

Duygusal Zeka ve Çatışma Yönetimi Yöntemleri Arasındaki İlişki ve Bu İlişkide Lider Üye Etkileşiminin Rolü

M. Murat YAŞLIOĞLU* & Işıl PEKDEMİR**
& Duygu TOPLU***

Özet

Bu çalışmada çalışan bireylerin duygusal zeka düzeyleri ile bu bireylerin üstleriyle olan çatışmalarında, çatışmayı yönetmek için kullandıkları yöntemler arasındaki ilişkinin incelenmesi ve bu ilişkide lider üye etkileşiminin rolünün belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın kapsamını İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü'nde bulunan yüksek lisans programlarında eğitim görmekte olan öğrenciler oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır ve araştırma sonunda 338 geçerli anket elde edilmiştir. Yapılan analizler sonucu, duygusal zeka ile lider üye etkileşimi arasında ve duygusal zeka ile çatışma yönetimi yöntemleri arasında pozitif düzeyde ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür. Söz konusu ilişkiler tüm katılımcılar açısından ve kadın ile erkek katılımcılar açısından ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre lider üye etkileşimi ile çatışma yönetimi yöntemlerinden bütünlendirme boyutu arasında anlamlı ilişkiler bulunmuş olup, lider üye etkileşiminin duygusal zeka ile çatışma yönetimi yöntemlerinden bütünlendirme yöntemi ile arasında kısmi aracılık rolü üstlendiği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: *Duygusal Zeka, Lider-Üye Etkileşimi, Çatışma Yönetimi*

Mediating Role of Leader Member Exchange on the Relationship Between Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies

Abstract

The aim of this research is to put forward the relationship between employees' emotional intelligence levels and their preference on conflict

* Arş. Grv. Dr. , İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Anabilim Dalı, muratyas@istanbul.edu.tr

** Prof.Dr. , İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Anabilim Dalı, isilmp@istanbul.edu.tr

*** Arş.Grv., İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Anabilim Dalı, duygut@istanbul.edu.tr

management strategies to cope with their superiors; and also to investigate the mediating role of leader-member exchange quality among aforementioned relationship. In line with the research objective, a survey was prepared and applied to graduate students whom are studying at Istanbul University Institute of Business Administration and are currently employed. 338 valid surveys were taken into consideration within the research context. Results of quantitative analyses indicate positive and significant relations among emotional intelligence, leader member exchange quality and conflict management strategies; partial mediation effect of leader member exchange quality among emotional intelligence and conflict management strategies was found merely for Integrating Conflict Management Strategy. These relations were analyzed both for separate genders and total participants and specific results are discussed.
Keywords: Emotional Intelligence, Leader-Member Exchange, Conflict Management Strategies

GİRİŞ

Duygusal zeka kavramı son yıllarda farklı disiplinler tarafından araştırılmakta olan ve ilgi çeken bir konu olmuştur. Duygusal zeka kavramının bu kadar dikkat çekmesi ve başka bir çok değişken ile ilişkisinin aranmasının nedeni kuşkusuz birey bazında değişkenlik gösteren bir özellik olmasından ileri gelmektedir. Mayer ve Salovey'e göre¹ duygusal zeka, kişinin kendisinin ve başkalarının duygularının farkında olmasını sağlayan, bu duyguları kontrol etmesini mümkün kılan yeteneklerin toplamıdır. Bu yetenekler kişinin bir iş yerinde üstüyle olan ilişkisinde belirleyici olan kişisel özelliklerden birini oluşturmaktadır. Kişi üstüyle yaşadığı bir anlaşmazlık durumunda o anlaşmazlığı çözebilmek için belirli yöntemler kullanacak ve o kullandığı yöntemler de çoğunlukla o kişi ile arasındaki ilişki ile kendi kişisel özelliklerinden etkilenecektir. Çatışma ortamlarında kişilerin duyguları ön plandadır çünkü bir çatışma oluştuğunda kişiler daha çok duygusal tepkiler sergilemeye eğilimlidir. Bu yüzden kişilerin duygularını kontrol edebilme yeteneği, düşünme tarzları, empati yapabilme özellikleri çatışmayı yönetmede önemli rol oynamaktadır². Duygusal zekası yüksek olan bireyler üstleriyle olan ilişkilerinde daha kontrollü davranabilir ve üstleriyle çatışma yaşadıklarında duygularını yönetebilme yetenekleri sayesinde bu çatışmayı daha iyi yönetebilirler, diğer taraftan

1 John Mayer, David Caruso, Peter Salovey, "Emotional Intelligence As Zeitgeist, As Personality And As A Mentalability", in Reuven Bar-On ve James D. A. Parker, "The Handbook of Emotional Intelligence", Jossey-Bass Company, New York, 2000.

2 Aslı Yüksek Özdemir ve Ali Özdemir, "Duygusal Zeka ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Üniversitede Çalışan Akademik ve İdari Personel Üzerine Uygulama", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Vol.18, 2007, s.393-411.

astların üstleriyle olan ilişkileri de, bu çatışmayı yönetmelerinde bir başka unsuru oluşturmaktadır. Bu bakış açısı doğrultusunda, çalışmada kişilerin duygusal zeka düzeyleri ile lider üye etkileşimi ve çatışma yönetimi arasındaki ilişkiler araştırılmış olup duygusal zeka ve çatışma yönetimi arasındaki ilişkide kişinin üstüyle arasındaki ilişkinin kalitesinin nasıl bir rol oynadığını belirlemek amacıyla araştırma gerçekleştirilmiştir.

1. Duygusal Zeka

Zeka, kişinin sosyo kültürel anlamda ve kişisel standartlarına göre hayatta başarıya ulaşma yeteneği olarak tanımlanmakla birlikte, kişinin başarıya ulaşmak için güçlü yönlerini kullanarak zayıf yönlerini telafi etme ve eksikliklerini düzeltme kapasitesi olarak da ifade edilmektedir.³ Başka bir tanıma göre zeka, yerinde, zamanında, amaca uygun, toplumsal değeri ve orijinalliği olan zihinsel davranışlar sergileyebilme, soyut olan olayları kısa sürede ve doğru olarak kavrayabilme karşılaşılan problemlere doğru ve zamanında çözüm yolları getirebilme, zor şartlar altında bile kişisel enerjiyi artırıp oluşan heyecan durumlarına karşı koyabilme kapasitesidir⁴.

Zekaya ilişkin ilk sınıflama 1920 yılında Thorndike tarafından yayımlanmış olan “Psikolojik Değerlendirmelerde Daimi Hatalar” adlı eserde yapılmıştır ve eserde zeka 3 boyutta incelenmiştir. Bunlar sosyal zeka, soyut zeka ve mekanik zekadır. Sosyal zeka, kişilerin sosyal yaşamına uyum sağlaması ile ilişkili olan zeka boyutudur. İnsanları anlama ve yönetme becerisini içermektedir. Soyut zeka ise, kavram ve ilkelerle ilgili olup bu kavramların problem çözmede kullanılmasını sağlayan yetenekleri ifade etmektedir. Nesne ve araçların kullanılması ile ilgili yetenek ve davranışlar ise mekanik zekayı tanımlamaktadır. Bu sınıflama ile zekanın tek boyutlu bir değişken olmadığı ve zekanın sosyal ilişkiler ile ilgili olduğu ortaya çıkmıştır⁵. Goleman ise, Thorndike’nin sosyal zeka sınıflamasından yola çıkarak duygusal zeka kavramını tanımlanmıştır. Bu tanıma göre, duygusal zeka kişinin zorluklara ve engellere karşı hedeflerinden şaşmaması, kendini harekete geçirebilmesi, ruh halini ve duygularını kontrol edebilmesi ve kendini başkalarının yerine koyabilmesidir. Kısaca, duygusal zeka kişinin duygularını etkili bir biçimde yönetebilmesidir⁶.

3 Robert J. Sternberg, “A Broad View of Intelligence: The Theory of Successful Intelligence”, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol.55, No.3, 2003, s.139-154.

4 Salih Güney, “Davranış Bilimleri”, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul, 2000.

5 John F. Kihlstrom ve Nancy Cantor, “Social Intelligence”, Sternberg, Robert J.(Ed.), *Handbook of Intelligence*, Cambridge University Press, 2000, s.279.

6 Daniel Goleman, “Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ”, Bantam Books, New York, 1995.

Duygusal zeka kavramı en genel haliyle, kişinin kendi duygularını ve başkalarının duygularını algılayabilme, bunlar arasında ayırım yapabilme yeteneği ve duyguları yönetme ve kontrol edebilme kapasitesi olarak tanımlanmıştır. Bu doğrultuda duygusal zeka; duyguların ifade edilmesi, duyguların düzenlenmesi, problemlerin çözümünde duyguların kullanılması kavramlarını içermektedir⁷. Literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde, duygusal zeka, bazı araştırmacılar tarafından içsel ve kişiler arası olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İçsel duygusal zeka kişinin kendi duygularını anlayabilmesi ve yönetebilmesi, kişilerarası duygusal zeka ise empati yeteneği ve kişilerarası ilişkilerde başarılı olma olarak tanımlanmaktadır⁸.

Mayer ve Salovey (1997) duygusal zekanın duyguları yönetme ve duyguların kapsamıyla ilgili olmasından dolayı diğer zeka türlerinden farklı olduğunu ileri sürmüşlerdir. Mayer ve Salovey duygusal zekayı akıl ve duygu arasındaki bağlantıyı kurabilme becerisi olarak kavramlaştırırken, Goleman'ın bakış açısına göre ise duygusal zeka, kişisel tutum ve davranışları içeren sosyal ve duygusal yetkinleri kapsayan bir kavramdır⁹. Weisinger'e göre¹¹ (1998), duygusal zeka, kişinin kendini ve duygularını tanıması ve ifade edebilmesi, duygularıyla başa çıkabilmesi, kişinin kendisini ve başkalarını motive edebilmesi, başkalarının duygularına ve ihtiyaçlarına duyarlı olabilmesi, kişiler arası ilişkilerde başarılı olabilmesi ve duygularını yönetebilmesidir.

Literatürde duygusal zeka ile ilgili ortaya atılmış çeşitli modeller bulunmaktadır. Bunlardan ilki Mayer ve Salovey'in modelidir. Mayer ve Salovey'in 1993'te geliştirdikleri ve 1997'de yeniden düzenledikleri duygusal zeka modeli dört boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; duyguları algılama, anlama, duygu düşünce ilişkisi kurma ve duyguları yönetmedir¹². Bir diğer model ise Bar-On'un 1996'da geliştirdiği ve beş ana boyuttan oluşan modeldir. Bu boyutlar, kişisel yetenekler, kişilerarası ilişkilere ilişkin yetenekler, çevreye uyum, stres yönetimi ve ruh halidir¹³.

7 John D. Mayer, Peter Salovey ve David R. Caruso, "Competing Models of Emotional Intelligence", in Sternberg Robert., "Handbook of Intelligence", Cambridge University Press, New York, 2000.

8 Reuven Bar-On ve James D. A. Parker, "The Handbook of Emotional Intelligence", Jossey-Bass Company, New York, 2000.

9 John D. Mayer, David R. Caruso ve Peter Salovey, "Emotional Intelligence As Zeitgeist, As Personality And As A Mentalability", in Reuven Bar-On ve James D. A. Parker, "The Handbook of Emotional Intelligence", Jossey-Bass Company, New York, 2000, s.92-111.

10 Daniel Goleman, "Working With Emotional Intelligence", Bantam Books, New York, 1998.

11 Hendrie Weisinger, "İş Yaşamında Duygusal Zeka", MNS Yayıncılık, İstanbul, 1998.

12 John D. Mayer, Peter Salovey ve David R. Caruso, "Emotional Intelligence: Theory, Findings and Implications", Psychological Inquiry, Vol.15, No.3, 2004, s.197-215

13 Reuven Bar-On, v.d. a.g.e. s.

Goleman'ın modeline göre ise, duygusal zekanın boyutları duyguların farkında olma, duyguları yönetme, kendi kendini motive etme, sosyal beceriler ve empati kurabilme yeteneğidir¹⁴.

Schutte ve çalışma arkadaşları tarafından geliştirilen model ise Salovey ve Mayer'in çalışmaları doğrultusunda oluşturulmuştur. Bu modele göre duygusal zeka tek boyutla ölçülebilen bir kavram olarak görülmüş ve 33 maddeden oluşan duygusal zeka ölçeği geliştirilmiştir. Geliştirilen bu duygusal zeka ölçeğinde kullanılan ifadeler Salovey ve Mayer'in kavramsal çalışmalarına uygun olarak hazırlanmıştır¹⁵.

Yukarıda da belirtildiği gibi, yazarlar tarafından duygusal zekanın ölçümüne yönelik ölçekler geliştirilmeye ve çalışanların duygusal zekaları ölçülmeye çalışılmıştır. Duygusal zekası yüksek kişilerin kendi duygularını anlayabilmesi, kontrol edebilmesi, akıl ile duygusu arasındaki bağlantıyı kurabilmesi ve kendi kendini motive edebilmesi yanında, çalışma ortamındaki diğer kişilerle empati kurabilmesi, onların duygu ve ihtiyaçlarına duyarlı olabilmesi, kişiler arası ilişkilerde başarılı olabilmesi işletme içinde uyumlu bir çalışma ortamı oluşmasını sağlayacak ve sorunların çözümü daha kolaylaşabilecektir.

2. Çatışma Yönetimi

"Çatışma iki veya daha fazla kişi veya grup arasında çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak tanımlanabilir."¹⁶ Çatışmanın temelinde bireyin çatıştığı kişiyi, grubu, düşünceyi veya olayı benimsememesi, hoşlanmaması yatmaktadır. Çatışma, kişinin içinde bulunduğu sosyal ortam ve zaman diliminde istemedikleri ile karşı karşıya kalması ve bir sonuç için zorlanması halinde gerçekleştirdiği davranış ve duygusal yapı olarak da tanımlanmaktadır¹⁷. Çatışmanın ortaya çıkabilmesi için üç unsurun var olması gerekir: çatışmaya maruz kalan kişiler ile bu kişiler arasındaki etkileşim ve uyumsuzluk¹⁸.

14 Daniel Goleman, a.g.e. s. 101-108

15 Nicola S. Schutte, John M. Malouff, Lena E. Hall, Donald J. Haggerty, Joan T. Cooper, Charles J. Golden ve Liane Dornheim, "Development and Validation of A Measure Of Emotional Intelligence", *Personality and Individual Differences*, Vol.25, 1998, s.167-177.

16 Tamer Koçel, "İşletme Yöneticiliği", Arıkan Yayınevi, İstanbul, 2010.

17 İlhan Erdoğan, "İşletme Yönetimince Örgütsel Davranış", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü, Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No.5, 1999.

18 Peter Wallensteen, "Understanding Conflict Resolution: War, Peace and The Global System", Sage Publications, California, 2007.

Çatışma kişiler, gruplar ya da örgütlerin birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına ve karışmasına neden olan anlaşmazlıklar olarak da tanımlanmaktadır. Çatışma, iki ya da daha fazla kişi veya grup arasındaki ilişkileri içeren sosyal bir süreçtir. Bu süreç, çatışma potansiyelinin ortaya çıktığı durumlardan, açık ve belirgin bir anlaşmazlığın oluştuğu durumlara kadar çeşitli şekillerde ortaya çıkabilmektedir¹⁹.

Örgüt içinde oluşan çatışmalar belirli evrelerden geçmektedir. Gizli çatışma, çatışma için gerekli olan koşulların mevcudiyetini ifade etmektedir. Tarafların tamamının ya da bir kısmının, çatışmanın gizli koşullarını fark etmiş olması çatışmanın algılandığını göstermektedir. Hissedilen çatışma ise, çatışmanın engellenme, kaygı, gerilim gibi belirtilerle açıkça yaşanmasını ifade etmektedir. Açık çatışma durumu da davranışta bulunan tarafın karşı tarafın amaçları üzerinde yıkıcı bir etki yaratması, başka bir deyişle çatışmanın belirgin olarak yaşanması anlamına gelmektedir²⁰.

Çatışma kavramı ayrıca çatışmayı yaşayan taraflara göre gruplandırılmaktadır. Bunlar; kişisel çatışma, kişiler arası çatışma, kişi ve grup arasındaki çatışma, grupların kendi içinde olan çatışması, bölümler arası çatışma ve örgütler arası çatışmadır^{21 22}. Çalışmamızda konu edilen çatışma türü ise kişiler arası çatışmadır. Bir örgütte kişiler arası çatışma, örgüt içindeki çalışanların birbiriyle olan ilişkisindeki anlaşmazlık ve uyuşmazlıklar olarak açıklanabilir. Çatışma yaşayan kişiler aynı seviyedeki kişiler, astları veya üstleri olabilir. Blake ve Mouton'da²³ kişiler arası çatışma ile ilgili yaptıkları çalışmada, çatışmayı anlayabilmek ve çözebilmek için kişinin kendi duyguları ve başkalarının duygularıyla ilgili olması gerektiğini belirtmişlerdir. Kişiler çatışmaya sebep olan olay ve bu olay ile ilgili diğer kişilerle aralarında herhangi bir anlaşmazlık ve uyuşmazlık algıladıklarında, çatışma gerçekleşmiş kabul edilmektedir²⁴.

19 Ali Aksoy ve Metin Kaplan, "Konaklama İşletmelerinde Departmanlar Arası Çatışmanın Analizi ve Bir Uygulama", Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Vol.15, No.1, 2005, s.133-154.

20 Erdal Tekarslan, Ayşe Can Baysal, Hüner Şencan ve Tanıl Kılınc, "Sosyal Psikoloji", Filiz Kitabevi, İstanbul, 1989.

21 Evert Vliert, "Complex Interpersonal Conflict Behavior: Theoretical Frontiers (Essays in Social Psychology)", Psychology Press, 1997.

22 Andre Slabbert, "Conflict Management Styles in Traditional Organisations", The Social Science Journal, Vol.41, 2004, s.83-92.

23 Robert R. Blake ve Jane R. Mouton, "The Managerial Grid", Gulf Publications, 1985.

24 Che R. Rose, Waitchalla RRV Suppiah, Jegak Uli ve Jamilah Othman, "A Face Concern Approach to Conflict Management- A Malaysian Perspective", Journal of Social Sciences, Vol.2, No.4, 2007, s.121-126.

Kişiler arası çatışma yönetimi literatürde çeşitli modellerle araştırma konusu olmuştur. Bunlardan biri ise, Blake, Shepard ve Mouton (1976) tarafından yapılan bir çalışmadır. Bu çalışmada araştırmacılar, çatışmayı yönetebilmek için çeşitli çatışma yönetimi yöntemlerinin varlığından söz etmişlerdir. Bunlar genellikle çatışmanın kaçınılmaz olduğu ve taraflar arasında anlaşmanın mümkün olmadığı durumlarda uygulanabilecek olan, güç mücadelesi, üçüncü kişinin hakemliği ve kura çekmeden oluşan yöntemlerdir. Bir çatışma yaşandığında taraflar arasında anlaşma mümkün değilse, çekilme, yalnız bırakma ve kayıtsızlık şeklinde çözüm yöntemleri uygulanabilir. Taraflar arasında anlaşmanın mümkün olacağı gözüküyorsa, sorun çözüme, ortak noktada anlaşma ve olduğundan daha iyi gösterme yöntemleri uygulanabilir. Bu yöntemler daha sonra farklı araştırmacılar tarafından inceleme konusu olmuş, ayrı ayrı ele alınarak incelenmiştir²⁵.

Rahim kişiler arasındaki çatışmayı çözümlenebilmek için beş farklı çatışma yönetimi yöntemi olduğundan bahsetmiştir. Bu çatışma yönetimi yöntemlerine ilişkin bir ölçek geliştirerek bu yöntemlerin her birini birer boyut olarak ölçmüştür. Bu yöntemler bütünleştirme, uyum sağlama, bas-kınlık, kaçınma ve uzlaşma olarak sınıflandırılmaktadır²⁶:

Bütünleştirme; kişi çatışma durumunda hem kendisi hem de karşı taraf için endişeleniyorsa bütünleştirme yolu ile çatışmayı çözümlenmeye çalışmaktadır. Ortak bir çözüm yolu bulabilmek için taraflar arasındaki işbirliğinin, bilgi alışverişinin ve görüş farklılıklarının ayrıştırılması gereklidir. Çatışmanın çözümlenebilmesi için oluşmuş olan sorunun çözülmesi önem taşımaktadır²⁷. Görüş farklılıklarının bütünleştirilmesindeki en önemli unsur iletişimin etkinliğinin sağlanmasıdır. Açık iletişim sayesinde taraflar duygu ve düşüncelerini rahatça ortaya koyabilir ve daha az gerilim yaşar²⁸.

Uyum sağlama; çatışmayı yaşayan taraflardan birinin karşı tarafın istek ve beklentilerini tatmin edebilmek için görüş ya da fikir farklılıklarını görmezden gelerek ortak noktaları vurgulamasıdır²⁹. Çatışma durumunda

25 Erol Eren, "Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi", Beta Basım Yayın, İstanbul, 2000.

26 Afzalur M. Rahim, Clement Psenicka, Panagiotis Polychroniou, Jing-Hua Zhao, Chun-Sheng Yu, Anita K. Chan, Kwok W.Y. Susana, Maria G. Alves, Chang-Won Lee, Sahidur M. Ralunan, Shameema Ferdousy, ve Rene Wyk, "A Model of Emotional Intelligence And Conflict Management Strategies: A Study In Seven Countries", The International Journal Of Organizational Analysis, Vol.10, No.4, 2002, s.302-326.

27 Afzalur M. Rahim, vd. 2002 s.310-319.

28 Raymond A. Friedman, Simon T. Tidd, Steven C. Currall ve James C.Tsai, "What Goes Around Comes Around: The Impact of Personal Conflict Styles on Work Conflict and Stress", International Journal Of Conflict Management, Vol.11, 2000, s.32-55.

29 Afzalur M. Rahim, vd., a.g.e s.308-318.

kişi kendisi için az, diğer taraf ile ilişkisi için ise daha fazla endişeleniyorsa, çatışmayı uyum sağlama yoluyla çözümlenebilir. Bu yöntem karşı tarafla ilişkinin korunması ve sürdürülmesine verilen önemin, ilgi ve ihtiyaçların karşılanmasına verilen önemden daha fazla olduğu durumlarda kullanılmaktadır³⁰.

Baskınlık; çatışma yaşayan taraflardan birinin kazan-kaybet oryantasyonu ya da pozisyonunu korumak için zorlayıcı davranışlar göstermesiyle ilgilidir. Baskınlık yöntemini benimseyen kişi, kendi amaçlarına ulaşmak için diğer tarafın ihtiyaç ve isteklerini göz ardı etmektedir³¹. Baskınlık yöntemi kullanan çalışan, çatışmayı kazanmak için diğer tarafın duygu ve düşüncelerini, beklentilerini dikkate almamakta ve kendi amaçlarına ulaşmak için diğer taraf üzerinde oluşan etkiyi önemsememektedir³².

Kaçınma; geri çekilme, sorumluluğu başkasına yükleme ve geri adım atma durumları ile ilişkilidir³³. Bu durumda bir taraf çatışmanın farkında olsa da geri çekilerek ya da görmezden gelerek tepki gösterebilir. Kayıtsız kalma ya da açıkça tepki göstermekten kaçınma; kişi hemen karar vermenin yarar getirmeyeceğini veya diğer kişilerin çatışmayı daha etkin çözebileceklerini düşünüyorsa ya da çatışma yaratan konu önemsiz görünüyorsa oluşabilmektedir³⁴.

Uzlaşma; çatışma yaşayan her iki tarafın da kendi amaçlarından fedakarlık yaparak, taraflarca kabul edilebilir bir karara varmalarıdır³⁵. Çatışma, tarafların her birinin bazı şeylerden vazgeçmesi ve böylece uzlaşma yoluyla çözümlenebilir. Dolayısıyla, uzlaşma yolunda her bir tarafın bir şeylerden vazgeçmesi gereklidir³⁶.

30 Raymond A. Friedman, vd. a.g.e., s.34-50.

31 Afzalur M. Rahim, vd., a.g.e

32 Raymond A. Friedman, vd. a.g.e, s.37-48

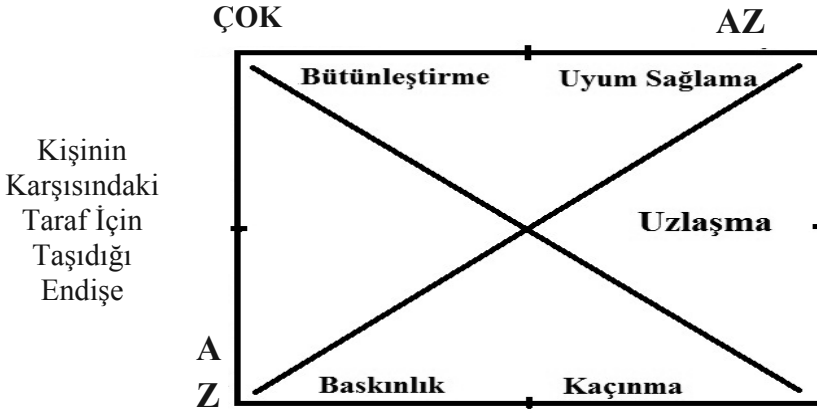
33 Afzalur M. Rahim, vd., a.g.e

34 Stephen P. Robbins, "Örgütsel Davranış", 14. Basımdan Çeviri, Ed.İnci Erdem, Nobel Akademik Yayıncılık, 2012.

35 Afzalur M. Rahim, vd. a.g.e s.311-324

36 Stephen P. Robbins, a.g.e

Şekil 1. Çatışma Yönetimi Yöntemleri



Rahim (2002) tarafından ortaya konulan modele göre sözü edilen beş farklı yöntem bir şekil yardımıyla açıklanmıştır. Şekil 1'de de görüldüğü üzere, kişi hem kendisi için hem de karşı taraf için aynı derecede endişeleniyorsa uzlaşma yoluna gitmeyi seçecektir. Ancak hem kendi için hem de karşı taraf için çok endişeleniyorsa bütünleştirme yolunu seçecek, işbirliği ve ortak fayda sağlamaya çalışacaktır. Tam tersi, kişi her iki taraf için de az endişeye sahipse kaçınma yöntemini seçecektir. Uyum sağlama ve baskınlık yöntemleri ise birbirinin zıttı konumda bulunan yöntemlerdir. Bu iki yöntemden uyum sağlama yönteminde kişi, karşısındaki için daha çok endişelenmekte ve bu yüzden de çatışmayı çözebilmek için uyum sağlama yolunu tercih etmektedir. Baskınlık yöntemini kullanan kişi ise, kendisi için daha çok endişelenmekte olduğundan, kendi istek ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak çatışmayı kendi istekleri doğrultusunda çözümlenmeye çalışmaktadır.

Yukarıda anlatılanlar doğrultusunda, çatışma yaşanması için öncelikle kişi açısından bir hayal kırıklığı ortaya çıkmaktadır. Daha sonra bu hayal kırıklığı sebebiyle gerginlik ve kaygı başlamaktadır. Çalışanlar çatışma ile karşılaştıklarında değişik şekillerde tepki verebilmekte, kişinin çatışma durumunda vereceği tepki daha önceden öğrendiği veya deneyimlediği şeylerden kaynaklanmaktadır. Çatışma ortamında, kişiler genellikle işe olan ilgilerini kaybetmekte ve işe katkıda bulunmaktan vazgeçmektedir. Fiziksel olarak işin başında olsalar bile artık işi önemsememeye başlamakta, sadece kurallara uymakta, kendilerine söylenenleri yapmakta, hatta onu bile yapmakta zorlanmaktadır. Bu durum, çatışma yaşayan kişilerin

veya görev grubunun ya da tüm bölümün moralini etkileyerek performansın düşmesine yol açabilmektedir³⁷. Bu nedenle, kişiler çatışma durumunda kaldıklarında bunu yönetebilmek, yukarıda belirtilen yöntemlerden uygun olanını seçerek bu durumdan kendilerinin, diğer kişilerin ve işlerin olumsuz etkilenmesini önlemek durumundadır.

3. Lider Üye Etkileşimi

Liderlik ile ilgili yapılan çalışmalarda üç ayrı çalışma alanı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi lider odaklı olup liderin davranışlarının, kişilik özelliklerinin, tutumunun, algılarının, güç ve yetkisinin liderliği ne şekilde etkilediği araştırılmaktadır. İkinci bir çalışma alanı, lidere bağlı astların kişisel özelliklerinin, tutumlarının, davranışlarının incelenmesidir. Lider ile üye arasındaki etkileşim ve iletişim ise, ayrı bir çalışma alanı olup liderliği ilişki odaklı olarak ele almaktadır³⁸. Lider – üye etkileşimi lideri veya astı değil, bu ikisi arasındaki etkileşimi, iletişimi ve iletişimin kalitesini araştırmaktır.

Lider üye etkileşimi kavramının temelleri Kahn'ın (1964) rol teorisi üzerine kurulmuştur³⁹. Kahn'a göre kişiler, çalışma ortamında işlerini yaparken yaptıkları işin gerekleri doğrultusunda bazı roller üstlenirler. Bu doğrultuda çalışanların üstlerinden, üstlerin de astlarından çeşitli beklentileri oluşur⁴⁰. Lider üye etkileşimi kavramı açısından bakıldığında, lider ve üye arasındaki etkileşimin, her ikisinin de kabul ettiği rollere ve rol beklentilerine göre şekillenebileceği düşünülmektedir⁴¹. Graen tarafından (1976) lider üye etkileşimi, rol teorisinin iki kişi arasındaki bir eyleme yansımış hali olarak tanımlanmıştır. Rol geliştirmeye dayalı bir kavram olarak lider üye etkileşimi, değişik rol tanımlamalarına ve bu sebeple değişik

37 Anwar S. Rashid, "Organizational Behaviour", Methuen Publications, Canada, 1983.

38 George B. Graen, ve Mary Uhl-Bien, "Relationship-Based Approach Leadership: Development of Leader – Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying A Multi-Level Multi-Domain Perspective", Leadership Quarterly, Vol.6, No.2, 1995, s.219-247.

39 Türker Baş, Nurzahit Keskin ve Sani İ. Mert, "Lider-Üye Etkileşimi (LÜE) Modeli ve Ölçme Aracının Türkçe'de Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi", Ege Akademik Bakış, Vol.10, No.3, 2010, s.1013-1039.

40 William A. Kahn, "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work", Academy of Management Journal, Vol.33, No.4, 1990, s.692-724.

41 Chun Hui, Kenneth S. Law ve Zhen X. Chen, "A Structural Equation Model Of The Effects Of Negative Affectivity, Leader Member Exchange, And Perceived Job Mobility On In Role and Extra Role Performance: A Chinese Case", Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol.77, 1999, alıntı Baş,T., Keskin, N., Mert, İ.S. "Lider-Üye Etkileşimi (LÜE) Modeli ve Ölçme Aracının Türkçe'de Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi", Ege Akademik Bakış, Vol.10, No.3, 2010, s.1013-1039.

lider üye etkileşimlerine yol açmaktadır. Değişik etkileşimlere yol açan sebeplerden biri olarak liderlerin zaman kısıtı görülmektedir. Zaman kısıtı sebebiyle liderler sadece birkaç astı ile yakın ilişki geliştirebilmektedir. Geri kalan astları ile ise formal yetkilere, kurallara ve politikalara bağlı kalarak ilişkisini sürdürmektedir⁴².

Diğer bir yandan, lider üye etkileşimi karşılıklı beklentiler ve iki taraf arasındaki bir ilişki ile ilgili olduğundan Blau (1964)' nun sosyal mübadele teorisi ile uyum sağladığı söylenebilir. Sosyal mübadele teorisine göre davranışın temelinde karşılık beklentisi bulunmakta, sosyal etkileşimde de çeşitli duygusal, toplumsal ve maddi çıkarların karşılıklı olarak sağlanması söz konusu olmaktadır (Blau, 1964). Lider ve üye arasındaki mübadelelenin amacı, sayısı ve niteliği, lider ile üye arasındaki ilişkinin kalitesini belirlemektedir⁴³. Lider üye etkileşiminin temel prensibi, liderlerin takipçileri ile farklı kalitede ilişkiler geliştirmesi ve bu ilişkilerin kalitesinin lider ve üye tutumlarını ve davranışlarını etkilemesidir⁴⁴. Lider ile üyeler arasındaki ilişkinin homojen olmadığı, diğer bir ifade ile her bir ast ile üst arasındaki ilişkinin farklı olabileceği söylenebilir⁴⁵. Bu doğrultuda, lider üye etkileşimi incelenirken lider ile her bir astı arasındaki ilişki ayrıca ele alınmaktadır. Lider her bir astı ile aynı tarzda ilişki kurmak yerine, farklı astları ile farklı şekilde ilişki kurabilir ve farklı paylaşımlarda bulunabilir⁴⁶. Liderleri ile daha yoğun iletişim kuran astların, liderleri ile aralarında olan bu ilişkiden dolayı bazı avantajlara sahip olması söz konusudur. Bunlar lider tarafından asta duyulan güven ve saygı, duygusal desteğin sürekliliği, formal ve informal ödüller ve daha fazla bilgiye erişim olarak sıralanabilir⁴⁷.

42 Richard M. Dienes ve Robert C. Liden, "Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique And Further Development", *Academy of Management Review*, Vol.11, No.3, 1986, s.618-634.

43 Rhonda S. Klieman, Julie A. Quinn ve Karen L. Harris, "The Influence of Employee-Supervisor Interactions Upon Job Breadth", *Journal of Managerial Psychology*, Vol.15, 2000, alıntı Türker Baş, Nurzahit Keskin ve Sani İ. Mert, "Lider-Üye Etkileşimi (LÜE) Modeli ve Ölçme Aracının Türkçe'de Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi", *Ege Akademik Bakış*, Vol.10, No.3, 2010, s.1013-1039.

44 Remus Ilies, Jennifer D. Nahrgand ve Frederick P. Morgeson, "Leader-Member Exchange And Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, Vol.92, No.2, 2007, s.269-277.

45 Chester A. Schriesheim, Stephanie L. Castro ve Claudia C. Cogliser, "Leader-Member Exchange (LMX) Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement and Data-Analytic Practices", *Leadership Quarterly*, Vol.10, No.1, 1999, s.63-113.

46 Robert C. Liden, Sandy J. Wayne ve Dean Stilwell, "A Longitudinal Study On The Early Development Of Leader-Member Exchanges", *Journal of Applied Psychology*, Vol.78, No.4, 1993, s.662-674.

47 Xu Huang, Simon C. H. Chan, Wing Lam ve Xinsheng Nan, "The Joint Effect of Leader-Member Exchange and Emotional Intelligence on Burnout Work Performance in Call Centers in China", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.21, No.7, 2010, s.1124-1144.

Liden ve Maslyn (1998) lider üye etkileşimini, etki, sadakat, katkı ve profesyonel saygı boyutları ile tanımlamıştır. Lider üye etkileşiminde liderin ve üyenin beklentilerinin farklı olduğu, lider daha çok işle ilgili beklentilere sahipken astın sosyal beklentileri olduğu düşünülmektedir. Bu doğrultuda katkı boyutunun lider açısından, diğer boyutların ise ast açısından daha önemli olduğu ve lider üye ilişkisinde astın gösterdiği çabanın daha yüksek olduğu düşünülmektedir⁴⁸. Lider üye etkileşimini ölçmek için kullanılan boyutlar literatür doğrultusunda aşağıdaki gibi tanımlanmaktadır:

Etki boyutu; lider ile üye ilişkisinde iş ile ilgili veya profesyonel değerlerden kaynaklanmayan, daha çok kişiler arası ilişkiye dayanan bir bağlantıyı ifade etmektedir. Astın liderini, iş kimliğinden bağımsız bir birey olarak beğenmesi, arkadaş olmak istemesi bu boyutun göstergelerinden bazılarıdır^{49 50}.

Sadakat boyutu; lider ile astı arasındaki ilişkinin devamlılığı ile ilgilidir. Lider ile üyenin birbirleriyle kurduğu ilişki doğrultusunda astın kendini güvende hissetmesi, liderinin onun yanında olduğunu ve yolunda gitmeyen durumda yanında olacağını bilmesi sebebiyle liderine duyduğu sadakati ifade eder⁵¹.

Katkı boyutu; lider ile astı arasındaki ilişkide ilişkinin iki tarafının birbirine sağladığı faydayı ifade etmektedir. Lider astına bir görev verdiğinde, ast bu görevi en iyi şekilde yerine getirerek yöneticisine fayda sağlamaktadır, bunun karşılığında yöneticisi de astına daha fazla kaynak sağlayarak astı için bir fayda yaratmaktadır. Bu doğrultuda astı da lider için daha faydalı olmak isteyecektir. Liderin verdiği görevleri daha iyi yaparak lider tarafından takdir kazanan üye, lider ile diğerlerine kıyasla daha kaliteli bir etkileşim içine girecektir. Böyle bir ilişki içinde olan astların iş performansları artabilecek ve kendi işlerinin gerektirdiğinden daha fazla çaba sarf edebileceklerdir^{52 53}.

48 John Maslyn ve Mary Uhl-Bien, "Leader-Member Exchange And Its Dimensions: Effects of Self Effort and Other's Effort on Relationship Quality", Journal of Applied Psychology, Vol.86, 2001, s.697-708.

49 Robert C. Liden ve John M. Maslyn, "Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assesment Though Scale Development", Journal of Management, Vol.24, 1998, s.42-72.

50 Connie Green, "Leader Member Exchange and The Use of Moderating Conflict Management Styles", International Journal of Conflict Management, Vol.19, No.2, 2008, s.92-111.

51 Robert C. Liden, John M. Masly, 1998. A.g.e. s. 45-69

52 Robert C. Liden, John M. Masly, 1998. A.e

53 Robert C. Liden ve George Graen, "Generalizability Of The Vertical Dyad Linkage Model Of Leadership", Academy of Management Journal, Vol.23, No.3, 1980, s.451-465.

Profesyonel saygı boyutu; hem liderin hem de astın karşılıklı olarak birbirlerinin sahip olduğu saygınlık derecesine olan algısını ifade etmektedir⁵⁴. Kişilerin işe yönelik bilgi ve deneyimi veya daha önce almış oldukları ödüller bu algıyı etkileyebilmektedir⁵⁵.

Lider üye iletişiminin kalitesi, diğer bir ifade ile, yönetici ile astın birlikte kurduğu ilişki doğrultusunda, astın kendini güvende hissetmesi, yöneticisinin yanında olduğunu bilmesi, yöneticisini iş kimliğinden bağımsız bir birey olarak beğenmesi, ast ile üstün karşılıklı olarak birbirlerine saygı ve güven duyması, üstünün takdir kazanması astın işe, yöneticisine ve örgüte yönelik davranışlarını olumlu etkilemesi açısından önem taşımaktadır.

4. Duygusal Zeka, Lider Üye Etkileşimi ve Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkiler

Literatürde lider üye etkileşimi ile çatışma yönetimi yöntemleri arasındaki ilişkiyi sorgulayan çalışmalardan birinde, beş çatışma yönetimi yöntemi ile lider üye ilişkisini, çatışma yönetimi yöntemlerinin ve lider üye etkileşimin kalitesinin yaş, cinsiyet ve örgütte bulunma süresine göre değişip değişmediği araştırılmıştır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre, çatışma yönetimi yöntemleri ile lider üye etkileşimi arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Başka bir deyişle, liderin ya da astın kullandığı çatışma yönetimi yönteminin lider ile üye arasındaki ilişkinin kalitesine göre değişkenlik gösterdiği tespit edilmiştir⁵⁶. Literatürde lider üye etkileşimi ve çatışma yönetimi arasındaki ilişkilere ilişkin yapılan bir başka çalışmada, liderlerin sıklıkla kullandıkları çatışma yönetim yöntemini belirlerken, üyeleriyle etkileşimlerini dikkate aldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Söz konusu çalışmada lider üye etkileşimi kalitesi oldukça yüksek bulunmuş ve bu kalitenin liderin çatışma yönetimi yöntemlerinden uzlaşma yöntemini kullanması ile ilişkili olduğu sonucu elde edilmiştir⁵⁷. Başka bir çalışmada ise, duygusal zeka ve lider üye etkileşiminin kalitesi arasındaki ilişki araştırılmış, liderin kendisi ve başkalarına olan ilgisinin lider ve üye arasındaki etkileşimle yakından ilişkili olduğu görülmüştür⁵⁸.

54 Türker Baş, vd., a.g.e. s. 1014-1020

55 Robert Liden, John Masly., 1998. A.e

56 Connie Green, A.g.e s.95-108.

57 Fatih Karcıoğlu ve Cem Kahya, "Lider-Üye Etkileşimi ve Çatışma Yönetim Stili İlişkisi", Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Vol.15, No.2, 2011, s.337-352.

58 John E Barbuto. ve Marilyn J Bugenhagen., "The Emotional Intelligence Of Leaders As Antecedent To Leader-Member Exchanges: A Field Study", Journal of Leadership Education, Vol.8, No.2, 2009, s.135-146.

Duygusal zeka ve lider üye etkileşimi arasındaki ilişkinin incelendiği bazı çalışmalarda, yönetici ve çalışanın duygusal zekaları lider üye etkileşimi için öncül faktör olarak kabul edilmiş ve duygusal zeka seviyeleri yüksek olan çalışanların, yöneticileri ile aralarında daha iyi bir etkileşim algıladıkları bulunmuştur. Lider üye etkileşimindeki kalitenin, çalışan ve yöneticinin duygusal zeka seviyeleriyle doğru orantılı olduğu sonucuna varılmıştır^{59 60}.

Birçok araştırmacı tarafından duygusal zekanın işe ilişkin birçok çıktı ile ilgili olduğu görülmüştür. Bu çıktılar, liderlik yaklaşımları, iş performansı, iş gücü devri, örgütsel vatandaşlık davranışları ve problem çözme yaklaşımlarıdır^{61, 62, 63}.

Goleman, Boytzis ve McKee tarafından (2002) yapılan çalışmada, başkalarının duygu ve düşüncelerine özen ve ilgi gösterme yeteneği olan liderlerin çalışanlarına destek verme, adaletli olma ve onlara saygılı davranma gibi davranışların onların ruh halini olumlu etkilediği, bu sayede de örgütsel başarının arttığı gözlenmiştir⁶⁴.

Konu ile ilgili yapılan bir diğer çalışmada, duygusal zekanın, grup içindeki çatışma yönetimi ile yakından ilişkili olduğu ileri sürülmüş ve duygusal zekası yüksek olan bireylerin düşük olanlara göre çatışmayı daha verimli çözebilecekleri bulunmuştur. Duygusal zekaları düşük olan bireylerden oluşan gruplarda çatışmayı çözebilmek için bireylerin kaçınma ve uyum sağlama davranışları gösterdikleri gözlenmiştir. Duygusal zeka ve çatışma yönetimi biçimleri arasındaki ilişkide de, iletişim ve kişiler arası ilişkiler, kişinin kendisi ve diğerleri ile alakadar olması, çatışma durumunu yeniden yorumlaması ve dönüştürmesi gibi etmenler belirleyici rol oynamaktadır⁶⁵.

59 Mahfooz A Ansari. ve Azura A Effendi., "Emotional Intelligence Compatibility and Leader-Memner Exchange", 13.Annual Conference of the International Leadership Association, Londra, 2011.

60 Greg J Sears. ve Camilla M Holmvall, "The Joint Influence OF Supervisor and Subordinate Emotional Intelligence on Leader-Member Exchange", Journal of Business and Psychology, Vol.25, 2010, s.593-605.

61 Goleman, D. A.e.

62 Arla L Day ve Sarah A. Carroll "Using An Ability-Based Measure Of Emotional Intelligence To Predict Individual Performance, Group Performance and Group Citizenship Behaviors", Personality and Individual Differences, Vol.36, No.6, 2004.

63 Afzalur M Rahim. ve Patricia Minors, "Effects of Emotional Intelligence on Concern For Quality and Problem Solving", Managerial Auditing Journal, Vol.18, No.2.

64 Noorlaila H Yunus, Kadulliah Ghazali, C. Norlia Hassan, "The Influence Of Leaders's Emotional Intelligence: Mediating Effect of Leader-Member Exchange on Employees' Organizational Citizenship Behaviours", Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business, Vol.3, No.3.

65 C. Peter Jordan ve C. Ashlea Troth, "Managing Emotions During Team Problem Solving: Emotional Intelligence and Conflict Resolution", Human Performance, Vol.17, No.2, 2004, s.195-218.

Goleman de (1998) yüksek duygusal zekaya sahip bireylerin çatışma çözme yeteneklerinin gelişmiş olduğunu ve özellikle de grup çalışmalarında duyguları kontrol etmenin yeni çözüm yolları bulabilmeyi sağladığını gözlemlemiştir.

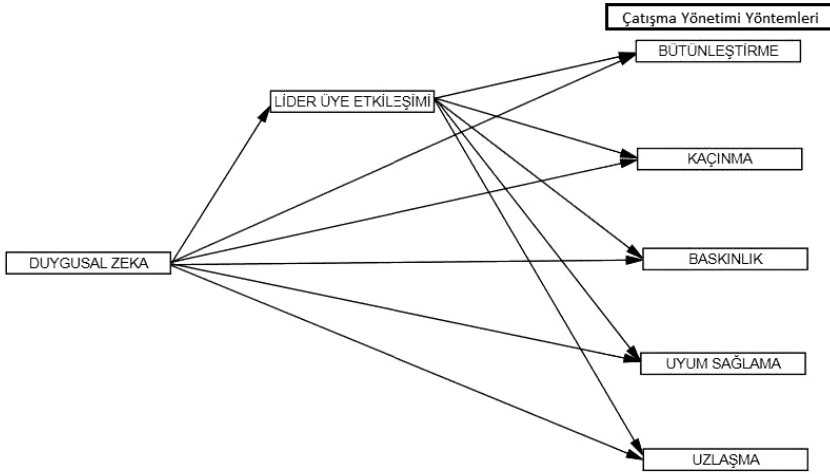
5. Duygusal Zeka, Lider Üye Etkileşimi ve Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkilere Yönelik Araştırma

5.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Konu ile ilgili yapılan literatür taraması sırasında, bireylerin duygusal zekaları, üstleriyle çatışma yaşadıklarında uyguladıkları yöntemler ve liderleriyle olan etkileşimleri arasında ilişkiler olduğu gözlenmiştir. Bu ilişkiler doğrultusunda, çalışan bireylerin duygusal zeka düzeyleri ile bu bireylerin üstleriyle olan çatışmalarında, çatışmayı yönetmek için başvurdukları yöntemler arasındaki ilişkinin incelenmesi, bu ilişkide lider üye etkileşiminin rolünün belirlenmesi amaçlanmıştır. Söz konusu ilişkilerin saptanması durumunda, katılımcıların demografik özelliklerine göre değişkenler ve ilişkileri açısından herhangi bir farklılık olup olmadığının da tespit edilmesi istenmiştir. Bu amaca yönelik olarak araştırmanın temel hipotezi belirlenmiş ve aşağıdaki araştırma modeli oluşturulmuştur.

1H₁: Duygusal zeka ve çatışma yönetimi yöntemleri arasındaki ilişkide lider üye etkileşiminin aracılık rolü vardır.

Şekil 2. Araştırma Modeli



Araştırmanın kapsamını İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü'nde genel işletme, yönetim ve organizasyon, muhasebe ve denetim, finans, insan kaynakları yönetimi ve pazarlama gibi yüksek lisans programlarında eğitim görmekte olan yaklaşık 600 öğrenci oluşturmaktadır. Araştırmada, anket uygulaması yapılan öğrencilerin bir işletmede çalışıyor olmaları önemli bir koşuldur. Söz konusu öğrencilerin tamamına anket formu dağıtılmış ancak bazı kişilerin bir işte çalışmamları ya da anket uygulaması yapıldığı zaman içerisinde okulda olmamaları nedeniyle 338 anket cevaplanmıştır. Araştırma, 338 öğrencinin ölçme araçlarına kendilerini değerlendirme ile ilgili verdikleri cevaplarla sınırlıdır. Ulaşılan sonuçlar herhangi bir genellemeyi içermemekte, sadece araştırma yapılan örnekleme ilişkin sonuçları ortaya koymaktadır.

5.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın verileri anket yöntemi ile elde edilmiştir. Araştırmanın kapsamını oluşturan kişilere anketler elden ulaştırılarak cevap alınmıştır. Yapılan literatür taraması sonucunda belirlenen duygusal zeka, lider üye etkileşimi ve çatışma yönetimi ölçeklerine dayanarak bir anket formu hazırlanmıştır. Söz konusu ölçekler literatürde en yaygın kullanılan ve araştırmacılar tarafından birçok kez güvenilirlik ve geçerliliği test edilmiş ölçekler olması dolayısıyla tercih edilmiştir. Anket formunda yer alan ilk bölüm, katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yöneliktir.

Anket formunun ikinci bölümünde yer alan 79 ifade ise, araştırmanın üç değişkenine yönelik ölçeklere ilişkin ifadelerdir. Bu ifadeler “kesinlikle katılıyorum (5), katılıyorum (4), ne katılıyorum ne katılmıyorum (3), katılmıyorum (2), kesinlikle katılmıyorum (1)” şeklinde beşli Likert tipi ölçek kullanılarak hazırlanmıştır.

Araştırmaya katılan bireylerin duygusal zeka düzeylerini ölçmek amacıyla Schutte (1998) tarafından geliştirilmiş olan “Duygusal Zeka Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek tek boyuttan ve 33 ifadeden oluşmaktadır. Lider üye etkileşimi kalitesini ölçmek amacıyla Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilmiş olan “Lider-Üye Etkileşimi” ölçeğinden yararlanılmıştır. Bu ölçek etki, sadakat, katkı ve profesyonel saygı olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Ölçek, etki boyutu üç ifade, sadakat boyutu üç ifade, katkı boyutu iki ifade ve profesyonel saygı boyutu ise üç ifade olmak üzere toplam 11 ifadeden oluşmaktadır. Astların üstleriyle olan çatışmalarını yönetmede hangi yöntemi kullandıklarını ölçmek üzere, Rahim (1983) tarafından geliştirilmiş olan “Çatışma Yönetimi” ölçeği kullanılmıştır. Söz konusu ölçek beş ayrı çatışma yönetimi yöntemi olduğunu kabul etmiş olup, bu yöntemler bütünleştirme, kaçınma, uzlaşma, uyum sağlama ve baskınlık yöntemleridir. Her bir yöntem 7 ifade ile ölçülmekte olup ölçek toplam olarak 35 ifadeden oluşmaktadır.

5.3. Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırmaya katılan kişilerden elde edilen veriler SPSS 20.0 ve WinBugs programları ile analize tabi tutulmuştur. Bunun yanında, değişkenlere ilişkin ortalamaların anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla Tek Örneklem t-Testi ve katılımcıların demografik özelliklerine göre tüm değişkenler açısından farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla Bağımsız Örneklem t-Testi yapılmıştır. Daha sonra değişkenler arası ilişkileri incelemek amacıyla SPSS programı için, M. Murat Yaşlıoğlu'nun, aracı değişken etkisini ölçmek üzere kullanılan Sobel⁶⁶ tekniğini temel alarak SPSS için geliştirdiği ve “yol diyagramı” eki (script) kullanılmıştır.

Araştırmada ilk olarak değişkenlere ilişkin ölçeklerin içsel tutarlılığı Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısının hesaplanmasıyla test edilmiştir. Duygusal zeka ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,92, lider üye etkileşimi ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,93 ve çatışma yönetimi yöntemlerinden bütünleştirmenin güvenilirlik katsayısı 0,86, kaçınma yöntemi 0,85, bas-

66 E. Michael Sobel, “Asymptotic Confidence Intervals For Indirect Effects in Structural Equation Models”, *Sociological Methodology*, Vol.13, 1982, s.290-312.

kınlık 0,73, uyum sağlama 0,78 ve uzlaşma yöntemine ilişkin ölçeğin güvenilirlik katsayısı ise 0,80'dir. Ölçekler daha öncedeki çalışmalarda test edilmiş olmasına rağmen, tanımlayıcı faktör analizi yapılmak suretiyle ölçeklerin yapısal geçerliliğinin sınanması uygun görülmüş ve bu doğrultuda SPSS paket programı vasıtasıyla "Principal Axis" ve "Orthogonal Rotasyon (Varimax)" yöntemleri kullanılarak analiz gerçekleştirilmiştir. Ölçeklerin faktör yapıları tek tek incelenmiş ve orijinal faktör yapılarının korunduğu gözlenmiştir. Açıklanan varyansların tekli ve çoklu tüm faktör yapıları için %60-%88 aralığında olduğu bulunmuştur. Güvenilirliğin testi ve yapısal geçerliliğin sınanmasından sonra analizlere geçilmiştir.

Araştırmadaki katılımcı grubunun demografik özelliklerine yönelik frekans ve yüzde dağılımlarına bakıldığında, araştırmaya katılan çalışanların %45'i kadın ve %55'i erkektir. Katılımcıların yaş ortalaması 27 olup, yaşları 20 ile 55 arasında değişmektedir. Katılımcıların mesleki kıdem süreleri üç farklı grup altında ele alınmıştır ve %76'sını 1 ile 5 yıldır çalışanlar oluşturmaktadır. Katılımcıların %40'ı yönetim görevi içermeyen pozisyonda, %17'si alt düzey yönetici, %26'sı orta düzey yönetici ve %6'sı da üst düzey yönetici pozisyonunda çalışmaktadır.

Duygusal zeka, lider üye etkileşimi ve çatışma yönetimi yöntemleri değişkenlerinin ortalamasının üzerinde olduğunu kanıtlayabilmek üzere, ortalamaların istatistiki anlamlılıklarını test etmek amacıyla Tek Örneklem t-Testi (One Sample t-Test) yapılmıştır. Duygusal zeka ve lider üye etkileşimi için orta nokta olarak 3,5 değeri, çatışma yönetimi yöntemleri için ise orta nokta değeri olarak 3 kabul edilmiştir⁶⁷. Hem kadın hem erkek örneklem grupları için ayrı ayrı yapılan Tek Örneklem t-Testi sonucunda değişkenlerin ortalama değerleri incelendiğinde (Tablo 1), kadın ve erkek örneklem sayılarının denk olduğu, her iki grubunda duygusal zeka ortalamalarının 4'e çok yakın ve ortalamasının üzerinde olduğu, fakat lider üye etkileşimi kalitesinin ancak ortalama değer ile aynı seviyede kaldığı görülmüştür. Katılımcıların çatışma yöntemlerinden hangilerini kullandıklarını değerlendirmek amacıyla yine kadın ve erkek katılımcılar için iki ayrı olmak üzere çatışma yöntemleri birer birer ele alınarak yapılan Tek Örneklem t-Testi sonucu, katılımcıların tümünün bu çatışma yöntemlerini kullandıkları istatistiki açıdan onaylanmıştır. Tablo 1'deki ortalamalar incelendiğinde ise kadın, erkek ve her iki grup açısından en büyük ağırlı-

67 Likert tipi 5'li ölçeğin orta noktası olarak "ne katılıyorum ne katılmıyorum" alınmıştır. "Katılıyorum" değeri 4'tür. Dolayısıyla LMX için 3,5'tan başlayarak orta üstü yorumu yapmak doğru olacaktır. Çatışma yönetimi için ise önemli olan çatışma yönetiminin varlığı olduğundan orta nokta alınan 3'ün üzerindeki her değer o çatışma yönetimi yönteminin varlığına işaret edecektir.

ğın “bütünleştirme” çatışma yönetimi yöntemine verildiği görülmektedir. Bağımsız Örneklem t-Testi (Independent Samples t-Test) sonucu, kadın ve erkeklerin çatışma yönetimi yöntemlerini kullanmaları açısından “bütünleştirme” yöntemine yönelik farklılık oluştuğu görülmüştür ($t=3,029$, $p<0,05$). Bu farklılığa göre, kadınların çatışma yönetimi yöntemlerinden bütünleştirme yöntemini daha çok kullandığını söylemek mümkündür (Ortalamalar farkı = 0,2482).

Tablo 1. Örneklem İlişkin Ortalamalar

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Ortalama Farkı (kadın-erkek)
Duygusal Zeka (DZ)	Kadın	150	3,9546	,42427	0,0603
	Erkek	187	3,8943	,48355	
	Toplam	337	3,9219	,45798	
Lider Üye Etkileşimi (LMX)	Kadın	150	3,4527	,80802	-0,1219
	Erkek	187	3,5746	,93017	
	Toplam	337	3,5207	,87745	
Bütünleştirme	Kadın	150	4,0295	,71520	0,2482
	Erkek	187	3,7813	,77294	
	Toplam	337	3,8946	,75755	
Kaçınma	Kadın	150	3,7011	,83797	0,1539
	Erkek	187	3,5472	,92973	
	Toplam	337	3,6193	,89319	
Baskınlık	Kadın	150	3,3467	,76979	-0,1046
	Erkek	187	3,4513	,75230	
	Toplam	337	3,4077	,76158	
Uyum Sağlama	Kadın	150	3,4178	,75647	-0,0715
	Erkek	187	3,4893	,70364	
	Toplam	337	3,4596	,72734	
Uzlaşma	Kadın	150	3,6724	,68393	0,0139
	Erkek	187	3,6585	,66401	
	Toplam	337	3,6669	,67226	

Duygusal zeka, lider üye etkileşimi ve çatışma durumunda astların üstlerine karşı uyguladıkları çatışma yönetimi yöntemleri arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla Sobel (1982) metodu ile modelin testi yapıl-

mıştır. Model testi aşamasında toplam örneklem üzerinden test yapılırken aynı zamanda kadın ve erkek örneklem olarak ayrıştırma yapılmış ve temel hipotezde öne sürülen ilişkiler bağlamında bir farklılık olup olmadığı da incelenmiştir. Ortalama değerler doğrultusunda bütünleşme dışındaki çatışma yönetimi yöntemleri arasında cinsiyet açısından fark olmasa dahi değişkenlerin birbirleri ile ilişkileri ele alındığında kadın ve erkek örneklemelerde farklı ilişkisel sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo 2. Duygusal Zeka, Lider Üye Etkileşimi ve Çatışma Yönetimi Yöntemleri Arasındaki İlişkiler

Regresyon Yükleri ve R ² değerleri		Erkek		Kadın		Toplam	
		Reg. Yüğü	(R ²)	Reg. Yüğü	(R ²)	Reg. Yüğü	(R ²)
DZ	---> LMX	0,414**	0,047	0,668**	0,121	0,560**	0,116
LMX	---> BUTUNLES-TIRME	0,122	0,000	0,260**		0,193**	
DZ	---> BASKINLIK	0,489**	0,073	0,538**	0,120	0,513**	0,095
DZ	---> UYUM SAĞ-LAMA	0,216	0,019	0,246*	0,029	0,242**	0,023
DZ	---> BUTUNLES-TIRME	0,261*	0,052	0,311**	0,034	0,329**	0,070
DZ	---> UZLASMA	0,559**	0,120	0,445**	0,105	0,489**	0,111
DZ	---> KACINMA	-0,024	0,000	0,444**	0,053	0,279**	0,021

* p<0,05 ** p<0,01

Yapılan analiz sonucu elde edilen (Tablo 2) regresyon yükü sütununda yazan değerler, değişkenler arası ilişkinin boyutunu ifade etmektedir. R² değerleri ise regresyon katsayısını, başka bir deyişle değişkenlerin birbirlerini etkileme oranlarını göstermektedir. Bu doğrultuda, değişkenler arası ilişkiler incelendiğinde, katılımcıların duygusal zekası ile üsteleriyle olan etkileşimleri arasında anlamlı ve orta düzeyde ($b=0,560$) bir ilişki olduğu, kadınlarda bu ilişkinin erkeklere oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. ($b_{kadın}=0,668$, $b_{erkek}=0,414$).

Katılımcıların duygusal zekası ile üstleriyle çatıştıklarında çatışmayı çözebilmek için kullandıkları tüm çatışma yönetimi yöntemleri arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Kadın katılımcılarda, duygusal zeka ile baskınlık ($b=0,538$), uzlaşma ($b=0,445$) ve kaçınma ($b=0,444$) yöntemleri arasında orta düzeyde, duygusal zeka ile bütünleşme ($b=0,311$) ve uyum sağlama ($b=0,246$) yöntemlerinde ise daha düşük düzeyde pozitif anlamlı ilişkiler görülmektedir. Erkek katılımcılarda ise, duygusal zeka ile uzlaşma ($b=0,559$) ve baskınlık ($b=0,489$) yöntemlerinde orta düzeyde, bütünleşme yöntemi ($b=0,261$) ile zayıf düzeyde pozitif ilişkiler bulunmuş, duygusal zeka ile uyum sağlama ve kaçınma yöntemleri arasında ise anlamlı ilişki çıkmamıştır. Erkeklerde duygusal zeka ile uzlaşma arasındaki ilişki kadınlara göre daha yüksek, kadınlarda ise duygusal zeka ile baskınlık yöntemi ilişkisi erkeklere göre daha yüksektir.

Diğer taraftan, tüm katılımcılar açısından, lider ve üye arasındaki etkileşimin çatışma yönetimi yöntemlerinden sadece bütünleştirme ile arasında düşük düzeyde, pozitif anlamlı bir ilişkisi ($b=0,193$) söz konusudur. Erkek katılımcılarda bu ilişki anlamlı çıkmadığı, kadın katılımcılarda ise, ilişkinin düşük düzeyde de olsa anlamlı ve pozitif yönde ($b=0,260$) olduğu gözlemlenmiştir.

Kısaca, tüm katılımcılar açısından sonuçlara bakıldığında, duygusal zeka, lider üye etkileşimi ve çatışma yönetimi yöntemleri arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişkiler olduğu gözlemlenmiştir. Duygusal zeka ile çatışma yönetimi yöntemleri ilişkiler açısından değerlendirildiğinde, en yüksek oran "baskınlık" yöntemi ve uzlaşma yöntemlerinde izlenmiştir. Baskınlık yöntemi ile duygusal zeka arasındaki ilişkinin kadın katılımcılarda daha yüksek olduğu, uzlaşma yöntemi ile duygusal zeka arasındaki ilişkinin ise erkek katılımcılarda daha yüksek olduğu saptanmıştır. Erkek katılımcılarda duygusal zeka ile uyum sağlama ve kaçınma yöntemleri arasında ilişki çıkmamış, kadın katılımcılarda ise duygusal zeka ile çatışma yöntemlerinin tümü arasında ilişki olduğu görülmüştür. Diğer taraftan, tüm katılımcılarda duygusal zeka ile lider üye etkileşimi arasında ilişki olduğu ancak kadınlarda bu ilişkinin erkeklere göre daha yüksek olduğunu da söylemek mümkündür. Lider üye etkileşimi ile çatışma yöntemlerinden sadece bütünleşme yöntemi arasında ilişki saptanmış, ancak bu ilişki erkek katılımcılarda söz konusu olmamıştır.

Araştırmanın modeli doğrultusunda lider üye etkileşimi değişkeninin duygusal zeka ile çatışma yönetimi yöntemleri arasında aracılık rolü üstlenip üstlenmediğinin araştırılması söz konusu olduğundan, duygusal zekanın çatışma yönetimi yöntemleri üzerindeki direkt ve lider üye etkile-

şiminin kalitesini etkilemek suretiyle oluşturduğu dolaylı etkileri araştırılmıştır (bkz: Tablo 3). Değişkenler arası etkiye yönelik çoklu regresyonların kareleri toplamına (R^2) bakıldığında regresyon denklemlerinin tümünde zayıf etkiler olduğu gözlenmektedir (R^2 maks:0,121; min:0,047)

Tablo 3. Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Bütünleştirme Yöntemi Üzerindeki Direkt ve Dolaylı Etkileri

	Erkek				Kadın				Toplam			
	Direkt Etki		Dolaylı Etki		Direkt Etki		Dolaylı Etki		Direkt Etki		Dolaylı Etki	
	DZ	LMX	DZ	LMX	DZ	LMX	DZ	LMX	DZ	LMX	DZ	LMX
Bütünleştirme	0,261*	0,122	0,050	0,000	0,311*	0,260*	0,174*	0,000	0,329*	0,193*	0,108*	0,000

* $p < 0,05$

Yapılan analizler sonucu, duygusal zekanın çatışma yönetimi yöntemlerinden bütünleştirme yöntemi üzerinde ($b=0,329$) direkt etkisi gözlenirken lider üye etkileşiminin bütünleştirme yöntemi üzerindeki direkt etkisi ($b=0,193$) olarak hesaplanmıştır. Diğer taraftan, duygusal zekanın, lider üye etkileşiminin kalitesini etkilemek suretiyle bütünleştirme yöntemi üzerinde dolaylı etkiye ($b=0,108$) sahip olduğu görülmüştür. Tablo 3'teki bu değerler, lider üye etkileşiminin duygusal zeka ile bütünleştirme yöntemi arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Başka bir deyişle duygusal zekanın bütünleştirme yöntemi üzerindeki toplam etkisinin ($b=0,437$) bir kısmı ($b=0,108$); duygusal zekanın, lider üye etkileşimi kalitesini etkilemesi suretiyle ortaya çıkmaktadır. Katılımcılar cinsiyetlerine göre ayrı ayrı ele alınarak değerlendirildiğinde, kadın katılımcılarda bu etkiye rastlanırken, erkek katılımcılar söz konusu olduğunda bu dolaylı etkiden söz edilememektedir.

6. Sonuçlar ve Değerlendirme

İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü'nde yüksek lisans yapan ve aynı zamanda bir işletmede çalışmakta olan kişilere yönelik bu çalışmada, katılımcıların duygusal zekaları ile üstleriyle çatışma durumunda kaldıklarında uyguladıkları çatışma yönetimi yöntemleri arasındaki ilişki- de lider üye etkileşiminin rolünün incelenmesi, katılımcıların demografik özelliklerine göre değişkenler ve ilişkilerin farklılık gösterip göstermediğinin araştırılması sonucu aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Bu sonuçlara göre, katılımcıların ortalamasının üzerinde duygusal zekaya sahip olduğunu, liderleriyle/yöneticileriyle etkileşimlerinin kalitesinin yine ortalama düzeyin üzerinde olduğu, üstleriyle çatışma durumunda kaldıklarında çatışmayı yönetebilmek için zaman zaman bütünleşme, uzlaşma, kaçınma, uyum sağlama ve baskınlık yöntemlerinden birini kullandıklarını söylemek mümkündür. Katılımcıların yaşları, kıdem süreleri ve iş yerinde bulunduğu pozisyonlarına göre duygusal zeka, lider üye etkileşimi ve kullandıkları çatışma yönetimi yöntemleri anlamlı şekilde farklılık yaratmadığı gibi, cinsiyet değişkeni açısından da yine kişilerin duygusal zekalarında ve lider üye etkileşimi kalitesinde anlamlı farklılıklar ortaya çıkmamıştır. Duygusal zeka kişilerin duygularını iyi yönetebilmesi ve kontrol edebilmesi anlamına gelmekte olup, katılımcıların kadın ve erkek olmaları duygusal zeka düzeyleri açısından anlamlı bir farklılaşma göstermemektedir. Benzer şekilde yine kişilerin kadın ve erkek olmaları üstleriyle aralarındaki ilişkinin kalitesini de farklılaştırmamaktadır. Öte yandan çatışma yönetimi yöntemlerinden yalnızca bütünleştirme yönteminde cinsiyet açısından anlamlı farklılık olduğu, kadınların bütünleştirme yöntemini erkeklere oranla daha çok kullandığı gözlenmiştir. Bütünleştirme yönteminin, çatışma yaşayan tarafların ortak bir çözüm yolu bulabilmek amacıyla görüş farklılıklarının bütünleştirilmesi için iletişimdeki etkinliğin ve işbirliğinin sağlanması anlamına gelmekte olduğu dikkate alındığında, üstleriyle çatışma yaşayan kadınların erkek çalışanlardan daha çok, ortak bir çözüm yolu bulabilmek için görüş farklılıklarını bütünleştirmek amacıyla üstleriyle iletişim kurma ve işbirliği yapma çabalarına giriştiğini söylemek mümkündür.

Katılımcıların duygusal zeka ile liderleriyle olan etkileşimleri arasında, anlamlı ve orta seviyede pozitif yönlü ilişkiler olduğu görülmüştür. Lider ile üye arasındaki ilişkinin kalitesinin, hem liderin hem de astın kişisel özelliklerinden etkilendiği varsayıldığında, kişinin duygusal zeka düzeyinin lideri ya da yöneticisi arasındaki ilişkide önemli rol oynadığını vurgulamak yanlış olmayacaktır; araştırmanın sonuçları da, duygusal zeka düzeyinin lider üye etkileşimi kalitesi ile pozitif yönde ilişkisinin olması bu durumu destekler niteliktedir. Duygusal zeka ve lider üye etkileşimi arasındaki ilişkinin derecesi kadın katılımcılarda erkeklere göre biraz daha yüksektir, bu durum kadınların duygusal zeka seviyelerinin üstleri ile etkileşimlerinin kalitesinde erkeklere göre daha etkin bir faktör olduğunu göstermektedir.

Benzer şekilde, kişilerin uyguladıkları çatışma yönetimi yöntemlerinin de kişisel özelliklere göre değişkenlik gösterebileceği aşikar bir durumdur. Bu bağlamda duygusal zeka ile çatışma yönetimi yöntemleri arasında yine

katılımcılar açısından anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Katılımcılar, üstleriyle çatışma yaşadıklarında çatışmayı yönetmede daha çok bütünleşme yöntemini tercih etmelerine rağmen, çatışma yöntemleri duygusal zeka ile ilişkilendirildiğinde, duygusal zeka ile en yüksek ilişki baskınlık ve uzlaşma yöntemleri arasında bulunmuştur. Kadınlarda duygusal zeka ile baskınlık yöntemi arasındaki ilişki daha yüksek iken erkeklerde, duygusal zeka ile uzlaşma yöntemi arasındaki ilişki daha yüksek çıkmıştır. Diğer taraftan, erkek katılımcılardan farklı olarak, kadın katılımcıların duygusal zekası, üstleriyle olan çatışmalarda uyum sağlama yöntemine de başvurmasını sağlamaktadır. Bu durumda, kadın ve erkeğin çatışma yönetiminde duygusal zekaları tarafından farklı yönlendirildikleri şeklinde bir yorum yapılabilir. Toplumumuzda, genel olarak kadının baskı altında olduğu dikkate alındığında, işinde daha başarılı olmak için çalışırken lisans üstü eğitime devam kadın, yöneticisiyle bir çatışma yaşadığında, kendini korumak amacıyla duygusal zekası onu, üstüne karşı baskın olma, bunu gerçekleştiremeyeceği durumlarda da uyum sağlama yöntemine yönelttiği söylenebilir. Erkeğin çatışma ortamında, genellikle sergilediği sert tavrının duygusal zekası sayesinde üstü ile daha uzlaşıcı bir tavra dönüştüğü de düşünülebilir.

Katılımcılar açısından, lider ve üye arasındaki etkileşimin çatışma yönetimi yöntemlerinden sadece bütünleştirme ile arasında anlamlı ilişkilerin varlığı gözlenmektedir. Bu ilişki erkek katılımcılar açısından anlamlı çıkmamakla beraber, kadın katılımcılar ele alındığında ilişkinin anlamlı ve pozitif yönde olduğu tespit edilmiştir. Yönetici ile astı arasındaki ilişkinin kalitesinin, astların yöneticileri ile etkin bir iletişim kurarak ve işbirliği yolu ile çatışmayı çözmeye çalışacağı ya da ilişkinin iki yönlü olduğu düşünüldüğünde, iletişim ve işbirliği yolu ile çatışmayı çözen astların yöneticisi ile aralarındaki etkileşimin kalitesinin artabileceği ve bu konuda da kadınların nispeten başarılı olduğu söylenebilir.

Araştırmanın temel hipotezi lider üye etkileşiminin, duygusal zeka ve çatışma yöntemleri arasındaki aracılık rolünün belirlenmesidir. Ancak lider üye etkileşimi ile sadece bütünleştirme boyutunda anlamlı ilişkiler bulunduğu için diğer çatışma yönetimi yöntemlerinde lider üye etkileşimi değişkeninin aracılık rolü üstlenmesi söz konusu değildir. Araştırmada, duygusal zekanın bütünleştirme yöntemi üzerinde direkt etkisinin yanında dolaylı bir etkiye de sahip olduğu görülmüştür. Burada sözü edilen dolaylı etki, lider ve astı arasındaki ilişki aracılığı ile duygusal zekanın bütünleştirme üzerindeki etkisidir. İstatistikî olarak anlamlı çıkan kısmi dolaylı aracılık etkisi; duygusal zekanın bütünleştirme üzerindeki etkisi-

nin bir kısmının lider üye etkileşimi kalitesinin etkilemek suretiyle gerçekleştiğini göstermektedir. Bu durum, kişinin duygularının farkında olması ve duygularını yönetebilme yeteneğine sahip olması, üstleriyle olan ilişkilerinde bir anlaşmazlık yaşadığında bu anlaşmazlığı kendi isteklerinden ödün vermeden ve karşısındakinin isteklerini de göz ardı etmeyerek işbirliği yapma yolu ile çözebilmesini sağlamaktadır şeklinde yorumlanabilir. Bütünleştirme yöntemi için görüş farklılıklarının bütünleştirilmesindeki en önemli unsur iletişimin etkinliğinin sağlanmasıdır. Açık iletişim sayesinde taraflar duygu ve düşüncelerini rahatça ortaya koyabilir ve tartışabilirse daha az gerilim yaşanabilir. Duygusal zekanın etkisi ile artması beklenen lider üye etkileşiminin kalitesi, iletişimi de iyileştireceğinden, kişileri bütünleştirme yöntemine yöneltmesi beklenen durumdur. Araştırmanın ilginç sonuçlarından biri, bu etkinin erkek katılımcılar açısından izlenmemiş olmasıdır. Bu etkinin erkek katılımcılar için görülmemiş olması, erkeklerin duygularıyla yönlendirdikleri ilişkilerinin, çatışma yöntemi seçimlerinde etkili olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Elde edilen sonuçların araştırmaya katılan kişilerin eğitim seviyelerinin yüksek olmasından etkilenmiş olduğu düşünülmektedir. Çünkü çatışma yönetimi yöntemi olarak tüm yöntemlerin (bütünleştirme, uzlaşma, kaçınma, uyum sağlama, ve baskın olma) zaman zaman kullanıldığı ve duygusal zeka ile her biri arasında ilişkiler olduğu görülmüş olsa da, hatta duygusal zeka ile baskınlık ve uzlaşma yöntemleri arasında diğer çatışma yöntemlerine göre daha yüksek ilişki çıkmış olsa da, lider üye etkileşiminin sadece bütünleştirme yöntemi ile ilişkili olduğu bulunmuştur. Başka bir deyişle, üstleriyle çatışma durumunda kalan astlar sorunu çözmek için bazen görüş farklılıklarının giderilmesine yönelik işbirliği yaparak, bazen de karşılıklı çıkarları göz önünde bulundurarak, özellikle de kendi isteklerini önemli derecede ön planda tutarak, ya da çatışmayı görmezden gelerek ya da boyun eğme gibi davranışlar göstererek, çatışmayı çözebilme yolunu seçerken, kişilerin duygusal zekaları onları daha çok baskınlık ve uzlaşma yöntemini seçmesine yönlendirmekte, kişilerin lider ya da yöneticileri arasındaki olumlu ilişkileri de, çatışmaları çözmeye bütünleştirme yöntemini tercih etmelerine kısmen de olsa aracılık etmektedir. Diğer bir ifade ile, yönetici ile astın birbirleriyle kurduğu ilişki doğrultusunda astın kendini güvende hissetmesi, yöneticisinin yolunda gitmeyen durumda yanında olacağını bilmesi, yöneticisini iş kimliğinden bağımsız bir birey olarak beğenmesi, üstünün takdirini kazanması, ast ile üstün karşılıklı olarak birbirlerine saygı duyması, astın herhangi bir çatışma durumunda yine üstüyle karşılıklı konuşarak, işbirliğine giderek çatışmayı çözesine kısmen de olsa neden olmaktadır.

Ancak bu durum, kadın ve erkek katılımcılar açısından ayrı ayrı değerlendirildiğinde, sonuçların farklılık gösterdiği, erkek katılımcılar açısından lider üye etkileşimi ve çatışma yönetimi yöntemleri arasında bir ilişki bulunmadığı, kadın katılımcılarda ise, üstleriyle olumlu iletişimlerinin onlarla yaşadıkları çatışmayı gidermede, bütünleşme yönetimini kullanmalarına etki ettiği görülmüştür. Diğer taraftan, yine erkek katılımcılardan farklı olarak, kadın katılımcıların sahip oldukları duygusal zekaları sayesinde üstleriyle çatışmalarını çözerken bütünleşme yöntemini tercih etmelerinde üstleriyle olan etkileşimin dolaylı de olsa aracı rolü olduğu tespit edilmiştir.

Özetle, eğitim seviyesi yüksek kişileri kapsayan, duygusal zeka, lider üye etkileşimi ve çatışma yönetimi yöntemlerini inceleyen bu çalışmada, ortalamanı üzerinde bir duygusal zekaya sahip, üstleriyle olumlu bir iletişim kurmuş, üstleriyle karşılıklı güven ve saygı ortamı oluşmuş katılımcıların özellikle kadın katılımcıların, üstleriyle çatışma yaşadıklarında, ortak bir çözüm yolu bulabilmek ve görüş farklılıklarının bütünleştirilmesini sağlayabilmek için üstleriyle işbirliği yaparak, bilgi alışverişinde bulunarak, aralarında etkin bir iletişim kurmaya çalışarak tarafların duygu ve düşüncelerini rahatça ortaya koyabileceği bir yol arayarak çatışmayı çözmeye çalıştıklarını söylemek mümkündür.

Yapılan çalışma, belli bir katılımcı grubu ele alınarak gerçekleştirildiğinden herhangi bir genelleme içermemektedir. Daha geniş bir katılımcı grubuna benzer uygulamanın yapılması ile çalışmanın daha genellenebilir sonuçlara ulaşacağı düşünülmektedir. Diğer taraftan, farklı eğitim durumlarındaki katılımcıların özellikle mavi yakalı çalışanların çalışmaya dahil edilmesi ve yöresel farklılıkların da dikkate alınması, çalışmayı daha farklı sonuçlara götürebilir. Ayrıca, gelecekte yapılacak çalışmalarda, çalışmanın lider ya da yönetici konumunda olan kişilerin duygusal zekalarının üstleriyle çatışma durumunda seçecekleri yöntemi nasıl etkileyeceği ve bu etkide lider üye etkileşiminin nasıl rol alacağı da incelenebilir. Bu çalışma farklı bir bakış açısıyla; sadece örgüt içindeki ilişkiler açısından değil, örgütlerin dışı yönelik ilişkileri açısından da ele alınarak duygusal zekanın çatışma konusundaki ilişkileri nasıl yönlendirebileceğinin test edildiği bir araştırma şeklinde geliştirilebilir.

KAYNAKÇA

- Aksoy Ali ve Metin Kaplan, "Konaklama İşletmelerinde Departmanlar Arası Çatışmanın Analizi ve Bir Uygulama", Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Vol.15, No.1, 2005, s.133-154.
- Ansari A. Mahfooz ve Effendi A. Azura, "Emotional Intelligence Compatibility and Leader-Memner Exchange", 13.Annual Conference of the International Leadership Association, Londra, 2011.
- Barbuto E. John ve Bugenhagen J. Marilyn, "The Emotional Intelligence Of Leaders As Antecedent To Leader-Member Exchanges: A Field Study", Journal of Leadership Education, Vol.8, No.2, 2009, s.135-146.
- Bar-On Reuven ve Parker D.A. James, "The Handbook of Emotional Intelligence", Jossey-Bass Company, New York, 2000.
- Baş Türker, Keskin Nurzahit ve Mert İ. Sani, "Lider-Üye Etkileşimi (LÜE) Modeli ve Ölçme Aracının Türkçe'de Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi", Ege Akademik Bakış, Vol.10, No.3, 2010, s.1013-1039.
- Blake R. Robert ve Mouton Jane, "The Managerial Grid", Gulf Publications, 1985.
- Day L. Arla ve Carroll A. Sarah, "Using An Ability-Based Measure Of Emotional Intelligence To Predict Individual Performance, Group Performance and Gorup Citizenship Behaviors", Personality and Individual Differences, Vol.36, No.6, 2004.
- Dienesh M. Richard ve Liden C. Robert, "Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique And Further Development", Academy of Management Review, Vol.11, No.3, 1986, s.618-634.
- Erdoğan İlhan, "İşletme Yönetimince Örgütsel Davranış", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme İktisadı Enstitüsü, Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No.5, 1999.
- Eren Eren, "Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi", Beta Basım Yayın, İstanbul, 2000.
- Friedman A. Raymond, Tidd T. Simon, Currall C. Steven ve Tsai C. James, "What Goes Around Comes Around: The Impact of Personal Conflict Styles on Work Conflict and Stress", International Journal Of Conflict Management, Vol.11, 2000, s.32-55.
- Goleman Daniel, "Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ", Bantam Books, New York, 1995.
- Goleman Daniel, "Working With Emotional Intelligence", Bantam Books, New York, 1998.
- Güney Salih, "Davranış Bilimleri", Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul, 2000.
- Graen B. George ve Uhl-Bien Mary, "Relationship-Based Approach Leadership: Development of Leader - Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying A Multi-Level Multi-Domain Perspective", Leadership Quarterly, Vol.6, No.2, 1995, s.219-247.
- Green Connie, "Leader Member Exchange and The Use of Moderating Conflict Management Styles", International Journal of Conflict Management, Vol.19, No.2, 2008, s.92-111.

- Huang Xu, Chan C.H. Simon, Lam Wing ve Nan Xinsheng, "The Joint Effect of Leader-Memeber Exchange and Emotional Intelligence on Burnout Work Performance in Call Centers in China", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.21, No.7, 2010, s.1124-1144.
- Hui Chun, Law S. Kenneth ve Chen X. Zhen, "A Structural Equation Model Of The Effects Of Negative Affectivity, Leader Member Exchange, And Perceived Job Mobility On In Role and Extra Role Performance: A Chinese Case", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.77, 1999, alıntı Baş,T., Keskin, N., Mert, İ.S. "Lider-Üye Etkileşimi (LÜE) Modeli ve Ölçme Aracının Türkçe'de Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi", *Ege Akademik Bakış*, Vol.10, No.3, 2010, s.1013-1039.
- Ilies Remus, Nahrgand D. Jennifer ve Morgeson P. Frederick, "Leader-Member Exchange And Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, Vol.92, No.2, 2007, s.269-277.
- Jordan C. Peter ve Troth C. Ashlea, "Managing Emotions During Team Problem Solving: Emotional Intelligence and Conflict Resolution", *Human Performance*, Vol.17, No.2, 2004, s.195-218.
- Kahn A. William, "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work", *Academy of Management Journal*, Vol.33, No.4, 1990, s.692-724.
- Karçioğlu Fatih ve Kahya Cem, "Lider-Üye Etkileşimi ve Çatışma Yönetim Stili İlişkisi", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Vol.15, No.2, 2011, s.337-352.
- Kihlstrom F. John ve Cantor Nancy, "Social Intelligence", Sternberg, R.J.(Ed.), *Handbook of Intelligence*, Cambridge University Press, 2000, s.279.
- Klieman S. Rhonda, Quinn A. Julie ve Harris L. Karen, "The Influence of Employee-Supervisor Interactions Upon Job Breadth", *Journal of Managerial Psychology*, Vol.15, 2000, alıntı Baş Türker, Keskin Nurzahit ve Mert İ. Sani, "Lider-Üye Etkileşimi (LÜE) Modeli ve Ölçme Aracının Türkçe'de Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi", *Ege Akademik Bakış*, Vol.10, No.3, 2010, s.1013-1039.
- Koçel Tamer, "İşletme Yöneticiliği", Arıkan Yayınevi, İstanbul, 2010.
- Liden C. Robert ve Graen George, "Generalizability Of The Vertical Dyad Linkage Model Of Leadership", *Academy of Management Journal*, Vol.23, No.3, 1980, s.451-465.
- Liden C. Robert ve Maslyn M. John, "Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assesment Though Scale Development", *Journal of Management*, Vol.24, 1998, s.42-72.
- Liden C. Robert, Wayne J. Sandy ve Stilwell Dean, "A Longitudinal Study On The Early Development Of Leader-Member Exchanges", *Journal of Applied Psychology*, Vol.78, No.4, 1993, s.662-674.
- Maslyn John ve Uhl-Bien Mary, "Leader-Member Exchange And Its Dimensions: Effects of Self Effort and Other's Effort on Relationship Quality", *Journal of Applied Psychology*, Vol.86, 2001, s.697-708.

- Mayer D. John, Caruso R. David ve Salovey Peter, "Emotional Intelligence As Zeitegeist, As Personality And As A Mentalability", in Bar-On Reuven ve Parker D.A. James, "The Handbook of Emotional Intelligence", Jossey-Bass Company, New York, 2000, s.92-111.
- Mayer D. John, Salovey Peter ve Caruso R. David, "Competing Models of Emotional Intelligence", in Sternberg R., "Handbook of Intelligence", Cambridge University Press, New York, 2000.
- Mayer D. John, Salovey, Peter ve Caruso R. David, "Emotional Intelligence: Theory, Fİndings and Implications", Psychological Inquiry, Vol.15, No.3, 2004, s.197-215
- Özdemir Yüksek Aslı ve Özdemir Ali, "Duygusal Zeka ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Üniversitede Çalışan Akademik ve İdari Personel Üzerine Uygulama", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Vol.18, 2007, s.393-411.
- Rahim M. Afzalur, Psenicka Clement, Polychroniou Panagiotis, Zhao Jing-Hua, Yu Chun-Sheng, Chan K. Anita, Susana W.Y. Kwok, Alves G. Maria, Lee Chang-Won, Ralunan M. Sahidur, Ferdausy Shameema, ve Wyk Rene, "A Model of Emotional Intelligence And Conflict Management Strategies: A Study In Seven Countries", The International Journal Of Organizational Analysis, Vol.10, No.4, 2002, s.302-326.
- Rahim M. Afzalur ve Minors Patricia, "Effects of Emotional Intelligence on Concern For Quality and Problem Solving", Managerial Auditing Journal, Vol.18, No.2.
- Rashid S. Anwar, "Organizational Behaviour", Methuen Publications, Canada, 1983.
- Robbins P. Stephen, "Örgütsel Davranış", 14. Basımdan Çeviri, Ed.İnci Erdem, Nobel Akademik Yayıncılık, 2012.
- Rose R. Che, Suppiah RRV Waitchalla, Uli Jegak ve Othman Jamilah, "A Face Concern Approach to Conflict Management- A Malaysian Perspective", Journal of Social Sciences, Vol.2, No.4, 2007, s.121-126.
- Schriesheim A. Chester, Castro L. Stephanie ve Cogliser C. Claudia, "Leader-Member Exchange (LMX) Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement and Data-Analytic Practices", Leadership Quarterly, Vol.10, No.1, 1999, s.63-113.
- Schutte S. Nicola, Malouff M. John, Hall E. Lena, Haggerty J. Donald, Cooper T. Joan, Golden J. Charles ve Dornheim Liane, "Development and Validation ff A Measure Of Emotional Intelligence", Personality and Individual Differences, Vol.25, 1998, s.167-177.
- Sears J. Greg ve Holmvall M. Camilla, "The Joint Influence OF Supervisor and Subordinate Emotional Intelligence on Leader-Member Exchange", Journal of Business and Psychology, Vol.25, 2010, s.593-605.
- Slabbert Andre, "Conflict Management Styles in Traditional Organisations", The Social Science Journal, Vol.41, 2004, s.83-92.

- Sternberg J. Robert, "A Broad View of Intelligence: The Theory of Successful Intelligence", *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol.55, No.3, 2003, s.139-154.
- Sobel E. Michael, "Asymptotic Confidence Intervals For Indirect Effects in Structural Equation Models", *Sociological Methodology*, Vol.13, 1982, s.290-312.
- Tekarslan Erdal, Baysal Can Ayşe, Şencan Hüner ve Kılınç Tanıl, "Sosyal Psikoloji", Filiz Kitabevi, İstanbul, 1989.
- Vliert Evert, "Complex Interpersonal Conflict Behavior: Theoretical Frontiers (Essays in Social Psychology)", Psychology Press, 1997.
- Wallensteen Peter, "Understanding Conflict Resolution: War, Peace and The Global System", Sage Publications, California, 2007.
- Weisinger Hendrie, "İş Yaşamında Duygusal Zeka", MNS Yayıncılık, İstanbul, 1998.
- Yunus H. Noorlaila, Ghazali Kadulliah, Hassan C. Norlia, "The Influence Of Leaders's Emotional Intelligence: Mediating Effect of Leader-Member Exchange on Employees' Organizational Citizenship Behaviours", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, Vol.3, No.3.