

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNETİMİNDE DUYGUSAL ZEKÂNIN ETKİSİNİ İNCELEMeye YÖNELİK KURAMSAL BİR ARAŞTIRMA

Semiha KILIÇASLAN¹

Özet

Örgütler, belli bir amacı gerçekleştirmek için farklı uzmanlık alanlarında yetkinliğe sahip bireylerin bir araya gelmesiyle oluşan bir yapıdır. Örgüt yapısı içinde bir araya gelen bireyler arasında yaşanabilecek çatışmalar; aralarındaki mesleki, kişilik, algı, eğitim, amaç, kültür gibi farklılıkların doğal bir ürünü olarak kabul edilmektedir. Bu çalışmanın amacı da; örgütlerde bireyler arasında yaşanan çatışmaların çözümünde duygusal zekanın etkisini kuramsal açıdan incelemektir. Bu amaca yönelik olarak öncelikle çatışma kavramına, çatışma yönetimi stratejilerine değinilmiş ve duygusal zekanın boyutları ile çatışmayı çözme yöntemleri arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaya çalışan araştırmalara yer verilmiştir.

Anahtar kelimeler: çatışma, çatışma yönetimi ve stratejileri, duygusal zeka.

A THEORITICAL APPROACH TO THE EFFECT OF EMOTINAL INTELLIGENCE ON ORGANIZATIONAL CONFLICT MANAGEMENT

Abstract

Organizations are structure which consisting combination of individuals with different areas of expertise to accomplish a particular object. The conflicts that may arise between individuals coming together in the organizational structure are regarded as a result of their professional, personality, perception, education, aim and cultural differences. The aim of this study is to investigate theoretically the effect of emotional intelligence on solution of conflicts between individuals or organizations. For this purpose, firstly the concept of conflict, conflict management strategies are discussed and researches to identify the relationship between the methods of solving the conflict with the dimensions of emotional intelligence were given.

Key Words: conflict, conflict management and strategies, emotional intelligence.

¹ Öğr.Gör.Semiha KILIÇASLAN, İnönü Üniversitesi, semiha.kilicaslan @inonu.edu.tr

Giriş

Örgütler, rekabet eden çıkarların, birbirlerine bağımlı birimler halinde çalıştığı sistemler olduğu için, çatışma, örgütsel yaşamda varolan ve kaçınılmaz bir olgudur (Aslan;2008:180). Örgüt üyelerinin birtakım işleri kendi rolleri içinde algılayıp algılamadıkları ya da sahip oldukları rolleri kendilerine uygun bulup bulmadıkları da yine örgüt içi çatışmalar konusunda belirleyici olabilir (Dökmen, 2013:56). Amaçların gerçekleştirilmesi sırasında karşılaşılan sorunlar ve bunların çözümüne ilişkin izlenecek yollar hakkında, bireyler arasında var olan inanç, düşünce ve değer farklılıkları çatışmayı da beraberinde getirmektedir. Çatışmanın tanımı üzerinde tam bir görüş birliği olmamasına rağmen ilk akla gelen “zıtlık, anlaşmazlık, uyumsuzluk” gibi kavramlar olmaktadır. Bireyleri, grupları ve örgütleri birbirleriyle etkileşimleri esnasında karşı karşıya getiren ve genel olarak çıkar, güç ve statü çekişmesinden kaynaklanan olgu, çatışma olarak ifade edilmektedir (Tengilimoğlu vd.2009:254).

1-Çatışma

Çatışma, örgütsel süreç çıktıları derinden etkileyen ve örgütlerde sıklıkla yaşanan bir durumdur. Örgütlerdeki önemi ve etkisine yönelik araştırmalar 70 yıl öncesine dayanmaktadır. Literatürde; etnik, politik, inanç, evlilik, kişilik, cinsiyet, rol gibi farklı türlere ayrılmıştır. Ayrıca çatışma olgusu; bireyin kendi içinde, gruplar, örgütler, milletler ve bireylerarasında da incelenerek ayrı bir sınıflandırmaya tabi tutulmuştur. Çoğu araştırmacı çatışmanın ne olduğundan çok nasıl ortaya çıktığı üzerine çalışmalar yapmışlardır (Barki ve Hartwick,2004:217).

Literatürde çatışmanın tanımı konusunda ortak bir görüş birliğine varılmadığı fakat çatışma kavramına iki ayrı bakış açısıyla yaklaşıldığı görülmektedir. Bu yaklaşımlardan biri Schmid ve Kochan (1972)' a aittir. Araştırmacılar çatışma kavramına rekabetçi bir açıdan bakarak çatışmayı; diğerlerinin amaçlarını kasıtlı olarak engelleme olarak tanımlamaktadır. İkinci yaklaşım ise Pondy' e ait olup, genel olarak çatışmayı çözme yöntemiyle ilgilidir. Putnam ve Poole (1987) tarafından ise çatışmayı yaratan faktörler olarak; taraflar arasındaki karşılıklı bağımlılık, amaç ve çıkarlar arasındaki zıtlık ve tarafların etkileşim biçimleri gösterilmiştir (Thomas,1992:268).

Thomas (1992:265) ise çatışmayı, kişinin amaçlarının başkaları tarafından boşa çıkarıldığını ya da müdahale edildiğini fark ettiği anda başlayan bir süreç olarak ele almıştır. Wall (1995:517) ise çatışmayı; taraflardan birinin, kendi çıkarlarının diğerleri tarafından karşı çıkıldığına yönelik oluşan algı sonucu yaşanan bir süreç olarak ele almıştır. Ayrıca çatışmada en az iki ya da daha fazla tarafın olması gerektiği belirtilmiştir.

Çatışma; gerek fizyolojik gerekse sosyo-psikolojik ihtiyaçların teminine engel olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik halidir. Örgütler açısından ise, bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına ya da karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanabilir. Çatışma homojen olmayan ortamlarda bireysel ve grupsal farklılıkların kaçınılmaz ürünü olarak görülmektedir (Eren, 2007:553).

En genel anlamda çatışma; iki ya da daha fazla kişi ya da grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlıktır (Koçel,2001:534). Başka bir tanımlamayla çatışma, kişilerarası uyumsuzlukların algılanması sürecinde tarafların birbirlerine karşı negatif duygular beslemeleri ve amaçlarına müdahale olarak tanımlanabilir (Barki ve Hartwick,2004:240). Kısacası, kişiler ya da gruplar arasındaki ilgi alanlarının, amaçlarının, tercihlerinin ve algılarının farklı olmasından kaynaklanarak ortaya çıkan, taraflardan birinin kazanması diğerinin kaybetmesine neden olan; huzursuzluk, sıkıntı, stres, düşmanlık ve kavga gibi olumsuz davranışlara neden olan sosyal bir olgu olarak ifade edilebilir (Akkirman,1998:2).

1-1 Çatışmanın Nedenleri

Organizasyonlarda çeşitli düzeylerde ve çeşitli taraflar arasında ortaya çıkan çatışmaların nedenlerini bilmek, geliştirilecek çözüm yolları açısından önemlidir. Bu çatışmalardan bazılarının kaynağı kişilerin içinde, bazıları kişiler arasında, bazıları da organizasyondaki çeşitli birimler arasındadır. Çatışmalarla ilgili nedenleri şöyle özetlemek mümkündür (Koçel,2001:538):

İşlerarası fonksiyonel karşılıklı bağıllık: Bir organizasyonda çeşitli işler (dolayısıyla bunları yapan kişi veya gruplar) arasında belirli fonksiyonel bağıllıklar vardır (Koçel,2001:538) Fonksiyonel bağımlılık nedeniyle ortaya çıkan çatışmalar genellikle sınırlı kaynakların ortaklaşa kullanımından ileri gelir. Fonksiyonel olarak

birbirine bağlı bölümlerden birinin fonksiyonunu zamanında yerine getirmemesi bu bölümler arasında çatışmaya neden olur. Zamanlama nedeniyle meydana gelen aksamlar organizasyonun amacına ulaşmasını güçleştirir (Ertürk, 2012:225).

Belirli kaynakların paylaşılması: Organizasyondaki kişi ve grupların faaliyetleri ile ilgili olarak ortak kaynakları paylaşmaları ve kendi payını artırmak için birbirleri ile rekabet etmeleri çatışmaların ortaya çıkma ihtimalini artıran bir ortam hazırlamaktadır (Koçel,2001: 539).

Amaç Farklılıkları: Kişiler ve gruplar arasında ulaşılacak amaç konusundaki farklı görüşler çatışmalar için uygun bir ortam yaratan diğer bir nedendir. Yöneticiler işletmenin veya bölümlerin amaçları konusunda farklı düşünebilecekleri gibi yönetenler ile yönetilenler arasındaki amaç farklılıkları da bir çatışma nedenidir (Koçel,2001: 539).

Algılama farklılıkları: kişi veya grupların belirli olay veya gelişmeleri farklı şekillerde algılamaları muhtemel bir çatışmaya neden olabilecektir. Algılama ile davranış arasındaki yakın ilişki bilinmektedir. Çeşitli kaynaklardan doğan algı farklılıkları kişileri veya grupları birbirleri ile zıt duruma düşürebilecektir. Bu çeşitli kaynaklar arasındaki amaç farklılıkları, değer yargısı farklılıkları, dikkate alınan zaman süresindeki farklılıklar, veri ve bilgi farklılıkları sayılabilir (Koçel,2001: 539).

Statü ve güç farklılıkları: Organizasyon içinde yer alan bölümlerin kazanmış oldukları statü ve güç farklılıkları örgüt içi çatışmaların en önemli nedenlerinden birini oluşturur. Örnek olarak satışa yönelik bir politika izleyen işletmelerde pazarlama bölümü üretim ve diğer bölümlerden daha fazla önem kazanır (Ertürk,2012:229).

Kişilik farklılıkları: Organizasyonlarda yaşanan en önemli çatışmalar taraflar arasındaki farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Kişilerin farklı kişilikte olmaları, farklı amaç ve değer yargılarına sahip olmaları, stresli ve öfkeli kişilikte olmaları, bağımsızlık isteği gibi nedenler kişiler arasında yaşanan çatışmaların önemli nedenleri arasında sayılabilir (Wall,1995:518).

Bürokratik nitelikler: Örgütlerin bürokratik özelliklerinden olan uzmanlaşma ve rutinleşme çatışma olgusu ile yakından ilgilidir. Organizasyonlarda uzmanlaşma arttıkça, farklı görüşler, ilişkiler, tecrübeler ve beklentiler geliştireceğinden çatışmaların da arttığı görülmektedir. Görevlerin rutin olmadığı ve karmaşık olduğu örgütlerde çatışma düzeyi yüksektir. Görevlerin basit ve rutin olduğu örgütlerde ise çatışma düzeyi düşüktür (Ertürk,2012:229).

1-2 Çatışma Türleri

Organizasyonlardaki çatışmaları nedenlerine göre, çıkış biçimlerine göre, örgüt düzeyindeki yerine göre ve de taraflara göre farklı türlere ayırmak mümkündür. Bu çalışma da çatışma türleri taraflar açısından incelenecektir.

Bireyin kendi içindeki çatışma: Kişinin kendisinden ne beklediğinden emin olmadığı veya kendisinden farklı ve çelişkili davranış ya da kararlar beklediği durumlarda ortaya çıkan ve kişiyi rahatsızlığa, engellenmeye ve baskı altında kalmaya sevk eden çatışmadır (Tengilimoğlu vd.,2009:262).

Bireylerarası Çatışma: iki veya daha çok insanın hedef ve eylemleri bağdaşmaz bir hal aldığında söz konusu olan bir çatışmadır. Amaçların, izlenen yöntemlerin, sahip olunan bilgi ve verilerin, değer yargılarının ve üstlenilen rollerin farklı olması bireyler arasında çatışmaya neden olabilmektedir.

Birey ve gruplar arasındaki çatışma: Bu durum, bireylerin grup ile görüş ayrılığına düşmesi ve anlaşmazlık yaşanması durumunu ifade etmektedir. Bireylerin grup tarafından belirli normları kabule zorlanması, çatışma yaşanmasına neden olmakta ve grup amaç ve normlarını benimsemeyen üyeler ile grup arasında çatışma durumu söz konusu olmaktadır. Bu çatışma sonucunda birey, ya grup standartlarını benimsemekte ya da grup dışına itilmektedir.

Grup içi çatışma: En yalın ifadeyle grup, ortak bir amaç için bir araya gelen insan topluluğudur. Bu çatışma türünde ise; grup üyeleri arasında belirli konularda yaşanan anlaşmazlık ve gerginlik söz konusu olmaktadır (Gürüz ve Gürel,2006:378-379).

Gruplararası çatışma: Daha çok aynı bölüm yöneticisine bağlı olan grupların birbirleriyle mücadeleye girmelerinden doğar. Ayrıca aynı bölümde çalışan personel kendi içlerinde çıkarlar, zevkler ve duygular bakımından küçük gruplara ve kliklere ayrılırlar. Bunun sonucunda klikler arası güç mücadelesi de biçimsel olmayan gruplararası çatışmalar niteliğindedir (Eren,2007:561).

Bölümlerarası çatışmalar: Aynı örgüt içinde temel işlevleri yerine getirmek üzere bir arada bulunan ve her birinin görev yetki ve sorumlulukları farklı bulunan örgütsel bölümler arasında önemli bazı çatışmalar meydana gelmektedir. Örneğin; finans bölümü ile üretim bölümünün bazı yatırımlar için kaynak bulma ve zamanlama yapma bakımından görüş ayrılıklarına düşmeleri gibi (Eren,2007:562).

1-3 Çatışma Kavramına Yaklaşımlar

Çatışma, örgüt üyelerinin amaç ve algılarındaki doğal farklılıklardan dolayı kaçınılmazdır. Çatışma işlevsel olarak görülmüştür. İlişkileri her zaman tehdit etmez. Hatta yapıcı çatışma, yarışmacı (rekabetçi) enerjiyi, yaratıcılığı, yenilikçilik konusunda organizasyonu harekete geçirebilir. Olumsuz, yıkıcı çatışmalardan ise; örgüt üyeleri arasında benzer amaç ve algıların oluşmasını sağlayarak ya da uyumlu bir organizasyon dizayn ederek bu tür çatışmalardan kaçınılabılır. Ya da son çare olarak çatışan tarafların aralarındaki bağımlılığı azaltmak amacıyla birbirlerinden ayırma yolu tercih edilir (Pondy,1992:257).

Amason ve Schweige (1994), çatışmanın hem yararlı hem de engelleyici bir faktör olabileceğini ileri sürmüşlerdir. Brehmer (1976) çatışmayı, bilişsel ve duygusal çatışma olarak ele almış ve bilişsel çatışmanın görev odaklı olduğunu, nedenlerinin ise yargı **ya da bakış açılarındaki farklılıktan meydana geldiğini ifade ederken; duygusal** çatışmanın ise; duygu kökenli olduğunu bireysel uyumsuzluk ve çelişmelerden kaynaklandığını ifade etmiştir (Amason, Sapienza,1997:496).

Brehmer (1976) duygusal çatışmayı ise; takım üyeleri arasındaki düşmanlığı, güvensizliği artıran bir etken olarak ele almıştır. Guth ve MacMillan (1986)'a göre ise bu durum, takım üyeleri arasındaki bilgi değişimini engelleyen faktör olarak değerlendirilmiştir. Takım üyeleri arasındaki azalan bağlılık, üyeler arasında en küçük ve en önemsiz bilgiyi bile paylaşmayı engellediği gibi, verilen kararların uygulanmasında gecikme yaşanmakta ve gelecekte birlikte çalışma konusunda isteksizlik baş göstermektedir (Amason ve Sapienza,1997:496).

Mitroff (1982:375) ise; takım üyelerinin farklı bakış açısına sahip olmalarından dolayı bilişsel çatışmanın stratejik karar vermeyi geliştirdiğini ifade etmiştir. Farklı bakış açılarına sahip olmaları buna neden olarak gösterilmektedir. Bu farklılıkların neden olduğu bilişsel çatışmanın kararların etkinliğini artırabileceğini ileri sürmüştür.

Geleneksel bakış açısı; örgütlerde ortaya çıkan her türlü çatışmayı gereksiz ve örgütün bütününe zarar verici bir olgu olarak görür. Geleneksel yöneticiler örgütlerde ortaya çıkan çatışma belirtilerini var olan bir rahatsızlığın açık bir işareti olarak kabul etmişlerdir. Bu kişilere göre; bir örgütte çatışmanın gelişip ortaya çıkması ya yöneticilerin evrensel yönetim ilkelerini örgütü yönlendirmede etkili bir şekilde kullanamamalarından ya da yönetimle işgörenleri ortak çıkarlar etrafında bütünleştirmede iletişim işlevini başarıyla yerine getirememelerinden kaynaklanmaktadır (Şimşek, 2010:292-294). Bu yaklaşıma göre; çatışma kaçınılması gereken bir durum olarak değerlendirildiğinden, grup ve örgüt performansının iyileştirilebilmesi için dikkatler, çatışmanın nedenleri ve bu nedenlerin düzeltilmesi üzerine yoğunlaştırılması gereği savunulmaktadır (Can,2006:206).

Davranışsal yaklaşım ise; örgütü gereksinim, amaç, beklenti ve çıkarları sürekli çatışma halinde bulunan insanlardan veya bunların meydana getirdikleri gruplardan oluşan toplumsal bir sistem şeklinde görmekte ve böyle bir sistemde azaltılabilen fakat bütünüyle ortadan kaldırılamayan çelişkilerin bulunmasında şaşılacak bir durum olmadığını ifade etmektedir. Davranışçı yaklaşım, örgütte ortaya çıkan çatışmalardan en azından bir kısmının bazı sorunların varlığına işaret etmeleri ve söz konusu sorunlara daha sağlıklı çözümler getirilebilmesi için yönetimi harekete geçirmeleri nedeniyle fonksiyonel çatışma şeklinde nitelendirilmesinden yana bir tavır göstermektedir (Şimşek, 2010:292-294).

Etkileşimci yaklaşıma göre ise; örgütler nasıl bir yapılandırma ve işleyişe sahip olurlarsa olsunlar, bunlarda ortaya çıkan çatışmaların kaçınılmaz ve hatta gerekli oluşumlar şeklinde düşünülmesi en sağlıklı yoldur. Özellikle geleneksel yaklaşımın aksine her türlü çatışmanın faydasız ve zararlı olmadığını tersine, bir kısım çatışmaların örgütü bir bütün olarak daha etkili kılmaları nedeniyle fonksiyonel (yararlı) nitelikte bulduklarını da eklemeyi ihmal etmemiştir. Örneğin, bu yaklaşıma göre bir çatışmanın fonksiyonel nitelikteki en önemli yönü, varlığını haber verdiği örgütteki bir rahatsızlığın çözümü için başta yönetim olmak üzere çatışmaya taraf olanların dikkatini çekmesi ve onları araştırmaya yöneltmesidir. Soruna bu açıdan bakıldığında çatışmanın çoğu kez örgütsel yaratıcılık, dinamizm, yenilik ve değişimin önemli bir aracı gibi işlev gördüğünü anlamak mümkündür.

Çatışma konusunda açıklanan üç yaklaşım içinde ilk ikisi klasik ve neoklasik yönetim anlayışına, sonuncusunun ise modern yönetim anlayışına uygunluk gösterdiği görülebilir. İlk iki yaklaşımı geleneksel, sonuncu yaklaşımı ise modern yaklaşım başlığı altında karşılaştırmalı olarak aşağıdaki gibi bir tablo halinde göstermek mümkündür.

Tablo 1: Örgütsel Çatışmaya Geleneksel ve Modern Yaklaşımların Bakış Açılarının Karşılaştırılması

Geleneksel yaklaşım	Modern Yaklaşım
Çatışma kaçınılabılır.	Çatışma kaçınılmazdır
Çatışma, yönetimin örgüt yapısını oluşturma ve onu yönetmedeki hatalarından ve sorun yaratıcılar tarafından ortaya çıkarılır.	Çatışma, örgütsel yapı, amaçlardaki farklılıklar, hat ve kurmay elemanlarının algı, değer ve sorunlara bakış açılarındaki farklılıklar ve benzeri nedenlerden kaynaklanır.
Çatışma, örgütün düzenli biçimde işlemlerini kesintiye uğratır ve optimal iş başarımını engeller	Çatışma, değişik derecelerde örgütsel başarıya katkıda bulunabileceği gibi onda azalmaya da neden olabilir.
Yönetimin temel görevi, çatışmayı ortadan kaldırmaktır.	Yönetimin görevi, çatışmanın çözümünü optimal örgütsel başarıya hizmet edecek biçimde yönetmektir.
Optimal örgütsel iş başarımı, çatışmanın ortadan kaldırılmasını gerektirir.	Optimal örgütsel iş başarımı, makul düzeyde bir örgütsel çatışmanın varlığını gerekli kılar.

Tablo incelendiğinde, yöneticilere düşen temel görev örgütte ortaya çıkan her türlü çatışmayı bastırmak değil fakat bu çatışmaları rasyonel bir biçimde yönetmek suretiyle zararlı yanlarını minimize etmek ve örgüt için yararlı görülen yanlarını maksimize etmeye çalışmak olmalıdır (Şimşek, 2010:292-294).

1-4 Çatışma Yönetimi

Çatışma yönetimi örgütsel etkinliğin artırılabilmesi amacıyla; çatışmanın yapıcı işlevlerini artırmak, yapıcı olmayan işlevlerini ise azaltmak amacıyla etkili stratejiler geliştirmeyi içerir (Rahim,2000:5).

Follet (1940), Blake ve Mouton (1964), Thomas (1976), Rahim ve Bonoma (1979) kişilerarası çatışmanın çözümüne yönelik olarak; "kendine ilgi" ve "diğerlerine ilgi" olmak üzere iki temel boyut belirlemişlerdir. İlk boyut, kişinin kendi amaçlarını tatmin etme derecesini gösterirken, ikinci boyut ise, diğerlerinin amaçlarını

tatmin etme derecesini göstermektedir. Araştırmacılar bu iki boyutun farklı bileşimlerinden beş farklı çatışma çözme stratejileri geliştirmişlerdir (Rahim, Psenicka,2002:307):

1-İşbirliği: Bu strateji, bireyin hem kendinin hem de diğerlerinin amaçlarını gerçekleştirme konusuna eşit derecede önem vermesini ifade eden bir stratejidir. Bu strateji; açıklık, bilgi alışverişini ve her iki taraf açısından da kabul edilebilir bir çözüm geliştirmeyi ifade eder. Yaratıcı çözümlere ulaşmak amacı taşır.

2- Yardımsever/Başkasını Tanıma: Kendinden daha çok başkalarının amaçlarını tatmin etmeye yönelik bir stratejidir. Karşı tarafın amaçlarını tatmin etmek için ortak olan noktaları vurgulayıp, farklılıkları önemsemeyen bir stratejidir.

3- Hükmetme: Diğerlerinden daha çok kendi amaçlarını tatmin etmeye çalışan bir stratejidir. Kazan-Kaybet olarak adlandırılan bir stratejidir. Kişinin pozisyonunu korumak için zorlayıcı davranışlarda bulunmasıdır.

4-Kaçınma: Hem kendi hem de diğerlerinin amaç ya da çıkarlarına kayıtsız kalmaz. Çekilme davranışı olarak tanımlanır.

5-Uzlaşma: Hem kendi hem de diğerlerinin çıkarlarını/amaçlarını tatmin etmede orta yolcu bir stratejidir. Ver ve Al yaklaşımıdır. Her iki tarafta bir şeylerden vazgeçerek karşılıklı kabul edilebilir kararlar konusunda uzlaşırlar.

Tanımlanan iki boyut çatışmanın çözümünde problem çözme ve pazarlık stratejilerini temsil etmektedir. Problem çözme stratejisi; kendinin ve diğerlerinin çıkarlarını tatmin etmeye çalışan bir stratejidir. Pazarlık stratejileri ise; kendinin ya da diğerlerinin çıkarlarını gözetmeye çalışan bir strateji olarak değerlendirilebilir.

Örgütsel çatışma üzerindeki literatür incelendiğinde, çatışmanın çözümünde kullanılan işbirliği stratejisinin, bireysel ve örgütsel çıktılarla pozitif ilişkili olduğunu gösterir. Burke (1970) çatışmanın etkili yönetiminde işbirliği stratejisinin pozitif, kaçınma ve hükmetme stratejilerinin ise negatif ilişkili olduğunu göstermiştir. Goleman (1968)'de duygusal zekaya sahip çalışanların örgüt üyeleriyle aralarında yaşanan çatışmayla baş etmede daha başarılı olduklarını ifade etmiştir (Rahim ve Psenicka,2002: 309).

Nedeni ne olursa olsun, çatışma bireyler, gruplar ve örgütler arasında yaşanmakta olan bir uyumsuzluk ve anlaşmazlık ifade etmektedir. Her ne kadar çatışma anlam olarak olumsuz bir durumu ifade etse de, çatışmanın olumsuz sonuçları kadar iyi yönetilmesi durumunda olumlu sonuçları da bulunmaktadır. Burada önemli olan çatışmanın varlığı değil nasıl yönetildiği konusudur.

Organizasyonda çeşitli düzeyler ve çeşitli taraflar arasındaki çatışmaların yönetiminde izlenecek yollar (Koçel,2001:543-544) aşağıdaki gibi özetlenebilir.

Kaçınma: Bu tutum ve davranış çatışmayı görmezlikten gelme ile ilgilidir. Yönetici açık olarak taraf olmaz çatışmaya direkt olarak müdahale etmek istemez. Çatışma işle ilgili kararlar geciktirilir. Böyle bir yolda şüphesiz çatışmayı çözmez.

Problem Çözme Yaklaşımı: Burada çatışmanın üzerine tam anlamı ile ve açık olarak gidilmesi söz konusudur. Yönetici, çatışan tarafları yüz yüze getirerek kendisinin de katkısı ile konunun açık olarak ve ayrıntılı bir biçimde tartışılmasını sağlar.

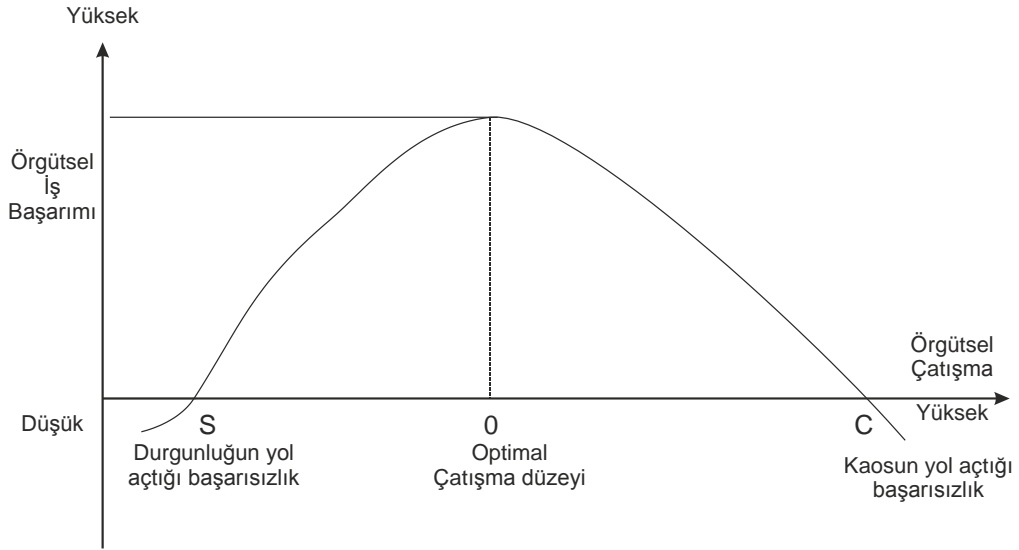
Yumuşatma: Bu yol çatışmaya taraf olanlar arasında ortak husus ve çıkarların vurgulanması ve ön plana çıkarılması farklılıkların ise öneminin azımsanması ve ikinci plana itilmesi ile ilgilidir.

Güç Kullanma: Bu yol, çatışmaların yöneticinin gücünün ve otoritesinin kullanılarak çözümlenmesini ifade eder. Bu yolu izleyen yönetici "burada amir benim bu iş şu şekilde olacaktır" demektedir. Yöneticinin verdiği karar taraflardan birisi lehine olabilir. Karar taraflar arasında anlaşma sağlamayabilir Fakat genellikle her iki tarafça da kabul edilecektir.

Çatışma Kaynağının Ortadan Kaldırılması: Çatışmaya neden olan koşulların ve nedenlerin ortadan kaldırılmasıdır. Kıt kaynakların paylaşılmasının neden olduğu çatışmalarda kaynakların artırılması bu yolun bir uygulamasıdır.

Daha Önemli ve Kapsamlı Amaçlar belirleme: Bu yol çatışan taraflar amaçlarından daha önemli ve daha kapsamlı amaçlar belirleyerek çatışan tarafları aralarındaki farklılıkları bir yana bırakarak daha önemli ve kapsamlı amaçlar doğrultusunda birleşmeleri ve yardımlaşmaları için zorlamak ile ilgilidir.

Çatışmaya Taraf Olan Kişileri Değiştirme: Çatışan tarafların yerlerinin değiştirilmesi ile ilgili bir yöntemdir. Çatışmaya taraf olan kişinin, organizasyon içinde başka bölümlere nakledilmeleri şeklindedir.



Şekil 1: Çatışma ve Örgütsel İş Başarımı

Şekilden de görülebileceği gibi örgütsel amaçların gerçekleşmesine katkıda bulunan optimal düzeyde fonksiyonel çatışmanın bulunduğu (0) noktasında örgütsel iş başarımı da en yüksek düzeyde bulunmaktadır. Şekilde çatışmanın en düşük düzeyde bulunduğu (S) noktası çatışma yokluğunun örgütte yol açtığı düşük iş başarımını simgelemektedir. (C) ile gösterilen noktada ise çatışma en yüksek düzeye çıkmış bulunmakta ve buna bir de en düşük iş başarımı eşlik etmiş bulunmaktadır (Şimşek,2010:297). Bu durumda çatışma ve iş başarımının tamamen birbirine zıt kavramlar olduğunu söylemek yerine üst düzeyde bir başarı için örgütlerde varlığı inkar edilemez olan çatışma düzeyinin optimal düzeyde tutulması gerektiği söylenebilir.

2-Duygusal Zeka

1990 yılında New Hampshire Üniversitesi'nden John D. Mayer ve Yale Üniversitesi'nden Peter Salovey tarafından ortaya atılan duygusal zeka kavramı, 1920 yılında da Thorndike tarafından oluşturulan sosyal zeka kavramının temelini dayanmaktadır. Mayer ve Salovey duygusal zekayı "sosyal zekanın bir formu olarak bireyin kendine ve başkalarına ait duyguları izleyebilme, bunlar arasında ayırım yapabilme ve bu süreçlerden elde ettiği bilgiyi düşünce ve davranışlarında kullanabilme yeteneği" olarak tanımlamaktadırlar. Salovey ve Mayer'in duygusal zeka konusunda yapmış oldukları çalışmanın temel varsayımına göre, "Bireylerin duyguları algılama, anlama ve bu duygusal bilgiyi kullanabilme yetenekleri birbirinden farklıdır ve bireyin duygusal zeka seviyesi, gerek entelektüel gerekse duygusal başarısına ve gelişimine çok önemli katkı sağlar." Yine Mayer ve Salovey'e göre, "duygusal zeka sadece tek bir özellik veya yeteneği ifade etmez, bireyin kendinin ve başkalarının duygularını değerlendirmeye ve ifade etmeye katkıda bulunan, kendilerinin ve başkalarının duygularını kontrol etmeye yardımcı olan ve bireyin kendi yaşamında motivasyon ve başarıyı sağlayıcı duyguları kullanmayı sağlayan çok sayıda yeteneklerin bir kombinasyonudur (Acar,2002:54). Duygusal zeka kavramı genel öğrenme yeteneği ve çevreye uyum yeteneği (Mayer,vd.,2004:198) olarak tanımlanan zeka kavramının ötesinde bir anlam içermektedir.

Empati, diğer insanların duygusal cevaplarının doğru tanımlanmasını gerektirir (Mayer vd.,1990:778). Başarı için önemli görülen “empati, duyguları ifade etme ve anlama, mizacı kontrol etme, bağımsızlık, uyum sağlayabilme, beğenilme, kişilerarası sorunları çözme, sevecenlik, nezaket, saygı...” gibi duygusal nitelikleri betimlemek için kullanılan bu kavramın ün kazanması, 1995’de psikoloji alanında doktoralı gazeteci yazar Daniel Goleman’ın “Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ” kitabını yayınlaması ile gerçekleşmiştir (Özdemir ve Özdemir,2006:394).

Kendini harekete geçirebilme, aksiliklere rağmen yoluna devam edebilme, dürtüleri kontrol ederek tatmini erteleyebilme, ruh halini düzenleyebilme, sıkıntıların düşünmeyi engellemesine izin vermeme, kendini başkasının yerine koyabilme ve umut besleme olarak tanımlanan duygusal zeka, IQ nun aksine yeni bir kavram olarak ele alınmıştır (Goleman,1995:62). Bireyin kendine ve başkalarına ait duyguları doğru olarak algılayıp değerlemesi ve ifade etmesi, bu duygular arasında ayırım yapıp, elde ettiği bilgileri düşünce şeklinde ifade etmesi ve sosyal ilişkilerinde ustaca yansıtması olarak ifade edilen yetenekler şeklinde açıklanmaktadır (Memduhoğlu vd.,2010:150).

1990’ lı yıllarda Salovey ve Mayer tarafından tanımlanan duygusal zeka, kendinin ve başkalarının duygularının farkında olma, olumlu ve olumsuz duygular arasında ayırım yapabilme ve elde ettiği bu duygusal bilgiyi, düşünce ve davranışlarına rehberlik etmede kullanabilme yeteneği olarak ele alınmıştır (Jordan ve Troth,2004:197; Çakar ve Arbak,2003:88).

Duygusal zeka kavramıyla ilgili birbirleriyle bağlantılı dört temel bileşen şu şekilde sıralanabilir (Owen,2007:96):

- *Duygularınız ve hislerinizle uyum içinde olmak ve onların davranışlarınızı nasıl etkileyeceğini bilmek.
- *Duygusal davranışlarınızı yönetmek ve enerji düzeyleriniz ile motivasyonunuzu korumak için kullanmak
- *Başkalarının ihtiyaçlarını anlamak ve bu bilgiyi onların ihtiyaçlarını karşılamaında kullanmak
- *Başkalarıyla etkin bir karşılıklı etkileşime geçebilmek

Hein (1999) a göre duygusal zekaları yüksek insanların özellikleri;

- *İnsanları ya da durumları nitelendirmek yerine hislerini nitelendirirler.
- *Düşünceleri ve hisleri birbirlerinden ayırırlar.
- *Hislerinin sorumluluğunu alırlar.
- *Karar almalarında yardımcı olmak üzere hislerini kullanırlar.
- *Başkalarının hislerine saygı gösterirler.
- *Sinirli değil, enerjik hissederler.
- *Diğer insanların hislerini önemserler.
- *Olumsuz duygularını olumluya çevirirler.
- *Başkalarına tavsiyelerde bulunmaz, kontrol etmez, eleştirmez ve yargılamazlar.
- *Hislerine saygı duymayan insanlardan sakınırlar (Memduhoğlu vd.,2010:152).

2-1 Duygusal Zekanın Boyutları

Goleman duygusal zekanın boyutlarını şu şekilde açıklamıştır (Rahim ve Psenicka,2002: 305):

1-Kendi duygularının farkında olma: Kişinin duygularının, ruh halinin ve içinde bulunduğu durumun nedenlerini anlayabilme, aynı zamanda kendi duygularının başkaları üzerindeki etkisinin de farkında olabilme yeteneğini ifade eder.

2- Kendi duygularını yönetme: duygularını ve isteklerini kontrol altında tutabilme, olası değişken durumlara karşı sakinliğini koruyabilme ve başkalarının duyguları karşısında soğukkanlılığını koruyabilme yeteneğine işaret eden bir boyuttur.

3- Kendini motive edebilme: Başarısızlıklara rağmen amaçlarına odaklanabilme, başarısızlıktan korkmak yerine başarı umudunu devam ettirebilme ve amaçlarına ulaşabilmek için gereken değişiklikleri kabul etme yeteneğini ifade eder (Rahim ve Psenicka,2002: 305)

4-Empati: Kişinin kendisini karşısındaki kişinin yerine koyarak olaylara onun bakış açısıyla bakması, o kişinin duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlaması, hissetmesi ve bu durumu ona iletmesi sürecine empati adı verilir (Dökmen,2013: 157). Başkalarının duygu ve davranışları arasındaki bağlantıyı kurabilmek, insanlara ihtiyaç duydukları anda gereken duygusal desteği vermek, sözlü ve sözsüz iletilen duyguları anlayabilme yeteneğini ifade eden bir boyuttur.

5- Sosyal beceriler: Beraber çalıştığı kişilerin desteği olmadan problemleriyle baş edebilme, kendinin ve diğerlerinin negatif duygularının işbirliğini engellemesine izin vermeme ve görev ya da ilişkilerle ilgili yaşanan çatışmaları etkili bir şekilde çözüme yeteneğini ifade eder.

Mayer vd. (2004:199) ne göre ise, duygusal zeka dört temel boyuttan oluşmaktadır. Bunlar:

*Duyguların farkında olmak: Bu boyut diğerlerinin duygularını yüz ve vücut hareketlerinden algılamakla ilgili bir boyuttur. Ayrıca kendi duygularının farkında olma ve açıkça ifade edebilme yeteneğidir (Jordan ve Troth,2004:197).

*Düşünmeyi kolaylaştıracak şekilde duyguların kullanılması:

*Duyguları anlamak: duyguların ve neden olduğu sonuçların anlaşılabilirliğine işaret eden bir boyuttur.

*Duyguların yönetimi: Bireyin amaçları, kendini tanıması ve sosyal farkındalığı kapsamında duygularını yönetebilmesidir (Mayer vd.2004:199). Örneğin; duygusal zekası yüksek bireyler adaletsiz bir durumla karşılaştığı anda kızgınlığını azaltma ya da yapıcı bir şekilde duygularını motive olma yönünde kullanırken, duygusal zeka seviyesi daha düşük olan bireyler ise, ilk anda öfke içeren duygularını açığa çıkarabilmektedirler ((Jordan ve Troth,2004:198).

Cooper ve Sawaf (1999), gereğinden fazla duygunun mantık yürütme sürecini karıştırdığı doğru olmakla beraber, gereğinden az duygunun da mantık yürütmeyi engelleme veya felce uğratma gibi problemler yarattığını belirterek duyguların etkin kullanmanın bireysel ve yönetsel başarıya katkısını aşağıdaki gibi sıralamıştır. Duygular;öğrenmeyi, yaratıcılığı ve yenilikçiliği özendirir,motive eder,muhakemeyi hızlandırır,güven oluşturur,berraklık sağlar,ahlaki değerleri harekete geçirir,geribildirim sağlar,otorite olmadan nüfuz oluşturmayı sağlar (Ural, 2001:212).

3-Duygusa Zekanın Çatışma Yönetimi Üzerine Etkisi

Jordan ve Troth (2004:215) araştırmalarında, duyguların çatışmanın çözümünde önemli derecede etkili olduğunu ve bunun da takım performansını artırdığı sonucuna ulaşmışlardır. Rahim ve Psenicka (2002:302) 7 ülkede (USA, Yunanistan, Çin, Bangladeş, Hong Kong and Macau, Portekiz ve Güney Afrika) yüksek lisans öğrencileri üzerinde yaptıkları araştırmada duygusal zekanın, kendinin farkında olma boyutuyla kendini yönetme, sosyal beceriler ve empati boyutlarının birbirleriyle pozitif ilişkili olduğunu bunun da çatışma stratejilerinden problem çözme stratejisiyle pozitif, pazarlık stratejisiyle negatif ilişkili olduğu sonucuna varmışlardır.

Aslan (2008:195) yaptığı araştırma sonucunda; duyguların olumlu kullanımının bütünleştirme (işbirliği) ve uzlaşma yöntemiyle pozitif ilişkili olduğu, dolayısıyla çatışmanın çözümünde bireyin hem kendisinin hem de

başkalarının çıkarlarını birlikte düşünerek uzlaşma ve bütünleştirme (işbirliği) yöntemlerine daha çok başvuracağı sonucuna ulaşmıştır. Buna yönelik olarak da çatışma çözümleme ile duygusal farkındalık ve duyguların olumlu kullanımının ilişkili olduğu belirtilmiştir.

Akgül (2011:108) yaptığı çalışmada, duygusal zeka boyutları ile çatışma yönetimi stratejilerinden bütünleşme arasında pozitif yönlü zayıf ama anlamlı ilişki bulunmuştur. Demir (2010:209) da ise; duygusal zeka yeteneği olarak özdenetim faktörünün çatışmaların yönetiminde yöneticiler tarafından kullanıldığında olaylara daha objektif bir şekilde yaklaşıldığı sonucuna ulaşmış ve çatışmaların yönetiminde etkili olan duygusal zeka yeteneklerinden biri olarak görülmüştür.

Özdemir ve Özdemir (2006:408) duygusal zekanın kendini motive etme boyutu ile işbirliği, hakimiyet kurma ve uzlaşma stratejileri arasında; empati boyutu ile hakimiyet kurma ve uzlaşma stratejileri ve son olarak sosyal beceriler boyutu ile işbirliği ve uzlaşma stratejileri arasında anlamlı ve orta düzeyde pozitif ilişki bulunmuştur. Elde edilen bulgular doğrultusunda özellikle işbirliği ve uzlaşma stratejilerinin daha çok tercih edildiği ve çatışmaları yönetmede daha etkili olarak algılandıkları görülmektedir. Bu stratejilerin tercih edilmesinde ise çalışanların özellikle kendini motive etme boyutunun yani tüm zorluk engel ve alınan olumsuz sonuçlara rağmen başarıya odaklanabilmesinin ve de sosyal beceriler boyutunun etkili olduğu belirlenmiştir. Buna göre, çalışanların etkin çatışma stratejilerini seçerken bu iki boyut üzerinde durmaları ve kendilerini bu doğrultuda geliştirmeleri gerektiği söylenebilir.

Atay (2002) ise okul müdürlerinin duygusal zeka düzeyleri ile çatışmayı çözme stratejileri arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında; ilköğretim okulu müdürlerinin öz bilinç puanı yükseldikçe; kaçınma, anlaşma ve destekleme, duyguları yönetmek puanı yükseldikçe; anlaşma ve destekleme, motivasyon puanı yükseldikçe; kaçınma anlaşma ve destekleme, empati puanı yükseldikçe; mecbur-etme, anlaşma, taviz verme ve destekleme sosyal ilişkiler puanı yükseldikçe; kaçınma ve destekleme stratejilerini kullanma eğiliminin artacağı sonucuna ulaşmıştır.

Sonuçlar

Küreselleşmeyle birlikte artan rekabet, örgütleri bu rekabet ortamında ayakta kalabilmek için değişik arayışlara yöneltmiştir. Bu arayışların sonunda örgütler, insan kaynaklarının önemini farketmiş ve onun yenilikçilik ve yaratıcılık özelliğinden yararlanma yoluna gitmiştir. Bunun için de insan kaynakları yönetiminin işlevleri arasına işgörenlerin işe alımı, işe yerleştirilmesi gibi bilinen işlevlerine ek olarak motivasyon stres yönetimi ve kariyer gelişimi gibi konuları dahil etmiş en çok da aralarında yaşanabilecek çatışmaların etkin yönetimi üzerinde durmuştur. Çatışma ilk bakışta anlaşmazlık, uyuşmazlık gibi kavramları çağırırsa da bireysel ve örgütsel başarıyı artırma konusunda bir araç olarak kullanılabilir. Bu da ancak çatışmanın çözümünde doğru stratejilerin seçilmesi ve uygulanması ile mümkün olmaktadır. Yapılan araştırmalar bireylerin duygusal zeka düzeylerinin çatışmanın çözümünde etkili olduğunu göstermiştir.

Kaynakça

Acar,F. (2002). "Duygusal Zeka ve Liderlik". Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:12, 53-68

Akgül,G. (2011). "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Duygusal Zeka Düzeyleri İle Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki İlişki: İstanbul İli Sultanbeyli İlçesi Örneği". İstanbul

Amason,A.C. & Sapienza,H.J.(1997). "The Effects of Top Management Team Size and Interaction Norms on Cognitive and Effective Conflict". Journal of Management" Vol:23,No:4,495-516.

Aslan, Ş. (2008). "Duygusal Zeka, Bireylerarası çatışmayı Çözümlemede Etkili Midir? Schutte'nin Duygusal Zeka Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması". Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF Dergisi, C:13, S:3, 179-200.

Atay,K.(2002). "Okul Müdürlerinin Duygusal Zeka Düzeyleri İle Çatışmayı Çözme Stratejileri Arasındaki İlişki" Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi.Sayı:31,S:344-355

- Barki,H. & Hartwick,J.(2004). "Conceptualizing The Construct Of Interpersonal Conflict". The International Journal of Conflict Management, Vol:15,No:3,216-244.
- Can, H. & Aşan,Ö.&Aydın,E.M.(2006). "Örgütsel Davranış". Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti.Denizli.
- Çakar, U.& Arbak, Y. (2003). "Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zeka Gerekirir Mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma". DEÜ İİBF Dergisi. Cilt:18 Sayı:2, 83-98
- Demir,M. (2010). "Örgütsel çatışma Yönetiminde Duygusal Zekanın Etkisi: Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Algılamaları Üzerine Bir Araştırma". Doğu Üniversitesi Dergisi,Sayı.11(2),199-211.
- Dökmen, Ü.(2013). "İletişim Çatışmaları ve Empati" Remzi Kitabevi.İstanbul.
- Eren,E. (2007). "Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi". Beta Yayınları. İstanbul.
- Ertürk, M. (2012). "İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon". Beta Yayınları. İstanbul.
- Gürüz,D., Gürel,E. (2006). "Yönetim ve Organizasyon, Bireyden Örgüte, Fikirden Eyleme". Nobel Yayın Dağıtım.Ankara.
- Jordan, P.J., Troth,A.C. (2004). "Managing Emotions During Team Problem Solving: Emotional Intelligence and Conflict Resolution". Human Performance. 17(2), 195-218.
- Koçel, T. (2001). "İşletme Yöneticiliği" .Beta Yayınları.İstanbul.
- Memduhoğlu, H.B.& Yılmaz, K. (2010). "Yönetimde Yeni Yaklaşımlar". Pegem Akademi.Ankara.
- Mayer,J.D.& Salovey,P.&Caruso,D.R. (2004). "Emotional Intelligence: Theory, Findings and Implications". Psychological Inquiry, Vol:15, No:3, 197-215.
- Owen,H.& Hodgson,V.& Gazzard, N. (2007). "Liderlik El Kitabı". Çev. Münevver Çelik, Optimist Yayın Dağıtım.İstanbul.
- Özdemir, A.Y.& Özdemir.A.(2006). "Duygusal Zeka ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Üniversitede Çalışan Akademik ve İdari Personel üzerine Uygulama".
- Pondy, L.R.(1992). "Reflections on Organizational Conflict".Journal of Organizational Behavior,Vol:13,257-261.
- Rahim,M.A. (2000). "Emprical Studies On Managing Conflict" The International Journal of Conflict Management" Vol:11,No:1,5-8.
- Rahim,M.A.& Psenicka, C. (2002). "A Model Of Emotional Intelligence And Conflict Management Strategies: A Study In Seven Countries". The International Journal Of Organizational Analysis, Vol:10, No:4, 302-326.
- Şimşek, Ş. (2010). "Yönetim ve Organizasyon". Eğitim Kitabevi.Konya.
- Tengilimoğlu, D.&Atilla,A., Bektaş, M. (2005). "İşletme Yönetimi". Seçkin Yayıncılık.
- Thomas,K.W. (1992). "Conflict and Conflict Management: Reflections and Update". Journal Of Organizational Behavior, Vol:13,265-274.
- Ural,A.(2001). "Yöneticilerde Duygusal Zekanın Üç Boyutu". DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:3, Sayı: 2, 209-219.
- Wall,J. (1995). "Conflict and Management". Journal of Management.Vol:21:3,515-558.