önem düzeyinde anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Buna göre, kadınların erkeklere oranla daha çok duygularının farkında oldukları, güçlü ve zayıf yanlarını, bir olay karşısında meydana gelen duygularını daha net ifade edebildikleri söylenebilir. Aynı zamanda kadınların erkeklere oranla başkalarına duygusal koçluk yapabilme, hem kendilerini hem de karşılarındakini motive edebilme konularında daha başarılı oldukları söylenebilir. Dolayısıyla da kadınların erkeklere nazaran duygusal zekâlarının daha yüksek olduğu sonucu görülmektedir.

Araştırmadan elde edilen bir başka sonuç ise eğitim seviyesinin duygusal zekâ ve çatışma algıları üzerinde pozitif ve anlamlı bir ilişki oluşturduğudur. Eğitim seviyesi ile ilişki yönetimi ($r= 262$), duygusal koçluk ($r= 218$), iş çatışması ($r= 162$) arasında 0,01 önem düzeyinde anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Eğitim seviyesi ile kendi kendini motive etmek ($r= 128$), ekip çalışması ($r= 145$) arasında ise 0,05 önem düzeyinde anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. Bulgulara göre bireyin eğitim seviyesi arttıkça duygusal zekâsı yükselmekte ve çatışma algısı olumlu yönde değişmektedir. Birey çatışmayı yıkıcı ve olumsuz görmemekte aksine kişiler arası etkileşimin doğal bir sonucu olarak değerlendirmektedir. Bireyin eğitim seviyesiyle doğru orantılı olarak başkalarıyla olan ilişkilerinde, diğerlerine duygusal koçluk yapma ve empati kurabilmede de başarılı olduğu söylenebilir.

Bulgulara göre bireyin kurumda hizmet ettiği süre ile iş stresi ($r= 121$) arasında 0,05 düzeyinde anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. Bireyin kurumda hizmet ettiği süre arttıkça yaşadığı stres de artmaktadır.

Hizmet süresi ve ilişki yönetimi ($r= - 141$) arasında 0,05 önem düzeyinde anlamlı ve negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Bireylerin kurumdaki hizmet sürelerinin artmasına bağlı olarak ilişki yönetimi konusunda başarısız oldukları söylenebilir. Bunun nedeni bireyin hizmet süresi içerisinde yaşadığı olumsuz olaylar, iş stresi ve mesleki tükenmişlik olabilir.

Araştırmadan elde edilen bir diğer sonuç ise mesleklerle duygusal zekâ ve çatışma algısı arasında ilişki olduğudur. Meslekler ile öz farkındalık ($r = -121$), kendi kendini motive etmek ($r = -132$) arasında 0,05 düzeyinde anlamlı ve negatif bir ilişki vardır. Meslekler ile ilişki yönetimi ($r = -169$), iş çatışması ($r = -193$) ve ekip çalışması ($r = -196$) arasında 0,01 önem düzeyinde anlamlı ve negatif bir ilişki vardır. Bu bilgilerden hareketle bireylerin mesleki unvanları arttıkça duygusal zekâ algılarının düştüğü, ekip çalışmasına yatkınlıklarının ve çatışma algılarının azaldığı söylenebilir. Bireylerin unvanlarının artması, onları başkalarıyla olan ilişkilerinden soyutlamakta ve sadece kendi yaşamlarıyla ilgilenmelerine neden olmaktadır denilebilir. Bireyin sahip olduğu meslek ve adının önüne gelen unvanı bireyde özgüven oluşturmakta, bu durum bireyin güçlü ve zayıf yanlarını objektif olarak görememesine neden olmaktadır şeklinde yorum yapılabilir. Bireyin kendini doğru ifade etmesini engelleyen bu durum aynı zamanda bireyde mükemmel olduğu kanısını doğurabilir. Bireyin kendisini mükemmel olduğuna inandırması ekip çalışmalarında başarısız olmasıyla sonuçlanabilir. Zira her şeyi mükemmel yaptığını ve bildiğini sanan birey ekip çalışmasından uzaklaşacaktır. Diğer bir unsur da bireyin mesleki unvanından dolayı çatışma algısının olumsuz etkilenmesidir. Analiz sonucu elde edilen bulgular ışığında bireyin çatışma konusunda tahammülsüzleştiği ve çatışmayı örgüt için olumsuz bir unsur olarak değerlendirdiği söylenebilir. Böyle bir sonucun çıkması araştırmanın devlete ait bir örgütte yapılmasından kaynaklanabilir.

Araştırmadan elde edilen bir diğer sonuç ise duygusal zekâ boyutlarının kendi aralarında anlamlı ve pozitif bir ilişki içerisinde olduğudur. Öz farkındalık ile duygu yönetimi ($r = 238$), kendi kendini motive etmek ($r = 404$), ilişki yönetimi ($r = 331$), duygusal koçluk ($r = 348$), değişime yanıt ($r = 247$), iş stresi ($r = 223$), iş çatışması ($r = 200$) arasında 0,01 önem düzeyinde, ekip çalışması ($r = 136$) arasında 0,05 önem düzeyinde anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Duygu yönetimi ile ilişki yönetimi ($r = 308$), duygusal koçluk ($r = 292$), değişime yanıt ($r = 222$) ve ekipler ($r = 155$) arasında 0,01 önem düzeyinde anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. Kendi kendini motive etmek ile ilişki yönetimi ($r = 443$), duygusal koçluk ($r = 439$), değişime yanıt ($r = 502$), iş stresi ($r = 266$), iş çatışması ($r = 217$) arasında 0,01 önem düzeyinde anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. İlişki yönetimi ile duygusal koçluk ($r = 605$), iş stresi ($r = 156$), iş çatışması ($r = 245$), değişime yanıt ($r = 446$) arasında 0,01 önem düzeyinde, ekip

çalışması ($r= 153$) arasında 0,05 önem düzeyinde anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. Duygusal koçluk ile değişime yanıt ($r= 515$), iş çatışması ($r= 248$), ekip çalışması ($r= 178$) arasında 0,01 önem düzeyinde ve iş stresi ($r= 142$) arasında ise 0,05 önem düzeyinde anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Değişime yanıt ile iş stresi ($r= 249$) ve iş çatışması ($r= 223$) arasında 0,01 önem düzeyinde anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. İş çatışması ile ekip çalışması ($r= 610$) arasında ise 0,01 önem düzeyinde anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. Öz farkındalığı yüksek bireylerin duyguları yönetmede ve öz motivasyon sağlamada başarılı oldukları söylenebilir. Bireyin duygularının kontrolünü sağlaması ve insan ilişkilerinde iyi olması, başkalarının hayatlarını anlamlandırmada, kendisi dışındakilere destek olmada, yardım etmede ve empati kurmada duyarlı olduğu söylenebilir. Bir diğer sonuç değişime ayak uydurmanın, değişimi yaşamın doğal ve gerekli bir parçası görmenin duygusal yönetim ve öz motivasyon ile ilişkili olduğu yönündedir. Bireyin duygusal yönetimi zor ve sıkıntılı zamanlarda kendisini motive ederek yılgınlığa düşmemesini ve şartlara uyum sağlayarak işlerini yoluna koyabilmesini mümkün kılmaktadır. Dolayısıyla da bireyin değişimi kabul etmesi ve değişime ayak uydurmasının duygusal zekâ algısı ile ilintili olduğu şeklinde yorum yapılabilir. Aynı zamanda ekiplerin örgütsel hedeflere ulaşmada etkin rol oynadığı ve değişim konusunda olumlu düşüncelere sahip olan bireylerin ekip çalışmasına daha yatkın oldukları söylenebilir. Bütün bunların yanı sıra duygusal zekâ algısı yüksek bireylerin kendilerini umutsuz hissetmedikleri ve daha az iş stresi yaşadıkları da söylenebilir.

Araştırmadan elde edilen bir başka sonuç ise çatışma algısı ve duygusal zekâ algısı arasında ilişki olduğudur. İş çatışması ile öz farkındalık ($r= 200$), kendi kendini motive etmek ($r= 217$), ilişki yönetimi ($r= 245$), duygusal koçluk ($r= 248$), değişime yanıt ($r= 223$) ve ekip çalışması ($r= 610$) arasında 0,01 önem düzeyinde anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. Çatışma olgusunu örgüt içerisinde doğal ve gerekli görmek, çatışmaların bireysel farklılıklardan kaynaklandığını düşünmek, çatışma yaşanırken sakin kalabilmek ve yapıcı bir tutum sergilemek bireyin duygusal zekâ algısının yüksek olduğunu gösterebilir. Zira duygusal zekâ olumsuz durumlarda bile pozitif düşünmeyi, bireyin motivasyonunu şartlar ne olursa olsun artırmasını ve çatışma durumlarında yapıcı bir tutum sergilemesini sağlayan bir unsurdur.

Araştırmadan elde edilen bütün bulguların birlikte değerlendirilmesi, duygusal zekânın örgütsel çatışmalar üzerinde önemli etkilerinin bulunduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Bireylerin ve özellikle yöneticilerin duygusal zekâ seviyelerinin çatışma algılarına ve çatışma yönetimi konusuna doğrudan yansıdığı belirlenmiştir. Rekabetin yoğun bir şekilde yaşandığı iş dünyasında öne geçmek isteyen örgütlerin, çatışmalarla zaman kaybetmemesi gerekmektedir. Örgüt içerisinde mümkün olduğunca sıcak ilişkiler, uyum ve iş birliğinin geliştirilmesi örgütsel hedeflere ulaşmada önem arz etmektedir. Böyle bir ortamın gerçekleştirilmesi için çatışmaların etkin bir biçimde yönetilmesi gerekmektedir. Elde edilen bulgulara göre duygusal zekânın örgütsel çatışmaların yönetilmesine olanak tanıdığı söylenebilmektedir. Dolayısıyla da örgütlere seçilen bireylerin ve özellikle yönetici kadrosu oluşturulurken duygusal zekâ algıları yüksek adayların tercih edilmesi, mevcut çalışanlara ve yöneticilere duygusal zekâ eğitimi verilmesi örgüte önemli ölçüde yarar sağlayacaktır.

Bireylerin kurumda çalıştığı süreye bağlı olarak yoğun stres yaşadıklarını, aşırı stres nedeniyle sağlıklarının bozulduğunu, performanslarının düştüğünü ve kendilerini umutsuz hissettiklerini söylemek mümkündür. Bireyin iş stresini azaltmak ve motivasyonunu artırmak için örgüt ya da kurum, çalışanlarına ödül ve dinlenme amaçlı kısa hafta sonu tatilleri hediye edebilir. Böylelikle birey kurum için değerli ve gerekli olduğunu hissedecek, aynı zamanda kısa süreliğine de olsa başka bir ortamda bulunduğu için karamsar ruh halinden kurtularak dinlenmiş ve motive olmuş bir şekilde işine geri dönecektir.

Bireylerin kurumdaki hizmet sürelerinin artmasına bağlı olarak çevreleriyle olan ilişkilerinin iyileştirilmesi için, kurum işyerinde rotasyon uygulayabilir. Rotasyonun örgüte ya da kuruma sağladığı birçok fayda vardır. Bunlardan bir tanesi çalışanları tek düzelikten kurtaracak olmasıdır. İş gören tek düzelikten kurtulacağı için üretkenlik artacak, aynı zamanda iş görenler farklı birimlerde çalışacağı için personel hareketliliği sağlanacak ve dolayısıyla iş görenler belli aralıklarla farklı kişilerle birlikte çalışma fırsatı bulacaktır. Bu durum iş görenin çevresiyle iyi ilişkiler geliştirmesine yardımcı olacaktır.

Duygusal zekâ ve ekip çalışması insan unsurunu aynı pencereden değerlendirmektedir. Ekip çalışması insanın tabiatına uyumlu, insanı önemseyen ve

insanı merkeze koyan bir anlayışı düstur edinmiştir, aynı zamanda insan potansiyeline ve yaratıcılığına güvenmektedir. Bu bağlamda örgütlerin çalışanlarını ekip olmaya yönlendirmesi ve heveslendirmesi, ekip çalışmasının önemi üzerine bilgilendirmeler yapması amaçların kısa vadede gerçekleşmesine ve çatışmaların fonksiyonel olarak yönetilmesinde yardımcı olacaktır.

Bilimsel anlamda Türkiye için çok yeni olan duygusal zekâ konusunda daha çok araştırma yapılması beklenmektedir. Duygusal zekânın küresel rekabet içerisinde örgütsel değişim, iş tatmini, örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin araştırılması örgütlerin faydalanacağı önemli sonuçlar ortaya çıkarabilir.

Örgütsel ve bireysel anlamda fark yaratmak ve başarıya ulaşabilmek için çabalayanlar, duygusal zekâ yetenek ve becerilerine sahip yöneticiler ve çalışanlar olacaktır. Bu anlamda duygusal zekâ kavramının herkes tarafından duyulması ve duygusal zekânın eğitimde kendine yer bulması hem örgütsel hem de toplumsal anlamda oldukça önemlidir.

KAYNAKLAR

- Acar, Ahmet C., Acar, Aslı B., Özaslan, Burcu Ö., “Duygusal Zekâ ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Yönetim Dergisi*, Yıl:20, Sayı: 64, 2009, 98-111.
- Acar, Füsun T., *Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları İle İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması*, (Yayımlanmış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2001.
- Akgün, Aziz, *Çatışma Yönetim Stratejilerinin Proje Başarısına Etkisi*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze 2008.
- Akın, Mahmut, *İşletmelerde Duygusal Zekânın Üst Kademe Yöneticiler İle Astları Arasındaki Çatışmalar Üzerindeki Etkileri (Kayseri’deki Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama)*, (Yayımlanmış Doktora Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir 2004.
- Arbak, Yasemin, Çakar, Ulaş, “Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 2003, 83 – 98.
- Arıcıoğlu, M. Atilla, “Yönetimsel Başarının Değerlemesinde Duygusal Zekânın Kullanımı: Öğrenci Yurdu Yöneticileri Bağlamında Bir Araştırma”, *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Sayı: 4, 2002, 26-42.
- Aslan, Şebnem, “Duygusal Zekâ, Bireylerarası Çatışmayı Çözümleme Yöntemleriyle İlişkili midir? Schutte’nin Duygusal Zekâ Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 2008, 179 – 200.
- Aslan, Şebnem, *Duygusal Zekâ ve Dönüşümcü, Etkileşimli Liderlik*, (1. Baskı), Nobel Yayınları, Ankara 2009.
- Aşılıpınar, İ. Görkem, “Bir Empati Becerisi Olarak Etkin Dinleme: Halkla İlişkiler Bölümü Öğrencilerine Verilen Dinleme Eğitimi Kapsamında Uygulamalı Bir Araştırma”, (Ed. Yıldız Dilek Ertürk), *Halkla İlişkilerin İletişim Öznesi Empati*, (s. 42-60), Derin Yayınları, İstanbul 2010.

- Atabek, Erdal, *Bizim Duygusal Zekâmız*, (1. Baskı), Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul 1999.
- Attar, Melis, “Organizasyonlarda “Duygusal Zekâ”nın Öneminin Keşfi”, *International Symposium Emotional Intelligence and Communication*, Cilt: 2, 7-9 Mayıs İzmir 2007, 809 – 826.
- Baltaş, Acar, *Ekip çalışması ve Liderlik*, (3. Baskı), Remzi Kitabevi, İstanbul 2001.
- Baltaş, Zuhale, Baltaş, Acar, *Bedenin Dili*, (37. Baskı), Remzi Kitabevi, İstanbul 2005.
- Baltaş, Acar, *Hayalini Yorganına Göre Uzat*, (3. Baskı), Remzi Kitabevi, İstanbul 2008.
- Barutçugil, İsmet, *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*, (1. Baskı), Kariyer Yayıncılık, İstanbul 2002.
- Batu, N. Mert, Karaduman, Murad, “ Havacılık Sektöründe Kurumsal Duygusal Zekâ”, *International Symposium Emotional Intelligence and Communication*, Cilt: 2, 7-Mayıs 2007 İzmir, 779-789.
- Betimsel Araştırma Yöntemi, Erişim Tarihi: 25.06.2012, <http://notoku.com/betimsel-yontemler/>.
- Bradberry, T., Greaves, J., *Duygusal Zekânızı Keşfedin-Duygusal Zekâ Cep Kitapçığı*, (1. Baskı), (Çev.: Sevdâ Kubilay), Truva Yayınları, İstanbul 2006.
- Braun, G., Brockert, S., *Duygusal Zeka Testleri- Duygusal Zekanızı Değerlendirin*, (1. Baskı), (Çev.: Nurettin Süleymangil), MNS Yayıncılık, İstanbul 2000.
- Bridge, Berna, *Siz Olsaydınız Ne Yapardınız? – Duyguların Eğitimi*, (2. Baskı), Beyaz Yayınları, İstanbul 2004.
- Brown, Shelly L., Stys, Yvonne, A Review of the Emotional Intelligence Literature and Implications for Corrections, Research Branch Correctional Service of Canada, 2004, ErişimTarihi: 15.08.2011, <http://eqszeminarium.info/resources/Facilitators>
- Caruso, David R., Salovey, Peter, *Duygusal Zeka Yöneticisi*, (1. Baskı), (Çev.: Süheyla Kaymak), CREA Yayıncılık, İstanbul 2007.
- Conflict Management, Erişim Tarihi: 19.04.2012, ragi148.weebly.com/uploads/3/6/7/2/3672942/conflict_management_vu.pdf.
- Cüceloğlu, Doğan, *İnsan ve Davranışı- Psikolojinin Temel Kavramları*, (12. Baskı), Remzi Kitabevi, İstanbul 2003.

- Cüceloğlu, Doğan, *İletişim Donanımları- Keşkesiz Bir Yaşam İçin İletişim*, (18. Baskı), Remzi Kitabevi, İstanbul 2004.
- Değirmenci, H. Ahmet, *Örgüt Kültürü ve Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkiler ve Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2008.
- Demir, Kemal, “Duygusal Zekâya Eleştirel Bir Bakış”, *International Symposium Emotional Intelligence and Communication*, Cilt: 2, 7-9 Mayıs 2007 İzmir, 510-514.
- Demir, Mahmut, “Örgütsel Çatışma Yönetiminde Duygusal Zekânın Etkisi: Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Algılamaları Üzerine Bir Araştırma”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(2), 2010, 199 – 211.
- Doğan, S., Şahin, F., “Duygusal Zekâ: Tarihsel Gelişimi ve Örgütler İçin Önemine Kavramsal Bir Bakış”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 2007, 231-252.
- Dökmen, Üstün, *İletişim Çatışmaları ve Empati*, (14. Baskı), Sistem Yayıncılık ve Matbaacılık, İstanbul 2000.
- Eren, Erol, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, (11. Baskı), Beta Yayınları, İstanbul 2008.
- Esba, Mehmet, *Turizm işletmelerinde Yöneticilerin Duygusal Zekâlarının Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir 2009.
- Geçikli, Fatma, Doğan, Ayhan, “İletişim Çatışmalarının Çözümünde Anahtar Kavram: Duygusal Zekâ”, *Eastern Mediterranean University, Faculty of Communication and Media Studies, 2nd International Conference in Communication and Media Studies: Communication in Peace/Conflict in Communication*, On 2 – 4 May, 2007, 28 – 38.
- Geçikli, Fatma, “Örgütlerde Duygusal Zekâ - Mobbing (Psikolojik Yıldırma) İlişkisi ve İletişime Yansıması”, *International Symposium Emotional Intelligence and Communication*, Cilt: 1, 7-9 Mayıs 2007 İzmir, 355-369.
- Geçikli, Fatma, *Halkla İlişkiler ve İletişim*, (1. Baskı), Beta Yayınları, İstanbul 2008.
- Genç, Nurullah, *Yönetim ve Organizasyon-Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, (3.Baskı), Seçkin Yayınları, Ankara 2007.

- Goleman, Daniel, *Duygusal Zeka Neden IQ'dan Daha Önemlidir?*, (22.Baskı), (Çev.: Banu Seçkin Yüksel), Varlık Yayınları, İstanbul 2002.
- Goleman, Daniel, *Duygusal Zekâ Neden IQ'dan Daha Önemlidir?*, (29. Baskı), (Çev.: Banu Seçkin Yüksel), Varlık Yayınları, İstanbul 2005.
- Güney, Salih, *Örgütsel Davranış*, (1. Baskı), Nobel Yayınları, Ankara 2011.
- Gürbüz, Sait, Yüksel, Murad, “Çalışma Ortamında Duygusal Zekâ: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(2), 2008, 174 – 190.
- Güz, Nüket, Barokas, K. Safiye, “Duygusal Zekâda Aşkî Edimle Okumak”, *International Symposium Emotional Intelligence and Communication*, Cilt: 2, 7-9 Mayıs 2007 İzmir, 518- 524.
- Hair, J. F., Robert, P. B., David, J.O., *Marketing Research*, International Edition, Irwin McGraw - Hill 2000 .
- Halıçınarlı, Emine, Bender, M. Tekin, Kadında Duygusal Zekâ (EQ) ve Bir Saha Çalışması, Erişim Tarihi: 22. 09. 2011, cws.emu.edu.tr/en/conferences/2nd
- Hasanoğlu, Mürteza, “Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 52, Ocak- Mart 2004, 43 - 60.
- Hellriegel, Don, Slocum, John W., Woodman, Richard W., *Organizational Behavior*, (9. Edition), South- Western College, Ohio 2001.
- İşyerinde Duyguları Yönetebilmek, ErişimTarihi:27.03.2012, http://www.akilvezeka.com/haber_detay.asp?haberID=570
- İyimserliğin Gücü, Erişim Tarihi: 01.04.2012, <http://www.kendinigelistir.com/iyimserligin-gucu>
- Kamanlıoğlu, E. Belkıs, Alemdar, Mine Y., “Kurumsal Duygusal Zeka Yönetimi ve Takımdaşlık”, *International Symposium Emotional Intelligence and Communication*, Cilt: 2, 7-9 Mayıs 2007 İzmir, 853-864.
- Karakaya, İsmail, “Bilimsel Araştırma Yöntemleri”, (Ed. Abdurrahman Tanrıöğen), *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, (ss. III, 55- 84), (1. Baskı), Anı Yayıncılık, Ankara 2009.
- Karip, Emin, *Çatışma Yönetimi*, (3.Baskı), Pegem Yayıncılık, Ankara 2003.
- Koçel, Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, (13. Baskı), Beta Yayınları, İstanbul 2011.

- Köksal, Ayça, *Ergenlerde Duygusal Zekâ İle Karar Verme Stratejileri Arasındaki İlişki*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2003.
- Merlevede, P. E., Vandamme, R., Bridoux, D., *7 Adımda Duygusal Zekâ*, (1. Baskı), (Çev.: Tuğba Kırca), Omega Yayınları, İstanbul 2006.
- Mutluluk Nedir, Erişim Tarihi: 01.04.2012,
<http://e-psikoloji.com/forum/showthread.php?563>
- Önder, Emine, *Lisans Öğrencilerinin Yaşadıkları Çatışmalar ve Çatışma Yönetim Stilleri (Süleyman Demirel Üniversitesi Örneği)*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta 2008.
- Özdemir, Aslı Y., Özdemir, Ali, “Duygusal Zekâ ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Üniversitede Çalışan Akademik ve İdari Personel Üzerine Uygulama”, Erişim Tarihi: 10.07.2011,
http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler
- Özdemir, Mehmet, *Kurum İçi Çatışmaların Yönetilmesi ve Eğitim Kurumlarında Çatışma Yönetiminin İş Tatminine Etkisi*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2008.
- Özer, Bilge, U., Tezer, Esin, “Umut ve Olumlu- Olumsuz Duygular Arasındaki İlişkiler”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 23, 2008, 81-86.
- Özkalp, Enver, Kirel, Çiğdem, *Örgütsel Davranış*, (6. Baskı), Anadolu Üniversitesi Yayınları, No. 1468, Eskişehir 2009.
- Özkalp, Enver, Kirel, Çiğdem, *Örgütsel Davranış*, (4.Baskı), Ekin Yayınları, Bursa 2010.
- Özkan, Zülfiyar, *Bilgelige Yöneliş Kişisel Gelişimin Dinamikleri*, (8. Baskı), Hayat Yayınları, İstanbul 2006.
- Öztaş, Uğur, Akın, Osman, “Örgütsel Çatışma Yönetiminde Cinsiyet Farklılıkları: Antalya Serbest Bölgesinde Bir Araştırma”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 2009, 9 - 24.
- Pelit, Elbeyi, *Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Astlarıyla Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Yöntemleri*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya 2003.

- Paul, Stephanie, *Determining The Impact of Emotional Intelligence on Organisational Effectiveness*, Submitted in Partial Fulfillment of The Requirements For The Degree Magister in Business Administration, in The Faculty of Management at The Nelson Mandela Metropolitan University, South African 2006.
- Poussard, M. Jale, Çamuroğlu, İ. Meltem, *Psikolojik Taciz İş Yerindeki Kâbus*, Nobel Yayınları, Ankara 2009.
- Robbins, Stephen P., *Organizational Behavior*, (11. Edition), Pearson Education, New Jersey 2005.
- Seval, Halil, “Çatışmanın Etkileri ve Yönetimi”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 15, 2006, 245- 254.
- Silkü, H. Aydan, “Liderlikte Duygusal Zekânın Önemi”, *International Symposium Emotional Intelligence and Communication*, Cilt: 2, 7-9 Mayıs 2007 İzmir, 705-716.
- Sökmen Alptekin, *Yönetim ve Organizasyon*, (1. Baskı), Detay Yayıncılık, Ankara 2010.
- Stein, J. S., Book, H. E., *EQ Duygusal Zekâ ve Başarının Sırrı*, (1.Baskı), (Çev.: Müjde Işık) , Özgür Yayınları, İstanbul 2003.
- Steiner, Claude, *Akıllı Bir Kalple Duygusal Okuryazarlık*, (Ed. Muzaffer Şahin), (1. Baskı), (Çev.: Fatma Erden- Muzaffer Şahin), Bilge Sistem Yayınları, Ankara 2009.
- Sütlü, Tuba, *Örgütsel Çatışma ve İşgören Üzerine Etkileri*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2007.
- Swanström, Niklas L.P., Weissmann, Mikael S., “Conflict, Conflict Prevention And Conflict Management And Beyond: A Conceptual Exploration” [Çatışma, Çatışmaların Engellenmesi, Çatışma Yönetimi ve Sonrası: Kavramsal Bir Araştırma], *Concept Paper*, Summer 2005, 9, Erişim Tarihi:19.04.2012.
www.silkroadstudies.orgnewdocsConceptPapers2005,
- Şimşek, M. Şerif, Akgemci, Tahir, Çelik Adnan, *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, (6. Baskı), Gazi Kitabevi, Ankara 2008.
- Tarhan, Nevzat, *Duyguların Dili*, (2. Baskı), Timaş Yayınları, İstanbul 2007.
- Tatar, Arkun, Moralı, Süleyman L., Tok, Serdar, “Schutte Duygusal Zekâ Ölçeğini Türkçeye Uyarlanması ve Psikometrik Özelliklerinin İncelenmesi” *International*

- Symposium Emotional Intelligence and Communication*, Cilt: 2, 7-9 Mayıs 2007 İzmir, 476- 487.
- Titrek, Osman, *IQ'dan EQ'ya-Duyguları Zekice Yönetme*, (1. Baskı), Pegem A Yayıncılık, Ankara 2007.
- Topaloğlu, Cafer, Avcı, Umut, “Çatışma, Nedenleri ve Yönetimi: Otel İşletmelerinde Yönetici Bakış Açısıyla Bir İnceleme”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 2008, 75 - 92.
- Topaloğlu, Cafer, “Yönetim Kuramları ve Örgüt İçi Çatışmalar”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 6(1), 2011, 249 - 265.
- Türk Dil Kurumu, Erişim Tarihi: 20.11.201, www.tdk.gov.tr
- Uysal, İsa, *Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'na Yönelik Bir Uygulama*, (Yayımlanmış Uzmanlık Yeterlilik Tezi), Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara 2004.
- Üngüren, Engin, “Örgütsel Çatışma Yönetimi Üzerine Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma”, *The Journal of International Social Research*, 5(1), Güz 2008, 880- 909.
- Yakupoğulları, Cafer, *Aile Şirketlerinde Çatışma ve Çözüm Yolları (Erzurum'daki Aile Şirketlerinde Bir Uygulama)*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum 2001.
- Yalçinkaya, Münevver, Arlı, Didem, Altunay, Esen, “Öğretmen Adaylarında Duygusal Zekâ, Problem Çözme ve Akademik Başarı İlişkisi”, Erişim Tarihi: 03.01.2012, www.akademikbakis.org/25/10.pdf
- Yavuz, Kudret E., *Çocuğunuzu Geleceğe Hazırlarken, Ona Vereceğiniz En Etkili Armağan Duygusal Zekâ*, Hayat Yayınları, İstanbul 2009.
- Yaylacı, Gaye Ö., *Kariyer Yaşamında Duygusal Zekâ ve İletişim Yeteneği*, (1. Baskı), Hayat Yayınları, İstanbul 2006.
- Yurtsever, Benan, *Düşünen Organizasyonlarda Paradigmatik Paradoksların Çatışma Yönetimi Tekniği Olarak Kullanılması*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli 1999.
- Yüksel, Murad, *Duygusal Zekâ ve Performans İlişkisi (Bir Uygulama)*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum 2006.

EKLER

Ek: 1. Anket Formu

Bu anket formu, örgütsel etkililik üzerinde duygusal zekânın etkisini belirlemek amacıyla, Atatürk Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı öğretim üyesi Doç. Dr. Fatma GEÇİKLİ danışmanlığında Tuba GÖNÜL'ün yüksek lisans tezinde kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Katılımınız için teşekkürler.

Doç. Dr. Fatma GEÇİKLİ

Tuba GÖNÜL

1. Cinsiyet: Kadın: ☐ Erkek: ☐

2. Yaş: ☐ 21 – 25 Yaş arası ☐ 26 – 30 Yaş arası ☐ 31 – 35 Yaş arası

☐ 36 – 40 Yaş arası ☐ 41 – 45 Yaş arası ☐ 46 – 50 Yaş arası ☐ 51 yaş ve üzeri

3. Medeni Durum: ☐ Evli ☐ Bekâr ☐ Boşanmış/ Dul

4. Ne kadar süredir bu kurumda hizmet veriyorsunuz?

☐ 1 yıl veya daha az ☐ 2 – 5 Yıl ☐ 6 – 10 Yıl ☐ 10 Yıl ve üzeri

5. Yaptığınız iş bir ekip çalışması gerektiriyor mu?

☐ Evet ☐ Hayır

6. Eğitim Durumu: ☐ Lise ☐ Yüksekokul ☐ Fakülte ☐ Lisans Üstü ☐ Doktora

7. Çalıştığınız kurumda hangi pozisyondasınız?

			Asla	Nadiren	Bazen	Daima
Öz Farkındalık	1	Ruh halim değiştiğinde söyleyebilirim.				
	2	Savunmaya geçtiğim zamanı biliyorum.				
	3	Duygularımın performansımı etkilediği zamanı biliyorum.				
	4	Kendinizi kaybettiğimde hemen farkına varıyorum.				
	5	Düşüncelerimin olumsuzlaştığını çabucak fark ediyorum.				
	6	Kendimi olduğum gibi kabul etmek zor geliyor.				
Duygu Yönetimi	1	Baskı altındayken rahat hissedebiliyorum.				
	2	Kızginken bile işleri yoluna koyabiliyorum.				
	3	Öfke veya endişe duygularından kurtulmak için içsel konuşma yapabiliyorum.				
	4	Başkalarının öfke veya saldırganlığı karşısında soğukkanlı kalabiliyorum.				
	5	Endişeli hissettiğimde bile konsantre olabiliyorum.				

			Daima	Bazen	Nadiren	Asla
Kendi Kendini Motive Etmek	1	Önüme çıkan bir engelin ardından günlerce kızgın veya öfkeli olurum.				
	2	Verdiğim sözü tutarım.				
	3	Gerektiğinde hızlı bir şekilde harekete geçerim.				
	4	Elimdeki metotlar işe yaramadığında uyguladığım yolu kolayca değiştiririm.				
	5	Sıkıcı işlerle mücadele etme ve tamamlama konusunda enerjimi artırabilirim.				
İlişki Yönetimi	1	Kargaşaları çözmek için yeni yollar ararım				
	2	İşlerin nasıl yapılması gerektiği konusunda başkalarını etkilerim.				
	3	Başkaları için sözcülük yapabilirim.				
	4	Başkalarının yaşamlarını zenginleştirmek için bilinçli bir şekilde fırsat ararım.				
	5	Başkalarının bana güvenip inandığını bilirim.				
Duygusal Koçluk	1	Başkalarını iyi hissettirmek için sık sık çabalarım.				
	2	Diğerlerine rahatlıkla yardım teklif edebilirim.				
	3	Başkaları kızgın ya da endişeli hissettiğinde bunu algılayabilirim.				
	4	Başkaları endişeli hissettiğinde onların problemleriyle ilgilenirim.				
	5	Duygularımı başkalarına etkili bir şekilde ifade edebilirim.				
	6	İçinde bulunduğum toplumdaki çatışma yönetiminde etkin rol oynarım.				
Değişime Yantı	1	Değişim ortaya çıktığında fark edebilirim.				
	2	Değişime ayak uydurmak benim için zordur.				
	3	Değişimi hayatın doğal bir süreci olarak kabul ediyorum.				
	4	Zor durumlardan kendimle ilgili çok önemli dersler çıkarırım.				
	5	Değişim konusundaki korkularımı başkalarıyla paylaşmayı faydalı buluyorum.				

			Asla	Nadiren	Bazen	Daima
İş Stresi	1	Stresli olduğumda farkına varırım.				
	2	Bir problem karşısında çaresiz ve umutsuz hissederim.				
	3	Stres yüzünden işlerimde daha az verimliyim.				
	4	Stresle baş etmek için profesyonel yardıma güvenirim.				
	5	Ara verme ihtiyacı duyduğumda farkına varabiliyorum.				
	6	Bir problemle karşılaştığımda sık sık geceleri gözümde uyku girmez.				
	7	Sık sık baş ağrısı çekerim.				
	8	Hayatımdaki stresin çoğunluğu kendimden kaynaklanmaktadır.				

			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Nötrüm	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İş Çatışması	1	Çatışma olumsuz ve yıkıcıdır, buna izin verilmemelidir.					
	2	Çatışmanın doğasında ne iyi ne de kötü vardır. Aksine kişiler arası etkileşimin doğal sonucu olarak ortaya çıkar.					
	3	Çatışma yapıcı bir şekilde ele alındığında ilişkilerin gelişmesiyle sonuçlanabilir.					
	4	Çatışma durumlarında anlayış ve ilgi göstermek ortamın sakinleşmesine katkıda bulunur.					
	5	Ekip üyeleri, aralarındaki ilişkileri geliştirmek için stratejiler geliştirmelidir.					
Ekip Çalışması	1	Ekipler, üyeleri arasında güvensizlik olduğunda daha az etkilidirler.					
	2	İstenen başarıyı elde etmek için ekibin desteğine ve çabasına güvenirim.					
	3	Ekip liderleri, işyeri problemlerine çözüm ararken ekip üyelerinin görüşlerinden faydalanabilir.					
	4	Saygı gören ekip üyeleri, örgütsel hedefleri başarmada daha etkin rol alabilirler.					
	5	Kişiler arası beceri seminerleri, üretim süreci üzerinde hiçbir etkiye sahip değildir ve boşa zaman kaybıdır.					

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı Soyadı	Tuba GÖNÜL
Doğum Yeri ve Tarihi	Erzurum/ 03.01.1983
Eğitim Durumu	
Lisans Öğrenimi	Çukurova Üniversitesi Karataş Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce
İş Deneyimi	
Stajlar	Haziran- Eylül 2008 Peri Tower Hotel Nevşehir, Stajyer Resepsiyonist Haziran – Eylül 2009 Polat Renaissance Erzurum Hotel, Satış ve Pazarlama Departmanı Stajyer
İletişim	
E-Posta Adresi	tubagonul@gmail.com
Tarih	12.07.2012