



DUYGUSAL ZEKÂ ÇATIŞMA YÖNETİM STRATEJİLERİNİ NASIL ETKİLEMEKTEDİR?: ÇALIŞAN ALGISINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA *

HOW EMOTIONAL INTELLIGENCE EFFETCS CONFLICT MANAGEMENT STRATEGIES? A STUDY ABOUT EMPLOYEE PERCEPTION

Gamze ÇETİNEL¹, Emel ESEN²

1. Bağımsız Araştırmacı, gamzectnl@gmail.com,
<https://orcid.org/0000-0002-7892-5789>
2. Doç. Dr., Yıldız Teknik Üniversitesi,
emeloiz@yildiz.edu.tr
<https://orcid.org/0000-0001-5753-3252>

Makale Türü Araştırma Makalesi
Article Type ResearchArticle

Başvuru Tarihi/Appliation Date
16.07.2019

Yayına Kabul Tarihi/Acceptance Date
19.03.2020

DOI
10.20875/makusobed.592481

*Çalışma, birinci yazarın “Duygusal Zekânın Çatışma Yönetimi Stratejileri Üzerine Etkisi: Çalışan Algısına Yönelik Bir Araştırma” başlıklı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

Öz

Finansal hizmetler sektöründe yapılmış olan bu çalışmanın temel amacı; firma yöneticilerinin duygusal zekâ düzeylerinin uyguladıkları çatışma yönetimi stratejileri üzerindeki etkisini çalışan algısına dayanarak incelemektir. Bu doğrultuda, 150 çalışanlı finansal hizmetler sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın 106 kadrolu çalışanına bir anket uygulanmıştır. Çıkan sonuçlara göre, çalışan algısına yönelik olarak yöneticilerin duygusal zekâlarının uyguladıkları çatışma yönetimi stratejileri ile etkileşimde olduğu ve özellikle “kişisel yetenekler ve iletişim becerileri” duygusal zekâ boyutunun çatışma yönetimi stratejilerini etkilediği görülmüştür. Araştırma kapsamında, duygusal zekâsı yüksek yöneticilerin “bütünleştirme ve işbirliği” 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 Yönetim Stratejileri

Abstract

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 106 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”.

Keywords: Emotional Intelligence, Conflict Management, Conflict Management Strategies

EXTENDED SUMMARY

Research Problem

The main problem of this study is to understand the relationship between managers' emotional intelligence with employee perception and conflict management style in financial services. Therefore, research question will be formulated as how emotional intelligence affects conflict management strategies with evaluation of employee perceptions?

Research Hypotheses

The research hypotheses are:

H1: Managers' emotional intelligence have effect on conflict management styles with employee perception.

H1a: Managers' emotional intelligence subdimensions have effect on conflict management styles with employee perception.

H1b: Managers' emotional intelligence have effect on conflict management styles subdimensions with employee perception.

Literature Review

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. Emotional intelligence is defined as an ability to understand one's own and others' emotions, dealing with the management of emotions. It encompasses perception, assimilation, understanding and management. Managers can manage and make sense of their own emotions and others' emotions, thus this approach affects conflict resolution.

Methodology

In research model, managers' emotional intelligence with employee perception is independent variable; conflict management style is dependent variable. This study was conducted in financial services sector. The sample consists of 106 employees. The majority of respondents were women, between 22-32 ages, highly educated. The research questionnaire was used to collect data from the sample.

Results and Conclusion

Research findings indicated that managers' emotional intelligence level with employee perception has effect on conflict management styles. Managers with high emotional intelligence prefer to use avoidance strategies in their conflict management styles. Also, when managers develop their personal abilities and communication skills, they would prefer to use integration and collaboration strategies. This study is valuable to understand the managerial perspectives and preferences with employee perception, Managers should understand the importance of conflict management by developing emotional intelligence levels. For further studies, academicians can adapt this research to the emotional intelligence or conflict management studies in other sectors. Separately, digitalization effects can be considered in future research models.

1. GİRİŞ

Belirsizliğin ve değişkenliğin yüksek olduğu, rekabet dinamiklerinin ise gün geçtikçe şiddetinin arttığı günümüzde; kurumlar da çeşitli çatışmaların yaşandığı örgütlerin başında gelmektedir. Her düzey çalışanlar arası çatışmaların, her an yaşanabileceği kurumlarda yöneticilerin bu çatışmaları yönetebilmesi de önem arz etmektedir. Kurumların 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. 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, 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 ideal bir yer” oluşturma adına çaba sarf eden kurumlarda, yöneticilerin duygusal zekâlarının, mutlu ve kendini ait hissedilen çalışanlar yaratmada büyük rol oynadığı düşünülmektedir. Kalabalıklaştıkça çatışmalar kaçınılmaz olsa da, duygusal zekâsı yüksek yöneticiler tarafından şekillendirilen kurumların 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, yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin çatışma yönetimi stratejileri üzerine etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Çalışanın değerlendirmesi ve algılamasına yönelik olarak, yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin incelenmesi, çalışmanın özgünlüğünü ortaya koyar niteliktedir. Yapılan literatür incelemesi ışığında yönetsel önemi giderek artan duygusal zekâ alt boyutları ile birlikte kuramsal olarak incelenmiş, örgütsel çatışma yönetimi kavramı açıklanarak çatışma türleri, sebepleri kapsamında teorik bir çerçeve oluşturulurken çözüm yöntemleri üzerinde durulmuştur. Uygulama kısmında, araştırmanın amacı ve modeli sunulmuş olup, anket çalışmasından edinilen veriler ışığında duygusal zekânın örgütsel çatışma stratejileri ile ilişkisine değinilmiş ve değişkenlerin birbirleri ile etkileşimi tespit edilmiştir.

1.1. Duygusal Zekâ

Duygusal zekâ; 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. Salovey ve Mayer (1990) duygusal zekâyı kendinin ve başkalarının duygularını denetleyerek olumlu ve olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak ve duygusal bilgi bakımından kişinin düşünce ve davranışlarına rehberlik etmek olarak tanımlamışlardır. Goleman (1995) bu tanımları daha genişleterek sosyal ve duygusal yetkinliklere bağlı olarak kişisel özellikleri ve tavırları da kapsamına almıştır (Jordan ve Troth, 2004). Goleman'ın tanımına göre duygusal zekâ; bireyin kendi ve aynı zamanda başkalarının da duygularını tanıyabilme, yönetebilme ve öz motivasyon becerilerini işaret eder (Goleman, 2000).

1980'li yıllarda, Gardner (1983) çoklu zekâ kavramını tanıtmış olup, Hochschild (1983) ise duygusal emek kavramını 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). En yalın şekliyle duygusal zekâyı; “duyguların etkin kullanılabilme yetisi” olarak tanımlamak mümkündür. İnsan beyninin yapısı nedeniyle, çocuklukta alınan duygusal dersler yaşam boyunca davranış tarzını oluşturduğu gibi duygusal zekâyı da etkilemektedir (Arat, 2006). Houston'da bulunan Texas Üniversitesi'nde psikolog olarak görev yapan Reuven Bar-On (1997), 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 duygusal zekâyı; toplumsal baskı

ve taleplere karşı başarılı olma becerisini etkileyen birtakım bilinmeyen yetenek ve yeterlilikler olarak tanımlanmaktadır. 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. Literatür, kişisel özellik-tabanlı duygusal zekânın, kişiliğin bir parçası olduğunu ve kişilik sıralamasının altında bulunduğunu ifade eder. (Shih ve Susanto, 2010). 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 (Jordan ve Troth, 2004). Daniel Goleman'ın modeli ise çalışma yerindeki kurumsal liderlik ve performans 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). 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. Yönetici, örgütte ne denli üst kademede ise kişiler arası ilişkileri de o derecede mühim hale geldiğinden, duygusal zekâyı sahip olması da bir o kadar önem arz etmektedir (Babaoğlan, 2010). Duygusal zekâlarını yönetim alanında sergileyebilen firma yöneticileri ekipleri ve çalışanları tarafından sevilir, saygılarını kazanırlar, olumlu ilişkiler kurarlar (Weisinger, 1998; Goleman, 1998 ; Babaoğlan, 2010). Firma yöneticisinin etkililiği çalışma ortamında bir vizyon oluşturmaya bağlıdır (Çelik, 1999).

1.2. Yöneticilerin Duygusal Zekâları ile Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki

Genel anlamıyla çatışma; iki ya da daha fazla birey veya grup arasında çeşitli öğelerden ötürü doğan uyumsuzluk, 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). Thompson'a göre (1967) 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 uyumsuzluk olarak ortaya çıkan etkileşimli bir süreçtir." der. (Zhang vd., 2015). Günümüzde organizasyonlar; küreselleşme, kültürel çeşitlilik, artan rekabet ortamları ve iş gücünün bölünmesi gibi gerekçelerle birlikte çatışma potansiyeli ile yoğun bir biçimde karşı karşıya kalmaktadırlar. Birbirleriyle çelişen amaçların saptanması ve taraflar arasındaki güç savaşları çatışmanın en ciddi gerekçeleridir (Pondy, 1967). Klasik yönetim anlayışına sahip yöneticiler arasında, çatışmanın örgüte zararlı olduğu, bu nedenle ortadan tamamen kaldırılması gerektiği 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 (Brown, 1986). Örgütte durgunluğu engelleyecek, yenilikçiliği aşılacak, gerginliklerden kurtulmayı sağlayacak, değişim ve gelişim tohumlarının atılmasını motive edebilecek düzeydeki çatışmalar örgüt için en uygun çatışma düzeyini ifade etmektedir (Akkirman, 1998). Bununla birlikte, çatışan bireyler/taraflar çatışma aracılığıyla kendi bilgi, beceri ve kapasitelerini değerlendirme şansına sahip olacak ve çatışmaları gidermek için gerekli önlemleri alma fırsatlarına da kavuşabileceklerdir (Eren, 1991).

Blake ve Mouton (1964) ilk defa önerdiği çatışma yönetimi skalasını 5 tarza 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 sınıflandırmıştır. Kişiler arası çatışma yönetiminde Rahim'in modeli, benimsenen en popüler sınıflandırmalardan sayılmaktadır (Montes vd., 2012). Rahim, çatışma yönetimi stratejilerini 5 alt boyutta

incelemiştir: uzlaşma, bütünleştirme, ödün verme, kaçınma ve hükmetme (Rahim, 2001). 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. Bütünleştirme stratejisi, bireyin kendisi ve başkaları için yüksek endişe duyduğunu gösterir. Aynı zamanda problem çözme olarak da bilinir. 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 fedakârlık unsuru vardır. Kaçınma stratejisi, bireyin kendisi ve diğerleri için düşük endişe gösterir. Bu aynı zamanda baskılama olarak da bilinir. Hükmetme stratejisi, bireyin kendisi için yüksek endişe ve diğerleri için düşük endişe gösterir. Bu çalışmayla birlikte, yöneticilerin kendi duygusal yeterliliklerini kullanarak, astlarının problem çözme stratejilerini geliştirmeleri için teşvik edebileceği anlam kazanmıştır (Rahim vd., 2002). 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 (Zhou, George, 2003). Duygusal zekâ; kurumun başarı sıralaması, iş performansı, maaş artışı ve aynı zamanda çatışmayı yapıcı olarak yönetmek gibi olumlu işyeri çıktılarında kritik rol oynamaktadır (Lopes vd., 2006). Çatışmanın, doğru kanala yönlendirildiği takdirde örgütün gelişmesi için faydalı olduğu dahi düşünülmektedir (Barutçugil, 2002). Yöneticilerin duygusal zekâlarının yüksek olması; çalışanların yakın kişiler arası ilişkilerinin güçlendirilmesini başarıyla teşvik eden bir özelliktir (Obradovic vd., 2012; Crede ve Harms, 2010). Yapılan araştırmalara göre duygusal zekâ, lider yöneticilerin stres faktörleriyle etkin bir şekilde başa çıkabilmeleri ve örgütsel değişimlere uyum sağlayacak şekilde duygularını düzenlemelerini sağlamaktadır (Lopes vd., 2006). Geçmiş çalışmalar yüksek duygusal zekâyâ sahip yöneticilerin çalışanlarla, yapıcı çatışma yönetimi olarak da adlandırılan işlevsel çatışmalara girme ihtimallerinin daha fazla olduğunu göstermiştir (Jordan ve Troth, 2002). Yapıcı çözümler; duyguları tanıma ve onları düzenleme yeteneği gerektiren uzlaşmayı da gerekli kıldığından duygusal zekâ çatışma yönetiminde önemli bir rol oynar. Öte yandan, daha düşük duygusal zekâyâ sahip birey ve tarafların yıkıcı çatışma yönetimini işaret edebilecek hükmetme ve kaçınma kullanımlarının daha fazla yer alması da muhtemeldir (Goleman, 1996). 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 ve Troth, 2004; Robbins ve Coulter, 2012). Bununla beraber, yöneticilerin sahip olduğu çatışma yönetimi yetilerinin, çatışmalarla başa çıkma konusunda deneyim kazandıkça geliştiği de öne sürülmektedir (Hatfield ve Weider-Hatfield, 1995).

Bu değerlendirmeler doğrultusunda aşağıdaki araştırma hipotezleri geliştirilmiştir:

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

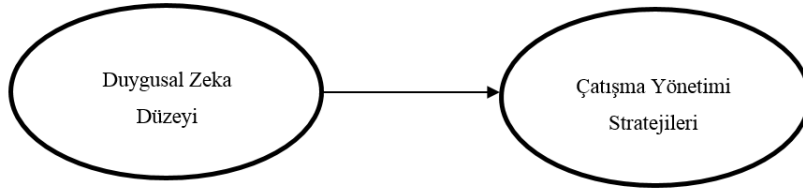
H1a: Çalışan algısına göre yöneticilerin duygusal zekâlarına ilişkin boyutların uyguladıkları çatışma yönetimi stratejileri üzerine etkisi vardır.

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

2. YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmanın bağımsız değişkeni çalışan algısına dayalı olarak yöneticilerin duygusal zekâ düzeyi, bağımlı değişkeni ise yöneticilerin uyguladıkları çatışma yönetimi stratejileridir. Araştırmanın modeli Şekil 2'de gösterilmiştir.



Şekil 2. Araştırmanın Modeli

2.2. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

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.

2.3. 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 1’de verilmiştir.

Tablo 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%
Çalışma süresi		
1-5 yıl	54	51%
6 yıl ve üzeri	52	49%

Tablo 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.

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

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” kullanılmıştır. 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 güvenilirliğinin göstergesi cronbach alpha katsayısı 0.97 olarak hesaplanmıştır. Birçok kaynağa göre cronbach alpha katsayısı için 0.70'i kabul edilir bulurken, 0.80 ve üzerini tercih edilir bulmaktadır (Cortina, 1993, 101). Bu nedenle ölçeğin güvenilir sonuçlar verebileceği görülmektedir (Öztekin, 2006, 60-61).

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 Erüzün 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 (Erüzün, 2004). Bu araştırma kapsamında ölçeğin İngilizce'den Türkçe'ye uyarlanması yazarlar tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçeği oluşturan boyutlardan alınan en yüksek puana göre çatışma yönetiminde hangi stratejinin kullanıldığı ortaya çıkmaktadır.

2.5. Ölçme Araçları ile İlgili Faktör Analizi Bulguları

Yöneticilerin duygusal zekâlarını değerlendirme ölçeğinin faktör yapısının incelenmesi amacıyla 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 2'de detaylı olarak gösterilmektedir.

Araştırma kapsamında yapılan güvenilirlik ve faktör analizleri neticesinde faktör yükü 0.50 altında kalan veya birden fazla faktör grubuna girdiği gözlemlenen sorular ankettan çıkartılmıştır. Araştırma kapsamında, yöneticilerin duygusal zekâlarını değerlendirme ölçeğinin güvenilirliğinin incelenmesinde cronbach alpha katsayısı kullanılmıştır. Güvenilirlik değerleri, 0.60 değerinden büyük olduğundan, güvenilirlik düzeyleri yüksek çıkmıştır (Nunnally, 1978). Çatışma yönetimi stratejileri ölçeğinin faktör yapısının incelenmesi amacıyla yapılmış olan faktör analizinde KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) örneklem

uygunluk katsayısı 0.88, Bartlett Küresellik Testi ki-kare yaklaşık olarak 1541.703 bulunmuştur. Araştırma kapsamında yapılan faktör ve güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 3'te detaylı olarak gösterilmektedir.

Tablo 2. Yöneticilerin Duygusal Zekâlarını Değerlendirme Ölçeği Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Faktör Adı	Soru İfadesi	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach α
F1: Kişisel Yetenekler 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 etkinliklerle 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

Tablo 3. Yöneticilerin Uyguladıkları Çatışma Yönetimi Stratejilerini Değerlendirme Ölçeği Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Faktör Adı	Soru İfadesi	Faktör Yüğü	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.		
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 uyuşmazlığımı 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: Hüükmetme	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 sorular çıkartılmıştır. Güvenilirlik değerleri 0,6'dan büyük çıkmıştır.

2.6. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirmeler

Duygusal zekâ ve çatışma yönetimi stratejileri ölçekleri ile ilgili betimsel istatistikler Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4. 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 değişkenine 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.

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'te gösterilmiştir.

Tablo 5. Yöneticilerin Duygusal Zekâları ile Uyguladıkları Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi Sonuçları

	Çatışma Yönetimi	Bütünleştirme ve İşbirliği	Ödün Verme	Kaçınma	Hükmetme
Duygusal Zeka	,668**	,865**	,438**	,319**	-,266**
Kişisel Yetenekler ve İletişim Becerileri	,675**	,853**	-,386**	,315**	-,257**
Duyguların Yönetimi	,605**	,803**	-,472**	,307**	-,285**
Uyum ve Motivasyon	,594**	,787**	-,414**	,275**	-,229*

** 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 işbirliği” 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.

Araştırma modelinin test edilebilmesi için çok değişkenli regresyon analizi uygulanmıştır. Duygusal zekânın çatışma yönetimi stratejileri üzerindeki etkisi Tablo 6’da gösterilmiştir.

Tablo 6. 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, R²=0,442 olarak gerçekleşmiştir. Duygusal zekânın, uygulanan çatışma yönetimi stratejileri üzerinde β=%67 oranında anlamlı bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Duygusal zekâ alt boyutlarının çatışma yönetimi stratejileri üzerindeki etkisinin yordanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 7’de verilmektedir.

Tablo 7. 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, r²=0,444 olarak gerçekleşmiştir. yapılan analizlere göre; 1. faktör grubu “kişisel yetenekler ve iletişim becerileri”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.

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

Çatışma yönetimi stratejilerinden “bütünleştirme ve işbirliği” alt boyutu üzerine duygusal zekâ etkisinin yordanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 8’de verilmektedir.

Tablo 8. Duygusal Zekânın Bütünleştirme ve İşbirliği Çatışma Yönetimi Stratejisi Üzerine Etkisinin Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi

	R	R ²	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 işbirliği” 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 işbirliği” 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.

Çatışma yönetimi stratejilerinden “ödün verme” alt boyutu üzerine duygusal zekâ etkisinin yordanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 9’da verilmektedir.

Tablo 9. 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 $\beta=-\%44$ oranında etkilediği görülmektedir.

Çatışma yönetimi stratejilerinden “kaçınma” alt boyutu üzerine duygusal zekâ etkisinin yordanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 9’da verilmektedir.

Tablo 10. 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 $\beta=\%32$ oranında etkilediği görülmektedir.

Çatışma yönetimi stratejilerinden “hükmetme” alt boyutu üzerine duygusal zekâ etkisinin yordanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 11’de verilmektedir.

Tablo 11. Duygusal Zekânın Hükmetme Çatışma Yönetimi Stratejisi Üzerine Etkisinin Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi

	R	R ²	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 $\beta=-\%26$ oranında etkilediği görülmektedir.

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 12’de özetlenmiştir.

Tablo 12. Hipotez Sonuçlarının Özeti

HİPOTEZLER	SONUÇLAR
H1:Çalışan algısına göre yöneticilerin duygusal zekâlarının uyguladıkları çatışma yönetimi stratejileri üzerine etkisi vardır.	Kabul
H1a:Çalışan algısına göre yöneticilerin duygusal zekâlarına ilişkin boyutların uyguladıkları çatışma yönetimi stratejileri üzerine etkisi vardır	Kısmen Kabul
H1b: Çalışan algısına göre yöneticilerin duygusal zekâ boyutlarının uyguladıkları çatışma yönetimi stratejileri üzerine etkisi vardır.	Kabul

3. SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu çalışmada amaçlanan, finansal hizmetler sektörü yöneticilerinin duygusal zekâlarının, örgütsel çatışma yönetimi stratejileri üzerine etkisinin olup olmadığının çalışan algısına göre belirlemektir. Yöneticilerinin insan faktörünün ön planda olduğu örgütlerde karşılaştığı çatışmaları etkin bir biçimde yönetebilmesi için, yönetim kuram ve ilkelerini iyi bilmelerinin yanı sıra yüksek duygusal zekâyâ 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. 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.

Regresyon analizi sonuçlarına göre de yöneticinin, “kişisel yetenekleri ve iletişim becerileri” çatışmaları yönetmesinde etkili olduğu görülmektedir. 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 de 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.

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. 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 şekilde ele aldığı algısı çalışanlar tarafından benimsenmiştir.

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. Ödün verme stratejisine duygusal zekâsı yüksek yöneticilerin daha az başvurması ise, bu strateji ile yatıştırıldığı sanılan çatışmanın ortaya yeniden çıkabileceğini düşündürmektedir.

Sonuç olarak, duygularını 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 zekâyâ sahip olmalarının önemini açıkça vurgulamaktadır.

Öneriler

Profesyonel yaşamda çatışmaları yönetebilmek oldukça mühimdir. Bütünleştirme ve işbirliği çatışma yönetim stratejisinin iş ortamında pozitif sonuçlar doğuracağı bilinmektedir. Yönetici adaylarına özellikle bu konuya eğilen eğitim programları ve atölye çalışmaları sunulabilir. 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 da çalışmalar yürütülebilir. Yanı sıra, dijitalleşmenin hızla önem kazandığı günümüzde yapay zekâ araştırma ve uygulamaları giderek artmaktadır.

KAYNAKÇA

- Akkirman, Ali Deniz. (1998). Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri. D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi. 13, 2, 1-11
- Arat, Melih. (2006). Yönetimin Geleceği. İstanbul: Datateknik Çağdaş Yönetim Dizisi.
- Babaoğlu, Emine (2010). Okul Yöneticilerinde Duygusal Zekâ. Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 11, 1,119-136.
- Bar-On, R. (1997). The emotional intelligence inventory (EQ-I): Technical manual. Toronto, Canada: Multi-Health Systems.
- Barutçugil, İsmet. (2002). Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başoğlu, Ceyda, Gönül Özgür. (2016). Role of Emotional Intelligence in Conflict Management Strategies of Nurses. Asian Nursing Research, 10, 3, 228-233.
- Blake, R., & Mouton, J. (1964). The managerial grid: The key to leadership excellence. Houston: Gulf Publishing Co
- Brown, Lloyd David. (1986). Managing Conflict at Organizational Interfaces. Addison-Wesley Publishing.
- Cortina, Jose M. (1993). What Is Coefficient Alpha? An Examination of Theory and Applications. Journal of Applied Psychology, 78, 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, 17, 1, 5-17.
- Çelik, Vehbi. (1999). Eğitimsel Liderlik. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Eren, Erol. (1991). Yönetim ve Organizasyon. İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.
- Eruzun, A. (2004). Affective and substantive conflicts and interpersonal conflict management styles in the Turkish organizational context (Doktora tezi).
- Gardner, H. (1983). Frames of mind. New York: Basic Books.
- 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.
- Goleman, Daniel. (1995). Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ. New York: Bantam.
- Goleman, Daniel.(2000). İş Başında Duygusal Zekâ. İstanbul: Varlık Yayınları.
- Goleman, Daniel. (1998). Working With Emotional Intelligence. New York: Bantam.
- 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.
- Hochschild, A. R. (1983). The managed heart. Berkeley.
- Jordan, P. J., & Troth, A. C. (2002). Emotional intelligence and conflict resolution: Implications for human resource development. Advances in developing human resources, 4(1), 62-79.
- 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, 18, 132-138.
- Martinez-Pons, Manuel. (1997). The Relation of Emotional Intelligence with Selected Areas of Personal Functioning. Imagination, Cognition and Personality. 17, 1: 3-13.

- Montes, Carlos, Damaso Rodriguez, Gonzalo Serrano. (2012). Affective Choice of Conflict Management Styles. *International Journal of Conflict Management*, 23, 1, 6-18.
- Morrison, Jeanne. (2008). The Relationship Between Emotional Intelligence Competencies and Preferred Conflict-handling Styles. *Journal of Nursing Management*, 16, 8, 974-983.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory: 2d Ed.* 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*, 74, 274-284.
- 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*, 12, 2, 296-320.
- Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management journal*, 26(2), 368-376.
- Rahim, M. Afzalur. (2001). *Managing Conflict in Organizations*. London: Quorum Books.
- Rahim, M. Afzalur . (2002). Toward A Theory of Managing Organizational Conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13, 3, 206-235.
- Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1989). The expression of emotion in organizational life. *Research in organizational behavior*, 11(1), 1-42.
- Robbins, S. P., Coulter, M. (2012). *Management*. Prentice Hall.
- Salovey, Peter, John D. Mayer. 1990. Emotional Intelligence. *American Journal of Educational Research*, 9, 3, 185-211.
- Shih, Hsi-An, Ely Susanto. (2010). Conflict Management Styles, Emotional Intelligence and Job Performance in Public Organizations. *International Journal of Conflict Management*, 21, 2, 149-150
- 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.
- Zhang, Su Juan, Yong Qiang Chen, Hui Sun. (2015). Emotional Intelligence, Conflict Management Styles and Innovation Performance: An Empirical Study of Chinese Employees. *International Journal of Conflict Management*, 26, 4, 450-478
- Zhou, Jing, Jennifer M George (2003). Awakening Employee Creativity: The Role of Leader Emotional Intelligence. *Leadership Quarterly*, 14, 545-568.