T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DUYGUSAL ZEKÂNIN ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİ ÜZERİNE ETKİSİ: ÇALIŞAN ALGISINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

HAZIRLAYAN
GAMZE ÇETİNEL
12713030

TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. EMEL ESEN

İSTANBUL
2019

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DUYGUSAL ZEKÂNIN ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİ ÜZERİNE ETKİSİ: ÇALIŞAN ALGISINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

HAZIRLAYAN
GAMZE ÇETİNEL
12713030

TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. EMEL ESEN

İSTANBUL
2019

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DUYGUSAL ZEKÂNIN ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİ ÜZERİNE ETKİSİ: ÇALIŞAN ALGISINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

HAZIRLAYAN
GAMZE ÇETİNEL
12713030

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 25.06.2019
Tezin Savunulduğu Tarih: 19.06.2019
Tez Oy Birliği / ~~Oy Çokluğu~~ ile Başarılı Bulunmuştur

	Unvan Ad Soyad	İmza
Tez Danışmanı	: Doç. Dr. Emel Esen	
Jüri Üyeleri	: Doç.Dr. Serdar Özkurt	
	Doç. Dr. Alton DOĞAN	

İSTANBUL
HAZİRAN 2019

ÖZ

DUYGUSAL ZEKÂNIN ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİ ÜZERİNE ETKİSİ: ÇALIŞAN ALGISINA YÖNELİK BİR UYGULAMA

Gamze Çetinel
Haziran, 2019

Hızla değişen koşullar içerisinde yaşamakta olan insanlar sürekli olarak değişim ve belirsizliklere maruz kalmaktadır. Değişken koşullar altındaki farklı kişisel özellikler barındıran bireylerin etkileşim halinde bulunmaları aralarında yaşanacak çatışmaları kaçınılmaz hale getirmektedir. Etkin çatışma yönetimi geniş bir duygusal beceri yelpazesine sahip olunmasını gerekli kılar. Bu sebeple, günümüz firma yöneticilerinin de eskiye nazaran daha yüksek duygusal zekâya sahip olmaları gerekmektedir.

Finansal hizmetler sektöründe yapılmış olması ile mevcut çalışmalardan farklı olan bu çalışmanın temel amacı; firma yöneticilerinin duygusal zekâlarının uyguladıkları çatışma yönetimi stratejileri üzerindeki etkisini çalışan algısına dayanarak incelemektir. Bu doğrultuda, 150 çalışanlı finansal hizmetler sektöründe faaliyet gösteren firmanın 118 kadrolu çalışanına, yöneticilerinin duygusal zekâlarını ve çatışma yönetimi stratejilerini ölçümleyecek anket uygulanmıştır.

Çıkan sonuçlara göre, çalışan algısına yönelik olarak yöneticilerin duygusal zekâlarının uyguladıkları çatışma yönetimi stratejileri ile etkileşimde olduğu ve özellikle "Kişisel Yetenekler ve İletişim Becerileri" duygusâl zekâ boyutunun çatışma yönetimi stratejilerini etkilediği görülmüştür. Araştırma kapsamında, duygusal zekâsı yüksek yöneticilerin "Bütünleştirme ve İşbirliği" ile "Kaçınma" stratejilerine başvurma oranlarının arttığı, "Ödün Verme" ile "Hükmetme" stratejilerine başvuru düzeylerinde ise azalış olduğu ortaya konmuştur.

Anahtar Kelimeler: Duygusal Zekâ, Çatışma Yönetimi, Çatışma Yönetimi Stratejileri, Örgütsel Çatışma

ABSTRACT

THE EFFECT OF EMOTIONAL INTELLIGENCE ON CONFLICT MANAGEMENT STRATEGIES: A STUDY ABOUT EMPLOYEE PERCEPTION

Gamze Çetinel
June, 2019

People who live in rapidly changing conditions are constantly exposed to changes and uncertainties. The interaction of individuals with different characteristics under these volatile conditions makes conflicts between individuals inevitable. Effective management of conflicts requires a variety of emotional skills. Therefore, today's company managers need to have higher level of emotional intelligence than before.

Being different from the existing studies as it's in financial services industry, the aim of this study is to discuss EI and conflict management strategies as well as the impact of managers' EI on their conflict management strategies based on employee perception. In this respect, a survey was conducted in a company which operates in financial services, to measure the emotional intelligence skills and conflict management strategies of the managers' of 118 employees out of 150 in total.

As a result of the analysis; it has been shown that managers' emotional intelligence interacts with conflict management strategies based on employee perception and especially "Personal Abilities & Communication Skills" affects the conflict management strategies. In addition, it was revealed that while managers' with high level of EI appeals "Integration & Collaboration" and "Avoidance" and abstains from "Compromise" and "Domination".

Key Words: Emotional Intelligence, EI, EQ, Conflict Management, Conflict Management Strategies, Organizational Conflict

ÖN SÖZ

Bu araştırmada yöneticilerin sahip olduğu duygusal zekânın, uyguladıkları çatışma stratejileri üzerine etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Finansal hizmetler sektöründe faaliyet gösteren firmada yapılan araştırmanın bulguları ışığında, yöneticilerin kişisel ve iletişim becerilerini çatışma yönetimi stratejilerinde etkin bir şekilde kullanabilecekleri görülmüştür.

Araştırmamın planlanmasından sonuçlandırılması aşamasına dek eşsiz katkıları ve güler yüzüyle benden desteğini esirgemeyen, bana özveriyle yol gösteren kıymetli danışman hocam Sayın Doç. Dr. Emel Esen'e teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans eğitiminin bana kattığı en büyük kazanımlarından biri olan ve beni her koşulda yüreklendiren canım dostum Evrim Hacıoğlu Kazak'a teşekkürü borç bilirim.

Tezimi; hayatım boyunca her anımda varlığıyla bana mutluluk ve huzur veren, her daim beni motive ederek hayatımı kolaylaştıran, üzerimdeki emeği yadsınamaz biricik annem Betül Çubukcuoğlu'na sonsuz teşekkürlerimle ithaf ederim.

İstanbul; Haziran, 2019 Gamze Çetinel

İÇİNDEKİLER

ÖZ iii
ABSTRACT iv
ÖN SÖZ v
İÇİNDEKİLER vi
TABLOLAR LİSTESİ xi
ŞEKİLLER LİSTESİ xii
KISALTMALAR xiii
1. GİRİŞ 1
2. DUYGUSAL ZEKÂ 3
2.1. Duygusal Zekâ Kavramı 3
2.2. Duygusal Zekânın Kuramsal Çerçevesi 3
2.3. Duygusal Zekâ Modelleri 7
2.3.1. Peter Salovey ve John D. Mayer'in Duygusal Zekâ Modeli 7
2.3.2. Daniel Goleman'ın Duygusal Zekâ Modeli 8
2.3.3. Reuven Bar-On'un Duygusal Zekâ Modeli 10
2.4. Yönetimde Duygusal Zekânın Önemi 12
2.5. Yöneticilerin Duygusal Zekâları ile Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki 14
3. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNETİMİ 17
3.1. Çatışma Yönetimi ile İlgili Kavramlar 17
3.2. Çatışmanın Tanımı ve Önemi 17
3.3. Çatışma Yönetimi 19
3.4. Çatışma Süreci ve Evreleri 24
3.4.1. Gizli Çatışmalar 25
3.4.2. Algılanan Çatışma 26

3.4.3. Hissedilen Çatışma 26
3.4.4. Açık Çatışma 27
3.4.5. Çatışmanın Sonucu 27
3.5. Örgütlerdeki Başlıca Çatışma Türleri 27
3.5.1. Fonksiyonelliğine Göre Çatışmalar 27
3.5.2. Taraflarına Göre Çatışmalar 28
3.5.2.1. Bireyin İçsel Çatışmaları 28
3.5.2.2. Bireyler Arası Çatışmalar 29
3.5.2.3. Bireyler ile Gruplar Arası Çatışmalar 31
3.5.2.4. Bölümler Arası Çatışmalar 31
3.5.2.5. Örgütler Arası Çatışmalar 31
3.5.3. Amaç, Rol, Kurumlaşmış ve Beliren Çatışma Ayrımı 32
3.6. Çatışma Nedenleri 33
3.6.1. İşbölümünde Karşılıklı İşlevsel Bağımlılık 34
3.6.2. Kısıtlı Kaynakların Paylaşımı 35
3.6.3. Amaç Farklılıkları 35
3.6.4. Algılama Farklılıkları 36
3.6.5. Yönetimsel Alan Belirsizliği 36
3.6.6. İletişimde Noksanlıklar 37
3.6.7. Statü Farklılıkları 38
3.6.8. Yönetim Stillerinde Farklılıklar 38
3.6.9. Çıkar Farklılıkları 38
3.6.10. Kişilik Farklılıkları 38
3.6.11. Değişen Koşullarda Yeni Nitelikler 39
3.6.12. Yönetici-Çalışan İlişkilerindeki Kutuplaşmalar 40
3.6.13. Kurum İçi Güç Savaşları 40

3.7. Başlıca Çatışma Yönetim ve Çözümleme Metotları 40
3.8. Örgütsel Çatışma Yönetim Yolları 46
3.8.1. Blake ve Mouton'un Çatışma Yönetimi Stratejileri 47
3.8.1.1. Geri Çekilme 47
3.8.1.2. Düzeltme/Yumuşatma 48
3.8.1.3. Ödün Verme 48
3.8.1.4. Zorlama 48
3.8.1.5. Yüzleşme/Problem Çözme 49
3.8.2. Rahim'in Çatışma Yönetimi Stratejileri 49
3.8.2.1. Uzlaşma (Kazanan yok-Kaybeden yok) 49
3.8.2.2. Bütünleştirme (Kazan-Kazan) 49
3.8.2.3. Ödün Verme (Kaybet-Kazan) 50
3.8.2.4. Kaçınma (Kaybet-Kaybet) 50
3.8.2.5. Hükmetme (Kazan-Kaybet) 50
4. DUYGUSAL ZEKÂNIN ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİ ÜZERİNE ETKİSİ: ÇALIŞAN ALGISINA YÖNELİK BİR UYGULAMA 51
4.1. Araştırmanın Modeli 51
4.2. Araştırmanın Hipotezleri 51
4.3. Araştırmanın Amacı ve Önemi 52
4.4. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları 52
4.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi 53
4.6. Veri Toplama Aracı 54
4.6.1. Yöneticilerin Duygusal Zekâlarını Değerlendirme Ölçeği 54
4.6.2. Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği 55
4.7. Verilerin Analizi 55
4.8. Ölçme Araçları ile İlgili Faktör Analizi Bulguları 56

4.8.1. Yöneticilerin Duygusal Zekâlarını Değerlendirme Ölçeği'nin Araştırma Kapsamında Yapılan Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri 56

4.8.2. Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği'nin Araştırma Kapsamında Yapılan Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi 59

4.9. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirmeler 62

4.9.1. Ölçme Araçları ile İlgili Betimsel İstatistikler 62

4.9.2. Firma Yöneticilerinin Uyguladığı Çatışma Yönetimi Stratejileri ile Duygusal Zekâları Arasındaki İlişki 63

4.9.2.1. Çatışma Yönetimi Stratejileri'nin "Bütünleştirme ve İşbirliği" Alt Boyutu ile Duygusal Zekâ Boyutları Arasındaki İlişki 64

4.9.2.2. Çatışma Yönetimi Stratejileri'nin "Ödün Verme" Alt Boyutu ile Duygusal Zekâ Boyutları Arasındaki İlişki 65

4.9.2.3. Çatışma Yönetimi Stratejileri'nin "Kaçınma" Alt Boyutu ile Duygusal Zekâ Boyutları Arasındaki İlişki 65

4.9.2.4. Çatışma Yönetimi Stratejileri'nin "Hükmetme" Alt Boyutu ile Duygusal Zekâ Boyutları Arasındaki İlişki 66

4.9.3. Firma Yöneticilerinin Uyguladıkları Çatışma Yönetimi Stratejilerinde Duygusal Zekânın Etkisi 66

4.9.4. Firma Yöneticilerinin Uyguladıkları Çatışma Yönetimi Stratejilerinde Duygusal Zekâ Alt Boyutlarının Etkisi 67

4.9.5. Firma Yöneticilerinin Duygusal Zekâlarının Uyguladıkları Çatışma Yönetimi Stratejileri Alt Boyutları Üzerine Etkisi 68

4.9.5.1. Bütünleştirme ve İşbirliği Çatışma Yönetimi Stratejisi Üzerine Duygusal Zekânın Etkisi 68

4.9.5.2. Ödün Verme Çatışma Yönetimi Stratejisi Üzerine Duygusal Zekânın Etkisi 69

4.9.5.3. Kaçınma Çatışma Yönetimi Stratejisi Üzerine Duygusal Zekânın Etkisi 69

4.9.5.4. Hükmetme Çatışma Yönetimi Stratejisi Üzerine Duygusal Zekânın Etkisi 70

4.10. Araştırma Hipotezlerinin Özeti 71

5. SONUÇ VE ÖNERİLER 72

5.1. Sonuçlar 72

Duygusal Zekâ Boyutları ile Çatışma Yönetimi Boyutları Arasındaki İlişkiye Dair Sonuçlar 72

Duygusal Zekânın ve Alt Boyutlarının Çatışma Yönetimi Stratejileri Üzerine Etkisine İlişkin Sonuçlar 73

Duygusal Zekânın Çatışma Yönetimi Alt Boyutları Üzerine Etkisine İlişkin Sonuçlar 75

5.2. Öneriler 76

Yöneticilere ve Kurumlara Yönelik Öneriler 76

Araştırmacılara Yönelik Öneriler 77

KAYNAKÇA 78

EKLER 84

ÖZ GEÇMİŞ 91

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2.1: Üç Farklı Modele Göre Duygusal Zekânın Bileşenleri 7

Tablo 2.2: Bar-On Duygusal Zekâ Boyutları ve Yeterlilikleri..... 11

Tablo 3.1: Johari Penceresi 30

Tablo 3.2: James Thompson'un Teknoloji Sınıflaması 34

Tablo 3.3: Yaş Aralıklarına Göre Çatışma Çözüm Yöntemleri..... 44

Tablo 4.1: Katılımcıların Demografik Bilgileri 53

Tablo 5.1: Yöneticilerin Duygusal Zekâlarını Değerlendirme Ölçeği Faktör ve Güvenilirlik Analizleri 57

Tablo 5.2: Yöneticilerin Uyguladıkları Çatışma Yönetimi Stratejilerini Değerlendirme Ölçeği Faktör ve Güvenilirlik Analizleri 60

Tablo 5.3: Ölçme Araçlarına İlişkin Betimsel İstatistikler 62

Tablo 5.4: Yöneticilerin Duygusal Zekâları ile Uyguladıkları Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi Sonuçları..... 63

Tablo 5.5: Yöneticilerin Duygusal Zekâlarına Göre Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi 66

Tablo 5.6: Yöneticilerin Duygusal Zekâ Alt Boyutlarına Göre Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi 667

Tablo 5.7: Duygusal Zekânın Bütünleştirme ve İşbirliği Çatışma Yönetimi Stratejisi Üzerine Etkisinin Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi 68

Tablo 5.8: Duygusal Zekânın Ödün Verme Çatışma Yönetimi Stratejisi Üzerine Etkisinin Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi..... 69

Tablo 5.9: Duygusal Zekânın Kaçınma Çatışma Yönetimi Stratejisi Üzerine Etkisinin Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi..... 69

Tablo 5.10: Duygusal Zekânın Hükmetme Çatışma Yönetimi Stratejisi Üzerine Etkisinin Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi..... 70

Tablo 5.11: Hipotez Sonuçlarının Özeti..... 71

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1: Çatışma Oluşum Süreci 19
Şekil 3.2: Örgütsel Sonuçlar ile Çatışma Seviyeleri Arasındaki İlişki 22
Şekil 3.3: Çatışma Süreci 25
Şekil 3.4: Örgütsel Çatışmayı Yönetme Süreci 42
Şekil 3.5: Karşılaştırmalı Çatışma Yönetimi Stratejileri 47
Şekil 4.1: Araştırmanın Modeli 51

KISALTMALAR

SPSS : Statistical Package for the Social Sciences

VUCA : Volatile(değişken), Uncertain(belirsiz), Complex(karışık), Ambigious (muğlak)

1. GİRİŞ

Toplumsal hayatın gerekliliği olarak sosyal bir varlık olan insanların bir araya gelmesiyle çok çeşitli örgütler meydana gelmektedir. Kişilerin öznel farklılıkları nedeniyle örgütlerde çatışmaların yaşanması son derece olağan ve kaçınılmazdır. Mühim olan bu çatışmaları örgütün faydalanabileceği yörüngeye sokabilmek ve bireylerde bu farkındalığın yaratılmasını sağlamaktır.

Belirsizliğin ve değişkenliğin hat safhada rol oynadığı, rekabet dinamiklerinin ise gün geçtikçe şiddetinin arttığı günümüzde; firmalar da bu çatışmaların yaşandığı örgütlerin başında gelmektedir. Her düzey çatışanlar arası çatışmaların her an yaşanabileceği firmalarda yöneticilerin bu çatışmaları yönetebilmesi de önem arz etmektedir.

Firmanın sürdürülebilir hedeflerini gerçekleştirebilmesi için çalışma ortamında güven ve huzur şarttır. Bu nedenle yöneticilerin salt yönetim becerilerinin yanı sıra çatışma yönetimi becerileri de ön plana alınmalıdır. Günümüzde yöneticilerden sadece müdür olmaları değil, lider olmaları da beklenmektedir.

Bu nedenlerle, çatışma yönetiminde yöneticilerin yalnızca zekâlarını kullanmaları, firmanın politika ve prosedürlerini çok iyi bilip uygulamaları artık yeterli bulunmamaktadır. Yöneticilerin çatışmaları fark edebilmeleri, doğru tespit ve teşhislerde bulunmaları, çatışmanın kaynağını çözümleyebilmeleri, her türlü huzurlu veya gergin ortamda duygularını kontrol altında tutabilmeleri, çıkan çatışmaları firmayı hedeflerine ulaştırabilecek pozitif güce çevirebilmeleri gerekmektedir. Bu noktada zekâ ile birlikte anılan duygusal zekâ kavramı devreye girmektedir. Artık sadece işveren değil "çalışmak için harika bir yer" olmak adına oldukça çaba sarfeden işyerlerinde, yöneticilerin duygusal zekâlarının, mutlu ve kendini ait hisseden çalışanlar yaratmada büyük rol oynadığı düşünülmektedir. Kalabalıklaştıkça çatışmalar kaçınılmaz olsa da, duygusal zekâsı yüksek liderler tarafından şekillendirilen örgütlerin huzurlu çalışma ortamı sayesinde ömürlerinin uzayacağı ve verimliliğinin yükseleceği öngörülmektedir. Dolayısıyla örgütsel başarıya ulaşmanın kilit noktalarından sayılabilecek çatışmaların etkin yönetilmesi hususunda duygusal zekânın yerinin araştırılması gün geçtikçe daha fazla önem kazanmaktadır.

Bu çalışmada, duygusal zekâ ile çatışmaların yönetilmesi arasındaki ilişki araştırılmış olup, çalışan algısına yönelik olarak yöneticilerin duygusal zekâlarının çatışma yönetimi stratejileri üzerine etkisinin olup olmadığı incelenmiştir.

Yapılan literatür taramaları ışığında ikinci bölümde yönetimsel önemi giderek artan duygusal zekâ alt boyutları ile birlikte kuramsal olarak incelenmiş, üçüncü bölümde ise örgütsel çatışma yönetimi kavramı açıklanarak çatışma türleri, sebepleri kapsamında teorik bir çerçeve oluşturulurken çözüm yöntemleri üzerinde durulmuştur

Takip eden dördüncü bölümde araştırmanın amacı ve modeli sunulmuş olup uygulamanın yapıldığı beşinci bölümde ise değişkenlere ilişkin dağıtılmış anket çalışmasından edinilen veriler ışığında duygusal zekânın örgütsel çatışma stratejileri ile ilişkisine değinilmiş ve değişkenlerin birbirleri ile etkileşimi tespit edilmiştir.

2. DUYGUSAL ZEKÂ

2.1. Duygusal Zekâ Kavramı

1990'lı yılların başında Salovey ve Mayer duygusal zekâyı kendinin ve başkalarının duygularını denetleyerek olumlu-olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak ve duygusal bilgi bakımından kişinin düşünce ve davranışlarına rehberlik etmek olarak tanımlamışlardır. Sonraki çalışmalarında Mayer and Salovey (1997) zekânın diğer formlarından duygusal zekânın ayrıştırılmış olduğunu tartışmışlardır çünkü duygusal zekâ özellikle duyguların yönetimi ve duygusal içerik ile ilgilenir. Duygusal farkındalık ve duygusal kontrol duygusal zekânın öz faktörleri olmasına rağmen katkıda bulunan diğer faktörler üzerinde uyuşmazlık vardır. Örneğin, Mayer ve Salovey, duygusal zekânın kavramsallaştırmasını duygusal yetenekler üzerine bağlantı kuran duygu ve bilişsellik üzerine odaklar oysa Goleman (1995) tanımı daha genişleterek sosyal ve duygusal yetkinliklere bağlı olarak kişisel özellikleri ve tavırları da kapsamına alır (Jordan, Troth, 2004, 197). Goleman'ın tanımına göre duygusal zekâ; bireyin kendi ve aynı zamanda başkalarının da duygularını tanıyabilme, yönetebilme ve öz motivasyon becerilerini işaret eder (Goleman, 2000, 393-394).

Duygusal zekâ; öncelikle 1990 yılında Salovey ve Mayer tarafından ortaya atılmışsa da, esasen Yale Üniversitesi davranış bilimi profesörlerinden Daniel Goleman'ın 1995 yılında yazdığı "Duygusal Zekâ" isimli kitap ile üne kavuşmuş bir kavramdır.

2.2. Duygusal Zekânın Kuramsal Çerçevesi

1980'li yıllarda, Gardner (1983) çoklu zekâ kavramını tanıtmış olup, Hochschild (1983) ise duygusal emek konseptini belirlemiştir. Akabinde, Rafaeli ve Sutton (1989), Gardner ile Hochschild'in fikirlerini organizasyonel davranış disipliniyle aynı potada eriterek, duygusal ifadenin organizasyonel davranış için önemine değinmişlerdir. Bu dönem ortaya atılan teoriler, duygusal zekâ teorilerine ışık tutmuştur (Morrison, 2008, 976).

Duygusal zekâyı geliştiren ilk kişi olmasa dahi, bu konseptin özellikle iş ve eğitim sektörlerinde tanınmasına ve duygusal zekâ hakkında daha fazla akademik çalışmanın yapılmasına Goleman neden olmuştur.

Günümüzde duygusal zekâ birçok farklı şekilde tanımlanmaktadır. Bazılarına göre zekânın bir parçası (Sternberg, 1988), kimilerine göre ise kişilik yapısı veya saf kabiliyet düşüncesidir (Salovey, Mayer, 1990). Hakkında çok farklı biçimlerde tanım yapılabilir olmasına rağmen en yalın şekliyle duygusal zekâyı; "duyguların etkin kullanılabilme yetisi" olarak tanımlamak mümkündür. Duygusal zekâ, bireye doğumuyla birlikte sunulan bir özellik değildir. İnsan beyninin yapısı nedeniyle, çocuklukta alınan duygusal dersler yaşam boyunca davranış tarzını oluşturduğu gibi duygusal zekâyı da etkilemektedir (Arat, 2006, 197).

Houston'da bulunan Texas Üniversitesi'nde psikolog olarak görev yapan Reuven Bar-On, öne sürdüğü duygusal zekâ kuramı ve geliştirdiği ölçüm aracı ile duygusal zekâ alanında birçok akademik incelemeye ilham veren, inceleme neticesinde edinilen bulguların en önemli kaynaklarından biridir. Bar-On'un duygusal zekâ araştırma alanının genişlemesine ışık tutan, "The Handbook of Emotional Intelligence (Duygusal Zekâ Elkitabı)" gibi akademik kitapların yazım ve derlenmesine katkısı yadsınamaz boyuttadır.

Duygusal zekânın yeni bir paradigma olarak ortaya çıkışının ardından bu alanda giderek artan duygusal zekâ araştırma ve çalışmaları, özellikle de insani becerilerin tek kabul edilebilir ölçümü olarak IQ'yu savunanlar arasında köklü bir tartışma yaratmıştır. Bilimsel filozof Thomas Kuhn'un araştırmalarına göre, önem arz eden herhangi bir teorik model, öncülleri ciddiyetle testlere tabi tutularak arıtılmalı ve aşamalı olarak gözden geçirilmelidir. Duygusal zekâ alanında bu görüşten hareketle epey yol alındığı görülmektedir.

Beceri-tabanlı bir model olarak duygusal zekânın birkaç karakteristiği (özelliği) vardır. İlki; insanların daha iyi davranış ve düşünceler geliştirebilmeleri için birbirlerinin duygularını anlama ve cevaplama kapsamında "karşılıklı ilişki becerileri" barındırmasıdır. İkincisi; duygusal zekânın, "zamanla gelişim potansiyeli" olan bir zekâ olmasıdır. Bir zekâ biçimi olarak duygusal zekâ, kişilik özelliğinden farklıdır. (Brackett ve Mayer, 2003'ten aktaran Shih ve Susanto, 2010, 149-150). Üçüncüsü;

Duygusal zekâ insanların yaş ve deneyimlerine paralel olarak gelişecektir. (Goldenberg ve diğ., 2006'dan aktaranlar Shih ve Susanto, 2010, 149-150).

Beceri-tabanlı modelden farklı olarak, kişisel özellik-tabanlı model, duygusal zekâyı bilişsel yeteneklerden farklı bir "eğilim" olarak kavramlaştırır. (Petrides ve Furnham, 2001'den aktaran Shih ve Susanto, 2010, 149-150).

Bar-On'un (1997) belirttiği gibi duygusal zekâ, bilişsel olmayan becerileri geniş biçimde kapsamaktadır. Bar-On duygusal zekâyı; toplumsal baskı ve taleplere karşı başarılı olma becerisini etkileyen birtakım bilinmeyen yetenek ve yeterlilikler olarak tanımlamaktadır. Bar-On'un (1997) fikirleri doğrultusunda, diğer bilim insanları da duygusal zekâyı "duygusal yüklü bilgiyi tanıma, işleme ve kullanma becerisine ilişkin davranışsal eğilimler ve öz algıların bir kümesi" olarak tanımlamıştır (Zampetakis ve diğ. 2008'den aktaran Shih ve Susanto, 2010, 149-150). Bu küme kişinin, duygusal bilgisini ondan faydalanmak için kullanabilmesi yönündeki yeteneklerini ne ölçüde algıladığını ortaya koymaktadır. Literatür, kişisel özellik-tabanlı duygusal zekânın, kişiliğin bir parçası olduğunu ve kişilik sıralamasının altında bulunduğunu ifade eder. (Shih ve Susanto, 2010, 149-150).

Şu anda birçok varyasyonu bulunan, her biri başka bakış açısını yansıtan üç temel duygusal zekâ modeli bulunmaktadır. Mayer ile Salovey'in IQ üzerine yaptıkları ilk çalışmalarla biçimlendirilmiş olan zekâ kuramına bağlı duygusal zekâ modeli, araştırma amaçları kapsamında yapılan ve desteklenen en uygun model olarak nitelenmiştir. Gerçek dünyada Mayer ile Salovey'in duygusal zekâ modeli gerçek davranışı yansıtır, amaçsal olup hedefleri yönetir. Algı, kendinin farkında olan duyguların ve duyguları ifade etmenin doğruca diğerlerine duygusal ihtiyaçların atfedilmesi yeteneğidir. Bu bir kısım öz farkındalık doğru ve doğru olmayan ve de dürüst ve dürüst olmayan arasında duygu ifadelerinin ayrıştırılması kabiliyetidir (Jordan ve Troth, 2004, 197). Özümseme, duyguların neden deneyimlendiğini açıklayan önemli bilgi üzerine odaklanarak düşünceyi önceliklendirip duyguları kullanmak için bireyin yeteneğinden bahseder. Bu etken iyimser ve kötümser perspektif kapsamında çoklu yeti uyarlamasını da içerir. Anlama, duygusal zekânın üçüncü bileşeni olarak bireyin bağlılık duygusu ve öfke gibi eşzamanlı karmaşık duyguları anlaması yetisidir. Bu etken de duygular arası geçişimleri fark etme yeteneğine atıftır. Örneğin, ihanet duygusundan öfke ve keder duygusuna hareket gibi. Sonuç olarak, duygusal yönetim duyguların regülasyonu etrafında dönüp dolaşır; bu

da bir bireyin herhangi durumda faydasına bağlı olarak bir duyguya bağlanma veya duygudan bağlantıyı kesme yeteneğidir. Örneğin, bir çatışma dönemi esnasında kişisel adaletsizlik olarak algılanan bir şeye karşı geldiğinde, bir kişinin öfke duyguları, onları çatışmayı çözmek için motive edebilir veya rahatsız edebilir. Duygusal zekâsı yüksek olan birey öfkesinin farkında olacak, öfkesine bağlanabilecek ve davranışlarını yapıcı bir şekilde motive edecek halde düzenleyecektir. Diğer taraftan, düşük duygusal zekâlı bir birey duygularının ve duygularının kaynağının farkında olmayabilir ve öfkenin düşüncelerini tüketmesine ve ilk başta öfkesini hızlandıran adaletsizlik üzerinde durmasına izin verebilir. Bu duygusal yeteneklerin her birinin, bireylerin takımlar halinde nasıl performans gösterdiğine ve özellikle çatışmayı nasıl çözdüklerine dair sonuçları vardır. (Ashkanasy, Jordan, Hartel, 2003, 195).

Reuven Bar-On ise öne sürdüğü modelini duygusal sağlık (duygusal iyi olma hali) konusundaki bireysel araştırmalarına dayandırmaktadır. Son olarak Daniel Goleman'ın modeli ise çalışma yerindeki kurumsal liderlik ve performansa kanalize olmakla beraber duygusal zekâ kuramını; ortalama üstü performans gösteren yıldızları ortalama performans sergileyen kişilerden ayıran, onlarca yıllık araştırmalarla yeterlilikleri örnekleme konularını birleştirmektedir (Goleman, 1996, 12).

Duygusal zekâ yetersizliği, aile yaşamından sağlık durumuna, sosyal ilişkilerinden mesleki başarısına kadar birçok konuda oldukça köklü neticeler yaratabilmektedir. Yapılan araştırmalar; kişilerin duygusal zekâlarında bazı özelliklerin aktif rol oynadığını ortaya çıkartmıştır. Bu özellikler, (1) kendisinin ve başkalarının beden dilini kontrol altına alabilmek, (2) insanlarla ilişkilerinde olumlu olmak, (3) iyimserlik, (4) empatik davranmak, (5) uzlaşmacı ve sinerjik ilişkiler kurmak, (6) duygusal enerji yüksekliği (7) başkalarını da düşünmek, (8) çalışmaya adanmışlık, (9) değişime istekli olmak, (10) kararlılık, (11) kendini yönlendirebilmek, (12) stresle ve olumsuz duygularla baş edebilmek, (13) kararlılık ve azimdir (Baltaş, 2000, 65-67).

Martinez-Pons (1997), örgütsel başarının en kritik belirteci olarak duygusal zekâyı görmekte, çalışanların işteki başarısının % 80'inin doğrudan duygusal zekâyla, yalnızca %20'sinin akademik zekâyla ilişkili olduğunu ifade etmektedir. Gibbs (1995) de örgütsel başarının en önemli belirleyicisi olarak duygusal zekâyı görmektedir. Başarısız olarak nitelendirilen yöneticiler incelendiğinde, başarısızlıklarının altında teknik yetersizlikten ziyade, beşeri ilişkilerindeki yetersizliğin yattığı gözlenmektedir. Duygusal yetersizliğin sebebiyet verdiği kaçınılmaz hatalara örnek olarak; iş

ilişkilerinde otoriterlik ve zayıflık, üst yönetim ekibiyle sürtüşme yaşamak ve aşırı hırslı olmak verilebilir. Yönetici, örgütte ne denli üst kademede ise kişiler arası ilişkileri de o derecede mühim hale geldiğinden, duygusal zekâya sahip olması da bir o kadar önem arz etmektedir (Babaoğlan, 2010, 122).

2.3. Duygusal Zekâ Modelleri

Üç farklı modele göre duygusal zek'anın bileşenleri Tablo 2.1'de paylaşılmıştır.

Tablo 2.1: Üç Farklı Modele Göre Duygusal Zekânın Bileşenleri

Salovey ve Mayer	Daniel Goleman	Reuven Bar-On
• Duyguları algılamak • Duyguyla düşünceleri bağdaştırmak • Duyguları anlamak ve analiz etmek • Duyguları yönetmek	• Öz farkındalık • Öz denetim • Öz motivasyon • Empati • Sosyal beceriler	• Kişisel boyut • Kişiler arası boyut • Uyumluluk • Stres yönetimi • Genel ruh hali

Delice M., Günbeyi M. **Duygusal Zekâ ve Liderlik İlişkisinin İncelenmesi: Polis Teşkilatı Örneği**. (Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2013)

2.3.1. Peter Salovey ve John D. Mayer'in Duygusal Zekâ Modeli

1980'li yılların sonunda Peter Salovey ve John (Jack) Mayer isimli iki psikolog tarafından geliştirilen duygusal zekâ, duygusal yeterliliklere yönelik yetenek temelli bir yaklaşımdır. Duygulara yönelik bu yaklaşım, hiyerarşik bir biçimde düzenlenmiş dört farklı beceri içerir (Caruso, Salovey, 2004, 10).

Salovey ve Mayer'in duygusal zekâ modeli; duygunun farkında olunması, tanınması ve tanımlanması ile başlamaktadır:

- ***Duyguları Algılamak:*** Veri içeren duyguları tanımlamak Salovey ve Mayer'in modelinde bir numaralı yetenektir. Bu yetenek, kişinin kendisini nasıl hissettiğini ve başkalarının nasıl hissettiğini tam olarak tanımlama, duyguları ifade etme gibi çeşitli yeteneklerden oluşur. En kritik olanı, gerçek ve sahte duyguları algılama yeteneği olarak görülür. Etkili şekilde iletişim kurulabilmesi için başkalarının duyguları doğru bir şekilde tanımlanmalı ve kişinin duyguları da başkalarına doğru şekilde aktarılabilmelidir (Caruso, Salovey, 2004, 35).

- ***Duyguyla Düşünceleri Bağdaştırmak:*** Duygular, istenmeyen ziyaretçiler olarak görülmek yerine, düşünme ve bilişin kilit bir bileşeni olarak benimsenmelidir. İletişim, duyguların düşüncemizi geliştirebilmesidir (Caruso, Salovey, 2004, 43).

- ***Duyguları anlamak ve analiz etmek:*** Duyguları anlama yeteneği, duygusal zekânın dört becerisinin en bilişsel ya da düşünmeyle ilgili olanıdır. Duygular hakkında çok fazla bilginin yanı sıra, duygulara neyin neden olduğunu anlama becerisini, çeşitli duygular arasındaki ilişkilerin ne olduğunu, duyguların bir aşamadan diğerine nasıl geçtiğini ve tüm bunları nasıl dile getireceğini içerir (Caruso, Salovey, 2004, 45).

- ***Duyguları yönetmek:*** Bu yetenek, asla duyguların hissedilmediği veya duygusal davranılmadığı anlamına gelmez. Duygular; bireylerin kararlarına ve davranışlarına, yaşamlarını ve çevrelerinin yaşamlarını iyileştirecek şekilde entegre olmaktadır (Caruso, Salovey, 2004, 65).

2.3.2. Daniel Goleman'ın Duygusal Zekâ Modeli

Goleman (1996) "Duygusal zekâ, neden IQ'dan daha önemlidir?" ve "İşbaşında Duygusal Zekâ" adlı kitaplarında, duygusal zekâ yeterlilik boyutlarını Mayer ve Salovey'in modellerini esas alarak beş boyutta ele almıştır:

A. Kişisel Kapasite:

- ***Öz Farkındalık:*** Goleman'ın (1996) tanımlamasına göre farkındalık, bilincine varılanı abartmaya veya yoğun duygularla dağılabileceği halde olduğundan büyük tepkiler vermeye açık bir dikkat halinin aksine çok karmaşık duygular içerisindeyken dahi kendine yönelebilmeyi sürdüren tarafsız bir hal, kendi duygularının farkında olma halidir. Bir duyguyu oluşurken fark edebilmek duygusal zekânın temelidir (Goleman, 1996, 61). Özbilinç, bireyin ruh halinin ve hakkındaki fikirlerinin farkına varabilmesi demektir. Kişinin öz değerlerini ve amaçlarını anlamasının yolu kendini tanımaktan geçer. Duygularını iyi tanıyan bireyler daha özerk ve kendilerinden emin davranabilmektedirler (Esen, 2007, 173). Kendini tanıyabilen kişilerin özgüvenleri ayırt edici bir özelliktir. Özgüven, kişinin sezgilerini, tercihlerini, becerilerini, içsel yapısını, sınırlarını ve gücünü bilmesi demektir.

- ***Öz Denetim:*** Kendi duygularını yönetip denetleyebilmek. Duyguları, dürtüler tarafından yönlendirilirler. İnsanlar duygularını hiçe sayamazlar fakat duygu yönetimi için uygulayabilecekleri farklı metotlar vardır. Öz denetim; insanı duygularının esiri

olmasından alıkoyar. Kendini yönetme konusunda başarılı olabilen bireyler, başkaları gibi duygusal dürtülerin etkisi altında olsalar dahi, onları olumlu yönlere kaydırmanın bir yolunu bulanlardır. Duygusal öz denetim denildiğinde akla duyguları bastırmak gelmemelidir. Duyguları bastırmak, onların daha da güçlenerek tekrarlı olarak ortaya çıkmasına sebebiyet verir. Bu noktada, duyguların kabullenilmesiyle birlikte onların bizi sürüklediği spontane tepkilerden uzaklaşmaya uğraşmaktır. Duygusal sistemlerin güçlü yapısından ötürü etki-tepki anlarında bunu başarmak, sakin kalmanın en doğru yöntem olduğunu düşünmemiz kadar basit değildir. Olumsuz ruh hallerinin de yararlı sayılabilecek yönleri vardır. Korku, üzüntü, endişe ve öfke gibi olumsuz hisleri barındıran ruh durumları birdenbire enerjinin, yaratıcılığın ve bağ kurma hissinin kaynak noktası haline gelebilir. Öfke; özellikle bir haksızlığı ya da eşitsizliği düzeltme arzusundan kaynaklandığında, yoğun bir motivasyon kaynağı olabilir. İnsanları kenetleyen bazen de paylaşılan üzüntüler olabilmektedir (Goleman, 1996, 61).

- ***Öz Motivasyon:*** Kendini motive etmek, güdüleyebilmek, harekete geçirmek. Motivasyon, diğer bir deyişle güdülenme; kişilerin amaçlarına ulaşabilmeleri için içsel arzu ve istekleri doğrultusunda davranış sergilemeleri şeklinde tanımlanabilir. Duyguların yükselişi insanları motive eder ve bu sayede kendilerini adanmış hissederler. İçten gelen bu dürtüler, başarıyla bir stratejinin uygulanmasında her bakımdan esastır. Kendi motivasyonunu sağlayabilen birey, karşılaştığı zorluklara, başarısızlıklara ve hayal kırıklıklarına rağmen yılgınlığa düşmez, aksine daha yüksek bir kararlılıkla kendini yönlendirebilir.

B. Kişiler Arası Kapasite:

- ***Empati:*** Başkalarının duygularının farkında olmak, onları anlamak: Empati öz farkındalığa dayanır; kendi duygularına kişi ne kadar açık ise, duyguları okumada da o denli yetenekli olur. Esası özbilince dayanan empati, diğer bir deyişle duygudaşlık; insanın karşısındakinin yerine kendisini, koyarak onu aynı duygu ve düşüncelerle dinlemesi, karşı tarafın duygularını hissedebilmesidir. Birey kendi duygularına karşı ne kadar açık ve net olursa, hisleri okumayı da o denli iyi başarabilir. Kendi hisleriyle alakalı kafası karışık olan kişiler, başkaları hislerini onlara açtığında da, yaratılan bu farkındalık eşliğinde aynı şekilde karmaşa yaşarlar. Duygusal zekâ açısından, karşı tarafın ne hissettiğini kaydedememek ciddi bir eksikliktir (Goleman, 1996, 61). Çünkü, şefkatin de temeli olan duygusal ahengin yolu, diğerlerinin duygularını paylaşabilme becerisinden yani empatik olabilmekten geçer. Karşı tarafın söylemesine

gerek kalmadan onların hislerini sezebilmek, empatinin özünü oluşturmaktadır. İnsanlar nadiren hislerini kelimelere dökerler; çoğunlukla sözcükler yerine ses tonlamaları, mimikler veya sözsüz iletişim ile duygularını açığa vururlar. Amerika da dahil olmak üzere 18 ayrı ülkede uygulanmış, 7000'den fazla kişiye erişilen testlerde, daha dengeli duygudurumuna sahip, daha dışa dönük, çevresince daha sevilen ve daha duyarlı kişilerin sözsüz iletişim aracılığıyla duyguları sezme ve okuma avantajına sahip kişiler olduğu görülmüştür. Ek olarak, empati mevzubahis olduğunda kadınların erkeklere nazaran çoğunlukla daha başarılı oldukları saptanmıştır (Goleman, 1996, 126-127).

- ***Sosyal Beceriler:*** İlişkileri yönetmek. İnsanların diğer kişilerle ilişki kurabilme ve bu ilişkiyi yürütebilme becerilerine sosyal ilişki denir. Sosyal ilişkileri kuvvetli olan şahıslar, insanların tepkilerini ölçüp tartabilen, hislerini okuyup yönlendirebilen, onlarla bağlantı sağlayabilen, her insani eylemde birden alevlenebilecek sürtüşmelerin üstesinden gelmeyi başaran kişilerdir. Aristo "Herkes kızabilir, bu kolaydır. Ancak doğru insana, doğru ölçüde, doğru zamanda, doğru nedenle ve doğru şekilde kızmak, işte bu kolay değildir" sözüyle bu yeterlilikleri özetlemektedir (Goleman, 1996, 62).

2.3.3. Reuven Bar-On'un Duygusal Zekâ Modeli

Bar-On, duygusal zekânın bilişsel olmayan faktörleri üzerine eğilmiştir. Bar-On'a göre; duygusal zekâsı yüksek insanlar, kişisel, sosyal ve çevresel değişimi, mevcut durumla gerçekçi ve esnek bir şekilde başa çıkarak ve kişiler arası nitelikteki sorunları çözerek etkili bir şekilde yönetebilirler. Bunu yapmak için duyguları etkili bir şekilde yönetmeleri ve yeterince iyimser, pozitif ve kendi kendine motive olmaları gerekir (Bar-On, Maree, Elias, 2007, 2).

Tablo 2.2'de görüldüğü üzere, Bar-On duygusal zekâyı 5 ana ve 15 alt boyutta incelemektedir:

Tablo 2.2: Bar-On Duygusal Zekâ Boyutları ve Yeterlilikleri

Duygusal Zekâ Ana Boyutları	Duygusal Zekâ Alt Boyutları	Her Boyut Tarafından Değerlendirilen Duygusal Zekâ Yeterliliği
Kişisel Boyut	**Özsaygı**	Kendini doğru algılamak, anlamak ve kabul etmek
	Duygusal Öz Farkındalık	Kişinin duygularını bilmek ve anlamak
	Özgüven	Duygularını etkili ve yapıcı bir şekilde ifade etmek
	Bağımsızlık	Kendine güvenmek ve başkalarına duygusal bağımlılıktan uzak olmak
	Kendini Gerçekleştirme	Kişisel hedeflere ulaşmak ve potansiyelini gerçekleştirmek için çabalamak
Kişiler Arası Boyut	**Empati**	Başkalarının nasıl hissettiğini bilmek ve anlamak
	Sosyal Sorumluluk	Kişinin sosyal grubuyla özdeşleşmesi ve başkalarıyla işbirliği yapması
	Kişiler Arası İlişkiler	Karşılıklı tatmin edici ilişkiler kurmak ve başkalarıyla iyi ilişkiler kurmak
Stres Yönetimi	**Stres Toleransı**	Duyguları etkin ve yapıcı bir şekilde yönetmek
	Dürtü Kontrolü	Duyguları etkin ve yapıcı bir şekilde kontrol etmek
Uyumluluk	**Gerçeklik Testi**	Birinin duygu ve düşüncelerini dış gerçeklikle nesnel olarak doğrulamak

	Esneklik	Birinin hislerini ve düşüncelerini yeni durumlara uyarlamak
	Problem Çözme	Kişisel ve kişiler arası nitelikteki sorunları etkin bir şekilde çözebilmek
Genel Ruh Hali	**İyimserlik**	Olumlu olmak ve hayatın aydınlık tarafına bakmak
	Mutluluk	Genel olarak kendisiyle, başkalarıyla ve yaşamla barışık olmak, yetinmek

Bar-On, Maree, Elias. 2007. **Educating People to be Emotionally Intelligent**. Praeger Publishings.

2.4. Yönetimde Duygusal Zekânın Önemi

Günümüzde yöneticilerin başarısız olma nedenleri nelerdir? Bu sorunun başlıca iki sebebi vardır.

1. Sertlik: Yöneticiler, değişikliklere adapte olmakta zorluk çekiyorlar ve değişime ihtiyacı duyan özellik hakkında geri bildirim alma ve cevaplama konularında yetersiz kalıyorlar.

2. Zayıf İlişkiler: Yöneticiler, astlarına karşı eleştirel, kışkırtıcı, emredici, kaba ve güvenilmez davranışlar sergilemektedir. Birçok firma çalışanı kendi çalıştığı kurumda, belirsizlik, güven temelli ilişkilerin azalması, şüpheciliğin yaygınlaşması, yaratıcılığın bastırılması, kontrol edilemez hale gelmiş öfke, çalışanların birbirinin ayağını kaydırması, giderek zayıflayan sadakat ve çalışan bağlılığı gibi sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Çalışanların arasında gerçekleşen bu olumsuz gelişmeler, insanların işlerinden soğumalarına, kurumlarına karşı bağlılık seviyelerinin azalmasına ve hatta yok olmasına, "biz" duygusunu sağlayamamalarına neden olmaktadır. Bu durum, çalışma performansına olumsuz etki eder ve örgütün başarısını düşürür. Yöneticilerin sorumlulukları arasında bu problemlerin teşhis edilerek yerinde ve yeterli çözümler üretmek de bulunmaktadır. Bu çerçevede yöneticilerin yetenek ve yeterlilikleri inceleme altına alındığında duygusal zekâ bahsi bir kere daha gün ışığına çıkmaktadır (Ergin, 2008, 40-41).

Duygusal zekâ seviyesinin düşüklüğünün tüm örgüte bir maliyeti olur. Firma yöneticisinin uyuşmazlıkları yapıcı eleştiriler şeklinde dile getirebilmesi, çalıştığı kişilerin hissettikleri ile ahenk içinde olması, etkili bir iletişim ağı kurabilmesi gibi becerileri çalışanların yönetimden memnuniyetlerini ve kuruma bağlılıklarını artırarak morallerini yükseltecektir. Duygusal zekâlarını yönetim alanında sergileyebilen firma yöneticileri ekipleri ve çalışanları tarafından sevilir, saygılarını kazanırlar (Weisinger, 1998,14; Goleman, 1998, 192).

Son yıllarda duygusal zekâ, yönetim camiasında gündemin popüler konularından olan örgüt kültürü, takım çalışması, liderlik gibi kavramların can damarı olmuş durumdadır. Çünkü mantık ile duygular arasında en zor koşullar altında bile dengeyi kurabilen ve bu sayede doğru kararlar verebilenler duygusal zekâsı yüksek kişilerdir. Bu özellik liderlikte en değerli vasıflardan biridir (Ergin, 2008, 41-42).

Yapılan araştırmalar, yönetimleri süresince çok sayıda karşılaştığı engele göğüs geren ve amaçlarında azimli olan yöneticilerin etkisinin daha yüksek olacağını ve diğer yöneticilere göre daha avantajlı olacaklarını göstermektedir. Bu yöneticileri ayrıştıran birçok özellik ortaya koymuştur. Bu liderlerin oldukça iyi önderlik ettikleri, ikna kabiliyetlerinin ve başarı güdülemelerinin yüksek olduğu görülmüştür. Ek olarak, örgütsel olanakların bilincindedirler ve duraksamaksızın aksiyona geçerler. Etkili liderler; yararsız tartışmalara engel olma, ekip çalışmalarını koordine etme, farklı görüşleri takdir etme ve aynı zamanda fikir birliğine varılmasına katkıda bulunma konularında ustadırlar. İnsanlarla iyi geçinmek duygusal zekânın önemli yönlerinden biridir ve bahsi geçen yetenekler, yöneticilerin hedeflerine ulaşabilmelerini sağlamak için ihtiyaç duyulan olumlu ilişki bağlarının kurulmasını sağlamakadır (Babaoğlan, 2010, 124).

Yöneticiler insanı; biyolojik, psikolojik ve toplumsal bütünlüğü içinde ele alıp yorumlamalıdır. Ancak bu yolla örgütte çalışanların aklına, duygularına, manevi değerlerine hitap ederek denge kurabilirler (Açıkalın, 1999, 12-25'den aktaran Ergin, 2008, 41). Firma yöneticilerinin örgüt içi ve örgüt dışı öğelerle etkili bir iletişim ve etkileşim sürecine girmeleri, insan ve madde kaynaklarını sistemin amaçları doğrultusunda harekete geçirebilmeleri, yönetim kuram, ilke ve yöntemlerini iyi bilmeleri gerekir (Kaya, 1991, 188'den aktaran Ergin, 2008, 41). Bunun yanında insanlarla birlikte çalıştığı için sadece yönetim kuram ve ilkelerini bilmek başarılı olacağı anlamına gelmez. Bu noktada başarılı olabilmesi için duyusal zekâlarının ne

kadar gelişmiş olduğu ve bu becerileri ne kadar çalışma ortamında kullandığı önemlidir (Ergin, 2008, 41).

Firma yöneticisinin etkililiği çalışma ortamında paylaşılan bir vizyon oluşturmasına bağlıdır (Çelik, 1999, 191). Diğer taraftan bir lider olarak çalışanları, beklentilerinden daha fazlasını yapmaları konusunda motive etmesi, onları yaratıcı ve yenilikçi olmaları için teşvik etmesini, bireysel beklentilerini de karşılaması gerektiğini unutmamak gerekir (Ergin, 2008, 47).

Sonuç olarak, firma yöneticisinin birlikte çalıştığı çalışanları bir vizyon etrafında toplayarak, onların aynı zamanda duygularına hitap edebilmeyi başarması, çalışma ortamında başarının elde edilebilmesini sağladığı ve verimli çalışmanın temelini oluşturduğu görülmektedir.

2.5. Yöneticilerin Duygusal Zekâları ile Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki

Duygusal zekâ; kurumun başarı sıralaması, iş performansı, maaş artışı ve aynı zamanda çatışmayı yapıcı olarak yönetmek gibi olumlu işyeri çıktılarında kritik rol oynamaktadır (Lopes ve diğ., 2006, 135).

Her örgüt içerisinde çeşitli sebeplerle çatışmaların yaşandığı görülür ve bu durum doğal karşılanmaktadır. Çatışmanın, doğru kanala yönlendirildiği takdirde örgütün gelişmesi için faydalı olduğu dahi düşünülmektedir (Barutçugil, 2002, 115).

Neden bazı gruplar diğer guplara nazaran daha yaratıcıdır ve daha etkili çalışırlar soruları için Yale Üniversitesi'nden Wendy Williams ve Robert Sternberg incelemede bulunmuş ve araştırmaları sonucunda "grup IQ'su" kavramına ulaşmışlardır. İnsanlar ortak çalışma ve işbirliği maksadıyla toplandıklarında orada kuvvetli bir grup IQ'su oluşmaktadır. Grup üyelerinin etkin işbirliği becerileri ve zihinsel bilgilerinin konsolidesi olarak da düşünülebilecek grup IQ'su tek başına yeterli bulunmamakta ve şayet düşük duygusal zekâya sahip grup üyesi/üyeleri mevcut ise grubun kolektif grup IQ'su da düşebilmektedir (Eröz, 2013, 226). Grup IQ'su, yani grubun kolektif zekâsı, ekibi başarıya ve verimliliğe ulaştırabileceği gibi grup içerisinde yaşanan çatışmalar sonucu performansın olumsuz etkilenmesine de sebebiyet verebilmektedir (Cooper, Sawaf, 1997, 73).

2002 yılında, çatışma yönetimi stratejilerinde duayen olan Rahim ve arkadaşları, 7 farklı ülkede duygusal zekâ ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki üzerine kapsamlı bir çalışma yürütmüşlerdir. Bu çalışmayla birlikte, yöneticilerin kendi duygusal yeterliliklerini kullanarak, astlarının problem çözme stratejilerini geliştirmeleri için teşvik edebileceği anlam kazanmıştır (Rahim ve diğ., 2002, 319).

Çalışanların, liderlerinden/yöneticilerinden beklentileri de, çalışma ortamında yaşadıkları çatışmaların fark edilerek en uygun şekilde müdahale edilmesidir. Böylelikle grubun enerjisi ortak hedeflere ulaşılmasına yönlendirilir ve sıkıntı yaratan çalışma ve hatta çatışma ortamı dindirilir (George, Zhou, 2003, 545).

Duygusal zekâsı yüksek yöneticiler; çatışan tarafların farklı duygu ve düşüncelerini, görüşlerini ve etkileşimlerini anlamayı başararak ve tarafların aynı fikirde olabileceği ortak bir zemin yaratarak kuruluş içerisinde yaşanan çatışmaları yönetmede başarılıdırlar. Bu tarz yöneticiler çatışan tarafların enerjilerini ortak bir ideale yöneltmeye çabalarlar. Ekip çalışmasında başarılı yöneticiler; arkadaşça, esnek ve ortak hedeflerden oluşan bir atmosfer yaratırlar. Yöneticilerin duygusal zekâlarının yüksek olması; çalışanların yakın kişiler arası ilişkilerinin güçlendirilmesini başarıyla teşvik eden bir özelliktir (Obradovic ve diğ., 2012, 277).

Duygusal zekâ, çatışma yönetimi ve liderlik arasında kayda değer bir bilimsel ilişki tespit edilmiş olsa dahi, bu değişkenlerin ne zaman etkileşime girdiklerine dair net bir kanıt bulunmamaktadır. Araştırmalar; "Duygusal zekâ, yapıcı çatışma yönetimine yardımcı mıdır?" veya "Duygusal Zekâ ve Çatışma Yönetimi Stratejileri arasındaki ilişki çalışanlardan ziyade liderler için daha mı önemlidir?" konuları üzerine de eğilmektedir (Crede, Harms, 2010, 6).

Yapılan araştırmalara göre duygusal zekâ, lider yöneticilerin stres faktörleriyle etkin bir şekilde başa çıkabilmeleri ve örgütsel değişimlere uyum sağlayacak şekilde duygularını düzenlemelerini sağlamaktadır (Lopes ve diğ., 2006, 135).

Geçmiş çalışmalar yüksek duygusal zekâya sahip yöneticilerin çalışanlarla, yapıcı çatışma yönetimi olarak da adlandırılan işlevsel çatışmalara girme ihtimallerinin daha fazla olduğunu göstermiştir. Uygun ve etkin çatışma yönetimi, bireyin öz yönetim konusundaki becerilerine ve yapıcı çözümler üretebilme becerisine dayanmaktadır. (Jordan, Troth, 2002, 65). Yapıcı çözümler; duyguları tanıma ve onları düzenleme yeteneği gerektiren uzlaşmayı da gerekli kıldığından duygusal zekâ çatışma

yönetiminde önemli bir rol oynar. İlaveten, daha yüksek duygusal zekâ, tarafların ihtiyaçlarını karşılayacak yeni çözümler geliştirmek için duyguların hem kontrol altına alındığı hem de üretildiği problem çözme ve işbirliği davranışlarını kolaylaştırabilir. Öte yandan, daha düşük duygusal zekâya sahip birey ve tarafların yıkıcı çatışma yönetimini işaret edebilecek hükmetme ve kaçınma kullanımlarının daha fazla yer alması da muhtemeldir (Goleman, 1996, 210). Genel olarak, çatışma yönetimi stratejilerinin etkin kullanıldığında, kişiler arası iletişimin, çalışan-yönetici ilişkilerinin ve performansın geliştirilerek kuruma fayda sağlayacağı öne sürülmüştür. Bu nedenlerle duygusal zekâ ve yapıcı çatışma yönetimi stratejileri arasında pozitif bir ilişki olduğu tahmin edilmektedir (Jordan, Troth, 2004, 200). Bir grubun performans potansiyeli büyük ölçüde her bireyin gruba sağladığı kaynaklara bağlıdır. Bu kaynaklar bilgi, yetenek, beceri ve kişilik özelliklerini içerir ve bireylerin neler yapabileceklerini, bir grupta ne kadar etkin performans göstereceklerini belirler. Kişilerarası beceriler - özellikle çatışma yönetimi ve çözümü, işbirlikçi problem çözme ve iletişim – sürekli olarak çalışma grupları tarafından yüksek performans için oldukça önemli bir konu şeklinde ortaya çıkmaktadır (Robbins, Coulter, 2012, 349).

Rolleri ve sorumlulukları gereği yöneticiler, hassas sorunların nasıl çözülebileceği, grup dinamiklerinin ve çatışmaların nasıl yönetilebileceği konularında eğitim alma fırsatı daha fazla olan kişilerdir. Örgütlerde çatışmaları hafifletme veya dindirme mesuliyeti genellikle yöneticilere verilir çünkü yöneticilerin bir kurumun pozitif değer algısını yeninden şekillendirmede önemli bir rolü olduğu varsayılır. Bununla beraber, yöneticilerin sahip olduğu çatışma yönetimi yetilerinin, çatışmalarla başa çıkma konusunda deneyim kazandıkça geliştiği de öne sürülmektedir (Hatfield, Weider-Hatfield, 1995, 687).

Günümüz VUCA dünyasında, aslında çatışma yönetimi demek olan yöneticiliğin duygusal zekâ ile bezendiği takdirde farklılık yaratabileceği ve örgütleri başarıya götürebileceği rahatlıkla anlaşılabilir.

3. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNETİMİ

3.1. Çatışma Yönetimi ile İlgili Kavramlar

Çatışma: Bireyler veya takımlar arasında; algı, ilgi alanı, hedef, değer yargısı, tercih gibi unsurların farklılık göstermesinden ötürü, taraflardan birinin galip gelirken diğerinin mağlup olmasına neden olan, huzursuzluk, stres, düşmanlık, sıkıntı, kin ve kavga gibi olumsuz hal ve tavırlara neden olan sosyal bir olgudur. (Akkirman, 1998, 2).

Çatışma Yönetimi: Örgüt kapsamında çatışmanın yıkıcı etkisini hafifleterek veya tamamen ortadan kaldırarak aslında çatışmayı verimin artmasını sağlayan bir unsur haline getirme sürecidir (Gümüşeli, 1994, 22).

3.2. Çatışmanın Tanımı ve Önemi

Latince "conflictus" sözcüğünden gelen çatışmanın iki bakış açısı bulunmaktadır. Birincisi; kavga, savaş, mücadele, terör anlamlarına gelmektedir. Bu mefhumlar rakipleri fazlaca kayıplara uğratabilir. İkincisi; hislerin de işin içine karıştığı bakış açısıdır. Tartışmalar, zıtlaşmalar, güç savaşları burada kendini belli eder. Bu ters düşmeler göz önüne alınmaz ve rehabilite edilmez ise çatışmalara ve olasılıkla daha büyük kayıplara sebebiyet verir. Çatışma, kelime olarak; bir örgüt/organizasyon içerisindeki, bireysel ve takım içindeki güçlükler arasından seçimde bulunma, karar alma ve uygulama mekanizmalarının işlememesi anlamlarında kullanılmaktadır (Ada, 2013, 2).

En genel anlamıyla çatışma; iki ya da daha fazla birey veya grup arasında çeşitli ögelerden ötürü doğan uyuşmazlık, sürtüşme olarak tanımlanabilmektedir. Daha geniş olarak bakılırsa; kişiler veya grupların karşılıklı ilgi alanlarının, gayelerinin, seçimlerinin, değer yargıları ve algılarının birbirlerinden farklı olmasından kaynaklı meydana gelen, taraflardan birinin kazandığı diğerininse kaybettiği, stres, huzursuzluk, kavga, sıkıntı ve husumet benzeri menfi davranışlara sebep olan "toplumsal bir olgu" şeklinde ifade edilebilmektedir (Akkirman, 1998, 2). Bu

tanımlamadan da anlaşılacağı üzere; çatışmaların ortaya çıkmasındaki temel etken, bireyler arasındaki farklılıklardır. Kişiler arasındaki karakter, algı, hedef, değer, beceri, beklenti vb. başkalıklar, kişilerin farklı farklı kültür ortamlarından gelmeleri sebebiyle ortaya çıkmaktadır. Bu da çatışmaları, örgüt/organizasyon içerisinde kaçınılmaz bir hale sokmaktadır. Çatışmalar, yukarıda bahsedilen farklılıkların yanı sıra, örgütler/organizasyonlar ve toplum içinde gitgide artan kıt kaynakların paylaşımı, iletişim problemleri, karşılıklı bağımlılık hali ve biçimsel formlarda meydana gelen aksaklıklar sebepleriyle de ortaya çıkabilmektedirler.

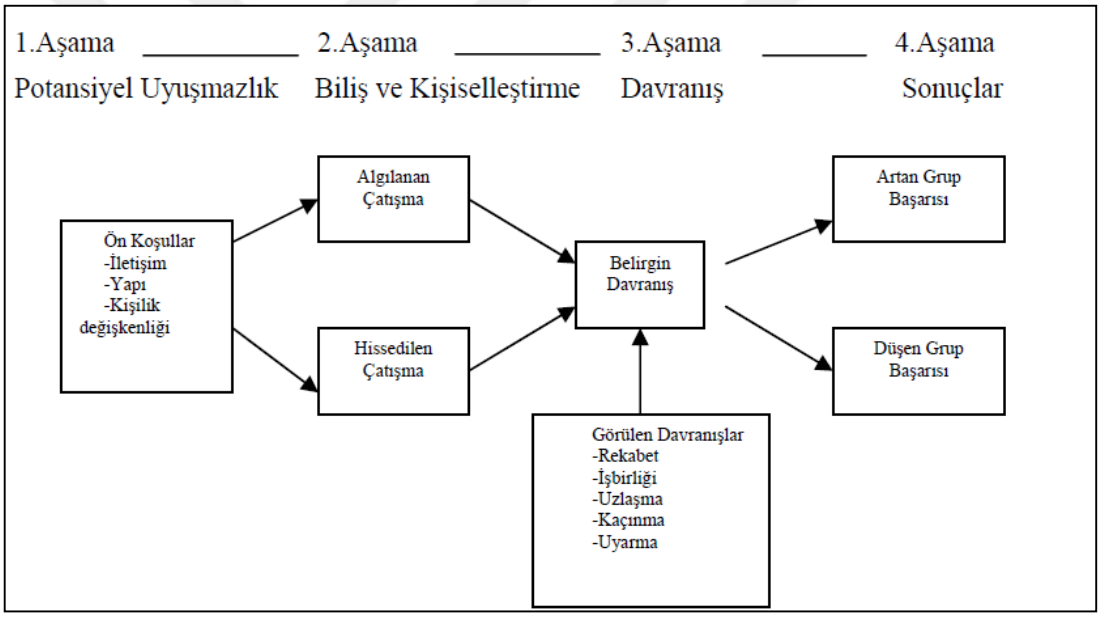
Thomas'a göre (1976) çatışma; bir tarafın endişelerini diğer tarafın haklı çıkarmaya başladığını algıladığı anda beliren bir süreçtir. Rahim (2002) bu görüşü genişleterek çatışma için, "sosyal varlıklar içerisinde (örneğin; birey, grup, organizasyon vb.) uyumsuzluk, anlaşmazlık veya uyuşmazlık olarak ortaya çıkan etkileşimli bir süreçtir." der (Zhang, Chen, Sun, 2015, 453).

Günümüzde organizasyonlar; küreselleşme, kültürel çeşitlilik, artan rekabet ortamları ve iş gücünün bölünmesi gibi gerekçelerle birlikte çatışma potansiyeli ile yoğun bir biçimde karşı karşıya kalmaktadırlar. Yöneticiler, çatışma sorunlarını çözümleme üzerine vakitlerinin %21'ini harcamaktadırlar. Son yapılan araştırmalar incelendiğinde yöneticilerin ilk on işleri arasında yedinci sırada çatışma yönetiminin gelerek önceliklendiği görülmektedir. Bu bize çatışma mevzusunun önemini anlatmakta ve mümkün mertebe sistematik bir biçimde yönetilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Öyleyse, örgütsel çatışma; bir grubun başka bir gruba karşı gelmesini ve hatta hedeflerine erişmesini diğer grupların önlemesine karşılık o grubun önlemler almasını da kapsamaktadır denebilmektedir. Birbirleriyle çelişen hedeflerin idrak edilmesi ve ekipler arasındaki güç savaşları çatışmanın en ciddi gerekçeleridir (Pondy, 1967, 298).

Dinamik bir süreç olarak kabul edilirse çatışma daha kolay bir şekilde anlaşılabilir. Bir organizasyondaki iki veya daha fazla birey arasındaki bir çatışma ilişkisi, bir çatışma bölümü dizisi olarak analiz edilebilir. Her çatışma bölümü, belirli çatışma potansiyelleri ile karakterize edilen koşullarla başlar. İlişkinin tarafları herhangi bir çatışmanın temeli hakkında bilgi sahibi olamazlar ve birbirleri için düşmanca ilişkiler geliştiremezler. Bir dizi faktöre bağlı olarak, davranışları çeşitli çelişkili özellikler gösterebilir. Her bölüm veya karşılaşma, sonraki bölümlerin seyrini etkileyen bir sonuç bırakır. Tüm ilişki daha sonra koşulların, etkilerin, algının ve davranışın belirli

kararlı yönleriyle tanımlanabilir. Ayrıca, bu özelliklerin herhangi birindeki trendlerle karakterize edilebilir (Pondy, 1967, 299).

Çatışma; bir örgütün üyesi olan bireylerin ve takımların birlikte çalışmalarındaki aksaklıklarla oluşan ve standart faaliyetlerin durma noktasına gelmesi veyahut karışmasıyla son bulan olaylar silsilesi olarak ifade edilebilmektedir. Örgütsel çatışma yapıcı ve örgütün işlevsel taraflarını yansıtacak bir biçimde de tanımlanabilmektedir. Dolayısıyla, tanımlar aynı potada eritildiğinde örgütsel çatışma kavramı, örgütte birden fazla birey veya grup arasındaki kıt kaynakların paylaşılması yahut görevlerin dağılımı ile yine bu birey ve gruplar arasındaki algı, araç, değer veya statü ayrışmalarından kaynaklanan uyumsuzluk ya da sürtüşmeler/anlaşmazlıklar şeklinde tanımlanabilir. Birbirleriyle ilintili dört aşama neticesinde çatışmalar gerçekleşir. Bu aşamalar Şekil 3.1'de (Can, 2002, 328) gösterildiği gibidir.



Şekil 3.1: Çatışma Oluşum Süreci

Can, H. 2002. **Organizasyon ve Yönetim**. Ankara: Siyasal Kitabevi.

3.3. Çatışma Yönetimi

Klasik ve modern yönetim konseptleri bakımından örgütlerde çatışma çeşitli şekillerde tanımlanmakta, anlamlandırılmakta, yorumlanmakta ve çözüme kavuşturulmaktadır.

Modern yönetim anlayışınca kabul gören tanım; çatışmaları ortadan tamamaen kaldırmak veya bastırmaktansa, örgütteki çatışmaların yönetim ekibi tarafından idrak

edilmesi ve örgütün hedeflerine hizmet edebileceği şekle büründürülerek yöneltilmesi ve yönlendirilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu görüş;

- Örgütsel çatışmaların, örgüt yapısındaki bozulmaların veyahut üst yönetim kusurlarının bir belirtisi olması zorunluluğunun bulunmaması,
- Örgütün parçalarından birinin de çatışma olduğu, bunu oluşturan temel gerekçelerden birinin kişiler ve gruplar arası ayrılıklardan ötürü oluştuğu; bu farklılıkların bertaraf edilmesinin olanaksızlığını ifade ederek, çatışmaların tanınması gerektiği,
- Hem örgütsel, hem de bireysel amaçlar açısından, kontrol altına alınabilen ve mümkünse yönetilebilen çatışmaların yararlı olacağı, bastırılan, yok sayılan ya da kontrol altında tutulamayan çatışmaların örgüte ve bireylere zararı dokunacağı, temellerine dayanılarak geçerlilik bulmuştur.

Örgütsel Çatışma Konusunda Geleneksel Yaklaşım (Klasik ve Neoklasik)

1. Çatışmadan kaçınmak mümkündür.
2. Çatışma, yönetimin örgütsel yapısını oluşturma ve idare etmesindeki kusurlardan ve problem yaratıcılar tarafından ortaya çıkarılır.
3. Çatışma, örgüt faaliyetlerinin düzenli bir şekilde ilerlemesini kesintiye uğratır ve optimum iş başarısına ket vurur.
4. Yönetimin temel vazifesi çatışmayı ortadan kaldırmasıdır.
5. Örgütsel optimum iş başarısı için örgütsel çatışma ortadan kaldırılmalıdır (Sunay, [10.05.2019]).

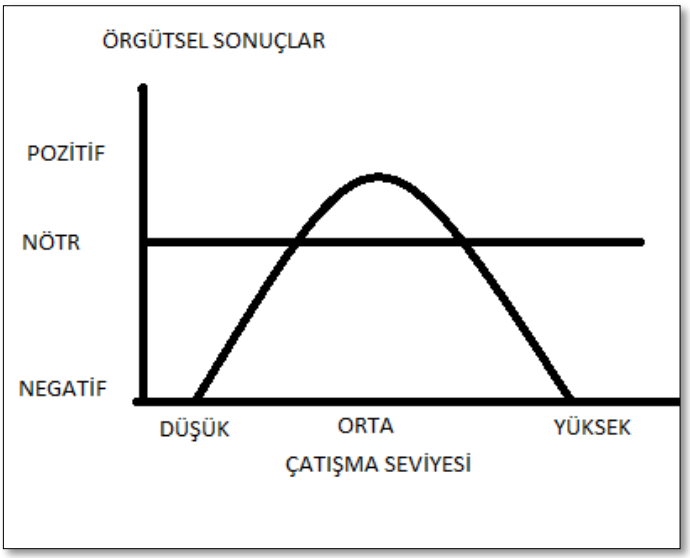
Örgütsel Çatışma Konusunda Modern Yaklaşım (Etkileşim Modeli)

1. Çatışma kaçınılmazdır.
2. Çatışma; örgütsel yapı, örgütün amaç ve hedeflerindeki irade dışı farklılıklar, hat ve kurmay elemanlarının algı düzeyi, değer yargıları, sorunların değerlendirilişindeki farklılıklar ve benzeri nedenlerden ötürü oluşur.
3. Çatışmalar, örgütsel başarıya çeşitli seviyelerde fayda sağlayabileceği gibi onda azalmaya da sebebiyet verebilir.

4. Yönetim ekibinin görevi, optimum örgütsel başarıya hizmet edecek biçimde çatışma çözümlerini yönetmektir.
5. Örgütsel performans uygun bir örgütsel çatışma düzeyini gerekli kılar (Sunay, [10.05.2019]).

Genel anlamda, hem bireysel hem de örgütsel bakımdan olumsuz neticelere yol açabilen bir kavram olarak görülen çatışmalar, etkin şekilde yönetilebildiği takdirde örgüte kazandırdığı olumlu sonuçlarının ortaya konulması ile çatışmaya yeni bir mana kazandırmaktadır. Çatışmaların, belli sınırlar çerçevesinde verim alınacak şekilde yönetildikleri sürece yıkıcı olmaktan ziyade örgütlerde yaratıcılık, yenilik ve değişim gibi akımları güdüleyen, yeni fikirlerin ortaya çıkmasına imkan veren, örgüt üyeleri arasındaki ilişkilerin, bilgi alışverişinin ve iletişimin gelişimine yol açan, örgütsel yardımlaşmanın artırılmasına katkı sağlayan, organizasyona esneklik becerisi kazandırarak örgütsel iş başarımı üzerine olumlu tesir edecek nitelikteki varlığından bahsedilebilir. Bu da etkin olarak yönetilebilen çatışmaların örgütü ileriye taşımasına ve gelişimine katkıda bulunacağı anlamına gelmektedir (Akkirman, 1998, 3).

Klasik yönetim anlayışına sahip yöneticiler arasında, çatışmanın örgüte zararlı olduğu, bu nedenle ortadan tamamen kaldırılması gereği inancı yaygındır. 90'lı yılların başında, kabul edilebilir düzeyde çatışmaların örgüt gelişimi için zaruri olduğu ve çatışmanın yönetilmesi kavramları davranış bilimcilerin tartışma konuları haline gelmiştir. Şekil 3.2'de çatışma seviyeleri ve örgütsel sonuçlar arasındaki ilişki görülmektedir (Brown, 1986, 8).



Şekil 3.2: Örgütsel Sonuçlar ile Çatışma Düzeyleri Arasındaki İlişki

Brown, Lloyd David. 1986. **Managing Conflict at Organizational Interfaces**. Addison-Wesley Publishing.

Şekilde de görüldüğü üzere yöneticiler, negatif sonuçlar doğuran, örgütsel kaynakları heba eden, örgütün enerjisini hırpalayan, düşmanlık ve saldırganlık davranışlarını arttıran, psikolojik ortamı tehdit ederek grup birlik-beraberliğini yıpratan yani, fonksiyonel olmayan çatışmaları azaltmak; pozitif sonuçlara yol açan, örgütte yeni fikirlerin üretilmesini sağlayan, örgütün canlılığını arttıran, yaratıcılığı teşvik edici, birey ve takım kimliklerinin oluşumuna yardın eden fonksiyonel çatışmayı arttırmak isteyeceklerdir. Öğrenme ve yenilik adına fırsat olan çatışmalar bir güven ve anlayış ortamı kurmak için kullanılabilir. Çatışmanın yer almadığı ortamlarda yeniliğe gerek görülmediği ve yüksek düzeyde çatışmanın daha üstün performansla ilişkili olduğu görüşü yapılan araştırmalarla kanıtlanmaktadır.

Örgütün gelişebilmesi için örgütsel çatışmanın elzem bir olgu olduğunun kabulü, ve çatışmaların örgütün vazgeçilmez parçası olarak değerlendirilmesi gerekliliği, örgüt yönetiminin çatışmalara karşı bakış açısını oldukça etkilemiş ve değiştirmiştir. Böylelikle, örgüt içerisinde yaşanan çatışmaların bastırılarak lağvedilmesindense, örgütün amaçlarına katkıda bulunacak bir biçimde yönlendirilmesi algısı kendini göstermiştir.

En etkili çatışma yönetimi zararın minimuma indirilerek yararların maksimize edildiği kazan-kazan çözüm stratejisini benimseyen, örgütteki çatışma düzeyinin en uygun

düzeyde tutulduğu faaliyetler bütünü şeklinde ifade edilebilir. Örgütlere fayda sağlayan unsurlar arasında, çıkan çatışmaların ve neticesinde yaşanan gerilimin birtakım limitler dahilinde tutulması bulunmaktadır. Bu limitler dışında kalan çatışmalar örgüt performansını olumsuz etkilemektedir. Yaşanan çatışmaların azlığı, örgütün statükocu olduğunu, yeniliklere ve değişime adapte olamadığını, ilerleme kaydedilemediğini gösterir. Günbegün ilerleyen teknoloji ve artan rekabet koşulları, günümüzdeki örgütleri yaratıcı olmaya, son sürat gelişmeye ve değişimlere çarçabuk ayak uydurmaya yönlendirmekte ve zorlamaktadır. Çatışma düzeyinin düşük olduğu örgütlerde bu gelişmelere yanıt almak bir hayli zordur ve bu durum örgütlerin sürdürülebilirliklerini tehlikeye atan bir durumdur.

Diğer yandan, çatışmaların çok yüksek düzeyde yaşanması ya da kontrol altına alınamaması, örgütü karmaşıklığa sürükleyerek kaotik bir ortam yaratılmasına sebep olmaktadır. Yüksek düzeydeki çatışmalar, birimler ya da takımlar arası işbirliği ve güvenin yok olarak kritik kararların zamanında verilememesine, dolayısıyla iletişimin aksamasına mahal verecektir. Örgütün eksi hanesine puan olarak işleyen bu durum, örgütün yaşamını tehlikeye sokarak zarar verebilmektedir.

Bahsi geçen her iki düzeydeki çatışma da örgüt performansını olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle, örgütte durgunluğu engelleyecek, yenilikçiliği aşılayacak, gerginliklerden kurtulmayı sağlayacak, değişim ve gelişim tohumlarının atılmasını motive edebilecek düzeydeki çatışmalar örgüt için en uygun çatışma düzeyini ifade etmektedir (Akkirman, 1998, 2).

Çatışmanın önemini daha ayrıntılı olarak belirtmek için çatışmanın örgütlere sağlayacağı olumlu sonuçlar aşağıda belirtilmiştir.

- Çatışma halindeki taraflar haklılıklarını ve kendi görüşlerinin doğruluğunu ispat etmek niyetiyle tüm yaratıcılıklarını sergileyecekler, orijinal fikirler ortaya koyacaklar ve örgüt yönetimi de tüm bunlardan yararlanma fırsatı bulabileceklerdir.
- Bireysel yaratıcılığın yanı sıra, yeni buluş ve bakış açıları için araştırmada bulunmaya meyyal olacak örgüt üyeleri sayesinde yeni yaklaşımları destekler nitelikte bulgular elde edilebilecektir.
- Uzunca bir süredir sürüncemede kalarak bir türlü çözüme kavuşturulamayan örgütsel ve bireysel problemler incelenip çözüme odaklı enerji ve tüm dikkat bu

sorunlar üzerinde toplanarak istenen sonuçlara ulaşılacak, beraberinde gerilim de azalacaktır.

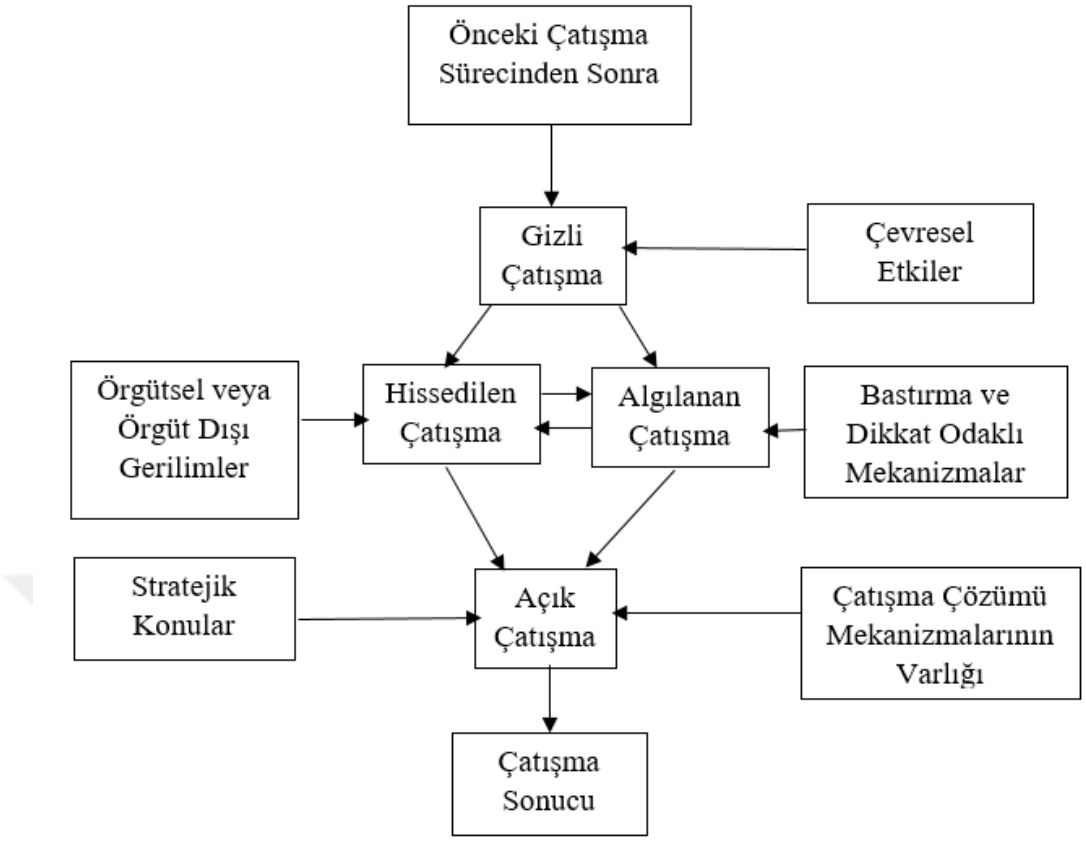
- Görüş bildirmekten kaçınarak tarafsızlığını korumak isteyen bireylerin fikir ve bakış açılarını açıklamaya zorlanması ve böylelikle sorunların çözümünde yol alınması sağlanacaktır.
- Örgütsel etkinliği uzun süredir olumsuz yönde etkileyen veya verilmliliği tehdit eden sorunlar açığa çıkacak, ilgi, gerilim ve çözüm üçlüsü eşliğinde motivasyonu artıracaktır. Böylece, sorunlu hallerden kurtulmanın bireyleri harekete geçiren bir dürtü olduğu gözlemlenebilecektir.

Çatışan bireyler/taraflar çatışma aracılığıyla kendi bilgi, beceri ve kapasitelerini değerleme şansına sahip olacak ve çatışmaları gidermek için gerekli önlemleri alma fırsatlarına da kavuşabileceklerdir (Eren, 1991, 492).

3.4. Çatışma Süreci ve Evreleri

Bazı kararların programlanması veya rutinleşmesi gibi, bir organizasyondaki çatışma yönetimi de bazen programlanır veya kurumsallaşır. Bir kuruluşun başarısı büyük ölçüde, çeşitli çatışma olaylarıyla başa çıkmak için uygun mekanizmaları kurma ve kullanma kabiliyetine bağlıdır.

Pondy (1967) çatışma nasıl oluştuğunu ve aşamalarını beş başlık altında toplamıştır: (1) gizli çatışma (koşullar), (2) algılanan çatışma (biliş), (3) hissedilen çatışma (etki), (4) açık çatışma (davranış), (5) çatışma sonrası (koşullar).



Şekil 3.3: Çatışma Süreci

Pondy, Louis R. 1967. Organizational Conflict: Concepts and Models. **Administrative Science Quarterly**. v. 12 i. 2: 306.

3.4.1. Gizli Çatışmalar

Ortaya çıkmaya hazır çatışmanın nedenlerini ifade etmektedir. Çatışma potansiyeli taşıyan, çatışmaya neden olabilecek durumlara örnek olarak dört temel gizli çatışma vardır (Pondy, 1967, 300):

I. Kıt kaynaklar için rekabet

II. Özerklik için tahrik

III. Hedefler ayrılığı

IV. Rollerin çatışması

3.4.2. Algılanan Çatışma

Bazı durumlarda çatışmanın, yalnızca tarafların algılama farklılıkları sebebiyle de baş göstermesi muhtemeldir. Algılanan çatışma; çatışmaya konu birey veya ekiplerin, durum ve vakaları algılama biçimleri ile ilgili olmaktadır. Potansiyel çatışma faktörleri mevcut olsa dahi çatışma algılanamıyor olabilir. Çatışmanın algılanabilmesini iki mekanizma sınırlandırmaktadır. Birincisi; farkına varıldığı halde çatışmaların gizlenmesi, üzerinin örtülmesidir. İkincisi; örgütlerde çatışmanın yaşanması için fazlasıyla gerekçe olmasına rağmen bireylerin seçici davranıp bu gerekçelerden bazılarına odaklanarak onların üstesinden gelmeye çalışmalarıdır. Potansiyel çatışma, çatışmanın algılanması hususunda her daim öncelikli değildir. Öyle ki; insanlar herhangi bir çatışma olmadığında bile çatışma varmışçasına bir algıya sahip olabilirler.

3.4.3. Hissedilen Çatışma

Hissedilen çatışma, çatışmanın yalnızca algılanmasını değil, aynı zamanda gerçekten hissedildiği aşamadır. Çatışma olgusunu duygusal boyutta irdelemektedir. Çatışma halindeki tarafların olay ve durumlar konusundaki hislerini ifade etmektedir. Bazı çatışmalar hissedilen çatışma düzeyinde değildir. Taraflar fikir birliğinde olmamalarına rağmen birbirlerine karşı öfke, kin, düşmanlık gibi kötücül duygular beslemezler. Herhangi bir sorunun çözümlenmesi hususunda anlaşmazlık olduğunda dahi kişisel olarak bir aksiyon almazlar.

Hissedilen çatışma, bireylerin/tarafların birbirlerine karşı sahip oldukları değer yargılarını ve tavırlarını/tutumlarını içermektedir. Kişiler arası çalışma ortaklığına yönelik yüksek seviyede güvenilirlik sağlanması, algılanan çatışmanın düşük düzeyde tutulmasına olanak vermektedir.

Çatışmanın kişiselleştirilmesi, birçok insanın çatışma işlevleriyle ilgilenmesine neden olan mekanizmadır. Çatışmanın kişiselleşmesinin iki nedeni vardır:

(i) Bireyin kendi içinde meydana gelen, etkin organizasyon ve bireysel gelişim konusundaki tutarsız talepler. Kaygılar ayrıca krizden ya da örgütsel baskılardan kaynaklanabilir. Bireysel iç dengeyi korumak için bu endişeleri gidermek gerekir.

(ii) Bireyin bütün kişiliği ilişkiye dahil olduğunda, çatışma kişiselleşir. Düşmanca duygular, çeşitli kurumları karakterize eden samimi ilişkilerde en yaygın olanıdır.

3.4.4. Açık Çatışma

Açık çatışma; çatışma halindeki tarafların karşılıklı tartışmaya girdiği ve bunu fiilen gösterdiği; birbirine ağır sözler sarfetme, kötü bir üslup kullanma, belirli bilgileri karşı taraftan gizleme, bazı verileri karşı tarafa iletmeme ve hatta uç noktalarda kaba kuvvet kullanma boyutunda olma vb. şekillerde ortaya çıkabilen davranışlar bütünüdür.

3.4.5. Çatışmanın Sonucu

Çatışma sonucu, çatışma sürecinin son halkasıdır. Her çatışma bölümü, organizasyon katılımcıları arasındaki ilişkileri oluşturan bu bölümlerin bir dizisinden başka bir şey değildir. Eğer çatışma gerçekten tüm katılımcıların memnuniyeti ile çözülürse, daha işbirliğine dayalı bir ilişkinin temeli atılabilir veya katılımcılar, daha düzenli bir ilişki arayışlarında, önceden algılanmamış ve uğraşılmamış gizli çatışmalara odaklanabilirler. Öte yandan, çatışma yalnızca bastırılmış ancak çözümlenmemişse, gizli çatışma koşulları düzeltilebilir veya çözülene kadar daha ciddi biçimlerde meydana gelebilir.

Ancak, organizasyon kapalı bir sistem değildir. İçine yerleştirildiği çevre daha iyi hale gelebilir ve örneğin, kurum için daha fazla kaynak sağlanarak gizli çatışma koşulları hafifletilebilir. Ancak daha kötü niyetli bir çevre yeni krizlere neden olabilir. Her çatışma evresinin gelişimi, önceki evrelerin ve çevre ortamının etkilerinin karmaşık bir birleşimi ile belirlenir. Örneğin; kıt kaynakların kullanımına istinaden tartışmalar sıklıkla uzlaşma yoluyla bir karara bağlanır. Bu uzlaşmada aslen hiçbir taraf istediğini tam manasıyla elde edemediğinden, ilkin uzlaşma gibi görünse de bu uzlaşı bir sonraki çatışmayı güdüleyen sebebi oluşturabilir (Pondy, 1967, 306).

3.5. Örgütlerdeki Başlıca Çatışma Türleri

3.5.1. Fonksiyonelliğine Göre Çatışmalar

En çok kullanılan sınıflandırmalardan birincil olanı fonksiyonel olan ve fonksiyonel olmayan şeklinde ikiye ayrılan çatışmalardır. Etkileşimci bakış açısı tüm çatışmaların iyi olduğunu öne sürmez. Aksine, bazı çatışmalar grubun hedeflerini destekler ve performansını arttırır, bunlar fonksiyonel, yapıcı çatışma biçimleridir. Bu nitelikteki çatışmalar organizasyonun çeşitli kısımlarındaki sorunları işaret edebilir. Böylelikle bu sorunların yöneticinin dikkatini çekebilecektir. Ayrıca organizasyona canlılık

kazandıracak yeniliklerin ve değişimlerin hatta dönüşümlerin gerçekleştirilmesini kolaylaştırır (Robbins, 1996, 502).

Fonksiyonel olmayan çatışma, örgütü amaçlarına ulaştıracak yoldan saptıran, amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine hiçbir fayda sağlamayan çatışmalardır. Klasik ve neo-klasik bakış açıları bütün çatışmaları fonksiyonel olmayan çatışmalar olarak değerlendirmişlerdir. Bu yargılara göre eğer çatışma yaşanıyorsa formal organizasyon yapısal olarak yetersiz kalıyor demektir. Modern yaklaşıma göre de çatışmalar bazı koşullarda fonksiyonel olmayabilir ancak her türlü çatışmayı fonksiyonel olmayan çatışma şeklinde nitelemek anlamlı değildir.

3.5.2. Taraflarına Göre Çatışmalar

Örgütsel çatışmaların aslen insana özgü bir hadise olduğu su götürmez bir gerçektir. Lakin, örgütsel yapı yalnızca barındırdığı görevli kişilerden ibaret değildir. Ek olarak, bireylerden meydana gelen gruplar, takımlar, ekipler, birimler ve bölümler de vardır. Bununla birlikte, bağımsız bir örgüt tamamen başka örgütlerle de çatışmalar yaşayabilmektedir. Dolayısıyla, örgütlerde çatışma çeşitleri aşağıda belirtildiği gibi taraflarına göre de incelenebilmektedir.

3.5.2.1. Bireyin İçsel Çatışmaları

Kişilerin kendi içlerinde yaşadıkları çatışmalar bu çatışma grubuna girmektedir. Genellikle bir tür amaç, bilişsel veya duyuşsal çatışma içerir. Kişinin kendisinden ne beklendiğini tam manasıyla bilemediği ve bundan emin olmadığı veya kendisinden bir konuda zaman zaman başka türlü davranışlar beklendiği ya da yapabileceğinden çok daha fazlasının kendisinden beklenmesi hallerinde ortaya çıkarak kişiyi huzursuzluğa, rahatsızlığa ve yoğun strese iter. Bu çatışma türü bireyin kendisiyle barışık olmamasından kaynaklanır. Birey hem karar verme hem de kararını eyleme geçirme aşamalarında oldukça zorlanır. Böyle bir karar vermeye çalışmak üç temel insan-içi hedef çatışması türünden birini veya birkaçını yaratabilir (Hellriegel, Slocum, 2008, 386):

1. Yaklaşım-yaklaşım çatışması, bir bireyin her birinin olumlu bir sonucu olması beklenen iki veya daha fazla alternatif arasından seçim yapması gerektiği anlamına gelir (örneğin, eşit derecede çekici görünen iki iş arasında bir seçim).

2. Kaçınma-kaçınma çatışması, bir bireyin her birinin olumsuz bir sonucu olması beklenen iki veya daha fazla alternatif arasından seçim yapması gerektiği anlamına gelir (örneğin, nispeten düşük ücret veya şehir dışına seyahat etme gibi).

3. Yaklaşımdan kaçınma çatışması, bireyin hem olumlu hem de olumsuz sonuçları olması beklenen bir şeyi yapıp yapmamaya karar vermesi gerektiği anlamına gelir (örneğin, kötü bir konumda iyi bir iş teklifi kabul etmek). Pek çok karar, kişisel hedefler çatışmasının çözümünü içerir.

3.5.2.2. Bireyler Arası Çatışmalar

İki ya da daha fazla kişinin birtakım çeşitli konular üzerine anlaşmazlığa düşmesi meselesidir. Bireyler arası çatışmaların en önemli nedenlerinden birisi, tarafa konu bireylerin amaç ve hedeflerinin, davranışlarında izledikleri yol ve yöntemlerin, sahip oldukları bilgi birikimi ve değer yargılarının birbirinden farklı olmasıdır.

Bireyler arası çatışma aynı hiyerarşik düzeyde yer alanlar arasında yaşanabileceği gibi farklı hiyerarşik seviyelerde bulunan kişiler arasında da meydana gelebilmektedir. Örgütlerde ast-üst arasında çıkan çatışmalar komuta-kurmay yöneticiler arasında yaşanan çatışmalar, işçiler-müdürler, şefler arasındaki çatışmalar buna örnek olarak verilebilir.

Bireylerarası çatışmanın analizinde kullanılan yöntemlerin başında Amerikalı iki psikolog Joseph Luft ve Harry lngram tarafından 1955 senesinde Kaliforniya Üniversitesi'nde geliştirilen, isimlerinin baş harfleri ile adlandırdıkları Johari Penceresi gelmektedir. Tablo 3. Johari Penceresi gösterilmiştir (Shenton, 2007, 488).

Tablo 3.1: Johari Penceresi

		Kişinin Kendisi Tarafından	
		Bilinen	Bilinmeyen
Başkaları Tarafından	Bilinen	**Açık Bölge**	**Kör Bölge**
	Bilinmeyen	**Gizli Bölge**	**Kapalı Bölge**

Shenton, Andrew K. 2007. Viewing Information Needs Through a Johari Window. **Emerald Insight Reference Services Review**. v. 35 i. 3: 488.

Şekildeki açık bölge; bireyin hem kendisi hem de diğerleri tarafından bilinen özelliklerini içermektedir. Açık bölge, genellikle kolay gözlemlenebilmektedir; bireyin anlatmaktan kaçınmadığı bilgileri, bilinçli hareketlerini kapsamaktadır. Tarafların farkındalığının olduğu, tanıdık bildik tutum ve davranışlar yer aldığı için ilişkiler bakımından en avantajlı bölgedir denilebilir. Açık bölgesi geniş olanlar takım oyununa yatkın birer iletişim ustalarıdır.

Kör bölge, bireyin kendisinin bilmezken başkaları tarafından bilinen alanı açıklar. Kaygı, kıskançlık, korku hisleri bu bölgede yer alır. Eğer bu alan geniş ise, kişinin tek taraflı iletişimi tercih ettiği, benmerkezci ve eleştirilere kapalı olduğu anlaşılır. Kör bölgesi geniş kişilerin duygusal yeterlilikleri düşüktür, empati yetenekleri sınırlıdır.

Gizli bölge, birey tarafından bilindiği halde diğerleri tarafından bilinmeyen özellikleri içermektedir. Birey bu özelliklerini bilerek saklama ihtiyacı içerisinde de olabilir. Kendine odaklı, risk almayan, hakkını arayamayan, özgüveni yetersiz, içe kapanık bireylerde gizli bölge geniş olmaktadır. Bu kişilerle iletişim kurmak güçtür, eleştiriyi kabul eder ancak uygulamazlar.

Kapalı bölge ise, hem kendisi hem de başkaları tarafından bilinmeyen özelliklerini içermektedir. Kapalı bölgesi geniş kişilerin ne yapacakları kestirilemez, kuralcı bir yapıya sahiptirler ve mesafeli durmaktan hoşlanırlar. Fikir ve davranışlarını gizledikleri gibi çatışmadan da kaçınırlar (Shenton, 2007, 490).

3.5.2.3. Bireyler ile Gruplar Arası Çatışmalar

Kişilerin, grup üyeleri tarafından belirli normları kabul etmeye zorlandığı takdirde bu tür çatışmalar meydana gelmektedir. Grup üyelerinin sahip olduğu ve paylaştığı kalıplaşmış değerler, normlar ve bağlı oldukları inançlar dışında hareket eden kişiler grubun baskıcı yapısıyla karşılaşacak ve bundan ötürü çatışma doğacaktır.

3.5.2.4. Bölümler Arası Çatışmalar

Bölümler arası çatışmalar daha çok, aynı birim yöneticisine bağlı grup üyelerinin birbirleriyle mücadele etme girişimlerinden kaynaklanır. Diğer bir ifadeyle, grup üyeleri arası çatışmalar, bir organizasyonel yapı içinde başlıca görevleri yerine getirmek üzere bir arada bulunan ve her birinin ayrı işlev, yetki ve sorumlulukları bulunan örgütsel birimler arasında gerçekleşen çatışmalardır. Bu tarz çatışmalara sebebiyet veren her ne ise ortadan kaldırılması ve taraflar arasında uzlaşmaya varılmasında aktif rol alacak kişiler yöneticilerdir ve bu nedenle çatışma ortamlarından en yüksek düzeyde etkilenenler de yine yöneticiler olur. İlaveten, örgütlerde kurmay grupları ile komuta yöneticileri, bazı planlama ve uygulamalar açısından karşılıklı gruplar olarak anlaşmazlıklara düşebilirler. Örneğin; finans departmanı ile üretim bölümünün birtakım yatırımlar için kaynak bulma ve zaman planı çıkartma bakımlarından fikir ayrılıkları yaşamaları veya insan kaynakları bölümünün atama uygulamalarının örneğin satış ekibi tarafından uygun görülmemesi de bu tür çatışmalara örnek gösterilebilir (Eren, 1991, 492).

3.5.2.5. Örgütler Arası Çatışmalar

Bazı durumlarda bir örgüt kendinden başka örgütlerle de çatışmalar yaşayabilmektedir.

Yapısal çatışma; organizasyon birimleri arasındaki uyuşmazlıkları tarif etmektedir. Bir birimin veya birimlerin amaçlarına yönelik tutum ve davranışlarına, diğer organizasyonel birim üyelerinin hedef, tutum ve beklentileri tarafından ket vurulması olarak tanımlanmaktadır.

- Yatay Çatışma: Aynı hiyerarşik kademede yani eş düzeyde bulunan kişi veya birimler arasındaki sürtüşmelere denir. Yatay çatışmalara örnek olarak; bir organizasyonun farklı bölümleri arasında vuku bulan çatışmalar verilebilir. Aynı

kademede çalışan birimler arasında rekabet mevzu bahis olduğundan yatay çatışma kaçınılmaz bir durumdur.

- Dikey Çatışma: Örgüt içerisinde farklı hiyerarşik düzeylerde bulunan birey veya birimler arasındaki çatışmadır. Bu çatışma üstlerin baskıcı tutumları, amaç ve isteklerin ast-üst arasında uyuşmazlığı gibi durumlar olarak gösterilebilir.
- Çalışan-Yönetici Çatışması: Organizasyonlarda en sık görülen çatışmaları ifade etmektedir. Sorumluluğun ve yetkinin sahibi yürütme görevlisi yöneticiler ile yöneticisine yalnızca tavsiye vazifesi gören raporlar verebilen, alanında uzman çalışanlar arasında yaşanmaktadır. Daha çok, kişi ve birimlerin üstlendikleri rollerden kaynaklanmaktadır. Yöneticiler emir verme hakkına sahipken, personel sadece alınacak kararla ilgili bilgilendirme, kararlara ışık tutma ve raporlama vasıtasıyla tavsiye verme hakkına sahiptir. (Ertürk, 2000, 222)

Araştırmacılardan bazıları örgüt içi çatışmanın kaynakları olarak; bilgi, inanç ve temel değerlerdeki değişiklikler, pozisyon, güç ve kendini gösterebilmek için yapılan rekabet, tansiyon ve gerilimi azaltma gereği, kişisel rahatsızlık ve örgütsel yapıdan kaynaklanan algı ve tutumlar olarak değinmişken; diğerleri bu kaynakları duygusal çatışma, çıkar çatışması, değer çatışması, bilişsel çatışma, amaç çatışması ve bağımsızlık çatışması olarak belirtmişlerdir (Yatkın, 2008).

3.5.3. Amaç, Rol, Kurumlaşmış ve Beliren Çatışma Ayrımı

Çatışmalar başka bir görüş açısına göre de;

- Rol çatışmaları
- Amaç çatışmaları
- Beliren çatışma
- Kurumlaşmış çatışma

şeklinde sınıflandırılabilir.

Amaç çatışması; çeşitli düzeylerde ve çeşitli taraflar arasındaki amaçlar konusundaki uyuşmazlıkları, rol çatışması da şahısların örgütte oynamak istedikleri rol ile oynamaları beklenen rol arasındaki uyumsuzlukları ifade etmektedir.

Kurumlaşmış çatışma; çatışmanın doğabileceği koşulların, çatışmanın derece ve şiddetinin, çatışma çözüm yollarının sosyal sistem tarafından belirlendiği, tarafların bir çatışma halinde nasıl davranacaklarının, hangi yöntemleri izleyeceklerinin ayrıntılı

olarak belirlendiği durumları ifade eder (McFarland, 1979'dan aktaran Koçel, 2011, 650). Bu tür çatışmalara en karakteristik örnek olarak, şikayetlerin nasıl ve nereye yapılacağı, ne şekilde değerlendirileceği, grev ve disipline ilişkin konuların yasal hüküm veya toplu sözleşmelerle belirlenmiş yöntemlere bağlandığı işçi-işveren ilişkilerinde yaşanan çatışmalar verilebilir.

Beliren çatışma olarak ele alınan ve en önemli nedeni işten bağımsız kişisel veya sosyal faktörler olan çatışma türü ise çalışan-yönetici arasında ortaya çıkan çatışmalarla ilgilidir (Herbet'ten aktaran Koçel, 2011, 650).

3.6. Çatışma Nedenleri

Öncelikle çatışmanın bir doğası mevcuttur. İki aktör (şahsi ya da ortak) arasındaki tutarsızlıkların ve çelişkilerin, fikri ayrılıkların yaşanması ya da kıt kaynakların paylaşılması süreçlerinde spontane gelişen uyumsuz davranışlar çatışma sebepleri arasında sayılabilmektedir (Ada, 2013, 64). Geliştirilebilecek çözüm metotları bakımından, örgüt içerisinde çeşitli seviye ve düzeylerde, farklı taraflar arasında beliren çatışmaların gerekçelerini bilmek mühimdir. Çatışmaların bir kısmı kişilerin kendi içlerinde, bir kısmı kişiler arasında, bazıları da örgütün değişik birimleri (formal veya informal gruplar) arasındadır (Miles'dan aktaran Koçel, 2011, 650).

Çeşitli bilim insanları, örgütsel yaşamın işleyişinde mühim bir yere sahip olan ve herbir örgüt türüne göre değişkenlik barındıran yapıdaki çatışma gerekçelerini birtakım sınıflandırmalara ayırmışlardır. Örgütsel çatışmanın referans noktaları ile ilgili çok farklı görüşler bulunmaktadır. Örgüt içi çatışmanın kaynakları olarak Renwick (1977) tarafından şunlar ifade edilmiştir:

- Bilgi, görüş, öğreti veya asli değer farklılıkları,
- Makam, güç veya niteliklerini ortaya koymak için rekabet etmek,
- Gerilim ve tansiyonu asgari düzeyde tutma ihtiyacı,
- Bireysel huzursuzluk,
- Örgüt yapısından etkilenen algı farklılıkları veya tutumlar.

Rahim (1986) ise örgütsel çatışma kaynakları olarak,

- Hissi çatışma,
- Çıkar çatışması,

- Değer çatışması,
- Bilişsel çatışma,
- Amaç çatışması ve
- Bağımsız çatışmaları göstermiştir.

İncelenen diğer araştırmaların örgütsel çatışmayı iş gücündeki farklılıklara, ekonomik menfaatlerdeki çelişkilere, görev ve rol başkalaşımlarına, çatışan grubun sadakatine ve örgütte değer farklılığına bağlamıştır (Yatkın, 2008).

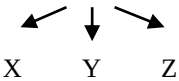
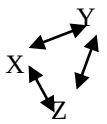
Örgütsel çatışma nedenleri şu şekilde tasnif edilebilir:

3.6.1. İşbölümünde Karşılıklı İşlevsel Bağımlılık

Kişi ve gruplardan oluşan örgütlerde taraflardan birinin, emellerini ve üstlendikleri vazifelerini yerine getirebilmek maksadıyla, karşı tarafın verilerine, iş yapışına veya bilgi birikimine muhtaç olma hali, karşılıklı görev bağımlılığını ifade eder. Bu şekilde karşı tarafa/taraflara tabi olma durumunda, önceliklendirmeler ve hedefler de taraflar arasında bağdaşmıyor ise bu başkalıkların düzeyine paralel olarak azalan veyahut artan biçimde çatışma vuku bulacaktır (Ada, 2013, 66).

İş bölümü konusunda James Thompson tarafından geliştirilen karşılıklı bağlılık tipleri yararlı bir örnek sergilemektedir (Koçel, 2011, 289).

Tablo 3.2: James Thompson'un Teknoloji Sınıflaması

Teknoloji Türü	Faaliyetlerarası Hakimiyeti Olan Karşılıklı Bağımlılık	İletişim ve İletişimin Karar Vermeye Etkisi	Organizasyon Çapraşıklık Düzeyi	Sağlanması Gereken Koordinasyon Türü	Örnek
Çözümleyici	Bütünleyici 	Az	Az	Standartlaşma	Banka
Bağlı	Sıralı X → Y → Z	Orta	Orta	Plan	Montaj Hattı
Yoğun	Çok Yönlü 	Çok	Çok	Karşılıklı Ayarlama	Hastane

Koçel, Tamer. 2011. **İşletme Yöneticiliği**. 13. bs. İstanbul: Beta Basım.

Bu klasfikasyona göre; karşılıklı görevler ne kadar fazlaysa, örgütsel üyelerin çatışmaya girmeleri için fırsat ve nedenler o kadar fazladır. Başka bir deyişle, artan etkileşim duygusal ve bilişsel çatışma için fırsatların artmasına neden olur. Üç farklı görev karşılıklı bağımlılığı vardır: (a) bütünleyici karşılıklı bağımlılık, (b) sıralı karşılıklı bağımlılık ve (c) çok yönlü karşılıklı bağımlılık. En düşük görev karşılıklı bağımlılık derecesi, bireylerin veya bireysel birimlerin organizasyona ayrı katkılarda bulundukları bütünleyici karşılıklı bağımlılıkta bulunur (Thompson, 1967, 54).

3.6.2. Kısıtlı Kaynakların Paylaşımı

Kaynak kıtlığından kaynaklanan çatışma, iki veya daha fazla taraf aynı sınırlı kaynaklar için, örneğin sermaye, insan kaynakları, ekipman ve fiziksel alan için yarışıyorsa ortaya çıkar. Bu durumda, bir tarafın hedefleri diğer tarafın hedefleri tarafından baltalanır, çünkü aynı kaynaklar her iki paydaşın hedeflerini gerçekleştirmek için de gereklidir. Ayrıca, bu düzenlemede, her iki tarafın hedeflerine ayrı ayrı ulaşılabilir ve kaynak kıtlığı mutlaka bir tarafın tamamen inkar ettiği anlamına gelmez, bunun yerine bir çeşit uzlaşmaya varılması gerekir. Kaynak kıtlığı nedeniyle çatışmanın mahiyeti duygusal veya bilişsel olabilir (Mitchell, 2016, 3).

Bu kısıtlı kaynakları, organizasyonu şekillendiren kişi ve grupların etkinlikleri ile ilgili paylaşmaları ve kendilerine düşen payı artırabilmek amacıyla birbirleriyle rekabet haline girmeleri, çatışmaların ortaya çıkması olasılığını yükselten bir çalışma sahası hazırlamaktadır. Bilhassa paylaşma ve uzlaşma kültürünün, aynı zamanda empatik davranış biçiminin oturmadığı topluluk ve toplumlarda ortak kaynak kullanımı yaşanan çatışmaların pek çoğunun kaynağıdır.

3.6.3. Amaç Farklılıkları

Örgüt başarısına giden yol ortak amaçların belirlenmesi ve uygulanmasından geçer. Ortak amaçların yaratılması ve yürütülmesi bir hayli zordur. Kişiler ve gruplar arasında ulaşılacak amaç konusundaki farklı görüşler, çatışmalar için uygun pozisyon yaratan kaynaklardan bir diğeridir. Tıpkı çalışanlar gibi, farklı birimlerin de farklı amaçları vardır. Yöneten-yönetilen arasında da oldukça farklı amaçlar olabilmektedir (Griffin, Moorhead, 2013, 408). Yöneticilerin farklı amaçları bir potada eriterek ortak amaç doğrultusunda koordine edebilmesi bu noktada oldukça önemli olmaktadır. İstek

ve gereksinimler oldukça subjektiftir. Örneğin, halkla ilişkiler departmanı için bütün mesele "imaj" iken, pazarlama için "marka sempatizanlığı" yaratmak en önemli şey olabilir. Bu konuda "Amaçlara Göre Yönetim ve Performans Yönetimi Uygulamaları", amaçların birbirleriyle bağdaşmamasından ötürü doğacak çatışmaları azaltma yönünde kullanılabilir. (Eren, 2004, 558)

3.6.4. Algılama Farklılıkları

Her ne kadar insan kaynakları birimileri çalışan seçiminde titizlenseler dahi, çok çeşitli kültürlerden gelmeleri nedeniyle çalışanların olayları birbirlerinden oldukça farklı algılamaktadırlar. Olayları ve örgütsel gelişmeleri farklı boyutlarda algılayan çalışanlar arasında çatışmaların yaşanması muhtemeldir.

İki veya daha fazla çalışan, birbiriyle çelişen tarzlara sahip olabildiği gibi, çelişkili algıları da olabilir. Aynı olayı çarpıcı biçimde farklı şekillerde görebilirler. Öfke ve çatışma, bir departman diğerlerine göre organizasyon için daha değerli görüldüğünde de ortaya çıkabilir.

3.6.5. Yönetimsel Alan Belirsizliği

Yönetimsel fonksiyonlarda belirlenen yetki, vazife ve yükümlülüklerin çerçevesinin net olarak çizilmemesi, sınırlarının açıkça tanımlanmaması veya rollerin çakışmasıyla yaşanan çatışma nedenidir (Ada, 2013, 66). Organizasyonlarda hangi çalışanın hangi alanlarda, ne denli ve kime yönelik sorumluluğu olacağı bazen belirsiz kalabilir. Kişi veya grupların aynı konulara yetkili olarak atanmaları veya vazifelerinin üst üste binerek birbiriyle çelişki yaratması sonucu rol karmaşası oluşur. Bu tür belirsiz ve karmaşık ortamlar çatışmaların doğmasına müsaade eder (Wexley ve Yukl, 1979'dan aktaran Koçel, 2011, 652).

Meydana geliş biçimlerine göre rol çatışması farklı şekillerde görülebilir:

- Rolü atayan kişinin, rolü oynamasını beklediği kişiden kendi içinde çelişkili ve uyumsuz isteklerde bulunması, rol yükümlüsünü çatışmaya düşürebilir.
- Çok sayıda rol belirleyicinin aynı rol yükümlüsünden taleplerinin üst üste binerek çakışması hallerinde rol yükümlüsü aynı şekilde çatışmaya düşecektir.
- Bir diğer rol çatışması tipi, rol yükümlüsünün sorumlu olduğu rollerden birini tercih edememesinden ötürü yaşanır. Çalışanlarının başarılarını rutin olarak değerlemesi gereken bir yöneticinin sahip olduğu yargı rolünün, rol yükümlüsünün

gelişme ve geliştirme rolünde başarılı olma becerisine ket vurması örnek gösterilebilir.

- Başkalarının beklentilerinden kaynaklanan rol çatışmalarının yanı sıra, kişinin kendi içinde yaşadığı rol çatışması olarak nitelenen yükümlü olduğu rolü ile uyumsuzluğu da rol çatışması olarak görülebilir.
- Bireylere kaldırabileceğinden fazla rolün atanması da rol çatışmasına sebebiyet verecektir (Kılınç, 1985, 120).

3.6.6. İletişimde Noksanlıklar

Bir kaynaktan, bir alıcının algılayabileceği mesajın bir kanal aracılığıyla aktarılması süreci şeklinde tanımlanan iletişim, organizasyonlar için büyük önem taşımaktadır. Çalışanlar işlerini her an aldıkları bilgiler sayesinde yürütürler. Güncel bakış açılarına göre zayıf ve kapalı iletişim, örgütlerde muhtmel çatışmalara kaynak olabilmektedir (Robbins, 2003, 400). İyi bir iletişim mekanizması organizasyonun can damarıdır. İletişim sistemi net, kolay anlaşılır ve akışkan bilgiler taşımalıdır (Ada, 2013, 67).

Çatışma, etkili bir şekilde iletişim kurma fırsatının, kabiliyetinin ya da motivasyonunun bulunmamasından kaynaklanır. İletişim eksikliğinin farklı nedenleri olabilir. Birincisi, iki taraf iletişim kurma fırsatına sahip olmadığında, çatışmadaki diğer tarafı anlamak için kalıplaşmış klişelere daha fazla güvenme eğilimindedirler. Basmakalıp duygular, rakiplerin eylemlerinin anlamını olumsuz yönde etkileyebileceği ve böylece çatışma algılarını artıracağı için yeterince özneldir. İkincisi, bazı insanlar diplomatik, çelişkili olmayan bir şekilde iletişim kurmak için gerekli becerilerden yoksundur. Bir taraf anlaşmazlığını kibirli bir şekilde ilettiğinde, muhaliflerin çatışma algılarını artırma olasılıkları daha yüksektir. Bu da onların çatışmayı daha da arttıran benzer bir tepkiyle karşılık vermesine yol açabilir. Üçüncü bir sorun, ilişki çatışmasının rahatsız edici olmasıdır, bu yüzden insanlar başkalarıyla anlaşmazlık içinde iletişim kurmak için daha az motive olurlar. Daha az iletişim çatışmayı daha da artırabilir çünkü her bir taraf diğer tarafın niyetleri hakkında daha az doğru bilgiye sahiptir. Eksik parçaları doldurmak için, diğer tarafın çarpık görüntülerine ve klişelerine güvenirler. Algılamalar daha da çarpıtılmaktadır, çünkü çatışma halindeki insanlar, kendilerinden farklı olanlar ile daha fazla farklılaşma eğilimindedir (McShane, Von Glinow, 2017, 311).

3.6.7. Statü Farklılıkları

Organizasyonlarda belirli kişi veya gruplar kendi statülerini başkalarından üstün ve daha prestijli bir statü olarak görebilirler. Aynı biçimde başkaları da belirli kişileri daha prestijli olarak düşünebilir. Statü algısındaki bu tür farklılıklar anlayış ve iletişimi etkileyerek bir çatışma gerekçesi olabilir. Örneğin, bilgi teknolojileri uzmanları kendi konumlarını en üst statü olarak kabul ederken finans birimi çalışanları da kendilerini daha yüksek statüye sahip olarak görebilirler (Ertürk, 2000, 229).

3.6.8. Yönetim Stillerinde Farklılıklar

Yöneticiler nevi şahsına münhasır yönetim tarzlarına sahiptirler. Her bir yönetici farklı önceliklere sahip olduğundan; zaman yönetiminden karar almaya, enformasyon sağlama özelliklerinden liderlik becerilerine kadar değişik metotlar yürütebilir. Yönetici ile çalışanların arasında bu tarz farklılıklar da önem arz etmekte ve çatışmalara sürükleyebilmektedir. Özellikle çalışma düşkünü olarak adlandırılan yöneticilerle astları arasında çatışma çıkması muhtemeldir. Aynı şekilde çok iyi teknik becerisi olan çalışanla teknik konularda merkezi bir yönetim tarzı uygulayan üst arasında çatışma çıkması beklenmelidir (Koçel, 2011, 653).

3.6.9. Çıkar Farklılıkları

Organizasyonlarda, çalışanların bulunma gerekçeleri farklılık gösterebilmektedir. Kişisel hedef ve menfaatlerin; diğer çalışanların, yöneticinin veya örgütün çıkarları ile çakıştığı müddetçe çatışma da kaçınılmaz olacaktır (Ada, 2013, 69).

Belirli hususlarda kişilerin/grupların farklı çıkarları olabilir. Tarafların çıkarları birbirini etkilediği an çatışmalar doğabilmektedir (Koçel, 2011, 653).

3.6.10. Kişilik Farklılıkları

Kişiliği betimlemek için sakin, sinirli, despot, anlayışlı, neşeli, telaşlı, umursamaz, kibar, saygılı, rekabetçi gibi birçok sıfattan yararlanmak mümkündür ve fakat öyle karmaşık ve dinamik bir yapıya sahiptir ve bir de üzerine kişilik konusu o kadar farklı araştırmacılar tarafından incelenmektedir ki, ortak bir tanımlamasının yapılması giderek zorlaşmaktadır. Organizasyonlar kişilik sürtüşmeleri sık görülen varlıklardan birisidir. Bu nedenledir ki günümüzde artık işe alım süreçlerinde adaylar kişilik testlerinden dahi geçmektedirler. Firmaların bunu yapmasındaki nihai amaç örgütsel

başarının arttırılabilmesidir; örgüt kültürünü oluşturacak adayların işe girerken kendi ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması yanında, örgütün ihtiyaç ve beklentilerinin de işe alınan adaylar tarafından karşılanması gerekmektedir (Özsoy, Yıldız, 2013, 7). Kişilerin farklı yetenek, tutum, hedef, değer yargısı ve karakteristik özelliklerde olmaları kişilik çekişmelerinin, bir diğer deyişle çatışmaların önemli bir kaynağıdır. Kişiler iş ve iş yerinden bağımsız nedenlerle de birbirleriyle çekişme içine girebilirler. Bu durum organizasyondaki performanslarını da direkt olarak etkileyecektir (Koçel, 2011, 653). Örneğin; mükemmeliyetçi bir karaktere sahip bir çalışan bütün işlerin mükemmel olmasını isterken meslektaşı/meslektaşları işleri umursamıyor ve boşveriyorsa, bu zıt kişilik özelliklerine sahip çalışanlar arasında potansiyel bir çatışma yaratılmış olur (Özalp, 1989, 83).

3.6.11. Değişen Koşullarda Yeni Nitelikler

Bilim, günbegün yaşanan gelişmelere bağlı olarak değişen koşulların uygulanmasının gerekliliğini öne sürer (Ada, 2013, 67). Değişimi layıkıyla yönetebilen yöneticilerin yer aldığı örgütlerde rekabet gücü diğerlerine göre üstünlük sağlayabilir. Günümüz yöneticilerine rekabet iki opsiyon sunar; "ya değişecek ve böylece hayatta kalabilmenin yollarını bulacaksın, ya da değişimi redderek yok olacaksın". 21. yüzyıl, kaybetmemek uğruna değişimi yönetebilen ve değişim ajanı yöneticilerin ve onların değişime açık örgütlerinin yaşamını sürdürebileceği bir düzeni gerektirmektedir (Can ve diğ., 2013, 9).

Değişen koşullar beraberinde yeni niteliklerin kazanımını, farklı rollere bürünmeleri gereksinimini de şart koşar ve bu da bir nevi rol çatışması nedeni olabilir. Organizasyonun yönetiminin el değiştirmesi veya reorganizasyon gibi vakalar sonucunda da bu tür çatışmalar gözlemlenebilir. Aynı durumu terfi alarak yükselen yöneticiler de yaşayabilir. Organizasyonda yöneticilerin kıdemi arttıkça, teknik becerilerinin liderlik/yöneticilik becerilerine doğru evrilmesi gerekir. Dolayısıyla bu durum, yeni tutum ve beceri gelişimini, bilgi birikimini artırmalarını ve olaylara yaklaşım değişikliğini zorunlu kılar. İşte böyle bir rol evrimini başaramayan yöneticiler yüksek olasılıkla bir çeşit rol çatışmasına bürüneceklerdir (Koçel, 2011, 653).

3.6.12. Yönetici-Çalışan İlişkilerindeki Kutuplaşmalar

Daha önce bahsedilen nedenlerin de yol açabileceği yönetim-personel arası ilişkilerde görülen kutuplaşma arttıkça ortam çatışmalara meydan verir hale gelecektir.

3.6.13. Kurum İçi Güç Savaşları

Çeşitli gerekçelerle iktidar alanlarını genişletmek istemeleri örgüt mensuplarını başkalarıyla çatışma içerisine sokabilir. Aslen önemli olan, başkalarının da bu durumu algılamalarıdır. Bu nedenle, bir yöneticinin davranışını güç artırıcı bir davranış olarak algılamak gerçeğin ne olduğundan daha önemlidir. Zira, davranışları belirleyecek olan temel öge algıdır (Koçel, 2011, 653).

Çatışmanın tespit ve teşhisi, müdahalenin başarısı uğrunda gerekli ve önemlidir. Çatışmaların ortaya çıkmasına kadar yönetim, yönetim tarafından tanınmayan çatışmaları çözmek için acil önlemler alacaktır. Çatışmaları iyi teşhis edebilmek için çatışmanın nedenlerini belirlemek gerekir. Çatışmaları çözümleyerek onları örgütsel amaçlar için yönetebilmek için en uygun çözümün belirlenebilmesi sadece çatışma nedenlerinin araştırılmasından sonra gerçekleşebilir (Akkirman, 1988, 4).

3.7. Başlıca Çatışma Yönetim ve Çözümleme Metotları

Jehn (1997)'ye göre; "Çatışma öyle çift kenarlı bir kılıçtır ki; hem inovasyon gibi pozitif çıktılar hem de husumet gibi negatif çıktılar üretebilir." Burdan hareketle, örgütsel çatışmaların kaçınılmaz olarak organizasyonun bir parçası olduğu, örgütsel gelişim için çatışmanın oldukça gerekli bir olgu olduğunun kabulü, çatışmalara karşı örgüt yönetimine farklı bir perspektif kazandırmıştır. Kurum içi çatışmaların bastırılması yahut tamamen bertaraf edilmesindense çatışmanın örgüt amaçlarına katma değeri olacak hale getirilerek yönetilmesi dikkatleri çekmiştir. Çatışma yönetimi, organizasyonel çatışma seviyesini kontrol altında tutarak, taraflar arasındaki huzursuzluk ve sürtüşmelerin örgüte fayda sağlayacak biçime yönlendirilmesi olarak ifade edilebilir (Hampton ve diğ., 1982'den aktaran Akkirman, 1988, 3).

Çatışmaların zarar veren taraflarını minimize ederken faydalı yönlerini maksimize edebilen, bir diğer deyişle aslında örgütsel çatışma düzeyini optimal seviyede tutabilen, "kazan-kazan" yaklaşımını kabullenen faaliyetler bütününe etkin çatışma yönetimi denilmektedir.

Zaman geçtikçe örgütsel başarının mimarı olan insan kavramı göze çarpmaktadır. Örgütler, iş gücünden en doğru şekilde fayda sağlama ve rekabet etme çabasında olduklarından, örgütlerin birincil amacı en üst düzey performansa erişebilmektir. Amaçlanana ulaşılabilmesi için yapılması gereken önemli şeylerden biri ise üretkenliği minimize eden çatışmaya açık ortamın kaybedilmesinden çok, çatışma türlerinin etkin biçimde yönetilmesi ve verimli sonuçlar elde edilebilmesi doğrultusuna yönlendirilmesidir. Bunun temel nedeni; bir organizasyonda sürekli ve çok fazla çatışmanın yaşanması sakıncalı olduğu gibi, örgüt tarafından çatışma nedir hiç bilinmemesi de belirli oranda zarar vericidir. Çatışmalar ancak ve ancak etkin ve doğru yönetilebildikleri takdirde yıkıcı olmaktan ziyade yaratıcı olabilir (Karip, 2003, 16).

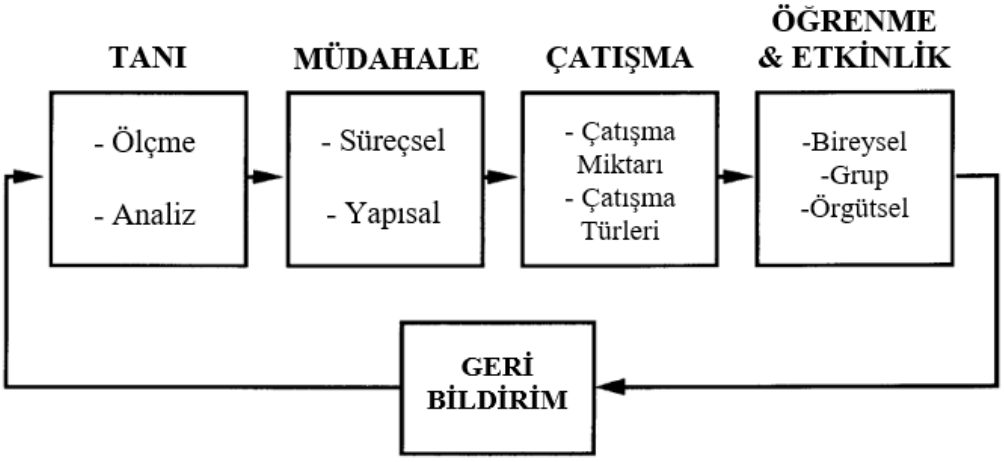
Suistimal edilen çatışma; kalitesizlik, iş kaybı, düşük verim ve para israfı anlamına gelir. Örgütsel çatışmanın örgütlerin yaşayacağı kaçınılmaz son olduğuna razı gelinmesi ve örgüt başarısı ile performansıyla direkt ilişkili olması, organizasyon üyelerinin çatışmaya karşı bakışını farklı bir yola sokmuştur.

Örgütsel yaşamın ayrılmaz bir parçası olan çatışma sadece yönetim seviyesinde değil, tüm astlar için de hayati öneme sahiptir. Örgütsel iş başarımına, güdülenmeye ve yüksek performansa katkısı olabilecek etkin bir çatışma yönetiminde uygulanacak metotlar ve tercih edilecek yol yordam, karşılıklı etkileşim halindeki uygulamaların başarıya erişme oranı daha yüksek olduğundan, hem yönetilenler hem de yöneticiler tarafından eş oranda algılanma niteliğinde olmalıdır.

Çatışmaların azaltılabilmesi için kaynağı tespit edilmeli ve hangi çözüm tekniğinin en etkili olacağı belirlenmelidir. Aksi halde etkin yönetilmeleri mümkün değildir (Robbins, 1978, 74). Kökeni hissi gerekçelere dayanan çatışmalarda, karşılıklı tarafların duygusallıktan sıyrılmalarına yardımcı olmak algılarını değiştirebilmektedir. Diğer yandan, çatışmaların temelinde yatan neden yapısal ise, sistemin denetlenmesi ve yapısal reforma gidilmesi, en doğru problem çözme teknikleri arasında sayılabilir.

Çatışma yönetimi, tutumlar, davranışlar ve organizasyon yapısındaki değişiklikleri içerir, böylece organizasyonel üyeler bireysel ve/veya ortak hedeflerine ulaşmak için etkin bir şekilde çalışabilirler. Çatışmanın yönetimi esas olarak organizasyonel üyelere, farklı durumlarla etkili bir şekilde başa çıkabilmek için çatışmayı ele alma stillerini öğretmeyi ve çözülmemiş sorunların doğru şekilde ele alınabilmesi için uygun mekanizmaları oluşturmayı içerir. Yöneticiler, çatışmanın yönetimi için tanı ve

müdahaleyi içeren, Şekil 3.4'te verilmiş dört aşamalı yolu izleyebilirler (Rahim, 2001, 88).



Şekil 3.4: Örgütsel Çatışmayı Yönetme Süreci

Rahim, M. Afzalur. 2002. Toward A Theory of Managing Organizational Conflict. **The International Journal of Conflict Management**. v. 13 i. 3: 222.

A. TANI: Halihazırda yaşanmakta olan çatışmalara tanı konulması.

A.1. Ölçme: Kapsamlı bir tanı şu ölçümleri içerir:

I. Kişisel, kişiler arası, grup içi, gruplar arası çatışma miktarı,

II. Örgüt üyelerinin çatışmaları ele alma stilleri,

III. I ve II'nin kaynakları,

IV. Bireysel, grup ve örgütsel öğrenme ve etkinlik.

A.2. Analiz: Ölçme ile toplanan verilerin analizi şunları içermelidir:

I. Departmanlar, birimler ve bölümler ile sınıflandırılmış olan çatışma miktarı ve ele alma tarzı,

II. Çatışma miktarı ve çatışma stillerinin kaynakları ile ilişkileri,

III. Çatışma miktarı ve çatışma stillerinin örgütsel öğrenme ve etkinlikle ilişkileri.

B. MÜDAHALE: Doğru tanı, herhangi bir müdahaleye gerek olup olmadığını ve gereken müdahale türünü göstermelidir.

B.1. Süreçsel: Bu müdahale, üyelerin kişiler arası ihtilaflarla başa çıkma tarzlarını değiştirerek örgütsel etkinliği artırmaya çalışır. Süreç yaklaşımı temel olarak organizasyonel katılımcıların kişilerarası çatışmayı ele alma stillerinin kullanımlarını farklı durumlarla nasıl eşleştireceklerini öğrenmelerine yardımcı olarak tasarlanmıştır.

B.2. Yapısal: Bu müdahale, organizasyonun farklılaşma ve entegrasyon mekanizmalarını, hiyerarşi, prosedürler, ödül sistemi vb. içeren yapısal özelliklerini değiştirerek organizasyonel etkinliği artırmaya çalışır. Bu yaklaşım temel olarak, örgütsel üyelerin çatışma miktarını çeşitli düzeylerde algılarını değiştirerek çatışmayı yönetmeye çalışır.

C. ÇATIŞMA: Çatışmanın miktarı saptanır ve uygulanacak çatışma türleri seçilir.

D. ÖĞRENME VE ETKİNLİK: Çatışma neticesinde bireysel, grup veya örgütsel olarak neler öğrenildiğinin, etkin çatışma için neler yapılabileceğinin analiz evresidir.

E. GERİ BİLDİRİM: Sonuçların takip edilmesi ve gözlenmesi, çatışmanın gerçekten ortadan kalkıp kalkmadığının izlenmesi evresidir.

Safha safha çatışma yönetimi; ilkin teşhis edilmesi, ardından yoğunluğunun ve şiddetinin saptanması, bu yoğunluğun örgüt üzerindeki etkileri bakımından gözden geçirilmesi ile müdaheleye elverişli metotların tespitinin akabinde neticelerin bir müddet seyredilmesi aşamalarını barındıran bir süreç şeklinde sıralanabilir. Uzlaşma noktasını saptamak olarak da anlam bulan çatışma yönetimi her durum ve vaziyette çözüme kavuşarak sonuçlandırılamaz. Örgütsel bazda çatışma yönetiminin tarafsız olması, eşit şartlarda yönetilmesi etkinliğini ve faydasını arttırmaktadır. Böylece bu süreç, örgütün moralini yükseltici, bireyleri teşvik edici ve yönlendirici olabilmektedir. Analitik yöntemlerin uygulanarak problemin kalıcı olarak noktalandırılabilmesine yönelik çatışmayı yok etme çalışmaları, çatışmayı çözümlemek anlamına gelebilir (Yatkın, 2008, 17).

Teorik bilgiler ışığında çatışmanın nasıl algılandığına ve çözümüne dair önerilerin test edilmesine yönelik bir örgütün tüm kademelerinden personel ile bir araştırma yapılmıştır (Ceylan ve diğ., 1985). Bu araştırma ile çalışanlardan çatışma yönetimini değerlendirmeleri istenmiş; çatışmanın muhtemel gerekçeleri, önemi, yönetilmesi ile ilgili görüşlerine başvurulmuştur. Sonuçlar şu şekilde olmuştur:

Literatürü takip imkanı bulan orta-üst düzey yöneticilerin üçte biri "çatışmanın yaşanmadığı yerde uyum vardır" derken diğer üçte biri "çatışma yaşanmıyorsa problemler dışarıya yansıtılmıyordur" diye düşünmektedirler. %37'lik dilimi oluşturan daha alt kademeler ise canlılığını kaybetmiş bir örgüt olacağına inanmaktayken uyum olduğuna inananlar %25'lik bir bölümü oluşturur. Çalışanların yaklaşık %30'u ki buna üçte biri denilebilir, çatışma ve dinamizm arasında bir bağ olduğunu düşünürler. Fakat, "çatışmanın yaşanmadığı yerde uyum vardır" diyenler de bu grubu üçte bir gibi bir oranla takip etmektedirler. Bir bakıma uyumlu mesai ortamı yaratsa dahi, çatışmanın olmaması örgüt dinamizmini azaltacağı gibi problemlerin de üstünü örter.

Tablo 3.3: Yaş Aralıklarına Göre Çatışma Çözüm Yöntemleri

Yaş Çözüm Yolları	18-25 %	26-35 %	36-45 %	46-55 %	Satır Toplamı %
Daha Fazla Maddi İmkan	16.7	29.7	37	50	30,7
Yeteneğe Göre İş Verme	27.8	24.3	25.9	33.3	26,1
Güvenli Çalışma Ortamı	33.3	18.9	29.6		23,9
Yönetime Doğrudan Katılma	22.2	24.3	3.7		15,9
Hızlı Terfi İmkanı		2.7	3.7	16.7	3,4
Sütun Toplamı %	20,5	42,0	30,7	6,8	100,0

Ceylan, Adnan, Ercan Ergün, Lütfihak Alpkan. 2000. **Çatışmanın Sebepleri ve Yönetimi**. Doğuş Üniversitesi Dergisi. c. 1 s. 2: 47.

Çatışma yönetiminde kilit nokta, işlevsel çatışmalardan edinim sağlama yolunu seçip işlevsel olmayanlarını ise dindirmeye çalışmak olarak karşımıza çıkmaktadır. Tabloya göre, çalışanların üçte biri maddi imkanlarda iyileştirme sağlanması, dörtte biri ise yetenek bazlı iş delege edilmesi vesilesiyle çatışmaların çözülebileceğini vurgulamışlardır. Yaş aralığına bakılarak konu ele alınacak olduğunda ise, 26 yaşın altındaki gençler dışındaki tüm yaş gruplarının birincil çatışma gerekçesi olarak maddi imkansızlığı öne sürdüğü, 26 yaşın altındaki gençler tarafından ise çatışma ortamının güvensiz bulunduğu görüşü açıkça ortaya serilmektedir.

Kişisel Tepkiler ve Çatışma

Çatışmaya konu taraflar arasındaki çatışmalar ciddi anlamda bir baskı unsurudur. Baskı unsuru; psikolojik ve fizyolojik açıdan dengesizliklere sebebiyet veren bir olgudur. Kök sebebine ve yoğunluğuna bağlı olmak üzere her tür çatışma kişiler

üzerinde baskı unsuru yaratmaktadır ve baskı altında olan kişilerin karakteristik davranış biçimlerini yansıtması beklenir. Bu tipik davranış biçinmleri şu şekilde sıralanabilir:

- **Geri Çekilme ve Kayıtsızlık:** Türlü hallerde çatışmaya taraf olarak baskı altında kalan kişiler ya ortamdan madden çekilebilir (iştirak etmeme, izin kullanma sıklığında artış, işten ayrılma gibi) veya organizasyonel mevzulara ilgisiz kalabilir, kayıtsızlık sergileyebilir. Böylelikle aslında çatışmayı kuvvetlendirmiş olur. Çünkü kendini çekme ve umursamazlık, iletişimin kesintiye uğramasıyla paralel olarak güvensizliğin baş göstermesi ve bununla birlikte yardımlaşma dürtüsünün de kaybolması ile sonuçlanır (Hellriegel, Slocum, 2008, 387). Ancak her ne olursa olsun çatışan tarafların birbirleriyle saygı çerçevesinde, karşılıklı güvene dayalı bir ilişkileri varsa ve dostlukları sağlamsa, iletişim kesintisi olasılığı düşük olacağından tarafları doyurucu bir çözüme eriştirmesi beklenebilir. Esasen, organizasyonlarda yabancılaşma diye tabir edilen bu durum, bir çatışmaya tepki niteliği taşımaktadır.
- **Saldırganlık:** Baskı altında ezilme ve çatışmalar; kişilerin daha agresif davranışlar sergilemeye sevk edebilir. Saldırganlık hem spesifik bir konuya hem de kişilere veya organizasyonun tamamına yöneltilebilir. Bu tür bir davranışın en aşırı noktası fiziki saldırganlıktır ve eğer duygular devreye girerek bu davranışın yoğunluğu kuvvetlenirse saldırganlık da gittikçe şiddetlenecektir. Çatışmanın taraflarından diğerinin bu saldırganlığa göstereceği karşılık çatışmayı hafifletici olabileceği gibi daha da artırabilir (Koçel, 1982, 339).
- **Rasyonelleştirmek:** Baskı altında kalan birey bazen içinde bulunduğu durumu bir mantık çerçevesinde tutmaya çalışarak savunmacı ve özünü korumacı bir tutum sergileyebilir. Örneğin, düşük performans; yeterli teknolojinin olmayışına veya başarısızlık; yöneticinin liderlik tarzına bağlanmak istenebilir. Bunun daha ileri bir versiyonu suçu başkalarının üzerine yıkma davranışıdır ki bu halde çatışma yaratan her vakanın mesulü olarak başkaları işaret edilebilir.
- **Olgun Olmayan Tavırlar Takınmak:** Baskı altındaki kişiler bazen de çocukça, olgun bir kişiye yaraşmayan davranışlar gösterebilirler. Örneğin, küsme/darılma, surat asma, tavır yapma, kendini acındırma gibi davranışlar (Koçel, 2011, 339).

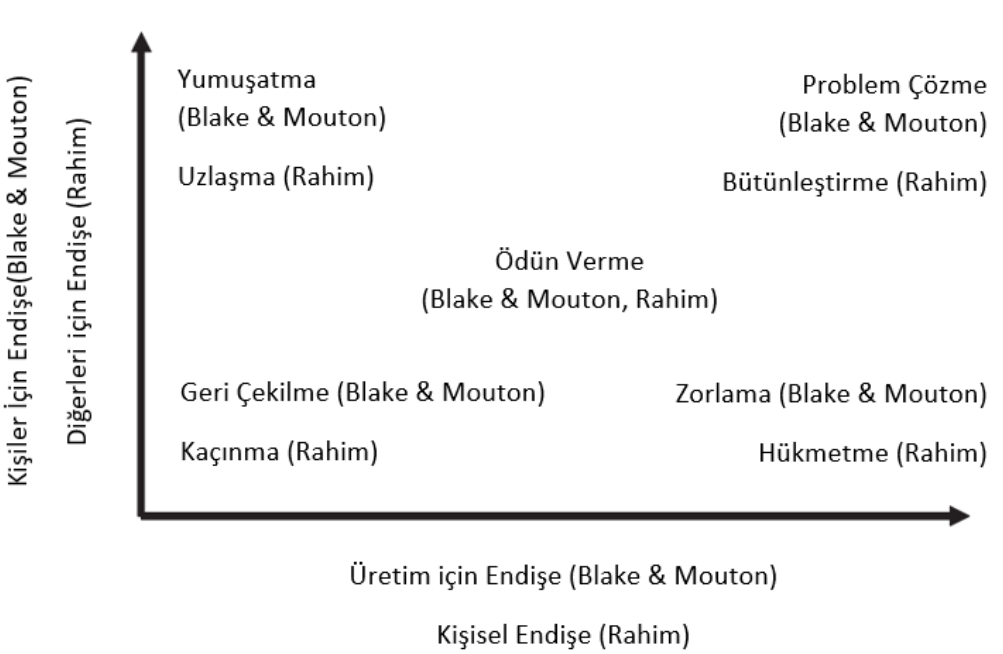
Bu tür kişisel tepkiler, organizasyonel performansın darbe almasına neden olarak ortak hedefler üzerinde olumsuz etkiler yaratır. Bu nedenle, kişileri baskı altına alan koşulların tanınması ve bunları giderici önlemlerde bulunması yöneticiler için etkili bir yoldur. Şayet kişiler arasında organizasyon dışı kaynakların etkisiyle çatışmalar yaşanmaktaysa yöneticinin yapabileceği pek fazla şey olmamakla birlikte, aşağıda değinilen yollardan bazıları izlenebilir.

3.8. Örgütsel Çatışma Yönetim Yolları

Birçok araştırmacı doğru çatışma yönetimi için öneriler vermek adına çatışma yönetimini belirleyici olarak değişik stilleri kullanmaktadırlar. Bu stiller temel olarak; üretimle ve insanla ilgili olmak üzere iki boyuta dayanmaktadır. Blake ile Mouton, Thomas ve Rahim gibi bazı araştırmacılar tarafından ortaya konmuş olan; rekabet, işbirliği, paylaşma, yok sayma ve uzlaşma olarak beş değişik yolu kapsamaktadır.

Blake ve Mouton (1964) ilk defa önerdiği çatışma yönetimi skalasını 5 stile ayırmıştır: geri çekilme, düzeltme (yumuşatma), ödün verme, zorlama ve yüzleşme veya problem çözme. Daha sonra Thomas, Blake ve Mouton'un sınıflandırmasını yorumlamış ve esasen "işbirlikçilik" ve "iddiacılık" olmak üzere iki boyutta inceleyerek; rekabet, işbirliği, paylaşma, önleme, uzlaşma (sosyal uzlaşma) şeklinde beş tip olarak klasifiye etmiştir. Rahim eldeki stiller için iki ana boyutta kendisi ve diğerleriyle alakalı benzer bir kavramsallaştırma kullanmış ve beş stili şöyle adlandırmıştır: bütünleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma. Kişiler arası çatışma yönetiminde Rahim'in modeli benimsenen en popüler revizyonlardan sayılmaktadır (Montes, Rodriguez, Serrano, 2012, 7).

Organizasyonda çeşitli düzey ve taraflar arasındaki çatışmaların idaresinde yöneticiler değişik yollar izleyebilirler. Blake ve Mouton ile Rahim'in çatışma yönetimi stratejilerini karşılaştırmalı olarak Şekil 3.5 göstermektedir.



Şekil 3.5: Karşılaştırmalı Çatışma Yönetimi Stratejileri

Holt, Jennifer L., Cynthia James DeVore. 2005. Culture, Gender, Organizational Role and Styles of Conflict Resolution: A Meta Analysis. **International Journal of Intercultural Relations**. v. 29 i. 2: 168.

3.8.1. Blake ve Mouton'un Çatışma Yönetimi Stratejileri

Blake ve Mouton (1964) ilk defa önerdiği çatışma yönetimi skalasını 5 stile ayırmıştır: Geri çekilme, Düzeltme/Yumuşatma, Ödün verme, Zorlama ve Yüzleşme/Problem çözme (Burke, 1970, 394).

3.8.1.1. Geri Çekilme

Çatışmalara göz yumulduğunda ortaya çıkan bir tutumdur. Yönetici çatışmaya müdahil olmak istemez ve kendine bir taraf belirlemez. Çatışmalar bekletilir ve gereken kararlar verilmez. Bu yöntemin çatışmayı çözümleyemeyeceği kuşkusuzdur. Kısa vadede yararlı gibi görünse dahi uzun vadede organizasyonel verimi ve etkinliği düşürecektir. Öte yandan bazı hallerde; örneğin çatışma, enerji ve zaman sarf edilemeyecek derecede önemsiz olduğunda veya karşılıklı taraflarca daha kolay çözülebilecek bir çatışma olduğunda fayda sağlayabilir.

3.8.1.2. Düzeltme/Yumuşatma

Yumuşatma, tarafların ortak çıkarlarının belirlenmesi ve ön plana çıkartılmasıyla beraber aradaki farklılıkların önemsizleştirilmesi, arka plana itilmesi ile ilgilidir. Bu davranışı gösteren yönetici, çatışan tarafların odak noktası farklılıkları olmasın ve dayanışma içerisinde olsunlar ister. Örneğin, "Bir aile gibiyiz." gibi sözler yumuşatma stratejisini teşvik eder. Aynı şekilde, anlaşmazlık yaşanan noktalar yerine uyum ve anlaşma içerisinde olunan konulardan başlarayak çözüm süreci içerisinde konuşmaya başlamak da yumuşatma örneğidir. Bölünmelere ve duygulara zarar verebilecek konular tartışılmaz. Ancak çatışmanın altında yatan esas etmenler üzerine gidilmediği müddetçe çatışma çözümlenmiş sayılmayacaktır.

3.8.1.3. Ödün Verme

"Farklılıkların paylaşılması" olarak da betimlenebilen taviz verme, çatışma yönetiminde oldukça sık kullanılmaktadır. Farkın bölünmesi, pazarlık yapılması ve ara bir pozisyonun aranması şeklinde ifade edilebilir. Çatışmaya konu olan taraflar, kendi amaçlarından bir nebze özveride bulunduklar takdirde orta noktada buluşacaklardır. Taviz verme yaklaşımında hangi tarafın ne denli özveride bulunacağı yani taviz vereceği görecelidir. Dolayısıyla çatışmanın kazananı veyahut kaybedeni olmaz. Bu nedenle çoğunlukla palyatif bir çatışma yönetimidir ve çatışmanın bir süre sonra taraflar arasında nüks etmesi muhtemeldir.

3.8.1.4. Zorlama

Yöneticiler bazen çatışmaları çözümleyebilmek adına otoritelerini kullanmak durumunda hissedebilirler. Zorlamayı kullanan yönetici aslında sadece kendi istediğinin veya söylediğinin olması gerektiğini belirtmektedir. Yöneticinin verdiği karar taraflardan birinin lehine diğerinin aleyhine olabilir ve aralarında uzlaşma sağlanamayabilir fakat yöneticinin güç kullanımı nedeniyle yine de her iki tarafça da kabul görecektir. Aksi takdirde sorun başka bir boyut kazanarak yaptırım uygulama meselesine evrilecek ve başka türlü boyutlar kazanacaktır. Yalnız gereğinden fazla bu metodu uygulayan bir yönetici, çalışanların moral ve motivasyonu üzerinde kritik ve olumsuz etkiler yaratabilecektir.

3.8.1.5. Yüzleşme/Problem Çözme

Bu metot kaçınmanın tam tersini söyler. Kaçınmak bir yana, çatışmanın üzerine gidilir. Bu yöntem, kendileri ve başkaları için yüksek kaygıya sahip bireyler tarafından karakterize edilir. Yönetici, çatışma içerisinde olanların karşı karşıya gelmesine ve detaylarıyla anlaşmazlıkların tartışılmasına katkıda bulunur. Karşılıklı tartışma sonucunda taraflar birbirlerine ayna tutmuş olurlar ve hem kendi durumlarını hem de birbirleriyle olan farklılıkları açıkça görürler. Bu tür açık tartışmaların taraflar bir anlaşmaya varıncaya dek sürdürülmesi problem çözme için ideal yöntemdir. Özellikle iletişim kesintisi ve veri eksikliğinden kaynaklanan çatışmalar için bu yol etkilidir. Ayrıca, daha bütünleştirici stil ve daha az kaçınan stil kullanma açısından ölçülen problem çözmenin iş performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermiştir (Shih, Susanto, 2010, 153). Eğer ki tarafların değer yargıları taban tabana zıt ise bu yolun sonuç vereceği de şaibelidir.

3.8.2. Rahim'in Çatışma Yönetimi Stratejileri

Rahim, çatışma yönetimi stratejilerini 5 alt boyutta incelemiştir: Uzlaşma, Bütünleştirme, Ödün Verme, Kaçınma ve Hükmetme (Rahim, 2001, 28). Aynı zamanda bu beş yöntemi oyun teorisinin sınıflandırmasına göre de tasniflemiştir. Buna göre bütünleştirme, kazan-kazan; uzlaşma, kazanan yok-kaybeden yok; ödün verme, kaybet-kazan; hükmetme, kazan-kaybet; kaçınma, kaybet-kaybettir.

3.8.2.1. Uzlaşma (Kazanan yok-Kaybeden yok)

Uzlaşma stratejisi, bireyin kendisi ve diğerleri için ara kaygıyı gösterir. Her iki tarafın da karşılıklı olarak kabul edilebilir bir karar vermek için bir şeyden vazgeçtiği paylaşımı içerir. Bu, farkı bölmek, imtiyaz alışverişi yapmak veya hızlı, ortak bir payda aramak anlamına gelebilir. Uzlaşmacı taraf, hükmeden taraftan daha fazla, ancak ödün veren taraftan daha az taviz vermektedir. Aynı zamanda bir konuyu kaçınan taraftan daha detaylı ele alır ancak bütünleştirmeci taraftan daha derinlemesine ele alamaz.

3.8.2.2. Bütünleştirme (Kazan-Kazan)

Bütünleştirme stratejisi, bireyin kendisi ve başkaları için yüksek endişe duyduğunu gösterir. Aynı zamanda problem çözme olarak da bilinir. Taraflar arasında işbirliğini (yani her iki taraf için de kabul edilebilir bir çözüme ulaşmak için açıklık, bilgi

alışverişi ve farklılıkların incelenmesi) içerir. Bu stratejinin iki farklı unsuru mevcuttur: çatışma ve problem çözme. Yüzleşme; açık iletişimi, yanlış anlaşmayı gidermeyi ve çatışmanın altında yatan nedenleri analiz etmeyi içerir. Bu, her iki tarafın da endişelerinin en yüksek düzeyde memnuniyetini sağlamak için gerçek sorunların tanımlanması ve çözümünü içeren problem çözme için bir önkoşuldur.

3.8.2.3. Ödün Verme (Kaybet-Kazan)

Ödün verme stratejisi bireyin kendisi için düşük, başkaları için yüksek endişe gösterir. Bu strateji, farklılıkları azaltmaya çalışmak ve diğer tarafın endişesini gidermek için ortaklıkları vurgulamakla ilişkilidir. Bir fedakarlık unsuru vardır. Özverili cömertlik, veya karşı tarafın emrine itaat etme şeklini alabilir. Sorumluluk sahibi bir kişi, diğer tarafın endişesini gidermek için kendi endişesini ihmal eder. Böyle bir birey adeta "çatışma emici" gibidir.

3.8.2.4. Kaçınma (Kaybet-Kaybet)

Kaçınma stratejisi, bireyin kendisi ve diğerleri için düşük endişe gösterir. Bu aynı zamanda baskılama olarak da bilinir. Geri çekilme veya "görme, duyma, konuşma" durumlarıyla ilişkilendirilmiştir. Daha iyi bir zamana kadar bir sorunu erteleme veya sadece tehdit edici bir durumdan çekilme şeklinde olabilir. Kaçınan bir kişi, kendi endişesini ve diğer tarafın endişesini gideremez. Bu strateji genellikle çatışmaya karışan konulara veya taraflara yönelik kayıtsız bir tutum olarak nitelendirilir. Böyle bir insan, ele alınması gereken bir çatışma olduğunu kabul etmeyi reddedebilir.

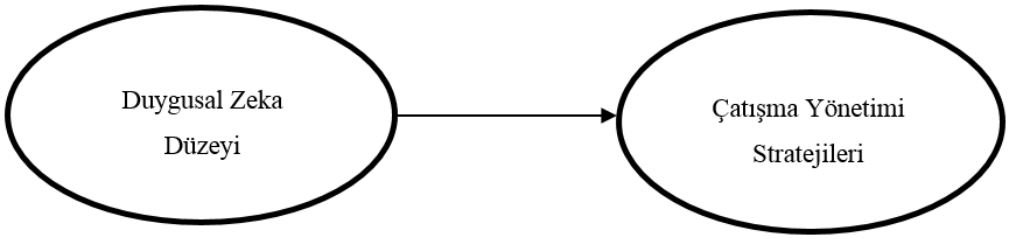
3.8.2.5. Hükmetme (Kazan-Kaybet)

Hükmetme stratejisi, bireyin kendisi için yüksek endişe ve diğerleri için düşük endişe gösterir. Diğerleri aynı zamanda rakip olarak da bilinir. Bu strateji; bir kazan-kaybet yönelimi ile veya birinin pozisyonunu kazanmaya zorlama davranışlarıyla tanımlanmıştır. Hükmeden veya rekabet halindeki bir kişi hedefini kazanmak için tümüyle ortaya çıkar ve bunun sonucunda da diğer tarafın ihtiyaç ve beklentilerini göz ardı eder. Hükmetmek, haklarından vazgeçmemek ve/veya doğru olduğuna inandığı bir pozisyonu savunmak anlamına gelebilir. Bazen baskın bir insan ne pahasına olursa olsun kazanmak ister. Hakim bir denetçinin, iradesini astlarına empoze etmek ve itaatlerini emretmek için pozisyon gücünü kullanması muhtemeldir.

4. DUYGUSAL ZEKÂNIN ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİ ÜZERİNE ETKİSİ: ÇALIŞAN ALGISINA YÖNELİK BİR UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmanın bağımsız değişkeni yöneticilerin duygusal zekâları, bağımlı değişkeni ise yöneticilerin uyguladıkları çatışma yönetimi stratejileridir. Araştırmanın modeli Şekil 4.1'de gösterilmiştir.



Şekil 4.1: Araştırmanın Modeli

4.2. Araştırmanın Hipotezleri

Duygusal zekâ ve çatışma yönetimi stratejilerinin ele alındığı bu araştırmanın temel amacı; firma yöneticilerinin duygusal zekâlarının, kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri üzerindeki etkisini çalışanların algılarına göre incelemektir.

Bu temel amaç doğrultusunda, araştırmanın ana hipotezi şu şekildedir:

H1: Çalışan algısına göre, yöneticilerin duygusal zekâlarının uyguladıkları çatışma yönetimi stratejileri üzerine etkisi vardır.

H1a: Çalışan algısına göre, yöneticilerin duygusal zekâlarına ilişkin boyutların uyguladıkları çatışma yönetimi stratejileri üzerine etkisi vardır.

H1b: Çalışan algısına göre, yöneticilerin duygusal zekâlarının uyguladıkları çatışma yönetimi stratejisi alt boyutları üzerine etkisi vardır.

Ana hipoteze ek olarak, hem duygusal zekâ hem de çatışma yönetimi stratejilerinin alt boyutları arasındaki etkileşim de incelenecektir.

4.3. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmada amaçlanan, finansal hizmetler sektörü yöneticilerinin duygusal zekâlarının, örgütsel çatışma yönetimi stratejileri üzerine etkisinin olup olmadığının çalışan algısına göre belirlenmesine yönelik araştırma yürütmektir. Araştırma, yöneticileriyle ilgili anket soruları çalışanlar tarafından yanıtlandırılarak çalışanların algısına göre şekillenmiştir. Böylelikle ölçeklere çalışan gözünden bakılması ve subjektif bulgulardan ziyade objektif bulguların elde edilmesi hedeflenmiştir.

Çalışmayı benzerlerinden ayıran en önemli özelliği; yöneticilerin duygusal zekâları ile çatışma stratejileri arasındaki etkileşimi farklı değişkenlerin boyutları altında çalışanların bakış açılarıyla araştırması ve ilgili konularda işgücü bilinç düzeyinin keşfedilmesini sağlamasıdır.

4.4. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Anket sorularını yanıtlayanların içten cevap verecekleri varsayılmaktadır.

Bu araştırmanın sınırlılıkları şunlardır:

- Sektör Sınırlılığı: Araştırma, finansal hizmetler sektöründe faaliyet gösteren ilgili firmada görevini sürdüren kadrolu çalışanlar ile sınırlı tutulmuştur.

- Konu Sınırlılığı: Araştırma kapsamında duygusal zekâ ve çatışma yönetimi stratejileri olmak üzere iki değişken mevcuttur.

- Zaman Sınırlılığı: Araştırma kapsamında oluşturulan elektronik anket, sonuçlar üzerinden analizlerin gerçekleştirilebilmesi için yeterli zamanın kalması adına katılımcılara 1 ay süresince açık tutulabilmiştir.

- Katılımcı Sınırlılığı: Araştırma çalışan algısına göre yürütüldüğünden ve tek bir firma çalışanlarına iletildiğinden hem toplam firma çalışanı sayısı ile hem de yöneticiler haricinde kalan çalışanlarının katılımı ile sınırlıdır.

4.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini; toplam çalışan sayısının 150 olduğu finansal hizmetler sektöründe faaliyet gösteren firmanın 2019 yılında yönetim kadrosu dışında kalan kadrolu çalışanları oluşturmaktadır.

Araştırmanın kapsamında, evrenin tamamına ulaşılması hedeflenmiş, örneklem alınmamıştır. Araştırma kapsamında 118 kadrolu çalışana gönderilen ankete 106 kişi dönüş yapmıştır.

Uygulamaya katılım gösteren çalışanların demografik özellikleri Tablo 4.1'de verilmiştir.

Tablo 4.1: Katılımcıların Demografik Bilgileri

	n	%
Cinsiyet		
Kadın	63	59%
Erkek	43	41%
Yaş		
22-32 yaş	51	48%
33-43 yaş	43	41%
44 yaş ve üzeri	12	%11
Mesleki kıdem		
1-5 yıl	24	23%
6-10 yıl	36	34%
11-15 yıl	28	26%
16-20 yıl	6	6%
21 yıl ve üzeri	12	11%
Eğitim durumu		
Lisans	67	63%
Yüksek Lisans/Doktora	32	30%
Yöneticileriyle çalıştıkları süre		
1-5 yıl	54	51%
6 yıl ve üzeri	52	49%

Tablo 4.1 incelendiğinde; uygulamaya katılan 106 çalışanın 63'ü (%59) kadın, 43'ü (%41) ise erkektir. Çalışanların yaş aralığına bakıldığında; 22-32 yaş aralığında 51 çalışan (%48), 33-43 yaş aralığında 43 çalışan (%41), 44 ve üzerinde ise 12 çalışan (%11) bulunmaktadır. Çalışanların mesleki kıdemlerine bakıldığında; 24'ü (%23) 1-5, 36'sı (%34) 6-10, 28'i (%26) 11-15, 6'sı (%6) 16-20, 12'si (%11) 20 yıl ve üzerinde

hizmet yılına sahiptir. Çalışanların eğitim düzeyine bakıldığında; 67'si (%63) lisans, 32'si yüksek lisans (%30) olmak üzere 99 çalışanın eğitim durumu (%93) üniversite ve üzeri düzeydedir. Çalışanların mevcut yöneticileriyle çalıştıkları süreye bakıldığında ise; 54'ü (%51) 1-5, 52'si ise (%49) 6 ve üzeri yıldır aynı yönetici ile çalışmaktadır.

4.6. Veri Toplama Aracı

Çatışma yönetimi ve duygusal zekâ ölçekleri "Google Documents" anket oluşturma aracı kullanılarak firma çalışanlarına elektronik ortamda iletilmiştir. Anketler Şubat ayında gönderilmiş ve geri dönüşler için 1 ay boyunca aktif tutulmuştur (https://forms.gle/pDXX4u43b9XVkYsu7).

Anket iki bölümden oluşmakta olup ilk bölümünde duygusal zekâ ölçeği, ikinci bölümde ise çatışma yönetimi stratejileri ölçeği yer almaktadır.

Her iki ölçeğin de derecelendirmesi, "1'' ***Hiçbir zaman***, ''2'' ***Nadiren***, ''3'' ***Ara sıra,*** ''4'' ***Genellikle*** ve ''5'' ***Her zaman*** şeklinde 5'li Likert tipi bir derecelendirmeye sahiptir.

- Her zaman: 4.21 – 5.00
- Genellikle: 3.41 – 4.20
- Ara sıra: 2.61 – 3.40
- Nadiren: 1.81 – 2.60
- Hiçbir zaman: 1.00 – 1.80

Veriler, araştırmanın evrenini oluşturan finansal hizmetler sektöründe faaliyet gösteren firmanın kadrolu (yönetici ve stajyerler hariç) çalışanlarından **elektronik-anket** aracılığıyla toplanmıştır.

4.6.1. Yöneticilerin Duygusal Zekâlarını Değerlendirme Ölçeği

Öztekin (2006) tarafından, Salovey ve Mayer'in yetenek temelli duygusal zekâ modeline dayandırılarak geliştirilmiş olan 32 soruluk 5'li Likert tipi sorulardan oluşan "Duygusal Zekâ Ölçeği" yer almaktadır.

Öztekin (2006), ölçek çalışmasında, faktör yük değerlerinin 0.86 ile 0.61 arasında değiştiği, madde geçerliği açısından da tüm maddelerin 0.01 manidarlık düzeyinde

anlamlı olduğunu belirlemiştir. Elde edilen sayısal değerlerin istatistiksel olarak anlamlı olması ve faktör yük değerlerinin yüksek olması nedeniyle ölçeğin yapı geçerliğine sahip olduğu belirtilmiştir. Ölçeğin iç tutarlık anlamındaki güvenirliğinin göstergesi Cronbach Alfa katsayısı 0.97 olarak hesaplanmıştır. Birçok kaynağa göre Cronbach Alfa katsayısı için 0.70'i kabul edilir bulurken, 0.80 ve üzerini tercih edilir bulmaktadır (Cortina, 1993, 101). Bu nedenle ölçekğin güvenilir sonuçlar verebileceği görülmektedir (Öztekin, 2006, 60-61).

4.6.2. Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği

Çatışma yönetimi stratejileri ölçeği olarak, Rahim'in 1983 yılında geliştirmiş olduğu, çatışma yönetimi stratejilerinin 5 farklı alt boyutunun 28 madde ve 5'li Likert tipi ile ölçüldüğü, A-B-C şeklinde 3 ayrı formu bulunan "Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği II"nin (Rahim Organizational Conflict Inventory II/ROCI II) 'A Formu' kullanılmıştır. Ölçek orijinal dilinde 2004 yılında Eruzun tarafından çalışmasında kullanılmış olup güvenilirlik ve faktör analizleri yapılmış ve Bütünleştirme boyutu için 0.83, Ödün Verme boyutu için 0.81, Hükmetme boyutu için 0.76, Kaçınma boyutu için 0.79, Uzlaşma boyutu için ise 0.60 olarak hesaplanarak yüksek güvenilirlik gösterdiği görülmüştür (Eruzun, 2004). Bu araştırma kapsamında ölçeğin İngilizce'den Türkçe'ye uyarlanması hem araştırmacı Gamze Çetinel hem de danışman Doç. Dr. Emel Esen tarafından gerçekleştirilmiştir.

Rahim'in oluşturduğu 28 maddeli ölçeğin 1., 4., 5., 12., 22., 23., ve 28. maddeleri "Bütünleştirme" boyutunun; 2., 10., 11., 13., 19. ve 24. maddeleri "Ödün Verme" boyutunun; 8., 9., 18., 21. ve 25. maddeleri "Hükmetme" boyutunun; 3., 6., 16., 17., 26. ve 27. maddeleri "Kaçınma" boyutunun; 7., 14., 15. ve 20. maddeleri ise "Uzlaşma" boyutunun çatışma yönetimi stratejilerinde ne ölçüde kullanıldığını ortaya koymaktadır. Ölçeği oluşturan boyutlardan alınan en yüksek puana göre çatışma yönetiminde hangi stratejinin kullanıldığı ortaya çıkmaktadır.

4.7. Verilerin Analizi

Araştırma sonucunda elde edilen verilerin analizi, SPSS (Statistical Package for Social Sciences) paket programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. İlk olarak, araştırma kapsamında kullanılan her iki ölçek için faktör ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır.

Daha sora ölçekler arası ilişki ve etkileşimin tespit edilmesi için korelasyon ve regresyon analizleri tamamlanmıştır.

4.8. Ölçme Araçları ile İlgili Faktör Analizi Bulguları

Araştırma kapsamında değişkenlerin analizine bu bölümde yer verilmiştir. Öncelikle duygusal zekâ ve çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin Cronbach Alfa güvenilirlik ve faktör analizleri yapılmış olup frekans dağılımlarına bakılmış, değişkenlerle ilgili korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

4.8.1. Yöneticilerin Duygusal Zekâlarını Değerlendirme Ölçeği'nin Araştırma Kapsamında Yapılan Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

Yöneticilerin duygusal zekâlarını değerlendirme ölçeğinin (Ek 2) faktör yapısının incelenmesi maksadıyla yapılmış olan faktör analizinde KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) örneklem uygunluk katsayısı 0.94, Bartlett Küresellik Testi ki-kare yaklaşık olarak 2434.499 bulunmuştur ve ölçek maddelerine verilen cevapların faktör analizine uygun olduğu görülmüştür. Araştırma kapsamında yapılan faktör ve güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 5.1'de detaylı olarak gösterilmektedir.

Tablo 5.1: Yöneticilerin Duygusal Zekâlarını Değerlendirme Ölçeği Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Faktör Adı	Soru İfadesi	Faktör Yükü	Açıklanan Varyans	Cronbach α
F1: Kişisel Yenekler ve İletişim Becerileri	1. Yöneticimiz çalışanlarla ilgili konularda duygu ve düşüncelerimizi dikkate alarak karar vermeye çalışır.	0,562	**%60,607**	**0,951**
	15. Yöneticimiz ofiste aniden ortaya çıkan sorunlar karşısında zaman kaybetmeden duruma müdahale eder.	0,582		
	16. Yöneticimiz çalışanların iş ve kişisel konulardaki sıkıntılarını yüzlerinden anlar.	0,670		
	22. Yöneticimiz ofiste çalışanları kaynaştırmaya yönelik etkinlikle düzenler.	0,588		
	25. Yöneticimiz çalışanları işbirliğine dayalı takım çalışmalarına yöneltir.	0,568		
	27. Yöneticimiz çalışanların yaptıkları işten zevk almalarını sağlamaya çalışır.	0,545		
	28. Yöneticimiz çalışanların iş ve kişisel konulardaki sorunlarını etkin olarak dinler.	0,835		
	29. Yöneticimiz çalışanların ihtiyaçlarının bir belirtisi olarak ortaya koydukları küçük sosyal işaretleri fark eder.	0,753		
	30. Yöneticimiz bir hata yaptığında bunu kabullenip ifade edebilir.	0,662		
	31. Yöneticimiz çalışanların iş ve kişisel konulardaki sorunlarını çözmelerine yardımcı olmaya çalışır.	0,810		
	32. Çalışanlar yöneticimizin işine olan bağlılığını örnek alırlar.	0,617		
F2: Duyguların Yönetimi	8. Yöneticimiz kendisine öfkeyle yaklaşan çalışanların duygularını anlamaya çalışır.	0,699	**%4,899**	**0,908**
	12. Yöneticimiz ofiste çıkan tartışmalarda serinkanlılığını korur.	0,649		

	13. Yöneticimiz çalışanları gergin oldukları durumlarda yatıştırır.	0,702		
	20. Yöneticimiz problem yaşadığı çalışanlara karşı duygularının davranışlarını etkilemesine izin vermez.	0,687		
	24. Yöneticimiz çalışanları incitecek davranışlardan kaçınır.	0,585		
	26. Yöneticimiz karar vermemiz gereken durumlarda duygusal olmaktan çok mantıklı olmamızı önerir.	0,725		
	21. Yöneticimiz herhangi bir çalışanın bir başkası yüzünden incinmesini istemez.	0,631		
F3: Uyum ve Motivasyon	3. Yöneticimiz çalışanlar arasında çıkan problemlere tarafsız yaklaşır.	0,843	**%4,190**	**0,920**
	4. Yöneticimiz çalışanların kendisine yönelik davranışlarındaki samimiyeti çabuk algılar.	0,678		
	5. Yöneticimiz çalışanların yaptıkları işte güdülenmelerini sağlamaya çalışır.	0,651		
	9. Yöneticimiz çalışanlarla uyumlu çalışır.	0,617		
	10. Yöneticimiz ofiste güven ortamı yaratır.	0,604		
	11. Yöneticimiz çalışanlarla iyi ilişkiler kurar.	0,577		
	14. Yöneticimiz çalışanların farklı görüş açılarından olaylara yaklaşmalarına anlayış gösterir.	0,565		
KMO Katsayısı=0,94, Bartlett Küresellik Testi - Ki-Kare=2434,499, p=0,000				

Araştırma kapsamında yapılan güvenilirlik ve faktör analizleri neticesinde faktör yükü 0.50 altında kalan veya birden fazla faktör grubuna girdiği gözlemlenen; 2. *"Yöneticimiz stres altında olduğunda bunu çalışanlara yansıtır"*, 6. *"Yöneticimiz aralarında sorun olan çalışanların birbirlerini anlamalarına yardımcı olur"*, 7. *"Yöneticimiz olumlu duygularını çalışanlara yansıtır"*, 17. *"Yöneticimizin her zorluğun üstesinden geleceğine inanıyorum"*, 18. *"Yöneticimiz problem yaşadığı çalışanların başarılarını takdir etmekten kaçınır"*, 19. *"Yöneticimiz mesleki anlamda*

başarılı olan çalışanları takdir eder" ve 23. *"Yöneticimiz kendini yenileme konusunda çalışanların eleştirilerini dikkate alır"* soruları anketten çıkartılmıştır.

Öztekin'in (2006) çalışmasında ölçek tek faktör altında toplanmış olmasına rağmen, bu uygulamada özdeğeri 1'den büyük olan 3 faktörlü bir yapıya sahip olduğu görülmüştür. Alt ölçeklerin toplam varyansı açıklama yüzdeleri incelendiğinde, 1. Faktör (1., 15., 16., 22., 25., 27., 28., 29., 30., 31. ve 32. maddeler) "Kişisel Yetenekler ve İletişim Becerileri" %60,607; 2. Faktör (8., 12., 13., 20., 21., 24. ve 26. maddeler) "Duyguların Yönetimi" %4,899; 3. Faktör (3., 4., 5., 9., 10., 11. ve 14. maddeler) "Uyum ve Motivasyon" %4,190'dır. Açıklanan toplam varyans ise %69,695'tir.

Araştırma kapsamında, yöneticilerin duygusal zekâlarını değerlendirme ölçeğinin güvenilirliğinin incelenmesinde Cronbach Alfa Katsayısı kullanılmıştır. Faktörlerin iç tutarlılık değerlerine bakıldığında; "Kişisel Yetenekler ve İletişim Becerileri" alt boyutu için Cronbach Alfa Katsayısı r=0,951; "Duyguların Yönetimi" alt boyutu için Cronbach Alfa Katsayısı r=0,908; "Uyum ve Motivasyon" alt boyutu için ise Cronbach Alfa Katsayısı r=0,920 olarak bulunmuş olup Nunnally (1978) tarafından 0.60 değerinden büyük olmaları güvenilirlik konusunda işaret olarak kabul edildiğinden, güvenilirlik düzeyleri yüksek çıkmıştır denilebilmektedir.

4.8.2. Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği'nin Araştırma Kapsamında Yapılan Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

Çatışma yönetimi stratejileri ölçeğinin (Ek 3) faktör yapısının incelenmesi maksadıyla yapılmış olan faktör analizinde KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) örneklem uygunluk katsayısı 0.88, Bartlett Küresellik Testi ki-kare yaklaşık olarak 1541.703 bulunmuştur ve ölçek maddelerine verilen cevapların faktör analizine uygun olduğu görülmüştür. Araştırma kapsamında yapılan faktör ve güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 5.2'de detaylı olarak gösterilmektedir.

Tablo 5.2: Yöneticilerin Uyguladıkları Çatışma Yönetimi Stratejilerini Değerlendirme Ölçeği Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Faktör Adı	Soru İfadesi	Faktör Yükü	Açıklanan Varyans	Cronbach α
F1: Bütünleştirme ve İşbirliği	1. Yöneticim, her iki taraf için de kabul edilebilir bir çözüm bulabilmek için sorunu karşı tarafla birlikte gözden geçirmeye çalışır.	0,794	**%38,539**	**0,947**
	2. Yöneticim, genellikle karşı tarafın ihtiyaçlarını karşılamaya çalışır.	0,696		
	4. Yöneticim, karşı tarafla ortak bir çözüm bulmak için fikirlerini onların fikirleri ile birleştirmeye çalışır.	0,808		
	5. Yöneticim, karşı tarafın beklentilerini karşılayacak çözümler bulmak için onlarla işbirliği yapmaya çalışır.	0,784		
	7. Yöneticim, içinden çıkılmaz durumları çözmek için orta bir yol bulmaya çalışır.	0,797		
	12. Yöneticim, bir sorunu birlikte çözmek için karşı tarafla tam ve doğru bilgi alışverişi yapar.	0,798		
	14. Yöneticim, çıkmazları kırmak için genellikle orta bir yol önerir.	0,765		
	15. Yöneticim, karşı tarafla uzlaşmaya varmak için karşılıklı görüşmeler yapar.	0,807		
	22. Yöneticim, bir sorunun en iyi şekilde çözülebilmesi için bütün kaygılarını açıkça ortaya koymaya çalışır.	0,741		
	23. Yöneticim, her iki tarafça kabul edilebilir çözümlerin ortaya çıkması için karşı tarafla işbirliği yapar.	0,885		
	24. Yöneticim, karşı tarafın beklentilerini karşılamaya çalışır.	0,632		
	28. Yöneticim, sorunların tam olarak ve doğru anlaşılması için karşı tarafla birlikte çalışmaya gayret eder.	0,827		

F2: Ödün Verme	11. Yöneticim, karşı tarafın isteklerine teslim olur.	0,799	**%15,246**	**0,807**
	13. Yöneticim, karşı tarafa genellikle taviz verir.	0,822		
	19. Yöneticim, genellikle karşı tarafın teklifleri doğrultusunda hareket eder.	0,785		
F3: Kaçınma	3. Yöneticim, karşı tarafla olan uyuşmazlığını kendine saklamaya ve böylece karşı tarafla çatışmaya girmekten kaçınmaya çalışır.	0,794	**%9,593**	**0,769**
	16. Yöneticim, karşı tarafla anlaşmazlığa düşmekten kaçınır.	0,601		
	26. Yöneticim, karşı tarafın duygularını incitmemek için karşı tarafla olan uyuşmazlığı saklamaya çalışır.	0,736		
	27. Yöneticim, karşı tarafla hoş olmayan diyaloglardan kaçınmaya çalışır.	0,728		
F4: Hükmetme	8. Yöneticim, fikirlerini kabul ettirmek için karşı taraf üzerinde etki gücünü kullanır.	0,854	**%5,622**	**0,821**
	9. Yöneticim, bir kararı kendi lehine çevirmek için otoritesini kullanır.	0,803		
	25. Yöneticim, rekabet ortamında kazanmak için bazen gücünü kullanır.	0,836		
KMO Katsayısı=0,88, Bartlett Küresellik Testi - Ki-Kare=1541,703, p=0,000				

Araştırma kapsamında yapılan güvenilirlik ve faktör analizleri neticesinde faktör yükü 0.50 altında kalan veya birden fazla faktör grubuna girdiği gözlemlenen; 6. *"Yöneticim, karşı tarafla olan farklılıklarını açıkça tartışmaktan kaçınır"*, 10. *"Yöneticim, karşı tarafın isteklerini genellikle yerine getirir"*, 17. *"Yöneticim, karşı tarafla karşı karşıya gelmekten kaçınır"*, 18. "Yöneticim, bir kararı kendi lehine çevirmek için uzmanlığını kullanır", 20. *"Yöneticim, bir uzlaşmaya varabilmek için "taviz ver ve taviz al" yaklaşımını benimser"* ve 21. *"Yöneticim, sorunları kendi bakış açısından değerlendirmek konusunda katıdır"* soruları anketten çıkartılmıştır.

Rahim'in (1983) çalışmasında ölçek 5 faktör altında toplanmış olmasına rağmen, bu uygulamada özdeğeri 1'den büyük olan 4 faktörlü bir yapıya sahip olduğu görülmüştür. Alt ölçeklerin toplam varyansı açıklama yüzdeleri incelendiğinde, 1. Faktör (1., 2., 4., 5., 7., 12., 14., 15., 22., 23., 24. ve 28. maddeler) "Bütünleştirme ve İşbirliği" %38,539; 2. Faktör (11., 13. ve 19. maddeler) "Ödün Verme" %15,246; 3. Faktör (3., 16., 26. ve 27. maddeler) "Kaçınma" %9,593; 4. Faktör (8., 9. ve 25. maddeler) "Hükmetme" %5,622. Açıklanan toplam varyans ise %69,000'dur.

Araştırma kapsamında, yöneticilerin uyguladıkları çatışma yönetimi stratejilerini değerlendirme ölçeğinin güvenilirliğinin incelenmesinde Cronbach Alfa Katsayısı kullanılmıştır. Faktörlerin iç tutarlılık değerlerine bakıldığında; "Bütünleştirme ve İşbirliği" alt boyutu için Cronbach Alfa Katsayısı r=0,947; "Ödün Verme" alt boyutu için Cronbach Alfa Katsayısı r=0,807; "Kaçınma" alt boyutu için Cronbach Alfa Katsayısı r=0,769, "Hükmetme" alt boyutu için Cronbach Alfa Katsayısı r=0,821 olarak bulunmuş olup Nunnally (1978) tarafından 0.60 değerinden büyük olmaları güvenilirlik konusunda işaret olarak kabul edildiğinden, güvenilirlik düzeyleri yüksek çıkmıştır denilebilmektedir.

4.9. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirmeler

4.9.1. Ölçme Araçları ile İlgili Betimsel İstatistikler

Duygusal zekâ ve çatışma yönetimi stratejileri ölçekleri ile ilgili betimsel istatistikler Tablo 5.3'te gösterilmiştir.

Tablo 5.3: Ölçme Araçlarına İlişkin Betimsel İstatistikler

Değişkenler ve Boyutları	N	Ortalama	Standart Sapma
1. DUYGUSAL ZEKA BECERİLERİ	106	3,36	0,82
Kişisel Yetenekler ve İletişim Becerileri	106	3,47	0,94
Duyguların Yönetimi	106	3,46	0,86
Uyum ve Motivasyon	106	3,65	0,85
2. ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİ	106	3,27	0,51
Bütünleştirme ve İşbirliği	106	3,53	0,78
Ödün Verme	106	2,58	0,85
Kaçınma	106	3,16	0,91
Hükmetme	106	3,25	0,99

- Duygusal zekâ ölçeğine ilişkin ortalama 3,36 ve standart sapması 0,82 olarak hesaplanmıştır. Katılımcıların ölçek bazında algılarının katılıyorum yönünde daha yüksek olduğu görülmektedir.

- Çatışma yönetimi stratejileri ölçeğine ilişkin ortalama 3,27 ve standart sapması 0,51 olarak hesaplanmıştır. Katılımcıların "Ödün Verme" alt boyutuna karşı daha çekimser kalmalarıyla birlikte genel olarak ölçek bazında algıları katılıyorum yönünde daha yüksektir.

4.9.2. Firma Yöneticilerinin Uyguladığı Çatışma Yönetimi Stratejileri ile Duygusal Zekâları Arasındaki İlişki

Araştırma kapsamında kullanılan ölçekler arasında doğrusal bir ilişki olup olmadığının tespit edilebilmesi ve var ise ilişkinin yönü ve şiddetinin belirlenebilmesi için korelasyon analizi yapılmıştır. Veriler normal dağılıma sahip olduğundan Pearson Korelasyon Analizi kullanılmıştır. Ölçekler arasındaki korelasyon değerleri Tablo 5.4'te gösterilmiştir.

Tablo 5.4: Yöneticilerin Duygusal Zekâları ile Uyguladıkları Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi Sonuçları

		Çatışma Yönetimi Stratejileri	**Bütünleştirme ve İşbirliği**	**Ödün Verme**	**Kaçınma**	**Hükmetme**
Duygusal Zeka	**Pearson Korelasyon Katsayısı**	,668**	,865**	,438**	,319**	-,266**
	Manidarlık (p değeri)	,000	,000	,000	,001	,006
	N	106	106	106	106	106
Kişisel Yetenekler ve İletişim Becerileri	**Pearson Korelasyon Katsayısı**	,675**	,853**	-,386**	,315**	-,257**
	Manidarlık (p değeri)	,000	,000	,000	,001	,008

	N	106	106	106	106	106
Duyguların Yönetimi	**Pearson Korelasyon Katsayısı**	,605**	,803**	-,472**	,307**	-,285**
	Manidarlık (p değeri)	,000	,000	,000	,001	,003
	N	106	106	106	106	106
Uyum ve Motivasyon	**Pearson Korelasyon Katsayısı**	,594**	,787**	-,414**	,275**	-,229*
	Manidarlık (p değeri)	,000	,000	,000	,004	,018
	N	106	106	106	106	106
**** p<0,01**						
*** p<0,05**						

Korelasyon analizi sonuçlarına göre duygusal zekâ ile çatışma yönetimi stratejileri arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (r=0,668, p=0,000).

Çatışma yönetimi stratejilerinin "Bütünleştirme ve İşbirliği" ile "Kaçınma" boyutları ile duygusal zekâ boyutları arasında pozitif ve anlamlı, "Ödün Verme" ve "Hükmetme" çatışma yönetimi stratejileri ile duygusal zekâ boyutları arasında ise negatif ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Sonraki bölümlerde duygusal zekâ ile çatışma yönetimi stratejileri için yapılan korelasyon analizi boyutlar bakımından detaylı olarak açıklanacaktır.

4.9.2.1. Çatışma Yönetimi Stratejileri'nin "Bütünleştirme ve İşbirliği" Alt Boyutu ile Duygusal Zekâ Boyutları Arasındaki İlişki

Çatışma yönetimi stratejilerinin "Bütünleştirme ve İşbirliği" alt boyutu ile duygusal zekânın dört alt boyutu arasındaki ilişki aşağıdaki gibidir:

- Duygusal zekâ ile "Bütünleştirme ve İşbirliği" stratejisi arasında (r=0,865, p<0,01) pozitif yönde çok yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

-"Kişisel Yetenekler ve İletişim Becerileri" boyutu ile arasında (r=0,853, p<0,01) pozitif yönde çok yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

- "Duyguların Yönetimi" boyutu ile arasında (r=0,803, p<0,01) pozitif yönde çok yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

- "Uyum ve Motivasyon" boyutu ile arasında (r=0,787, p<0,01) pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

4.9.2.2. Çatışma Yönetimi Stratejileri'nin "Ödün Verme" Alt Boyutu ile Duygusal Zekâ Boyutları Arasındaki İlişki

Çatışma yönetimi stratejilerinin "Ödün Verme" alt boyutu ile duygusal zekânın dört alt boyutu arasındaki ilişki aşağıdaki gibidir:

- Duygusal zekâ ile "Ödün Verme" stratejisi arasında (r=0,438, p<0,01) pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

- "Kişisel Yetenekler ve İletişim Becerileri" boyutu ile arasında (r=-0,386, p<0,01) negatif yönde zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

- "Duyguların Yönetimi" boyutu ile arasında (r=-0,472, p<0,01) negatif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

- "Uyum ve Motivasyon" boyutu ile arasında (r=-0,414, p<0,01) negatif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

4.9.2.3. Çatışma Yönetimi Stratejileri'nin "Kaçınma" Alt Boyutu ile Duygusal Zekâ Boyutları Arasındaki İlişki

Çatışma yönetimi stratejilerinin "Kaçınma" alt boyutu ile duygusal zekânın dört alt boyutu arasındaki ilişki aşağıdaki gibidir:

- Duygusal zekâ ile "Kaçınma" stratejisi arasında (r=0,319, p<0,01) pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

- "Kişisel Yetenekler ve İletişim Becerileri" boyutu ile arasında (r=0,315, p<0,01) pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

- “Duyguların Yönetimi” boyutu ile arasında (r=0,307, p<0,01) pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

- “Uyum ve Motivasyon” boyutu ile arasında (r=0,275, p<0,01) pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

4.9.2.4. Çatışma Yönetimi Stratejileri’nin “Hükmetme” Alt Boyutu ile Duygusal Zekâ Boyutları Arasındaki İlişki

Çatışma yönetimi stratejilerinin “Hükmetme” alt boyutu ile Duygusal Zekâ’nın dört alt boyutu arasındaki ilişki aşağıdaki gibidir:

- Duygusal zekâ ile “Hükmetme” stratejisi arasında (r=-0,266, p<0,01) negatif yönde zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

- “Kişisel Yetenekler ve İletişim Becerileri” boyutu ile arasında (r=-0,257, p<0,01) negatif yönde zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

- “Duyguların Yönetimi” boyutu ile arasında (r=-0,285, p<0,01) negatif yönde zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

- “Uyum ve Motivasyon” boyutu ile arasında (r=-0,229, p<0,05) negatif yönde zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

4.9.3. Firma Yöneticilerinin Uyguladıkları Çatışma Yönetimi Stratejilerinde Duygusal Zekânın Etkisi

Araştırma modelinin test edilebilmesi için çok değişkenli regresyon analizi uygulanmıştır. Duygusal zekânın çatışma yönetimi stratejileri üzerindeki etkisi Tablo 5.5’te gösterilmiştir.

Tablo 5.5: Yöneticilerin Duygusal Zekâlarına Göre Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi

	R	R^2	ANOVA		β	t-testi	
			F	p.		t	p.
Model	0,668	0,442	84,010	0.000			
Bağımlı Değişken (Çatışma Yönetimi Stratejileri)							
Duygusal zekâ					0,668	9,166	0.000

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre F değerinin 84,010, p=0,000 düzeyinde anlamlı olarak gerçekleştiği görülmektedir. Bununla birlikte R=0,668, R^2=0,442 olarak gerçekleşmiştir.

Her bir duygusal zekâ faktörünün bağımlı değişkene bağlı olarak önem düzeylerinin belirlenmesi amacıyla beta değerleri ile anlam düzeyleri de "Örgüt içi çatışmaların yönetilmesinde yöneticilerin uyguladıkları çatışma yönetimi stratejileri, duygusal zekâlarından pozitif yönde etkilenmektedir." ifadesini desteklemektedir. Duygusal zekânın, uygulanan çatışma yönetimi stratejileri üzerinde β=%67 oranında anlamlı bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

4.9.4. Firma Yöneticilerinin Uyguladıkları Çatışma Yönetimi Stratejilerinde Duygusal Zekâ Alt Boyutlarının Etkisi

Duygusal zekâ alt boyutlarının çatışma yönetimi stratejileri üzerindeki etkisinin yordanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 5.6'da verilmektedir.

Tablo 5.6: Yöneticilerin Duygusal Zekâ Alt Boyutlarına Göre Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi

	R	R^2	ANOVA		β	t-testi	
			F	p		t	p
Model	0,678	0,444	28,915	0.000			
Bağımlı Değişken (Çatışma Yönetimi Stratejileri)							
Kişisel Yetenekler ve İletişim Becerileri					0,564	3,366	0.001
Duyguların Yönetimi					0,099	0,690	0,492
Uyum ve Motivasyon					0,032	0,216	0,829

Örgüt içi çatışmaların yönetiminde yöneticilerin çatışma yönetimi stratejilerinde duygusal zekâ alt boyutlarının regresyon analizi neticelerine göre F değerinin 28,915, p=0,000 düzeyinde anlamlı olarak gerçekleştiği görülmektedir. Bununla beraber, R=0,678, R^2=0,444 olarak gerçekleşmiştir.

Her bir faktörün bağımlı değişkene bağlı olarak önem düzeylerinin belirlenmesi amacıyla beta değerleri ile anlam düzeyleri de Anova ve t-testi ile incelenmiştir. Yapılan analizlere göre; 1. Faktör grubu "Kişisel Yetenekler ve İletişim Beceleri"nin çatışma yönetimi stratejileri üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu gözlemlenmekle birlikte 2. ve 3. Faktör grupları "Duyguların Yönetimi" ile "Uyum ve

Motivasyon" alt boyutlarının p>0,05 olması nedeniyle çatışma yönetimi stratejileri üzerine etkisini açıklama düzeyi manidar değildir.

Dolayısıyla, yöneticinin "Kişisel Yetenekler ve İletişim Becerileri" bir birim arttıkça, uyguladığı çatışma yönetimi stratejileri pozitif yönde β=%56 oranında bir artışla etkilenmektedir. Ancak, "Duyguların Yönetimi" ve "Uyum ve Motivasyon" becerilerinin böyle bir etkisi olduğu bu araştırma kapsamında saptanamamıştır.

4.9.5. Firma Yöneticilerinin Duygusal Zekâlarının Uyguladıkları Çatışma Yönetimi Stratejileri Alt Boyutları Üzerine Etkisi

Uygulamanın bu bölümünde çatışma yönetimi stratejileri alt boyutları üzerine duygusal zekânın etkisinin incelenmesi amacıyla çok değişkenli regresyon analizi sonuçları paylaşılmıştır.

4.9.5.1. Bütünleştirme ve İşbirliği Çatışma Yönetimi Stratejisi Üzerine Duygusal Zekânın Etkisi

Çatışma yönetimi stratejilerinden "Bütünleştirme ve İşbirliği" alt boyutu üzerine duygusal zekâ etkisinin yordanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 5.7'de verilmektedir.

Tablo 5.7: Duygusal Zekânın Bütünleştirme ve İşbirliği Çatışma Yönetimi Stratejisi Üzerine Etkisinin Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi

	R	R²	ANOVA		β	t-testi	
			F	p		t	p
Model	0,749	0,746	309,670	0.000			
Bağımlı Değişken (Bütünleştirme ve İşbirliği)							
Duygusal Zekâ					0,865	17,597	0,000

Örgüt içi çatışmaların yönetiminde yöneticilerin "Bütünleştirme ve İşbirliği" stratejilerinde duygusal zekânın etkisini ölçen regresyon analizi neticelerine göre F değerinin 309,670, p=0,000 düzeyinde anlamlı olarak gerçekleştiği görülmektedir. Bununla beraber, R=0,749, R^2=0,746 olarak gerçekleşmiştir. Sonuçlar incelendiğinde, bağımsız değişken duygusal zekânın çatışma yönetimi stratejileri alt boyutlarından "Bütünleştirme ve İşbirliği" değişkeninin %75'ini açıkladığı, diğer bir deyişle etkilediği; beta katsayısına bakıldığında ise aynı yönlü ve %86 oranında etkilediği,

yani; duygusal zekâsı arttıkça yöneticilerin bütünleştirme ve işbirliği stratejisine başvurmalarında yüksek oranda artış olacağı görülmektedir.

4.9.5.2. Ödün Verme Çatışma Yönetimi Stratejisi Üzerine Duygusal Zekânın Etkisi

Çatışma yönetimi stratejilerinden "Ödün Verme" alt boyutu üzerine duygusal zekâ etkisinin yordanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 5.8'de verilmektedir.

Tablo 5.8: Duygusal Zekânın Ödün Verme Çatışma Yönetimi Stratejisi Üzerine Etkisinin Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi

	R	R^2	ANOVA		β	t-testi	
			F	p		t	p
Model	0,192	0,184	24,700	0.000			
Bağımlı Değişken (Ödün Verme)							
Duygusal Zekâ					(0,438)	(4,970)	0,000

Örgüt içi çatışmaların yönetiminde yöneticilerin "Ödün Verme" stratejilerinde duygusal zekânın etkisini ölçen regresyon analizi neticelerine göre F değerinin 24,700, p=0,000 düzeyinde anlamlı olarak gerçekleştiği görülmektedir. Bununla beraber, R=0,192, R^2=0,184 olarak gerçekleşmiştir. Sonuçlar incelendiğinde, duygusal zekânın çatışma yönetimi stratejileri alt boyutlarından "Ödün Verme" bağımlı değişkeninin yalnızca %18'ini ve ters yönlü olarak β=-%44 oranında etkilediği görülmektedir. Yani; yöneticilerin duygusal zekâsı arttıkça, ödün verme stratejilerine başvurularında kısmi bir azalış gerçekleşeceği sonucuna erişilmiştir.

4.9.5.3. Kaçınma Çatışma Yönetimi Stratejisi Üzerine Duygusal Zekânın Etkisi

Çatışma yönetimi stratejilerinden "Kaçınma" alt boyutu üzerine duygusal zekâ etkisinin yordanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 5.9'da verilmektedir.

Tablo 5.9: Duygusal Zekânın Kaçınma Çatışma Yönetimi Stratejisi Üzerine Etkisinin Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi

	R	R^2	ANOVA		β	t-testi	
			F	p		t	p
Model	0,102	0,093	11,801	0.001			
Bağımlı Değişken (Kaçınma)							
Duygusal Zekâ					0,319	3,435	0,001

Örgüt içi çatışmaların yönetiminde yöneticilerin "Kaçınma" stratejilerinde duygusal zekânın etkisini ölçen regresyon analizi neticelerine göre F değerinin 11,801, p=0,001 düzeyinde anlamlı olarak gerçekleştiği görülmektedir. Bununla beraber, R=0,102, R^2=0,093 olarak gerçekleşmiştir. Sonuçlar incelendiğinde, duygusal zekânın çatışma yönetimi stratejileri alt boyutlarından "Kaçınma" bağımlı değişkeninin yalnızca %9'unu ve aynı yönlü olarak β=%32 oranında etkilediği görülmektedir. Yani; duygusal zekâsı arttıkça yöneticilerin kaçınma stratejilerine başvurularında da nispi bir artışın gerçekleşeceği sonucuna erişilmiştir.

4.9.5.4. Hükmetme Çatışma Yönetimi Stratejisi Üzerine Duygusal Zekânın Etkisi

Çatışma yönetimi stratejilerinden "Hükmetme" alt boyutu üzerine duygusal zekâ etkisinin yordanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 5.10'da verilmektedir.

Tablo 5.10: Duygusal Zekânın Hükmetme Çatışma Yönetimi Stratejisi Üzerine Etkisinin Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi

	R	R²	ANOVA		β	t-testi	
			F	p		t	p
Model	0,071	0,062	7,925	0.006			
Bağımlı Değişken (Hükmetme)							
Duygusal Zekâ					(0,266)	(2,815)	0,006

Örgüt içi çatışmaların yönetiminde yöneticilerin "Hükmetme" stratejilerinde duygusal zekânın etkisini ölçen regresyon analizi neticelerine göre F değerinin 7,925, p=0,006 düzeyinde anlamlı olarak gerçekleştiği görülmektedir. Bununla beraber, R=0,071, R^2=0,062 olarak gerçekleşmiştir. Sonuçlar incelendiğinde, duygusal zekânın çatışma yönetimi stratejileri alt boyutlarından "Hükmetme" bağımlı değişkeninin yalnızca %6'ını ve ters yönlü olarak β=-%26 oranında etkilediği görülmektedir. Yani; duygusal zekâsı artan yöneticilerin hükmetme stratejilerine başvurma oranlarında da düşük miktarda azalışın gerçekleşeceği sonucuna erişilmiştir.

4.10. Araştırma Hipotezlerinin Özeti

Araştırma kapsamında yapılan faktör analizlerine göre değişkenlerin faktör grupları belirlenmiştir. Böylelikle ana hipoteze ek olarak, bağımsız değişkenin bağımlı değişken ile etkileşiminin incelenmesi için faktör gruplarına göre alt hipotezler oluşturulmuştur. Analizler neticesinde hipotezlerle ilgili varılan sonuçlar Tablo 5.11'de özetlenmiş olup detaylara sonraki bölümlerde yer verilmiştir.

Tablo 5.11: Hipotez Sonuçlarının Özeti

HİPOTEZLER	**SONUÇLAR**
H1: Çalışan algısına yönelik olarak, yöneticilerin duygusal zekâlarının uyguladıkları çatışma yönetimi stratejileri üzerine etkisi vardır.	Kabul
H1a: Çalışan algısına yönelik olarak, yöneticilerin duygusal zekâ boyutlarının uyguladıkları çatışma yönetimi stratejileri üzerine etkisi vardır.	Kısmen Kabul
H1b: Çalışan algısına yönelik olarak, yöneticilerin duygusal zekâ boyutlarının uyguladıkları çatışma yönetimi stratejileri üzerine etkisi vardır.	Kabul

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuçlar

Bu çalışmada amaçlanan, finansal hizmetler sektörü yöneticilerinin duygusal zekâlarının, örgütsel çatışma yönetimi stratejileri üzerine etkisinin olup olmadığının çalışan algısına göre belirlenmesine yönelik araştırma yürütmektir. Araştırma, yöneticileriyle ilgili anket soruları çalışanlar tarafından yanıtlandırılarak çalışanların algısına göre şekillenmiştir. Böylelikle ölçeklere çalışan gözünden bakılması ve subjektif bulgulardan ziyade objektif bulguların elde edilmesi hedeflenmiştir. Çalışmayı benzerlerinden ayıran en önemli özelliği; yöneticilerin duygusal zekâları ile çatışma stratejileri arasındaki etkileşimi farklı değişkenlerin boyutları altında çalışanların bakış açılarıyla araştırması ve ilgili konularda işgücü bilinç düzeyinin keşfedilmesini sağlamasıdır.

Araştırma kadın çalışan ağırlıklı ve yaş çeşitliliğinin 20-40 arası yüksek olduğu bir evrende gerçekleştirilmiştir. Ağırlıklı olarak orta düzeyde iş deneyimi olan çalışanların yarısı mevcut yöneticileriyle 6 yıldan fazla süredir çalışmaktadır.

Çalışmanın bu bölümünde araştırma modelinde yer alan bağımsız değişkenin (duygusal zekâ) bağımlı değişken (çatışma yönetimi stratejileri) üzerine etkilerine ilişkin sonuçlar tartışılacak ve ileride yürütülecek çalışmalar için önerilerde bulunulacaktır.

Duygusal Zekâ Boyutları ile Çatışma Yönetimi Boyutları Arasındaki İlişkiye Dair Sonuçlar

Teorik bilgilerin paylaşıldığı bölümde, örgütsel başarının en kritik belirteci olarak duygusal zekânın görüldüğü (Gibbs, 1995) ve çalışan başarısının %80 oranında doğrudan duygusal zekâ ile ilişkili olurken yalnızca %20'sinin akademik zekâyla bağlantılı olduğuna değinilmişti (Martinez-Pons, 1997). Günümüz koşullarında, yaşanan hızlı ve sürekli değişim, birbiriyle sürekli etkileşimde bulunan ve farklı özelliklere sahip bireyler arasında kaçınılmaz çatışmalara yol açmaktadır. Örgütsel

başarı; bireyler arasında yaşanan bu çatışmaların etkin bir biçimde yönetilebilmesi ve liderin duygusal zekâsı ile yakından ilgilidir. Bu doğrultuda, yöneticilerinin insan faktörünün ön planda olduğu örgütlerde karşılaştığı çatışmaları etkin bir biçimde yönetebilmesi için, yönetim kuram ve ilkelerini iyi bilmelerinin yanı sıra yüksek duygusal zekâya sahip olmaları da gerekmektedir.

Bu gereklilik ışığında araştırma kapsamında gerçekleştirilen analizlerde ilk olarak duygusal zekâ ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu araştırmanın sonucunda, duygusal zekânın, çatışma yönetimi stratejileriyle anlamlı ve aynı yönde yüksek derecede ilişkili olduğu saptanmıştır. Duygusal zekânın alt boyutları ile çatışma yönetimi stratejilerinin alt boyutlarının da birbirleriyle ne şekilde ilişkili olduğu araştırılmış olup; "Kişisel yetenekler ve İletişim Becerileri", "Duyguların Yönetimi" ve "Uyum ve Motivasyon" duygusal zekâ boyutları ile çatışma yönetiminde uygulanan "Bütünleştirme ve İşbirliği" ve "Kaçınma" stratejileri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilirken, çatışma yönetiminde uygulanan "Ödün Verme" ve "Hükmetme" stratejileri arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Bu sonuçlar; firma yöneticilerinin duygusal zekâlarının gelişmesi ve artması ile birlikte "bütünleştirme ve işbirliği" stratejisini ve/veya "kaçınma" stratejisini kullanım düzeylerinin de artması şeklinde yorumlanabilir. Bununla beraber, duygusal zekâlarında artış olan yöneticilerin "ödün verme" ve/veya "hükmetme" stratejilerini kullanma eğilimlerinde azalma olduğu söylenebilir.

Duygusal Zekânın ve Alt Boyutlarının Çatışma Yönetimi Stratejileri Üzerine Etkisine İlişkin Sonuçlar

Firma yöneticilerinin duygusal zekâlarının, kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri üzerindeki etkisini incelemek amacıyla regresyon analizi yapılmış olup duygusal zekânın uygulanan çatışma yönetimi stratejilerini etkilediği görülmüştür.

Akabinde, duygusal zekâ alt boyutlarının çatışma yönetimi stratejileri üzerine etkisinin tespiti için çok değişkenli regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Regresyon analizi sonuçlarına göre yöneticinin, "kişisel yetenekleri ve iletişim becerileri" çatışmaları yönetmesinde etkili olduğu görülmektedir. Öte yandan, "duyguların yönetimi" ile "uyum ve motivasyon" duygusal zekâ boyutlarının çatışma yönetimi stratejileri

üzerine etkisi direkt boyutların etkileşimine bakıldığında saptanamıyor olsa dahi aralarında korelasyon görüldüğü için dolaylı yoldan dahi olsa çatışma yönetimi stratejilerini etkilediği söylenebilir.

Finansal hizmetler sektörü, ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkelerin gelişiminde kilit rol oynamaktadır. Sektörün aktörleri arasında yer alan firma çalışanlarının da bu nedenle özenle seçildiği söylenebilir. Bu doğrultuda düşünüldüğünde, araştırmanın yapıldığı firma çalışanlarının bireysel duyguların yönetimi becerileri gerek sektörel zorunluluk gerek azımsanamayacak iş deneyimleri sayesinde yeterli düzeye gelmiş olabilir. Aynı zamanda günümüz insan kaynaklarının, işe alım sürecinde kişilik envanterleri uygulayarak ekip içi uyumu yakalayabilecek çalışanları tercih ettikleri bilinmektedir. Rekabetin yüksek olduğu finansal hizmetler sektöründe motivasyonu yüksek tutmak yalnızca yöneticilerin değil herkesin içselleştirdiği bir olgudur. Bütün bu bilgiler ışığında araştırma katılımcıları, bir nevi her alanda çatışmaların etkin şekilde yönetilmesini sağlayacak ve herkesi bir adım öteye taşıyabilecek duygusal zekâ düzeyinin, esasen yöneticilerinin kişisel yetenekleri ve iletişim becerileri gibi daha geniş kapsama sahip bir boyutu etrafında şekillendiğini gözlemleyebilmişlerdir.

Literatür incelemelerinde duygusal zekânın çatışma stratejilerini etkilediği görülmüştür. Başoğul ve Özgür (2016) tarafından Türkiye'de bir araştırma hastanesinde rastgele seçilen 277 hemşire üzerinde yapılan araştırmada; problem çözme ve kişiler arası ilişkiler gibi yüksek düzeyde duygusal zekâ gerektiren becerilerin etkin çatışma yönetiminde kilit rol oynadığı sonucuna varıldığı görülmüştür. Bu araştırma kapsamında yapılan uygulamada da çalışanların algısına yönelik olarak yöneticilerin problem çözme ve işbirliğini de içeren bütünleştirme stratejileri ile duygusal zekâ boyutlarından kişisel yetenekler ve iletişim becerileri arasında yüksek etkileşim olduğu görülmüştür.

Çalışanlarını önemseyen ve onların işle ilgili veya kişisel olması farketmeksizin sorunlarıyla ilgilenen, çalışanları arasında işbirliğine dayalı takım çalışmasını teşvik eden, çalışma ortamında çıkan sorunlara vakit kaybetmeden ve iletişim becerilerini kullanarak müdahale edebilen yöneticilerin meydana gelebilecek çatışmaları yönetmede daha başarılı olacağı konusunda ışık tutmaktadır.

Duygusal Zekânın Çatışma Yönetimi Alt Boyutları Üzerine Etkisine İlişkin Sonuçlar

Duygusal zekânın hangi çatışma yönetimi faktörlerini ne şekilde etkilediği de incelenmiştir. Yöneticilerin duygusal zekâsı arttıkça "bütünleştirme ve işbirliği" ile "kaçınma" stratejilerini çatışma yönetiminde kullanma düzeylerinin de artacağı, "ödün verme" ve "hükmetme" çatışma yönetimi stratejilerine başvurma düzeylerinin ise azalacağı sonucuna ulaşılmıştır. Sonuçlar incelendiğinde, yordayıcı değişkenin en önemli etkisinin bütünleştirme ve işbirliği çatışma stratejisi üzerine olduğu görülmüştür. Dolayısıyla çatışma yönetimi stratejilerinde etkiye sahip olan duygusal zekâ alt boyutu "kişisel yetenekler ve iletişim becerileri" geliştikçe yöneticiler, "bütünleştirme ve işbirliği" stratejisini daha çok tercih edeceklerdir.

Yöneticilerinin duygusal zekâlarından en yüksek etkiyi gören strateji olarak bütünleştirme ve işbirliğini görmeleri, çalışanların aslında modern yönetim yaklaşımına uygun olarak bireysel çalışma stilinden uzaklaştıkları, başarının her zaman takım başarısı ve emeği olduğu görüşüne sahip oldukları izlenimini vermektedir.

İlgili firma çalışanlarının algısına dayanarak; genellikle gelip geçici bir çatışma çözümleme metodu olarak bilinen kaçınma stratejisi; aslında görece daha fazla tercih edilen ödün verme stratejisine göre duygusal zekâdan daha yüksek oranda etkilenmektedir. Bunun sebeplerinden biri, teorik kısımda da aktarıldığı gibi; duygusal zekânın aslında salt yöneticiden ziyade liderlik rolüne sahip kişilerde yüksek görülmesi olabilir. Lider yetkinliğinde gördükleri yöneticilerinin çalışanlarının fikirlerine saygı duyarak ancak kendi prensiplerinden taviz vermeden çatışmaları yönetmelerinin daha büyük etkisi olacağını düşündükleri söylenebilir.

Hükmetme stratejisi duygusal zekânın etkileme gücünün en düşük olduğu ve ters yönlü bir etkileşimde bulunduğu strateji olarak çalışanlarda yer edinmiştir. Düşük de olsa anlamlı bir etkinin ortaya çıkması, sektörel koşulların da getirdiği bir zorunluluk olan kriz yönetiminin kritik önem taşımasından kaynaklanmış olabilir. Örgüt içerisinde yaşanan kriz anlarında duygusal zekâsı yüksek yöneticilerin hükmetme stratejisini dahi çalışanların huzurunu sağlayacak yönteme evirebildiği algısı çalışanlar tarafından benimsenmiştir.

Daha önce yapılan araştırmalar incelendiğinde benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmüştür. Esen (2007) yaptığı çalışmada işbirliğinin açıklanmasında duygusal zekânın önemini ortaya koyan sonuçlar elde etmiştir ve aynı zamanda uyma-uzlaşma stratejisinde de duygusal zekânın etkili olduğu görülmüştür. Yu ve diğ. (2006) Çin'de yaptıkları çalışma neticesinde, duygusal zekânın çatışma yönetimi stratejilerinden bütünleştirme ve ödün verme üzerine önemli etkilerini göstermişlerdir.

Duygusal zekâları geliştikçe daha uzlaşmacı ve işbirliği içerisinde tarafları bütünleştirici çatışma yönetim stratejilerine yaklaşan yöneticiler olduğu görülmektedir. Duygusal zekâdaki artış, bütünleştirme ve işbirliği çatışma yönetimi stratejisine eğilimin de ciddi oranda artmasına neden olurken kaçınma stratejisine eğilimin düşük olduğu görülmektedir. Kritik anlarda sıklıkla başvurulan hükmetme stratejisinden duygusal zekâsı yüksek yöneticilerin kaçınması söz konusudur. Palyatif bir çatışma stratejisi olan ödün verme stratejisine duygusal zekâsı yüksek yöneticilerin daha az başvurması ise, bu strateji ile yatıştırıldığı sanılan çatışmanın yeniden su üzerine çıkacağı düşünüldüğünde olumlu bir bulgudur denilebilir.

Sonuç olarak, ruh halini düzenleyebilen, çalışanlarıyla empati kurabilen ve onların gerek kişisel gerekse kişiler arası sıkıntılarını göz ardı etmeksizin değer verip anlamaya çalışan, başkalarının duygularını paylaşabilen kısaca duygusal yetkinliğe ulaşmış firma yöneticilerinin, aynı amacı gerçekleştirmek doğrultusunda birlikte çalıştığı kişilerle daha uyumlu ilişkiler kurabildiği ve oluşabilecek çatışmaları çözümlemede başarılı olduğu sonucu elde edilmiştir. Bu sonuçlar, günümüz firma yöneticilerinin eskiye nazaran daha fazla duygusal zekâya sahip olmalarının önemini açıkça vurgulamaktadır.

5.2. Öneriler

Yöneticilere ve Kurumlara Yönelik Öneriler

Yönetici adaylarına duygusal zekâ ve çatışma yönetimi stratejileri hakkında eğitimler ve öz değerlendirme çalışmaları yapılabilir. Böylelikle, farkındalıkları artacak ve kendilerini daha çok geliştirerek gelecekte tercih edilen lider tanımına uygun olabileceklerdir.

"Kişisel yetenekler ve iletişim becerileri" aslında kişilik gelişiminde beslenmesi gereken özelliklerdendir. Duygusal zekânın gelişimi de insan gelişimiyle birlikte

olmalıdır. Bu nedenle aile yaşamında başlayacak olan duygusal zekâ gelişimine yüksek öğrenim esnasında da yer verilmesi ileride yöneticilik deneyimini edinecek bireylerin daha donanımlı olmasını sağlayacaktır.

Profesyonel yaşamda çatışmaları yönetebilmek oldukça mühimdir. Bütünleştirme ve İşbirliği çatışma yönetim stratejisinin iş ortamında pozitif sonuçlar doğuracağı bilinmektedir. Yönetici adaylarına özellikle bu konuya eğilen eğitim programları ve atölye çalışmaları sunulabilir.

Duygusal zekâsı yüksek liderlerin empatik oldukları aşikardır. Bu empati yalnızca çalışanlarına karşı değil, topluma karşı da özveriyi gerektirir. Yeni liderler, sürdürülebilir kalkınma hedefleri konusunda bilinçlenebileceği atölyelere katılabilir ve ardından firmalarından başlayarak yürürlüğe koyabilirler.

Araştırmacılara Yönelik Öneriler

Farklı sektörlerde veya aynı sektörde birden fazla firmada, çalışan algısına yönelik duygusal zekâ düzeylerinin tespit edilebileceği ve çatışma stratejileri ile arasındaki etkileşimlerin belirleneceği araştırmalar yapılabilir.

Duygusal zekânın ve çatışma yönetimi stratejilerinin farklı sektörel gruplar arasında hangi faktör gruplarına sahip olacağı konusunda araştırmalar yapılabilir.

Duygusal zekânın ve çatışma yönetimi stratejilerinin örgüt performansına etkisinin belirleneceği araştırmalar yürütülebilir.

Liderlik ve kültürel dönüşüm ilkelerinden; birlikte çalışmayı mümkün kılan bir etkileşim sistemi kurmayı sağlayan "birlikte üretme" ilkesi ile duygusal zekâ arasındaki ilişkinin tespit edilmesine yönelik araştırmalar sürdürülebilir.

Dijitalleşmenin hızla önem kazandığı günümüzde yapay zekâ araştırma ve uygulamaları giderek artmaktadır. Yapay zekânın duygusal zekâ için bir tehdit unsuru olup olmadığı veya aralarında nasıl bir etkileşimin olacağı araştırılabilir.

KAYNAKÇA

Ada, Nesrin. 2013. Örgütlerde Çatışma Nedenleri ve Çözüm Önerileri: Bir Literatür Çalışması. **International Journal of Social Science**. c. 6 s. 1.

Akkirman, Ali Deniz. 1998. Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri. **D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**. c. 13. s. 2.

Arat, Melih. 2006. **Yönetimin Geleceği**. İstanbul: Datateknik Çağdaş Yönetim Dizisi.

Ashkanasy, Neal. M, Peter J. Jordan, Charmine E. J. Härtel, 2003. The Case for Emotional Intelligence in Organizational Research. **Academy of Management Review.** v. 28: 195-197.

Babaoğlan, Emine. Okul Yöneticilerinde Duygusal Zekâ. 2010. **Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. c.11 s.1: 119-136.

Baltaş, Acar. 2000. **Ekip Çalışması ve Liderlik**. İstanbul: Remzi Kitapevi.

Bar-On, Reuven, J. G. Maree, Maurice Jesse Elias. 2007. **Educating People to be Emotionally Intelligent**. Praeger Publishers.

Barutçugil, İsmet. 2002. **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi.** İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Başoğul, Ceyda, Gönül Özgür. 2016. Role of Emotional Intelligence in Conflict Management Strategies of Nurses. **Asian Nursing Research**. v. 10. i. 3: 228-233.

Brown, Lloyd David. 1986. **Managing Conflict at Organizational Interfaces**. Addison-Wesley Publishing.

Burke, R. J. 1970. Methods of Resolving Superior-Subordinate Conflict: The Constructive Use of Subordinate Differences and Disagreements. **Organizational Behaviour and Human Performance**. v.5 i.4: 393-411.

Can, Esin, Pınar Büyükbalcı, Yasemin Bal, Esin Ertemsir. 2013. **Günümüz İşletmelerinin Yönetimi**. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Can, Halil. 2002. **Organizasyon ve Yönetim**. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Caruos, David R., Peter Salovey. 2004. **The Emotionally Intelligent Manager: How to Develop and Use the Four Key Emotional Skills of Leadership**. San Francisco USA: Jossey Bass.

Ceylan, Adnan, Ercan Ergün, Lütfihak Alpkan. 2000. Çatışmanın Sebepleri ve Yönetimi. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. c. 1 s. 2: 39-51.

Cooper, Robert K., Ayman Sawaf. 1997. **Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organizations**. New York: Grosset/Putnam.

Cortina, Jose M. 1993. What Is Coefficient Alpha? An Examination of Theory and Applications. **Journal of Applied Psychology**. v. 78 i. 1: 98-104

Crede, Marcus, Peter D. Harms. 2010. Emotional Intelligence and Transformational and Transactional Leadership: A Meta Analysis. **Journal of Leadership and Organizational Studies.** v. 17 i. 1: 5-17.

Çelik, Vehbi. 1999. **Eğitimsel Liderlik**. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Delice, Murat, Murat Günbeyi. 2013. Duygusal Zekâ ve Liderlik İlişkisinin İncelenmesi: Polis Teşkilatı Örneği. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. c. 27 s. 1: 209-239.

Eren, Erol. 1991. Yönetim ve Organizasyon. **İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını**, İstanbul.

_____. 2004. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. 8. bs. İstanbul: Beta Yayım.

Ergin, Derya. 2008. Okul Yönetiminde Duygusal Zekâ ve Dönüşümsel Liderliğe İlişkin Öğretmen Algıları. Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Eröz, Su. 2013. Örgütlerde Duygusal Zekâ. **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitiüsü Dergisi**. c. 16 s. 29: 213-242.

Ertürk, Mümin. 2000. **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**. Beta Yayınları.

Esen (Özarslan), Emel. 2007. Çatışma Yönetimi ve Duygusal Zekâ İlişkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. **International Emotional Intelligence and Communication Symposium**. v. 1: 172-180.

George, Jennifer M., Jing Zhou. 2013. Awakening Employee Creativity: The Role of Leader Emotional Intelligence. **Leadership Quarterly**. v:14: 545-568.

Gibbs, Nancy. 1995. Emotional Intelligence: The EQ Factor. **Time Magazine**. 2 Ekim.

Goleman, Daniel. 1996. **Duygusal Zekâ**. çev: Klinik Psikolog Banu Seçkin Yüksel. İstanbul: Varlık Yayınları.

_____. 1995. **Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ**. New York: Bantam.

_____. 2000. **İş Başında Duygusal Zekâ**. İstanbul: Varlık Yayınları.

_____. 1998. **Working With Emotional Intelligence**. New York: Bantam.

Griffin, Ricky W., Gregory Moorhead. 2013. **Organizational Behaviour. Managing People and Organizations**. 7. ed. Canada: South-Western Cengage Learning.

Gümüşeli, Ali İlker. 1994. İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler ile Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Hatfield, John D., Deborah Weider-Hatfield. 1995. Relationships Among Conflict Management Styles, Levels of Conflict and Reactions to Works. **Journal of Social Psychology**. v. 135 i. 6: 687–698.

Hellriegel, Don, John W. Slocum, Jr. 2008. **Organizational Behaviour**. South-Western Cengage Learning.

Holt, Jennifer L., Cynthia James DeVore. 2005. Culture, Gender, Organizational Role and Styles of Conflict Resolution: A Meta Analysis. **International Journal of Intercultural Relations**. v. 29 i. 2: 165-196.

Jordan, Peter. J., Ashlea C. Troth. 2002. Emotional Intelligence and Conflict Resolution: Implications for Human Resource Development. **Advances in Developing Human Resources.** v. 4 i. 1: 62–79.

_____. 2004. Managing Emotions During Team Problem Solving: Emotional Intelligence and Conflict Resolution, **Human Performance**, v. 17 i. 2:195-218.

Karip, Emin. 2003. **Çatışma Yönetimi**, Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Kılınç, Tanıl. 1985. Örgütlerde Çatışma: Mahiyeti ve Nedenleri. **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi**, c.14 s.1: 120-121.

Koçel, Tamer. 2011. **İşletme Yöneticiliği**. 13. bs. İstanbul: Beta Basım.

Lopes, Paulo N., Daisy Grewal, Jessica Kadis, Michelle Gall, Peter Salovey. 2006. Evidence that Emotional Intelligence Is Related to Job Performance and Affect and Attitudes at Work. **Psicothema**, v. 18: 132-138.

Martinez-Pons, Manuel. 1997. The Relation of Emotional Intelligence with Selected Areas of Personal Functioning. **Imagination, Cognition and Personality**. v.17 i. 1: 3-13.

McShane, Steven, Mary Ann Von Glinow. 2017. **Organizational Behaviour: Emerging Knowledge Global Reality**. 8th ed. McGraw-Hill.

Mitchell, Duane E. 2016. Causes of Organizational Conflict. **Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy and Governance**: 1-5.

Montes, Carlos, Damaso Rodriguez, Gonzalo Serrano. 2012. Affective Choice of Conflict Management Styles. International Journal of Conflict Management. v. 23 i.1: 6-18.

Morrison, Jeanne. 2008. The Relationship Between Emotional Intelligence Competencies and Preferred Conflict-handling Styles. **Journal of Nursing Management**. v. 16: i. 8: 974–983.

Nunnally, Jum C.. 1978. **Psychometric Theory**. New York: McGraw Hill.

Obradovic, Vladimir, Petar Jovanovic, Dejan Petrovic, Marko Mihic, Zorica Mitrovic. 2012. Project Managers' Emotional Intelligence - A Ticket to Success. **Procedia Social and Behavioral Sciences**. v. 74: 274-284.

Özalp, İnan. 1989. Örgütlerde Çatışma. **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c.7 s.1: 81- 114.

Özsoy, Emrah, Gültekin Yıldız. 2013. Kişilik Kavramının Örgütler Açısından Önemi: Bir Literatür Taraması. **İşletme Bilimi Dergisi**. c:1 s:2: 1-12.

Öztekin, Anıl. 2006. Orta Öğretim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Duygusal Zekâ Becerilerini Okul Yönetiminde Kullanma Düzeylerinin Değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Pondy, Louis R. 1967. Organizational Conflict: Concepts and Models. **Administrative Science Quarterly**. v. 12 i. 2: 296-320.

Rahim, M. Afzalur. 2001. **Managing Conflict in Organizations**. London: Quorum Books.

_____. 2002. Toward A Theory of Managing Organizational Conflict. **The International Journal of Conflict Management**. v. 13 i. 3: 206-235.

Rahim, M. Afzalur, Panagiotis Polychroniou, Clement Psenicka, Chun-Sheng Yu. 2002. A Model of Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies: A Study in Seven Countries. **International Journal of Organizational Analysis**. v. 10 i :4: 302-326.

Robbins, Stephen P. 1978. "Conflict Management" and "Conflict Resolution" Are Not Synonymous Terms. **California Management Review**. v.21 i. 2: 67-75.

_____. 1996. **Organizational Behaviour. Concepts Controversies Applications**. 7. ed. Prentice Hall.

_____. 2003. **Organizational Behavior**. Prentice Hall.

Robbins, Stephen P, Mary Coulter. 2012. **Management.** Prentice Hall.

Salovey, Peter, John D. Mayer. 1990. Emotional Intelligence. **American Journal of Educational Research**. v. 9 i.3: 185-211.

Shenton, Andrew K. 2007. Viewing Information Needs Through a Johari Window. **Emerald Insight Reference Services Review**. v. 35 i.3: 487-496.

Shih, Hsi-An, Ely Susanto. 2010. Conflict Management Styles, Emotional Intelligence and Job Performance in Public Organizations. **International Journal of Conflict Management**. v. 21 i. 2: 149-150

Sunay, Hakan, [10.05.2019]. Örgütsel Çatışma ve Yönetimi. https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/11019/mod_resource/content/1/%2813%29%C3%96RG%C3%9CTSEL%20%C3%87ATI%C5%9EMA%20VE%20Y%C3%96NET%C4%B0M%C4%B0.pdf

Thompson, James D. 1967. **Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory**. McGraw-Hill.

Weisinger, Hendrie. 1998. **Emotional Intelligence at Work**. San Francisco: Jossey-Bass.

Yatkın, Ahmet. 2008. Örgütsel Çatışmanın ve Performans Değerlemenin İşgören Performansına Etkileri. **Fırat Üniversitesi Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları**.

Yu, Chun-Sheng, Ron M. Sardessai, June Lu, Jing-Hua Zhao. 2006. Relationship of Emotional Intelligence with Conflict Management Styles: An Empirical Study in China. **Int. J. Management and Enterprise Development**. v. 3: 19-29.

Zhang, Su Juan, Yong Qiang Chen, Hui Sun. 2015. Emotional Intelligence, Conflict Management Styles and Innovation Performance: An Emprical Study of Chinese Employees. **International Journal of Conflict Management**. v. 26 i: 4: 450-478

EKLER

Ek 1. Kişisel Bilgi Formu.

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu ile "Yöneticilerin Duygusal Zekâlarının Uyguladıkları Çatışma Yönetimi Stratejileri Üzerine Etkisi"ni belirlemeyi amaçlayan araştırmaya veri toplamaya çalışılmaktadır.

Anketlere vereceğiniz cevaplar araştırmanın amacı dışında kesinlikle kullanılmayacaktır. Bu nedenle anketlerde isim belirtmeniz gerekmemektedir. Vereceğiniz cevapların araştırmaya katkı sağlayabilmesi için her maddeyi objektif olarak cevaplamanız son derece önemlidir.

Değerli zamanınızı ayırarak anketleri cevapladığınız için teşekkür ederim.

(Not: Anket formunu doldurma süresi yaklaşık olarak 5 dakikadır.)

Gamze Çetinel

Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Öğrencisi

Lütfen yaş aralığınızı seçiniz.
22-32
33-43
44 ve üzeri
Cinsiyetiniz?
Kadın
Erkek
En son bitirmiş olduğunuz okul?
Lise
Ön Lisans
Üniversite
Yüksek Lisans
Doktora
Mesleki tecrübeniz?
1-5 Yıl
6-10 Yıl
11-15 Yıl
16-20 Yıl
21 Yıl ve üzeri
Şu an görev yaptığınız iş yerindeki tecrübeniz?
1-5 Yıl
6-10 Yıl
11-15 Yıl
16-20 Yıl
21 Yıl ve üzeri

Ek 2. Yöneticilerin Duygusal Zekâlarını Değerlendirme Ölçeği

DUYGUSAL ZEKÂ ÖLÇEĞİ	**(1) Hiçbir zaman**	**(2) Nadiren**	**(3) Ara sıra**	**(4) Genellikle**	**(5) Her zaman**
1. Yöneticimiz çalışanlarla ilgili konularda duygu ve düşüncelerimizi dikkate alarak karar vermeye çalışır.					
2. Yöneticimiz stres altında olduğunda bunu çalışanlara yansıtır.					
3. Yöneticimiz çalışanlar arasında çıkan problemlere tarafsız yaklaşır.					
4. Yöneticimiz çalışanların kendisine yönelik davranışlarındaki samimiyeti çabuk algılar.					
5. Yöneticimiz çalışanların yaptıkları işte güdülenmelerini sağlamaya çalışır.					
6. Yöneticimiz aralarında sorun olan çalışanların birbirlerini anlamalarına yardımcı olur.					
7. Yöneticimiz olumlu duygularını çalışanlara yansıtır.					
8. Yöneticimiz kendisine öfkeyle yaklaşan çalışanların duygularını anlamaya çalışır.					
9. Yöneticimiz çalışanlarla uyumlu çalışır.					
10. Yöneticimiz ofiste güven ortamı yaratır.					
11. Yöneticimiz çalışanlarla iyi ilişkiler kurar.					
12. Yöneticimiz ofiste çıkan tartışmalarda serinkanlılığını korur.					
13. Yöneticimiz çalışanları gergin oldukları durumlarda yatıştırır.					

14. Yöneticimiz çalışanların farklı görüş açılarından olaylara yaklaşmalarına anlayış gösterir.					
15. Yöneticimiz ofiste aniden ortaya çıkan sorunlar karşısında zaman kaybetmeden duruma müdahale eder.					
16. Yöneticimiz çalışanların iş ve kişisel konulardaki sıkıntılarını yüzlerinden anlar.					
17. Yöneticimizin her zorluğun üstesinden geleceğine inanıyorum.					
18. Yöneticimiz problem yaşadığı çalışanların başarılarını takdir etmekten kaçınır.					
19. Yöneticimiz mesleki anlamda başarılı olan çalışanları takdir eder.					
20. Yöneticimiz problem yaşadığı çalışanlara karşı duygularının davranışlarını etkilemesine izin vermez.					
21. Yöneticimiz herhangi bir çalışanın bir başkası yüzünden incinmesini istemez.					
22. Yöneticimiz ofiste çalışanları kaynaştırmaya yönelik etkinlikle düzenler.					
23. Yöneticimiz kendini yenileme konusunda çalışanların eleştirilerini dikkate alır.					
24. Yöneticimiz çalışanları incitecek davranışlardan kaçınır.					
25. Yöneticimiz çalışanları işbirliğine dayalı takım çalışmalarına yöneltir.					
26. Yöneticimiz karar vermemiz gereken durumlarda duygusal olmaktan çok mantıklı olmamızı önerir.					
27. Yöneticimiz çalışanların yaptıkları işten zevk almalarını sağlamaya çalışır.					

28. Yöneticimiz çalışanların iş ve kişisel konulardaki sorunlarını etkin olarak dinler.					
29. Yöneticimiz çalışanların ihtiyaçlarının bir belirtisi olarak ortaya koydukları küçük sosyal işaretleri fark eder.					
30. Yöneticimiz bir hata yaptığında bunu kabullenip ifade edebilir.					
31. Yöneticimiz çalışanların iş ve kişisel konulardaki sorunlarını çözmelerine yardımcı olmaya çalışır.					
32. Çalışanlar yöneticimizin işine olan bağlılığını örnek alırlar.					

Ek 3. Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stratejileri ile İlgili Ölçek

ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİ ÖLÇEĞİ	(1) Hiçbir zaman	(2) Nadiren	(3) Ara sıra	(4) Genellikle	(5) Her zaman
1. Yöneticim, her iki taraf için de kabul edilebilir bir çözüm bulabilmek için sorunu karşı tarafla birlikte gözden geçirmeye çalışır.					
2. Yöneticim, genellikle karşı tarafın ihtiyaçlarını karşılamaya çalışır.					
3. Yöneticim, karşı tarafla olan uyuşmazlığını kendine saklamaya ve böylece karşı tarafla çatışmaya girmekten kaçınmaya çalışır.					
4. Yöneticim, karşı tarafla ortak bir çözüm bulmak için fikirlerini onların fikirleri ile birleştirmeye çalışır.					
5. Yöneticim, karşı tarafın beklentilerini karşılayacak çözümler bulmak için onlarla işbirliği yapmaya çalışır.					
6. Yöneticim, karşı tarafla olan farklılıklarını açıkça tartışmaktan kaçınır.					
7. Yöneticim, içinden çıkılmaz durumları çözmek için orta bir yol bulmaya çalışır.					
8. Yöneticim, fikirlerini kabul ettirmek için karşı taraf üzerinde etki gücünü kullanır.					
9. Yöneticim, bir kararı kendi lehine çevirmek için otoritesini kullanır.					
10. Yöneticim, karşı tarafın isteklerini genellikle yerine getirir.					
11. Yöneticim, karşı tarafın isteklerine teslim olur.					
12. Yöneticim, bir sorunu birlikte çözmek için karşı tarafla tam ve doğru bilgi alışverişi yapar.					

13. Yöneticim, karşı tarafa genellikle taviz verir.					
14. Yöneticim, çıkmazları kırmak için genellikle orta bir yol önerir.					
15. Yöneticim, karşı tarafla uzlaşmaya varmak için karşılıklı görüşmeler yapar.					
16. Yöneticim, karşı tarafla anlaşmazlığa düşmekten kaçınır.					
17. Yöneticim, karşı tarafla karşı karşıya gelmekten kaçınır.					
18. Yöneticim, bir kararı kendi lehine çevirmek için uzmanlığını kullanır.					
19. Yöneticim, genellikle karşı tarafın teklifleri doğrultusunda hareket eder.					
20. Yöneticim, bir uzlaşmaya varabilmek için "taviz ver ve taviz al" yaklaşımını benimser.					
21. Yöneticim, sorunları kendi bakış açısından değerlendirmek konusunda katıdır.					
22. Yöneticim, bir sorunun en iyi şekilde çözülebilmesi için bütün kaygılarını açıkça ortaya koymaya çalışır.					
23. Yöneticim, her iki tarafça kabul edilebilir çözümlerin ortaya çıkması için karşı tarafla işbirliği yapar.					
24. Yöneticim, karşı tarafın beklentilerini karşılamaya çalışır.					
25. Yöneticim, rekabet ortamında kazanmak için bazen gücünü kullanır.					
26. Yöneticim, karşı tarafın duygularını incitmemek için karşı tarafla olan uyuşmazlığı saklamaya çalışır.					
27. Yöneticim, karşı tarafla hoş olmayan diyaloglardan kaçınmaya çalışır.					

28. Yöneticim, sorunların tam olarak ve doğru anlaşılması için karşı tarafla birlikte çalışmaya gayret eder.					

ÖZ GEÇMİŞ

Ad Soyad: Gamze Çetinel

Doğum Tarihi: 05.10.1989

Doğum Yeri: İstanbul

Üniversite (Lisans) / Bölüm: İstanbul Üniversitesi Maden Mühendisliği