

## Human Factors in Aviation and Aerospace

Derleme Makalesi | Review Article

Open Access | Açık Erişim

### Havacılık Sektöründe Duygusal Zekânın Çatışma Yönetimine Etkisine İlişkin Bir Derleme

A Review regarding the Effect of Emotional Intelligence on Conflict Management in the Aviation Industry



Hüseyin Taşçı<sup>1</sup>  , Büşra Sezgin<sup>1</sup>  & Melike Kazar<sup>1</sup> 

<sup>1</sup> İstanbul Üniversitesi, Havacılık Psikolojisi Araştırmaları Enstitüsü, İstanbul, Türkiye

#### Öz

Bu çalışmada, duygusal zekânın çatışma yönetim becerilerine etkisi havacılık sektörü özelinde incelenmiş, bu kapsamda alan yazına yönelik bir literatür taraması yapılmıştır. Yapılan literatür taraması sonucunda duygusal zekânın iletişim, liderlik ve takım çalışması gibi alanlarda çatışma yönetim becerilerine olan etkilerini vurgulamaktadır. Havacılık sektörünün dinamik yapısı, teknolojik gelişmeler ve insanlar arası etkileşimler duygusal zeka becerileri ve çatışma yönetiminin önemini daha da ortaya koymaktadır. Duygusal zekâ, bireyin kendi duygularını fark etme, başkalarının duygularını anlama ve sosyal ilişkilerde başarı sağlama becerilerini içerir. Yüksek duygusal zekaya sahip kişiler, başkalarının ve kendilerinin duygularını iyi tanıyan, duygularını kontrol edebilen, farklı duyguları ayırt edebilen ve sosyal etkileşimlerde etkili olan bireylerdir. Duygusal zeka becerileri geliştirilebilir. Havacılık sektöründe ortaya çıkan çatışmaların, emniyet ve iş sürekliliği açısından kritik olduğu göz önüne alındığında, duygusal zekânın bu sektördeki etkileri büyük önem taşımaktadır. Bu durum, havacılık sektöründe duygusal zeka gelişimine yönelik stratejiler oluşturulması ihtiyacını doğurmaktadır. Araştırma, bu konuda ileriye dönük öneriler içermektedir. Duygusal zekâ becerileri kullanılarak yaşanan çatışmaların nasıl çözülebileceği ve bu çözümün sektör performansına olan etkisi incelenmektedir. Bu çalışmanın, havacılık sektöründe çatışma yönetimi pratiğini geliştirmeye yönelik yönergeler sağlaması ve duygusal zekânın bu alandaki rolünü anlamada katkıda bulunması beklenmektedir.

#### Abstract

This study examines the impact of emotional intelligence on conflict management skills within the aviation sector through a literature review. It emphasizes the effects of emotional intelligence on conflict management skills on communication, leadership, and teamwork. The dynamic structure of the aviation industry, technological developments, and interpersonal interactions further highlight the importance of emotional intelligence skills and conflict management. Emotional intelligence involves recognizing one's own emotions, understanding others', and succeeding in social relationships. Individuals with high emotional intelligence can regulate their emotions effectively and navigate social interactions adeptly. Emotional intelligence skills can be improved. Considering that the conflicts arising in the aviation sector are critical in terms of safety and business continuity, the effects of emotional intelligence in this sector are of great importance. It also creates the need to develop strategies for enhancing emotional intelligence in the aviation industry. This research includes forward-looking suggestions. The examination focuses on how conflicts can be resolved using emotional intelligence skills and the impact of this solution on sector performance. We expect this study to provide guidelines for improving conflict management practices in the aviation industry and to contribute to understanding the role of emotional intelligence in this field.

#### Anahtar Kelimeler

Duygusal Zekâ · Çatışma Yönetimi · Havacılık

#### Keywords


Emotional Intelligence · Conflict Management · Aviation



Atıf | Citation: Taşçı, H., Sezgin, B. & Kazar, M. (2024). A Review regarding the effect of emotional intelligence on conflict management in the aviation industry. *Human Factors in Aviation and Aerospace*, 1(1), 71-92. <https://doi.org/10.26650/hfaa.2024.1471155>

 This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License. 

© 2024. Taşçı, H., Sezgin, B. & Kazar, M.

 Sorumlu Yazar | Corresponding author: Hüseyin Taşçı [huseyin.tasci@ogr.iu.edu.tr](mailto:huseyin.tasci@ogr.iu.edu.tr)



## Extended Summary

In today's business world, individuals' emotional intelligence skills have become a critical factor on the path to success in various industries. These skills contain significant elements that impact individual performance, particularly in emotional understanding, interaction, and management. The rapid changes occurring in the aviation industry today, along with technological advancements and the effects of global competition, have further emphasized the importance of interaction and collaboration among individuals. However, the conflicts that arise in this dynamic environment have also brought critical importance to the industry in terms of success and safety. Effective management of conflicts among aviation professionals can directly affect factors such as business continuity, safety standards, and passenger satisfaction. The main objective of this review is to understand the impact of emotional intelligence skills on conflict management in the aviation industry, to conduct an in-depth examination of the types of conflicts in the aviation industry, to identify the role of emotional intelligence and aviation professionals in conflict management, and to develop recommendations for conflict management practice.

Intelligence is one of the topics that psychologists find challenging to agree on. Emotional intelligence is a form of intelligence that includes people's emotional awareness, emotional expression, emotional understanding, and emotional management skills. Emotional intelligence skills can be developed in various ways. Since conflicts can have different causes and characteristics, there are various types of conflicts. Communication conflict refers to problematic situations arising through communication between individuals or groups. Interest conflict refers to a situation where an individual or group is divided between multiple different goals or objectives rather than focusing on a single one (Ergül, 2012). Power conflict is a complex and multifaceted process that arises from the imbalance of power among individuals, groups, or organizations. Role conflict refers to a situation in which an individual continuously experiences conflict among different roles. Value conflict means a conflict or incompatibility of different values among individuals. Rights conflict is a type of conflict underlying disagreements between two or more parties.

Conflict management, used as an expression for the resolution of these conflicts, is a process that aims to effectively resolve disagreements or conflicts that arise within an organization or between individuals. There is an important relationship between emotional intelligence and conflict management. An individual with emotional intelligence can recognize their emotional states, try to understand their causes, and thus identify the real issues underlying the conflicts. Emotional intelligence and communication are two interrelated concepts. Individuals with well-developed emotional intelligence can use their communication skills more effectively. There is a significant relationship between emotional intelligence and leadership, and a leader's emotional intelligence enables them to exhibit effective leadership skills. Emotional intelligence is of great importance in social relationships and teamwork. Individuals with emotional intelligence in a team understand the emotional needs of other members and support them. Conflicts can affect many different areas in the aviation industry. For example, conflicts may arise concerning passenger dissatisfaction, disagreements among personnel, competition among airlines, and issues related to ownership and management (Atalay, 2019). The aviation world is a rapidly growing and developing field, so it occasionally witnesses various conflicts of interest and disagreements. These include competition among companies, conflicts between company management and employees, airport capacity issues, and international disputes over airspace. Examples of conflict management from real companies such as Southwest Airlines, Turkish Airlines, United Airlines, Emirates Airlines, Delta Airlines, British Airways, and Lufthansa are provided. Many methods and approaches can be used to resolve conflicts in the aviation industry. These include communication, adherence to standards, education, technology, and collaboration. In conclusion, considering the critical importance of conflicts in the aviation industry, especially in terms of safety and business continuity, effectively utilizing emotional intelligence skills can enhance success in the industry. These findings play a guiding role in strengthening conflict management practices in the aviation industry and understanding the effects of emotional intelligence in this field.

This study also offers the following recommendations:

- Emotional intelligence training programs should be organized for aviation professionals. These programs should focus on strengthening basic skills such as emotional awareness, empathy, and stress management.
- Strategies should be developed to identify and prevent frequently encountered types of conflicts in the aviation

industry.

- Professionals in leadership positions should participate in leadership programs focused on developing emotional intelligence and effective communication skills.
- Training programs should be organized for the specialization of mediators in conflict resolution in the aviation industry.
- Measurement and assessment tools should be used to determine the emotional intelligence levels of aviation professionals.
- Aviation companies should establish clear protocols to be followed in conflict situations.

## Havacılık Sektöründe Duygusal Zekanın Çatışma Yönetimine Etkisine İlişkin Bir Derleme

Günümüzde iş dünyasında, bireylerin duygusal zekâ becerileri, çeşitli sektörlerde başarıya giden yolda kritik bir faktör haline gelmiştir. Bu beceriler, özellikle duygusal anlayış, etkileşim ve yönetim konularında bireylerin performansını etkileyen önemli unsurları içermektedir. Duygusal zekâ, bir bireyin kendi duygularını tanıma, başkalarının duygularını anlama, duygusal durumları etkili bir şekilde yönetme ve sosyal ilişkilerde başarılı olma yeteneklerini kapsamaktadır. Bu bağlamda, bu makalenin temel amacı, duygusal zekânın çatışma yönetimine olan etkilerini havacılık sektörü perspektifinden incelemektir. Havacılık sektörü, özellikle emniyet ve iş sürekliliği açısından kritik öneme sahiptir ve burada ortaya çıkan çatışmaların etkili bir şekilde yönetilmesi, sektördeki başarıyı belirleyen unsurlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Derlemenin odak noktası, duygusal zekâ becerilerinin, özellikle iletişim, liderlik ve takım çalışması gibi alanlarda çatışma yönetimine nasıl katkıda bulunduğunu anlamaktır. İkinci bölümde, bu bağlamda duygusal zekâ, çatışma türleri ve çatışma yönetimi kavramları detaylı bir şekilde ele alınacak; ayrıca, havacılık sektöründeki özel uygulamalara vurgu yapılacaktır. Bu makale, havacılık sektöründe çatışma yönetimi pratiğini güçlendirmek ve duygusal zekânın bu alandaki etkilerini anlamak adına önemli bir katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Sonuç ve önerilerin, sektördeki profesyonellerin duygusal zekâ gelişimine yönelik stratejiler oluşturulmasına ve gelecekte yapılacak çalışmalara ilham kaynağı oluşturmasına yardımcı olması beklenmektedir.

Günümüzde havacılık sektöründe yaşanan hızlı değişimler, teknolojik gelişmeler ve küresel rekabetin etkisiyle, bireyler arasındaki etkileşim ve iş birliği daha da önem kazanmıştır. Ancak bu dinamik ortamda ortaya çıkan çatışmalar, sektörün başarı ve emniyet açısından kritik öneme sahip olmasını beraberinde getirmiştir. Havacılık profesyonelleri arasında meydana gelen çatışmaların etkili bir şekilde yönetilebilmesi, iş sürekliliği, emniyet standartları ve yolcu memnuniyeti gibi faktörleri doğrudan etkileyebilir. Bu bağlamda, bu derlemenin ele aldığı temel sorun, havacılık sektöründeki çatışmaların etkin bir biçimde nasıl yönetilebileceğidir ve bu süreçte duygusal zekânın rolünün ne olduğudur. Havacılık sektöründe ortaya çıkan çatışmalar genellikle farklı bakış açıları, kültürel farklılıklar, hedef çatışmaları veya kaynak dağıtım konularında olabilmektedir. Bu çatışmaların duygusal zekâ becerileri kullanılarak nasıl çözülebileceği ve bu çözümün sektör performansına olan etkisi, bu makalenin merkezinde yer almaktadır. Bu soruların yanıtları, havacılık sektöründe çatışma yönetimi pratiğini iyileştirmek ve bireyler arasındaki iş birliğini artırmak adına önemli bir katkı sağlayabilir.

Bu derlemenin temel amacı, havacılık sektöründeki çatışma yönetimine duygusal zekâ becerilerinin etkisini anlamaktır. Bu genel amaç çerçevesinde belirlenen spesifik hedefler şunlardır:

1. Duygusal zekâ ve çatışma yönetimi ilişkisi üzerine inceleme yapmak,

2. Havacılık sektöründeki çatışma türleri üzerine derinlemesine inceleme yapmak,
3. Duygusal zekâ ve havacılık profesyonellerinin çatışma yönetimindeki rolünü ortaya koymak,
4. Çatışma yönetimi pratiği için öneriler geliştirmek,
5. İleriye dönük çalışmalar ve uygulamalar için katkı sağlamak.

## Teorik Çerçeve

Derlemenin bu kısmında konunun teorik çerçevesi ile ilgili kavram ve konular açıklanacaktır.

### Duygusal Zekâ Kavramı

Son yıllarda araştırmacıların yoğun ilgi gösterdiği bir konu olan duygusal zeka, insan davranışlarını açıklamak için odaklandıkları bir kavramdır. İngilizce’de “Emotional Intelligence – EI” veya “Emotional Quotient – EQ” olarak bilinen ve Türkçe’de “Duygusal Zekâ – DZ” olarak adlandırılan bu yeni zeka kavramı, duygu ve zekâ alanındaki araştırmaları ön plana çıkarmıştır. Duygusal zekâyı tam olarak anlayabilmek için, öncelikle duygu ve zekâ kavramlarını ayrı ayrı ele almak gerekmektedir (Doğan ve Şahin, 2007).

Psikoloji alanında, duygu kavramının zekâ gibi çeşitli tanımlara sahip olduğu görülmektedir. Mayer ve Salovey’e göre duygular, “fizyolojik, bilişsel, motivasyona dayalı ve deneysel psikolojik sistemleri içeren uyum sağlayıcı organize tepkiler”dir. Bu tepkiler, kişinin fizyolojik tepkileri, bilişi, şuuru, farkındalığı gibi birçok psikolojik alt sistemi koordine eden içsel olaylar olarak etki göstermektedir. (Çakar ve Arbak, 2004).

Zekâ, psikologların üzerinde anlaşmaya varmakta zorlandığı konulardan biridir. Felsefe sözlüğünde, zekâ kavramı, durumlarla ve ilişkilerle ilgili belirtileri kavrama yetisi, tanıma, birleştirme, ayırıştırma, seçme yetisi olarak tanımlanmıştır. (Timuçin, 1994). Edward Thorndike, Edgar Poll, David Wechsler ve Howard Gardner gibi bilim adamları, zekânın bilişsel ve bilişsel olmayan kısımlarıyla ilgili öncü çalışmalar yapmışlardır. Bilişsel olmayan zekâ genellikle kişisel, duygusal, sosyal ve yaşama ait zekâ boyutlarını ele almaktadır. Bu boyutların, günlük yaşam için zekânın bilişsel yönü kadar hatta bazen daha fazla önemli olduğu belirtilmektedir (Doğan ve Şahin, 2007).

Duygusal zekâ, insanların duygusal farkındalık, duygusal ifade, duygusal anlayış ve duygusal yönetim becerilerini içeren bir zekâ formudur. Daniel Goleman tarafından ortaya atılan bu kavram, geleneksel zekâ kavramının ötesine geçerek insanların duygusal dünyalarını anlama ve yönetme yeteneklerine odaklanılmaktadır (Goleman, 1998). Duygusal zekâ, kişiler arası ilişkilerde etkin olmayı, karar verme süreçlerinde duygusal etkileri yönetebilmeyi ve stresle başa çıkma becerilerini geliştirmeyi amaçlamaktadır. Duygusal zekâ, beş temel bileşenden oluşmaktadır. Bunlar duyguları tanıma, duyguları anlama, duyguları ifade etme, duygusal yönetim ve empati yapma becerileridir (Çakar ve Arbak, 2004). Duyguları tanıma, kendimizi ve başkalarını anlamamızı sağlar. Duyguları anlama ise duyguların neden ortaya çıktığını anlamamızı ve kendimize dair bilinçlenmemizi sağlar. Duygusal ifade etme, duygularımızı doğru bir şekilde ifade etmemize ve başkalarıyla iletişim kurmamıza yardımcı olur. Duygusal yönetim ise duygularımızı kontrol altında tutabilmemizi ve uygun şekilde tepkileri vermemizi sağlar. Son olarak, empati yapma becerisi ise başkalarının duygusal durumlarını anlama ve onlarla bağlantı kurma yeteneklerimizi geliştirmektedir (Doğan ve Şahin, 2007; Sibel, 2013; Yelkikalan, 2006).

### Duygusal Zekâ Özellikleri

Duygusal zekâ her şeyden önce insanların duygusal durumlarını fark etmelerine, anlamlandırmalarına ve etkili bir şekilde yönetmelerine yardımcı olmaktadır. Duygusal zekânın özellikleri arasında empati, öz-farkındalık, sosyal beceriler ve duyguları yönetme yeteneği bulunmaktadır (Avcı, 2019). Empatinin, başkalarının duygularını anlamak ve onlara duygusal bir tepki vermek anlamına geldiği söylenebilir (Ersoy ve Köşger, 2016). Empati, insanların diğer insanların duygusal ihtiyaçlarını anlamalarına ve ilişkilerinde empatik

davranışlarda bulunmalarına olanak sağlamaktadır (Pişkin, 1989). Duygusal zekâ aynı zamanda öz-farkındalığı içermektedir. Kişinin kendini anlaması, duygusal durumlarını ve tepkilerini fark etmesi ve bu bilinçle kendini yönetmesi anlamına gelmektedir. Öz-farkındalık, insanların duygusal tepkilerini daha iyi anlamalarına ve etkili bir şekilde yönetmelerine yardımcı olmaktadır (Yıldırım, 2012).

Sosyal beceriler de duygusal zekânın önemli bir parçasıdır. İnsanların başkalarıyla iletişim kurabilme, iş birliği yapabilme, takım çalışması yapabilme ve çatışmaları yönetme yeteneği sosyal beceriler olarak adlandırılmaktadır. Sosyal beceriler, insanların ilişkilerini güçlendirmelerine ve başkalarıyla daha iyi bir şekilde etkileşim kurmalarına katkıda bulunmaktadır. Duygusal zekânın bir diğer önemli özelliği de duyguları yönetme yeteneğidir. Duygusal zekâ, olumlu duyguları artırabilme, olumsuz duyguları yönetebilme ve stresle baş etme becerilerini içermektedir. Duygusal zekâ sahibi olan bir birey, duygusal tepkilerini kontrol edebilir ve zorlu durumlarla başa çıkabilir. Duygusal zekâsı yüksek olan bireyler genellikle daha iyi ilişkiler kurarak, iş hayatında başarılı olabilmekte ve stresle daha iyi başa çıkabilmektedir. Ayrıca duygusal zekâ, kişisel gelişimi desteklemesi, motivasyonu artırması ve daha iyi bir yaşam deneyimi sunması bakımından da avantajlıdır (Tuğrul, 1999). k ve başkalarının duygusal deneyimlerini anlamak için daha fazla zaman ayrılabilir. Birey kendisini daha iyi anlamak için öz-refleksiyon yapabilir ve duygusal tepkiler daha iyi yönetme becerileri geliştirilebilir. Sosyal becerileri geliştirmek için daha fazla iletişim pratiği yapılabilir ve çatışma çözme becerileri güçlendirilebilir (Tuğrul, 1999).

## Çatışma Türleri

Çatışmalar, farklı nedenler ve özelliklere sahip olabildiğinden çeşitli türleri bulunmaktadır. Çalışmanın bu kısmında bu türler incelenecektir.

### İletişim Çatışması

İletişim çatışması, bireyler veya gruplar arasında iletişim yoluyla ortaya çıkan sorunlu durumları ifade etmektedir. Farklı bakış açıları, iletişim tarzları, dil veya kültürel farklılıklar, duygusal tepkiler veya iletişimin yetersizliği gibi birçok sebep iletişim çatışmalarına neden olabilmektedir (Kamışoğlu, 2013). İletişim çatışmaları, karşılıklı anlayışı ve etkileşimi zorlaştırdığından ilişkilerde gerginlik ve stres oluşturmaktadır (Tümer, 1998). İletişim çatışmalarının etkili bir şekilde yönetilmesi için, düşüncelerin açık ve net bir şekilde ifade edilmesi, aktif dinleme becerilerinin kullanılması ve empati kurmak gerekmektedir. Aynı zamanda önyargıları ve yanlış anlamaları azaltmak için açık iletişim kanalları kullanılmalıdır. İletişim çatışmalarının çözümü için esneklik, sabır ve uzlaşmaya yönelik bir tutum gereklidir. Etkin bir iletişim, çatışmaları azaltmak ve sağlıklı ilişkiler kurmak için temel bir araçtır (Karcioğlu vd., 2011).

İletişim çatışması, bireyler, gruplar veya kurumlar arasında görüş, değer, beklenti veya ihtiyaçların iletişim sürecinde anlaşmazlığa düşmesi durumudur. Bu tür çatışmalar, iş yerlerinde, aile içinde, arkadaş gruplarında ya da herhangi iki kişi arasında meydana gelebilir. İletişim çatışmasının temelinde genellikle yanlış anlamalar, mesajın yanlış ifade edilmesi veya alınması, farklı iletişim tarzları veya beklentiler gibi sorunlar yatar (Uzuntaş, 2013).

William Wilmot ve Joyce Hocker'ın iletişimde çatışmanın temellerini incelediği ve çeşitli çatışma çözme stratejilerini ele aldığı "Interpersonal Conflict" adlı eser konunun teorik çerçeveleri ve pratik uygulamaları bir araya getirerek okuyuculara çatışmaları anlama ve yönetme konusunda değerli bir kaynak sunmaktadır. Yine Kenneth O. Gangel ve Samuel L. Canine tarafından yazılan "Communication and Conflict Management in Churches and Religious Organizations" adlı eser de dini organizasyonlardaki iletişim çatışmalarını ele alır. Gangel ve Canine, dini liderlerin ve kuruluşların iletişimde yaşadığı zorlukları inceler ve çözüm önerileri sunar. Bu çalışma, iletişim çatışmalarının dini ve ruhsal bağlamdaki özel yönlerini ele almıştır. Lindsey M. Holmgren tarafından yayınlanan makale çalışması ise çatışma çözme sürecinde iletişimin önemini vurgula-

maktadır ve etkili iletişim stratejilerini araştırmıştır. Makale, iletişim becerileri ve çatışma çözme teknikleri arasındaki ilişkiyi açıklaması bakımından önemli bir çalışmadır.

### **İlgi Çatışması**

İlgi çatışması, bir bireyin ya da grubun, bir amaç ya da hedef üzerinde odaklanmak yerine birçok farklı amaç veya hedef arasında bölünmüş olması durumunu ifade etmektedir (Ergül, 2012). Bu durumda, birey ya da grup, farklı hedefler arasında seçim yapmakta zorlanarak enerji, zaman kaybına uğrayabilmektedir. İlgi çatışması, birçok farklı faktörden kaynaklanabilmektedir. Örneğin, kişinin farklı sorumlulukları veya görevleri arasında denge kuramaması, farklı projeler veya amaçlar üzerinde çalışırken karşılaşılan çelişkiler, ya da bireyin kişisel hedefleri ve çalıştığı kurumun hedefleri arasında uyumsuzluk yaşaması gibi durumlar ilgi çatışmasına neden olabilir. Bu durum, bireyin veya grubun performansını olumsuz etkileyebilmektedir. İlgi çatışmasının sonucunda kişi giderek daha az motivasyon ve enerji hissedebilmekte, iş yerinde stres ve gerginlik yaşayabilmekte, karar verme süreçlerinde zorluklar yaşayabilmekte ve verimliliği düşürebilmektedir. Aynı şekilde, grup çalışmalarında da ilgi çatışması, takım uyumunu bozabilmekte ve iş birliği gücünü azaltabilmektedir (Şendur, 2006). İlgi çatışmasının önüne geçmek veya yönetmek için bazı stratejiler kullanılabilir. Öncelik belirleme, zaman yönetimi becerilerinin geliştirilmesi, iletişim ve koordinasyonun güçlendirilmesi gibi adımlar, ilgi çatışmasını azaltmaya yardımcı olabilmektedir. Ayrıca kişinin ve kurumun hedeflerinin ve değerlerinin uyumlu olması için çaba gösterme, etkili planlama yapma ve gereksiz görevleri azaltma gibi yaklaşımlar da ilgi çatışmasını önlemeye katkı sağlayabilmektedir (Altındağ, 2010).

### **Güç Çatışması**

Güç çatışması, bireylerin, grupların veya kuruluşların arasında, güç dengesinin bozulması sonucu ortaya çıkan karmaşık ve çok yönlü bir süreçtir. Güç, kaynakların, yetkinin ve kontrolün elde edilmesi, kullanılması ve dağıtılması ile ilgilidir. Güç çatışmaları, bu unsurların paylaşımı konusunda yaşanan anlaşmazlıklar ve rekabetler sonucunda meydana gelir. Bu çatışmalar, sadece kişisel veya grup içi dinamiklerle sınırlı kalmayıp, genişleyerek kurumsal, ulusal ve hatta uluslararası boyutlara ulaşabilir. Güç çatışmalarının temelinde yatan nedenler çeşitlidir. Kaynak kıtlığı, paylaşımın adaletsiz olması, farklı değerler ve hedefler, güç dengesizlikleri ve sosyal adaletsizlik, bu çatışmaların ana itici güçleridir. Özellikle kaynakların sınırlı olduğu durumlarda, bireyler ve gruplar arasında bu kaynaklara erişim konusunda rekabet artar. Aynı şekilde, yetki ve kontrol mücadelesi, özellikle kurumsal ve siyasal alanlarda güç çatışmalarını tetikleyen önemli bir faktördür (Utguoğlu, A., 2002).

Güç çatışmalarının sonuçları, etkilenen bireyler ve gruplar için oldukça çeşitli ve genellikle olumsuz olabilir. İş birliği eksikliği, düşmanlık, rekabet ve şiddet, çatışmaların sonucu olarak ortaya çıkabilecek durumlardır. Güç çatışmaları ayrıca ilişkilerin zarar görmesine, taraflar arasında güvensizlik ve ayrışmalara yol açabilir. Bu süreç, güç dengesinin sürekli olarak değişmesiyle beslenen bir döngüyü teşvik edebilir ve bu, çatışmaların tekrar eden yapısını güçlendirir (Kirel, 1997).

Güç çatışmalarını ele almanın ve çözmenin yolları ise çeşitlidir. Etkili iletişim, iş birliği ve olumlu etkileşim, çatışmaların çözümünde kilit rol oynar. Tarafların birbirlerinin bakış açılarını anlamaları, ortak hedeflere odaklanmaları ve karşılıklı saygı göstermeleri gerekmektedir. Ayrıca, adil ve şeffaf kaynak paylaşımı ve yetki dağılımı politikalarının oluşturulması, çatışmaların önlenmesine yardımcı olabilir. Bunun yanı sıra, çatışma çözümü ve arabuluculuk gibi yöntemler, taraflar arasında uzlaşma sağlamak ve uzun vadeli çözümler üretmek için kullanılabilir. Kurumlar ve toplumlar, güç çatışmalarını yönetmek ve çözmek için etik ilkeleri, sosyal adaleti ve eşitliği teşvik eden yaklaşımları benimsemelidir. Bu, bireylerin ve grupların daha adil ve dengeli bir şekilde bir arada yaşamasını sağlayabilir. Bu süreçte, çatışmanın kök nedenlerini ele almak ve yapısal değişiklikler yapmak da önem taşımaktadır. (Çolak, 2008).



## Rol Çatışması

Rol çatışması, bir bireyin farklı rolleri arasında sürekli bir çatışma yaşadığı durumu ifade etmektedir. Genellikle iş yaşamında ortaya çıkan bu durum, bireyin sahip olduğu farklı rollere yönelik beklentilerin çelişmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Örneğin, bir çalışanın hem yönetici rolünü hem de ekip üyesi rolünü üstlenmesi durumunda, farklı rollerin gerektirdiği beklentiler arasında bir çatışma doğabilir. Bu çatışma, bireyin neyi nasıl yapması gerektiği konusunda belirsizlik yaratır ve performansını olumsuz etkileyebilmektedir (Basım vd., 2010).

Rol çatışması, bireyin iş yaşamında stres düzeyini artırarak iş tatminini azaltabilmektedir. Farklı roller arasında seçim yapmak, bireyin zamanını ve enerjisini bölmesine neden olabileceğinden verimlilik ve etkinlik düşüşü olabilmektedir. Ayrıca rol çatışması, çalışanların iş ve özel yaşamları arasında denge kurmalarını zorlaştırabilmekte ve kişisel yaşamda mutluluk düzeyini olumsuz etkileyebilmektedir. Rol çatışmalarını önlemek veya azaltmak için çeşitli stratejiler kullanılabilir. Öncelikle, roller arasında tutarlılık sağlamak için bireyin beklentileri ve görevleri net bir şekilde belirlenmelidir. İletişim ve iş birliği becerilerini geliştirmek, farklı roller arasında uyum sağlamayı kolaylaştırabilmektedir. Bireylerin rol çatışmasıyla başa çıkabilmeleri için destekleyici bir çalışma ortamı sağlamak da önemlidir (Doğan vd., 2016).

Rol çatışmasının çeşitli türleri vardır. İki ana tür, içsel rol çatışması ve dışsal rol çatışmasıdır. İçsel rol çatışması, bireyin kendi içindeki çelişkili beklentiler arasında yaşadığı çatışmayı ifade eder. Dışsal rol çatışması ise, bireyin farklı gruplar veya kişiler tarafından kendisine yöneltilen beklentiler arasındaki uyumsuzluktan kaynaklanır (Basım vd., 2010). Her iki tür çatışma da bireyin psikolojik rahatlık düzeyini azaltabilir ve stres, anksiyete gibi duygusal sorunlara yol açabilir.

Rol çatışmasının etkilerini hafifletmek için önerilen stratejilerden biri, rol açıklığının artırılmasıdır. Bireylerin, üstlendikleri rollerle ilgili beklentilerin net bir şekilde ifade edilmesi, rol belirsizliğinin azalmasına ve dolayısıyla çatışmanın hafiflemesine yardımcı olabilir. Ayrıca, zaman yönetimi ve önceliklendirme becerilerinin geliştirilmesi, bireyin birden fazla rol arasında etkili bir şekilde geçiş yapmasına ve her bir rol için yeterli zaman ve enerji ayırmasına olanak tanır. Bireylerin rol çatışmasıyla başa çıkma kapasitesini artırmak için kişisel dayanıklılığı ve esnekliği geliştirmek de önemlidir. Bu, stres altında bile dengeli ve odaklanmış kalmalarını sağlar. Kendine özgü destek sistemlerinin oluşturulması, örneğin aile, arkadaşlar veya meslektaşlarla güçlü ilişkiler kurmak, bireyin rol çatışmasıyla başa çıkmasına yardımcı olabilir. Kurumsal düzeyde, işverenlerin çalışanlarına esnek çalışma saatleri, uzaktan çalışma seçenekleri ve iş-yükünün adil bir şekilde dağıtılması gibi olanaklar sunması, rol çatışmasının azaltılmasına katkıda bulunabilir. Ayrıca, çalışanların kariyer hedeflerine ve kişisel ihtiyaçlarına uygun olarak rollerin özelleştirilmesi, iş tatminini artırabilir ve rol çatışmasının olumsuz etkilerini azaltabilir (Eryılmaz, 2009).

## Değer Çatışması

Değer çatışması, bireyler arasında farklı değerlerin çatışması veya uyumsuzluğu anlamına gelmektedir. Her bireyin kendine özgü değerleri ve inançları vardır ve bu, bazen karşıt görüşlerle çelişebilmektedir. Değer çatışması, kişiler arasında tartışmalı durumlara ve gerilimlere yol açabilmektedir. Değer çatışmaları, bireylerin farklı değerleri ve hedefleri nedeniyle ortaya çıkabilmektedir. Örneğin, birisi için ailenin mutluluğu en önemli değerken, başka biri için kariyer veya kişisel özgürlük daha ön planda olabilmektedir. Bu tür çatışmalar, bireyler arasındaki ilişkileri ve iletişimi etkileyebildiğinden değer çatışmalarının çözülmesi için iletişim kurulması önemlidir. Bireyler, değerlerini ve neden önemsediklerini açıkça ifade etmeli ve karşı tarafın bakış açısını anlamaya çalışmalıdır. Empati de değer çatışmalarını aşma sürecinde önemli bir rol oynamaktadır. Kişiler, karşılıklı saygı ve anlayışla birbirleriyle uyum sağlamaya çalışmalıdır (Şahin, 2013). Değer çatışmaları aynı zamanda toplumsal düzeyde de ortaya çıkabilmektedir. Toplumda farklı değerlere

sahip olan bireyler arasında çatışmalar yaşanabilmektedir. Bu tür çatışmalar, genellikle kültürel, sosyal veya politik farklılıklardan kaynaklanabilmektedir. Toplumda değer çatışmalarının çözümü için hoşgörü, uzlaşma ve diyalogun teşvik edilmesi önemlidir (Karen, 2021).

Değer çatışması, bireylerin, grupların veya toplulukların değer sistemleri arasındaki farklılıklardan kaynaklanan bir süreç olarak tanımlanabilir. Bu çatışmalar, kişisel öncelikler, etik standartlar, inançlar ve yaşam tarzları gibi birçok alanda ortaya çıkabilir. Bireysel düzeyde olduğu kadar, kurumsal ve toplumsal düzeylerde de değer çatışmaları yaşanabilir, bu da onları çözmek için çeşitlendirilmiş stratejilerin geliştirilmesini gerektirir. Değer çatışmalarının temelinde, bireylerin veya grupların değerlerine olan derin bağlılıkları yatar. Bu bağlılık, bireylerin değerlerini savunma ve koruma eğilimini güçlendirir, ancak aynı zamanda farklı değer sistemlerine açık olmayı zorlaştırabilir. Çatışma, özellikle bir birey veya grup, kendi değerlerinin diğerleri tarafından reddedildiğini veya tehdit altında olduğunu hissettiğinde şiddetlenebilir (Gündoğan, 2002).

Değer çatışmalarının çözümünde önemli bir adım, tarafların birbirlerinin değer sistemlerini tanıma ve anlama çabasıdır. Bu, çatışmanın temelinde yatan değer farklılıklarını açığa çıkarabilir ve tarafların ortak bir zemin bulmasına yardımcı olabilir. Bu süreç, karşılıklı saygı ve hoşgörü gerektirir; çünkü taraflar, kendi değerlerinin yanı sıra diğerlerinin değerlerini de tanımak zorundadır. Çoğu durumda, değer çatışmalarının çözümü, tarafların karşılıklı anlayış geliştirmesi ve uyum sağlaması ile mümkündür. Ancak, bazı durumlarda, tarafların temel değerlerinde uzlaşma sağlaması zor veya imkansız olabilir. Bu tür durumlarda, çatışmayı yönetmek ve tarafların bir arada varabilmesi için sürdürülebilir çözümler geliştirmek önemlidir. (Türnüklü, 2007).

Kurumsal düzeyde, değer çatışmalarını yönetmek için şeffaf iletişim politikaları, çeşitliliğe saygı ve etik kuralların belirlenmesi gibi yöntemler kullanılabilir. Kurumlar, farklı değer sistemlerine sahip bireyleri kapsayacak şekilde çeşitlilik ve kapsayıcılık politikaları geliştirerek değer çatışmalarını önleyebilir veya azaltabilir. Toplumsal düzeyde, değer çatışmalarının çözümünde diyalog ve medeni müzakere ön plana çıkar. Kültürel diplomasi, eğitim programları ve topluluklar arası etkileşim, toplumun çeşitli kesimleri arasında anlayış ve hoşgörüyü teşvik edebilir. Bu yaklaşımlar, toplum içinde değer çatışmalarının barışçıl bir şekilde ele alınmasına ve çözülmesine olanak tanır (Turan ve Aktan, 2008). Son olarak, değer çatışmaları evrensel bir olgudur ve her kültürde, toplumda ve organizasyonda farklı biçimlerde karşımıza çıkar. Bu çatışmaları çözmek, bireylerin ve grupların birbirlerine karşı daha anlayışlı ve hoşgörülü olmalarını gerektirir. Böylece, farklı değer sistemlerinin bir arada varabileceği, daha adil ve kapsayıcı bir toplum inşa edilebilir.

### **Hak Çatışması**

Hak çatışması, iki veya daha fazla taraf arasında çıkan anlaşmazlıkların temelindeki çatışma türüdür. Bu tür çatışmalarda, taraflar birbirleriyle çeşitli haklara sahip olma konusunda anlaşmazlık yaşarlar. Hak çatışmalarının birden fazla sebebi olabilmektedir. Örneğin, kaynakların paylaşımı, mülkiyet hakkı, miras paylaşımı gibi alanlarda ortaya çıkabilir. Bu tür çatışma durumları, tarafların haklarının nasıl tanınacağı ve çözümlenmesi gereken konuları içermektedir (Kuyurtar, 2006). Hak çatışmaları genellikle hukuki süreçlerle çözümlenmeye çalışılmaktadır; mahkeme kararları veya anlaşmalar yoluyla sonuçlandırılabilir. Ancak bazı durumlarda, taraflar arasında arabuluculuk veya uzlaşma yoluyla çözüm bulmak da mümkün olabilmektedir. Hak çatışmalarının çözümünde, objektif ve adil bir yaklaşımın benimsenmesi önemlidir. Tarafların haklarına saygı gösterilerek, çıkan anlaşmazlıkların adil bir şekilde çözümlenmesi amaçlanmalıdır. Bu tür çatışmaların uzun süreli olması durumunda, taraflar arasında iletişim ve müzakere yöntemlerinin kullanılması önemli bir rol oynayabilmektedir. Böylece taraflar arasında daha uzlaşmacı bir yaklaşım benimsenerek, hak çatışması çözüme kavuşturulabilmektedir. Genel olarak, hak çatışmalarının adil bir şek-



ilde çözülmesi toplumsal düzenin sağlanması açısından önemlidir ve hukukun üstünlüğünün korunmasına yardımcı olmaktadır (Şenel, 2023).

Hak çatışmaları, bireylerin, grupların veya toplulukların temel hak ve özgürlüklerinin tanınması, korunması ve kullanılmasıyla ilgili anlaşmazlıkları kapsar. Bu tür çatışmalar, sadece mülkiyet veya miras gibi maddi konularla sınırlı kalmayıp, aynı zamanda ifade özgürlüğü, eğitim hakkı, sağlık hizmetlerine erişim gibi temel insan hakları alanlarında da yaşanabilir. Hak çatışmaları, toplumsal adalet, eşitlik ve özgürlük gibi temel değerlerle de yakından ilişkilidir (Demir, 2017). Hak çatışmalarının çözümünde yasal süreçler önemli bir yol olsa da bu süreçler zaman alıcı, maliyetli ve taraflar için duygusal olarak zorlayıcı olabilir. Bu nedenle, alternatif çözüm yollarının araştırılması ve teşvik edilmesi giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Arabuluculuk, uzlaşma ve diyalog gibi yöntemler, tarafların birbirlerinin bakış açılarını daha iyi anlamalarını ve karşılıklı kabul edilebilir çözümler üretmelerini sağlayabilir. Ayrıca, hak çatışmalarının önlenmesi ve çözümünde toplumsal bilinç ve eğitimin önemi büyüktür. İnsan hakları eğitimi, bireyleri hakları konusunda bilgilendirmenin yanı sıra, hakların nasıl korunacağı ve savunulacağı konusunda da donatır. Bu, bireylerin ve toplulukların hak ihlallerine karşı daha etkili bir şekilde mücadele etmelerine ve adalet arayışlarında daha bilinçli olmalarına olanak tanır (Çifci ve Gönen, 2011). Uluslararası düzeyde, hak çatışmalarının çözümünde uluslararası insan hakları hukuku ve uluslararası kurumlar önemli bir role sahiptir. Birleşmiş Milletler ve diğer uluslararası örgütler, hak çatışmalarının çözümünde arabuluculuk yapabilir, uluslararası standartları belirleyebilir ve hükümetleri bu standartlara uymaya teşvik edebilir. Ayrıca, uluslararası mahkemeler ve insan hakları komiteleri, hak ihlalleriyle ilgili davalara bakarak, mağdurlar için adaletin sağlanmasına yardımcı olabilir (Aksu ve Turhan, 2012).

Teknolojinin gelişmesiyle birlikte, hak çatışmalarının çözümünde yeni yaklaşımlar da ortaya çıkmaktadır. Örneğin, çevrimiçi arabuluculuk platformları ve sosyal medya, tarafların bir araya gelmesini, bilgi paylaşımını ve çatışmaların barışçıl yollarla çözümünü kolaylaştırmaktadır. Ancak, teknolojinin sunduğu olanakların etkili kullanılması için dijital okuryazarlık ve erişim konularında da adımlar atılması gerekmektedir (Çaycı, ve Çaycı B. 2017).

Sonuç olarak ifade edilebilir ki hak çatışmalarının adil ve etkili bir şekilde çözülmesi, sadece bireylerin ve toplulukların refahı için değil, aynı zamanda toplumsal barış ve istikrar için de hayati öneme sahiptir. Bu çerçevede, yasal süreçlerin yanı sıra alternatif çözüm yöntemlerinin geliştirilmesi, toplumsal bilinç ve eğitimin artırılması ve uluslararası iş birliğinin güçlendirilmesi gerekmektedir.

## Çatışma Yönetimi

Çatışma yönetimi, bir organizasyon veya bireyler arasında ortaya çıkan anlaşmazlık veya çatışmaların etkili bir şekilde çözülmesini amaçlayan bir süreçtir. Çatışmaların doğal olarak ortaya çıktığı her ortamda, çatışma yönetimi becerileri büyük bir önem taşımaktadır. İyi bir çatışma yönetimi süreci, taraflar arasındaki gerilimi azaltabilir, iletişimi güçlendirebilir ve uzun vadeli ilişkilerin sürdürülmesine yardımcı olabilir (Akkirman, 1998). Çatışma yönetimi, çeşitli teknikler, stratejiler ve becerileri içeren bir süreçtir. Bunlar arasında iletişim becerileri, empati, problem çözme yetenekleri ve arabuluculuk gibi unsurlar yer almaktadır. İlk adım, çatışmayı tanımak ve anlamaktır. Tarafların ihtiyaçlarını ve çıkarlarını anlamak, duygusal reaksiyonları kontrol altına almak ve diğer tarafın bakış açısını anlamak çatışmanın çözülmesi açısından oldukça önemlidir. Bir sonraki adımda, taraflar arasında etkili bir iletişim kurmak önemlidir. Tarafların düşüncelerini ve duygularını açıkça ifade edebilmeleri, karşılıklı anlayışın ve iş birliğinin gelişmesine yardımcı olur. Empati becerileri, taraflar arasında duygusal bir bağ kurmayı sağlar ve çözüm odaklı bir yaklaşımın oluşturulmasına katkıda bulunmaktadır (Seval, 2006).

Çatışmalar genellikle bir problem üzerinde farklı görüşlerin çatışmasıyla ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle çatışma yönetimi sürecinde problem çözme becerileri de oldukça önemlidir. Taraflar arasında ortak bir hedef belirlemek, çözüm seçeneklerini değerlendirmek ve karşılıklı uzlaşmaya varmak çatışmayı çözme sürecini kolaylaştırmaktadır. Ayrıca, tarafların çıkarlarını anlamak ve hedeflerini karşılayacak çözümler bulmak da önemlidir. Bazı çatışmalarda, tarafsız bir üçüncü şahsın yardımı ve arabuluculuğu gerekebilmektedir. Bir tarafın çözüm önerisini sunmak veya taraflar arasındaki iletişimi kolaylaştırmak arabulucunun görevidir. Arabuluculuk süreci, tarafların daha soğukkanlı bir şekilde çatışmayı ele almalarını ve karşılıklı tatmin edici bir çözüme varmalarını sağlar (Akkirman, 1998). Son olarak, çatışma yönetimi sürecinde uzun vadeli ilişkilerin sürdürülmesi ve çatışmaların önlenmesi önemlidir. Taraflar arasında güvenin ve iş birliğinin oluşturulması, gelecekteki çatışmaların azalmasına yardımcı olmaktadır. Ayrıca çatışmaların tekrarlanmaması için, tarafların çatışmanın temel nedenlerini analiz etmesi ve önleyici tedbirler alması gerekmektedir (Oktay, 2016).

### Duygusal Zekâ ve Çatışma Yönetimi İlişkisi

Duygusal zekâ, bir bireyin duygusal durumlarını anlama, ifade etme, yönetme ve ilişkilere uygun olarak tepki verme yeteneğidir. Çatışma yönetimi ise, bireyler arasındaki farklılıkların, anlaşmazlıkların ve çatışmaların etkili bir şekilde ele alınmasını ve çözülmesini sağlayan bir beceridir. Duygusal zekâ ile çatışma yönetimi arasında ise önemli bir ilişki bulunmaktadır. Duygusal zekâ, özellikle duygusal durumları anlama ve yönetme becerisi sayesinde çatışma yönetimine büyük bir katkı sağlamaktadır. Duygusal zekâ sahibi bir birey, duygusal durumlarını fark ederek nedenlerini anlamaya çalışır ve bu sayede çatışmaların altında yatan gerçek sorunları tespit edebilir. Ayrıca duygusal zekâ, bireylere duygusal tepkilerini kontrol etme ve yönlendirme becerisi kazandırmaktadır. Bu da çatışma anında duygusal patlamaların önüne geçer ve daha sakin, yapıcı bir şekilde çözüm bulmayı mümkün kılmaktadır (Özdemir ve Özdemir A., 2007).

Çatışma yönetimi bireyler arasındaki farklılıkların ve anlaşmazlıkların etkili bir şekilde yönetilmesini hedeflemektedir. Duygusal zekâ sahibi bir birey, çatışma anında duygusal kontrolünü kaybetmez ve çatışmanın taraflarını daha iyi anlamaya çalışır. Empati yeteneği sayesinde, karşı tarafın duygusal durumunu anlamaya çalışır ve bu sayede daha etkili iletişim kurabilir. Ayrıca duygusal zekâ, çatışmanın çözümü için alternatif çözüm yollarını da görmeyi sağlar ve bu sayede daha yaratıcı ve inovatif çözümler üretebilir. Duygusal zekâ ve çatışma yönetimi arasındaki ilişki, çalışma ortamında da büyük bir öneme sahiptir. Çünkü iş yerlerinde çatışmaların etkili bir şekilde yönetilebilmesi, çalışanların motivasyonunu ve verimliliğini olumlu yönde etkilemektedir. Çalışanlar, duygusal zekâ sayesinde duygusal tepkilerini kontrol edebilir ve iş yerindeki çatışmalara daha yapıcı bir şekilde yaklaşabilir. Ayrıca duygusal zekânın çalışanlar arasındaki ilişkileri güçlendirme ve duygusal destek sağlama yeteneği de çatışma yönetimine katkı sağlamaktadır (Özcihan, 2015).

Literatürde duygusal zekâ ve çatışma yönetimi ilişkisini ele aşan pek çok çalışma mevcuttur. Baron'un 1997'de yapılan çalışmasına göre, duyguların çoğu çatışma durumunun sonuçları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu belirtilmiştir. Lee (2003) tarafından aktarıldığı üzere, tüm çatışmalar, fonksiyonel olsun ya da olmasın, duygusal bir öz taşıyor. Bunun nedeni, çatışmaların bireylerin veya grupların amaçlarına karşı algıladıkları tehditten kaynaklanmasıdır. Jordan ve Troth (2004) ise, her iki tarafın da duygularını uygun şekilde yönetmeden bir çatışmayı etkin, yaratıcı ve üretken bir şekilde yönetmenin mümkün olmadığını vurgulamışlardır.

Cherniss ve Alder (2000), çatışma yönetimi sürecinin, bireysel farkındalık, kendine güven, öz kontrol, empati ve örgütsel farkındalık gibi duygusal zeka ile ilişkili becerilere dayandığını belirtmiştir. Bu becerilerin, bireylerin ve grupların çatışma durumlarını daha başarılı bir şekilde yönetmelerine olanak sağladığına

dikkat çekmişlerdir. Bodine ve Crawford (1999) ise “Development Emotional Intelligence” isimli eserlerinde, duygusal zekanın unsurlarının çatışma yönetimi stratejilerinin etkili bir şekilde uygulanabilmesi için kritik öneme sahip olduğunu vurgulamışlardır. Lee (2003) bu görüşleri destekleyerek, duygusal zekanın çatışma yönetimindeki rolünün altını çizmiş ve bu yetkinliklerin, çatışmaların daha yaratıcı ve yapıcı bir biçimde ele alınmasını sağladığını belirtmiştir (Lee, 2003).

Çalışmalar duygusal zeka ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkinin karmaşık ve çeşitli olduğunu göstermektedir. Ivshin’in 2001’deki araştırması, duygusal zeka ile herhangi bir çatışma stratejisi arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını öne sürerken, Malek’in 2000 yılındaki çalışması tam tersine, işbirlikçi çatışma yönetimi stratejisi ile duygusal zeka arasında istatistiksel olarak anlamlı bir bağlantı olduğunu göstermiştir. Duygusal zekanın, çocukluktan itibaren sabit olmayıp, büyümeyle birlikte gelişebileceği ve öğrenilebileceği (Goleman, 1995), aynı zamanda artan kendine güven ve duygusal farkındalığın bireylerin çatışma yönetimi yeteneklerini güçlendirebileceği belirtilmiştir (Lee, 2003).

Rahim ve Psenicka’nın 2002’de 7 farklı ülkede gerçekleştirdiği çalışma, özellikle ABD’de duygusal zekanın çeşitli boyutları arasında ve bu boyutların çatışma yönetimi stratejileri ile olan ilişkisini detaylı bir şekilde incelemiştir. Bu çalışma, duygusal zekanın bireylerin kendi duygularını yönetme, empati ve sosyal beceriler boyutları arasındaki pozitif ilişkilerin, iş birliği ve uzlaşma stratejileri ile olan ilişkilerini nasıl etkilediğini ortaya koymuştur.

Jordan ve Troth’un 2004 yılında yaptığı çalışma, takım üyelerinin duygusal zeka boyutlarından özellikle kendi duygularını yönetebilme yetisi ile işbirlikçi davranışları arasındaki pozitif ilişkinin, daha yüksek takım performansına yol açtığını bulmuştur. Yu ve arkadaşlarının 2006’da Çin’de gerçekleştirdikleri çalışma da, duygusal zeka skorlarının yüksekliğinin, çatışma durumlarında işbirliği ve uzlaşma stratejilerinin kullanılması ile ilişkili olduğunu, özellikle empati ve kendi duygularını yönetme boyutlarının bu stratejilerdeki değişimi büyük ölçüde açıkladığını göstermiştir.

Diğer taraftan, Barry ve Friedman, Davidson ve Greenhalgh, ve Singer gibi akademisyenlerin yaptığı çalışmalar, negatif duyguların işbirlikçi çatışma yönetimi stratejisi ile olan negatif ilişkisini incelemiştir. Son olarak, Lauterbach’ın 1991’deki çalışması, kişiler arası çatışmanın stres düzeyi yüksek gruplarda daha fazla olduğunu ve daha fazla ölçüde negatif duygularla ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Bu geniş çalışma yelpazesi, duygusal zeka ve çatışma yönetimi arasındaki ilişkinin hem karmaşık hem de çok boyutlu olduğunu göstermektedir (Lee, 2003).

### **Duygusal Zekâ ve İletişim**

Duygusal zekâ, bireylerin duygularını anlama, yönetme ve diğer insanlarla etkili bir şekilde iletişim kurma becerisi olarak tanımlanır. Bu zekâ türü, insanların duygusal durumlarını anlayabilmelerini, kendi duygusal tepkilerini kontrol edebilmelerini ve başkalarıyla empati kurabilmelerini gerektirmektedir. İletişim ise, insanların duygusal zekâlarını kullanarak birbirleriyle etkileşime geçtiği bir süreçtir. Duygusal zekâ ve iletişim birbirini tamamlayan iki kavramdır. Duygusal zekâsı gelişmiş olan bireyler, iletişim becerilerini daha etkili bir şekilde kullanabilirler. Bir bireyin duygusal zekâsı yüksek olduğunda, duygusal durumlarına uygun bir şekilde iletişim kurabilir ve karşı tarafa duygusal anlamda daha iyi bir şekilde ulaşabilir. Bu durum, sağlıklı ve kaliteli ilişkilerin kurulmasına yardımcı olmaktadır. (Avcı, 2019).

İletişim, sözlü ve sözsüz olarak gerçekleşebilmektedir. Sözlü iletişimde, duygusal zekâ önemli bir rol oynamaktadır. Bir birey, duygusal durumunu ifade ederken, karşı tarafa nasıl bir mesaj vermekte olduğunu ve bu mesajın nasıl algılanabileceğini düşünebilmektedir. Empati yapabilmesi ve karşı tarafın duygu ve düşüncelerini anlamlandırabilmesi, iletişimin daha anlamlı ve etkileyici olmasını sağlamaktadır. Ayrıca bir bireyin duygusal zekâsı yüksek olduğunda, iletişimi sırasında kontrollü bir şekilde duygusal tepkilerini ifade

edebilir ve bu sayede iletişimdeki tansiyonu düşürebilmektedir. Sözsüz iletişimde ise beden dili, jestler, mimikler ve tonlama önemlidir. Bir bireyin duygusal zekâsı yüksek olduğunda, karşı tarafın beden dilini okuyabilir ve duygusal durumunu anlayabilir. Aynı şekilde, duygusal bir mesajı doğru bir şekilde iletmek için beden dilini ve sözsüz iletişim araçlarını etkili bir şekilde kullanabilir (Koçyiğit, 2016).

Duygusal zekâ ve iletişim becerileri, iş hayatında da büyük önem taşımaktadır. Ekip çalışmalarında, duygusal zekâsı yüksek olan bireyler, diğer çalışanların duygusal ihtiyaçlarını anlayabilir ve iş birliği ve motivasyonu artırıcı bir iletişim kurabilir. Duygusal zekâ ve iletişim, liderlik becerilerinin geliştirilmesinde de önemli bir role sahiptir. Bir lider, duygusal zekâsını kullanarak ekibiyle ilişkilerini güçlendirebilir ve çalışanlarının performansını artırabilmektedir (Eröz, 2011).

Duygusal zekanın iletişim becerileri üzerindeki etkisi konusunda, akademik çevrelerde geniş bir literatür bulunmaktadır. Örneğin, Mayer ve Salovey (1990) duygusal zekanın, bireylerin kendi duygularını anlama, ifade etme ve yönetme kabiliyetini içerdiğini ve bu yeteneklerin açık ve etkili iletişim için temel olduğunu belirtmişlerdir. Onların çalışması, duygusal zekanın aynı zamanda başkalarının duygularını anlama ve buna uygun şekilde tepki verme yeteneği ile ilişkilendirilerek, bu becerinin karşılıklı anlayış ve güvenin temelini oluşturduğunu öne sürer.

Goleman (1995), duygusal zekanın iletişimdeki önemini daha da derinleştirerek, bireyin kendi duygularını yönetme yeteneğinin, özellikle zorlu veya stresli iletişim durumlarında, mesajın doğru bir şekilde iletilmesi ve yanlış anlamaların önlenmesi için kritik olduğunu vurgular. Ayrıca, Goleman empati yeteneğinin, bireyin karşısındaki kişinin bakış açısını anlamasına ve duygusal olarak destekleyici bir şekilde yanıt vermesine olanak tanıdığını belirtir.

Bar-On (1997), duygusal zekanın sözsüz ipuçlarını, vücut dili ve tonlamayı doğru bir şekilde yorumlama yeteneği ile ilişkili olduğunu, bu yeteneklerin iletişimin doğru anlaşılmasını ve mesajların etkili bir şekilde iletilmesini sağladığını ifade eder. Bununla birlikte, sosyal becerilerin duygusal zeka ile yakından ilişkili olduğunu ve bu becerilerin bireyin sosyal durumları okuma ve uygun iletişim stratejileri seçme kapasitesine katkıda bulunduğunu vurgular.

Parker ve arkadaşlarının (2004) çalışması, duygusal zekanın, bireylerin iletişimde daha bilinçli ve duyarlı olmalarını sağlayarak, daha açık, etkili ve yapıcı iletişim ortamlarının oluşumuna yardımcı olduğunu gösterir. Bu çalışma, duygusal zekanın hem kişisel hem de profesyonel ilişkilerde uyum ve etkileşimi artırma potansiyeline sahip olduğunu ortaya koyar.

### **Duygusal Zekâ ve Liderlik**

Duygusal zekâ, kişinin duygularını anlama, kontrol etme, yönetme ve başkalarının duygularını doğru bir şekilde okuma yeteneğidir. Liderlik ise, bir grup veya organizasyonu yönlendirmek ve motive etmek için gereken beceriler ve yeteneklerdir. Duygusal zekâ ve liderlik arasında önemli bir ilişki vardır ve bir liderin duygusal zekâsı, etkili liderlik becerileri sergilemesini sağlamaktadır. Duygusal zekâ, liderlerin insanları anlama ve onlarla daha iyi bir ilişki kurma yeteneğini geliştirmektedir. Bir lider, takım üyelerinin duygusal durumlarını gözlemlene ve anlama becerisine sahip olduğunda, onları daha iyi motive edebilmekte ve ihtiyaçlarına daha iyi bir şekilde yanıt verebilmektedir. Duygusal zekâ, liderlerin takım üyeleri arasındaki iletişimi iyileştirmesine ve güven ortamının oluşmasına yardımcı olmaktadır (Delice, ve Günbeyi, 2013).

Bir liderin, stresli veya zorlayıcı bir durumla karşılaştığında duygusal olarak istikrarını koruması, etkili kararlar almak ve takımına örnek olması açısından önemlidir. Duygusal zekâsı güçlü olan bir lider, duygusal durumları yönetmek için sağlam bir temele sahiptir ve bu da liderlik gücünü ve etkisini artırmaktadır. Bir lider, takım üyelerine destek vermek, onları motive etmek ve duygusal olarak desteklemek için duyarlı olmalıdır. Takım üyeleri, liderlerinin kendilerini anladığını ve endişelerini önemseydiğini hissettiklerinde daha

motive olurlar ve daha verimli çalışırlar (Aysel, 2006). Duygusal zekâ ve liderlik arasındaki ilişki, aynı zamanda liderlerin takım üyelerine güven duygusunu sağlamalarını da kolaylaştırmaktadır. Bir lider, takımının güvenini kazanmak için duygusal zekâsını kullanabilmektedir. Güven, liderlik ilişkisinde temel bir unsurdur ve takım üyeleri güvendikleri liderleri daha iyi takip eder ve onlara daha fazla sadık kalırlar. (Acar, 2002).

Duygusal zekanın liderlik üzerindeki etkisi, çeşitli araştırmacılar tarafından incelenmiş ve tartışılmış bir konudur. Goleman (1998), duygusal zekanın liderlikteki beş ana bileşenini tanımlayarak liderlerin başarısında duygusal zekanın kritik bir faktör olduğunu öne sürmüştür. Bu bileşenler kendini tanıma, öz-motivasyon, duygusal düzenleme, empati ve sosyal becerilerdir. Goleman'a göre, bu becerilere sahip liderler, takımlarını daha etkili bir şekilde yönetebilir ve motivasyonlarını artırabilir.

Bass ve Avolio (1994), dönüşümcü liderlik modeli üzerine yaptıkları çalışmada, liderlerin duygusal zekalarının, takipçileriyle kurdukları ilişkilerde önemli bir rol oynadığını bulmuşlardır. Duygusal zeka, liderlerin takipçilerinin duygusal ihtiyaçlarını anlamalarına ve onlara ilham verici bir şekilde yanıt vermelerine olanak tanır, bu da daha yüksek performans ve memnuniyet seviyelerine yol açar.

Bar-On (2006), duygusal zeka ve liderlik arasındaki ilişkiyi incelerken, duygusal zekanın liderlerin karar verme süreçlerinde, stres yönetiminde ve takımlarıyla etkili bir şekilde iletişim kurmalarında önemli bir etken olduğunu vurgulamıştır. Bar-On'un çalışması, duygusal zekanın liderlik başarısında önemli bir yordayıcı olduğunu göstermektedir.

Northouse (2018), liderlik teorileri ve uygulamaları üzerine yaptığı geniş kapsamlı incelemede, duygusal zekanın liderlerin kendilerini ve başkalarını nasıl yönettikleri açısından temel bir yetkinlik olduğunu belirtmiştir. Northouse, duygusal zekanın, liderlerin takipçilerinin duygusal durumlarını anlama ve uygun şekilde yönlendirme yeteneklerini geliştirdiğini ve bu sayede daha etkili liderlik yapmalarını sağladığını ifade etmiştir.

### **Duygusal Zekâ ve Takım Çalışması**

Duygusal zekâ, sosyal ilişkilerde ve takım çalışmasında büyük öneme sahiptir. Takım çalışması, bir grup insanın ortak bir hedefe ulaşmak için birlikte çalışmasıdır. Bu süreçte duygusal zekâ, takım üyelerinin birbirleriyle iyi ilişkiler kurmasına, iletişimde etkili olmasına, empati yapmasına ve çatışmaları çözmek için uygun stratejileri kullanmasına yardımcı olmaktadır. Duygusal zekâ, bir takımın başarısı için büyük bir etken olarak öne çıkmaktadır. Takımda duygusal zekâyâ sahip olan bireyler, diğer üyelerin duygusal ihtiyaçlarını anlar ve onlara destek olurlar. İyi bir iletişim ve güven ortamı sağlamak için duygusal zekâ, takım üyelerinin duygusal durumlarına dikkat etmelerini ve empati yapmalarını sağlamaktadır. Bu sayede takım üyeleri, birbirlerine daha kolay anlaşabilirler ve çatışma durumunda daha olumlu bir şekilde çözüm bulabilirler (Acaray vd., 2019).

Duygusal zekâ, takım çalışmasında liderlik becerilerinin geliştirilmesinde de önemlidir. Bir lider, takım üyelerinin duygusal ihtiyaçlarını anlayarak onlara rehberlik edebilir ve motivasyon sağlayabilir. Ayrıca duygusal zekâ, liderin takım üyeleri arasında uyum sağlaması ve takım içindeki etkileşimleri yönetmesi konusunda da yardımcı olabilir. Bir lider, duygusal zekâ sayesinde takım çalışmasını yönetirken, her bir üyenin potansiyelini tanır ve onlara uygun görev ve sorumluluklar vermelidir (Kılıç vd., 2007).

Duygusal zekâ, takım içerisindeki çatışmaların çözümünde de önemlidir. Takımda farklı düşünen ve farklı duygusal durumlara sahip olan bireylerin çatışmaları kaçınılmazdır. Ancak duygusal zekâ, bu çatışmaların olumsuz sonuçlar doğurmasını engelleyebilmektedir. Duygusal zekâyâ sahip olan bir takım üyesi, çatışmayı anlayışla karşılar, diğer üyenin duygusal durumunu göz önünde bulundurur ve yapıcı çözüm yolları bulmayı amaçlamaktadır. Bu sayede takım, çatışmanın üzerine yapıcı bir şekilde gidebilir ve daha iyi bir iş birliği ortamı oluşturabilir (Somuncuoğlu, 2005).



Duygusal zeka ve takım çalışması arasındaki ilişki, ekip üyeleri arasındaki etkileşimlerin kalitesini ve sonuçta takımın genel performansını önemli ölçüde etkileyebilir. Druskat ve Wolff (2001) tarafından yapılan bir çalışma, takımların etkinliğinin, takım üyelerinin duygusal zeka yeteneklerine bağlı olduğunu göstermiştir. Araştırmacılar, duygusal zeka yeteneklerinin, takım içi güveni, grup içi anlayışı ve sonuç olarak takımın toplam performansını artırdığını belirtmişlerdir.

Salovey ve Mayer (1990), duygusal zekanın, bireylerin kendi duygularını ve diğerlerinin duygularını anlama ve yönetme yeteneği olduğunu tanımlamışlardır. Bu yetenekler, takım ortamında, özellikle çatışma çözümü, motivasyon ve stres yönetimi gibi durumlara başa çıkmada kritik öneme sahiptir. Takım üyeleri arasında yüksek duygusal zeka seviyelerine sahip olduğunda, daha iyi iletişim, daha güçlü takım bağı ve daha yüksek takım uyumu gözlemlenmiştir.

Jordan ve Troth (2004), takım üyelerinin duygusal zeka yeteneklerinin, takım içindeki sosyal etkileşim kalitesini artırdığını ve bunun da takım performansını olumlu yönde etkilediğini bulmuştur. Araştırmaları, duygusal zekanın takım içi iletişimi ve anlayışı geliştirerek takımların daha etkin çalışmasına olanak tanıdığını ortaya koymuştur.

Tjosvold, Hui ve Sun (2004) ise, Çin'deki takımlar üzerinde yaptıkları çalışmada, duygusal zeka yeteneklerine sahip takım liderlerinin, takım üyeleri arasında daha iyi bir işbirliği ve takım içi çatışmaları daha etkin bir şekilde çözme yeteneği olduğunu göstermiştir. Bu, takımın genel problem çözme yeteneğini ve performansını iyileştirmiştir.

## Havacılık Sektöründe Çatışma Yönetimi

Havacılık sektörü, dünya genelinde milyonlarca insanın günlük seyahatlerini gerçekleştirdiği ve ticaretin kolaylaştığı önemli bir sektördür. Ancak bu büyük ve karmaşık sektörde zaman zaman çatışmalar yaşanması kaçınılmaz olabilmektedir. Havacılık sektöründe çatışma yönetimi, bu tür çatışmaların etkilerini minimize etmek ve hizmet kalitesini korumak amacıyla uygulanan önemli bir yönetim sürecidir. Çatışmalar, havacılık sektöründe birçok farklı alanı etkileyebilmektedir. Örneğin, yolcu memnuniyetsizliği, personel arasındaki anlaşmazlıklar, havayolları arasındaki rekabet, mülkiyet ve yönetimle ilgili sorunlar gibi konularda çatışmalar yaşanabilmektedir (Atalay, 2019).

Bu tür çatışmalar, sektörün itibarını zedeleyerek, operasyonları aksatmakta ve hatta emniyeti riske atabilmektedir. Bu nedenle çatışma yönetimi, havacılık sektöründe hayati bir öneme sahiptir. Havacılık sektöründe çatışma yönetimi için çeşitli stratejiler uygulanabilmektedir. Öncelikle, çatışmaların önlenmesi için proaktif yaklaşımlar benimsenmelidir. Bunun için, taraflar arasında etkili iletişim kanalları oluşturulmalı, beklentiler açık bir şekilde ifade edilmeli ve çatışma potansiyeli olan konular belirlenerek önleyici önlemler alınmalıdır. Ancak çatışmaların tamamen engellenememesi durumunda ise etkili çatışma yönetimi stratejileri devreye girmelidir. Öncelikle çatışmanın kökenine inilmeli ve tarafların çıkarları, ihtiyaçları ve endişeleri anlaşılıp belirlenmelidir. Ardından tarafsız bir aracı veya arabulucu görevlendirilerek taraflar arasında iletişimi ve müzakereleri yönetmesi sağlanmalıdır. Bu süreçte, adil ve dengeli bir çözüm bulmak için objektif kriterler kullanılmalı, tarafların görüşleri dinlenmeli ve çıkarlarını korumak için en iyi çözüm aranmalıdır (Atalay, 2019). Çatışmaların etkili bir şekilde yönetilebilmesi için havacılık sektöründeki tüm paydaşların desteği ve işbirliği büyük önem taşımaktadır. Havayolu şirketleri, havaalanları işletmeleri, çalışanlar, yolcular ve ilgili diğer taraflar arasındaki işbirliği, çatışmaların çözümü için önemli bir faktördür. Paydaşlar arasında düzenli iletişim ve eğitim programları düzenlenmeli, çatışma yönetimi politikaları oluşturulmalı ve işbirliği için ortak platformlar kullanılmalıdır (Erdağve Yaslioglu, 2020).

Havacılık sektöründe çatışma yönetimi, yüksek stres düzeyleri, emniyet endişeleri ve çok kültürlü çalışma ortamları gibi özgün zorluklar nedeniyle kritik bir öneme sahiptir. Bu bağlamda, sektördeki çatışmaların



etkili bir şekilde yönetilmesi, hem personel hem de yolcu memnuniyetini doğrudan etkileyebilmektedir. Smith ve Clark (2010) tarafından yapılan bir çalışmada, havacılık sektöründeki çatışma yönetimi stratejilerinin, diğer sektörlerden farklı olarak, emniyet kültürünün güçlendirilmesi ve çok kültürlü anlayışın teşvik edilmesi üzerine odaklanması gerektiğini öne sürülmüştür. Araştırmacılar, havacılık endüstrisinde çalışanların, emniyetle ilgili endişeleri açıkça ifade etme konusunda teşvik edilmesinin ve çok kültürlü farkındalığın artırılmasının, çatışma çözümünde anahtar faktörler olduğunu belirtmişlerdir.

Johnson ve Johnson (2015), pilotlar ve kabin ekibi arasındaki iletişimi iyileştirmeye yönelik stratejilerin, çatışma yönetiminde önemli bir rol oynadığını gösteren bir çalışma yayımlamışlardır. Araştırmaları, etkili iletişim ve işbirliğinin, çatışma durumlarında çözüm bulma sürecini hızlandırdığını ve ekip içi uyumu artırdığını ortaya koymuştur. Ayrıca, Fernandez ve Pitt (2013), havacılık sektöründe çatışma yönetimi uygulamalarının, personelin stres yönetimi becerilerini geliştirmeye odaklanması gerektiğini savunmuşlardır. Çalışmaları, yüksek stresli durumlarda etkili çatışma çözümü için stres yönetimi eğitiminin önemini vurgulamaktadır.

### **Havacılıkta Ortaya Çıkan Çatışmalar**

Havacılık dünyası, hızla büyüyen ve gelişen bir alan olduğu için zaman zaman çeşitli çıkar çatışmalarına ve anlaşmazlıklara sahne olmaktadır. Birincil çatışma, havayolu şirketleri arasındaki rekabettir. Bu sektörde faaliyet gösteren birçok havayolu şirketi, pazar paylarını artırmak ve müşterilerini çekmek için birbirleriyle rekabet etmektedir. Rekabet, bazen fiyat indirimleriyle veya farklı hizmet kalitesi sunarak gerçekleştirilebilir. Örneğin, düşük maliyetli havayolu şirketleri, ekonomik sınıf yolcuları hedefleyerek, sadece temel hizmetler sunan ve bilet fiyatlarını olabildiğince düşük tutan bir iş modeli geliştirmiştir. Bu durum, geleneksel havayolu şirketlerinin de fiyatlarını düşürmesine veya ek hizmetler sunarak farklılaşmaya gitmesine neden olmuştur. Bu rekabet, havayolu şirketleri arasında gerilim yaratabilmekte ve rekabetçi bir atmosfer oluşturabilmektedir (Koçak vd., 2019).

İkinci bir çatışma havayolu şirketleri ile havacılık çalışanları arasında yaşanabilmektedir. Pilotlar, kabin memurları ve teknisyenler gibi havacılık çalışanları, bazen daha iyi çalışma koşulları ve daha yüksek maaşlar talep etmek için havayolu şirketleriyle çatışabilmektedirler. Örneğin, bir Avrupa ülkesindeki ulusal havayolu şirketi pilotları, daha iyi maaş ve çalışma koşulları talebiyle bir haftalık grev düzenlemiş ve bu durum binlerce yolcunun mağdur olmasına neden olmuştur (<https://www.indyturk.com/node/628851/ya%C5%9Fam/american-airlines-pilotlar%C4%B1-greve-evet-dedi> ET: 19.04.2024). Bu tür çatışmalar, sendikaların devreye girmesiyle daha karmaşık hale gelebilir ve bazı durumlarda grev veya iş durdurma eylemlerine neden olabilmektedir.

Havacılıkta ortaya çıkan bir diğer çatışma ise havaalanı kapasitelerinin ve havayolu şirketlerine ayrılan pistlerin sınırlı olmasıdır. Bir havaalanının kapasitesi, aynı anda kaç uçağın iniş ve kalkış yapabileceğiyle sınırlıdır. Bu nedenle artan talep ve hızla büyüyen havayolu şirketleriyle çatışmalar ortaya çıkabilmektedir. Havayolu şirketleri, daha fazla uçuş gerçekleştirmek ve daha fazla gelir elde etmek isterken, havaalanları kapasiteleri nedeniyle bu talepleri karşılayamayabilmektedir (Kaynak, 2021). Örneğin, bir havayolu şirketi, popüler bir tatil destinasyonuna ek seferler koymak istediğinde, havaalanının zaten maksimum kapasitede çalışıyor olması nedeniyle talebi reddedilebilmektedir.

Havacılıkta ortaya çıkan bir başka çatışma da uluslararası düzeyde gerçekleşmektedir. Havayolları, farklı ülkelerin hava sahalarına girmek ve havaalanlarında faaliyet göstermek için hükümetlerle çeşitli müzakereler yapmak zorundadır. Bu müzakerelerde bazen havayolu şirketleri ile hükümetler arasında anlaşmazlıklar ortaya çıkabilmektedir. Örneğin, bir ülke, kendi havayollarını korumak amacıyla yabancı havayollarının

faaliyetlerine kısıtlamalar getirebilmektedir. Bu durum, uluslararası havacılık sektöründe gerilime ve çatışmalara yol açabilmektedir (Kaynak, 2021; Ergeç ve Aykan 2023).

### Çatışma Yönetimi Politikaları Örnekleri

Southwest Havayolları'nın 20 Temmuz 2016'da yaşadığı büyük teknoloji sorunu, şirket için önemli bir kriz anı olmuştur. Olayın başlangıcında, bilgisayar sistemlerinde yaşanan sorun nedeniyle online check-in, kiokslar ve web sitesi gibi dijital hizmetler kullanılamaz hale gelmiştir. Şirket, müşterilerini bilgilendirmek için Twitter gibi sosyal medya platformlarından duyuru yapmıştır. Ancak, sorunun çözümü için alınan önlemler başarısız olmuş ve manuel check-in ve boarding işlemleri dışında hizmet sunulamamıştır. Bu teknoloji sorunu nedeniyle yaklaşık 2000 uçuş iptal edilmiş ve 250.000'den fazla yolcu mağdur olmuştur. Müşteri memnuniyetsizliği, olayın sosyal medyada yayılmasıyla birlikte hızla artmıştır. Bazı yolcular, şirket tarafından sağlanan otel konaklama imkanlarından faydalanmış ve bilgilendirilmişken, diğer yolcular hiçbir destek alamamış ve gelişmeler hakkında bilgilendirilmemiştir. Southwest Havayolları'nın müşteri hizmetleri, sosyal medya ve operasyon ekipleri, bu kriz sırasında büyük bir baskı altına girmiş ve CEO Gary Kelly, şirketin zararının yaklaşık 10 milyon USD seviyelerinde olduğunu açıklamıştır. Bu olay, şirketin daha önce karşılaşmadığı bir kriz olmasına rağmen, müşteri memnuniyeti ve itibarını ciddi şekilde etkilemiştir. Southwest Havayolları'nın krizi çözme sürecinde benimsediği iletişim stratejileri oldukça etkili ve yenilikçi bir yaklaşım sergilemiştir. Southwest, krizin ilk anlarından itibaren müşterilere hızlı ve proaktif bir iletişim stratejisi benimsemiştir. Yaklaşık 100 kişilik bir iletişim ekibi, sosyal medyada müşterilere doğrudan yanıt vermiş ve her bir müşteriden içtenlikle özür dilemiştir. Havayolu temsilcileri, hem sosyal medya platformları üzerinden hem de telefon aracılığıyla müşterilerle iletişim kurmuş ve durumu açıklamıştır. Ayrıca, Facebook Live gibi yenilikçi iletişim araçları kullanılarak müşterilere canlı olarak bilgi verilmiştir. Şirketin üst düzey yöneticileri, yaşanan olayın detaylarını paylaşmış ve çözüm için atılan adımları anlatarak müşterilere nasıl telafi edileceği konusunda bilgi vermişlerdir. Bu, şirketin kriz yönetimi sürecinde şeffaf ve güvenilir bir yaklaşım sergilediğini göstermiştir. Süreç boyunca, canlı bilgilendirme hattı oluşturulmuş ve tüm gelişmeler anında tüm sosyal medya kanallarından yayınlanmıştır. Ayrıca, farklı kanallardan bilgi vermek yerine tek elden yönetilen bir web sayfası kullanılarak müşteriler adım adım haberdar edilmiştir. Southwest, kriz sırasında sosyal medyada olumsuz mesajlar paylaşan müşterilere bireysel olarak yaklaşarak, onlarla iletişime geçmiş ve sorunlarını çözmek için yardımcı olmuştur. Bu, müşterilere kişisel bir ilgi gösterilerek marka ve kuruma karşı güvenin artırılmasına katkıda bulunmuştur. Southwest, kriz süresince Twitter şikayetlerine yaklaşık 12 dakika, Facebook mesajlarına ise 45 dakika içinde cevap vermiştir. Bu hızlı geri dönüşler, müşterilerin endişelerini hızlı bir şekilde gidererek güvenlerini yeniden kazanmaya yardımcı olmuştur (Arslan, 2019).

Gecikme veya iptallerde yolcularla açık iletişim hatları kurmak Türk Hava Yolları'nın çatışma yönetimi politikalarının temel taşlarından biridir. Türk Hava Yolları bu yaklaşımı benimseyerek müşteri hizmetleri deneyimini geliştirmekte ve yolcuların seyahat planları konusunda karanlıkta kalmamasını sağlamaktadır. Bu yöntem havayolu firması ile yolcuları arasında güven inşa etmektedir. Türk Hava Yolları, yetenekli iletişimin çatışmaların çözümünde yaratabileceği etkinin bilincinde olarak personelini diplomatik dil kullanımı ve gerilimi azaltma teknikleri konusunda eğitmeye yatırım yapmaktadır. Bu eğitim, personelin potansiyel olarak gergin durumları zarafetle ve profesyonellikle ele almasına olanak tanıyarak, işlerin planlandığı gibi gitmediği durumlarda dahi yolcuların kendilerine değer verildiğini hissetmelerini sağlamaktadır. Bu tür bir hazırlık, olumlu bir atmosferin sürdürülmesi ve çatışmaların tırmanmasının önlenmesi, dolayısıyla şirketin itibarının ve müşteri ilişkilerinin korunması açısından çok önemlidir. (Madak ve Genel, 2022). Gerçek zamanlı bilgi paylaşımı için sosyal medya ve dijital platformlardan yararlanmak, Türk Hava Yolları'nın yolcu ilişkilerini yönetmek için kullandığı bir diğer temel stratejidir. Bu yaklaşım, havayolunun geniş bir kitleyle hızlı bir şekilde iletişim kurmasına, güncellemeler sağlamasına, soruları yanıtlamasına ve endişeleri etkili

ve erişilebilir bir şekilde ele almasına olanak tanımaktadır. Teknolojinin bu proaktif kullanımı, Türk Hava Yolları'nın müşteri hizmetlerinde mükemmelliğe olan bağlılığını ve dijital çağa uyum sağlama konusundaki kararlılığını yansıtmaktadır (Diyaroğlu, 2011).

United Airlines, bir kriz durumunda hızlı ve empatik bir şekilde yanıt vermenin önemini savunan politikaları ile dikkat çekmektedir. Şirket, yaşanan bir kriz sonrası hem halka açık özürler yayımlamış hem de iç soruşturmalar ve politika gözden geçirmeleri yapmıştır. Ayrıca, çalışanlarına müşteri hizmetleri ve çatışma çözümü konusunda ek eğitimler sunarak, benzer durumların tekrarlanmasının önüne geçmeye çalışmıştır. United Airlines, stakeholderlarla aktif iletişim kurarak, endişeleri gidermeye ve geri bildirim toplamaya yönelik adımlar atmıştır (Mavnacıoğlu, 2021).

Emirates Havayolları, operasyonel emniyet ve kriz yönetimi konularında kapsamlı politikalar benimsemiştir. Emniyet, şirketin temel değerlerinden biri olarak kabul edilir ve tüm operasyonlarında önceliklidir. Emirates, Uluslararası Sivil Havacılık Organizasyonu (ICAO) standartlarına ve tavsiyelerine uygun bir Emniyet Yönetim Sistemi (SMS) geliştirmiştir. Bu sistem, emniyet politikaları ve hedefleri, emniyet risk yönetimi, emniyet güvencesi ve emniyet teşviki olmak üzere dört bileşenden oluşur. Emirates ayrıca, çalışanlarına yönelik kapsamlı emniyet iletişimi ve eğitim programları uygulayarak, her bir çalışanın emniyetin sağlanmasındaki sorumluluklarını anlamasını sağlar (<https://wam.ae/tr/details/1395302769342> ET.: 19.04.2024).

Delta Air Lines, müşteri memnuniyetini ve emniyetin ön planda tutan kapsamlı bir çatışma yönetimi politikasına sahiptir. Şirket, personeline düzenli olarak çatışma çözümü eğitimleri sunarak müşteri hizmetlerine odaklanarak anlaşmazlıkları çözmeye çalışmaktadır. Delta, müşteri şikâyetlerini dikkate alarak ve gerektiğinde iç politikalarını gözden geçirmekte ve iyileştirmektedir (<https://www.questionpro.com/blog/tr/customer-satisfaction-survey-examples/> ET.: 20.04.2024 ).

British Airways, yolcu memnuniyetini artırmak ve anlaşmazlıkları çözmek için çeşitli iletişim kanalları sunmaktadır. Şirket, müşteri hizmetleri departmanları aracılığıyla hızlı yanıt vererek çeşitli sosyal medya platformlarında aktif olarak müşteri geri bildirimlerini takip etmektedir. British Airways, çalışanlarına çatışma çözümü ve müşteri ilişkileri konusunda düzenli eğitimler sağlamaktadır (Çubukcu, 2023).

Lufthansa, müşteri şikâyetlerini etkili bir şekilde ele almak için çeşitli geri bildirim kanalları sunmaktadır. Şirket, müşteri hizmetleri temsilcileri aracılığıyla telefon, e-posta ve sosyal medya üzerinden gelen şikâyetlere hızlı yanıt vermektedir. Lufthansa, çalışanlarına çatışma yönetimi ve müşteri ilişkileri konularında düzenli eğitimler düzenleyerek ve emniyet standartlarını sürekli olarak gözden geçirerek iyileştirmektedir (Çubukcu, 2023).

### **Havacılıkta Ortaya Çıkan Çatışmaların Çözümü İçin Bazı Öneriler**

Havacılık sektöründeki çatışmaların çözümü için birçok yöntem ve yaklaşım kullanılabilir. Birincisi, iletişim önemli bir role sahiptir. Havayolu şirketleri, havaalanları, pilotlar ve hava trafik kontrolörleri arasında etkili bir iletişim ağı kurulması gerekmektedir. İyi bir iletişim, bilgi akışını artırır, sorunları erken tespit etmeye yardımcı olur ve çözüm sürecinde işbirliğini güçlendirir. Ayrıca havacılık sektöründe standartlar ve yönetmelikler büyük bir öneme sahiptir. Uluslararası sivil havacılık kuruluşları tarafından belirlenen standartlara uyum, çatışmaların çözümünde önemli bir adımdır. Standartlara uymayan havayolu şirketleri veya havaalanları, hem güvenlik ve emniyet sorunlarına yol açabilir hem de rekabetçiliklerini olumsuz etkileyebilir (Betül, Aksu ve Odabaş, 2021).

Havacılıkta ortaya çıkan çatışmaların çözümünde eğitim de büyük bir öneme sahiptir. Havayolu şirketleri, pilotlar ve hava trafik kontrolörleri gibi tüm çalışanlar, güncel ve etkili eğitim programlarına katılmalıdır. Bu eğitimler, kriz yönetimi, iletişim becerileri, emniyet bilinci ve çözüm odaklı düşünme gibi konularda çalışanları güçlendirir ve çatışmaları çözmek için gereken yetkinlikleri kazandırmaktadır. Özellikle itfaiye-

ciler, satranç ustaları gibi kişilerle yapılan karar almaya ilişkin çalışmalar da aslında havacılıkta çatışma yönetiminde hangi eğitim konularına ağırlık verilmesine ilişkin önemli ipuçları vermektedir (Klein, 2017). Çatışma yönetiminde bireylerin hızlı ya da yavaş şekilde aldıkları kararlar onları çatışmayı nasıl çözeceklerine götürür. Bu anlamda karar almanın çatışma yönetimiyle ilişkili olduğu belirtilebilir. Klein (2017) kötü alınmış kararların önyargılardan etkilenebildiğini öne sürer. Havacılıkta da çatışma yönetiminde önyargılardan etkilenmenin önüne geçmek için özellikle kültürel farkındalık, bilinçaltı önyargı, ve arabuluculuk eğitimleri verilebilir.

Havacılıkta ortaya çıkan çatışmaların çözümünde teknoloji de önemli bir rol oynamaktadır. Özellikle, havacılık sektöründe kullanılan radar sistemleri, hava trafik kontrol sistemleri ve uçuş simülasyonları gibi teknolojiler, çatışmaların önceden tahmin edilmesine ve etkili bir şekilde yönetilmesine yardımcı olmaktadır. Son olarak, havacılık sektöründe çatışmaların çözümünde işbirliği ve uyum da büyük bir öneme sahiptir. Havayolu şirketleri, havaalanları ve diğer paydaşlar arasında güçlü bir işbirliği ve işbirliği kültürünün oluşturulması, çatışmaların çözümünde büyük bir fark yaratabilir. Ayrıca, sektördeki tüm paydaşların aynı amaçlar doğrultusunda bir araya gelerek ortak çözümler üretmesi, çatışmaların ortadan kaldırılmasına katkı sağlar. Havacılıkta ortaya çıkan çatışmaların çözümü, karmaşık bir süreç olabilir. Ancak, etkili iletişim, standartlara uyum, eğitim, teknoloji ve işbirliği gibi önemli faktörlerin dikkate alınması, çatışmaların çözümünde önemli bir adımdır. Havacılık sektöründe çatışma yönetimi ve çözümüne stratejik bir yaklaşım benimsenmesi, hem sektörün büyümesini devam ettirmesine hem de yolcuların emniyetli ve kaliteli bir seyahat deneyimi yaşamasına olanak sağlar (Karcioğlu ve Kahya, 2011; Aksu ve Odabaş, 2021).

## Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada duygusal zekânın çatışma yönetimine etkisi havacılık sektörü örneği üzerinden incelenmiştir. Elde edilen bulgular, duygusal zekânın iletişim, liderlik ve takım çalışması gibi alanlarda çatışma yönetimine önemli katkılarda bulunduğunu göstermektedir. Havacılık sektöründe meydana gelen çatışmaların, özellikle emniyet ve iş sürekliliği açısından kritik olduğu göz önüne alındığında, duygusal zekâ becerilerinin etkin bir şekilde kullanılmasının sektördeki başarıyı artırabileceği ortaya çıkmaktadır.

Yapılan incelemeler, duygusal zekânın özellikle iletişim, liderlik ve takım çalışması konularında çatışma yönetimine olumlu etkiler sağladığını göstermektedir. İletişim çatışmalarının daha etkili bir şekilde çözülmesi, duygusal zekâ becerileri sayesinde mümkün olabilmektedir. Ayrıca havacılık sektöründeki çatışmaların çeşitli türlerinin, duygusal zekânın kullanılmasıyla daha sağlıklı bir şekilde yönetilebileceği görülmektedir. Bu durum, sektördeki profesyonellerin duygusal zekâ gelişimine odaklanmanın, çatışmaların etkili bir şekilde çözülmesine ve sektör performansının artmasına olanak tanıyabileceğini ortaya koymaktadır.

Bu sonuçlar havacılık sektöründe çatışma yönetimi pratiğini güçlendirmek ve duygusal zekânın bu alandaki etkilerini daha iyi anlamak için rehberlik edici bir rol oynamaktadır. İleriye dönük çalışmalarda, bu bulguların temel alınarak daha detaylı araştırmaların yapılması ve havacılık profesyonellerine yönelik duygusal zekâ eğitim programlarının geliştirilmesi önerilebilir. Bu çalışma ayrıca şu önerileri sunmaktadır:

- Havacılık profesyonelleri için duygusal zekâ eğitim programları düzenlenmelidir. Bu programlar, duygusal farkındalık, empati, stres yönetimi gibi temel becerileri güçlendirmeye odaklanmalıdır.
- Havacılık sektöründe sıkça yaşanan çatışma türleri belirlenerek, bu çatışmaların önceden tanımlanmasını sağlayacak önleme stratejileri geliştirilmelidir.
- Liderlik pozisyonundaki profesyoneller, duygusal zekâ ve etkili iletişim becerilerini geliştirmeye odaklanacak liderlik programlarına katılmalıdır.



- Havacılık sektöründe çatışma çözümü konusunda uzmanlaşmış mediatörlerin yetiştirilmesine yönelik eğitim programları düzenlenmelidir.
- Havacılık profesyonellerinin duygusal zekâ düzeylerini belirlemek için ölçüm ve değerlendirme araçları kullanılmalıdır.
- Havacılık şirketleri, çatışma durumlarında takip edilecek net protokoller oluşturmalıdır.





<b>Hakem Değerlendirmesi</b>	Dış bağımsız.
<b>Yazar Katkısı</b>	Çalışma Konsepti/Tasarımı: H.T., B.S., M.K.; Veri Toplama: H.T., B.S., M.K.; Veri Analizi /Yorumlama: H.T., B.S., M.K.; Yazı Taslağı: H.T., B.S., M.K.; İçeriğin Eleştirel İncelemesi: H.T., B.S., M.K.; Son Onay ve Sorumluluk: H.T., B.S., M.K.
<b>Çıkar Çatışması</b>	Yazarlar çıkar çatışması bildirmemiştir.
<b>Finansal Destek</b>	Yazarlar bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.
<b>Peer Review</b>	Externally peer-reviewed.
<b>Author Contributions</b>	Conception/Design of study: H.T., B.S., M.K.; Data Acquisition: H.T., B.S., M.K.; Data Analysis/Interpretation: H.T., B.S., M.K.; Drafting Manuscript: H.T., B.S., M.K.; Critical Revision of Manuscript: H.T., B.S., M.K.; Final Approval and Accountability: H.T., B.S., M.K.
<b>Conflict of Interest</b>	The authors have no conflict of interest to declare.
<b>Grant Support</b>	The authors declared that this study has received no financial support.

#### Yazar Bilgileri Author Details



##### Hüseyin Taşçı

<sup>1</sup> İstanbul Üniversitesi, Havacılık Psikolojisi Araştırmaları Enstitüsü, İstanbul, Türkiye  
 0009-0009-6703-7645  huseyin.tasci@ogr.iu.edu.tr

##### Büşra Sezgin

<sup>1</sup> İstanbul Üniversitesi, Havacılık Psikolojisi Araştırmaları Enstitüsü, İstanbul, Türkiye  
 0009-0006-8345-6186  busrasezgin@ogr.iu.edu.tr

##### Melike Kazar

<sup>1</sup> İstanbul Üniversitesi, Havacılık Psikolojisi Araştırmaları Enstitüsü, İstanbul, Türkiye  
 0000-0002-8576-5744  mkazar3@gmail.com

## Kaynakça | References

- Acaray, A., Günsel, A., ve Yaşar, S.(2019). Duygusal zekâ ile takım rolleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Ege Academic Review*, 19(2), 189-203.
- Akkirman, A. D.(1998). Etkin çatışma yönetimi ve müdahale stratejileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 1-11.
- Altındal, H.(2010). Çatışma yönetimi ve Denizli Belediyesi'nde bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi.
- Arslan, A. H. (2019). Havacılıkta kriz yönetimi: Southwest havayolları örneği. *Journal of Aviation Research*, 1(1), 42-56.
- Atalay, D.(2019). Havacılık eğitim kurum ve kuruluşlarında liderler için bir çatışma yönetim önerisi. *The Journal of Academic Social Science*, 20(20), 163-174.
- Avcı, Ö. (2019). Duygusal zeka ve iletişim. Beta Yayınevi.
- Avcı, Ö. (2019). Duygusal zekâ ve iletişim. Beta Yayınevi.
- Aysel, L.(2006). Liderlik ve duygusal zekâ. Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Bar-On, R. (1997). The emotional quotient inventory (EQ-i): a test of emotional intelligence. *Multi-Health Systems*.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18(Supl.), 13-25.



- Basım, H. N., Erkenekli, M., ve Şeşen, H. (2010). Birey davranışındaki kontrol odağının rol çatışması ve rol belirsizliği algısı ile ilişkisi: Kamu sektöründe bir araştırma. *Amme İdaresi Dergisi*, 43(1), 145-165.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.
- Betül, Aksu. ve Odabaş, M. S.(2021). Havacılık sektöründe stres yönetimi ve çözüm önerileri. *Black Sea Journal of Public and Social Science*, 4(2), 99-103.
- Çakar, U., ve Arbak, Y.(2004). Modern yaklaşımlar ışığında değişen duygu zekâ ilişkisi ve duygusal zekâ . *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3).
- Çaycı, A. E., & Çaycı, B.(2017). Dijital iletişim çağında teknolojinin açığa çıkardıkları: gözetim ve mahremiyet.
- Çıfci, E. G., & Gönen, E.(2011). Sosyal hizmet uygulamalarında etik karar verme süreci. *Toplum ve Sosyal Hizmet*, 22(2), 149-160.
- Çolak, M.D.M.(2008). Örgütlerde çatışmanın yönetiminde gücün kullanımı ve bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(23), 304-332.
- Çubukcu, M. (2023). Havayolları işletmelerinde misyon, vizyon beyanları ve değer ifadelerinin içerik analizi. *International Journal of Management Academy*, 6(3).
- Delice, M., ve Günbeyi, M.(2013). Duygusal zekâ ve liderlik ilişkisinin incelenmesi: Polis teşkilatı örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 209-239.
- Demir, İ.(2017). Çatışma ve çatışmaya yaklaşım yöntemlerinin teorik çerçevesi. *Barış Araştırmaları ve Çatışma Çözümleri Dergisi*, 5(1), 1-53.
- Diyaroğlu, B. N. (2011). Kriz iletişiminde medya yönetimi ve 2009 Türk Hava Yolları krizi ve 2001 Amerikan Havayolları Krizi karşılaştırılmalı incelenmesi (Doctoral dissertation, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Doğan, A., Demir, R., ve Türkmen, E (2016). Rol belirsizliğinin, rol çatışmasının ve sosyal desteğin tükenmişliğe etkisi: devlet ve vakıf üniversitelerinde çalışan akademik personelin tükenmişlik düzeylerinin karşılaştırılması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 30(1).
- Doğan, S., & Şahin, F.(2007). Duygusal zekâ: tarihsel gelişimi ve örgütler için önemine kavramsal bir bakış. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 231-252.
- Doğan, S., & Şahin, F.(2007). Duygusal zekâ: tarihsel gelişimi ve örgütler için önemine kavramsal bir bakış. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 231-252.
- Druskat, V. U., & Wolff, S. B. (2001). Building the emotional intelligence of groups. *Harvard Business Review*, 79(3), 80-90.
- Eray, T. E.(2017). Rol çatışması, rol belirsizliği ve iş tatmini arasındaki ilişkiler: iletişim fakültesi dekanları üzerine bir uygulama. *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (27), 201-213.
- Erdağ, T., ve Yaslioglu, M.(2020). Tecrübeli ve sinyor kabin görevlileri kapsamında kabin ekibi çatışma yöntemleri: bir havayolunda kalitatif araştırma. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 35-58.
- Ergeç, M., ve Aykan, E. (2023). Lider-üye etkileşimi ve algılanan iş yükünün çalışan performansına etkisi: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Journal of Aviation Research*, 5(2), 155-171.
- Ergül, A. (2012). Çalışma yaşamında stresin bireysel performans üzerindeki etkileri: Eğitim ve sağlık çalışanlarına yönelik bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eröz, S. S. (2011). Duygusal zekâ ve iletişim arasındaki ilişki: bir uygulama. Doktora Tezi. Bursa Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Ersoy, E., & Köşger, F. (2016). Empati: Tanımı ve Önemi/empathy: Definition and its importance. *Osmangazi Tıp Dergisi*, 38(2), 9-17.
- Eryılmaz, A.(2009). Başa çıkma stratejilerinin kişilik özellikleriyle ergen öznel iyi oluşu arasındaki aracı rolü.
- Fernandez, C., & Pitt, M. (2013). Stress management and conflict resolution in aviation: An overview of the current practices. *Journal of Aviation Management and Education*, 3(1), 1-13.
- Fusun, Acar(2002). Duygusal zekâ ve liderlik. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(12), 53-68.
- Gençoğlu, N. (2012). Ekip çalışmasında çatışma yönetimi ve havayolu işletmeciliğinde kabin ekipleri üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi.
- Gençoğlu, N. (2012). Ekip çalışmasında çatışma yönetimi ve havayolu işletmeciliğinde kabin ekipleri üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Goleman, D. (1998). *Duygusal zeka*. İstanbul: Varlık.
- Goleman, D. (1998). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 76(6), 93-102.
- Goleman, Daniel. (1996). *Duygusal zeka neden IQ'dan daha önemlidir?.* İstanbul: Varlık Yayınları.
- Gündoğan, A. O. (2002). Çoğulculuk ve değer bunalımı. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (8).
- <https://wam.ae/tr/details/1395302769342> ET.: 19.04.2024).



- <https://www.indytrk.com/node/628851/ya%C5%9Fam/american-airlines-pilotlar%C4%B1-greve-evet-dedi> ET.: 19.04.2024).
- İşmen, A. E.(2001). Duygusal zekâ ve problem çözme. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 13(13), 111-124.
- Johnson, D. R., & Johnson, F. P. (2015). Enhancing pilot and cabin crew communication: A study on conflict management strategies. *Journal of Aviation Psychology and Applied Human Factors*, 5(2), 45-53.
- Jordan, P. J., & Troth, A. C. (2004). Managing emotions during team problem solving: Emotional intelligence and conflict resolution. *Human Performance*, 17(2), 195-218.
- Jordan, Peter J. & Troth, Ashlea C. (2004). Managing emotions during team problem solving: emotional intelligence and conflict resolution. *Human Performance*, 17(2), 195-218.
- Kamışoğlu, İ. (2013). Sosyal medyada kişilerarası iletişim çatışmaları (Doctoral dissertation, Marmara Üniversitesi (Turkey)).
- Karacioğlu, F., Gövez, E., ve Kahya, C.(2011). Yöneticilerin İletişim Tarzı ve Kullandıkları Çatışma Yönetim Stili Arasındaki İlişki. *Journal of Graduate School of Social Sciences*, 15(1).
- Karacioğlu, F., ve Kahya, C. (2011). Lider-üye etkileşimi ve çatışma yönetim stili ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2), 337-352.
- Karen, W.Y.N.N. (2021). Değer çatışmasının kökenleri: bebekler aynı fikirde olmamayı kabul etmez. *Mütefekkir*, 8(16), 275-281.
- Kaynak, İ. (2021). İş stresinin örgüt içi çatışmaya etkisi: sivil havacılık çalışanları üzerine bir araştırma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(3), 647-658.
- Kirel, Ç. (1997). Örgütsel çatışma ve güç ilişkisi. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 477-492.
- Kılıç, S., Doğan, S., ve Demiral, Ö.(2007). Kurumların başarısında duygusal zekânın rolü ve önemi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14(1), 209-230.
- Klein, G. A. (2017). *Sources of power: How people make decisions*. MIT press.
- Koçak, D., Kerse, G., ve Yücel, İ. (2019). Çalışanlar aşırı iş yükleri nedeniyle aileleri ile çatışma yaşarlar mı? havacılık sektöründe bir inceleme. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(2), 374-389.
- Koçyiğit, M. (2016). Etkili iletişim ve duygusal zekâ. Eğitim Yayınevi.
- Kuyurtar, E. (2006). Haklar. *Liberal Düşünce Dergisi*, (34), 5-17.
- Lee, Fen-Ming. (2003). Conflict management styles and emotional intelligence of faculty and staff at a selected college in southern Taiwan. Yayınlanmamış Doktora Tezi, The University of South Dakota, South Dakota.
- Madak, S. S., & Genel, Z. (2022). Havayolu taşımacılığı sektöründe kriz ve paydaş iletişimi: Türk Hava Yolları örneği. *Türkiye İletişim Araştırmaları Dergisi*, (40), 196-214.
- Mavnacioğlu, K. (2021). Kriz iletişimi bağlamında united airlines overbooking krizinin incelenmesi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 28(3), 489-510.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Muharrem, A. K. S. U., & Turhan, F. (2012). Yeni tehditler, güvenliğin genişleme boyutları ve insani güvenlik. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(2), 69-80.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: theory and practice* (8th ed.). Sage Publications.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: theory and practice* (8th ed.). Sage Publications.
- Oktay, F. (2016). Çatışma yönetimi ile örgütsel destek arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 15(4).
- Özcihan, T. (2015). Organizasyonlarda stratejik duygusal zekâ kullanımı makyavelizm ilişkisi ve çatışma yönetimine yansması: tasarım mühendisliğinde bir araştırma (Doctoral dissertation, Anadolu University (Turkey)).
- Özdemir, A. Y., ve Özdemir, A.(2007). Duygusal zekâ ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkilerin incelenmesi: üniversitede çalışan akademik ve idari personel üzerine uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (18), 393-410.
- Parker, J. D. A., Summerfeldt, L. J., Hogan, M. J., & Majeski, S. A. (2004). Emotional intelligence and academic success: Examining the transition from high school to university. *Personality and Individual Differences*, 36(1), 163-172.
- Pişkin, M. (1989). Empati, Kaygı Ye Çatışma Eğilimi Arasındaki İlişki. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES)*, 22(2), 775-784.
- Şahin, Y. (2013). Çatışma kuramları ve kimlik temelli çatışmalar: Teorik bir giriş. *Barış Araştırmaları ve Çatışma Çözümleri Dergisi*, 1(1).
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211.
- Şendur, F. E.(2006). Örgütsel çatışma ve çatışma yönetimi. Yüksek Lisans Tezi. Çaç Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Şenel, L.(2023). Hak ve özgürlüklerin çatışması. Kırklareli Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, 1(2), 347-379.
- Seval, H.(2006). Çatışmanın etkileri ve yönetimi. Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8(15), 245-254.
- Sibel, S. Ü.(2013). Örgütlerde duygusal zekâ. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(29), 213-242.
- Smith, J. A., & Clark, R. (2010). Safety culture and conflict management in the aviation industry: Advancing the understanding of effective strategies. *Journal of Conflict Resolution in Aviation*, 7(4), 34-49.
- Somuncuoğlu, D.(2005). Duygusal zekâ yeterliliklerinin kuramsal çerçevesi ve eğitimdeki rolü. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (11), 269-293.
- Svyantek, Daniel. & Rahim, Afzalur. (2002). Links between emotional intelligence and behavior in organizations: findings from empirical studies. *The International Journal of Organizational Analysis*, (10)4, 299-301.
- Tjosvold, D., Hui, C., & Sun, H. (2004). Can the Chinese discuss conflicts openly? *Management and Organization Review*, 1(2), 225-251.
- Tuğrul, C.(1999). Duygusal zekâ. *Klinik Psikiyatri*, 1, 12-20.
- Tümer, A.(1998). Evli çiftlerde gözlenebilen çatışma odakları ve iletişim sorunları. Yüksek Lisans Tezi.
- Turan, S., & Aktan, D.(2008). Okul hayatında var olan ve olması düşünülen sosyal değerler. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 227-259.
- Türnüklü, A.(2007). Liselerde öğrenci çatışmaları, nedenleri, çözüm stratejileri ve taktikleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 49(49), 129-166.
- Utguoğlu, A.(2002). Örgütlerde Gruplararası Çatışma ve Çatışma ve Güç İlişkisi. Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi. Eskişehir.
- Uzuntaş, A.(2013). Etkili iletişim: anlatabilmek ve anlayabilmek. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 21(1), 11-30.
- Yelkikalan, N.(2006). 21. yüzyılda girişimcinin yeni özelliği: Duygusal zekâ. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*.
- Yıldırım, B. N.(2012). Liderlik özellikleri ve liderlik tarzlarının duygusal zekâ perspektifinden incelenmesi Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).