

## ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNETİMİNDE DUYGUSAL ZEKANIN ETKİSİ: KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞGÖRENLERİN ALGILAMALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

*THE EFFECTS OF EMOTIONAL INTELLIGENCE ON ORGANIZATIONAL CONFLICT MANAGEMENT: A SURVEY ON EMPLOYEES PERCEPTIONS IN THE HOSPITALITY BUSINESS*

**Mahmut DEMİR**

*Muğla Üniversitesi  
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu  
mdemir1@gmail.com*

**ÖZET:** Bu çalışmanın amacı konaklama işletmelerinde örgütsel çatışma yönetiminde yöneticilerin duygusal zeka yetenek ve yeterliliklerinin kullanılması ve bunların işgörenler tarafından algılanmasına yönelik değerlendirmelerin sonuçlarını ortaya koymaktır. Önce kavramsal çerçeve oluşturulmuş sonra işgörenlerin yöneticilerini değerlendirmelerini içeren anket çalışması yüz yüze uygulanmıştır. Tanımlayıcı ve çıkarımsal istatistiksel olarak verilerin analizi yapılarak değişkenler üç faktör altında incelenmiştir. Araştırmada kullanılan bağımlı değişkenlerle faktörlerin ilişkileri regresyon analiziyle değerlendirilerek elde edilen bulgular ortaya konulmuştur.

**Anahtar kelimeler:** Örgütsel Çatışma; Duygusal Zeka; İşgören; Konaklama İşletmeleri

**JEL Sınıflaması:** M10; M12

**ABSTRACT:** The purpose of this study is to determine results of manager's use of emotional intelligence ability and competencies in managing organizational conflict in hospitality business and evaluations of employee perceptions of them. First the conceptual framework was conducted and then data were gathered from hotel employee with the help of a questionnaire which is conducted face to face. By analyzing data descriptive and inferential statistically variables have been examined under three factors. The findings have been reached by analysing the relationship between dependent and independent variables with regression analysis.

**Keywords:** Organizational Conflict; Emotional Intelligence; Employee; Hospitality Business

**JEL Classifications:** M10; M12

### 1. Giriş

Konaklama işletmelerinde yöneticiler, zaman ve enerjilerini, bir yandan satış ve pazarlama çalışmalarına yönelik olarak kullanırken diğer yandan da insan kaynaklarının yönetimi konusunda harcamaktadırlar. İnsan kaynaklarının yönetimi yalnızca işgören temini, seçimi ve kadrolama değil aynı zamanda örgütsel verimlilik, başarı, güdüleme, iletişim, stres, kriz, çeşitli düzey ve türlerdeki çatışmalar vb. bunların yönetimidir.

Örgütlerde her konuda çeşitli farklılıklar vardır. Bunlar, bireyler ve gruplar arasındaki farklı düşünme, uygulama ve yaşam tarzı gibi yaşamın her aşamasında görülebilen olaylardır. Bu farklılıkların zaman zaman diğer kişi ya da grupların çalışma alanlarına müdahale, onları engelleme ve başarısızlıklarını isteme gibi boyutlara ulaşması, çalışma yaşamı kalitesi açısından da olumsuzluklara neden olabilmektedir.

Bu çalışma kapsamında ele alınan çatışma konusu pek çok araştırmacı ve yazar tarafından tanımlanırken ortaya çıkan ortak sonuç çatışmanın insanların etkileşimde bulunduğu her ortamda kaçınılmaz bir olgu olduğudur. Öyle ki, yapılan çalışmalar, çatışmanın bir sonuç, bir süreç ya da bir iletişim biçimi olarak algılamalardaki farklılıklara bağlı olarak incelendiğini göstermektedir.

## **2. Çalışmanın Önemi ve Amacı**

Çatışma kavramı modern örgütlerin en önemli sorunlarından birisi olduğu gibi çatışmaların yönetilmesi bu kavram içinde ayrı bir öneme sahiptir. İşgörenlerin verimliliğini, iş doyumunu, örgütsel bağlılığı, çalışma yaşamı kalitesini, örgütsel sapma davranışına etkileri vb. konularda oldukça büyük bir önem sahip olan çatışma yönetimi sorunların tamamen ortadan kaldırılması mümkün olmadığı için kontrol edilebilir düzeyde tutularak yönetilmesi gerekmektedir.

Konaklama işletmelerinde yöneticilerin örgüt içinde zamanlarının bir kısmını insan kaynaklarının etkileşiminden doğan sorunların çözümüne ayırması, üretim, satış, pazarlama vb. konularındaki verimliliklerinin belirli bir oranda azalmasına neden olmaktadır. Bu durum aynı şekilde çalışanlara da yansımaktadır. Çatışmaların etkin ve düzeyli bir şekilde yönetilmesi yönetim ile çatışma gruplarının iyi ilişkiler içinde olmasını gerektirmektedir. Bu nedenle çatışma yönetiminde yalnızca sorun yaşayan birimler değil aynı zamanda yöneticilerin de çözümün bir kazanç şeklinde dönüştürülmesinde önemli etkisi bulunmaktadır.

Bu açıklamalardan sonra çalışma iki açıdan önem taşımaktadır. Birincisi, çatışma yönetiminde yöneticilerin rolü, kullandıkları yöntemler ve duygusal zeka yeteneklerinin bunlar içindeki yeridir. İkincisi ise, çatışma yönetiminde yöneticilerin izledikleri yöntem ve olaylara çatışma gruplarına yaklaşımları konusunda işgörenlerin algılamalarıdır.

Bu çalışmanın temel amacı, örgütsel çatışmaların yönetilmesinde yöneticilerin duygusal zeka yetenek ve yeterliliklerini kullanmasının işgörenler tarafından algılamalarını ortaya koyarak elde edilen verilerin analiz ve yorumlanması sonucunda yönetici ve işgörenler açısından bir değerlendirme yapmaktır.

## **3. Kuramsal Çerçeve**

### **3.1. Konuyla İlgili Araştırmalar**

Örgütsel faaliyetlerin yürütülmesinde bireyler ya da gruplar arasındaki ilişkilerde ve etkinliklerde uyumsuzluk veya tutarsızlıklar iki taraf arasında çatışmanın oluşmasına neden olmaktadır. Price (1997), çatışmayı, sınırlı örgütsel kaynakların kullanımından doğan anlaşmazlıklar olarak açıklarken Slabbert (2004) insanların etkileşimde bulunduğu her ortamda görülebilen doğal bir olay olarak ifade etmektedir. Diğer bir deyişle çatışma, örgütsel yaşamın doğal bir sonucu olarak,

bireysel ve gruplar arası farklılıkların kaçınılmaz bir ürünü (Özkalp ve Kirel, 2001: 396) açıklanmaktadır.

Örgütsel çatışmada bireysel ya da gruplar arası beklenti, istek ve amaçlarda ya da güdüler sürecinin temelde birbirine uyumlu olmaması (Ertürk, 1995: 201) durumu söz konusudur. Çünkü insanların fizyolojik ve sosyo-psikolojik gereksinimlerinin doyumuna engel olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik hali (Eren, 2000: 527) olarak değerlendirilen çatışma, içsel veya dışsal birçok faktörden etkilenebilen kaçınılmaz bir olgu olup tüm ilişkilerde veya etkileşimlerde görülmektedir (Duarte ve Davies, 2003; Suppiah ve Rose, 2006). İletişim ve etkileşim içinde olan tarafların tercih, istek ve değerleri ile inanış ve çıkarlarında farklılıklar olduğu sürece çatışma yaşanacaktır (Karip, 2000: 2)

Diğer yandan çatışmanın da örgütler üzerinde birçok etkisi bulunmaktadır. Olumsuz etkiler çeşitli sorunlara yol açabildiği gibi, başarılı yönetilirse örgütte yenilik, gelişme ve dinamikliğin bir göstergesi olarak yapıcı ve rekabetçi ekip ruhu ve çalışma ortamının yaratılmasını sağlar (Amason ve Sapienza, 1997; Mcardle, 1999: 65). Çatışmanın yapıcı ya da yıkıcı olması çatışmayı yaşayan kişilerin yönetebilme etkinlik ve becerisine bağlı olarak değişmektedir.

Konaklama işletmeleri gibi hizmet odaklı örgütlerde insan ilişkilerinin yoğun olması, farklı özelliklerde işgörenler ile farklı coğrafya ve kültürden misafirlerin aynı ortamda bulunması nedeniyle kişisel, örgütsel ya da çevresel etkenlerden dolayı anlaşmazlık, uyuşmazlık, engelleme vb. şeklinde çatışmaların görülmesi kaçınılmazdır. Çatışmaların temelinde sınırlı kaynakların kullanımı, çıkar sağlama, amaçların gerçekleştirilme önceliği gibi durumlar söz konusu olabildiği gibi herhangi bir neden olmaksızın iletişim eksikliği ya da yetersizliği gibi kişisel ya da örgütsel kaynaklı durumlar da yer almaktadır.

### 3.2. Çatışma Yönetiminde Duygusal Zeka

Çatışma yönetimi kavramı oldukça geniş ve kapsamlı düşünmeyi, olgu ve olayları içermektedir. Buradaki yönetim terimi, ortadan kaldırmak, çözmek ya da sonlandırmak değil aksine çatışma düzeyin kontrol altına alınarak, yıkıcı olmamak koşuluyla, örgütsel amaçlar doğrultusunda düşürmek ya da yükseltmektir. Çünkü çatışmaların yönetilmesi, çatışmanın varlığının kabul edilmesi ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde birer araç olarak kullanılmasıdır.

Örgütsel hedeflere yönelik ve belirli amaçlar için etkin bir iletişim ve işbirliğinin sağlanması ve oluşabilecek çatışmaların en uygun şekilde yönetilmesi gerekir (Cassito vd., 2003:15). Çatışmaların yönetilmesinde kullanılan yöntemlerin doğru bir şekilde seçilememesi, sorunların gizlenmesine, ileriki zamanlarda daha karmaşık ve çözümü zor bir şekilde ortaya çıkmasına sebep olacağı için bireysel ve örgütsel düzeyde olumsuz sonuçlar yaratabilir (Kuhn ve Poole, 2000; Stockwell, 1997: 6).

Örgütsel çatışma yönetimi konusunda belirli uygulamalar bulunmaktadır. Burada amaç, çatışmalara neden olan kaynakların, örgütsel çıkarlar için etkin bir şekilde yönetilmesini sağlamaktır. Bu uygulamalar, çatışmanın *özendirilmesi* ya da *teşvik edilmesi* şeklinde yapılarak (Slabbert, 2004; Kuhn ve Poole, 2000) örgüte dinamiklik kazandırmak amacıyla yönetim tarafından desteklendiği gibi, yıkıcı sonuçların oluşmaması için *engellemesi* (Rahim ve Psenicka, 2002; Kuhn ve Poole, 2000) şeklinde de uygulanmaktadır. Diğer yandan çatışmanın, örgütsel amaçların

gerçekleştirilme durumuna göre *çözümlemesi* (Suppiah ve Rose, 2006; Koçel, 1999: 498) bir başka uygulama olarak değerlendirilmektedir.

Çatışmaların yönetilmesinde, üzerinde önemle durulması gereken konulardan birisi de çatışmanın nedenleri ve yöntemleri olduğu kadar tarafların duygularıdır. Çünkü çatışmanın hissedilmesi, başlaması ve ortaya çıkmasında örgüt içindeki bireylerin duygularının fiziksel, sözel ya da diğer şekillerde dışa yansması ilk işaret olarak değerlendirilmektedir. Bu durumda duyguların çatışmanın unsurlarından birisi olduğu ve duygusal zeka ile ilişkili olduğu söylenebilir.

Duygusal zeka kavramı, Salovey ve Mayer (1990) tarafından "Bireyin kendisi ve başkalarının duygularının farkında olması, sorunların çözümünde davranışlarını kontrol etme, bunları ayırt edebilme, başarıya ulaşma, insanlarla iyi ilişkiler kurmada ve bu süreçten elde ettiği bilgiyi düşünce ve eyleminde etkin kullanabilmesi" olarak ifade edilirken, Goleman (1995: 51), tarafından "kendini harekete geçirebilme, aksiliklere rağmen yoluna devam edebilme, etkenleri kontrol ederek doyumunu erteleyebilme, ruh halini düzenleyebilme, sıkıntıların düşünmeyi engellemesine izin vermeme, kendisini başkalarının yerine koyabilme (empati) yetisi" olarak tanımlamaktadır. Cooper ve Sawaf (1996:12), bu iki tanıma benzer bir yaklaşımla duygusal zekayı, "duyguların gücünü ve algılayışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneği" olarak belirtmektedir.

Davranışı etkileyen duygular, düşünce ve eylemler üzerinde büyük bir etki yaratabilmektedir. Duygular, insanları yeterliliklere yönlendirip davranışı teşvik ederek bilgiyi süzmeyi ve deneyimi yapılandırmayı sağlar (Merlevede vd., 2006: 194). Duygular uyuma yönelik ve güdüleyici özelliklerinin yanı sıra kişilerarası ilişkilerin sonuçlarını sezinleyerek duygusal karşılıkların oluşmasını da sağlar. Çünkü duygular birincil iletişim sistemi olarak ifade etmenin bir şeklidir (Safran ve Greenberg, 1991: 6).

Duygular, duygusal zekanın önemli bir unsurudur. Duygusal zeka, bireyin kendisi ve başkalarıyla olan ilişkilerini doğrudan etkilemektedir. Duygusal zeka kullanımı, olumsuz koşullarda bile olumlu düşünme tarzını koruyarak yüksek güdüleme sağlamakta ve örgütsel çatışmaları en aza indirmektedir. Aksi halde örgütsel çatışmanın daha fazla oluşması kaçınılmaz olur.

Duygusal zeka yetenekleri gerek bireysel gerekse örgütsel düzeyde yaşanan çatışmaların yapıcı sonuçlara dönüştürülmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Weisinger, 1998:14). Duygusal zeka düzeyi yüksek bireyler, biyolojik açıdan düşük düzeyde stres hormonlarına sahip oldukları için rahat ve daha az çatışma eğilimindedir. Bu nedenle çalışanların duygusal zekası örgütsel çatışma dönemlerinde daha etkili olmaktadır (Yaylacı, 2006: 230)

Literatüre MSCEIT (The Mayer Salovey Caruso Emotional Intelligence Test), diğer bir deyişle Mayer-Salovey-Caruso Duygusal Zeka Testi olarak geçmiş (Mayer vd, 2003) olan modelde bilişsel bir yaklaşım içerisinde duyguları ifade etme ve yönetmede bireylerde bulunması gereken zihinsel yetenekler üzerine odaklanılmıştır. Mayer ve Salovey bu modelde duygusal zekanın dört tür yeteneği kapsadığını öngörmüşler ve bu yetenekleri basit süreçlerden (duyguları algılama ve

kullanma) daha karmaşık süreçlere (duyguları anlama ve yönetme) doğru oluşturmuşlardır.

Duygusal zeka, duyguların algılanıp ifade edilmesiyle başlar. Burada söz konusu olan yüz ifadelerindeki, ses tonundaki, sanat objelerindeki, iletişim kanallarındaki duyguları hissedebilmek algılayıp ifade edebilmektir (Mayer vd., 2004; İşmen, 2001). Diğer taraftan duygusal algılama, duygusal zekanın gelecekte sağlayacağı ve yönlendirici özelliği olan bir kazanç olarak değerlendirilmektedir (Quebeman ve Rozell, 2002). Çünkü, örgütsel çatışmanın nedenlerinden birisi algılamadaki farklılıklardır.

Duyguları algılama yeteneği sosyal ve iş yaşamında etkin iletişim kurmak için oldukça önemlidir (Demir, 2002). Birey, duyguları açık ve doğru olarak yorumladığı takdirde duygusal etkileşimin sonucu oluşan tepkilere daha hazırlıklı olabilmekte, yanlış anlama ve algılamaların ortadan kalkarak güçlü bir ilişkinin oluşmasına katkı sağlayabilmektedir (Lopes vd., 2003). Etkileşimin normal, anlaşılabilir ve kabul edilebilir çerçevede oluşması taraflar arasında uyumsuzluk, anlaşmazlık ya da karşıt fikirlerin zarar verici boyutlara ulaşmasını engellemektedir.

Duyguları kullanma (veya özümseme) bireyin hissettiği farklı duyguları birbirinden ayırabilme ve tanımlayabilme yeteneği olarak bilinmektedir. Aynı zamanda duygusal bilgiyi kontrol edebilme ve düşünceyi zenginleştirme için duygusal bilgiye öncelikli olarak yön verebilme yeteneğidir.

Bu aşamada, düşüncenin duygusal olarak kolaylaştırılması sürecinde duyguların bilişsel sisteme nasıl girdiği bilişin düşünceyi asiste etmek için nasıl değiştiği üzerine odaklanılır. Duygular bilişsel sistemi değiştirdiği için kişi mutluyken bilişsel sistem pozitif, kişi mutsuzken negatif olur (Caruso ve Salovey, 2004: 43). Bu düzeyde güçlü yetenekleri olan bireyler diğerlerine göre kendi duygularını hissetmekte ve onları tanımlamakta önemli özelliklere sahip olarak öne çıkmaktadır.

Duyguları kullanma yeteneklerinin amacı, temel duygusal deneyimleri yaşama uyarlamaktır. Bireyin bu yetenekleriyle neden-sonuç ilişkisini hızlı bir şekilde kurarak olayları ya da durumları daha çabuk çözebilmesi kolaylaşmaktadır (Davis, 2004: 91). Duygusal zeka yeteneklerine sahip bireyler muhtemel durumlarla ilgili duyguları önceden tahmin edebilmekte ya da bununla ilgili duyguyu üretebilmektedirler (Stys ve Brown, 2004; Ashkanasy vd., 2004) dolayısıyla olumsuz duyguların yaratabileceği bazı çatışmaların, duyguları kullanma yeteneği ile kolaylıkla önlenebileceği açıktır.

Duyguları anlama, farklı duyguları (örneğin, başlangıçta iki duyguyu) aynı anda hissetmek gibi karışık duyguları anlayabilme, birinden diğerine geçişi tanımlayabilme yeteneğidir. Karmaşık duygu ve duygu zincirlerini, aradaki geçişleri anlama yeteneği, duyguları anlama olarak ifade edilmektedir. Duyguların anlaşılmasıyla, çatışma alanlarını daha iyi anlamak, yöneticilerin örgütsel hedeflere ulaşmak için insan kaynaklarını daha verimli kullanmasını sağlar.

Duyguları anlama, duygusal bilgiyle analiz ve yorumlama yeteneğine dayanmaktadır (Caruso ve Salovey, 2004: 55). Duygularla ilgili sembol, işaret vb. belirleyici unsurlar anlaşılır olmalı diğer yeteneklerle etkileşimde anlama yeteneğini kolaylaştırılmalıdır (Stys ve Brown, 2004). Duygular arasındaki geçişlerin

yapılabilmesi duygusal anlama yeteneğinin bu geçişleri yapabilme düzeyine bağlıdır (Ashkanasy vd., 2004). Değişik koşullarda duygusal gelişmelerin oluşabileceğini anlamak, duygusal zeka düzeyi yüksek bireylerin özelliğidir. Çünkü bu özelliğe sahip bireyler gelecekte olabilecek durumların yararını ve zararını daha iyi kavramaktadırlar (Weinberger, 2003). Duyguları anlama yeteneği günlük yaşam ile iş hayatı arasındaki ilişkinin düzenlenmesi ya da genel ruh halinin çalışma yaşamına etkisini anlamada da önem taşımaktadır (Bailie ve Ekermans, 2006).

Örgütlerde çoğu zaman bireylerin birbirleri ile ilişkilerinde oluşan anlaşmazlık ya da önyargılarla çatıştıkları görülebilmektedir. Bu durum herhangi bir işle ilgili olarak, bilgi alış verişinde bulunulması gerektiğinde ya da bir ekip içinde entegre çalışılması gerektiğinde çatışmanın genel olarak gelişmesine ve performansın da düşüşüne yol açacak bir olaydır (Koçel, 1999).

Duyguları yönetme, bu modelin en gelişmiş yeteneğidir. Duyguları yönetebilme, verilen durumlardan yararlı olmayan duygular ile bağlantı kurup - kurmama yeteneğidir. Duygusal yönetim, çeşitli duygusal problemlere karşı seçenekler üreterek, bir başka deyişle duygusal savunma mekanizmasını geliştirerek bilinçli düşünmeyi ve en etkili seçeneği seçerek tepki göstermeyi gerektirmektedir. Duygular, düşünceler, fizyolojik değişmelerin, ruh durumunun dış etkilere karşı ortak bir tepkisi olduğu için, bu unsurların her birini değerlendirerek duyguları yönetmek mümkün olabilmektedir (Weisinger, 1998: 15). Duyguları bastırmanın, duyguların sağlayacağı değerli bilgilere engel olmasının tersine olarak, duyguları yönetmek, onları anlamak ve bu anlaşılmiş duygulardan verimli bir biçimde yararlanmak demektir.

Duyguları yönetme süreci, duyguların farkında olmak, duyguları tanımak, yönlendirebilmek, ifade edebilmek, sorumluluğunu alabilmek, duygulara uyum sağlayabilmek yetilerine sahip olmayı ve hedeflere ulaşmak için bunları etkin kullanabilme süreci içerisinde bireyin duygusal olgunluğu olarak değerlendirilmektedir. Goleman (2000: 104), duygu yönetimini, bireylerin ve yöneticilerin düşünce, görüş ve karar alma sürecinde duygu ve hislerini bastırmaları ya da tamamen onların etkisine girmeyerek, bireylerin duygular ile yüzleşerek etkili sonuca gitmeleri olarak kabul etmektedir.

#### 4. Araştırma Yöntemi

Bu araştırma MSCEIT (The Mayer Salovey Caruso Emotional Intelligence Test) ve ECI (The Emotional Competency Inventory – Goleman) duygusal zeka modelleri ile Rahim ve Psenicka'nın (2002) çalışmasından yararlanılarak oluşturulan anket tekniği ile konaklama işletmelerinde işgörenlerin *karar merkezindeki yöneticilerin çatışma yönetiminde duygusal zeka yetenek ve yeterliliklerinin kullanmasını* algılamaları üzerine yapılmıştır. Araştırmada oluşturulan kavramsal çerçeve üzerine yapılandırılan anket, işgörenlerin yöneticilerini çalışma kapsamında değerlendirme olarak planlanmış ve yöneticilerinden ayrı bir ortamda yapılmıştır.

Ankette, tanımlayıcı ve çıkarımsal istatistiksel analizde kullanılmak üzere toplam 30 soru yer almıştır. Bunlar içinde 7 adet kapalı uçlu demografik özelliklere ilişkin soru, 20 adet Likert (5'li) ölçeğinde "Çatışma Yönetimi-Duygusal Zeka İlişkisi" ile ilgili soru ve 3 adet konu ile ilgili genel duygu ve düşünceleri ifade edebilecek şekilde açık uçlu soru bulunmaktadır. Likert yöntemine göre hazırlanan sorular, 5-

kesinlikle katılıyorum seçeneğinden 1-kesinlikle katılmıyorum seçeneğine doğru beşli aralıkta sıralanmıştır.

Gönderilen toplam 350 anketten 240 tanesi dönmüştür. Anketlerin geri dönüş oranı % 69'dur. Çeşitli nedenlerden dolayı 26 adet anket değerlendirilme dışı tutulmuştur. Değerlendirilmeye alınan anketlerin oranı ise % 61'dir. Çalışmada elde edilen veriler sosyal bilimler için geliştirilmiş olan SPSS istatistik paket programı ile analiz edilmiştir. İstatistiksel olarak veriler tanımlayıcı ve çıkarımsal istatistik açısından ele alınmıştır. Bu nedenle demografik soruların frekans dağılımları ele alınmış ve tablo 1'de gösterilmiştir. İkinci aşamada verilerin güvenilirliği (Cronbach Alpha) test edilmiştir. Değişkenleri daha sağlıklı bir şekilde belirlemek amacıyla, verilere faktör analizi (Principal Component Analysis) uygulanmıştır. Daha sonra ilgili faktörlerin önem derecelerini belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır.

#### 4.1. Araştırma Bulguları

Araştırma kapsamında anket uygulamasına katılan işgörenlerin kişisel özelliklerine ilişkin bulgular Tablo.1'de yer almaktadır. İşgörenlerin yaklaşık % 90'ının 30 yaşında altında, %59'unun erkek ve %81'inin bekar olması turizm sektörünün dinamik işgücüne öncelik vermesinin basit bir göstergesidir. Benzer çalışmalarda da yer aldığı gibi büyük çoğunluğun lise mezunu olduğu işgörenlerin yalnızca %10'u on yıl üzerinde konaklama sektöründe çalışırken halen bulunduğu işletmede 3 yıldan fazla (dört ve üzeri) çalışanların oranı % 9'dur.

**Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri**

Yaş	Sayı	Yüzde	Katılımcıların Eğitim Durumu	Sayı	Yüzde
20 ve 20'den küçük	61	28,50	İlköğretim	24	11,21
21-25	83	38,80	Lise	127	59,35
26-30	45	21,00	Üniversite	63	29,44
31-35	16	7,50	TOPLAM	214	100
36'dan büyük	9	4,20			
TOPLAM	214	100			
Cinsiyet	Sayı	Yüzde	Çalıştığı Bölüm	Sayı	Yüzde
Bayan	86	40,19	Önbüro	41	19,16
Erkek	128	59,81	Kat Hizmetleri	41	19,16
TOPLAM	214	100	Mutfak	41	19,16
			Yiyecek-İçecek	41	19,16
Medeni Hali	Sayı	Yüzde	İnsan kaynakları	20	9,35
Bekar	174	81,31	Muhasebe	17	7,93
Evli	40	18,69	Diğer	13	6,08
TOPLAM	214	100	TOPLAM	214	100
Konaklama Sektöründe Toplam Çalışma Süresi	Sayı	Yüzde	Bulunduğu İşletmede Çalışma Süresi	Sayı	Yüzde
1-3 yıl	84	39,25	1 yıl ve 1 yıldan az	110	51,40
4-6 yıl	63	29,44	2 yıl	56	26,17
7-9 yıl	45	21,03	3 yıl	28	13,08
10 yıl ve üzeri	22	10,28	4 yıl ve 4 yıldan fazla	20	9,35
TOPLAM	214	100	TOPLAM	214	100

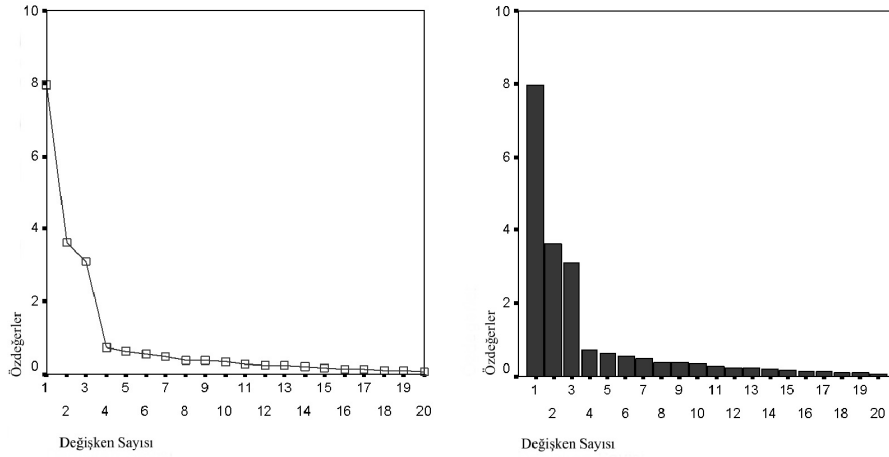
Konaklama işletmelerinde en sık ve yüksek oranda çatışma önbüro-kat hizmetleri birimleri ile yiyecek içecek-mutfak birimleri arasında yaşanmaktadır. Bunun temel nedeni kaynakların aynı amaç için kullanılması ve bu birimlerden birisi arka planda yer alırken diğeri müşterilerle iletişim ve etkileşim içerisinde olarak işin maddi-manevi teşvik ve takdiri kendi hizmet sunumunun sonucu şeklinde

değerlendirmektedir. Bu nedenle çalışmada anket yapılan katılımcıların bu bölümlerden özellikle aynı sayıda seçilmesine dikkat edilmiştir.

Araştırmada verilerin genel güvenilirliği (Cronbach alpha) 0,91 düzeyinde ve değerlerin genel ortalaması 4,056 olarak gerçekleşmiştir. Çalışmanın güvenilirlik düzeyinin oldukça yüksek olduğu görülmektedir (Özdamar, 1999: 522; Sekaran, 2000, 308). Çalışmanın istatistiksel ölçümlerinde  $F=12,269$  ve  $p=0,0001$  düzeyinde gerçekleşmiştir.

Sonraki aşamada güvenilirlik testi (Cronbach alpha) sonucuna göre, verilere faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizinde Kaiser-Meyer-Olkin örneklem değeri 0,867; Barlett Testi sonucu 3841,216 değeri ve  $p < 0,0001$  düzeyinde gerçekleşmiştir. Bu sonuçlar; bulguların yüksek derecede gerçekleştiğini ve kabul edilebilir sınırların içinde olduğunu göstermektedir.

Verilere uygulanan temel bileşenler (Principal Component) analizinde, döndürme (Varimax) seçeneği kullanılmış ve elde edilen özdeğerlerin (Scree Plot) dağılımına göre 1'in üzerinde olan veriler değerlendirmeye alınmıştır. Bununla birlikte Şekil.1'de sunulan Özdeğerlerin Dağılımı (Scree Plot) grafiğinin analiz edilmesi ile üçüncü değerden sonra verilerde bir değişiklik olmadığı saptanmıştır. Özdeğerlerin dağılımı grafiğinin daha iyi anlaşılır olması amacıyla aynı analiz bar grafik modeli seçilerek de sunulmuştur. Özdeğerlerin dağılımı (Scree Plot) teorik çerçevede sunulan üç bağımsız değişken yapısını grafiksel olarak da aynı şekilde desteklemektedir.



**Şekil. 1. Özdeğerlerin Dağılımı (Scree Plot)**

Araştırmada sonuçların daha belirgin bir şekilde ortaya konulması amacıyla faktör analizinde yükleme oranları 0,30'dan az olan değişkenlere (suppress absolute values less than) tablo 2'de yer verilmemiştir. Kapsam dışı tutulan değerler çalışmanın yapısında herhangi bir değişikliğe neden olmamaktadır. Faktör analizi tablosundan da görüldüğü gibi üç faktör grubu altında toplam 20 değişkenden oluşan yapının toplam farkı (varyansı) % 73,564 oranında tanımladığı anlaşılmaktadır.



Tablo 2’de yer alan faktör grupları öz bilinç, özdenetim ve empati olarak belirlenmiştir. Birinci grubu oluşturan ve “öz bilinç” faktörü altında toplam 10 değişken yer almaktadır. Bu ilk faktörün özdeğeri 7,965, tanımladığı fark yüzdesi 39,827, ortalama değer 4,1215, F değeri 6,807, güvenilirlik derecesi 0,95 ve  $p < 0,001$  düzeyinde anlamlı olarak gerçekleşmiştir. Faktör analizi sonuçlarına göre konaklama işletmelerinde çalışanların karar verme yetkisine sahip yöneticilerin çatışmaların yönetiminde etkili bir yöntem olarak yaklaşımlarında duygusal zeka yetenek ve yeterliliklere sahip oldukları görülmektedir. İstatistiki sonuçların dışında, konaklama işletmelerinde işgörenlerin birbirini desteklemek zorunda olmaları, sosyal ilişkilerinin iyi olması vb. nedenler de yöneticilerin çatışma konusundaki yaklaşımlarını kolaylaştırmaktadır. Öz bilinç faktörü tablo 2 incelendiğinde kişinin kendi kendini tanıması, bulunduğu ya da yönettiği örgütü tanıması olarak kapsadığı değişkenlerden de anlaşılmaktadır.

İkinci faktör “Özdenetim” olarak belirlenmiştir. Bu faktörün özdeğeri 3,641, tanımladığı fark yüzdesi 18,204, ortalama değer 4,1570, F değeri 9,294, güvenilirlik derecesi 0,92 ve  $p < 0,001$  düzeyinde anlamlı olarak gerçekleşmiştir. Kendini düzenleme, kişinin olumsuz duyguları bırakarak olumlu ruh haliyle diğer insanlara pozitif enerji verecek şekilde hareket ve davranışlarında tutarlılık göstermesidir. Yöneticilerin bu özellikleri ile olaylara ve çalışanlara yaklaşması örgütlerde çatışmanın yönetilmesinde önemli bir bütünleştirici rol oynamaktadır. Bu faktörün analiz sonuçları yöneticilerin kendini düzenleme özelliklerine sahip olmasının çatışma yönetiminde etkili olduğunu göstermektedir.

**Tablo 2. Faktör Analizi Sonuçları**

	Faktör Yüklü	Özdeğer/ Eigenvalue	Tanımlanan Fark Yüzdesi	Ortalama	F Değeri	Alpha	p
<b>1. FAKTÖR : ÖZBİLİNÇ</b>		7,965	39,827	4,1215	6,807	95	,001
Duyguları anlama	,870						
Hassas olma	,868						
Geribildirim sağlama	,862						
İkna etme yeteneği	,846						
Mesajların farkında olma	,839						
Duygusal çatışmaları sezinleme	,832						
Örgütü tanıma	,808						
Sorun çözümü yaklaşımı	,806						
İnisiyatif kullanma	,798						
Biçimsel olmayan iletişim sistemi	,724						
<b>2. FAKTÖR : ÖZDENETİM</b>			18,204	4,1570	9,294	,92	,001
Olumlu teşvik	,862						
Olumlu ruh hali	,859						
Etik davranma	,858						
Olumsuz duyguları yansıtmama	,834						
Bütünleştirici olma	,832						
<b>3. FAKTÖR : EMPATİ</b>		3,107	15,533	3,8234	3,696	,90	,005
Sadakati sağlama	,944						
Empati duyma	,911						
Herkesin kazanmasını isteme	,904						
Çalışanlarla ilgilenme	,860						
Düşüncelere değer verme	,569						

Kaiser-Meyer-Olkin Ölçümü=0,867 ve  $p < 0,0001$ ; Toplam farkın (varyansın) açıklanma oranı % 73,564

Bir diğer faktör empati olarak belirlenmiştir. Empati, kişinin diğerlerinin duygu ve davranışlarını anlamak için kendini onların yerine koyarak değerlendirebilme yeteneği olarak ifade edilmektedir (Kellett vd., 2006; Goleman vd., 2003: 264; Dökmen, 2000: 134). Bu faktör örgütsel iletişim, insan ilişkileri, örgütsel çatışma vb. kavramlarla birlikte değerlendirilen bir yetenektir. İlgili faktörün özdeğeri 3,107, tanımladığı fark yüzdesi 15,533, ortalama değer 3,8234, F değeri 3,696, güvenilirlik derecesi 0,90 ve  $p=0,005$  düzeyinde anlamlı olarak gerçekleşmiştir. Bu veriler empatinin örgütsel çatışma yönetiminde kullanılan kişisel yeteneklerden biri olarak algılandığı göstermektedir. Goleman'ın duygusal zeka boyutları içinde yer alan empati yeteneği işgörenlerin yöneticilerinin sorunları çözmede, kendileri ile ilgilenme, birbirine bağlılık, düşüncelerine değer verme ve herkesin kazanmasını isteme gibi yaklaşımlarıyla daha başarılı oldukları anlaşılmaktadır.

Çalışmada daha geçerli ve destekleyici sonuçlar ortaya koymak için bağımsız değişkenlerin oluşturulan bağımlı değişken üzerindeki etkilerini ve önemlerini belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Bağımlı değişken soruları da Likert yöntemine göre hazırlanmıştır. Bu sorular, 5-kesinlikle katılıyorum seçeneğinden 1-kesinlikle katılmıyorum seçeneğine doğru beşli aralıkta sıralanmıştır. İki bağımlı değişkenin yer aldığı çalışmada her biri ayrı ayrı olarak ele alınmış ve sonuçlar tablo 3 ve tablo 4'de açıklanmıştır.

Bağımlı değişkenlerden birincisi “örgüt içi çatışmaların belirlenmesi, yöneticilerin duygusal zeka özelliklerine bağlıdır” ifadesidir. Bu ifade ile faktör gruplarının ilişki sonuçlarına göre bazı saptamalar yapmak mümkündür.

**Tablo. 3. “Duygusal Zeka-Örgüt İçi Çatışmaları Belirleme” Regresyon Analizi**

DEĞİŞKENLER	$\beta$	T	Sig t
Sabit		24,839	0,001
Özbilinç	0,571	15,766	0,001
Özdenetim	0,337	9,262	0,001
Empati	-0,606	-17,455	0,001

Multiple R=0,870; R<sup>2</sup>=0,758; Adjusted R<sup>2</sup>= 0,754; F= 218,866; Sig F=0,0001

Örgüt içi çatışmaların belirlenmesinde yöneticilerin duygusal zekasının etkileri ile faktör gruplarının regresyon analizi sonuçlarına göre F değerinin 218,866,  $p=0,001$  düzeyinde anlamlı olarak gerçekleştiği görülmektedir. Ayrıca Multiple R= 0,870, R<sup>2</sup>= 0,758 ve Adjusted R<sup>2</sup>= 0,754 olarak gerçekleşmiştir. Sonuçlar incelendiğinde faktör gruplarının bu bağımlı değişkeni %87 oranında (Multiple R= 0,870) açıkladığı diğer deyişle etkilediği görülmektedir. Aynı şekilde her bir faktörün bağımlı değişkene bağlı olarak önem düzeylerinin belirlenmesi amacıyla Beta değerleri ile anlam düzeyleri de “örgüt içi çatışmaların belirlenmesi yöneticilerin duygusal zeka özelliklerine bağlıdır” ifadesini desteklemektedir. Bireyin empati yapabilmesi algılamayı kolaylaştırmaktadır. Aksi halde duyguları anlama ve yönetmeyi de ters yönde etkilemektedir.

**Tablo. 4. “Duygusal Zeka-Birimler arası Çatışmaların Çözümü” Regresyon Analizi**

Değişkenler	$\beta$	T	Sig t
Sabit		18,582	0,001
Özbilinç	0,421	10,324	0,001
Özdenetim	0,540	13,190	0,001
Empati	-0,473	-12,104	0,001

Multiple R= 0,833; R<sup>2</sup>= 0,693; Adjusted R<sup>2</sup>= 0,689; F= 158,073; Sig F=0,0001

İkinci bağımlı değişken ise “Birimlerarası çatışmaların çözümü yöneticilerin duygusal zeka özelliklerine bağlıdır” örgüt içi sorunların belirlenmesi yöneticilerin duygusal zeka özelliklerine bağlıdır ifadesidir. Bu değişkene ilişkin F değerinin 158,073,  $p=0,001$  düzeyinde anlamlı, Multiple R= 0,833;  $R^2=0,693$ ; Adjusted  $R^2=0,689$  olarak gerçekleştiği regresyon analizi sonuçlarından anlaşılmaktadır. Regresyon analizinde ilgili bağımlı değişkenini etkileyen üç bağımsız değişkenin önem düzeylerinin belirlenmesi amacıyla yapılan Beta değerleri ile anlam düzeyleri bu değişkenin önemli bir ilişki içinde olduğunu göstermektedir. Diğer bir deyişle, bağımsız değişkenler %83 oranında bağımlı değişkeni açıklarken  $p=0,001$  anlam düzeyindedir. Empatinin birimlerarası çatışmaların yönetimiyle ters yönlü ilişkisi söz konusudur. Empati yapılamaması durumunda çatışmaların yönetiminde etkili olunamayacağı regresyon analizi sonuçlarından anlaşılmaktadır.

## 5. Sonuç ve Öneriler

Örgütlerde çatışma, insan ilişkilerinin olduğu sürece görülmesi muhtemel konulardan birisidir. Bu çalışmada da olduğu gibi örgütsel çatışmayı etkileyen çeşitli etkenlerin olduğu bir gerçektir. Ancak işletmelerde çatışmaların ortaya çıkması ya da onları etkileyen faktörlerden daha çok çatışmaların nasıl yönetildiği önemli bir sorun olarak görülmektedir. Çünkü çatışmaların etkin bir şekilde yönetilmesi durumunda yararlı sonuçların oluşması mümkündür.

Örgütsel çatışmanın yönetilmesi kadar çatışmaya taraf olanlarında olaylara bakış açıları oldukça önemlidir. Bu nedenle, bu çalışma yöneticilerin örgütsel çatışmalardaki izledikleri tutum ve davranışları ile duygu, düşünce ve yaklaşımları yönetilenler tarafından değerlendirilmeye alınmış ve araştırmanın bulguları kısmında sonuçlar ortaya konulmuştur.

Toplam üç faktör grubu altında oluşan değişkenlerin yöneticilerin duygusal zeka yeterliliklerinin örgütsel çatışma konusunda etkileri incelendiğinde özbilinç faktörünün önemli düzeyde anlamlı ve etkin olduğu görülmektedir. Özbilinç bireyin öncelikle kişisel değerlerini tanıyarak olaylara yaklaşmasını öngörmektedir. Özbilinç düzeyi yüksek olan yöneticilerin diğerlerinin duygu ve düşüncelerini anlamaları daha kolay olmakta ve sorunların çözümünde daha ılımlı bir yaklaşım sergilemektedir.

Diğer taraftan duygusal zeka yeteneği olarak özdenetim faktörünün çatışmaların yönetiminde yöneticiler tarafından kullanıldığında olaylara daha objektif bir şekilde yaklaştıkları şekilde algılanmaktadır. Çünkü gerek kendi duygularını gerekse diğer insanların duygularını dikkate alarak kontrol edebilme önemli bir yetenektir. Çalışmada ortaya çıkan sonuç, özdenetim yeteneğinin sorunların çözümünde çatışma düzeylerinin belirli bir seviyede kontrol altında tutularak örgütsel dinamiğin sağlanması gerekmektedir. Dolayısıyla özdenetim çatışma yönetiminde etkili olan duygusal zeka yeteneklerinden birisi olarak yöneticiler tarafından kullanılabilir.

Yöneticilerin işgörenler gibi düşünmesi, empati yaparak onların bakış açısıyla olayları değerlendirmesi örgüt yönetiminde her zaman önemli avantajlar sağlayabilmektedir. Empati yapabilmeye çift yönlü düşünme, algılama ve anlamayı gerektirdiği için çatışma durumunun hissedilmesi aşamasından itibaren yönetici ve işgörelere çalışma yaşamında başarılı olma şansı yaratır. Çünkü Duygusal zeka

yeteneklerini kullanan yöneticilerin çalışma hayatının tüm dönemlerinde başarılı oldukları yalnızca işletme çıktıları ile değil aynı zamanda bu çalışmada olduğu gibi işgören algılamaları ve değerlendirmeleriyle de ortaya konulmaktadır.

## Referanslar

- AMASON, A.C., SAPIENZA, H.J. (1997). The Effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict. *Journal of Management*, 23, (4), 495-516.
- ASHKANASY, N.M., ASHTON-JAMES C.E., JORDAN, P.J. (2004). Performance impacts of appraisal and coping with stress in workplace settings: the role of affect and emotional intelligence. *Emotional and Physiological Processes and Positive Intervention Strategies Research in Occupational Stress and Well Being*, 3, 1-43.
- BAILIE, K., EKERMANS, G. (2006). An Exploration of the utility of a self-report emotional intelligence measure. *E-Journal of Applied Psychology: Emotional Intelligence*, 2, (2), 3-11.
- CARUSO, D.R., SALOVEY, P. (2004). *The emotionally intelligent manager: how to develop and use the four key emotional skills of leadership*, San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint, CA.
- CASSITO, M.G., (ve öte.) (2003). *Rising awareness of psychological harrassment at work*, Italy: WHO Protecting Workers Health Series No:4.
- COOPER, R., SAWAF, A. (1996). *Executive EQ: Emotional intelligence in leadership and organizations*, New York, NY: Berkley Publishing Group.
- DAVIS, M. (2004). *Duygusal zekâmızı ölçün*, (Çev. S. SİLAHLI), İstanbul; Alfa Yayınları.
- DEMİR, Ş.Ş. (2002). *Konaklama işletmelerinde halkla ilişkiler kapsamında etkin iletişim teknikleri ve Muğla bölgesinde bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir: DEÜ SBE.
- DÖKMEN, Ü. (2000). *İletişim çatışmaları ve empati*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- DUARTE, M., DAVIES, G. (2003). Testing the conflict-performance assumption in business-to-business relationships. *Industrial Marketing Management*, 32, 91- 99.
- EREN, E. (2000). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- ERTÜRK, M. (1995). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- GOLEMAN, D. (1995). *Duygusal zeka*, (çev. B.S. YÜKSEL), İstanbul: Varlık Yayınları.
- GOLEMAN, D. (2000) *İşbaşında duygusal zeka* (çev. H. BALKARA), İstanbul: Varlık Yayınları.
- GOLEMAN, D. BOYATZIS, R., McKEE A. (2003). *Yeni Liderler*, (çev. F NAYIR, O. DENİZTEKİN), İstanbul: Varlık Yayınları.
- İŞMEN, A.E. (2001). Duygusal zeka ve problem çözme. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 13, 111-124.
- KARİP, E. (2000). *Çatışma yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- KELLETT, J.B., HUMPHREY, R.H., SLEETH, R.G. (2006). Empathy and the emergence of task and relations leaders. *The Leadership Quarterly*, 17, 146- 162.
- KOÇEL, T. (1999). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- KUHN, T., POOLE, M.S. (2000). Do conflict management styles affect group decision making? evidence from a longitudinal field study. *Human Communication Research*, 26, (4), 558-590.
- LOPES, P.N., SALOVEY, P., STRAUS, R. (2003). Emotinal intelligence, personality and the perceived quality of social responsibilities. *Personality and Individual Differences*, 35, (3), 641-658.
- MAYER, J., SALOVEY, P., CARUSO, D.R., SITARENİOS, G. (2003). Measuring emotional intelligence with the MSCEIT V2.0. *Emotion*, 3, (1), 97-105.
- MAYER, J., SALOVEY, P., CARUSO, D.R. (2004). Emotional intellingence: theory, findings and implications. *Psychological Inquiry*, 15, (3), 197-215.
- McARDLE, G.E.H. (1999), *Farlılıkları yönetme sanatı* (Çev. Y. BÜLBÜL), İstanbul: Alfa.

- MERLEVEDE, P. E. (ve öte.) (2006). *Yedi adımda duygusal zeka*, (Çev. T. KIRICI), İstanbul: Omega Yayın.
- ÖZDAMAR, K. (1999). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi*. Eskişehir, Kaan Kitabevi.
- ÖZKALP, E., KIREL, Ç. (2001). *Örgütsel davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı.
- PRICE, J.L. (1997). Handbook of organizational measurement. *International Journal of Manpower*, 18, (4/5/6), 305-558.
- QUEBBEMAN, A.J., ROZELL, E.J. (2002). Emotional intelligence and dispositional affectivity as moderators of workplace aggression: the impact on behavior choice. *Human Resource Management Review*, 12, (1), 125-143.
- RAHIM, M.A., PSENICKA, C. (2002). A model of emotional intelligence and conflict management strategies: a study in seven countries. *The International Journal Of Organizational Analysis*, 10, (4), 302-326.
- SAFRAN, J.D., GREENBERG, S.L. (1991). Emotion in human functioning: theory and therapeutic implications, (ed. D.J. SAFRAN, S.L. GREENBERG). *Emotion, psychotherapy, and change*. New York-The Guilford Press.
- SALOVEY, P., MAYER, J.D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 185-211.
- SEKARAN, U. (2000) *Research methods for business: a skill building approach*. New York; John Wiley & Sons, Inc.
- SLABBERT, A.D. (2004). Conflict management styles in traditional organisations. *The Social Science Journal*, 41, 83-92.
- STOCKWELL, R.G. (1997), Effective communication in managing conflict. *CMA Magazine*, no 71, 6-7.
- STYS, Y., BROWN, S.L. (2004). A review of the emotional intelligence literature and implications for corrections. *Research Report; Research Branch Correctional Service of Canada*, (March).
- SUPPIAH, W.R.R.V., ROSE, R.C. (2006). A competence-based view to conflict management. *American Journal of Applied Sciences*, 3, (7): 1905-1909.
- WEINBERGER, L.A. (2003). An examination of the relationship between emotional intelligence, leadership style and perceived leadership effectiveness. *Human Resource Development Research Center*, St. Paul; Swanson & Associates.
- WEISINGER, H. (1998). *İş yaşamında duygusal zeka*. İstanbul: Mns Yayıncılık.
- YAYLACI, G.Ö. (2006). *Kariyer yaşamında duygusal zeka*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.