

# **ÇATIŞMA YÖNETİMİ VE DUYGUSAL ZEKÂ**

**Prof. Dr. İzlem GÖZÜKARA YILDIZ**  
**Doç.Dr. Zeynep HATİPOĞLU**

ARTİKEL AKADEMİ: 352

*Çatışma Yönetimi ve Duygusal Zekâ*

Prof. Dr. İzlem GÖZÜKARA YILDIZ

ORCID ID: 0000-0002-2466-2362

Doç. Dr. Zeynep HATİPOĞLU

ORCID ID: 0000-0002-9437-610X

ISBN 978-625-6627-90-1

Birinci Basım Mayıs - 2025

Kapak: Artikel Akademi

Ofset Hazırlık: Artikel Akademi

Baskı ve Cilt: Uzunist Dijital Matbaa Anonim Şirketi

Akçaburgaz Mah.1584.Sk.No:21 / Esenyurt

Matbaa Sertifika No: 68922

Artikel Akademi bir Karadeniz Kitap Ltd. Şti. markasıdır.

©Karadeniz Kitap - 2025

Akademik etik kurallara

bağlı kalınarak yapılacak olan alıntılar ve tanıtım maksadıyla yapılacak olan kısa alıntılar dışında, yazılı izni alınmadan, tümünün veya bir kısmının elektronik, mekanik ya da fotokopi yoluyla, basımı, yayımı, kopyalanması, çoğaltımı veya dağıtımı yapılamaz.

KARADENİZ KİTAP LTD. ŞTİ.

Koşuyolu Mah. Mehmet Akfan Sok. No:67/3 Kadıköy-İstanbul

Tel: 0 216 428 06 54 // 0530 076 94 90

Yayıncı Sertifika No: 19708

mail: info@artikellakademi.com

www.artikellakademi.com

# **ÇATIŞMA YÖNETİMİ VE DUYGUSAL ZEKÂ**

Prof. Dr. İzlem GÖZÜKARA YILDIZ  
Doç.Dr. Zeynep HATİPOĞLU



## İÇİNDEKİLER

|                                                         |           |
|---------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. Giriş .....</b>                                   | <b>9</b>  |
| <b>2. Kavramsal Olarak Çatışma .....</b>                | <b>11</b> |
| <b>3. Örgütsel Çatışma Düzeyleri ve Tarafları .....</b> | <b>15</b> |
| <b>4. Çatışma Türleri .....</b>                         | <b>21</b> |
| 4.1 Görev çatışması.....                                | 21        |
| 4.2 İlişki çatışması .....                              | 22        |
| 4.3 Değer çatışması.....                                | 23        |
| 4.4 Çatışmanın iş ortamındaki etkileri .....            | 24        |
| <b>5. Çatışma Yönetimi Stratejileri .....</b>           | <b>26</b> |
| 5.1 Bütünleştirici strateji.....                        | 28        |
| 5.2 Uyum sağlama stratejisi.....                        | 29        |
| 5.3 Baskın olma stratejisi.....                         | 29        |
| 5.4 Kaçınma stratejisi.....                             | 30        |
| 5.5 Uzlaşma stratejisi .....                            | 30        |
| 5.6 Bütünleştirici ve Ayrıştırıcı Boyutlar .....        | 33        |
| <b>6. Çatışma Yönetimi Süreci .....</b>                 | <b>37</b> |
| <b>7. Duygusal Zekâ .....</b>                           | <b>41</b> |
| 7.1 Duygusal Zekâ ve İletişim .....                     | 54        |
| 7.2 Duygusal Zekâ ve Kişilik.....                       | 60        |

|                                                  |           |
|--------------------------------------------------|-----------|
| <b>8. Çatışma Yönetimi ve Duygusal Zekâ.....</b> | <b>69</b> |
| <b>9. Duygusal Zekânın Geliştirilmesi.....</b>   | <b>85</b> |
| <b>10. Tartışma ve Sonuç .....</b>               | <b>87</b> |
| <b>Kaynakça .....</b>                            | <b>91</b> |

***Dr. Özlem Öncel Güneş'in anısına.***



## **1. GİRİŞ**

Günümüz iş dünyasında, örgütlerin sürdürülebilir başarısı yalnızca teknik bilgi ve yetkinliklerle değil, aynı zamanda çalışanlar arasındaki ilişkilerin sağlıklı biçimde yönetilmesiyle mümkündür. Bu bağlamda, çatışma yönetimi ve duygusal zekâ, hem bireysel hem de kurumsal düzeyde verimliliği doğrudan etkileyen iki kritik unsur olarak öne çıkmaktadır. Farklı bireylerin bir araya geldiği, çeşitliliğin ve çok sesliliğin hakim olduğu örgütlerde, çatışmaların ortaya çıkması kaçınılmazdır. Ancak bu çatışmaların yönetim biçimi, örgüt içindeki atmosferi, çalışan bağlılığını ve genel performansı belirleyen önemli bir faktördür.

Örgütlerde çalışanlar arasında etkileşime (etki-tepki) neden olan karmaşık ilişkiler ile bireylerin farklı düşünce, anlayış ve inançları, karşılıklı bağımlılıklarıyla birlikte “çatışmayı” kaçınılmaz hale getirmektedir. Çatışma, grup içi ilişkilerde, stratejik karar alma süreçlerinde ve diğer örgütsel işlemlerde, farklı bakış açılarının ve hedeflerin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Zarankin (2008), çatışmayı ilgili taraflar için olumsuz etkiler doğuran anlaşmazlıklar veya çelişkili hedefler olarak tanımlarken; Nair (2008) ise çatışmadan kaçınmanın veya çözümün ertelenmesinin daha olumsuz sonuçlara yol açabileceğini ifade etmektedir.

Duygular, çatışma süreçlerinde belirleyici rol oynar; stres, öfke, tükenmişlik ve hayal kırıklığı gibi duygular bireyin psikolojik durumunu etkilerken, kurumsal düzeyde düşük iş verimliliği ve motivasyon kaybı gibi sonuçlar doğurabilir. Prentice (2019), duyguların özellikle çalışanlar ve müşteriler arasındaki ilişkilerde örgütsel yaşamın temel ve ayrılmaz bir parçası olduğunu vurgulamaktadır. Bu doğrultuda, duygusal zekâ kavramı, çatışmaların etkili bir biçimde yönetilmesi sürecinde önemli bir değişken olarak karşımıza çıkmaktadır. Duygusal zekâ, bireyin kendi duygularını ve başkalarının duygularını tanıma, anlama, düzenleme ve yönetme kapasitesini ifade eder (Guillén Ramo, 2009).

Özellikle lider konumundaki yöneticilerin, çatışma yönetimi süreçlerinde duygusal zekâ yetkinliklerine sahip olması, hem ekip içi uyumu sağlamada hem de kurum kültürünü olumlu yönde şekillendirmede kritik öneme sahiptir. Bu çalışmada, örgütsel çatışmaların doğası, türleri ve yönetim stratejileri ele alınmakta; duygusal zekânın bu süreçlerdeki rolü değerlendirilmektedir. Ayrıca, farklı kişilik özelliklerine sahip yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişki incelenmektedir. Böylece, hem akademik literatüre katkı sağlamak hem de uygulayıcılar için rehber olabilecek çıkarımlar elde etmek amaçlanmaktadır.

## 2. KAVRAMSAL OLARAK ÇATIŞMA

İşletmeler ekip çalışmasına devam ettiği müddetçe bu ekiplerin kaçınılmaz bir yönü olarak çatışma var olacaktır. İki veya daha fazla birey veya grup arasındaki anlaşmazlık olarak tanımlanan çatışma sürecinde taraflar diğerleri üzerinde kendi görüşlerini kabul ettirmeye çalışırlar. Çatışma, etkileşimden doğan davranışların bir sonucudur ve insan hayatının ayrılmaz bir parçasıdır. Düşmanlığın, olumsuz tutumların, saldırganlığın, rekabetin ve yanlış anlaşılmanın ifadesi anlamına gelmektedir.

Farklı ekiplerin, tıpkı farklı kişiler gibi, yapmakla yükümlü oldukları roller vardır. Ekip, rolünü gerçekleştirdikçe çeşitli iş ilişkisi kalıpları gelişir (Bateman & Snell, 2017):

- *İş akış ilişkileri*, bir ekipten diğerine geçen süreçler olarak gelişir. Bir ekip, diğer bir birimden iş alır, işler ve sonraki süreçte yer alan birime gönderir.
- *Hizmet ilişkileri*, üst yönetim, çok sayıda olan diğer birimlerin erişim sağlaması için faaliyeti merkezde toplar. Bu duruma, teknoloji hizmetleri, kütüphane hizmetleri ve büro hizmetleri gibi örnekler verilebilir. Bu tür birimler hedeflerini gerçekleştirmeleri için diğer insanlara yardımcı olmalıdır.
- *Danışma ilişkileri*, sorunlu takımlar, uzman bilgi kaynaklarına başvurduğunda oluşturulur. Örneğin, insan

kaynaklarındaki ya da hukuk bölümündeki çalışanların ekiplerine danışmanlık yaparlar.

- *Denetim ilişkileri*, harekete geçmeden önce denetim yapılmasını içerir. Diğer bir ifadeyle, ekipler harekete geçmeden önce bazen diğerlerinden şeffaflık izni almalıdır. Örneğin, büyük miktarlardaki satın alımlar gibi.
- *Bağlantı ilişkileri*, ekipler arası aracı kapsar. Yöneticiler, iki örgüt birimi arasında var olan çatışmalar için sık sık arabulucu olarak çağrılır. Halkla ilişkiler çalışanları, satış müdürleri, satın alma birimleri ve organizasyon sınırları içinde çalışan diğer herkes organizasyon ve dış çevre arasında iletişimi sürdürmek için arabulucu olarak hizmet eder.
- *Bağlantı ilişkileri*, ekipler arası arabuluculuğu kapsar. Yöneticiler, iki organizasyonel birim arasında var olan çatışmalar için sık sık arabulucu olarak çağrılır. Halkla ilişkiler çalışanları, satış müdürleri, satın alma birimleri ve organizasyon sınırları içinde çalışan diğer herkes organizasyon ve dış çevre arasında iletişimi sürdürmek için arabulucu olarak hizmet eder.

Çatışma yüzyıllardır birçok araştırmacı tarafından incelenmiştir. Ancak sistematik bir çalışma ancak yirminci yüzyıldan beri mümkün olmuştur (Schellenberg, 1996). Fortes ve Evans-Pritchard tarafından düzenlenen “African Political Systems” (1940) adlı eserin yayınlanmasıyla birlikte sosyal antropolojinin özel bir dalı olarak siyasi antropolojinin etkisiyle çatışma çözümü incelemeleri öne çıkmıştır. İlk

çalışmalardan itibaren, akademisyenler çatışmanın ayrı ele alınması gereken bir süreç mi yoksa toplumsallaşmanın bir sonucu mu olduğu konusunda hemfikir değillerdir (Thakore, 2013). Bazı akademisyenler çatışmanın bölücü bir etkiye sahip olduğunu ileri sürmüşlerdir. Örneğin, Wilson ve Waltman (1988) çatışmanın ayrık bir etkiye sahip olduğuna inanmışlardır. Durkheim (1933) ise çatışmayı anormal bir olgu olarak değerlendirmiştir. Bunu tanımlamak için anomi veya patoloji terimlerini kullanmıştır. Diğer birçok bilim insanı bu görüşü reddetmiştir. Park ve Burgess (1924) ve Simmel (1955), insanlar arasındaki her etkileşimin bir toplumsallaşma olduğunu ve çatışmanın da bu sürecin bir etkisine işaret ettiğini belirtmişlerdir. Çatışma, tam bölünmeye engel olan dolayısıyla birliği sağlamanın bir yolu olarak değerlendirilmiştir. Benzer şekilde, Cox (1968) çatışmayı toplumdaki kültür kadar temel olarak nitelendirir. Ayrıca daha olumlu bir kültürel gelişim ve toplumsal düzen sağlanması için çatışmayı gerekli görmüştür. Schellenberg (1996), çatışmanın ne kötü ne de iyi olduğunu, ancak insanın sosyal yaşamındaki temel unsurlardan biri olduğunu belirtmiştir. Nanda (1994), çatışmanın sosyal yaşamın bir parçası olduğu ve çatışmasız bir toplumun imkansız olduğu görüşünü savunmuştur.

Çatışmanın temelinde iletişim ile ilgili sorunlar yatmaktadır. Özellikle organizasyonların içerisinde üst yönetimin şeffaf bilgi paylaşımı yapmaması, eş düzeydeki yöneticiler arasında ve ast-üst ilişkileri açısından bir iletişim sorunu ortaya çıkarmaktadır. Çalışanlar bu durumda belirsizlikten kaynaklı bir huzursuzluk hissi ile çatışmaya eğilimli hale gelirler. İletişimi ve görüşmeleri zorlu hale getiren üç özellikten bahsedilebilir. İlki, aniden, şok

edici biçimde, ne olup bittiğinin kavranamadığı zaman ortaya çıkra. Kişinin karşısındakinin neden böyle davrandığı hakkında hiçbir fikri yoktur. İkincisi, karar vermeyi zorlaştıran, her türlü yararsız taktiği doğuran duyguların duruma hakim olmalarıdır. Bu taktikler arasında iletişimi ve zorlu görüşmelerin üçüncü anahtar özelliği bulunur. Bu özellik ise çatışmadır. Suçlama hissi belirsizliğe karşı tamamen doğal ve anlaşılır bir tepkidir. Anlaşılmayan bir durumda kasıt aramak konusunda insan zihni daima hazırlıklıdır. Belirsizlikler ayrıca duygusal karşılık vermeyi de tetikler ve duygusal uyarılma gerçekleşir. Duygusal Zeka'nın yazarı Daniel Goleman'ın sözleriyle, beyindeki limbik sistem neokorteksi gasp eder. Bunun anlamı, kişinin içinde bulunduğu durumla ilgili üzerinde düşünmeden tepki vermesidir ve bir hayatta kalma mekanizması olarak işlev görmektedir (Barker, 2021).

### **3. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA DÜZEYLERİ VE TARAFLARI**

Örgütsel çatışmalar, kuruluşların hem içyapısında hem de dış ilişkilerinde ortaya çıkabilir. Bu bağlamda, çatışmalar iki temel başlık altında incelenir: örgütler arası çatışmalar (birden fazla organizasyonun birbirine karşıt tutum sergilemesi) ve örgüt içi çatışmalar (aynı organizasyon içerisindeki farklı birimler ya da bireyler arasında yaşanan anlaşmazlıklar). Çatışmaların düzeyi ve tarafları dikkate alındığında, örgüt içi çatışmalar kişiler arası çatışmalar, bireyler arası çatışmalar, içsel çatışma, grup içi çatışmalar ve gruplar arası çatışmalar olarak alt kategorilere ayrılmaktadır (Rahim, 2023).

- Bireyler arası çatışma, iki birey arasındaki çatışmayı ifade eder. Bu çatışma tipik olarak insanların birbirlerinden farklı olmalarından kaynaklanır. Bireyler arası çatışmalar, çalışanın kişisel değerleri, ilgi alanları ya da hedefleri ile üstlendiği görevler arasında uyumsuzluk yaşaması durumunda ortaya çıkar. Bu tür çatışmalar, özellikle amir-çalışan ilişkilerinde sıkça görülür.
- İçsel çatışma bireyin içinde meydana gelir. Deneyim kişinin zihninde gerçekleşir. Dolayısıyla, bireyin düşüncelerini, değerlerini, ilkelerini ve duygularını içeren psikolojik bir çatışma türüdür.

- Grup içi çatışma, bir ekip içindeki bireyler arasında meydana gelen bir çatışma türüdür. Grup içi çatışma görev, hedef ve prosedürler gibi konularda yaşanan anlaşmazlıkları kapsar. Liderle grup üyeleri arasında yaşanan uyumsuzluklar da bu tür çatışmaların bir parçasıdır.
- Gruplar arası çatışma, örgüt içindeki iki ya da daha fazla birim veya grup arasında ortaya çıkar. Üretim ve pazarlama departmanları ya da merkez ve taşra birimleri arasındaki çıkar çatışmaları bu tür çatışmaya örnek verilebilir. İşçi-işveren arasındaki ilişkilerde yaşanan sorunlar da özel gruplarlar arası çatışma olarak ele alınabilir.

Rahim (2001), çatışmaları kaynaklarına göre kişisel ya da grup düzeyinde ele almak gerektiğini vurgulamıştır. Çatışmaların etkili bir şekilde yönetilebilmesi için öncelikle hangi seviyede ortaya çıktığının ve nedeninin net bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Çatışma yönetimi bu noktada devreye girer; sürecin başında çatışmanın tanımlanması, yoğunluğunun ölçülmesi ve uygun müdahale yollarının belirlenmesi önem taşır. Bu stratejik yaklaşım, çatışmanın sadece önlenmesini değil, aynı zamanda olumlu çıktılara dönüştürülmesini de amaçlar.

Örgütlerin işleyişleri sırasında örgüt üyeleri arasında birtakım çatışmalar ortaya çıkabilir. Örgütlerin nitelikleriyle ilgili olarak örgüt için çatışmaların pek çok türü olabilse de, en çok rastlanan çatışmalar, “rol çatışmaları” ve “ast-üst” ilişkilerinden doğan çatışmalardır. Rol çatışmaları ve ast-üst

ilişkilerinden doğan çatışmalar, çoğunlukla birlikte ortaya çıkar. Roller ve ast-üst konumları, örgüt üyelerinin çeşitli kişilik özellikleriyle birlikte, bazı içsel ya da kişilerarası çatışmaları yol açabilir. Örgüt üyelerinin birtakım işleri kendi rolleri içinde algılayıp algılamadıkları ya da sahip oldukları rolleri kendilerine uygun bulup bulmadıkları da yine organizasyon içinde çatışmalar konusunda belirleyici olabilir. Örgütteki rollerin belirgin şekilde tanımlanmamış olması da, ortaya çıkabilecek çatışmaların niteliğinde belirleyicidir (Dökmen, 2008).

Bazı durumlarda çatışmalar, grup içinde dışlayıcı davranışlar, önyargılı tutumlar ve saldırganlık gibi olumsuz etkileşimlerle kendini gösterebilir. Bu çatışmalar, ekip üyeleri arasında karşılıklı güvenin sarsılmasına, iş birliği düzeyinin azalmasına ve dolayısıyla grup verimliliğinin düşmesine yol açabilir. Bu süreçte bireyler yoğun bir şekilde öfke, stres ve duygusal yorgunluk gibi tepkiler geliştirebilir; bu da çalışanların kuruma olan bağlılıklarını zayıflatabilir (Amason, 1996).

Buna karşın, çatışmaların örgütlerde her zaman olumsuz sonuçlar doğurmadığı, aksine uygun şekilde yönetildiklerinde yapıcı etkiler yaratabileceği literatürde sıkça vurgulanan bir görüştür. Bu yaklaşım, çatışmayı sadece kaçınılması gereken bir durum olarak değil, aynı zamanda gelişim ve değişim için bir fırsat olarak gören modern çatışma teorileriyle uyumludur. Çatışmalar, doğru yönetildiğinde sorunların erken tespitine, alternatif çözüm yollarının geliştirilmesine ve yenilikçiliğin teşvik edilmesine katkı sağlar. Benzer şekilde, De Dreu ve Van de Vliert (1997), yapıcı çatışmaların örgüt içinde karar kalitesini artırabileceğini, ekip üyeleri arasında daha yüksek katılım ve

bağlılık yaratabileceğini savunmuştur. Özellikle görevle ilgili çatışmalar, uygun şekilde yönetildiğinde bireylerin düşünsel katkılarını artırarak yaratıcı çözümlerin ortaya çıkmasına olanak tanır.

Organizasyon içindeki ekiplerin yönetimi açısından da çatışmayı doğru şekilde anlamak ve çatışmayı asgari düzeye indirecek ve faydalı hale getirecek becerilerin yöneticiler tarafından kazanılması kritik bir öneme sahiptir. Özellikle çok kültürlü ekiplerin yönetiminde yöneticiler çeşitli iletişim zorlukları ile karşılaşmaktadırlar. Günümüzde teknolojinin sağladığı imkanların dünyanın farklı coğrafyalarında yaşayan ekip üyelerini yönetmeyi mümkün hale getirmesi beraberinde iletişim ve çatışma ile ilgili de farklı yaklaşımlar oluşturabilmeyi öncelik haline getirmiştir.

Olası anlaşmazlık kaynaklarını, bir soruna yol açmadan önce belirleyip çok iyi analiz etmek gerekir. Northwestern Üniversitesi'nden Jean Brett, California Üniversitesi'nden Kristin Behfar ve Baruch College'den Mary C. Kern adlı üç profesör, farklı kültürle mensup çalışanların meydana getirdiği ekiplerde görülebilecek, üzerinde önemle durulması gereken konuları şu şekilde ifade etmiştir (Harvard Business Review, 2017):

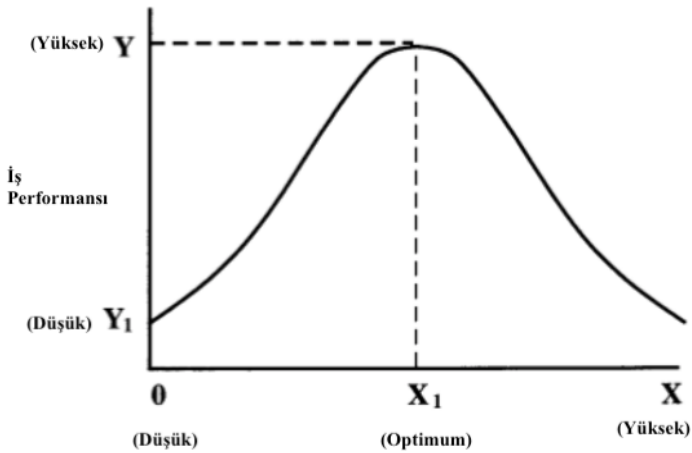
- Doğrudan iletişim ve dolaylı iletişim: Ekipteki bazı kişiler doğrudan, açık ve net iletişim tarzını benimserken diğerleri dolaylı bir iletişimi tercih eder. Problemleri doğrudan ifade etmek yerine sorular sormak onların temel iletişim yöntemidir. Ekip üyelerinin, bu gibi farklılıkları, kendi kültürlerinin iletişim normlarının ihlali olarak algılaması durumunda aralarındaki ilişkiler

bundan zarar görecektir.

- Aksanlı konuşma, dile hakim olamama: Ekibin baskın dilini iyi konuşamayan üyeler, bilgilerini paylaşırken iletişim sorunu yaşayabilir. Dolayısıyla ekibin, sahip olduğu potansiyeli tam anlamıyla kullanmasını engeller ve her iki tarafta hayal kırıklığı yaratır, kendilerini yetersiz görmelerine sebep olur.
- Hiyerarşiye farklı yaklaşımlar: Hiyerarşik düzenin hakim olduğu kültürlerden gelen üyeler, organizasyondaki statülerine göre kendilerine farklı muamele edilmesini bekleyebilir. Eşitlikçi kültürlerden gelen çalışanlarınsa böyle bir talebi olmaz. Bu beklentilerin karşılıksız kalması, çalışanlarda aşağılık duygusu yaratabilir, statü ve güvenirlilik kaybına yol açabilir.
- Karar alma kurallarının birbiriyle çelişmesi: Kararların alınma hızı ve önceki süreçte ne kadar analize ihtiyaç duyulacağı konularında ekip üyeleri farklı düşünebilir. Bir karar alınacağı zaman hızlı davranmak gerektiğine inanan biri, tam tersini düşünen, ince eleyip sık dokuması gerektiğine inanan birine karşı tepki duyabilir.

Bu gibi sorunların üstesinden gelmek için; özgür bir düşünce ortamının oluşturulması ve gerektiğinde sağduyulu müdahalelerde bulunulması gerekir.

Araştırmalar, özellikle rutin olmayan görevlerde optimum iş performansına ulaşmak için makul miktarda çatışma gerektiğini göstermektedir. Bu nedenle, esaslı çatışma miktarı ile iş performansı arasındaki ilişkinin Şekil 1’de gösterildiği gibi ters U fonksiyonuna yaklaştığı görülmektedir.



**Şekil.1** Çatışma (*Substantive Conflict*) ile iş performansı arasındaki ilişki (*Rahim & Bonoma, 1979*).

Şekil 1, iş performansını etkileyen diğer değişkenlerin sabit tutulduğu bir durumda, çatışma düzeyinin performans üzerindeki etkisini göstermektedir. Grafik, hem çok düşük hem de çok yüksek çatışma seviyelerinin iş performansını olumsuz etkilediğini ortaya koymaktadır. Buna karşılık, makul ve yönetilebilir düzeydeki çatışmalar, iş performansını artırarak optimum seviyeye ulaşılmasına katkı sağlar.

## **4. ÇATIŞMA TÜRLERİ**

Çatışma her zaman kötü bir durum değildir ve insanın olduğu yerde çatışma kaçınılmazdır. Önemli olan, bu çatışmaların nasıl ele alındığıdır. Yanlış bir yaklaşım üretkenliği düşürebilir, gerginliğe neden olabilir ve takım moralini bozabilir. Ancak her anlaşmazlığın bir yöneticinin sürece katılımını gerektirmeyeceğini de hatırlamakta fayda vardır. Ekibe çatışmaları kendi başlarına çözmeleri için alan vermek, onların duygusal zekalarını geliştirmelerine yardımcı olabilir, bu da motivasyonu, sosyal becerileri, üretkenliği ve iletişimi iyileştirir, çatışma sayısını en aza indirir. İşyerinde üç ana çatışma türü vardır: görev, ilişki ve değer çatışması (Jehn vd., 2008).

### **4.1 Görev çatışması**

Görev çatışmaları genellikle doğrudan bir kişinin yaptığı işle ilgilidir. Kimin ne yaptığı, bir görevin nasıl ele alınacağı ve beklentilerin nasıl yönetileceği konusunda fikir ayrılıklarını içerir. Çözülmesi oldukça basit görünebilir, ancak daha derin nedenleri olabilir. Bir ekip liderinin veya proje yöneticisinin

katılımı, sorunun kökenine inebilen, çözümler için beyin fırtınası yapmaya yardımcı olabilen ve tartışmayı eldeki göreve geri getirebilen tarafsız bir üçüncü kişi olarak görev çatışmalarının yönetimine yardımcı olabilir. Çatışmaya dahil olan çalışanları birlikte bir uzlaşma bulmak için çalışmaya ikna etmek, ilişkilerini iyileştirmeye yardımcı olur ve gelecekte birlikte çalışmaları daha kolay hale getirir. Örneğin, takım üyelerinden ikisi bir fikri kimin hayata geçireceği konusunda anlaşılmıyorsa, bunun nedeni birbirleriyle rekabet duygusu hissetmeleri olabilir veya belki de fikirlerinden biri önceki bir projede diğer kişinin fikri olarak göz ardı edilmiş olabilir dolayısıyla aralarında kalıcı bir kızgınlık olabilir.

## **4.2 İlişki çatışması**

İlişki çatışmaları, zevk, kişilik, stil ve hatta diğer kişinin çatışmayı nasıl ele aldığı konusundaki çatışmalardan kaynaklanabilir. İşyeri dışındaki sosyal ortamlarda farklı tercihlere sahip bir grup insanı bir araya getirdiğinizde, iş yerinde çatışmalar olması şaşırtıcı değildir. Birbirleriyle daha rahat iletişim kurduklarında, gerginliğe neden olan konuyu gündeme getirebilir ve savunmaya geçmeden karşı tarafın ne söylediğini gerçekten dinleyebilirler. Empatik ve sakin olmak, karşı tarafın da muhtemelen aynı şekilde davranacağı anlamına gelir ve bu, devam eden gerginliği ortadan kaldırmaya yardımcı olabilir. İlişki çatışmasına örnek olarak, iki farklı yaşam tarzına sahip iş arkadaşının hobileri hakkında anlaşmazlık yaşamaları durumunda bir gerginlik yaşanıyorsa yöneticiler

tarafırları öğle yemeğinde bir araya getirerek ve birbirlerini daha iyi tanımlarına destek vererek bir zeytin dalı uzatmalarını kolaylaştırabilirler. Örneğin benzer çevrelerde yetişmiş olmak veya geğmişten gelen ortak bağlantılar bulmak bile ilişkileri iyileştirebilir ve birlikte çalışmayı daha keyifli hale getirebilir.

### **4.3 Değer çatışması**

Deđer çatışması, siyaset, din, etik ve diğer temel inançlar hakkındaki anlaşmazlıkları ifade eder. Genellikle çođu organizasyonun çeşitlilik ile ilgili konular hakkında konuşmamayı tercih etmesinin nedenidir, ancak bazen bu temel değerler istem dışı da olsa gündemlere dahil olurlar. Deđer çatışmaları en duygusal olanlardır, çünkü insanlar değerleri hakkında o kadar güçlü hisler barındırırlar ki, kendilerine başka şekillerde fayda sağlayacak bir řeyi bozmaya veya reddetmeye istekli olurlar. Bu tür çatışmalar için genellikle kolay bir çözüm yoktur ve bunun yerine çözümler birbirlerinin bakış ačíısını anlamaya ve tarafsız bir zemin bulmaya odaklanmalıdır. Örneđin, müşterilerden biri belirli bir siyasi partiyle bağlantılıdır ve ekip üyelerinden bir kısmı onlarla çalışmaya karşıdır. Her ekip üyesiyle, itirazlarını özel olarak dile getirme fırsatı vermek için bire bir görüşmeler yapılması ve anlayışla karşıldıklarını hissettirilmeleri en azından katı tepkileri yumuşatabilir. Siyasi farklılıklardan ziyade evrensel faydalara odaklanmak, ekibin tekrar doğru yola girmesine yardımcı olur ve aralarında daha derin bir anlayış oluşmasını

sağlar.

Ancak her bir çatışmanın kolay bir çözümünün olmayacağını belirtmekte fayda vardır. Bazı insanların zor kişilik özellikleri veya düşük duygusal zekaları nedeniyle çatışmayı ekstra bir zorluk haline getirirler. Örneğin pasif-agresif veya narsist olan kişilerle konuşmak zor olabilir veya çatışmada kendi hataları olduğunu kabul etmeye istekli olmayabilirler.

#### **4.4 Çatışmanın iş ortamındaki etkileri**

Çatışmalar, tartışma veya münakaşa sona erdikten sonra bile uzun süre devam edebilir. Çözülmemiş çatışmalar, üretkenlik ve iş birliğinin eksikliğine, yaratıcılığın azalmasına ve hatta yetenekli çalışanların kaybına neden olabilir. Çatışmaları görmezden gelmek, çok geniş kapsamlı sonuçlara yol açabilir ve ekip ilişkilerinin bozulmasını kolaylaştırabilir. Bir yönetici zarar verici çatışmaları sezebildiğinde ve azaltmaya yardımcı olacak araçlara sahip olduğunda sağlıklı çatışmaları fark ederek teşvik edebilir. Sonuçlar ise yaratıcılığın ve problem çözmenin önünü açacaktır.

**İşte işyerinde çatışmanın neden olabileceği durumlar ise genellikle şu şekildedir:**

- Moralin düşmesi,
- Devamsızlığın artması,
- Stres seviyelerinin yükselmesi,
- Ruh sağlığı sorunlarının daha yüksek olasılığı,
- Çalışanların refahının kötüleşmesi,

- Sağlıksız bir kültür yaratılması,
- Saldırganlık, hırsızlık, kötü niyetli yaklaşımlar ve sabotaj olasılığının daha yüksek olması.

Çatışma çözümünde duygusal zekâ ve saygıyı uygulamanın organizasyon için uzun vadeli faydaları vardır:

- **İyileştirilmiş Çalışan Morali:** Duyulduğunu ve saygı duyulduğunu hisseden çalışanlar daha fazla katılım gösterir ve motive olur.
- **Gelişmiş İşbirliği:** Saygılı ve duygusal zekaya sahip bir iş yeri daha iyi ekip çalışması ve işbirliğini teşvik eder.
- **Artan Yenilik:** Çalışanlar alay edilme korkusu olmadan fikirlerini ifade etmekte kendilerini güvende hissettiklerinde yaratıcılık gelişebilir.
- **Daha Düşük Çalışan Devir Oranları:** Olumlu bir çalışma ortamı çalışan devir oranını azaltır, işe alım ve eğitimde organizasyona zaman ve kaynak kazandırır.
- **Daha Güçlü Liderlik Algısı:** Duygusal zekâsını etkin kullanan ve insanlara saygıyla yaklaşan liderler olumlu bir örnek teşkil eder, güven ve dürüstlük kültürü oluşturur.

## 5. ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİ

Çatışmalar, örgütlerde ve bireyler arasında kaçınılmaz olarak ortaya çıkan süreçlerdir ve bu çatışmaların nasıl yönetildiği, hem ilişkilerin kalitesi hem de iş performansı açısından büyük önem taşır. Zaman içinde birçok araştırmacı, çatışma yönetimi stillerini sınıflandırmak üzere çeşitli modeller geliştirmiştir. Mary P. Follett, çatışmalarla başa çıkmak için üç temel yaklaşım tanımlamıştır: hakim olma, uzlaşma ve bütünleşme. Bunun yanı sıra, kaçınma ve bastırma gibi diğer stratejilere de dikkat çekmiştir. Daha sonra Blake ve Mouton (1964), yöneticilerin üretime ve insanlara yönelik tutumlarını esas alarak çatışma yönetimini beş stile ayırmışlardır: zorlama, geri çekilme, yatıştırma, uzlaşma ve problem çözme. Thomas (1976), bu modeli bireylerin çatışma sırasındaki niyetleri temelinde yeniden yorumlamış; iş birliği (karşı tarafın çıkarlarını gözetme) ve girişkenlik (kendi çıkarlarını gözetme) boyutları üzerinden rekabet, iş birliği, paylaşma, önleme, uzlaşma (sosyal uzlaşma) şeklinde beş tip olarak sınıflandırmıştır.

Pruitt (1983)'in geliştirdiği ikili endişe modeli ise bireylerin hem kendilerine hem de karşı tarafa yönelik endişelerini esas alarak dört çatışma yönetimi stili önermiştir: teslim olma, problem çözme, eylemsizlik ve dayatma. Bu modelde uzlaşma ayrı bir stil olarak değerlendirilmemiştir (Pruitt, 1999).

Son olarak Rahim ve Bonoma (1979), çatışma yönetimi stillerini “kendine yönelik ilgi” ve “başkasına yönelik ilgi” olmak üzere iki temel boyutta ele almış ve bu iki boyutun bileşimiyle beş temel çatışma yönetim stilini ortaya koymuştur. İlk boyut, bireyin kendi çıkarlarını, ihtiyaçlarını ve beklentilerini ne ölçüde benimseyip savunduğunu ifade ederken; ikinci boyut, bireyin karşı tarafın ihtiyaç ve endişelerine ne ölçüde duyarlı olduğunu ortaya koyar. Bu iki boyutun farklı düzeylerde birleşimi, çatışmaların yönetiminde kullanılabilecek beş temel stratejiyi tanımlamaktadır: uzlaşma, iş birliği (bütünleştirme), boyun eğme (uyum sağlama), kaçınma ve rekabet (hükmetme).

Çağdaş yönetim anlayışının temel taşlarından biri olan durumsallık (contingency) yaklaşımı, liderlik ve çatışma yönetiminde tek bir “en iyi” stilin her duruma uymayacağını savunur. Örneğin, Vroom ve Yetton’un karar verme teorisi, beş farklı liderlik stiline (otoriterlikten katılımcı anlayışa kadar) duruma göre uygun olduğunu belirtir. Kararın kalitesi ve çalışanların kararı kabul etme derecesi gibi faktörler, hangi liderlik stiline uygulanması gerektiğini belirler. Benzer şekilde, bu yaklaşım çatışma yönetimine de uygulanabilir. Eğer kararın önemi ve kabul düzeyi düşükse, baskın (dominating) bir stil tercih edilebilirken; her iki değişken de yüksekse, bütünleştirici (integrating) stilin kullanılması daha uygundur (Çiftci ve Erkanlı, 2020).

Rahim ve Bonoma (1979) tarafından geliştirilen çatışma yönetimi teorisi de bu esneklik temelinde şekillenir ve çatışma stiline uygunluğu, onun belirli bir problem durumunda etkili çözüm sağlamasına bağlıdır. Her ne kadar bazı araştırmacılar (örneğin Blake & Mouton) bütünleştirici tarzı evrensel olarak

en etkili stil olarak görse de, diğerleri bu yaklaşımın her duruma uygun olmayabileceğini, bazı durumlarda diğer stillerin (örneğin uzlaşma, uyum sağlama, kaçınma) daha işlevsel olabileceğini savunur. Genel olarak, bütünleştirici ve kısmen uzlaşmacı stiller stratejik konular için daha uygunken, diğer stiller daha taktiksel ya da günlük sorunların yönetiminde etkili olabilir. Özellikle bütünleştirici stil; açık iletişim, bilgi alışverişi, karşılıklı anlayış ve yaratıcı çözüm üretme süreçlerini içermesi sayesinde karmaşık ve çok taraflı sorunların çözümünde başarılı bir yöntem olarak öne çıkmaktadır (Rahim, 2002).

### **5.1 Bütünleştirici strateji**

Hem kişinin kendi çıkarlarını hem de karşı tarafın çıkarlarını yüksek düzeyde önemseyen bir yaklaşımdır. Bu stil, özellikle karmaşık problemlerin çözümünde, tarafların farklı bilgi, beceri ve kaynaklarını bir araya getirerek yaratıcı çözümler üretmenin gerekli olduğu durumlarda etkilidir. Sorunların doğru tanımlanması, bilgi paylaşımı ve alternatif çözüm yollarının değerlendirilmesi bu stilin temel özelliklerindendir. Ayrıca, çözümün uygulanabilmesi için tarafların desteği ve bağlılığı gerekiyorsa bu yaklaşım uygundur. Ancak bu stil, konular basit olduğunda ya da hızlı bir karar alınması gerektiğinde uygun değildir (Akkirman, 1998).

## **5.2. Uyum sağlama stratejisi**

Kişinin kendi çıkarlarından ödün vererek karşı tarafın beklentilerini ön plana çıkardığı durumlarda kullanılır. Eğer kişi, konu hakkında yeterli bilgiye sahip değilse, karşı tarafın haklı olduğunu düşünüyorsa ya da ilişkiyi sürdürmek öncelikliyse bu stil uygun olabilir. Zayıf bir konumda olan tarafın karşılıklı kazanımlar elde etmek amacıyla bu yolu seçmesi de mümkündür. Ancak konu kişi için önemliyse ya da haklı olduğuna inanıyorsa, bu stil etkisiz kalabilir (Seval, 2006).

## **5.3. Baskın olma stratejisi**

Kişinin kendi çıkarlarını ön planda tutup karşı tarafın beklentilerini göz ardı ettiği, rekabetçi ve zorlayıcı bir yaklaşımdır. Bu stil, hızlı karar verilmesi gereken durumlarda, rutin işlerde ya da karşı tarafın kararlarının kişi için olumsuz sonuçlar doğurabileceği durumlarda uygun olabilir. Özellikle astlarının yeterli uzmanlığa sahip olmadığı veya otoritenin hızlı uygulanması gerektiği durumlarda tercih edilebilir. Ancak konu karmaşık olduğunda, taraflar eşit güçteyse veya karar alma süreci için yeterli zaman varsa bu stil uygun değildir (Seval, 2006).

#### **5.4 Kaçınma stratejisi**

Hem kişinin kendi çıkarlarına hem de karşı tarafın çıkarlarına düşük düzeyde önem verdiği, çatışmadan uzak durma ya da erteleme eğiliminde olduğu bir yaklaşımdır. Önemsiz konular ya da çatışmanın doğrudan ele alınmasının zarar doğuracağı durumlarda bu stil işe yarayabilir. Ayrıca tarafların sakinleşmesine ihtiyaç duyulan durumlarda da bir “soğuma” aracı olarak kullanılabilir. Ancak konu önemliyse, sorumluluk alınması gerekiyorsa ya da hızlı bir karar verilmesi bekleniyorsa bu stil uygun değildir

#### **5.5 Uzlaşma stratejisi**

Tarafların her birinin bazı taleplerinden vazgeçerek karşılıklı kabul edilebilir bir çözüme ulaşmaya çalıştığı orta düzeyde kaygı içeren bir yaklaşımdır. Tarafların güç dengesi eşitse, hedefleri birbirini dışlıyorsa ya da diğer stiller başarısız olmuşsa bu stil uygun olabilir. Aynı zamanda geçici bir çözüm gerektiğinde veya uzun sürecek bir çatışmanın önüne geçilmek istendiğinde de tercih edilebilir. Ancak taraflardan biri çok daha güçlü pozisyondaysa veya sorunun çözümü daha kapsamlı analiz gerektiriyorsa bu stil yetersiz kalabilir.

**Tablo 1:** Kişilerarası Çatışmaları Ele Alma Tarzları ve Bu Tarzların Uygun veya Uygun Olmadığı Durumlar (Rahim,2002).

| Çatışma Yönetimi Stili              | Uygun Olduğu Durumlar                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Uygun Olmadığı Durumlar                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Bütünleştirici (Integrating)</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Konular karmaşık</li><li>- Tarafların fikir birliğine varması ve uygulama için bağlılık gerekiyorsa</li><li>- Çözüm için çeşitli kaynak ve beceriler gerekli ise</li><li>- Her iki tarafın katkısıyla daha iyi çözüm elde edilebilecekse</li><li>- Zaman problemi yoksa</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Sorun basit ve hızlı çözüm gerektiriyorsa</li><li>- Diğer taraflar sonuca ilgisizse</li><li>- Diğer taraflar problem çözme becerisine sahip değilse</li></ul> |

| Çatışma Yönetimi Stili           | Uygun Olduğu Durumlar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Uygun Olmadığı Durumlar                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Uyum Sağlayıcı (Obliging)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Karşı tarafın konusu daha önemliyse</li> <li>- Kendi hatalı olabileceğinizi düşünüyorsanız</li> <li>- Gelecekte karşılık bekleyerek taviz vermek istiyorsanız</li> <li>- Güçsüz bir konumdaysanız</li> <li>- İlişkiyi korumak öncelikliyse</li> </ul>                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Konu sizin için önemliyse</li> <li>- Haklı olduğunuza inanıyorsanız</li> <li>- Karşı taraf haksız veya etik dışı davranıyorsa</li> </ul>                                                                      |
|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Baskın Olma (Dominating)</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Konu sizin için çok önemliyse</li> <li>- Hızlı karar gerekiyorsa</li> <li>- Karşı tarafın kararı size zarar verecekse</li> <li>- Astlar yeterli uzmanlığa sahip değilse</li> <li>- Popüler olmayan kararların uygulanması gerekiyorsa</li> <li>- Astların çok baskın olması durumunda</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Konu karmaşıksa ve karar için zaman varsa- Her iki taraf da eşit güçteyse (çatışma çıkabilir)</li> <li>- Konu sizin için önemsizse- Yetkin çalışanlar tarafından otoriter yaklaşım hoş karşılanmaz</li> </ul> |

| Çatışma Yönetimi Stili        | Uygun Olduğu Durumlar                                                                                                                                                                                                                       | Uygun Olmadığı Durumlar                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Kaçınma (Avoiding)</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Konu önemsizse</li> <li>- Çatışmaya girmek zarardan çok risk oluşturuyorsa</li> <li>- Sorunu soğutmak için zamana ihtiyaç varsa</li> </ul>                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Konu önemliyse</li> <li>- Karar sizin sorumluluğunuzdaysa</li> <li>- Taraflar beklemek istemiyorsa</li> <li>- Hızlı müdahale gerekiyorsa</li> </ul> |
| <b>Uzlaşma (Compromising)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Taraflar karşıt hedeflere sahipse</li> <li>- Güç dengesi eşitse</li> <li>- Diğer yöntemler işe yaramadıysa</li> <li>- Geçici bir çözüm ihtiyacı varsa</li> <li>- Anlaşma sağlanamıyorsa</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Taraflardan biri diğerine göre daha güçlüyse</li> <li>- Sorun derin analiz ve kapsamlı çözüm gerektiriyorsa</li> </ul>                              |
|                               |                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                              |
|                               |                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                              |

## 5.6 Bütünleştirici ve Ayrıştırıcı Boyutlar

Kişilerarası çatışmaları ele alma tarzları, Walton ve McKersie'nin (1965) ortaya koyduğu bütünleştirici (integrative) ve ayrıştırıcı (distributive) pazarlık boyutları temel alınarak yeniden sınıflandırılabilir. Bu yaklaşım, çatışma tarzlarının sadece bireysel tercihlerle değil, aynı zamanda tarafların çatışmadaki amaçlarına ve beklentilerine göre de şekillendiğini

öne sürer. Bu çerçevede, kişilerarası çatışmaları yönetmede kullanılan beş temel stilin bu iki boyuta nasıl dağıldığı Şekil 2’de gösterilmektedir (Rahim, 2002).

Bütünleştirici boyut, tarafın hem kendi çıkarlarını hem de karşı tarafın çıkarlarını gözetme düzeyini temsil eder. Bu boyut, bütünleştirme ve kaçınma stilleri arasındaki fark üzerinden değerlendirilir. Diğer yandan, ayrıştırıcı boyut, tarafın ya kendi çıkarlarına ya da yalnızca karşı tarafın çıkarlarına odaklandığı durumları kapsar ve baskınlık ile uyum gösterme tarzları arasındaki fark üzerinden ölçülür. Bu iki boyut, sırasıyla problem çözme ve pazarlık yaklaşımlarını yansıtır.

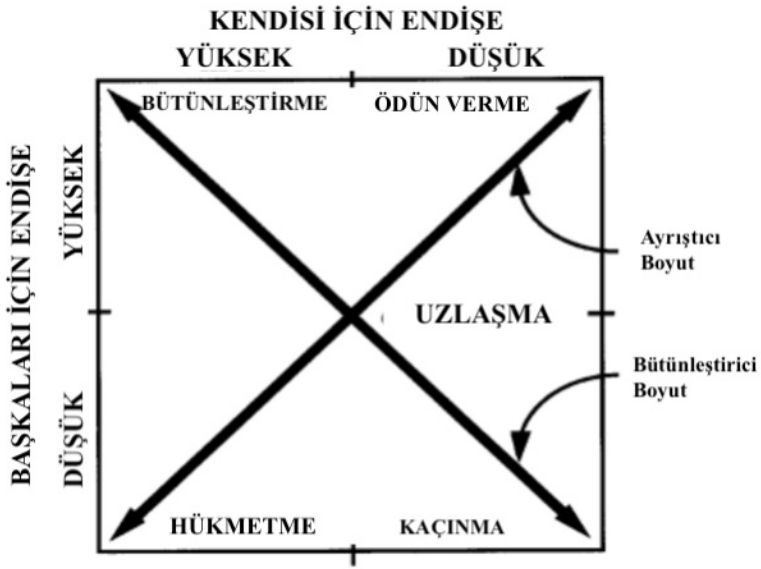
Problem çözme tarzı, tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaya yönelik çabalarını ifade eder. Bu yaklaşımda, her iki taraf da tatmin edici sonuçlar elde etmeye çalışır. Eğer bu tarz yüksek düzeyde uygulanırsa, taraflar yaratıcı ve her iki taraf için kabul edilebilir çözümler üretir. Ancak bu tarzın düşük düzeyde uygulanması, tarafların çatışmadan kaçınmaları ya da yetersiz iletişim kurmaları nedeniyle her iki tarafın da çıkarlarının zedelenmesine yol açabilir.

Pazarlık tarzı ise, taraflardan birinin kendi çıkarlarını ön plana alarak, karşı tarafın çıkarlarını ikinci plana ittiği durumlardır. Yüksek düzeyde benmerkezci bir yaklaşım sergilendiğinde, bir taraf kazanç sağlarken diğer taraf zarar görür. Tam tersi durumda ise, kişi karşı tarafın çıkarlarına öncelik verirken kendi çıkarlarından feragat eder. Uzlaşma tarzı ise bu iki boyutun ortasında yer alır; her iki tarafın da orta düzeyde tatmin edildiği bir yaklaşımdır.

Çatışma yönetiminde bu iki boyutun farklı işlevleri vardır.

Problem çözme boyutu, özellikle stratejik çatışmaların yönetilmesinde etkili bir araçtır. Bu tarz, örgütlerde çift döngülü öğrenmeyi teşvik eder ve uzun vadeli gelişim sağlar. Öte yandan, pazarlık boyutu daha çok günlük ve rutin çatışmalar için uygundur ve tek döngülü öğrenme ile sınırlı bir gelişim sağlar.

Sonuç olarak, etkili bir çatışma yönetimi yaklaşımı şu üç temel unsuru içermelidir: İlk olarak, özellikle rutin olmayan işlerde yapıcı içerik olarak çatışma belli bir düzeyde korunmalıdır. İkinci olarak, duygusal temelli çatışmalar en aza indirgenmelidir. Üçüncü olarak ise, örgüt üyeleri çatışmanın doğasına uygun olarak beş temel çatışma stilinden hangisinin daha uygun olduğunu bilmeli ve bu stilleri duruma göre esnek biçimde kullanabilmelidir.



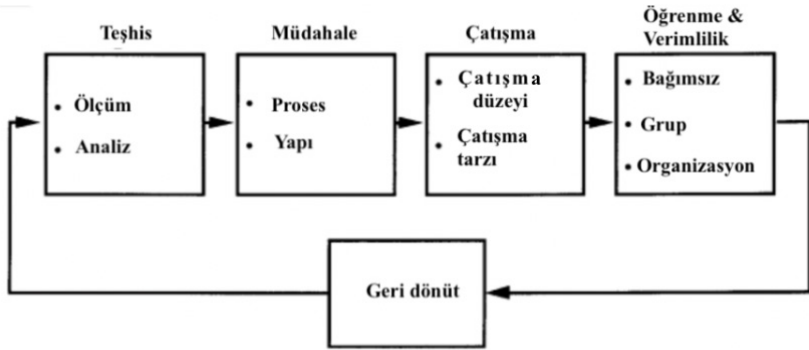
*Şekil 2. Kişilerarası Çatışmayı Ele Alma Tarzlarının Bütünleştirici ve Ayrıştırıcı Boyutları (Walton & McKersie, 1965).*

## **6. ÇATIŞMA YÖNETİMİ SÜRECİ**

Çatışmanın tanımlanması ve müdahalesi ile ilişkili çatışma yönetimi sürecinde izlenmesi gereken strateji çok önemlidir. Çatışmaya müdahale edilmeden önce çatışmayı doğru tanımlamak, çatışmanın doğasını, çatışmanın seviyesini ve çatışmanın taraflarının doğru bir şekilde olup olmadığını belirlemek gerekir. Ayrıca sorunu doğru bir şekilde tanımlamak için çatışma derecesi, tarafların çatışma yönetimi stratejileri ve çatışmanın birey, grup ve organizasyon verimliliği üzerindeki etkilerini analiz etmek gerekmektedir (Özgan, 2006). Rahim'e (2001) göre, çatışma yönetimi stratejilerinden hangisinin tercih edileceği veya hangilerinin en uygun olduğunu belirlemek için üç temel kriter vardır. Bunlar;

- Stratejinin örgütsel verimliliğe katkısı
- Sosyal ihtiyaçların karşılanması
- Örgüt üyelerinin fiziksel ve ahlâki ihtiyaçlarını karşılaması.

Çatışma yönetiminin etkinliği, bu kriterlerin ne ölçüde karşılandığına bağlıdır. Şekil 4'te ayrıntılı açıklama belirtilmiştir:



**Şekil. 4** Örgütsel Çatışmayı Yönetme Süreci (Rahim, 1983).

Profesyonel hayatın önemli isimlerinden ve tavsiyeleri ile pek çok lidere yol göstermiş olan Üzeyir Garih ise “İş Hayatında Motivasyon” isimli kitabında çatışmaları ast-üst ilişkileri açısından ele alarak deneyimlerini paylaşmıştır. Garih’e (2013) göre işletmelerin başarısında en önemli öğe, ast-üst arasında iyi ve anlayışa dayanan bir ahenktir. Astların başarısı için gerekli şartları ve özellikle astlar arasında yaşanan çatışma durumunda sergilediği yaklaşımı şu şekilde açıklamıştır:

- Yöneticinin kapısı daima astlarının her tür müracaatına açık olmalıdır.
- Çalışanın yani ast’ın müracaatı ve istekleri yöneticiye ne kadar ters gelirse gelsin mutlaka dikkatle dinlenmeli ve olumsuz bir görüşü olsa da konuşmanın sonunda mümkün mertebe görüşlerini belirtmekten kaçınmalıdır. Çalışana bir düşünce payı ayıracağını belirterek, onu memnun etmeli ve kararını bir süre sonra belirtmelidir. Aslında bu sürenin, ara sıra yöneticinin fikrini değiştirmesine de

neden olabileceği bilinmelidir.

- İki çalışan arasında bir konuda çatışma, anlaşmazlık olduğu taktirde; yönetici çalışanların her birini ayrı ayrı dinlemeli, arkasından ikisinin de birlikte kendisinin önünde tartışmalarına olanak vermelidir. Bu tartışmada uygun fakat tuzağa düşürücü olmayan sorular sorarak iki kişiyi bir anlaşma zeminine doğru itmelidir.
- İkisinin karşısında birini haklı görmek, diğerinin motivasyon kaybına neden olacaktır. Bu açıdan üçlü toplantı sonucunda bir anlaşma olmazsa, iki kişinin tekrar kendi aralarında tartışmalarına olanak sağlayacak bir üslupla, karar aşamasını, yerine göre saat veya gün belirterek ertelemeli, bu arada haksız gördüğü kişiyi tek başına çağırarak yönlendirmeye çalışmalıdır. Sonuçta bir tarafın rencide olması mutlaka organizasyonun zararına olacaktır.

Garih'in uyguladığı bu güçlü yöntemle çatışmalar saygı çerçevesinde ele alınmaktadır. En önemli yaklaşım ise çalışanlara saygı duyularak, rencide etmekten ve küçük düşürmekten kaçınarak çatışmayı doğru bir zeminde çözmeye gayret ediyor olmasıdır. Ancak diğer yandan bir sorunla karşılaşan ve başkaları ile de çatışma yaşayan bir kişi gerçekte sorunu yapıcı bir şekilde çözmek istemeyebilir. Bazen olumsuz duygularla dolu ve inatçı birinin sorunlara çözüm bulmaktan çok içlerini dökmek istemeleri de mümkündür. Buna rağmen içgüdüsel olarak sorunlarının çözülmesini beklerler. Bu durumda yönetici çözüm yollarını göstermeli, alternatifleri belirlemelidir.

Örgütsel sağlık açısından ele alındığında ise liderlerin örgütsel çatışmaları etkin şekilde yönetmeleri olumlu etkiler yaratmaktadır. Örgütsel sağlık kavramını ilk kez tanımlayan Miles'a göre (1965) örgütün tüm fonksiyonlarının etkin bir şekilde kullanılmasının yanı sıra bu fonksiyonların daha işlevsel bir hale dönüşmesi için sürekli geliştirme yenilenme yeteneği örgütsel sağlığı ifade etmektedir. Örgütsel sağlık bireysel düzeyde örgütsel stres kapsamında ele alınmış olup (Cox, 1993) iş tatmininin artması, psikolojik iyi oluşun sağlanması için bir aracı olarak değerlendirilmiştir. Örgütsel sağlık örgütsel düzeyde ise sağlıklı örgütlerin özellikleri açısından incelenmiştir. Sağlıklı bir örgütte; çalışan stresi ve iyi oluşu, çalışan memnuniyeti ve bağlılığı, yönetim kararlarının algılanan kalitesi, örgüt yapısına yönelik düzenlemelerin uygunluğu, finansal sorumluluklar, örgütün yapısı, kültürü ve yönetim süreçleri de dahil olmak üzere bu değişkenlerin veya göstergelerin örgüt performansına katkıda bulunması gerektiği belirtilmiştir (McHung vd.,2003; akt: Öztürk, 2020).

Çatışmaların etkin yönetimi hem bireysel boyutta hem de örgütsel boyutta verimlilik ve etkinliği doğrudan etkilemektedir. Özellikle çatışmalardan kaynaklı stresin bireyin zihinsel ve ruhsal sağlığı üzerindeki etkileri dikkate alındığında yaşam kalitesini düşüren, bireyin kendisini, ailesini ve iş arkadaşlarını yakından ilgilendiren olumsuzlukların yaşanması kaçınılmazdır. Bu nedenle bireyin kendisini tanıması ve duygularını yönetebilmesi için yöneticilerin aktif desteğine ihtiyaç duyulmaktadır. Eğer yöneticinin çalışan odaklı bir bakış açısı yok ise örgütsel sağlığın birey ve örgüt açısından ortaya çıkması mümkün değildir.

## **7. DUYGUSAL ZEKÂ**

Duygusal zekâ teorisinin temelleri, Thorndike’ın 1920 yılında geliştirdiği sosyal zekâ kavramına dayanmaktadır. Thorndike, sosyal zekâyı “insan ilişkilerinde akıllıca hareket edebilme, kadınları, erkekleri, kızları ve erkek çocuklarını anlama ve yönetme yeteneği” olarak tanımlamıştır (Thorndike, 1920). Bugörüştten yola çıkan Gardner (1993), çoklu zekâ kuramı içinde kişilerarası (interpersonal) ve içsel (intrapersonal) zekâ türlerine yer vermiştir. Daha sonra Salovey ve Mayer (1990), duygusal zekâyı kişinin kendi duygularını ve başkalarının duygularını izleyip düzenleyebilme ve bu duyguları düşünme ve davranışlarında rehber olarak kullanabilme becerisi şeklinde tanımlamışlardır. Goleman (1998) ise bu modeli temel alarak, duygusal zekâyı hem kendi duygularımızı hem de başkalarının duygularını tanıma, kendimizi motive etme ve duygularımızı hem kendimizde hem ilişkilerimizde etkili bir şekilde yönetebilme kapasitesi olarak açıklamıştır.

Duygusal Zekâ ile ilgili üç temel model bulunmaktadır:

**Salovey ve Mayer’ in yetenek modeli** dört ana bileşenden oluşur: (1) duyguları doğru algılama, (2) duyguları düşünceyi kolaylaştırmak için kullanma, (3) duyguları ve anlamlarını anlama, (4) kendi duygularını ve başkalarının duygularını

yönetme (Salovey & Mayer, 1990).

**Bar-On'un karışık modeli**, duygusal zekâyı bilişsel yeti ve kişilik arasında bir yerde konumlandırır. Kişisel ve sosyal problemlere uyum sağlama, duyguların farkında olma, ifade edebilme ve çözüm üretme becerilerini kapsar (Bar-On, 1997).

**Goleman'ın modeli**, hem bilişsel yetiler hem de kişilik özellikleri olarak ele alır. Beş boyuttan oluşur: (1) öz-farkındalık, (2) öz-yönetim, (3) motivasyon ve (4) empati (5) sosyal yetenekler (Goleman, 1998).

Duygusal zekâyâ (DZ) ilişkin üç temel model, bireylerin duygusal yeterliliklerini ölçmeyi amaçlamaktadır (Ramo, 2009). Goleman (1998), iş yerinde duyguların önemli bir rol oynadığını ve bu duyguların bulaşıcı olabileceğini, yani olumlu ya da olumsuz duyguların diğer bireyler üzerinde etkili olabileceğini belirtmiştir. Bu nedenle, çalışanlar çevresindekilerin duygusal tepkilerine duyarlı olup buna göre en uygun şekilde tepki verirler.

Organizasyon içi çatışmalar bağlamında, Bodtker ve Jameson (2001), çatışmaların çoğunlukla duygusal olarak yüklü olduğunu ve bu duyguların çalışanlar arasında aktif hâle geldiğini göstermiştir. Bu nedenle Goleman (1998), başkalarının duygularını yönetebilme becerisi olan sosyal becerileri duygusal zekânın temel bir bileşeni olarak tanımlamıştır. Yüksek düzeyde duygusal zekâyâ sahip çalışanların, anlaşmazlıkları açık diyalog ve diplomasi yoluyla çözme kapasitesine sahip olmaları beklenir.

Goleman (1998), duygusal zekâ kavramını oldukça geniş bir şekilde tanımlamış ve IQ dışındaki neredeyse tüm kişisel özellikleri bu kapsamda değerlendirmiştir. Bu kapsama;

duygusal farkındalık, kendini doğru değerlendirme, özgüven, dürüstlük, uyum sağlama, yenilikçilik, başarı arzusu, kararlılık, iyimserlik, çeşitliliği değerlendirme, politik farkındalık, etkileycilik, iletişim, çatışma yönetimi, değişim liderliği, ilişki kurma ve takım çalışması gibi unsurlar da dâhildir (Rahim, 2002).

Duygusal zekâ kavramının yaygınlık kazanmasında asıl dönüm noktası, psikolog ve bilim insanı Daniel Goleman'ın çalışmalarıyla olmuştur. “Duygusal Zekâ: Neden IQ’dan Daha Önemli Olabilir?” adlı eseri, bireylerin duygusal dünyasını derinlemesine ele alarak, öz farkındalığın ve duyguları yönetme becerisinin psikolojik sağlığı olumlu yönde etkilediğini vurgular. Goleman (1995), kişinin hem kendi hem de çevresindekilerin duygusal sinyallerini fark etme becerisinin, bireysel başarının anahtarı olduğunu ileri sürmektedir. Ayrıca, duyguların karar verme süreçlerindeki etkisine de dikkat çekmektedir.

Goleman (1998), duygusal zekâyı; bireyin kendi duygularını ve başkalarının duygularını tanıma, kendini motive etme ve duygusal ilişkilerini etkin biçimde yönetebilme kapasitesi olarak tanımlamaktadır. Ona göre, iş hayatında yalnızca bilişsel zekâ, vizyon ya da kararlılık gibi klasik özellikler yeterli değildir. Etkili liderler; esneklik, iyimserlik, inisiyatif alma ve uyum sağlama gibi duygusal yeterlikleri de geliştirmelidir. Duygusal zekâ, öz farkındalık, öz denetim, motivasyon ve özellikle empati gibi önemli bileşenlerden oluşur. Önceleri ikincil bir özellik olarak görülen bu kavram, zamanla insan kaynakları yönetiminde ve liderlik gelişiminde kilit bir unsur haline gelmiştir.

Duygusal zekânın ilk üç bileşeni olan öz farkındalık,

öz denetim ve motivasyon kişisel yönetim becerilerini oluştururken; son iki bileşen olan empati ve sosyal beceriler, başkalarıyla olan ilişkileri yönetme yetisiyle ilgilidir.

**Öz Farkındalık:** Duygusal zekânın ilk bileşeni olan öz farkındalık, bireyin kendi duygularını, güçlü ve zayıf yönlerini, ihtiyaçlarını ve içsel motivasyonlarını derinlemesine anlamasıdır. Öz farkındalığı yüksek kişiler, duygularının kendilerini, başkalarını ve iş performanslarını nasıl etkilediğini fark ederler. Abrahams (2007), öz farkındalığı “bireyin, duyguları anlık olarak değişse bile onları anlayabilme yetisi” olarak tanımlar. Tjan (2012) da, öz farkındalık olmadan bireyin güçlü ve zayıf yönlerini anlayamayacağını, dolayısıyla başarılı liderliğin dengeli bir biçimde kararlılık ve alçakgönüllülük arasında gidip gelmeyi gerektirdiğini savunur.

**Öz Yönetim:** Goleman’a (1998a) göre öz denetim, bireyin duygularının esiri olmadan hareket edebilmesini sağlar. Bu, duyguların, dürtülerin ve zamanın kontrolünü sağlamak için gereklidir. Öz denetim, motivasyon çatışmalarının çözüme kavuşturulmasında kullanılır ve kısa vadeli hazlara karşı uzun vadeli rasyonel ve sosyal açıdan kabul edilebilir davranışları destekler. Öz denetimli liderler, saygı duyulan, güvenilen kişilerdir ve bu liderlerin davranışları öngörülebilirdir. Bu kişiler değişimlere kolayca uyum sağlar, güven ortamı oluşturur ve dayanıklılıklarıyla örnek olurlar.

**Motivasyon:** Başarılı liderlerin ortak özelliklerinden biri de içsel motivasyondur. Greenberg ve Baron’a (2000) göre motivasyon üç ana unsurdan oluşur: bireyin davranışına enerji veren içsel dürtü (uyarılma), kişinin davranış yönelimi (seçim), ve hedefe ulaşma çabasında gösterilen

süreklilik. Goleman (1998a), liderlik potansiyeline sahip kişilerin, başarı için içten gelen bir istekle motive olduklarını belirtir. Bu kişiler enerjik, iyimser, öğrenmeye ve yeniliklere açık, dış ödüllerden (maaş, statü vb.) çok içsel başarıya önem veren bireylerdir.

**Empati:** Empati, ilişki yönetiminin temelini oluşturur ve bir liderin güven kazanmasını sağlar. Voss, Gruber ve Reppel'e (2010) göre empatik liderler, başkalarının bakış açılarını daha iyi anlayabilir, bu da iş ortamını daha keyifli ve verimli kılar. Empati, çalışanların dışlanmış hissetmemesini sağlar ve liderin grup içindeki ilişkileri anlamasını kolaylaştırır. Empatik liderler, farklılıklara karşı daha açık olur, kültürel çeşitliliği kucaklar, yeni ortamlara daha hızlı uyum sağlar.

**Sosyal Beceriler:** Goleman'a (1998a) göre sosyal beceri, "amacı olan bir dostluk" olarak tanımlanır. Riggio & Reichard (2008), sosyal becerileri sosyal zekânın bir parçası olan çok çeşitli yetkinlikler olarak tanımlar. Bu beceriler arasında kendini sosyal ortamlarda ifade etme, sosyal durumları anlama, sosyal normlar ve roller hakkında bilgi sahibi olma, kişiler arası problem çözme becerileri ve sosyal rol oynama yetenekleri yer alır. Saporito (2009), sosyal becerinin, liderin ilişkileri güven, saygı ve beğeni temelinde kullanarak fikir ve ideallerini yayma gücü olduğunu ifade eder. Goleman (1998)'a göre, sosyal beceri diğer dört duygusal zekâ bileşeni olmadan etkisiz kalabilir.

Goleman, "Duygusal Zekâ ile Çalışmak" (1998b) adlı kitabında, bu beş bileşeni toplam 25 yetkinlik altında beş

kümeye ayırmıştır (Boyatzis, Goleman & Rhee, 2000):

Öz Farkındalık Kümesi: Duygusal farkındalık, doğru öz değerlendirme, öz güven.

Öz Denetim Kümesi: Öz kontrol, güvenilirlik, sorumluluk, uyumluluk, yaratıcılık.

Motivasyon Kümesi: Başarı güdüsü, bağlılık, girişimcilik, iyimserlik.

Empati Kümesi: Başkalarını anlama, geliştirme, hizmet odaklılık, çeşitliliği kucaklama, politik farkındalık.

Sosyal Beceriler Kümesi: Etkileme, iletişim, çatışma yönetimi, liderlik, değişim öncülüğü, ilişki kurma, iş birliği ve takım çalışması.

Duygusal zekâ, öğrenilebilir bir beceri olması nedeniyle, bilişsel zekâ düzeyi daha düşük olan bireylerin de iş dünyasında başarılı olabilmesini sağlamıştır. Goleman, duygusal zekânın geliştirilebilir olduğuna dikkat çekerek, bu özelliğin kişisel ve profesyonel başarıya katkı sağlayabileceğini savunmuştur. Bu bağlamda duygusal zekâ, Batı kültüründeki duygu-akıl ikilemine karşı da bir meydan okuma niteliği taşımaktadır. Zira Batı'daki geleneksel yaklaşım duygulara güvenmeme eğilimindedir. Salovey ve Mayer (1990) ise bu anlayışı eleştirerek, duygulara yönelik olumsuz tutumların yıkıcı sonuçlara yol açabileceğini ve bu tutumun duyguların bastırılmasına dayandığını belirtmişlerdir (Peltier, 2011).

Bar-On (1997) ve Bar-On & Parker (2000) tarafından geliştirilen Duygusal Zeka tanımları da benzer şekilde oldukça kapsamlıdır. Bar-On Duygusal Zekâ Envanteri (Bar-On Emotional Quotient Inventory – EQ-i), klinik psikolog Reuven

Bar-On tarafından geliştirilmiştir. Bar-On, bu çalışmaya 1980 yılında, kişilerarası yeterlikler olarak tanımlanan yetenek, beceri ve yeterliliklerin sistematik olarak incelenmesiyle başlamıştır. Bar-On (1997), bu yetkinliklerin bir araya gelerek bireyin yaşam başarısını belirleyebileceğini ileri sürmüştür. Duygusal zekâyı, “bireyin çevresel talepler ve baskılarla başa çıkma yeteneğini etkileyen bilişsel olmayan beceri, yeterlik ve yetenekler bütünü” olarak tanımlamaktadır.

EQ-i, bireyin duygusal zekâ davranışlarını ölçmek amacıyla geliştirilmiş bir ölçme aracıdır. Başlangıçta hem duygusal zekânın kavramsal bir modelini oluşturmak hem de psikometrik özellikleri taşıyan deneysel bir envanter olarak tasarlanmıştır. Ölçeğin temel varsayımı zaman içinde duygusal zekânın bireyin psikolojik iyi oluş düzeyini artırabileceği yönünde şekillenmiştir.

Salovey and Mayer (1990), duygusal zekâyı dört dallı bir model şeklinde yapılandırmışlardır. Bu model, bireyin duyguları doğru bir şekilde algılaması, duyguları düşünmeyi kolaylaştırmak amacıyla kullanması, duyguları ve duygusal anlamları derinlemesine anlaması ve hem kendi duygularını hem de başkalarının duygularını etkili bir şekilde yönetebilmesi gibi dört temel bileşeni içermektedir (Bkz. Tablo 2). Söz konusu boyutlar, duygusal zekâ literatüründe yaygın biçimde kullanılmış ve araştırmalara yön vermiştir. Daha sonra Mayer ve arkadaşları (2016), duygusal zekâyı ilişkin düşünsel gelişimi şekillendiren yedi temel ilke ortaya koyarak, özgün yetenek modelini yeniden yapılandırmış ve duygusal zekâyı zihinsel bir yetenek olarak sunmuşlardır.

**Tablo 2. Duygusal Zekânın Dört Dallı Modeli** ( (Mayer ve ark., 2016)

|                                      | Akıl Yürütme Türleri (Örnek Beceriler)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Duyguyu Algılama</b>           | <ul style="list-style-type: none"><li>- Sahte ya da aldatıcı duygusal ifadeleri tanıma</li><li>- Doğru ve yanlış duygusal ifadeleri ayırt etme</li><li>- Bağlam ve kültüre göre duyguların nasıl ifade edildiğini anlama</li><li>- İstenildiğinde duyguları doğru şekilde ifade etme</li><li>- Çevrede, görsel sanatlarda ve müzikte duygusal içerikleri algılama</li><li>- Başkalarının ses tonu, yüz ifadesi, dili ve davranışlarından duygularını anlama</li><li>- Kendi bedensel durumları, düşünce ve hisleri aracılığıyla duyguları fark etme</li></ul> |
| <b>2. Duyguyu Düşüncede Kullanma</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Mevcut duygusal duruma göre sorunları seçme</li><li>- Duygu değişimlerini farklı bakış açıları oluşturmak için kullanma</li><li>- Duygular doğrultusunda dikkati yönlendirerek düşünmeye öncelik verme</li><li>- Başkalarının yaşantılarıyla empati kurmak için duygular üretme</li><li>- Yargı ve hafızayı desteklemek amacıyla duygular yaratma</li></ul>                                                                                                                                                           |

|                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>3.</b><br><b>Duyguları</b><br><b>Anlama</b>  | <ul style="list-style-type: none"><li>- Duyguların kültürel olarak nasıl değerlendirildiğini anlama</li><li>- Bireyin gelecekte ya da belirli koşullarda nasıl hissedebileceğini tahmin etme (duygusal öngörü)</li><li>- Duygular arasındaki geçişleri tanıma (örneğin öfkeden memnuniyete)</li><li>- Karmaşık ve karışık duyguları anlama</li><li>- Duygular ile ruh hâllerini ayırt etme</li><li>- Hangi durumların hangi duyguları tetiklediğini değerlendirme</li><li>- Duyguların nedenlerini, anlamlarını ve sonuçlarını belirleme</li><li>- Duyguları adlandırma ve aralarındaki ilişkileri tanıma</li></ul> |
| <b>4.</b><br><b>Duyguları</b><br><b>Yönetme</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Başkalarının duygularını istenilen sonuç doğrultusunda yönetme</li><li>- Kendi duygularını istenilen sonuç doğrultusunda yönetme</li><li>- Duygusal tepkileri artırmak, azaltmak ya da sürdürmek için stratejiler değerlendirme</li><li>- Duygusal tepkilerin mantıklı olmasını gözden geçirme</li><li>- Faydalıysa duygularla etkileşimde kalma; değilse onlardan uzaklaşma</li><li>- Olumlu ve olumsuz duygulara açık olma ve ilettikleri bilgileri dikkate alma</li></ul>                                                                                                |

Tarhan (2017)'ın aktardığı şekilde ise duygular, fiziksel varlığı olmayan, belirsiz şeyler değildir. Geleneksel pozitivist yaklaşımda, hisler beş duyu ile gelen algılardan farklı tanımlanırdı. Damassio'nun eşsiz tanımı ile, “geleneksel bilimde beynimiz vücudumuzun tutsak bir seyircisiydi” Vücudumuzda fizyolojik düzenlemeler vardı; duygular da bu fizyolojik işleyişin garip sonuçlarıydı. Safra kesesinin salgısı ne ise duygu, düşünce ve davranış da beynimizin bir ürünüydü. Beynin belirleyici, düzenleyici, yönetici bir rolü yoktu. Yeni bilimsel bilgiler ise duyguların maddesel varlığı olduğunu gösterdi. Zihinsel etkinlik denildiğinde, hem vücut hem beyin birlikteliği düşünülmeye başlandı. Hatta. “Acaba beynimizde aktif hale geçen ‘executive gen’ yani yeni yönetici bir gen mi var?” sorusu soruldu. Zihinsel bir ürün olarak tanımlanan fizyolojik işlemler, sadece beynin değil evrensel topluluğun da türevi olarak kabul edildi. İnsanın istek ve dürtüleri ile yaptığı mücadele ve eğitim çalışması temel yaşam becerisini oluşturur. Yıkıcı, kendine zarar verici veya ölümcül riskleri sonuç veren dürtüleri zapt etmek ve şefkatli olmak için duygusal alışkanlıklar, sosyal beceriler edinilmesi gerekir. Bu konuda duygusal zekâ tanımını temel yaşam becerisi olarak popüler psikiyatriye katan Daniel Goleman şunu söylüyor: “İki ahlaki tavra ihtiyacımız var: Kendine hâkim olmak ve şefkat göstermek.”

Altı Sigma, Toplam Kalite Yönetimi ve Kaizen gibi iş yapış eğilimlerinin tümü, ilerlemenin rasyonel yöntemlerini ve açık hedeflerin veya ölçütlerin sürekli değerlendirilmesi gerektiği fikrini öne çıkarmıştır. Bu yöntemler, 1990’larda yönetim eğitimlerinde benimsenirken duygular ve hisler, karar alma

sürecinde etkisiz kabul edilmiştir. Daha sonra, 1995’te duygusal zeka kavramının ortaya çıkması mantık ve akılla birlikte duygulara danışanlar için makul bir destek sunmuştur. Duygusal zeka ayrıca rasyonel düşünce ve duygunun bütünleşmesine giden alternatif bir yol açmıştır. Antonio Damasio (1994) “Descartes’ın Yanılgısı” adlı eserine atıfla, duygu olmadan alınan kararların trajik olmasa bile hatalı olma ihtimalinin yüksek olduğunu, duygular olmadan alınan kararların kişisel çıkarlara uygun olmayabileceğini araştırmalarıyla açıklamıştır.

Duygusal zeka, duyguların akıl yürütme ve karar vermeyi desteklemesi gerektiğini savunur ve bu öneriyi reddetmek zordur. Çünkü duygusal zekanın öğrenilebilen yanı özellikle Goleman’ın kitaplarında, olumlu anekdotlar ve başarı hikayeleri ile desteklenmiştir. Duygusal zeka, işyerindeki veya özel hayattaki sorunların derinlemesine incelenmesiyle ilgilenmeyen kişiler için bile mantığa uygundur (Peltier, 2011).

Massachusetts, Sommerville’de büyüyen 450 erkek çocuğunun katıldığı 40 yıl süren Sommerville çalışması bilişsel zekanın sınırlarını ortaya koymaktadır. Çocukların üçte ikisi sosyal yardım alan ailelerden gelmekte ve üçte birinin bilişsel zekası (IQ) 90’ın altındaydı. Ancak IQ’nun işte veya hayatlarının geri kalanında ne kadar başarılı olduklarıyla çok az ilgisi olduğu görüldü. En büyük farkı yaratan şey, hayal kırıklığıyla başa çıkabilme, duyguları kontrol edebilme ve diğer insanlarla geçinebilme gibi çocukluk becerileriydi (Snarey & Vaillant, 1985). Diğer bir örnek ise 1950’lerde Berkeley’de IQ testi ve mülakata tabi tutulan seksen doktorası öğrencisinin incelendiği bir çalışmadır. Kırk yıl sonra, yetmişli yaşlarının başlarındayken, takip edildiler

ve başarıları hakkında özgeçmişlerine, kendi alanlarındaki uzmanların değerlendirmelerine ve American Men and Women of Science gibi kaynaklara dayanarak tahminler yapılmıştır. Sosyal ve duygusal yeteneklerin profesyonel başarıyı ve prestiji belirlemede IQ'dan dört kat daha önemli olduğu ortaya çıkmıştır (Feist & Barron, 1996). Berkeley gibi bir okulda lisansüstü bir bilim programına kabul edilmek için bile nispeten yüksek seviyede bir yeteneğe ihtiyaç vardır. Ancak kabul edildikten sonra, öğrencilerin nasıl performans gösterdikleri konusunda önemli olan IQ farklılıklarından ziyade sosyal ve duygusal faktörlerle daha çok ilgilidir. Başka bir deyişle, 120 civarında IQ'ya ihtiyacı olan bir bilim insanı için de olsa, zorluklar karşısında sebat edebilmek, meslektaşlar ve astlarla iyi geçinebilmek, fazladan 10 veya 15 IQ puanına sahip olmaktan daha önemlidir. Aynı şey diğer birçok meslekte de geçerlidir.

Ayrıca bilişsel ve bilişsel olmayan yeteneklerin birbirleriyle çok ilişkili olduğu da unutulmamalıdır. Duygusal ve sosyal becerilerin bilişsel işlevleri geliştirmeye yardımcı olduğunu öne süren araştırmalar bulunmaktadır (Cherniss, 2000).

Hisler akıllıca karar alabilmek için vazgeçilmezdir. Hisler doğru yönü gösterir ve ondan sonra kuru mantık işe yarar. Duygusal beyin, muhakeme alanında düşünen beyin kadar işe karışır. Duygu ile düşüncenin dansında, duygusal yetenek akılcı zihinle el ele verip düşüncenin kendisini devreye sokarak veya devreden çıkararak kararlarımızı her an yönlendirir. Düşünen beyin ise duyguların kontrolden çıkıp duygusal beynin hızla ilerlediği anlar dışında duyguları idare eder. Hayatı nasıl yaşadığımız akılcı ve duygusal olmak üzere iki türden zeka

tarafından belirlenir. Aslında akıl, duygusal zeka olmadan tam verimli çalışamaz (Goleman, 1996).

Mayer, insanların duygularını özbilinçli, kendini kaptırmış veya kabullenmiş olarak birbirlerinden farklı şekilde ele alıp baş ettiğini görmüştür. Özbilinçli yaklaşımda ruh halinin farkında olmak ön plandadır. Özerk, kendi sınırlarından emin, psikolojik açıdan sağlıklı ve hayata olumlu bakan insanlar özbilinci yüksek gruptadır. Kötü ruh hali içinde olduklarında bile bunu dert edip kafalarına takmaz ve kısa bir süre içinde kendilerini toparlayarak yola devam ederler. Kısacası, özbilinçleri duygularını idare etmekte kolaylık sağlar. Kendini kaptırmışlar, genelde duygularına kapılıp giden ve bu durumdan kendilerini kurtaramayan kişilerdir. Duygularındaki değişimi anlamadan duygularının içinde kaybolurlar. Sonuçta kendilerini kötü ruh halinden kurtarmak için pek çaba harcamaz ve duygusal hayatlarını denetleyemezler. Çoğu zaman duygularının kontrolden çıkıp kendilerine baskı yaptığını hissederler. Kabullenmişler ise genelde ne hissettiklerini bilseler de, bu durumlarını kabul eder ve değiştirmeyi denemezler. Olumlu ruh halini yaşayanlar değil ama depresif durumda olanların buna teslim olmuş yaklaşımları onları sızlanmaya ancak adım atmamaya yöneltmiştir (Goleman, 1996).

Duyguları yönetme ve stresle başa çıkma yeteneği, başarı için önemli olduğu belirtilen duygusal zekânın bir başka yönüdür (Cherniss, 2000). Bir perakende zincirindeki mağaza müdürleri üzerinde yapılan çalışmada, stresle başa çıkma yeteneğinin net kar oranını, metrekare ve çalışan başına düşen satışları doğrudan etkilediği belirlenmiştir (Lusch & Serpkenci, 1990). Duygusal zekâ, duyguyu ne zaman ve nasıl

ifade edeceğini bilmekle olduğu kadar onu kontrol etmekle de ilgilidir. Örneğin, Sigdal Barsade (1998) tarafından Yale Üniversitesi'nde yapılan bir deneyde bir grup gönüllünün, astlarına ikramiye dağıtmak için bir grup halinde bir araya gelen yönetici rolünü oynamasını sağlanmıştır. Aralarına eğitilmiş bir aktör yerleştirilen bu grubun içerisinde aktör her zaman ilk konuşmaları yapmış ve farklı davranışlar sergilemiştir. Bazen neşeli bir coşku, bazen depresif bir uyuşukluk ve bazen de düşmanca bir tutum sergilemiştir. Sonuçlar, aktörün gruba duygusunu bulaştırabildiğini ve iyi hislerin daha iyi iş birliğine, adalete ve genel grup performansına yol açtığını göstermiştir.

Liderlik bulaşıcıdır. Liderin davranışı grubun ruh halini doğrudan etkiler. Dolayısıyla stresini yönetemeyen veya insanlar üzerindeki etkilerinin farkında olmayan bir liderin iş performansını yalnızca çalışanların yeterliliklerine bağlaması ciddi bir hatadır. Benzer şekilde Bachman (1988), ABD Donanması'ndaki en etkili liderlerin daha sıcakkanlı, daha dışa dönük, duygusal olarak daha açık sözlü, dramatik ve sosyal olduklarını belirlemişlerdir (Cherniss, 2000).

## **7.1 Duygusal Zekâ ve İletişim**

Duygusal zekâyı oluşturan süreçler, duygularla yüklü bilginin algı sistemine ilk girişiyle başlar. Duygusal zekâ, duyguların doğru bir şekilde değerlendirilmesine ve ifade edilmesine olanak tanır. Bu nedenle bireyin etkili iletişime ve sosyal uyuma önemli katkı sağlayan duygusal zekânın en önemli bileşenlerinden biri, bireyin kendi duygularını doğru bir

biçimde algılayabilme yeteneğidir (Salovey & Mayer, 1990).

Belirli duygusal durumların uygun biçimde ifade edilmesi, sağlıklı tepkiler verilmesini sağlar ve bireylerin duygularını etkili bir şekilde yönetmelerine imkan tanır. Duyguların iletilmesi hem sözel hem de davranışsal yollarla gerçekleşebilir. Sözlü ifadeler, duyguların aktarımında kullanılan önemli bir araçtır ve kişilerarası iletişimde karşılıklı anlayışın sağlanmasında kritik rol oynar (Salovey & Mayer, 1990). Duyguların sözlü olarak yanlış veya yetersiz biçimde aktarılması, iletişimde çeşitli yanlış anlamalara ve çatışmalara yol açabilir. Bu bağlamda, duyguların açık ve uygun biçimde ifade edilmesi, etkili iletişimin temel unsurlarından biridir. Duygusal zekâ düzeyi yüksek bireyler, duygusal durumlarını açıkça ortaya koyarak iletişimi daha yapıcı bir şekilde yönlendirebilirler. İletişim becerileri; bilgilerin, düşüncelerin ve duyguların insanlar arasında paylaşılması süreci olarak tanımlanabilir. Bu paylaşım; konuşma, yazı ya da yüz ifadeleri, jestler ve beden dili gibi sözel olmayan yollarla olabilir. Hatta bazen sessizlik dahi iletişim aracı olabilir.

İletişim süreci; gönderici, alıcı, mesaj, kanal, gürültü (bozulmalar), geri bildirim ve ortam gibi çeşitli unsurlardan oluşur. Conrad ve Poole (1998), iletişimin organizasyonel işleyişini anlayan, çeşitli yazılı ve sözlü iletişim becerileri geliştirmiş bireylerin kariyerlerinde daha başarılı olduklarını ve bulundukları kurumlara daha fazla katkı sağladıklarını belirtmiştir. O'Toole (2012), Crystal'a (2007) atıfla, etkili iletişimin yalnızca sözcüklerle değil; yüz ifadeleri, göz teması, jestler, semboller ve yazılı materyallerle de gerçekleştiğini, dolayısıyla birçok faktörün dikkate alınması gerektiğini

vurgulamaktadır.

Mesajın doğru bir şekilde iletilebilmesi için, bireyin sözleri ve eylemleri mesajı tam anlamıyla yansıtmalıdır; bu da kişinin önce kendi mesajını doğru tanımlamasını, nasıl aktaracağını bilmesini ve kendisinin iletişimdeki rolünü fark etmesini gerektirir. Bu noktada öz-farkındalık devreye girer. Kişi kendi davranışlarını ve başkaları üzerindeki etkisini bilmediğinde iletişimde yanlış anlaşılmalara ve duygusal kırgınlıklar yaşanabilir.

Öz farkındalık düzeyi düşük olan kişiler, mesajlarını açık şekilde iletemez. Bu nedenle öz-farkındalık üzerinde çalışmak, iletişim becerilerinin gelişmesine katkı sağlar. Pek çok lider, yönetici ve organizasyon bu nedenle Johari Penceresi modelini kullanarak hem kendilerini analiz eder hem de dış dünyayla daha sağlıklı iletişim kurar. Bu model, bireyin kendini ve başkalarıyla ilişkisini anlamasını kolaylaştırır.

Öz düzenleme, duyguların ve düşüncelerin dengelenmesini sağlar ve böylece iletişim sürecine olumlu katkıda bulunur. Çalışmalar, söylenen sözlerden çok, o sözlere eşlik eden jest ve mimiklerin insanlar üzerinde daha etkili olduğunu göstermektedir. Bu nedenle liderlerin sözlü ve sözsüz mesajlarının tutarlı olması önemlidir. Öz düzenleme, özellikle ses tonu, konuşma hızı gibi paralinguistik özelliklerle iletişimi etkili kılmada da önemlidir.

Kişinin düşünce yapısı ve iç dünyası, iletişim tarzını büyük ölçüde etkiler. Olumsuz düşünceler, konuşmalarına ve beden diline de yansır. Bu tür olumsuzlukları kontrol altına almak yüksek düzeyde öz motivasyon gerektirir. Kendini motive eden bireyler genellikle olumlu yaklaşım sergiler, çevresine güven

verir ve etkili iletişim kurarlar.

İyi bir iletişimci, empati becerisine de sahiptir. Empati, iş hayatında bazen göz ardı edilse de etkili liderlikte vazgeçilmez bir unsurdur. Empati, doğru kelimeleri seçerek ve iletişimi süzgeçten geçirerek gösterilebilir. Ancak empati gösterirken duygusallıkla mantık arasındaki denge iyi kurulmalıdır.

Sosyal beceriler genellikle sosyal yeterlik, kişilerarası yeterlik ya da iletişim yeterliği olarak adlandırılır. İletişim becerileri, bireylerin sosyal bağlar kurmasına, stres ve kaygıyı azaltmasına yardımcı olur. İçer dönük bireylerde de gelişmiş sosyal beceriler görülebilir; çünkü bu beceriler deneyim ve pratikle geliştirilebilir. Sonuç olarak, duygusal zekâ becerilerini geliştirmek, bireyin daha etkili iletişim kurmasını sağlar. Küreselleşen dünyada farklı kültürlerden insanlarla etkili şekilde bağlantı kurabilmek için duygusal zekâyâ dayalı iletişim hayati önem taşımaktadır.

Sözsüz iletişim ise, “belirli bir durum veya bağlamda, mesaj alışverişi ve yorumlama süreçlerinde, sözsüz davranışların tek başına ya da sözlü davranışlarla birlikte kullanılması” olarak tanımlanmaktadır (Malandro, Baker & Baker, 1989). Sözel olmayan iletişimin işlevsel açıdan önemli olmasının başlıca altı nedeni vardır:

- 1. Anlamların Taşınmasında Temel Rol:** Kişilerarası iletişimde anlamların çoğunluğu sözel olmayan yolla taşınır. Birdwhistell (2015), bir konuşmanın sosyal anlamının yalnızca %30–35’inin kelimelerle iletildiğini belirtmiştir. Mehrabian (1968) ise iletişimin %93’ünün sözel olmayan faktörlere dayandığını öne sürmüştür

(bu oran metodolojik nedenlerle eleştirilmiş olsa da). Güncel araştırmalar, iletişimin yaklaşık üçte ikisinin sözel olmayan ipuçlarına dayandığını göstermektedir (Brook & Servatka, 2016).

2. **Duyguların İfadesinde Etkililik:** Duygu ve hisler, sözelden çok sözel olmayan yollarla daha doğru biçimde ifade edilir. Davitz (1969), duyguların aktarımında çevresel unsurların ve sözel olmayan göstergelerin büyük rol oynadığını ortaya koymuştur. DePaulo ve Sternglanz (2004) ise yakın arkadaşların birbirlerinin gizlenmiş duygularını anlamakta zorlandığını, ancak açık duyguları sözel olmayan yolla tanımakta başarılı olduklarını göstermiştir.
3. **Aldatmaya Karşı Direnç:** Sözel olmayan iletişim genellikle bilinçli olarak kontrol edilmez, bu nedenle sahtecilik yapmak zorlaşır. Newton ve Burgoon (1990) sözel ifadelerin kolaylıkla manipüle edilebildiğini, buna karşın jest, duruş ve mimik gibi sözel olmayan ipuçlarının gerçeği daha çok yansıttığını belirtmiştir.
4. **Üst-iletişim (Metakomünikasyon) İşlevi:** Sözel olmayan ipuçları, verilen mesajın nasıl anlaşılması gerektiğini belirtir. Örneğin bir gülümseme, söylenen bir sözün şaka olup olmadığını gösterebilir. Aynı şekilde, bir omuza dokunuş ya da göz teması, sözlü mesajın duygusal yönünü tamamlar.
5. **Duygusal Hafızanın Temsilcisi:** Duygusal anılarımızın çoğu sözel olmayan özellikler taşır. Westman ve Wautier (1994), bireylerin ilk anılarının %74'ünün sözel olmayan türde olduğunu ve bunların çoğunun duygusal olaylara

dayandığını bulmuştur. Thompson ve arkadaşları (2001), insanların yüz hatıraları aracılığıyla geçmiş olayları hatırladığını belirtmiştir.

**6. Güven Oluşturma ve İlişki Geliştirme:** Sözel olmayan ipuçları, kişilerarası ilişkilerde güven inşa eder. Özellikle bir kişinin bize nasıl davrandığını, ne hissettiğini ve bize nasıl değer verdiğini çoğunlukla beden dili, yüz ifadesi ve ses tonu gibi göstergelerden anlarız (Leathers & Eaves, 2008).

Bireylerin yalnızca kendi duygularını değil, aynı zamanda çevrelerindeki insanların duygularını da algılayabilmeleri büyük önem taşımaktadır. Bu algısal yetenekler, özellikle memnuniyetsizlik gibi duyguların izlenmesini mümkün kılarak kişilerarası etkileşimlerin daha uyumlu şekilde gerçekleşmesini sağlar. Yüz ifadeleri yoluyla duyguların yorumlanmasında bireysel farklılıkların bulunduğu dair çeşitli bulgular mevcuttur.

Kendi duygularını düzenlemeyi öğrenemeyen bireyler, bu duyguların esiri hâline gelebilirler. Başkalarının duygularını tanıyamayan ya da onları kötü hissettiren bireyler ise kaba, anlayışsız olarak algılanabilir ve zamanla toplumdan dışlanabilirler. Daha yaygın bir sorun ise bireylerin kendi duygularını tanıyamamalarıdır. Bu eksiklik, bireylerin kendilerini duygusal olarak tatmin edecek bir yaşam planlayamamalarına yol açabilir.

Duygusal zekâ, iletişim sürecinde hem bireyin kendi duygularını hem de karşısındakinin duygularını doğru biçimde algılama, anlama ve yönetme becerisini içerir. Bu bağlamda iletişim ve duygular ayrılmaz bir bütün oluşturur. Duygular,

iletişimin hem içeriğini hem de biçimini etkilerken; sağlıklı ve etkili iletişim de duygusal zekânın gelişimine katkı sağlar. Yüksek duygusal zekâyâ sahip bireyler, hem sözlü hem de sözsüz mesajları daha doğru yorumlayarak empatik ve yapıcı ilişkiler kurabilirler. Böylece iletişim, sadece bilgi alışverişi değil, aynı zamanda duygusal bağ kurma ve sosyal uyum sağlama süreci hâline gelir. İletişim ve duygusal zekâ arasındaki bu güçlü ilişki, bireyin hem kişisel gelişimi hem de sosyal yaşamda başarısı için temel bir yapı taşdır.

## **7.2 Duygusal Zekâ ve Kişilik**

Kişilik kavramı, tarihsel gelişim sürecinde pek çok bilim dalının araştırma konusu olan araştırma alanı geniş, önemli bir olgudur. Kişiliğin en sık kullanılan tanımlaması, Gordon Allport tarafından yapılmıştır. Allport kişiliği “Çevresine uyum sağlarken kendine has düzenlemelerini belirleyen psikofiziksel sistemlerin sahibi olan bireyin içindeki dinamik organizasyon” olarak ifade etmiştir (Robbins ve Judge, 2017). Kişilik, bireyi başkalarından ayıran doğuştan getirdiği ve sonradan kazanılan, tutarlı olarak sergilenen özelliklerin bütünüdür (Taymur & Türkçapar, 2012; Özdemir vd. 2012).

Florence ve Marita Littauer (1992) çalışmalarında kişilik tiplerini dört farklı grupta ele almışlardır. Bu grupları, popüler optimist, mükemmeliyetçi melankolik, güçlü kolerik ve barışçıl soğukkanlı olarak ifade etmişlerdir (Çalışkan & Fidan, 2023). Saygın’a göre yapılan bu araştırmadaki gruplandırmalar neticesinde popüler optimist grubu sarı kişilik rengini,

mükemmeliyetçi melankolik grubu mavi kişilik rengini, güçlü kolerik grubu kırmızı kişilik rengini ve barışçıl soğukkanlı grubu ise yeşil kişilik rengini ifade etmektedir (Saygın, 2022).

Buckner (2012) *“Renklerin Temsil Ettiği Duygular veya Özellikler”* adlı makalesinde, renklerin insan davranışlarını etkilediğini bulan Mas Luscher’den alıntı yapmıştır. Renklerin bireylerde belirli davranışları ve her rengin bir kişiliği temsil ettiğini belirtmiştir. Kişiliği; kırmızı, sarı, yeşil ve mavi olmak üzere farklı renklerle tanımlamıştır. Kırmızı, uyarının rengi olarak sınıflandırılır. Güç, enerji ve coşkuyla ilişkilendirilir. Tutkulu duyguları uyandırır ve genellikle acıyla ilişkilendirilir. Genellikle uyarı veya dikkat işaretlerine dikkat çekmek için öne çıkan bir renk olarak seçilir. Sarı, kişinin kişiliğinin eğlenceli, genç tarafını ortaya çıkaran canlandırıcı bir renktir. Bilgiğin rengi olarak zihinsel süreçleri ve sinir sistemini harekete geçirir. İlham vericidir ve konsantrasyonu ve iletişimi geliştirir. Yeşil, sağlık ve doğanın rengidir. Sadece fiziksel olarak değil, aynı zamanda zihinsel olarak da rahatlatıcı olan yatıştırıcı bir özelliğe sahiptir, depresyon ve kaygıyı hafifletir. Yeşil, parayı, dengeyi, doğurganlığı ve sağlıklı beslenmeyi simgeler. Mavi, serin ve sakinleştirici bir renktir. Mavinin farklı tonları farklı duyguları uyandırabilir. Örneğin, enerjik maviler heyecanı ifade eder ve daha koyu maviler bilgeliği temsil eder.

Bu sınıflandırmanın yanı sıra dünyada ve ülkemizde çok sık kullanılan ve özellikle işe alım, terfi ve rotasyon kararlarında tercih edilen DISC Kişilik Envanteri’nde de dört renk ile kişilik analizi yapılmaktadır. Sungur (2011) tarafından detayları açıklanan kişilik renkleri aşağıda yer almaktadır:

**Kırmızı:** Dominant kişilik yapısına sahip bireyler, liderlik

özellikleriyle öne çıkar, güçlü duruşlarıyla dikkat çekerler. Zorlu koşullar onları yıldırmaz, tam tersine bu tür durumlarda kontrolü ele alarak inisiyatif kullanmayı tercih ederler. Hedefe ulaşmak onlar için ön plandadır; bu uğurda risk almaktan ve gerektiğinde kuralları esnetmekten çekinmezler. Kendilerini göstermek, başarılarının takdir edilmesi, açık ve doğrudan geri bildirim almak onları motive eder.

Bu bireyler rekabet ortamlarında başarılı olur, sahnede yer almak, yön vermek ve başı çekmek isterler. İletişimde net, doğrudan ve zaman zaman sert olabilirler; düşündüklerini açıkça ifade ederken kırıkcı olabileceklerini fark etmeyebilirler. Karşısındaki kişilerin kendi standartlarına uymaması durumunda eleştirel tavır sergileyebilirler.

Çalışma yaşamlarında çabuk sıkılabilir, sabırsız davranabilirler; ancak yaratıcı fikirler üretme, sorunlara pratik çözümler bulma ve hızlı karar alma konusunda oldukça başarılıdırlar. Detaylarla ilgilenmekten hoşlanmazlar; daha çok büyük resmi görmeyi ve süreci yönetmeyi tercih ederler. Yüksek sorumluluk bilinciyle hareket eder, işlerin zamanında ve sonuç odaklı tamamlanmasını isterler.

Yeniliğe açıktırlar, mevcut durumu sorgular, gelişim ve değişim arayışındadırlar. Aynı anda birden fazla işle ilgilenmek onları canlı tutar; otoriteyle ters düşmekten çekinmez, hatta bu tür karşılaşmalardan enerji alabilirler. Tartışmaya girmekten kaçınmazlar ve fikirlerini savunurken oldukça iddialı olabilirler. Daha

bağımsız çalışabilecekleri, yetki kullanabilecekleri ve özgür hareket edebilecekleri ortamlar onlar için daha uygundur.

**Sarı:** İz Bırakan, iletişimcidir, insanlarla olmak ister, stratejik düşünür, sezgisel ve deneysel, dışa döndüktür. Olumlu ortamda, diğerlerini olumlu davranışa çekmek için olumlu davranışı benimser. “İkna edicidir, kararları “sevdim”, “sevmedim” ile şekillenir. Beğenilmek, sevilmek ister. Etkileyicidir, ikna edicidir, arkadaş canlısıdır, konuşkandır, rahat iletişim kurar, yapıcıdır, iyimserdir, insan odaklıdır, eğlencelidir. Duygusaldır, duygularına göre karar verir. Yardımseverdir. Beğenilmek ister, hareketlidir, bonkördür, güvenir (kendisine de, başkalarına da), motive edicidir.

İletişim sırasında çok rahat ve beceriklidirler, yeni kişilerle kolayca tanışır ve hemen kaynaşırlar, ortamın olumluluğunu korumaya odaklıdırlar, herkese hak verebilirler (sen de haklısın). Beğenilmemek kaygısı ile tartışmadan kaçınabilir, ama kendi fikrine ikna etmekten geri durmaz, çok konuşabilirler. Çalışırken insan ilişkilerinin önde olduğu işlerde başarılıdır, iyi bir takım çalışanıdır, yardımseverdir, bazen, ilişkileri olumlu tutmak için zaman ve hedeflerde sapmalara önem vermez, kararlarını içgüdüsel ve duygusal olarak verir.

Çevresindekileri istenen doğrultuda motive etmekte beceriklidir. Ortamın olumluluğunu korumak için astlarını disipline etmekte zorlanabilir. Popülerlik, kabul görme, sevildiğini hissetme, iletişim serbestliği, olumlu çalışma ortamı, hiyerarşinin olmaması, demokratik

yönetici, ürüne, hizmete, firmaya duyduğu güven, önemli kişilerle tanışma, yakınlık motive eder. Problem çözücüdür, takım içinde arabulucudur, ortamı yumuşatır, takımın sosyalliğini birbirine bağımlılığını artırır. Başkaları tarafından beğenilmemek, reddedilmekten rahatsız olurlar. İnsanlarla olan ilişkilere verdiği ağırlık yüzünden işe odaklanamayabilirler. Çok fazla mimik kullanırlar. Masa başı detay hesap veya konsantrasyon gerektiren işlerden çabuk sıkılırlar

**Yeşil:** Sadık, planlamacı, barış ister, organize, operasyonel, muhafazakar, içe dönüktür. Olumlu ortamda, statünün devamı için tutarlı ve sadık davranışı benimser. İstikrarlıdır, destekleyicidir, İyi bir dinleyicidir, çok sabırlıdır, sadık ve uyumludur, güvenilebilir, bilinçlidir, yakındır, ısrarcıdır, iyi dinleyicidir, sevecen ve şefkatlidir, statükocudur. Takıma uyumludur, arkadaş canlısıdır, küçük gruplarda sıkı dostluklar kurar. Kolay kızmaz, yatıştırıcı ve sakinleştiricidir ama kindar olabilir. Ani değişiklik sevmez, rutine dayanıklıdır, ailesi çok önemlidir.

İletişim sırasında arkadaş canlısı ve uyumludur. Hislerini belli etmez, kontrollüdür. Dürüstlüğe önem verir. Sürprizlerden hoşlanmaz, alıngan ve kuruntulu davranabilir, hassas ve kırılgan olabilir. Dost kabul ettiklerine karşı yardımseverdir, çok iyi bir dinleyicidir, yatıştırıcı ve sakinleştiricidir. Çalışırken sabırlıdır, rutin işlerden sıkılmaz. Destekleyicidir, iyi bir takım üyesidir. Değişimlerden hoşlanmaz, değişime güvenmek ve ikna edilmek ister. Sistemi çok iyi bilir ve uygular. İşi ile

ilgili gerekli şeyleri çabuk öğrenir ve benimser; aynen uygular, atlamaz, geliştirir. Bir konuda uzmanlaşmaya çok yatkındır. Hizmet ve destek birimlerinde çok başarılıdır. Çalıştığı yere güvenmek ister. Güvenilir ve tutarlı ortam, mutlu ev ve iş yaşantısı, adım adım sorumluluk verilmesi (alışmak), sunduğu hizmete, işine saygı duyulması, uzmanlık alanı dışında iş verilmemesi, her aşamada aferin denmesi, değişimlerde zaman verilmesi motive eder.

Takım adamıdır, takım içinde samimi tavırlarıyla uzlaşma ortamını kuvvetlendirir. Statükonun korunması, kuralların belli olması, samimi ortam, takdir edilmek, çatışma ve tartışmadan uzak çalışmak ister. Kendi yaptıklarının grup içine faydalı olduğunu görebilirse motive olur. Kendisiyle aynı becerideki ve uzmanlıkta kişilerle, samimi ortamda çalıştırılmalı, görev tanımı verilmeli, yaratıcılığı cesaretlendirmelidir. Güvenin, güvencenin yitirilmesinden rahatsız olurlar. Ortamın değişmesine direnç gösterir, kincidir, yapılanları unutmaz, önceliklerini belirlemekte zorluk yaşayabilir, eleştirilmekten hoşlanmaz.

**Mavi:** Ciddi, hesapçı, kurallara bağlı, analiz eden, mantıksal, içe dönük “Kurallara ve düzene uyumludur, çatışmayı sevmez, mükemmeliyetçidir, teknik ve analitiktir, uyumludur, dikkatlidir, sistemlidir, kurallara bağlıdır, mantıklıdır, kolay güvenmez, kabul, onay ister, tekrar tekrar sorar, geri planda kalmak ister, tedbirlidir, tutucu davranabilir, çatışma sevmez, kabullenir, yanlış yapmaktan çekinir, kararı başkasına bırakır.”

İletişim sırasında; uyumludur, sorunlu ortamda, yanlış yapmaktan kaçan davranışı benimser ve çatışmaları sevmez. Hiç kimseyle ters düşmek istemez. İçine kapalıdır, düşündüklerini söylemez. Sorunlu kişilerden, yüzleşmelerden ve problemlili ortamlardan kaçır. Sadece kurallara uyulmasını sağlamak için çatışabilir, kurallar hep öndedir. Hata bulucudur. Rüzgârın nereden estiğini görmeden harekete geçmez, karar vermez.

Çalışırken kuralların, yetkilerin ve sorumlulukların belirgin olması, denenmiş başarılı yöntemlerin olması motive eder. Eleştirilmekten rahatsız olurlar. İlişkilerinde ve yaptığı işlerde kesin kurallar koyar. Mevcut prosedürlerin dışına çıkmak istemez. Detaylar içinde boğulabilirler. Duygularını dışarı göstermekte zorlanır. Tartışmak yerine içine atabilir.

Bu konuda yaptığımız bir araştırmada, çatışma yönetimi ve duygusal zeka arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla üretim sektöründe görev yapan onaltı yönetici ile yarı yapılandırılmış birebir görüşmeler yürütülmüştür. Görüşmelerde Hall (2005) tarafından geliştirilen beş boyutlu (duygusal farkındalık, kendi duygularını yönetme, motivasyon, empati ve başkalarının duygularını yönetme) envanter sorularından faydalanılmıştır. Ayrıca renklerle kişilik analizi soruları ile dört kişilik rengi (kırmızı, sarı, mavi ve yeşil) incelenmiş ve çatışmaya en yatkın olan “Kırmızı Kişilik” profiline sahip olan olduğu belirlenen sekiz yöneticinin duygusal zekâ boyutları değerlendirilmiştir. Değerlendirme sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır:

|             | Duygusal Farkındalık | Kendi Duygularını Yönetme | Motivasyon   | Empati        | Başkalarının Duygularını Yönetme (Sosyal Zeka) |
|-------------|----------------------|---------------------------|--------------|---------------|------------------------------------------------|
| 1           | 25                   | 22                        | 28           | 28            | 29                                             |
| 2           | 31                   | 31                        | 31           | 30            | 31                                             |
| 3           | 31                   | 25                        | 31           | 35            | 30                                             |
| 4           | 29                   | 29                        | 26           | 29            | 27                                             |
| 5           | 26                   | 22                        | 26           | 32            | 33                                             |
| 6           | 30                   | 28                        | 28           | 27            | 30                                             |
| 7           | 30                   | 35                        | 31           | 25            | 26                                             |
| 8           | 24                   | 13                        | 33           | 31            | 31                                             |
| <b>Ort:</b> | <b>28,25</b>         | <b>25,625</b>             | <b>29,25</b> | <b>29,625</b> | <b>29,625</b>                                  |

Kırmızı kişilik profiline sahip yöneticilerin duygusal zeka boyutları açısından en düşük puanları (26,625) “**Kendi Duygularını Yönetme**” boyutundadır. Kırmızı kişilik profili baskın karaktere sahiptir. Bu sebeple gereğinden fazla emir veren, çabuk öfkelenen ve ikna kabiliyetleri yüksek bireylerdir. Dinlemekten hoşlanmazlar, başkaları adına kararlar verirler (Littauer & Sweet, 2014). Her ortamda kendi sözlerinin ve fikirlerinin dinlenmesini isterler (Çalışkan & Fidan, 2023). Bugünün başarılı yöneticilerinden beklenen en önemli yetkinliklerden biri kendi duygularını yönetme ve özellikle

stresle başa çıkabilmedir. Bir grupta baskın davranışları ile hızla dikkat çeken, hedef odaklı ve kararlı bir yapıya sahip olan dolayısıyla kariyer basamaklarını tırmanması kolaylaşan kırmızı profildeki yöneticilerin mutlaka olumlu kişilik özellikleri ile duygularını yönetme becerisini dengeli hale getirmeleri hem kendileri hem de içinde bulundukları organizasyonun başarısı için çok daha etkin sonuçlar ortaya çıkaracaktır.

## **8. ÇATIŞMA YÖNETİMİ VE DUYGUSAL ZEKÂ**

İnsan etkileşimlerinin doğası gereği, her organizasyonda günlük çatışmalarla karşılaşmaktadır. Bu kaçınılmazdır, ancak çatışmaları yönetmek ve bunları işletmeler için yararlı araçlar haline getirmek mümkündür. Çatışma yönetimi kavramı, kapsamlı düşünme, olgular ve olayları içermektedir. Buradaki yönetim terimi çatışmayı ortadan kaldırmak, çözmek veya sona erdirmek değil, kontrolü ele geçirerek ve yıkıcı olmamak suretiyle çatışma seviyesini azaltmak veya yükseltmektir. Çünkü çatışmaların yönetimi, çatışmanın varlığını kabul etmek ve örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinde bir araç olarak kullanmaktır.

Çatışma sırasında insanın davranış şekli, bütünüyle kaygı düzeyini kontrol edebilmesine bağlıdır. İnsanlar yeni bir durumla karşılaştıkları zaman, kendilerine gelen bilgiyi mantıksal ve duygusal şekilde değerlendirirler. Mantıksal değerlendirme, düşünceye dayanır ve analitiktir. Mantıksal değerlendirmede veriler dikkatle gözden geçirilir. Ancak bu, zaman alan bir süreçtir. Duygusal değerlendirme ise hızlı, fevri ve çok güçlüdür. Bilgiler tek tek ele alınmak yerine, büyük gruplar şeklinde alınır ve hızla değerlendirilir. İnsanların çoğu, bir çatışmada, mantıksal tepkiler yerine duygusal tepkiler verirler. Duygusal tepkilerden yola çıkan bir değerlendirme ise

çoğunlukla kişiye zarar verir. Çünkü duygusal değerlendirme, verilere dayanmak yerine izlenimlere dayanır ve sonuç olarak da çoğu kez hatalıdır. Bir çatışma sırasında duygusal tepki vermek yerine, mantıksal tepki vermek için kişinin duygularının ve bunun nedenlerinin farkında olması gerekir. Kendiyle ilgili farkındalığın temeli, kişinin insanlar arası ortamlarda yaşadığı duyguların farkında olmasıdır (Baltaş, 2013).

Rosete ve Ciarrochi'ye (2018) göre Duygusal Zeka (EI), kişinin kendi duygularını tanımlama, anlama ve yönetme ve ayrıca başkalarının duygularını tanıma ve etkileme kapasitesidir. Çatışma yönetimi bağlamında duygusal zeka ise iletişimi iyileştirmede, gerginlikleri azaltmada ve işbirlikçi sorun çözme teşvik etmede kritik bir rol oynamaktadır.

Çatışma yönetiminde, kişinin kendi duygusal tepkilerini tanıyıp düzenleyebilmesini ve bu tepkilerin başkalarını nasıl etkileyebileceğini anlayabilmesini içeren duygusal zekanın en önemli boyutu öz farkındalıktır. Yüksek düzeyde öz farkındalığa sahip kişiler, zorlu durumlarda sakin, mantıklı ve odaklanmış kalmak için daha donanımlıdır ve bu durum çatışmaları azaltmaya ve olumlu sonuçları teşvik etmeye yardımcı olmaktadır.

Wong ve Law (2018) tarafından vurgulandığı gibi, çatışma yönetiminde duygusal zekanın bir diğer önemli bileşeni empatidir. Empati, başkalarının duygularını ve bakış açılarını, kendimizden farklı olsalar bile, anlama ve takdir etme yeteneğidir. Empati, bireylerin başkalarıyla anlamlı ilişkiler kurmasını ve güven oluşturmaya sağlar. Dolayısıyla empati olmadan etkili iletişim, aktif dinleme ve işbirliği mümkün değildir. Başkalarını aktif olarak dinleyerek ve kendini

açık ve saygılı bir şekilde ifade ederek, kişiler arası yanlış anlamaların azaltılması ve saygı teşvik edilmiş olur. Duygusal zeka becerilerini geliştirmek, çatışmaları yapıcı ve üretken bir şekilde yönetmek için etkili bir stratejidir (Babatunde, vd. 2023). Yüksek düzeyde duygusal zekaya sahip liderler, kendi duygularını yönetirken aynı zamanda çatışmaya dahil olan diğerlerinin duygularını anlayıp yanıtlayabildikleri için organizasyonlardaki çatışmalarla başa çıkmak için daha donanımlıdır. Duygusal zekanın bir liderin çatışma çözme stratejilerini etkileyebileceği bazı yollar şunlardır (Belschak, vd.,2018).

*Daha iyi iletişim:* Duygusal zekaya sahip liderler, bir çatışmaya dahil olan taraflarla daha etkili bir şekilde iletişim kurabilirler. Etkin bir şekilde dinleyebilir, empati gösterebilir ve durumu yatıştırmaya yardımcı olmak için açık ve iddialı davranabilirler.

*Daha işbirlikçi yaklaşım:* Yüksek düzeyde duygusal zekaya sahip liderlerin, çatışma çözümünde işbirlikçi bir yaklaşım benimseme olasılıkları daha yüksektir. Açık fikirlidirler, esnekler ve sürece dahil olan herkes için işe yarayan bir çözüm bulmaya isteklidirler.

*Olumsuz duyguların azalması:* Duygusal zekâya sahip liderler, çatışmalar sırasında kendi duygularını daha iyi düzenleyebilirler; bu da öfke ve hayal kırıklığı gibi olumsuz duyguların durumu daha da kötüleştirme olasılığını azaltır.

*Sözsüz ipuçlarının farkındalığının artması:* Duygusal zekâya sahip liderlerin, yüz ifadeleri ve beden dili gibi sözsüz ipuçlarını algılama güçleri yüksektir. Bu durum, gerginliğin veya rahatsızlığın ince işaretlerini fark etmelerini ve büyük

sorunlara dönüşmeden önce bunları ele almalarını sağlar.

*Empati:* Duygusal zekaya sahip liderler başkalarına karşı daha empatiktir ve kendilerini başkalarının yerine koyabilirler. Bu, çatışmanın temel nedenlerini anlamalarına ve bu temel sorunları ele alan çözümler geliştirmelerine yardımcı olur.

Örgütsel hedeflerde belirli bir hedefe ulaşabilmek için etkin iletişim ve iş birliğinin sağlanması ve oluşabilecek çatışmaların en uygun şekilde yönetilmesi gerekmektedir (Cassito vd., 2003). Çatışmaların yönetiminde kullanılan stratejilerin doğru seçilememesi, sorunların daha karmaşık ve çözülmesi zor bir şekilde gizlenmesine neden olacağı için bireysel ve örgütsel düzeyde olumsuz sonuçlar doğurabilir (Kuhn & Poole, 2000; Stockwell, 1997).

Örgütsel çatışmalar, yalnızca kaçınılması gereken durumlar değil, aynı zamanda uygun şekilde yönetildiğinde kurumsal dinamizmi ve gelişimi destekleyebilecek potansiyel fırsatlardır. Bu bağlamda, çatışma yönetimi uygulamaları iki temel yaklaşıma dayanır: çatışmanın yaratıcı ve yapıcı yönlerini desteklemek veya yıkıcı etkilerini önlemek. Yönetimler, çatışmayı ya örgütsel hedeflere katkı sağlayacak şekilde teşvik eder ya da kurum içi uyumu sürdürmek için stratejik çözümler geliştirir (Kuhn & Poole, 2000; Rahim & Psenicka, 2002; Slabbert, 2004). Öte yandan, çatışmanın çözümünde temel amaç, örgütün belirlediği objektiflerin gerçekleştirilmesini sağlamaktır (Suppiah & Rose, 2006).

Çatışmaların etkili bir şekilde yönetilebilmesi için yalnızca dışsal nedenlerin değil, tarafların duygularının da göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Çoğu zaman, çatışmalar bireylerin duygusal tepkilerinin ilk dışavurumu olarak kendini

gösterir. Bu noktada, duyguların hem çatışmanın bir parçası olduğu hem de duygusal zekâ kavramıyla doğrudan ilişkili olduğu görülür.

Duygular, bireyin hem kendi iç dünyasıyla hem de çevresiyle kurduğu ilişkileri şekillendiren duygusal zekânın temel yapı taşıdır. Duygusal zekâ, bireye yalnızca olumsuz duygularla baş etme becerisi kazandırmakla kalmaz; aynı zamanda yüksek motivasyon, pozitif düşünme alışkanlığı ve iş ortamında sağlıklı ilişkiler kurma imkânı sunar. Bu sayede duygusal zekâ düzeyi yüksek bireyler, çatışmaları yapıcı biçimde yöneterek kurum içi uyumu güçlendirir (Weisinger, 1998; Yaylacı, 2006).

Duygusal zekâ, çatışmaların etkili bir şekilde yönetilmesinde önemli bir ön koşuldur. Duygusal zekâyâ sahip bireyler hem kendi duygularını hem de başkalarının duygularını dikkate alır, bu duygular arasındaki farkları ayırt eder ve bu bilgiyi düşünce ve eylemlerini yönlendirmek için kullanırlar (Salovey & Mayer, 1990). Kişinin kendi duygularını düzenlemesi, çok çeşitli çatışma yönetim tarzları arasında doğru tercihi yapabilmesi açısından çok önemlidir.

Morrison (2008), duygusal zekânın bireylere kişiler arası çatışmalarla başa çıkma becerisi kazandırabileceğini öne sürmüştür. Bu beceri, üstün çatışma çözme becerileri ile ilişkilidir ve bu da etkili çatışma yönetimiyle sonuçlanır. Duygusal zekâ düzeyi yüksek bireyler, kişiler arası ilişkileri sürdürmeye daha çok çaba gösterirken; düşük düzeyde duygusal zekâyâ sahip bireyler, bu ilişkileri olumsuz etkileyebilecek daha fazla negatif çatışma davranışı sergileme eğilimindedir. Çatışmanın niteliğine bağlı olarak, duygusal zekâyâ sahip

bireyler çeşitli çatışma çözüm stillerini benimseyebilir.

Chan, Sit ve Lau'nun (2014) yaptığı çalışmada, yüksek düzeyde duygusal zekâya sahip hemşirelerin bütünleştirme, uyum sağlama, uzlaşma ve baskınlık gibi çatışma çözüm stratejilerini daha fazla kullandıkları bulunmuştur. Jordan ve Troth (2002), duygusal zekâ düzeyi yüksek bireylerin daha iş birliğine dayalı çatışma çözüm tarzlarını tercih etme olasılıklarının daha yüksek olduğunu öne sürmüşlerdir. Shih ve Susanto (2010) ise, Endonezya'da kamu sektöründe çalışan bireylerde duygusal zekâ ile bütünleştirici ve uzlaşmacı çatışma çözüm tarzları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Bu bulgular bir arada değerlendirildiğinde, duygusal zekâ düzeyi yüksek bireylerin çatışmaları daha iyi yönetebildikleri görülmektedir.

Yapılan araştırmalar, duygusal zekânın sadece bireysel düzeyde değil, ekip ve liderlik performansı üzerinde de belirleyici olduğunu göstermektedir. EQ düzeyi yüksek olan çalışanlar daha düşük stres hormonu seviyelerine sahiptir, bu da onları çatışma ortamlarında daha dirençli ve çözüm odaklı kılar (Bachman et al., 2000; Bar-On et al., 2005; Dulewicz et al., 2003). Örneğin, Williams (2008) tarafından yapılan bir çalışmada, muhasebeciler, askeri personel ve okul yöneticileri arasında duygusal zekâ ile iş performansı arasında anlamlı bir pozitif ilişki bulunmuştur. Benzer şekilde, Druskat ve Wolff (2001), Jordan ve Troth (2004) ile Lopes ve arkadaşları (2005), takım performansını etkileyen faktörler arasında duygusal zekânın güçlü bir değişken olduğunu ortaya koymuştur.

Ayrıca, duygusal zekânın çatışma yönetimiyle olan doğrudan

ilişkisi pek çok çalışmada vurgulanmıştır. EQ düzeyi yüksek liderler, olumlu iletişim kurma, güven inşa etme ve ekip içinde ortak hedefler geliştirme konusunda daha yetkindir. Bu liderler, yalnızca bireysel ilişkileri değil, aynı zamanda duygusal iklimi ve örgütsel bağlılığı da pozitif yönde etkiler (Law et al., 2004; Lopes et al., 2003, 2005).

Duygusal zekâ, örgütsel çatışmaların nedenlerini anlamada, etkili çözümler üretmede ve bu süreçleri sürdürülebilir gelişim fırsatlarına dönüştürmede hayati bir rol oynamaktadır. Bu yetkinliğin geliştirilmesi, hem bireylerin hem de kurumların uzun vadeli başarısı açısından stratejik bir gereklilik haline gelmiştir.

Duygusal zekâ yalnızca bireysel ilişkilerde değil, grup içi ve gruplar arası çatışmaların yönetiminde de belirleyici bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Yang ve Mossholder (2004), duygusal zekâ düzeyi yüksek olan grupların, hem görev odaklı hem de ilişki temelli çatışmalarda daha düşük seviyelerde sorun yaşadığını ortaya koymuştur. Buna karşılık, Ayoko ve arkadaşlarının (2008) çalışması, empati yoksunluğu ve yetersiz duygu yönetimi bulunan gruplarda, benzer türdeki çatışmaların daha yoğun biçimde yaşandığını göstermiştir. Ayrıca liderlerin duygularını etkili biçimde yönetmeleri, özellikle ilişki çatışmalarının takım performansına olan olumsuz etkisini azaltmada önemli rol oynamaktadır (Ayoko & Konrad, 2012).

Deneysel bulgular da duygusal zekânın çatışma yönetiminde kritik bir etken olduğunu doğrulamaktadır. Özellikle belirli çatışma çözüm stratejilerinin uygulanmasında duygusal zekâ, temel bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Jordan ve Troth'un (2002) gerçekleştirdiği araştırmalar, duygusal zekâsı yüksek

bireylerin özellikle problem çözme temelli çatışma yönetimi stillerini tercih ettiklerini göstermiştir. Bu bağlamda, duyguları anlama ve özellikle yönetme becerisi, etkili çatışma yönetimiyle anlamlı bir ilişki içerisinde.

Devam niteliğindeki başka bir çalışmada ise Jordan ve Troth (2004), yüksek duygusal zekâyâ sahip bireylerin ekip çalışmalarında daha çok bütünleştirici (entegre edici) çatışma yönetimi stilini benimsediklerini gözlemlemiştir. Takım performansının, bireylerin yalnızca kendi duygularını anlaması ve yönetmesiyle değil, aynı zamanda diğer takım üyelerinin duygularına yönelik farkındalık ve düzenleme becerileriyle doğrudan ilişkili olduğu da vurgulanmıştır.

Rahim ve arkadaşları (2002) tarafından yedi farklı ülkede yürütülen çok uluslu bir çalışmada, duygusal zekânın motivasyon boyutuyla farklı çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir. Bulgular, denetim otoritelerinin daha yüksek motivasyon düzeyine sahip olduğunu algılayan çalışanların, müzakere temelli yaklaşımlar yerine daha çok problem çözmeye yönelik yöntemleri benimsediklerini ortaya koymuştur. Duygusal zekâ, anlaşmazlıklar sırasında insanların etkileşim kurma biçimini değiştirerek işyeri çatışmalarını etkiler. Liderler ve çalışanlar yüksek duygusal zeka gösterdiklerinde, çatışmaların yapıcı bir şekilde ele alındığı bir çalışma ortamı oluştururlar. Empati, anlayış ve iyi iletişim, yanlış anlamaların büyük anlaşmazlıklara dönüşmesini önlemeye yardımcı olur. Duygusal zekânın kullanılması daha hızlı çözümlere yol açar, iş birliğini ve ekip çalışmasını teşvik eder. Bu durumda ilişkiler iyileşir ve çalışan morali yükselir. Duygusal zekaya değer veren iş yerlerinde, çalışanlar desteklendiğini ve saygı duyulduğunu

hisseder, çatışmaların sıklığı ve yoğunluğu azaltır.

Duygusal zekâ, uzak ekiplerin yönetiminde de en önemli faktörlerden biridir. Fiziksel mesafeye rağmen iletişimi ve anlayışı iyileştirerek uzak ekiplerdeki çatışmaların çözülmesine yardımcı olur. Liderler ve ekip üyeleri, tartışmaları saygılı ve yapıcı tutarak duyguları tanımak ve yönetmek için duygusal zekâyı kullanabilirler. Duygusal zekanın önemli bir parçası olan aktif dinleme, ekip üyelerinin farklı bakış açılarını anlamalarına ve empati göstermelerine yardımcı olur. Düzenli kontroller ve açık iletişim, anlaşmazlıklara yol açabilecek yanlış anlamaları azaltarak aidiyet ve güven duygusu oluşturur. Uzaktan çalışma genellikle yüz yüze etkileşimden yoksun olduğundan, duygusal zekâsı yüksek bireyler sanal iletişimin zorluklarıyla başa çıkmada daha iyidir ve bu da çatışmaları etkili bir şekilde çözmelerini sağlar.

Yalnızca yöneticiler açısından değil ekip üyeleri açısından da duygusal zekânın yüksekliği bir fark yaratır. Ekip üyeleri yüksek duygusal zekâyı sahip olduğunda, duygularını yönetir ve başkalarını daha etkili bir şekilde anlarlar. Bu, daha net iletişime, daha az yanlış anlaşılmaya ve birlikte çalışmaya daha fazla istekli olmaya yol açar. Çatışmaları yapıcı bir şekilde ele almak, odağı görevlere ve hedeflere odaklamayı sağlar. Empati kültürü oluşturmak, üretkenliği artıran ekip çalışmasını teşvik eder.

Ancak çatışma durumlarında duygusal zekâyı uygulamaya çalışırken yaygın olarak yapılan hatalar da göz ardı edilmemelidir. İnsanların yaptığı yaygın bir hata, duygusal zekânın çatışmada sadece nazik veya pasif olmakla ilgili olduğunu düşünmektir. Saygılı olmak iyi olsa da, aşırı

uzlaşmacı olmak sorunları çözümsüz bırakabilir ve kızgınlığa neden olabilir. Bir diğer hata da empatiyi bir anlaşma olarak görmektir; birinin görüşünü anlamak, aynı fikirde olunması gerektiği anlamına gelmez. İnsanlar ayrıca genellikle kendi duygusal tetikleyicilerini görmezden gelir ve bu da düşünceli yanıtlar yerine tepkilere yol açar. Nihayetinde kararlar sırasında verilen sözleri tutmamak güveni zedeleyebilir ve ilişkilere zarar verebilir, bu nedenle çatışmaları çözdükten sonra eylemlerde tutarlı davranmak esastır.

Duygusal zekâ, açık iletişimi ve ekiplerde güveni teşvik ederek çatışmaları önlemeye yardımcı olur. İnsanlar duygularını ve endişelerini ifade etmekte kendilerini güvende hissettiklerinde, liderler olası sorunları erken yakalayabilir ve bunların daha büyük çatışmalara dönüşmesini önleyebilirler. Duygusal zekâyâ sahip insanlar duygularını tanıyabilir ve yönetebilir, anlaşmazlıklar sırasında sakin kalabilirler.

İş yaşamında karşılaşılan çatışmaların sağlıklı bir şekilde yönetilmesi, kurum kültürünün sürdürülebilirliği ve çalışan verimliliği açısından büyük önem taşır. Bu noktada duygusal zekâ, yalnızca bireysel başarıyı ve kariyer gelişimini desteklemekle kalmaz, aynı zamanda iş yerindeki anlaşmazlıkların çözümünde etkili ve yapıcı bir araç olarak ön plana çıkar (Lopes et al., 2006). Çatışmaların uygun biçimde yönlendirilmesi durumunda, örgütler için yenilenme ve gelişim fırsatları yaratabileceği görüşü de yazında yer bulmaktadır.

Yöneticilerin sahip olduğu duygusal farkındalık ve duyguların düzenleme becerileri, çalışanlar arasında pozitif sosyal bağların güçlenmesini sağlayan stratejik bir yetkinlik olarak değerlendirilmektedir (Crede & Harms, 2010; Obradovic

et al., 2012). Bu beceriler sayesinde lider konumundaki bireyler, yoğun stres altında dahi etkili kararlar verebilmekte ve duygusal gerilimleri kontrol altına alarak kurumsal uyumu destekleyebilmektedir (Lopes et al., 2006).

Araştırmalar, yüksek duygusal zekâya sahip liderlerin, özellikle işlevsel çatışmaları daha sağlıklı bir zemine çekerek yapıcı diyaloglara öncülük edebildiklerini göstermektedir (Jordan & Troth, 2002). Bu bağlamda, uzlaşmaya dayalı çözüm süreçleri, duyguların tanınması ve uygun biçimde yönetilmesini zorunlu kıldığından, duygusal zekâ ile çatışma yönetimi arasında güçlü bir bağ olduğu söylenebilir.

Öte yandan, düşük duygusal zekâ düzeyine sahip bireylerin çatışmalara daha sert veya pasif yaklaşımlarla müdahil olma eğiliminde oldukları ve bunun da çatışmaları daha yıkıcı hale getirebileceği dile getirilmektedir (Goleman, 1996). Bu tarz tepkiler genellikle baskıcı ya da kaçınmacı stratejilerin tercih edilmesiyle sonuçlanmaktadır.

Genel olarak, etkili çatışma çözüm stratejilerinin uygulanması; kurum içi iletişimin güçlenmesine, lider-çalışan ilişkilerinin gelişmesine ve kurumsal performansın artmasına katkı sunar. Bu doğrultuda, duygusal zekânın, olumlu çatışma yönetimi davranışlarıyla pozitif yönde ilişkili olduğu düşünülmektedir (Jordan & Troth, 2004; Robbins & Coulter, 2012). Ayrıca, yöneticilerin zamanla kazandıkları deneyimlerin çatışma yönetimi becerilerini pekiştirdiği ve bu yetkinliklerin tecrübeyle geliştiği de öne sürülmektedir (Hatfield & Weider-Hatfield, 1995).

Çatışma çözümü hem kişisel hem de profesyonel bağlamlarda önemli bir beceridir. İster meslektaşlar arasındaki

bir anlaşmazlık, ister bir aile içindeki bir anlaşmazlık veya uluslar arasındaki bir müzakere olsun, çatışmaları etkili bir şekilde yönetme yeteneği uyum ve ilerleme için çok önemlidir. Etkili çatışma çözümünün merkezinde, bireylerin duyguları yapıcı bir şekilde ele almasını ve başkalarıyla empati kurmasını sağlayan duygusal zekâ bulunur. Duygusal zekânın anlaşmazlıkları çözmede oynadığı kritik rolü inceleyerek bu konuda uzmanlaşmış kişilerin kullandığı bazı yöntemleri incelemek fayda sağlayacaktır.

Duygusal zekâ, bireylere hem kendi duygularını hem de başkalarının duygularını etkili bir şekilde yönetme yeteneği kazandırarak çatışma çözümünde ve arabuluculukta önemli bir rol oynar. Duygusal zeka bileşenlerinin çatışmaların yönetilmesinde ve sorunların çözümünde nasıl etki edeceği her bir duygusal zeka boyutu ile ilişkili olarak aşağıda açıklanmıştır (May, 2024):

### ***Gelişmiş Öz Farkındalık***

Duygusal zekânın önemli bir parçası, kişinin kendi duygularını, tetikleyicilerini ve önyargılarını tanıması ve anlaması anlamına gelen öz farkındalıktır. Öz farkındalığa sahip yöneticiler, çatışmalar sırasında duygusal tepkilerini daha iyi yönetebilir ve çatışmaların daha fazla tırmanmasını önleyebilir. Öz farkındalık ayrıca yöneticilerin çatışmadaki rollerini görmelerine, kişisel tetikleyicileri anlamalarına ve eylemlerinin sorumluluğunu almalarına yardımcı olur ve bu da daha yapıcı bir çözüme yol açar.

### ***Gelişmiş Öz Düzenleme***

Öz düzenleme, kişinin duygularını sağlıklı ve yapıcı bir şekilde yönetmesini içeren duygusal zekanın bir diğer kritik bileşenidir. Duygularını düzenleyebilen bireyler, hararetli tartışmalar sırasında sakin bir tavır sergileyebilir ve çatışmanın kontrolden çıkma olasılığını azaltabilirler. Bu yetenek ayrıca çatışmanın kendisinden ziyade çözüme odaklanmaya yardımcı olur ve daha etkili bir müzakere ve iş birliğini kolaylaştırır.

### ***Artan Empati***

Empati, bireylerin başkalarının duygularını anlamalarını ve paylaşımlarını sağlar; bu özellik anlaşmazlıkları çözmede önemli bir unsurdur. Belki de anlaşmazlık çözümünde duygusal anlayışın en kritik yönüdür. Başka bir kişinin duygusal durumuyla empati kurarak, çatışmadaki taraflar birbirlerinin bakış açılarını ve motivasyonlarını daha iyi anlayabilirler. Bu anlayış, muhalefetten ziyade paylaşılan bir endişe duygusunu teşvik ettiği için olası çatışmaları işbirlikçi sorun çözme fırsatlarına dönüştürebilir. Bir arabulucu başkalarının duygusal durumlarını gerçekten anlayarak ve bunlar üzerinde düşünerek, çatışan taraflar arasındaki farklı bakış açılarını ortak bir zemine çekebilir. Bu anlayış, işbirlikçi sorun çözme için olmazsa olmaz kabul edilen güven ve saygıyı teşvik eder. Empati ayrıca bir arabulucunun farklı tarafların tepkilerini tahmin etmesini ve anlamasını sağlayarak, konuşmayı her bir kişinin duyulduğunu ve anlaşıldığını hissettiği bir

şekilde yönlendirir. Dolayısıyla çatışma çözme süreci düşmanca olmaktan işbirlikçi olmaya dönüşür ve daha kalıcı çözümler ortaya çıkabilir.

### ***Etkili İletişim***

Duygusal zekâ, çatışma çözümünde hayati önem taşıyan iletişim becerilerini önemli ölçüde geliştirir. Duygusal zekâsı yüksek bireyler düşüncelerini ve duygularını açıkça iletir ve başkalarını aktif olarak dinler. Etkili iletişim, yanlış anlamaları azaltır ve güven oluşturur; her ikisi de çatışmaları çözmek ve karşılıklı olarak faydalı sonuçlar elde etmek için olmazsa olmazdır. Çatışma yönetiminde, bu becerilerin kullanılması yanlış anlamaları açıklığa kavuşturmaya ve söz konusu gerçek sorunları ortaya çıkarmaya yardımcı olurken aynı zamanda ilgili tüm tarafların bakış açılarına saygı ve ilgi gösterilmesini teşvik eder.

### ***İlişkileri Kurma ve Sürdürme***

Duygusal zekânın sosyal beceri bileşeni, ilişkileri etkili bir şekilde yönetmektir. Anlaşmazlık çözümü bağlamında, bu beceriler anlaşmazlıklar ortaya çıktığında bile yapıcı ilişkileri sürdürmeye yardımcı olur. Kişilerarası dinamikleri ustaca idare edebilmek, çatışmaların ilişkileri zedelemek yerine güçlendirecek şekilde çözülmesini sağlar.

### ***İş Birliği ve Çözümü Teşvik Etme***

Yüksek duygusal zekaya sahip bireyler genellikle daha güvenilir ve adil olarak görülür. Bu algı, tüm tarafların görüşlerini paylaşmaya ve ortak bir hedef doğrultusunda çalışmaya daha istekli olduğu işbirlikçi bir ortamı teşvik eder. Bu nedenle duygusal zekâ, yalnızca mevcut çatışmayı çözmeye yardımcı olmakla kalmaz, aynı zamanda saygı ve anlayış temeli oluşturarak gelecekteki anlaşmazlıkları da önler. Genel olarak duygusal zekâ, duygusal tepkiler üzerinde daha iyi kontrol sağladığı, empatiyi teşvik ettiği, iletişimi geliştirdiği ve iş birliğini desteklediği için çatışma yönetiminde önemlidir. Bu yetenekler, dahil olan tüm taraflar için kabul edilebilir çözümleri müzakere etmede kritik rol oynar ve nihayetinde daha istikrarlı ve tatmin edici çözümler ortaya çıkar.

### ***Yapıcı Geribildirim***

Yapıcı geribildirim vermeyi ekip üyelerinin geri bildirimini incitici olmaktan çok yardımcı olacak şekilde kabullenmesini teşvik eder. Bu stratejiler, zamanla ekip içindeki çatışmaların sıklığını ve yoğunluğunu önemli ölçüde azaltır. Ekip üyeleri kendilerini daha değerli ve anlaşılmış hissettiklerini belirtirken üretkenliğin ve iş memnuniyetinin arttığı gözlemlenir. Geribildirim, kişilikten ziyade davranışa odaklanmış, diğer kişinin gelişmesine yardımcı olma niyetiyle sunulmalıdır. Yapıcı geribildirim, çatışmaları çözmek ve gelecekteki çatışmaları önlemek için güçlü bir araçtır. “Raporlarınızı

her zaman geç teslim ediyorsunuz” demek yerine, “Raporların son teslim tarihinden sonra geldiğini fark ettim. Zamanında teslim edildiğinden nasıl emin olabiliriz?” demeyi deneyin.

## 9. DUYGUSAL ZEKÂNIN GELİŞTİRİLMESİ

İşyerinde saygıyla ve herkese nezaketle davranarak her bireyin içsel değerini ve kıymetini kabul etmek psikolojik güvenlik ortamının oluşmasını sağlar. Saygılı davranış, çalışanların değerli hissettiği olumlu bir çalışma ortamı yaratır ve çatışmaları ele almayı ve çözmeyi kolaylaştırır. Çatışmalar ortaya çıktığında, duygusal zekâyı ve saygılı bir yaklaşımı sergilemek daha etkili ve sürdürülebilir çözümlere yol açacaktır.

Açık ve saygılı iletişim, çatışma çözümünde esastır. Doğrudan ama düşünceli olmayı, kendi ihtiyaçlarınızı ve endişelerinizi ifade ederken başkalarının ihtiyaçlarını ve endişelerini de kabul etmeyi içeren duygusal zekâya sahip bir lider, *“Proje zaman çizelgesi konusunda hayal kırıklığına uğradığınızı anlıyorum. Herkesin ihtiyaçlarını karşılamak için yaklaşımımızı nasıl değiştirebileceğinizi birlikte değerlendirelim”* diyerek çatışmayı baştan önlemiş olur.

Bazı insanlar doğal olarak yüksek düzeyde duygusal zekâya sahip olsa da, yöneticilerin bu becerileri geliştirmek için uygulayabilecekleri stratejiler vardır:

**Sürekli Öz-Yansımâ:** Kişinin kendi duygusal tepkileri üzerinde düzenli olarak düşünmesi ve başkalarından geri bildirim istemesi, öz farkındalığı ve öz düzenlemeyi geliştirebilir. Örneğin, “öfkeliyim” yerine “Benim yerine

sen sunum yapmak için seçildiğinde kendimi reddedilmiş hissettim” diyerek duygularını daha farklı yorumlayabilir. Duygusal zekanın öz yansıma yönü, çatışmayla başa çıkarken de kullanışlıdır çünkü kazan-kaybet zihniyetine sahip olma olasılığınızı azaltır. Zekâ, hakimiyet veya değerini kanıtlama ihtiyacını kontrol edebilen kişilerin çatışma durumlarını tetikleme olasılıkları düşüktür.

***Eğitim ve Öğretim:*** Duygu yönetimi üzerine profesyonel gelişim kursları, bir yöneticinin duyguları etkili bir şekilde anlama ve yönetme yeteneğini genişletebilir.

***Aktif Dinleme Uygulaması:*** Konuşmalar sırasında bilinçli olarak aktif dinlemek, empati geliştirmeye yardımcı olur ve iletişim becerilerini güçlendirir. Hararetli bir tartışma sırasında, bir lider diğer kişinin söylediklerini tekrarlayarak ve açıklayıcı sorular sorarak aktif dinlediğini yansıtabilir.

***Farkındalık Uygulamaları:*** Meditasyon veya yoga gibi teknikler, yöneticilerin stresli durumlarda sakinliklerini korumalarına ve duyguları yönetme yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olabilir.

## **TARTIŞMA VE SONUÇ**

Bu çalışmada ilk olarak çatışma yönetimi; çatışma düzeyleri ve tarafları, çatışma türleri ve stratejileri ile çatışmanın yönetilmesi ele alınmıştır. İkinci olarak duygusal zeka ve duygusal zekanın kişilik ile ve duygusal zekanın iletişim ile ilişkisi irdelenmiştir. Ayrıca yapılan araştırmada onaltı yönetici ile yapılan görüşmeler sonucunda kişilik renkleri, duygusal zeka ve çatışma yönetimi arasındaki ilişkiler yorumlanmıştır. Kırmızı kişilik profiline sahip yöneticilerin hızlı, sonuç odaklı, etkili olmaları onları kolaylıkla yönetim kademelerinde etkin hale getirirken diğer yandan duygularını yönetme konusunda gelişim ihtiyaçları olduğu görülmektedir. Kırmızı kişilik profilleri açık çatışmaya yatkındırlar ve bu yönleriyle bazen ekiplerini diğer yöneticiler ve ekipler karşısında savunma becerileri onların liderliğini güçlendirir. Ancak diğer yandan ekip üyelerinden bekledikleri hız ve sonuç odaklı yaklaşım nedeniyle fazla baskıcı olma ve duygularına hakim olamama nedeniyle de kırıncı bir tutum sergilemeye yönlendirebilir. Bu profil açık şekilde çatışmayı yönetirken hükmetme yaklaşımını benimser ve bu durum çoğunlukla çatışmanın daha da tırmanmasına ve tepkisel yaklaşımlara neden olabilir. Yapılan

görüşmelerde de kırmızı kişilik profiline sahip yöneticilerin iddialı, ekiplerini kontrol odaklı yöneten, üst yönetim tarafından takdir edilen ancak zaman zaman duygularını kontrol edememekten şikayetçi olan ifadeleri dikkat çekmiştir. Duygularının farkında olma konusunda da gelişime ihtiyaçları olduğu değerlendirilmiştir.

Bu kitapta duygusal zekânın, örgütsel çatışma yönetimi stratejileri üzerine etkisi ele alınmıştır. İnsan faktörünün ön planda olduğu örgütlerde karşılaşılan çatışmaları etkin bir biçimde yönetebilmek için yönetim kuram ve ilkelerin iyi bilmelerinin yanı sıra yüksek duygusal zekâyâ sahip olmak da gerekmektedir. Profesyonel anlamda çatışmaları yönetebilmek son derece önemlidir. Bütünleştirme ve iş birliği çatışma yönetim stratejisinin iş alanlarında pozitif neticeler vereceği gözlenmiştir. Özellikle yönetici adaylarına bu konuya dönük eğitim programları ve atölye çalışmaları sunulmalıdır.

Lee (2003) tarafından gerçekleştirilen araştırma, çatışma çözme becerilerinin yalnızca bireysel yeterliliklerle sınırlı olmadığını; duygusal zekâ, cinsiyet ve bireyin kurum içerisindeki rolü gibi çok boyutlu faktörlerden etkilendiğini ortaya koymuştur. Bu çalışmada, katılımcıların akademik unvanları, görev pozisyonları ve cinsiyetlerine göre duygusal zekâ düzeylerinin farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Bulgulara göre, erkek katılımcılar duyguları düzenleme konusunda daha yüksek puan alırken, kadınların empati becerilerinin daha gelişmiş olduğu saptanmıştır. Ayrıca, duygusal zekâ ile bütünleştirme ve uzlaşma temelli çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki gözlemlenmiştir.

Benzer biçimde, Çetinel (2020) de duygusal zekânın

gelişmesinin, yöneticilerin çatışmalarda daha yapıcı ve iş birliğine dayalı stratejilere yönelmesine neden olduğunu vurgulamıştır. Araştırma bulgularına göre, duygusal zekâ düzeyi yüksek olan yöneticiler çatışmalarda uzlaşma ve bütünleştirme stratejilerini daha sık kullanmakta, buna karşılık kaçınma ve hükmetme gibi daha az yapıcı yaklaşımlardan uzak durmaktadır. Özellikle, kriz anlarında sıklıkla başvurulmuş hükmetme stratejisinden, duygusal yetkinliği yüksek bireylerin bilinçli şekilde kaçındıkları belirtilmiştir. Bununla birlikte, duygusal zekâsı yüksek yöneticilerin ödün verme eğiliminde daha az bulunduğu ve bu durumun, geçici çözümlerle bastırılan sorunların ileride yeniden yüzeye çıkabileceği tehlikesine dikkat çektikleri ifade edilmiştir.

Duygularını sağlıklı biçimde yönetebilen, çalışanlarıyla empatik ilişkiler kurabilen ve karşı tarafın duygusal ihtiyaçlarını göz önünde bulunduran yöneticilerin, çatışma çözümünde daha başarılı oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bu yöneticiler, ortak hedeflere ulaşma sürecinde daha uyumlu ilişkiler geliştirerek, takım içinde pozitif bir çalışma ortamının oluşmasına katkı sağlamaktadır.

*\*Bu çalışmanın özet bildirisi 3. Örgütlerin Yönetimi Uluslararası Kongresi'nde sunulmuştur.*



## KAYNAKÇA

- Abrahams, M. (2007). *The value of self-awareness in leadership*. Leadership Quarterly, 18(3), 278–287.
- Akkirman, A. D. (1998). *Etkin Çatışma Yönetimi Ve Müdahale Stratejileri*. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13(2), ss.1-11.
- Allen, K. E., Paine, D. L., & Huff, L. (2002). *Social competence and communication: How leaders influence others*. Leadership Quarterly, 13(3), 295–317.
- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39, 123-148.
- Acar, F. (2002). Duygusal zekâ ve liderlik. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(12), 53-68.
- Afzalur Rahim, M. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International journal of conflict management*, 13(3), 206-235.
- Ayoko, O. B., & Konrad, A. M. (2012). Leaders transformational, conflict, and emotion management behaviors in culturally diverse workgroups. (S. 694-724). *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, Vol. 31 No. 8.
- Bachelder, C. (2013). *The secret of empathetic leadership*. Harvard

Business Review.

- Baltaş, A. (2013). *Ekip çalışması ve liderlik*. 12. Basım. Remzi Kitabevi. İstanbul.
- Barker, A. (2021). *Etkili İletişim*. Çev: Bahar Ulusoglu. Nova Kitap. İstanbul.
- Bar-On, R. (1997). *Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Technical manual*. Multi-Health Systems.
- Bar-On, R., & Parker, J. D. A. (Eds.). (2000). *The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace*. Jossey-Bass.
- Bar-On, R., Handley, R., & Fund, S. (2005). The impact of emotional intelligence on performance. V. Druskat, F. Sala, & G. Mount, *Linking Emotional Intelligence and Performance at Work: Current Research Evidence with Individuals and Groups*, (s. 3-19). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates
- Belschak, F. D., Muhammad, R. S., & Den Hartog, D. N. (2018). *Birds of a feather can butt heads: When Machiavellian employees work with Machiavellian leaders*. Journal of Business Ethics, 151, 613-626.
- Birdwhistell, R. (1970). *Kinesics and context: Essays on body motion communication*. University of Pennsylvania Press.
- Birdwhistell, R. L. (2015). *The Language of the Body: The Natural Environment of Words 1*. In *Human communication* (pp. 203-220). Routledge.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston, TX: Gulf.
- Bodtker, A. M., & Jameson, J. K. (2001). Emotion in conflict formation and its transformation: Application to organizational conflict management. *International Journal of Conflict*

- Boyatzis, R. E., Goleman, D., & Rhee, K. (2000). Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI).
- Brook, A., & Servatka, M. (2016). *Observability and social image: On the robustness and fragility of reciprocal behavior. Games and Economic Behavior*, 98, 210–221. <https://doi.org/10.1016/j.geb.2016.05.004>
- Buckner, S. (2012). Feelings or characteristics that color represent. *Retrieved on August, 8, 2012*.
- Cassito, M. G. (2003). Rising awareness of psychological harrassment at work. *WHO Protecting Workers Health Series, No:4*.
- Chan, E. A., Sit, E. N. M., & Lau, W. M. (2014). Conflict management styles, emotional intelligence and implicit theories of personality of nursing students: A cross-sectional study. *Nurse Education Today*, 34(6), 934–939.
- Cherniss, C. (2000). *Emotional intelligence: What it is and why it matters*. New Jersey: Rutgers University, Graduate School of Applied and Professional Psychology.
- Crede, M., & Harms, P.D. (2010). Emotional Intelligence and Transformational and Transactional Leadership: A Meta Analysis. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 17, 1, 5-17.
- Çalışkan, M. S., & Fidan, Y. (2023). Kişilik Renklerinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetiyle İlişkisi. *Uluslararası Hukuk ve Sosyal Bilim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 1-36.
- Çetinel, G & Esen E. (2020), How Emotional Intelligence Effetes Conflict Management Strategies? A Study About Employee Perception, *Journal of Social Sciences Instute*, Issa:31. Pg.93-98.
- Çiftci, D. Ö., & Erkanlı, H. (2020). *Liderlik yönelimlerinin çatışma*

- çözme stratejileri üzerindeki etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(4), ss.3930-3946.
- Conrad, C., & Poole, M. S. (1998). *Strategic organizational communication: In a global economy* (4th ed.). Fort Worth, TX: Harcourt Brace College Publishers.
- Crystal, D. (2007). *How language works: How babies babble, words change meaning, and languages live or die*. Penguin Books.
- Davitz, J. R. (1969). *The language of emotion*. Academic Press.
- De Dreu, C. K. W., & Van de Vliert, E. (Eds.). (1997). *Using conflict in organizations*. Sage Publications.
- DePaulo, B. M., & Sternglanz, R. W. (2004). Reading nonverbal cues to emotion: Accuracy and diagnostic value. *Journal of Nonverbal Behavior*, 28(4), 285–307. <https://doi.org/10.1007/s10919-004-4159-6>.
- Dökmen, Ü. (2008). Sanatta ve Günlük Yaşamda İletişim Çalışmaları ve Empati. Remzi Kitabevi (65. Basım). İstanbul.
- Dulewicz, V., Higgs, M., & Slaski, M. (2003). Measuring emotional intelligence: Content, construct and criterion-related validity. *Journal of Managerial Psychology*, s. 405-420.
- Druskat, V. U., & Wolff, S. B. (2001). Building the emotional intelligence of groups. (S. 81-90). *Harvard Business Review*.
- Durkheim, E. [1893] 1933. *The Division of Labor in Society*. Translated by George Simpson. New York: Free Press.
- Feist, G. J., & Barron, F. X. (2003). Predicting creativity from early to late adulthood: Intellect, potential, and personality. *Journal of research in personality*, 37(2), 62-88.
- Gardner, H. (1993). *Multiple intelligences: The theory in practice*. Basic Books.

- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. NY: Bantam Book.
- Goleman, D. (1996). *Duygusal Zekâ*. çev: Klinik Psikolog Banu Seçkin Yüksel. İstanbul: Varlık Yayınları.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.
- Goleman, D. (1998a). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 76(6), 93–102.
- Goleman, D. (1998b). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2000). *Behavior in organizations* (7th ed.). Prentice Hall.
- Guillén Ramo, L. (2009). Chapter 1 How can we make sense of emotional and social competencies within organizational settings?. In *Emotions in Groups, Organizations and Cultures* (pp. 1-21). Emerald Group Publishing Limited
- Hall, J. N. (2005). Emocinio intelekto lygio nustatymo metodika. *Prieiga internetu*: < <http://insunrise.ru/booklets/n.halleq%20questionarry.pdf> > [žiūrėta 2012 09 07].
- Hatfield, J.D. & Weider-Hatfield, D. (1995). Relationships Among Conflict Management Styles, Levels of Conflict and Reactions to Works. *Journal of Social Psychology*. v. 135 i. 6: 687–698.
- Jehn, K. A., Greer, L., Levine, S., & Szulanski, G. (2008). The effects of conflict types, dimensions, and emergent states on group outcomes. *Group decision and negotiation*, 17, 465-495.
- Jordan, P. J., & Troth, A. C. (2002). Emotional intelligence and conflict resolution: Implications for human resource development. *Advances in developing human resources*, 4(1), 62-79.

- Jordan, P. J., & Troth, A. C. (2004). Managing emotions during team problem solving: emotional intelligence and conflict resolution . (s. 195-218). *Human Performance*, Vol. 17 No. 2.
- Jehn, K. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42, 530-557.
- Kuhn, T. & Poole, M. S. (2000). Do conflict management styles affect group decision making? evidence from a longitudinal field study. *Human Communication Research*, s. 558-590.
- Lopes, P. N., Salovey, P., Cote, S., & Beers, M. (2005). Emotion regulation ability and the quality of social interaction. (S. 113-118). *Emotion*.
- Lopes, P. N., Salovey, P. & Straus, R. (2003). Emotional intelligence, personality, and the perceived quality of social relationships. *Personality and Individual Differences* , (s. 641-658).
- Lee, F. M. (2003). *Conflict Management Styles and Emotional Intelligence of Faculty and Staff at a Selected College in Southern Taiwan*. PhD thesis, University Of South Florida.
- Leathers, D. G., & Eaves, M. H. (2008). *Successful nonverbal communication: Principles and applications* (5th ed.). Allyn & Bacon.
- Littauer, F., & Littauer, M. (1992). Kişilik Bulmacası. İstanbul: Sistem Yayıncılık ve Mat. San. Tic. A.ş.
- Littauer, F., & Sweet, R. (2014). Kişiliğinizi Tanıyın (Personality Plus at Work), Birinci Baskı. İstanbul: Yakamoz Yayıncılık.
- Lusch, R. F., & Serpkenci, R. R. (1990). Personal differences, job tension, job outcomes, and store performance: A study of retail store managers. *Journal of marketing*, 54(1), 85-101.
- Malandro, L. A., Barker, D. G., & Barker, K. S. (1989). *Nonverbal*

*communication: Reading, adapting, and responding* (2nd ed.). Houghton Mifflin.

Malandro, L.A., Barker. L.L. & Barker.D.A. (1989). Nonverbal communication, (2nd ed) "s.l": Reading, MA: Addison-Wesley Publishing.

Manager's Handbook, Harvard Business Review Press (2017).  
Yayına Hazırlayan: Utku Umut Bulsun. Optimist Yayınları.  
İstanbul.

May, D.E. (2024) The Role of Emotional Intelligence in Conflict Resolution <https://demlegaleagle.com/blog/2024/05/how-emotional-intelligence-impacts-conflict-resolution/>

Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2000). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27(4), 267–298.

Mehrabian, A. (1968). *Communication without words. Psychology Today*, 2(4), 53–56.

Miles, M. B. (1965). Planned Change And Organizational Health-- Figure And Ground. Chapter 2, Change Processes In The Public Schools. Oregon, 11-36.

Morrison, T. (2008). Emotional intelligence, emotion and social work: Context, characteristics, complications and contribution. *British Journal of Social Work*, 38(8), 1351–1363.

Nair, N. (2008). Towards understanding the role of emotions in conflict: a review and future directions. *International Journal of Conflict Management*, 19(4), 359-381.

Nanda, S. (1994). Cultural Anthropology. California: Wades worth Publishing Company. Otterbein, Keith F. (1994). Feuding and Warfare: Selected Works of Keith F. Otterbein. Amsterdam: Gordon and Breach.

- Newton, D. A., & Burgoon, J. K. (1990). *Nonverbal indicators of deception*. In S. Ting-Toomey & F. Korzeny (Eds.), *Understanding intercultural communication* (pp. 123–144). Sage.
- Obradovic, V., Jovanovic, P., Petrovic, D., Mihic, M., Mitrovic, Z. (2012). *Project Managers' Emotional Intelligence: A Ticket to Success*. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 74, 274-284.
- O'Toole, J. (2012). *Leadership for the greater good: Changing the way the world works*. Berrett-Koehler Publishers.
- Özgan, H. (2006). *İlköğretim Okulu öğretmenlerinin çatışma Yönetimi Stratejilerinin incelenmesi: Gaziantep örneği*. Gaziantep: Gaziantep üniversitesi: Doktora Tezi.
- Özdemir, O., Özdemir, P. G., Kadak, M. T., & Nasıroğlu, S. (2012). Kişilik gelişimi. *Psikiyatride güncel yaklaşımlar*, 4(4), 566-589.
- Park, R., & Burgess, E. (1924). *Introduction to the science of sociology* (2nd ed.). Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Peltier, (2011). Emotional intelligence. *The Psychology of Executive Coaching*. pp, 245-274.
- Pruitt, D. G. (1983). Strategic choice in negotiation. *American Behavioral Scientist*, 27, 167-194.
- Rahim, M. (2001). *Managing Conflict in Organizations*. Westport: Conn : Greenwood Publishing Group.
- Pruitt, D. G. (1999). *Experimental research on social conflict*. Sage Handbook on Conflict Resolution, 102-118.
- Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26, 368-376.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of emotional intelligence and conflict management. *The International Journal of*

Rahim, M. A. (2023). *Managing conflict in organizations*. Routledge

Rahim, M. A. & Bonoma, T. V. (1979). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 44, 1323-1344.

Rahim, M. A., Psenicka, C., Polychroniou, P., Zhao, J. H., Yu, C. S., Chan, K. A., Ralunan,

M.S. (2002). A model of emotional intelligence and conflict management strategies: a study in seven countries. *International Journal of Organizational Analysis*, 10(4), s. 302-326.

Ramo, L. (2009). Emotional competence and training: The development of emotional intelligence.

Riggio, R. E., & Reichard, R. J. (2008). The emotional and social intelligences of effective leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 23(2), 169–1.

Right Management (2010). <https://www.right.com/insights>

Robbins, S. P. & Coulter, M. (2012). *Management*. Prentice Hall.

Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Rogers, C. R. (1957). The necessary and sufficient conditions of therapeutic personality change. *Journal of Consulting Psychology*, 21(2), 95–103.

Saporito, T. J. (2009). *Applied organizational development: A toolbox for organizational change*. Pfeiffer.

Saygın, O. (2022). *Renkerle İnsanları Tanıma Kılavuzu*. İstanbul: Karma Kitaplar Basım Yayın

Schellenberg, James A. (1996). *Conflict Resolution: Theory, Research and Practice*. New York: State University of New York Press.

- Sharma, P., Dhanta, R., & Sharma, A. (2024). Emotional intelligence and conflict resolution in the workplace. In *Leveraging AI and emotional intelligence in contemporary business organizations* (pp. 102-121). IGI Global Scientific Publishing.
- Shih, H. A., & Susanto, E. (2010). Conflict management styles, emotional intelligence, and job performance in public organizations. *International Journal of Conflict Management*, 21(2), 147-168.
- Simmel, G. (1955). *Conflict & the web of group-affiliations*. New York, NY: Free Press
- Slabbert, A. D. (2004). Conflict management styles in traditional organisations. *The Social Science Journal*(41), s. 83-92.
- Salovey, P. & Mayer, J.D. (1990). Emotional intelligence: Imagination, cognition and personality, 9, 185-211.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1994). Emotional intelligence. İçinde P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (pp. 3-31). Basic Books.
- Seval, H. (2006). Çatışmanın Etkileri ve Yönetimi. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15), ss.245-254.
- Snarey, J. R., & Vaillant, G. E. (1985). How lower-and working-class youth become middle-class adults: The association between ego defense mechanisms and upward social mobility. *Child development*, 899-910.
- Stockwell, R. G. (1997). Effective communication in managing conflict. *CMA Magazine* (71), s. 6-7.
- Suppiah, W. R. & Rose, R. (2006). A Competence-based View to Conflict Management. *Amerikan Journal of Applied Sciences*, s. 1905-1909

- Tarhan, N. (2017). Duyguların psikolojisi ve duygusal zeka. İstanbul: Timaş Yayınları, 22.
- Taymur İ, ve Türkçapar MH. (2012). Kişilik: tanımı, sınıflaması ve değerlendirmesi. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*. 4, ss.154-177.
- Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and its uses. *Harper's Magazine*, 140 (1920): 227–235.
- Thompson, L. A., Mueller, R. A., & Watson, J. C. (2001). Emotional memory and face recognition. *Memory*, 9(5–6), 403–415. <https://doi.org/10.1080/09658210143000055>
- Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and its uses. *Harper's Magazine*, 140, 227–235.
- Tjan, A. K. (2012, October 9). The importance of self-awareness. *Harvard Business Review*.
- Thakore, D. (2013). Conflict and conflict management. *Iosr Journal Of Business And Management (Iosr-Jbm)*, 8(6), 07-16.
- Thomas, K. W. (1976). *Conflict and conflict management*. M. D. Dunnette (Ed.).
- Üzeyir, G. (2013). İş Hayatında Motivasyon. Hayat Yayınları. İstanbul.
- Voss, R., Gruber, T., & Reppel, A. (2010). Which employee behaviors foster positive customer emotions? *Journal of Business Research*, 63(11), 1142–1150.
- Weisenger, H. (1998). Emotional intelligence at work. San Francisco: Jossey-Bass.
- Westman, M., & Wautier, A. (1994). Nonverbal aspects of early memory recall. *Memory & Cognition*, 22(4), 441–449. <https://doi.org/10.3758/BF03200861>
- Winardi, M. A., Prentice, C., & Weaven, S. (2022). Systematic literature review on emotional intelligence and conflict

- management. *Journal of global scholars of marketing science*, 32(3), 372-397
- Wilson, S. R., & Waltman, M. S. (1988). Assessing the Putnam-Wilson organizational communication conflict instrument (OCCI). *Management communication quarterly*, 1(3), 367-388.
- Yaylacı, G.Ö. (2006). *Kariyer yaşamında duygusal zekâ*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Yang, J. & Mossholder, K. W. (2004). Decoupling task and relationship conflict: the role of intragroup emotional processing. (S. 589-605). *Journal of Organizational Behavior*: Vol. 25 No. 5.
- Zarankin, T. G. (2008). A new look at conflict styles: goal orientation and outcome preferences. *International Journal of Conflict Management*, 19(2), 167-184.