

**İŞLETMELERDE DUYGUSAL
ZEKÂNIN ÜST KADEME
YÖNETİCİLER İLE ASLARI
ARASINDAKİ ÇATIŞMALAR
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

Mahmut AKIN

**Doktora Tezi
Eskişehir, 2004**

İŞLETMELERDE DUYGUSAL ZEKÂNIN ÜST KADEME YÖNETİCİLER İLE
ASTLARI ARASINDAKİ ÇATIŞMALAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ
(KAYSERİ'DEKİ BÜYÜK ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE BİR UYGULAMA)

Mahmut AKIN

DOKTORA TEZİ

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Celil KOPARAL

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Temmuz 2004

DOKTORA TEZ ÖZÜ

İŞLETMELERDE DUYGUSAL ZEKÂNIN ÜST KADEME YÖNETİCİLER İLE ASTLARI ARASINDAKİ ÇATIŞMALAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Mahmut AKIN

İşletme Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Temmuz 2004

Danışman: Prof. Dr. Celil KOPARAL

İnsanın kendini keşfetme yolculuğunda önemli bir kilometre taşı olan duygusal zekâ kavramının kökleri çok eskilere uzanmasına rağmen, ilk olarak 1990 yılında telaffuz edilmiş ve 1995 yılında popülerite kazanmıştır. Duygusal zekâ kavramı, yalnızca sözel ve sayısal birtakım yetenekleri değerlendiren klasik zekâ yaklaşımlarına karşı çıkmıştır. Sözel ve sayısal yeteneklerin, insanların yetenek yelpazesinde çok sınırlı bir alanı oluşturduğunu ve insanın hayattaki başarısını belirlemek gibi bir iddiaya asla sahip olamayacağını ifade etmiştir. İş hayatında duygusal zekânın, insanın başarıya ulaşmasında, klasik zekânın temsilcisi olan IQ'dan çok daha büyük bir öneme sahip olduğu pek çok araştırma tarafından doğrulanmıştır. Bu çalışmada, duygusal zekânın, işletme yöneticilerinin, zamanlarının önemli bir bölümünü ayırdıkları çatışmalar konusundaki etkileri değerlendirilmiştir. Kayseri'deki, 50 kişi ve daha fazla eleman çalıştıran firmaların yöneticileri üzerinde yapılan çalışmada özellikle, yöneticilerin duygusal zekâlarının astlarıyla yaşadıkları çatışmaların çözümündeki yöntem tercihlerine nasıl yansıdığı araştırılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, yöneticilerin duygusal zekâları ile işbirliği ve uzlaşmaya dayalı çatışma çözüm metotları arasında pozitif yönlü, güç kullanma ve kaçınma metotları arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre duygusal zekâsı yüksek yöneticilerin astlarıyla yaşadıkları çatışmaları çok daha etkin bir şekilde çözmeleri beklenebilir. Dolayısıyla işletmelerin çok daha sıcak ve problemsiz bir yapıya kavuşturulmasında duygusal zekânın önemi görülebileceği için yönetici seçiminde duygusal zekânın dikkate alınması ve yöneticilere duygusal zekâ eğitimi verilmesi konusu gündeme gelecektir.

ABSTRACT

THE EFFECTS OF EMOTIONAL INTELLIGENCE ON CONFLICTS BETWEEN MANAGERS AND SUBORDINATES IN BUSINESS

Although the roots of the concept emotional intelligence, an important milestone on mankind's journey in its discovery of self identity, dates back to ancient times, it first appeared in 1990 and gained widespread popularity in 1995. Emotional intelligence is different from traditional intelligence in that while traditional intelligence rests on the evaluation of only some verbal and numerical skills, emotional intelligence rests on the understanding that verbal and numerical skills cover only a minor part in the man's range of skills and that they can never be expected to play a significant role in determining one's success in life. It has been verified by many studies that the impact of emotional intelligence on the success in business life is much more important than that of the traditional concept IQ. In this study, the effects of emotional intelligence on the conflicts in the business environment for which the managers spend most of their time are examined. A study is carried out on the managers of large scale firms in Kayseri with the purpose of finding out the relationship, if any, between the emotional intelligence of the managers and the course of action they adopt for overcoming the conflicts between them and their subordinates. The results indicate that there is a positive correlation between the managers' emotional intelligence and courses of action based on cooperation and compromising, but a negative correlation between the use of force and avoidance. According to these results, it is likely that managers with high emotional intelligence would effectively resolve the conflicts that they have with their subordinates. Given the significance of the emotional intelligence in establishing a peaceful working environment, it will certainly be worthwhile to take into account the emotional intelligence of the people in assigning them to managerial posts and to design educational programs for improving their emotional intelligence.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Mahmut AKIN'ın "İşletmelerde Duygusal Zekanın Üst Kademe Yöneticiler İle Astları Arasındaki Çatışmalar Üzerindeki Etkileri (Kayseri'deki Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama)" başlıklı tezi 9 Temmuz 2004 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme (Yönetim ve Organizasyon) Anabilim Dalında Doktora tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Celil KOPARAL
Üye : Prof.Dr.Enver ÖZKALP
Üye : Prof.Dr.İnan ÖZALP
Üye : Prof.Dr.Mahir NAKİP
Üye : Doç.Dr.Deniz TAŞCI

Prof.Dr.Nurhan AYDIN
Atadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZ.....	i
ABSTRACT.....	ii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	iii
ÖZGEÇMİŞ.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM İŞLETMELERDE DUYGUSAL ZEKÂ

1. DUYGU KAVRAMI.....	5
2. BAZI DUYGU TÜRLERİ.....	18
2.1. Mutluluk.....	18
2.2. Korku.....	20
2.3. Kızgınlık.....	22
2.4. Endişe.....	24
3. İŞ HAYATINDA DUYGULARIN ÖNEMİ.....	26
4. ZEKÂ KAVRAMI.....	30
5. DUYGUSAL ZEKÂ (EQ).....	40
6. DUYGUSAL ZEKÂNIN UNSURLARI.....	54
6.1. İş Hayatında Kişinin Kendi Duygularının Farkında Olması (Özbilinç).....	54
6.2. İş Hayatında Kişinin Kendi Duygularını Yönetebilmesi	59
6.3. İş Hayatında Kişinin Başkalarının Duygularının Farkında Olması (Empati)	63

6.4. İş Hayatında Kişinin Başkalarının Duygularını Yönetebilmesi.....	69
6.5. İş Hayatında Yapıcı Hoşnutsuzluk.....	70
6.6. İş Hayatında Öz Motivasyon	74
6.7. İş Hayatında Özgüven.....	75
6.8. İş Hayatında İyimserlik.....	76
6.9. İş Hayatında Akış Hali.....	80
8. İŞ HAYATINDA KİŞİLERİN IQ VE EQ SEVİYELERİNİN BAŞARI ÜZERİNDEKİ AĞIRLIKLARI.....	81
9. DUYGUSAL ZEKÂNIN BAZI ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ KONULARIYLA İLİŞKİSİ.....	87
9.1. Çatışma.....	87
9.2. Örgütsel Bağlılık	88
9.3. Liderlik.....	89
9.4. Örgütsel Değişim.....	91
9.5. Bireysel ve Örgütsel Performans.....	91
9.6. Kendilik Kontrolü.....	94
10. DUYGUSAL ZEKÂNIN ÖLÇÜMÜ.....	94
11. DUYGUSAL ZEKÂ EĞİTİMİ.....	96

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE ÇATIŞMA

1. ÇATIŞMANIN TANIMI.....	107
2. ÇATIŞMANIN İŞLETME YÖNETİMİNDEKİ YERİ.....	109
3. İŞLETMELERDE ÇATIŞMA SEBEPLERİ.....	113
3.1. İşlerin Birbirini Tamamlayıcı Nitelikte Olması.....	113
3.1.1. Ardışık Bağımlılık.....	114

3.1.2. İki Taraflı Bağımlılık.....	114
3.2. Sınırlı Kaynakların Paylaşılması.....	114
3.3. Belirsizlikler.....	115
3.4. Amaç Farklılıkları.....	116
3.5. Algılama Farklılıkları.....	117
3.6. Kişilik Farklılıkları.....	118
3.7. Yönetim Tarzındaki Farklılıklar.....	119
3.8. İşçi-İşveren Kutuplaşması.....	119
3.9. Ödül-Ceza Sistemleri.....	120
3.10. İşbölümü ve Uzmanlaşma.....	121
3.11. İletişim Özellikleri.....	122
3.12. Duygusal Zekâ Yetersizlikleri.....	124
3.12.1. İşlerin Birbirini Tamamlayıcı Niteliğine Dayalı Çatışmalar ve Duygusal Zekâ.....	124
3.12.2. Sınırlı Kaynakların Paylaşılması Çatışmaları ve Duygusal Zekâ.....	125
3.12.3. Belirsizliklerden Kaynaklanan Çatışmalar ve Duygusal Zekâ.....	126
3.12.4. Amaç Farklılıklarından Kaynaklanan Çatışmalar ve Duygusal Zekâ.....	126
3.12.5. Algılama Farklılıkları ve Duygusal Zekâ.....	127
3.12.6. Kişilik Farklılıklarından Kaynaklanan Çatışmalar ve Duygusal Zekâ.....	127
3.12.7. Yönetim Tarzındaki Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışmalar ve Duygusal Zekâ.....	128
3.12.8. İşçi-İşveren Kutuplaşmasından Kaynaklanan Çatışmalar ve Duygusal Zekâ.....	129
3.12.9. Değişimin Sebep Olduğu Çatışmalar ve Duygusal Zekâ.....	130
3.12.10. Ödül-Ceza Sistemlerinin Sebep Olduğu Çatışmalar ve Duygusal Zekâ.....	130

3.12.11. Engellenmenin Sebep Olduğu Çatışmalar ve Duygusal Zekâ.....	131
3.12.12. İşbölümü – Uzmanlaşmanın Sebep Olduğu Çatışmalar ve Duygusal Zekâ.....	132
3.12.13. İletişim Yapısının Sebep Olduğu Çatışmalar ve Duygusal Zekâ.....	133
4. ÇATIŞMANIN SONUÇLARI.....	133
4.1. Çatışmanın Olumlu Sonuçları.....	134
4.2. Çatışmanın Olumsuz Sonuçları.....	134
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	
İŞLETMELERDE DUYGUSAL ZEKÂNIN ÇATIŞMALAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ	
1. DUYGUSAL ZEKÂNIN ÇATIŞMA KONUSUNDAKİ ÖNEMİ.....	135
1.1. Kendi Duygularının Farkında Olma ve Çatışma.....	138
1.2. Kendi Duygularını Yönetebilme ve Çatışma.....	140
1.3. Kendini Harekete Geçirebilme ve Çatışma.....	141
1.4. Kendine Güven Duyma ve Çatışma.....	142
1.5. Başkalarının Duygularının Farkında Olma ve Çatışma....	143
1.6. Başkalarının Duygularını Yönetebilme ve Çatışma.....	145
2. ÇATIŞMA TÜRLERİ VE DUYGUSAL ZEKÂ.....	146
2.1. Kişilerin İç Çatışmalarında Duygusal Zekâ.....	146
2.1.1. Rol Çatışmaları.....	147
2.1.1.1. Roller arası çatışma.....	147
2.1.1.2. Rol içi çatışma.....	148
2.1.1.3. Kişi - rol çatışması.....	148

2.1.1.4. Rol belirsizliği.....	149
2.1.1.5. Rol katılığı.....	150
2.1.2. Kaçınma- Yaklaşma Çatışmaları ve Duygusal	
Zekâ.....	150
2.1.2.1. Kaçınma-kaçınma çatışması ve	
duygusal zekâ.....	151
2.1.2.2. Kaçınma-yaklaşma çatışması ve	
duygusal zekâ.....	151
2.1.2.3. Yaklaşma-yaklaşma çatışması ve	
duygusal zekâ.....	152
2.2. Kişilerarası Çatışmalarda Duygusal Zekâ.....	153
2.3. Kişilerle Grup Arasındaki Çatışmalarda Duygusal Zekâ.....	154
2.4. Gruplararası Çatışmalarda Duygusal Zekâ.....	154
3. SALDIRGAN DAVRANIŞLAR ve DUYGUSAL ZEKÂ.....	157
4. ÇATIŞMANIN ORGANİZASYON İÇİNDEKİ YERİ VE DUYGUSAL	
ZEKÂ.....	159
4.1. Dikey Çatışmada Duygusal Zekâ.....	159
4.2. Yatay Çatışmada Duygusal Zekâ.....	162
5. ÇATIŞMANIN NİTELİĞİ VE DUYGUSAL ZEKÂ.....	163
5.1. Fonksiyonel Çatışmada Duygusal Zekâ.....	163
5.2. Fonksiyonel Olmayan Çatışmada Duygusal Zekâ.....	164
6. ÇATIŞMA YÖNETİMİNDE KAZAN-KAYBET STRATEJİLERİ	
VE DUYGUSAL ZEKÂ.....	165
6.1. Kaybedelim (lose) – Kaybedin (lose) Stratejisi.....	165

6.2. Kaybedelim (lose) – Kazanın (win) Stratejisi.....	165
6.3. Kazanalım (win) – Kaybedin (lose) Stratejisi.....	166
6.4. Kazanalım (win)- Kazananın (win) Stratejisi.....	166
7. ÇATIŞMA YÖNETİMİNDE DUYGUSAL ZEKÂ.....	167
7.1. Duygusal Zekâ ve Kaçınma Yaklaşımı.....	173
7.2. Duygusal Zekâ ve İşbirliği Yaklaşımı.....	174
7.3. Duygusal Zekâ ve Uzlaşma Yaklaşımı.....	177
7.4. Duygusal Zekâ ve Güç Kullanma Yaklaşımı.....	178
7.5. Duygusal Zekâ ve Alttan Alma Yaklaşımı.....	180

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KAYSERİ'DEKİ BÜYÜK ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE BİR UYGULAMA

1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE AMACI.....	182
2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	182
2.1. Duygusal Zekâ – Demografik Özelliklerle İlgili Hipotezler.....	182
2.2. Duygusal Zekâ – Çatışma Çözüm Yöntemleri İlişkisini Tespite Dönük Hipotezler..	184
3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	185
3.1. Araştırma Modeli.....	185
3.2. Veri Toplama Yöntemi.....	185
3.2.1. Ölçekler.....	185
3.2.2. Verilerin Toplanması.....	186
4. ARAŞTIRMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	187

4.1. Kullanılan İstatistik Yöntemleri.....	187
5. VERİLERİN ANALİZİ VE YORUMU.....	188
5.1. Demografik Özellikler.....	188
5.1.1. Katılımcıların Kişisel Özellikleri.....	188
5.1.2. Katılımcıların Örgütsel Özellikleri.....	192
5.2. Duygusal Zekâ Açısından Yöneticilerin Demografik Özelliklerinin Değerlendirmesi.....	193
5.3. Duygusal Zekâ Açısından Yöneticilerin Çatışma Çözüm Yöntemi Tercihlerinin Değerlendirmesi.....	200
SONUÇ.....	206
EK.....	217
KAYNAKÇA.....	220

TABLOLAR ve ŞEKİLLER LİSTESİ

3.1. Beş Aşamalı Çatışma Yönetimi.....	170
4.1. Katılımcıların Cinsiyetleri.....	188
4.2. Katılımcıların Yaşları.....	188
4.3. Katılımcıların Medeni Durumları.....	189
4.4. Katılımcıların Çocuk Sahibi Olma Durumları.....	189
4.5. Katılımcıların Çocuk Sayıları.....	190
4.6. Katılımcıların Eğitim Düzeyleri.....	190
4.7. Katılımcıların Eğitim Alanları.....	191
4.8. Katılımcıların Sahip Oldukları Statü.....	192
4.9. Katılımcıların Çalıştıkları Bölüm.....	192
4.10. Duygusal Zekâ – Cinsiyet.....	193
4.11. Duygusal Zekâ – Yaş.....	194
4.12. Duygusal Zekâ – Medeni Durum.....	195
4.13. Duygusal Zekâ – Çocuk Sahibi Olma Durumu.....	195
4.14. Duygusal Zekâ – Çocuk Sayısı.....	196
4.15. Duygusal Zekâ – Eğitim Düzeyi.....	197
4.16. Duygusal Zekâ – Eğitim Alanı.....	198
4.17. Duygusal Zekâ – Sahip Olunan Statü.....	199
4.18. Duygusal Zekâ – Çalışılan Bölüm.....	199
4.19. Duygusal Zekâ – İşbirliği Metodu.....	201
4.20. Duygusal Zekâ – Güç Kullanma Metodu.....	202
4.21. Duygusal Zekâ – Uzlaşma Metodu.....	203
4.22. Duygusal Zekâ – Kaçınma Metodu.....	204
4.23. Duygusal Zekâ – Fedakârlık Metodu.....	205

1. GİRİŞ

İnsanoğlu, dünya üzerinde var olduğu andan itibaren, yaşamını kolaylaştırabilmek ve yaşam kalitesini yükseltebilmek amacıyla, doğa kanunlarını çözebilmek için bitip tükenmek bilmeyen bir inceleme ve araştırma sürecine girmiştir. Bu gayret binlerce yıldır devam etmektedir. Kendisi dışındaki nesne ve olayları çözümlenebilmek için büyük gayretler gösteren insanın, kendisinin psikolojik dünyasını ve davranış özelliklerini anlamlandırma çabaları çok daha sonraları gündeme gelmiştir. Bu çalışmalar başladığında ise gün ışığı görmemiş hazinelerle karşılaşmıştır. İnsanın kendi iç dünyası hakkında yaptığı her yeni keşif, sınırsız potansiyelleri, inanılmaz derecede büyük güçleri gün ışığına çıkarmıştır. İnsan, iç dünyasındaki güçleri keşfettikçe, bu güçleri, amaçlarına ulaşmak, ihtiyaçlarını karşılamak, çevresini şekillendirmek için kullanma imkânı bulmuştur.

İhtiyaçlarla dolu bir organizma olan insan, hayatta kalabilmek için ihtiyaçlarını her zaman için karşılamak zorunda olmuştur. İhtiyaçların karşılanması ise üretim yapmayı gerekli kılmıştır. Önceleri birey veya aile düzeyinde gerçekleşen üretim zamanla çok sayıda kişinin içerisinde çalıştığı işletmelere kaymıştır. Sanayi devrimi olarak adlandırılan bu gelişmenin ilk yıllarında teknik ve mühendislik çalışmaları hep en önde yer almıştır. Uzun yıllar üretimdeki insan gücü makinelerden çok farklı olarak algılanmamış, onun sadece verilen emirleri yerine getirmesi, ortama uyum sağlaması, soru sormaması yalnızca çalışması istenmiştir. Zaman içerisinde işletmelerin çoğalması, rekabeti gündeme getirmiş, ulaşım ve iletişim imkânlarının gelişmesiyle bu rekabet tüm dünyayı içine alabilecek kadar genişlemiştir. Bilgisayarının karşısındaki bir kişi internet vasıtasıyla, kredi kartını da kullanarak dünyanın diğer ucundan bir ürünü satın alabilmekte, aldığı ürün kısa bir sürede ve çok yüksek olmayan bir taşıma maliyetiyle adresine teslim edilebilmektedir. Rekabetin böyle bir gelişim sergilemesi, işletmeleri rekabette öne geçmek için yeni arayışlara sevk etmiştir. Mühendislik çalışmalarının sağladığı etkinliğin ve

verimliliğin sınırlarına ulaşıldığında, işletmelerdeki insan unsurunun önemi ortaya çıkmaya başlamıştır. İnsan unsurundan daha iyi yararlanma arayışları, insanın psikolojik dünyası üzerindeki araştırmaları beraberinde getirmiştir. İnsanın psikolojik yapısı üzerinde sürdürülen her çalışma yeni ufukların ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Bu çalışmalarla küresel rekabette üstünlüğün en önemli unsurunun “insan” olduğu keşfedilmiştir. Bütün teknolojik gelişmelerin, makine ve teçhizatın kısa bir sürede taklit edilebildiği ve tüm dünyaya yayılabildiği bir ortamda, sınırsız bir düşünme ve üretme potansiyeli bulunan insanın en önemli rekabet avantajı olarak kabul edilmesi, işletmecilik dünyasında çarpıcı gelişmelere sebep olmuştur. Artık işletmeler insan kaynaklarına çok daha büyük önem vermekte, onların beklentilerini devamlı olarak takip etmekte ve karşılamaya çalışmaktadırlar. Günümüz işletmelerinde personelin ihtiyaçlarını karşılamak üzere, hastane, kreş, sinema salonu ve kapalı spor salonu gibi tesislerin hazırlanması bu anlayışın bir sonucudur. Sanayi devriminin ilk yıllarında hiçbir değeri ve sosyal güvencesi olmayan, çok düşük ücretlerle günde 15 saat çalıştırılan insanların durumu dikkate alındığında, işletmelerde insana verilen önem konusunda sağlanan çarpıcı ilerleme gözler önüne serilmektedir. Günümüz işletmelerinde, büyük maliyetlere katlanılarak, gerek işletme içinde, gerekse işletme dışında sürekli olarak eğitim programlarının düzenlenmesi ve personele kendilerini geliştirme imkânlarının sağlanması bu gelişmelerin bir parçasıdır.

İşletmelerde bu çarpıcı değişimlerin gerçekleşmesi büyük ölçüde bilim adamlarının yaptıkları araştırmalara dayanmaktadır. İnsanın sahip olduğu sınırsız potansiyelleri ortaya çıkaran bilim adamları, işletmelerde insana çok daha farklı bir şekilde yaklaşılmasını sağlamışlardır. Bilim adamlarının son yıllarda geliştirdikleri ve hızla popülerite kazanan kavramlardan birisi de duygusal zekâdır. Duygusal zekâ, işletmelerdeki insanların sınırsız potansiyellerinin açığa çıkarılarak bunun küresel rekabette başarı kazanmaya yönelik olarak kullanılmasını sağlama yolunda son yılların en gözde araçlarından birisidir.

Bu teze konu olan araştırmada, duygusal zekânın, yöneticilerin zamanlarının önemli bir kısmını alan ve yöneticilerin başarısını doğrudan etkileyen çatışma konusu üzerindeki etkileri değerlendirilecektir. Araştırmada özellikle, yöneticilerin duygusal zekâlarının, astlarıyla olan çatışmalarında, çözüm yöntemi tercihlerine ne ölçüde yansıdığı konu edilmiştir. Araştırma kapsamında ayrıca yöneticilerin duygusal zekâları açısından, yaş, cinsiyet, medeni hal, çocuk sayısı, eğitim düzeyi, eğitim alanı, statü ve çalıştıkları bölüm arasında bir fark bulunup bulunmadığı istatistiksel yöntemlerle sorgulanacaktır.

Bu araştırma ile duygusal zekânın ast – üst çatışmaları üzerindeki etkisi ispat edilebilirse, işletmelere yönetici seçiminde duygusal zekâ düzeylerinin dikkate alınması ve yöneticilere duygusal zekâ eğitiminin verilmesi gündeme gelecektir. Böylece, yöneticilerin zamanlarının önemli bir bölümünü alan ve işletmenin faaliyetlerini ciddi bir şekilde aksatabilen çatışmaların çok daha etkin bir şekilde çözülmesinin yolu açılacaktır. Ortaya çıkan çatışmaların etkin bir şekilde çözülebildiği, çalışanlar ve yöneticiler arasında uyum ve işbirliğinin egemen olduğu işletmelerin, faaliyetlerini daha başarılı bir şekilde sürdürmeleri ve küresel rekabette avantaj kazanmaları beklenir.

Bu araştırma Kayseri’de faaliyet gösteren, 50 kişi ve daha fazla eleman çalıştıran işletmelerin üst kademe yöneticilerini ve yardımcılarını kapsamaktadır. Kayseri dışındaki işletmeler, 50 kişiden az eleman çalıştıran işletmeler ve üst kademe yöneticiler ile yardımcılarını dışındaki kişiler araştırma kapsamı dışında tutulmuştur.

Araştırmayla ilgili verilerin toplanmasında anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde duygusal zekâ ölçeği, ikinci bölümde çatışma ölçeği, üçüncü bölümde de kişisel bilgilerle ilgili sorular yer almaktadır. Kullanılan anketlerin duygusal zekâyı ve çatışmayı güvenilir bir şekilde ölçtüğü, katılımcıların da gerçekleri olduğu gibi ankete yansıttıkları varsayılmıştır. Katılımcıların sosyal beğenirlik etkisiyle hareket etme eğilimlerini azaltmak amacıyla, gerek anketin başına konulan bir

yazı ile gerekse sözlü olarak kimliklerin gizli tutulacağı vurgulanmış ve gerçek bilginin araştırma açısından ne kadar önemli olduğu açıklanmıştır.

Araştırmanın birinci bölümünde duygusal zekâ kavramına hazırlık olarak duygu ve zekâ kavramları hakkında geniş bilgi verilmiştir. Bazı duygu türlerinin özellikleri, iş hayatında duyguların önemi, yine bu bölümde incelenmiştir. Duygu ve zekâ kavramları açıklandıktan sonra, duygusal zekâ kavramı hakkında bilgi verilmiş, nasıl doğduğu ve geliştiği açıklanmıştır. Duygusal zekânın önemi, bu konuda yapılan çok sayıda araştırma paralelinde değerlendirilmiştir. Duygusal zekâyı oluşturan unsurlar, duygusal zekânın bazı örgütsel davranış konularıyla ilişkisi, duygusal zekânın ölçümü ve duygusal zekâ eğitimi de birinci bölümün konuları arasında yer almaktadır.

Araştırmanın ikinci bölümünde, işletmelerde çatışma konusu tanıtılmıştır. Çatışmanın tanımı, işletme yönetimindeki yeri, sebepleri ve sonuçları bu bölümde ayrıntılı bir şekilde anlatılmıştır.

Araştırmanın üçüncü bölümünde işletmelerde duygusal zekânın çatışmalar üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir. Çatışma türleri ve duygusal zekâ, çatışmanın organizasyon içindeki yeri ve duygusal zekâ, kazan – kaybet stratejileri ve duygusal zekâ, çatışma yönetiminde duygusal zekâ gibi konular bu bölümde işlenmiştir.

Araştırmanın dördüncü bölümü, uygulama çalışmalarını içermektedir. Araştırmanın konusu, amacı, yöntemi, verilerin analizi ve yorumu gibi konular bu bölümde yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE DUYGUSAL ZEKÂ

1. DUYGU KAVRAMI

İnsan sosyal bir varlıktır ve doğduğu andan itibaren hayatı boyunca diğer insanlarla bir arada bulunmak ve çalışmak zorundadır. Bu yüzden, hayatı kolaylaştırma ve yaşam kalitesini yükseltme arayışında, insanın davranış özelliklerinin çözümlenmesi büyük önem taşımaktadır. İnsanın davranış özelliklerine verilen önem, günümüz işletmeciliğindeki yönetim kuramlarında görülebilir. Bu kuramların önemli bir bölümünün özünde, insanla ilgili temel davranışsal özellikler referans alınmaktadır. Burada, insanı tanımaya yönelik bir adım olarak duygu kavramı incelenecektir.

Bize çok yakın olmasına ve her an hayatımızın bir parçası olmasına rağmen duyguyu tanımlamak zordur. Burada öncelikle çeşitli bilim adamlarının duygu hakkındaki tanımlarından yola çıkılarak yaygın şekilde kabul görebilecek bir tanıma ulaşılmaya çalışılacaktır.

İlk olarak duygunun Latince'de "bizi harekete geçiren ruh" olarak tanımlandığını görmekteyiz¹. Daniel Goleman'a göre duygu, "bir his ve bu hisse özgü belirli düşünceler, psikolojik ve biyolojik haller ve bir dizi hareket eğilimidir"².

Stephen Davis ise duyguyu, "iç ve dış uyarıcılar tarafından harekete geçirilen ve davranışsal tepkilere yol açan, bilinçli hislerin hoşnutluğu veya hoşnutsuzluğu"³ şeklinde tanımlamıştır.

¹ Robert K. Cooper, "Applying Emotional Intelligence in the Workplace," **Training & Development**. Cilt no 2, Sayı no 12: 31-39, (Kasım 1997), s.38.

² Daniel Goleman, **Duygusal Zekâ** (İstanbul: Varlık Yayınları, 1999), s.359.

³ Stephen F. Davis, **Psychology** (New Jersey: Prentice Hall, 1997), s.135.

Salovey ve Mayer'e göre duygu, "insanın, yaşadığı çeşitli olayların bir karşılığı olarak ortaya çıkan, farkında olma, idrak, fizyolojik tepkiler gibi unsurları içeren pek çok psikolojik alt sistemi koordine eden ve insanın içinde gerçekleşen olaylardır"⁴.

Türk Dil Kurumuna Göre duygu, "belirli nesne, olay veya bireylerin insanın iç dünyasında uyandırdığı izlenimdir"⁵.

Çeşitli bilim adamlarının yaptıkları tanımlardan yola çıkılarak benimsenebilecek bir tanım yapmak gerekirse, duygu, "iç veya dış kaynaklı çeşitli uyarıcıların sebep olduğu ve çeşitli davranışsal tepkilere yol açan sevinç, mutluluk, üzüntü, kızgınlık, korku gibi ruh halleri" olarak ifade edilebilir.

Biz farkında olsak da olmasak da, yaşamımızın her anında bir duygusal durumda bulunuruz ve bu duygusal durumumuz her an değişebilir⁶. İnsan kendisini duygulardan soyutlayamaz. Fakat geliştireceği yeteneklerle duygularını yöneterek, yaşadığı duyguların amaçlarına hizmet etmesini sağlayabilir. Huzur, endişe, heyecan gibi duygular biz farkında olmasak da hayata yönelik bakışımızı, moralimizi ve performansımızı 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.

Duyguların hayatımızdaki önemini kavrayabilmek amacıyla bir an için duyguların olmadığı bir dünya hayal edilmeye çalışılmalıdır⁷. Duygu olmasa büyük bir başarıya ulaşmanın gururunu ve mutluluğunu yaşayamayız. Bir

⁴ John D. Mayer, David R. Caruso ve Peter Salovey, "Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence," **Intelligence**. Cilt no 27, Sayı no 4: 267-281, (Kasım 1999), s.267.

⁵ www.tdk.gov.tr, 13.05.2003

⁶ Doğan Cüceloğlu, **İnsan ve Davranışı** (İstanbul: Remzi Kitabevi, 1996), s.262.

⁷ Camille B. Wortman, **Psychology** (New York: Mc Graw Hill, 1992), s.317.

haksızlığa uğradığımızda sinirlenemeyiz. İdeallerimize ulaşma heyecanı bizi sarmasa bütün gücümüzle çalışamayız. Korku yaşamadığımız için kendimizi tehlikelerden koruyamayız. Endişe duymadığımız için çeşitli olumsuz durumlara karşı kendimizi hazırlayamayız. Kısacası duygular olmadığında insanın hayatını sürdürmesi zorlaşacağı gibi, hayat da renksiz ve tatsız bir hal alacaktır. Duyguları olmayan insan ise, her türlü mantıksal sorunu zekice çözebilen bir robota benzeyecektir. İnsan olmanın vazgeçilmez özelliği duygu yüklü olmaktır.

Bilim adamları yakın zamana kadar duygulara önem vermemişler, sürekli olarak insanın karar alma ve problem çözme gibi yetenekleri üzerinde düşünmüş ve araştırmalar yapmışlardır⁸. Bilim tarihi boyunca bilişsel konularla kıyaslandığında duygular her zaman için geri planda kalmıştır⁹. Analitik zekâ üzerinde her zaman için çok çalışılmış ve bu zekâ türü önemsenmiştir. Duygular önemsiz görülmüş, hatta insanın karar ve davranışlarını aksatıcı ve bozucu bir niteliğe sahip olduğu düşünülmüştür¹⁰. Young 1936 yılında duyguların bilinçli bir amaca sahip olmadığını ve kişinin kontrolünü tamamen kaybetmesine sebep olacağını, bu yüzden duyguların mümkün olduğunca bastırılması gerektiğini ifade etmiştir. O dönemlerde çok az sayıda bilim adamı duyguların önemine inanmıştır. David Hume, Charles Darwin ve Sigmund Freud duyguların önemsenmesi gerektiğine inanan az sayıdaki bilim adamlarındandır¹¹. Onların görüşüne göre duygular bütün davranışların ortaya çıkmasında önemli bir role sahiptir. Charles Darwin, “İnsanlarda ve Hayvanlarda Duyguların İfadesi” isimli kitabında, duyguların çok ciddi yararlarının bulunduğunu vurgulamıştır. Duyguların, çeşitli davranışlara enerji vererek ve bir iletişim sistemi oluşturarak gerek insanların, gerekse hayvanların yaşamlarına çok ciddi katkılar sağladığını ifade etmiştir.

⁸ Wortman, a.g.e., s.318.

⁹ Peter Salovey ve John Mayer, **Handbook of Emotions** (New York: Guilford Press, 2000), s.505.

¹⁰ Peter Salovey ve John Mayer, “Emotional Intelligence,” **Imagination, Cognition and Personality**. Cilt no 9, Sayı no 3: 185-211, (1990), s.185.

¹¹ Salovey ve Mayer, 2000, a.g.e., s.505.

Günümüzde ise duyguların önemi konusunda bilim adamları arasında yaygın bir uzlaşma söz konusudur. Duyguların insan için çok önemli olduğu, gerektiği gibi yönetilebilirse, duyguların insanın rasyonel yapısıyla mücadele halinde değil, işbirliği içerisinde bulunacağı, giderek artan sayıda araştırmada bulgulanmaktadır. Duyguların, özellikle, insan faaliyetlerinin doğması, yönlenmesi ve devam etmesi konularında etkili olan motivasyonun birincil kaynağı olduğu konusunda bir görüş birliği oluşmuştur¹². Duygular, insanların yargılarını, kararlarını, önceliklerini ve faaliyetlerini şekillendirmelerine yardımcı olmaktadır.

İnsanlar davranışlarını ve tepkilerini akılları sayesinde kontrol ettiklerini düşünse de sanıldığından daha fazla duygulardan etkilenirler¹³. Rasyonelliği ağırlıklı olarak öne çıkarmak, duyguları geri plana atmak, insanı makineden farksız bir varlık haline getireceği gibi, sanılanın aksine kararlarında ve yaşam kalitesinde yükselme sağlamayacaktır. Aksine duyguların dâhil edilmediği her türlü karar eksik kalacak ve hatalı sonuçlara götürecektir. İnsan duygularıyla insandır ve hayatın her noktasında duygulara ihtiyaç vardır. Tabi ki duyguların yapıcı olabildiği kadar yıkıcı olabilmesi de mümkündür¹⁴. Burada önemli olan, duyguları yönetilebilmektir. Yanlış olan şey duyguların hayattan tamamen çıkarmaya çalışmaktır.

Duygular, rasyonel düşüncelerden, duyu organlarımızca elde ettiğimiz algılardan, hafızamızda depoladığımız bilgilerden farklıdır¹⁵. Duygular, kalp atış hızı, kan basıncı, solunum hızı, tükürük salgılanması, terleme, göz bebeklerinin büyümesi gibi fizyolojik belirtilerle kendini gösterir. Ani bir tehlikeyle karşılaşan ve korkan bir kişinin, göz bebekleri büyür, bu şekilde daha iyi bir görme sağlanır. Kalp, atış hızını artırarak, savaşıma veya kaçma konusunda karar verecek olan organizmanın kaslarına yeterli düzeyde kan gönderir ve onları

¹² Salovey ve Mayer, 2000, **a.g.e.**, s.505.

¹³ Enver Özkalp ve A. Aytül Cengiz, "İşyerinde Duygular ve Yönetimi," Afyon Kocatepe Üniversitesince düzenlenen 11.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'ne sunulan bildiri (Afyon. 23-25 Mayıs 2003), s.3.

¹⁴ Pamela R. Johnson,"Organizational Benefits of Having Emotionally Intelligent Managers and Employees," **Journal of Workplace Learning**. Cilt no 11, Sayı no 3: 84-97,(1999), s.86.

¹⁵ David G. Myers, **Psychology** (New York: Worth Publishers, 1995), s.434.

harekete hazırlar. Solunum hızlanarak daha fazla oksijen sağlar. Bu oksijen, ihtiyaç duyulan fazla enerji için hücresel yanma sırasında gerekecektir. Deride meydana gelen terleme, ısıyı yükselen organizmayı soğutacaktır. Görüldüğü gibi yaşanmakta olan duygular paralelinde vücudun ortaya koyduğu fizyolojik tepkiler kişinin değişen şartlara uyum sağlamasını kolaylaştıracak niteliktedir.

Çok ciddi bir tehlikeyle karşılaşılması veya aşılması çok zor bir engelin söz konusu olması durumunda vücudun ortaya koyduğu fizyolojik alarm durumu, çoğu zaman bizi tehlikelerden koruyarak hayatta kalmamızı sağlar¹⁶. Sempatik sinir sisteminin harekete geçirdiği bu tepkiler normalde belli bir süre sonra parasempatik sinir sistemi tarafından eski halinde döndürülür. Sürekli olarak yoğun kaygı altında olan kişilerde organizmanın normale dönmesi sağlanamaz. Bu durumun uzun süre devam etmesi önemli sağlık sorunlarına yol açabilir.

Fizyolojik tepkilerin yoğunluğu ile performans arasındaki ilişki konusunda yapılan araştırmalara göre, farklı görevler için en yüksek performansı sağlayacak fizyolojik tepkilerin seviyesi değişmektedir. Bir koşucunun performansı, çok yüksek düzeyde fizyolojik tepkiyle zirveye çıkarken, bir öğrencinin en yüksek performansı yakalayabilmesi orta düzeyde fizyolojik tepkilerle sağlanabilmektedir. Yapılacak iş rutin ve kolay kavranabilirleştikçe yüksek düzeyde fizyolojik tepkilerin önemi artmakta, yapılacak iş zorlaştıkça ve karmaşıktıkça bu tepkilerin düzeyinin azalması gerekmektedir.

İnsanlar çeşitli duyguları yaşarken, bu duyguların sebep olduğu fizyolojik tepkiler vücutta ve yüz hatlarında kendini gösterir. Psikolog Paul Ekman'ın gerçekleştirdiği ve dünya genelinde pek çok ülkeyi kapsayan bir araştırmada, insanların korku, kızgınlık, neşe, hüzün, nefret, umut ve hayret gibi duyguları yaşarken gösterdikleri fizyolojik tepkilerin, özellikle de yüz ifadelerinin dünyanın çeşitli ülkelerinde büyük ölçüde benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir¹⁷. Ekman'ın yaptığı çalışmada Yeni Gine'de dünyayla irtibatı tamamen kesik olan kabilelerin

¹⁶ Myers, a.g.e., s.434.

¹⁷ Karen Huffman, **Psychology In Action** (Canada: John Wiley, 1994), s.430.

bile temel duygu türlerini yaşarken dünyanın diğer ülkelerinde yaşayan insanlar gibi fizyolojik tepkiler verdikleri görülmüştür¹⁸.

Duyguların özellikle yüz ifadelerine yansımalarının evrensel olduğunu destekleyen ve Ekman'ın çalışması dışında daha pek çok araştırma ve bulgu vardır¹⁹. Bebekler üzerinde yapılan çalışmalar, bebeklerin hissettikleri duyguların yüz ifadelerinden anlaşılabilirdiğini göstermiştir. Hatta inceleme altına alınan kör ve sağır bebeklerden bile benzeri duygusal tepkileri gözlemlemek mümkün olmuştur. Bebeklerin yaşadıkları, acı, nefret, hoşnutluk, hoşnutsuzluk gibi duygular yüz ifadelerinden rahatlıkla görülebilmıştır. Bütün bu bulgular, duyguların oluşturduğu yüz ifadelerinin sonradan öğrenmekten ziyade büyük ölçüde genetik bir özellik taşıdığının ve evrensel oluşunun bir göstergesidir.

Duygularımızın sebep olduğu fizyolojik tepkilerimiz ve davranışlarımız, diğer insanlarla iletişimimizi zenginleştiren sözsüz iletişim unsurlarıdır. Sözsüz iletişim konusunda yetenekli bir kişi, bir takım fizyolojik ve davranışsal tepkilerini değerlendirerek, insanların hangi duygular içerisinde olduğunu ve bunun ardından nasıl bir davranışta bulunacaklarını tahmin edebilir²⁰. Steniner'e göre duygusal okuryazarlık, kültürün bünyesinde yer alan bir özelliktir ve öğrenilir²¹.

Başkalarının duygularını tahmin edebilme yeteneği kişiye diğer insanlarla ilişkilerinde çok önemli avantajlar sağlayacaktır. Diğer taraftan oyunculuk yetenekleri çok güçlü olan bir kişi ise, gerçekte yaşamadığı duyguları sanki yaşıyormuşçasına davranışsal tepkilere dönüştürebilir²². Böylece diğer insanları yanıltabilir. Sinema filmlerinde veya tiyatrolarda oyuncular, gerçekte yaşamaları için bir sebep olmayan duyguları, senaryo gereği bilinçli bir yönlendirmeyle yaşayarak insanları etkilemeyi başarırlar. Bir oyuncu, bu duyguları ne kadar gerçekçi yansıtabiliyorsa o düzeyde başarılı görülmektedir. Dolayısıyla bir

¹⁸ Henry L. Roediger, **Psychology** (Minneapolis: West Publishing, 1996), s.518.

¹⁹ Stephen F. Davis, **a.g.e.**, s.149.

²⁰ Wortman, **a.g.e.**, s.318.

²¹ Rauven Bar-On ve B. D. Kirkcaldy, "Emotional Expression and Implications for Occupational Stress; an Application of the Emotional Quotient Inventory," **Personality and Individual Differences**. Cilt no 28, Sayı no 6:1107-1118, (Haziran 2000), s.1108.

²² Cüceloğlu, **İnsan ve Davranışı**, s.263.

insanın gerçekte yaşadığı duyguları gizlemesi, abartması veya duygularını yönlendirmesi mümkündür²³.

Bilim adamları uzun yıllar süren çalışmalarla insanların yaşadığı çok sayıdaki duyguyu sınıflandırmaya çalışmışlardır. Bu konuda en çok kabul gören çalışma Robert Plutchik'in yaptığı sınıflandırmadır. Robert Plutchik sekiz temel duygu tespit etmiştir. Bunlar, korku, kızgınlık, neşe, hüznün, yakınlık, nefret, umut ve hayret'tir. Plutchik'e göre, nasıl ki, milyonlarca farklı renk yalnızca üç temel rengin karışımıyla elde ediliyorsa, yaşadığımız çok sayıdaki duygu da burada sıralanmış sekiz temel duygunun karışımı sonucu oluşmaktadır²⁴. Temel duyguların karışımı sonucu oluşan kıskançlık, düşmanlık gibi duygular ikincil duygular olarak isimlendirilebilir²⁵. Temel duygular biyolojik kökenli evrensel bir nitelik taşıdığı halde, ikincil duygular ve bunlarla ilgili tepkiler kültüre göre değişebilir ve şekillenebilir. Ayrıca duyguları olumlu (memnuniyet verici), olumsuz (memnuniyetsizlik verici), yüksek enerji ve aktivite içeren, düşük enerji ve aktivite içeren duygular olmak üzere sınıflandırmak mümkündür²⁶. Mesela korku, kızgınlık, endişe, üzüntü duyguları memnuniyetsizlik verici iken, sevinç duygusu memnuniyet vericidir. Kızgınlık ve neşe gibi duygular yüksek enerji ve aktivite içerirken, üzüntü gibi duygular düşük enerji ve aktivite içerirler²⁷. Olumlu duyguların insanların yaratıcılığını yükselttiğine ilişkin bulgular mevcuttur²⁸. Benzer şekilde olumlu duygular yaşamakta olan kişilerin daha iyi sonuçlara ulaşmaları bilimsel açıdan beklenen bir durumdur²⁹. Fakat her zaman için, olumlu nitelikteki duyguların yararlı, olumsuzların zararlı olduğu ve olumsuz duyguların tamamen engellenmesi gerektiği fikri yanlıştır. Yerinde ve dozunda olmak kaydıyla, olumsuz duyguların da yararları vardır. Olumsuz duyguların

²³ Andrea M. Bodtker, "Emotion in Conflict Formation and its Transformation: Application to Organizational Conflict Management," **The International Journal of Conflict Management**. Cilt no 12, Sayı no 3: 259-275, (2001), s.264.

²⁴ Doğan Cüceloğlu **İnsan ve Davranışı**, s.263.

²⁵ Richard R. Bootzin, **Psychology Today** (New York: Mc Graw Hill, 1991), s.371.

²⁶ **Aynı**, s.344.

²⁷ M. Bagshaw, "Emotional Intelligence - Training People to be Affective So They Can be Effective," **Industrial and Commercial Training**. Cilt no 32, Sayı no 2: 61-75, (2000), s.62.

²⁸ Salovey ve Mayer, 1990, **a.g.e.**, s.199.

²⁹ **Aynı**, s.200.

yaşanması olumlu duyguların yaşanmasına katkı sağlayabilir. Öfke, üzüntü ve korku, yaratıcılık ve enerji kaynağı olabilir.

Genellikle olumsuz duygular, kişinin beklentilerine veya amaçlarına ulaşmaya çalışırken engellerle karşılaşmaları sonucu, olumlu duygular ise, amaçların gerçekleşmesi ve bir takım kazanımlar elde edilmesi sonucu ortaya çıkar³⁰.

Bir de duyguların yoğunluk boyutu vardır. Duygular her zaman standart bir yoğunluk taşımazlar. Bazen çok kuvvetli, bazen de hafif olarak yaşanır. Bir insan bazen yalnızca içinden sinirlenebilir, bazen de sınırdan etrafındaki şeyleri kırıp dökebilir, duvarı yumruklayabilir ve bağırabilir. Çok yoğun olarak hissedilmekte olan duygular saf halde bulunurlar. Yani çok sinirli olan bir kişi yalnızca sinirlidir. Oysa yoğunluğu düşük düzeydeki duygular bazen birleşerek farklı duyguları oluştururlar. Mesela, kırgınlık ve nefret birleşerek düşmanlık duygusunu oluşturabilir.

Duygu konusunda yapılan araştırmalar, bazı hayret verici bulgulara da ulaşmıştır³¹. Yüz ifadelerinin insanın duygularıyla etkileşimi konusunda yapılan bir araştırmada, bir denek grubundan verilen bir hikâyeyi mutluluk içeren yüz ifadesiyle, diğer gruptan ise hikâyeyi kırgınlık içeren yüz ifadesiyle okumaları istenmiştir. Hikâyeyi mutlu yüz ifadesiyle okuyan kişilerin, hikâyeyi diğerlerine göre daha olumlu değerlendirdikleri görülmüştür. Konuyla ilgili benzeri bir çalışmada ise, bir denek grubunun dudakları arasına kalem alarak bir dizi karikatürü değerlendirmeleri istenmiştir. Dudakların arasına alınan kalemin anlamı deneklerin gülümsemesinin engellenmesidir. Diğer grubun ise kalemi dişlerinin arasına alarak karikatürleri değerlendirmeleri istenmiştir. Dişlerin arasına alınan kalem de gülümsemeye imkân vermektedir. Çalışmanın sonunda kalemi dişlerinin arasına alarak karikatürleri inceleyen grubun karikatürleri çok daha esprili buldukları görülmüştür. Başka bir araştırmada, iki farklı gruptan

³⁰ Bodtker, **a.g.e.**, s.261.

³¹ Stephen F. Davis, **a.g.e.**, s.153.

belirli bir mesafeyi iki farklı tarzda yürümeleeri istenmiřti³². Birinci grup, kısa ve ayaklarını sürüyerek adım atmakta ve boyunları bükülmüş bir şekilde yere bakarak yürümekteydi. Diğer grup ise dik bir şekilde uzun adımlar atarak ve ileriye bakarak yürüyordu. Birinci gruptakilerin bu deneyin ardından olumsuz duygulara büründükleri görülmüştür. İkinci gruptakilerde ise yürüyüşün ardından olumlu duygular ortaya çıkmıştır.

Duygular, beynin ürettiği ve sonra vücudun tepki gösterdiği belirli biyokimyasal maddelerin ortaya çıkmasını sağlar. Yediğimiz yiyecekler de duygularımızla kimyasal etkileşimde bulunurlar. Çikolata ve dondurma, beynin hoşnut olma duygusuyla bağdaştırdığı serotonin ve endorfin maddelerinin salgılanmasına yol açar. Beynin serotonin üretmesini sağlayan şeylerden birisi de gülümsemektir³³.

Tüm bu araştırmalardan elde edilen bulgular, insanların yüz kaslarının ve vücudun çeşitli noktalarındaki sinirsel alıcıların beyindeki duyu merkezleriyle çift yönlü etkileşiminin bulunduğunu göstermektedir. Yaşadığımız duygusal durum, yüz adalelerinde ve vücudumuzun duruşunda kendini gösterdiği gibi, yüz adalelerine ve vücuda bilinçli olarak verilen şekil ve hatta yediğimiz besinler, bazı duyguların yaşanmasına katkıda bulunmaktadır³⁴. Bu bilgiler ışığında, bir insanın kendi duygularını istediği şekilde yönetebilmesinin mümkün olduğu görülmektedir.

Duygular hakkında bilinmesi gerekenlerden birisi de duyguların bulaşıcı olduđudur³⁵. İnsanlar birbirleriyle temas kurduklarında yaşamakta oldukları duyguları diğerlerine yansıtırlar ve bir etkileşim süreci ortaya çıkar. Çoğu zaman bir kişinin yaşamakta olduğu kızgınlık, mutluluk, üzüntü, endişe, heyecanı o kişiyle etkileşimde bulunan herkes yaşamaya başlar. Etkileşim sırasında

³² Myers, a.g.e., s.443.

³³ Lawrence E. Shapiro, **Yüksek EQ'lu Bir Çocuk Yetiştirmek**. Çeviren: Ümran Kartal (İstanbul: Varlık Yayınları, 1997), s.8.

³⁴ İsmet Barutçugil, **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi** (İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2002), s.80.

³⁵ Goleman, **Duygusal Zekâ, a.g.e.**, s.148.

duygularını daha güçlü ifade eden kişilerin duyguları baskın bir nitelik kazanarak diğerlerine aktarılır. Duyguların bu özelliğinden yola çıkılarak, önceden planlanan bazı duygusal mesajların iletilmesi yoluyla farklı kişilerin veya grupların duygularının istenilen yönde şekillendirilmesi mümkündür.

Duyguların yakın etkileşimde bulunduğu konulardan birisi de kültürdür. İnsanların duygusal özellikleri kültüre göre farklılaşabilir. Çünkü kültürleri insanlara nelere sevinmek, üzölmek ve sinirlenmek gerektiğini de öğretmektedir. Bu yüzden duyguları şekillendiren şey çevresel şartlar olduğu kadar, belki bundan daha önemlisi kişisel özellikler ve kültürel yapılarıdır. Kùltürler arası duygusal farklılıkları görebilmek açısından ilgili kùltürlerin dillerini incelemek gibi bir yaklaşım benimsenebilir. İnsanlar kelimeler ile düşündüğü ve konuştuğu için, bir ülkenin lisanında herhangi bir konuyla ilgili mevcut kelime sayısı, ilgili ülkenin kùltürü ve yaşam tarzı hakkında önemli ipuçları verecektir. Bu konu hakkında yapılan bir araştırmada ilginç sonuçlar elde edilmiştir. İngilizce’de duygu ile ilgili 2000 kelime bulunmaktadır. Almanca’da 1500, Taiwan dilinde 750, Malay dilinde 230, Mikronesia dilinde 58, Malezya yerlilerinin dilinde ise 7 kelimenin duygu ile ilgili olduğu görölmüştür³⁶. Duygu ile ilgili kelimelerin fazla oluşu kùltürlerde duyguların daha fazla önem taşıması ve çok daha farklı duyguların yaşanması söz konusu olabilir. Mesela İngilizce’de bulunan “Xenophobia” (yabancı düşmanlığı veya yabancı korkusu) gibi bir kelime Türk Dili’nde bulunmaz. Muhtemelen Türkiye’nin başka ülkelerden çok miktarda göç alan bir ülke olmaması böyle bir duyguyu dolayısıyla da böyle bir kelimeyi gerekli kılmamıştır.

Türk kùltüründe, batı kùltüründen farklı olarak akrabalık ilişkilerine çok daha fazla önem verilmektedir. Bu durum dilimizde batı dillerine göre çok daha fazla akrabalıkla ilgili kelime ile karşımıza çıkmaktadır³⁷. Japon kùltüründe ise, saygıya büyük önem vermektedir. Bu durum Japon Dili’nde çok sayıda saygı ile

³⁶ Stephen F. Davis, a.g.e., s.162.

³⁷ Paul D. Sweeney ve Dean B. Mcfarlin, **Organizational Behavior** (New York: Mcgraw Hill, 2002), s.118.

ilgili kelimenin bulunmasına sebep olmuştur³⁸. Mesela bazı kültürlerde kaygı, depresyon veya suçluluk kelimeleri yoktur. Samoalılar da sevgi, sempati, acıma ve hoşlanma duygularını tek bir kelime ile ifade etmektedirler³⁹.

Duyguların ifade ediliş tarzları da sosyal ve kültürel değerlere ve inançlara göre şekillenmektedir. Bazı kültürler duygularını daha kolay gösterirken, bazıları duygularını göstermekte daha çekingendir. Kültürler kişilerin yalnızca duygularını ifade tarzlarını etkilemezler. Bazı durumlarda kültür, hangi duyguların yaşanması gerektiğini de belirlemektedir⁴⁰. Bu konuda elde edilmiş bulgulardan birisi de, Asya ve Latin kültürüne sahip insanların duygularını tanımlamakta diğerlerine göre zorluk yaşamalarıdır⁴¹.

İnsanların yaşadıkları duyguları ifade biçimleriyle kültür arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla bir araştırma yapılmıştır⁴². Araştırmada gizli kamera aracılığıyla bir filmi seyretmekte olan Japon ve Amerikan öğrencilerin duygusal tepkileri gözlenmiştir. Her iki grup öğrenci de yalnız olduklarında duygularını açıkça ifade ettikleri halde, araştırmacı yanlarında olduğu zaman Japon öğrencilerin duygularını gizledikleri görülmüştür. Bu durum kültürel farklılıkların, duyguların ifadesini de farklılaştırdığının bir göstergesidir. Benzeri bir durum Eskimolarda da görülmektedir⁴³. Eskimo kültürü kızgınlığın gösterilmesini şiddetle ayıplamaktadır. Bazı Arap ülkelerinde ise, bir kişinin herhangi bir haksızlığa karşı sinirli bir şekilde karşılık vermekteki başarısızlığı onursuzluk olarak değerlendirilmektedir. Görüldüğü gibi farklı kültürler insanların hangi duygularını kime karşı, ne zaman ve nasıl gösterileceğini etkilemekte ve yönlendirmektedir.

³⁸ Üstün Dökmen, **İletişim Çatışmalar ve Empati** (İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1996), s. 119.

³⁹ Özkalp ve Cengiz, **a.g.e.**, s.7.

⁴⁰ Bodtker, **a.g.e.**, s. 262.

⁴¹ Kathy A. Gainor, "Emotional Intelligence and Empathy: Their Relation to Multicultural Counseling Knowledge and Awareness," **Professional School Counseling**. Cilt no 5, Sayı no 2: 131-138, (Kasım 2001), s.135.

⁴² Judith R. Gordon, **Organizational Behavior** (Boston: Allyn and Bacon, 1993), s.410.

⁴³ Stephen F. Davis, **a.g.e.**, s. 154.

İnsanların duygusal tepkilerinin içinde yaşadıkları ve benimsedikleri kültüre göre farklılaşmasını daha da ileri götürdüğümüzde her bir bireyin duygularını ifade ve çeşitli olaylara gösterilecek duygusal tepkiler konusunda farklılaşabildiği görülecektir. Benzeri çevresel şartlar farklı insanlarda aynı duygusal tepkilere yol açmayabilir⁴⁴. Çünkü insanların yaşayacakları duygu türü ve yoğunluğu onların düşüncelerine, inançlarına ve beklentilerine göre şekillenecektir. Tamamen aynı olayla karşılaşan farklı insanlar farklı duygular yaşayabilirler. Bir olay karşısında bir kişi üzülürken, diğer bir kişi sevinebilir. Bir kişi sinirlenirken, diğer bir kişi kayıtsız kalabilir. İnsanların çeşitli olaylar karşısında yaşadıkları duygular kültürden kültüre farklılık gösterdiği gibi aynı kültürdeki insanlar arasında da farklılık gösterebilmektedir.

Duygularını gösterme ve başkalarının duygularını anlama konusunda bir çeşit rahatsızlığı olan (Alexithymia) kişiler üzerinde yapılan çalışmalar, duyguların insan hayatındaki önemini bir kez daha ortaya koymuştur⁴⁵. Alexithymia, duygularını değerlendiremeyen ve sözcüklerle ifade edemeyen psikiyatrik hastalara verilen isimdir⁴⁶. Alexithymia hastalığından muzdarip olanların duygularını tanımlayamamaları ve ifade edememeleri, onların çevredeki gelişmelere gerektiği gibi karşılık vermelerini engeller⁴⁷. Bu kişiler, rasyonel ve mantıksal yönlerinde hiçbir aksaklık olmamasına rağmen, diğer insanlarla ilişki kurmakta çok ciddi sorunlar yaşarlar. Alexithymia hastalarının durumu bize yalnızca mantığın insanın hayatını devam ettirmekte yeterli olmadığını ve duyguların insan hayatında çok önemli olduğunu açık bir şekilde göstermektedir.

Duyguların ifade edilmesiyle ilgili olarak geliştirilmiş ilk ölçek, Beth İsrail Hastanesi Psikosomatik Anketidir⁴⁸. Bu ankette hastalara kısa senaryolar verilerek bunlara açık uçlu tarzda karşılık vermeleri beklenir. Verilen sözlü cevaplar kaydedilir. Muhtemel senaryolardan birisi, "saatte 90 mil hızla bir

⁴⁴ Huffman, a.g.e., s.425.

⁴⁵ Stephen F. Davis, a.g.e., s.168.

⁴⁶ Salovey ve Mayer, 1990, a.g.e., s.191.

⁴⁷ Salovey ve Mayer, 2000, a.g.e., s.506.

⁴⁸ Salovey ve Mayer, 1990, a.g.e., s.191.

kamyonun üzerinize doğru yaklaşmakta olduğunu görürseniz tepkiniz ne olur?" Muhtemel cevaplardan birisi "dehşete kapılıyorum" olabilir. Alexithymia hastalarının bu tür sorulara verdikleri cevapların, "kamyonun önünden uzaklaşmaya çalışırım" şeklinde olup, duyguları içermediği görülmüştür.

Duygularla fiziksel sağlık arasında da güçlü bir ilişki tespit edilmiştir⁴⁹. Amerika'da yapılan bir araştırmada bir aile üyesinin ölümünün ardından yoğun bir üzüntü yaşayan kişilerin enfeksiyona dayalı bir hastalık, kalp krizi ve felç gibi sağlık sorunları yaşama risklerinin kayda değer bir şekilde arttığı görülmüştür. Benzer şekilde, çok yoğun ve olumsuz duygularla ülser, yüksek tansiyon, şişmanlık, şeker hastalığı, damar tıkanıklıkları, kalp hastalıkları ve kanser arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır⁵⁰.

Duygularla fiziksel sağlık arasındaki ilişkinin açığa çıkarılabilmesi için bilim adamları, laboratuvar şartlarında da bazı çalışmalar yapmışlardır. Bu çalışmalarda deneklere, onların kahkahalarla gülmelerine sebep olacak şekilde komik filmler seyrettirmiş ve fıkralar anlatmışlardır. Bununla paralel bir şekilde bu kişilerin vücutlarındaki biyokimyasal değişimler ölçülmüştür. Elde edilen sonuç şaşırtıcıdır. Bu kişilerin bağışıklık sistemlerinin güçlendiği bariz bir şekilde ortaya çıkmıştır⁵¹.

Buraya kadar sıralanan çeşitli araştırmaların bulguları, yaşadığımız duyguların hayatımızda ne kadar önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Hayatta kalma şansımızı yükseltmenin bir parçası da duygularımızı kontrol altında tutabilmek ve yönetebilmektir.

⁴⁹ Huffman, **a.g.e.**, s.424.

⁵⁰ James Bourey, "Do You Know What Your Emotional IQ is?," **Public Management**. Cilt no 83, Sayı no 9: 4-11, (Ekim 2001), s.5.

⁵¹ Shapiro, **a.g.e.**, s.263.

2. BAZI DUYGU TÜRLERİ

Her bir duygunun karakteristik bir takım özellikleri vardır⁵². Satranç oyunundaki her bir taşın nasıl farklı hareket tarzları varsa, her bir duygu da farklı hareket tarzlarına sahiptir. Mesela adalet ilkesi ihlal edildiğinde kızgınlık ortaya çıkabilir, üzüntü de kişiyi diğer insanlardan uzaklaştırabilir. Aşağıda bazı temel duygular yakından incelenecektir.

2.1. Mutluluk

Mutluluk, bir kişinin hayatından elde ettiği tatmine bağlı olan, olumlu bir duygu türüdür. Mutluluk tarih boyunca insanların yakalamaya ve sürdürmeye çalıştığı bir duygu olmuştur. Psikolog Michael Fordyce'ın yaptığı bir araştırmada insanlara, "Hayatınızdaki en önemli şey nedir?" sorusu sorulduğunda insanların çoğu, "mutlu olmak" cevabını vermişlerdir⁵³. Kendini mutlu hisseden insanların kendilerini daha çok güvende hissettikleri, kararlarını daha kolay aldıkları, iş başvurularında daha çok tercih edildikleri ve tüm hayatlarını düşündüklerinde kendilerini daha çok tatmin olmuş hissettikleri bilinmektedir⁵⁴.

İnsanlar için bu derecede önemli olan mutluluğun nasıl yakalanacağı ve sürdürüleceği araştırmacıların ilgi konusu olmuştur. Bir Amerikan psikologu olan William James mutluluk için ortaya bir formül koymuştur. Bu formüle göre mutluluk, insanın sahip olduğu amaçların ne kadarına ulaştığı ile ölçülür. (Happiness = Accomplishment / Aspirations) Bu formüle göre mutluluğu artırmanın iki yolu vardır. Birincisi, çok çalışarak mümkün olduğunca çok amaca ulaşmaya çalışmaktır. İkincisi ise ulaşmaya çalışacağımız amaçların sayısını ve zorluğunu azaltmaya çalışmaktır⁵⁵.

Mutluluk konusunda en köklü ve en kalıcı teorilerden birisi de sosyal karşılaştırma teorisidir⁵⁶. Bu teoriye göre insanlar kendi hayatlarını başkalarının

⁵² Kevin R. Kelly ve Sidney M. Moon, "Personal and Social Talents," **Phi Delta Kappan**. Cilt no 79, Sayı no 10: 743-758, (Haziran 1998), s.744.

⁵³ Wortman, **a.g.e.**, s.334.

⁵⁴ Myers, **a.g.e.**, s.447.

⁵⁵ Wortman, **a.g.e.**, s.335.

⁵⁶ Aynı, s.335.

hayatlarıyla karşılaştırırlar. Eğer kendi durumları çoğuna göre iyiye mutlu olurlar, aksi durumda ise mutsuzluk söz konusudur. Daha kötü durumda bulunan başka insanların algılanmasının insanların mutluluk düzeylerini artırdığı araştırmalarla doğrulanmıştır⁵⁷. Çok dar bir odayı iki arkadaşıyla daha paylaşmak zorunda olan bir kişi bu durumu tamamıyla can sıkıcı olarak değerlendirebilir. Fakat bu kişi evsiz insanları düşündüğünde fikirleri değişecektir. Thomas Willis bu düşünce tarzını mutluluğun aşağıya doğru karşılaştırma prensibi olarak isimlendirmiştir. Aşağıya doğru karşılaştırma prensibi bize, neden mutluluğun zenginlikle doğru orantılı olmadığını açıklamaktadır. Bu gerçeklerden yola çıktığımız zaman, insanların, kendi mutluluklarını artırabilecek veya azaltabilecek karşılaştırma standartlarını kendilerinin seçtikleri görülmektedir. Kendisine göre daha kötü durumda olan kişileri karşılaştırma standardı olarak belirleyen insanlar doğal olarak kendilerini daha iyi hissedeceklerdir. Bu yaklaşımın iyimser bakış açısıyla da yakından ilgisi vardır.

İnsanları en çok mutlu eden olgular konusuna İngiltere, Kanada ve Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan bir çalışmada, bazı durumlar ve olaylar öne çıkmıştır⁵⁸. Bir görevi başarıyla tamamlamak, istenilen bir şeyi elde etmek veya sahip olmak, saygı görmek veya övülmek, kabul görmek, ait olmak, sevgi ve şefkat görmek bu araştırmada tespit edilen mutluluk kaynaklarıdır.

Hayattaki mutluluğun en önemli unsurunun para ve zenginlik olduğu fikrini, bilimsel çalışmalar doğrulamamıştır⁵⁹. Amerika'daki loto milyarderleri üzerinde yapılan bir araştırma bu kişilerin mutluluk düzeylerinin hiç beklenmedik bir şekilde diğer insanlardan bir farklılık göstermediği, hatta milyarder olduktan sonra mutluluğun azalma eğilimine girdiği tespit edilmiştir. Bu durum adaptasyon teorisiyle açıklanmaktadır. Bu teoriye göre, kişinin hayatında birden zengin olmak gibi çok istenilen bir şey meydana geldiğinde kişi kısa bir sürede kendisini yeni duruma adapte etmekte, böylece bu durumun kişinin mutluluk

⁵⁷ Bootzin, **a.g.e.**, s.367.

⁵⁸ Aynı, s.367.

⁵⁹ Wortman, **a.g.e.**, s.337.

düzenini yükseltme özelliği kalmamaktadır. Ayrıca bu kişilere daha önceden eğlenceli gelen televizyon seyretmek, iyi yemekler yemek gibi şeylerin artık tatmin sağlamadığı görülmüştür. Farklı ülkeler arasında yapılan bazı çalışmalarda da Amerikalıların daha fakir ülkelerin halklarına göre daha mutlu olmadığı belirlenmiştir⁶⁰.

Zenginliğin mutluluk getirip getirmediği konusunda Amerika'da yapılan bir araştırmada uzun süreli ve geniş kapsamlı olmuştur⁶¹. Bu araştırmada 1957 yılından 1993 yılına kadar Amerikan halkının kişi başı milli gelir düzeyi ve insanların mutluluk düzeyleri ölçülmüştür. Bu dönemde kişi başı milli gelir 2000 dolar düzeyinden 16.000 dolar seviyesine çıktığı halde mutluluk düzeyi çeşitli iniş ve çıkışlarla sabit bir düzeyde kalmıştır. Bu araştırma da zenginleşmenin mutluluk düzeyinde bir yükselişe yol açmadığını göstermektedir.

Buradan yola çıkarak insanların mutluluğu yakalamasında ve sürdürmesinde sahip olmak istedikleri bir takım şeylere sahip olmalarının önemli bir etkisi olmadığı görülmektedir. İnsanlar hangi noktaya erişirlerse erişsinler, nelere sahip olurlarsa olsunlar, adaptasyon etkisi gerçekleşecek ve ulaşılan noktaların ve sahip olunan şeylerin kişinin mutluluğuna katkısı azalacaktır.

Hayata olumlu bir bakış açısıyla bakabilen, sahip olmadıklarını değil de sahip olduklarını ön plana çıkarabilen, kişilerin mutluluğu yakalama konusunda doğru bir yöntem seçtikleri söylenebilir. Bu şekilde mutluluğa ulaşan kişilerin hem özel hayatlarında hem de iş hayatlarında daha yapıcı, üretken ve başarılı olmaları mümkündür.

2.2. Korku

Gerçek veya hayal edilen bir tehlikeye karşılık olarak ortaya çıkan ve vücudu savaşmaya ya da kaçmaya yönelik hazırlayan bir gerilim durumudur. Korku, yaşamakta olan kişiye, zihnini meşgul ederek, uykusunu kaçırarak büyük

⁶⁰ Bootzin, **a.g.e.**, s.368.

⁶¹ Myers, **a.g.e.**, s.449.

bir acı verebilir⁶². Korku bulaşıcıdır, bir kişinin yaşadığı korku kısa sürede çevresindekilere yayılabilir. Korku, organizmayı, tehlikeden kaçmaya yönelik olarak hazırlar. Korku hissedildiğinde vücuttaki kan, kaçmayı kolaylaştırmak için bacaklardaki kaslarda toplanır⁶³. Bu sırada yüzdeki kan çekilir. Korku duygusu yaşamakta olan insanların yüzlerinin beyazlaşması bu yüzdendir. Korku kaynağı ortaya çıktığında organizma alarm durumuna geçer. Salgılanan çeşitli hormonlar vücudu harekete hazırlar. Savaşma veya kaçma alternatiflerinin değerlendirilmesi için organizma bir an için durur ve korkulan şeye odaklanır.

Korkunun, aile, kabile veya millet olsun, insan gruplarını birbirine bağlama özelliği vardır. İnsanlar korku veren şeye karşı bütünleşerek güç birliği yaparlar böylece korkuyu azaltmak ve psikolojik bir rahatlama sağlamak mümkün olur. Korku insanın hayatta kalma şansını yükselten bir duygudur. Korku duygusu sayesinde insan kendisini tehlikelerden korur.

İnsanlar hemen her şeyden korkabilirler. Uçak korkusu, araba sürme korkusu, fare korkusu, açık veya kapalı alan korkusu, başarısızlık korkusu gibi farklı türlerde pek çok korku ortaya çıkabilir. Korkular büyük ölçüde öğrenilir⁶⁴. İnsanlar öğrenme yoluyla pek çok şeye karşı korku duygusu kazanabilirler. Bebeklik döneminde yere düşürülen kişilerde yükseklik korkusu olduğu görülmüştür⁶⁵. Korkunun oluşum süreci incelendiğinde, çoğu durumda, kişinin daha evvel kendisine büyük acı vermiş olan şeylere karşı korku duyduğu görülür. Bazı durumlarda korkunun ortaya çıkış sebebinin anlamak mümkün değildir. Her bir insanın sahip olduğu korku türleri ve bunların yoğunlukları büyük farklılıklar gösterebilmektedir. Bazı kişilerde korku türü ve yoğunluğu çok düşük düzeyde olabilir. Bu kişiler korkusuz kahramanlar veya acımasız caniler kategorisine girebilirler. Korku düzeyi düşük kişiler, hayati tehlike arz eden durumlarda bile sakin kalarak işlerini en iyi şekilde yapabilirler. Korkusuzluk, tecrübelerden kaynaklandığı gibi, genetik özelliklere de bağlıdır.

⁶² Myers, **a.g.e.**, s.444.

⁶³ Goleman, **Duygusal Zekâ, a.g.e.**, s.21.

⁶⁴ Enver Özkalp, ve diğerleri, **Davranış Bilimlerine Giriş** (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi AÖF Yayınları Sayı no: 75, 1991), s.206.

⁶⁵ Myers, **a.g.e.**, s.444.

Korku duygusu da diğer duygular gibi tüm insanların çeşitli yoğunluklarda ve sürelerde yaşadıkları bir duygudur. Mantıklı olmayan, aşırı düzeyde ve sürekli devam eden korkular bir davranış bozukluğuna işaret ederler⁶⁶. Buna rağmen, bu duygunun mutlak bir şekilde zararlı olduğu ve mutlaka önlenmesi gerektiği düşüncesi yanlıştır. Korku duygusunun insanın hayatta kalma şansını artırması ve yaratıcılığı geliştirmesi gibi yararları vardır. Önemli olan, diğer duygular gibi, korku duygusunu da yönetebilmektir. Korku duygularını kontrol edebilen ve gereği gibi yönetebilen insanların amaçlarına ulaşmakta daha başarılı olmaları beklenebilir.

2.3. Kızgınlık

Kızgınlık insanların kendilerine ters gelen ve kabul etmedikleri durumlara karşı düşüncelerinde ortaya çıkan ve fizyolojik yapılarına yansıyan bir tepki duygusudur. İnsanların yaşamakta olduğu duygulardan bazılarının kontrol edilmesi kolay iken bazılarınıninki oldukça zordur⁶⁷. Kızgınlık, kontrol edilmesi en zor duygulardan birisidir. Kızgınlık, engellenme ve hayal kırıklığı gibi daha derin bir duygunun gizlenme yolu olabilir⁶⁸. Kızgınlığın yatıştırılabilmesine yönelik olarak özel egzersiz ve rahatlama teknikleri geliştirilmiştir.

Bazı insanlar haftada birkaç kez sinirlendiği halde bazıları günde birkaç kez sinirlenebilir⁶⁹. Kızgınlığı etkileyen iki boyut bulunmaktadır. Birincisi kişisel faktörler, diğeri de çevresel şartlardır. Sinirlenmeye hiç de meyilli olmayan bir kişiyi bile çok sinirlendirebilecek bir ortam söz konusu olabilir. Tersine ortam gayet sakin olduğu halde kişi en küçük bir şeye bile sinirlenebilir.

Kızgınlık özellikle diğer bir kişi tarafından kasıtlı, haksız ve kaçınılamaz bir uygulamaya maruz kalındığında herkesin yaşayabileceği bir duygudur. İnsanlar kızgınlıklarını, çalışma arkadaşlarına, astlarına ve yöneticilerine yöneltebilirler. Kızgınlık insanların daha sonradan pişman olabilecekleri sözlü

⁶⁶ Özkalp ve diğerleri, **a.g.e.**, s.206.

⁶⁷ Stephen F. Davis, **a.g.e.**, s.168.

⁶⁸ John Pellitteri, "Music: The Sounds of Emotional Intelligence," **Voices From the Middle**. Cilt no 7, Sayı no 1: 25-37, (Eylül 1999), s.26.

⁶⁹ Myers, **a.g.e.**, s.446.

veya fiziki olarak saldırganca davranışlara yol açabilir. Ayrıca kızgınlık, rasyonel düşünme sürecini bozarak, durumun rasyonel bir şekilde analiz edilmesini engelleyebilir⁷⁰. Erken ölüm riskini artırması da kızgınlığın araştırmalarla tespit edilmiş olumsuz yönlerinden birisidir⁷¹.

Kızgınlık duygusu ortaya çıktığında vücut diğer duygularda olduğu gibi bu duygunun içeriğine uygun bir şekilde fizyolojik değişim geçirir⁷². Vücuttaki kan akışı bir silahı tutmayı ya da düşmana vurmaya kolaylaştıracak şekilde ellere yönelir. Kalp atışının hızlanması ve adrenalin hormonunun salgılanmasıyla birlikte organizmaya hızlı bir şekilde hareket etme imkânı verecek olan enerji ortaya çıkar.

İnsanların yaşadıkları baskılar ve gerilimler öfkelenme eşiğini aşağıya çeker⁷³. Böyle bir durumda bulunan kişi normal zamanda sinirlenmeyeceği şeylere kolaylıkla sinirlenebilir. Öfkenin tırmanmasını önlemenin ilk adımı, düşünceleri belli bir süre öfke kaynağından uzaklaştırmaktır. Öfkeli bir kişiyi sakinleştirmenin yolu da öncelikle bu kişinin duygularını anlamaya çalışarak öfkenin kaynağını tespit etmek ve anlaşıldığını ileterek onunla duygusal bir uyum sağlamaktır. Öfke yatıştıktan sonra da öfkeyi oluşturan problemin çözümlenmesine yönelik adımlar atılabilir.

Duygularını kontrol yetenekleri yüksek insanların kızgınlıklarını, buna sebep olan kişilerle konuşarak ve çözümler bularak yatıştırdıkları bilinmektedir⁷⁴. Her ne kadar kızgınlığın bir patlama şeklinde ifade edilmesinin içimize atılmasından daha iyi olduğunu ifade edenler bulunsada, şiddetin şiddet doğuracağı unutulmamalıdır. Sebep ne olursa olsun, insanların kendilerine şiddet uygulandığında çoğunlukla yaptıkları şey, hemen, ya da daha sonra intikam almaya çalışmaktır. Dolayısıyla şiddete dayalı yöntemlerle çözülmeye

⁷⁰ Mary L. Tucker, "The Benefits of Emotional Intelligence in Accounting Firms," **The Cpa Journal**. Cilt no 71, Sayı no 8: 60-74, (Ağustos 2001), s.62.

⁷¹ Joseph Adelson, "Up With Feelings," **Commentary**. Cilt no 101, Sayı no 1: 59-73, (Ocak 1996), s.59.

⁷² Goleman, **Duygusal Zekâ, a.g.e.**, s.21.

⁷³ **Aynı**, s.82.

⁷⁴ Myers, **a.g.e.**, s.446.

çalışılan sorunlar küçük olsa bile daha büyük bir soruna dönüşür. Oysa kızgınlık ustaca ele alınırsa problemlerin çözülmesini ve kızgınlık yaratabilecek durumların ortadan kalkmasını sağlar. Yoğun bir kızgınlık yaşayan kişinin öncelikle belli bir süre bekleyerek sakinleşmesi, ardından da kendisinde bu kızgınlığa sebep olan kişiyle iletişime girerek duygularını karşı tarafa anlatması ve ortak bir çözüme ulaşması için gayret gösterilmesi gerekir.

Diğer olumsuz nitelikli duygularda olduğu gibi öfke duygusunun da belli bir düzeyde bulunmasının yararları vardır. Öfkenin bulunmadığı durumda, hoşgörü gösterilmemesi gereken olaylarda bile hoşgörü göstermek söz konusu olabilir. Bu sağlıklı bir davranış değildir. Zulüm ve kötülükler karşısında öfke duymayan kişinin şefkat duygusu da zayıflar⁷⁵. Tabi ki önemli olan konu öfkenin bizi değil, bizim öfkeyi yönetebilmemizdir.

2.4. Endişe

Alfred Adler endişeyi, insanların olaylar karşısında güçsüz ve yetersiz kaldıkları durumlarda ortaya çıkan bir duygu olarak tanımlamıştır⁷⁶. Endişe duygusu, insanın muhtemel tehlikeleri ve problemleri düşünce ortamında yaşamasıdır. Endişe söz konusu olduğunda insanlar, gelecekte kötü bir şeyler olacakmış gibi bir duygusal atmosfere girerler⁷⁷. Endişe duygusu, korku duygusuyla ilgili bir duygudur. Endişeyi korkudan ayıran en önemli özellik endişenin sebepsiz olmasıdır. Endişe sebepsiz bir korkudur⁷⁸.

İlk bakışta endişe duygusunun insanları olumsuz yönde etkilediği ve tamamen engellenmeye çalışılmasının gerektiği düşünülebilir. Oysa endişe duygusunun insana çok ciddi yararları vardır. Endişe duygusu ilk çağlardan beri insanın hayatta kalmasına büyük katkılarda bulunmuş bir duygudur. Çünkü endişe sayesinde insanlar gerekli tedbirleri alarak çeşitli tehlikelerin ve aksaklıkların üstesinden gelebilirler⁷⁹. Fakat endişenin öyle ileri bir düzeyi vardır

⁷⁵ Robert Ken Cooper, **Liderlikte Duygusal Zekâ** (İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2000), s.47.

⁷⁶ Özcan Köknel, **Zorlanan İnsan** (İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi, 1998), s.120.

⁷⁷ Aynı, s.119.

⁷⁸ Özkalp ve Cengiz, **a.g.e.**, s.6.

⁷⁹ Goleman, **Duygusal Zekâ, a.g.e.**, s.88.

ki, kişinin tüm hayatı endişe ile geçmeye başlar. Her şeyin bir felaketle sonuçlanacağı düşünülünce, zihin durmadan felaket senaryolarıyla uğraşır. Bu düzeyde olumsuz beklentiler söz konusu olunca bunlara yönelik tedbir almak da mümkün olmayacağı için kişinin rahatlaması bir türlü sağlanamaz. Bu şekildeki endişe insana fayda sağlamayacağı gibi pek çok zarara da sebep olabilir. Endişe duygusunun bir insanda çok şiddetli ve sürekli olarak devam etmesi bir davranış bozukluğu olarak kabul edilir⁸⁰.

Kronik endişe durumunda gevşeme egzersizleri yeterli değildir. Kişinin endişe yaratan düşüncelere meydan okuması gerekir. Kişi öncelikle endişe duyduğu olayların gerçekleşme olasılığını düşünmelidir. Ardından kendisine şu soruları sormalıdır: Endişe duyulan durumun gerçekleşmesine yönelik hiçbir önlem alınamayacak mıdır? Ayrıca kaygı veren düşünceleri sürekli olarak yaşamanın herhangi bir faydası var mıdır? Bu konular düşünüldüğünde kişi, gerçekteki durum ile kendi zihninde çizdiği tablonun uyuşmadığını, zihnindeki tablonun abartılı olduğunu fark edebilir. Bu farkına varış yoğun kaygıdan kurtulmanın yollarını açabilir⁸¹.

Yoğun ve sürekli devam eden endişenin insanın performansı üzerindeki olumsuz etkileri çeşitli araştırmalarda kanıtlanmıştır⁸². 36.000 kişi üzerinde yapılan 126 farklı çalışmada sürekli olarak endişe duygusu yaşayan kişilerin akademik başarısının ciddi bir şekilde azaldığı görülmüştür. Fakat bu araştırmaya konu olan endişenin düzeyi unutulmamalıdır. Burada yoğun ve sürekli bir endişe durumu söz konusudur. Çünkü belli bir düzeye kadar endişenin performansı artırdığına ilişkin bulgular mevcuttur.

Spielberger durumluk endişe ve sürekli endişe olarak iki tür endişe bulunduğunu ifade etmiştir⁸³. Spielberger'e göre durumluk endişe, içinde bulunulan durumun, tehdit edici, tehlike yaratıcı olarak algılanmasından

⁸⁰ Özkalp ve Diğerleri, **a.g.e.**, s.206.

⁸¹ Goleman, **Duygusal Zekâ**, **a.g.e.**, s.92.

⁸² **Aynı**, s.111.

⁸³ Köknel, **a.g.e.**, s.122.

kaynaklanmaktadır. Sürekli endişe ise herhangi bir duruma bağlı olmayan, durağan ve sürekli olarak devam eden bir endişe durumudur. Sürekli endişe düzeyinin yüksek olması, durumluk endişe düzeyini yükseltir. Durumluk endişe düzeyinin yükselmesi ve süresinin uzaması da sürekli endişe düzeyini yükseltir.

İnsanlarda endişeye yol açabilecek durumlar genellenmeye çalışılırsa karşımıza şu başlıklar çıkabilir⁸⁴: 1. DESTEĞİN ÇEKİLMESİ: Çalışmakta olduğu şirketin başka şehirdeki bir şubesine görevlendirilen kişi mevcut işyerindeki yöneticisinin ve çalışma arkadaşlarının desteğini kaybettiği için yeni işyerinde endişe duyacaktır. 2. OLUMSUZ BİR SONUCU BEKLEMEK: Disiplin kurallarını ihlal eden bir kişinin alacağı cezayı beklemesi gibi durumlar da endişe kaynağıdır. 3. İÇ ÇELİŞKİ: Kişinin inandığı ve önem verdiği değerlerle, yapmak zorunda olduğu davranışlar arasında uyumsuzluk olursa bu durum kişide endişeye sebep olur. Nükleer silahların insanlık için çok ciddi bir tehlike olduğunu düşünen bir kişinin, işi gereği nükleer silah laboratuvarında çalışmak zorunda kalması durumunda endişe yaşaması kaçınılmazdır. 4. BELİRSİZLİK: Gelecekte ne olacağını bilmemek çoğu insanda endişeye sebep olur. Geleceğin olumsuz gelişmelere sebep olabilme ihtimali insanları endişeye sevk etmektedir.

Diğer olumsuz nitelikteki duygular gibi, endişe duygusunun da tamamen ortadan kaldırılmaya çalışılması gereksiz ve yanlış olacaktır. Çünkü yerine göre belli bir düzeyde endişenin mutlaka yararları vardır. Önemli olan sürekli olarak ve aşırı düzeydeki endişe yaşamaktan uzak durabilmektir.

3. İŞ HAYATINDA DUYGULARIN ÖNEMİ

Yakın zamanlara kadar işletmeler duygularla barışık ortamlar olarak ifade edilmemiş, duyguların üretkenliği ve rasyonelliği zedelediği yaygın bir şekilde kabul görmüştür⁸⁵. Duygular sürekli olarak insanın zayıf yanını sembolize ettiğinden, duyguların gücü hiçbir zaman bilinmemiş ve bu bilgisizlik insanlara pahalıya mal olmuştur⁸⁶.

⁸⁴ Cüceloğlu, **İnsan ve Davranışı**, a.g.e., s.227.

⁸⁵ Bodtker, **a.g.e.**, s.265.

⁸⁶ Erdal Atabek, **Bizim Duygusal Zekâmız** (İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi, 1999), s.11.

Bir işletmedeki üretim süreci düşünüldüğü zaman, hammaddelerin temin edilmesi, makineler aracılığıyla ürünlere dönüştürülmesi ve alıcılara ulaşması gibi işlemler görülebilir. İlk bakışta böyle bir ortamda insanların duygularının üretim sistemi ve işletme açısından hiç de önemli olmadığı düşünülebilir. Oysa duyguların önemli olmaması için ortamda insanın bulunmaması gerekir. Eğer günün birinde içinde hiçbir insanın çalışmadığı, işleri tamamen robotların yaptığı bir işletme kurulursa ancak bu tür bir işletmede duygular önem taşımayacaktır. Günümüzün en ileri düzeyde otomasyona sahip işletmelerinde bile belli sayıda insanın çalışması zorunludur. Robot teknolojisi üretim bölümünde yoğun olarak kullanılabilirdiği halde diğer işletme fonksiyonlarının icrasında insan gücünün kullanılması gereklidir. Çünkü çok yüksek işlem hızına sahip bilgisayarlar ve çok yetenekli programlar, duygulardan yoksun oldukları için, insanların problem çözme kapasitesinden ve kalitesinden hâlâ çok uzaktadırlar⁸⁷.

İşletmelerde insanların çalışması zorunlu olduğuna göre, insanların ayrılmaz bir yönü olan duyguların önemi göz ardı edilmemelidir. İnsanlar duygu yüklüdür ve hangi ortamda bulunurlarsa bulunsunlar sürekli olarak çeşitli duyguları yaşarlar. Yapılan araştırmalar, duyguların ve duygu yönetiminin iş hayatındaki önemini ortaya koymaktadır⁸⁸. Duygular işletmelerin faaliyetlerini sürdürmesinde çok önemli bir role sahiptir⁸⁹. Çünkü örgüt mensuplarının sahip olduğu duygular örgütsel davranışlar sisteminin merkezini oluşturur⁹⁰.

Unutulmaması gereken konu, duyguların, kontrol edilebildiği ve örgüt amaçlarına katkıda bulunabildiği sürece işletmelere yarar sağlayacağıdır⁹¹. Bu başarılabılırsa, duygular işletmelerdeki, insanlar arasındaki dayanışma bilincini güçlendirerek amaçlara ulaşılmasına katkı sağlayabilir⁹².

⁸⁷ Howard Gardner, "Who Owns Intelligence?," **Atlantic Monthly**. 67-76, (Şubat 1999), s. 4.

⁸⁸ Bodtker, **a.g.e.**, s.259.

⁸⁹ Stephen Fineman, **Emotion in Organizations** (London: Sage Publications, 1994), s.55.

⁹⁰ Barbara Gayle, "Assessing Emotionality in Organizational Conflicts," **Management Communication Quarterly**. Cilt no 12, Sayı no 2: 280-302, (Kasım 1998), s.280.

⁹¹ Bodtker, **a.g.e.**, s.266.

⁹² Fineman, **a.g.e.**, s.14.

İnsanların kapıda paltolarını asar gibi duygularını girişte bırakarak işletmeye girmeleri mümkün değildir. İnsan makine değildir. Kimi zaman mutlu, kimi zaman üzgün, kimi zaman da kızgın olur. Bu duyguları bazen işletmeyle ilgili sebeplerden kaynaklanır, bazen de kişinin iş dışındaki hayatıyla ilgilidir. Sebep ne olursa olsun kişinin içinde bulunduğu duygusal durum kişinin yaptığı işe, iş arkadaşlarıyla ilişkilerine, etkinliğine ve verimliliğine yansır.

Pek çok yönetici işletmelerinde çalışanlarına “artık duyguları bir kenara bırakalım” şeklinde uyarılarda bulunsa da, işletmelerde duygulara yer olmadığını savunsa da, duygular, işletme yaşamı ve yönetiminin ayrılmaz bir parçasıdır⁹³. Günlük hayatımızın büyük bir bölümü çeşitli duyguların etkisinde şekillenir.

Her işletmede, sıklıkla üzüntü, kızgınlık, neşe, korku, öfke, kin, nefret, güven ve güvensizlik, sevgi ve bağlılık gibi duygular yaşanır⁹⁴. İşletmelerde insanların yaşamakta oldukları duyguların onların başarılı veya başarısız olmaları üzerinde önemli bir rolü vardır⁹⁵. Bu yüzden yöneticilerin ve çalışanların, duygularının farkında olmaları ve onları kontrol altında tutmaları gerekir.

Tüm işletme çalışanlarında ve yöneticilerinde olumlu duygular oluşturulabilirse bu durum işletmenin amaçlarına ulaşmasına katkı sağlayacaktır⁹⁶. İşletme içerisindeki çalışanlar çeşitli sebeplerden dolayı sürekli olarak olumsuz duygulara sahiplerse, işletmeye katkı sağlayabilecek kapasitelerinin çok azını kullanıyorlar demektir⁹⁷. Özellikle yöneticiler, çalışanlarına mutluluk duyguları yaşatmaya çalışmalıdırlar. Bu onları istekli olma ve başarma konusunda harekete geçirecektir⁹⁸.

⁹³ Özkalp ve Cengiz, **a.g.e.**, s.3.

⁹⁴ Barutçugil, **a.g.e.**, s.9.

⁹⁵ Daniel Goleman, “The Emotionally Intelligent Worker,” **Futurist**. Cilt no 33, Sayı no 3: 14-29, (Mart 1999), s.14.

⁹⁶ Salovey ve Mayer, 2000, **a.g.e.**, s.506.

⁹⁷ Barutçugil, **a.g.e.**, s.96.

⁹⁸ Özkalp ve Cengiz, **a.g.e.**, s.6.

İşletme çalışanlarına bir işletme vizyonu verilmesinin yanı sıra, her konudaki duygularını rahatlıkla ifade edebilecekleri bir sistemin oluşturulması onların olumlu duygularını harekete geçirmek açısından çok önemli bir role sahip olacaktır⁹⁹.

Bir işletmede amaç etkinlik ve verimlilik ise, insanların severek ve isteyerek tüm güçlerini işlerine vermeleriye, bu amacın gerçekleştirilmesinde insanların yaşadıkları duyguların büyük öneminin olduğu bilinmektedir. Duygularımız, fiziksel ve zihinsel tüm yeteneklerimizi kullanma kapasitemizi belirler. Yeteneklerimiz ancak duygularımızın çizdiği sınırlar çerçevesinde etkili olabilir. Yaptığımız işe heves, heyecan ve motivasyonla sarıldığımız sürece sahip olduğumuz yetenekler başarımız için seferber olur. Aksi halde yeteneklerimizden etkin olarak yararlanamayız¹⁰⁰.

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde duyguların ayrı bir yeri vardır. Hizmet sektöründe çalışan insanların duygusal ifadeleri hizmetin bir parçasıdır¹⁰¹. Mesela hosteslerin cana yakın ve neşeli olmaları beklenirken, cenaze hizmetlerinde çalışanların kasvetli ve suskun kişiler olmaları beklenir. Kişinin gerçek duyguları ile işi gereği yansıtmak zorunda olduğu duygular çoğu zaman farklı ise, bu durum kişide psikolojik problemlere sebep olabilir. Hochschild'in uçak hostesleri üzerinde yaptığı araştırmalarda, yaptığı işten dolayı sürekli olarak belli bir duyguyu yansıtmak zorunda olan kişilerin zamanla gerçek duygularına yabancılaştığı ve bu durumun o kişilerin psikolojik sağlıklarını olumsuz şekilde etkilediği görülmüştür¹⁰². Bu kişilerde alkol, uyuşturucu kullanımı ve işe devamsızlık oranları artmaktadır.

İşlerini icra etme konusunda duyguların büyük önem taşıdığı mesleklerden birisi de hemşireliktir. Hemşirelerin işlerinde başarıya ulaşabilmeleri için öğrencilik yıllarında, teknik içerikli eğitimlerin yanında

⁹⁹ Barutçugil, a.g.e., s.93.

¹⁰⁰ Goleman, **Duygusal Zekâ**, a.g.e., s.107.

¹⁰¹ Andrew Morris J., "The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor," **Academy of Management Review**. Cilt no 21, Sayı no 4: 986-1002, (Ekim 1996), s.988.

¹⁰² Aynı, s.12.

duygusal ve sosyal yeteneklerini geliştirmeye yönelik eğitime de ihtiyaçları vardır¹⁰³. Çünkü duygusal açıdan çok zor durumdaki hastalara moral verebilmek, onlara anlayışlı davranmak, onların duygularına duyarlı olmak bu meslek açısından çok önemlidir.

Günümüz iş dünyasında işlerin niteliği ve işlerin yapılmasında kullanılan araçlar hızla ve sürekli olarak değişmektedir. Bu yüzden, bir işte uzmanlığı ve tecrübesi olan bir kişinin birkaç yıldan daha uzun süre bu yeteneği ile işini gereği gibi sürdürebileceğinin garantisi yoktur. Kişinin işini başarıyla sürdürebilmesi için değişime uyum sağlaması ve kendini geliştirmesi gerekir. İşletme personelinin bu hızlı değişime uyum sağlayabilmesinde sosyal ve duygusal yeteneklerin önemi büyüktür¹⁰⁴. İşletmedeki değişim sebebiyle, çalışanlar işsiz kalacaklarını düşünerek korku duygusu yaşayabilirler. Aşırı düzeyde korku duygusu yaşayan kişiler bu duyguyu ne kadar kısa sürede fark eder ve kontrol altında tutabilirlerse o ölçüde kendilerini bu duygunun olumsuzluklarından koruyabilirler¹⁰⁵.

Bütün bu söylenenler paralelinde insanların iş performanslarını yükseltmekte duyguların önemi görülmeli ve bu amacı gerçekleştirmede duygulardan nasıl yararlanılabileceği araştırılmalıdır. İlerideki sayfalarda ele alınacak olan duygusal zekâ konusunun gerçekleştirmeye çalıştığı şey de budur. Yani işletme içerisinde insanların hem kendilerinin, hem de başkalarının duygularını yönetebilmelerini sağlamaktır. Böylece hem bireysel hem de işletme düzeyinde pek çok yararın elde edilmesi mümkün olacaktır.

4. ZEKÂ KAVRAMI

Bu bölümde, duygusal zekâ ifadesinin içerisinde geçen ikinci kavram olan zekâ konusu incelenecektir. Gündelik hayatta insanların olaylar karşısındaki hareket tarzlarına, verdikleri kararlara ve problem çözme

¹⁰³ Janis P. Bellack, "Emotional Intelligence: A Missing Ingredient?," **Journal of Nursing Education**. Cilt no 38, Sayı no 1: 3-14, (Ocak 1999), s.3.

¹⁰⁴ David Stamps, "Are We Smart Enough for Our Jobs?," **Training**. Cilt no 33, Sayı no 4: 44-51, (Nisan 1996), s.44.

¹⁰⁵ Salih Güney, **Davranış Bilimleri** (Ankara: Nobel Yayınevi, 2000), s.239.

kabiliyetlerine bakılarak zeki insan veya zeki olmayan insan tanımlamaları yapılır. Çok sık kullanılan zekâ kavramının neyi ifade ettiği, nasıl ortaya çıktığı, nasıl geliştirildiği ve bu konu üzerinde ne tür araştırmaların yapıldığı bu bölümde ele alınacaktır.

Zekâ konusunda çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Zekâ konusunda en eski tanımlardan birisini Descartes yapmıştır. Bu tanıma göre zekâ doğruyu yanlıştan ayırabilmektir¹⁰⁶. Wechsler'e göre zekâ, bir bireyin, amaca yönelik olarak faaliyet gösterme, akla dayalı düşünebilme ve çevresiyle etkili bir şekilde baş edebilme konularındaki toplam kapasitesidir¹⁰⁷. Baron'a göre zekâ, insanlara amaçlarına ulaşmada yardım eden genel yeteneklerdir¹⁰⁸. Huffman'a göre zekâ, kişinin değişen durumlara uyum sağlayabilme ve karşılaştığı problemleri çözebilme yeteneklerinin toplamıdır¹⁰⁹. Davis'e göre zekâ, kişinin çeşitli vazifeleri yerine getirmekteki başarısıdır¹¹⁰. Spearman'a göre zekâ, kolay ve hızlı problem çözme kabiliyetidir¹¹¹.

Thurstone zekâ konusundaki en kapsamlı tanımlardan birisini yaparak, zekâyı oluşturan 7 unsurdan söz etmiştir. Bunlar, kelimelerin anlamlarını anlama, sayısal yetenek, karmaşık görüntüleri birbirinden ayırabilmeyi içeren hızlı algılama yeteneği, kelimeleri hızlı ve esnek ve akıcı bir şekilde kullanabilme, kelime ve sayı hafızası, nesnelerin uzaydaki şekillerini tasarlayabilme ve bunlar üzerinde işlem yapabilme, tümevarımsal düşünebilme yeteneği¹¹².

Robert Sternberg kendisinden önce yapılmış zekâ tanımlarında sürekli olarak vurgulanan, kişinin çevreye uyum sağlayabilme yeteneğine ilginç bir

¹⁰⁶ Salovey ve Mayer, 1990, **a.g.e.**, s.186.

¹⁰⁷ Brian Allan Buford, "Management Effectiveness, Personality, Leadership, and Emotional Intelligence: A Study of the Validity Evidence of the Emotional Quotient Inventory." (Yayınlanmamış Doktora Tezi, The University of Iowa, 2001), s.14.

¹⁰⁸ Bootzin, **a.g.e.**, s.310.

¹⁰⁹ Huffman, **a.g.e.**, s.269.

¹¹⁰ Stephen F. Davis, **a.g.e.**, s.322.

¹¹¹ Albert Mahrabian, "Beyond IQ: Broad-Based Measurement of Individual Success Potential or Emotional Intelligence," **Genetic, Social & General Psychology Monographs**. Cilt no 126, Sayı no 2: 133-240, (Mayıs 2000), s.136.

¹¹² **Aynı**, s.4.

bakış açısı katmıştır. Ona göre insan yalnızca çevreye uyum sağlamaz aynı zamanda çevresini şekillendirebilir ve yeni çevreler seçebilir¹¹³. Dolayısıyla Sternberg, zekâ tanımlarında geçen çevreye uyum sağlama kabiliyetine ilave olarak çevreyi reddetme, çevreyi değiştirme veya yeni çevreler seçebilme yeteneğinin de ifade edilmesinin gerekliliğini ifade etmiştir. Mozart, Einstein, Churchill ve Picasso gibi isimler çevrelerine uyum sağlamak yerine çevrelerini şekillendirmişlerdir.

Her ne kadar bilim adamları, zekâ konusunda farklı tanımlar yapmış olsalar da, üzerinde uzlaştıkları ortak bir zekâ tanımı da bulunmaktadır¹¹⁴. Buna göre zekâ, etkin problem çözme, eleştirel düşünme, öğrenme kabiliyeti, çevreye uyum sağlayabilme, etkin ve soyut düşünme vasıtasıyla amaca yönelik zihinsel faaliyetlerde bulunabilmektir¹¹⁵.

Zekâ kavramı üzerinde düşünölmeye başlamasının hemen ardından doğal olarak zekânın ölçölmesine ve standartlaştırılmasına yönelik çalışmalar da başlamıştır. Zekâ ve ölçümü konusundaki ilk bilimsel çalışmalar, Francis Galton tarafından gerçekleştirilmiştir¹¹⁶. Galton bu konudaki çalışmalarıyla insanların zekâ düzeylerini yükseltebilmenin yollarını arıyordu. Öncelikli amacı bir ölçüm yöntemi geliştirerek zeki insanları tespit etmektir. Belirlenecek zeki insanların daha çok sayıda çocuk sahibi olmalarının teşvik edilmesi halinde toplumun genel olarak zekâ düzeyinin artacağını savunuyordu. Uyguladığı ilk zekâ testleri, bugünkü testlere göre oldukça ilkelidir. İlk testlerde, yalnızca insanların reaksiyon zamanları ve hafıza güçleri ölçöldü. Kişiyeye verilen bir dizi sayıdan daha sonra ne kadarını hızlı ve hatasız söyleyebildiği izleniyordu. Başka bir testte ise kişiyeye gösterilen çok sayıda rengi ne kadar hızlı ve hatasız bir şekilde fark ederek ifade edilebildiği gözlenmekteydi.

¹¹³ Sternberg, a.g.e., s.1030.

¹¹⁴ Robert J. Sternberg, "The Concept of Intelligence and its Role in Lifelong Learning and Success," **American Psychologist**. Cilt no 52, Sayı no 10: 1030-1037, (Ekim 1997), s.1030.

¹¹⁵ Steven Pfeiffer, "Emotional Intelligence: Popular But Elusive Construct" **Roeper Review**. Cilt no 23, Sayı no 3: 38-142, (Nisan 2001), s.38.

¹¹⁶ Bootzin, a.g.e., s.310.

Modern anlamdaki ilk zekâ testi psikolog Alfred Binet ve Theopil Simon tarafından 1905 yılında geliştirilmiştir¹¹⁷. Binet ve Simon'ın geliştirdikleri testler öncekilere oranla daha fazla yeteneği ölçüyordu. Testlerde sözel ve sayısal materyaller üzerinde karşılaştırma, benzerlikleri ve farklılıkları görme, değerlendirme ve sonuca ulaşma, hafıza gücü gibi yetenekler ölçülmekteydi. Bu zekâ testi zaman içerisinde çok sayıda çocuğa uygulandı ve farklı yaşlardaki çocukların testten aldıkları puanların farklı olduğu ve aynı yaş grubundakilerin de belli puan dilimi içerisinde yoğunlaştığı görüldü. Bu çalışma sonucunda “zekâ yaşı” kavramı ortaya çıktı. Yani zekâ testi uygulanan altı yaşında bir çocuğun aldığı puan daha önce test uygulanan ve sayıları binlerle ifade edilen altı yaşındaki çocukların aldıkları puanların yoğunlaştığı dilim içerisindeyse bu çocuk normal zekâ yaşında kabul edilmekteydi. Eğer çocuğun aldığı puan yedi yaşındaki çocukların puan dilimine giriyorsa çocuğun zekâ yaşının yedi olduğu ifade ediliyordu.

Binet ve Simon'ın zekâ konusunda yaptığı çalışmalar bu alandaki tüm çalışmalar için referans oluşturmuştur. Bugün tüm dünyada görülen ve IQ'nun belirlenmesinde kullanılan zekâ testlerinin Binet ve Simon'ın geliştirdiği zekâ testlerinin temelleri üzerinde yükseldiği ifade edilebilir.

Binet ve Simon'ın testlerini geliştirmeye yönelik çalışmalar yapan bilim adamlarının birisi Terman'dır. Terman yaptığı çalışmalarda testlerin derinliğini ve zekâyı ölçme kabiliyetini artırmıştır¹¹⁸. Terman'ın geliştirdiği bu test “Stanford-Binet Testi” olarak adlandırılmış ve günümüzde Amerika'da yoğun olarak kullanılan bir zekâ testi olmuştur. Terman'ın ardından 1930' lu yıllarda, David Wechsler Stanford-Binet testinden tatmin olmadığı için kendine göre daha gelişmiş bir dizi zekâ testi oluşturmuştur. Wechsler'in geliştirdiği testler de kullanım alanı bulmuştur.

Alman psikolog William Stern zekâ ölçümünü daha güvenilir hale getirmek, her yaştaki insanın zekâlarını ölçebilmek için, daha farklı bir standart

¹¹⁷ Bootzin, a.g.e., s.311.

¹¹⁸ Aynı, s.313.

geliştirdi¹¹⁹. Bu çalışmayla birlikte zekâ ölçüm standardı olarak tüm dünyada kabul gören IQ (Intelligence Quotient) ortaya çıktı. IQ'nun elde edilebilmesi için akıl yaşı biyolojik yaşa bölünür ve yüz ile çarpılır. Bu ölçü formüleştirilire şu şekilde ifade edilebilir. $IQ = \text{Akıl yaşı} / \text{Biyolojik Yaş} \times 100$. Standart bir IQ testi, soyut, analitik, sözlü, mekanik, görsel uzay yeteneklerini ölçebilmektedir¹²⁰.

Günümüzde tüm dünyada zekâ ölçüm standardı olarak kabul gören IQ konusunda pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalardan elde edilen bulgulardan birisi de IQ'nun yaşla birlikte değiştiğidir. IQ düzeyi 18–25 yaşları arasında en yüksek değerinde bulunmakta, 25 yaşından sonra IQ düzeyinde yavaş bir azalma görülmekte, bu azalma süreci 50 yaşından sonra hızlanmaktadır¹²¹.

Zekânın yaş ile ilişkisini sorgulamaya yönelik başka bir araştırmayı da 1963 yılında Raymond Catell yapmıştır¹²². Catell, araştırmasının sonuçlarına dayanarak insanın sahip olduğu zekâyı iki ana kategoriye ayırmıştır. Bunlar “akışkan zekâ” ve “kristalize zekâ”dır. Catell'e göre akışkan zekâ, öğrenme ve yeni durumlara uyum sağlama kabiliyetidir. Akışkan zekâ yaş ilerledikçe azalır. Kristalize zekâ ise öğrenilmiş bilgileri içerir ve yaş ilerledikçe azalmaz. Yaşı yetmişin üzerinde olan bir kişinin herhangi bir konudaki bilgi düzeyi çok yüksek olabilir. Bu kristalize zekânın yüksekliğinin göstergesidir. Fakat bu kişinin bilgi düzeyini artırması gençliğine nispetle zordur. Bu durum kişinin akışkan zekâsının düşük düzeyde olduğunu göstermektedir. Fakat kristalize zekânın yüksek olması, aynı zamanda kişinin gençliğindeki akışkan zekâsının yüksekliğinin de bir göstergesi olabilir.

Yapılan çeşitli araştırmalarda IQ seviyesinin büyük ölçüde kalıtsal faktörler tarafından belirlendiği bilinmektedir¹²³. IQ seviyesini etkileyen çevresel

¹¹⁹ Bootzin, s.311.

¹²⁰ David Alexander Boyce, “The Correlation of Emotional Intelligence, Accademic Success, and Cognitive Ability.” (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Spalding University, 2001), s.17.

¹²¹ Roediger, a.g.e., s.466.

¹²² Bootzin, a.g.e., s.317.

¹²³ Aynı, s.331.

faktörler ise beslenme ve eğitimidir. IQ'nun kalıtsal olduğunun en önemli kanıtı, tek yumurta ikizlerinden, çeşitli akrabalık derecelerine doğru IQ karşılaştırmasında akrabaların IQ düzeylerinin benzerlik göstermesi ve akrabalık derecesi yakınlaştıkça bu benzerliğin artmasıdır. Mesela tek yumurta ikizlerinin IQ düzeylerindeki benzerlik % 87' dir.

IQ kavramı, ortaya çıktıktan sonraki en popüler dönemini I. Dünya Savaşı sonrasında yaşamıştır. I. Dünya Savaşı'ndan sonra IQ ya endeksli düşünme tarzı yaygınlaşmış, insanlar IQ düzeylerine göre zeki veya değil şeklinde bir sınıflandırmaya tabi tutulmuşlardır. Goslin isimli bilim adamının 1967 yılında yaptığı bir araştırmada, Amerika'nın çeşitli eyaletlerindeki 714 okul değerlendirilmiş, bu okulların tamamında öğrencilerin kabiliyetlerini belirlemek için rutin bir şekilde zekâ testleri uygulandığı görülmüştür¹²⁴. David Mc Clelland 1973 yılında yayınlanmış bir makalesinde, Amerika'da zekâ testlerinin okullarda, iş yerlerinde inanılmaz bir yoğunlukta kullanıldığını, bu testler vasıtasıyla insanların kalifiye veya az kalifiye şeklinde damgalandığını ifade etmiştir. Mc Clelland bu durumu eleştirerek, bir yüksek okula veya işe eleman alırken zekâ testlerinin kullanılmasının doğruluğundan nasıl emin olunduğunun sorgulanmasının gerektiğini vurgulamıştır¹²⁵.

Geçmişten günümüze kadar, zekâ testlerinden yüksek puan alan kişilerin, hayatın her alanında daha başarılı olacağı öngörülmüştür. Ancak, zekânın "kişinin hayattaki başarısını belirleme" gibi bir iddiaya sahip olmasına rağmen zekâ testlerinin yalnızca sözel, sayısal ve benzeri yetenekleri ölçmeleri, ortaya konulan zekâ kavramıyla, zekâ ölçüm metotlarının uyumlu olmadığı sonucuna ulaşmamızı sağlamaktadır. Çünkü zekânın yalnızca problem çözme, sözel ve sayısal yeteneklerle sınırlandırılması, insanın sahip olduğu çok farklı türlerdeki yetenekleri hesaba katmayarak önemli bir yanlışığa sebep olabilir¹²⁶. Mesela, IQ düzeyinin, alınan ödüller, icatlar, yayınlanmış şiir ve kitaplar gibi

¹²⁴ Fannin Barbara Ellen, "The Contributions of Emotional Intelligence to Academic Achievement and Production." (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Walden University, 2001), s.13.

¹²⁵ David McClelland, "Testing for Competence Rather Than for Intelligence," **American Psychologist**. 1-14, (Ocak 1973), s.1.

¹²⁶ Gardner, a.g.e., s.6.

göstergeleri olan yaratıcılıkla arasında bir ilişki tespit edilememiştir¹²⁷. IQ düzeyi çok düşük olan bazı sanatçıların kendilerini tutkulu bir şekilde sanatlarına adadıkları ve bu adanmanın sonucu olarak da sanatlarında çok yaratıcı ve çok başarılı oldukları görülmüştür. Yani IQ düzeyi, kişinin bilim, sanat, müzik, yazarlık ve liderlik gibi konularda başarılı olacağını garanti etmemektedir¹²⁸. Benzer şekilde IQ düzeyi ile kişinin iş hayatındaki başarısı arasında bir ilişki tespit edilememiştir.

Diğer insanların duygularını anlama ve onlarla empati kurma, insanın amaçlarına ulaşmasında, değişen durumlara uyum sağlamasında, çok önemli katkılar sağlamaktadır. Oysa günümüze kadar uygulanan zekâ testlerinde insanların empati yetenekleri ölçülmemiştir. Bir insanın kendisini motive edebilme yeteneği, onun amaçlarına ulaşmasında çok önemlidir. Yine zekâ testlerinde böyle bir yetenek ölçülmemiştir. Kişinin zekâsının belirlenmesinde bir takım sayılar, şekiller, kelimeler ve şekiller arasındaki ilişkilerin bulmasındaki başarı yeterli görülmüştür.

Karşılaştırma, sıralama, doğruyu yanlıştan ayırma, bir takım ilişkileri görebilme, problemleri çözebilme, görevleri hızlı ve doğru bir şekilde gerçekleştirebilme gibi yeteneklerin insanın amaçlarına ulaşmasına yönelik katkıları mutlaka vardır. Fakat yalnızca bu yetenekleri güçlü olan insanların hayattaki amaçlarına ulaşma gibi çok geniş kapsamlı ve çok değişkenli bir amaca yönelik olarak etkili olacağını ifade etmenin bilimsel gerçeklerle örtüşmediği görülebilir. Çünkü insan çok amaçlı bir bilgisayar olmanın ötesinde bir güce sahiptir¹²⁹.

Konu üzerinde çalışan bilim adamlarının çoğu, doğuşundan günümüze kadar zekâ kavramını, yukarıda söz edildiği gibi dar bir kalıba sıkıştırmışlardır. Buna rağmen sınırlı sayıda da olsa, bazı bilim adamlarının bu konuda eskiden

¹²⁷ Lyle E. Bourne, **Psychology** (Holt Rinehart and Winston: Canada, 1988), s.185.

¹²⁸ Roediger, **a.g.e.**, s.481.

¹²⁹ William F. Allman, "Wisdom We Inherited From the Stone Age," **U.S. News & World Report**. Cilt no 117, Sayı no 16: 80-88, (Ekim 1994), s.80.

beri farklı bir yaklaşıma sahip oldukları bilinmektedir. Zekâ konusunda diğer bilim adamlarından farklı bir yaklaşıma sahip olan Thorndike, bu alandaki çok ciddi çalışmalarıyla ün kazanmıştır. Thorndike 1920 yılında zekâyı üç farklı boyuta ayırarak tanımlamıştır¹³⁰. Birinci boyutunda zekâ, soyut, analitik ve sözlü yetenekleri içerir. Zekânın ikinci boyutu, görsel uzay, mekanik ve harekete dayalı yetenekleri içermektedir. Üçüncü boyut ise, sosyal zekâyı kapsamaktadır¹³¹. Thorndike sosyal zekâyı, insanları anlamak ve insanlarla ilişkilerde akıllıca davranmak olarak tanımlamıştır¹³². Sosyal zekâ üstü kapalı olarak insanların kendilerini anlama ve yönetme yeteneklerini de içerir. Sosyal zekâ kavramını ilk olarak Thorndike kullanmış ve bu zekâ türünü diğerlerinden ayırmıştır. Bazı bilim adamlarının eleştirilerine rağmen Thorndike, sosyal zekâ konusunun önemini vurgulamış ve ölçülebilir olduğunu ifade etmiştir¹³³. Sosyal zekâ, özellikle sözel olmayan iletişim becerileri ile bireyin kişilerarası ilişkilerde sahip olduğu becerileri de kapsamaktadır¹³⁴.

Thorndike, sosyal zekânın, insanlara, kendilerinin ve diğer insanların iç dünyalarının farkında olma, davranışları nelerin motive ettiğinin bilincinde olma ve bu bilgileri kullanarak uygun tepkiler verme gibi yetenekler kazandırdığına inanmıştır¹³⁵. Thorndike çoklu zekâ kuramını ortaya atan ilk bilim adamlarından birisidir. Thorndike bir insanda, farklı yöntemlerle ölçülmesi gereken farklı zekâ türleri olduğunu ifade etmiştir¹³⁶. Sosyal zekâ, bir sonraki bölümde ele alacağımız duygusal zekânın doğuşuna yol açan, ilk ve en önemli adım olarak kabul edilebilir.

¹³⁰ Bagshaw, **a.g.e.**, s.3.

¹³¹ Boyce, **a.g.e.**, s.17.

¹³² Salovey ve Mayer, 1990, **a.g.e.**, s.187.

¹³³ **Aynı**, s.188.

¹³⁴ Virginia Louise Collins, "Emotional Intelligence and Leadership Success." (Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of Nebraska – Lincoln, 2001), s.19.

¹³⁵ Seth Michael Bricklin, "The Rapport Program: A Model for Improving the Emotional Intelligence of Executive Coaching Clients." (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Widener University, 2001), s.14.

¹³⁶ Bagshaw, **a.g.e.**, s.3.

Thorndike gibi, zekâ konusunda sözel ve sayısal yeteneklerin ötesine geçebilen sayılı bilim adamlarından birisi de David Wechsler' dir¹³⁷. Wechsler her ne kadar IQ'nun ölçülmesine yönelik testler üzerinde çalıştıysa da, 1940 yılında yaptığı bir çalışmada zekâyı, "akılla ilgili olan ve akılla ilgili olmayan zekâ" şeklinde iki kategoriye ayırmıştır. Wechsler akılla ilgili olmayan zekâyı duygularla ve motivasyonla ilgili kabiliyetler olarak tanımlamıştır. Wechsler, akla dayanmayan faktörlerin testlere dâhil edilmedikçe, zekâ ölçümlerinin gerçeği yansıtmayacağını ifade etmiştir.

Leeper da, 1948 yılında zekâ kavramının içerisine duygusal düşüncüyü katmış, duygusal düşüncenin, akla dayanan düşünceye ve genel zekâyı katkı sağladığını ifade etmiştir¹³⁸.

İnsanın sahip olduğu yeteneklerin, çoğu kişi tarafından kabul edildiği gibi, yalnızca sözel ve sayısal yeteneklerden ibaret olmadığını ispatlamaya yönelik olarak yapılan çalışmalardan birisi de, Amerika'daki Tufts Üniversitesi'nde gerçekleştirilen Spektrum Projesi'dir¹³⁹. Bu araştırmada, insanda bulunan farklı türdeki yetenekler belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma tamamlandığında sonuçların, başlangıçta konulan varsayımı destekleyerek, farklı zekâ türlerini belirlediği görülmüştür. Spectrum projesinin fikir babası ise Harvard'lı psikolog Howard Gardner idi. Zekâ konusunda uzun yıllar araştırmalar yapan Gardner, IQ gibi tek bir zekâ türünün değil, farklı zekâ türlerinin bulunduğunu savunmaktaydı. Bu çalışmayla Gardner, kendisinden çok daha önce çoklu zekâ kavramını ortaya atan Thorndike'in yolunda ilerlemiştir.

Gardner 1983 yılında yayınlanan "Zihin Çerçevesi" isimli kitabıyla IQ'ya geleneksel olarak verilen öneme karşı çıkmış ve zekâ konusunda farklı bir teori ortaya koymuştur¹⁴⁰. Gardner'a göre zekâyı IQ ölçümünde olduğu gibi çok dar bir kalıba sıkıştırmak büyük bir hatadır. İnsanda farklı zekâ türleri vardır. Bu

¹³⁷ Brenda Freshman, "Emotional Intelligence: A Core Competency for Health Care Administrators," **The Health Care Manager**. Cilt no 20, Sayı no 4: 1-10, (Haziran 2002), s.3.

¹³⁸ Buford, **a.g.e.**, s.14.

¹³⁹ Goleman, **Duygusal Zekâ, a.g.e.**, s.54.

¹⁴⁰ Roediger, **a.g.e.**, s.456.

zekâ türlerinin her biri insanın hayattaki başarısını belirlemede etkilidir. Gardner'a göre insanların sahip olduğu zekânın yedi farklı boyutu vardır. Bunlar şu şekilde açıklanabilir:

Sözel Zekâ: Kişinin bir dili kullanmaktaki akıcılığı ile kendisini göstermektedir. Şairlik, yazarlık ve güzel konuşma gibi yetenekleri içerir.

Matematiksel Zekâ: Kişinin sayılarla işlem yapabilme ve sayılar arasındaki ilişkileri görebilme ve problem çözebilme kabiliyetlerini içerir.

Uzay Zekâsı: Zihinsel imajları çeşitli şekillerde sunabilme ve bunları çeşitli şekillere aktarabilme yeteneklerini içerir. Başarılı mimarların, kaptanların uzay zekâlarının yüksek olması beklenir.

Müzik Zekâsı: Çeşitli müzik seslerini ve ritimlerini birbirinden ayırabilme, birleştirebilme, beste yapabilme ve müzik aleti çalabilme gibi yetenekleri içerir.

Kinetik Vücut Zekâsı: Sporcular, dansçılar, heykeltıraşlar ve aktörler gibi vücutlarıyla ilgili çeşitli karmaşık hareketleri başarıyla icra eden kişilerin sahip olduğu zekâdır.

Kişisel Zekâ: Kişinin kendini bilmesi ve anlaması, güçlü ve zayıf yanlarının farkında olması ile ilgili zekâdır.

Kişilerarası Zekâ: Diğer insanları anlamanın yanı sıra, onları neyin harekete geçirdiğinin ve onlarla nasıl işbirliği yapılabileceğinin bilincinde olma yeteneğidir. Diğer bir deyişle insanların sahip olduğu farklı duyguları ve güdüleri görerek buna uygun tepkiler geliştirebilme ve insanlarla yerinde etkileşim kurabilme yeteneğidir.

Gardner'a göre bu zekâ türlerinin her biri diğerinden bağımsızdır. Her insanda, bu zekâ türlerinden biri veya birkaçı yüksek, diğerleri ise düşük olabilir.

Gardner'ın inceleme altına aldığı kişiler arasında çok düşük sözel ve sayısal zekâya sahip olduğu halde bundan bağımsız olarak çok yüksek müzik zekâsına sahip olan kişilere rastlanmıştır. Bu ve buna benzer bulgular, zekânın farklı boyutlarının bulunduğunu ve bunların birbirinden bağımsız olduğunu destekler niteliktedir¹⁴¹.

Gardner'ın yaptığı bu çalışma, kullanılmakta olan zekâ testlerinin yetersizliğini açık bir şekilde ortaya koymuştur. Çünkü insanlar çok boyutludur ve çok farklı türde yeteneklere sahiptir. Oysa bugün dünyada kullanılan IQ testleri Gardner'ın ortaya koyduğu zekâ türlerinden bir kısmını ve çok sınırlı düzeyde ölçmektedir.

Gardner, diğer bilim adamlarından farklı olarak, kişilerarası zekâ ve kişisel zekâ şeklinde ifade ettiği zekâ sınıflandırmasıyla, Thorndike'in ardından duygusal zekâ kavramının temellerinin atılmasına ciddi katkı sağlayan ikinci bilim adamı olmuştur.

5. DUYGUSAL ZEKÂ

Duygusal zekâ isminin ilk olarak 1990 yılında Salovey ve Mayer tarafından kullanılmasına karşın, bazı bilim adamları duygusal zekânın Thorndike'in geliştirdiği sosyal zekâ'nın bir devamı olduğunu iddia etmektedirler¹⁴². Salovey ve Mayer'in duygusal zekâ kavramını ortaya atarken Thorndike ve Gardner'ın çalışmalarından yararlandıkları bir gerçektir¹⁴³. Ancak duygusal zekâ kavramı, önceki çalışmaların bir karışımı veya devamı olmaktan daha çok, orijinal ve yeni bir çalışma alanı görünümündedir.

IQ düzeyleri yüksek pek çok kişinin, gerek iş hayatlarında gerekse özel hayatlarında en başarılı kişiler olmamaları, Salovey ve Mayer'in bu konuya

¹⁴¹ Goleman, **Duygusal Zekâ, a.g.e.**, s.56.

¹⁴² Rebecca Elaine, "Organizational Trust and Emotional Intelligence: An Appreciative Inquiry Into the Language of the Twenty-First Century Leader By Rehfeld." (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Capella University, 2002), s.4.

¹⁴³ Frank Barone, "Training Tomorrow's Leaders: Enhancing the Emotional Intelligence of Business Graduates," **Journal of Education for Business**. Cilt no 75, Sayı no 6: 331-347, (Temmuz 2000), s.333.

eğilmelerindeki asıl sebebi oluşturmuştur¹⁴⁴. Salovey ve Mayer'in, başarının belirleyicilerini arama yolculuklarında karşılına duygusal zekâ çıkmıştır. Salovey ve Mayer, yaptıkları çalışmalarda duygusal zekânın, insanın hayattaki başarısında çok önemli bir role sahip olduğunu kanıtlamışlardır.

Duygusal zekâ konusunun dünya genelinde popülarite kazanması ise, Daniel Goleman'ın 1995 yılında yayınlanan duygusal zekâ kitabıyla olmuştur. Bunun ardından duygusal zekâ ile ilgili çok sayıda makale ve kitap yayınlanmış, çok sayıda araştırma yapılmıştır. Tüm bu çalışmalar ve araştırmalar, insanların, işte, evde, okulda, kısacası hayatının tüm boyutlarındaki başarılarında duygusal zekânın önemini açık bir şekilde ispat etmiştir.

Dünya genelinde büyük popülarite kazanmış ve önemi ispat edilmiş olan duygusal zekâ konusu üzerinde yoğunlaşabilmek için öncelikle duygusal zekânın genel kabul görebilecek nitelikte bir tanımına ulaşılması gereklidir. Konu üzerinde çalışan bilim adamları farklı tanımlar ifade etmişlerdir.

Gardner'a göre duygusal zekâ bir kişinin duygularını düzenleyebilme yeteneğidir¹⁴⁵.

Salovey ve Mayer'e göre duygusal zekâ, bir kişinin, kendinin ve diğer insanların, duygularının farkında olma, bunları birbirinden ayırabilme ve bu bilgiyi düşünce ve faaliyetlerinde rehber olarak kullanabilme yeteneğidir¹⁴⁶.

Mc Garvey'e göre duygusal zekâ, bir kişinin zor şartlar altında bile, motivasyonunu kaybetmeme, tepkilerini kontrol edebilme, duygularını yönetebilme ve başkalarının duygularını anlayabilme yeteneklerinin toplamıdır¹⁴⁷.

¹⁴⁴ Cooper, 2000, a.g.e., s.9.

¹⁴⁵ Hirschhorn Douglas Kamin, "The Relationship Between Emotional Intelligence Levels and Performance Statistics of Ncaa Division I-Caliber Baseball Players." (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Southern Connecticut State University, 2000), s.8.

¹⁴⁶ Moon, a.g.e., s.1.

¹⁴⁷ Johnson, a.g.e., s.2.

Dulewicz ve Higgs'e göre, duygusal zekâ, kendi duygularının farkında olma, değişen durumlar ve baskılar karşısında mücadeleyi bırakmama, kısa ve uzun vadeli amaçlarına tutkuyla bağlanmış olma, diğer insanların beklentilerinin ve ihtiyaçlarının farkında olma, vicdanlılık ve dürüstlük gibi yeteneklerden oluşmaktadır¹⁴⁸.

Ken Cooper'a göre duygusal zekâ, güven duyma ve güven duyulma, yapıcı hoşnutsuzluk, zor şartlar altında mücadeleye devam etme, sezgi gücü gibi yeteneklerin birleşmesiyle oluşur¹⁴⁹.

Sidney Moon'a göre duygusal zekâ, insanın yaşadığı duyguların her birinin özelliklerini, nasıl ve neden ortaya çıktığının farkında olmayı ve bu duyguları düzenleme ve yönetme yeteneklerini içerir¹⁵⁰.

Daniel Goleman'a göre duygusal zekâ, bir kişinin, kendi duygularının farkında olma, duygularını yönetebilme, kendine güven duyma, kendini harekete geçirebilme, başkalarının duygularının farkında olma, başkalarının duygularını yönetebilme ve onları harekete geçirebilme yeteneklerinin toplamıdır¹⁵¹.

Duygusal zekâ konusunda buraya kadar yapılmış olan tanımlar incelendiğinde literatürde yer alan duygusal zekâ kavramını en iyi yansıtan ve en kapsamlı tanımın Daniel Goleman tarafından yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmada Daniel Goleman'ın yaptığı duygusal zekâ tanımı benimsenmiştir.

Hatırlanacağı üzere duygusal zekânın yakın zamanlarda popülerite kazanmasına rağmen, köklerinin Thorndike'a kadar uzandığı ifade edilmişti. Konu üzerindeki araştırma derinleştirildiğinde, çok daha önceleri duyguların

¹⁴⁸ Victor Dulewicz ve Malcolm Higgs, "Can Emotional Intelligence be Measured and Developed," **Leadership & Organization Development Journal**. Cilt no 20, Sayı no 5: 242-253, (1999), s.245.

¹⁴⁹ Cooper, 1997, **a.g.e.**, s.2.

¹⁵⁰ Moon. **a.g.e.**, s.2.

¹⁵¹ Daniel Goleman, **İşbaşında Duygusal Zekâ**. Çeviren: Banu Seçkin Yüksel (İstanbul: Varlık Yayınları, 2000), s.393.

yönetimi ile ilgili olarak bazı düşünürlerin kafa yorduğu görülmüştür. Ünlü düşünür Aristo, duyguların insan etkileşimindeki öneminden bahsederek, duyguların yönetimiyle ilgili olarak şu sözü söylemiştir. “Herkes kızabilir, bu kolaydır. Ancak, doğru kişiye, doğru ölçüde, doğru zamanda, doğru sebeple, doğru şekilde kızmak, işte bu kolay değildir¹⁵². Aristo'nun bu ifadesi, duygusal zekâ kavramının ortaya çıkışının ne kadar uzun bir olgunlaşma süreci sonucunda gerçekleştiğini ortaya koymuştur. Çok sağlam köklere sahip olan ve uzun yılların birikimleriyle oluşturulan duygusal zekâ kavramının, günümüz iş dünyasına önemli katkılar sağlamaya yönelik ciddi bir potansiyeli bulunmaktadır.

Günümüz iş dünyası, yoğun rekabet, sınırların kalkması, ulaşım ve iletişim imkânlarının gelişmesi, küreselleşme, tüketicilerin eğitim ve kültür düzeyinin artması, çevre sorunlarının yoğunlaşması, çevreyi ve tüketiciyi koruyan yasaların çoğalması, işletme personelinin eğitim düzeyinin ve beklentilerinin artması gibi gelişmeler yaşamaktadır. Bu gelişmelerin doğal bir sonucu da işletme yönetiminin son derece zorlaşmasıdır. Bu gelişmeler, gerek işletme yöneticileri, gerekse yönetim konusunda çalışan bilim adamlarını yeni arayışlara yönlendirmiştir. Teknolojik yeniliklerin ve organizasyon modellerinin hızlı bir şekilde taklit edilebilmesi, yeni arayışların odağına insanı getirmiştir. İşletme biliminin önde gelen bilim adamlarına (Gary Hamel, Prahalad, Alvin Toffler, Charles Handy) göre yirmi birinci yüzyılın en önemli rekabet silahı insandır. İşletmede çalışan bir insanın rekabet silahına dönüşebilmesi için eğitilmiş ve yetenekli olması şarttır¹⁵³.

Dünyadaki bu son gelişmeler paralelinde, yeni arayışların bir sonucu olarak ortaya çıkan duygusal zekâ konusuna yönelik olarak son yıllarda gittikçe artan bir ilgi göze çarpmaktadır. Günümüz şartlarında işletmelerde çalışan

¹⁵² Andrew Langley, “Emotional Intelligence – A New Evaluation for Management Development,” **Career Development International**. Cilt no 5, Sayı no 3: 177-183, (Mayıs 2000), s.177.

¹⁵³ Aynı, s.6.

insanların birer rekabet silahına dönüşebilmesinde duygusal zekânın önemli katkılarının olması beklenmektedir.

Duygusal zekâ kuramına göre, duygusal zekâsı yüksek olan insanlar, iş hayatında gerek kendilerinin, gerekse diğer insanların duygularını çok daha iyi anlayarak yönetebileceklerinden, hem kendileriyle hem de diğerleriyle barışık olacaklar ve insan ilişkilerinde yüksek bir başarı düzeyini yakalayacaklardır. Günümüz iş dünyası, çok sayıda insanın bir arada ve yüksek etkileşim düzeyinde çalışmalarını gerektirmektedir. Böyle bir ortamda kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını yönetebilmesi, diğer insanlarla uyumlu bir şekilde çalışabilmesini sağlayacaktır. Duygusal zekâ insanların anlaşılması ve onlara yardım edilmesi yoluyla daha verimli çalıştırılmalarını sağlama konusunda önemli bir role sahiptir¹⁵⁴.

Bir kişinin okul hayatındaki üstün başarısı ve elde ettiği dereceler, kendi alanında dünyaca tanınan uzmanlarından birisi olması onun iş hayatında başarılı olacağını garanti altına almaz. Bir kişi başkalarının neler hissettiğini anlamıyorsa, kendini beğenmiş ve kırıciysa insanları küçük düşürüyorsa, kısacası insan ilişkilerinde başarısızsa, sahip olduğu yeteneklerin iş dünyası açısından fazla bir önemi yoktur. Çünkü iş dünyasında insanlar diğer insanlarla birlikte çalışmak zorundadır. İnsanların dilinden anlamayan ve insanlarla birlikte çalışmayan kişilerin iş hayatında başarılı olmaları mümkün değildir.

Artık iş hayatında, insanların değerlendirilmesinde yeni kriterler ön plana çıkmaya başlamıştır. Sadece ne kadar akıllı olduğumuz, eğitim ve uzmanlığımız değil, kendimizi ve diğer insanları idare etmekte ne kadar başarılı olduğumuz özellikle dikkate alınmaktadır¹⁵⁵. Bu kriter, kimin işe alınacağını, kimin alınmayacağını, kimin gözden çıkarılacağını, kimin elden kaçırılmayacağını, kimin terfi ettirileceğini belirlemede daha fazla kullanılmaktadır.

¹⁵⁴ Robert J. Grossman, "Emotions at Work," **Health Forum Journal**. 18-27, (Eylül-Ekim 2000), s.19.

¹⁵⁵ Goleman, 2000, **a.g.e.**, s.9.

Günümüz işletmelerinde, giderek artan yoğunlukta insan odaklı bir yönetim ve organizasyon anlayışı uygulamaya konmaktadır. Bu paralelde özellikle ekip çalışmaları büyük bir ağırlık kazanmıştır. İnsanların yoğun etkileşiminin zorunlu olduğu ortamlarda duygusal zekânın önemi giderek artmaktadır. Diğer taraftan yaşanmakta olan küreselleşmenin, iş hayatında farklı ülkelerden ve farklı kültürlerden insanların bir arada çalışmalarını zorunlu kılmasıyla birlikte, uyum ve işbirliğinin sağlanabilmesi için insanların duygusal zekâyâ bağlı yeteneklerine olan ihtiyacı artmıştır¹⁵⁶.

Duygusal zekâ artık yalnızca bilim adamları arasında tartışılan teorik bir konu olmanın ötesine geçmiştir¹⁵⁷. Günlük hayatımızda karşımıza çıkabilecek şekilde uygulama alanına girmiştir¹⁵⁸. General Electric, Ford gibi Amerika'nın önde gelen işletmelerinin de dâhil olduğu 600 den fazla işletmenin duygusal zekâ ile ilgili çalışmalar yaptığı ve duygusal zekânın unsurlarını işletme kültürlerine yerleştirdikleri bilinmektedir¹⁵⁹.

Duygusal zekâyâ büyük önemin verildiği yerlerden birisi de Amerikan Hava Kuvvetleri'dir. Mesela Amerikan Hava kuvvetlerine personel seçiminde duygusal zekâ testleri kullanılmaktadır. Bu testlerin kullanılmasının çarpıcı sonuçları olmuş, kurumdaki personel devir hızı % 8 azalmıştır. Hava kuvvetleri duygusal zekâ testlerinin uygulanması için toplam 10 bin dolarlık maliyete katlanmasına karşılık, bu yolla elde edilen tasarruf 2,76 milyon dolar olmuştur¹⁶⁰.

Ayrıca, Amerika'da tüm ülke düzeyinde, işletmelerin yeni personel alırken hangi niteliklerin arandığı konusunda yapılan bir araştırmada, aranan niteliklerin

¹⁵⁶ Daniel Goleman, "Engineers Need Emotional IQ," **New York**. Cilt no 242, Sayı no 18: 167-180, (Mayıs 1999), s.169.

¹⁵⁷ Grossman, **a.g.e.**, s.21.

¹⁵⁸ Tony Schwartz, "Coping: How Do You Feel? The Secured Lender," **New York**. Cilt no 56, Sayı no 6: 108-117, (Kasım 2000), s.112.

¹⁵⁹ James W. Dugan, "Two Kc Leaders Exhibit Plenty of Good Emotional Intelligence," **The Business Journal Serving Metropolitan Kansas City**. Cilt no 18, Sayı no 37: 19-36, (Mayıs 2000), s.19.

¹⁶⁰ Schwartz, **a.g.e.**, s.118.

büyük ölçüde duygusal zekâ ile ilgili olduğu görülmüştür¹⁶¹. Bu durum, günümüz işletmelerinin, temin edecekleri personelin yaptığı işte başarılı olma ihtimalini yükseltmek amacıyla, personel seçiminde duygusal zekâ değerlendirmelerinin ağırlık kazandığını göstermektedir¹⁶². İşletmelere personel seçiminde duygusal zekânın dikkate alınmasının daha isabetli bir seçim için katkı sağlayacağı yönünde bilim adamlarının görüş birliği vardır¹⁶³.

İşletmelerde, personel seçimlerinde kullanılması önerilen duygusal zekâ puanları tek başına bir işe alım kriteri olamaz. İşletmelerde, duygusal zekânın pek çok yararına karşılık, mesleki bilgi ve yeteneklerin yerini tutamayacağı unutulmamalıdır¹⁶⁴. Bu yüzden duygusal zekâ personel seçimine ilişkin diğer sınav ve değerlendirmelere ilave olarak dikkate alınmalıdır.

Duygusal zekânın yalnız personel seçiminde, değil, personelin motive edilmesinde ve muhafaza edilmesinde de çok önemli bir rol üstlenebileceği artık herkes tarafından kabul edilmektedir¹⁶⁵. Duygusal zekâ konusunun yakın bir gelecekte dünyadaki tüm organizasyonlarda ve işletmelerde önem görmesi ve çeşitli uygulamalara konu olması beklenen bir durumdur.

Duygusal zekânın farklı mesleki alanlarda yarar sağlaması elbette mümkündür. Fakat bazı meslek dallarında duygusal zekânın daha büyük önem taşıdığı bilinmektedir. Hangi mesleklerde duygusal zekânın daha büyük önem taşıdığı, hangi mesleklerde de nispeten daha az önem taşıdığı konusunda David Caruso, yaptığı bir araştırmanın ardından bir liste hazırlamıştır¹⁶⁶. Bu listeye göre, duygusal zekânın en yüksek düzeyde önemli olduğu meslek mensupları şunlardır: Psikiyatrist, yaşlıların tıbbi bakımını üstlenmiş olan

¹⁶¹ Malek Maryam, "Relationship Between Emotional Intelligence and Collaborative Conflict Resolution Styles." (Yayınlanmamış Doktora Tezi, United States International University, 2000), s.99.

¹⁶² Joseph L. Mancusi, "What's Your EQ?," **Journal of Property Management**. Cilt no 64, Sayı no 6: 12-30, (Kasım 1999), s.12.

¹⁶³ David R. Caruso, Applying the Ability Model of Emotional Intelligence to the World of Work, www.cjwolfe.com/article.doc, 16.03.2003, s.4.

¹⁶⁴ Caruso, **a.g.e.**, s.2.

¹⁶⁵ Bourey, **a.g.e.**, s.8.

¹⁶⁶ Caruso, **a.g.e.**, s.4.

uzman, fizik terapisti, öğretmen, insan kaynakları yöneticisi, hemşire ve hakla ilişkiler uzmanı. Diğer taraftan aynı listeye göre, duygusal zekânın daha az önemli olduğu meslekler ise şunlardır: Botanik uzmanı, aşçıbaşı, istatistikçi, elektrik mühendisi, muhasebeci, yazılım mühendisi.

Farklı mesleki alanlarda önem derecesi değişen duygusal zekânın ve duyguların işletmelerdeki önemi konusunda da araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmaların sonuçlarına dayanan işletme biliminin önde gelen bilim adamları, (Chris Argyris, Abraham Zaleznik, Henry Mintzberg, Gary Hamel, Michael Hammer) uzunca bir süredir işletme ortamında duygulara daha fazla önem verilmesi gerektiği konusu üzerinde durmaktadırlar¹⁶⁷. Bu kişiler, işletmelerdeki insanların, hem kendilerinin, hem de başkalarının duygularını öğrenme, değerlendirme ve yönetme yeteneğinin son derece önem kazandığını ifade etmişlerdir. Peter Senge ise duyguları göz ardı ederek ve yalnız akla dayanarak hareket etmenin tek bacakla yürümeye veya tek gözle görmeye benzediğini açıklamıştır.

Çoğu yönetici kararlarında ve davranışlarında kendisini duygulardan soyutlamaya, atacakları her adımı rasyonelliğe dayandırmaya çalışır. Oysa yapılan nörolojik araştırmalara göre, tamamen akla dayanan (rasyonel) seçimlerde bile duyguların gerekli olduğu ortaya çıkmıştır¹⁶⁸. Dolayısıyla insanın kendisini duygulardan soyutlamasına gerek olmadığı gibi, bu mümkün de değildir. Duyguların kaçınılmazlığı ortaya çıktıktan sonra cevap bekleyen soru, duyguların nasıl yönetileceğidir. Duyguların iş hayatında, iyi yönetilmesi halinde çalışanlarda güveni, sadakati ve bağlılığı geliştireceği, bireysel başarılarında, buluşlarda ve üretkenlikte inanılmaz düzeyde yükselişler sağlayacağı bilinmektedir¹⁶⁹.

¹⁶⁷ Cooper, 1997, a.g.e., s.4.

¹⁶⁸ Moon, a.g.e., s.2.

¹⁶⁹ Johnson, a.g.e., s.3.

İnsanların duygularının önemsenmediği işletmelerde en önemli sorunlardan birisi insanların saygınlığının zedelenmesidir¹⁷⁰. Düzeyi ve yaptığı iş ne olursa olsun her insan saygındır ve bu saygınlığın korunması en başta işletmeye katkı sağlayacaktır. Duygusal zekâsı yüksek yöneticilere sahip bir işletmede, personelin güçlendirilmesine özel bir önem verilir¹⁷¹. İnsanların fikirlerine önem verildiği için insanların kendilerine güvenleri artar. Yöneticilere yaklaşmak mümkündür. Her kademedeki çalışanlar fikirlerini ve problemlerini rahatlıkla yöneticilere anlatabilirler. Bir işletmede, yaratıcı olunabilmesi ve orijinal fikirler üretilebilmesi için çalışanların yöneticilerden korkmadığı bir ortamın oluşturulması zorunluluktur¹⁷². Aksi halde insanlar işlerini severek yapmazlar ve işlerinde geçirdikleri süreyi kayıp bir zaman olarak değerlendirirler. Çalışanlarının büyük bir çoğunluğunun değer görmediği ve yöneticilerden korktuğu işletmelerin yüksek performansa ulaşması zor görünmektedir.

İşletmelerde çalışanların, işleri, çalışma arkadaşları ve işletmeleri hakkındaki duyguları ile kârlılık arasında doğrudan bir ilişki olduğu bilinmektedir. Personel bu konularda ne kadar olumlu duygulara sahipse, iş yaşamının kalitesi de o ölçüde yüksek demektir. İş yaşamının kalitesinin yüksek olması ise kârlılığa önemli katkılar sağlayacaktır. Eskiden çalışanlarına duyguları bir kenara bırakmalarını söyleyen yöneticilerin, artık çalışanların duygularını işlerine katmalarını istedikleri ve bu duyguların kişinin yaptığı işe ve işletmeye yapacağı katkıyı hesapladıkları bilinmektedir¹⁷³.

Duygusal zekâ hakkındaki araştırmalardan yola çıkıldığında, yöneticilerin ve personelin duygusal zekâlarını geliştirmelerinin her iki tarafın da yararına olacağı görülebilir. Bu şekilde yöneticiler karşılarında canla başla çalışan ve işletmeye sahip çıkan personel görecekları gibi, personel de beklentilerine duyarlı ve anlayışlı yöneticilere kavuşmuş olacaktırlar.

¹⁷⁰ Johnson, a.g.e., s.4.

¹⁷¹ Mancusi, a.g.e., s.1.

¹⁷² Claus Moller, "Moller'den Duygusal Zekâya Yeni Yorum," **Power**. Çeviren: Aylin Löle. 112-116, (Haziran 2000), s.112.

¹⁷³ Johnson, a.g.e., s.5.

İş hayatında duygusal zekânın yararlarından birisi de, sezgi gücünü ve yaratıcılığı geliştirmesidir. İş hayatında yaratıcılığın gelişebilmesi için çalışanlara özgür düşünebilme ortamının oluşturulması çok önemlidir¹⁷⁴. Dünyanın önde gelen ve çok sayıda buluşa imza atan 3M işletmesinde çalışanların, yöneticilere kafa tutarcasına farklı fikirleri savunma ve bu yönde çalışma özgürlüğü vardır. İşletme yöneticileri ne zaman çalışanlarına bu derecede farklı düşünme özgürlüğü verecek kadar duygusal olgunluğa erişirlerse, işte o zaman yaratıcılık ve başarı yüksek düzeylere ulaşır. İş ortamında yöneticiler her şeyi kendilerinin daha iyi bildiğini iddia eder ve çalışanların farklı düşüncelerine izin vermezlerse, yaratıcılığı öldürmek konusunda çok başarılı oldukları söylenebilir.

Çok yoğun rekabetin ve baş döndürücü gelişmelerin yaşandığı iş dünyasında yaratıcılığı yüksek personele sahip işletmelerin önemli bir avantaja sahip olacağı tartışmasızdır¹⁷⁵. Duygusal zekânın, bizi alışılmış yolların dışına çıkararak çok daha yaratıcı çözümleri keşfetmemizi sağladığı bilinmektedir¹⁷⁶. Özellikle duygusal zekâ yardımıyla kendini iyi hisseden, olumlu bir duygusal atmosferde bulunan kişilerin daha yaratıcı çözümler keşfettikleri görülmüştür. Duygusal zekânın en güzel tarafı, kişinin yaşı ne olursa olsun geliştirilebilir olmasıdır. Duygusal zekânın geliştirilebilir olduğu konusunda literatürde Goleman, Steiner, Dulewicz ve Higgs gibi araştırmacıların bulguları vardır¹⁷⁷.

İşletmelerde duygulara ve duygusal zekâyâ önem verilmeye başlanması, bilimsel araştırmaların doğal bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Duygusal zekâ hakkında yapılmış pek çok araştırma vardır. Burada, yapılmış araştırmalardan bir kısmı sıralanacaktır.

- Dünyanın farklı ülkelerindeki beş yüze yakın işletmede çok sayıda araştırmacı tarafından birbirinden bağımsız olarak yapılan araştırmalar ortak bir

¹⁷⁴ Cooper, 1997, **a.g.e.**, s.11.

¹⁷⁵ Rebecca Abraham, "Emotional Intelligence in Organizations: A Conceptualization," **Genetic, Social, and General Psychology Monographs**. Cilt no 125, Sayı no 2: 209-225, (Mayıs 1999), s.212.

¹⁷⁶ Aynı, s.1.

¹⁷⁷ Dulewicz ve Higgs, 1999, **a.g.e.**, s.11.

sonuca ulaşarak, duygusal zekânın iş hayatında başarıya ulaşmakta büyük bir önem taşıdığını ispatlayan bulgular elde etmiřtir¹⁷⁸.

- Mayer ve Salovey' in yaptıkları, 503 kişiyi kapsayan bir araştırmada duygusal zekânın insanın iş hayatındaki başarısı üzerinde önemli katkılara sahip olduğu belirlenmiřtir¹⁷⁹.

- Bir araştırmada, iş hayatında duyguların gerektiği gibi yönetilmesi halinde, işletme içerisindeki çalışanlar arasında genel olarak, güven, sadakat ve bağlılığın geliştiği, verimliliğin yükseldiği, buluş miktarının arttığı, birey, takım ve organizasyon düzeyinde başarı seviyesinin yükseldiği görülmüřtür¹⁸⁰.

- Yapılan araştırmalarda, duygusal zekâsı yüksek kişilerin, meslek hayatında, insan ilişkilerinde daha başarılı oldukları, daha iyi liderlik yaptıkları, kendilerini ve başkalarını motive etme konusunda daha yetenekli oldukları ortaya ıkmıřtır¹⁸¹.

- Başarısız bazı yöneticiler ve personel üzerinde yapılan araştırmalarda, bu kişilerin başarısızlıklarının mesleki yetersizliklerinden ziyade, büyük ölçüde duygusal zekâ yetersizliklerinden kaynaklandığı sonucuna ulařılmıřtır¹⁸².

- Başka bir başarısızlık araştırması, Amerika'da ve Avrupa'da çalışan ve başarısız olmuş pek çok yönetici üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmada, yöneticilerin teknik bilgi ve yeteneklerinin eksikliğinden dolayı değil, kişilerarası ilişkilerdeki başarısızlık gibi duygusal zekâ ile doğrudan ilgili konulardaki eksikliklerinden dolayı başarısız oldukları görülmüřtür¹⁸³.

¹⁷⁸ Goleman, 2000, **a.g.e.**, s.12.

¹⁷⁹ Moon, **a.g.e.**, s.19.

¹⁸⁰ Cooper, 1997, **a.g.e.**, s.1.

¹⁸¹ Aynı, s. 2.

¹⁸² Moon. **a.g.e.**, s.19.

¹⁸³ Nancy Gibbs, "The Eq Factor," **Time**. Cilt no 146, Sayı no 14: 60-65, (Ekim 1995), s.68.

- Baron'un yaş ile duygusal zekâ arasında bir ilişki olup olmadığını tespitine yönelik olarak yaptığı araştırmada, gençlerden ellili yaşlara kadar çeşitlilik gösteren 3000 kişi değerlendirilmiştir. Bu çalışma sonucunda, duygusal zekânın yaşla birlikte istikrarlı bir şekilde arttığı görülmüştür¹⁸⁴. Duygusal zekâ ile yaş arasındaki ilişkiyi inceleyen başka bir araştırma da aynı sonuca ulaşmıştır¹⁸⁵. Daha önce "zekâ" başlığında, IQ'nun ilerleyen yaş ile birlikte azaldığının ifade edildiği hatırlandığında, duygusal zekânın IQ'nun tersine yaşla birlikte artmasının ilginç bir bulgu olduğu görülebilir.

- Yapılan bir araştırma, ani duygusal iniş ve çıkışların yaş ilerledikçe azaldığını ortaya koymuştur. Bu bulgu duygusal zekânın yaş ile birlikte arttığını gösteren araştırma sonuçlarıyla uyumludur¹⁸⁶.

- Çalışma gruplarına yönelik olarak yapılan bir araştırmada, üyeleri aynı teknik bilgiye ve uzmanlığa sahip olmasına rağmen duygusal zekâ düzeyi daha yüksek olan gruplarda uyum ve işbirliğinin çarpıcı bir şekilde yükseldiği görülmüştür¹⁸⁷. Bu gruplar aynı zamanda diğerlerine göre daha az çatışma yaşamışlar, daha yaratıcı fikirler üretmişler ve daha yüksek performans sergilemişlerdir.

- Block ve Kremen in yaptığı bir araştırmada IQ ile EQ'nun birbirlerinden farklı yetenekleri temsil ettiği ve birbirlerinden kesin sınırlarla ayrı olduğu ortaya çıkmıştır¹⁸⁸.

- İnsanların, duygusal zekâlarıyla diğer insanlarla ilişkilerindeki başarıları arasında güçlü bir ilişki görülmüştür. Aynı araştırmada elde edilen bir

¹⁸⁴ Goleman, 2000, **a.g.e.**, s.301.

¹⁸⁵ Goleman, 1998, **a.g.e.**, s.17.

¹⁸⁶ Özkalp ve Cengiz, **a.g.e.**, s.6.

¹⁸⁷ Abraham, 1999, **a.g.e.**, s.2.

¹⁸⁸ Don Phamachek, "Dynamics of Self-Understanding and Self Knowledge," **Journal of Humanistic Counseling, Education & Development**. Cilt no 38, Sayı no 4: 230-243, (Haziran 2000), s.238.

diğer sonuç da duygusal zekâsı yüksek kişilerin evliliklerinde daha yüksek bir tatmin sağladıklarıdır¹⁸⁹.

- Amerika'da 304 kişiyi kapsayan bir araştırma duygusal zekânın insanların iş hayatlarındaki bireysel performansları üzerinde önemli katkıları olduğunu göstermiştir¹⁹⁰.

- Bir araştırmada, duygusal zekânın iş yerindeki başarı üzerinde önemli katkıları olduğunu doğrulamıştır¹⁹¹.

- Okullardaki öğrenci danışmanlarının duygusal zekâları yüksek olduğu zaman, işlerini yapmakta çok daha başarılı oldukları görülmüştür¹⁹².

- Duygusal zekâsı yüksek insanların strese dayalı hastalıklara daha az yakalandıkları, özellikle kalp krizlerine ve hastalıklarına karşı daha dirençli oldukları görülmüştür¹⁹³.

- Mc Clelland 1996 yılında küresel bir yiyecek-içecek işletmesi üzerinde yaptığı bir araştırmada, yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin yüksek olduğu departmanlarda yıllık kazancın daha yüksek olduğunu belirlemiştir¹⁹⁴.

¹⁸⁹ Nicola S. Schutte ve John M. Malouff, "Emotional Intelligence and Interpersonal Relations," **The Journal of Social Psychology**. Cilt no 141, Sayı no 4: 523-533, (Ağustos 2001), s.529.

¹⁹⁰ Susan L. Kirby, "Is Emotional Intelligence an Advantage? An Exploration of the Impact of Emotional and General Intelligence on Individual Performance," **Journal of Social Psychology**. Cilt no 142, Sayı no 1: 133-144, (Şubat 2002), s.137.

¹⁹¹ Johnson, **a.g.e.**, s.5.

¹⁹² Gainor, **a.g.e.**, s.5.

¹⁹³ Cary Cherniss, "Emotional Intelligence and the Good Community," **American Journal of Community Psychology**. Cilt no 30, Sayı no 1: 1-12, (Şubat 2002), s.4.

¹⁹⁴ Goleman, 1998, **a.g.e.**, s.3.

- Amerikan hava kuvvetlerinde 1171 kişiyi kapsayan bir araştırmada, en yüksek performansı gösteren kişilerin duygusal zekâ puanlarının da yüksek olduğu belirlenmiştir¹⁹⁵.
- Zekâ konusunda yapılan araştırmalarda, duygusal zekânın diğer zekâların geliştirilmesinde temel teşkil ettiği belirlenmiştir¹⁹⁶.
- Duygusal zekâ ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda cinsiyetle ilgili olarak bazı farklılıklar görülmüştür. Kadınlar kişilerarası ilişkilerde daha başarılı iken, erkekler de zor durumlarda duygularını kontrol etmekte daha başarılı olmuşlardır¹⁹⁷.

Duygusal zekâ ile ilgili olarak yukarıda sıralananlar, bu konuda yapılmış araştırmaların yalnızca bir kısmıdır. Yapılan yüzlerce araştırmaya ve birikime rağmen araştırmacılar duygusal zekâ ile ilgili çalışmaların henüz başında olduğumuzu ifade etmektedir¹⁹⁸. Tüm bu araştırmalar duygusal zekânın önemini gözler önüne sermektedir.

Büyük önem taşımasına ve önemi gittikçe artmasına karşılık, günümüz dünyasında insanların duygusal zekâlarının azalma eğiliminde olduğu görülmektedir¹⁹⁹. Bunun ekonomik ve teknolojik faktörlerle ilgili sebepleri vardır. Mesela günümüz toplumlarında hem anne, hem de babanın çalışması çocuklarına vakit ayırmalarını engellemektedir. Diğer taraftan çocukların önemli bir kısmı boş zamanlarını arkadaşlarıyla oynamak yerine televizyon veya bilgisayar gibi araçların başında geçirmektedir. Bu durumda çocukların sosyal yetenekleri ve duygusal zekâları istenilen ölçülerde gelişmemektedir. Bu durum karşısında tedbir alınmazsa ileride ciddi problemlerle karşılaşılması söz konusu

¹⁹⁵ Shari Caudron, "The Hard Case for Soft Skills," **Workforce**. Cilt no 78, Sayı no 7: 60-75, (Temmuz 1999), s.63.

¹⁹⁶ Rebecca Novick, "The Comfort Corner: Fostering Resiliency and Emotional Intelligence," **Childhood Education**. Cilt no 74, Sayı no 4: 200-215, (Yaz 1998), s.203.

¹⁹⁷ Rauven Bar-On ve B. D. Kirkcaldy, **a.g.e.**, s.1114.

¹⁹⁸ Peter Caputi, "A Critical Evaluation of the Emotional Intelligence Construct," **Personality and Individual Differences**. Cilt no 28, Sayı no 3: 539-561, (Mart 2000), s.558.

¹⁹⁹ Barbara Ettore, "Value Added Hr: People, Performance and the Bottom Line," **Management Review**. Cilt no 86, Sayı no 6: 58-62, (Haziran 1997), s.59.

olabilir. Çünkü bir insanın duygusal zekâsının düşük olması o kişinin duygularını kontrol edemeyerek onların esiri olmasına yol açabilir. Diğer taraftan, insanların duygularını yönlendiremediği için karşısındaki insanın kendini kötü hissetmesine sebep olabilir. Ayrıca kaba ve anlayışsız olarak değerlendirilerek toplum dışına itilebilmesi mümkündür²⁰⁰.

6. DUYGUSAL ZEKÂNIN UNSURLARI

Bu bölümde, duygusal zekâ hakkında daha kapsamlı ve derinlemesine bilgi sahibi olabilmek için, duygusal zekânın tanımında yer alan ve literatürde işlenen duygusal zekânın unsurları ele alınacaktır.

6.1. İş Hayatında Kişinin Kendi Duygularının Farkında Olması (Özbilinç)

Özbilinç, duygusal zekâ konusu üzerinde çalışan çoğu bilim adamı tarafından duygusal zekânın temeli ve en önemli unsuru olarak kabul edilmektedir. Duygusal zekâ kuramının mimarlarından John Mayer'in ifadesiyle özbilinç, kişinin ruh halinin ve o ruh hali hakkındaki düşüncelerinin farkında olabilmesi demektir²⁰¹. Özbilinç insanın kendini gözlemleyebilme yeteneğidir. Bir kişiye büyük öfke duymak ile öfke sırasında "şimdi çok öfkelenim" şeklinde bir düşünceye sahip olmak arasındaki fark öz bilince sahip olduğunu veya olunmadığını göstermektedir. Öfkelenildiğinin veya başka bir duygu yaşadığının farkında olan insan, bu duyguyu yaşamak istemiyor veya zararlarından kurtulmak istiyorsa, gerekli adımları atabilir. Oysa bu duyguları yalnızca yaşayan, fakat bilincinde olmayan kişiler bir nehrin akıntısına kapılmışçasına sürüklenirler ve duygunun zararlarına maruz kalabilirler. Öz bilince sahip kişiler de bu derecede güçlü akıntılara kapılabilirler. Fakat onları sürüklenmekten muhafaza eden ve tutunabilecekleri sağlam bir ağaç dalı vardır.

Bir insan, kendini anlama yeteneğine sahip olduğu zaman, diğer insanları anlama konusunda büyük bir avantaja sahip olur²⁰². Ayrıca, kişinin duygularının

²⁰⁰ Salovey ve Mayer, 1990, a.g.e., s.201.

²⁰¹ Goleman, **Duygusal Zekâ**, a.g.e., s.66.

²⁰² Phamachek, a.g.e., s.1.

bilincinde olması, olumsuz duygularını olumlularla değiştirmek için imkânlar sunar²⁰³. Böylece öz bilincini geliştirmiş bir kişi duygusal zekânın diğer yeteneklerini kazanma konusunda önemli büyük bir adım atmış olur.

Duygusal zekâ açısından büyük önem taşımasına karşılık, insanların kendi duygularının farkında olmaları zorluklar taşır. Çünkü bazı duygular açıkça belli olduğu halde, bazılarının fark edilmesi daha zordur. Mesela, bir yakını öldüğü için yas tutan bir insan üzgün olduğunu bilebilir. Fakat uygun olmayan bir zamanda öldüğü için o kişiye aynı zamanda kızgın olduğunu fark edemeyebilir²⁰⁴.

Bir kişinin duygularının gerçek kaynağını belirlemesi de önemlidir. Mevcut duygular o an gündemde olan konudan kaynaklanabildiği gibi, o an gündemde olmayan ve daha evvel yaşanmış olaylardan da kaynaklanmış olabilir²⁰⁵.

Özbilinç sahibi kişiler bir duyguyu oluşturduğu andan itibaren fark edebilme yeteneğine sahiptir. Kişi kızgın, kaygılı, mutlu, hüzünlü olma gibi duygusal durumlardan hangisini yaşadığının farkındadır. İnsanlar her an bir duygusal durumda bulunurlar, fakat çoğu zaman yalnızca bu duyguyu yaşarlar ve yaşadıkları duygu konusunda düşünmezler. Oysa duygusal zekânın temeli, ilk adımı ve en önemli boyutu öncelikle insanın yaşadığı duyguların bilincinde olmasıdır. Duygusal zekâ konusundaki atılacak diğer tüm adımlar özbilinç temelleri üzerinde inşa edilir. Gerçek duygularımızı fark edememek bizi onların insafına bırakır²⁰⁶. Duygularını tanıyan insanlar ise hayatlarını yönlendirme konusunda büyük bir güce sahip olur.

Öz bilince sahip insanlar kötü bir duygu yaşamaya başladıklarında bunu fazla önemsemez ve kısa sürede bu duygudan kurtulmayı başarabilirler. Öz

²⁰³ Schwartz, a.g.e., s.114.

²⁰⁴ Gibbs, a.g.e., s.5.

²⁰⁵ Barutçugil, a.g.e., s.90.

²⁰⁶ Goleman, **Duygusal Zekâ**, a.g.e., s. 61.

bilinci olmayan kişiler ise yaşadıkları olumsuz duygulara kapılırlar ve kendilerini bu durumdan kurtaramazlar. Hayatlarının kontrolü kendilerinden çıkar ve tamamen yaşadıkları duygunun eline geçer²⁰⁷.

İş hayatında özbilinç eksikliği bir işletme temsilcisinin, müşteriye çok sinirlendiğinin farkına varmayarak ona bağırmasına ve onunla arasındaki ipleri koparmasına yol açabilir. Sinirlendiğini zamanında fark edebilen bir kişi ise çok geç olmadan kendini sakinleştirmeye çalışır²⁰⁸.

Sahip olduğumuz öz bilinci geliştirmek için duygular üzerindeki değerlendirmelerin etkisini görmemiz gerekir. Çeşitli olaylar veya başkalarının davranışları karşısında yaşadığımız duygular, olaydan veya davranıştan çok daha fazla bizim değerlendirmelerimize bağlıdır. Aynı olay veya davranışla karşılaşmasına rağmen insanların farklı duygular yaşamaları bu yüzdendir. Değerlendirmelerimizin farkında olursak ve bu değerlendirmelerimizin sürekli olumsuz bir nitelik taşıması gibi durumları görebilsek, değerlendirme kalıplarımızı değiştirebilir ve duygularımızın kontrolünü sağlamakta daha başarılı olabiliriz. Beş duyumuz olan, görme, duyma, koku alma, tat alma, dokunma ile aldığımız verileri kendi değerlendirme süzgecimizden geçiririz. Bu şekilde aynı veriler farklı insanlar için farklı anlamlara gelebilir. Öz bilincimiz ne kadar yüksek olursa, duyu organlarımızdan gelen somut verilerle, yaptığımız değerlendirmeleri ayırma imkânımız o kadar yükselir²⁰⁹.

Kendi duygularının farkında olma, kişinin her an yaşadığı duygunun bilincinde olmasını içerdiği gibi aynı zamanda, kendini değerlendirerek, güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olmasını da kapsar²¹⁰. Bir kişinin özbilincini yükseltebilmesinin ilk adımı kendisiyle ilgili olarak dürüstçe yapacağı bir analizdir²¹¹. Kendi üstünlük ve zayıflıklarını tespit etmeye çalışan ayrıca

²⁰⁷ Goleman, **Duygusal Zekâ, a.g.e.**, s. 67.

²⁰⁸ Hendrie Weisinger, **İş Yaşamında Duygusal Zekâ**. Çeviren: Nurettin Süleymangil (İstanbul: Mns Yayıncılık, 1998), s. 26.

²⁰⁹ Aynı, s.29.

²¹⁰ Dulewicz ve Higgs, 1999, **a.g.e.**, s.3.

²¹¹ Mancusi, **a.g.e.**, s.2.

arkadaşlarından kendi nitelikleri hakkında topladığı bilgilerle bunları zenginleştiren kişiler bu konuda önemli ilerlemeler sağlarlar.

Kişi kendisiyle ilgili tanımlamalar yaparken, olmak istediği ideal kendi ile gerçek kendini karıştırmamalıdır²¹². Belirlenmeye çalışılan şey idealler değil gerçeklerdir. Kişi kendisi hakkında bilgi topladığında, davranışlarını yönlendirmekte olan, ümitler, amaçlar, korkular, endişeler ve kendini motive eden unsurlar hakkında bilgi sahibi olacaktır.

İnsanın kendini tanıması demek, mesela yalnızca çekingen olduğunu bilmesi demek değildir. Fakat aynı zamanda bu çekingenliğin sebebini de bilmesi demektir²¹³. Bu çekingenliğin sebebi, daha evvel yaşanmış olumsuz bir tecrübe olabilir. İnsanların kendilerine yönelik değerlendirmeleri büyük ölçüde başkaları tarafından hayatlarının en başından itibaren kendilerine yansıtılan değerlendirmelere dayanır. Bu değerlendirmeler kişinin kendisini nasıl hisseceğinin belirleyicilerindedir.

Kişinin kendi üstün ve zayıf yönlerini, yalnızca kendi değerlendirmeleriyle belirlemesi yanlış sonuçlara götürebilir. Kişinin kendisiyle ilgili değerlendirmesinde, iş arkadaşları, astlar, üstler gibi diğer kişilerden toplanan, üstün ve zayıf yönleri açıklığa kavuşturan bilgilerin kullanılması çok daha sağlıklı sonuçlar verecektir²¹⁴. Bu çalışma 360 derece değerlendirme yöntemi olarak isimlendirilmektedir²¹⁵. Bu yöntemle kişi, kendi hakkında farkında olmadığı pek çok bilgiyi rahatlıkla elde edebilir. Böylece tespit edilen zayıf tarafların geliştirilebilmesi için önemli bir adım atılmış olur.

Öz bilincini artırmak isteyen bir kişinin, kullanabileceği diğer yöntemler, insanın kendi iç diyaloglarını dinlemesi veya bir çatışma sırasındaki fiziksel

²¹² Phamachek, a.g.e., s.5.

²¹³ Aynı, s.2.

²¹⁴ Ellen G Lanser, "Why You Should Care About Your Emotional Intelligence," **Healthcare Executive**. Cilt no 15, Sayı no 6: 6-11, (Kasım 2000), s.10.

²¹⁵ Daniel Fisher, "Success Secret: A High Emotional IQ," **Fortune**. 293-298, (Ekim 1998), s.294.

tepkilerini gözlemlemesidir²¹⁶. Ayrıca, kişinin davranışlarına karşılık olarak diğer insanların açık ya da gizli olarak verdikleri sözel veya fiziksel tepkiler de kişinin kendisini tanımada önemli araçlardır. Kişinin kendini tanımada, kişisel değerlendirme testlerinden ve kendini başkalarıyla kıyaslamadan da yararlanılabilir²¹⁷. Kişi kendisini başkasıyla kıyasladığı zaman, kendisi hakkında pek çok bilgi elde edebilir. Kişinin kendi iç dünyasını tanımaya yönelik olarak ne, nasıl, niçin gibi sorular sorması kişinin duygusal dünyasına bir kapı açarak bu dünyayı keşfetmesine yardımcı olur. Kişinin iç dünyasıyla temasa geçmesinde yazıyı kullanması da etkili bir metottur. Kişi yazarak bir takım şeyleri düşündüğü zaman istediği bilgilere daha kolay ulaşabilir.

Kendi üstün ve zayıf yönleriyle, hangi işleri yaparken olumlu duygular yaşadığının farkında olan kişi hangi alanda eğitim alarak kendini geliştireceğini ve hangi mesleği seçeceğini çok daha isabetli bir şekilde belirleyecektir. Kişinin bireysel özelliklerine uygun ve severek yaptığı bir işe sahip olması hem kendisinin hem de çalıştığı işletmenin başarıya ulaşmasını sağlayacaktır²¹⁸.

İnsanlar genellikle her alanda kendilerini güçlü görme, zayıflıklarını görmeme eğilimindedir. İnsanların çeşitli zayıflıklarını görmeye çalışmaları doğal olarak bir zorluk taşır²¹⁹. Çünkü gerçekler bazen kişinin canını sıkacak düzeyde kötü olabilir. Fakat insanın farkında olmadan, çeşitli zayıf yönleriyle birlikte yaşaması yerine, bunları tespit ederek düzeltme yönünde adımlar atmaya başlaması çok daha isabetli bir seçimdir. İnsanın kendisini, gerçekçi olmayan bir şekilde, tüm alanlarda güçlü görmesi bir çeşit körlük yaratır. Bu körlük kişinin kendisini geliştirmesinin önündeki en önemli engeldir. Bazen acı da olsa gerçeklerle yüzleşmek, kişinin kendini geliştirmesi için önemli bir adımı oluşturur. İş hayatında yüksek performansla sahip kişilerin kendileriyle ilgili yapıcı eleştiriler konusunda bir açıklık içerisinde oldukları ve sürekli olarak kendileri hakkında başkalarından geribildirim almaya çalıştıkları görülmüştür²²⁰.

²¹⁶ İsmet Barutçugil, **a.g.e.**, s.133.

²¹⁷ Phamachek, **a.g.e.**, s.5.

²¹⁸ Goleman, 2000, **a.g.e.**, s.80.

²¹⁹ James W.Dugan, **a.g.e.**, s.2.

²²⁰ Goleman, 2000, **a.g.e.**, s.87

Bu sayede kendilerinin farkında olmadıkları bireysel özellikleri başkaları aracılığıyla elde ettikleri ve bunu kendilerini geliştirmek için bir fırsat olarak değerlendirdikleri belirlenmiştir.

Kendi duygularının farkında olan insanlar, kendi üstün ve zayıf taraflarının farkında oldukları gibi bunlardan rahatlıkla bahsedebilirler²²¹. Gayet açık ve samimi bir şekilde hatalarını kabul edebilir ve bu hatalarını rahatsız olmadan anlatabilirler. Kendi duygularının farkında olmayan insanlar ise kendilerini geliştirmek için ihtiyaç duymaları gereken eleştirileri bir tehdit veya başarısızlık olarak değerlendirirler.

Özbilinç sahibi olmak, kişinin kendisini motive eden ve bilinçaltındaki sebepleri bilmesini de gerektirir. İş hayatında insanlar çoğu zaman görünürde ve bilinçlerinde olan amaçların altında gizli ve bilinçaltılarında bulunan amaçlara da sahiptirler²²². Şirkette müdür olmak isteyen bir kişinin bu isteği incelendiğinde, amacının, daha yüksek statü, daha çok kazanç ve daha çok yetki elde etmek olduğu düşünülebilir. Oysa görünürdeki amacın aksine, kişinin bilinçaltındaki gerçek amacı, düşük performans gösterdiği gerekçesiyle kendisini acımasızca eleştiren eski yöneticisine haddini bildirmektir. Çoğu durumda bilinçaltındaki amaç başkaları tarafından bilinmediği gibi, bizzat kişinin kendisi tarafından da bilinmeyebilir. Özbilinç düzeyi yüksek kişiler ise kendileri hakkında pek çok şeyin farkında oldukları için bu şekildeki bilinçaltı amaçlarının da farkındadırlar.

Özbilinç düzeyi yüksek insanlar duygusal zekânın temel taşlarından birisine sahip demektir. Duygusal zekânın bütünüyle geliştirilebilmesi için ise bu yeterli olmayıp daha başka yeteneklerin de geliştirilmesi gereklidir.

6.2. İş Hayatında Kişinin Kendi Duygularını Yönetebilmesi

Duyguları yönetebilmek, kişinin istediği duyguyu yaşayabilmesini ve istemediği duygulardan uzaklaşabilmesini içeren bir yetenektir. Bu yeteneği olan

²²¹ Goleman, 1998, a.g.e., s.4.

²²² Weisinger, a.g.e., s.40.

bir kişi, bir işi başarmak konusunda kendisini heyecanlandırabilir veya işiyle ilgili olarak yoğun ve s¼rekli şekilde yaşadığı endişelerden kendisini uzaklaştırabilir. Yaşadığı bir başarısızlığın ardından ortaya çıkan hayal kırıklığını ve moral bozukluğunu hızla açarak normal çalışma temposuna d¼nebilir. Duyguların y¼netilmesi çok yeni bir kavram değildir. Sigmund Freud duygularını kontrol altında tutmayı ¼ęrenmenin uygar insanı tanımlayan temel ¼zelliklerden birisi olduğunu ifade etmiřtir²²³.

Duyguları y¼netme kavramının eskiden beri var olmasına karşılık g¼n¼m¼z insanının bu konuda ¼nemli bir zafiyeti s¼z konusudur. Yapılan bir araştırmaya g¼re Amerika'da 1997–1998 yıllarında 6–12. sınıflardaki 973 ¼ęrencinin okula silahla gittiği tespit edilmiřtir²²⁴. Bu ¼ęrencilerin % 45' i okula silahla 6 veya daha fazla kere gitmiş, % 51'i ¼ęretmenlerini tehdit ettiklerini s¼ylemiřler, % 63' ü de arkadaşlarını tehdit ettiklerini s¼ylemiřlerdir. Ayrıca okullarda silahların kullanıldığı pek çok saldırı s¼z konusu olmuş, bu saldırılarda ¼ęrenciler ve ¼ęretmenler yaralanmış veya ¼lm¼řlerdir. Bu durum k¼¼k yaşlardan itibaren g¼n¼m¼z insanların duygularını kontrol etmekte başarısız olduklarını g¼stermektedir.

Bu problemin çaresi insanlara duygularını y¼netme eğitimi vermektir. Bilimsel araştırmalar duyguları y¼netmenin m¼mk¼n olduğunu g¼stermektedir²²⁵. Kişinin kendi duygularını y¼netme kabiliyeti onu duygularının esaretinden kurtaracaktır²²⁶. Amerika'da bir okulda çocuklara kızgınlık, hayal kırıklıkları ve yalnızlık duygularını nasıl y¼netecekleri konusunda eğitim verilmiřtir²²⁷. Bu çalışmanın ardından okuldaki ¼ęrenciler arasında ortaya çıkan kavgaların neredeyse s¼fıra indiği g¼r¼lm¼řt¼r.

²²³ Shapiro, a.g.e., s.249.

²²⁴ Chris K. Ormsbee, "Developing Emotional Intelligence," **Intervention in School & Clinic**. Cilt no 36, Sayı no 2: 125-144, (Kasım 2000), s.125.

²²⁵ Salovey ve Mayer, 1990, a.g.e., s.197.

²²⁶ Goleman, 1998, a.g.e., s.6.

²²⁷ Gibbs, a.g.e., s.9.

Duyguları uygun bir şekilde yönetme yeteneği öz bilinç temelleri üzerinde gelişir²²⁸. Yani öz bilinç kazanmadan bir kişinin duygularını yönetmeye kalkması büyük zorluklar taşır. Duyguları yönetme yeteneğine sahip olan kişi iş dünyasında pek çok yarar sağlayacağı gibi, bu yeteneği olmayan insanların çoğu zaman kaygılı ve huzursuz olmaları söz konusudur.

İş hayatında insanların sürekli olarak olumsuz duygular içerisinde olmalarının bir bedeli vardır. Olumlu duyguların olumlu, olumsuz duyguların da olumsuz sonuçlara götürdüğü konusunda çok sayıda araştırma vardır²²⁹. Duygularını yönetebilen insanlar olumlu duygular içerisinde bulunarak başarıya daha yakın olma şansını elde ederler.

İş yaşamında, özellikle kriz durumlarında, çok ani ve sarsıcı gelişmeler olduğunda, duygularına hâkim olamayan kişiler ölçüsüz ve kırıncı davranışlara girişebilirler²³⁰. Böyle bir durumda ortaya çıkan olumsuzlukları düzeltmek zor olabilir. Bu yüzden insanların çok zor şartlar altında bile duygularının hâkimi olma yeteneğini kazanmaları önemlidir. Duygularını başarılı bir şekilde yönetebilen insanlar, çok zor durumlarda bile sakin, olumlu ve soğukkanlı davranırlar. Belirlenmiş olan bir programa sadık kalmak için çok cazip görünen bir eğlenceyi reddedebilmek de duyguları kontrol altında tutabilmenin bir göstergesidir.

Duygu yönetiminde başarılı olabilmenin araçlarından birisi de, duyguların bazı özellikleri konusunda bilgili olmaktır. Mesela olumsuz duyguların çok hızlı bir şekilde yoğunlaştığı bilinmektedir²³¹. Bu yüzden olumsuz duygular ilk hissedildikleri andan itibaren kontrol altına alınmaya çalışılmalıdır. Çünkü olumsuz duygular yoğunlaştıkları zaman, kişi kendisini bu duyguları yönetemeyecek kadar kötü hissedebilir. Ayrıca bir kişinin duyguları hakkında konuşması, bu duygularını anlaması ve yönetebilmesi konusunda önemli

²²⁸ Goleman, **Duygusal Zekâ, a.g.e.**, s.61.

²²⁹ Salovey ve Mayer, 2000, **a.g.e.**, s.506.

²³⁰ Goleman, 2000, **a.g.e.**, s.97.

²³¹ Weisinger, **a.g.e.**, s.35.

yararlar sağlar²³². Duyguların açıkça ifade edildiği ve tartışıldığı ailelerde çocuklar duyguları hakkında konuşmak ve onları iletme için sözcük dağarcığı geliştirirler.

İnsanlar, zaman zaman ulaşmaya çalıştıkları amaçlar konusunda zihinsel simülasyon yaparak olumlu duygularını güçlendirmeye ve amaca yönelik olarak motive olmaya çalışırlar²³³. Mesela zor bir sınava hazırlanan bir kişi sınavı geçtiğini hayal edebilir. Yapılan araştırmalarda bu şekildeki bir yaklaşımın beklenenin aksine performansı azaltacağı yönünde bulgular elde edilmiştir. Çünkü kişi, hayal dünyasında sınavı kazandığını düşündüğünde bir rahatlama sürecine girecek, sınavı kazanmak için gerekli gayreti gösteremeyecektir. Oysa zihinsel simülasyon sonuç odaklı değil de, süreç odaklı olursa, yani kişi sınavı kazandığını değil, sınavı kazanmak için atılacak adımları gerçekleştirdiğine yönelik hayal kurarsa bu yaklaşım çok daha etkili olacaktır. İnsanların kendilerini başarıya götüreceği süreci, zihinsel bir canlandırma ile yaşamaları, bu süreçte karşılaşılabilecekleri duygulara kendilerini hazırlamalarını sağlayarak başarıya ulaşmalarını kolaylaştıracaktır.

İş hayatındaki insanlar, çoğu zaman, karşılarına çıkan zorluklar karşısında ümitsizliğe kapılırlar ve iç dünyalarında olumsuz iç diyaloglar hâkim olur²³⁴. Sürekli olarak “bu bir felaket”, “mahvoldum”, “işten atılacağım”, “bu yanlışımı telafi etmem mümkün değil” gibi olumsuz iç diyaloglar kişinin olumsuz duygularını güçlendirerek her şeyin daha da kötüye gitmesine sebep olur. Olumsuz iç diyaloglar çoğu zaman kişi farkında olmadan başlar ve zincirleme şekilde devam eder. Olumsuz iç diyaloglar en baştan itibaren görülebilirse onlardan kurtulmak daha kolay olabilir. Karşılaşılan durum ne kadar kötü olursa olsun “bunun üstesinden gelebilirim”, “bunu başarabilirim”, “daha zor durumları bile atlattım”, “başarılı bir konuşma yapacağım” şeklindeki yapıcı iç diyaloglar kişinin olumsuz duygulardan kurtulmasını ve mevcut durumla mücadele için kendinde güç bulmasını sağlar. Ayrıca, bir takım başarılarla ulaşıldığında da

²³² Shapiro, a.g.e., s. 235.

²³³ Salovey ve Mayer, 2000, a.g.e., s.514.

²³⁴ Weisinger, a.g.e., s.54.

kişinin “çok iyi bir iş başardım” şeklinde kendisini ödüllendirici nitelikte yapıcı iç diyaloglar kurması kendine güveni ve motivasyonu yükseltecektir. Diğer taraftan, olumsuz bir tecrübe hakkında derinlemesine düşünmenin kişinin olumsuz ruh halini daha kötü bir duruma götüreceği unutulmamalıdır²³⁵.

Duyguları yönetme ile ilgili çarpıcı bir örnek savaş meydanındaki askerlerin durumudur. Savaş sırasında askerlerin sergiledikleri davranışlar onların korku duygularını yönetmelerinin canlı bir örneğidir. Onlar savaş meydanından kaçmazlar çünkü birimlerine bağlılık duyguları hissederler ayrıca korkaklıkla suçlanma utancından kaçınırlar²³⁶.

Savaş meydanında duyguları yönetebilmenin sağlayacağı yararlar fazlasıyla işletmeler için de geçerlidir. Bir işletmede çalışanların duygularını yönetebilmeleri, gerek çalışanlar için, gerekse işletme için sayılamayacak kadar yarar sağlayacaktır. Bu yararları elde etmek isteyen işletmelerin vakit kaybetmeden çalışanlarına bu niteliği kazandırma yönünde çalışmalara girmeleri gereklidir.

6.3. İş Hayatında Kişinin Başkalarının Duygularının Farkında Olması (Empati)

Empati, bir insanın, kendisini başka bir insanın yerine koyarak, olaylara onun bakış açısıyla bakması, o kişinin duygu ve düşüncelerini doğru olarak anlaması ve bu durumu ona iletmesi sürecidir²³⁷. Empati sürecinde kişi karşısındaki kişinin duygularını tam ve doğru bir şekilde anlasa bile, kendisinde oluşmuş olan empatik anlayışı karşısındaki kişiye iletmezse empati süreci tamamlanmaz.

Her insan dünyaya farklı bir bakış açısından bakar. Bir insanı gerçekten anlayabilmenin yolu ancak olaylara o insanın bakış açısından bakabilmekten

²³⁵ Salovey ve Mayer, 2000, **a.g.e.**, s.511.

²³⁶ Sidney Callahan, “Oh, Behave! : Stifle Your Road Rage,” **Commonweal**. Cilt no 126, Sayı no 22: 8-17, (Kasım 1999), s.8.

²³⁷ Dökmen, **a.g.e.**, s.136.

geçer. Bu gerçekleştirildiğinde yani empati kurulduğunda, kendisiyle empati kurulan kişi, kendisine değer verildiğini, anlaşıldığını hisseder. Bu durum o kişiyi rahatlatır ve kendisini iyi hissetmesini sağlar. Empati kuran kişiye karşı da olumlu duygular geliştirir. Böylece empati kurulan kişilerle işbirliği yapmak ve onların desteğini almak kolaylaşacaktır.

İş dünyasında, başka insanların duygularını anlayabilme yeteneği kişiye inanılmaz bir güç kazandırır. Bir müşterinin hangi duygular içerisinde olduğu anlaşılabilirse, onun endişeleri giderilerek bir ürünün satılması kolaylaşır. Personelin hangi duygular içerisinde olduğu bilinirse, onların beklentilerinin karşılanarak amaçlara yönelik olarak harekete geçirilmeleri sağlanır. Yöneticilerin hangi duygular içerisinde olduğunu bilinirse onların beklentilerinin karşılanması mümkün olur.

Empati yeteneğinin kazanılması için, duygu yönetimi yeteneğinde olduğu gibi, öncelikle öz bilincin geliştirilmesi gerekir. Bir insanın kendi duygularının farkında olması, başkalarının duygularının farkında olmasını kolaylaştırır²³⁸. Ayrıca kişinin kendi duygularını yönetme kabiliyeti de empatiye büyük katkı sağlar. Duygularını yönetemeyen, bu yüzden, kaygı düzeyleri yüksek olan ve hayatlarından memnun olmayan insanların ilgileri kendilerine yönelik olacağı için, başka insanların iç dünyalarına ilgi göstermeleri ve empati kurabilmeleri zordur²³⁹.

Yapılan araştırmalar empatinin insan hayatına bebeklikten itibaren girdiğini göstermektedir. Bebeklerin henüz kendilerini diğer insanlardan ayrı bir varlık olarak kavrayamadıkları dönemde başkalarının duygularını aynen yaşadıkları ve bundan etkilendikleri görülmüştür²⁴⁰. Bebeklerin başka birisinin ağladığını gördüklerinde ağlamaları bu yüzdendir. İnsanlara karşı acımasızca suçlar işleyen kişilerde ise empati yeteneklerinin çok zayıf olduğu belirlenmiştir.

²³⁸ Goleman, **Duygusal Zekâ, a.g.e.**, s.126.

²³⁹ Dökmen, **a.g.e.**, s.150.

²⁴⁰ Susan Cress, "Developing Empathy Through Children's Literature," **Education**. Cilt no 120, Sayı no 3: 593-604, (Bahar 2000), s.594.

Bu yüzden bu tür kişilere rehabilitasyon programları çerçevesinde empati eğitimi verilmektedir.

Empati kurabilen bireyler karşısındaki insanla, geniş kapsamlı, derinlemesine ve eksiksiz bir iletişim kurarak onu çok iyi anlayabilirler. Başkaları tarafından anlaşılma, hissedilen duyguların başkaları tarafından paylaşılması, insan için çok önemli bir rahatlama ve tatmin unsurudur²⁴¹. Aralarında empati kurulan insanlar ortak bir duygusal platformu paylaşırlar. Empatinin başarıyla uygulandığı ortamlarda kişilerarası yakınlaşma sağlanır.

Empati yetenekleri yüksek çalışanlardan ve yöneticilerden oluşan bir işletmede, çalışanlar, yönetimin uygulamalarını, karşı tarafın bakış açısıyla değerlendirebileceklerinden daha anlayışlı olacaklar, daha az tatminsizlik ve stres yaşayacaklardır. Diğer taraftan yöneticiler de, olayları değerlendirirken, çeşitli düzenlemeler geliştirirken, çalışanların durumlarını çok daha iyi görebileceklerinden atacakları adımlar hem işletmenin yararına hem de çalışanların yararına olacaktır²⁴². Böylece çalışanlarla yöneticiler arasındaki uyum ve işbirliği artacak, personel devir hızı azalacak ve genel olarak işletmenin performansı yükselecektir.

Empatinin son yıllardaki kullanım alanlarından birisi de ar-ge faaliyetleridir²⁴³. Empati yoluyla tüketici ihtiyaçlarını ve beklentilerini çok iyi görebilen bir işletme ar-ge çalışmalarını bu paralelde yürüterek tüketicinin beklentilerini tamamen karşılayan ürünler geliştirebilir. Böyle bir anlayışa sahip işletmelerin de rekabette öne geçmesi kolaylaşacaktır.

Empatinin başarısı, çok iyi bir dinleyici olmaktan geçer²⁴⁴. Dinlemek yalnızca sesleri duymaktan daha farklı bir içerik taşımalıdır. Dinlemek karşıdaki

²⁴¹ Theresa Marie Mogavero, "Client's Perception of Consultant's Emotional Intelligence as an Indicator of Client's Perception of Consultant's Competence." (Yayınlanmamış Doktora Tezi, California School of Professional Psychology, 2000), s.6.

²⁴² Abraham, 1999, **a.g.e.**, s.10.

²⁴³ Goleman, 2000, **a.g.e.**, s.176.

²⁴⁴ Barutçugil, **a.g.e.**, s.136.

insanın ne söylediğini tam olarak anlayabilmeyi sağlamalıdır. Bu yüzden dinleme sırasında insanların dinlemeye odaklanmaları, dinlemenin her aşamasında anlamadıkları konuları sorabilmeleri, kendilerinin ne söyleyeceğini düşünmemeleri, dinleme tepkileri göstermeleri, anladıklarını kendi cümleleriyle özetleyerek karşı tarafa aktarmaları gerekmektedir. Bu şekilde yanlış veya eksik anlaşılmiş tüm unsurlar ortadan kaldırılabilir. Karşı tarafın gerçekten anlatmak istediği şey doğru bir şekilde anlaşıldığında, onun duygularını ve düşüncelerini anlama, yani onunla empati kurma sürecinde önemli bir ilerleme sağlanmış olacaktır. İnsanlarla empati kurmakta, yani onların duygularını anlayabilmekte her ne kadar sözlü iletileri dinlemek önemliyse de, ondan çok daha önemlisi beden dilinden yani sözsüz iletişimden yararlanmaktır²⁴⁵. Bu kapsamda karşıdaki kişinin ses tonu, sesin alçalıp yükselmesi, vücudun duruşu, yüz ifadesi ve benzeri sözsüz iletileri çok iyi değerlendirilmelidir²⁴⁶. Çünkü insanlar yaşadıkları bütün duyguları sözlü olarak anlatmazlar. Eğer sözlü olarak anlatılanla sözsüz iletiler arasında çelişki varsa sözsüz iletiler daha güvenilirdir. Mesela, “Teşekkür ederim” ifadesi sözsüz iletiler dikkate alınmazsa her zaman her yerde aynı anlamı taşır. Fakat sözsüz iletiler hesaba katıldığında bu teşekkürün alaycı, minnettar veya kızgın bir içeriğinin olduğu anlaşılabilir.

Sözsüz iletişimin empati konusundaki büyük öneminden dolayı, Harvardlı psikolog Robert Rosenthal, 1977 yılında insanların empati yeteneklerini ölçebilmek için Sözsüz Hassasiyet Profili (PONS) isimli bir test geliştirmiştir²⁴⁷. Test temelde insanların duygusal durumlarını ortaya koyan çeşitli ipuçlarını yakalama yeteneğini ölçmektedir²⁴⁸. PONS testi uygulanacak kişilere, kırgınlık, kıskançlık, mutluluk, endişe gibi duyguları yaşamakta olan bir insanın filmi gösterilir ve bu kişinin yaşamakta olduğu duyguların doğru bir şekilde belirlenmesi istenir. Kişinin yaşamakta olduğu tüm duyguları en yüksek doğrulukta bilen kişiler testten yüksek puan alırlar. Fakat testin en önemli

²⁴⁵ Elif Ergin, “Üniversite Öğrencilerinin Sahip Oldukları Duygusal Zekâ Düzeyi ile 16 Kişilik Özelliği Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma.” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000), s.45.

²⁴⁶ Alan Farnham, “Are You Smart Enough to Keep Your Job,” **Fortune**. Cilt no 133, Sayı no 1: 34-46, (Ocak 1996), s.39.

²⁴⁷ Gibbs, **a.g.e.**, s.7.

²⁴⁸ Cary Cherniss, **a.g.e.**, s.4.

özelliği, kişinin duygularını belli edecek tüm ipuçlarının verilmemesidir. Bazı durumlarda kişinin yüzü, gözleri, vücudunun duruşu gizlenerek kişinin çok sınırlı bir takım ipuçlarından yola çıkarak duyguları tahmin etmesi beklenir. PONS puanları yüksek olan insanların, işlerinde ve ilişkilerinde daha başarılı olma eğiliminde oldukları görülmüştür. Benzer şekilde, IQ'ları orta düzeyde olmasına rağmen PONS puanları yüksek öğrencilerin okullarında daha popüler ve daha başarılı oldukları görülmüştür.

Rozenthal'in yaklaşımından yola çıkılarak, empati yeteneğinin geliştirilebilmesi için, çeşitli filmlerin seslendirme olmadan izlenerek oyuncuların hangi duyguları yaşadıklarının tahmin edilmeye çalışılması önemli yararlar sağlar²⁴⁹.

Pek çok yararına karşılık empati, bazı olumsuz sonuçlara da yol açabilir²⁵⁰. Empati konusunda aşırıya kaçan bir kişi, olaya tamamen karşı tarafın bakış açısıyla bakacağı için kendi durumunu göz ardı edebilir ve bu durumdan zarar görebilir. Dolayısıyla bir kişinin her zaman için kendi durumunu da göz önünde bulundurması gereklidir. Empati kurma sürecinde karşıdaki kişinin rolüne girildiğinde, bu rolde çok kısa bir süre kalınması, sonra kişinin tekrar kendi rolüne dönmesi gerekir²⁵¹. Çünkü o insanın rolüne girmekteki amaç o insana benzemek değil, yalnızca onun duygularını anlamaya çalışmaktır. Empatinin temel kurallarına uymayan kişiler empatinin amacını gözden kaçırarak empati kurduğu kişilerin duygularını yaşamaya başlayabilirler. Özellikle doktorluk, hemşirelik ve avukatlık gibi işlerle meşgul olan kişilerin genellikle olumsuz duygular yaşayan kişilerle sürekli etkileşimde olmaları bu mesleklerdeki kişilerin empatiyi dikkatli kullanmalarını gerektirir²⁵². Bu tür meslekleri icra edenler çoğu zaman olumsuz duygulardan etkilenmemek için kendilerini katılaştırırlar ve empatiden uzaklaşırlar. Oysa bu yaklaşım mesleklerindeki performanslarını azaltır. En iyisi her zaman için empatiye ve

²⁴⁹ Tucker, 2001, **a.g.e.**, s.2.

²⁵⁰ Abraham, 1999, **a.g.e.**, s.10.

²⁵¹ Dökmen, **a.g.e.**, s.137.

²⁵² Goleman, 2000, **a.g.e.**, s.182.

duygulara açık olmak fakat duyguları yönetme yeteneğini geliştirerek diğer insanların olumsuz duygularından etkilenmemeyi öğrenmektir.

Özellikle sağlık sektöründe çalışan işletmelerde, doktorların ve hemşirelerin hastaların duygularına empati göstermeleri yani onların duygularına duyarlı olmaları, yapılan işin kalitesinin yükselmesini ve müşteri memnuniyetinin artmasını sağlar²⁵³. Hasta insanların duygularında bir yoğunlaşma olduğu, duygusal açıdan çok daha hassas ve kırılgan bir yapıda buldukları dikkate alınarak onların duygularının olumsuzdan olumluya dönüştürülebilmesi tedavinin bir parçası olarak düşünülmelidir.

İşletmelerde empatiyi kullanma konusunda ölçülü ve dengeli hareket etmeyen yöneticiler de işletmelerini zor duruma sokabilirler. İşletmeler çok sayıda insanın çıkarlarının uzlaştırılması gereken kurumlardır. Bu yüzden bazı kişilere gösterilen empati sonucunda o kişilerin çıkarlarının diğerlerinin veya işletmenin aleyhine güçlendirmesi söz konusu olmamalıdır. Empati kurularak bir kişinin duygularının ve düşüncelerinin öğrenilmesi, empati kuran kişinin bu düşüncelere katılması demek değildir. Tam tersine empati kuran kişi karşı tarafın bakış açısını görebildiğinde kendi fikrini daha iyi savunabilir. Özellikle ücret pazarlıklarında veya kıt kaynaklar bölüşülürken empatinin dikkatli kullanılması gerekir.

Empatiyi iş dünyasında insanların kendilerini değerli ve önemli hissetmelerini sağlamak amacıyla da kullanmak mümkündür²⁵⁴. Bu sağlanabilirse insanların performansları yükseltilebilir. İnsanların kendilerini değerli ve önemli hissetmelerinin sağlanması çok basit bir formüle dayanır. Her bir kişi iş hayatında hangi davranışların kendisini değerli ve önemli hissettirdiğini düşünmelidir. İnsana kendisini değerli hissettiren bu davranışlar tespit edildikten sonra diğer çalışanlara uygulanabilirse önemli yararlar elde edilebilir. Bu yaklaşımın uygulamaya konulabilmesi ancak empati sayesinde mümkün olabilir.

²⁵³ Lanser, a.g.e., s.3.

²⁵⁴ Cooper, 1997, a.g.e., s.4.

Başka bir insanı geliştirmek isteyen bir kişi için empatinin paha biçilemeyecek kadar değerli bir yetenek olduğu unutulmamalıdır²⁵⁵.

Empati, işletmelerde, farklı bölümlerde çalışan tüm çalışanlar için önemlidir. Ancak, müşteri hizmetleri ve müşteri şikâyetleri bölümünde çalışan kişilerin empati yeteneklerinin olması çok daha büyük bir önem taşımaktadır²⁵⁶.

Özbilinç sahibi ve duygularını yönetmeyi başarabilen bir kişi, empati yeteneğini de kazandığı zaman duygusal zekâ açısından çok ciddi bir potansiyele ulaşmış demektir.

6.4. İş Hayatında Kişinin Başkalarının Duygularını Yönetebilmesi

Başkalarının duygularını yönetebilmek için öncelikle başkalarının duygularının farkında olmak gereklidir. Yöneticisinin, personelinin veya çalışma arkadaşının kızgın, üzgün, mutlu, endişeli olduğunun farkında olan bir kişi, bu konuda bilgili ve yetenekliyse, bu duyguları isteği şekilde değiştirebilir veya bazı duyguların ortaya çıkmasını sağlayabilir.

Bir işletme yöneticisi, bir vizyon ve misyon belirleyerek bunu tüm çalışanlarına çok iyi anlatabilirse, onlarda vizyona ve misyona yönelik olarak heyecan oluşturabilir. Sargı bezi üreten bir işletmede sıradan bir iş yapan kişi için, işi, geçimini sağlamanın ötesinde bir şey ifade etmeyebilir. Fakat başarılı bir vizyon ve misyon çalışması sayesinde o kişi, işini yapmakla insanların hayatını kurtardığını, gerek ülkesinin gerekse dünyanın en kaliteli ürünlerini üretmeye aday olduğunu düşünebilir ve heyecanlanabilir. Kişinin işi hakkında yaşadığı olumlu duygular onun performansının yükselmesine katkı sağlayacaktır.

Diğer taraftan, yöneticinin personeline yönelik olarak genel itibarıyla kibar ve anlayışlı yaklaşması da, olumlu duyguların ortaya çıkarılmasına katkı sağlayacaktır. İşletmede kademesi ve statüsü ne olursa olsun tüm çalışanlar,

²⁵⁵ Salovey ve Mayer, 1990, a.g.e., s.194.

²⁵⁶ Maryam, a.g.e., s.18.

yalnızca insan oldukları için saygı görmeyi hak ederler. Yöneticilerin yaptığı iş ve kademesi ne olursa olsun tüm çalışanlara değer vermesi ve problemlerine duyarlı olması, yöneticiye onların duygularını yönetebilme gücü verecektir.

İşletme yöneticileri ile çalışanlar arasındaki anlaşmazlıklarda, mümkün olduğu kadarıyla herkesi memnun edebilecek çözümlere ulaşılmaya çalışılması, disiplin ihlallerinde cezasız yöntemlerin öne çıkarılması, bütün başarıların ödüllendirilmesine özel bir önem verilmesi, personelin olumsuz duygularını azaltacak ve olumlu duyguların ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Özellikle ödüllendirmenin kişinin olumlu duygular kazanmasında özel bir önemi vardır. İşini iyi yaptığı için yöneticisinden övgü alan bir çalışan için bu çok önemli bir ödüldür. Bu ödül sanıldığı kadar aksine, pek çok maddi ödülünden daha büyük öneme sahip olup, çalışanın duygularının harekete geçirilmesinde, olumsuzdan olumluya çevrilmesinde büyük bir role sahiptir²⁵⁷.

Personelleri üzerinde baskı kuran sert yöneticiler, onların olumsuz duygular yaşamalarına sebep olurlar. Ayrıca kendi personelleriyle yabancılaşırlar. Çünkü insanlar yaşadıkları korku sebebiyle yöneticiye yalnızca iyi haberleri aktarırlar ve iyi yüzlerini gösterirler. Bu durum gerek işletme açısından, gerekse çalışanlar açısından önemli sakıncalar taşır²⁵⁸.

İş hayatında başkalarının duygularını yönetebilen bir yönetici karşısındaki insana önemli katkılar sağladığı gibi, kendisi de önemli kazançlar elde eder. Bir insan işine, işletmesine, yöneticisine karşı olumlu duygular içerisinde ise ve bütün gücüyle işinin iyi yapmaya çalışıyorsa bunun faydasını hem kendisi, hem yöneticisi, hem de çalışma arkadaşları görecektir.

6.5. İş Hayatında Yapıcı Hoşnutsuzluk

Yapıcı hoşnutsuzluk, bir kişinin, herhangi bir durum veya olay karşısında, gerçek düşüncelerini, uygun bir üslupla olduğu gibi söylemesi, nezaket için ya

²⁵⁷ Grossman, a.g.e., s.19.

²⁵⁸ Laurie Mason, "Lead the Way to Increased Productivity," **Outlook**. Cilt no 67, Sayı no 3: 50-61, (Güz 1999), s.52.

da politik sebeplerle gerçek düşüncelerini gizlememesi veya farklı göstermemesidir²⁵⁹. Bu şekilde düşünen bir kişi, çok sayıda insanın karşıt fikirde olmalarına aldırmaksızın kendi fikrini cesurca savunur. Çoğu işletmede bu tür insanların, uyumsuz olduğu, sürekli muhalefet yaptığı ve işleri aksattığı düşünülür. Fakat bir işletmede bu şekilde farklı düşünebilen kişilerin varlığı çok önemli bir şanstır. Tüm çalışanların sürekli olarak aynı fikirde olmaları arzu edilen bir şey olmamalıdır. Bir işletmede ne kadar çok farklı fikir varsa, o işletmede yaratıcılık potansiyeli de o kadar yüksek demektir.

Yapıcı hoşnutsuzluğa sahip olan kişinin özelliği, aklına yatmayan konularda sürekli eleştiriler getirmesidir. Fakat yapıcı hoşnutsuzluğun felsefesine göre bu eleştirilerin eleştiri yapmaktaki yegâne amacı daha iyiye ve daha güzele ulaşmaktır. Eleştiri yoluyla bir takım insanların yıpratılması, küçük düşürülmesi ve bu şekilde cezalandırılması hiçbir zaman amaçlanmaz.

Duygusal zekânın bir parçası olan yapıcı hoşnutsuzluk anlayışına göre, insanların herhangi bir durum hakkında düşüncelerini ifade ederken diğer insanları kırmamak amacıyla gerçeğe uygun olmayan bir şekilde konuşmaları doğru değildir²⁶⁰. Gerçeklerin ifade edilmemesi insanların sürekli olarak daha iyiye ve daha güzele ulaşma çabalarına engel olacaktır. Yapıcı hoşnutsuzluk anlayışı insanın içinden gelen sese kulak vermesi ve bunu ifade etmesi gerektiğini savunmaktadır. Toplumsal çapta yapıcı hoşnutsuzluğun yaygınlaşmasının toplumsal ilerlemelerin önünü açacağı göz ardı edilmemelidir.

Örgüt ikliminin baskıcı bir nitelik taşıdığı durumlarda yapıcı hoşnutsuzluk anlayışının geliştirilmesi çok zordur²⁶¹. Böyle bir ortamda insanlar zarara uğramamak için gerçek düşüncelerini ve duygularını gizleyerek, karşı tarafın beklediği tarzda duygu ve düşünceler açıklarlar. Baskının yoğun olduğu ortamlarda insanların başka bir seçeneği de yoktur. Oysa bu durum insanların kendilerini ve birbirlerini kandırmaları, gerçeklerden uzaklaşarak sahte bir dünya

²⁵⁹ Abraham, 1999, **a.g.e.**, s.8.

²⁶⁰ Cooper, 1997, **a.g.e.**, s.4.

²⁶¹ Abraham, 1999, **a.g.e.**, s.6.

yaratmaları demektir. Bu durum elbette çok uzun sürmeyecek, belli bir zaman içerisinde gerçekler su yüzüne çıkacaktır. Fakat iş dünyasında bazen yapılan hataların düzeltilmesi mümkün olmaz ve her şey için çok geç olabilir. Üstelik bir takım badireler atlatılsa bile anlayış değişmedikçe problemler de hiçbir zaman bitmez. Bu tarzdaki baskıcı işletmelerin çalışanlarda, tatminsizlik, örgütsel bağlılıkta azalma gibi olumsuz durumlara yol açmaları kuvvetle muhtemeldir.

Yapıcı hoşnutsuzluk, işletmeyle ilgili pek çok uygulamada önemli yararlar sağlar. Bunlardan bir kısmı da, örgütsel değişim sırasında elde edilir. Cooper ve Sawaf'a göre yapıcı hoşnutsuzluk işletmelerde değişimi sağlayan en önemli araçlardan birisidir²⁶². Onlara göre, değişimin gerçekleşebilmesi için öncelikle hoşnutsuzluğun oluşması gerekir. Herkes her şeyden memnunsu değişime ihtiyaç duyulmayacaktır. Hoşnutsuzluk oluştuktan sonra değişimin yönü ortaya çıkacak ve değişime yönelik hareket başlayacaktır. Baskıcı işletmelerde çoğu zaman hoşnutsuzluk hiç ortaya çıkmaz. Herkes yönetim kademelerinin beklediği tarzda düşünüyormuş gibi görünür. Dolayısıyla yeni fikirlerin ve yaratıcılığın önüne set çekilmiş olur. Böyle bir yaklaşıma sahip olan işletmelerin günümüz dünyasında başarı şansları zayıftır. Günümüz iş dünyasında, yaratıcılığı en ileri düzeyde olan, çalışanlarının fikirlerinden en iyi şekilde yararlanabilen, her türlü değişime hızla adapte olabilen işletmeler başarıya yakın olacaktır. Yapılan araştırmalar, farklı düşünebilme ve bunu eyleme dönüştürebilme özgürlüğünün bulunduğu işletmelerde örgütsel bağlılığın da yükseldiğini ortaya koymuştur.

Yapıcı hoşnutsuzluğun odağında eleştiri vardır. İş hayatında eleştiri bir yöneticinin en önemli görevleri arasındadır. Oysa çoğu yönetici "problem çıkmasın" düşüncesiyle eleştiriden kaçınır²⁶³. Bu yaklaşım varolan aksaklıkların artarak devam etmesine yol açarak yöneticiyi çok daha zor durumlarla karşı karşıya bırakır. Bazı yöneticiler ise eleştiriye hakaret, aşağılama, alay etme, öfkeyle bağırma gibi yöntemlerle gerçekleştirirler. Burada gerçek olan, eleştirinin kaçınılmadan yapılmasının gerekliliğidir. Fakat eleştiri yapılmadan

²⁶² Abraham, 1999, a.g.e., s.8.

²⁶³ Goleman, **Duygusal Zekâ**, a.g.e., s.194.

önce, eleştiriyile ulaşılmaya çalışılan amaç belirlenmelidir. Amaç eleştirilecek kişiyi aşağılamak mıdır, yoksa onu düzeltmek ve geliştirmek midir? Bu ayrım çok iyi görüldükten sonra eleştirinin yapıcı olması sağlanabilir. Ancak bu şekilde eleştirilen kişinin kendini geliştirmesi ve işletmeye olan katkısını artırması mümkün olur. Yapılan bir araştırmada, gereği gibi yapılmayan eleştirilerin işletmelerdeki en önemli çatışma sebebi olduğu ortaya çıkmıştır. Çok sert eleştirilere maruz kalan kişilerin, bu olaydan sonra kendilerinde işlerini başarılı bir şekilde yapacak gücü ve yeteneği görmedikleri, işlerini yapmak için eskisi kadar çaba harcamadıkları görülmüştür.

Ulaştıkları başarılarla dünyanın önde gelen işletmeleri arasında adları geçen, Hewlett Packard, 3M, Honda, Ford, Motorola, Chrysler, Levi Strauss ve diğer birçok büyük şirketin yöneticileri yapıcı hoşnutsuzluğun işletmeye olan yararını keşfetmişler, bu yüzden işletmelerinde yapıcı hoşnutsuzluğun gelişmesi için gereken tedbirleri almışlardır²⁶⁴. Bu işletmelerde farklı fikirler ve bunların sahipleri özellikle desteklenmekte, böylece yaratıcılığı geliştirme konusunda önemli adımlar atılmaktadır.

Yapıcı hoşnutsuzlukta önemli adımlardan birisi de, kişinin kendisindeki eksik ve zayıf yönleri karşı hoşnutsuz olmasıdır²⁶⁵. Duygusal özbilinç bölümünde açıklandığı üzere, kişinin kendi eksik ve zayıf yönlerini görebilmesi özbilinç gerektirir. Öz bilince sahip bir insan, yapıcı hoşnutsuzluğa da sahipse, eksik ve zayıf yönlerini gizlemeye çalışmayarak bunları nasıl gidereceğinin arayışına girer. Kişinin eksiklik ve yetersizlik duygularına kapılmadan kendi eksikliklerinin üzerine gidebilmesi, kendisini geliştirebilmesi için çok önemlidir. İnsanlar çoğu zaman kendi eksik yönlerinin üzerine gitme konusunda çok istekli ve çok başarılı değildir. Bu konuda istekli olmak cesaret gerektirir. Çünkü değişime direniş insanın kendisine yönelik olarak da gerçekleşir. Eski alışkanlıkların bırakılarak yenilerin kazanılması kolay bir şey değildir.

²⁶⁴ Cooper, 2000, a.g.e., s.140.

²⁶⁵ Cooper, 1997, a.g.e., s.5.

6.6. İş Hayatında Öz Motivasyon

Öz motivasyon, bir kişinin amaçlarına yönelik olarak kendisini motive edebilmesi, bu şekilde kendinde, amaçlarına ulaşmak için azim, gayret ve kararlılık oluşturabilmesidir. Öz motivasyona sahip olan kişilerin harekete geçmek için başkalarının yardımına ihtiyaçları yoktur. Kendi kendilerini harekete geçirebilirler. Kendini harekete geçirebilme yeteneği olan bu kişilerin kısa ve uzun vadeli amaçları olur ve bu amaçlara ulaşabilmek için kendilerinde yoğun bir enerji hissederler²⁶⁶. Bu amaçlara ulaşabilmek için hevesle ve gayretle çalışırlar. Kendi alanında dünya çapında başarılar elde etmiş sporcular, müzisyenler, satranç oyuncuları gibi kişileri kapsayan bir araştırma, bu kişilerin çok yüksek düzeyde bir öz motivasyona sahip olduklarını belirlemiştir²⁶⁷. Bu kişiler, öz motivasyonları sayesinde sıradan insanların dayanamayacağı düzeyde çok sıkı bir çalışma programına girebilmekte, bu çalışma temposu sayesinde de başarıya ulaşmaktadırlar. Bu başarının içeriğinde güçlü bir heves ve engeller karşısında yılmama gibi duygusal özellikler bulunmaktadır.

Günümüz iş dünyasının yoğun rekabetçi ortamında, kendi kendini motive edebilen, herhangi bir zorlama veya ödül söz konusu olmadan, kendine amaçlar koyarak büyük bir gayretle bu amaçlara ulaşmaya çalışan kişiler büyük önem kazanmıştır. Öz motivasyon sahibi insanlar bir takım ödüllere ulaşmak veya cezalardan korunmak amacıyla işe motive olmazlar. Bu kişiler işe yalnızca bireysel başarı duygusu için motive olurlar. Yaptıkları işi severek yaparlar. Bu onların yüksek performans göstermelerini sağlar. Çalışanlarının büyük bir kısmı öz motivasyon sahibi kişilerden oluşan işletmelerin çok az yönetim çabasıyla amaçlarına ulaşması mümkündür. Bu avantajı elde etmek isteyen işletmelerin personel seçerken yalnızca mesleki bilgileri değil, öz motivasyon yeteneğini de ölçmeleri gereklidir. Aksi halde yüksek performans elde etmek için belli bir maliyete katlanarak çalışanlara öz motivasyon eğitiminin verilmesi gerekebilir. Çok yüksek düzeyde mesleki bilgiye sahip olduğu halde yalnızca verilen işi yapmayı düşünen, bir takım amaçlara yönelik heyecan duymayan, gayretle çalışmayan kişilerin işletmeye katkısı sınırlı olacaktır. Bir işletmede çalışanların

²⁶⁶ Dulewicz ve Higgs, 1999, **a.g.e.**, s.5.

²⁶⁷ Goleman, **Duygusal Zekâ, a.g.e.**, s.105.

büyük bir kısmı bu özelliklere sahipse şiddetli rekabet şartlarında bu işletmenin başarılı olması oldukça zordur.

6.7. İş Hayatında Özgüven

Özgüven insanın, kendi değerlerini ve yeteneklerini güçlü bir şekilde hissetmesi ve kendisine inanmasıdır²⁶⁸. Özgüven sahibi insanlar kendilerinden emin bir şekilde beğenilmeyen fikirleri çekinmeden dile getirebilirler. Doğru bildikleri yolda kararlı bir şekilde her şeyi göze alarak ilerleyebilirler. Çeşitli risklerine rağmen insanlarla yüzleşmekten çekinmezler.

Çeşitli düzeylerdeki yöneticiler arasında yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre yüksek performans gösteren yöneticileri diğerlerinden ayıran özelliklerden birinin yüksek düzeyde bir kendine güven duygusu olduğu belirlenmiştir. İnsanlar çeşitli yeteneklere sahip olabilirler fakat bu yeteneklere sahip olmak tek başına başarı için yeterli değildir. Yeteneklere sahip olmak kadar, onların farkında olmak ve bu yeteneklere inanmak da gereklidir. Bir kişi, pek çok yeteneğe sahip olmasına rağmen, beceriksizin biri olduğunu ve hiçbir şeyi başaramayacağını düşünüyorsa, düşündüğü şey gerçekleşir ve hiçbir şey başaramaz. Sayıları 112 olan, işe yeni başlamış muhasebeci grubu üzerindeki bir araştırmada bu grup içerisinde en yüksek performans gösterenlerin kendine en fazla güvenenler olduğu görülmüştür.

Oldukça geniş bir hemşire grubu üzerinde yapılan başka bir araştırmada ise, hastalara yönelik olarak doktorlar tarafından yanlışlıkla yapılan ve yapılmaması gereken bir uygulama ile karşılaştıklarında buna karşı çıkarak çoğu insanın hayatını kurtaran hemşirelerin, kendine güven düzeyi en yüksek hemşireler oldukları görülmüştür²⁶⁹. Çoğunlukla kendine güveni olmayan çalışanlara sahip işletmelerde, işletmeyi felakete götürecek düzeyde tehlikeli ve yanlış bir karar alınsa bile hiç kimse ortaya çıkarak duruma itiraz etmez. Böyle işletmelerin yaşamları çok büyük bir risk altındadır. Bu yüzden günümüz işletmelerinin kendine güvenen, her şeye “evet efendim” demeyen, yeri

²⁶⁸ Goleman, 2000, a.g.e., s.88.

²⁶⁹ Aynı, s.93.

geldiğinde itiraz edebilen, farklı yöntemler önerebilen, fikirlerini çekinmeden açıklayabilen çalışanlara ihtiyacı vardır. Öyle işletmeler de vardır ki, kendine güvenli çalışanları bulursa bile, baskıcı bir anlayışla çalışanlar sindirilerek farklı fikirler söylemeleri engellenir. İnsanlara güvenilmez, onların fikirlerine değer verilmez. Böyle bir işletme, çalışanlarının kendilerine olan güvenlerini azaltır.

İşletmelerde insanların kendine güven duymasının bir sonraki adımı diğer insanlara güven duymasıdır. Kendine güven duyan insanların diğer insanlara da güven duyması kolaylaşır. İnsanların birbirlerine güven duydukları işletmelerde çok büyük kazançlar elde edilir. Tam tersine insanların birbirlerine güven duymadıkları bir işletmede etkinlik, verimlilik, yaratıcılık büyük zarar görür. Edward Deming'e göre, güvenin olmadığı bir ortamda, insanlar, takımlar ve bölümler arasında işbirliğini sağlamak mümkün değildir²⁷⁰.

İşletmelerde insanlar arasında güvenin oluşması veya oluşmaması tamamen insanlar arasında kurulan duygusal etkileşime bağlıdır. Duygular dünyasında gerçekleştirilen güven sözleşmesi her zaman için mantık dünyasında ve kağıt üzerinde yapılan sözleşmeden daha önemlidir. İnsanların kendilerini güvende hissetmedikleri ve sürekli olarak kendilerini koruma güdüsüyle hareket ettikleri ortamlarda da yaratıcılık tamamen yok olacaktır.

6.8. İş Hayatında İyimserlik

Duygusal zekânın unsurlarından birisi de iyimserliktir. İyimserlik bir insanın ne kadar zor şartlar altında olursa olsun, daha önce ne kadar başarısızlığa uğramış olursa olsun, hiçbir zaman ümidini kaybetmeyerek, başarıya ulaşacağına olan inancını sürdürmesidir.

İyimserliğin başarıya ulaşma konusundaki önemi, çok sayıda araştırma tarafından doğrulanmıştır. Stanford araştırma enstitüsü tarafından 250 bin kişiye ulaşan, geniş kapsamlı bir araştırmaya göre, insanın başarıya ulaşacağına

²⁷⁰ Cooper, 1997, a.g.e., s.6.

inanmasının, başarıya ulaşmasında çok önemli bir rol oynadığı görülmüştür²⁷¹. Benzer şekilde Tony Buzan ve Raymond Keene'in, *Dehanın El Kitabı* isimli kitaplarında, tarih boyunca gelip geçmiş ve deha olarak kabul edilen, tarihin akışını değiştirmiş kişiler üzerindeki incelemelerde, bu kişilerin tümünde şaşırtıcı şekilde çok güçlü bir iyimserliğe rastlanmıştır²⁷². Elektrik ampulünü geliştirmeye çalışan Edison'un başarısızlıkla sonuçlanan binlerce denemesine rağmen bu işi başaracağına olan inancının azalmak yerine gittikçe güçlenmesi bunun bir örneğidir. İyimser bir insan ne kadar zor durumla ve ne kadar başarısızlıkla karşılaşursa karşılaşsın pes etmeyerek mücadeleye devam eder²⁷³. İyimser bir insan iş dünyasında büyük avantajlara sahiptir. Çünkü iş dünyası, ne kadar tedbirli ve planlı hareket edilirse edilsin insanı her an kötü sürprizlerle, başarısızlıklarla ve zor durumlarla karşı karşıya bırakabilir. İnsanın başarısını belirleyen ve kontrol altında olmayan çok sayıda değişkenin bulunması kötü sürprizlerin temel sebebidir. O halde önemli olan, zorluklar, yenilgiler ve başarısızlıklar karşısında nasıl bir tavır alındığıdır. Olumsuz gelişmeler karşısında kötümser bir kişinin durumunun ise daha da kötüye gitmesi beklenmelidir. Çünkü kişi kötü durumdan kurtularak daha iyi bir duruma geçeceğine inanmamaktadır.

Yüzme sporuyla uğraşan kişiler üzerinde yapılan bir araştırmada, yüzme antrenörü tüm yüzücülere elde ettikleri derecelerin altına bir derece söylemiştir²⁷⁴. Yeni bir yüzme denemesi yapıldığında iyimser olan yüzücülerin mevcut derecelerini daha da geliştirdikleri, kötümser olan yüzücülerin ise daha kötü bir derece elde ettikleri görülmüştür. Burada iyimser olan yüzücüler başarısızlık karşısında yılmamışlar ve daha çok gayret göstererek mücadeleye devam etmişlerdir. Kötümserlerin ise moralleri bozulmuş ve mücadele güçlerini kaybetmişlerdir. Pennsylvania Üniversitesi'nde Martin Seligman tarafından yapılan ve beş yüz öğrenciyi kapsayan başka bir araştırmada öğrencilerin iyimserlik testinden aldıkları puanla, o yıl derslerinden aldıkları puanlar arasında

²⁷¹ Cooper, 1997, s.9.

²⁷² Tony Buzan ve Raymond Keene, *Dehanın El Kitabı*. Çeviren: Sinem Gül (İstanbul: Sabah Yayınları, 1996), s.6.

²⁷³ Goleman, *Duygusal Zekâ*, s.115.

²⁷⁴ Aynı, s.116.

çok büyük bir benzerlik görülmüştür²⁷⁵. Yüksek düzeyde iyimserliğe sahip öğrenciler yüksek puanlar almış, kötümser olanlar ise düşük puanlar almışlardır. Duygusal zekânın unsurlarından olan iyimserliğin insanların performansını artırdığını ispatlayan başka bir çalışma da, yine Seligman tarafından sigorta poliçesi satıcıları üzerinde gerçekleştirilmiştir. İyimser sigorta poliçesi satıcıları, kötümserlere oranla ilk iki yıl içerisinde % 37 daha fazla satış yapmışlardır. Ayrıca iş başvurusunda bulunan kişiler arasında iyimserlik düzeyi yüksek olanların daha yüksek oranda işe kabul edildikleri bilinmektedir²⁷⁶.

Görüldüğü gibi insanların iyimser yaklaşımlarının başarıya önemli katkıları olmaktadır. İyimser insanların başarısızlığa yaklaşımları da farklıdır. İyimser insanlar başarısızlıklarını değiştirilebilir bir sebebe bağlarlar. Kötümser kişiler ise başarısızlıklarının tek sorumlusu olarak kendilerini suçlarlar ve bunun değiştirilemeyecek niteliklerinden kaynaklandığını düşünürler. Bu durum onların başarısızlıklarının kalıcı olmasına sebep olur. Duygusal zekâsı yüksek insanların sahip olduğu iyimser bakış açısı, onların iş hayatlarındaki başarısızlıklarının büyük ölçüde çevre şartlarından kaynaklandığı ve bu durumun düzeltilebileceği inancını taşımalarını sağlar²⁷⁷.

Başarıya ulaşacağına inanmayan, kendi zayıflık ve yetersizliklerine takılıp kalan kişilerin amaçlarına ulaşmaları zorlaşacaktır. İnsanlar, öncelikle kendilerinin güçlü taraflarını ve yeteneklerini görerek ön plana çıkarmalı ve geliştirmelidir. Bunu diğer insanların güçlü taraflarını ve yeteneklerini ortaya çıkarmak ve geliştirmek izlemelidir. Çünkü her insanın güçlü olduğu bir yön ve bir takım yetenekleri vardır. Oysa çoğu zaman bu yetenekler kişinin kendisi tarafından bile bilinmez. Toprak altındaki kıymetli bir maden gibi gün ışığına çıkarılmayı bekler. İnsanların, zayıf yönlerinden ziyade, yeteneklerinin ve güçlü yönlerinin ön plana çıkarıldığı işletmelerde insan kaynaklarından en yüksek düzeyde faydalanılır.

²⁷⁵ Farnham, a.g.e., s.5.

²⁷⁶ Aynı, s.5.

²⁷⁷ Abraham, 1999, a.g.e., s.3.

Tabi ki iyimserliğin gerçekçi olması önemlidir. Amaca ulaşma konusunda iyimser olduğu halde, ulaşmak istediği amaca yönelik en küçük bir gayreti olmayan kişinin iyimserliği bir işe yaramaz²⁷⁸. Zaten çoğu zaman iyimserlik ile gayretin paralel hareket ettiği görülür. Yani iyimserliğin olduğu yerde gayret vardır. Gayretin olduğu yerde de iyimserlik vardır.

İyimserlik konusunda Amerikan Donanması'nda yapılan bir çalışmada çarpıcı sonuçlara ulaşılmıştır²⁷⁹. Bu çalışmada, donanmadaki çok düşük performanslı, düşük motivasyonlu ve sorunlu denizciler bir araya toplanmıştır. Komutanlar bu kişilere sürekli olarak, değişebileceklerini, başarılı olabileceklerini ve buna yürekten inandıklarını anlattılar. Bu çalışma sonunda, şaşırtıcı bir şekilde kendini doğrulayan kehanet gerçekleşti ve bu denizcilerin performansı inanılmaz bir şekilde yükseldi. Bu sonuca ulaşılmasında, insanların sürekli olarak kendilerine söylenildiği gibi bir kişi olma eğiliminde olmaları etkili olmuştur. Bir yönetici çalışanlarını sürekli olarak işe yaramaz, başarısız, kafası çalışmayan kişiler olarak değerlendiriyor ve bunu onlara hissettiriyorsa, çalışanlar zaman içerisinde yöneticinin düşündüğü gibi kişiler olurlar. Diğer taraftan kendilerine inanıldığını, güvenildiğini hisseden çalışanlar ise yüksek performans gösterme eğilimine gireceklerdir. Başarılı antrenörleri farklılaştıran özellik sporcularına inanması ve bunu onlara hissettirmesidir. Kendisine inanılan ve güvenilen kişiler, bu inanca ve güvene layık olmak için kapasitelerini zorlayarak yüksek performans gösterirler. Yöneticilerin yapmaları gereken şey de budur. İnsanlara olumlu duygular, inanç ve güven aşılandığında bunun yararları görülecektir.

Yapılan araştırmalar, iyimserliğin insan sağlığı üzerinde de olumlu etkilerinin bulunduğunu belirlemiştir²⁸⁰. İyimserlikle sağlık arasındaki ilişkiyi tespiti yönelik bir araştırmada 25 kötümser kişiden 21'inin, ilk kalp krizlerinin ardından 8 yıl sonra öldükleri, aynı zaman diliminde kalp krizi geçirmiş 25 iyimser kişiden ise yalnızca 6 tanesinin öldüğü görülmüştür. Personelin

²⁷⁸ Goleman, **Duygusal Zekâ, a.g.e.**, s.116.

²⁷⁹ Goleman, 2000, **a.g.e.**, s.190.

²⁸⁰ Adelson, **a.g.e.**, s.1.

sağlığının iyi durumda olması bir işletmenin performansı üzerinde önemli katkılara sahiptir. Bu yüzden, iyimserliğin, diğer katkılarının yanı sıra, personelin sağlığını koruyarak işletme performansına dolaylı bir katkısı da bulunmaktadır.

6.9. İş Hayatında Akış Hali

Akış hali, bir kişinin, üstlendiği bir işi, herhangi bir ödül beklemeksizin çok severek yapması sonucu çok yüksek düzeyde bir yoğunlaşmaya ulaşarak, zamandan ve mekândan soyutlanması ve yaptığı işte yüksek düzeyde bir başarıyı doğal olarak elde etmesidir. Araştırmacı Adnan Erkuş tarafından akış hali, "kendini işe kaptırma" olarak ifade edilmiştir²⁸¹. Akış haline geçebilmek için kişinin duygularını tanıması ve çok iyi yönetebilmesi gerekir.

Duygusal zekâsını geliştirmiş bir kişinin yeteneklerinden birisi de akış haline geçebilmektir²⁸². Duygusal zekâsı yüksek olan kişiler akış haline geçme konusunda çok başarılıdırlar. Yapılan araştırmalarda duygusal zekâ ile akış haline geçmek arasında yüksek düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki görülmüştür²⁸³. Diğer taraftan, akış haline geçmeyi başarma konusunda analitik zekânın hiçbir işe yaramadığının belirlenmesi de konu açısından çarpıcı bir bulgudur²⁸⁴.

Akış haline geçebilen kişilerin çok yüksek düzeyde bir performansa ulaşmaları mümkündür. Akış halinde duygular tamamen yapılmakta olan işin hizmetine verilir²⁸⁵. Akış hali yaşanırken bir neşe duygusu ve kendinden geçme durumu söz konusudur. Akış halindeki kişi tamamen yaptığı işe dalar, dikkati yapılan işe odaklanmıştır ve asla dağılmaz. Akış haline geçmekte temel şartlardan birisi yapılmakta olan işe karşı hissedilen güçlü bir sevgidir. Sevilmeyen bir iş yapılırken akış haline geçmek mümkün değildir. Dünya

²⁸¹ Adnan Erkuş, "Goleman'ın Duygusal Zekâ Görüşünün Psikometrik Açından Eleştirisi ve Dinamik Etkileşimsel Model Önerisi," **Türk Psikoloji Yazıları**. Cilt no 1, Sayı no 1: 31-40, (Haziran 1998), s.37.

²⁸² John Mount Gerald, "What Role Does Emotional Intelligence Play Superior Performance in the International Business of a Capital-Intensive, Asset-Based Industry." (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Benedictine University, 2000), s.15.

²⁸³ Abraham, 1999, **a.g.e.**, s.2.

²⁸⁴ Salovey ve Mayer, 2000, **a.g.e.**, s.515.

²⁸⁵ Goleman, **Duygusal Zekâ**, **a.g.e.**, s.119.

ölçeğinde büyük başarılar imza atmış kişilerin, işlerini yaparken sıklıkla akış haline geçtikleri bilinmektedir.

Akış hali söz konusu olduğunda insanın yeteneklerinin tümünü kullanması, hatta kapasitesinin üstüne çıkması mümkün olur²⁸⁶. İşletmelerde çalışan insanların çok yüksek performans göstermeleri isteniyorsa, geleneksel teşvik unsurları yetersiz kalır. Böylesine yüksek bir performans düzeyine para veya başka ödüller için değil, yalnızca işin kendisine olan sevgi sayesinde ulaşılabilir. Bu yüzden işletmelere personel seçilirken işe talip olan kişinin işi sevmesine özel bir önem verilmesi gereği açıktır. Ayrıca yapılan işin kontrolünün tamamıyla işi yapanın elinde bulunmasının akış haline geçmeyi kolaylaştırdığı bilinmektedir.

Bir işletmede duygusal zekânın gücünden ne kadar faydalandığını anlamak için, buradaki insanların hangi sıklıkta akış haline geçtiklerine bakmak gereklidir²⁸⁷. Akış hali duygusal zekânın en ileri düzeyine işaret etmektedir. Yöneticilerin böyle bir çalışma ortamı oluşturma konusunda yükümlülükleri göz ardı edilmemelidir.

8. İŞ HAYATINDA KİŞİLERİN IQ VE EQ SEVİYELERİNİN BAŞARI ÜZERİNDEKİ AĞIRLIKLARI

Geçmiş yıllardan günümüze kadar, hatta günümüzde halen, IQ düzeylerinin, insanların iş hayatındaki başarıları üzerindeki önemi konusunda abartılı yaklaşımlar olmaktadır. Çoğu işletmede insanlar işe alınırken genel yetenek testi adı altında IQ testleri uygulanmakta, bu testlerden yüksek puan alanlar işe alınma konusunda önemi bir avantaj elde etmektedir. Oysa IQ konusunda yapılan araştırmalar, IQ düzeyi yüksek insanların iş hayatında mutlaka başarılı olacağı iddiasını doğrulamamıştır. IQ düzeyi çok yüksek olduğu halde kişilerarası ilişkilerdeki başarısızlıklarından dolayı işlerinde başarısız olan çok sayıda insan vardır²⁸⁸. Zaten duygusal zekâ kavramı da, yüksek IQ

²⁸⁶ Goleman, 2000, a.g.e., s.135.

²⁸⁷ Cooper, 1997, a.g.e., s.2.

²⁸⁸ Goleman, **Duygusal Zekâ**, a.g.e., s.50.

düzeylelerine sahip ve mesleki açıdan çok yetenekli yöneticilerin neden başarısız olabildiğini, düşük IQ düzeylelerine sahip ve daha az mesleki yeteneğe sahip yöneticilerin neden başarılı olabildiğini açıklamaktadır²⁸⁹.

Yakın zamana kadar parlak bir akademik geçmişe sahip olmanın, yüksek bir IQ düzeyinin veya belli bir konuda çok derin bilgi ve tecrübeye sahip olmanın iş hayatındaki başarının belirleyicisi olduğu düşünülüyordu. Oysa yapılan bilimsel çalışmalar, insanların iş hayatındaki başarısında duygusal zekânın bu unsurlardan çok daha önemli olduğunu göstermiştir²⁹⁰. Farklı meslek dallarında çalışmakta olan on binlerce kişi üzerinde yapılan incelemelerde, üstün başarılarla imza atarak yıldızlaşan kişilerin, yüksek bir duygusal zekâyâ sahip oldukları görülmüştür.

Yine yakın bir geçmişe kadar iş hayatındaki insanlardan kendilerini duygularından soyutlamaları yalnızca mantığa göre hareket etmeleri tavsiye ediliyordu. Duyguların ve duygusal zekânın kişi ve grup performansında, işbirliğinde, motivasyonda, verimlilik ve kârlılıkta aklın ve mantığın temsilcisi olan IQ'dan çok daha önemli olduğunun bilimsel araştırmalarla kanıtlanmasının ardından iş dünyasının konuya bakışı hızla değişmiştir²⁹¹.

Zaten, her ne kadar insanlar mantık ile duyguyu ayırmaya çalışsa da, insan beyninde mantık ve duygu kesişir. Normal bir insanda, bir kararın oluşturulması duygulardan bağımsız gerçekleşemez²⁹². Herhangi bir kararın isabetliliğinde muhakeme ne kadar önemliyse duygular da o derecede önemlidir. İnsan makine değildir. Her zaman mantıklı tercihler yapmaz ve her zaman çıkarlarını maksimize etmeye çalışmaz. Çünkü insan duygu yüklüdür ve ilk bakışta mantıklı görünen bazı kararların duyguların süzgecinden geçirildiğinde kişi açısından doğru olmadığı görülebilir. Ani bir tehlike karşısında

²⁸⁹ Rebecca, 2002, **a.g.e.**, s.4.

²⁹⁰ Goleman, 2000, **a.g.e.**, s.9.

²⁹¹ Johnson, **a.g.e.**, s.1.

²⁹² Cooper, 2000, s.11.

bir annenin çocuğunu kurtarmak için kendi canını ortaya koyması kritik durumlarda duyguların mantığın önüne geçtiğini göstermektedir²⁹³.

Unutulmaması gereken konulardan birisi de, burada IQ'nun gereksiz veya önemsiz olduğu ve EQ'nun IQ'nun yerine de kullanılabileceği gibi bir fikrin savunulmadığıdır. IQ'nun da yararlı ve gerekli olduğu alanlar mevcuttur. IQ ile EQ insandaki farklı yetenekleri ölçmektedir. Bir kişinin IQ düzeyi ile EQ düzeyi birlikte yüksek olabilir. Bu zekâ türlerinden birisi yüksek iken diğeri orta veya düşük düzeyde olabilir²⁹⁴. Yapılan bir araştırmada duygusal zekâ ile IQ arasında bir ilişki görülmemiştir²⁹⁵. Dolayısıyla bazı duygusal zekâ ölçeklerinde IQ ile ilgili soruların yer alması duygusal zekâ skoru yerine karma bir zekâ skoru elde edilmesine sebep olacaktır. Bu yüzden kişinin hangi zekâ türü ölçülmek isteniyorsa buna göre IQ veya EQ testlerinden birisi seçilerek uygulanmalıdır.

Duygusal zekânın mimarları olan Salovey ve Mayer de, duygusal zekâ fikrini ilk olarak geliştirdikleri sıradaki niyetlerinin IQ'yu tamamen ortadan kaldırmak değil, duygu ile akıl arasındaki işbirliğini sergilemek olduğunu ifade etmektedirler. İnsan ne tamamıyla rasyoneldir, ne de tamamıyla duygusaldır. İnsanda her ikisinin bir karışımı mevcuttur. Kişinin hayatın karşısına çıkardığı durumlara baş edebilmesi için, rasyonel ve duygusal kapasitesinin bütünleşik bir şekilde çalışması gerekir²⁹⁶. Bu çerçevede, IQ düzeyleri yüksek olduğu halde sosyal, duygusal ve kişisel problemler yaşayabilen insanlara duygusal zekâ önemli katkılar sağlayabilir²⁹⁷.

İş hayatında insanların sosyal becerilerinin büyük önem taşımasına rağmen, mühendislik okullarında öğrencilere teknik bir takım beceriler kazandırılmakla birlikte sosyal yeteneklerin kazandırılması düşünülmez²⁹⁸. İşletmecilik okullarında da öğrencilere örgütsel davranış ve davranış bilimleri

²⁹³ Goleman, **Duygusal Zekâ, a.g.e.**, s.17.

²⁹⁴ Shapiro, **a.g.e.**, s.20.

²⁹⁵ Caputi, **a.g.e.**, s.539.

²⁹⁶ Salovey ve Mayer, 2000, s.506.

²⁹⁷ Pfeiffer, **a.g.e.**, s.7.

²⁹⁸ Goleman, "Engineers Need Emotional Eq," **a.g.e.**, s.2.

gibi dersler verilmesine rağmen, bu derslerin öğrencilerin sosyal bir takım yeteneklerini yükselttiği konusunda bir garanti yoktur. Dolayısıyla gerek işletme okullarında, gerekse de mühendislik okullarında öğrencilere duygusal zekâ eğitimi verilmesi onların iş hayatlarındaki performanslarının yükseltilmesi açısından yarar sağlayacaktır.

Literatürde, duygusal zekâ ile IQ'nun insanların iş hayatlarındaki başarıları üzerindeki ağırlıklarını tespitine yönelik olarak çok sayıda araştırma yapılmıştır. Burada, bu araştırmaların bir kısmı sıralanacaktır.

- İnsanların sahip oldukları IQ seviyelerinin iş hayatlarındaki başarı düzeylerine nasıl yansıdığını belirlemek üzere 450 kişi gibi çok geniş bir kitle üzerinde uzun yıllar süren bir araştırma yapılmıştır²⁹⁹. Bu araştırmada IQ'nun bu insanların iş hayatlarındaki başarıları üzerinde çok az etkisinin olduğu görülmüştür. Bu insanların iş hayatlarındaki başarıları üzerinde, hayal kırıklıklarıyla nasıl mücadele ettikleri, duygularını nasıl kontrol altında tuttukları ve diğer insanlarla ilişkilerindeki başarılarının çok daha büyük bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

- Vaillant'ın yaptığı ve 268 kişinin 35 yıl izlenmesine dayanan araştırmaya göre, IQ testlerinden yüksek puanlar alan kişilerin, daha düşük puan alan arkadaşlarıyla kıyaslandıklarında onlardan daha, başarılı, daha üretken, daha yüksek maaşlı, daha yüksek yaşam tatminli, daha fazla aile mutluluğuna sahip, romantik ilişkilerde daha başarılı olmadıkları görülmüştür³⁰⁰.

- Sternberg'in 1996 yılında yaptığı bir araştırmaya göre, bir kişinin IQ düzeyinin onun iş performansı üzerinde % 25 ten fazla etkili olmadığı hatta bu oranın sıklıkla % 10 düzeyinde kaldığı belirlenmiştir³⁰¹.

²⁹⁹ Cherniss, a.g.e., s.3.

³⁰⁰ Phamachek, a.g.e., s.7.

³⁰¹ Cherniss.a.g.e., s.3.

- David Mc Clelland, uzun yıllar süren araştırmalarına dayanarak IQ'nun kişinin iş hayatındaki başarısı üzerinde sınırlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır.³⁰²

- Mc Clelland, Amerikan Dışışleri Bakanlığı'ndaki diplomatlar üzerinde yaptđđ bir araştırmada, içinde çok başarılı diplomatları diğerlerinden ayıran özelliğin yüksek IQ düzeyleri değil, yüksek duygusal zekâ düzeyleri olduğunu belirlemiřtir³⁰³.

- İnsanların okul hayatlarında çok yüksek notlar almalarının, onların okul sonrasındaki hayatlarında yüksek bir maaş, hayattan tatmin olma, arkadaşlık, evlilik ve romantik ilişkilerde başarılı olmalarıyla bir ilgisinin olmadđđı belirlenmiřtir³⁰⁴.

- Yapılan bir araştırmada öğrenme yetersizliği olan öğrencilerle bu sorunu taşımayan öğrencilerin duygusal zekâları arasında bir fark görülememiřtir³⁰⁵.

- Çoğu British Airways, Lucent Technologies, Credit Suisse gibi büyük ve küresel ölçekte faaliyetini sürdüren 188 işletme üzerinde yapılan bir araştırmada bireysel performans üzerinde duygusal zekânın teknik yeteneklerden veya IQ'dan en az iki kat daha önemli olduğu belirlenmiřtir³⁰⁶. Bu araştırmanın elde ettiği bir bulgu da işletmelerin üst kademelerinde teknik bilgiye olan ihtiyaç ihmal edilebilirken bu kademelerde duygusal zekânın vazgeçilmez düzeyde önemli olduğudur.

³⁰² Murensky Catherine Lynn, "The Relationship Between Emotional Intelligence, Personality, Critical Thinking Ability and Organizational Leadership Performance at Upper Levels of Management." (Yayınlanmamış Doktora Tezi, George Mason University, 2000), s.9.

³⁰³ Goleman, 2000, **a.g.e.**, s.27.

³⁰⁴ Thomas Gibbon, "The Relation of Ld and Gender with Emotional Intelligence in College Students," **Journal of Learning Disabilities**. Cilt no 34, Sayı no 1: 66-80, (Ocak 2001), s. 66.

³⁰⁵ **Aynı**, s.14.

³⁰⁶ Goleman, 1998, **a.g.e.**, s.2.

- Filipinler’de bankacılara yönelik olarak, Bar-on un duygusal zekâ ölçęęi kullanılarak yapılan bir araştırmada iş başarisında EQ’nun IQ’dan daha önemli olduğu belirlenmiřtir³⁰⁷.

- Damasio isimli bilim adamının çeşitli kazalarda beyninin duygu merkezleri hasar görmüş kişiler üzerinde yaptığı bir çalışmada bu kişilerin IQ düzeylerinde hiçbir değişme olmadığı halde, karar verme kabiliyetlerinde önemli bir bozulma tespit etmiřtir³⁰⁸. Bu durum duyguların insanın karar verme kabiliyeti üzerinde ne kadar önemli bir rolü olduğunu göstermektedir.

- Higgs ve Dulewicz’in, İngiltere’deki 100 yönetici üzerinde 7 yıl boyunca devam ettirdikleri bir araştırmada, başarı üzerinde duygusal zekânın IQ’dan daha önemli olduğu sonucuna ulařılmıřtır³⁰⁹.

- İlerinde IBM, Pepsi ve Volvo gibi 15 küresel işletmedeki tepe yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırmada, iş performansı üzerinde duygusal zekânın teknik yeteneklerden ve IQ düzeyinden çok daha önemli olduğu ortaya ıkmıřtır³¹⁰.

- Bir araştırmada, duygusal zekânın IQ’nun iki katı kadar büyük öneme sahip olduğu belirlenmiřtir³¹¹.

Buraya kadar sıralanmış olan araştırmalar, bir insanın iş hayatındaki başarisında duygusal zekânın IQ’dan çok daha büyük bir önem taşıdığını ispatlamaktadır. İşletmelerde özellikle kişilerin yönetim piramidindeki kademeleri yükseldikçe duygusal zekânın öneminin, bunun paralelinde arttığı da dikkat çekmektedir.

³⁰⁷ Ergin, a.g.e. s.39.

³⁰⁸ Victor Dulewicz, “Emotional Intelligence: The Key to Future Successful Corporate Leadership,” **Journal of Management**. Cilt no 25, Sayı no 3: 1-14, (Bahar 2000), s.2.

³⁰⁹ Roger Gill, “Emotional Intelligence: its Role in Organisational Success,” **Training Journal**. 30-43, (Mayıs 2002), s.32.

³¹⁰ **Aynı**, s.32.

³¹¹ Cynthia L. Kemper, “EQ vs. IQ,” **Communication World**. Cilt no 16, Sayı no 9: 15-22, (Ekim 1999), s.15.

Günümüz iş dünyasında çeşitli baskılar, belirsizlikler hızlı değişim, insanların yükselen beklentileri, insan unsurunun önem kazanması gibi gelişmeler karşısında yalnızca aklın önderliğiyle başarıya ulaşmak zordur³¹². Tanımlanan bu ortamda duygusal zekânın başarı yolunda yeni kapılar açtığı görülmelidir.

9. DUYGUSAL ZEKÂNIN BAZI ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ KONULARIYLA İLİŞKİSİ

Yeni bir konu olan Duygusal zekâ, yönetim biliminin örgütsel davranışlar disiplini içerisinde yerini almıştır. Bu noktada duygusal zekâ konusunun diğer davranış bilimleri konularıyla ilişkisinin merak konusu olması beklenen bir durumdur. Bu yüzden, duygusal zekâ hakkında verilen bilgilerin ardından burada duygusal zekânın bazı örgütsel davranış konularıyla ilişkileri, bu konularda yapılmış araştırmalar paralelinde incelenecektir.

9.1. Çatışma

Duygusal zekâ ile örgütsel çatışmalar arasındaki ilişkiyi tespitiye yönelik olarak yapılan araştırmaların bulguları, duygusal zekâsı yüksek kişilerin diğerleriyle daha az çatışma yaşadıkları ve çatışma çözümünde daha başarılı oldukları yönündedir.

Konu üzerinde çalışan bilim adamları, duygusal zekâ sayesinde karşısındaki kişinin hangi duygular içerisinde olduğunun farkında olan insanların çeşitli anlaşmazlıkların çözümü konusunda çok daha başarılı olmalarının beklenmesi gerektiğini ifade etmişlerdir³¹³.

Baron, 108 yönetici üzerinde, işletmelerdeki çatışmaların temel sebeplerini bulmaya yönelik olarak bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırmada, duygusuzca, acımasızca ve insanları küçük düşürücü tarzda yapılan eleştirilerin en önemli çatışma sebebi olduğunu belirlemiştir³¹⁴. Bu şekildeki yıkıcı

³¹² Cooper, 1997, **a.g.e.**, s.12.

³¹³ Cherniss, **a.g.e.**, s.4.

³¹⁴ Abraham, 1999, **a.g.e.**, s.3.

eleştirilerin kaynağı duygusal zekâ yetersizlikleridir. Eleştiri insanlara geri bildirim sağlamak, kendilerini geliştirmelerine imkân vermek açısından tabii ki gereklidir. Ancak eleştirinin yöntemi çok önemlidir. Duygusal zekâsı yüksek insanlar, eleştiriyi karşıdaki insanın duygularını dikkate alarak yani empati kurarak yaparlar. Eleştirileri olumlu bir bakış açısına sahiptir ve amaçları insanları cezalandırmak değil, geliştirmek ve daha ileriye götürmektir. Böyle yaklaşıldığında işletme çalışanları eleştiriler karşısında savunmaya geçmeyecek, bu eleştirileri kendilerini geliştirmek için bir fırsat olarak göreceklidir. Böylece duygusal zekâ çerçevesinde yapılan eleştirilerden hem çalışanlar, hem de işletme yarar sağlayacak, çatışmalar da en aza indirilecektir.

Görüldüğü gibi, duygusal zekânın işletmelerdeki çatışmalar üzerinde önemli etkileri vardır. Bu konudaki araştırmaların çoğalmasında önemli yararlar sağlayacaktır.

9.2. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, son yıllarda üzerinde ilginin yoğunlaştığı konulardan birisidir. Yapılan bir araştırmada, duygusal zekâ ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir³¹⁵.

Abraham'ın 1999 yılında yaptığı bir çalışmaya göre, duygusal zekâ personelin performansını yükselttiği gibi örgütsel bağlılığı da artırmaktadır³¹⁶. Başka bir araştırmada yine duygusal zekâsı yüksek çalışanların örgütsel bağlılıklarının ve iş tatminlerinin daha yüksek olduğu görülmüştür³¹⁷.

Bu araştırmalardan yola çıkıldığında, örgüt mensuplarının duygusal zekâ düzeyleri yükseldikçe örgütsel bağlılıklarının da bunun paralelinde artması beklenebilir. Duygusal zekânın temel taşlarından olan empati sayesinde

³¹⁵ Abraham, 1999, a.g.e., s.5.

³¹⁶ Jane Z. Sojka, "Enhancing the Emotional Intelligence of Salespeople," **American Journal of Business**. Cilt no 17, Sayı no 1: 43-51, (Bahar 2002), s.44.

³¹⁷ Rebecca Abraham, "The Role of Job Control as a Moderator of Emotional Dissonance and Emotional Intelligence—Outcome Relationships," **The Journal of Psychology**. Cilt no 134, Sayı no 2: 169-187, (Mart 2000), s.182.

personelin, işletmedeki olayları yöneticilerin bakış açısıyla görebilmesi ve bu sayede işletmeye olan bağlılığının yükselmesi şaşırtıcı değildir. Yine duygusal zekânın unsurlarından biri olan iyimserliğin de örgütsel bağlılığa ciddi katkılarının olması beklenmelidir.

9.3. Liderlik

Günümüzde başarılı bir liderin tanımı geçmiştekinden çok farklıdır. Geçmişte bir liderden beklenen yegâne özellik akla dayanan yeteneklerinin gelişmiş olmasıydı. Günümüzde ise duygusal zekâ ve yaratıcılık bir lider için olmazsa olmaz özellikler olarak kabul edilmektedir³¹⁸. Yapılan bir araştırmada, duygusal zekâ ile liderlik arasında, duygusal zekâ ile yaratıcılık arasında ve yaratıcılıkla liderlik arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki belirlenmiştir³¹⁹. Bu bulgular, liderlik eğitimi veren programlar açısından son derece önemlidir.

Çoğu başarılı lider, liderlikte başarılı olmanın formülünü insanların duygularını okumak ve bunlara uygun karşılıklar vermek olarak açıklamışlardır³²⁰. David Mc Clelland duygusal zekâsı yüksek liderlerin diğer liderlerden daha başarılı olacaklarını ifade eden ilk bilim adamlarından birisidir³²¹. Konuyla ilgili olarak yapılan bir araştırmada duygusal zekânın etkili liderliğe önemli katkılar sağladığı belirlenmiştir³²².

Duygusal zekânın liderlik yeteneklerine etkileri konusunda yapılan başka bir araştırmada, duygusal zekâ düzeyi yükseldikçe bunun liderin etkinliğini artırdığı doğrulanmıştır³²³. Çünkü lider duygusal zekâ sayesinde kendi duygularını kontrol altında tutabilmekte, izleyicilerinin duygularının farkında olarak onların duygularını yönetebilmekte ve onları harekete geçirebilmektedir.

³¹⁸ Susan Dutch Batastini, "The Relationship Among Students Emotional Intelligence, Creativity and Leadership." (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Drexel University, 2001), s.12.

³¹⁹ Aynı, s.11.

³²⁰ Bodtker, a.g.e., s.259.

³²¹ Freshman, a.g.e., s.4.

³²² Benjamin Palmer, "Emotional Intelligence and Effective Leadership," **Leadership & Organization Development Journal**. Cilt no 22, Sayı no 1: 5-10, (Ocak 2001), s.6.

³²³ Kevin Kelloway, "Transformational Leadership and Emotional Intelligence: An Exploratory Study," **Leadership & Organization Development Journal**. Cilt no 21, Sayı no 3: 157-161, (Mayıs 2000), s.158.

Gardner da başarılı ve başarısız liderleri ayıran en önemli özelliğin, bu kişilerin başarısızlığı karşılama biçimleri olduğunu gözlemlemiştir. Başarısız liderlerin, çeşitli başarısızlıklar karşısında amaçlarına ulaşma konusunda motivasyonları ve moralleri bozulmaktadır. Fakat başarılı liderlerin, bütün başarısızlıkları kendilerini başarıya götüren kilometre taşları gibi gördükleri, amaçlarına ulaşma konusunda hırslarından ve gayretlerinden hiçbir şey kaybetmedikleri gözlenmiştir. Başarılı liderlerin sergiledikleri bu davranışın duygusal zekânın ilkeleriyle birebir uyumlu olduğu görülmektedir. Goleman ve çalışma arkadaşlarının, duygusal zekâ ve liderlik arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yaptıkları araştırmalar da, diğer çalışmalarını destekler nitelikte sonuçlara ulaşarak, etkili liderlik davranışlarının büyük ölçüde duygusal zekâyâ bağlı olduğunu göstermiştir³²⁴.

Duygusal zekâsı yüksek kişilerin, etkileşimci liderliği mi veya dönüşümcü liderliği mi tercih ettikleri konusundaki araştırmalarda bu kişilerin dönüşümcü liderlik davranışları sergiledikleri ortaya çıkmıştır³²⁵. Duygusal zekâ ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkiyi araştıran başka araştırmalar da yapılmıştır³²⁶. Bu araştırmalarda da dönüşümcü liderlik ile duygusal zekâ arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bennis, Magerian, Sosik gibi araştırmacılar özellikle kendi duygularının farkında olma niteliğinin dönüşümcü liderliğin ayrılmaz bir parçası olduğunu ifade etmişlerdir. Bu sonuçlar bize, işletmesi için dönüşümcü liderler arayan bir yöneticinin, lider adaylarının öncelikle duygusal zekâ düzeylerine bakmasının akıllıca olacağını göstermektedir.

Liderlikle duygusal zekâ arasındaki ilişkileri tespit etmek üzere Türkiye’de de bir araştırma yapılmıştır. Füsün Tekin Acar tarafından Türkiye’deki banka yöneticilerini kapsayan ve duygusal zekânın liderlik davranışlarına etkisini konu alan araştırmada duygusal zekâsı yüksek yöneticilerin, işe yönelik liderlik tarzı

³²⁴ Lynn, **a.g.e.**, s.13.

³²⁵ Kelloway, **a.g.e.**, s.5.

³²⁶ Megerian Sosik, "Understanding Leader Emotional Intelligence and Performance," **Group & Organization Management**. Cilt no 24, Sayı no 3: 367-391, (Ekim 1999), s.367.

yerine, insana yönelik liderlik tarzını benimsedikleri istatistiksel olarak doğrulanmıştır³²⁷.

9.4. Örgütsel Değişim

Çevresel değişimin bir gereği olarak sık sık değişim yaşamak zorunda olan işletmelerde en önemli sorunlardan birisi de işletme mensuplarının değişime karşı gösterdiği direniştir. Yapılan araştırmalarda duygusal zekâsı yüksek çalışanların değişime daha kolay uyum sağladıkları görülmüştür³²⁸. Duygusal zekâ sayesinde, yöneticilerin, çalışanların değişim karşısında hissedebilecekleri duygulara karşı empatik bir anlayışa sahip olmaları ve onların değişime yönelik olarak yaşayabilecekleri endişe ve korku gibi duygularını daha kolay yönetmeleri doğaldır. Diğer taraftan çalışanların da yöneticilerle empati kurmaları, onların değişimi gerçekleştirme zorunluluklarını görmeleri, kendi duygularını yöneterek endişe ve korkularından kurtulmaları beklenir. Böylece işletme yönetiminin yapmak zorunda olduğu en zor işlerden birisi olan örgütsel değişim çok daha problemsiz bir şekilde gerçekleştirilebilir.

9.5. Bireysel ve Örgütsel Performans

Bireysel ve örgütsel performans ile duygusal zekâ arasındaki ilişkiyi belirleme amacını taşıyan en ilginç araştırma, işletme biliminin önde gelen isimlerinden Mc Clelland tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın hikâyesi ise şu şekildedir; Birleşik Devletler Dışişleri Bakanlığı çok ciddi bir problemle karşı karşıyaydı. Dışişleri bakanlığına genel bilgi testi yapılarak eleman alınıyordu ve alınan elemanların performansları düşüktü. Bunun üzerine bakanlık yetkilileri problemi çözmesi için David Mc Clelland'ın yardımına başvurdular. Mc Clelland bu problemi çözebilmek için öncelikle bakanlıkta çalışan ve çok yüksek performansla sahip kişileri incelemeye aldı. Bu inceleme sonucunda en başarılı kişilerin ayırt edici özelliklerinin, IQ'ya da bilgi düzeylerinin yüksekliği olmadığını gördü. Bu insanların başarılarının ardındaki

³²⁷ Füsün Tekin Acar, "Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Davranışlar İle İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerinde Bir Alan Araştırması." (Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001), s.138.

³²⁸ Huy Quy Nguyen, "Emotional Capability Emotional Intelligence, and Radical Change," *Academy of Management Review*. Cilt no 24, Sayı no 2: 325-345, (Nisan 1999), s.325.

sır, duygusal zekâ ile ilgili yeteneklerdi. Bunun üzerinde Mc Clelland, IQ'yu değil, duygusal zekâ ile ilgili özellikleri ölçen yeni bir seçim süreci geliştirdi³²⁹.

Mc Clelland'ın yaptığı bu çalışma, sahip olduğu personelin performansından memnun olmayan işletmelere ışık tutabilir. Günümüz dünyasında faaliyet gösteren işletmelerin yalnızca mesleki bilgi birikimine dayanan personel seçim sistemleri kullanmalarının önemli sakıncalar taşıdığı açıkça görülmektedir. Çünkü bir insanın işletme içerisindeki performansı yalnızca mesleki bilgi düzeyine bağlı değildir. Konuyla ilgili olarak Mc Clelland'ın yaptığı araştırmanın dışında başka araştırmalar da vardır. Bu araştırmalar aşağıda sıralanacaktır.

- Başarısız yöneticiler üzerinde yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre bu yöneticilerin başarısızlıklarının arkasında, çoğu kişinin beklediği gibi teknik bilgisizlik veya eğitim yetersizliklerine rastlanmamıştır. Başarısızlığın sebebi olarak kendilerinin ve başkalarının duygularını etkili bir şekilde yönetememe yani duygusal zekâ yetersizlikleri belirlenmiştir³³⁰.

- Amerika'da bulunan kırk şirketi kapsayan başka bir araştırmada yıldız elemanları ortalama performans gösterenlerden ayıran niteliklerin büyük ölçüde duygusal zekâ ile ilgili olduğu görülmüştür³³¹.

- Bu araştırmanın bir benzerini çok daha geniş bir kitle üzerinde (286 işletme) gerçekleştiren Lyle Spencer iş hayatında yüksek performans gösteren kişilerde yüksek düzeyde duygusal zekâ tespit etmiştir.

³²⁹ Cherniss. **a.g.e.**, s.8.

³³⁰ Mary L. Tucker, "Training Tomorrow's Leaders: Enhancing the Emotional Intelligence of Business Graduates," **Journal of Education for Business**. Cilt no 75, Sayı no 6: 331-345, (Temmuz 2000), s.332.

³³¹ Goleman, 2000, **a.g.e.**, s.396.

- Freedman da, yaptığı araştırmalarda, bireylerin duygusal zekâları ile gerek bireysel gerekse grup içindeki performansları arasında bir ilişki olduğunu belirlemiřtir³³².

- Konuyla ilgili araştırmalardan birisi, satış performansı ile duygusal zekâ arasındaki ilişkiyi değerlendirmiştir. Sonuç olarak duygusal zekâsı yüksek satış elemanlarının, diğer elemanlara göre daha yüksek performans gösterdikleri belirlenmiřtir³³³.

- Duygusal zekânın iş performansını yükseltme konusundaki katkısı bazı durumlarda ölüm kalım meselesi düzeyinde bir öneme sahip olmaktadır. New York şehrindeki trafik polisleri üzerinde yapılan bir araştırmada, sinirli sürücülerle etkileşime girdiklerinde duygularının kontrolünü ellerinde bulundurarak sakin karşılıklar verebilen polislerin şiddet içeren olayları çok daha az yaşadıkları grlmřtr³³⁴.

- Duygusal zekâ ile performans arasındaki ilişkinin, spor dünyası açısından büyük önem taşıdığı görülmüştür. Amerikan beyzbol ligi olan NCA' de geniş bir beyzbol oyuncusu kitlesi üzerinde yapılan bir çalışmada bu oyuncuların başarı istatistikleriyle duygusal zekâları arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki tespit edilmiřtir³³⁵.

- Başarısız yöneticilerin, araştırmalarla belirlenmiş karakteristik özelliklerinden birisi de personeline sürekli olarak kötü davranmalarıdır. Personelini devamlı olarak ezmeye çalışan, onları sürekli olarak eleştiren, işten çıkarma tehdidini gündemde tutan yöneticiler duygusal zekâsı düşük yneticilerdir³³⁶. Bu davranışlara maruz kalan personelin midelerine giren

³³² Gensing Pophal, "Plays Well With Others," **Credit Union Management**. Cilt no 21, Sayı no 5: 52-67, (Mayıs 1998), s.53.

³³³ Sojka, **a.g.e.**, s.44.

³³⁴ Cherniss, **a.g.e.**, s.4.

³³⁵ Kamin, **a.g.e.**, s.4.

³³⁶ Bagshaw, **a.g.e.**, s.2.

kramplarla ve endişeli bekleyişlerle kendilerini işlerine vermeleri ve başarılı olmaları mümkün değildir.

Tüm bu araştırmalar duygusal zekânın performans üzerindeki etkisini kesin ve açık bir şekilde ortaya koymaktadır. Buradan yola çıkılarak, işletmelerde gerek bireysel, gerekse tüm işletme düzeyinde performansın yükseltilmesi amaçlanıyorsa personel seçilirken ve eğitim faaliyetleri organize edilirken duygusal zekâyâ önem verilmesinin gerekliliği açıktır.

9.6. Kendilik Kontrolü

Kendilik kontrolü, bir insanın herhangi bir davranışının ortaya çıkmasında veya sonuçlarında, kendisinin katkısının ne ölçüde olduğuna ilişkin düşüncesidir. Bir birey, karşılaştığı olayları kendisinin hazırladığına inanıyorsa içsel kendilik kontrolü yüksek, karşılaştığı olayları şans ve kader gibi kendi dışındaki faktörlere bağlıyorsa dışsal kendilik kontrolü yüksek bir insanla karşı karşıyayız demektir³³⁷. Duygusal zekâsı yüksek insanlar, gerek kendi duygularının ve gerekse iletişim kurdukları insanların duygularının farkında oldukları ve bunları yönlendirebildikleri, kendilerini ve başkalarını motive edebildikleri, iyimser bir anlayışa sahip oldukları ve kendilerine güven duydukları için hayatlarının kontrollerini büyük ölçüde kendi ellerinde hissederler. Bu yeteneklerini kullanarak hayatlarını yönlendirirler. Dolayısıyla duygusal zekâsı yüksek insanların aynı zamanda içsel kendilik kontrollerinin yüksek olması beklenebilir.

10. DUYGUSAL ZEKÂNIN ÖLÇÜMÜ

Duygusal zekâ kavramının ortaya çıkmasıyla birlikte doğal olarak duygusal zekâyı ölçmeye yönelik ölçekler de geliştirilmeye başlanmıştır. Duygusal zekânın ölçümü konusunda kapsamlı bir ölçek Cooper ve Sawaf'ın (1997) Liderlikte Duygusal Zekâ isimli kitabında yer almıştır. Bu testte 21 farklı kategoride 249 soru sorulmakta ve bir puanlandırma sistemine göre duygusal zekâ ölçülmektedir. Bu test, çok sayıda sorudan oluşması ve cevaplamasının

³³⁷ Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış** (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi AÖF Yayınları Sayı no: 496, 1999), s.55.

çok uzun zaman almasından dolayı eleştiri almıştır. Testin bu derecede uzun olması çeşitli araştırmalarda kullanılmasını engellemektedir.

Mayer ve Salovey'in geliştirdiği çok faktörlü duygusal zekâ ölçeği ise, dört farklı kabiliyeti ölçerek insanların duygusal zekâ puanını belirlemektedir³³⁸. Yapılan araştırmalarda çok faktörlü duygusal zekâ ölçeğinin güvenilirliğinin % 70 olduğu tespit edilmiştir³³⁹. Bu ölçeğin değerlendirdiği yetenekler, duyguları algılama, özümseme, anlama ve yönetmedir. Bu ölçek, çoğu test yönteminde rastlanmadık şekilde, kişilere fotoğraf gösterilmesi, müzik dinletilmesi ve hikaye okunması gibi faaliyetleri içermektedir. Kişinin karşılaştığı çeşitli olaylar karşısında nasıl tepkiler verdiğini gözlem altına alan bu yöntem, katılımcıların duygusal dünyalarının daha ayrıntılı ve gerçekçi bir şekilde aydınlatılması amacıyla geliştirilmiştir. Takdir edileceği üzere bu şekilde farklı boyutlara sahip bir ölçeğin uygulanması oldukça zor ve maliyetlidir. Bu yüzden Mayer ve Salovey'in geliştirdiği testin çeşitli araştırmalarda kullanılma sıklığı oldukça düşüktür.

Schuttle'in (1998) 33 sorudan oluşan ve Salovey – Mayer'in duygusal zekâ modeline dayanan bir ölçeği bulunmaktadır³⁴⁰. Schuttle'in geliştirdiği duygusal zekâ testinin yüksek düzeyde geçerliliğe ve güvenilirliğe sahip olduğu araştırmalarla kanıtlanmıştır³⁴¹. Schuttle'in geliştirdiği orijinal duygusal zekâ ölçeği 62 sorudan oluşmakta iken, yapılan faktör analizi çalışması sonucu ölçekteki soru sayısı 33'e indirilmiştir³⁴². Yapılan çalışmalarda ölçeğin güvenilirlik katsayısı % 78 olarak belirlenmiştir. Bütün iyi yönlerine rağmen sahip olduğu psikometrik problemler ve duygusal zekâyı ölçmekte yetersiz kalan soru sayısı itibarıyla eleştiri görmüştür³⁴³.

³³⁸ Moon, **a.g.e.**, s.4.

³³⁹ Caputi, **a.g.e.**, s.542.

³⁴⁰ Moon, **a.g.e.**, s.10.

³⁴¹ Abraham, 1999, **a.g.e.**, s.9.

³⁴² Allan, **a.g.e.**, s.14.

³⁴³ Adrian Furnham, "On the Dimensional Structure of Emotional Intelligence," **Personality and Individual Differences**. Cilt no 29, Sayı no 2: 313-320, (Ağustos 2000), s.315.

Boyatzis ve Goleman tarafından geliştirilen bir duygusal zekâ ölçeği 360 derecelik bir değerlendirmeyi içermektedir³⁴⁴. Bu sistemde, işletmedeki bir çalışanın duygusal zekâsının belirlenmesi için kişinin üstleri, astları ve çalışma arkadaşları değerlendirme yapmaktadır. Bu yöntemin avantajı çok daha gerçekçi sonuçlara ulaşılmasını sağlayabilmesidir. Çünkü insanlar kendileri hakkında bazen bilerek, bazen de öyle zannederek yanlış bilgi verebilmektedir. Özellikle insanın kendi zayıf taraflarının farkında olmamaları ve bunları kabul etme konusundaki zafiyetleri bu ölçeğin önemini artırmaktadır. Bu yöntemde kişinin kendisinden, çalışma arkadaşlarından, astlarından ve üstlerinden alınan değerlendirme sonuçları birleştirilerek karma bir zekâ puanı elde edilir. Ölçeğin uygulama zorluğu araştırmalarda kullanımını azaltmaktadır.

Baron'un duygusal zekâ ölçeği 17 yıllık bir bilimsel çalışmanın ürünüdür³⁴⁵. Çeşitli ülkelerde 10 bin kişi üzerinde denenmiştir³⁴⁶. İsveç'ten Kore'ye kadar çok farklı ülkelerde yapılan çalışmalar sonucunda ölçeğin farklı kültürlerle uyumu sağlanmıştır. Bu test bugün itibariyle duygusal zekâyı ölçen ve ticari olarak elde edilebilen ilk testtir. Baron'un duygusal zekâ testi yüksek derecede bir geçerliliğe ve güvenilirliğe sahiptir³⁴⁷. Baron'un duygusal zekâ testi bilimsel araştırmalarda yoğun olarak kullanılmaktadır.

11. DUYGUSAL ZEKÂ EĞİTİMİ

Günümüz iş dünyasında duygusal zekânın öneminin ispatlanmasıyla birlikte duygusal zekâyâ olan ilgi artmış ve duygusal zekâ eğitim programları düzenlenmeye başlanmıştır. Ayrıca işletmecilik eğitiminin verildiği okullarda da duygusal zekâ eğitiminin verilmesi gündeme gelmiştir³⁴⁸. Yakın bir gelecekte işletmecilik okullarında duygusal zekâ eğitiminin verilmesinin söz konusu olacağı konusunda farklı araştırmacıların görüş birliği vardır³⁴⁹.

³⁴⁴ Schwartz, **a.g.e.**, s.126.

³⁴⁵ Ira J. Hadnot, "Emotional IQ Tests," **Dallas Morning News**, (11 Ocak 1998), s.3.

³⁴⁶ Freshman, **a.g.e.**, s.5.

³⁴⁷ Darek Dawda, "Assessing Emotional Intelligence: Reliability and Validity of the Bar-On Emotional Quotient Inventory in University Students," **Personality and Individual Differences**. Cilt no 28, Sayı no 4: 797-812, (Nisan 2000), s.797.

³⁴⁸ Mary L. Tucker, 2000, **a.g.e.**, s.3.

³⁴⁹ Goleman, **Duygusal Zekâ, a.g.e.**, s.13.

Duygusal zekâ eğitimiyle ilgili ilk çalışmalar, duygusal zekânın eğitim yoluyla yükseltilebilmesinin mümkün olup olmadığını belirlemeye yönelik olmuştur³⁵⁰. Bir çalışmada, benzeri özelliklere sahip 200 kişiden 100'ü bir duygusal zekâ eğitim programına alınmış, diğer 100 kişi ise kontrol grubu olmuştur. Eğitim programının sonunda duygusal zekâ eğitimi alan kişilerin kontrol grubuna nispetle duygusal zekâlarının yükseldiği görülmüştür. Bu çalışma duygusal zekânın eğitim programlarıyla yükseltilebileceğini açık bir şekilde ispatlamıştır. Duygusal zekânın bir eğitim programıyla kalıcı olarak yükseltilebileceği, Western Reserve University'nin gerçekleştirdiği bir duygusal zekâ eğitim programıyla da kanıtlanmıştır. Bu eğitim programına katılanların duygusal zekâlarında başlangıca oranla % 86'lık bir artış görülmüş, aradan üç yıl geçtikten sonra bile gelişmenin muhafaza edildiğine şahit olunmuştur³⁵¹. Konuyla ilgili olarak yapılan diğer araştırmalarda da duygusal zekânın eğitim yoluyla geliştirilebildiği, ancak çok kısa süreli eğitim programlarının duygusal zekâyı geliştirmekte etkili olmadığı belirlenmiştir³⁵².

İlk duygusal zekâ eğitiminin verildiği kurumun aile olduğu ve bu eğitimin bebeklikten itibaren başladığı uzmanlarca kabul edilmektedir. Annelerin ve babaların bebeklerine gülümsemeleri ve ona sarılmaları ilk duygusal zekâ eğitimi olarak değerlendirilebilir³⁵³. Bu şekilde bebeğin diğer insanların duygularının farkına varması öğretilmektedir. Duygusal zekâ eğitiminde okul öncesi dönem büyük önem taşımaktadır³⁵⁴. Duygusal yeteneklerin ve özelliklerin temelleri bu dönemde atılır. Bu eğitim, ailenin konunun bilincinde olması nispetinde duygusal zekâyı geliştirici veya azaltıcı nitelikte olabilir. Anne babanın çeşitli durumlar karşısında kendi duygularını gizlemeden çocuğa göstermeleri, çocuğun dikkatini başkalarının duygularına çekmeleri ve çocuğun duygularını göstermesini teşvik etmeleri halinde çocuktaki empati yeteneğinin

³⁵⁰ Gill, **a.g.e.**, s.32.

³⁵¹ Fisher Daniel, **a.g.e.**, s.4.

³⁵² Dulewicz, **a.g.e.**, s.13.

³⁵³ Dumas Lynne, "IQ vs. EQ," **Parents**. Cilt no 73, Sayı no 8: 140-142, (Ağustos 1998), s.143.

³⁵⁴ Jane Shorer, "Emotional Intelligence," **Better Homes & Gardens**. Cilt no 76, Sayı no 5: 102-106, (Mayıs 1998), s.103.

geliştiği görülmüştür³⁵⁵. Benzeri şekilde iyimser düşünceenin egemen olduğu ailelerde çocukların da iyimser düşünme alışkanlığı kazandıkları görülmüştür.

Resimli bir hikayede yer alan bir karakterin resimde görüldüğu kadarıyla hangi duygular içerisinde olduğunun sorularak dikkatinin bu yöne çekilmesi ve açıklayıcı bilgiler yardımıyla bu çalışmaya devam edilmesi çocuğun empati yeteneğini geliştirecektir. Duygusal zekâ ile ilgili pek çok yetersizlik, hayatın erken dönemlerinde öğrenilmiş ve derin bir şekilde kökleşmiş zihinsel alışkanlıklardır³⁵⁶. Mesela bir çocuğa sürekli olarak yeni şeylerin tehlikeli ve riskli olduğu izlenimi verilirse çocuk yeni fikirler geliştirme konusunda kalıcı olarak isteksiz bir davranış kazanacaktır.

Çocuğun okul dönemi de duygusal zekânın gelişimi açısından önemlidir. Fakat okullar çoğu zaman öğrencilerin duygularını ifade etmelerine imkân verecek şartlara sahip değildir³⁵⁷. Bu durum öğrencilerin duygusal gelişimini olumsuz yönde etkilemektedir. Son zamanlarda, okullarda duygusal zekâyâ verilen önemin arttığı ve bu konuda eğitim programlarının yaygınlaşmaya başladığı görülmektedir. 1996 Ocak ayından itibaren Minneapolis Üniversitesi'nden mezun olmak isteyen her finans danışmanı adayının duygusal yeterlilik programını başarıyla tamamlaması zorunlu tutulmuştur³⁵⁸. Yakın bir gelecekte, farklı mesleklere yönelik okullarda da, duygusal zekâ eğitimine yer verilmesi beklenmelidir. Okul döneminde duygusal zekâ eğitimi alma imkânı bulan kişiler, iş hayatına önemli bir avantaj ile başlama şansına sahiptirler.

Bir işletmede çalışmaya başlayan kişi eğer ailesinde okul öncesi dönemde veya okul döneminde gereken eğitimi alamadıysa ve duygusal zekâsı istenilen düzeyde değilse, bu eğitimin işletmede verilmesinde büyük yarar vardır. Yapılan araştırmalar, duygusal zekâ eğitim programının işletmelerin eğitimin programları arasında yer almasının önemli yararlar sağlayacağını

³⁵⁵ Lynne, **a.g.e.**, s.3.

³⁵⁶ Fisher, **a.g.e.**, s.3.

³⁵⁷ Novick, **a.g.e.**, s.4.

³⁵⁸ Scott Hays, "American Express Taps Into the Power of Emotional Intelligence," **Workforce**. Cilt no 78, Sayı no 7: 72-85, (Temmuz 99), s.73.

ispatlamıştır³⁵⁹. Dünyanın en büyük işletmeleri arasında yer alan Chrysler, Hewlett Packard, Metlife, Canon gibi işletmeler konunun bilincinde oldukları için personellerine yönelik olarak duygusal zekâ eğitim programları düzenlemişlerdir³⁶⁰. Canon işletmesinde duygusal zekâ eğitimi alan satış elemanlarının %90'ının satış performanslarında anlamlı yükselmeler görülmüştür³⁶¹.

Ancak işletmelerdeki tüm duygusal zekâ eğitim programları bu örneklerdeki gibi başarıya ulaşmamaktadır. Yapılan araştırmalar, etkin olmayan eğitim programları sebebiyle işletmelerin her yıl milyonlarca doları boşa harcadıklarını belirlemiştir³⁶². Bu yüzden işletmelerin duygusal zekâ eğitimi alırken, eğitimin yöntemi ve sonuçların ölçülebilir olduğu konularında emin olmaları gereklidir.

Duygusal zekânın yükseltilebilmesi için çeşitli eğitim programları ve çeşitli eğitim yöntemleri geliştirilmiştir³⁶³. Yöntem seçiminden ve duygusal zekâ eğitimine başlanmadan önce eğitimi alacak kişilerin, duygusal zekâ eğitiminin yararı ve önemi konusunda ikna edilmesi gerekir³⁶⁴. İnsanlar bu eğitimin yararına, gereğine ve önemine inanmadıkça eğitim programları hiçbir yarar sağlayamaz.

Eğitimi alacak kişiler, duygusal zekânın yararı ve gereği konusunda ikna edildikten sonra, duygusal zekâ eğitiminin hangi yöntemlerle verileceği konusu gündeme gelecektir. Duygusal zekâ eğitimi beynin limbik sistemine yönelik olarak gerçekleştirilmelidir. Çünkü beynin duygularla ilgili bölümü limbik sistemdir. Araştırmalar beynin limbik sistemindeki öğrenmenin, motivasyona, çok sayıda uygulamaya ve geri beslemeye dayalı olduğunu göstermektedir³⁶⁵.

³⁵⁹ Sojka, **a.g.e.**, s.44.

³⁶⁰ Jeffrey Davis, "The Economic Value of Emotional Intelligence," **Mass High Tech**. Cilt no 16, Sayı no 14: 10-18, (Aralık 1998), s.10.

³⁶¹ Bodtker, **a.g.e.**, s.114.

³⁶² Fisher, **a.g.e.**, s.4.

³⁶³ Seth, **a.g.e.**, s.9.

³⁶⁴ Goleman, 2000, **a.g.e.**, s.331.

³⁶⁵ Goleman, 1998, **a.g.e.**, s.17.

Bu durum duygusal zekâ eğitiminde dikkat edilmesi gereken konulara işaret etmektedir. Beynin analitik ve teknik yeteneklerini yöneten bölümü neokortekstir. Sosyal ve duygusal öğrenme, neokortekse yönelik olarak gerçekleştirilen bilişsel ve teknik öğrenmeden çok farklıdır. Bu yüzden duygusal zekâ eğitiminde farklı yöntemlerin kullanılması gereklidir.

Duygusal zekâ eğitimi haftalarca süren, zaman alan, sabır, gayret ve yoğun rehberlik gerektiren bir çalışmadır³⁶⁶. Duygusal zekâ eğitiminin ilk ve en önemli adımı kişiye duygusal zekânın temel taşı ve en önemli unsuru olan öz bilincin kazandırılmasıdır. Özbilinç kazandırıldıktan sonra, kişinin sahip olduğu ve duygusal gelişim açısından zararlı olan alışkanlıklar, düşünce ve davranışlardan kurtulması için çaba gösterilir. Kişinin eski alışkanlıklarından kurtarılması ise bazı durumlarda yeni alışkanlıklar kazandırmaktan çok daha zor olabilir. Duygusal zekâ eğitiminde, eski alışkanlıkların değiştirilmesi söz konusu olduğundan azim, uygulama ve geri beslemeye ihtiyaç vardır³⁶⁷. Zaman alır ve desteğe ihtiyaç duyulur. Çünkü yıllar boyunca kazanılmış alışkanlıkların değiştirilmesi kişiye zor gelir ve değişime direniş ortaya çıkar. Bu yüzden duygusal zekâ eğitimi almak isteyen kişilerin kararlı ve mücadeleci bir özelliğe sahip olması gerekir. İyi bir duygusal zekâ eğitim programı, görme ve işitme gibi mümkün olduğunca çok duyu organına hitap etmenin yanı sıra, rol oynama ve grup tartışmaları gibi etkileşimli yöntemleri de içermelidir.

Duygusal zekâ eğitiminde dikkate alınması gereken konulardan birisi de duygusal zekâ eğitiminin küçük gruplarda daha etkili olduğudur³⁶⁸. Grup büyüklüğünün 15 ile 25 arasında olmasının ideal olacağı araştırmalarla ve tecrübelerle kanıtlanmıştır. Duygusal zekâ eğitiminde özellikle gerekli olan yoğun grup etkileşiminin, bu sayının üzerine çıkıldığında gerçekleştirilmesi zorlaşacaktır.

³⁶⁶ Jennifer Laabs, "Emotional Intelligence At Work," **Workforce**. Cilt no 78, Sayı no 7: 68-81, (Temmuz 1999), s.68.

³⁶⁷ Bourey, **a.g.e.**, s.8.

³⁶⁸ Laabs, **a.g.e.**, s.2.

Duygusal zekâ eğitimi teorik ve pratik olmak üzere iki aşamada verilir³⁶⁹. Teorik aşamada duygusal zekâ katılımcılara tanıtılır. Ne zaman ve nasıl ortaya çıktığı nasıl geliştiği anlatılır. Duygusal zekânın günümüz iş dünyasındaki önemi ve bu yeteneklere sahip olanların elde edecekleri avantajlar vurgulanarak katılımcılar öğrenme konusunda motive edilir. Daha sonra katılımcılara çeşitli teknikler öğretilerek iş hayatında duyguları yönetme konusunda yetenekler kazandırılmaya çalışılır. Üzerinde en çok durulan konulardan birisi de olumsuz duygularla başa çıkma teknikleridir. Olumsuz duygularla başa çıkmada oldukça etkili olan “çerçeve içerisine alıp dondurma” yöntemi çok iyi öğrenilirse insanlara olumsuz duygulardan ve endişeden kurtulma konusunda yardımcı olabilir. Yöntemin dört aşaması vardır. 1. Endişe verici duyguyu tanımak 2. Dikkati, rahatsız edici duygudan farklı bir yöne ve konuya kaydırmak 3. Sakinleşmek ve hayatımızda daha önce yaşadığımız olumlu bir duyguyu tekrar yaşamak 4. Yaşadığımız endişe verici duruma en etkili karşılığın ne olması gerektiğini bulmak ve uygulamak.

Duygusal zekâ eğitiminde kabul görmüş yaklaşımlardan birisi de Cherniss ve Goleman'ın geliştirdikleri iki aşamalı duygusal zekâ eğitim modelidir³⁷⁰. Aşağıda bu model tanıtılmıştır.

1. AŞAMA HAZIRLIK: Hazırlık aşamasında, duygusal zekâ eğitimi alacak kişilerin güçlü ve zayıf yönleri belirlenmeye çalışılır. Bu özellikler kişiye dikkatli bir geri beslemeyle aktarılır. Öğrencinin katılımı sağlanır ve tercihleri dikkate alınır, öğrenme amaçları öğrencinin kişisel değerleriyle bütünleştirilir ve eğitim için isteklilik ölçülür. Eğitimden önce öğrencilere sahip oldukları köklü alışkanlıkları değiştirme konusunda kararlılık kazandırmak için bir motivasyon süreci devam etmelidir. İnsanların çoğu teknik konulardaki eksikliklerini görebilmelerine rağmen kendilerinin duygusal zayıflıklarının farkında olamamaktadırlar. Bu yüzden teknik konulardaki eğitimlere yönelik talep daha yoğundur. Oysa insanlara duygusal zayıflıkları, uygun bir üslupla gösterilebilirse bu konudaki eğitime yönelik güçlü bir motivasyon sağlanabilir. Bunun dışında

³⁶⁹ Laabs, a.g.e., s.2.

³⁷⁰ Tucker, 2000, a.g.e., s.4.

her bir katılımcının sürekli olarak kendi kendini değerlendirme yani üstün ve zayıf taraflarını görebilme alışkanlığını kazanması konusunda gereken yapılmalıdır.

2. AŞAMA EĞİTİM: İkinci aşama olan eğitim aşamasına geçildiğinde söylenecek en önemli söz, katılımcıların motivasyonunun eğitimin sonuna kadar sürdürülmesinin gerekliliğidir. Duygusal zekâ eğitiminin vazgeçilmez gereklerinden birisi de hoca ile öğrenci arasında olumlu bir etkileşimin sağlanmasıdır. Davranış değişiminde altın yöntem, emir vermek ve zıtlasmak yerine empatik, sıcak ve samimi bir şekilde yaklaşmaktır. Ayrıca eğitimci, eğitim programını her bir öğrencinin ihtiyaçlarına, amaçlarına ve öğrenme özelliklerine göre şekillendirmeyi becerebilmelidir. Çünkü her bir öğrencinin geçmiş yaşantısı hayattan beklentileri üstün ve zayıf tarafları diğerlerinden farklıdır.

Açık amaçların ortaya konulması, bu amaçlara ulaştıracak alt amaçların belirlenmesi, uygulama fırsatlarının artırılması, eski alışkanlıklara dönmeyi önleyici tedbirlerin alınması ise diğer önemli konulardır. Diğer eğitim türlerinden farklı olarak, davranış değişimini içeren eğitim metotlarında çok daha fazla uygulamaya ihtiyaç olduğu hiçbir zaman unutulmamalıdır.

Duygusal zekâ eğitiminde kişinin kendisine yönelik ve kişilerarası ilişkilere yönelik uygulamalar yoğunlaşmaktadır. Kişiye yönelik uygulamalar, duygularının farkında olma, duygularını yönetme ve öz motivasyon yeteneklerini kazandırmaya yöneliktir. Bu yetenekleri kazandırabilmek için eğitimci katılımcılara isimlendirebildikleri bütün duyguların bir listesini çıkarmalarını ister. Daha sonra bu duygulardan hangilerini ne kadar sıklıkla ve hangi zamanlarda yaşadıklarını hatırlamalarını bekler. Ayrıca içinde buldukları anda bu duygulardan hangisini yaşadıkları ve günün geriye kalan kısmında hangilerini yaşamayı beklediklerini soracaktır. Bu yaklaşım katılımcıların yaşadıkları duyguların bilincine varmalarını sağlayacaktır. Bir sonraki adımda, grup ortamında her bir kişinin yaşadığı duygular tartışılır. Bu yolla ortamın aynı

olmasına rağmen her insanın duygularının diğerlerinden nasıl farklılaştığı da görülmüş olacaktır.

Duyguların bilincine vardıktan sonra, bu duyguları yönetme yeteneği kazandırmaya yönelik bir teknikte, katılımcılardan yaşadıkları olumsuz bir duyguyu mümkün olduğunca ayrıntılı bir şekilde yazmaları istenir. Ardından kişinin bu olumsuz duygudan nasıl kurtulabileceği konusunda beyin fırtınası yöntemiyle fikirler üretmesi beklenir. Bu yöntem bireysel olarak uygulanabildiği gibi küçük bir grup çalışması şeklinde de olabilir. Grup çalışması yapılırsa çok daha farklı ve orijinal fikirlerin üretilmesi mümkün olabilir. Daha sonra oluşturulan fikirlerden en uygun olanları seçilir. Bu aşamada kişinin olumsuz duyguyu tekrar yaşamayı sağlanarak bu duygudan kurtulma konusundaki başarısı değerlendirilir. Bu şekilde kişinin küçük adımlarla ve kontrollü alıştırımlarla olumsuz bir duygudan kurtulmayı öğrenmesi sağlanır. Daha sonra uygulamanın kapsamı genişletilerek tam anlamıyla duyguların yönetilmesi yeteneği kişiye kazandırılır.

Duygusal zekâ eğitimi bünyesinde katılımcıların öz motivasyon yeteneğini geliştirici yöntemler öğretilir. Öz motivasyonu geliştirme konusunda etkili yöntemlerden birisi insanların amaçlarını bir akış diyagramı kullanarak alt amaçlara ayırmalarıdır. Küçük zaman dilimlerinde ulaşılan alt amaçlar sayesinde adım adım ana amaca yaklaşmak mümkün olacaktır. Bu şekilde kısa sürelerde ulaşılan alt amaçlar kişide olumlu duygular oluşturacak ve kendine güvenini güçlendirecektir. Bu şekilde motive olan kişi ana amaca ulaşma konusunda kendisinde daha fazla güç bulacaktır. Bir duygusal zekâ özelliğini geliştirmek isteyen kişinin başvurabileceği yöntemlerden birisi de, bu özelliğin çok güçlü olduğu bir çalışma arkadaşı bulmaktır³⁷¹. Böyle bir kişi bulunduktan sonra, bu kişi üzerinde yapılan gözlemler ve onun yaklaşım tarzının uygulanmaya çalışılması bu konuda büyük yarar sağlayabilir.

³⁷¹ Fisher, a.g.e., s.4.

Duygusal zekâ eğitiminde kazandırılan önemli alışkanlıklardan birisi de işlerin kötüye gittiği zamanlarda umudunu kaybetmeme ve gayreti sürdürmeye devam etme anlayışıdır³⁷². Bu özelliğin kazandırılabilmesi için, eğitim sırasında katılımcılar zaman zaman kasıtlı olarak olumsuz durumlarla karşı karşıya bırakılarak olumsuzluklara mukavemetleri artırılır.

Duygusal zekâyı geliştirmek için önerilen bir yöntem de duygu günlüğü tutmaktır³⁷³. Bu yöntemde kişi, günün değişik zamanlarında veya iş gününün sonunda, gün boyunca yaşadığı duyguları ve bunların sebeplerini bir deftere yazar. Yazılanların tesadüfi, sıralanmamış ve işlenmemiş nitelikte olmasının fazla bir önemi yoktur. Önemli olan aklın sansür ve eleştirilerinden sıyrılarak yalnızca duyguları yazmaktır. Bir süre sonra duygu günlüğü defteri incelendiğinde hangi duyguların hangi sıklıkta yaşandığı ve bunların sebepleri görülebilir. Bu şekilde endişe gibi olumsuz duyguların neden sıklıkla yaşandığı veya sevinç gibi olumlu duyguların neden hiç yaşanmadığı sorgulanabilir.

Duygu günlüğü tutan kişiler üzerinde yapılan araştırmaya göre, İlk haftanın sonunda bu uygulamayı gerçekleştiren kişilerin olumlu duygularının güçlendiği ve enerji düzeyinin yükseldiği gözlenmiştir³⁷⁴. Yaklaşık üç hafta sonra ise bu uygulamayı sürdüren kişilerin duygusal zekâlarında anlamlı bir yükseliş görülmüştür.

Yaygın olarak sınıf ortamında gerçekleştirilen duygusal zekâ eğitimine internet ortamına da rastlamak mümkündür. İnternet yoluyla çeşitli eğitim programlarının hatta lisans ve yüksek lisans eğitimlerinin gündeme geldiği bir dünyada duygusal zekâ eğitiminin de internetten verilmesi bu gelişmelere yeni bir boyut getirmiştir³⁷⁵. Tabi ki duygusal zekâ eğitiminin yoğun uygulamalar ve grup çalışmaları gerektirdiği hesaba katıldığında bu eğitimin yalnızca teorik kısmının internetten verilebilmesi mümkündür. Hong Kong'da hükümetin

³⁷² Tucker, 2000, **a.g.e.**, s.11.

³⁷³ Weisinger, **a.g.e.**, s.37.

³⁷⁴ Cooper, 1997, **a.g.e.**, s.5.

³⁷⁵ Joanna Slater, "That Winning Feeling," **Far Eastern Economic Review**. Cilt no 162, Sayı no 39: 68-82, (Ekim 1999), s.69.

teşvikiyle 2000' den fazla memur gönüllü olarak, internette verilen ve 16 hafta süreli duygusal zekâ eğitimine katılmışlardır. Verilen eğitim daha sonra sınıf ortamında devam etmiş ve tamamlanmıştır. İnternet üzerinden duygusal zekâ eğitimi konusunda bir girişim de Handley tarafından gerçekleştirilmiştir³⁷⁶. www.equiversity.com adresinde 100 \$ karşılığı verilen eğitim 30 dakikalık bir telefon görüşmesiyle desteklenmektedir. Duygusal zekâ eğitimi her ne kadar internetten veriliyorsa da, duygusal zekâ eğitiminde, sınıf ortamında ve yüz yüze etkileşimin en ideal yöntem olduğunu vurgulamakta yarar vardır. İnternette verilen duygusal zekâ eğitimi programlarının güvenilirliğinin araştırılması da büyük yarar sağlayacaktır.

Duygusal zekâ eğitim programlarının vazgeçilmez bir aşaması da sonuçların değerlendirilmesidir. Bir eğitim programının başarısından söz edebilmek için, programın ardından somut sonuçlara ulaşılmış olması büyük önem taşır. Duygusal zekâ eğitim programlarının sonuçları üzerinde yapılan değerlendirmelere bakıldığında çarpıcı sonuçlarla karşılaşmıştır. Duygusal zekâ eğitimi alan kişilerin verimliliklerinin büyük ölçüde yükseldiği, kendilerine ve çalışma arkadaşlarına yönelik olarak memnuniyet düzeylerinin yükseldiği bulgulanmıştır³⁷⁷. Benzer şekilde başka bir araştırmada, personele duygusal zekâ eğitimi verilmesinin ardından, personelin daha uyumlu çalıştıkları, motivasyonlarının arttığı, verimliliğin ve kârlılığın yükseldiği görülmüştür³⁷⁸.

Duygusal zekâ eğitimi almadan önce yoğun bir şekilde endişe duygusu içerisinde olan bir grubun eğitimden sonra endişe duygularında çarpıcı bir şekilde azalış görülmüştür³⁷⁹. Eğitim alan kişilerin aynı zamanda kendilerini daha huzurlu, daha güçlü hissettikleri ve daha az uykusuzluk ve baş ağrısı yaşadıkları bulgulanmıştır. Benzeri bir şekilde personeli duygusal zekâ eğitimi alan işletmelerin, personelleri için yaptıkları sağlık harcamalarının azaldığı ve personel devir hızının da düştüğü gözlenmiştir. Eğitimin ardından, satış

³⁷⁶ Bodtker, **a.g.e.**, s.118.

³⁷⁷ Laabs, **a.g.e.**, s.2.

³⁷⁸ Johnson, **a.g.e.**, s.3.

³⁷⁹ Laabs, **a.g.e.**, s.3.

elemanlarının müşterilerle daha iyi ilişkiler geliştirdikleri, müşteri temsilcilerinin sinirli müşterilerle daha iyi başa çıktıkları, mühendislerin yalnızca işin teknik taraflarıyla ilgilenmenin ötesine geçerek insanların duygularını da hesaba katmaya başladıkları tespit edilmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE ÇATIŞMA

Çatışma, gerek iş hayatımızın, gerekse özel hayatımızın kaçınılmaz bir gerçeğidir. İnsanlar, kendi aralarında, aile üyeleriyle, çalışma arkadaşlarıyla, yöneticileriyle, komşularıyla ve yabancılarla çatışabilirler. İşletmelerde çatışmalar sıklıkla görülür. İşletmelerdeki çatışmalar bazen yapıcı, bazen de yıkıcı bir niteliğe sahip olurlar. Bir çatışmanın yapıcı veya yıkıcı bir nitelik kazanması, çatışan tarafların çatışmaya nasıl yaklaştıklarına ve çatışmayı nasıl yönettiklerine bağlı olarak değişecektir. İşletmelerdeki çatışmalar iyi yönetilemezse, hayal kırıklığına, saldırganlığa, moral bozukluğuna, güvensizliğe yol açabilir. Bu yüzden işletme yöneticileri mümkün olan tüm tedbirleri alarak işletmelerini çatışmaların olumsuzluklarından korumaya çalışmalıdırlar.

Bu bölümde, işletmeler için büyük önem taşıyan çatışma konusu tanıtılacak, çatışmanın tanımı, işletme yönetimindeki yeri, sebepleri ve sonuçları değerlendirme kapsamına alınacaktır.

1. ÇATIŞMANIN TANIMI

Çatışmanın Latince kökü "conflictus" tur³⁸⁰. Güç kullanarak karşılıklı vuruşmak anlamına gelmektedir. Çatışma, bir kişinin amacına ulaşmaya çalışırken başkası tarafından engellenmesiyle ortaya çıkar. Daha geniş bir bakış açısıyla çatışmanın bir faaliyet, fikir veya amacın, başka bir fikir, faaliyet veya amaç tarafından engellenmesiyle ortaya çıktığı söylenebilir. Çeşitli araştırmacıların³⁸¹ yaptığı, farklı bakış açılarına sahip çok sayıda çatışma tanımı vermek mümkündür:

³⁸⁰ Maryam, a.g.e., s.13.

Debra Nelson'a göre çatışma, iki veya daha fazla taraf arasında, amaçlar, tutumlar, duygular veya davranışların uyumsuz olmasından kaynaklanan bir anlaşmazlıktır³⁸¹.

Carvell' e göre çatışma, bir kişinin bir ihtiyacını tatmin etmesinin engellenmesi sonucu ortaya çıkan bir davranış tarzıdır³⁸².

Tosi, Rizzo ve Carroll'a göre çatışma, iki veya daha fazla taraf arasında bir anlaşmazlığın, gerilim durumunun veya bir problemin bulunmasıdır³⁸³.

Thomas'a göre çatışma, iki kişinin herhangi bir konu hakkında aynı fikirde olmamasıdır³⁸⁴.

Tüm bu tanımlardan yola çıkılarak ortak bir tanıma ulaşılmaya çalışılırsa çatışma, iki veya daha fazla kişi veya grup arasında çeşitli sebeplerden ortaya çıkan bir anlaşmazlık durumu olarak ifade edilebilir³⁸⁵.

Çatışma söz konusu olduğunda çoğu zaman akla saldırganlık içeren davranışlar gelir. Oysa yukarıdaki tanımlar incelendiğinde çatışma sözüyle kastedilen şeyin, iki kişinin herhangi bir konu hakkında farklı görüşlere sahip olmalarını kapsayabilecek kadar geniş olduğu görülür. Çatışmalar yapıcı veya yıkıcı bir nitelik taşıyabilirler. Çatışmanın yapıcı veya yıkıcı bir nitelik kazanmasında çatışmanın nasıl yönetildiği belirleyici bir rol oynamaktadır.

İşletmelerdeki çatışmaların tamamının zararlı olduğu ve mutlaka önlenmeleri gerektiği fikri yanlıştır. Çatışmaların, duruma ve çatışmanın niteliğine göre işletmelere yararlı olabileceği unutulmamalıdır. Özellikle takım çalışmalarında çatışmanın önemli yararlar sağlayabildiği bilinmektedir. Çatışma

³⁸¹ Debra Nelson, **Organizational Behavior** (New York: West Publishing, 1994), s.390.

³⁸² Maryam, **a.g.e.**, s.14.

³⁸³ Ella Ivshin, "The Study of the Meaning of Work, Emotional Intelligence and Conflict Styles in the Workplace in the 21st Century." (Yayınlanmamış Doktora Tezi, California School of Professional Psychology, 2001), s.15.

³⁸⁴ Maryam, **a.g.e.**, s.14.

³⁸⁵ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği** (İstanbul: Beta Yayıncılık, 1998), s.459.

konusunda yapılacak çalışmaların amacı, çatışmaların zararlarından korunmak ve çatışmalardan nasıl yarar sağlanabileceği üzerine odaklaşmalıdır.

Çatışma, işletme içerisinde her zaman ve her yerde ortaya çıkabilir. Bir kişinin diğer bir kişi veya grup tarafından engellenmesi veya sinirlendirilmesi çatışmanın ortaya çıkması için yeterlidir³⁸⁶.

2. ÇATIŞMANIN İŞLETME YÖNETİMİNDEKİ YERİ

Sanayi devriminden önce insanlar ihtiyaç duydukları ürünleri bireysel olarak ve çok küçük işletmelerde üretiyorlardı. Sanayi devrimiyle birlikte sayıları yüzlerle hatta binlerle ifade edilen sayıdaki insanlar büyük işletmelerde çalışmaya başlayınca çeşitli problemler kendiliğinden ortaya çıkmıştır. Hayata bakışı, hayattan beklentileri, amaçları, geçmiş yaşamları, duyguları, düşünceleri birbirinden farklı çok sayıda insanın bir arada ve tek bir amaca yönelik olarak çalıştırılabilmesi önemli zorluklar taşımıştır. Bu derecede farklı insanlar arasında anlaşmazlıklar ve çatışmalar ortaya çıkmıştır. Bu çatışmalar işletme yöneticilerinin çok fazla çaba sarf etmelerini ve çok fazla zaman ayırmalarını gerektirecek kadar ciddi bir durumdur.

Yapılan araştırmalar yöneticilerin çatışmaya büyük önem verdiklerini, zamanlarının ortalama % 20'sini çatışmaya ayırdıklarını belirlemiştir³⁸⁷. Yöneticilerin zamanlarının önemli bir bölümünü ayırdıkları çatışma konusu üzerinde araştırma yapılması anlamlı olacaktır. Çünkü bu konuda sağlanacak ilerlemeler büyük verimlilik artışlarına sebep olarak işletmeye önemli katkılar sağlayabilir. Ayrıca bir yöneticinin işletmesindeki çatışmalar üzerindeki başarısının, onun yönetimdeki başarısını belirlemekte çok önemli bir role sahip olduğu genel olarak kabul görmüştür³⁸⁸. Çatışmalar yoğunlaştığında, genel olarak yöneticilerin yaptıkları şey, daha otoriter bir yönetim tarzına yönelmektir³⁸⁹. Bazı istisnai durumlarda bu yaklaşım gerekli olsa da, genel

³⁸⁶ Evert Van De Vliert, "Constructive Conflict At Work," **Journal of Organizational Behavior**, Cilt no 20, Sayı no 4: 475-491, (Temmuz 1999), s.475.

³⁸⁷ Nelson, **a.g.e.**, s.390.

³⁸⁸ Sweeney, **a.g.e.**, s.242.

³⁸⁹ Aynı, s.242.

olarak otoriterlik ve kendini beğenme kötü yöneticiliğin işaretleridir. Bu tür insanlar Amerika'da genellikle en kötü yöneticiler listesinde yer alırlar.

Yönetim literatürü incelendiğinde, klasik yönetim anlayışında, işletmelerdeki çatışmaların önlenmesinin gerekliliğinin savunulduğu görülür³⁹⁰. Klasik yönetim anlayışı çatışmayı şiddet, yıkım ve mantıksızlık kelimeleriyle eşdeğer olarak algılamıştır. Klasik yönetim düşüncesinin teorisyenleri olan Weber ve Taylor'a göre işletmelerin faaliyetlerini gereği gibi sürdürebilmeleri için, çatışmaların tamamen önlenmesi bir zorunluluktur³⁹¹. Aksi halde çatışmalar etkinliği azaltarak işletmeye zarar verirler³⁹².

Klasik yönetim düşüncesiyle birlikte ortaya atılan bu fikirler zaman içerisinde değişmiştir. İnsan ilişkileri yaklaşımı, işletmelerdeki çatışmaların doğal ve kaçınılmaz olduğunu kabul etmiştir. Bu anlayışa göre çatışma mutlaka olumsuz sonuçlara yol açmaz. Yerine göre çatışmaların yararları da vardır. Bu konuda çalışmalar yapan Follet ve Deutsh da çatışmaların işletmeler için yapıcı ve yararlı olabileceği yönünde fikir beyan etmişlerdir. Bu anlayışa göre, belirli bir çerçeve içerisinde gerçekleştiği ve başarılı bir şekilde yönetilebildiği takdirde çatışmaların işletmelere önemli katkılar sağlayabileceği kabul edilmektedir.

Konu üzerinde yapılan pek çok araştırmaya ve bulguya rağmen halen çatışmaların işletmeler üzerinde yalnızca olumsuz etkilere sahip olacağı yönündeki kanaat pek çok kişi tarafından taşınmaktadır. Çatışmalar konusunda insanların sahip olduğu bu yanlış kanaat işletmelerdeki çatışmaların tamamen önlenmesi gerektiği fikrini de beraberinde getirmektedir. Oysa insanların ilgi ve amaçlarının farklı olmasından dolayı çatışmaların kaçınılmazlığı kabul edilmelidir³⁹³. Bazı çatışmaların yeni çözümler sağlayarak, yaratıcılığı geliştirerek işletmelere olumlu yönde katkılar sağlayacakları unutulmamalıdır. İşletmelerde meydana gelen çatışmalar ne bütünüyle kötü, ne de bütünüyle

³⁹⁰ Stephen P. Robbins, **Organizational Behavior** (New Jersey: Prentice Hall, 1989), s.369.

³⁹¹ Ivshin, **a.g.e.**, s.35.

³⁹² Seth, **a.g.e.**, s.13.

³⁹³ Ivshin, **a.g.e.**, s.15.

iyidir³⁹⁴. Şartlara göre ve çatışmaya nasıl yaklaşıldığına bağlı olarak çatışma işletmenin amaçlarına ulaşmasına katkı sağlayabilir. Bu şekilde işletmeye yarar sağlayan çatışmalar fonksiyonel çatışma olarak isimlendirilir. Eğer fonksiyonel bir nitelik taşıyorsa, orta düzeydeki çatışmaların grup etkinliğine önemli katkılar sağladığı araştırmalarla tespit edilmiştir³⁹⁵. İki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki sağlıklı ve yıkıcı tarzdeki anlaşmazlıklar ise fonksiyonel olmayan çatışma olarak tanımlanmaktadır³⁹⁶. Fonksiyonel olmayan çatışmalarda tehdit ve sözlü hakaretler gibi olumsuz davranışlar ortaya çıkabilir. Bu durum çalışanların morallerini bozarak, verimliliklerini düşürerek, işletmeyi olumsuz yönde etkiler. Bir çatışmanın türünü belirleyebilmek için, tarafların birbirlerine düşmanca yaklaşım yaklaşmadığına, çatışma sonuçlarının işletmenin zararına olup olmadığına, enerjinin amaçlara ulaşmaya odaklı mı yoksa amaçlardan uzaklaştırıcı bir nitelikte olup olmadığına bakılmalıdır. Bir çatışmanın fonksiyonel veya fonksiyonel olmayan bir nitelik kazanmasında durumsal faktörler önemli bir role sahiptir. Dolayısıyla işletmedeki bir grupta bir konu üzerinde ortaya çıkan bir çatışma fonksiyonel bir çizgide kalırken, başka bir grupta aynı konu üzerindeki çatışma fonksiyonel olmayan bir çizgiye kayabilir³⁹⁷.

İnsanların birbirleriyle çatışma tarzları, aralarındaki ilişkiden memnuniyet düzeylerini belirleyici bir etkiye sahiptir. Olumsuz bir çatışma tarzı veya çatışmanın çözümlenmemiş bir şekilde bekletilmesi ilişkideki tatmin düzeyini olumsuz yönde etkiler³⁹⁸. Bir yöneticiye düşen görev, öncelikle çatışmanın fonksiyonel olup olmadığını belirlemektir. Ardından, eğer çatışma fonksiyonel ise onu teşvik etmeli, aksi halde çatışmanın çözümlenmesi için adımlar atmalıdır.

³⁹⁴ Robbins, **a.g.e.**, s.370.

³⁹⁵ Aynı, s.379.

³⁹⁶ Nelson, **a.g.e.**, s.391.

³⁹⁷ Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış** (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayın No: 149, 2001), s.391.

³⁹⁸ Christine A. Rudnicki, "Emotion Based Personality Traits and Associations with Conflict Tactics and Relationship Satisfaction in Romantic Relationships." (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, University of West Virginia, 2002), s.22.

Günümüz dünyasındaki işletmeler, önceki yıllarda faaliyet gösteren işletmelere göre daha fazla çatışma potansiyeli taşımaktadır. Küreselleşme ve güçlü rekabet işletmelerdeki birimlerin ve kişilerin birbirleriyle daha sıkı bağlı olmalarını gerektirecek uygulamaları beraberinde getirmiştir. Bu durum pek çok çatışmanın kaynağını oluşturmaktadır³⁹⁹. Ayrıca küreselleşmenin doğal sonucu olarak, işletmelerdeki işgücünün farklı uyruklara ve kültürlere sahip insanlardan oluşması çatışma potansiyelini artırmıştır. Tamamen bağımsız ekiplerin gündeme gelmesi, başarı üzerindeki baskıların artması, kaynakların kıtlaşması gibi sebepler de çatışma potansiyelini yükseltmektedir⁴⁰⁰. Çatışma potansiyelini arttıran faktörlerden birisi de zaman baskısıdır. İşletme içerisindeki kişiler veya gruplar üzerindeki zaman baskısı arttıkça çatışma çıkma ihtimali yükselmektedir⁴⁰¹. Küreselleşme ve yoğun rekabet işletmeler üzerindeki zaman baskısını artırmıştır.

Günümüz işletmelerinde sıklıkla rastlanabilen fonksiyonel olmayan çatışmalar eğer başarılı bir şekilde çözümlenemezse verimliliği azaltarak işletmeyi çok zor durumlara düşürecektir⁴⁰². Bu yüzden çatışma yönetiminin işletmeler için stratejik öneme sahip bir konu olduğu kabul edilmektedir. Bu derecede önemli olan çatışmaların işletmelere çok önemli yararları veya zararları olabilir. Burada ayırt edici konu çatışma hakkında sahip olunan bilgi düzeyi ve çatışma yönetimindeki başarıdır.

Bir işletmenin başarıya ulaşabilmesinde çalışanlar arasındaki uyum büyük önem taşımaktadır. Bu yüzden uyum üzerinde tehdit oluşturan çatışma konusu işletmeler açısından çok önemlidir⁴⁰³. İşletmelerde çatışmaları önlemenin önemli yollarından birisi, tüm işletme çalışanlarını ortak amaçlar etrafında toplamaktır⁴⁰⁴. Bu gerçekleştirilebilirse, çatışmanın yerini işbirliğinin

³⁹⁹ James A. Wall, "Conflict and its Management," **Journal of Management**. Cilt no 21, Sayı no 3: 515-558, (1995), s.548.

⁴⁰⁰ Maryam, **a.g.e.**, s.99.

⁴⁰¹ Randall B. Dunham, **Organizational Behavior** (Illinois: Irwin, 1984), s.345.

⁴⁰² Ivshin, **a.g.e.**, s.36.

⁴⁰³ Özkalp ve Kirel, 1999, **a.g.e.**, s.204.

⁴⁰⁴ İlhan Erdoğan, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış** (İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları Sayı no: 5, 1999), s.194.

alması sağlanabilir. Dolayısıyla işletmelerdeki vizyon, misyon ve strateji çalışmalarının gereği gibi yapılması çatışmaların azalmasında önemli bir role sahiptir.

Çatışmaların azaltılmasında önemli ipuçlarından birisi de, işletme personelinin, iş tecrübeleri arttıkça ve yaşları ilerledikçe daha az çatışma yaşadıklarının tespit edilmiş olmasıdır⁴⁰⁵. Bu veri ışığında, çatışma çıkmasının kesinlikle istenmediği bir ekibin oluşturulması gerektiğinde, yaşları nispeten büyük kişilerin tercih edilmesi yarar sağlayabilir.

3. İŞLETMELERDE ÇATIŞMA SEBEPLERİ

Çatışmayla ilgili stratejiler belirlenirken dikkate alınması gereken unsurlardan birisi de, çatışmanın hangi sebepten kaynaklandığıdır. Çatışmaların sebeplerini belirleme konusunda ne derecede başarılı olunabilirse, çatışmaların gerek önlenmesi, gerekse yönetilmesi konularında da o düzeyde başarılı olunabilir. Çatışmalar söz konusu olduğunda bazı zamanlarda, görünürdeki sebebin altında başka bir sebebin bulunabileceği de gözden kaçırılmamalıdır⁴⁰⁶.

Çatışmalara en çok yol açan ve literatüre girmiş bazı çatışma sebepleri aşağıda değerlendirilecektir.

3.1. İşlerin Birbirini Tamamlayıcı Nitelikte Olması

İşlerin birbirine bağlı olması demek, bir işin yapılabilmesi için daha evvel başka işlerin tamamlanmış olmasının gerekmesi demektir. Böyle bir bağımlılık kuvvetli bir çatışma potansiyeli taşır⁴⁰⁷. İşletme içerisindeki işlerin birbirine olan bağımlılığının çatışmalara sebep olma rolü çoğu bilim adamı tarafından ifade edilmiştir⁴⁰⁸. İşlerin birbirine olan bağlılığı farklı şekillerde olabilir. Bu bağımlılığın en çok göze çarpan iki türü ardışık bağımlılık ve iki taraflı bağımlılıktır.

⁴⁰⁵ Robbins, **a.g.e.**, s.372.

⁴⁰⁶ Rudnicki, **a.g.e.**, s.19.

⁴⁰⁷ Nelson, **a.g.e.**, s.392.

⁴⁰⁸ Wall, **a.g.e.**, s.519.

3.1.1. Ardışık Bağımlılık

Ardışık bağımlılıkta, işletmedeki bir birimin çıktısı diğer birimin girdisi olur⁴⁰⁹. Böylece yapılan işlerin birbirini takip eden bir bağımlılığı vardır. Üretim bölümünün çıktılarının pazarlama bölümünün girdisi olması gibi. Eğer üretim bölümü ürünlerin uygun kalitede, uygun zamanda ve uygun sayıda üretilmesini sağlayamazsa bu durum pazarlama bölümünün faaliyetlerini olumsuz yönde etkiler. Bu durumda pazarlama bölümü kendisinin herhangi bir hatası olmadığı halde başarısız duruma düşer. Böylece üretim ve pazarlama bölümleri arasında çatışma çıkma ihtimali yükselir.

3.1.2. İki Taraflı Bağımlılık

İki taraflı veya karşılıklı bağımlılık türünde her iki tarafın çıktısı diğerinin girdisi olur⁴¹⁰. İşletmelerdeki pazarlama ve araştırma geliştirme bölümleri bu niteliği taşır. Araştırma geliştirme biriminin geliştirdiği ürünler pazarlama bölümünün girdisidir. Pazarlama bölümün müşterilerle kurduğu temas sonucu elde ettiği yeni ürün fikirleri de araştırma geliştirme bölümünün girdisidir. Böylece iki bölüm arasında iki taraflı bir bağımlılık söz konusudur. Böyle bir bağımlılık, sıralı bağımlılığa göre daha yüksek bir çatışma potansiyeli taşır.

3.2. Sınırlı Kaynakların Paylaşılması

İnsan ihtiyaçlarının sınırsız, buna karşılık kaynakların sınırlı olmasına ilişkin temel iktisat kuralı işletmeler için de geçerlidir. İnsanlar işletmelerden, hayatlarını istedikleri gibi sürdürebilmek için yeterli ücret, iş güvencesi, sosyal güvence, işlerini güvenli ve rahat bir şekilde yapabilmek için de gerekli donanımın sağlanmasını beklerler. İşletmelerin, imkânları ölçüsünde ve çalışanların işletmeye katkılarını dikkate alarak mümkün olduğu kadar iyi ücret ve çalışma şartları sağlamaya çalışmaları gereklidir. Fakat çoğu zaman çalışanların beklentilerinin bütünüyle karşılanması mümkün olmaz. Çoğu zaman da çeşitli gruplar ve taraflar ortak kaynaklardan yararlanmak zorundadır. Bu

⁴⁰⁹ Robbins, a.g.e., s.381.

⁴¹⁰ Aynı, s.382.

durum büyük bir çatışma potansiyeli taşır⁴¹¹. Özellikle kaynaklar ihtiyacın altındaysa çatışma potansiyeli yükselir.

Çatışmaların önlenmesi için, işletme yöneticilerine düşen görev, çalışanların beklentilerinin tamamı karşılanamasa bile, kaynak dağıtımının hiç kimsenin şüphesine sebep olmayacak şekilde adil ve açık bir şekilde gerçekleştirilmesidir. İşletme içerisinde farklı bölümlerde ve farklı kademelerde çalışan personel, kendilerinin işletmeye yaptıkları katkı ile bunun karşılığında elde ettikleri ödülleri, diğer çalışanların işletmeye yaptıkları katkı ve elde ettikleri ödüllerle kıyaslarlar⁴¹². Ayrıca işletme çalışanları, işletmeye yaptıkları katkılar ile buna karşılık elde ettikleri ödülleri değerlendirirler. İşletme çalışanları, yapılan bu kıyaslamalar sonucunda, beklentileri karşılanmasa bile haksızlığa uğramadıklarından emin olurlarsa çatışmaların ortaya çıkma ihtimali azalır. Eğer bir adaletsizlik algılaması söz konusu olursa bu durum çatışmalara sebep olur⁴¹³.

3.3. Belirsizlikler

İşletmelerdeki çatışmaların önemli bir bölümü, amaçların ve rollerin açık bir şekilde tanımlanmaması sonucu ortaya çıkmaktadır⁴¹⁴. Bir işletmede her bir çalışanın yetki ve sorumluluğunun sınırları, yapması ve yapmaması gerekenler açık bir şekilde belirlenmemişse işletme içerisinde bir çatışma potansiyeli oluşur⁴¹⁵. Bir işletmede her bir kişinin yetki sorumluluklarıyla ilgili kurallar ve sınırlar açık bir şekilde belli değilse, çatışmaların ortaya çıkması için yüksek bir potansiyel bulunduğu konusunda çoğu bilim adamının görüş birliği vardır⁴¹⁶. İşletme çalışanları, işletmenin vizyonunu bilmiyorlarsa, üstelik kendilerinin icra etmeleri gereken roller konusunda belirsizlik yaşıyorlarsa, işletme içerisinde

⁴¹¹ Nelson, **a.g.e.**, s.393.

⁴¹² Sıdika Kaya, "Hastane İşletmeciliği," **Anadolu Üniversitesi AÖF Yayınları**. Sayı no 449: 115-136, (1995), s.117.

⁴¹³ Nilgün Kantav, "Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Çatışma İlişkisi ve Medya Sektöründe Bir Uygulama." (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998), s.111.

⁴¹⁴ Allen Pallnoch, "Clarity, Communication Reduce Corporate Conflict," **IIE Solutions**. Cilt no 30, Sayı no 2: 8-20, (Şubat 1998), s.8.

⁴¹⁵ Nelson, **a.g.e.**, s.393.

⁴¹⁶ Robbins, **a.g.e.**, s.373.

genel olarak ilişkiler ve etkinlik bu durumdan olumsuz yönde etkilenir. İşletmelerde bu tür sebeplerden ortaya çıkan çatışmalar personel devir hızının yükselmesine ve verimliliğin azalmasına sebep olur. İşletme vizyonunun açıkça bilindiği bir işletmede, ait olma ve sahip çıkma anlayışının güçlendiği, aynı zamanda bölümler ve takımlar arasındaki uyumun geliştiği bilinmektedir.

İşletme içerisinde, insanların yapacakları işler rutin yapıdan, rutin olmayan yapıya doğru farklılaştıkça işler hakkında çok daha fazla bilginin verilmesine ihtiyaç duyulur. Yani işlerin rutin olmaması durumunda işletme yönetiminin belirsizlikle mücadele konusunda daha ciddi adımlar atması gereklidir⁴¹⁷.

3.4. Amaç Farklılıkları

Dünyada birbirinin bütünüyle aynı iki insan bile bulunmadığına göre, farklılık insanlara özgü bir gerçektir. Bu farklılık insanların amaçlarını da farklılaştırmaktadır. Dolayısıyla işletmeler, her birinin amaçları diğerinden farklı insanlarla doludur. İnsanlar işletmelerde sahip oldukları amaçlardan bir kısmını gerçekleştirmek için bulunurlar. Eğer her biri farklı amaca sahip insanlar ortak bir takım amaçlar etrafında birleştirilemezse çeşitli çatışmalar ortaya çıkar ve işletmenin amaçlarına ulaşması mümkün olmaz⁴¹⁸. Mesela bir kablolu televizyon şirketinin pazarlama elemanlarının amacı mümkün olduğunca çok sipariş almak iken, aynı şirketin montaj elemanlarının belli bir zamanda güçlerini aşacak kadar çok siparişin birikmesi iki bölüm arasında kolaylıkla bir çatışmaya yol açabilir.

İşletme çalışanlarının amaçlarındaki farklılığı arttıran gelişmelerden birisi küreselleşmedir⁴¹⁹. Değişik ülkelerden gelmiş ve çeşitli kültürlere sahip insanların oluşturduğu bu farklılık, farklı amaçları, algılamaları, değerleri ve kaynak taleplerini de beraberinde getirmektedir. Bu durum pek çok çatışmaya

⁴¹⁷ Aynı, s.382.

⁴¹⁸ Rudnicki, a.g.e., s.18.

⁴¹⁹ Wall, a.g.e., s.548.

zemin hazırlayabilir. Dolayısıyla küreselleşen dünyada yöneticilerin bu gelişmeleri dikkate alarak hareket etmeleri gerekmektedir.

3.5. Algılama Farklılıkları

Algılama duyu organlarından gelen verilere anlam kazandırılması sürecidir. Çoğu zaman insanlar, aynı ortamda bulunmalarına ve aynı iletilere maruz kalmalarına rağmen farklı algılamalarda bulunurlar. Bu durum insanlardaki farklılığın doğal bir sonucudur. Her insanın geçmiş yaşantısı, tecrübeleri, eğitim ve kültür düzeyi, ulaşmaya çalıştığı amaçlar farklı olduğu için algılamaları da farklılaşmaktadır. Bu durum, kişinin ulaştırmaya çalıştığı mesaj ile karşısındaki kişinin algıladığı mesajın farklı olmasına sebep olabilmekte dolayısıyla da çatışmaların ortaya çıkması kolaylaşmaktadır⁴²⁰.

Astlarla üstlerin aynı algı düzleminde olmamaları, olaylara farklı açılardan bakmalarına sebep olmakta, hareket tarzlarını farklılaştırmakta, böylece de çatışmalara uygun bir zemin oluşmaktadır. Bazen kişi, karşısındakini anladığını sandığı halde gerçekte anlamamaktadır. Mesela yöneticiler ödeme ve ödül sistemlerini çoğu zaman çalışanların gerçekten istedikleri gibi değil de, onların istediklerini zannettikleri şekilde tasarlarlar. Bu durum beklentilerin karşılanmamasına dolayısıyla çatışmalara yol açabilir.

İşletmelere personel temin edilirken aynı eğitim ve iş geçmişine sahip, benzer sosyal ve kültürel özelliklere sahip kişiler tercih edilirse algılama farklılıklarına dayalı çatışmalar azalabilir. Çatışma konusunun önde gelen isimlerinden olan Rahim, yaptığı bir araştırmada kültürel ve demografik özellikler itibarıyla benzer kişilerden oluşan gruplarda çatışmaların daha az olduğunu belirlemiştir⁴²¹. Benzer sonuçları Nachmias da elde etmiş, kişilerarası farklılıkların fazla olduğu üyelerden oluşan gruplarda çatışmaların daha fazla olduğunu belirlemiştir. Çatışmaların azaltılması amacıyla tüm işletme çalışanlarının benzeri bir eğitimden geçmiş, sosyal ve kültürel olarak benzer kişilerden oluşturulmaları ise işletmede yaratıcılığın azalması gibi ciddi bir

⁴²⁰ Nelson, **a.g.e.**, s.394.

⁴²¹ Kaya, **a.g.e.**, s.117.

sakıncayı beraberinde getirir. Çünkü, ancak farklı bakış açılarının olduğu bir ortamda farklı fikirler üretilebilir.

3.6. Kişilik Farklılıkları

Kişilik, her bir insanı diğerinden farklılaştıran davranış özellikleridir⁴²². Her bir insanın kişilik yapısı diğerlerinden farklıdır. Kişilik yapılarının farklı olması insanların davranış özelliklerini ve olaylara bakış açılarını farklılaştırmaktadır. İşletmelerde çoğu zaman insanlardaki bu farklılıkların kaldırılarak bütün çalışanların makineler gibi birbirinin aynısı olmaları için gayret gösterilir. Oysa bu mümkün olmadığı gibi, işletmenin zararına olacak bir gayrettir. Konuyla ilgili araştırmalar dikkate alındığında, insanların sahip olduğu kişilik özelliklerinin çatışmalara sebep olma düzeyini etkilediği yönünde bulgular mevcuttur⁴²³. Baron'un yaptığı bir araştırmaya göre yöneticilerin kişilik yapılarının farklılaşması, astlarıyla yaşadıkları çatışmaların niteliğini de farklılaştırmaktadır. Kişilik farklılıklarının, işletmelerde çeşitli çatışmalara sebep olabilecek bir niteliğe sahip olduğu konusunda farklı araştırmacıların da görüş birliği vardır⁴²⁴.

İnsanların sahip olduğu bazı kişilik yapılarının çatışma potansiyeli daha yüksektir. İşletmelerde diğer insanları en çok rahatsız eden kişilik yapısı, işin insanlarla ilgili yönlerini ihmal eden ve çalışma arkadaşlarının duygularını dikkate almayan kişilerde bulunur. Bu kişilerin çok çalışkan olmaları, işlerini çok iyi yapmaları sonucu değiştirmez. İnsan faktörünü önemsemeyen kişiler sürekli olarak diğerleriyle çatışma potansiyeli taşırlar.

Aşırı düzeyde otoriter, kendi doğruları olan ve bunları tartışmayan, öz saygısı düşük, insanlara saygı duymayan kişiler de her zaman için diğer insanlarla çatışma yaşayabilirler⁴²⁵.

⁴²² Nelson, a.g.e., s.394.

⁴²³ Wall, a.g.e., s.519.

⁴²⁴ Bodtker, a.g.e., s.270.

⁴²⁵ Kaya, a.g.e., s.129.

3.7. Yönetim Tarzındaki Farklılıklar

Her yöneticinin bir yönetim tarzı vardır. İnsanların kişilikleri nasıl farklılaşıyorsa, yönetim tarzları da farklılaşmaktadır. Bazı yöneticiler otokratik bir yönetim tarzını benimserken, bazıları da demokratik bir yönetim tarzını tercih edebilir. Buna karşılık işletmelerde çalışan personelin de belli bir yönetim tarzı beklentisi vardır. Burada önemli olan konu, personelin yönetim tarzı beklentisi ile yöneticinin benimsediği tarz arasındaki uyumdur. Eğer yöneticinin yönetim tarzı ile çalışanların yönetim tarzı beklentisi arasında bir uyumsuzluk varsa yöneticilerle çalışanlar arasında çatışmalar kaçınılmaz hale gelir.

Bazı yöneticiler otokratik bir anlayışla, gücü tamamen kendilerinde toplayarak kesin bir hâkimiyet kurmak isterler. Emirlerinin kayıtsız şartsız yerine getirilmesini beklerler. Oysa bu davranış abartıldığında insan tabiatına aykırı bir durum ortaya çıkar⁴²⁶. Çünkü insanların önemli bir kısmı emir almayı pek içine sindiremez. İşletmelerde yöneticiler tarafından astlara yönelik olarak zorlayıcı gücün sıklıkla kullanılarak iş yaptırılması çalışanlarda rahatsızlığa yol açar ve çatışmalara sebep olur⁴²⁷. Son zamanlarda yaygınlaşmaya başlayan ekip çalışmaları ve personeli güçlendirme hareketleri bu durumu düzeltici etkilere sahiptir.

İş dünyasındaki ve işgücündeki tüm değişimlere rağmen günümüz iş hayatındaki insanların olumsuz duygular yaşamalarındaki en önemli kaynak yöneticiler olmaya devam etmektedir⁴²⁸. Yöneticilerin sebep olduğu olumsuz duyguların önemli bir kısmının da yöneticinin ani kızgınlıklarına ve öfke nöbetlerine dayandığı söylenebilir.

3.8. İşçi-İşveren Kutuplaşması

İşçi- işveren kutuplaşmasının kökleri sanayi devriminin ilk yıllarına kadar uzanır. O yıllarda hiçbir sosyal güvencesi olmayan, eğitim ve kültür düzeyi

⁴²⁶ Nelson, a.g.e., s.393.

⁴²⁷ Çiğdem Kirel, "Örgütsel Çatışma ve Güç İlişkisi," **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt no 13, Sayı no 1-2: 477-494, (1997), s.479.

⁴²⁸ Sweeney, a.g.e., s.241.

düşük işçiler, çok uzun mesailerde ve çok ağır şartlarda çalıştırıldılar. İşçilerin o yıllarda herhangi bir örgütlenmesi bulunmadığından ve devletlerin hukuki sistemlerinin de iş dünyasına hiçbir şekilde müdahale etmemesinden dolayı zor şartlar uzun süre devam etmiştir. Sonraki yıllarda devletlerin işletmelerde çalışmakta olan insanları korumaya yönelik yasal düzenlemeler yapması ve işçilerin örgütlenmesi mümkün olmuştur. Özellikle sendikalaşmanın yaygınlaşmasıyla birlikte, işverenlerin hiçbir zaman işçinin hakkını vermeyeceği, bu hakların mücadele edilerek alınması gerektiği fikri tüm işletmelerin çalışanlarına aşılacaktır. Bu yaklaşım, işçi ile işveren arasında uzun yıllar devam eden bir mücadele, husumet ve çatışmayı beraberinde getirmiştir.

Günümüz dünyasında hâlâ, işçi ile işverenin işbirliği yapamayacağını, işçilerin haklarını ancak mücadele ile alabileceklerini düşünen azımsanmayacak sayıda insan vardır. Böyle bir anlayış varlığını sürdürdükçe, işletmelerdeki işçi-işveren kutuplaşmalarının ve çatışmalarının önüne geçilmesi mümkün gözükmemektedir. Oysa günümüz iş dünyası çok daha farklı bir anlayışı gerektirmektedir. İşletmenin başarısı, işletmedeki tüm unsurların tek bir amaca odaklanması ve tüm gücüyle bu amaca ulaşmak için çalışmasına bağlıdır. Bu gerçekleştiği takdirde işletme, hem işverenin, hem de işçinin beklentilerini karşılayabilecek güce erişecektir. İşçisiyle işvereni çatışma halinde olan bir işletmenin ise pek çok rakibiyle rekabet ederek başarıya ulaşması zordur.

3.9. Ödül-Ceza Sistemleri

Ödüllendirme ve cezalandırma, işletme mensuplarına istenilen davranışların kazandırılmasında ve istenmeyen davranışların önlenmesinde önemli araçlardır. Ödüllendirilen davranışların pekişmesi ve tekrar edilmesi temel davranış bilimleri kurallarındandır. Tüm işletme çalışanlarına istenilen yönde davranışlar kazandırmak isteyen bir yönetici beklenen davranışları gösterenleri mutlaka ödüllendirmelidir. Ödüllendirme basit bir teşekkürden, büyük para ödülleri kadar farklı şekillerde olabilir. Ödüllerin niteliği belirlenirken, işletmenin imkânları ve insanların ihtiyaç ve beklentileri dikkate alınmalıdır. Paraya çok ihtiyacı olan bir kişiye ödül olarak teşekkür edilmesi

veya plaket verilmesi ödüllendirmenin mantığına aykırıdır. Yöneticilerin işletme için çok değerli olan kalifiye insan kaynaklarını kaybetmemeleri için başarıların ödüllendirilmesinde adaletli olmaları büyük önem taşımaktadır⁴²⁹.

Eğer dikkatli olunmazsa, işletme yöneticilerinin şekillendireceği ödüllendirme sistemi başlı başına bir çatışma sebebi olabilir. Mesela bazı kişilerin veya grupların ödül kazanabilmesi, diğerlerinin kaybetmesine bağlanırsa, grupların veya kişilerin ortak başarısı değil de, tek tek başarılarına önem verilirse çatışmaların ortaya çıkması kaçınılmaz hale gelir⁴³⁰.

Cezalandırmanın da işletmelerde çok dikkatli uygulanması gereklidir. Aksi halde cezalar personelin gururunun kırılmasına, rencide olmalarına, morallerinin bozulmasına, motivasyonlarının azalmasına sebep olabilir. Yöneticilerin personeli cezalandırmak için sıklıkla kullandığı rencide edici tarzdaki eleştiriler çok sakıncalıdır. Bir eleştirinin yapıcı olabilmesi için, karşıdaki kişinin öz saygısını korumalı, tehdit içermemeli, problemleri hemen sonrasında gerçekleştirilmeli, kişiye değil de düşük olan performansa odaklanmalıdır. Somut öneriler içererek, eleştirilen kişinin geliştirilmesini amaç edinmelidir⁴³¹.

Cezalandırma konusunda unutulmaması gereken temel kural, kişinin değil yanlış davranışın cezalandırılmasının gerektiğidir. Davranışı cezalandırmak ile kişiyi cezalandırmak arasında büyük fark vardır. Davranış cezalandırıldığında, kişinin davranışını düzeltmesi halinde tekrar kabul göreceği mesajı vardır. Kişi cezalandırıldığında ise, davranışlarını düzeltse bile kişiye devamlı olarak potansiyel suçlu gözüyle bakılacağı vurgulanmaktadır.

3.10. İşbölümü ve Uzmanlaşma

İşbölümü ve uzmanlaşma insanların iş tecrübelerinden zaman içerisinde öğrendiği ve klasik yönetim düşüncesi teorisyenleri tarafından kavramlaştırılmış

⁴²⁹ Koçel, **a.g.e.**, s.111.

⁴³⁰ Kaya, **a.g.e.**, s.118.

⁴³¹ Jerald Baron, **Behavior in Organizations** (New Jersey: Prentice Hall, 1997), s.383.

bir anlayıştır. İş bölümü ve uzmanlaşma anlayışında, işletmedeki her bir kişi belli bir işi üstlenir ve yalnızca o işi yapmak için çalışır. Bu şekilde üzerinde çalışılan konuda tecrübe kazanılarak, daha etkin metotların geliştirilmesi, karşılaşılan problemlerin daha kolay çözülebilmesi, çalışma verimliliğinin yükseltilebilmesi gibi yararların elde edilmesi mümkündür.

Bütün bu yararlarına rağmen, iş bölümü ve uzmanlaşmanın olumsuz yönleri de bulunmaktadır. İşlerin çok küçük parçalara kadar bölünerek uzmanlaşmanın sağlandığı işletmelerde çalışanlar, her şeye kendi uzmanlaştıkları iş açısından bakma ve diğer işleri dikkate almama eğilimine girmektedirler⁴³². İşletme içerisinde farklı fonksiyonel birimlerde çalışan kişiler böyle bir eğilime girdiklerinde çatışmaların ortaya çıkması ihtimali kuvvetlenmektedir⁴³³. Diğer taraftan işlerin çok küçük parçalara bölünmesi çalışanlar açısından işi anlamsızlaştırarak psikolojik problemlere ve iç çatışmalara yol açabilir.

İşletmelerdeki fonksiyonel birimlerin amaçlarının çelişmesi, bu birimler arasında çatışma ihtimalini güçlendirmektedir. Mesela pazarlama bölümü, ürünün pazarlamasında başarı için mümkün olduğu kadar çok fonksiyonel özelliğin üründe bulunmasını tercih edebilir, üretim bölümü ise üretimle ilgili problemleri en aza indirmek için ürünlerin mümkün olduğu kadar az fonksiyonel özelliğe sahip olmasını isteyebilir⁴³⁴.

3.11. İletişim Özellikleri

İletişim, en az iki sosyal birim arasında, çeşitli kanallar kullanılarak bilgi fikir, duygu ve düşünce aktarımı yoluyla taraflar arasında ortak bir anlayışın oluşturulmasıdır.

⁴³² Nelson, **a.g.e.**, s.392.

⁴³³ Robbins, **a.g.e.**, s.372.

⁴³⁴ Aynı, s. 373.

İnsan organizması için damarlarda dolaşan kan ne kadar hayati bir önem taşıyorsa işletmeler için de iletişim aynı derecede hayati bir öneme sahiptir⁴³⁵. İletişim olmadan işletmenin faaliyetlerini sürdürmesi imkânsızdır. İletişim sayesinde, yöneticiler emirlerini astlarına iletirler, astlar önerilerini ve şikâyetlerini üstlerine iletirler, fonksiyonel birimler arasında koordinasyon sağlanır.

İşletme yöneticileri, görevlerini yerine getirebilmek için zamanlarının önemli bir bölümünü iletişime harcarlar. İşletmelerin faaliyetlerini sürdürmelerinde iletişimin önemi büyüktür. İşletme içerisinde iletişime ne kadar önem verildiği ve iletişimin içeriği işletmedeki çatışmaların seviyesini mutlaka etkileyecektir. İşletmelerdeki iletişim yetersizliklerinin çatışmaları artırmada önemli bir rolünün bulunduğu araştırmalarla belirlenmiştir⁴³⁶.

İşletmelerdeki iletişim yetersizlikleri, insanların diğer çalışanlar ve onların yaptıkları işler hakkında yeterli bilgiye sahip olamamaları sonucunu doğurur. Böylece koordinasyon sorunlarının belirmesi ve çatışmaların ortaya çıkması kolaylaşır⁴³⁷.

Yapılan araştırmalar, işletme büyüklüğü arttıkça çatışma miktarının da arttığını göstermektedir⁴³⁸. Bunun en önemli sebebi, küçük işletmelerde görülen gayri resmi ilişkilerin, daha yakın ve sıcak etkileşimin, ast-üst arasındaki yoğun iletişimin büyük işletmelerde doğal olarak azalmasıdır.

Gayri resmi iletişimin zorlaştığı büyük işletmelerde çalışanlar yaşadıkları çeşitli problemleri bir şikâyet süreciyle ya da bir öneri kutusu vasıtasıyla yönetim

⁴³⁵ Keith Davis, **İşletmelerde İnsan Davranışı**, Çeviren: Kemal Tosun (İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın Sayı no: 98, 1988), s.504.

⁴³⁶ Rudnicki, **a.g.e.**, s.17.

⁴³⁷ Wall, **a.g.e.**, s.520.

⁴³⁸ Kaya, **a.g.e.**, s.126.

kademelerine iletebilirlerse bu sayede, problemleri konularda bir takım tedbirler alınarak çatışmaların önlenmesi imkânı doğar⁴³⁹.

İletişimin çatışma konusundaki rolü yalnızca çatışmaları azaltmaya yönelik değildir. Çatışma ortaya çıktıktan sonra da etkin bir iletişim, çatışmanın çözülerek, devamlı ve yüksek tatmin düzeyine sahip bir ilişkiye ulaşılmasında anahtar bir role sahiptir⁴⁴⁰. Özellikle çatışma sırasında, tarafların duygularını “ben dili” ile ifade etmeleri, suçlayıcı olmayan mesajlar içereceği için çatışmaların çözümlenmesini kolaylaştırır⁴⁴¹. İletişimde “ben dili” “ben rahatsız oluyorum” şeklindeki ifadeleri içerir. Bu tür ifadelerde suçlama bulunmaz. Fakat “sen dili” kullanıldığında “sen beni rahatsız ediyorsun” gibi ifadelerle birlikte suçlama ortaya çıkar.

3.12. Duygusal Zekâ Yetersizlikleri

Buraya kadar, işletmelerde çatışmaların ortaya çıkmasına en çok sebep olan konular açıklanmıştır. Elbette bunların dışındaki başka konular da çatışmalara sebep olabilir. Ancak bu çalışmada duygusal zekâ ile çatışma arasındaki ilişki incelendiği için, yukarıda sıralanmış olan çatışma sebeplerine bir de duygusal zekâ çerçevesinde bakılacaktır.

3.12.1. İşlerin Birbirini Tamamlayıcı Niteliğine Dayalı Çatışmalar ve Duygusal Zekâ

İşlerin birbirini tamamlayıcı özelliğinin bulunduğu işletmelerde, her bir çalışanın diğer çalışma arkadaşlarının durumunu görebilmesi ve onlarla empati kurarak, onların yerinde kendisi olsaydı nasıl bir beklenti içerisinde olacağını düşünmesi ve davranışlarını ona göre şekillendirmesi gerekir. Kendinden bir sonraki adımda bulunan çalışma arkadaşına eksik veya hatalı bir yarı mamulün gönderilmesinin o kişide ne kadar olumsuz duygular yaşatabileceğinin bilincinde olan bir kişi mümkün olduğu kadar uygun nitelikte

⁴³⁹ Coşkun Bayrak, “Örgütlerde Çatışma Üzerine Düşünceler,” **Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt no 6, Sayı no 1: 17-27, (Bahar 1996), s.22.

⁴⁴⁰ Rudnicki, **a.g.e.**, s.22.

⁴⁴¹ Barutçugil, **a.g.e.**, s.91.

yarı mamuller hazırlamaya çalışır. Ayrıca yarı mamul hazırladığı kişiyle sürekli iletişimde bulunarak ürünlerden memnuniyet durumunu takip eder ve onun öneri ve eleştirilerini dikkate alır. Böylece bir sonraki kişinin duygularının farkında olunması ve duygularının şekillendirilmesi, o kişinin olumlu duygular içerisinde bulunmasını sağlayacaktır. Bu şekilde olumlu duygular kazandırılan kişilerin performansının yükselmesi beklenebilir. Diğer taraftan başkasının eksik veya hatalı yaptığı işler yüzünden zor durumda kalan ve yaşadığı olumsuz duyguların farkında olan bir kişi de, yapıcı hoşnutsuzluk anlayışıyla ve kendisine güveni sayesinde, bu durumun kendisinde yaşattığı duyguları, hatası olan kişilere iletebilir. Kişi iyimser bir bakış açısına da sahipse, bu sayede olumsuzlukların düzelmesini sağlaması kolaylaşır. Zor durumda kalan kişi, özbilinç kabiliyeti sayesinde öncelikle yaşadığı olumsuz duygunun farkına varabilecek, ardından duygularını yönetme yeteneği sayesinde de kendisini olumsuz duyguların zararlarından koruyabilecektir.

3.12.2. Sınırlı Kaynakların Paylaşılması Çatışmaları ve Duygusal Zekâ

Kaynak paylaşımının problemsiz bir şekilde gerçekleşebilmesi konusunda duygusal zekânın önemli etkileri olacaktır. Duygusal zekâsı yüksek bir kişi, yapıcı hoşnutsuzluk ve kendine güven çerçevesinde, kaynak bölüşümüyle ilgili olarak yaşadığı duyguları kaynakları bölüştürmekle sorumlu olan kişilere iletebilir. Eğer örgüt kültürü de buna izin veriyorsa böyle bir yaklaşım sayesinde bir takım haksızlıkların önlenmesi veya olumlu bir takım yaklaşımların devamının sağlanması mümkün olur. Duygusal zekâsı yüksek bir kişi, özbilinç yeteneği sayesinde kaynak bölüşümündeki haksızlıklardan dolayı olumsuz duygular yaşamaya başladığının farkına varır. Kendi duygularını yönetme yeteneği sayesinde, çok büyük bir moral çöküntüsüne girmez. Mümkün olduğu kadarıyla olumsuzlukların düzeltilmesini sağlamaya veya başka çözümler bulmaya çalışır. Ayrıca kaynakların dağıtımdan sorumlu olan kişiyle empati kurulması onun ne kadar zor bir durumda olduğunun görülebilmesini ve uzaktan bakınca yanlış ve adaletsiz görülen uygulamaların aslında gerekli olabileceği sonucuna ulaşılmasını sağlayabilir. Duygusal zekâsı yüksek bir

insan, sahip olduğu iyimser bakış açısı sayesinde işletmesine ve yöneticilerine küsüp bir kenara çekilmek yerine, iyimserliği sayesinde problemlerin zamanla çözüleceğine olan inancını kaybetmeyerek her şeyin düzelmesi için mücadelesine devam eder.

3.12.3. Belirsizliklerden Kaynaklanan Çatışmalar ve Duygusal Zekâ

Duygusal zekâsı yüksek bir yönetici işletmesinde çalışan personelin yetki ve sorumluluklarının, hangi kurallara uyacaklarının, açık ve kesin bir şekilde belli olmamasının onlarda olumsuz duyguların ortaya çıkmasına sebep olacağına bilincindedir. Bu yüzden mümkün olduğu kadar işletmesindeki tüm kuralların, yetki ve sorumlulukların açık bir şekilde tanımlanmasını ve tüm çalışanlara duyurulmasını sağlar. Buna rağmen açıklığa kavuşmamış konularla ilgili soruların ya da çeşitli eleştirilerin rahatlıkla yöneticilere ulaştırılabilmesine imkân veren, yapıcı hoşnutsuzluğun geçerli olduğu bir örgüt kültürü oluşturur. Bu yaklaşımıyla çalışanlarının korku, endişe, mutsuzluk gibi olumsuz duygular yaşamalarına engel olur. Böylece personelin kendilerini işlerine vermeleri sağlanabilir.

Duygusal zekâsı yüksek bir yönetici personelinin belirsizlikten kaynaklanan çatışmalar yaşamamaları için, işletmenin vizyonunu, misyonunu açık bir şekilde belirleyerek, vizyona ulaşılabilmesi için her bir çalışana düşen rolün de ne olduğunu tüm çalışanlara ayrıntılarıyla açıklar. Çalışanlarının duygularını önemsemeyen, onlarla empati kurmayan bir yönetici böyle bir hassasiyeti göstermeyecektir.

3.12.4. Amaç Farklılıklarından Kaynaklanan Çatışmalar ve Duygusal Zekâ

İşletmede çalışan insanlar, empati yardımıyla kendi amaçlarının yanı sıra başka insanların, başka bölümlerin ve işletmenin genel amaçlarının bulunduğunu ve bunların ortak bazı noktalarda uzlaştırılması gerektiğinin bilincine erişirlerse, daha anlayışlı olacakları için çatışmalar azalacaktır. Ortak

amaçlara ulaşabilmek için bazı amaçlarından vazgeçmek durumunda kalan bir kişi, kendisinde olumsuz duyguların geliştiğini zamanında fark ederek duygularını yönlendirebilir böylece kendisini olumsuz duygulardan uzaklaştırabilir.

Duygusal zekâsı yüksek insanların sahip olduğu özelliklerden birisi olan, kendini harekete geçirebilme yeteneği de, amaç farklılıklarına dayanan çatışmaların azaltılmasına katkı sağlar. Çalışanlarının çoğunun bu yeteneğe sahip olduğu bir işletmede, tüm çalışanların üzerinde uzlaştırıldığı amaçlar oluşturulabilir ve onlar bu amaçlara yönelik olarak heyecanlandırılabilirse, çatışmalar azaltılabileceği gibi, yüksek bir performans düzeyi yakalanabilir.

3.12.5. Algılama Farklılıkları ve Duygusal Zekâ

Duygusal zekânın unsurlarından birisi olan empati, algılama farklılıklarının çatışmalara dönüşmesini önleme konusunda önemli katkılar sağlayabilir. İşletme mensupları iletişim kurarken kendilerini karşı tarafın yerine koyduklarında onun durumu itibarıyla farklı bir algılama yapabileceğinin farkına varırlar. Bu durumu dikkate aldıkları için, gerektiği anda gerekli açıklamaları yaparlar. Ya da mesajın içeriğini karşı tarafın doğru bir şekilde algılayabileceği biçimde tasarlarlar. Böylece algılama farklılıklarına dayanan çatışmaların önlenmesi mümkün olur.

3.12.6. Kişilik Farklılıklarından Kaynaklanan Çatışmalar ve Duygusal Zekâ

Duygusal zekâsı yüksek olan bir işletme yöneticisi, insanların sahip oldukları kişilik farklılıklarını hoş görür, her insanı olduğu gibi kabul eder. İşletmenin ortak amaçlarına yönelik gayretlere engel olmadığı sürece, insanların farklı kişilik yapılarında olmasının işletme açısından bir zararı yoktur. Tersine, insanların, kişilik farklılıklarını rahatlıkla yaşayabildikleri ortamlarda olumlu nitelikteki duyguları daha çok yaşamaları, kendilerine daha çok güvenmeleri ve yaratıcılıklarının artması söz konusudur. Böyle kazanımlar elde eden bir kişinin de performansı yükselir ve işletmeye olan katkısı artar. Diğer taraftan insanların

bireysel farklılıklarına saygı gösterilmeyen, adeta robotlaştırılmaya çalışıldığı işletmelerde, olumsuz duyguların ve moral bozukluğunun hâkim olacağı ve insanların performansının azalacağı tahmin edilebilir. İşletme içerisindeki her insanın bireysel olarak farklı olabileceği ve buna saygı gösterilmesi gerektiği tüm çalışanlar ve yöneticiler tarafından kabul edilmelidir.

3.12.7. Yönetim Tarzındaki Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışmalar ve Duygusal Zekâ

Personelinin duygularına duyarlı bir yönetici, bir işletmede göreve ilk başladığında tüm çalışanlarla bir araya gelerek onların nasıl bir yönetim beklentisi içerisinde olduklarını öğrenmelidir. Bunun ardından, beklentileri de dikkate alarak kendi uygulayacağı yönetim tarzını açıklamalı, personelden ne beklediğini ayrıntılarıyla anlatmalıdır.

Yeni bir yönetici göreve başladığında çalışanların endişe ve korku duygularını yoğun olarak yaşamaları beklenen bir durumdur. Çünkü yeni durumun işletme çalışanlarına olumsuz şeyler getirebileceği konusunda bir tedirginlik yaşanabilir. Bu şekilde sıkıntıları olan personelin fikirleri sorulmakla onların duyguları yönetilmiş ve muhtemelen yaşamakta oldukları endişe ve korku, yerini olumlu duygulara bırakmış olacaktır. Yöneticiler yönetim tarzlarını şekillendirirken, şüphesiz kendi tercihlerini, işletme amaçlarını ve işletmenin özelliklerini dikkate alacaklardır. Fakat bunlara ilave olarak mümkünse çalışanların beklentilerinin de dikkate alınması yarar sağlayacaktır. Gerek işletme amaçları, gerekse çevresel ve sektörel faktörler çalışanların beklediği tarzda bir yönetim anlayışının uygulanmasını mümkün kılmıyorsa bu durumun açık bir şekilde anlatılarak çalışanların ikna edilmesi yerinde olacaktır. Tüm şartlar dikkate alınarak bir yönetim tarzı belirlendikten sonra yönetici bu yönetim tarzını tüm açıklığıyla personeline anlatmalıdır. Hiçbir belirsizliğe yer bırakmayacak şekilde personelinden ne beklediğini açıklanmalıdır. Bu şekilde çalışanlar belirsizlik yaşamadıkları için nelere dikkat edeceklerini bilecekler ve böylece endişe ve korku yaşamayacak, daha olumlu bir duygusal atmosferde bulunacaklardır. Eğer bir çalışan yöneticinin yönetim tarzına bağlı bazı

uygulamalardan memnun değilse, yapıcı hoşnutsuzluk yaklaşımıyla, kendine güveni ve iyimserliği sayesinde bu durumu usulünce yöneticisine iletebilir. Böylece rahatsızlığa sebep olan uygulamaların değiştirilmesi mümkün olabilir. Tabi ki bu yaklaşımın gerçekleştirilebilmesi büyük ölçüde yöneticinin çalışanların duygularına ne kadar duyarlı olduğuna bağlı olacaktır.

3.12.8. İşçi-İşveren Kutuplaşmasından Kaynaklanan Çatışmalar ve Duygusal Zekâ

İşletmelerdeki işçi işveren kutuplaşmalarının sebep olduğu çatışmaların önemli bir kısmı iki tarafın da olaylara yalnızca kendi açılarından bakmalarından kaynaklanmaktadır. İşçiler işverenle, işverenler de işçilerle empati kurabilseler çok önemli yararlar sağlanabilecektir. İşçiler işverenlerle empati kurduğunda, belki de, işletmenin ne kadar ciddi bir kriz içerisinde olduğunu, zarar ettiğini, kapanma tehlikesinin bulunduğunu, rekabetin çok şiddetli olduğunu, ürün kalitesinin yükseltilmesinin gerektiğini ve bu şartların işverenlerde oluşturduğu olumsuz duyguları fark edebilirler. Böylece talep ettikleri ücretin bu şartlarda abartılı olduğunu görerek, işletmeyi zor durumda bırakacak taleplerinden vazgeçebilirler. İşletmenin durumunun düzelmesi için daha aktif rol alabilirler. Bu yaklaşım işverenlerin morallerini yükseltecektir. Diğer taraftan işverenler de işçilerle empati kurabilseler, onların aldıkları ücret ile hayatlarını sürdürmelerinin ne kadar zor olduğunu, çalışma şartlarının ne kadar ağır olduğunu ve bu durumun onlar üzerinde olumsuz duygulara yol açtığını görebilirler. Böylece, imkânlar ölçüsünde daha iyi ücretler vermeye, daha iyi çalışma şartları sağlanmaya çalıştıklarında, onların duyguları yönetmiş ve daha olumlu bir içeriğe ulaştırılmış olurlar.

İşçi ve işveren temsilcilerinin bir konu üzerinde anlaşmaları gerektiğinde eğer taraflar kendine güvenli ve iyimser bir yaklaşım sağlarsa uzlaşmaları o derecede kolay olur. Ayrıca taraflar tartışma sırasında kızgınlık veya endişe gibi duygular yaşadıklarını zamanında fark edebilir ve bu duygulardan kendilerini uzaklaştırmayı başarabilirlerse tartışmanın olumlu sonuçlara ulaşma ihtimali yükselir.

3.12.9. Değişimin Sebep Olduğu Çatışmalar ve Duygusal Zekâ

Değişime direniş insanoğlunun doğasında bulunan bir özelliktir. Ortaya çıkacak olan yeni durumun kişi için daha zor şartları ve olumsuz bir takım durumları içermesi ihtimali değişime direnişin temel sebebini oluşturur. Oysa değişmeyen tek şey değişmenin kendisidir. Çoğu alanda olduğu gibi işletmecilik dünyasında da çok hızlı bir değişim yaşanmaktadır. İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için bu değişime ayak uydurmaları zorunludur. Bu yüzden personel rahatsız olsa da, işletmelerde sık sık çeşitli değişimler gerçekleştirilir. İşletme yöneticileri değişimi gerçekleştirirken gerekli tedbirleri almazlarsa işletme içerisinde çok ciddi çatışmalar ortaya çıkabilir. Duygusal zekâsı yüksek bir yönetici değişim planları yaparken bu durumun çalışanları nasıl etkileyeceğini dikkate alır. Çalışanların değişimden olumsuz yönde etkilenmelerini en aza indirecek tedbirler alır. Ayrıca değişimi, daha planlama aşamasından itibaren personel ile paylaşarak onların fikir, öneri ve eleştirilerini alarak yapıcı hoşnutsuzluk göstermelerini sağlar. Böylece, personeli, değişimin yararları ve gerekleri konusunda ikna ettikten sonra değişimi gerçekleştirir. Bu yaklaşım çalışanların duygularını dikkate alan, onlara önem veren bir yaklaşımdır. Değişim bu şekilde gerçekleştirilirse, onların duyguları yönetilmiş, korku, endişe mutsuzluk gibi olumsuz duyguları yaşamaları önlenmiş, değişimin herhangi bir çatışmaya sebep olunmadan gerçekleştirilmesi sağlanmış olur.

3.12.10. Ödül-Ceza Sistemlerinin Sebep Olduğu Çatışmalar ve Duygusal Zekâ

Neredeyse her işletmenin bir disiplin sistemi olmasına rağmen, çoğu işletmede ödüllendirmeye gereken önem verilmemektedir. Çünkü yöneticilerin odaklandığı konu personelin yanlış davranışlarıdır. Oysa ödüllendirmenin insanlara olumlu duygular kazandırmakta ve motive etmekte çok etkili olduğu bilinmektedir. Cezalandırmanın da bazı yararlar sağlasa bile, kişinin öz saygısını zedelemesi ve olumsuz duyguların ortaya çıkmasına sebep olması söz konusudur. Çok katı bir disiplin sistemi olan ve en küçük kural ihlallerini bile cezalandıran bir işletmede çalışanlarla yönetim arasında çatışmaların yaşanması kaçınılmazdır. Bir işletmenin ödüllendirmeye önem

vermesi, tasvip edilen davranışların sürekli olarak ödüllendirilmesi, istenen davranışların kalıcı hale gelmesini sağlayacaktır. Ödüllendirmenin insanların duyguları üzerindeki olumlu etkileri dikkate alındığında bu yaklaşımın personelin duygularını yönetmekte önemli yararlar sağlayacağı açıktır. Personelin duygularına duyarlı bir yönetici, cezanın personelin duygusal dünyasındaki yıkıcı etkilerinin farkında olmalı ve son yıllarda popülerite kazanan cezasız disiplin sistemlerini uygulamaya çalışmalıdır⁴⁴². Bu disiplin sisteminde istenmeyen davranışların önlenmesi için ceza vermek yerine, bu davranışların sebepleri belirlenmeye ve ikna yoluyla düzeltilmeye çalışılır. Bu yaklaşımı ancak insanlara iyimser bir bakış açısıyla bakabilen, insanların yanlış davranışlarını düzeltebileceğine inanan bir yönetici uygulayabilir. Eğer bir işletme, cezasız disiplin sistemini uygulamak için gerekli imkânlarla sahip değilse, cezaya dayalı bir disiplin sisteminin uygulanması zorunlu hale gelebilir. Bir işletmede cezaya dayalı bir disiplin sistemi uygulanıyorsa bu durumda yapılması gereken, her bir çalışana disiplin sistemini çok iyi tanıtmak, hangi davranışların suç kabul edildiği ve her bir suçun cezasının ne olduğunu açıkça ilan etmektir. Bir disiplin sistemi bulunmasına rağmen, bu disiplin sisteminin kurallarının açıkça ilan edilmediği işletmelerde çalışanların sürekli olarak endişe ve korku içerisinde olmaları, yöneticilerle çatışmalar yaşamaları kaçınılmazdır. Ayrıca disiplin sisteminin açık olmasının yanı sıra adil olması, yani zamana ve kişiye göre değişmemesi, suç ile cezanın dengeli olması da bu konudaki çatışmaları azaltacaktır.

3.12.11. Engellenmenin Sebep Olduğu Çatışmalar ve Duygusal Zekâ

Her insanın, bir işletmede çalışmakla ulaşmaya çalıştığı bir takım amaçları vardır. Fakat işletmelerde çalışanların tüm amaçlarına ulaşmaları mümkün değildir. Çünkü çalışanların amaçlarının çoğu zaman birbirleriyle ve işletme amaçlarıyla çeliştikleri görülür. İşletmelerde hem tüm çalışanların, hem de tüm bölümlerin tek bir amaç etrafında toplanması gerekir. Bu zorunluluk personelin bazı amaçlarının engellenmesi sonucunu ortaya çıkarır. Hiçbir tedbir alınmazsa amaçları engellenen kişilerin hayatlarında olumsuz duygular egemen

⁴⁴² Ramazan Geylan, *İşletmelerde Personel Disiplini* (Eskişehir: Met Yayıncılık, 1993), s.115.

olur. Bu durum çalışanın moralini, motivasyonunu ve çalışma gücünü zayıflatacağından işletmeye olan katkısını azaltabilir. Duygusal zekâ bu tür çatışmalarda da önemli yararlar sağlayabilir. Personelin duyguları dikkate alınarak, tüm çalışanların tek bir vizyon ve misyon etrafında toplanmasının gerekliliği, bunun gerçekleşebilmesi için de pek çok bireysel amaçtan vazgeçilmesinin gerekebileceği konusunda ikna edilmeleri gerekir. İkna etmek ile zor kullanmak arasında insan duygularını etkileme bakımından çok büyük fark vardır. İkna edilen insanın olumlu duygular içerisinde kalması sağlanabilir. Fakat zor kullanma davranışı, olumsuz duyguları beraberinde getireceği için, çatışmalara zemin hazırlar.

3.12.12. İşbölümü – Uzmanlaşmanın Sebep Olduğu Çatışmalar ve Duygusal Zekâ

İşbölümü ve uzmanlaşma işletmelerde etkinliğin ve verimliliğin yükseltilmesinin önemli araçlarından birisidir. Fakat uzmanlaşmanın bünyesinde çatışmalar için bir potansiyel bulunmaktadır. Bu potansiyelin sebeplerinden birisi işletmedeki herkesin olaylara, işletmeye yalnızca kendi uzmanlık alanındaki iş açısından bakmalarıdır. Bazen kişi kendi işine öyle odaklanır ki, işletmedeki diğer bölümleri ve işleri, bu işlerin bütün içerisindeki önemini göremez. Bu durum da çatışmalara davetiye çıkarır. Bu tür çatışmaların önlenmesinde empatinin önemi büyüktür. Her çalışanın yeri geldiğinde kendini başka bölümlerde çalışan ve başka işler yapanların yerine koyması, onların bakış açılarının görülmesini sağlayacak ve bu konudaki çatışmaları azaltacaktır. İşletmelerde, işbölümü ve uzmanlaşma bazen o kadar ileriye götürülür ki, işler çok küçük parçalara ayrılır. Bunun sonucu belki uygulamanın başlangıcında artan verimliliktir. Fakat zaman içerisinde çalışanlarda yabancılaşma, güçsüzlük, anlamsızlık, izole olma gibi psikolojik problemler oluşabilir. Bu durum personeli olumsuz duygularla mücadele etme durumunda bırakır. Personelin yaşadığı iç çatışmalar ve olumsuz duygular, uzmanlaşma dolayısıyla başlangıçta yükselmiş gibi görülen verimliliği hızla düşürebilir.

Bu konuda işletme yöneticilerine önemli görevler düşmektedir. İşbölümü planları yapılırken, işler çalışanları olumsuz etkileyecek kadar küçük parçalara ayrılmamalı, gerekiyorsa iş genişletme, iş zenginleştirme ve iş rotasyonu yaklaşımları uygulamaya konulmalıdır. Bu şekilde personelin yaptığı işi anlamlı bulmaları ve daha az çatışma yaşamaları mümkün olur.

3.12.13. İletişim Yapısının Sebep Olduğu Çatışmalar ve Duygusal Zekâ

İşletmelerde ortaya çıkan çatışmaların en önemli sebeplerinden birisi iletişim konusundaki eksikliklerdir. Bir işletmede gerek çalışanların kendi aralarında, gerekse yöneticilerle çalışanlar arasında iletişime ne kadar önem verilirse çatışmaların azaltılmasına o ölçüde katkı sağlanmış olunur. Duygusal zekâsı yüksek kişilerin, diğer insanların duygularına önem verdikleri, onlarla empati kurdukları, onların duygularının farkında oldukları ve onların duygularını yönlendirerek daha iyi bir duruma getirmeye çalıştıklarına göre yoğun olarak iletişimden yararlanmaları kaçınılmazdır. Dolayısıyla duygusal zekâsı yüksek insanların iletişime önem vermeleri ve iyi bir iletişimci olmaları beklenir. Çünkü duygusal zekâyâ özgü yeteneklerin sergilenebilmesi ancak başarılı bir iletişimle mümkündür⁴⁴³. Duygusal zekâsı yüksek bir insanın sahip olacağı özgüven ve iyimserlik de iletişimin yoğun olarak kullanılmasına sebep olacaktır. Mesela, çalışanlarının duygularına önem veren bir yönetici, işletme içerisinde belirli zamanlarda gerçekleştireceği yakınma toplantılarında, personelin yapıcı hoşnutsuzluk anlayışıyla olumsuz duygularını yasal bir zeminde rahat bir şekilde dile getirme imkânı vereceği için gizli ve potansiyel çatışmaların yüzeye çıkmasını ve engellenmesini sağlayabilecektir⁴⁴⁴.

4. ÇATIŞMANIN SONUÇLARI

İşletmelerde ortaya çıkan çatışmalar ne bütünüyle kötü, ne de bütünüyle iyi sonuçlara sebep olur. İşletmelerdeki çatışmalar, içinde bulunulan şartlara göre ve çatışmanın nasıl yönetildiğine bağlı olarak işletme için yapıcı veya yıkıcı

⁴⁴³ Rudnicki, a.g.e., s.2.

⁴⁴⁴ Bodtker, a.g.e., s.270.

bir nitelik kazanabilir⁴⁴⁵. Aşağıda çatışmanın sebep olabileceği olumlu ve olumsuz sonuçlar açıklanacaktır.

4.1. Çatışmanın Olumlu Sonuçları

Bir çatışma söz konusu olduğunda, olumlu şartlar hâkimse ve başarılı bir şekilde yönetilebilirse ortaya çıkabilecek olumlu sonuçlar şunlardır: Yeni fikirlerin üretilmesini sağlar, yaratıcılığı geliştirir, değişimi teşvik eder, işletmenin yaşama gücünü artırır, çeşitli problemlerin görülebilmesine imkân verir⁴⁴⁶. Büyümeye ve gelişme katkıda bulunur⁴⁴⁷. Aynı zamanda durgunluk ve entropiyi azaltarak dinamizm sağlar. Problemlerin daha iyi anlaşılmasını, bastırılmış olan duyguların dışa vurulmasını, gerilimin boşaltılarak rahatlamayı, birikmiş olan sorunların çözülerek morallerin yükselmesini sağlar⁴⁴⁸. Yoğun enerjiyi ortaya çıkararak dayanıklılığı artırır⁴⁴⁹.

4.2. Çatışmanın Olumsuz Sonuçları

Bir çatışma söz konusu olduğunda, olumsuz şartlar söz konusu ise ve çatışma yönetiminde başarısız olunursa ortaya çıkabilecek olumsuz sonuçları şunlardır: Enerjiyi işten başka bir yöne kaydırır, insanların psikolojik sağlığını tehdit eder, kaynakların israf edilmesine sebep olur, gruplardaki uyumu bozar, düşmanlık ve saldırganca davranışları artırır⁴⁵⁰.

Çatışmaların sıklıkla rastlanılan sonuçlarından birisi de üzgün insanlar görmektir. Kızgınlık, düşmanlık, sosyal veya duygusal olarak ayrılma, gerilim ve endişe duygularının yoğunlaşması, hayal kırıklıkları, düşük iş tatmini, düşük motivasyon ve performans çatışmanın sebep olabileceği diğer olumsuz durumlardır⁴⁵¹.

⁴⁴⁵ İlhan Erdoğan, **a.g.e.**, s.179.

⁴⁴⁶ Nelson, **a.g.e.**, s.390.

⁴⁴⁷ Ivshin, **a.g.e.**, s.43.

⁴⁴⁸ Wall, **a.g.e.**, s.525.

⁴⁴⁹ Özcan Köknel, **a.g.e.**, s.138.

⁴⁵⁰ Nelson, **a.g.e.**, s.390.

⁴⁵¹ Wall, **a.g.e.**, s.523.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELERDE DUYGUSAL ZEKÂ'NIN ÇATIŞMALAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Araştırmanın iki boyutu olan duygusal zekâ ve çatışma konusu bu bölüme kadar incelenmiştir. Bu bölümde duygusal zekânın işletmelerdeki çatışmalar üzerindeki önemi değerlendirilecektir.

1. DUYGUSAL ZEKÂ' NIN ÇATIŞMA KONUSUNDAKİ ÖNEMİ

Duygusal zekâsı yüksek bir insan kendi duygularının farkındadır, kendi duygularını yönetebilir, kendine güven duyar, kendini harekete geçirebilir, iyimserdir. Başka insanların duygularının farkındadır, başka insanların duygularını yönetebilir, başka insanları harekete geçirebilir. Gerek kendi duygularına, gerekse başkalarının duygularına bu şekilde hâkim olan bir kişinin başkalarıyla çatışma yaşama ihtimalinin azalması beklenir. Benzer şekilde, duygusal zekâsı yüksek bir kişinin ortaya çıkan çatışmaları da çok daha etkin bir şekilde çözmesi beklenir.

Duygusal zekâsı yüksek bir insanın çatışma konusunda büyük bir avantaja sahip olacağı, çatışma ve duygusal zekâ konularına hâkim bir kişi tarafından kolaylıkla çıkarılabilir. Geniş kapsamlı olarak gerçekleştirilen literatür araştırması, mantıksal bir sentezle elde edilen bu bilgiyi doğrulayıcı niteliğe sahiptir. Farklı ülkelerde, farklı kişiler tarafından ve farklı işletmelere yönelik olarak yapılan pek çok araştırmaya ve çoğu bilim adamına göre duygusal zekânın işletmelerdeki çatışmalar üzerinde önemli etkileri vardır.

Duygusal zekâsı düşük yöneticilerin hâkim olduğu bir işletmede, dinamik duygular yerine ölümcül duygular hâkim olur⁴⁵². Ölümcül duygular, korku, öfke, endişe ve bencilliktir. Düşük duygusal zekânın, kızgınlık ve düşmanlık gibi

⁴⁵² Claus Moller, "Moller'den Duygusal Zekâya Yeni Yorum," **Power**. 112-116, (Haziran 2000), s.114.

olumsuz duyguları beraberinde getirdiği konusunda farklı araştırmacıların görüş birliği vardır⁴⁵³. Bu duygular işletmede, bilgi akışını azaltmakta, yaratıcılığı zayıflatmakta, bölümler arası ilişkileri bozmakta, yardımlaşmayı azaltmakta, verimliliği düşürmekte, kaliteyi bozmakta ve kişisel çıkarların işletme çıkarlarının üstüne çıkmasına sebep olmaktadır. Bu duygular, enerjiyi ve morali azaltarak, ilgisizliği artırarak işyerine olan devamsızlığı artırarak çatışmalara sebep olmaktadır.

Literatürde, duygusal zekânın işletmelerdeki çatışmalar üzerindeki etkilerini gösteren çok sayıda araştırmaya ve çeşitli bilim adamlarının görüşlerine rastlanmıştır. Aşağıda bu araştırmaların ve görüşlerin bir kısmı sıralanacaktır:

- Littlefield, Peck ve Wertheim, yaptıkları araştırmalar sonucunda, çatışmalar sırasında duyguların yönetilebilmesinin çok büyük yararlar sağlayacağını belirtmişlerdir⁴⁵⁴.
- İşletmelerdeki insanların duygularının doğru bir şekilde anlaşılabilmesi, çatışmaların doğasının daha iyi anlaşılmasına imkân sağlayacaktır⁴⁵⁵.
- Günümüz iş dünyası tarihin hiçbir döneminde görülmedik şekilde ve devrim sayılabilecek ölçülerde insan odaklı ve insancıl bir karakter taşımaya başlamıştır. Bu durum iş dünyasında çatışma yönetimi de dâhil olmak üzere pek çok konuda duygusal zekânın artan önemine işaret etmektedir⁴⁵⁶.
- Araştırmacılar son yıllarda örgütsel çatışmaların duygusal yönü konusuna büyük ilgi duymaya başlamışlardır⁴⁵⁷.

⁴⁵³ Bagshaw, **a.g.e.**, s.2.

⁴⁵⁴ Maryam, **a.g.e.**, s.28.

⁴⁵⁵ Bodtker, **a.g.e.**, s.266.

⁴⁵⁶ Ivshin, **a.g.e.**, s.182.

⁴⁵⁷ Gayle, **a.g.e.**, s.1.

- Çatışma yönetiminde gerekli olan kişisel nitelikler büyük ölçüde duygusal zekâyâ dayalıdır⁴⁵⁸.
- Duyguların gerek çatışmaların oluşmasında, gerekse çatışmaların çözümlenmesinde önemli bir rolü vardır⁴⁵⁹.
- Çatışmalar konusunda duyguların öneminin çoğu zaman ihmal edildiği görülmektedir⁴⁶⁰.
- Çatışma yönetiminde, kendi duygularının farkında olma, kendine güven duyma gibi duygusal zekâ temelli özellikler büyük önem taşır⁴⁶¹.
- Çatışma yönetiminde başarılı olabilmek için duyguların çatışma üzerindeki etkilerini dikkate almak çok büyük önem kazanmıştır⁴⁶².
- Çatışma yönetimi, çatışmaya katılan kişilerin duygularından yoğun bir şekilde etkilenir⁴⁶³.
- İnsanlar, çatışmaya yönelik olarak duygusal yoğunluklarını bilinçli bir şekilde harekete geçirebilirler⁴⁶⁴. Mesela, aşırı duygu yoğunluğu sebebiyle kontrolü kaybetmemek için duygu yoğunluklarını azaltabilirler.
- Literatürde, Miel (1987), Ostell (1996), Weiner, Graham & Chandler'in (1982) örgütsel çatışmaların duygularla yakın bir ilişkisinin bulunduğu hakkında görüşleri vardır⁴⁶⁵.

⁴⁵⁸ Ivshin, **a.g.e.**, s.16.

⁴⁵⁹ Bodtker, **a.g.e.**, s.263.

⁴⁶⁰ Gayle, **a.g.e.**, s.3.

⁴⁶¹ Ivshin, **a.g.e.**, s.35.

⁴⁶² Bodtker, **a.g.e.**, s.260.

⁴⁶³ Ivshin, **a.g.e.**, s.45.

⁴⁶⁴ Bodtker, **a.g.e.**, s.264.

⁴⁶⁵ Gayle, **a.g.e.**, s.1.

- İnsanların duyguları, çatışma sürecinde farklı zamanlarda farklı yoğunluklarda bulunur⁴⁶⁶. Bu durum çatışmanın gidişatını etkiler. Çatışmanın her bir tarafının duygu yoğunluğu da diğerinden farklı olabilir. Duyguların yoğunluğu, çatışmaya konu olan şeylerin çatışan taraflar için öneminin bir göstergesidir.

- İnsanın duygusal zekâsının yüksekliği ile, sözlü saldırıya dayanan çatışma yaklaşımı izlemesi arasında negatif yönlü bir ilişkiye rastlanmıştır⁴⁶⁷.

- Çatışma çözümüne kızgınlık ve şefkat duygularının etkilerini ölçmeye yönelik bir araştırma yapılmıştır⁴⁶⁸. Bu araştırmada çatışmaya taraf olanlar birbirlerine karşı yüksek düzeyde öfke duygusu ve düşük düzeyde şefkat duygusuna sahip olduklarında, gelecekte birlikte çalışma isteklerinin azaldığı ve daha az ortak başarıya ulaştıkları görülmüştür.

Yukarıda sıralanan araştırma sonuçları ve görüşler duygusal zekâ ile işletmelerdeki çatışmalar arasında güçlü bir bağlantının bulunduğuna yönelik bulgular sunmaktadır. Burada, konuya daha yakından bakabilmek için duygusal zekânın her bir unsuru ile çatışma arasındaki ilişki incelenecektir.

1.1. Kendi Duygularının Farkında Olma (Özbilinç) ve Çatışma

Özbilinç duygusal zekânın temel ve en önemli özelliğidir. Bu yüzden, çatışma yönetiminde yarar sağlayabilecek diğer duygusal zekâ özellikleri olan, kendi duygularını yönetme, başkalarının duygularının farkında olma, başkalarının duygularını yönetme gibi yetenekler ancak özbilinç sahibi bir insan tarafından kullanılabilir.

İş hayatında, özbilinç sahibi bir insan, bir olay veya davranış karşısında sinirlendiğinin, üzüldüğünün, korktuğunun, endişelendiğinin farkına varır. Bu durum, özellikle bu duyguların aşırı düzeyde hissedildiği durumlarda daha sonra

⁴⁶⁶ Bodtker, **a.g.e.**, s.264.

⁴⁶⁷ Rudnicki, **a.g.e.**, s.42.

⁴⁶⁸ Bodtker, **a.g.e.**, s.262.

kişinin pişman olmasına sebep olabilecek, geri dönüşü olmayan davranışların önlenmesinde büyük yarar sağlar. Özbilinç sahibi olmayan bir insan, duygularını yönetmek için gerekli adımları da atamaz. Duyguları onu nereye sürüklerse oraya gider. İstemediği, planlamadığı davranışlar sergiler. Böyle bir insanın başkalarının duygularının farkında olması da zorlaştırır. Başkalarının duygularının farkında olmayan bir insan onların duygularını da yönetemez. Bu yüzden öz bilinci olmayan bir insan yüksek bir çatışma potansiyeli taşır.

Kendi duygularının farkında olma ve kendini tanıma etkili çatışma yönetiminin anahtarıdır⁴⁶⁹. Bir insan kendini tanıyarak, hangi durumlarda nasıl tepkiler vereceğine ilişkin ne kadar çok şey bilirse, olaylar karşısında uygun eylem yolunu seçme şansı o kadar fazla olacaktır. İnsanın kendi güçlü ve zayıf yönleri, doğal eğilimleri, çatışma durumunda daha belirgin bir şekilde kendini gösterdiği için, çeşitli zayıflıklarının ve üstünlüklerinin daha önceden farkında olmayan kişiler çatışma sırasında zor durumda kalabilirler.

İşletme içerisinde, daha önce bir çalışma arkadaşıyla yaşamış olduğu çatışmanın kişide sebep olduğu olumsuz duygular, önyargılara sebep olarak yeni çatışmalara zemin hazırlayabilir. Kişi daha önceki çatışmaların kendisinde oluşturduğu olumsuz duyguların farkında olursa bu durumun sonraki adımlarını olumsuz yönde etkilemesini önlemek için gerekli tedbirleri alabilir⁴⁷⁰.

İşletme içerisinde bazı çalışma arkadaşlarına karşı kızgınlık duyduğunun farkında olan bir kişi, bu kişilerle bir çatışma potansiyelinin bulunduğu da farkında olacak, ya bu kızgınlığı ortadan kaldırmak için gerekli adımları atacak ya da bu kişilerle ilişkilerinde daha kontrollü bir yaklaşıma sahip olacaktır. Aksi halde şiddetli bir çatışmanın ortaya çıkması çok kolaydır.

Benzer şekilde iş hayatında, çeşitli sebeplerden dolayı sürekli olarak korku ve endişe duyguları içerisinde olduğunun farkında olan kişi, bu durumun her şeyden önce sağlığını olumsuz yönde etkileyebileceğini fark edebilir. Kişi,

⁴⁶⁹ Barutçugil, a.g.e., s.132.

⁴⁷⁰ Wall, a.g.e., s.522.

sağlığını kaybetmeden yani, çok geç olmadan gerekli tedbirleri alabilir. Aksi halde sağlığı bozulan bir kişinin hem olumsuz duyguları artarak devam edecek, hem de işletmeye olan katkısı azalacaktır. Ayrıca kişinin sağlığı bozulmasa bile, sürekli olarak korku, endişe ve mutsuzluk duyguları yaşayan personelin işletmeye olan katkısında önemli kayıplar olacak demektir. Tüm bu sebeplerden dolayı, kendi duygularının farkında olma yeteneği, çatışma yönetimi açısından büyük önem taşır⁴⁷¹.

1.2. Kendi Duygularını Yönetebilme ve Çatışma

Her çatışmanın duygusal bir zemini vardır. Çatışmalar, düşmanlık, kırgınlık, kırgınlık veya üzüntü gibi bir duygusal zemin üzerinde yükselir. Kendi duygularını yönetebilen bir kişi, çatışmanın ortaya çıkmasına sebep olabilecek duygusal atmosferden kendini uzak tutabilir. Kendi duygularını yönetebilen bir kişinin kendini aşırı düzeydeki olumsuz duygulardan uzak tutabilmesi onun çatışma yaşama ihtimalini azaltır. Nerede kontrolden çıkmış olumsuz duygular var ise, orada büyük ihtimalle çatışma var demektir. Çünkü güçlü bir şekilde yaşanmakta olan olumsuz duygular, sonradan insanın kendisinin bile inanamayacağı şeyleri yaptırabilir. Bu durumun en uç noktası insanın kendisinin veya başkalarının hayatına kast etmesidir. Gazete haberlerine yansıyan ve “cinnet geçirmek” olarak tanımlanan olayların tamamında kontrolü kaybedilmiş aşırı düzeyde olumsuz duygular söz konusudur. Kontrolü kaybedildiğinde insanlara bu derecede kötü şeyler yaptırabilen duyguların kontrol altında tutulabilmesi iş hayatında çatışmaların azaltılması konusunda büyük yarar sağlayacaktır.

Eğer çatışma kaçınılmaz hale gelmişse, çatışma sırasındaki duygu hâkimiyeti, kişinin kontrolü kaybederek geri dönülemez ölçüde yanlış davranışlar gerçekleştirmesini ve sözler sarf etmesini engelleyecektir. Bu şekilde çatışmaların azaltılabilmesi ve ortaya çıkacak çatışmaların da daha kontrollü bir şekilde çözümlenmesi sağlanabilecektir.

⁴⁷¹ Maryam, a.g.e., s.90.

Adler'e göre duyguların kontrolü kaybedildiğinde çatışma çözümünde çok büyük hataların yapılması veya çok düşük bir performans gösterilmesi söz konusudur⁴⁷². Bu yüzden çatışma konusunda duyguların yönetiminin önemi göz ardı edilmemelidir.

1.3. Kendini Harekete Geçirebilme ve Çatışma

Bir insanın duygularını yönetmesinin genelde iki hedefi vardır. Birisi kendisini olumsuz duygulardan kurtarmak, diğeri de kendisinde olumlu duygular ortaya çıkarmaktır. Kendini harekete geçirme yeteneği kişinin kendinde bazı olumlu duygular oluşturmasını içermektedir.

Kendini harekete geçirebilme yeteneği, kişinin bir takım amaçlar belirleyerek bu amaçlarına ulaşmak için kendinde çok güçlü bir istek, heves ve heyecan oluşturabilmesidir. Bir işletmede çalışanların büyük bir kısmında kendini harekete geçirebilme yeteneği varsa, yönetimin herhangi bir tedbir almasına gerek kalmadan her bir kişi çok sıkı bir şekilde ve çok yüksek performansla çalışacaktır. Yöneticiler böyle bir durumdan memnun kalacaklar, yönetim-personel çatışmalarında da belirgin bir azalış görülecektir.

Günümüz iş dünyasında, ancak başkaları tarafından itildiği zaman hareket edebilen bir el arabasına benzeyen insanlar kabul görmezler. Rekabetin şiddetli, kaynakların ve zamanın sınırlı olduğu bir iş dünyasında, kendi motivasyonunu kendisi oluşturabilen, başkalarına ihtiyaç duymadan kendini harekete geçirebilen, güdümlü bir mermi gibi kararlı bir şekilde hedefine doğru hareket edebilen insanlar büyük önem taşırlar. Aranırlar, tercih ve takdir edilirler.

Çalışanların işletme amaçları etrafında toplanması ve bu amaçlara yönelik olarak harekete geçirilmesi işletme yöneticilerinin en çok çaba harcadıkları konulardan birisidir. Üstelik çoğu zaman bu başarılmaz ve işletme amaçlarını tüm çalışanlar benimsemez. Eğer bir işletmenin çalışanları arasında

⁴⁷² Maryam, a.g.e., s.90.

kendini harekete geçirebilme yeteneği bulunan kişi sayısı yüksek ise, çalışanların işletme amaçları etrafında toplanmaları çok daha kolay başarılabilir. Bu gerçekleştirildiği zaman ise işletmedeki çatışmaların en düşük düzeye indirilebilmesi mümkün olacaktır.

1.4. Kendine Güven Duyma ve Çatışma

Kendi yeteneklerine ve gücüne inanmayan insanlar, kendileri hakkında olumsuz duygulara ve olumsuz bir bakış açısına sahiptirler. Kendilerini diğer insanlar yanında yetersiz hissederler. Bu onların alıngan ve savunmacı bir karakter kazanmalarına sebep olur. Böyle bir anlayış yüksek bir çatışma potansiyelini beraberinde getirir. Diğer bir kişinin sergileyeceği en küçük bir olumsuz yaklaşım kişinin kolayca çatışmaya girmesine sebep olabilir. Oysa kendinden emin, kendine güvenen bir insan çok olumsuz ithamlarla karşılaşsa bile bundan etkilenmeyecektir. Çünkü kendisinin gücünden ve potansiyelinden emindir. Dolayısıyla duygusal zekânın unsurlarından birisi olan kendine güven duyma yeteneği, çatışmaları azaltmaya yönelik etkilere sahiptir.

İnsanların kendilerine güven kazanabilmeleri için çocukluk yaştan itibaren aile, okul ve topluma önemli görevler düşmektedir. Tüm bu birimler tarafından kişiye ne kadar çok “sen yapabilirsin” mesajı verilir ve başardığı her iş ödüllendirilirse kişinin kendine güveni o ölçüde gelişir. Oysa çoğu zaman insanlara ters yönde mesajların verildiği, ulaşılan başarılar için hiçbir ödüllendirmenin yapılmayıp, yalnızca yapılan yanlışların cezalandırıldığı görülmektedir. Böyle bir yaklaşımın yaygın olduğu toplumlardaki işletmelerde, kendine güven duymayan ve bu yüzden yüksek bir çatışma potansiyeline sahip yöneticiler ve personel büyük sorunların ve çatışmaların kaynağı olurlar.

İnsanlar konusunda unutulmaması gereken gerçeklerden birisi de, her insanın üstün ve zayıf taraflarının bulunduğudur. Her insandaki üstün ve zayıf taraflar diğer insanlardan farklıdır. Zayıf bir yönü için insanların acımasızca eleştirilmesi büyük bir hatadır. Bu davranış o insanın kendine güvenini azaltıcı yönde etkiler oluşturur. En yeteneksiz gibi görünen insanların bile mutlaka üstün

bir yönü ve yeteneği vardır. İnsanların üstün yönleri ve yetenekleri ön plana çıkarılmaya çalışılmalı, kişinin kendine güveni güçlendirildikten sonra zayıf yönleri ile mücadele etmesi sağlanmalıdır. Bir yönetici personelinin güçlü taraflarını öne çıkaracak bir bakış açısına sahipse onların kendine güvenlerini güçlendirmelerini sağlar. Nasıl bir gözlüğün arkasından bakıldığı, kişilerin nasıl görüleceğini önemli ölçüde etkiler. Bardağın dolu tarafını ön planda tutan bir bakış açısı, kişisel gelişimin sağlanmasında ve kendine güvenin güçlendirilmesinde gereklidir. İş hayatında, personelin kendine güvenini yükseltmek isteyen bir yönetici, atacağı her adımda, alacağı her kararda, yapacağı her uygulamada onlara değer verdiğini göstermelidir. Personele değer verildiğinin en önemli göstergesi onların fikirlerinin sorulması, önerilerinin dikkate alınmasıdır. İnsan olarak değer verilen, saygı gösterilen, problemlerine çare aranan, hakaret edilmeyen, hatırları sorulan insanların kendilerine güvenlerinin gelişmesi beklenir. Kendine güven düzeyi yüksek çalışanlara sahip işletmelerde çatışmaların azalması beklenir.

1.5. Başkalarının Duygularının Farkında Olma ve Çatışma

Başkalarının duygularının farkında olma, çatışmaların azalmasını, ortaya çıkmış çatışmaların da daha kolay ve etkin bir şekilde çözümlenmesini sağlayabilecek bir potansiyele sahiptir. İşletmelerde yöneticiler ve çalışanlar etkileşim içinde buldukları kişilerin hangi duygular içerisinde bulunduğu farkında olurlarsa atacakları her adımda, alacakları her kararda diğer insanları dikkate alırlar. Böyle bir yaklaşım çatışmaların azalmasını sağlar ve çözümünü de kolaylaştırır. Bir yakını kaybettiği için çok üzgün olan bir işgörenin duygusal durumuna duyarsız bir yönetici, kişiden bu şartlarda bile yüksek performans beklentisi içerisinde olursa, bir çatışma yaşanma ihtimali oldukça yükselir. İşletmenin performansını yüksek tutmak zorunda olan yöneticiler, performansın en önemli belirleyicisi olan insan kaynaklarının duygularının farkında olmak durumundadırlar. Tüm çalışanların duygusal bir çöküntü içerisinde olduğu işletmelerin iş dünyasındaki rekabet şartlarının gerektirdiği yüksek performansa ulaşmaları zordur. Böyle bir ortamda sıklıkla çatışmalara rastlanır ve çatışmalar başarılı bir şekilde çözülemez.

Farklı bilim adamlarının, bu fikirleri destekleyici nitelikte görüşleri bulunmaktadır. Eiseman ve Gray çatışma yönetiminde, çatışan tarafların kendi durumlarını olduğu kadar karşı tarafın durumunu da düşünmelerinin yarar sağlayacağını ifade etmişlerdir⁴⁷³.

Malek Maryam da, başka insanların duygularının farkında olarak onların bakış açısını görebilen insanların, çatışma çözümünde çok daha başarılı olabileceklerini ifade etmiştir⁴⁷⁴.

İşletmelerde çatışmaların en önemli kaynaklarından birisi de karşıdaki insanın duygularını önemsemeden, saygısızca ve acımasızca yapılan eleştirilerdir⁴⁷⁵. İşletmelerde bu nitelikteki eleştiriler genellikle yöneticiler tarafından çalışanlara yönelik yapılır. Oysa başkalarının duygularının farkında olan bir kişi insanları aşağılayıcı tarzda eleştiriler yapmaz. Çünkü böyle bir eleştirinin karşıdaki kişinin duygu dünyasında ne derecede yıkıcı etkiler yapabileceğini tahmin eder. Üstelik bu tarz eleştirilerin kişinin performansını artırmak bir yana, büyük ölçüde azaltması söz konusudur. İşletmelerde eleştiriye mutlaka ihtiyaç vardır. Eleştiri olmadan insanların hatalarını düzeltmeleri ve kendilerini geliştirmeleri mümkün değildir. Bu noktada eleştirinin yapılış tarzı ve amacı önemlidir. Eleştiriyle ulaşılmaya çalışılan şey kişiyi aşağılamak değil, yapmakta olduğu yanlış davranışı düzeltmeye çalışmak olmalıdır. Bu şekilde işletme çalışanlarının duygularına duyarlı tarzda yapılan eleştiriler işletmelerdeki çatışma potansiyelini azaltacaktır.

Fildişi kulede yaşayan, kendini diğer çalışanlardan çok üstün gören, kendisi ile onlar arasında mesafe koyan, onlarla farklı yerlerde yemek yiyen, farklı kapılardan geçen bir yönetici çalışanların duygularının farkında olmayacaktır. Başkalarının duygularının farkında olabilmek onlara yakın mesafede bulunmayı ve onlarla iletişim kurmayı gerektirir. Kendi bürosundan hiç çıkmayan ve kimseyi de kabul etmeyen bir yönetici hayal dünyasında

⁴⁷³ Wall, **a.g.e.**, s.537.

⁴⁷⁴ Maryam, **a.g.e.**, s.92.

⁴⁷⁵ Wall, **a.g.e.**, s.520.

personelin gayet mutlu olduğunu düşünebilir. Ama gerçekler ile hayal dünyası arasındaki bu fark işletmeye çok pahalıya mal olabilir.

1.6. Başkalarının Duygularını Yönetebilme ve Çatışma

İş hayatında başarılı yöneticiyle başarısız yöneticiyi birbirinden ayıran yeteneklerin başında başkalarının duygularını yönetebilmek vardır. İş hayatında başkalarının duygularını yönetebilme, çatışmaların azaltılmasında ve çözümlenmesinde çok etkilidir. Çalışanların korku, endişe, kızgınlık gibi duyguları yoğun bir şekilde yaşamaktan kurtarılmaları çatışmaları azaltacağı gibi örgütsel ilişkileri de daha sıcak bir hale getirecektir. Başkalarının duygularını yönetebilmek için öncelikle başkalarının duygularının farkında olmak gereklidir. Personelinin hangi duygular içerisinde olduğunu bilincinde olan bir yönetici onların duygularını yönetebilmek için ilk adımı atmış demektir. Bunun ardından yöneticinin yapması gereken şey, belirsizlikleri ortadan kaldırarak, kişiliklerine saygı göstererek, eleştirilerini yapıcı tarzda gerçekleştirerek, işletmeyi ve işletme yöneticilerini sevdirek çalışanlardaki korku, endişe ve kızgınlık gibi olumsuz nitelikteki duyguları azaltmaya çalışmaktır. Bu gerçekleştirildikten sonra, güven aşılanarak, cesaret verilerek, ekip ruhu oluşturulmalı, vizyon belirlenerek tüm çalışanlar bu vizyon etrafında toplanmalı ve vizyona yönelik olarak heyecanlandırılmalıdır. Bir yönetici personelini belirlenmiş bir takım amaçlara yönelik olarak heyecanlandırabilirse onlardan yüksek performans elde edebilir. Böyle bir yeteneği olmayan yöneticinin yapabileceği yegâne şey, güç kullanarak ve zorlayarak çalışanları istenilen yöne doğru sevk etmektir. Böyle bir yaklaşım da, çalışanlarda olumsuz duyguların ortaya çıkmasına sebep olarak çatışmalara zemin hazırlar.

İşletme içerisinde başkalarının duygularını yönetebilme yeteneğinin bir bölümü de duygularının aşırı düzeyde yoğunlaşması sonucu kontrolünü kaybetmiş insanları sakinleştirmeyi içerir. Kontrolünü kaybetmiş bir kişiyi sakinleştirmek için şunlar yapılabilir⁴⁷⁶: Ayakta ise oturması sağlanmalıdır. İçecek bir şeyler ikram edilmelidir. Daha yavaş konuşması sağlanmalıdır.

⁴⁷⁶ Güney, a.g.e., s.246.

Mevcut konudan uzaklaşarak başka bir konu gündeme getirilmelidir. Duygusal patlamalara duygusal tepkiler verilmemelidir⁴⁷⁷. Böyle bir durumda aktif dinleme ile karşıdaki kişinin duygularının anlaşıldığı ona iletilerek durum kontrol altına alınmalıdır. Eğer bir duygusal tepki, karşısında başka bir duygusal tepkiyi bulursa, duyguların ve bir bütün olarak çatışmanın tırmandığı bir süreç başlamış olur. Eğer bir kişi, böyle bir durumda sakin kalmakta zorlanıyorsa geçici olarak odadan çıkması yarar sağlayabilir.

Başkalarının duygularını yönetme konusunda kişinin kendi beden dilinin ve bu yolla verdiği mesajların farkında olması önem taşır. Bu kapsamda kişinin kıyafetinin ve davranışlarının önemli etkileri vardır⁴⁷⁸. Kişi beden dili ve kıyafeti aracılığıyla iletişim kurduğu kişi üzerinde olumlu etkiler oluşturabilirse o kişinin duygularını yönetme konusunda önemli bir adım atmış demektir.

2. ÇATIŞMA TÜRLERİ VE DUYGUSAL ZEKÂ

Çatışmalar gerçekleştikleri şekil açısından farklı türlere sahiptir. Bazı çatışmalar kişinin kendi iç dünyasında meydana gelir. Bazı çatışmalar kişiler arasında, bazıları kişilerle grup arasında, bazıları da gruplar arasında meydana gelir. Hangi yapıda olursa olsun bütün çatışma türlerinde duygusal zekânın önemli etkileri vardır. Aşağıda, farklı taraflar arasında ortaya çıkabilecek çatışmalar üzerinde duygusal zekânın etkileri tartışılacaktır.

2.1. Kişilerin İç Çatışmalarında Duygusal Zekâ

Kişinin iç dünyasındaki çatışmalar, kendisinden ne beklediğinden emin olmadığı, kendisinden gücünü aşacak kadar çok şeyin beklediği, ya da kendisinden çelişkili şeylerin beklediği zaman ortaya çıkar⁴⁷⁹. İş hayatında personelinin duygularına duyarlı bir yönetici sık sık onlarla empati kurarak ne tür sıkıntılara sahip olduklarını öğrenecek ve bunların giderilmesi için tedbir alacaktır. Böyle bir anlayışın egemen olduğu bir işletmede yöneticiler, çalışanlarının iç çatışmalar yaşamamaları için onlara tüm beklentilerini açıkça

⁴⁷⁷ Barutçugil, a.g.e., s.91.

⁴⁷⁸ Salovey ve Mayer, 1990, a.g.e., s.198.

⁴⁷⁹ Koçel, a.g.e., s.461.

ifade ederler. Onlara güçlerini aşacak düzeyde iş yüklemeler ve birbiriyle çelişen emirler vermezler. Çünkü bu tür davranışların personelin duyguları üzerinde ne kadar olumsuz etkilere sahip olduğunun farkındadırlar. Dolayısıyla duygusal zekâsı yüksek bir yöneticinin personeli üzerinde iç çatışmalara sebep olması zorlaşmaktadır.

2.1.1. Rol Çatışmaları

İşletmelerde, insanların iç çatışmalarının önemli bir bölümü kişinin üstlendiği role bağlı olarak ortaya çıkar. İş hayatında insanların üstlendikleri rol ile ilgili olarak yaşadıkları problemlerden birisine hizmet sektöründe rastlanır. Hizmet sektöründe çoğu zaman rastlandığı gibi, müşterilere sürekli olarak mutlu bir insan rolü oynamak zorunda bırakılan kişilerin, gerçek duyguları ile sergilemek zorunda oldukları duyguları farklı olduğu için, iç çatışmalara maruz kaldıkları görülmüştür⁴⁸⁰. Bu durumun kızgınlık, moral azalması ve depresyona kadar varabilen problemlere yol açabildiği, performansı azalttığı, devamsızlık, işgücü devir hızında artış ve hizmet kalitesinde azalma gibi olumsuz gelişmelere sebep olabildiği bilinmektedir.

Rol, kişinin bulunduğu konum itibarıyla kendisinin gerçekleştirmesi gereken davranış kalıplarından oluşur. Kişinin iç dünyasında, rollerle ilgili olarak meydana gelen çatışmalar, roller arası, rol içi ve kişi-rol çatışmaları şeklinde gruplandırılabilir⁴⁸¹. İnsanların iç çatışmalarının bu şekilde gruplandırılması konusunda farklı bilim adamlarının görüş birliği vardır⁴⁸².

2.1.1.1. Roller arası çatışma

Roller arası çatışma kişinin yüklendiği farklı rolleri aynı anda yürütmekte zorluk çekmesinden kaynaklanmaktadır. Mesela kişinin iş yerinde sahip olduğu rol çok yorucu ise ve çok fazla zamanını alıyorsa, evdeki eş ve baba rolünün aynı anda başarılı bir şekilde yürütülmesi zorlaşır. Üstelik kişinin rol takımı içerisindeki bir rolü icra etmekteki başarısızlığı diğer rollerin icrasını

⁴⁸⁰ Bodtker, a.g.e., s.268.

⁴⁸¹ Aynı, s.397.

⁴⁸² Jeral Greenberg, **Behavior in Organizations** (New Jersey: Prentice Hall, 1997), s.523.

da olumsuz yönde etkiler. Bu noktada bir işletme yöneticisine düşen görev, çalışanlarının iş yeri dışında da başka roller üstlendiklerinin ve hayatlarını sürdürmek için bu rolleri de gereği gibi sürdürmelerinin zorunlu olduğunu görmesi ve buna duyarlılık göstermesidir. Bir yönetici, çocuklarını bırakacak uygun bir kreş bulamadıkları için yoğun endişe ve huzursuzluk yaşayan personelinin farkında olmalı, personel çocuklarına yönelik olarak işletme içerisinde bir kreş açmaya çalışmalıdır. Çalışanların iş dışındaki hayatlarının aksamaması için, hafta sonlarını da içeren çok uzun çalışma saatleri düzenlememelidir. Bu yaklaşım yöneticinin, çalışanlarının duygularına duyarlılığının bir göstergesi olacaktır. Böylece personelin roller arası çatışma yaşamaları önlenir. Dolayısıyla personelin işle ilgili rolünü en iyi şekilde yerine getirmek için yoğunlaşması ve kendini harekete geçirmesi mümkün olur.

2.1.1.2. Rol içi çatışma

Kişinin icra etmek zorunda olduğu rolle ilgili olarak, rol beklentisi içerisinde olanların çelişkili istekleri kişinin rol içi çatışma yaşamasına sebep olur. Fonksiyonel birim yöneticisi ile proje yöneticisinin kişiden birbiriyle çelişen bir rol beklentisi içerisinde olmaları böyle bir çatışmaya sebep olabilir. Çalışanların duygularına duyarlı bir işletme yöneticisi, onların bu şekilde problemler yaşamalarına engel olur. Tüm işletme faaliyetlerinin belli bir vizyon etrafında toplanmasını sağlar. Böylece işletme çalışanları birbiriyle çelişen emirlerle, dolayısıyla da iç çatışmalarla karşılaşmaz.

2.1.1.3. Kişi - rol çatışması

Kişinin görevi gereği üstlendiği rolün kendi değer yargılarıyla uyumlu olmaması halinde ortaya çıkar. Çoğu insan, çalıştığı işletmenin değerleriyle kendi değerleri arasındaki uyumsuzluktan dolayı iç çatışmalar yaşar⁴⁸³. Bir bilgisayar satıcısının bütçe imkânları çok dar olan bir kişiye, üstlendiği rol gereği pahalı bir bilgisayar önermesi böyle bir çatışmaya sebep olabilir. Bu tür çatışmaların önlenmesi için, iş başvurusunda bulunan

⁴⁸³ Nelson, a.g.e., s.403.

kişilerin işletmenin değerleri hakkında mümkün olduğu kadar çok bilgiye ulaşabilmesi önemlidir.

Duygusal zekâsı yüksek bir insan, kendisini çok iyi tanıdığı için, kendi duygularının, önem verdiği değerlerin, üstün ve zayıf taraflarının farkındadır. Başkalarıyla empati kurabildiği için, işletme yöneticilerinin değerlerini, duygularını ve önem verdikleri şeyleri görebilir. Bu yüzden, duygusal zekâsı yüksek insanlar işletmelerde kendilerine uygun roller üstlenmeye çalışacaklarından veya kendilerine uygun işletme bulacaklarından böyle bir çatışma yaşamaları zorlaşır. Diğer taraftan personel talebinde bulunan işletmeler de başvuru yapan adayları gerek bilgi ve yetenek, gerekse değer yargıları açısından çok iyi analiz etmeli ve kişinin işe gerçekten uygun olduğuna kesin hüküm verdikten sonra işe yerleştirme yapmalıdır. Eğer bir işletmede çalışanların çoğu gerek bilgi-yetenek, gerekse değer yargıları itibarıyla yaptıkları işe uygun değilse, çalışanların yaşayacakları yoğun iç çatışmalar işletmenin başarılı olması önünde ciddi bir engel oluşturur.

Yapılan araştırmalar, kişi ile işletmenin değerlerinin uyumlu olmasının, personeldeki iş tatminini yükselttiği, örgütsel bağlılığı artırdığı ve işletmeden ayrılma isteğini azalttığını ortaya koymuştur. Kişi ile işletmenin değerleri arasında uyum sağlandığında, işletme çalışanlarının iç çatışmaların olumsuzluklarından korunmaları mümkündür.

2.1.1.4. Rol belirsizliği

İşletmelerde insanları sıkıntıya sokan konulardan birisi rol belirsizliğidir. Rol belirsizliği, kişinin üstlendiği rolü gereği gibi yerine getirebilmesi için gerekli olan tüm bilgilere sahip olmaması demektir. Eğer kişi, üstlendiği rol çerçevesinde ne yapması gerektiğini tam anlamıyla bilmiyorsa iç çatışma yaşamayı kaçınılmazdır. Rol çatışmalarını önlemenin en etkin metotlarından birisi rol analizidir⁴⁸⁴. Rol analizinde, rol beklentisi içerisinde olanlardan nasıl bir beklentiye sahip oldukları öğrenilir. Bir personel üstlendiği

⁴⁸⁴ Nelson, **a.g.e.**, s.404.

rolün gerekleri konusunda belirsizlik yaşıyorsa yöneticisiyle görüşerek bilgi toplamalıdır. Böylece belirsizlik ve çatışmalar sona erecektir.

İşletme içerisinde insanların rol belirsizliği nedeniyle çatışma yaşamaları engellenmek isteniyorsa kişiye verilen rol ile ilgili her türlü bilginin verilmesi gerekir⁴⁸⁵. Verilen rol ile ilgili olarak kişinin hakları, görevleri, sorumlulukları, hangi faaliyetlerin yapılması gerektiği, bu faaliyetlerin en iyi nasıl yapılabileceği, başarının veya başarısızlığın sonuçlarının neler olacağı gibi bilgilerin verilmesi önemli yararlar sağlar.

2.1.1.5. Rol katılımı

Kişinin üstlendiği rollerle ilgili olarak yaşadığı problemlerden birisi de rol katılımıdır. Bir insanın sahip olduğu rollerden birini fazlaca benimseyerek her ortamda sergilemesine rol katılımı denir⁴⁸⁶. Bir öğretmen, öğretmenlik rolünü okulun yanı sıra belediye otobüsünde, pazarda veya misafirlerine karşı da uygulamaya kalkarsa çeşitli çatışmalar yaşaması muhtemeldir. Bir insandan beklenen şey, duruma göre sahip olduğu bir rolü bırakarak hızla ve kolayca diğer rollere geçebilmesidir. Rol bulaşması ise kişinin sahip olduğu rollerden en az ikisini bu rollerin kalitesini düşürecek şekilde birlikte kullandığı durumlarda ortaya çıkar. Bir öğretmenin annelik rolü ile öğretmenlik rolü arasında belirgin bir sınır bulunmuyorsa okulda annelik rolü ağır basabilir ve gereğinden fazla şefkatli olabilir. Bu durum öğretmenlik rolünü olumsuz etkiler.

2.1.2. Kaçınma- Yaklaşma Çatışmaları ve Duygusal Zekâ

İşletme içerisindeki gelişmeler işletme personelinin bazen istedikleri ve istemedikleri farklı durumlar arasında zoraki tercih yapmalarını gerektirebilir. Tercih yapma zorunluluğu işgörenin iç çatışma yaşamasına sebep olabilir. Bu tür çatışmaların üç türü bulunmaktadır. Duygusal zekânın bu türdeki

⁴⁸⁵ Tanıl Kılıç, "Örgütlerde Rol Çatışma ve Belirsizliğiyle Başa Çıkma Yöntemleri," **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**. Cilt no 17, Sayı no 2: 103-116, (Kasım 1988), s.110.

⁴⁸⁶ Dökmen, **a.g.e.**, s.123.

çatışmalar üzerinde de etkileri vardır. Aşağıda bu türdeki çatışmalar tanıtılacaktır.

2.1.2.1. Kaçınma-kaçınma çatışması ve duygusal zekâ

Kaçınma-Kaçınma çatışması kişinin aynı anda istenmeyen iki durum arasında tercih yapmak zorunda kalması sonucu ortaya çıkar. Bir işçinin çalışmak istemediği iki bölümden birinde çalışmak zorunda bırakılması bu durumun örneğidir. Oysa yöneticinin personelinin duygularına duyarlı olması durumunda kişinin sevmediği bölümlerde çalışmaya zorlanmak yerine sevdiği bir bölümde görevlendirilmesi, gerek kişisel etkinlik, gerekse örgütsel etkinlik açısından önemli yararlar sağlanacaktır. Diğer taraftan duygusal zekâsı yüksek bir personel, sevmediği iki bölümden birinde çalışmak durumunda bırakılması halinde, sahip olduğu kendine güven sayesinde yapıcı hoşnutsuzluk gösterir. İyimser bir şekilde yaklaşarak yöneticisine usulünce bu bölümlerde çalışmayı istemediğini eğer çalışırsa moralinin bozulacağını performansının düşeceğini, bu yüzden sevdiği bir bölümde çalışmasının işletme açısından daha faydalı olacağını anlatır. Böylece yöneticisini etkileyerek onun duygularını yönetmeye çalışır. Bu yaklaşım büyük ihtimalle sonuç verir. Ancak bazı durumlarda, tüm çabalara rağmen kişi sevmediği bir bölümde çalışma mecburiyetinde bırakılabilir. Bu durumda kendi duygularını yönetebilme yeteneği sayesinde kişinin olumsuz duygulara karşı kendini koruması, iyimser bakış açısı sayesinde de, elinden geleni yaptığı için bu işte çalışmaktan ve bu işi sevmekten başka çare olmadığını kabul etmesi mümkün olur.

2.1.2.2. Kaçınma-yaklaşma çatışması ve duygusal zekâ

Bir kişinin amaçlarına ulaşmaya çalışırken, ulaşmak istediği amacın beraberinde istenmeyen durumları da getirmesiyle oluşur. Terfi etmenin sağlayacağı maddi imkânların yanı sıra, iş yükünün ve fazla mesailerin artmasının da bunun paralelinde görülmesi bu duruma örnek olabilir. Doğal olarak işletmelerde çalışanların tüm beklentilerinin karşılanması mümkün değildir. Bir takım imkânların elde edilebilmesi de bazı fedakârlıkları gerektirir. Fakat işletmelerde bazen, hiçbir faydası olmadığı ve insanlara yük olduğu halde

sorgulanmadan yıllarca yürürlükte kalan bürokratik yapıların ve kuralların bulunduğu görülür. Bu gibi durumlarda yöneticilere düşen görev, işletmeye hiçbir katkı sağlamadığı halde çalışanlara yük olan kural ve düzenlemelerin kaldırması, çeşitli düzenlemeler yapılırken de çalışanların fikirlerini almasıdır. Önemli olan amaca ulaşmak olduğuna göre, bu amaca zor yollarla ve yöntemlerle ulaşmak hiçbir fark oluşturmaz. Oysa amaca giden yolun mümkün olduğu kadar kolay ve çalışanların onayladığı tarzda olması büyük yararlar sağlayarak, onların iç çatışmalarını azaltır. Personelin işlerini yaparken hangi sıkıntıları yaşadıklarına duyarlı olmayan bir yönetici bu tür konularda hiçbir adım atmayacaktır. Bu duyarlılığın gösterilmesi ancak duygusal zekâsı yüksek bir yöneticiden beklenebilir.

2.1.2.3. Yaklaşma-yaklaşma çatışması ve duygusal zekâ

Yaklaşma-Yaklaşma çatışması kişinin aynı anda ulaşmaya çalıştığı iki şeyden birisini tercih etmek zorunda kaldığı zamanlarda oluşur. Aynı anda hem maaş artışı hem de terfi elde etmek isteyen bir personelin bunlardan yalnızca birisini seçmek zorunda bırakılması durumunda yaklaşma-yaklaşma çatışması meydana gelir. Personelinin duygularının farkında olan ve bu duygulara duyarlı olan bir yönetici, imkânlar ölçüsünde çalışanların beklentilerini karşılamaya çalışmalıdır. İş hayatının şartları çerçevesinde beklentilerin tamamının karşılanmasının mümkün olmadığı durumlarda, yönetici personeliyle konuşmalı, şartların bazı uygulamaları zorunlu hale getirdiği açıklanmalıdır. Bu şekilde çalışanların iç dünyalarında meydana gelen çatışmalar en aza indirilecek, çalışmak için kendilerini daha iyi hissetmeleri sağlanmış olacaktır.

Böyle bir çatışma ile karşılaşan duygusal zekâsı yüksek bir insan, kendine güveni ve iyimserliği sayesinde yapacağı girişimlerle öncelikle istediği şekilde bir çözüm elde etmeye çalışacaktır. Elinden geleni yaptığı halde bunu başaramadığında ise, kendinde olumsuz duyguların ortaya çıktığını zamanında fark edebilecek ve kendini bu duyguların zararlarından koruyabilecektir.

2.2. Kişilerarası Çatışmalarda Duygusal Zekâ

İki veya daha fazla kişi arasındaki çatışmalar, kişilerarası çatışmalar olarak isimlendirilir⁴⁸⁷. Pek çok sebepten dolayı işletmelerdeki kişiler arasında çatışmalar çıkabilir. Çatışmaların önemli bir kısmı, insanların birbirlerini anlayamamaları sonucu ortaya çıkmaktadır. Duygusal zekânın boyutları içerisinde yer alan empati yeteneği işletmedeki tüm çalışanların ve yöneticilerin birbirlerinin bakış açısını ve durumlarını görebilme imkânı verdiği için çatışmaların azaltılması konusunda önemli bir fonksiyona sahiptir. Ortaya çıkmış olan çatışmaların çözülmesi gündeme geldiğinde yine empati çok önemli yararlar sağlayacaktır.

Duygusal zekâsı yüksek bir insanın kendi duygularının farkında olması, bir tartışma sırasında çok sinirlendiğinin farkına varmasını sağlar. Çok sinirli olduğunun farkında olan kişi duygularını yönetme yeteneği sayesinde kendini bu duygudan uzaklaştırır. Ayrıca, tartışılan kişinin hangi duygular içerisinde olduğunun fark edilmesi o kişinin duygularının yönetilebilmesine imkân verir. Tartıştığı kişinin yoğun bir endişe içerisinde olduğunun farkında olan bir insan onun endişesinin sebeplerini belirleyerek giderilmesi yönünde adımlar atabilir. Bu şekilde olumsuz duygulardan kurtarılan kişilerle çatışma yaşama ihtimali azalacaktır. Tüm bu yeteneklere ilave olarak kendine güven ve iyimserlik de, çatışmaların çözülmesine katkı sağlar. Çünkü kendine güvenen ve iyimser bir insan diğer insanlarla yaşadığı anlaşmazlıkları iki tarafı da memnun edecek şekilde çözülebileceğine inanır ve gerekli adımları kararlılıkla atabilir.

İşletme içerisinde kişiler arasında meydana gelen çatışmalar, tarafların birbirlerine yönelik olarak, gizli saldırganlık ve sabotaj davranışlarını ortaya çıkarabilir⁴⁸⁸. Yalnızca iki kişi arasındaki bir çatışma bile, örgüt içindeki diğer insanları etkileyecek şekilde düşmanlık içeren bir örgüt iklimi oluşturabilir. Bu yüzden bu tür çatışmalar önemsenmeli ve gerekli tedbirler alınmalıdır.

⁴⁸⁷ Nelson, **a.g.e.**, s.397.

⁴⁸⁸ Bodtker, **a.g.e.**, s.270.

2.3. Kişilerle Grup Arasındaki Çatışmalarda Duygusal Zekâ

Kişilerle grup arasındaki çatışmalar, kişiyle grubun değer yargılarının, iş yapma tarzlarının farklı olması durumunda ortaya çıkabilir. Böyle bir durumda genellikle grubun baskı yoluyla kişiyi kendi nitelikleriyle uyumlaştırmaya çalıştığı görülür. Bu yaklaşım tarzı çatışmalara sebep olur. Hawthorne araştırmaları sırasında üretim gruplarının kendi içlerinde bir takım üretim standartları belirledikleri bu standartlara uymayan bireyleri farklı şekillerde cezalandırdıkları bilinmektedir. Bu tür durumlarda bireyler, grup tarafından kabul edilmek, dışlanmamak için grubun isteklerine boyun eğebilirler. Bu durum onların iç çatışmalar yaşamalarına sebep olur.

Duygusal zekâsı yüksek üyelerden oluşan bir grup, baskı ve korkuya dayalı olarak ulaşılan çözümlerin kişi üzerinde ne kadar olumsuz duygulara sebep olacağına farkındadır. Böyle bir grubun üyeleri, baskıya ve korkuya dayalı çözümlerin insan tabiatına aykırı olduğunu düşünürler. Bu yolla elde edilen çözümlerin kalıcı olmayacağına, ikna olmuş gibi görünen bireylerin ilk fırsatta direnişe geçebileceklerinin bilincinde olurlar. Bu durumun yaşanmaması için, her şeyden önce, gruplara alınacak yeni üyelerin grubun nitelikleriyle uyumlu olmasına özel bir önem verilmelidir. Diğer taraftan, amaçlarına ulaşmak isteyen bir grubun üyeleri, farklı düşünen bireylerin duygularına duyarlı olmalı, onlara baskı yapmamalı, ikna yoluyla onları istedikleri çizgiye getirmeye çalışmalıdırlar. Grup üyeleri, gruba yeni katılan kişilere gerekli bilgileri aktarmalı, onların önerilerini dikkate almalı, bu kişilerin gruba uyum sağlayabilmesi için gayret göstermelidirler. İşletme yöneticisinin de, işletme içerisindeki tüm grupları yakından takip etmesi, eski grup üyelerinin gruba yeni katılan bireylere baskı yapmalarını engellemeye çalışması gereklidir. Bu yaklaşımlar, gerek grupların, gerekse yöneticilerin gruba yeni katılan bir kişinin duygularının farkında olduklarını ve onu yönetebilme potansiyeline sahip olduklarının göstergesidir.

2.4. Gruplararası Çatışmalarda Duygusal Zekâ

İşletmelerin amaçlarına ulaşabilmeleri için çeşitli fonksiyonları icra etmeleri gerekir. İşbölümü ve uzmanlaşmanın bir gereği olarak ortaya çıkan

bölümleşme ve gruplaşma uyumlaştırılmadığında işletmenin amaçlarına ulaşmasını imkânsız kılar. İşletmedeki her bir bölüm, olaylara kendi uzmanlık alanından bakma ve diğer bölümlerin bakış açılarını görmeme eğilimindedir. İşletmelerdeki birimlere diğer bölümlerin bakış açılarını görebilme yeteneği kazandırılmalıdır. Bunu sağlamak için işletmedeki farklı birimlerin zaman zaman bir araya gelerek iletişim kurmaları ve karşılıklı beklentilerini ifade etmeleri yarar sağlayacaktır. Farklı grupların birbirlerinin bakış açılarını görebilmelerinde empatinin önemli katkıları olacaktır. Ancak bu şekilde işletmedeki tüm bölümlerin uyum ve işbirliği içerisinde bir vizyona ulaşmak için çalışabilmesi mümkün olur. Birbirlerinin bakış açılarını göremeyen, duyarlılıklarını anlamayan birimler, çatışmalara sebep olarak işletmenin amaçlarına ulaşmasını zorlaştırırlar.

İşletme içerisindeki iki grup arasında çatışma meydana geldiğinde çatışmaya taraf olan grupların, kendi içlerinde dayanışmanın, işe odaklanmanın ve sadakatin arttığı görülmüştür⁴⁸⁹. Çatışma durumunda diğer grubun düşman olarak algılandığı, biz ve onlar anlayışının egemen olduğu ve iletişimin azaldığı bilinmektedir. Bu derecede olumsuz sonuçlardan korunabilmek için, işletmelerdeki grupların rekabetlerinin dikkatli bir şekilde yönetilmesi gerekir. Aksi halde bu rekabetin bir çatışmaya dönüşmesi çok kolay olacaktır. İşletme içerisindeki gruplar, güçlerini işletmenin yararına birleştirmek yerine birbirine zarar vermeye harcarsalrsa işletme bu durumdan büyük zarar görür.

İşletmelerdeki çatışmalarla ilgili olarak elde edilen bulgulardan birisi, üretimle doğrudan ilgili olan bölüm mensuplarının kendilerini diğer bölümlerin mensuplarından üstün görme eğiliminde olmalarıdır⁴⁹⁰. Bir işletmede üretim bölümü çalışanları, bir hastanede doktorlar, bir üniversitede öğretim elemanları kendilerini personel, muhasebe, satın alma gibi birimlerde çalışanlardan üstün gördükleri zaman bu bölümler arasında çatışmaların çıkması kolaylaşır. İşletme içerisinde bazı bölümlerin mensupları, kendilerini diğer bölümlerden üstün görmek yerine, tüm bölümlerin bir sistemin parçası olduğunun farkında olmaları

⁴⁸⁹ Nelson, a.g.e., s.397.

⁴⁹⁰ Gareth R. Johns, **Organizational Theory** (New York: Addison Wesley, 1993), s. 556.

gerekir. Bir sistemde ise, önemsiz gibi görülen unsurlardan birisi bile eksik olsa sistemin çalışması ve amacına ulaşması imkânsız hale gelir.

İşletmelerde gruplararası çatışmalara sebep olan konulardan birisi de uyumsuz performans kriterleridir⁴⁹¹. Uyumsuz performans kriterlerinin çatışmalara sebep olduğu bölümlerden ikisi, üretim ve satış bölümüdür. Mesela Satış bölümü, artan tüketici talebinin, üretim bölümü tarafından çok hızlı bir şekilde karşılanmasını ister. Yapılan satış rakamına göre prim alacak olan satış personeli için talebin hızlı bir şekilde karşılanması önemlidir. Diğer taraftan üretim bölümü çalışanları, üretim maliyetlerini düşürdükleri ölçüde prim alıyorsa ve üretim kapasitesindeki hızlı artışlar maliyetleri artırıyor, bu durumda üretim bölümü ile satış bölümü arasında çatışmaların çıkması kaçınılmaz olacaktır. Bölümlere birbiriyle çelişen performans kriterleri oluşturan bir işletme yöneticisi, bu yaklaşımın onlarda ortaya çıkarabileceği olumsuz duyguların farkında olmadığını göstermekte ve bu sebeple çıkacak olan tüm çatışmaların sorumluluğunu yüklenmektedir.

Ayrıca, işletme içerisindeki gruplar arasında bir çatışma çıktığı zaman, bu grupların liderlerinin otokratik bir çizgiye doğru kaymaları grup içerisindeki çatışma potansiyelini artırabilir⁴⁹². Çünkü otokratik yaklaşımı benimseyen bir grup lideri, grup üyelerinin fikirlerini dikkate almayarak onlara değer verilmediği mesajını iletmiş olacaktır. Bu şekilde, kendi grubundaki üyelerin duygularını dikkate almayarak otokratik davranışlarda bulunan bir grup lideri, gruplar arasında başlayan çatışmanın derinleşerek grup içerisinde de devam etmesine sebep olabilir.

Çatışma konusundaki çalışmalarıyla tanınan Schein, gruplararası çatışmaların önlenmesini sağlamak için bir takım önerilerde bulunmuştur⁴⁹³. Bunlar: 1. İşletmelerdeki bölümlerin kendi sorumluluklarından çok işletmenin

⁴⁹¹ Gareth, **a.g.e.**, s.556.

⁴⁹² Baron, **a.g.e.**, s.385.

⁴⁹³ Ayşe Can Baysal ve Erdal Tekarslan, **İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri** (İstanbul: Avcıol Yayıncılık, 1996), s.319.

genel amacına katkısına göre değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi. 2. İşletmedeki grupların koordinasyonlarının gelişmesi için, aralarında yoğun iletişimin desteklenmesi, ödüllerin kısmen grupların birbirlerine yardım etme derecelerine göre verilmesi. 3. İşletme mensuplarının, birbirlerinin sorunlarına ileri derecede bir anlayış ve ilgiyle bakabilmeleri için, gruplar ya da bölümler arasında rotasyona tabi tutulmaları. 4. Birey ya da grupların örgütsel ödüllere ulaşmak amacıyla birbirine rakip hale getirilmemesi.

Gruplararası çatışmaların önlenmesine yönelik olarak yukarıda Schein'in önerdiği tedbirlerin, tüm grup mensuplarının empati yeteneklerini geliştirici özellikte olduğu görülmektedir. Bir işletmede, eğer her bir grubun üyeleri, diğer grupların üyelerinin atılacak adımlardan dolayı hangi duyguları yaşayacaklarının bilincinde olurlarsa çok daha uyumlu çalışabilirler.

3. SALDIRGAN DAVRANIŞLAR ve DUYGUSAL ZEKÂ

Günümüz işletmelerinde sık görülen problemlerden birisi de saldırganca davranışlardır. Yapılan bir araştırmada saldırgan davranışlar ile duygusal zekâ arasında ters yönlü bir ilişki görülmüştür. Yani duygusal zekâ düzeyi yükseldikçe saldırganlık azalmaktadır⁴⁹⁴. İşletmelerde görülen saldırganlık, fiziksel veya sözlü olabilir⁴⁹⁵. Asılsız ve yıpratıcı söylentiler yaymak sözlü saldırganlığın bir örneğidir. Önemli bazı bilgileri hedef kişiden saklamak, telefonlarını o kişiye iletmemek gibi davranışlar pasif saldırganlık olarak isimlendirilir. Hedefteki kişinin sahip olduğu mallara zarar vermek, gerektiği durumlarda onu savunmamak da dolaylı saldırganlıktır. Neuman ve Baron'un yaptığı araştırmalara göre sözlü ve pasif niteliğe sahip saldırganlıklar, pek çok organizasyonda fiziksel ve aktif saldırganlıktan çok daha yaygındır.

İşletme içerisinde çeşitli şekillerde saldırılara maruz kalan ve bu yüzden çok yoğun olumsuz duygular yaşayan insanlar, sözlü saldırı yoluyla, söylentiler

⁴⁹⁴ Cobb Casey ve John D. Mayer, "Emotional Intelligence: What the Research Says," **Educational Leadership**. Cilt no 58, Sayı no 3: 14-18, (Kasım 2000), s.16.

⁴⁹⁵ Baron, **a.g.e.**, s.391.

çıkarak, diğer insanların güvenliğini zedeleyerek ve diğer insanların işlerini sabote ederek karşılık vermeye çalışabilirler⁴⁹⁶.

Çeşitli kaynaklardan elde edilen istatistiksel verilere göre, işletmelerde saldırganlık içerikli davranışlar son yıllarda hızlı bir artış göstermektedir⁴⁹⁷. Bu yüzden bu konuya verilen önem artmıştır. İşletmelerde görülen saldırganca davranışlardan birisi de hırsızlıktır. Eğer bir işletme personeli kendisiyle ilgili olarak algıladığı bir adaletsizliğe kızarak hırsızlık yapıyorsa bu saldırganca bir davranıştır. Yapılan araştırmalar, işletme personelinin algıladıkları adaletsizliği telafi etmek için hırsızlık yaptığını doğrulamaktadır. İşletmelerde saldırganlığa yol açan bir diğer konu da çevresel şartlardır. Çok soğuk veya çok sıcak ortam, aşırı gürültü, kirli hava ve yansıyan ışıklar bunlara maruz kalan kişiler üzerinde olumsuz duygulara yol açabilir. Bu şekilde olumsuz etkilerin çoğu zaman saldırganlığı artırdığı görülmüştür. Ayrıca işgücünün çeşitlenmesi, küçülme uygulamaları, ücret dondurma politikaları ve yeniden yapılandırma çalışmaları personel arasında saldırganlığın artmasına sebep olabilir.

İşletme içerisinde bir kişiye yönelik olarak sözlü veya fiziksel olarak gerçekleştirilen saldırganca bir davranış, kurbanın hüsrana uğramasına ve problemle baş edecek gücü kendinde bulamamasına sebep olur⁴⁹⁸. Böyle bir davranışa maruz kalan kişi, güçsüzlük, kızgınlık, endişe, aşağılanma gibi duygular hisseder. Baş ağrısı, mide bulantısı gibi olumsuz fiziksel belirtiler de ortaya çıkabilir. Bu olayları yaşayan çoğu insan iş yerinden ayrılmayı tek kurtuluş çaresi olarak görür.

Duygusal zekâsı yüksek bir insan, gerçekleştireceği saldırganca bir davranışın diğer insan üzerinde ne kadar olumsuz duygular oluşturabileceğinin farkındadır. Bu yüzden kendine güveni ve iyimserliğinin de katkılarıyla problemleri mümkün olduğu kadarıyla konuşarak ve anlaşarak çözmeye çalışır.

⁴⁹⁶ Anna Luzio Lockett, "Enhancing Relationships Within Organizations an Examination of a Proactive Approach to Bullying At Work," **Employee Counselling Today**. Cilt no 7, Sayı no 1: 12-22, (1995), s.15.

⁴⁹⁷ Baron, **a.g.e.**, s.392.

⁴⁹⁸ Lockett, **a.g.e.**, s.2.

Diğer insanların duygularının farkında olan bir insan, saldırganca bir davranışın bir bumerang gibi asıl kaynağına mutlaka geri döneceğinin farkındadır. Bu yüzden saldırganca davranışlardan uzak durur.

Duygusal zekâsı yüksek bir yönetici de, personelinin duygularına duyarlı olduğu için, onlarda çok yoğun olumsuz duygular, dolayısıyla da saldırgan davranışlar oluşturabilecek uygulamalardan kaçınır. Böyle bir yönetici, personelin işini rahatlıkla yapmasını sağlamak için fiziksel ve sosyal şartları ideal hale getirmeye çalışır. İşletme personeli arasında ayırım yapmaz, adaleti hiçbir zaman elden bırakmaz. Kurallarının herkes tarafından bilindiği çok açık bir disiplin sistemi oluşturur⁴⁹⁹.

Saldırganca bir davranışa maruz kalan duygusal zekâsı yüksek bir işgören ise, duygularının farkında olarak ve duygularını yöneterek bu durumun kendisinde olumsuz duyguları ortaya çıkarmasına engel olur. Karşı tarafın hangi duygular içerisinde bulunduğu farkında olduğu için, onu bu davranışa iten sebepleri görebilir. Karşı tarafın duygularını yönetme yeteneği sayesinde o kişiyi olumsuz duygulardan kurtararak saldırganca davranışlardan uzaklaştırabilir. Bunu gerçekleştirmesinde kendine güveni ve iyimserliği yarar sağlar.

4. ÇATIŞMANIN ORGANİZASYON İÇİNDEKİ YERİ VE DUYGUSAL ZEKÂ

İşletme içerisindeki çatışmaların önemli bir kısmı yatay ve dikey çatışmalardan oluşur. Aşağıda bu çatışma türleri değerlendirilecektir.

4.1. Dikey Çatışmada Duygusal Zekâ

Dikey çatışma işletme içerisinde yöneticilerle astları arasında meydana gelen çatışmalardır. İşletme içerisindeki yönlendirici pozisyonu, sahip olduğu güç, emretme ve son kararları verme yetkisi, yöneticilerin çatışmalar konusundaki belirleyici durumunu ortaya koymaktadır. Yöneticiler sahip oldukları gücü, insanları baskı altına almak, istediklerini zorla yaptırmak, her zaman için haklı çıkmak gibi kazanımları elde etmek için kullanırlarsa çok

⁴⁹⁹ Baron, **a.g.e.**, s.393.

sayıda dikey çatışma için zemin hazırlamış olurlar. İşletmelerdeki ast-üst çatışmaları, üstlerin sahip oldukları gücü kullanarak, astların duygularını dikkate almaksızın onları ezerek çatışmaları kazanmaları şeklinde ortaya çıkabilir⁵⁰⁰. Dolayısıyla, işletmelerde çalışan insanların hiyerarşik düzeyleri yükseldikçe duygusal zekânın yapılan iş açısından önemi yükselir⁵⁰¹. Bu yüzden, yönetici durumundaki bir kişinin duygusal zekânının düşük olması sıklıkla başarısızlığa yol açar.

Çatışmalar sırasında yöneticilerin, sahip oldukları gücü kullanarak astlarını ezmesi, onların kendi duygularının farkında olmadıklarının ve kendi duygularını yönetemediklerinin bir işaretidir. Kendi duygularının farkında olan ve onları yönetebilen bir yönetici olumsuz duyguların yoğunlaşması sebebiyle kontrolünü kaybederek, güç kullanma yaklaşımıyla astlarını ezmez. Astları üzerinde güç kullanan ve onları ezen bir yönetici aynı zamanda, astlarının duygularının farkında olmadığını ve önemsemediğini, onların duygularını yönetme ve onları harekete geçirme konusunda yeteneksiz olduğunu dolayısıyla duygusal zekânının yetersiz olduğunu göstermektedir.

Günümüz iş dünyasında nitelikli personelin muhafaza edilmesi çok büyük bir önem taşımaktadır. Mevcut personeli muhafaza etmekte para önemli bir araçtır. Fakat ne kadar iyi para verilirse verilsin, yöneticilerini sevmeyen personelin uygun bir iş bulduğunda işlerinden ayrılmayı düşüneceği unutulmamalıdır⁵⁰². Eğer bir işletmede ast-üst çatışmaları çok yoğun bir şekilde ortaya çıkıyorsa, çatışma sırasında yöneticiler de güç kullanarak kendi istedikleri yönde çözümler üretiyorlarsa personelin yöneticilerini sevmeleri zorlaşır. Bu durum da, personelin işlerinden ve işletmelerinden soğumalarına yol açarak işten ayrılma ihtimallerini yükseltir.

⁵⁰⁰ Erdoğan, a.g.e., s.185.

⁵⁰¹ Seth, a.g.e., s.9.

⁵⁰² Phillips Lynn, "How Do You Feel Stupid," **Nation**. Cilt no 261, Sayı no 16: 585-594, (Kasım 1995), s.586.

Personelin işlerini, işletmelerini ve yöneticilerini sevmelerini sağlamanın yolu, yöneticilerle personel arasında kurulacak iletişim ve güçlü ilişkilerdir. Wilhelm yaptığı araştırmalarda yöneticilerle astları arasında zayıf ilişkilerle birlikte süregelen çok miktarda çatışmaya rastlamıştır. Bies, Sharpiro ve Cummings'in araştırmaları, ast ile üst arasındaki ilişkiler ne kadar iyi olursa ortaya çıkan bir çatışmanın çözümünün de o kadar kolay ve verimli olduğunu belirlemiştir⁵⁰³.

İşletmelerde çalışanlarla yöneticiler arasındaki ilişkiler ne kadar iyi olursa personelin işleriyle ve işletme ile ilgili duygularını o derecede açık bir şekilde ifade etmeleri kolaylaşır. Bu şekilde personelin olumsuz nitelikteki duygularının sebepleri öğrenilerek bunların değiştirilmesi işletmeye olan bağlılıklarının yükselmesini sağlayacaktır. İşletmelerde çoğu zaman, çeşitli çatışmalar sırasında veya sonrasında sosyal normlar sebebiyle insanlar duygularını ifade etmek yerine bastırmayı tercih etmektedir. Çoğu çalışan gerçek duygularını göstermeye cesaret edememektedir. Çalışanlar kendi duygularını bir yana bırakarak, işletmedeki ortama göre beklenen duyguları sergilemektedir. Rafaeli ve Sutton'un yaptığı araştırmaya göre çalıştığı işletmede normların aksine gerçek duygularını sergileyen personelin bir şekilde cezalandırıldıkları hatta problemin işten uzaklaştırılma noktasına kadar uzadığı görülmüştür⁵⁰⁴. Oysa "daha iyi"nin arayışı içerisinde olabilmenin yolu insanların gerçek duygularını ve düşüncelerini açıkça ifade edebilmelerinden yani yapıcı hoşnutsuzluktan geçmektedir. Ancak bu şekilde işletmeyi rekabette öne geçirebilecek orijinal fikirlerin üretilebileceği, yaratıcılığa dayanan bir örgüt iklimi oluşturulabilir.

Sonuç olarak işletmelerdeki çatışmaların azaltılmasında ve çözümlenmesinde yöneticilerin büyük öneminin bulunduğu görülmelidir. Bunun ardından atılması gereken adım, çatışma yönetim tarzları işletme için hayati düzeyde önem taşıyan yöneticilerin seçiminde ve terfisinde duygusal zekâ puanlarına özel bir önem verilmesidir⁵⁰⁵.

⁵⁰³ Gayle, **a.g.e.**, s.2.

⁵⁰⁴ Aynı, s.2.

⁵⁰⁵ Maryam, **a.g.e.**, s.18.

4.2. Yatay Çatışmada Duygusal Zekâ

Yatay çatışma, işletme içerisinde aynı kademede bulunan kişiler veya birimler arasında meydana gelir. Çatışan taraflar arasında bir astlık veya üstlük durumu söz konusu değildir. İşletmelerde bu türdeki çatışmaların en önemli sebebi fonksiyonel birimlerin kendi uzmanlık alanındaki konulara yoğunlaşmalarından dolayı diğer birimlerin durumunu gözden kaçırmalarıdır. Oysa işletmeler birer sistemdir ve her bir fonksiyonel birim bu sistemin parçalarıdır. Parçaların sistemin ana amacına hizmet etmesi zorunludur. Aksi halde kargaşa ortaya çıkar ve sistem dağılır. İşletmelerdeki ana sistem amacı vizyondur ve işletme içerisindeki fonksiyonel birimler ile farklı nitelikteki tüm işlerin nihai olarak vizyona hizmet etmesi gerekir. Dolayısıyla işletme içerisindeki tüm birimlerin uyum ve işbirliği içerisinde çalışması gereklidir. Bunun sağlanmasında duygusal zekâyâ önemli bir rol düşmektedir. Duygusal zekâsı yüksek insanlardan oluşan fonksiyonel birim üyeleri, empati kurarak, diğer fonksiyonel birim üyelerinin bakış açılarını ve nasıl bir beklenti içerisinde olabileceklerini belirlerler ve faaliyetlerini şekillendirirken bu durumu devamlı olarak göz önünde tutarlar. Diğer birimlerdeki insanların duygularını ve düşüncelerini daha kolay öğrenebilmek için zaman zaman onlarla bir araya gelerek iletişim kurarlar. Diğer insanların duyguları öğrenildiği zaman, onlarda ortaya çıkmış olan endişe, korku gibi duyguların yönetilmesi ve bu duygulardan kurtarılması mümkün olabilir. Böylece birimler arasında uyum, işbirliği ve koordinasyon sağlanarak yatay çatışmaların önlenmesi başarılabilir.

İşletmedeki farklı birimlerin personeli kendi duygularının farkındaysa ve kendi duygularını yönetebiliyorsa yatay çatışmaların kaynağı olabilecek olumsuz duygulardan kendilerini uzak tutabilirler. Sahip oldukları kendine güven, iyimserlik ve yapıcı hoşnutsuzluk yetenekleri de, kişilerin çeşitli problemleri görmezlikten gelmek yerine onların üzerine gitmelerini ve uygun şekilde çözmelerini sağlayarak yatay çatışmaların önlenmesine katkı sağlar.

Gösterilen tüm gayrete rağmen ortaya çıkmış olan yatay nitelikteki çatışmalar işletme yöneticilerinin de katkısıyla adil bir şekilde çözümlenmelidir. Aksi

halde, çalışanlar arasında çıkan çatışma, çalışan-yönetici çatışmasına yani dikey çatışmaya dönüşebilir⁵⁰⁶.

5. ÇATIŞMANIN NİTELİĞİ VE DUYGUSAL ZEKÂ

Çatışmalar fonksiyonel çatışmalar ve fonksiyonel olmayan çatışmalar olarak ikiye ayrılmaktadır. Bir çatışmanın fonksiyonel olması veya olmaması işletme açısından çok önemli bir farktır. Aşağıda bu iki çatışma türü incelenecektir:

5.1. Fonksiyonel Çatışmada Duygusal Zekâ

Fonksiyonel çatışma işletmenin amaçlarına ulaşmasına katkı sağlayabilecek nitelikte, yani işletmeye yararlı çatışmalardır. Fonksiyonel çatışma, "iki veya daha fazla kişi arasındaki sağlıklı ve yapıcı anlaşmazlık" olarak da tanımlanabilir. Bu tanım dikkate alındığında, duygusal zekânın çatışmaların fonksiyonel düzeyde kalması konusundaki önemi görülebilir⁵⁰⁷. Çünkü duygusal zekâ insanlara iyimserliği ve yapıcı olma yeteneklerini kazandırmaktadır.

Bir işletmede çatışmaların fonksiyonel bir nitelik taşıması veya fonksiyonel olmayan bir niteliğe dönüşmesi büyük ölçüde duygusal zekâyâ bağlıdır. Başlangıçta yönetici ve personel arasında başlayan tartışma belirli bir çizgide ve üslupta kalırsa fonksiyonel çatışma özelliğini taşır. Fakat tartışma sert bir üslup kazanırsa ve kişisel bir mücadele haline dönüşürse fonksiyonel olmayan bir çatışma ortaya çıkmış demektir. Tarafların hem kendi duygularını kontrol edebildiği, hem de karşısındakinin duygularına önem verdiği bir ortamda çatışmaların fonksiyonel nitelikten fonksiyonel olmayan bir çizgiye kayması önlenir. Çatışma taraflarının kendilerine olan güvenleri de, çatışmanın fonksiyonel olmayan bir yapıya dönüşmesine engel olacak tarzda etkilere sahiptir.

⁵⁰⁶ Wall, a.g.e., s.550.

⁵⁰⁷ Nelson, a.g.e., s.390.

5.2. Fonksiyonel Olmayan Çatışmada Duygusal Zekâ

Fonksiyonel olmayan çatışmalar, işletmenin amaçlarına ulaşmasını zorlaştıran yani işletmeye zararlı nitelikteki çatışmalardır. İşletmelerde alınacak önlemlerle fonksiyonel olmayan çatışmaların ortaya çıkmasını önleyerek çatışma yönetimine hiç vakit ayırmamak en akıllıca yaklaşımdır⁵⁰⁸. Fakat fonksiyonel olmayan çatışmaların tamamen önlenmesi her zaman mümkün olmaz. Bir işletmede çatışmaların büyük bir kısmı fonksiyonel olmayan bir nitelik taşıyorsa, o işletmedeki yöneticilerin ve çalışanların duygusal zekâlarının düşük olması beklenir. Çünkü duygusal zekânın insanlara kazandırdığı özellikler çatışmaların fonksiyonel çizgide kalmasına büyük katkılar sağlayabilecek niteliktedir. İşletmedeki bir tartışmanın taraflarının duygusal zekâları yüksek ise, öncelikle kendi duygularının farkında olacaklar, sinirlendiklerini zamanında fark edebileceklerdir. Tarafların sahip olduğu, kendi duygularını yönetebilme yeteneği sayesinde kızgınlık gibi duyguların hızla kontrol altına alınması sağlanabilecektir. Çatışan kişiler, üzerinde tartıştıkları konuyla ilgili yapıcı hoşnutsuzluk gösterecekler ve gerçek fikirlerini uygun bir dille ifade edeceklerdir. Böylece karşıdaki kişiyi kırmamak adına itiraz edilmeyen ve işletmeyi zarara uğratabilecek uygulamalardan kaçınma imkânı oluşacaktır. Tarafların üzerinde tartıştıkları problemin çözümlenebileceğine yönelik olarak sahip oldukları iyimser anlayış problemin çözümlenmesini kolaylaştıracaktır. Tartışma sırasında iki taraf da karşıdaki kişinin hangi duygular içerisinde olduğunun farkında olursa, mesela endişe söz konusu olduğunda karşı tarafta endişeye sebep olan faktörler belirlenmeye ve giderilmeye çalışılabilir. Benzer şekilde karşı tarafta ortaya çıkan kızgınlığın giderilmesi için de gerekenler yapılabilir.

Bu şekilde duygusal zekâ yeteneklerinin, işletmelerde ortaya çıkan çatışmaların fonksiyonel çerçevede kalmalarında önemli katkıları olacaktır.

⁵⁰⁸ Wall, a.g.e., s.549.

6. ÇATIŞMA ÇÖZÜMÜNDE KAZAN-KAYBET STRATEJİLERİ VE DUYGUSAL ZEKÂ

Çatışmaların çözümünde tarafların yaklaşımına göre, kaybedelim-kaybedin, kaybedelim-kazanın, kazanalım - kaybedin, kazanalım - kazanın şeklinde hareket tarzları olabilir. Bu yaklaşımlarla kişi çatışmadan kendinin kazançlı çıkmasını, diğer tarafın kazançlı çıkmasını, her iki tarafın da kazançlı çıkmasını veya her iki tarafın da zarara uğramasını tercih edebilir.

6.1. Kaybedelim (lose) – Kaybedin (lose) Stratejisi

Çatışmanın tarafları çatışmayı çözme konusunda iyi niyetli ve istekli değillerse böyle bir yaklaşım ortaya çıkabilir. Çatışmanın tarafları, kendilerinin de bu durumdan zarar göreceklerini bilerek karşı tarafa zarar vermeye çalışırlar. Kişi çatışma sırasında zarar görse bile, karşı tarafa zarar vermeyi bir teselli kaynağı olarak değerlendirir. Böyle bir durum problemin daha da derinleşmesine yol açarak çatışmanın daha sonra tekrarlanması ihtimalini kuvvetlendirir. Eğer bir işletmenin personeli ortaya çıkan çatışmalara bu şekilde yaklaşıyorsa, işletme bu durumdan büyük zararlar görebilir. Oysa duygusal zekâsı yüksek insanların, bir çatışma söz konusu olduğunda bu yaklaşımdan uzak durmaları beklenir. Çünkü duygusal zekâ, kişiye hassasiyet vererek, işbirliği ve iki tarafın da kazanması gibi yaklaşımların gündeme gelmesini sağlar. Duygusal zekâsı yüksek bir insan, bir çatışmanın tarafı olduğunda, karşı tarafa vereceği zararın o kişinin duyguları üzerinde sebep olacağı olumsuzlukların farkındadır dolayısıyla karşı tarafa zarar vermeye dayalı bir çatışma stratejisi takip etmez. Böylece gerek kendisinin, gerek karşı tarafın, gerekse işletmenin zararına sebep olacak adımları atmaz.

6.2. Kaybedelim (lose) – Kazanın (win) Stratejisi

Bu çatışma çözüm stratejisinde çatışan taraflardan birisi, kendinin kaybetmesi pahasına karşı tarafın kazanmasına rıza gösterir. Fedakârlık yapan taraf bu davranışı sürekli tekrar ediyorsa, yani çatışmalarda sürekli kaybeden taraf oluyorsa bu kişide zaman içerisinde olumsuz duyguların yoğunlaşması, içsel çatışmaların artması, hayattan zevk almama gibi belirtilerin görülmesi

mümkündür. Bu sağlıklı bir durum değildir. Kişinin haklarından vazgeçmesi, başkalarını memnun etmek için kendinin zarar görmesi uygun bir hareket tarzı değildir. Bu durum, kaybeden kişinin duygusal dünyasında yıkıcı etkilere yol açar. Kazanan taraf da sürekli olarak bu tür çatışmalarda karşı tarafın kaybetmesi pahasına kazanma eğilimine girebilir. Bu durum işletmede ciddi sorunlara yol açabilir. Dolayısıyla normal şartlar altında çatışma çözümünde bu yaklaşımın mümkün olduğu kadar kullanılmaması yerinde olacaktır.

6.3. Kazanalım (win) – Kaybedin (lose) Stratejisi

Bu çatışma çözüm yöntemi de, duygusal zekâsı yüksek kişilerin tercih edebileceği bir yöntem değildir. Çünkü bu yöntemde iki taraf da tüm güçlerini kullanarak karşı tarafı mağlup etmeye çalışır. Kin, nefret, düşmanlık, endişe, korku gibi olumsuz duyguların çatışan taraflarca yoğun olarak yaşanması söz konusudur. Bir mücadele şeklinde gerçekleşen çatışmada taraflar olumsuz nitelikteki ve aşırıya kaçan duygularının farkında olmadıkları için bu duyguların yönetimi konusunda da bir adım atamazlar. Mücadele edilen kişinin yapılan davranışlar karşısında hangi duyguları yaşadığı ve nasıl bir durumda olduğu hiç dikkate alınmaz. Dikkate alınan şey yalnızca kazanmak ve istenen şeylerin elde edilmesidir. Kazan – kaybet yaklaşımı başlangıçta kazanan için sonuç vermiş gibi görünür. Oysa kaybeden kişinin yenilgiyi kabul ederek bir kenara çekilmesi nadiren gerçekleşir. Kaybeden kişilerin genellikle intikam alma, tuzak kurma gibi yaklaşımlara girdikleri bilinmektedir. Böylece çatışmalarda kazan – kaybet yaklaşımı uygulandığı zaman bu yöntemin kazananı olmamakta, kazandığını zanneden taraf da uzun vadede kaybetmektedir.

6.4. Kazanalım (win)- Kazananın (win) Stratejisi

Bu çatışma stratejisi, çatışmanın tüm taraflarını memnun edecek çözümlerin bulunmasına, dolayısıyla işbirliğine dayalı bir stratejidir. Tüm tarafların katılımıyla, mümkün olduğu kadar çok çözüm önerisi üretilmeye çalışılır. Böylece tüm tarafları memnun edebilecek çözümlere ulaşılması kolaylaşır.

Duygusal zekâsı yüksek insanların tercih etmeleri beklenen bir çatışma çözüm metodudur. İşletme içerisinde başka bir kişiyle bir problem yaşandığında kendi duygularının farkında olan bir kişi, kızgınlık gibi duygularını kontrol altında tutabilir. Problemin çözülebileceğine inanır, yani iyimserlik taşır. Kendine güven duyar, bu yüzden savunmacı ve saldırgan davranışlara girmez. Karşısındaki kişinin öfke gibi duygularının farkında olur ve onun duygularını yöneterek onu yatıştırabilir. Bu yaklaşımlara sahip kişilerin, tüm tarafların kazanmasına dayalı olan çatışma çözümünü tercih etmeleri doğaldır.

Çatışmalarda uygulanan kazan-kazan yaklaşım tarzı bolluk zihniyetine dayanır⁵⁰⁹. Bu zihniyet kaynakların herkese yetecek kadar bol miktarda olduğunu, işbirliği yapılırsa herkesin memnun edilebileceğini savunur. Kazan-kaybet yaklaşımları ise yokluk zihniyetine dayanır. Bu anlayışa göre kaynaklar yeterli miktarda değildir ve bir kişinin bazı şeyleri elde etmesi mutlaka diğerinin kaybetmesini gerektirir.

Pek çok yararına rağmen bütün çatışmaların kazan – kazan normunda çözülmesi mümkün değildir. Çatışma çözümünde durumsal faktörlerin dikkate alınması gerekir⁵¹⁰. Normal şartlar altında kullanımı çok sakıncalı olan kazan-kaybet yaklaşımı, bazı olağanüstü durumlarda en uygun yaklaşım olabilir.

7. ÇATIŞMA YÖNETİMİNDE DUYGUSAL ZEKÂ

Çatışma yönetimi, bir çatışma ortaya çıktığı zaman nasıl hareket edilebileceğine ilişkin yaklaşımları içerir. Çatışma yönetimi konusunda başarılı olmak, bir işletme yöneticisinden beklenen önemli görevlerden birisidir. Çatışma yönetimi zaman alıcı ve maliyetli bir çalışmadır⁵¹¹. Bir yöneticinin, konuyla ilgili bilgi ve yetenekleri yeterli düzeyde değilse, yeterli zamanı ve yardımcılarını yoksa çatışma yönetiminde istenilen performansa ulaşması oldukça zordur.

⁵⁰⁹ Doğan Cüceloğlu, **İyi Düşün Doğru Karar Ver** (İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1997), s.350.

⁵¹⁰ Ertel, **a.g.e.**, s.29.

⁵¹¹ Wall, **a.g.e.**, s.550.

Çatışma yönetimde, yöneticilerin dikkat etmesi gereken önemli konu, mümkün olduğu kadarıyla uzun ömürlü çözümlere ulaşılmaya çalışılmasıdır. Çünkü kısa vadede yararlı gibi görünen pek çok çözümün, uzun vadede işletme için yıkıcı sonuçlara sebep olabildiği bilinmektedir⁵¹². Bir çatışma yüzeysel olarak çözümlenir ve çatışmayı ortaya çıkaran sebepler ortadan kaldırılmazsa çatışmaya sebep olan anlaşmazlıklar kısa sürede tekrar ortaya çıkar⁵¹³. Daha önceden aralarında çatışma ortaya çıkmış ve bu çatışmaları çözümlenmemiş taraflar, birbirlerine karşı kavgacı ve şüpheli bir anlayışla yaklaşacaklardır. Bu anlayış ilgili tarafların uzlaşmalarını zorlaştıracaktır. Bu şekilde çözümlenmemiş çatışmaların çokluğu, örgütsel ilişkileri ve örgüt kültürünü kalıcı bir şekilde zedeleyerek işbirliği ilişkileri üzerinde bozucu etkiler oluşturur. Diğer taraftan başarılı bir şekilde çözümlenmiş olan çatışmalar örgüt içerisindeki ilişkileri geliştirici etkiye sahiptir.

Bir işletme yöneticisinin çatışmalar konusunda atması gereken ilk adım fonksiyonel olmayan çatışmaların ortaya çıkmasını önleyecek tedbirleri almaktır. Çünkü fonksiyonel olmayan çatışmanın ortaya çıkmasını bekleyerek sonra çözüm konusunda gayret sarf etmek akılcı olmayacaktır⁵¹⁴. Bu tür durumlarda alınacak tedbirlerle çatışmanın ortaya çıkması tamamen önlenmeye çalışılmalıdır⁵¹⁵. Böylece büyük bir zaman ve maliyet tasarrufu sağlanabilir. Fakat alınacak tedbirler, fonksiyonel olmayan çatışmaların ortaya çıkmasını bütünüyle engelleyemez. Bu yüzden, alınan tedbirlere rağmen ortaya çıkan çatışmaların etkin bir şekilde çözümlenmesine çalışılmalıdır.

İşletmelerdeki çatışmaların çözümlenmesine geçmeden önce çatışmanın miktarı, sebepleri ve işletmeyi nasıl etkilediğini belirleyecek nitelikte bir teşhis

⁵¹² Ivshin, **a.g.e.**, s.86.

⁵¹³ Gareth, **a.g.e.**, s.560.

⁵¹⁴ Baysal, Tekarslan, **a.g.e.**, s.318.

⁵¹⁵ Ömer Akdağ, "Bankalarda Gruplar, Gruplararası Çatışma ve Çatışmanın Yönetimi." (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1990), s.111.

çalışması yapılmalıdır⁵¹⁶. Ancak bu şekilde çatışma için atılacak adımların isabetli olması sağlanabilecektir.

İşletmelerde ortaya çıkan çatışmaların nasıl çözümlenebileceğine ilişkin olarak bilim dünyasında kapsamlı bir bilgi birikimi oluşmuştur. Çatışma yönetimiyle ilgili ilk bilimsel çalışmalar Mary P. Follett (1940) tarafından yapılmıştır⁵¹⁷. Follett kişilerarası çatışmaların çözümlenmesinde beş farklı yaklaşımın uygulandığını ifade etmiştir. Bunlar: Hükmetme, işbirliği, bütünleşme, kaçınma ve bastırmadır. Follett'ten sonra bu konu üzerinde Blake ve Mouton (1964) kapsamlı çalışmalar yapmışlardır. Yaptıkları çalışmada Blake ve Mouton yönetici davranışlarını işe yönelik ve insana yönelik olarak iki boyutta ele almışlardır. Aynı yaklaşımı çatışma yönetimi modellerine de uygulayan Blake ve Mouton'un modelinde, güç kullanma (düşük insana yönelik ilgi, yüksek işe yönelik ilgi), çekilme (düşük insana yönelik ilgi, düşük işe yönelik ilgi), yumuşatma (yüksek insana yönelik ilgi, düşük işe yönelik ilgi), işbirliği (işe ve insana yönelik orta düzeyde ilgi), problem çözme (işe ve insana yönelik yüksek düzeyde ilgi) unsurları mevcuttur.

Çatışma yönetimi konusunda Blake ve Mouton'un çalışmalarını esas alarak bu konuda araştırmalar yapan bir sonraki bilim adamı Thomas'tır (1976). Thomas, yaptığı çalışmalar sonucunda beş çatışma yönetimi yaklaşımını ifade etmiştir⁵¹⁸. Thomas'ın ifade ettiği çatışma yönetimi yaklaşımları, rekabet, alttan alma, uzlaşma, kaçınma ve işbirliğidir. Konu üzerinde çalışan diğer bilim adamları olan Rahim ve Bonoma daha önceki çalışmaları dikkate alarak, Thomas'ın geliştirdiği çatışma çözüm yaklaşımlarını küçük değişikliklerle birlikte uygulamışlardır. Thomas'ın ifade ettiği beş unsurlu çatışma yönetimi yaklaşımı günümüzde hiçbir değişikliğe uğramadan kullanılmaktadır. Beş unsurlu çatışma yönetimi anlayışı aşağıdaki gibi şematize edilebilir.

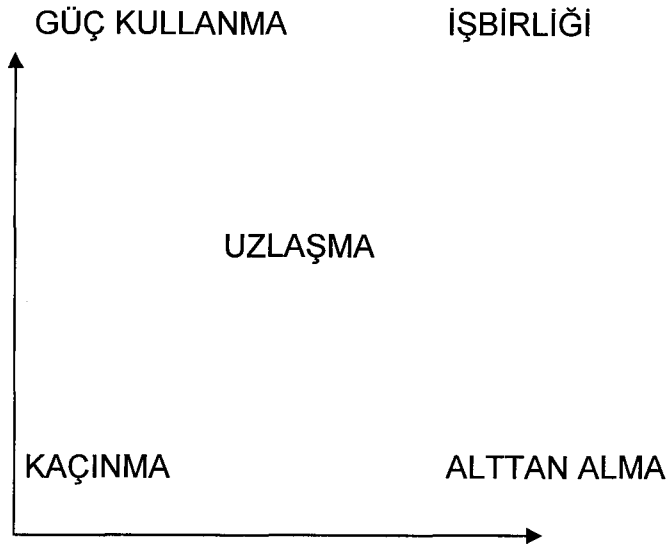
⁵¹⁶ Kaya, a.g.e., s.116.

⁵¹⁷ Ivshin, a.g.e., s.37.

⁵¹⁸ Aynı, s.38.

Şekil 3.1. Beş unsurlu çatışma yönetimi

(Kendi amaçlarını
gerçekleştirme derecesi)



Dunham, a.g.e., s. 347.

(Diğer tarafın amaçlarını
gerçekleştirme etme derecesi)

Çatışma yönetimi konusunda, beş unsurlu modele ilave olarak kullanılmakta olan başka bir yaklaşım da arabulucu yardımı almaktır⁵¹⁹. Bu yöntemde, resmi bir yetkisi veya gücü olmayan bir arabulucu tarafların anlaşmasına katkıda bulunmaya çalışır⁵²⁰. Fakat bu katkı, arabulucunun kendi çözümlerini taraflara dayatmasını içermez. Katkı, tarafların kendi çözümlerini bulmalarına yardımcı olma amacı taşır. Çatışan tarafların işbirliği yoluyla problemlerini çözebilmeleri için bir arabulucunun yardım etmesi durumunda, bunun büyük yarar sağladığı ve bu süreç sonunda çatışan taraflarda % 75 düzeyinde bir tatmin sağlandığı görülmüştür⁵²¹.

⁵¹⁹ Baron, a.g.e., s.388.

⁵²⁰ Akdağ, a.g.e., s.114.

⁵²¹ Wall, a.g.e., s.543.

Çatışmaların nasıl yönetilmesi gerektiği konusunda geliştirilen yaklaşımların tamamı, bir çatışma söz konusu olduğunda işletmenin bu durumdan yarar sağlaması veya en azından zarar görmemesi sonucuna ulaşmaya çalışır. Başarıyla icra edilen bir çatışma yönetimi programı, performansın yükselmesini sağlayarak işletmeye çok önemli katkıda bulunur⁵²². Çatışmanın başarılı bir şekilde yönetilmesi işletme içerisindeki bireylerin duygularının ortaya çıkmasını kolaylaştırır. Bu şekilde her bir çalışana diğerlerinin hangi duygular içerisinde olduğunu görme imkânı verilir. Başkalarının duygularının görülmesi, onların gelecekteki muhtemel davranışlarının tahmin edilebilmesini sağlar. İnsanların davranışları tahmin edilebildiğinde yeni çatışmaların ortaya çıkma ihtimali azalmış olur.

Çatışma yönetimini etkileyen unsurlardan birisi de, çatışmaya taraf olanların kişisel özellikleridir. Kişilik özellikleri, tutumlar, duygular, algılar, amaçlar çatışmanın niteliğini ve yönetimini etkileyecektir⁵²³. Bu konuda araştırmalar yapan Galtung'a göre, çatışma sebebi bir kişinin duygusal özelliklerinden kaynaklanıyorsa, kişinin duygusal özellikleri değiştirilmediği sürece çatışma çözümlense bile, tekrarlanma ihtimali yüksektir⁵²⁴.

Çatışma ile karşı karşıya kalan bir kişi veya grup proaktif veya reaktif bir yaklaşım benimseyebilir⁵²⁵. Proaktif davranış karşı taraf ortaya bir davranış koymadan önce veya onun hamlesiyle aynı anda gerçekleştirilir. Reaktif davranış ise karşı tarafın ortaya koyduğu davranış tarzına bakılarak ona karşı bir hareket tarzının benimsenmesi demektir. Çatışma çözüm yöntemi seçiminde, çoğu zaman, kişinin karşı tarafa baktığı ve onun seçtiği metodu aynen tatbik ettiği görülmüştür⁵²⁶. Yani iki taraf arasında çatışma çıktığında bir taraf güç kullanma metodunu kullanırsa, diğer taraf da buna karşılık olarak güç

⁵²² Ivshin, **a.g.e.**, s.17.

⁵²³ Maryam, **a.g.e.**, s.17.

⁵²⁴ Bodtker, **a.g.e.**, s.266.

⁵²⁵ Dunham, **a.g.e.**, s.348.

⁵²⁶ Wall, **a.g.e.**, s.539.

kullanma metodunu tercih etmektedir⁵²⁷. Henüz karşı tarafın attığı adım belli olmadan, onun atacağı adımın tahminiyle hareket edildiği durumlarda ise, karşı taraftan beklenen davranışla, gerçekte olan arasında aşırı derece bir farkın bulunduğu görülmüştür⁵²⁸. Tespit edilen diğer bir bulgu da, çatışma çözüm metodu tercihinin çatışmanın konusuna göre farklılaştığıdır. Çatışma konusu, çatışan taraflar için çok önemli bir konu olduğunda çözüm metodu farklı, önemsiz bir konu olduğunda çözüm metodu farklı olmaktadır.

Tarafların çatışma stratejisi seçimini etkileyen bir diğer konu da, çatışan taraflar arasındaki bağımlılığın derecesi ve türüdür⁵²⁹. Bağımlılık birkaç farklı yapıda olabilir. İki taraf birbirine bağımlı olmayabilir. İki taraf birbirine bağımlı olabilir. Bir taraf diğerine çok daha fazla bağımlı olabilir. Bir kişinin karşı tarafa olan bağımlılığı arttıkça çatışmalarda işbirlikçi yaklaşımları kullanma ihtimali artmaktadır. Bağımlılığın derecesi eşitlendikçe kişi daha iddialı bir anlayışa bürünmeye başlayabilir.

İşletme yöneticilerinin konumları itibarıyla sahip oldukları güç, onların çatışma yönetimindeki belirleyici bir rol üstlenmelerine sebep olmaktadır. Duygusal zekâsı yüksek bir yönetici personelinin duygularını önemseydiği için, işletmesinde geçerli olacak çatışma çözüm metodlarının, tüm tarafları memnun edecek ve onların duygularını olumsuz yönde etkilemeyecek özelliklerde olması için gayret gösterir. Bu şekilde personelin duyguları yönetilmiş, onların olumlu duygular yaşamaları sağlanmış olur. Duygusal zekâsı yüksek bir yöneticinin sahip olacağı kendine güven ve iyimserlik de, işletmelerde ortaya çıkan çatışmaların başarılı bir şekilde çözümlenmesine katkı sağlayacak bir ortamın oluşmasına katkı sağlayacaktır.

Çatışma yönetiminde, işletme yöneticilerine önemli bir rol düşmektedir. Yöneticilerin, iş dünyasındaki demokratik ve insancıl yaklaşımların hızla artan

⁵²⁷ Robin L. Pinkley, "Conflict Frames of Reference: Implications for Dispute Process and Outcomes," **Academy of Management Journal**. Cilt no 37, Sayı no 1: 193-205, (1994), s. 201.

⁵²⁸ Dunham, **a.g.e.**, s.353.

⁵²⁹ **Aynı**, s.352.

popülaritesini gözden kaçırmamalıdır. Demokratik ve insana değer veren anlayış, duygusal zekânın işletmelerdeki önemini artırmıştır. Bu yüzden, duygusal zekânın her bir unsuru işletmelerdeki çatışmalar açısından büyük önem taşımaktadır⁵³⁰. Çatışma yönetiminde duygusal zekânın öneminin açık ve kesin bir şekilde keşfedilmesinin 21. yüzyılın işletmelerine çok önemli katkılar sağlaması, yeni ufuklar açması beklenmektedir⁵³¹.

Bu noktaya kadar çatışma yönetimi ve çatışma yönetimi yaklaşımları hakkında genel bilgi verilmiştir. Yukarıda kısaca tanıtılan beş aşamalı çatışma modeli hakkında aşağıda daha geniş bilgi verilecektir.

7.1. Duygusal Zekâ ve Kaçınma Yaklaşımı

Bu çatışma stratejisi, tehdit edici durumdan uzaklaşmayı veya problemi daha uygun bir zamana ertelemeyi içerir. Eğer çatışan taraflar çok sinirliyse ve sakinleşmeye ihtiyaçları varsa kaçınma ideal bir yaklaşım olabilir⁵³². Problem daha uygun zamanda ele alındığı takdirde kaçınma yaklaşımı yarar sağlayabilir.

Çatışma ortaya çıktıktan sonra tarafların birbirlerine karşı olan olumsuz duygularının yoğunlaşmasını ve çatışmanın tırmanmasını engellemek için, tarafların birbirlerinden uzaklaştırılarak iletişimin azaltılması yararlı olabilir⁵³³. Böyle bir yaklaşım sayesinde taraflara daha sağlıklı düşünme ve uygun çözümler bulma imkânı sağlanabilir. Aşağıdaki durumlarda da kaçınma yaklaşımı yararlı olabilir:

- Problem önemsizse ve tekrar ortaya çıkma ihtimali zayıfsa,⁵³⁴
- Çok daha önemli problemlerin baskısı artıyorsa, kişinin kendi beklentilerini karşılama ihtimali hiç yoksa⁵³⁵,
- Kaçınmanın yararı çözümün yararından daha ağır basıyorsa,

⁵³⁰ Baron, **a.g.e.**, s.384.

⁵³¹ Ivshin, s.10.

⁵³² Nelson, **a.g.e.**, s.411.

⁵³³ Wall, **a.g.e.**, s.521.

⁵³⁴ Sweeney ve Mcfarlin, **a.g.e.**, s.246.

⁵³⁵ Barutçugil, **a.g.e.**, s.131.

- İnsanları sakinleştirmek ve yeni bir bakış açısı kazandırmak için,
- Bilgi toplamak çabuk karar vermekten daha önemliyse⁵³⁶.

Bazı durumlarda yararlı ve gerekli olmasına rağmen kaçınma yaklaşımının genellikle, problemlerin üzerine sünger çekmek, problemlerin çözümünüyle uğraşmaktan kaçmak, çatışmayı görmezlikten gelmek şeklinde uygulandığı bilinmektedir⁵³⁷. Bu durum, problemin daha da büyüyerek insanların karşısına tekrar çıkmasına sebep olur. Geniş bir denek grubu üzerinde yapılan bir araştırmada çözümlenmemiş çatışmalar söz konusu olduğunda şiddet seviyesinin yükseldiği ve başka olumsuzlukların da ortaya çıktığı görülmüştür⁵³⁸. Benzer şekilde, konuyla ilgili araştırmalar yapan, Weiner, Klos ve Singer'in bulguları da, çözülmemiş çatışmaların, ileride mutlaka çeşitli problemlere sebep olacağını göstermektedir⁵³⁹. Çatışma söz konusu olduğunda, çatışmanın çözümlenmesi için adım atmak yerine kaçınma yaklaşımının uygulanması çatışmanın tüm taraflarının olumsuz duygular yaşamalarına sebep olur.

Duygusal zekâsı yüksek insanların, bazı gerekli durumlar haricinde, kendilerine duydukları güven, iyimserlik ve yapıcı hoşnutsuzluk sayesinde bir çatışma söz konusu olduğunda, çözüm metodu olarak kaçınmayı tercih etmemeleri beklenir. Kendine güvenen bir insan çatışmanın üzerine gitmekten korkmaz. Yapıcı hoşnutsuzluğu sayesinde bazı olumsuzlukları kabul etmez, onları eleştirir ve düzeltmeye çalışır. Ayrıca sahip olduğu iyimserlik, her şeyin daha iyiye gideceğine olan inancı da beraberinde getireceğinden problemlerin üzerine cesaretle gitmesini sağlayacaktır.

7.2. Duygusal Zekâ ve İşbirliği Yaklaşımı

Bu yaklaşımda çatışan tarafların tümünü tamamıyla tatmin edecek çözümlerin bulunması için gayret gösterilir⁵⁴⁰. Kazan-kazan anlayışına dayalı bir

⁵³⁶ Dunham, **a.g.e.**, s.354.

⁵³⁷ Stephen Mckenna, "The Business Impact of Management Attitudes Towards Dealing With Conflict," **Journal of Managerial Psychology**. Cilt no 10, Sayı no 7: 22-28, (1995), s.23.

⁵³⁸ Bodtker, **a.g.e.**, s.263.

⁵³⁹ Gayle, **a.g.e.**, s.3.

⁵⁴⁰ Mckenna, **a.g.e.**, s.2.

yaklaşım söz konusudur. İşbirliğinin normal şartlar altında kişilerarası çatışmalardaki en uygun strateji olduğu yönünde pek çok araştırmacının görüş birliği vardır. Bu yaklaşım problemi çözenin yanı sıra, kişilerarası ilişkileri de geliştirme özelliğine sahiptir. Diğer çatışma çözüm metotlarıyla kıyaslandığında işbirliği yaklaşımı yapıcı bir yaklaşımdır⁵⁴¹. Çünkü yaratıcılığı teşvik ederek insanları probleme yönelik olarak bütünleştirir. İşbirliği yaklaşımı, çatışmanın sebepleriyle doğrudan yüzleşmeyi gerektirdiği için organizasyonda düşmanlığı, adaletsizliği ve yabancılaşmayı azaltacaktır.

İşbirliği metodunda çatışmaya taraf olan kişiler iki tarafı da memnun edecek çözümlere ulaşabilmek için farklı bakış açılarından bakmaya çalışarak çok sayıda çözüm alternatifi üretirler⁵⁴². Çatışmanın çözümüne yönelik olarak mümkün olduğu kadar çok çözüm alternatifi oluşturulursa, çatışma çözümündeki etkinlik o kadar yükselir⁵⁴³. Bu süreçte eğer tüm tarafların beklentilerini karşılayabilecek çözümlerin üretilmesi mümkün değil ise, işbirliği yaklaşımı etkili olmayacaktır ve kullanılmamalıdır⁵⁴⁴.

Thomas ve Kilmann'a göre işbirlikçi çatışma çözümü için yapılması gereken şeyler şunlardır⁵⁴⁵: Etkin dinleme ve anlamayı içeren başarılı iletişim. Tehditkâr bir yaklaşıma sahip olmadan problemlerle yüzleşmek. Problemlerin görünürdeki sebepleri yanında gizli sebeplerini de araştırmak. Çözümleri birleştirmek, güven ve destek sağlayarak ilişkileri geliştirmek. Esnek ve iyimser olmak. Yüksek düzeyde sosyal yetenekler kazanarak, kişilerarası ilişkilerde başarı sağlamak.

⁵⁴¹ Vliert, **a.g.e.**, s.476.

⁵⁴² Robbins, **a.g.e.**, s.375.

⁵⁴³ Danny Ertel, "How to Design a Conflict Management Procedure That Fits Your Dispute," **Sloan Management Review**. 29-42, (Yaz 1991), s.33.

⁵⁴⁴ Karl Aquino, "Structural and Individual Determinants of Workplace Victimization: The Effects of Hierarchical Status and Conflict Management Style," **Journal of Management**. Cilt no 26, Sayı no 2: 171-193, (2000), s.188.

⁵⁴⁵ Maryam, **a.g.e.**, s.29.

Çatışma çözüm yöntemlerinden işbirliği metodunu kullanabilmek için taraflar arasında karşılıklı iyi niyete ve güvene de ihtiyaç vardır⁵⁴⁶. Tarafların birbirlerinin iyi niyetlerinden şüphe etmesinden dolayı bir güven ortamı oluşturulamazsa bu metot ile çatışmanın çözülmesi mümkün değildir. İşbirliği metodunun kullanılabilmesinin bir diğer şartı da tarafların birbirlerini eşit olarak algılamalarıdır. Taraflardan birisi kendisini üstün olarak görüyor ise bu kişi işbirliği metodunu uygulamak yerine güç kullanma eğilimine girebilir.

İşbirliğine dayalı çatışma çözümünde başarıya ulaşabilmenin önemli şartlarından birisi de, taraflar arasında açıklığın ve dürüstlüğün sağlanmasıdır⁵⁴⁷. Bu şekilde taraflar ihtiyaçlarını, amaçlarını ve önerilerini açık ve dürüst bir şekilde paylaşmalıdırlar. Taraflar birbirlerine eksik veya yanlış bilgi verilerse ve görünenlerin gerisinde bir oyun söz konusu ise işbirliğine dayalı bir çatışma çözümünü sağlamak mümkün olmaz.

İşbirliği yaklaşımının başarıya ulaşabilmesi için tarafların bu yöntemle sonuca ulaşma gücüne sahip olmaları gerekir⁵⁴⁸. Bu söz ile anlatılmak istenen şey, tarafların yalnızca kendi fikrinde ısrar etmek yerine, karşı tarafın fikirlerini de dinleyip onların fikirlerine de değer vermelerinin gerekliliğidir.

Çatışmalarda tarafların işbirliği içerisinde pastayı büyütme çalışmaları çatışma çözümünde önemli yararlar sağlar⁵⁴⁹. Diğer kişiye nispetle daha çok kaynak elde etmeye çalışmak yerine, elbirliği ile kaynakların genişletilmesine ve bu suretle iki tarafın da daha fazla kaynak elde etmesine yönelik çalışmak işbirliği yönteminin özünde vardır. Tarafların güç birliği yaparak oluşturdukları sinerji pastanın büyütülmesi için gereklidir. İşbirliği yaklaşımı çok zaman alıcı bir yaklaşım olmasına rağmen en iyi ve en uzun ömürlü çözümlere ulaşılarak bütün işletmeyi tek bir amaca götürebilecek bir yaklaşımdır⁵⁵⁰.

⁵⁴⁶ Doğan Cüceloğlu, **İnsan İnsana** (İstanbul: Remzi Kitabevi, 1996), s.207.

⁵⁴⁷ Greenberg, **a.g.e.**, s.518.

⁵⁴⁸ İnan Özalp, "Örgütlerde Çatışma," **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt no 7, Sayı no 1-2: 81-114, (1989), s.104.

⁵⁴⁹ Pinkley, **a.g.e.**, s.196.

⁵⁵⁰ Sweeney ve McFarlin, **a.g.e.**, s.249.

Yukarıdaki bilgiler çerçevesinde, işbirliği metodunun uygulanabilmesi için bilim adamları tarafından tespit edilmiş ideal şartlar dikkate alındığında, duygusal zekâ ile işbirliği metodu arasında çok güçlü bağların bulunduğu görülmektedir.

İşbirliği metodunun uygulanabilmesi için vazgeçilmez olan yapıcılık ve iyimserlik duygusal zekânın temel unsurları arasında yer almaktadır. Benzer şekilde, işbirliği metodu için gerekli olan açıklık ve dürüstlük de, duygusal zekânın yapıcı hoşnutsuzluk anlayışı ile birebir örtüşmektedir. Diğer insanları etkin bir şekilde dinleme, onları çok iyi anlama ve onların fikirlerine değer verme şartları ise duygusal zekânın empati unsuru ile benzeşmektedir. Diğer insanlarla iyi ilişkiler kurabilme şartı ise duygusal zekâsı yüksek bir insanın özellikleri arasında yer alır.

7.3. Duygusal Zekâ ve Uzlaşma Yaklaşımı

Karşılıklı olarak kabul edilebilecek çözümler bularak tarafların kısmi olarak memnun edilmesine dayalı bir yaklaşımdır. Uzlaşmada farklılıklar paylaşılır. Taraflar taviz vererek orta noktada buluşurlar. Güç kullanma ve işbirliği yaklaşımlarının ortasında yer alır. İşbirliği yaklaşımında taraflar bütünüyle memnun edilmeye çalışılırken uzlaşma yaklaşımında belli bir düzeyde memnuniyet sağlanabilmesi yeterli görülür.

Bütün çatışmalarda işbirliği yaklaşımının uygulanması, dolayısıyla da tüm tarafların beklentilerinin karşılanması mümkün olmaz. Çünkü bazı durumlarda tarafların istekleri birbirinin tam tersidir. Böyle bir durumda bir tarafın isteğinin yerine getirilmesi diğer tarafın isteğinin ihmal edilmesi anlamını taşır. Dolayısıyla iki tarafın mevcut isteklerinden vazgeçerek farklı bir noktada buluşmaları sonucu çatışma çözümünde uzlaşma yaklaşımı uygulanmış olur.

Çatışma çözümünde kullanılan uzlaşma yaklaşımı ile duygusal zekâ, bütünüyle olmasa bile büyük ölçüde uyumludur. Duygusal zekâ anlayışı esas itibarıyla insanların beklentilerinin tamamen karşılanmasını savunmaktadır.

Uzlaşma yaklaşımı her ne kadar insanların ihtiyaçlarını tamamen karşılama da, karşılıklı anlaşmaya ve beklentilerin kısmen karşılanmasına dayandığı için insan tabiatıyla uyumlu bir yöntemdir. Bu yüzden, duygusal zekâ ile çatışma çözümünde uzlaşma metodu tercihi arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olması beklenebilir. Ayrıca duygusal zekâsı yüksek bir insanın, bir çatışma yaşadığında, öncelikle işbirliğine dayalı bir çözüme ulaşmaya çalışması, bu mümkün değilse, uzlaşmaya dayalı çatışma çözüm yöntemini kullanması beklenir. Amerika'da Maryam'ın yaptığı araştırma teorik bilgilerden yola çıkılarak yapılan bu tahminleri doğrulamaktadır⁵⁵¹. Maryam araştırmasında, duygusal zekâ ile çatışma çözümünde uzlaşma metodu tercihi arasında pozitif yönlü bir ilişki belirlemiştir.

7.4. Duygusal Zekâ ve Güç Kullanma Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre, çatışma meydana geldiğinde her iki taraf da çatışmayı kazanabilmek için güç kullanır. Bu anlayışta, çatışmaya taraf olan kişiler, karşı tarafı incitme pahasına çatışmanın galibi olmaya çalışırlar⁵⁵². Burada çatışan taraflardan birisi kazanır, diğeri kaybeder. İşbirliği ve uzlaşma yoktur. Güçlü olan kazanır. Kazan-kaybet yaklaşımı söz konusudur. Acil bir durum varsa ve kişi kesinlikle haklı olduğunu biliyorsa bu yöntem kullanılabilir⁵⁵³. Bir doktor kaza geçirmiş bir kişiye yanlış müdahalede bulunan kişileri güç kullanarak durdurabilir. Çünkü bir insanın hayatı söz konusudur. Bir yönetici de hatalı ürünler müşteriye sevk edilmek üzereyken sevkıyatı güç kullanarak durdurabilir.

İşletmelerde, çatışma yönetiminde güç kullanma yaklaşımı yukarıdaki örneklere benzeyen istisnai durumlar dışında çok büyük sakıncaları olan ve kullanılmaması gereken bir metottur. Fakat işletme yöneticileri sahip oldukları konumun kendilerine verdiği imkânlardan dolayı güç kullanma eğilimine girebilirler. Böyle bir davranış yöneticinin etrafının kendisinden korkan ve kendisini sevmeyen insanlarla dolmasına yol açar. Bu durum, Ostell'in

⁵⁵¹ Maryam, a.g.e., s.80.

⁵⁵² Mckenna, a.g.e., s.2.

⁵⁵³ Nelson, a.g.e., s.411.

araştırmalarında da ortaya çıkmış, çatışmalarda haksızlığa uğradığını düşünen insanların tüm düşüncelerini intikam alma planlarının kapladığı görülmüştür⁵⁵⁴.

Güç kullanmaya dayalı davranışlara sıklıkla maruz kalan kişilerin özelliklerini belirlemeye yönelik olarak bir araştırma yapılmıştır⁵⁵⁵. Bu araştırmaya göre, endişeli, kendine güveni olmayan, sıkılgan, hassas, sessiz ve kötümser kişilerin zorbalık içeren davranışlara özellikle maruz kaldıkları görülmüştür. Sürekli olarak kaçınma veya alttan alma yaklaşımını seçen bir insan, kendisini etrafına, zorbalığa boyun eğen bir kişi olarak tanıtmış olacaktır. Bu durum kişinin zayıf, iddiasız ve sosyal olarak içine kapanık bir şekilde görülmesine yol açarak, kötü davranışlara ve sömürüye hedef olmasına sebep olur.

Çatışma sırasında, işbirliği ve uzlaşma metotlarını tercih eden bir kişi ise zorbalığa maruz kalma ihtimalini azaltmaktadır. Çünkü bu metotları seçmekle, iddialı olduğunu ve haklarını korumayı önemseydiğini göstermektedir. İşletme içerisindeki bir kişinin saldırıya ne kadar açık olduğunun en önemli belirleyicilerinden birisi de, o kişinin hiyerarşik düzeyidir. Kişinin hiyerarşik düzeyi alçaldıkça saldırılara maruz kalma ihtimali yükselir.

İşletmelerde çatışma çözüm yöntemi olarak erkek elemanların bayanlara göre güç kullanma metodunu daha fazla seçtikleri yönünde çeşitli araştırmacıların elde ettikleri bulgular vardır⁵⁵⁶. Diğer taraftan bir kısım araştırmacılar da çatışma çözüm metodu seçiminde cinsiyetin bir etkisinin olmadığını ifade etmişlerdir. Bu konuda daha fazla araştırmaya ihtiyaç olduğu görülmektedir.

Çatışma çözümünde güç kullanma yaklaşımı ile duygusal zekâ arasında çok ciddi bir uyumsuzluk vardır. Duygusal zekâsı yüksek bir kişi, insana değer verir. Yapacağı bir davranışın karşısındaki insana nasıl etkilerde

⁵⁵⁴ Gayle, **a.g.e.**, s.3.

⁵⁵⁵ Aquino, **a.g.e.**, s.173.

⁵⁵⁶ Wall, **a.g.e.**, s.539.

bulunabileceğini hesaplar. Yani onun duygularının farkındadır ve onun duygularına duyarlıdır. Çeşitli çatışmaların çözümü konusunda iyimserdir. Gayret edilirse tüm tarafları memnun edebilecek çözümlerin bulunabileceğine inanır. Bu yüzden kendine güveninin de katkısıyla çözüm arayışında gayret gösterir. Çatışmadan dolayı kendinde ortaya çıkan kızgınlık ve endişe gibi duyguların farkında olarak, bu duygularını kontrol altında tutabilir. Bu şekilde duygularının kontrolünü kaybederek kırıncı davranışlara girmez. Diğer taraftan, güç kullanma yaklaşımını benimsemiş bir kişi, insana değer vermez. Atacağı adımların karşısındaki insanın duyguları üzerinde nasıl etkilere sebep olabileceğini hiç dikkate almaz. Karşısındaki insanın duygularının farkında bile değildir. Onun için önemli olan kendi beklentilerinin karşılanmasıdır. Kendi beklentilerinin ancak başkalarının kaybetmesiyle karşılanacağına inanır. Çatışmaların tüm taraflarının kazanabileceğine inanmadığı için iyimserliği zayıftır. Çatışmaya sebep olan konuyu muhatap ile konuşarak çözmeye çalışmaz çünkü böyle bir adımı atacak güveni kendinde bulamaz.

Tüm faktörler göz önüne alındığında duygusal zekâ ile çatışma çözümü arasındaki derin anlayış farkının ve uyumsuzluğun görülmesi mümkündür.

7.5. Duygusal Zekâ ve Alttan Alma Yaklaşımı

Çatışma yönetiminde kullanılan alttan alma yaklaşımı, kişinin kendi amaçlarını göz ardı ederek diğer kişinin amaçlarına ulaşması için fedakârlık yapmasını içerir. Alttan alma yaklaşımında, çoğu zaman, fedakârlık yapan taraf hayal kırıklığına uğrar ve öz saygısı azalır⁵⁵⁷.

Çatışma çözümünde fedakârlık yaklaşımı bazı özel ve istisnai durumlar dışında sağlıklı bir çatışma çözüm metodu değildir. Özellikle sürekli fedakârlık yapmak zorunda kalan kişi bu durumdan zarar görür. Fedakârlık yaklaşımı duygusal zekâ ile de uyumsuz bir nitelik taşımaktadır. Duygusal zekâsı yüksek bir insan fedakârlık yaklaşımının kendi duyguları üzerindeki olumsuz etkilerinin bilincine varacağından, çatışmalardan sürekli olarak kaybeden kişi olmayı

⁵⁵⁷ Nelson, a.g.e., s.411.

kabullenmez. Aksi halde kişi olumsuz duygulardan kurtulamayacağı gibi, duygusal zekânın göstergeleri olan iyimserliğin ve kendine güvenin muhafaza edilmesi mümkün değildir. Ayrıca çatışmalarda sürekli fedakârlık yapan bir insan bu davranışının diğer insanda sürekli olarak güç kullanma ve kazanma eğilimi oluşturacağını farkında olmalıdır.

Bir kişi çatışma konusunda kesin olarak haksız olduğunu fark ederse⁵⁵⁸, çatışma konusu karşı taraf için çok daha büyük bir önem taşıyorsa⁵⁵⁹, daha sonrası için sosyal kredisini artırabilmek amacıyla, uyum ve istikrar çok önemliyse, çatışma stratejisi olarak alttan alma yaklaşımının benimsenmesi yarar sağlayabilir.

Üçüncü bölümde, bu noktaya kadar, duygusal zekânın işletmelerdeki çatışmalar üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmeler sonucunda duygusal zekânın her bir unsurunun çatışmalar üzerinde önemli etkilerinin bulunduğunu görülmüştür. Kişilerin iç çatışmalarında, kişilerarası çatışmalarda, kişi ile grup ve gruplararası çatışmalarda da duygusal zekânın önemli etkilerinin bulunduğu görülmüştür. Dikey ve yatay çatışmalar üzerinde duygusal zekânın farklı şekillerde etkilere sahip olduğu ve bir çatışmanın fonksiyonel nitelikte kalmasında duygusal zekânın önemli bir rolünün bulunduğu tespit edilmiştir. Ayrıca duygusal zekâ ile çatışma çözüm yöntemleri arasında var olan önemli bağlar bu bölümde açığa çıkarılmıştır. Elde edilen tüm bu bilgiler dikkate alındığında duygusal zekânın işletmelerdeki çatışmalar üzerinde ne kadar önemli etkilerinin bulunduğu görülmüştür. Teorik olarak elde edilen bu bilgilerin araştırma kapsamındaki işletmelerde ne ölçüde gerçekleşeceği uygulama başlıklı bir sonraki bölümde ele alınacaktır.

⁵⁵⁸ Sweeney ve Mcfarlin, **a.g.e.**, s.247.

⁵⁵⁹ Barutçugil, **a.g.e.**, s.131.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KAYSERİ'DEKİ BÜYÜK ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE BİR UYGULAMA

1. ARAŞTIRMANIN KONUSU ve AMACI

Bu araştırma, Kayseri'de faaliyet göstermekte olan 50 kişi ve üzerinde personel çalıştıran işletmelerde gerçekleştirilmektedir. Araştırmada, üst kademe yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin, astlarıyla olan çatışmaları üzerindeki etkileri incelenmektedir. Çalışmada özellikle, yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri farklılaştıkça çatışma çözüm metotlarının tercihinde nasıl bir değişim olacağı belirlenmeye çalışılacaktır. Araştırmada ayrıca, yöneticilerin demografik özellikleri, duygusal zekâ itibarıyla demografik özellikler arasında bir fark olup olmadığı değerlendirilecektir.

2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmanın hipotezleri, duygusal zekâ - demografik özelliklerle ilgili hipotezler, duygusal zekâ - çatışma çözüm yöntemleri ile ilgili hipotezler olarak iki gruba ayrılmış olarak aşağıda sıralanmıştır.

2.1. Duygusal Zekâ – Demografik Özelliklerle İlgili Hipotezler

- Ho: Duygusal zekâ açısından yöneticilerin cinsiyetleri arasında fark yoktur.
H1: Duygusal zekâ açısından yöneticilerin cinsiyetleri arasında fark vardır.
- Ho: Yöneticilerin duygusal zekâları ile yaşları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
H1: Yöneticilerin duygusal zekâları ile yaşları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

- Ho: Duygusal zekâ açısından yöneticilerin medeni durumları arasında fark yoktur.
H1: Duygusal zekâ açısından yöneticilerin medeni durumları arasında fark vardır.
- Ho: Duygusal zekâ açısından yöneticilerin çocuklarının olup olmaması arasında fark yoktur.
H1: Duygusal zekâ açısından yöneticilerin çocuklarının olup olmaması arasında fark vardır.
- Ho: Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile sahip oldukları çocuk sayısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
H1: Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile sahip oldukları çocuk sayısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- Ho: Duygusal zekâ açısından yöneticilerin eğitim düzeyleri arasında fark yoktur.
H1: Duygusal zekâ açısından yöneticilerin eğitim düzeyleri arasında fark vardır.
- Ho: Duygusal zekâ açısından yöneticilerin eğitim aldıkları alanlar arasında fark yoktur.
H1: Duygusal zekâ açısından yöneticilerin eğitim aldıkları alanlar arasında fark vardır.
- Ho: Duygusal zekâ açısından yöneticilerin işletmedeki statüleri arasında fark yoktur.
H1: Duygusal zekâ açısından yöneticilerin işletmedeki statüleri arasında fark vardır.

- Ho: Duygusal zekâ açısından yöneticilerin işletmede çalıştıkları bölümler arasında fark yoktur.
H1: Duygusal zekâ açısından yöneticilerin işletmede çalıştıkları bölümler arasında fark vardır.

2.2. Duygusal Zekâ – Çatışma Çözüm Yöntemleri İlişisini Tespite Dönük Hipotezler

- Ho: Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile işbirliğine dayalı çatışma çözüm metodunu tercih etmeleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
H1: Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile işbirliğine dayalı çatışma çözüm metodunu tercih etmeleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- Ho: Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile güç kullanmaya dayalı çatışma çözüm metodunu tercih etmeleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
H1: Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile güç kullanmaya dayalı çatışma çözüm metodunu tercih etmeleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- Ho: Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile uzlaşmaya dayalı çatışma çözüm metodunu tercih etmeleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
H1: Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile uzlaşmaya dayalı çatışma çözüm metodunu tercih etmeleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- Ho: Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile fedakârlığa dayalı çatışma çözüm metodunu tercih etmeleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
H1: Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile fedakârlığa dayalı çatışma çözüm metodunu tercih etmeleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- Ho: Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile kaçınmaya dayalı çatışma çözüm metodunu tercih etmeleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
H1: Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile kaçınmaya dayalı çatışma çözüm metodunu tercih etmeleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.1. Araştırma Modeli

Araştırma, Kayseri’de faaliyet göstermekte olan, 50 kişi ve daha fazla eleman çalıştıran işletmelerdeki, fonksiyonel birim yöneticilerini, yönetici yardımcılarını ve genel müdürleri kapsamaktadır. Kayseri Sosyal Sigortalar İl Müdürlüğü ile Kayseri Sanayi ve Ticaret Odası’ndan alınan verilere göre, Kayseri’de bu kategoriye giren 74 işletme bulunduğu tespit edilmiştir. Yapılan araştırmalarda bu işletmelerden bazılarının kapanmış olduğu, bazılarının belirtilen adreste yer almadığı belirlenmiştir. İki farklı işletme gibi görünmesine rağmen yöneticileri ortak olan işletmelere rastlanmıştır. Birkaç işletme de, araştırmaya katılmayı kabul etmemiştir. Sonuç olarak araştırma kapsamına giren ve ulaşılabilir durumda olan 59 işletme belirlenmiştir. Yöntem olarak ana kitlenin tamamına ulaşılması ve tam sayım yapılması amaçlandığından bir örnekleme çalışması yapılmamıştır.

3.2. Veri Toplama Yöntemi

3.2.1. Ölçekler

Bu araştırmada duygusal zekânın değerlendirilebilmesi için Baron’un duygusal zekâ ölçeği kullanılmıştır. Hatırlanacağı üzere duygusal zekânın ölçümü bölümünde, farklı duygusal zekâ ölçekleri değerlendirilmiştir. Elde edilen bilgiler, Baron’un duygusal zekâ ölçeğinin, akademik çalışmalarda en çok kullanılan ve bilimsel çevrelerde en çok güvenilen ölçek olduğunu göstermişti. Ölçeğin güvenilirliği farklı araştırmacılar tarafından değerlendirilmiş ve her seferinde yüksek güvenilirlik değerlerine ulaşılmıştır. Bu çalışmada, ölçeğin güvenilirliğini bir kez daha doğrulamak için, veriler SPSS programına girildikten sonra, veri setinin Cronbach Alpha Coefficiency değerine bakılmıştır. Alpha = 0,8274 çıktığından ölçeğin güvenilirliğinin yüksekliği doğrulanmıştır.

Yöneticilerin, astlarıyla bir çatışma yaşadıklarında hangi çözüm metodunu tercih ettiklerini belirlemek için Rahim’in çatışma ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek yine akademik çalışmalarda en çok kullanılan, bilimsel çevrelerde kabul görmüş ve güvenilirliği yüksek bir ölçektir. Rahim’in çatışma ölçeğinin

güvenilirliğini doğrulamak için, veriler SPSS programına girildikten sonra, veri setinin Cronbach Alpha Coefficiency değerine bakılmıştır. Alpha= 0,7662 olarak bulunduğu için ölçeğin güvenilirliğinin yüksekliği doğrulanmıştır.

3.2.2. Verilerin Toplanması

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Söz konusu anket üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde Baron'un duygusal zekâ ölçeği, ikinci bölümde Rahim'in çatışma ölçeği, üçüncü bölümde de demografik özellikler ile ilgili sorular yer almıştır. Baron'un ölçeği duygusal zekâyı, Rahim'in ölçeği de yöneticilerin çatışma durumlarında hangi çatışma çözüm yöntemini tercih ettiklerini belirlemektedir.

Anket formları, adresleri belirlenmiş olan 59 işletmedeki genel müdür, fonksiyonel birim yöneticileri ve yönetici yardımcılara elden teslim edilmiştir. Yeterli zamanı bulunan yöneticilerin anketi o anda doldurmaları sağlanmış, anketle ilgili soruları cevaplanmıştır. Anketin, cevaplayıcıların tamamına yakını tarafından tamamen anlaşıldığı, çok nadiren anketteki sorular hakkında açıklama istendiği görülmüştür.

Anketin ulaştırıldığı sırada zamanı olmayan yöneticilere araştırma ile ilgili bilgiler verilmiş, gerekli açıklamalar yapılmış ve cevaplama için bir hafta zaman tanınmıştır. Bu sürenin bitimini müteakip doldurulmuş olan anketler toplanmıştır. Dağıtılmış olan anket sayısı 430 olmasına karşın bunlardan 134'ü toplanabilmiştir. Araştırmanın yıllık izinlerin çoğunlukla kullanıldığı bir döneme rastlaması, bazı işletmelerce bu tür araştırmaların gereğine ve yararına inanılmaması gibi sebeplerle cevaplanmayan ve toplanamayan anketler olmuştur.

Toplanan anketler üzerinde yapılan analizlerde 8 anketin ciddi bir şekilde doldurulmadığı görüldüğünden bu anketler ayrılmış ve değerlendirmeye alınmamıştır. Dolayısıyla istatistik analizlerde kullanılacak anket sayısı 126 olarak belirlenmiştir.

4. ARAŞTIRMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırmadan elde edilen veriler SPSS 10.0 programında değerlendirilmiştir. Likert ölçeğinin kullanıldığı anketlerdeki verilerin SPSS programına girilebilmesi için boş bir anket, numaralandırma rehberi olarak hazırlanmıştır. Bu rehber gere göre duygusal zekâ ölçeğinde yer alan düz sorulara verilen cevaplar sırasıyla 5= Kesinlikle Katılıyorum, 4= Katılıyorum, 3= Kararsızım, 2= Katılmıyorum, 1= Kesinlikle Katılmıyorum şeklinde numaralandırılmıştır. Duygusal zekâ ölçeğindeki ters sorular da tersine, 1= Kesinlikle Katılıyorum, 2= Katılıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılmıyorum şeklinde numaralandırılmıştır. Ardından, doldurulmuş olan anketlerdeki bütün sorular verilen cevaba göre, bir şablon yardımıyla 1'den 5'e kadar puanlandırılmıştır. Sorulardan alınan puanlar toplanarak soru sayısında bölüldüğünde kişinin duygusal zekâsı 5 puan üzerinden elde edilmiştir.

Rahim'in çatışma ölçeğinde ters soru bulunmamaktadır. Fakat bu ölçekte yer alan soru grupları kişinin çatışma sırasında hangi çözüm metodunu tercih ettiğini belirlemektedir. Verilen cevaplar, 5= Kesinlikle Katılıyorum, 4= Katılıyorum, 3= Kararsızım, 2= Katılmıyorum, 1= Kesinlikle Katılmıyorum şeklinde puanlandırılmıştır. Soru grupları ile ilgili olarak alınan puanlar, kişinin ilgili çatışma çözüm metoduna olan eğiliminin derecesini belirlemektedir.

4.1. Kullanılan İstatistik Yöntemleri

Araştırmada verilerin niteliğine göre ve ulaşılmaya çalışılan amaca göre farklı istatistik analiz yöntemleri kullanılmıştır⁵⁶⁰. Baron'un duygusal zekâ anketinin ve Rahim'in çatışma anketinin güvenilirlik testlerinde Cronbach Alpha katsayısı yöntemi kullanılmıştır. Duygusal zekâ itibarıyla grup ortalamaları arasında fark bulunup bulunmadığı, iki grup faktörü bulunduğu t testi ile ikiden fazla grup faktörü bulunduğu ise ANOVA testi ile değerlendirilmiştir. İki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin bulunup bulunmadığı Pearson Korelasyon analizi ile değerlendirilmiştir.

⁵⁶⁰ Mâhir Nakip, **Pazarlama Araştırmaları** (Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2003), s. 321.

5. VERİLERİN ANALİZİ VE YORUMU

5.1. Demografik Özellikler

5.1.1. Katılımcıların Kişisel Özellikleri

Araştırmaya katılan 126 yöneticiden 114'ünün (% 90,5) erkek, 12'sinin (% 9,5) bayan olduğu görülmektedir.

Tablo 4. 1. Katılımcıların Cinsiyetleri

	Sıklık	Geçerli Yüzde (%)
Erkek	114	90,5
Bayan	12	9,5
Toplam	126	100

İşletmelerimizde bayan yöneticilerin genel olarak sayılarının erkek yöneticilere göre az olması bilinen ve beklenen bir durumdur.

Araştırmaya katılan yöneticilerin yaşlarına bakıldığında 21'den 63'e kadar bir yaygınlığa sahip olduğu görülmektedir. Yaşları 20-30 arasında olan kişilerin sayısı 28 (% 22,8), 31-40 arasında olanların sayısı 59 (% 48), 41-50 arasında olanların sayısı 29 (% 23,6), yaşları 51 ve üzerinde olanların sayısı 7 (% 5,7) olmuştur. Katılımcıların yaş ortalaması ise 38'dir.

Tablo 4. 2. Katılımcıların Yaşları

	Sıklık	Geçerli Yüzde (%)
20 – 30	28	22,8
31 – 40	59	48
41 – 50	29	23,6
51 –	7	5,7
Cevapsız	3	
Toplam	126	100

Yöneticilerin yaklaşık olarak % 70'i 40 yaşın altındadır. Bu tespit, insanların işletmelerde yönetim kademelerinde ilerlemek için çok uzun yıllar

beklemediklerini göstermektedir. Elde edilen veriler ışığında, işletmelerin terfi sistemlerinin de, zamana ve tecrübeye göre değil, muhtemelen bilgi ve yeteneğe dayandırıldığı tahmin edilmektedir. Bu yaklaşım işletmelerimiz açısından olumlu bir gelişme olarak değerlendirilmektedir. Bir yönetim kademesinin gerektirdiği tüm niteliklere sahip olan bir kişi alacağı eğitim programlarıyla ve tecrübeli yöneticilerin rehberliği ile tecrübe eksikliğini giderebilir. Böylece personelin, yönetim kademelerinde görev almak için uzun yıllar beklemesi zorunluluk olmaktan çıkar.

Araştırmaya katılan yöneticilerin medeni halleri incelendiğinde 112'sinin (% 88,9) evli, 14'ünün (%11,1) bekâr olduğu görülmüştür.

Tablo 4. 3. Katılımcıların Medeni Durumları

	Sıklık	Geçerli Yüzde (%)
Evli	112	88,9
Bekâr	14	11,1
Toplam	126	100

Araştırmaya katılan yöneticilerin 99'unun (% 79,8) çocuğu bulunmakta iken 25'inin (% 20,2) çocuğu bulunmamaktadır.

Tablo 4. 4. Katılımcıların Çocuk Sahibi Olma Durumları

	Sıklık	Geçerli Yüzde (%)
Var	99	79,8
Yok	25	20,2
Cevapsız	2	
Toplam	126	100

Araştırmaya katılan ve çocuğu bulunan yöneticilerden 25'inin (% 26,9) bir, 52'sinin (% 55,9) iki, 13'ünün (% 14) üç, 2'sinin (% 2,2) dört, 1'inin (% 1,1) beş çocuğu bulunmaktadır.

Tablo 4. 5. Katılımcıların Çocuk Sayıları

	Sıklık	Geçerli Yüzde (%)
1	25	26,9
2	52	55,9
3	13	14
4	2	2,2
5	1	1,1
Cevapsız	33	
Toplam	126	100

Araştırmaya katılan yöneticilerinin % 20'sinin çocuğunun bulunmaması ve çocuğu bulunanların yaklaşık % 83'ünün bir veya iki çocuğa sahip olması, yöneticilerin mümkün olduğu kadar az çocuğa sahip olma eğilimde olduklarını göstermektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin 5'inin (% 4) temel eğitim, 16'sının (% 12,7) lise, 92'sinin (% 73) üniversite, 13'ünün (% 10,3) de yüksek lisans düzeyinde eğitim aldığı belirlenmiştir. Doktora eğitimi alan yönetici bulunmamaktadır.

Tablo 4. 6. Katılımcıların Eğitim Düzeyleri

	Sıklık	Geçerli Yüzde (%)
Temel Eğitim	5	4
Lise	16	12,7
Üniversite	92	73
Yüksek Lisans	13	10,3
Toplam	126	100

Yöneticilerin yaklaşık % 17'sinin temel eğitim veya lise mezunu olması, doktoralı hiçbir yöneticinin olmaması ve yüksek lisanslı yönetici sayısının % 10 düzeyinde kalması önemli bir probleme işaret etmektedir. Dünyanın küçüldüğü, rekabetin şiddetlendiği, değişimin baş döndürücü bir hıza ulaştığı bir ortamda, geleneksel ve sağduyuya dayalı yaklaşımların ve yöntemlerin işe yaramadığı

artık bilinmektedir. Günümüz dünyasında yöneticilerin en önemli silahları bilgidir. Yöneticiler ancak bilgi sayesinde doğru kararları alabilir ve doğru adımları atabilirler. Bu yüzden yöneticilerin eğitime daha çok önem verilmelidir. Resmi eğitim kurumlarında eğitim alamamış yöneticilerin danışmanlık işletmelerinden alacakları eğitimle kendilerini geliştirmeleri yarar sağlayacaktır. Ayrıca lisans eğitimi almış kişilerin yüksek lisans ve doktora eğitimi almaları desteklenmelidir. İşletme mensuplarının çeşitli eğitim programlarına katılmaları, yüksek lisans ve doktora yapmalarının işletmeye mutlaka maliyetleri olacaktır. Fakat pahalı eğitim yoktur, pahalıya gelen eğitim vardır. Eğer bir yönetici doktora eğitimi için kendisine harcanan paradan çok daha fazlasını işletmeye kazandırıyor ise bu eğitime işletmenin yaptığı harcama pahalıya gelmemiş olur.

Araştırmaya katılan yöneticilerin 52'sinin (% 51) teknik bir alanda eğitim aldığı, 50'sinin (% 49) ise sosyal bir alanda eğitim aldığı görülmüştür.

Tablo 4. 7. Katılımcıların Eğitim Alanları

	Sıklık	Geçerli Yüzde (%)
Teknik	52	51
Sosyal	50	49
Cevapsız	24	
Toplam	126	100

Araştırma kapsamındaki işletmelerde yöneticilerin yaklaşık yarısının mühendis olması önemli bir bulgudur. Bu bulgu Türkiye'deki yönetim anlayışının hâlâ Taylorist bir çizgide bulunduğuna yönelik bir ipucu olabilir. Mühendislik okullarında yöneticilik eğitimi verilmemektedir. Yönetici yetiştirme rolünü büyük ölçüde işletme bölümleri üstlenmiştir. Durum böyleyken işletmelerdeki yöneticilerin yarısı mühendis ise yönetim performansı açısından bir zafiyet ortaya çıkabilir. Bu yüzden, işletmelerdeki yönetim kademelerinde mümkün olduğu kadar işletme mezunları çalıştırılmalı, mühendis yönetici çalıştırmak

zorunlu olduğunda ise, yüksek lisans veya diğer eğitim programlarıyla işletmecilik ve yonetim konularında bilgi birikimleri artırılmalıdır.

5.1.2. Katılımcıların Örgütsel Özellikleri

Araştırmaya katılan kişilerin 91'inin (% 76,5) yönetici, 28'inin (% 23,5) yönetici yardımcısı statüsü taşıdığı görülmüştür.

Tablo 4. 8. Katılımcıların Sahip Oldukları Statü

	Sıklık	Geçerli Yüzde (%)
Yönetici	91	76,5
Yönetici Yardımcısı	28	23,5
Cevapsız	7	
Toplam	126	100

Araştırmaya katılan kişilerin 30'unun (% 24,4) muhasebe veya finansman bölümlerinde, 44'ünün (% 35,8) insan kaynakları yönetimi, pazarlama veya satın alma bölümlerinde, 49'unun (% 39,8) Planlama, üretim, ar-ge veya kalite güvence bölümlerinden birinde çalıştığı belirlenmiştir.

Tablo 4. 9. Katılımcıların Çalıştıkları Bölüm

	Sıklık	Geçerli Yüzde (%)
Muhasebe – Finansman	30	24,4
İnsan Kaynakları Yönetimi, Pazarlama, Satın Alma	44	35,8
Planlama, Üretim, Ar-ge, Kalite Güvence	49	39,8
Cevapsız	3	
Toplam	126	100

İşletmelerdeki bölümlerin bu şekilde gruplandırılmasındaki amaç, grup ortalamaları arasındaki farkları tespitte yönelik olarak yapılacak istatistik analizlerde daha anlamlı sonuçlar yakalayabilmektir. Gruplandırmada insanlarla etkileşim düzeyi esas alınmıştır. İnsan kaynakları, pazarlama, satın alma

bölümlerini en dışa dönük ve en yüksek etkileşim düzeyine sahip olduğu, diğer bölüm gruplarının ise nispeten içe dönük ve daha az etkileşime sahip olduğu varsayılmıştır.

5. 2. Duygusal Zekâ Açısından Yöneticilerin Demografik Özelliklerinin Değerlendirmesi

Bu bölümde güven aralığı % 95 olarak kabul edilmiş ve analizler bu çerçevede gerçekleştirilmiştir.

Duygusal zekâ açısından yöneticilerin cinsiyetleri arasında fark olup olmadığı **t testi** ile değerlendirilmiştir.

Ho: Duygusal zekâ açısından yöneticilerin cinsiyetleri arasında fark yoktur.

H1: Duygusal zekâ açısından yöneticilerin cinsiyetleri arasında fark vardır.

Tablo 4. 10. Duygusal Zekâ – Cinsiyet

	Sıklık	Ortalama	T testi	P
Erkek	114	3,86	1,551	0,123
Bayan	12	3,98		

Elde edilen sonuçlara göre, $p(0,123) > 0,05$ olduğu için, H1 hipotezi reddedilmiştir. Dolayısıyla yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin cinsiyete göre farklılaşmadığı görülmektedir. Ancak grup hacimleri orantısız olduğu için bu sonuç güvenilir değildir. Konuyla ilgili farklı ülkelerde yapılan araştırmaların bir kısmında duygusal zekâ açısından cinsiyetler arasında anlamlı fark bulunmuş, bir kısmında ise bulunamamıştır. Türkiye’de konu ile ilgili yapılan bir başka araştırmada da fark bulunamamıştır. Konuyla ilgili araştırmalar çoğaldıkça bir sonuca ulaşabilmek ve genelleme yapabilmek mümkün olabilecektir.

Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile yaşları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı **korelasyon** analiziyle değerlendirilmiştir.

Ho: Yöneticilerin duygusal zekâları ile yaşları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Yöneticilerin duygusal zekâları ile yaşları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 4. 11. Duygusal Zekâ – Yaş

	Duygusal Zekâ	Yaş
Duygusal Zekâ	1,000 0,240 126	-0,107 123
Yaş	- 0,107 0,240 123	1,000 123

Tabloya bakıldığında $p (0,240) > 0,05$ olduğu için H1 hipotezi reddedilmiştir. Dolayısıyla duygusal zekâ düzeyi ile yaş arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Aslında yaş ile birlikte duygusal zekânın yükselmesi beklenen durumdur. Fakat iki kavram arasında bir ilişkinin çıkmamış olması toplumumuzdaki kültürel özelliklere bağlı olabilir. Duygusal zekânın yaş ile birlikte yükselmesi kişinin yaptığı hatalardan ders almasına ve insan ilişkilerinde sürekli olarak “daha iyi” nin arayışı içerisinde olmasına bağlıdır. Hatalarından ders almayan, kendini geliştirmeyen ve davranış özellikleri açısından yıllar boyunca aynı kalan kişilerin duygusal zekâsı yükselmeyecektir. Durumun açıklığa kavuşabilmesi için toplumumuzda bu yöndeki kültürel özelliklerin belirlenmesine ihtiyaç vardır.

Duygusal zekâ açısından yöneticilerin medeni durumları arasında bir fark olup olmadığı **t testi** ile değerlendirilmiştir.

Ho: Duygusal zekâ açısından yöneticilerin medeni durumları arasında fark yoktur.

H1: Duygusal zekâ açısından yöneticilerin medeni durumları arasında fark vardır.

Tablo 4. 12. Medeni Durum - Duygusal Zekâ

	Sıklık	Ortalama	T testi	P
Evli	112	3,86	0,973	0,333
Bekâr	14	3,93		

Elde edilen sonuçlara göre, $p (0,333) > 0,05$ olduğu için, H1 hipotezi reddedilmiştir. Dolayısıyla, duygusal zekâ düzeyinin medeni duruma göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Fakat grup hacimleri orantısız olduğu için bu sonuç güvenilir değildir.

Duygusal zekâ açısından yöneticilerin, çocuklarının bulunup bulunmamasına göre fark olup olmadığı **t testi** ile değerlendirilmiştir.

Ho: Duygusal zekâ açısından yöneticilerin çocuklarının olup olmaması arasında fark yoktur.

H1: Duygusal zekâ açısından yöneticilerin çocuklarının olup olmaması arasında fark vardır.

Tablo 4. 13. Duygusal Zekâ – Çocuk Sahibi Olma Durumu

	Sıklık	Ortalama	T testi	P
Çocuğu Bulunan	98	3,85	1,802	0,074
Çocuğu Bulunmayan	26	3,95		

Elde edilen sonuçlara göre, $p (0,074) > 0,05$ olduğu için, H1 hipotezi reddedilmiştir. Dolayısıyla duygusal zekânın kişilerin çocuklarının bulunması veya bulunmamasına göre farklılaşmadığı görülmektedir. Fakat grup hacimleri orantısız olduğu için bu sonuç güvenilir değildir.

Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile sahip oldukları çocuk sayıları arasında anlamlı bir ilişkinin bulunup bulunmadığı **korelasyon** analizi ile değerlendirilmiştir.

Ho: Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri sahip oldukları çocuk sayısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri sahip oldukları çocuk sayısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 4. 14. Duygusal Zekâ - Çocuk Sayısı

	Duygusal Zekâ	Çocuk Sayısı
Duygusal Zekâ	1,000	-0,009
		0,929
	126	93
Çocuk Sayısı	-0,009	1,000
	0,929	
	93	93

Tablodan elde edilen $p (0,929) > 0,05$ olduğu için H1 hipotezi reddedilmiştir. Dolayısıyla yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri sahip oldukları çocuk sayılarına göre farklılaşmamaktadır.

Duygusal zekâ açısından yöneticilerin eğitim düzeyleri arasında fark olup olmadığı **ANOVA** analizi ile değerlendirilmiştir.

Ho: Duygusal zekâ açısından yöneticilerin eğitim düzeyleri arasında fark yoktur.

H1: Duygusal zekâ açısından yöneticilerin eğitim düzeyleri arasında fark vardır.

Tablo 4. 15. Duygusal Zekâ - Eğitim Düzeyi

	Ortalama	F Değeri	P
Temel Eğitim	3,63 n= 5	1,913	0,131
Lise	3,93 n=16		
Üniversite	3,87 n=92		
Yüksek Lisans	3,91 n=13		

Elde edilen sonuçlara göre, $p (0,131) > 0,05$ olduğu için, H1 hipotezi reddedilmiştir. Dolayısıyla yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin, eğitim düzeyine göre farklılaşmadığı görülmektedir. Fakat grup hacimleri orantısız olduğu için bu sonuç güvenilir değildir.

İlk bakışta eğitim düzeyi yüksek kişilerin duygusal zekâlarının da yüksek olması beklenebilir. Fakat araştırma sürdürülürken yapılan gözlemler bu beklentiyi doğrular nitelikte değildir. Temel eğitim veya lise mezunu olmasına karşılık, kendine güveni yüksek, personeliyle çok iyi anlaşılan, onların problemlerine duyarlı, işletmede genel olarak bir işbirliği ve uzlaşma havası oluşturabilmiş yöneticiler görülmüştür. Diğer taraftan üniversite mezunu olmasına karşılık personeliyle bir türlü anlaşamayan, zaman zaman öfke nöbetleri yaşayan, onlara kaba ve kırıcı davranan, onların beklentilerine duyarsız yöneticiler de görülmüştür. Bu noktadan hareketle, mevcut eğitim sistemlerinin duygusal zekâyı yükseltmekte bir katkısının olmadığı sonucuna ulaşılabilir. Duygusal zekâ eğitimi bölümünde verilen bilgiler dikkate alındığında bunun beklenen bir sonuç olduğu görülebilir. Klasik eğitim sistemlerinin duygusal zekâyı artırmakta işe yaramadığı, duygusal zekâ eğitiminin çok daha farklı ve özel bir şekilde verilmesinin gerekliliği konusundaki bilgiler bu sonuca ulaşılmasını sağlamıştır.

Duygusal zekâ açısından yöneticilerin eğitim aldıkları alanlar arasında fark olup olmadığı **t testi** ile değerlendirilmiştir.

Ho: Duygusal zekâ açısından yöneticilerin eğitim aldıkları alanlar arasında fark yoktur.

H1: Duygusal zekâ açısından yöneticilerin eğitim aldıkları alanlar arasında fark vardır.

Tablo 4. 16. Duygusal Zekâ – Eğitim alanı

	Sıklık	Ortalama	T testi	P
Teknik	51	3,85	1,061	0,291
Sosyal	50	3,90		

Elde edilen sonuçlara göre, $p (0,291) > 0,05$ olduğu için, H1 hipotezi reddedilmiştir. Dolayısıyla, yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri aldıkları eğitimin teknik veya sosyal bir alanda olmasına göre farklılaşmamaktadır. Yine ilk bakışta sosyal bir alanda eğitim almış kişilerin teknik alanlarda eğitim görmüş kişilere nispetle duygusal zekâlarının yüksek olması beklenebilir. Fakat duygusal zekâ eğitiminin farklı ve özel bir yapıda verilebilir olması ve mevcut eğitim sistemimizde böyle bir yapının bulunmamasından dolayı, kişinin teknik veya sosyal bir alanda eğitim almış olmasının duygusal zekâ düzeyini etkilememesi doğal karşılanmalıdır.

Duygusal zekâ açısından yöneticilerin statüleri arasında fark olup olmadığı **t testi** ile değerlendirilmiştir.

Ho: Duygusal zekâ açısından yöneticilerin işletmedeki statüleri arasında fark yoktur.

H1: Duygusal zekâ açısından yöneticilerin işletmedeki statüleri arasında fark vardır.

Tablo 4. 17. Duygusal Zekâ – Sahip Olunan Statü

	Sıklık	Ortalama	T testi	P
Yönetici	91	3,88	0,280	0,780
Yönetici Yardımcısı	28	3,86		

Elde edilen sonuçlara göre, $p (0,780) > 0,05$ olduğu için, H1 hipotezi reddedilmiştir. Dolayısıyla, kişilerin duygusal zekâ düzeylerinin, yönetici veya yönetici yardımcısı olmalarına göre farklılaşmadığı görülmüştür. Fakat grup hacimleri orantısız olduğu için bu sonuç güvenilir değildir.

Duygusal zekâ açısından yöneticilerin işletmede çalıştıkları bölümler arasında fark olup olmadığı **ANOVA** analizi ile değerlendirilmiştir.

Ho: Duygusal zekâ açısından yöneticilerin işletmede çalıştıkları bölümler arasında fark yoktur.

H1: Duygusal zekâ açısından yöneticilerin işletmede çalıştıkları bölümler arasında fark vardır.

Tablo 4. 18. Duygusal Zekâ – Çalışılan Bölüm

	Ortalama	F Değeri	P
Muhasebe, Finansman	3,82 n=30	0,510	0,602
İnsan Kaynakları Yönetimi, Pazarlama, Satın Alma	3,88 n=44		
Planlama, Üretim, Araştırma Geliştirme, Kalite Güvence	3,87 n=49		

Elde edilen sonuçlara göre, $p (0,602) > 0,05$ olduğu için, H1 hipotezi reddedilmiştir. Dolayısıyla yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri işletme içerisinde çatıştıkları bölüme göre farklılaşmamaktadır. Özellikle, İnsan Kaynakları Yönetimi, Pazarlama ve Satın Alma bölümlerinde çalışan kişilerin, pek çok insanla yoğun etkileşimde bulunmalarına karşın, duygusal zekâlarının diğer bölümlerde çalışanlara nispetle daha yüksek olmaması, duygusal zekânın yaş ile birlikte artmaması bulgusuyla örtüşmektedir. Etkileşim kurulan çok sayıda insan söz konusu olmasına rağmen bu durum kişilerin duygusal zekâlarının yükselmesine sebep olmamıştır. Bu sonuç yine kişilerin, olaylardan dersler çıkarmama ve sürekli olarak kendilerini geliştirme arayışı içerisinde olmamalarıyla açıklanabilir.

5.3. Duygusal Zekâ Açısından Yöneticilerin Çatışma Çözüm Yöntemi Tercihlerinin Değerlendirmesi

Bu bölümdeki analizlerde güven aralığı genel olarak % 95 kabul edilmekle birlikte, bazı analizlerde % 90'a kadar daraltılacaktır. % 90'lık güven aralığı, %95'lik güven aralığına göre daha zayıf bir ilişkiye işaret etmektedir.

Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile işbirliğine dayalı çatışma çözüm metodunu tercih etmeleri arasında anlamlı bir ilişkinin bulunup bulunmadığı **korelasyon** analizi ile değerlendirilmiştir.

Ho: Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile çatışma çözümünde işbirliği metodunu tercih etmeleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile çatışma çözümünde işbirliği metodunu tercih etmeleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 4. 19. Duygusal Zekâ – İşbirliği Metodu

	Duygusal Zekâ	İşbirliği
Duygusal Zekâ	1,000	0,432*
	126	126
İşbirliği	0,432*	1,000
	126	126

**Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Elde edilen sonuçlara göre, $p < 0,05$ olduğu için, % 95 güven aralığında H1 hipotezi kabul edilmiştir. Dolayısıyla yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri yükseldikçe işbirliğine dayalı çatışma çözümünü tercih etmeleri muhtemeldir. Yöneticilerin duygusal zekâları yükseldikçe, çatışma çözümünde en etkin metot olarak kabul edilen işbirliği metodunu kullandıklarının tespiti, işletmelerde çatışma yönetimi çalışmalarında önemli yararlar sağlayacaktır.

Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile güç kullanmaya dayalı çatışma çözüm metodunu tercih etmeleri arasında anlamlı bir ilişkinin bulunup bulunmadığı **korelasyon** analizi ile değerlendirilmiştir.

Ho: Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile çatışma çözümünde güç kullanma metodunu tercih etmeleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile çatışma çözümünde güç kullanma metodunu tercih etmeleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 4. 20 Duygusal zekâ – Güç Kullanma Metodu

	Duygusal Zekâ	Güç Kullanma
Duygusal Zekâ	1,000	-0,241*
	0,007	0,007
	126	126
Güç Kullanma	-0,241*	1,000
	0,007	0,007
	126	126

**Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Elde edilen sonuçlara göre, $p (0,007) < 0,05$ olduğu için, % 95 güven aralığında H1 hipotezi kabul edilmiştir. r değerinin negatif olması duygusal zekâ ile güç kullanma metodu arasında ters yönlü bir ilişkiye işaret etmektedir. Dolayısıyla, yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri yükseldikçe güç kullanmaya dayalı çatışma çözüm metotlarından uzaklaşmaları muhtemeldir. Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri yükseldikçe güç kullanmaya dayalı çatışma çözüm metodundan uzaklaştıkları bulgusu, işbirliği metodu ile duygusal zekâ arasında elde edilen bulgular ile uyumludur. Çünkü çatışma sırasında güç kullanma yaklaşımı büyük ölçüde işbirliği metodunun tersidir. Güç kullanma metodu konusunda elde edilen bulgular yine, çatışma yönetimi konusunda duygusal zekânın önemini ortaya koymuştur.

Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile uzlaşmaya dayalı çatışma çözüm metodunu tercih etmeleri arasında anlamlı bir ilişkinin bulunup bulunmadığı **korelasyon** analizi ile değerlendirilmiştir.

Ho: Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile çatışma çözümünde uzlaşma metodunu tercih etmeleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile çatışma çözümünde uzlaşma metodunu tercih etmeleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 4. 21. Duygusal zekâ – Uzlaşma Metodu

	Duygusal Zekâ	Uzlaşma
Duygusal Zekâ	1,000	0,161
		0,072
	126	126
Uzlaşma	0,161	1,000
	0,072	
	126	126

Elde edilen sonuçlara göre, $p (0,072) < 0,1$ olduğu için, % 90 güven aralığında H1 hipotezi kabul edilmiştir. Dolayısıyla yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri yükseldikçe uzlaşmaya dayalı çatışma çözümünü daha çok tercih etmeleri muhtemeldir. Duygusal zekâ – uzlaşma metodu arasında tespit edilen ilişki, duygusal zekâ – işbirliği metodu arasında bulunan ilişki ile uyumludur. Çünkü işbirliği metodu iki tarafı da memnun edecek çözümler ararken, uzlaşma metodu, iki tarafın da bir miktar fedakârlıkta bulunarak orta bir noktada buluşmasını sağlar. Dolayısıyla iki metot da çatışan taraflara eşit düzeyde önem vermektedir ve felsefe olarak birbirine yakındır. Duygusal zekâ – işbirliği arasında tespit edilen ilişkinin, duygusal zekâ – uzlaşma arasındaki ilişkiden daha güçlü olması da beklenen sonuçtur. Duygusal zekânın teorik olarak işbirliğine daha yakın olması doğaldır.

Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile kaçınmaya dayalı çatışma çözüm metodunu tercih etmeleri arasında anlamlı bir ilişkinin bulunup bulunmadığı **korelasyon** analizi ile değerlendirilmiştir.

Ho: Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile çatışma çözümünde kaçınma metodunu tercih etmeleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile çatışma çözümünde kaçınma metodunu tercih etmeleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 4. 22. Duygusal zekâ – Kaçınma Metodu

	Duygusal Zekâ	Kaçınma
Duygusal Zekâ	1,000 126	- 0,162 0,069 126
Kaçınma	- 0,162 0,069 126	1,000 126

Elde edilen sonuçlara göre, $p (0,069) < 0,1$ olduğu için, % 90 güven aralığında H1 hipotezi kabul edilmiştir. “r” değerinin negatif olması, duygusal zekâ ile kaçınma metodu arasında ters yönlü bir ilişkiye işaret etmektedir. Bu yüzden, yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri yükseldikçe kaçınmaya dayalı çatışma çözümünden uzaklaşmaları muhtemeldir. Burada elde edilen sonuç duygusal zekâ – işbirliği metodu, güç kullanma metodu ve uzlaşma metodu analizlerinde elde edilen sonuçlarla uyumludur. Çünkü kaçınma metodu işbirliği ve uzlaşma metotlarıyla büyük ölçüde ters kutuplarda yer almaktadır. Güç kullanma metodu da, kaçınma metodu gibi çok özel durumlar olmadığı sürece çatışmanın etkin ve uzun vadeli olarak çözülmesine engel olduğu için çatışma yönetiminin etkin olmayan çözüm metotları bölümünde yer alır.

Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile fedakârlığa dayalı çatışma çözüm metodunu tercih etmeleri arasında anlamlı bir ilişkinin bulunup bulunmadığı **korelasyon** analizi ile değerlendirilmiştir.

Ho: Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile çatışma çözümünde fedakârlık metodunu tercih etmeleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile çatışma çözümünde fedakârlık metodunu tercih etmeleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 4. 23. Duygusal zekâ – Fedakârlık Metodu

	Duygusal Zekâ	Fedakârlık
Duygusal Zekâ	1,000	0,022
		0,807
	126	126
Fedakârlık	0,022	1,000
	0,807	
	126	126

Elde edilen sonuçlara göre, $p (0,807) > 0,05$ olduğu için, % 95 güven aralığında H1 hipotezi reddedilmiştir. Dolayısıyla yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile çatışma çözümünde fedakârlık yaklaşımını kullanmaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Duygusal zekâ konusunun teorisi dikkate alındığında duygusal zekâ ile fedakârlık yöntemi arasında ters yönlü bir ilişkinin olması beklenirdi. Çünkü normal şartlar altında fedakârlık da, güç kullanma ve kaçınma gibi çatışma yönetiminin etkin olmayan çözüm metotları arasında yer alır. Bu durumun sebebinin ortaya çıkarılabilmesi için daha kapsamlı araştırmalara ihtiyaç vardır.

SONUÇ

Günümüz iş dünyasında savaşları aratmayacak şiddette gerçekleşen rekabet, işletmelerin bilimsel gelişmeleri yakından takip ederek, hızla uygulamaya koymalarını ve sürekli olarak “daha iyi” nin arayışı içerisinde olmalarını gerekli kılmaktadır. İşletmelerin mükemmeli arayışında önemli araçlardan birisi de duygulara önem vermektir. Yakın zamanlara kadar iş hayatında duygulara yer olmadığı, duyguların insanın zayıf tarafı olduğu genel olarak kabul görüyordu. Oysa duygular insanın ayrılmaz bir parçasıdır. Bir insan iş yerine girerken duygularını giriş kapısında bırakarak içeriye giremez. Onları da işyerine getirir. Bazen mutlu, bazen kızgın, bazen endişeli ve bazen de üzgün olabilir. Bu duygular bazen işletme ile ilgili sebeplerden, bazen de işletme dışı sebeplerden kaynaklanabilir. Sebep ne olursa olsun kişinin içinde bulunduğu duygusal durum kişinin yaptığı işe, iş arkadaşlarıyla ilişkilerine, etkinliğine ve verimliliğine yansır. Her işletmede mutlaka kızgınlık, endişe, üzüntü, mutluluk, korku, nefret gibi duygular yaşanır. İşletmelerini başarıya ulaştırmak isteyen yöneticilerin ve yaptığı işte başarılı olmak isteyen personelin bu duyguları tanımaya ve kontrol altında tutmaya çalışmaları büyük önem taşımaktadır.

Tüm çalışanları, çeşitli sebeplerden dolayı olumsuz duygular yaşamakta olan bir işletmenin çalışanlarının işletmeye olan katkıları gerçek potansiyellerinin çok altında olacaktır. Diğer taraftan, tüm çalışanların olumlu duygular içerisinde olduğu bir işletmenin çalışanları, mevcut potansiyellerinin çok daha fazlası düzeyinde bir katkıyı işletmelerine sağlayabilirler. Bir insanın olumlu duygular içerisinde, severek, isteyerek, azimle, gayretle ve tüm gücüyle işini yapması ile olumsuz duygular içerisinde, sevmeyerek, zoraki olarak işinin yapması arasında çok büyük fark vardır. Aradaki fark duyguların iş dünyasındaki gücünü göstermektedir. Rekabette üstünlüğün sırrı bu noktada aranmalıdır.

Aynı makineyi teçhizatı, üretim sistemini tüm işletmeler sağlayabilir. Hatta benzeri işgücünü de elde edebilirler. Fakat mevcut teçhizatla mevcut

işgücünden yüksek verim alabilmek yöneticinin maharetine kalmıştır. Bir yönetici personelinin duygularının farkında olur ve bu duyguları yöneterek olumlu bir platformda tutabilirse onlardan yüksek performans elde edebilir.

Küçük bir fidan uygun şartlar sağlanırsa, iyi bakım görürse, muhteşem bir ağaca dönüşebilir. Uygun şartlar sağlanmazsa, gelişmesine fırsat verilmezse fidan bir saksıda “bonzai” olmaya mahkûm olur. İnsanlar da böyledir. İyi bir yöneticiye sahip, yönetici tarafından ezilmeyen, bağırılmayan, hakaret edilmeyen, işten çıkarılmakla tehdit edilmeyen, ihtiyaçlarına ve duygularına önem verilen, sık sık fikirleri sorulan, iyi çalışma şartlarına sahip bir işgören bir “bonzai” gibi ezik, suskun, içine kapanık ve moralsiz olmayacaktır. Kendisine sağlanan olumlu atmosfer sayesinde, olumlu duygular içerisinde, sahip olduğu potansiyelin tamamını, hatta ondan daha fazlasını işletmeye katkı sağlamak için kullanacaktır.

İşletmelerdeki teknik bazı düzenlemeleri yapmak, teknik arızaları gidermek kolaydır. Çünkü problemler somut bir şekilde belirlenebilir ve giderilebilir. Oysa insanların sosyal ve duygusal dünyalarıyla ilgili problemlerin belirlenmesi ve çözümlenmesi çok daha zordur. Bu problemlerin soyut olması ve konuyla ilgili çok derin bilgi gerektirmesi zorluğun kaynağını oluşturmaktadır. Bu yüzden günümüz dünyasındaki yöneticilik büyük zorluklar taşımakta ve insanların psikolojik yapısı hakkında derin bilgileri gerektirmektedir. Taklit edilemeyen tek üretim unsuru ve rekabette üstünlüğün sırrı olan insan kaynaklarından en iyi şekilde yararlanmanın yöntemi bu konuda çok bilgili yöneticilerle çalışmaktır.

Bir işletmede amaç, tüm çalışanların severek ve isteyerek tüm güçlerini işletme için seferber etmeleriye, bunun sağlanmasında duyguların büyük önemi vardır. Çünkü insanların yaşamakta olduğu duygular, fiziksel ve zihinsel nitelikteki tüm yeteneklerini kullanma kapasitesini belirler. İnsanların sahip olduğu yetenekler ancak duygularının çizdiği sınırlar çerçevesinde etkili olabilir.

Bu araştırmada duygu ile birlikte üzerinde durulan diğer konu zekâ kavramıdır. Yıllar boyunca zekânın yalnızca sözel ve sayısal bir takım yeteneklere göre ölçülen IQ'dan ibaret olduğu, IQ'nun da insanın hayattaki başarısını belirlediğine inanılmıştı. Oysa yapılan araştırmalar, IQ düzeyi yüksek insanların hayatlarında mutlaka başarıya ulaştıkları tezini doğrulamamıştır. Yine yapılan araştırmalar, IQ'nun, insanın sahip olduğu yeteneklerden çok azını ölçebildiğini belirlemiştir. Bu aşamadan sonra, Thorndike'in temellerini attığı ve Gardner'in geliştirdiği çoklu zekâ kuramı önem kazanmıştır. Çoklu zekâ kuramının teorisyenleri, insanın sahip olduğu yeteneklerin çok geniş bir yelpaze içerisinde dağıldığını, bu yelpaze içerisinde, uzay zekâsı, müzik zekâsı, kinetik vücut zekâsı, kişisel zekâ ve kişilerarası zekâ gibi zekâ türlerinin bulunduğunu ve bu zekâ türlerinin her birinin diğerinden bağımsız olduğunu ifade etmişlerdir. Çoklu zekâ kuramına göre, IQ'nun ölçtüğü sözel ve sayısal yetenekler bu yelpazenin sınırlı bir bölümünü oluşturmaktadır ve tek başına insanın hayatta başarılı olma şansını belirleme konusunda bir iddiaya sahip olamaz.

Thorndike'in sosyal zekâ yaklaşımı ve Gardner'in çoklu zekâ kuramında yer alan kişisel ve kişilerarası zekâ yaklaşımları Salovey ve Mayer' e ilham kaynağı olarak 1990 yılında duygusal zekâ kavramını geliştirmelerini sağlamıştır. Duygusal zekâ, bir kişinin kendi duygularının farkında olması, kendi duygularını yönetebilmesi, başkalarının duygularının farkında olması ve başkalarının duygularını yönetebilmesi yeteneklerini içerir. 1995 yılında Daniel Goleman'ın Duygusal Zekâ isimli kitabının yayınlanmasının ardından konu dünya genelinde popülarite kazanmıştır. Duygusal zekâ kavramının ortaya atılmasından bugüne kadar uzun zaman geçmesine rağmen konuya olan ilgide veya konunun öneminde bir azalama görülmemiştir. Bu durum duygusal zekâ konusunun geçici bir heves veya bir dönem için moda olan bir kavram olmadığını göstermiştir. Tersine konuya olan ilgi gün geçtikçe artmakta, yeni kitaplar ve yeni araştırmalar birbirini izlemekte, sıklıkla yeni uygulama alanları gündeme gelmektedir.

Duygusal zekâ kavramının önemli bir özelliği de, bazı kavramlar gibi, kitapların içerisinde kalmaya mahkûm olmamasıdır. Duygusal zekâ, dünyanın önde gelen işletmeleri başta olmak üzere pek çok işletmede yoğun olarak uygulama içerisinde yer almış ve almaya devam etmektedir. Hewlett Packard, 3M, Honda, Ford, Motorola, Chrysler, Levi Strauss ve General Electric gibi dünya devlerinin ve bunlara benzer pek çok işletmenin duygusal zekâ uygulamalarından işletmelerinde yoğun olarak yararlanmaları duygusal zekâ kavramının gücünü ve önemini ispatlamaktadır. Türkiye’de, teorik düzeyde duygusal zekâ ile ilgili çalışmalar yapılmasına rağmen, işletmelerimizde henüz duygusal zekâ ile ilgili kapsamlı çalışmalara rastlanmamıştır. Yakın bir gelecekte Türkiye’deki işletmelerde de duygusal zekânın uygulama alanı bulacağı ve öneminin artacağı tahmin edilmektedir.

Bu çalışmada duygusal zekânın işletmelerdeki çatışmalar üzerindeki etkileri değerlendirildiği için, duygusal zekânın ardından üzerinde durulan ikinci boyut çatışma konusu olmuştur. Çeşitli araştırmalara göre işletme yöneticilerinin zamanlarının yaklaşık % 20 sini çatışmaya ayırdıkları bilinmektedir. Yine çeşitli araştırmalara göre bir yöneticinin başarısının en önemli belirleyicilerinden birisi de çatışma yönetimindeki performansdır. Çatışma konusunda elde edilen bilgilerden yola çıkılarak, bu konunun işletme yönetiminde büyük bir önem taşıdığı sonucuna ulaşılmıştır. Duygusal zekâ hakkında elde edilen bilgiler dikkate alındığında bir yöneticinin duygusal zekâsının yüksek olmasının onun çatışma yönetimi performansına önemli katkılar sağlayacağı düşünülmüştür. Konu ile ilgili olarak daha önce yapılmış çalışmalar da bu fikri desteklediğinden böyle bir araştırma yapılmıştır. Araştırma özellikle üst kademe yöneticilerin astlarıyla bir çatışma yaşadıklarında hangi çatışma çözüm metodunu tercih ettiklerini belirlemeye yönelik olarak sürdürülmüştür. Araştırmanın başlangıcında, duygusal zekâsı yüksek yöneticilerin, çatışma sırasında işbirliğine dayalı çözüm metodunu tercih edecekleri, güç kullanmaya dayalı çözüm metodunu tercih etmeyecekleri temel hipotez olarak belirlenmiştir. Kayseri’de faaliyet gösteren, 50 kişi ve daha fazla personele sahip işletmelerin yöneticileri üzerinde gerçekleştirilen araştırmadan elde edilen sonuçlara göre,

yöneticilerin duygusal zekâları ile işbirliği ve uzlaşmaya dayalı çatışma çözüm metotlarını tercih etmeleri arasında pozitif yönlü, güç kullanma ve kaçınma metotları arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Yöneticilerin duygusal zekâları ile alttan alma metodu arasında ise anlamlı bir ilişki görülmemiştir.

Duygusal zekâ ile işbirliğine dayalı çatışma çözüm metodu arasında tespit edilen pozitif yönlü ilişki, geniş kapsamlı literatür araştırmasına dayanan teorik bilgilerle örtüşmektedir. Duygusal zekâ kavramının insana bakışı ile işbirliği metodunun insana bakışı tamamen aynıdır. İşbirliği metodu insan tabiatına uyumlu, insana değer veren, insanı önemseyen bir anlayışı temsil etmektedir. İşbirliği metodunda insanın potansiyeline ve yaratıcılığına güvenilir. Kısıtlar fazla olsa bile tüm tarafları memnun edebilecek yöntemlere ilişkin fikirlerin üretilebileceğine inanılır. İşbirliği metodu insanların olumlu duygular yaşamalarını sağlamaya, onları olumsuz duygulardan uzak tutmaya çalışır. İşbirliği metodunun bu özellikleri duygusal zekâ ile doğal bir uyum göstermektedir. Duygusal zekâsı yüksek bir insan, başkalarının duygularının farkında olacağından ve onların duygularını önemseyeceğinden dolayı, çatışma yönetiminde, iki tarafı da memnun edecek çözümler bulmayı içeren işbirliği metodunu kullanmaya çalışır. Duygusal zekâsı yüksek bir insan, duygularının farkında olduğu ve duygularını yönetebildiği için, duygularının kontrolünü kaybederek şiddete dayalı güç kullanma davranışında bulunmayacaktır. Duygusal zekâsı yüksek bir insanın kendine güveni ve iyimserliği de yine çatışmaların işbirliği metoduyla çözülmesine katkı sağlayacaktır.

Duygusal zekâ-işbirliği metodu ile ilgili elde edilen bulgular, Amerika'da konu ile ilgili olarak yapılan bir araştırmanın bulgularıyla uyumludur. Maryam'ın yaptığı araştırma sonucunda da duygusal zekâ ile işbirliğine dayalı çatışma çözümünü tercih etme davranışı arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Konu üzerinde yapılacak yeni çalışmaların da benzer sonuçlara ulaşacağı tahmin edilmektedir. Dolayısıyla, duygusal zekâsı yüksek insanların, işbirliğine dayalı çatışma çözüm metotlarını tercih etmeleri beklenen bir bulgu olmuş, böylece araştırmanın temel hipotezinin birinci boyutu doğrulanmıştır.

Duygusal zekâ ile uzlaşmaya dayalı çatışma çözüm metodu arasında tespit edilen pozitif yönlü ilişki yine, literatür araştırmasıyla elde edilen bilgiler ile uyumludur. Çatışma çözümünde kullanılan uzlaşma yaklaşımı da büyük ölçüde insana değer veren ve insanın duygularını önemseyen bir anlayıştır. Uzlaşma yaklaşımının duygusal zekâ ile, işbirliği metodu kadar olmasa da, büyük ölçüde uyumlu olduğu söylenebilir. Sahip olunan bilgiler paralelinde, duygusal zekâsı yüksek bir insanın, bir çatışma söz konusu olduğunda öncelikle işbirliği metodunu kullanacağı, bu mümkün değilse uzlaşma yaklaşımını kullanacağı öngörülür. Çünkü işbirliği yaklaşımı tüm tarafların beklentilerinin tamamen karşılanmasını içerir. Uzlaşma yaklaşımı ise, tüm tarafların, tamamen memnun edilemediği durumlarda, fedakârlık yapılarak orta bir noktada buluşulmasını ve beklentilerin kısmen karşılanmasını sağlar. Bu yüzden, araştırma sonucunda duygusal zekâ-işbirliği arasındaki ilişkinin, duygusal zekâ-uzlaşma arasındaki ilişkiden daha güçlü olması çok anlamlı ve beklenen bir sonuçtur. Bu sonuca göre, bir çatışma söz konusu olduğunda, duygusal zekâsı yüksek bir insan öncelikle işbirliği metoduyla tüm tarafları memnun edebilecek bir çözüm bulmaya çalışmakta, bu mümkün olamıyorsa uzlaşma metoduyla iki tarafın orta bir noktada buluşması için gayret göstermektedir. Araştırmanın bulguları, konu ile ilgili olarak Amerika'da, Maryam tarafından yapılan araştırmanın bulgularıyla da uyumludur. Maryam da duygusal zekâ ile uzlaşmaya dayalı çatışma çözüm metodunu tercih etme arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmiştir.

Duygusal zekâ ile güç kullanmaya dayalı çatışma çözüm metodu arasında tespit edilen negatif yönlü ilişki literatür araştırmasıyla elde edilen bilgilerle uyumludur. Bir çatışma sırasında taraflardan birisi veya ikisi tarafından güç kullanma yaklaşımı benimsenirse insan tabiatına aykırı davranışlar ortaya çıkar. Eğer bir insan güç kullanarak karşı tarafı ezmeye, ona zarar vermeye çalışıyorsa, bu davranışların onun duyguları üzerinde nasıl etkiler oluşturacağını hiç dikkate almıyor demektir. Ayrıca, aşırı düzeylerde kırgınlıkla, kin ve nefretle hareket ediyorsa bu durum, o kişinin kendi duygularını kontrol edemediğini de göstermektedir. Kişinin çatışmaya yapıcı bir şekilde yaklaşmaması onun

muhtemelen kendine güvensizliğini ve kötümser bir anlayışa sahip olduğunu da göstermektedir. Araştırmanın bulguları, konu ile ilgili olarak Amerika'da Rudnicki tarafından yapılan araştırmanın bulgularıyla da uyumludur. Rudnicki de duygusal zekâ ile güç kullanmaya dayalı çatışma çözüm metodunu tercih etme davranışı arasında negatif yönlü bir ilişki tespit etmiştir.

Tüm bu bilgiler dikkate alındığında duygusal zekâsı yüksek insanların çatışmalar sırasında güç kullanma yaklaşımını tercih etmeme eğilimde olmaları beklenen bir durumdur. Bu yüzden elde edilen bulgular beklentilerle uyuşmuş ve araştırmanın temel hipotezinin ikinci boyutu da doğrulanmıştır.

Duygusal zekâ ile kaçınmaya dayalı çatışma çözüm metodu arasında tespit edilen negatif yönlü ilişki de, duygusal zekâ hakkındaki teorik bilgilerle örtüşmektedir. Kendinde ortaya çıkan olumsuz nitelikteki duyguları zamanında fark edebilen bir insan, bu duygularını yöneterek olumsuz duygulardan kurtulabilirse kendinde daha fazla güç bularak çatışmadan kaçmak yerine çatışmayı çözmeye çalışacaktır. Ayrıca duygusal zekâsı yüksek bir insan kendine güveni ve iyimserliği sayesinde çatışmaların uygun bir şekilde çözülebileceğine olan inancını kaybetmeyecek ve çatışmalardan kaçma eğiliminde olmayacaktır. Çatışmaların çözülmeyerek sürüncemede bırakılması çatışmanın taraflarında olumsuz duyguların ortaya çıkmasına sebep olabilir. Amerika'da yaptığı araştırmada Maryam' da duygusal zekâ ile kaçınmaya dayalı çatışma çözüm metodu tercihi arasında negatif yönlü bir ilişki gördüğü için bu araştırma ile uyumlu sonuçlar elde etmiştir. Dolayısıyla duygusal zekâsı yüksek bir insanın bir çatışma söz konusu olduğunda kaçınma eğiliminde olmaması beklenebilir.

Duygusal zekâ ile alttan almaya dayalı çatışma çözüm metodu tercihi arasında bir ilişkinin görülmemiş olması elde edilen teorik bilgi birikimi ile uyumlu değildir. Normal şartlar altında duygusal zekâsı yüksek bir insanın alttan alma yaklaşımına uzak durması, dolayısıyla duygusal zekâ ile alttan alma yaklaşımı arasında negatif yönlü bir ilişkinin olması beklenirdi. Maryam'ın

Amerika'da, duygusal zekâ ile alttan alma metodu arasında negatif yönlü bir ilişki tespit ettiği de bilinmektedir. Bu konu hakkında, gerek Türkiye'de, gerekse yurt dışında yapılan araştırma sayısının çok sınırlı olması, elde edilen sonuçlar hakkında yorum yapmayı güçleştirmektedir. Konu ile ilgili araştırma sayısı arttığında Türkiye ve diğer ülkelerin sonuçları arasındaki fark devam ederse, bu farkın kültürel özelliklere bağlı olarak oluştuğu konusunda bir tahmin yapılabilir.

Araştırma sonucunda elde edilen bir bulgu, yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin cinsiyete göre farklılaşmadığının görülmesidir. Dünyada bu konu ile ilgili olarak yapılan araştırmalar farklı sonuçlara ulaşmıştır. Türkiye'de yapılan bir araştırmada ise yöneticilerin duygusal zekâlarının cinsiyete göre farklılaşmadığı görülmüştür. Eldeki bulgulardan yola çıkılarak, bu konuda kesin bir sonuca ulaşmanın zor olduğu görülmektedir.

Araştırma sonucunda elde edilen bir bulgu, yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile yaşları arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmamasıdır. Bu sonuç duygusal zekâ konusunda elde edilen bilgilerle uyumlu değildir. Normalde duygusal zekânın yaş ile birlikte artması beklenirdi. Türkiye'de bu konu ile ilgili olarak yapılan başka bir araştırma da benzer sonuçlara ulaşmış ve yaş ile duygusal zekâ arasında ilişki tespit etmemiştir. Bu sonucun ortaya çıkmasında Türk Toplumunun bazı kültürel özellikleri rol oynamış olabilir. Duygusal zekânın yaş ile birlikte yükselebilmesi, kişinin sürekli olarak yaptığı hatalardan ders almasına ve insan ilişkilerinde sürekli olarak "daha iyi" nin arayışı içerisinde olmasına bağlıdır. Hatalarından ders almayan, kendini geliştirmeyen ve davranış özellikleri açısından yıllar boyunca aynı kalan kişilerin duygusal zekâları yükselmeyecektir. Bu tahminin doğrulanabilmesi için, Türk Toplumunun bu yöndeki kültürel özelliklerinin belirlenmesine yönelik araştırmalara ihtiyaç vardır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulardan birisi, yöneticilerin duygusal zekâlarının eğitim düzeyine göre farklılaşmamasıdır. Türkiye'de konuyla ilgili olarak yapılan başka bir araştırmada da aynı sonuca ulaşılmış,

eğitim düzeyi ile duygusal zekâ arasında bir ilişki bulunamamıştır. İlk bakışta insanların eğitim düzeyleri yükseldikçe duygusal zekâlarının da yükselmesi beklenebilir. Fakat duygusal zekâ eğitimi bölümünde verilen bilgiler dikkate alındığında, klasik eğitim sistemlerinin duygusal zekânın geliŐtirilmesine katkı sağlamadığı, duygusal zekâ eğitiminin farklı ve özel bir Şekilde verilmesinin gerektiği bilinmektedir. Araştırma sürdürülürken işletme yöneticilerine yönelik olarak gerĀekleŐtirilen gözlemler duygusal zekânın eğitim düzeyi ile artmadığı bilgisini doğrular niteliktedir. Eğitim düzeyi Āok düşük olmasına rağmen, kendine güveni yüksek, personeliyle Āok iyi anlaŐan, onların problemlerine duyarlı, işletmelerinde sıcak bir iklim oluşturabilmiş yöneticiler görülmüştür. Diğer taraftan eğitim düzeyi yüksek olmasına rağmen personeliyle bir türlü anlaşamayan, onların beklentilerine duyarlı olmayan, öfke nöbetleriyle birlikte onlara kaba ve kırıncı davranan yöneticilere de rastlanmıştır. Dolayısıyla duygusal zekânın eğitim düzeyinin artmasıyla paralel olarak artmaması Şaşırtıcı değildir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulardan birisi, yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin aldıkları eğitimin teknik veya sosyal bir alanda olmasına göre farklılaşmamasıdır. Konuyla ilgili olarak Türkiye’de yapılan bir araştırmada da benzer sonuĀlara ulaşılmıştır. İlk bakışta, sosyal alanlarda eğitim almış kişilerin, teknik alanlarda eğitim almış kişilere nispetle duygusal zekâlarının yüksek olması beklenebilir. Ānk sosyal alanda eğitim verilen bölümlerin Āođunda psikoloji, davranış bilimleri, örgütsel davranış gibi dersler verilmektedir. Bu dersler öğrencilere insanların davranış özelliklerini Āok iyi öğretebilir. Ancak bu derslerin öğrencilerin duygusal zekâlarını yükseltme özelliğine sahip olmadığı görülmektedir. Bu sonucun ortaya Āıkmasında, bu derslerde kendi duygularının farkında olma, kendi duygularını yönetme, başkalarının duygularının farkında olma ve başkalarının duygularını yönetme gibi yeteneklerin kazandırılmaması etkili olmuştur. Bu derslerde muhtemelen duygusal zekâ ile doğrudan veya dolaylı ilgiye sahip konular hakkında bilgiler verilmektedir. Ancak yalnızca bu bilgilere sahip olmak duygusal zekâ eğitimi yerine geĀmeyecektir. Duygusal zekâ eğitimi bölümünde aĀıklanan ve duygusal

zekâ eğitiminin verilebilmesi için zorunlu olan özel şartlar ve kullanılan özel yöntemler dikkate alındığında bu durum daha kolay anlaşılabilir. Duygusal zekâ eğitiminin farklı ve özel bir şekilde verilebilir olması ve mevcut eğitim sistemimizin bu özellikleri taşımamasından dolayı, kişinin teknik veya sosyal bir alanda eğitim almış olmasının duygusal zekâ düzeyini etkilememesi doğal karşılanmalıdır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulardan birisi, yöneticilerin duygusal zekâlarının çalıştıkları bölüme göre farklılaşmamasıdır. Gerek Türkiye'deki, gerekse yurt dışındaki araştırmalarda duygusal zekâ-çalışılan bölüm arasındaki ilişki sorgulanmadığı için araştırmalar arası karşılaştırma yapma imkânı bulunamamıştır. Özellikle, insan kaynakları yönetimi, pazarlama ve satın alma bölümlerinde çalışan kişilerin, pek çok insanla yoğun etkileşimde bulunmalarına karşın, duygusal zekâlarının diğer bölümlerde çalışanlara nispetle daha yüksek olmaması, duygusal zekânın yaş ile birlikte artmaması bulgusuyla örtüşmektedir. Etkileşim kurulan çok sayıda insan söz konusu olmasına rağmen bu durum kişilerin duygusal zekâlarının yükselmesine sebep olmamıştır. Bu durum yine kişilerin, olaylardan dersler çıkarmama ve sürekli olarak kendilerini geliştirme arayışı içerisinde olmamalarıyla açıklanabilir. Konunun bütünüyle aydınlığa kavuşabilmesi, Türk Kültürü'ndeki olaylardan ders alma ve kendini geliştirme eğiliminin derecesinin ölçülmesi ve bunun diğer ülkelerinki ile karşılaştırılmasına bağlıdır.

Araştırmanın buraya kadar açıklanan tüm bulguları düşünüldüğünde en çarpıcı bulguları duygusal zekâ ile çatışma çözüm yöntemleri arasındaki ilişkililerdir. Bu sonuçlara göre, duygusal zekânın işletmelerdeki çatışmalar üzerinde çok önemli etkilerinin bulunduğu, özellikle yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin onların çatışma çözüm tercihlerine doğrudan yansıdığı belirlenmiştir. Bu çalışmada elde edilen sonuçlar, küresel rekabette öne geçmek için sürekli olarak yeni arayışlar içerisinde olan işletmelere önemli mesajlar vermektedir. Küresel rekabette öne geçmek isteyen bir işletmenin, mensupları arasındaki çatışmalarla kaybedecek zamanı yoktur. Tüm işletme mensupları

arasında mümkün olduğu kadarıyla uyum, işbirliği ve sıcak ilişkilerin geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Ancak bu sayede yüksek düzeyde bireysel ve örgütsel performansa erişilebilir. Böyle bir ortamın oluşturulabilmesi için ise işletmelerde sıklıkla görülen çatışmaların en uygun şekilde çözülmesi zorunludur. Elde edilen bulgular duygusal zekânın, işletmelerdeki çatışmaların en uygun şekilde çözülebilmesine imkân sağladığını göstermektedir. Dolayısıyla işletmelere yönetici seçilirken, duygusal zekâ puanları yüksek adayların tercih edilmesi, mevcut yöneticilere de duygusal zekâ eğitimi verilmesi önemli yararlar sağlayacaktır.

Türkiye’de henüz yeni sayılan duygusal zekâ konusunda araştırmaların artarak devam etmesi beklenmektedir. Duygusal zekâ konusuna ilgi duyan araştırmacıların, duygusal zekânın örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri üzerinde bir çalışma yapmaları anlamlı sonuçlara ulaşabilir. Benzer şekilde duygusal zekânın örgütsel değişim üzerindeki etkilerinin araştırılması yararlı olabilir. Duygusal zekânın kendilik kontrolü üzerindeki etkilerinin araştırılması da anlamlı görülen konulardan birisidir.

PSYCHOLOGICAL WELL-BEING OF SUPERVISORS IN THE AMONGST UNUNDERSTANDING EFFECTS

Sayın Katılımcı, bu araştırma, Anadolu Üniversitesi'nde yapılmakta olan doktora tez çalışmasının bir parçasıdır. Edilecek bilgiler yöneticilerle astlar arasında daha sıcak ve problemsiz bir çalışma ortamına ulaşılmasına katkı sağlayabilir. Araştırmanın başarıya ulaşabilmesi için, vereceğiniz bilgilerin gerçeği olduğu gibi yansıtması son derece önemlidir. Elde edilecek bilgilerle tezin amacına yönelik genel değerlendirmeler yapılacaktır. Kişi ya da işletme isimleri, araştırma açısından bir önemi olmadığı için dikkate alınmayacaktır. Formu doldurmanız yaklaşık 10 dakikanızı alacaktır. Katılımınıza yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

Gör. Mahmut Akın - Erciyes Üniversitesi

Prof. Dr. Celil Koparal - Anadolu Üniversitesi

KURUM

Aşağıdaki ifadeleri okuyarak, Kesinlikle Katılıyorum, Katılıyorum, Kararsızım, Katılmıyorum, Kesinlikle Katılmıyorum seçeneklerinden birini "X" koyarak işaretleyiniz. İfadelerle ilgili olarak doğru veya yanlış cevap yoktur. Bu yüzden sizin yanıtınızı en iyi yansıtacak şekilde cevap veriniz. İfadeleri derecelendirirken, yaşadığınız benzer olayları hatırlamaya yardımcı olacak şekilde cevap verebilirsiniz.

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
İşimle baş edebilmek için, adım adım ilerleme yaklaşımını uygulayırım.					
İşlerimi göstermek benim için oldukça kolaydır.					
İşimle fazla strese dayanmam.					
İşim zaman "hayır" demek benim için zordur.					
İşim zaman ortaya çıkan tersliklere rağmen, genellikle işlerin düzeleceğine inanırım.					
İşim olaylarla yüz yüze gelmek benim için zordur.					
İşim aynı fikirde olmadığımında bunu ona söyleyebilirim.					
İşim kötü hissettiğimde beni neyin üzdüğünü bilirim.					
İşim alarımı benim iddiasız biri olduğumu düşünürler.					
İşim durumunda kendimden eminimdir.					
İşim uzun bir insanımdır.					
İşim bir şeylere başlamadan önce genellikle başarısız olacağım hissine kapılırım.					
İşim duygularımı başkaları ile kolayca paylaşmam.					
İşim kötü yanlarıma baktığım zaman kendimi iyi hissederim.					
İşim benim elimden geldiğince anlamlı hale getirmeye çalışırım.					
İşimimi belli edemem.					
İşim olarak hangi konularda iyi olduğumu bilmiyorum.					
İşim bir zamanda olumsuz duygularıyla yüzleşir, onları gözden geçiririm.					
İşim konuşmaya başlayınca zor susarım.					
İşim alarımına kızdığımında bunu onlara söyleyebilirim.					
İşim hakkında neler yapmak istediğime dair kesin bir fikrim yok.					
İşim konuşacağım şeylerin bana sık sık söylendiği bir işte çalışmayı tercih ederim.					
İşim konuşmam benim için zordur.					
İşim alarımından çok, takipçiyimdir.					
İşim alarımından ifade etmeseler de, başkalarının duygularını çok iyi anlarım.					
İşim genel görüntümden memnunum.					
İşim alarımına ne düşündüğümü kolayca söyleyebilirim.					
İşim alarımının duygusal ihtiyaçlarını, kolaylıkla fark ederim.					
İşim konuşmasız bir insanım.					
İşim insanların duygularını incitmemeye özen gösteririm.					
İşim gittikçe zorlaşsa da genellikle devam etmek için motivasyonum vardır.					
İşim alarımıyla iyi ilişkiler kurarım.					
İşim benim kontrol etmemin zor olduğunu biliyorum.					
İşim alarımına yardım etmekten hoşlanırım.					
İşim alarımına göre, bana güvenmek zordur.					
İşim benim kontrol etmem zordur.					
İşim alarımından zevk almıyorum.					
İşim alarımını tanımlamak benim için zordur.					
İşim alarımını savunamam.					
İşim konuşmasız bir insanımdır.					

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Ellikle en iyisini ümit ederim.					
lar benim sosyal olduğumu düşünürler.					
eken insanların farkına varamam.					
imi olduğum gibi kabul etmek bana zor geliyor.					
anda başka bir yerde bulunmak zorunda olsam da, ağlayan bir çocuğun anne ve babasını masına yardım ederim.					
daşlarım bana özel şeylerini anlatabilirler.					
i başıma karar veremem.					
a insanlara saygı duyarım.					
alarına neler olduğunu önemserim.					
zor durumların üstesinden geleceğime inanıyorum.					
sinirlenmeden stresle baş edebilirim.					
alarının bana ihtiyaç duymalarından çok, ben başkalarına ihtiyaç duyarım.					
r hissettiğimi bilirim.					
le birlikte olmak eğlencelidir.					
o olduğum kişilik tarzından memnunum.					
timdan memnunum.					
larla tartışırken, bana sesimi alçaltmamı söylerler.					
imi takdir ederim.					
şeylere başlamak benim için zordur.					
eliyimdir.					
şeyler hakkında fikrimi değiştirmem zordur.					
ca arkadaş edinebilirim.					
aları ile çalışırken kendi fikirlerimden çok onlarınkine güvenirim.					
şartlara ayak uydurmak benim için kolaydır.					
alışkanlıklarımı değiştirebilirim.					
artlarda serinkanlılığımı nasıl koruyacağımı bilirim.					
ımı değiştirmem zordur.					
sıkıcı problemlerle nasıl baş edebileceğimi bilirim.					
emdekilerle iyi geçinemem.					
imi çok sık, kötü hissedirim.					

BÖLÜM

Arayışınızla sizin aranızda uyuşmazlıklar, fikir ayrılıkları olabilir. Bu tür durumları siz nasıl ele alırsınız? Bu soruyu yanıtlamak için önce aşağıdaki ifadeleri okuyunuz; sonra her bir ifadenin sizi ne ölçüde yansıttığını, Kesinlikle Katılıyorum, Katılıyorum, Kararsızım, Katılmıyorum, Kesinlikle Katılmıyorum seçeneklerinden birisini işaretleyerek belirtiniz. Yakında yaşadığınız benzer olayları hatırlamaya çalışmanız cevaplama konusunda yardım sağlayabilir.

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
l edilebilir bir çözüm bulmak için, meseleyi, astlarımla birlikte gözden geçirmeye çalışırım.					
arımın ihtiyaçlarına cevap verebilmek için elimden geleni yaparım.					
arımla uyuşmazlığımı kendime saklamaya ve böylece zor durumlarda kalmaktan kaçınmaya çalışırım.					
arımla birlikte bir karar almak için fikirlerimi onlarınkilerle bütünleştirmeye çalışırım.					
nlara ortak beklentilerimizi karşılayacak çözümler bulmak için astarımla işbirliği yapmaya çalışırım.					
arımla farklı yanlarımı açıkça ortaya koymaktan genellikle kaçınırım.					
en çıkılmaz durumlarda bir orta yol bulmaya çalışırım.					

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
li fikirlerimi kabul ettirmek için etkileme gücümü kullanırım.					
kararı kendi lehime yapmak için otoritemi kullanırım.					
ırımın isteklerine genellikle hayır diyemem.					
ımla bir sorunu birlikte çözmeme gerektiğinde onlarla tam ve doğru bilgi alışverişinde bulunurum.					
ırıma genellikle tavizkâr davranırım.					
azları aşmak için genellikle bir orta yol öneririm.					
zlaşmaya varmak için astlarımla karşılıklı görüşmeler yaparım.					
ımla ters düşmekten kaçınırım.					
ımla karşı karşıya gelmekten kaçınırım.					
kararı kendi lehime yapmak için mesleki tecrübemi kullanırım.					
ellikle, astlarımla önerileri doğrultusunda hareket ederim.					
şmaya varılabilmesi için karşılıklı özveride bulunulması yoluna başvururum.					
ellikle herhangi bir meselenin benimle ilgili tarafının peşine, kararlı bir şekilde düşerim.					
lelerin en iyi şekilde hallolabilmesi için tüm endişelerimizin açıkça ortaya konmasına çalışırım.					
zce de kabul edilebilir çözümler üretebilmek için astlarımla işbirliği yaparım.					
ırımın beklentilerini karşılamaya çalışırım.					
bet durumlarında kazanmak için bazen gücümü kullanırım.					
uların karşılıklı olarak incinmesinden kaçınmak için astlarımla uyuşmazlıklarımı kendime getiririm.					
ımla tatsız konuşmalar yapmaktan kaçınmaya çalışırım.					
ımların doğru ve tam olarak kavranması için, astlarımla birlikte çalışmaya gayret ederim.					
ırımın arzularını genellikle yerine getiririm.					

ÖLÜM

nsiyetiniz () Erkek () Bayan

şınız:

edeni Haliniz: () Evli () Bekâr

ocuğunuz var mı? Varsa sayısını belirtiniz: () Evet..... () Hayır

ğitim Düzeyiniz: () Temel Eğitim () Lise () Üniversite () Yüksek lisans () Doktora

ğitim düzeyiniz üniversite ise, hangi alanda eğitim gördünüz? Belirtiniz.....

letmedeki statünüz: () Yöneticiyim () Yönetici Yardımcısıyım

netici veya yönetici yardımcısı olarak çalıştığınız bölüm?

- () Muhasebe () Finansman () Pazarlama () Üretim () Araştırma Geliştirme
 () Planlama () Kalite Güvence () Satın Alma () Diğer, Belirtiniz:.....

**Araştırma Formu Sona Ermıştır.
İlginize Teşekkür Ederiz.**

ke'ye çevirilmiş duygusal zekâ anketinin kullanılabilmesi için Füsün Tekin Acar'dan izin alınmıştır.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- Atabek, Erdal. **Bizim Duygusal Zekâmız**. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi, 1999.
- Baron, Jerald. **Behavior in Organizations**. New Jersey: Prentice Hall, 1997.
- Barutçugil, İsmet. **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2002.
- Baysal, Ayşe Can ve Erdal Tekarslan. **İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri**. İstanbul: Avcıol Yayıncılık, 1996.
- Bootzin, Richard R. **Psychology Today**. New York: Mc Graw Hill, 1991.
- Bourne, Lyle E. **Psychology**. Canada: Holt Rinehart and Winston, 1988.
- Buzan, Tony and Raymond Keene. **Dehanın El Kitabı**. İngilizceden Çeviren: Sinem Gül. İstanbul: Sabah Yayınları, 1996.
- Carlson, Neil R. **Psychology**. New York: Allyn and Bacon, 1993.
- Cooper, Robert Ken. **Liderlikte Duygusal Zekâ**. İngilizceden Çeviren: Banu Sancar. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2000.
- Cüceloğlu, Doğan. **İnsan ve Davranışı**. İstanbul: Remzi Kitabevi, 1996.
- . **İyi Düşün Doğru Karar Ver**. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1997.
- . **İnsan İnsana**. İstanbul: Remzi Kitabevi, 1996.
- Davis, Keith. **İşletmerde İnsan Davranışı**. İngilizceden Çeviren: Kemal Tosun. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 98, 1988.
- Davis, Stephen F. **Psychology**. New Jersey: Prentice Hall, 1997.
- Dökmen, Üstün. **İletişim Çatışmaları ve Empati**. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1996.
- Dunham, Randall B. **Organizational Behavior**. Illinois: Irwin, 1984.

- Erdoğan, İlhan. **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları No: 5, 1999.
- Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: Beta Yayıncılık, 2001.
- Ertürk, Mümin. **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: Beta Yayıncılık, 2001.
- Fineman, Stephen. **Emotion in Organizations**. London: Sage Publications, 1994.
- Geylan, Ramazan. **İşletmelerde Personel Disiplini**. Eskişehir: Met Yayıncılık, 1993.
- Goleman, Daniel. **Duygusal Zekâ**. İngilizceden Çeviren: Banu Seçkin Yüksel. İstanbul: Varlık Yayınları, 1999.
- İşbaşında Duygusal Zekâ**. İngilizceden Çeviren: Banu Seçkin Yüksel. İstanbul: Varlık Yayınları, 2000.
- Gordon, Judith R. **Organizational Behavior**. Boston: Allyn and Bacon, 1993.
- Greenberg, Jeral. **Behavior in Organizations**. New Jersey: Prentice Hall, 1997.
- Güney, Salih. **Davranış Bilimleri**. Ankara: Nobel Yayınevi, 2000.
- Huffman, Karen. **Psychology in Action**. Canada: John Wiley, 1994.
- Johns, Gareth R. **Organizational Theory**. New York: Addison Wesley, 1993.
- Kindler, Herbert S. **İş Yaşamında Anlaşmazlıkların Yapıcı Çözümü**. İngilizceden Çeviren: Tülay Savaşer. İstanbul: Rota Yayıncılık, 1997.
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: Beta Yayıncılık, 1998.
- Köknel, Özcan. **Zorlanan İnsan**. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi, 1998.
- Matteson, Michael T. **Management and Organizational Behavior Classics**. New York: Mc Graw Hill, 1999.
- Matteson, Michael T. and John M. Ivancevich. **Organizational Behavior and Management**. New York: Mc Graw Hill, 2002.
- Myers, David G. **Psychology**. New York: Worth Publishers, 1995.
- Nakip, Mâhir. **Pazarlama Araştırmaları**. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2003.

- Nelson, Debra. **Organizational Behavior**. New York: West Publishing, 1994.
- Özkalp, Enver ve Diğerleri. **Davranış Bilimlerine Giriş**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi AÖF Yayınları No: 107, 1991.
- Özkalp, Enver ve Çiğdem Kirel. **Örgütsel Davranış**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi AÖF Yayınları No: 496, 1999.
- , **Örgütsel Davranış**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayın No: 149, 2001.
- Phares, Jerry. **Clinical Psychology**. California: Brooks Cole, 1992.
- Phillips, Maya. **Duygusal Mükemmellik**. İngilizceden Çeviren: Osman Akınhay. İstanbul: Alfa Yayıncılık, 1999.
- Robbins, Stephen P. **Organizational Behavior**. New Jersey: Prentice Hall, 1989.
- Roediger, Henry L. **Psychology**. Minneapolis: West Publishing, 1996.
- Salovey, Peter and John Mayer. **Handbook of Emotions**, New York: Guilford Press, 2000.
- Sartorius, Mariela. **Kadınlarda Duygusal Zekâ**. İngilizceden Çeviren: Şebnem Can Erendor. İstanbul: Varlık Yayınları, 1996.
- Schermerhorn, John R. **Managing Organizational Behavior**. Canada: John Wiley & Sons, 1988.
- Schmidt, Warren H. **Müzakere ve Anlaşmazlık Çözümü**. İngilizcede Çeviren: İbrahim Bingöl. İstanbul: Mess Yayınları, 2000.
- Shapiro, Lawrence E. **Yüksek EQ'lu Bir Çocuk Yetiştirmek**. İngilizceden Çeviren: Ümran Kartal. İstanbul: Varlık Yayınları, 1997.
- Steers, Richard M. **Organizational Behavior**. New York: Harper Collins, 1991.
- Sweeney, Paul D. and Dean B. McFarlin. **Organizational Behavior**. New York: Mcgraw Hill, 2002.
- Weisinger, Hendrie. **İş Yaşamında Duygusal Zekâ**. İngilizceden Çeviren: Nurettin Süleymangil. İstanbul: Mns Yayıncılık, 1998.
- Wortman, Camille B. **Psychology**. New York: Mc Graw Hill, 1992.

DERGİLER

- Abraham, Rebecca. "The Role of Job Control as a Moderator of Emotional Dissonance and Emotional Intelligence - Outcome Relationships", **The Journal of Psychology** 134, 2: 169-187, Mart 2000.
- "Emotional Intelligence in Organizations: A Conceptualization", **Genetic, Social, and General Psychology Monographs** 125, 2: 209-225, Mayıs 1999.
- Adelson, Joseph. "Up With Feelings -- Emotional Intelligence By Daniel Goleman", **Commentary** 101, 1: 59-73, Ocak 1996.
- Allman, William F. "Wisdom We Inherited From the Stone Age", **U.S. News & World Report** 117, 16: 80-88, Ekim 1994.
- Anderson, Stephen. "Emotional Intelligence Moderates the Relationship Between Stress and Mental Health", **Personality and Individual Differences** 32, 2: 197-209, Ocak 2002.
- Anderson, Johnson. "The Association Between Emotional Intelligence and Early Adolescent Tobacco and Alcohol Use", **Personality and Individual Differences** 32, 1: 95-105, Ocak 2002.
- Appelbaum, Steven H. and Rhonda Tannenbaum. "Downsizing and the Emergence of Self-Managed Teams", **Participation & Empowerment** 7, 5: 109 -130, Ekim 1999.
- Aquino, Karl. "Structural and Individual Determinants of Workplace Victimization: The Effects of Hierarchical Status and Conflict Management Style", **Journal of Management** 26, 2: 171 -193, Şubat 2000.
- Ashkanasy, Neal M. "Diversity and Emotion: The New Frontiers in Organizational Behavior Research", **Journal of Management** 28, 3: 307 -338, Haziran 2002.
- Bagshaw, M. "Emotional Intelligence - Training People to be Affective so They Can be Effective", **Industrial and Commercial Training** 32, 2: 61-75, Eylül 2000.
- Bajgar, Jane. "Measuring Emotional Intelligence in Adolescents", **Personality and Individual Differences** 31, 7: 1105-1119, Kasım 2001.
- Barkan, Murat. "Bir Yönetmel İletişim Aracı Olarak Çatışma ve Yönetimi", **Kurgu Dergisi** 9: 11-34, Eylül 1991.

- Kelloway, Kevin. "Transformational Leadership and Emotional Intelligence", **Leadership & Organization Development Journal** 21, 3: 157-161, Mayıs 2000.
- Barone, Frank. "Training Tomorrow's Leaders: Enhancing the Emotional Intelligence of Business Graduates", **Journal of Education for Business** 75, 6: 331-347, Temmuz 2000.
- Bar-On Rauven and B. D. Kirkcaldy. "Emotional Expression and Implications for Occupational Stress; an Application of the Emotional Quotient Inventory", **Personality and Individual Differences** 28, 6: 1107-1118, Haziran 2000.
- Bayrak, Coşkun. "Örgütlerde Çatışma Üzerine Düşünceler", **Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi** 6, 1: 17-27, Bahar 1996.
- Bellack, Janis P. "Emotional Intelligence: A Missing Ingredient", **Journal of Nursing Education** 38, 1: 3-14, Ocak 1999.
- Bodtker, Andrea M. "Emotion in Conflict Formation and its Transformation: Application to Organizational Conflict Management", **The International Journal of Conflict Management** 12, 3: 259-275, 2001.
- Bourey, James. "Do You Know What Your Emotional IQ is?", **Public Management** 83, 9: 4-11, Ekim 2001.
- Callahan, Sidney. "Oh, Behave! : Stifle Your Road Rage", **Commonweal** 126, 22: 8-17, Aralık 1999.
- Caputi, Peter. "A Critical Evaluation of the Emotional Intelligence Construct", **Personality and Individual Differences** 28, 3: 539-561, Mart 2000.
- Caruso, David R. "Applying the Ability Model of Emotional Intelligence to the World of Work", www.cjwolfe.com/article.doc, 16.03.2003.
- Casey, Cobb and John D. Mayer. "Emotional Intelligence: What the Research Says", **Educational Leadership** 58, 3: 14-18, Kasım. 2000.
- Catano, Victor M. "Assessing the Predictive Validity of Emotional Intelligence", **Personality and Individual Differences** 29, 6: 1005-1016, Aralık 2000.
- Caudron, Shari. "The Hard Case for Soft Skills", **Workforce** 78, 7: 60-75 Temmuz 1999.
- Chartsunger, Daniel. "Government and Business in Thailand", **Journal of Northeast Asian Studies** 12, 3: 66-89, Kış 1993.

- Chatterjee, Camille. "Emotional Ignorance", **Psychology Today** 33, 6: 12-25, Kasım 2000.
- Cherniss, Cary. "Emotional Intelligence and the Good Community", **American Journal of Community Psychology** 30, 1: 1-12, Şubat 2002.
- Cooper, Robert Ken. "Applying Emotional Intelligence in the Workplace", **Training & Development** 51, 12: 31-39, Aralık 1997.
- Cox, Julie Wolfram. "Remembrance of Things Past: Change, Development and Paternalism", **Journal of Organizational Change Management** 14, 2: 168-189, Şubat 2001.
- Cress, Susan. "Developing Empathy Through Children's Literature", **Education** 120, 3: 593-604, Bahar 2000.
- Curtis, Barbara. "Story Power: Children May Learned Emotional Intelligence From Books", **Christian Parenting Today** 13, 6: 22-37, Temmuz 2001.
- Davis, Jeffrey. "The Economic Value of Emotional Intelligence", **Mass High Tech** 16, 14: 10-18, Aralık 1998.
- Dawda, Darek. "Assessing Emotional Intelligence: Reliability and Validity of the Bar-On Emotional Quotient Inventory in University Students", **Personality and Individual Differences** 28, 4: 797-812, Nisan 2000.
- Derksen, Jan. "Does a Self-Report Measure for Emotional Intelligence Assess Something Different than General Intelligence?", **Personality and Individual Differences** 32, 1: 37-48, Ocak 2002.
- Derryberry, Douglas. "Arousal, Affect and Attention as Components of Temperament", **Journal of Personality and Social Psychology** 55, 6: 958-966, Kasım 1988.
- Dugan, James W. "Two Kc Leaders Exhibit Plenty of Good Emotional Intelligence", **The Business Journal Serving Metropolitan Kansas City** 18, 37: 19-36 Mayıs 2000.
- Dulewicz, Victor and Malcolm Higgs. "Can Emotional Intelligence be Measured and Developed", **Leadership & Organization Development Journal** 20, 5: 242-253, Mayıs 1999.
- , "Emotional Intelligence - A Review and Evaluation Study", **Journal of Managerial Psychology** 15, 4: 341-372 , Nisan 2000.
- Dulewicz, Victor. "Emotional Intelligence: The Key to Future Successful Corporate Leadership", **Journal of General Management** 25, 3: 1-14, Bahar 2000.

- Ettorre, Barbara. "Value Added Hr: People, Performance and the Bottom Line", **Management Review** 86, 6: 58-62, Haziran 1997.
- Erkuş, Adnan. "Goleman'ın Duygusal Zekâ Görüşünün Psikometrik Açıdan Eleştirisi ve Dinamik Etkileşimsel Model Önerisi", **Türk Psikoloji Yazıları** 1, 1: 31-40, 1998.
- Ertel, Danny. "How to Design a Conflict Management Procedure That Fits Your Dispute", **Sloan Management Review**, 29-42, Yaz 1991.
- Ertürk, Mümin. "Organizasyonlarda Çatışma, Çatışma Nedenleri, Çatışmanın Yönetimi ve Erciyes Üniversitesi'nde Bir Anket Uygulaması", **Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi** 11: 121-146, Aralık 1994.
- Farnham, Alan. "Are You Smart Enough to Keep Your Job", **Fortune** 133, 1: 34-46, Ocak 1996.
- Fisher, Daniel. "Success Secret: A High Emotional IQ", **Fortune**, 293-298, Ekim 1998.
- Foote, David. "What's Your 'Emotional Intelligence?", **Computerworld** 35, 7: 28-48, Şubat 2001.
- Freshman, Brenda. "Emotional Intelligence: A Core Competency for Health Care Administrators", **The Health Care Manager** 20, 4: 1-10, Haziran 2002.
- Furnham, Adrian. "Gender Differences in Measured and Self-Estimated Trait Emotional Intelligence K. V. Petrides, Sex Roles", **Journal of Research** 42, 5: 449-461, Mart 2000.
- "On the Dimensional Structure of Emotional Intelligence", **Personality and Individual Differences** 29, 2: 313-320, Ağustos 2000.
- Gainor, Kathy A. "Emotional Intelligence and Empathy: Their Relation to Multicultural Counseling Knowledge and Awareness", **Professional School Counseling** 5, 2: 131-138, Aralık 2001.
- Gardner, Howard. "Intelligences in Theory and Practice", **Teachers College Record** 95, 4: 576-584, Yaz 1994.
- "Who Owns Intelligence?", **Atlantic Monthly**, 67-76, Şubat 1999.
- Gavin, Thomas A. "Health Care Internal Auditing", **Managerial Auditing Journal** 10, 4:12-22, 1995.
- Gayle, Barbara. "Assessing Emotionality in Organizational Conflicts" **Management Communication Quarterly** 12, 2: 280-302, Kasım 1998.

- Gibbon, Thomas. "The Relation of Ld and Gender With Emotional Intelligence in College Students", **Journal of Learning Disabilities** 34, 1: 66-80 Ocak 2001.
- Gibbs, Nancy. "The Eq Factor", **Time** 146, 14: 60-65, Ekim 1995.
- Gill, Roger. "Emotional Intelligence: its Role in Organisational Success", **Training Journal** 25, 8: 30-43, Mayıs 2002.
- Goleman, Daniel. "What Makes a Leader", **Harvard Business Review** 76, 6: 93-104, Kasım-Aralık 1998.
- "The Emotionally Intelligent Worker", **Futurist** 33, 3: 14-29 Mart 1999.
- "Engineers Need Emotional IQ", **New York** 242, 18: 167-180, Mayıs 1999.
- Grossman, Robert J. "Emotions At Work", **Health Forum Journal** 43, 5: 18-27, Eylül-Ekim 2000.
- Hadnot, Ira J. "Emotional IQ Tests", **Dallas Morning News**. 11 Ocak 1998.
- Hays, Scott. "American Express Taps Into the Power of Emotional Intelligence", **Workforce** 78, 7: 72-85, Temmuz 1999.
- Hooper, Gregory S. "Workgroup Emotional Intelligence Scale Development and Relationship to Team Process Effectiveness and Goal Focus", **Human Resource Management Review** 12, 2: 195-214, 2002.
- Johnson, Pamela R. "Organizational Benefits of Having Emotionally Intelligent Managers and Employees", **Journal of Workplace Learning** 11, 3: 84-97, 1999.
- Kaya, Sıdıka. "Hastane İşletmeciliği", **Anadolu Üniversitesi AÖF Yayınları** 449: 115-136, 1995.
- Kemper, Cynthia. "EQ vs. IQ.", **Communication World** 16, 9: 15-22, Ekim 1999.
- Kılınç, Tanıl. "Örgütlerde Rol Çatışma ve Belirsizliğiyle Başa Çıkma Yöntemleri", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi** 17, 2: 103-116, Kasım 1988.
- Kırel, Çiğdem. "Örgütsel Çatışma ve Güç İlişkisi", **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** 13, 1-2: 477-494, 1997.

- Kirby, Susan L. "Is Emotional Intelligence an Advantage? An Exploration of the Impact of Emotional and General Intelligence on Individual Performance", **Journal of Social Psychology** 142, 1: 133-144, Şubat 2002.
- Laabs, Jennifer. "Emotional Intelligence at Work", **Workforce** 78, 7: 68-81, Temmuz 1999.
- Langley, Andrew. "Emotional Intelligence – A New Evaluation for Management Development", **Career Development International** 5, 3: 177-183, Mayıs 2000.
- Lanser, Ellen G. "Why You Should Care About Your Emotional Intelligence", **Healthcare Executive** 15, 6: 6-11 Kasım-Aralık 2000.
- Law, Kenneth S. "The Effects of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude", **The Leadership Quarterly** 13, 3: 243-274, Haziran 2002.
- Lockett, Anna Luzio. "Enhancing Relationships Within Organizations an Examination of a Proactive Approach to Bullying At Work", **Employee Counselling Today** 7, 1: 12-22, 1995.
- Lynne, Dumas. "IQ vs. EQ", **New York** 73, 8: 140-142, Ağustos 1998.
- Lynn, Phillips. "How Do You Feel Stupid", **Nation** 261, 16: 585-594, Kasım 1995.
- Mcclelland, David. "Testing for Competence Rather Than for Intelligence", **American Psychologist**, 1-14, Ocak 1973.
- Mckenna, Stephen. "The Business Impact of Management Attitudes Towards Dealing With Conflict", **Journal of Managerial Psychology** 10, 7: 22-28, 1995.
- Mahrabian, Albert. "Beyond IQ: Broad-Based Measurement of Individual Success Potential or Emotional Intelligence", **Genetic, Social & General Psychology Monographs** 126, 2: 133-240, Mayıs 2000.
- Maier, Michael D. "Move Over Technology Make Room for Emotions", **TMA Journal** 19, 4: 34-42, Temmuz-Ağustos 1999.
- Mancusi, Joseph. "What's Your Eq?", **Journal of Property Management** 64, 6: 12-30, Kasım 1999.
- Mason, Laurie. "Lead the Way to Increased Productivity", **Outlook** 67, 3: 50-61, Kış 1999.

- Mayer, John D. and Catherine M. Beltz. "Socialization, Society's Emotional Contract and Emotional Intelligence", **Psychological Inquiry** 9, 4: 300-316, 1998.
- Mayer, John D., David R. Caruso and Peter Salovey. "Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence", **Intelligence** 27, 4: 267-281, Aralık 1999.
- . "Emotional Intelligence and Giftedness" **Roeper Review** 23, 3:131-137, Nisan 2001.
- Moller, Claus. "Moller'den "Duygusal Zekâya Yeni Yorum", İngilizceden Çeviren: Aylin Löle. **Power** 6: 112-116, 2000.
- Moon, Sidney M. "Personal and Social Talents", **Phi Delta Kappan** 79, 10: 743-758, Haziran 1998.
- Morris, Andrew. "The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor", **Academy of Management Review** 21, 4: 986-1002, Ekim 1996.
- Morris, Jonathan. "Multinational Corporations and Employee Relations", **Employee Relations** 17, 6: 25-42, 1995.
- Murray, Lori. "EQ Poised to Transform the Workplace", **San Antonio Business Journal**, 18-30, Temmuz 2000.
- Nguyen, Huy Quy. "Emotional Capability Emotional Intelligence, and Radical Change", **Academy of Management Review** 24, 2: 325-345, Nisan 1999.
- Noemie, Emery. "The M Factor", **National Review** 53, 6: 34-48, Şubat 2001.
- Novick, Rebecca. "The Comfort Corner: Fostering Resiliency and Emotional Intelligence", **Childhood Education** 74, 4: 200-215, Yaz 1998.
- Orbach, Raymond. "Universities Should be 'Honest Brokers' Between Business and the Public Sector", **Chronicle of Higher Education** 47, 30: 13-24, Nisan 2001.
- Ormsbee, Chris K. "Developing Emotional Intelligence", **Intervention in School & Clinic** 36, 2: 125-144, Kasım 2000.
- Özalp, İnan. "Örgütlerde Çatışma", **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** 7, 1-2: 81-114, 1989.

- Özkalp, Enver ve A. Aytül Cengiz. "İşyerinde Duygular ve Yönetimi", Afyon Kocatepe Üniversitesince düzenlenen 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresinde sunulan bildiri. Afyon: 23-25 Mayıs 2003.
- Pallnoch, Allen. "Clarity, Communication Reduce Corporate Conflict", **IIE Solutions** 30, 2: 8-20, Şubat 1998.
- Palmer, Benjamin. "Emotional Intelligence and Effective Leadership", **Leadership & Organization Development Journal** 22, 1: 5-10, Ocak 2001.
- Park, Alice. "One Way to Test Your EQ", **Time** 146, 14: 64-66, Şubat 1995.
- Pellitteri, John. "Music: The Sounds of Emotional Intelligence", **Voices From the Middle** 7, 1: 25-37, Eylül 1999.
- Perry, Phillip M. "Get Emotional About It", **Research Technology Management** 44, 2: 56-72, Mart-Nisan 2001.
- Pfeiffer, Steven. "Emotional Intelligence: Popular But Elusive Construct", **Roeper Review** 23, 3: 138-142, Nisan 2001.
- Phamachek, Don. "Dynamics of Self-Understanding and Self Knowledge", **Journal of Humanistic Counseling, Education & Development** 38, 4: 230-243, Haziran 2000.
- Pinkley, Robin L. "Conflict Frames of Reference: Implications for Dispute Process and Outcomes", **Academy of Management Journal** 37, 1: 193-205, 1994.
- Pophal, Gensing. "Plays Well With Others", **Credit Union Management** 21, 5: 52-67, Mayıs 1998.
- Ptaylor, Graeme. "Recent Developments in Alexithymia Theory and Research", **Canadian Journal of Psychiatry** 45, 2: 134-142, Mart 2000.
- Reissman, Rose. "Emotional Intelligence", **Mailbox Teacher** 28, 1: 34-42, 1999.
- Roy, Harrison. "Why Your Firm Needs Emotional Intelligence", **People Management** 3, 1: 41-54, 1997.
- Rozell, Elizabeth J. "Emotional Intelligence and Dispositional Affectivity as Moderators of Workplace Aggression: The Impact on Behavior Choice", **Human Resource Management Review** 12, 1: 125-143, Bahar 2002.
- Said, Kamal E. "Internal Auditing in a Multicultural Environment: The Saudi Arabia Experience", **Managerial Auditing Journal** 11, 2: 20-27, 1996.

- Salovey, Peter and John D. Mayer. "Emotional Intelligence", **Imagination, Cognition and Personality** 9, 3: 185-211, 1990.
- Schutte Nicola S. and John M. Malouff. "Emotional Intelligence and Interpersonal Relations", **The Journal of Social Psychology** 141, 4: 523-533, Ağustos 2001.
- Schwartz, Tony. "Coping: How Do You Feel? The Secured Lender", **New York** 56, 6: 108-117, Kasım-Aralık 2000.
- Segal, Amy. "Flowering Feminism: Consciousness Raising at Work", **Journal of Organizational Change Management** 9, 5: 75-90, 1996.
- Shorer, Jane. "Emotional Intelligence", **Better Homes & Gardens** 7, 5 : 102-106, Mayıs 1998.
- Simpson, Ruth. "Gender Mix and Organisational Fit: How Gender Imbalance at Different Levels of the Organisation Impacts on Women Managers", **Women in Management Review** 15, 1: 5-18, 2000.
- Slater, Joanna. "That Winning Feeling", **Far Eastern Economic Review** 162, 39: 68-82, Eylül 1999.
- Smigla, John. "Emotional Intelligence: Some Have it, Others Can Learn", **The Cpa Journal** 70, 6: 60-72, Haziran 2000.
- Sojka, Jane Z. "Enhancing the Emotional Intelligence of Salespeople", **American Journal of Business** 17, 1: 43-51, Bahar 2002.
- Sosik, Megerian. "Understanding Leader Emotional Intelligence and Performance", **Group & Organization Management** 24, 3: 367-391, Eylül 1999.
- Stamps, David. "Are We Smart Enough for Our Jobs?", **Training** 33, 4: 44-51, Nisan 1996.
- Sternberg, Robert J. "The Concept of Intelligence and its Role in Lifelong Learning and Success", **American Psychologist** 52, 10: 1030-1037, Ekim 1997.
- Suchy, Sherene. "Emotional Intelligence, Passion and Museum Leadership", **Museum Management and Curatorship** 18, 1: 57-71, Mart 1999.
- Tauber, Kathleen. "Corporate Awareness of Eq Will Transform Workplace", **Houston Business Journal** 31, 4: 48-60, Haziran 2000.

- Taylor, Graeme J. "The Relationship Between Emotional Intelligence and Alexithymia", **Personality and Individual Differences** 30, 1: 107-115, Ocak 2001.
- Tucker, Mary L. "The Benefits of Emotional Intelligence in Accounting Firms", **The Cpa Journal** 71, 8: 60-74, Ağustos 2001.
- , "Training Tomorrow's Leaders: Enhancing the Emotional Intelligence of Business Graduates", **Journal of Education for Business** 75, 6: 331-345, Temmuz 2000.
- Vliert, Evert Van De. "Constructive Conflict At Work", **Journal of Organizational Behavior** 20, 4: 475-491, Temmuz 1999.
- Wall, James A. "Conflict and its Management", **Journal of Management** 21, 3: 515-558, 1995.
- Warner, Rebecca M. "Predictive Validity of the Emotional Accuracy Research Scale", **Intelligence** 29, 5: 373-388, Eylül-Ekim 2001.
- Wieand, Paul. "Drucker's Challenge: Communication and the Emotional Glass Ceiling", **Ivey Business Journal** 66, 5: 32-38, Mayıs-Haziran 2002.
- Whitmarsh, Blair. "Are You a Winner?", **Joe Weider's Muscle & Fitness; Woodland Hills** 60, 5: 158-161, Mayıs 1999.
- Wilson, Clive. "Cultural Change: its Effect on the University of Hong Kong Estates Office", **Wilson Facilities** 17, 3-4: 79-85, Haziran 1999.

TEZLER

- Acar, Füsün Tekin. "Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Davranışlar İle İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerinde Bir Alan Araştırması." Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi SBE, 2001.
- Akdağ, Ömer. "Bankalarda Gruplar, Gruplararası Çatışma ve Çatışmanın Yönetimi." Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi. Selçuk Üniversitesi SBE, 1990.
- Allan, Buford Brian. "Management Effectiveness, Personality, Leadership, and Emotional Intelligence: A Study of the Validity Evidence of the Emotional Quotient Inventory." Yayınlanmamış Doktora Tezi. The University of Iowa, 2001.

- Anderson, Angela Leslie. "The Exploration of the Relationship Openness, Emotional Intelligence, and Spirituality to Universal – Diverse Orientation." Yayınlanmamış Doktora Tezi. Oklahoma State University, 2001.
- Batastini, Susan Dutch. "The Relationship Among Students Emotional Intelligence, Creativity and Leadership." Yayınlanmamış Doktora Tezi. Drexel University, 2001.
- Bertges, Wendy Marie. "The Relationship Between Stressful Life Events and Leadership in Children with an Emphasis on Explanatory Styles and Emotional Intelligence." Yayınlanmamış Doktora Tezi. University of Detroit Mercy, 2001.
- Boyce, David Alexander. "The Correlation of Emotional Intelligence, Accademic Success, and Cognitive Ability." Yayınlanmamış Doktora Tezi. Spalding University, 2001.
- Collins, Virginia Louise. "Emotional Intelligence and Leadership Success." Yayınlanmamış Doktora Tezi. University of Nebraska – Lincoln, 2001.
- Elaine, Rebecca. "Organizational Trust and Emotional Intelligence: An Appreciative Inquiry Into the Language of the Twenty-First Century Leader By Rehfeld." Yayınlanmamış Doktora Tezi. Capella University, 2002.
- Ellen, Fannin Barbara. "The Contributions of Emotional Intelligence to Academic Achievement and Production." Yayınlanmamış Doktora Tezi. Walden University, 2001.
- Ergin, Elif. "Üniversite Öğrencilerinin Sahip Oldukları Duygusal Zekâ Düzeyi İle 16 Kişilik Özelliği Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma." Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi. Selçuk Üniversitesi SBE, 2000.
- Graves, Melissa. "Emotional Intelligence, General Intelligence and Personality: Assessing the Construct Validity of an Emotional Intelligence Test Using Structural Equation Modeling." Yayınlanmamış Doktora Tezi. California School of Professional Psychology, 2000.
- Ivshin, Ella. "The Study of the Meaning of Work, Emotional Intelligence and Conflict Styles in the Workplace in the 21st Century." Yayınlanmamış Doktora Tezi. California School of Professional Psychology, 2001.
- John, Mount Gerald. "What Role Does Emotional Intelligence Play Superior Performance in the International Business of a Capital-Intensive, Asset-Based Industry." Yayınlanmamış Doktora Tezi. Benedictine University, 2000.

Kamin, Douglas. "The Relationship Between Emotional Intelligence Levels and Performance Statistics of Ncaa Division I-Caliber Baseball Players." Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi. Southern Connecticut State University, 2000.

Kantav, Nilgün. "Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Çatışma İlişkisi ve Medya Sektöründe Bir Uygulama." Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi. Marmara Üniversitesi SBE, 1998.

Laurel, Jones Jan. "The Emotional Intelligence Leadership of Elenor Roosevelt." Yayınlanmamış Doktora Tezi. University of La Verne, 2000.

Lynn, Murensky Catherine. "The Relationship Between Emotional Intelligence, Personality, Critical Thinking Ability and Organizational Leadership Performance at Upper Levels of Management." Yayınlanmamış Doktora Tezi. George Mason University, 2000.

Marie, Mogavero Theresa. "Client's Perception of Consultant's Emotional Intelligence as an Indicator of Client's Perception of Consultant's Competence." Phd. California School of Professional Psychology, 2000.

Maryam, Malek. "Relationship Between Emotional Intelligence and Collaborative Conflict Resolution Styles." Yayınlanmamış Doktora Tezi. United States International University, 2000.

Rudnicki, Christine A. "Emotion Based Personality Traits and Associations With Conflict Tactics and Relationship Satisfaction in Romantic Relationships." Yayınlanmamış Doktora Tezi. University of West Virginia, 2002.

Seth, Michael Bricklin. "The Rapport Program: A Model for Improving the Emotional Intelligence of Executive Coaching Clients." Yayınlanmamış Doktora Tezi. Widener University, 2001.

Smith, Catherine. "Emotional Intelligence and Religious Orientation as Predictors of Abortion Decision Making." Yayınlanmamış Doktora Tezi. Azusa Pacific University, 2001.

Tommye, Richardson. "Emotional Intelligence as a Mediator of Transition Trauma in Students Progressing From Elementary to Middle School." Yayınlanmamış Doktora Tezi. The Florida State University, 2000.

Yağcıoğlu, Dilara. "Örgütlerde Çatışma Düzeyleri ve Çatışmanın Ele Alınış Stilleri." Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi. Ege Üniversitesi SBE, 1997.

Yeniçeri, Özcan. "Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Sorunlarının Yönetiminde Etkili Bir Araç Olarak Yönetime Katılma ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Erciyes Üniversitesi SBE, Kayseri, 1991.