



ÇATIŞMA YÖNETİMİNDE DUYGUSAL ZEKÂNIN ROLÜ: AKADEMİSYENLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Almula Umay KARAMANLIOĞLU¹, Gülten ŞENKUL², Ünsal SİĞRİ³

Öz

Günümüzde örgütler psikolojik, ekonomik ve kişisel nedenlerden dolayı çatışma ile karşı karşıyadır. Örgütlerdeki çatışma olumsuz olarak görülse de, bazen duygusal zekâsı yüksek olan çalışanlar tarafından bir fırsata dönüştürülebilir. Aslında çatışma, örgütler için rekabet avantajı yaratabilir. Örgütsel amaçlar için çatışmaları yönetmek ve onları kurumsal hedeflere yönlendirmek için duygusal zekâ yeterlilikleri önemlidir. İşletmedeki ekipler için de çatışma yönetimi yeterliliklerinin geliştirilmesi son derece önemlidir. Bu kapsamda araştırmanın temel amacı akademisyenlerin çatışma yönetimi stratejileri ile duygusal zekâ yeterlilikleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bireyin duygusal zekâsının bireyler arası çatışmayı etkilediği düşünülmektedir. Bu nedenle çalışmada akademisyenlerin duygusal zekâ yeterlilikleri ile çatışma yönetimi stratejileri arasında nasıl bir ilişki olduğu ve duygusal yeterliliklerinin çatışma yönetimi stratejilerini nasıl etkilediği incelenmiştir. Çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmış ve Ankara'daki bir vakıf üniversitenin Ticari Bilimler Fakültesi altındaki altı bölüm dâhil edilmiştir. Bu bölümler (1) Turizm ve Otelcilik, (2) Muhasebe ve Finansal Yönetim, (3) Yönetim Bilişim Sistemleri, (4) Bankacılık, (5) Sigortacılık ve Risk Yönetimi, (6) Uluslararası Ticarettir. Amaçlı örneklem ile belirlenen akademisyenlere mülakat yapılmış ve elde edilen bulgular sonucunda akademisyenlerin duygusal yeterlilikleri ile çatışma yönetimi stratejileri arasında yakından bir ilişki olduğu görülmüş ve duygusal zekâ yeterlilikleri ile çatışma yönetimi stratejilerinden ikna etme, yönetme becerisi, iletişim ve karar verme ile ilişkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

Makale Türü: Araştırma Makalesi

Anahtar Kelimeler: Duygusal Zekâ, Çatışma, Çatışma Yönetimi

JEL Kodu: M1

Yazarın Notu: Bu çalışma bilimsel araştırma ve etik kurallarına uygun olarak hazırlanmıştır. Bu çalışmada akademisyenlerle gerçekleştirilen mülakat faaliyeti 2019 yılı Kasım-Aralık ayında ve katılımcıların rızası alınarak gerçekleştirilmiştir. Katılımcılardan imzalı "Katılım Onam Formu" alınmıştır. Çalışma ile ilgili herhangi bir çıkar çatışmasının bulunmadığı Kara Harp Okulu Bilim Dergisine yazar imzaları ile beyan edilmiştir.

¹ Doktora Öğrencisi, Başkent Üniversitesi, umay.karamanlioglu@gmail.com
Orcid No: 0000-0001-9810-8535

² Öğretim Görevlisi, Başkent Üniversitesi, Yönetim Bilişim Sistemleri, gulteng@baskent.edu.tr
Orcid No: 0000-0003-0775-318X

³ Profesör Doktor, Ostim Teknik Üniversitesi, İİBF, unsal.sigri@ostimteknik.edu.tr
Orcid No: 0000-0002-8870-7398

The Role of Emotional Intelligence in Conflict Management: A Research on Academicians

Abstract

Nowadays, organizations confront conflict due to psychological, economic and personal reasons. Although the conflict in organizations is considered negative, it can sometimes be turned into an opportunity by people with high emotional intelligence. In fact, conflict can create a competitive advantage for organizations. Emotional intelligence competency is significant for organizational purposes in order to manage these conflicts and to direct them towards corporate goals. It is extremely significant to develop conflict management competencies for teams within the organization. The main aim of the research is to reveal the relationship between academicians' conflict management strategies and their emotional intelligence competencies. The emotional intelligence of the individual is considered to affect inter-individual conflict. The study aimed to reveal the relationship between the emotional intelligence competencies of academicians and their conflict management strategies and how their emotional intelligence competencies affect their conflict management strategies. Qualitative research method was used in the study. Six departments under the Commercial Sciences Faculty of a foundation university in Ankara were included in the study. These departments are (1) Tourism And Hotel Management, (2) Accounting And Financial Management, (3) Management Information Systems, (4) Banking, (5) Insurance And Risk Management, (6) International Trade. An interview was conducted with the academicians determined by the purposive sample and it was found that there is a close relationship between the emotional intelligence competencies of the academicians and their conflict management strategies. Accordingly, it was found that the emotional intelligence competencies and conflict management strategies had relation with persuasion, management skill, communication and decision making.

Article Type: Resarch Article

Keywords: Emotional Intelligence, Conflict, Conflict Management

JEL Code: M1

Authors' Note: This study was prepared in compliance with the scientific search and publication ethics. The interview applied to the study was prepared in November-December 2019 and with the consent of the participants. The Consent Form was signed by the participants. We, as the authors of the article, signed our declaration certifying that there was no conflict of interest within the article preparation process.

GİRİŞ

Duygusal olaylar teorisine göre bireyler tüm yaşamı boyunca hem çevrelerini etkileyerek hem de çevrelerinden etkilenecekler (Weiss ve Cropanzano, 1996). Günümüzde örgütler kıt kaynaklar, bütçe kesintileri, işten çıkarmalar, örgütsel yapılar ve rekabet gibi nedenlerle büyük ölçüde iş yeri çatışması ile karşı karşıyadır (Katz ve Flynn, 2013). Kaynak bağlamının sürekliliği konusunda her bireyin algısını belirleyerek grup üyelerinin kendi aralarında nasıl iletişimde bulunduğu ve işletmenin sosyal yapısını etkilediği düşünülmektedir (Pierce ve White, 2006). Bu kurama göre bireyler olası

bir kaynak kaybını önlemek için örgütteki becerileri ve yetkinlikleri arttırarak kaynaklarını korunması için çaba sarf eder (Hobfoll, Halbesleben, Neveu ve Westman, 2017). Örgütlerde ortaya çıkan anlaşmazlıkların örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesine katkı sağlayacak bir şekilde yönetilebilmesi için, belirli çatışma stratejilerinin uygulanması gerekir (Rahim, 2002). Bir örgütte en az ikiden çok birey arasındaki çatışma ilişkisi, bir dizi şekilden analiz edilebilmekte ve dinamik bir süreç içerisinde ele alınabilmektedir (Pondy, 1967).

Çatışma kavramı algısı olumsuz anlam oluşturuyor olsa dahi, çatışma yaklaşımlarının optimum seviyede yönetilmesi şekliyle örgütler açısından fırsata dönüştürülerek örgüt içindeki kalite ve verimin yükseltilebileceği düşünülür. Eğer çatışma orta düzeyde gerçekleşirse adaptasyon, yaratıcılık, problem farkındalığı ve yetersizlikten kaynaklanan etkiler iyi bir şekilde yönetilebilir (Wall ve Ronda, 1995). Yapılan bazı araştırmalar, çatışmanın olumsuz olarak düşünülmemesini hatta yenilikçi ve yaratıcı bakış açılarını kullanarak iş platformlarında çatışmayı teşvik edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Mukundan ve Zakkariya, 2013). Çatışma bazen rasyonel olmayan duygusal alternatifleri de gündeme getirerek örgütlerde zenginlik sağlayabilir, yaratıcılık kazandırılabilir ve farklı problem çözüme teknikleri gelişmesine yardımcı olabilir. Çatışmanın nedenleri iyi bir şekilde tespit edilirse örgütsel çatışma iyi yönetilebilir (Yılmaz, 2016). Örneğin, yetenek temelli çatışma çözme yürütmelerinin topluluk, kişiler arası ve sistemler arasındaki ilişkilerde özellikle verimli diyalogların yaratılmasında önemli çıktıların kazandırdığı düşünülmektedir (Parker, 2015).

Çatışma türlerine ilişkin yazın incelediğinde farklı perspektiflere ilişkin çalışmalara rastlamak mümkündür. Çatışma bireyler arası, gruplar arası ve örgütler arası gibi farklı şekilde ele alınmaktadır (Wall ve Ronda, 1995). Örneğin, çatışma grup seviyesinde ise takımlar içindeki süreçleri ve sonuçları, bireysel seviyede ise genel refah ve finansal hedeflerdeki durumlar ile istikrar gibi bireysel durumları, itibar ve kârlılık gibi örgütsel sonuçları etkilediği düşünülmektedir (Dreu, 2008). İş yerinde yaşanan görev çatışmaları kimi zaman egoya dönüşebilmekte ve bunun için daha fazla bireyler arası müzakere gerektirebilmektedir (Yang ve Mossholder, 2004). Duygusal olaylar teorisine göre davranışlar etki odaklı davranışlar veya yargıya dayalı davranışlar olarak ele alınmaktadır. Etki odaklı davranışlar deneyimlerden yola çıkarak bilişsel süreçlere odaklanırken, yargıya dayalı davranışlar ise işle ilgili karar verme süreçlerindeki değerlendirmeler olarak görülmektedir (Weiss ve Cropanzano, 1996).

Duygusal olay teorisi bir örgütte gerçekleşen olayların çeşitli bilişsel, davranışsal ve bir tutuma bağlı olarak sonuçlandığı ve bunun da çalışanların duyusal tepkilerini tetiklediğini ileri sürmektedir (Ashton-James ve Ashkanasy, 2008). Buna göre, yapılan bazı çalışmalar olumlu duyguların, davranışın pek çok yönünü etkileyebileceğini göstermektedir (Baron, 1990). Olumlu duygulara eğilimde olan insanların karar vermede daha hızlı ve daha güvenilir, daha az bilgiyi kullanan, daha az çaba sarf eden, işlem stratejilerini kullanırken daha yüzeysel ve sistematik gibi eğilimlerde olduğu yazında belirtilmektedir (Ashton-James ve Ashkanasy, 2008). Örgüt içinde duygusal zekâ, kişinin çalışma arkadaşlarıyla daha iyi etkileşim içinde olmasını sağlayan bir farkında olma yeteneği olarak görülebilir (Pooya, Barfoei, Kargozar ve Maleki, 2013). Goleman'a göre ise örgütte performansa yol açan öğrenilmiş yetenekler bütünü olarak düşünülebilir (Goleman, 1994).

Örgütsel bir platformda duygusal zekâ, ihtiyaçların belirlenmesi, farkındalık kazanılması ve işlerin etkili bir şekilde tamamlanması için önemlidir (Carmeli, Mckay ve Kaufman, 2013). Duygusal zekâsı yüksek olan çalışanların, performansının ve iş tatmininin yükseldiği, örgüte bağlılığının ve motivasyonunun da arttığı düşünülmektedir. Başka bir ifadeyle, performansı çok yüksek olan bir çalışanın duygusal zekâ becerilerinin yüksek olduğu ortaya çıkmıştır (Goleman, 2000). Duygusal zekânın işle ilgili doğru meslek seçimlerinin elde edilmesinde ve iş performansın artmasıyla ilgili olarak çalışanların örgüt içinde başarıya ulaşmalarında önemli bir etken olduğu düşünülmektedir (Shahhosseini, Silong, Ismaill ve Uli, 2012). Duygusal zekâ ve çalışan performansı arasındaki ilişki, verimliliği artırdığından örgütler için önemi gittikçe artmaktadır (Ahmed, Sabir, Rehman, Khosa ve Khan, 2016). Ayrıca, örgüt üretken bir iş kültürünü devam ettirebilmek için çalışanların duygusal zekâlarına da önem vermelidir (Kalaiarasi, Amaravathi ve Soniya, 2014). Kişisel ve mesleki yaşamlarındaki faydalarından yararlanabilen çalışanlar aynı zamanda duygusal zekâsı yüksek olarak görülmekte ve duygusal yeterliliklerini profesyonel bir platformda kullanabilmektedirler (Kahraman ve Hiçdurmaz, 2016).

Duygusal zekânın bireyin çatışma yönetimi seçimleri üzerinde etkili olduğu düşünülürse, bireylerin çatışma yönetiminde seçtikleri stratejiyi nasıl etkilediğini anlamak için bireyin örgüt içindeki davranışları ve tutumlarının incelenmesi gerekmektedir. Bu bağlamda duygusal zekânın boyutlarından (1) empati, (2) motivasyon, (3) sosyal beceriler, (4) kendini tanıma, çatışma yönetimi seçimlerinden; (1) yapıcı, (2) uyumlu, (3) zorlayıcı, (4) kaçınmacı ve (5) uzlaşmacı stratejilerinin hangileriyle ilişkili olduğunu ortaya çıkarmak bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır.

Kavramsal Çerçeve

Duygusal Zekâ

Duygusal zekâ yaklaşık yirmi yıldır sosyal bilimler ve psikoloji alanında yaygın olarak kullanılan popüler bir araştırma alanı olarak görülmektedir (Abul, 2015). Duygusal zekâ ilk olarak Salovey ve Mayer (1990) tarafından sosyal zekânın bir alt boyutu olarak kişinin ve başkalarının duygularını anlamlandırma, bunlar arasında ayrımcılık yapma ve bütün bunların kişinin eylemlerini gerçekleştirmesinde ve düşüncelerini yönlendirilmesinde kullandığı yeteneklerin bir bütünü olarak ifade edilmektedir. Duygusal zekânın dinamik bir çevredeki başarısının rolü ve nasıl tanımlanması gerektiği konusunda farklı görüşler vardır (Qualter, Gardner ve Whiteley, 2007). Kişisel ve duygusal bir önem taşıyan bu kavram bilişsel süreçler olarak da görülebilir (Mahdinezhad, Shahhosseini, Kotamjani, Bing ve Hashim, 2017). Bir eyleme ya da bilişe yardımcı olma ve iletişim fonksiyonları duygusal zekânın odak noktası olarak düşünülebilir (Schaffer ve Schaffer 2005). Duygusal zekânın yapısı ve ölçümü farklı olmakla beraber temel dayanağını karma özellik ve yetenek modeli gibi modellerden aldığı düşünülmektedir (Peter, 2010). Duygusal zekâ bir durum karşısında kendini nasıl hissettiğın, başka bir durum karşısında neler olabileceğini öngördüğün, başka insanların duygularını ve düşüncelerini doğru bir şekilde göz önünde bulundurup bunları değerlendirebilme ve uygun bir şekilde yorumlayabilme yeteneği olarak düşünülmektedir (Ouellette, 2003). Başka bir ifadeyle duygusal zekâ, kişinin kendini çok iyi tanınması, empati yapabilmesi, duygularını bireysel ve sosyal etkileşimler içerisinde etkili bir şekilde yönetebilmesi şeklinde düşünülebilir (Gürsoy, 2020)

Kişiler gerek iş yaşamlarında gerekse özel yaşantılarında belirli bir durumu duygusal zekâ ile ele aldıklarında sorunları uygun bir şekilde çözmek için üstün bir rekabet içindedir. Bir örgütün arkasındaki en iyi rekabet, sadece örgütün dış çevresinin değil aynı zamanda iç çevresinin de çeşitli alanları kapsadığı düşünülmektedir (Cheng, Hung ve Chien, 2011). Örgüt içindeki performans ve motivasyon gibi unsurların etkilenmesinde örgüt içi ilişkilerin önemi büyüktür (Ngari ve Agusioma, 2013). Bu ilişkiler hem örgütün içinde hem de dışında çalışanları psikolojik ve sosyolojik yönde etkilemektedir. Duygusal zekâ içerisinde yer alan bilişsel beceriler sosyal bağlam dışında etkili bir şekilde kendini gösteremeyebilir. Bu becerileri etkin bir şekilde kullanabilmesi için kişinin etkileşim içinde olduğu insanlar tarafından uygun olduğu düşünülen davranışların farkında olması gerektiğidir (Salovey ve Grewal, 2005). Goleman (1998) duygusal

zekâ modelinde ilk başta 5 ana boyut ve 25 alt boyut oluşturmuşken daha sonra bu ana boyutları 4'e indirip, 18 alt boyutuyla duygusal zekâyı ele almıştır. Buna göre, Goleman (2000)'ın 4 boyuttan oluşan duygusal zekâ modeli aşağıda verilmektedir:

Kendini Tanıma: Kendinin farkında olan bireyler duygularıyla iyi ya da kötü başa çıkabilme potansiyeline sahiptirler. Dolayısıyla kendi duygularını yönetmeyi bilen kişiler karşısındakinin de duygularını yönetmeyi bilirler. Birey kendini kontrol etme ve sağlıklı kararlar verme konusunda kendini yönlendirebilir (Onay ve Uğur, 2011). Duygusal zekânın ilk testlerinden oluşan öz bildirim (self-report) duygusal zekâyı temsil ettiği düşünülen iyi ilişkilerin olması, sabrın yönetimi, stresle başa çıkabilme gibi unsurlardan oluşmaktadır (Salovey ve Grewal, 2005).

Duygularını Yönetebilme: Duygusal zekâ bağlamında duygularını iyi yönetebilen bir çalışan o işte daha hevesli olur ve başarıya arzusuyla o işi yönetebilir. Duygularını iyi yönetebilen bir yönetici ise kötü bir durumla karşılaştığında o durumun altında yatan sebepleri araştırır. Karşısındakine söz hakkı verir. Burada duyguları kontrol altına alabilme becerisi önemlidir. Kişinin kendi duygularını ve dürtülerini kontrol edebilme ve duygularını bağımsız olarak yönetebilme yeteneği olarak düşünülebilir (Rahim ve Psenicka, 2002).

Motivasyon: İçsel ve dışsal motivasyonu yüksek olan birey amaçlarına daha kolay ulaşılabilir, gerektiğinde istek ve arzu güdüsünü kontrollü bir şekilde kullanabilir. Bununla birlikte kişide başarıya hissi kuvvetlidir.

Başkalarının Duygularını Anlayabilme (Empati): Bireylerin duygularıyla başa çıkabilmesi ve bunları kontrol altına alabilmesi tutarlı kararlar almalarına yardımcı olur (Ahmad, Bangash ve Khan, 2009). Duygusal değerlendirmeye ilişkili olan empati, başkalarının duygularını anlama, onları yorumlama ile ilgili yetenekleridir ve bu yetenekler sosyal bağlamda uyumlu davranışlarını bireylerin duyuşsal tepkilerini doğru bir şekilde kullanabilmesini sağlar (Salovey ve Mayor, 1990).

Sosyal Beceriler: Sosyal becerileri iyi olan kişilerin karşılıklı olarak iletişimi de iyidir. Karşısındaki insanı iyi anlayabilme, iletişim kurabilme, anlaşabilme ve yönlendirebilme becerileri vardır. Çeşitli etkileşimler yoluyla kolayca iletişim kurabilirler. Kişiler arası iletişim becerilerini kapsar (Onay ve Uğur, 2011).



Şekil 1. Duygusal Zekânın Boyutları

Tablo1’de duygusal zekâ alanında çeşitli çalışmalar yapmış bazı araştırmacıların adları, çalışmanın yılı ve ele alış biçimi bulunmaktadır.

Tablo 1. Duygusal Zekâ Modelini Farklı Boyutlarla Ele Alan Araştırmacılar

Yıl	Araştırmacı	Ele Alış Biçimi
1920	Thorndike	Zekâ Tasnifi
1930	Edward Thorndike	Sosyal Zekâ
1940	David Weschler	Zekânın Duygusal Bileşenleri
1983	Gardner	Çoklu Zekâ
1985	Payne	Duygusal Zekânın Geliştirilmesi
1987	Keith Beasley ve Reuven Baron	Duygusal Zekâ
1990	Salovey ve John Mayer	Duygusal Zekâ Modeli
1995	Daniel Goleman	Duygusal Zekâ (5 ana boyut-25 alt boyut)
2002	Goleman, Boyatzis ve McKee	Duygusal Zekâ ve ilgili Yeterlilikleri (4 ana boyut-18 alt boyut)

Kaynak: www.free-management-ebooks.com ve Tunçel ve Taslak, (2016)

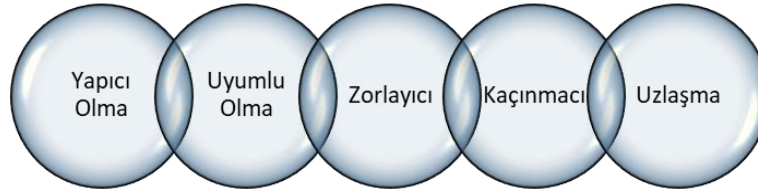
Yazında Thordike (1920) zekâ kavramını üç farklı çerçevede inceleyerek; soyut, mekanik, sosyal zekâ olmak üzere zekânın sadece yetenek ve becerilerle ilişkilendirilmemesi gerektiği bunun mantık, öğrenme ve hafıza gibi çeşitli kullanımlarla incelenmesi gerektiğini vurgulamıştır. Daha sonra, Thordike (1930) sosyal zekânın önemini vurgulayarak toplumsal çevreye uyum sağlamasından ve ilişkilerden bahsetmiştir. Weschler çalışmasında duygusal zekâyı bilişsel olmayan zekâ açısından ele alıp farklılıkları inceleme yoluna giderek, bilişsel olmayan bu faktörleri duygusal beceriler ve çaba içine giren davranış becerilerini inceleme yoluna giderek açıklamıştır (Tunçel ve Taslak, 2016). Gardner ise 1983 yılında başarılı olabilmenin koşulunu tek bir zekâya bağlamamanın olduğunu ve bunu da başlangıçta yedi boyutla daha sonra dokuz boyuta çıkararak kişiler arası, bedensel, uzamsal, müziksel, mantıksal, sözel, içsel, doğacı ve varoluşçu gibi boyutlarla çoklu zekâyı ele alarak irdelemiştir (Tunçel ve Taslak, 2016). Payne duygusal zekâ kavramını 1985 yılında doktora çalışmasında ilk kez duygusal zekânın özellikleri, başkalarının aracılığı ile nasıl geliştirilebileceği, doğası gereği eğitimle ve korku, acı gibi kavramlarla nasıl ilişkilendirilebileceğini hem felsefi hem de kavramsal açıdan ele almaktadır (Tunçel ve Taslak, 2016). Bar-On (1987) duygusal zekâ kavramını duygusal, kişisel ve sosyal yeterlilikler olarak anlatmaktadır. Salovey ve Mayer (1990) ise duygusal zekâyı kendi duygularını tanıma, başkalarının duygularını ve problem çözmeyle ilgili ana başlıklarda akıl yürütme yeteneği olarak açıklamıştır. Daniel Goleman (1995) ise duygusal zekâyı empati, motivasyon, sosyal beceriler, kendini tanıma gibi dört boyuta ayırmıştır. Goleman daha sonra duygusal zekâyı beş boyutta inceleyerek öz farkındalık boyutunu eklemiştir. Boyatsız (2002) ve McKnee (2002)'de duygusal zekâyı aynı başlıklar altında inceleyerek yazına katkı sağlamışlardır.

Çatışma Yönetimi

Çatışma en az iki kişi ile oluşabilecek farklı fikir ayrılıklarıyla ortaya çıkabilen bir anlaşmazlık olarak düşünülebilir (Thakore, 2013). Çatışmanın temelinde bireyin çatıştığı kişiyi, grubu, düşünceyi veya olayı benimsememesi, hoşlanmaması yatmaktadır (Yaşlıoğlu ve diğerleri, 2013: 195). Flanagan ve Runde (2008) çatışmayı, örgütlerde görev çatışması ve ilişki çatışması olarak ikiye ayırmaktadır. Görev çatışması problemlerin nasıl çözüleceğini açık ve güçlü bir şekilde odaklanırken, ilişki çatışmasında kullanılan olumsuz ifadeler olarak belirtilmektedir (Flanagan ve Runde, 2008). Çatışmayla ilgili ortaya çıkan problemleri iyi bir şekilde yönetebilmek bir beceri gerektirir. Bu beceriler ise belirli davranışlar, tutumlar ve izlenimler ile elde edilebilir. Bu beceriler insanların hem kişisel

farklılıklarını aşmasını hem de olasılıkları derinlemesine incelemesini sağlayan beceriler olarak düşünülebilir (Gazioğlu, 2008). Çatışma her zaman olumsuz olarak düşünülmemelidir. Çatışmanın etkileşimli adalet içinde olumlu yanlarının olduğu ve bunun çalışanlar arasındaki fikirlerin, duyguların dikkatli bir şekilde ve saygı çerçevesinde gerçekleşmesi ile olabileceği yazında vurgulanmaktadır (Chen ve Tjosvold, 2002). Ayrıca, çatışma grup bazında düşünüldüğünde etkinliğini ve karar verme kalitesini iyileştirmek için çalışanların yaratıcılık ve yenilik seviyelerini arttırdığı düşünülmektedir (Dreu, 2008). Bununla ilgili olarak; “*Örgütsel çatışma teorisi, çatışmaya bir örgütü daha fazla üretkenliğe ve yaratıcılığa sürükleyen stratejik bir faaliyet olarak bakar. Bu stratejik faaliyet, işyerinde karar alma, adaptasyon, işbirliği ve iletişimi artırabilir*” (Mohamed ve Yousef, 2014:161).

Rahim’e (2002) göre çatışma yönetimi stratejileri Şekil 2’deki gibi beş boyut altında açıklanabilmektedir.



Şekil 2. Çatışma Yönetimi Stratejileri (Rahim, 2002)

Bunlardan yapıcı olma (iş birliği) stratejisi, çatışmayı en iyi şekilde çözüme kavuşturmayı ifade eder (Rahim ve Psenicka, 2002). Bireyin kişisel duygularını göstermede ve gerçekleri keşfetme yolu ile bir problemin netlik kazanması için girişimlerde bulunmaktadır (McFarland, 1992). İş birliğinde çatışmanın nedenleri belirlenerek bilgi paylaşılarak açık ve net bir şekilde karşılıklı olarak faydalı olduğu düşünülen bir ortamda istekli bir şekilde alternatif aranır (Maniago ve Alamri, 2019). Diğer bir strateji olan uyumlu olma da ise çatışmada uyumlu olma davranışını ifade eder (Rahim ve Psenicka, 2002). Zorlayıcı strateji amaçlara ulaşmada zorlayıcı davranışlar göstererek çatışmayı çözümlenmek ister (Yazdanifard, 2012). Kaçınmacı stratejide ise, çatışmada kaçınmacı davranışı ifade eder (Rahim ve Psenicka, 2002). Bu stratejinin gerilimleri azaltmada ve başkalarının çatışmayı daha iyi yönetebilmesinde faydalı olduğu düşünülmektedir (Maniago ve Alamri, 2019). Son olarak uzlaşma, karar vermede iki tarafın karşılıklı olarak bir şeyden vazgeçecekleri bir durumu ifade eder (Rahim ve Psenicka, 2002). Bu stratejide çatışan taraflar olası bir anlaşmanın gerekliliklerine ilişkin teklifleri tartışarak çıkarlarını ve kaygılarını kısmen

yerine getirmek için bir çözüml bulma yoluna gitme durumundadırlar (Maniago ve Alamri, 2019).

Çatışma ve Duygusal Zekâ İlişkisi

Duygusal zekânın örgütler için birçok açıdan yararı olduğu düşünöldüğünde örgüt içinde herhangi bir anlaşmazlık ya da çatışma durumunda da olumlu etkisi olduğu düşünölebilir. Çatışma her ne kadar yeniliği, değişimi ve yaratıcılığı teşvik etse de örgütler için gerekli olan kaynakların kullanımını ve enerjisini de tükettiği düşünölmektedir (Pooya, Barfoei, Kargozar ve Maleki, 2013). Söz konusu durumda belirli çatışma yönetimi stratejilerinin kullanılması örgütler ve örgüt içindeki takımlar için son derece önemlidir (Chen ve Tjosvold, 2002). Kişi, çatışma yönetimi stratejilerini kullanırken duygusal olarak da aktif hale gelebilmektedir (Uzochukwu, Orogbu ve Chidiebere, 2016). Araştırmacılar, bir bireyin duygusal zekânının, bireyler arası çatışmaya etki ettiğini düşünmektedir (Sheng Yu, Sardessai, Lu ve Zhao, 2006). Duygusal zekâsı yüksek olan kişilerin çatışmayı daha hızlı ve iyi yönetebildiği, çalışanların daha sağlıklı karar verebileceği bir ortamda empati ve güvene dayalı olarak yönlendirebileceği düşünölmektedir (Pooya, Barfoei, Kargozar ve Maleki, 2013). Ayrıca, yazında duygusal zekânın karar verme, çatışma yönetimi, görüşmeler gibi bir takım kişiler arası yetkinliklerle ilişkisi olduğu düşünölmektedir (Ingram, Peake, Stewart ve Watson, 2014). Kaynakların korunması kuramına göre bireyler önem verdikleri kaynakları korumak, elde etmek ve bu kaynakları çoğaltmak için çaba sarf ederler (Yürür, 2011). Hobfoll ve arkadaşları (2017), kaynakların korunması kuramını olası kaynak kaybını önlemek, var olan kayıplardan kurtulmak ve kaynak kazanmak için bu kaynaklara yatırım yapılması gerektiğini vurgulamaktadırlar. Kaynaklar kısıtlı olduğunda daha işbirlikçi ve eşitlik ilkelerini teşvik eden bir sosyal yapı çıkarken, kaynakların yüksek olduğu durumda ise daha hiyerarşik bir sosyal yapının ortaya çıktığı düşünölmektedir (Pierce ve White, 2006).

Araştırma Yöntemi

Araştırmanın Amacı

Günümüzde örgütlerde yaşanan sorunlar psikolojik, ekonomik ve kişisel sebeplerden ötürü çatışmayı beraberinde getirmektedir. Örgütlerde yaşanan çatışma her zaman olumsuz olarak düşünölse de duygusal zekâsı yüksek olan kişiler tarafından kimi zaman fırsata dönüştürölebilmekte veya örgütlere rekabetçi bir üstünlük kazandırabilmektedir. Örgütsel amaçlar çerçevesinde bu çatışmaları iyi yönetebilmek için kişilerin duygusal zekâ

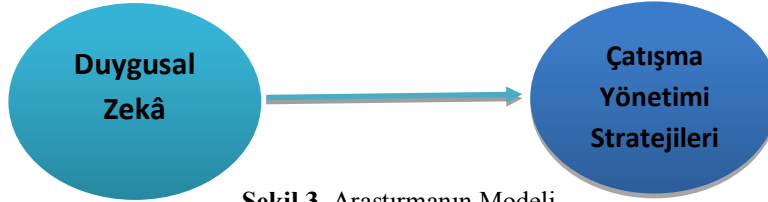
yeterliliklerinin örgütler tarafından dikkate alınması önemlidir. Araştırmanın temel amacı, akademisyenlerin çatışma yönetimi stratejileri ile duygusal zekâ yeterlilikleri arasındaki ilişkinin ortaya çıkartılmasıdır. Bunu gerçekleştirebilmek için çatışma yönetimi ve alt boyutları ile duygusal zekâ yeterlilikleri ve alt boyutları arasındaki ilişkiye bakılarak akademisyenlerin öğrencileri ile ilişkilerinde çatışma yönetiminde kullandıkları stratejiler ve duygusal zekâ yeterlilikleri incelenmiştir. Ayrıca söz konusu ilişkide demografik özelliklerin etkisi de ele alınmıştır. Bahsedilenler ışığında araştırmanın soruları aşağıdaki gibidir:

A.S.1. Akademisyenlerin duygusal zekâ yeterlilikleri ve çatışma yönetimi stratejileri arasında nasıl bir ilişki vardır?

A.S.2. Akademisyenlerin duygusal zekâ yeterlilikleri çatışma yönetimi stratejilerini nasıl etkiler?

A.S.3. Akademisyenlerin duygusal zekâ yeterlilikleri ve çatışma yönetimi stratejileri demografik özelliklere göre farklılık gösterir mi?

Araştırmanın Modeli



Şekil 3. Araştırmanın Modeli

Araştırma Deseni

Nitel araştırma yöntemi kapsamında bu araştırmanın araştırma deseni olgubilimdir. Olgubilim (fenomenoloji) bazı kavramları anlaşılmayan olguları derinlemesine ve ayrıntılı bir şekilde araştırmayı amaçlar ve bunun için uygun bir altyapı oluşturur (Yıldırım ve Şimşek, 2016).

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Ankara'da faaliyet gösteren bir vakıf üniversitesinin Ticari Bilimler Fakültesi altındaki altı bölüm temsil etmektedir. Bu bölümler (1) Sigortacılık ve Risk Yönetimi, (2) Yönetim

Bilişim Sistemleri, (3) Muhasebe ve Finansal Yönetim, (4) Bankacılık, (5) Turizm ve Otelcilik, (6) Uluslararası Ticarettir. Araştırmanın örneklemini ise amaçlı örnekleme yöntemi ile seçilmiŐ bu bölümlerde görev yapan 18 akademisyen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini oluŐturan akademisyenlerin öğrenciler ile herhangi bir çatışma veya anlaşmazlık yaŐamaları durumunda bu ilişkiyi nasıl yönettiği ve duygusal zekâ yeterliliklerini nasıl kullandıkları araştırmanın örnekleme profilini seçmede önemli bir etkidir.

Veri Toplama Yöntemi ve Analizi

Odak grup görüşmesi, yarı yapılandırılmıŐ mülakat teknikleri çalışmada kullanılan veri toplama tekniklerini oluşturmaktadır. Odak grup görüşmeleri ile çalışmada kullanılan veri toplama aracı hakkında alan uzmanlarının bilgilerine başvurulmuŐtur. Yarı yapılandırılmıŐ mülakat formlarının uygunluğu da yine alan uzmanları tarafından deđerlendirilmiŐtir. Mülakat formu iki temel kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda çatışma yönetimi stratejileri ve duygusal zekâ yeterlilikleriyle ilgili olan sorular, ikinci kısımda ise katılımcıların demografik bilgilerinin oluŐturduđu sorular yer almaktadır. Araştırmanın çatışma yönetimiyle ilgili mülakat soruları Rahim (2002)'in yarattığı yapıcı olma, zorlama, uzlaşma, kaçınma ve uyumlu olma stratejileriyle, duygusal zeka soruları ise Goleman (2000)'in hazırladığı kendini tanıma, kendi duygularını yönetme, sosyal beceriler, empati ve motivasyon boyutlarıyla desteklenerek hazırlanmıştır. Araştırmanın mülakatları 2019 Kasım ayında ilgili bölüm hocalarıyla gerçekteŐtirilmiŐtir.

Araştırmada toplanan veriler QDA Miner yazılımı ile analiz edilmiştir. QDA Miner yazılımının da verilerin analizi için içerik analizi kapsamında frekans ve dendogram analizleri kullanılmıŐtır. İçerik analizi süreci; verilerin düzenlenmesi, kavramlar kullanılarak kodlanması, temaların oluŐturulması, temalar ve verilere göre kodların düzenlenmesi, temaların araştırma soruları altında analiz edilmesi, kod ve temalara göre yorumlanması, nitel verilerin sayısal analizi, bulguların yorumlanması ve son olarak raporlaŐtırma ile sonlanır. Dendogram analizi ise (benzerlik matrisi) araştırmada oluşturulan kodların birbiriyle olan iliŐkisinin yakınlığını/benzerliğini göstermektedir (Sığrı, 2018).

Güvenirlilik ve Geçerlik

Araştırma güvenirlilik ve geçerlilik bakımından incelenmiştir. Araştırma güvenirlilik bakımından sorular hazırlandıktan sonra konuya

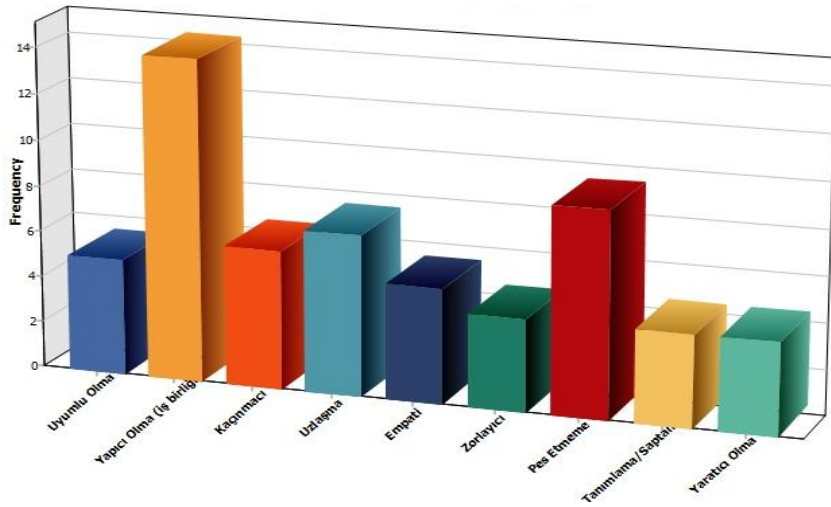
hâkim uzman görüşlerine sunulmuş ve görüşleri doğrultusunda bazı kavramlar ve ifadeler düzeltilmiştir.

İç geçerlilik ve dış geçerlilik bakımından ise, araştırmada yer alan kod ve temalar yazında incelenmiş ve bu incelemeler doğrultusunda oluşturulmuştur. Araştırmanın kod ve temaları yazında ilgili alanda kilit sözcüklerdir. Kodlar ve temalar bu sözcüklerle sorular arasında sıkı bir bağ kurularak katılımcıların cevapları doğrultusunda oluşturulmuştur. Araştırmanın sonuçları uzman görüşlerin onayına sunulularak tekrar gönderilmiş ve teyit etmeleri istenmiştir. Buna göre araştırmanın güvenilirlik ve geçerlilik süreci başından sonuna kadar yazınla desteklenmiş ve alan uzmanlarının görüşleri çerçevesinde değerlendirilerek teyit edilmiştir.

Bulgular

Çatışma Yönetimi Stratejisi

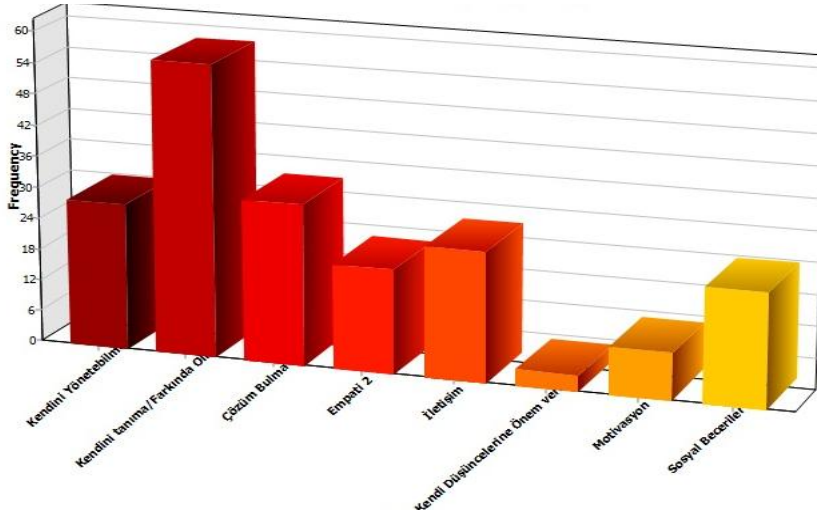
Katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda oluşturulan çatışma yönetimi stratejisi teması altındaki kodlardan en çok dağılım alan yapıcı olma (iş birliği), pes etmeme, uzlaşma, kaçınmacı, empati, uyumlu olma, yaratıcı olma, sorunu tanımlama/saptama ve zorlayıcı olma yer almaktadır.



Grafik1. Çatışma Yönetimi Stratejisi

Duygusal Zekâ

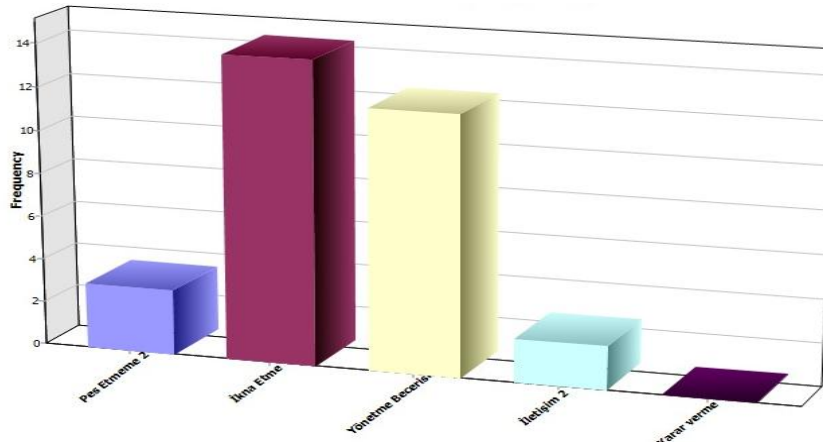
Katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda oluşturulan duygusal zekâ teması altındaki kodlardan en çok dağılım alan kendini tanıma/farkında olma boyutu, çözüml bulma, kendini yönetebilme, iletişim, sosyal beceriler, empati, motivasyon ve kendini düşüncelerine önem vermedir.



Grafik2. Duygusal Zekâ

Çatışma Yönetimi ve Duygusal Zekâ İlişkisi

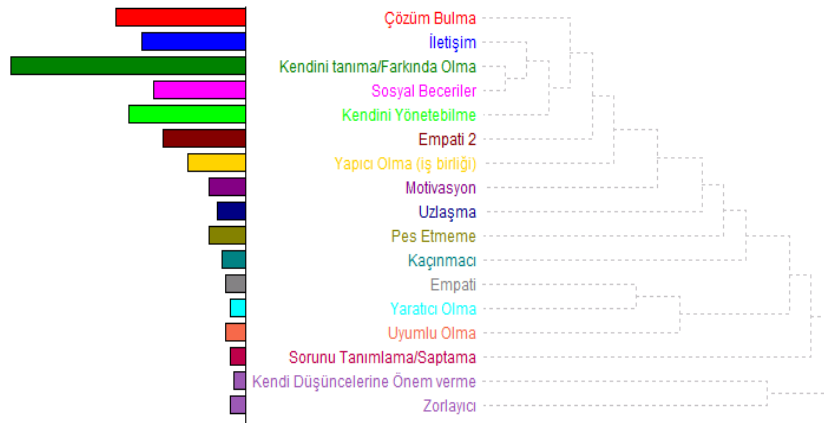
Katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda oluşturulan çatışma yönetimi ve duygusal zekâ ilişkisi teması altındaki kodlardan en çok dağılım alan ikna etme, yönetme becerisi kodları yer alırken, pes etmeme, iletişim ve karar verme kodları takip etmektedir.



Grafik3. Duygusal Zekâ ve Çatışma Yönetimi İlişkisi

Dendrogram Analizi

Katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda oluşturulan kodların en çok çözüm bulma ve iletişimin birbirine yakın oldukları daha sonra kendini farkında olma ve sosyal becerilerin birbirine yakın oldukları ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte, kendini yönetebilme ve kendinin farkında olma, empati ile çözüm bulma, yapıcı olma (iş birliği) ve çözüm bulma ile yakınlık derecesi aşağıdaki grafik 4’de yer almaktadır.



Grafik4. Dendrogram Analizi

Kod ve Tema Listesi

Tablo2. Kod ve Tema Listesi

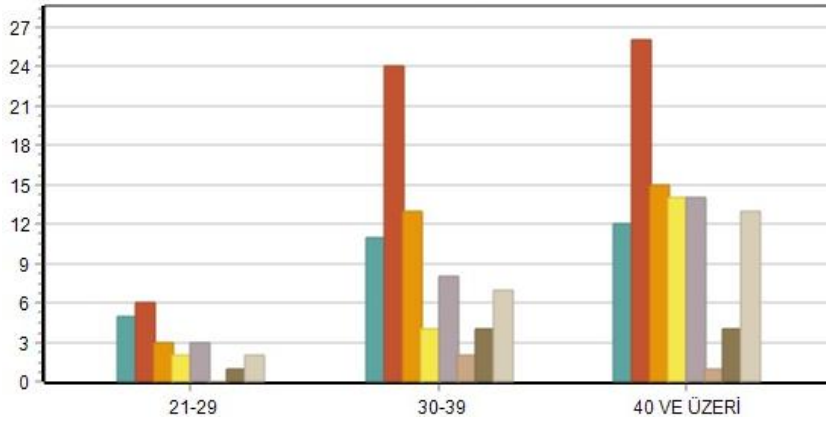
ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİSİ					
ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİSİ	Uyumlu Olma	5	1,80%	5	27,80%
ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİSİ	Yapıcı Olma (iş birliği)	14	4,90%	11	61,10%
ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİSİ	Kaçınmacı	6	2,10%	5	27,80%
ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİSİ	Uzlaşma	7	2,50%	7	38,90%
ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİSİ	Empati	5	1,80%	5	27,80%
ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİSİ	Zorlayıcı	4	1,40%	2	11,10%
ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİSİ	Pes Etmeme	9	3,20%	6	33,30%
ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİSİ	Sorunu Tanımlama/Saptama	4	1,40%	3	16,70%
ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİSİ	Yaratıcı Olma	4	1,40%	4	22,20%
DUYGUSAL ZEKA					
Duygusal Zeka	Kendini Yönetebilme	28	9,90%	16	88,90%
Duygusal Zeka	Kendini tanıma/Farkında Olma	56	19,80%	18	100,00%
Duygusal Zeka	Çözüm Bulma	31	11,00%	16	88,90%
Duygusal Zeka	Empati 2	20	7,10%	14	77,80%
Duygusal Zeka	İletişim	25	8,80%	17	94,40%
Duygusal Zeka	Kendi Düşüncelerine Önem verme	3	1,10%	3	16,70%
Duygusal Zeka	Motivasyon	9	3,20%	9	50,00%
Duygusal Zeka	Sosyal Beceriler	22	7,80%	17	94,40%
Duygusal Zeka ve Çatışma Yönetimi					
Duygusal Zeka ve çatışma Yönetimi	Pes Etmeme 2	3	1,10%	3	16,70%
Duygusal Zeka ve çatışma Yönetimi	İkna Etme	14	4,90%	12	66,70%
Duygusal Zeka ve çatışma Yönetimi	Yönetme Becerisi	12	4,20%	11	61,10%
Duygusal Zeka ve çatışma Yönetimi	İletişim 2	2	0,70%	1	5,60%
Duygusal Zeka ve çatışma Yönetimi	Karar verme				

Demografik Bilgiler

Aşağıda çalışmaya katılan katılımcılara ait demografik bilgilere yer verilmiştir. Buna göre çalışanların yaşı, cinsiyeti, medeni durumu ve mevcut kurumda sahip olduğu iş tecrübesine ait bilgiler yer almaktadır. Demografik bilgiler frekans kodlama analizi ile analiz edilmiştir.

Yaş

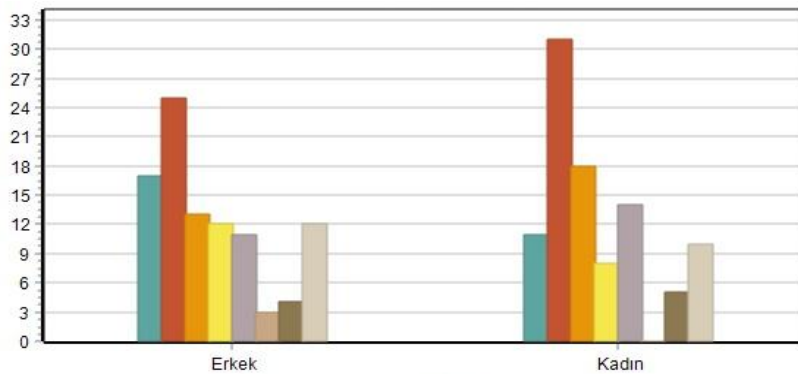
Katılımcıların yaş aralıklarıyla ilgili profil akademisyenler olduğu için yaş aralıkları 21-29, 30-39, 40 ve üzeri olarak ayrılmıştır. Aşağıdaki bulgularda katılımcıların yaş dağılımı ve duygusal zekâ ile ilişkili olan kodların yüzdelik dağılımlarına yer verilmiştir. Buna göre duygusal zekası en fazla olan yaş aralığı 40 yaş ve üzeri ile kendini tanıma/farkında olma kodu ön plana çıkmaktadır. Bununla birlikte çözüm bulma, iletişim, empati, sosyal beceriler, kendini yönetebilme, motivasyon ve kendi düşüncelerine önem verme kodları takip etmektedir. Diğer bir yaş aralığı olan 30-39 yaş aralıkları dağılımda kendini tanıma/farkında olma kodunun en fazla olduğu görülmektedir. Bununla birlikte çözüm bulma, kendini yönetebilme, iletişim, sosyal beceriler motivasyon ve kendi düşüncelerine önem verme kodları da bu yaş aralığını kapsamaktadır. Yaş aralığı 21-29 olan katılımcıların kendini tanıma/farkında ön planda iken daha sonra kendini yönetebilme, çözüm bulma, iletişim, sosyal beceriler, empati ve motivasyon onu takip etmektedir.



Grafik5. Yaş Dağılımı

Cinsiyet

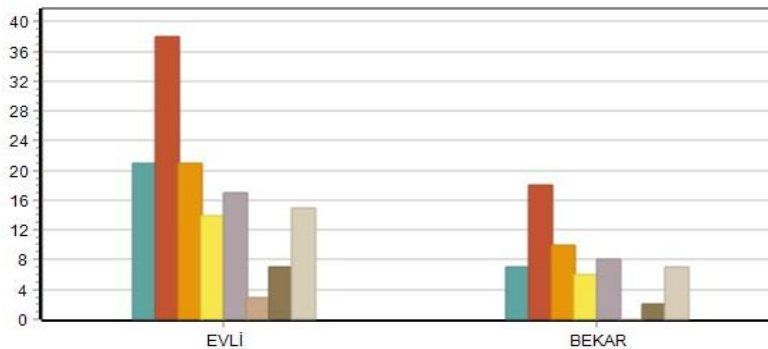
Katılımcıların cinsiyetleriyle ilgili dağılımlar aşağıda yer almaktadır. Buna göre kadınlar en çok dağılımı kendini tanıma/farkında olma yer alırken, çözüm bulma becerileri, iletişim, kendini yönetebilme, sosyal beceriler, empati yapma ve son olarak motivasyon takip etmektedir. Cinsiyet dağılıma göre erkeklerde ise en çok dağılımı alan kendini tanıma/farkında olma dağılımı yer almakta, kendini yönetebilme, çözüm bulma, sosyal beceriler, empati, iletişim, motivasyon ve kendi düşüncelerine önem verme kodları takip etmektedir.



Grafik6. Cinsiyet Dağılımı

Medeni Durum

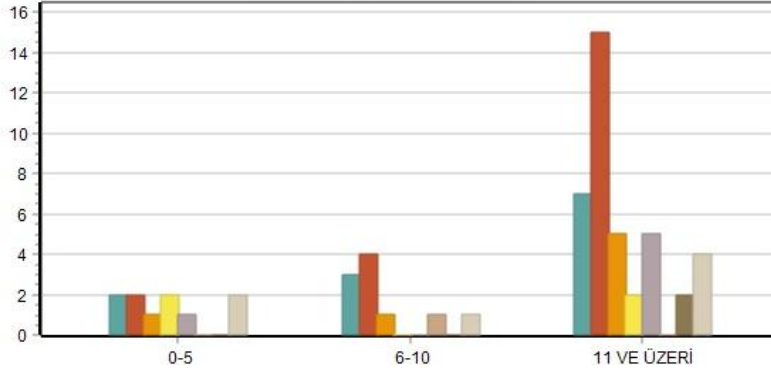
Katılımcıların medeni durumu ile ilgili dağılımlarda en çok dağılımı alan evli ve kendini tanıma/farkında olma kodu yer alırken, çözüm bulma, kendini tanıma, iletişim, sosyal beceriler, empati, motivasyon ve kendi düşüncelerine önem verme kodu yer almaktadır. Bekârlarda en çok dağılımı alan kendini tanıma/farkında olma, çözüm bulma, iletişim, kendini yönetebilme, sosyal beceriler, empati ve motivasyon takip etmektedir.



Grafik7. Medeni Durum

Mevcut Kurumda İş Tecrübesi

Katılımcıların çalıştıkları kurumda iş tecrübeleriyle ilgili olarak en çok dağılımı 11 ve üzeri iş tecrübesine sahip kendini tanıma/farkında olma kodu iken, kendini yönetebilme, iletişim, çözüm bulma, sosyal beceriler, empati ve motivasyon takip etmekte, 6-10 yıl dağılımına sahip iş tecrübesinde ise kendini tanıma/farkında olma, kendini yönetebilme, çözüm bulma, sosyal beceriler ve kendi düşüncelerine önem verme kodları takip etmekte, 0-5 yıl dağılımına sahip iş tecrübesinde ise sosyal beceriler, empati, kendini tanıma/farkında olma, kendini yönetebilme, çözüm bulma ve iletişim takip etmektedir.



Grafik8. İş Tecrübesi

SONUÇ

Araştırma bulgularına göre çatışma yönetimi stratejilerinden en çok dağılımı alan strateji yapıcı olma (iş birliği) stratejisi olarak ortaya çıkmıştır. Buna göre akademisyenlerin öğrencileriyle olan bir anlaşmazlık veya çatışma durumu yaşamasında yapıcı olma stratejisini benimsedikleri düşünülebilir. Çatışma yönetimi stratejilerinden yapıcı olmanın bireyler arası ilişkileri kuvvetlendirmede ve problemlerin çözümünde iyi sonuçlar verdiği tespit edilmiştir (McFarland, 1992). Çatışma stratejilerinden iş birliğinin her iki taraf için kritik durumlarda probleme yönelik farklı perspektifleri olan insanlarla fikirlerin birleştirilmesi ve aynı zamanda diğer tarafın dikkatini bir fikir birliğine dâhil etme girişimlerinin kazanılması gerektiğinde yararlı olduğu düşünülmektedir. Ayrıca, çalışmanın bulgularına göre uzlaşma, kaçınmacı, uyumlu olma ve zorlayıcı olma stratejileri de verilen cevaplar arasındadır. Buna göre, yüksek duygusal zekâyâ sahip olan kişilerin çalışanlarıyla çatışması durumunda çatışma stratejilerinden bütünleştirici ve uzlaşmacı tarzı benimsedikleri düşünülebilir (Maniago ve Alamri, 2019). Bireylerin çatışma esnasında

uzlaşmayı denediğinde işbirlikçi olma yeteneklerinin öncelikle kendi duygularını kontrol etme ve tartışma yetenekleri gibi yeteneklerle ilişkili olduğu desteklenmektedir (Jordan ve Troth, 2002). Pandey ve diğerlerinin (2015), çalışmasında duygusal zekâsı yüksek kişilerin bir çatışmada kaçınma stratejisini benimsediği ortaya çıkmıştır.

Çalışmanın duygusal zeka yeterlilikleri ile ilgili sonucunda en çok dağılımı alan kodlar arasında kendini tanıma/farkında olma, kendini yönetebilme, sosyal beceriler, empati, motivasyon olduğu ortaya çıkmıştır. Akademisyenlerin duygusal zekâ yeterlilikleri ile ilgili verdikleri cevaplar doğrultusunda çözüm bulma, iletişim ve kendi düşüncelerine önem verme gibi yeni kodlar ortaya çıkmıştır. Bununla ilgili yazın incelendiğinde duygusal zekânın yetenekler ve özellikler bakımından ayrıldığı görülmektedir. Örneğin, yetenekler bakımından duygusal zekâ, kişinin duygularıyla ve düşünceleriyle ilgili zekâyâ özgü belirli yaklaşımlarla ilişkilendirilirken, özellikler bakımından ise duygusal zekâ, öz motivasyon, iyimserlik, benlik saygısı, dışa dönüklük gibi birtakım kişilik özellikleriyle ilişkilendirilmektedir (Kong, Zhao ve You, 2012).

Çalışmanın bir başka sonucu ise duygusal zekâ ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkide ortaya çıkan ikna etme, yönetme becerisi, pes etmeme, iletişim ve karar verme gibi yeni ortaya çıkan kodlardır. Duygusal zekâsı yüksek olan kişiler, herhangi bir çatışma ortamında etkili çözümler bulabilmekte, etkili bir takım çalışması kurabilmekte, bireyler arası anlaşma sağlayabilmekte ve örgüt içinde verimli etkileşimler sağlayabilmektedir (Baştürkçü, 2016). Çatışmaya bir lider tarafından yeterli derecede sosyo-duygusal destek sağlayamıyorsa ya da çalışanların yerine getirmesi gereken görevler için gerekli kaynaklar zamanında temin edilemiyorsa çatışma başlayabilir (Gardner, Karam, Tribble ve Cogliser, 2018). Çatışmalarda izlenebilecek çözüm yollarında, yöneticilerin çeşitli şekillerde yapabilecekleri müdahaleler yanında, çatışma içinde olan kişilerin ve grupların gösterecekleri davranışlar da önemlidir (Koçel, 2018:671). Duygusal zekânın, çatışma yönetimi stratejilerinden taviz verme ve yapıcı olma (iş birlikçi) üzerine etkileri olduğu yapılan bir çalışmanın sonucudur (Sheng Yu ve diğerleri, 2006). Sosyal yetenekler bakımından duygusal zekâsı yüksek olan çalışanların söz konusu bir çatışma durumunda kendi duygularını kontrol etme, meslektaşlarının duygularını anlamada daha iyi yetenekler sergileyerek iş birlikçi bir tutumu benimsedikleri görülmüştür. İş birlikçi olmayan davranışlardan kaçınmalarının ise çatışma yönetimi stratejilerinden kaçınmacı ve baskın olma stillerini gösterdiği desteklenmektedir (Zhang, Chen ve Sun, 2015).

Araştırmanın demografik bilgilerle çıkan sonuçlarına göre katılımcıların en çok 30-39, 40 ve üzeri yaş grupları ve duygusal zekâ ile ilişkisi bulunmuş ve kendini tanıma/farkında olma, çözüm bulma, iletişim empati, sosyal beceriler, kendini yönetebilme, motivasyon ve kendi düşüncelerine önem verme kodlarının çıktığı görülmektedir. Bu bulgular Goleman (2000)'in duygusal zekâ boyutlarıyla da desteklenmektedir. Buna göre yaş ilerledikçe akademisyenlerin duygusal zekâ yeterliliklerinden kendini tanıma/farkında olma, empati, sosyal beceriler, kendini yönetebilme, motivasyon değişkenleri daha çok öne çıkmakta olduğu düşünülebilir. Araştırmada duygusal zekâ yeterliliklerinden iletişim, çözüm bulma ve kendi düşüncelerine önem verme kodu katılımcıların cevapları doğrultusunda yeni çıkan kodlardır. Bu kodların araştırmaya ayrı bir değer kattığı düşünülmektedir.

Araştırmanın demografik değişkenlerinden iş tecrübesi ve duygusal zekâ ile ilgili çıkan sonuçlara göre en çok dağılımı alan yıl 11 ve üzeri; kendini tanıma/farkında olma kodu iken, kendini yönetebilme, iletişim, çözüm bulma, sosyal beceriler, empati ve motivasyon takip etmekte, 6-10 yıl dağılımına sahip iş tecrübesinde ise kendini tanıma/farkında olma, kendini yönetebilme, çözüm bulma, sosyal beceriler ve kendi düşüncelerine önem verme kodları takip etmektedir. Buna göre akademisyenlerin iş tecrübesi arttıkça duygusal zekâ yeterliliklerinden kendini tanıma/farkında olma, sosyal beceriler, empati, motivasyon, kendini yönetebilme değişkenleri ön plana çıkmaktadır. Ayrıca, çözüm bulma ve kendi düşüncelerine önem verme kodu katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda yeni çıkan kodlardır. Bu kodların araştırmaya ayrı bir değer kattığı düşünülebilir.

Türkiye'de yapılan çalışmaların sonuçlarına göre, çatışma yönetimi stratejilerinden yapıcı olmanın performansı arttırdığı görülürken bir çok durumda duygusal zekâ boyutlarından sosyal beceriler, empati, motivasyon pozitif ilişkili olduğu ve aynı zaman da öz düzenleme ve öz farkındalık ile pozitif bir ilişkiye sahip olduğu sonucuna da rastlanmaktadır (Özdemir, Kösecik ve Kök, 2002). Çatışma yönetimi stratejilerinden yapıcı olma, uyumlu olma, zorlayıcı ve uzlaşmanın duygusal zekâ ile önemli fakat düşük bir ilişki olduğu tespit edilmiş, kaçınmacı stratejisinin duygusal zekâ ile negatif, düşük ve anlamlı bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir (Başoğlu ve Özgür, 2016). Bunun için duygusal zekânın rolü çatışma yönetiminde dikkate alınması gereken bir konu olarak göz önüne alınmalıdır.

Sonuç olarak araştırmanın hedef aldığı problem alanı ve kullandığı yöntem bakımından ilgili yazına katkıda bulunabileceği düşünülmektedir. Araştırmadaki örneklem sayısının göreceli düşük olması çalışma

sonuçlarının genellenebilirliği açısından bir kısıt olarak düşünülebilir. Yine de araştırma sonuçlarının bu hâliyle gelecekteki çalışmalara sınırlıda olsa ışık tutabileceği değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- Abul, A. (2015). Sosyal Zekâ Düzeyi ve Algılanan İş Yaşam Kalitesi Etkileşimine Yönelik Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Ahmad, S. Bangash, H. ve Khan, S. (2009). Emotional Intelligence and Gender Differences, *Sarhad J. Agric*, Vol.25, No.1.
- Ahmed, Z. Sabir, S. Rehman, Z. Khosa, M.ve Khan, A. (2016). The Impact of Emotional Intelligence on Employee's Performance in Public and Private Higher Educational Institutions of Pakistan. *Journal of Business and Management*. Volume 18, Issue 11, PP 63-71.
- Ashton-James, E.C. ve Ashkanasy, N.M. (2008). Affective Events Theory: A Strategic Perspective, Research on Emotion on Organizations, Volume 4: Emotions, Ethics, and Decision-Making (pp.1-34) Bingley, UK: Emerald Group Publishing/JAI Press.
- Baron, A.R. (1990). Environmentally Induced Positive Affect: Its Impact on Self-Efficacy, Task Performance, Negotiation, and Conflict, *Journal of Applied Social Psychology*, 20, 5, pp. 368-384.
- Başoğul, C. Ve Özgür, G. (2016). Role of Emotional Intelligence in Conflict Management Strategies of Nurses. *Asian Nursing Research*. 1-6.
- Baştürkü, B. (2016). İş Yaşamında Çalışanların Duygusal Zekâ Yeterliliklerinin Kişilerarası Sorun Çözme Becerilerine Etkisi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.
- Carmeli, A. McKay, S. A. ve Kaufman, C.J. (2013). Emotional Intelligence and Creativity: The Mediating Role of Generosity and Vigor , *The Journal of Creative Behavior*, Vol. 48, Iss. 4, pp. 290–309.
- Chen, G. ve Tjosvold, D. (2002). *Asia Pacific Journal of Management*, 19(4), 557–572.
- Cheng, W. W. Hung C. L. ve Chien Y.C. (2011). Types of Competitive Advantage and Analysis. *International Journal of Business and Management*. Vol. 6, No. 5.
- Dreu, C. (2008). The Virtue and Vice of Workplace Conflict: Food for (Pessimistic) Thought, *Journal of Organizational Behavior*, 29, 5–18.
- Flanagan, T.A. ve Runde, C.E. (2008). Hidden Potential Embracing Conflict Can Pay Off for Teams. *Leadership in Action*, Volume 28, Number 2.
- Gardner, L.W. Karam, P.E. Tribble, L.L. Cogliser, C.C. (2018). The Missing Link? Implications of Internal, External, and Relational Attribution Combinations For Leader-Member Exchange, Relationship Work, Self-Work, and Conflict, *Journal of Organizational Behavior*, doi:10.1002/job.2349.
- Gazioğlu, G. (2008). The Effects of Peace and Conflict Resolution Education on Emotional Intelligence, Self-Concept and Conflict Resolution Skills. Boğaziçi University. Master Thesis.
- Goleman, D. (1998). *Working With Emotional Intelligence*. Book Review,s. 1-7.
- Goleman, D.(2000). An EI-Based Theory of Performance From The Book *The Emotionally Intelligent Workplace*, Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, Chapter three.

- Gürsoy, A. (2020). *Yenilik Yönetiminde Yöneticilerin Duygusal Zekâ Yetenekleri*, Nobel Yayıncılık, 1. Baskı, s.73-74.
- Hobfoll, E.S. Halbesleben, J. Neveu, P.J. ve Westman, M. (2017). Conservation of Resources in the Organizational Context: The Reality of Resources and Their Consequences. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.* 5:103–28.
- Ingram, E. A. Peake, W. Stewart H.W. ve Watson E.W. (2014). Emotional Intelligence, Interpersonal process Effectiveness and Entrepreneurial Performance. *Academy of Management Proceedings*, 1.
- Jordan, J.P. ve Troth, C.A. (2002). Emotional Intelligence and Conflict Resolution: Implications for Human Resource Development, *Advances in Developing Human Resources* Vol. 4, No. 1, 62-79.
- Kahraman, N. Ve Hiçdurmaz, D. (2016). Identifying emotional intelligence skills of Turkish clinical nurses according to sociodemographic and professional variables, *Journal of Clinical Nursing*, 25, 1006–1015.
- Kalaiarasi, V. Amaravathi, M. ve Soniya, T. (2014). Emotional Intelligence and Organizational Performance. *Journal of Exclusive Management Science*. Vol 3 Issue 12.
- Katz, N. H., & Flynn, L. T. (2013). Understanding Conflict Management Systems and Strategies in the Workplace: A Pilot Study. *Conflict Resolution Quarterly*, 30(4), 393–410.
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği, Organizasyonlarda Çatışmalar ve Yönetimi*, Beta Yayıncılık, Genişletilmiş 17. Baskı, s.661-675.
- Kong, F. Zhao, J. ve You, X. (2012). Trait emotional intelligence and mental distress: The mediating role of positive and negative affect, *International Journal of Psychology*, 47 (6), 460–466.
- Mahdinezhad, M. Shahhosseini, M. Kotamjani, S.S. Bin, W.K. ve Hashim, E. (2017). Emotional Intelligence and Job Performance: A Study among Malaysian Administrators. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* Vol. 7, No. 6.
- Maniago, D.J. ve Alamri, M. (2019). Emotional Intelligence and Conflict Management Styles of Faculty Members Teaching Nursing and Other Allied Health Programs, *Majmaah Journal of Health Sciences*, Vol. 7, Issue 2.
- McFarland, W. P. (1992). Counselors Teaching Peaceful Conflict Resolution. *Journal of Counseling & Development*, 71(1), 18–21.
- Mohamed, R.F. ve Yousef, R.H. (2014). Emotional Intelligence and Conflict Management Styles among Nurse Managers at Assiut University Hospitals, *Journal of Education and Practice*, Vol.5, No.5.
- Mukundan, S. ve Zakkariya, K.A (2013). Emotional intelligence as a determinant of conflict style adoption of managers: a theoretical perspective, *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*, Vol.2 (2).
- Ngari, M. J. ve Agusioma, L. N. (2013). Influence Of Employee Relations On Organization Performance Of Private Universities In Kenya. *International Journal of Innovative Research & Studies*. Vol 2, Issue 8.

- Onay, M. Ve Uğur, B. (2011). Sağlıkta Memnuniyetin Sessiz Sihri: “Duygusal Zekâ”. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. Cilt 3, Sayı 2.
- Özdemir, A., Kösecik, M., ve Kök, S. B.(2009). The Relationship Between Emotional Intelligence Dimensions And Conflict Management Strategies Of Academics In Selected Turkish Universities. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (23).
- Pandey, S. Sajjanapu, S. ve Sangwan, G. (2015). Study on Effect of Emotional Intelligence on Conflict Resolution Style. *Indian Journal of Science and Technology*, Vol 8(S6), 71–81.
- Parker, C. (2015). Practicing Conflict Resolution and Cultural Responsiveness within Interdisciplinary Contexts: A Study of Community Service Practitioners. *Conflict Resolution Quarterly*, 32(3), 325–357.
- Pierce, D.B. ve White, E.R. (2006). Resource context contestability and emergent social structure: an empirical investigation of an evolutionary theory. *Journal of Organizational Behavior*. 27(2), 221–239.
- Pondy, R. L. (1967). Organizational Conflict: Concepts and Models, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12, No. 2, pp. 296-320.
- Pooya, A. Barfoei, R.H. Kargozar, N. ve Maleki, F. (2013). Relationship between Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies, *Research Journal of Recent Sciences*, Vol. 2(7), 37-42.
- Qualter, P. Gardner, J.K. ve Whiteley, E.H. (2007). Emotional Intelligence: Review of Research and Educational Implications, *Pastoral Care in Education*, 25 (1),11-20.
- Rahim, A.M. ve Psenicka, C. (2002). A Model of Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies: A Study in Seven Countries. *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 10, No. 4, pp. 302-326.
- Salovey, P. ve Grewal, D. (2005). The Science of Emotional Intelligence. *Current Directions in Psychological Science*, Volume 14—Number 6.
- Salovey, P. ve Mayer, D.J. (1990). *Emotional Intelligence*, Sagepub, Volume: 9 Issue: 3, Page(s): 185-211.
- Schaffer, D. R. ve Schaffer, A. M. (2005). Emotional Intelligence Abilities, Personality and Workplace Performance. *Academy of Management Proceedings*.(1).M1.M6.
- Shahhosseini, M. Silong, D.A. Ismail, A.I. ve Uli, N.J. (2012). The Role of Emotional Intelligence on Job Performance, *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3 No. 21.
- Sheng, Yu C. Sardesai, M.R. Lu, J. Ve Zhao, H.J. (2006). Relationship of Emotional Intelligence with Conflict Management Styles: An Empirical Study in China, *International Journal of Management and Enterprise Development*, Vol. 3, No1/2.
- Sığırı, Ü. (2018). *Nitel Araştırma Yöntemleri*, Beta Yayıncılık,1.Baskı,s.276-309, 314-363.
- Thakore, D. (2013). Conflict and Conflict Management, *Journal of Business and Management*, Volume 8, Issue 6, PP 07-16
- Tunçel, Ö. Ve Taslak, S. (2016). *Postmodern Örgütlerde Güncel Davranışsal Konular*, Beta Yayıncılık,1. Baskı, s.397-421.

- Uzochukwu, C.O. Orogbu, O.L. ve Chidiebere, M.O. (2016). Emotional Intelligence and Conflict Management in Selected Universities in South East Zone of Nigeria, *Greener Journal of Business and Management Studies*, Vol. 6 (3), pp. 077-093.
- Wall Jr, James A., and Ronda Roberts Callister. "Conflict and its management.", *Journal of management* 21.3 (1995): 515-558.
- Weiss, M.H. ve Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: a Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work. *Research in Organizational Behavior*, Volume 18, pages 1-74.
- Yang, J. ve Mossholder, W.K. (2004). Decoupling task and relationship conflict: the role of intragroup emotional processing, *Journal of Organizational Behavior* 25, 589–605.
- Yaşlıoğlu, M.M. Pekdemir, I. ve Toplu, D. (2013). Duygusal Zekâ ve Çatışma Yönetimi Yöntemleri Arasındaki İlişki ve Bu İlişkide Lider Üye Etkileşiminin Rolü, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 11, Sayı: 22, ss. 191-220.
- Yazdanifard, R. (2012). The Difference of Conflict Management Styles and Conflict Resolution in Workplace, *Business & Entrepreneurship Journal*, Vol.1, No.1, 141-155.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayınevi, Genişletilmiş 10. Baskı.
- Yılmaz, Ö. (2016). Örgütsel Çatışma Yönetiminde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Rolüne İlişkin Bir Araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi Doktora Tezi.
- Yürür, Ş. (2011). Öğrenilmiş Güçlülük, Kıdem ve Medeni Durumun Duygusal Tükenmedeki Rolü: Kaynakların Korunması Teorisi Kapsamında Bir Analiz, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 25, Sayı: 1.
- Zhang, S. J., Chen, Y. Q., & Sun, H. (2015). Emotional intelligence, conflict management styles, and innovation performance. *International Journal of Conflict Management*, 26(4), 450–478.

EXTENDED SUMMARY

The Role of Emotional Intelligence in Conflict Management: A Research on Academicians

Introduction

Today's organizations deal with the high level of workplace conflict due to differences in human relations, organizational structures, personality traits, and competition between departments for human resources, layoffs, business goals. Certain conflict strategies need to be implemented in order to manage conflicts that arise in organizations in a way that contributes to achieving organizational goals. Even if the perception of the concept of conflict has a negative meaning, it can be turned into an opportunity for organizations by managing conflict approaches at a good level. If the conflict occurs at a medium level, the effects expected from adaptation, creativity, problem awareness and inadequacy can be managed well in the organization (Wall ve Ronda, 1995). Besides, organizational conflict can be managed well if the causes of conflict are well identified within the organization (Yilmaz, 2016). Task conflicts at work can sometimes turn into ego, therefore, inter-individual negotiation may be required (Yang ve Mossholder, 2004). Some studies show that positive emotions can affect many aspects of behavior (Baron, 1990). Emotional intelligence can be seen as an ability to be aware of enabling a person to interact well with their colleagues with their own emotions in the organization (Carmeli, Mckay ve Kaufman, 2013). Employees with high emotional intelligence are thought to increase their performance, job satisfaction, commitment and motivation. In other words, an employee with very high performance is thought to have high emotional intelligence skills (Goleman, 2000).

Theoretical Framework

Considering that emotional intelligence has an effect on the individual's conflict management choices, how the individuals affect the strategy that they choose in conflict management and how the individual affects the behaviors and attitudes in the organization are the problems to be examined. When people deal with emotional intelligence both in their business life and private life, they are considered to be in a superior competition to solve the problems appropriately. The best competition behind an organization is thought to cover not only the external environment of the organization, but also the internal environment (Cheng, Hung ve Chien, 2011). However, cognitive skills in emotional intelligence may not

show themselves effectively outside the social context. In order to use these skills effectively, one should be aware of the behaviors that are considered appropriate by people with whom they interact. (Salovey ve Grewal, 2005). Goleman (2000) defined the emotional intelligence model that consisting of 4 dimensions as follows:

Self-awareness: self-aware individuals are related to having the potential to cope with their emotions, good or bad. **Self-regulation:** An employee who can manage her emotions well in the context of emotional intelligence becomes more enthusiastic in that job and can manage it with a desire to succeed. **Motivation:** An individual with high internal and external motivation can achieve her goals more easily and the goals become more attainable. **Understanding the feelings of others (empathy):** It can be thought of as the ability to empathize. **Social Skills:** People with good social skills are also good at communicating mutually. They have the skills to understand, communicate, and direct the people.

Conflict can be thought of as a disagreement that can occur with at least two people and can arise with different differences of opinion (Thakore, 2013). The basis of the conflict is that the individual does not adapt and like the person, group, thought or event with which he/she clashes (Yaşlıoğlu ve diğerleri, 2013: 195). According to Rahim (2002), conflict management strategies can be explained under five dimensions as follows: **Integrating** strategy refers to the best resolution of the conflict (Rahim ve Psenicka, 2002). **Obliging** strategy refers to the behavior of being compatible in the conflict (Rahim ve Psenicka, 2002). **Dominating** strategy wants to resolve the conflict by showing compelling behavior in achieving the goals (Yazdanifard, 2012). **Avoiding** strategy expresses an avoidant behavior in conflict (Rahim ve Psenicka, 2002). Finally, **compromising** strategy refers to a situation in which both sides will give up something in mutual decision-making (Rahim ve Psenicka, 2002).

It is extremely significant to develop conflict management competencies for teams within the organization. The emotional intelligence of the individual is thought to affect inter-individual conflict. It is thought that people with high emotional intelligence can direct the conflict faster and better and they can steer them with empathy and trust in an environment where employees can make healthier decisions.

Purpose of the Research

Nowadays, organizations confront conflict due to psychological, economic and personal reasons. Although the conflict in organizations is considered negative, it can sometimes be turned into an opportunity by people with high emotional intelligence. In fact, conflict can create a competitive advantage for organizations. Competencies of emotional intelligence are significant for organizations in order to manage these conflicts which are important for organizational purposes and to direct them towards corporate goals. The main aim of the research is to reveal the relationship between academicians' conflict management strategies and emotional intelligence competencies. To achieve this, the relationship between conflict management and its sub-dimensions and emotional intelligence competencies and its sub-dimensions will be examined. In the relationship between academics and their students that used in conflict management strategies and competencies of emotional intelligence will be examined.

1-What is the relationship between academicians' emotional intelligence competencies and conflict management strategies?

2-How do academicians' emotional intelligence competencies affect their conflict management strategies?

3-Do academicians' emotional intelligence competencies and conflict management strategies differ according to their demographic characteristics?

The data collection method is a qualitative research in the study. The research pattern is phenomenology. In the study, six departments under the Commercial Sciences Faculty of a foundation university in Ankara were included. These departments are (1) Tourism And Hotel Management, (2) Accounting And Financial Management, (3) Management Information Systems, (4) Banking, (5) Insurance And Risk Management, (6) International Trade. The sample of the study consists of 18 academicians working in these departments.

Conclusion

According to the results of the study, the integrating strategy which takes the most distribution emerged from the conflict management strategies. Accordingly, it can be thought that academics adopt the integrating strategy in a conflict with their students. It was determined that being integrated with conflict management styles gives good results in strengthening relationships between individuals and in solving problems. In addition, strategies of dominating, avoiding, obliging and compromising are within the results. Accordingly, it can be thought that people with high emotional intelligence adopt an integrative and obliging style from conflict strategies in case of conflict with their employees.

In the context of competencies, emotional intelligence that self-awareness, self-regulation, social skills, empathy and motivation were among the codes received the most distribution in the study. In addition, these four factors such as perspective, attitude, personality traits, past experiences in the relationship between conflict management and emotional intelligence can contribute to the related literature.