

**T.C.
KAFKAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**BANKA ÇALIŞANLARININ ÇATIŞMA YÖNETİM
TARZLARI İLE DUYGUSAL EMEK HARCAMA
DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN
ARAŞTIRILMASI: KARS İLİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**HAZIRLAYAN
Fulya SEZER AYDIN**

**Danışman
Yrd. Doç. Dr. Mukaddes YEŞİLKAYA**

Kars – 2017



T.C.

**KAFKAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**BANKA ÇALIŞANLARININ ÇATIŞMA YÖNETİM
TARZLARI İLE DUYGUSAL EM EK HARCAMA
DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN
ARAŞTIRILMASI: KARS İLİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN

Fulya SEZER AYDIN

**Danışman ve Jüri Üyeleri
Yrd. Doç. Dr. Mukaddes YEŞİLKAYA
Doç. Dr. Erdoğan KAYGIN
Doç. Dr. Sinan SARAÇLI**

Kars – 2017

KAFKAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Fulya SEZER AYDIN tarafından hazırlanan *Banka Çalışanlarının Çatışma Yönetim Tarzları ile Duygusal Emek Harcama Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin Araştırılması: Kars İli Örneği* başlıklı bu çalışma, 12.07.2017 tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonucunda *[başarılı/başarısız]* bulunarak jürimiz tarafından *İşletme* Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans tezi olarak (oy çokluğuyla/birliğiyle) kabul/red edilmiştir.

TEZ JÜRİSİ ÜYELERİ (Unvanı, Adı ve Soyadı)

Başkan : Doç.Dr. Erdoğan KAYGIN

İmza: 

Üye : Doç. Dr. Sinan SARAÇLI

İmza: 

Üye :Yrd. Doç. Dr. Mukaddes YEŞİLKAYA

İmza: 

ONAY

Bu tezin kabulü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun/...../.....
tarih ve/..... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Unvanı Adı Soyadı

Enstitü Müdürü

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek Lisans tezi olarak hazırladığım *Banka Çalışanlarının Çatışma Yönetim Tarzları ile Duygusal Emek Harcama Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin Araştırılması: Kars İli Örneği* adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlanmasına kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

Scientific Ethic Statement

I declare that I complied with the rules of academic and scientific ethics from the proposal stage to the process of completion of the study titled *An Investigation of Relations Between The Conflict Management Style and Emotional Labor Spending Levels of Bank Employees* as a Master Thesis I prepared, that I obtained all information in term Project with the framework of scientific ethics and traditions, that I showed sources to the each quotation I made directly or indirectly in this study I prepared as a term Project in accordance with the writing rules and works which I used have been shown in the bibliography.

... / ... / 2017

Fulya SEZER AYDIN



İÇİNDEKİLER

ÖZET	v
ABSTRACT	vi
ÖNSÖZ.....	vii
KISALTMALAR	viii
TABLO LİSTESİ.....	ix
ŞEKİL LİSTESİ	xii
GİRİŞ	1

BÖLÜM 1

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA VE ÇATIŞMANIN YÖNETİMİ

1.1. Örgütsel Çatışmanın Tanımı.....	4
1.2. Örgütsel Çatışma İle İlgili Yaklaşımlar	6
1.3. Örgütlerde Başlıca Çatışma Nedenleri ve Türleri.....	8
1.3.1. Örgütlerde Çatışmanın Nedenleri	8
1.3.2. Örgütlerde Çatışma Türleri.....	14
1.3.2.1. Fonksiyonel ve Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar	14
1.3.2.2. Ortaya Çıkış Şekillerine Göre Çatışmalar	15
1.3.2.3. Tarafları Açısından Çatışmalar	15
1.3.2.3.1. Bireysel Çatışma	15
1.3.2.3.2. Bireyler arası çatışmalar	19
1.3.2.3.3. Bireyler ve gruplar arası çatışmalar:.....	19
1.3.2.3.4. Gruplar arası çatışmalar:	20
1.3.2.3.5. Örgütler arası çatışmalar:	20
1.3.2.4. Çatışmaların Organizasyon İçindeki Yerleri İle İlgili Çatışmalar	21
1.4. Çatışmanın Önemi ve Neden Olduğu Sonuçlar	22
1.5. Çatışma Yönetimi Kavramı ve Çatışma Yönetimi Modelleri	24

1.5.1. Örgütsel Çatışma Yönetimi Kavramı	24
1.5.2. Çatışma Yönetimi Modelleri	28
1.5.2.1. Blake, Shepard ve Mouton Çatışma Yönetimi Modeli	28
1.5.2.2. Rahim ve Bonoma Çatışma Yönetimi Modeli	30
1.5.2.3. Thomas Çatışma yönetimi modeli (Bireyler Arası Çatışma Yönetimi Stratejileri)	31
1.5.3. Bireylerarası Çatışmanın Analizi (Johari Penceresi, Döngüsel Model)	32
1.5.4. Çatışmanın Teşvik Edilmesinde Kullanılabilecek Örgütsel Yöntemler	35
1.5.5. Çatışmanın Çözümünde Kullanılabilecek Örgütsel Yöntemler	37
1.5.6. Çatışma Yönetiminde Uygulanabilecek Örgüt Geliştirme Aracıları	41
1.5.7. Çatışmanın Yönetiminde Müzakere Süreci	42
1.5.7.1. Müzakere Kavramı, Özellikleri ve Amacı	42
1.5.7.2. Müzakere Süreci	45
1.5.7.3. Müzakere Sürecini Etkileyen Faktörler	46
1.5.7.4. Müzakere Stratejileri İle İlgili Yaklaşımlar	47
1.5.8. Literatürde Örgütsel Çatışma Yönetimi ile İlgili Yapılan Çalışmalar	48

BÖLÜM 2

DUYGUSAL EMEK

2.1. Kavramın Tanımı ve Kavramla İlgili Temel Yaklaşımlar	51
2.2. Duygusal Emek İle İlgili Yaklaşımlar	55
2.2.1. Hochschild Yaklaşımı	55
2.2.2. Ashforth ve Humphrey Yaklaşımı	58
2.2.3. Morris ve Feldman Yaklaşımı	59
2.2.4. Grandey Yaklaşımı	61
2.3. Duygusal Emek Sürecini Etkileyen Etmenler ve Sonuçları	64

2.3.1. Duygusal Emekğin Öncülleri	64
2.3.1.1. Bireysel Faktörler	64
2.3.1.2. Örgütsel Faktörler	66
2.3.1.3. Duygusal Davranış Kuralları	67
2.3.2. Duygusal Emek Stratejileri	68
2.3.3. Duygusal Emek Davranışının Yol Açtığı Sonuçlar	71
2.3.3.1. Olumlu Sonuçlar	71
2.3.3.2. Olumsuz Sonuçlar	73
2.4. Literatürde Duygusal Emek İle İlgili Yapılan Çalışmalar	76

BÖLÜM 3

ÇATIŞMA YÖNETİM TARZI İLE DUYGUSAL EMEK HARCAMA DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN TESPİTİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Yöntemi	78
3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Örneklem Bilgileri	78
3.1.2. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiler, Araştırmanın Hipotezleri ve Araştırmanın Modeli	79
3.1.3. Veri Toplama Araçlarına İlişkin Bilgiler	84
3.1.4. Verilerin Analizinde Kullanılan Yöntemler	87
3.2. Bulgular	87
3.2.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	87
3.2.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerliliğine İlişkin Bulgular	89
3.2.2.1. Örgütsel Çatışma Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizleri	89
3.2.2.2. Duygusal Emek Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizleri	92
3.2.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirliğine İlişkin Bulgular	94

3.2.3.1. Örgütsel Çatışma Ölçeği'ne Ait Güvenilirlik Analizleri.....	94
3.2.3.2. Duygusal Emek Ölçeği'ne Ait Güvenilirlik Analizi	95
3.2.4. Korelasyon Analizlerine İlişkin Bulgular	96
3.2.5. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular	99
3.2.5.1. “Çatışma Yönetimi Tarzı Değişkeni” ile “Duygusal Emek Değişkeni” İçin Regresyon Analizi Sonuçları.....	99
3.2.5.2. Çatışma Yönetimi Tarzı Boyutları” ile “Duygusal Emek Boyutları” İçin Regresyon Analizi Sonuçları.....	100
3.2.6. Araştırma Değişkenlerinin Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesine İlişkin Bulgular	104
3.2.6.1. Cinsiyet Değişkeni Açısından Ortalama Farklılıklarının İncelenmesine İlişkin Bulgular	105
3.2.6.2. Yaş Değişkeni Açısından Ortalama Farklılıklarının İncelenmesine İlişkin Bulgular	108
3.2.6.3. Medeni Hal Değişkeni Açısından Ortalama Farklılıklarının İncelenmesine İlişkin Bulgular	112
3.2.6.4. Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Ortalama Farklılıklarının İncelenmesine İlişkin Bulgular	113
3.2.6.5. Deneyim Süresi Değişkeni Açısından Ortalama Farklılıklarının İncelenmesine İlişkin Bulgular	117
3.2.6.6. Statü Değişkeni Açısından Ortalama Farklılıklarının İncelenmesine İlişkin Bulgular	121
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	127
KAYNAKÇA.....	137
EKLER.....	146
ÖZGEÇMİŞ	149

KAFKAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**BANKA ÇALIŞANLARININ ÇATIŞMA YÖNETİM TARZLARI İLE DUYGUSAL
EMEK HARCAMA DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN ARAŞTIRILMASI:**
KARS İLİ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Fulya Sezer Aydın

Yrd. Doç. Dr. Mukaddes Yeşilkaya

2017 – XII+149

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, işletmelerde çalışan bireylerin kullandıkları Çatışma Yönetimi Tarzı ile Duygusal Emek harcama düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu amaca ulaşmak üzere, Kars İli'nde faaliyet göstermekte olan kamu ve özel nitelikli tüm bankalarda çalışan toplamda 140 kişinin katılım sağladığı bir araştırma yürütülmüştür. Araştırma örnekleminde elde edilen veriler SPSS 20 programı ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçları, kullanılan Çatışma Yönetimi Tarzı ile Duygusal Emek düzeyi arasında olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki olduğunu, kullandıkları çatışma yönetimi tarzının, onların duygusal emek harcamalarına yol açtığını ortaya koymuştur.

Anahtar Kelimeler: Çatışma Yönetimi Tarzı, Örgütsel Çatışma, Duygusal Emek, Duygusal Uyumsuzluk, Duygusal Çaba.

**Kafkas University
Institute of Social Sciences
Business**

***AN INVESTIGATION OF RELATIONS BETWEEN THE CONFLICT
MANAGEMENT STYLE AND EMOTIONAL LABOR SPENDING LEVELS OF
BANK EMPLOYEES***

**Master's Thesis
Fulya Sezer Aydın
Assist.Prof.Dr.. Mukaddes Yeşilkaya
2017 – XII+149**

ABSTRACT

The aim of this study is to examine the relationship between the Conflict Management Style used by individuals working in businesses, and the level of Emotional Labor expenditure. To achieve this goal, a total of 140 people working in all public and private banks operating in Kars province, were involved in the research. The data obtained from the research sample were analyzed with the SPSS 20 program. The results of the analysis shown that there is a positive and meaningful relationship between the Conflict Management Style used and the Emotional Labor level, and that the Conflict Management Style they use leads to their Emotional Labor expenditures.

Key Words: Conflict Management Style, Organizational Conflict, Emotional Labor, Emotive Dissonance, Emotive Effort.

ÖNSÖZ

Banka Çalışanlarının Çatışma Yönetim Tarzları ile Duygusal Emek Harcama Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin Araştırılması: Kars İli Örneği konusu, günümüz hizmet sektörünün rekabet ve çalışma koşulları içinde konumlarını sürdürmelerinde giderek önem kazanan “duygusal emek” yaklaşımı bağlamında yaşanan çatışmaların yönetim stratejileri ile nasıl bir etkileşim içinde olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde, değerli bilgilerini benimle paylaşan, kendisine ne zaman danışsam bana kıymetli zamanını ayırıp sabırla ve büyük bir ilgiyle bana faydalı olabilmek için elinden gelenin fazlasını sunan, her sorun yaşadığımda yanına çekinmeden gidebildiğim, güler yüzünü ve samimiyetini benden esirgemeyen ve çalışmamda konu, kaynak ve yöntem açısından bana sürekli yardımda bulunarak yol gösteren, gelecekteki mesleki hayatımda da bana verdiği değerli bilgilerden faydalanacağımı düşündüğüm kıymetli ve danışman hoca statüsünü hakkıyla yerine getiren Yrd. Doç. Dr. Mukaddes YEŞİLKAYA’ ya teşekkürü bir borç biliyor ve şükranlarımı sunuyorum.

Çalışmamı tamamlamam konusunda moral ve motivasyonumu üst düzeyde tutmama yardımcı olan aileme ve eşim Sultan AYDIN’ a şükranlarımı sunarım.

..../..../ 201..

Öğrencinin Adı SOYADI

Fulya SEZER AYDIN

KISALTMALAR

s.	sayfa
vd.	ve diğlerleri
vb.	ve benzeri
Ed.	editör



TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1: Örgütsel Çatışmaya Klasik ve Modern Yaklaşımlar	7
Tablo 1.2: Çatışma Kaynakları	13
Tablo 1.3: Tarafları Açısından Çatışma Düzeyleri	21
Tablo 1.4: Örgütsel Çatışmanın Sonuçları	24
Tablo 1.5: Çatışmanın Teşvik Edilmesinde Kullanılabilecek Örgütsel Yöntemler...	36
Tablo.1.6: Müzakerenin Amaçları	44
Tablo 1.7: Paylaştırmacı ve Bütünleştirici Müzakere Yaklaşımları	48
Tablo 2.1: Duygusal Emek Kavramı Tanımları	54
Tablo 3.1: Katılımcılara Ait Demografik Özellikler.....	88
Tablo 3.2: Örgütsel Çatışma Ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin ve Barlett Küresellik Testi Oranları.....	89
Tablo3.3: Çatışma Yönetimi Ölçeğine Ait Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	91
Tablo 3.4: Duygusal Emek Ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin ve Barlett Küresellik Testi Oranları.....	92
Tablo 3.5: Duygusal Emek Ölçeğine Ait Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	93
Tablo 3.6: Örgütsel Çatışma Ölçeği'ne ve Boyutlarına Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları	94
Tablo 3.7: Duygusal Emek Ölçeği'ne ve Boyutlarına Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları	95
Tablo 3.8: Çatışma Yönetimi Tarzı ve Duygusal Emek Değişkenlerine ve Boyutlarına Ait Korelasyon Analizi Sonuçları.....	97
Tablo 3.9: Çatışma Yönetimi Tarzı ve Duygusal Emek İçin Regresyon Analizi Sonuçları	99
Tablo 3.10: Çatışma Yönetimi Tarzı Boyutları ve Duygusal Emek Boyutları Değişkenlerine Ait Regresyon Analizi Sonuçları.....	101
Tablo 3.11: Araştırma Hipotezlerinin Değerlendirilme Sonuçları	103
Tablo 3.12: Çatışma Yönetim Tarzı ve Boyutlarının Cinsiyet Değişkeni İçin İncelendiği Bağımsız Örneklem <i>t</i> Testi Sonuçları.....	106
Tablo 3.13: Duygusal Emek ve Boyutlarının Cinsiyet Değişkeni İçin İncelendiği Bağımsız Örneklem <i>t</i> Testi Sonuçları	107

Tablo 3.14: Çatışma Yönetimi Tarzı ve Boyutları ile Yaş Değişkeni İçin Tek Yönlü Varyans Analizi	109
Tablo 3.15: Yaş Değişkeni Açısından Çatışma Yönetimi Tarzı ve Boyutlarına İlişkin Ortalamalar	110
Tablo 3.16: Duygusal Emek ve Boyutları ile Yaş Değişkeni İçin Tek Yönlü Varyans Analizi	111
Tablo 3.17 Yaş Değişkeni Açısından Duygusal Emek ve Boyutlarına İlişkin Ortalamalar	111
Tablo 3.18: Çatışma Yönetim Tarzı ve Boyutlarının Medeni Hal Değişkeni İçin İncelendiği Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları.....	112
Tablo 3.19: Duygusal Emek ve Boyutlarının Medeni Hal Değişkeni İçin İncelendiği Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları	113
Tablo 3.20: Çatışma Yönetimi Tarzı ve Boyutları ile Eğitim Durumu Değişkeni İçin Tek Yönlü Varyans Analizi.....	114
Tablo 3.21: Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Çatışma Yönetimi Tarzı ve Boyutlarına İlişkin Ortalamalar	115
Tablo 3.22: Duygusal Emek ve Boyutları ile Eğitim Durumu Değişkeni İçin Tek Yönlü Varyans Analizi.....	116
Tablo 3.23: Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Duygusal Emek ve Boyutlarına İlişkin Ortalamalar	117
Tablo 3.24: Çatışma Yönetimi Tarzı ve Boyutları ile Deneyim Süresi Değişkeni İçin Tek Yönlü Varyans Analizi.....	118
Tablo 3.25: Deneyim Süresi Değişkeni Açısından Çatışma Yönetimi Tarzı ve Boyutlarına İlişkin Ortalamalar	119
Tablo 3.26: Duygusal Emek ve Boyutları ile Deneyim Süresi Değişkeni İçin Tek Yönlü Varyans Analizi.....	120
Tablo 3.27 Deneyim Süresi Değişkeni Açısından Duygusal Emek ve Boyutlarına İlişkin Ortalamalar	121
Tablo 3.28: Çatışma Yönetimi Tarzı ve Boyutları ile Statü Değişkeni İçin Tek Yönlü Varyans Analizi	122

Tablo 3.29: Statü Değişkeni Açısından Çatışma Yönetimi Tarzı ve Boyutlarına İlişkin Ortalamalar	124
Tablo 3.30: Duygusal Emek ve Boyutları ile Statü Değişkeni İçin Tek Yönlü Varyans Analizi	125
Tablo 3.31 Statü Değişkeni Açısından Duygusal Emek ve Boyutlarına İlişkin Ortalamalar	126



ŞEKİL LİSTESİ

Şekil.1.1: Engellenme ve Karşı Koyma.....	16
Şekil 1.2: Çatışma Yönetim Süreci	27
Şekil 1.3: Blake, Shepard ve Mouton Çatışma Yönetimi Modeli.....	28
Şekil 1.4: Rahim ve Bonoma'nın Çatışma Yönetimi Modeli.....	30
Şekil 1.5: Thomas Çatışma yönetimi modeli (Thomas, Ruble'den Aktaran: Sökmen, Yazıcıoğlu, 2005: 9).....	31
Şekil 1.6: Johari Penceresinden Birey	33
Şekil 2.1: Morris ve Feldman' ın Duygusal Emek Modeli.....	60
Şekil 2.2: Duygu Düzenlemesi Süreç Modeli.....	63
Şekil 2.3: Grandey' in Duygusal Emek Modeli	64
Şekil 3.1: Araştırmanın Modeli.....	84

GİRİŞ

Çatışma olgusu, bireysel ve toplumsal açıdan insan ilişkilerinin kaçınılmaz bir parçası olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsanların yaşayış biçimleri, istekleri, beklentileri ve hedefleri arasındaki farklılıklar nedeniyle, çatışma hemen her alanda doğal olarak ortaya çıkmaktadır. Nitekim insanların ihtiyaçları sınırsızdır ve bu ihtiyaçların karşılanması, insan varlığının fizyolojik ve psikolojik devamlılığı için gereklidir. Kişi ihtiyaçlarını temin etme sürecinde herhangi bir engelle karşılaştığında, doğal olarak engeli oluşturan kişi veya unsurlarla çatışma içine girmektedir.

Örgütlerde çatışma ise insan faktörünün temel aktör olduğu ve bu nedenle bireysel, kültürel ve sosyal kaynaklı farklılıklardan doğan anlaşmazlıkların yaşandığı bir ortamı ifade etmektedir. Günümüzde artan rekabet koşulları, küreselleşme, kültürel farklılıklar gibi etmenlerden dolayı, örgüt içinde çatışma potansiyelinin daha da arttığını söylemek mümkündür. Çünkü rekabet edebilme kaygısı, örgütün yapısına ve çalışanlarına da sirayet etmekte, çalışma ortamını daha gergin hale getirebilmektedir. İşletme çalışanlarının çatışma eğilimlerinin artması ise, yöneticileri de oldukça zor durumda bırakmakta ve yöneticiler ne yazık ki zamanlarının büyük bir kısmını çatışmanın çözümü için harcamak zorunda kalabilmektedir. Bununla birlikte çatışmanın yönetilme şekli, çatışmayı örgüt lehine veya aleyhine çevirebilmektedir. Diğer bir ifadeyle çatışmaların yönetiminde hem bireysel, hem de yönetsel olarak doğru stratejinin seçilmesi, yönetilen bir çatışmayı örgütün ve çalışanların yararına, yanlış bir stratejinin uygulanması ise benzer biçimde örgüte ve çalışanlarına zarar verebileceği bilinen bir gerçektir.

Öte yandan, küreselleşen dünya şartlarında rekabet hızlı bir şekilde kıtalar, ülkeler ve örgütler arasında yayılıyor olması, sadece çatışma eğilimini artırmakla kalmamış, rekabet eden örgütlerin, çalıştırdıkları insan kaynağının fiziksel ve zihinsel gücünün yanı sıra, duygularını da kullanmayı gerekli hale getirmiştir. Özellikle hizmet sektöründe ön planda olan bu gereklilik, örgütün beklentileriyle çalışanın duygusal

dengeleri arasında adet bir “iç çatışma” yaratmış ve bugün literatürde duygusal emek olgusunu ortaya çıkarmıştır.

Toplumsal süreçlere bakıldığında 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren sanayi toplumundan bilgi toplumuna doğru bir evrim yaşandığı görülmektedir. Bu tür bir evrim, dikkatleri sanayi işletmelerinden, sayıları giderek hızla artan hizmet işletmelerine çekmeye başlamıştır. Böyle bir geçiş, geleneksel örgüt teorilerinin çalışanı bir makine gibi gördüğü anlayışın yerine, çalışanın görevini yerine getirirken duygularını da işine dahil etmesini gerekli kılan bir yönetim anlayışına dönüşün de temel gerekçesi olarak gösterilebilir.

Hizmet sektöründe çalışanların duygusal emek sarf etmesini gerektiren işler, ağırlıklı olarak müşteriler ile çalışanların yüz yüze iletişim halinde bulundukları çalışma ortamlarında söz konusu olabilmektedir (Hochschild; Steinberg ve Figart’ tan aktaran: Türkay vd., 2011: 202). Böyle bir ortamda, çalışanın gerçekte hissettiği duygularla örgütün çalışanından sergilemesini beklediği duygular arasında tesis edilmesi gereken uyum, bireysel ve örgütsel performansın başarısında neredeyse kilit rol oynar hale gelmiştir. Çalışanın, kendi duygularını yönetmesini zorunlu hale getiren bu duygu düzenlemesi, onun duygusal anlamda çelişkiler yaşamasına, kendisini baskı altında hissetmesine, strese girerek olumsuz müşterilerle ve iş çevresiyle olan ilişkilerinde sorunlar yaşamasına neden olabilmektedir. Daha ilerisinde, çalışanda işten ayrılma niyeti, performans düşüklüğü, yabancılaşma ve tükenmişlik gibi negatif durumlar yaşanabilmektedir.

Bu araştırmada ise, işletme çalışanlarının kullandıkları Çatışma Yönetimi Tarzı ve Duygusal Emek olgusunun birbiriyle olan ilişkisini incelemek üzere bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada, Çatışma Yönetimi Tarzı ile Duygusal Emek olguları hakkında öncelikle teorik bilgiler verilmiş, sonrasında ise her iki olgu arasındaki ilişkiyi inceleyebilmek üzere bir uygulama gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın teorik kısım iki bölümden meydana gelmektedir. Birinci bölümde Örgütsel Çatışma ve Çatışmanın Yönetimi ana başlığı altında kavramın tanımı, tarihsel süreci, nedenleri, türleri, çözüm yöntemleri, sonuçları, çatışma yönetim

modelleri, çatışmanın çözümünde kullanılabilecek örgütsel yöntemler ve müzakere süreci gibi konular ele alınmıştır.

İkinci bölümde ise Duygusal Emek kavramının tanımı, tarihsel süreci, yaklaşımları, duygusal emek sürecini etkileyen etmenler ve sonuçları başlıkları altında geniş bir şekilde açıklanmıştır.

Çalışmanın uygulama kısmını oluşturan üçüncü ve son bölümde, Kars İli'nde bulunan kamu ve özel nitelikli tüm bankalardaki çalışanların katılım sağladığı bir araştırmaya ait verilere, bu verilerin analizlerine ve ulaşılan bulgulara ilişkin kapsamlı bilgiler sunulmuştur.



BÖLÜM 1

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA VE ÇATIŞMANIN YÖNETİMİ

1.1. Örgütsel Çatışmanın Tanımı

Çatışma kavramı günlük yaşantımızın her alanında sıkça karşılaşılabileceğimiz bir olgudur çünkü; hayatımız ihtiyaçlarımızdan meydana gelmektedir bunun için çeşitli mücadeleler sonucunda ihtiyaçlarımızı karşılamaya çalışırız ve canlı varlıklar arasındaki bu çıkar farklılıkları çatışma yaratabilmektedir. Tarafların kendileri açısından önemli olan çıkar ve hedeflerine ulaşmalarında bir engel ile karşılaştıklarında sıkıntı ve gerginlik meydana gelir bu da çatışmanın yaşanmasına sebep olabilmektedir (Altan,2010: 160).

Çatışma sözcüğünü anlam bakımından incelediğimizde “ birbirine çatmak veya çatılmak “ anlamında kullanıldığını ya da “ söz, iddia veya davranışlar” , ” birbirini tutmamak, mütenakız olmak, karşılıklı vuruşmak veya kavga etmek ” gibi anlamlarıyla karşımıza çıkabilmektedir. Çatışma sözcüğünün özünde olumsuz bir anlam yattığı ve saldırgan bir süreç olduğu belirtilmiştir (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 2).

Günümüzde artan rekabet, globalleşme, kültürel farklılıklar ve işgücünün bölünmesi ile örgüt içinde çatışma potansiyelinin gittikçe arttığı gözlemlenmiştir. Örgütlerde bulunan yöneticiler zamanlarının büyük bir kısmını çatışmanın çözümü için harcamaktadır bu da çatışma konusunun önemli olduğunu ve çatışmanın iyi bir şekilde yönetilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır (Ceylana vd., 2000: 40).

Örgütlerin içinde oluşan çatışmalar zıtlıklar, anlaşmazlıklar yüzünden yöneticilerin en sıkıntılı ve önemli sorunlarından biridir. Yönetici çalışanlarının birçok farklı yöndeki hal, hareket, tavır ve davranış gibi konularda yöneten kişidir. Bununla birlikte bu farklılıklar zaman içerisinde örgütlerde çatışmalara sebep olmaktadır. Yönetici hem bu farklılıkları hem de bu farklılıklardan meydana gelen çatışmaları yöneterek, örgütün huzurunu ve başarısını sağlamaktadır (Koçel, 2014: 757).

Çatışma iki veya daha fazla kişinin fikir, yöntem, plan, çalışma vb. gibi alanlarda birbirlerine zıt düşmesi durumudur. Bir kişinin kendi bildiği yolda gitmek istemesi, diğer fikirleri ve kişileri hiçe saymasından dolayı çatışma meydana gelmektedir (Barutçugil, 2002: 115).

Genel anlamda çatışma, rekabet aracılığı ile rakiplerini yok ederek amacına ulaşmak için verilen bir mücadeledir. Diğer bir anlam da ise iki veya daha fazla tarafın birbirine uymayan tavır, düşünce ve amaçlardaki zıtlıklardan meydana gelen anlaşmazlıklar bütünüdür (Ceylan vd., 2000: 40).

Çatışma kavramına bireysel, ikili ilişki ve örgütsel açıdan bakarsak şöyle açıklayabiliriz. Bireysel çatışma; aynı ya da karşıt olan iki durumdan birini seçmek durumunda kalan insanın içinde yaşadığı belirsizlik durumudur. İkili ilişkiler de ise kişilerin amaçlarına ulaşırken gösterdikleri düşmanlık halidir. Örgütsel çatışma ise örgütte bulunan kişi, grup veya birim arasındaki etkileşim sırasında gelişen istem dışı gösterdikleri tepki olarak tanımlanır (Genç, 2005: 253).

Örgütlerdeki çatışmalar bireyler ve gruplar arasında yaşanan çalışma sorunlarından kaynaklanan ve düzenin bozulmasına ya da durmasına neden olan olaylardır. Örgütlerde yaşanan çatışmaları engellemek veya durdurmak kolay olmayabilir ve yine aynı zamanda bireyler arası çatışma kaçınılmaz olarak karşımıza çıkabilmektedir. Çünkü her bireyin algılama, bilgi, tecrübe, yetenek ve kişisel özellikleri birbirinden farklıdır. Buna rağmen bazen bireyler arası çatışmaya rastlanamamaktadır ve bunun nedeni olarak da örgütlerdeki bireylerin kişisel özelliklerinin birbirine uyum sağladığı gösterilebilir (Eren' den Aktaran: Aksu, 2003: 100).

Çatışma kavramı, Earnerst ve McCaslin' e göre toplumsal yaşamda oluşan olayların doğal bir sonucu olarak tasvir edilirken, Özkalp ve Kirel' e göre ise bireysel ve gruplar arası farklılıkların kaçınılmaz bir ürünü olarak görülmektedir. Asunakutlu ve Safran çatışma üzerine şu vurguyu yapmışlardır; çatışma sadece yönetim ya da örgüt psikolojisinin ilgilendiği bir konu olmayıp; sosyoloji, psikoloji, antropoloji, ekonomi ve diğer bilim dallarının da araştırma alanına girmektedir (Üngüren, 2008: 882).

Çatışma, içinde bulunulan durumun aynı ya da karşıt olanını seçme zorluğunda kalan bireyde görülen kararsızlık ve uyuşmazlık durumudur. Örgütte çalışan birey veya grupların iş ortamında zorlanma ve engellenme ile karşılaştıklarında yaşadıkları olumsuz durumların çalışma dengesini bozma halinde verdikleri tepkiler çatışma yaratabilmektedir (Başaran’ dan Aktaran: Aksu, 2003: 100).

1.2. Örgütsel Çatışma İle İlgili Yaklaşımlar

Klasik yönetim görüşünde; 1900 ‘ler de çatışma kavramının örgüte zarar vereceği düşünülerek kesinlikle istenmiyordu. Çatışma örgütün düzenini bozarak üretkenliği azaltıp, örgütün amaçlarına ulaşmasını engelleyici bir unsur olarak görülmüştür. Çatışmanın her türlüünü kötü ve zararlı olarak kabul etmişlerdir. Çatışma konusuna bu bakış açıları geleneksel görüş olarak da bilinir. Bu nedenle çatışmayı engelleyebilmek için katı kurallar koyulmuş ve çatışma yaratan kişinin cezalandırılması için gerekli önlemler alınmıştır. Klasikler tüm çatışmaların yıkıcı olduğunu düşünerek yönetimin asıl görevinin çatışmaları engellemek ve ortadan kaldırmak olduğunu savunmuşlardır (Yeniçeri, 2009: 80).

Klasik düşünce sistemi içerisindeki çatışma ile ilgili görüş, öneri ve sonuçlar Taylor’ un Bilimsel Yönetim Hareketi, Fayol’ un Yönetim Teorisi ve Weber’ in Bürokrasi Teorisi’nde yer almaktadır (Öztürk, 2002: 198).

Taylor’ a göre çatışmaların kaynağında kötü yönetim vardır. Bunun için çalışan ve yönetici ortak çalışma sağlamalıdır. Fayol’ a göre çatışmanın engellenebilmesi için, yönetim ilkelerinin tavizsiz bir biçimde uygulanması gerekmektedir. Weber ise bürokratik yapının temel ilkelerine uyulduğu sürece çatışmanın en aza ineceğini ileri sürmüştür (Yeniçeri, 2009: 81).

Geleneksel görüş her türlü çatışmayı zararlı görse de, davranışsal görüş örgütte çıkan çatışmanın bir kısmının belirlenmemiş sorunların ortaya çıkmasına ve çözüme kavuşmasına yardım ederek yönetime kolaylık sağlayacağı düşüncesini savunmuştur. Bu görüş doğrultusunda “ fonksiyonel çatışma “ olarak değerlendirilmesi istenmiştir (Kılınç, 2001: 90).

Geleneksel yaklaşım (Klasik-Neoklasik) ve Modern yaklaşım (Etkileşim Modeli) 'ın çatışma ile ilgili olan düşüncelerini Tablo 1.1'de ki gibi karşılaştırabiliriz (Şimşek'den Aktaran: Akçakaya, 2003:5).

Tablo 1.1: Örgütsel Çatışmaya Klasik ve Modern Yaklaşımlar

Geleneksel Yaklaşım (Klasik-Neoklasik)	Modern Yaklaşım (Etkileşim Modeli)
• Çatışmadan kaçınılabilir. • Çatışma, yönetimin örgüt yapısını oluşturmada ve onu yönetmesindeki hatalarından ve sorun yaratıcılar tarafından ortaya çıkarılır. • Çatışma örgütün düzenli biçimde işlemlerini kesintiye uğratar ve optimal iş başarımını engeller. • Yönetimin temel görevi çatışmayı ortadan kaldırmaktır. • Optimal örgütsel iş başarımı çatışmanın ortadan kaldırılmasını gerektirir.	• Çatışma kaçınılmazdır. • Çatışma; örgütsel yapı amaçlardaki kaçınılmaz farklılıklar, hat ve kurmay elemanlarının algı değer ve sorunlara bakış açılarındaki farklılıklar ve benzeri çeşitli nedenlerden kaynaklanır. • Çatışma değişik derecelerde örgütsel başarıya katkıda bulunabileceği gibi onda azalmaya da neden olabilir. • Yönetimin görevi, çatışmanın çözümünü optimal örgütsel başarıya hizmet edecek biçimde yönetmektir. • Optimal örgütsel iş başarımı makul düzeyde bir örgütsel çatışmanın varlığını gerekli kılar.

Kaynak: Şimşek'den Aktaran: Akçakaya, 2003:5

Modern anlayışa yani etkileşimcilere göre çatışma olmalıdır olmaması sakıncalıdır. Modern yaklaşım çatışmanın çözüme kavuşturulmasından çok yönetilmesi üzerinde durmuştur. Aynı zamanda çatışmayı iyi veya kötü olarak nitelendirmemişlerdir. Çatışmanın her zaman örgüt içinde sinerji yarattığını ve bunun da örgütte orijinal ve yeni fikirler edinmeye yardımcı olacağını savunmuşlardır. Ancak çatışma ile örgütte farklı fikirler ve yaklaşımlar oluşabilir, çatışmanın olmadığı örgütlerde durağanlık ve tembellik yaşanacağını ileri sürmüşlerdir (Yeniçeri, 2009: 85,86).

Sonuç olarak; çatışma yaşanan örgütte en önemli görev yöneticiye düşmektedir. Yönetici çıkan çatışmayı bastırmak yerine, iyi bir şekilde yönetmeli ve çatışmanın zararlı yanlarını en aza indirerek, örgüte sağlayacağı yararları maksimize etmeye çalışmalıdır. Yöneticiler çatışmaları yönetirken çatışmanın kaynağının ne olduğunu, hangi yöntem ile çözümlenip azaltılabileceğini iyi bir şekilde yapmalıdırlar (Şimşek vd, 2014:287).

1.3. Örgütlerde Başlıca Çatışma Nedenleri ve Türleri

1.3.1. Örgütlerde Çatışmanın Nedenleri

Örgütsel çatışmanın nedenleri ile ilgili çeşitli görüşler karşımıza çıkmaktadır. Bunlardan Renwick (1977) örgütte çatışmanın kaynaklarını; bilgi, inanç, kendini ispatlamak için yapılan rekabet, tansiyon ve gerilimi azaltma ihtiyacı ve örgüt yapısından kaynaklanan algı veya tutumlar olduğunu savunmuştur. Rahim (1986) ise çatışmanın kaynaklarını şöyle sıralamıştır; hissi çatışma, çıkar çatışması, değer çatışması, bilişsel çatışma, amaç çatışması ve bağımsız çatışma (Düşükcan' dan Aktaran: Yatkın, 2008: 11).

Çatışma bireysel, grupsal ve örgütsel olarak karşımıza çıkabilir. Bütün çatışmaların düzeyi farklı olabilirken çatışmanın kaynağının iyi belirlenmesi gerekir. Bryans ve Cronin tarafından çatışmanın kaynakları şöyle belirlenmiştir:

- Ortak ve bireysel hedefler arasındaki görülen farklılıklar
- Örgütte farklı departman ve gruplar arasında çatışma
- Formel ve informel organizasyon arasında çatışma

- Yöneten ve yönetilen arasında çatışma
- Birey ve iş arasında çatışma
- Bireyler arasında çatışma

Örgütlerde çatışma yaşanması doğaldır. Çünkü; çatışma yaşanan örgütte yenilik, dinamiklik ve gelişme gözlenir. Bu hareketlilik içinde çatışma kendi kendine doğacaktır (Genç, 2005: 255).

Örgütlerde çatışma nedenleri, modern örgüt kuramının öncüleri olarak bilinen March ve Simon tarafından üç ana başlık altında incelenmiştir. Bunlar; 1-örgüt içi bağımlılıklardan kaynaklanan çatışmalar, 2-amaçlarda ortaya çıkan farklılıkların neden olduğu çatışmalar, 3-algılama farklılıklarının ortaya çıkardığı çatışmalar (Eren, 2004: 554).

Örgütsel çatışmalar birçok farklı nedenden dolayı ortaya çıkabilir. Bunlar; iletişim kopukluğu, insan faktörü, kıt kaynaklardan veya kültürel farklılıklardan dolayı oluşan etmenlerdir. Örgütsel çatışmanın üç ana nedenden oluştuğunu savunan görüşlerde vardır ve bunların; kıt kaynaklardan dolayı oluşan rekabet, özerklik sorunu ve görüş farklılığı olduğu söylenebilir (Akçakaya, 2003: 7).

Üzerinde görüş birliğine varılmış örgütsel çatışma kaynaklarını aşağıdaki gibi kısaca açıklayabiliriz.

- a. İşlevsel ve görevsel bağlılık:** Örgütte bulunan birimlerin ayrı ayrı işlev ve görevleri vardır. Bu işler ve işleri yapan kişiler arasında işlevsel bir bağlılık görülür. Örgüt içinde çalışan kişinin işini uzman bir şekilde yapması ona işlevsel üstünlük ve egemenlik kazandırır. Bu özellikten dolayı diğer birimler ve çalışanlar arasında anlaşmazlıklar ve çatışmalar yaşanabileceği gözlemlenmiştir (Genç, 2005: 255).
- b. Sınırlı kaynaklara karşılıklı bağımlılıklar:** Örgüt içindeki departmanlar çeşitli görevleri yerine getirmek ve en iyi olabilmek için kaynaklara ihtiyaç duyarlar. Bu kaynak kullanımı sırasında yaşanan rekabet çatışma nedeni oluşturur. Tahsis edilen kaynak sınırlı olduğundan hangi departman büyük bir

kısmını kullanır ve hedefine ulaşırsa güçlü duruma o departman sahip olur (Eren, 2004 : 555).

- c. **Amaç farklılıkları:** Örgüt içindeki bölümler uzmanlaştıkça farklı farklı amaçlar geliştirmeye başlarlar. Bu farklı amaçlar her bir alt birim için farklı beklenti durumlarının ortaya çıkmasına sebep olabilir. Bireysel amaçlardaki farklılıklar ve örgütsel amaçların öznel yorumlanmasından dolayı da anlaşmazlık çıkabilir (Karcıoğlu ve Alioğulları, 2012: 218).
- d. **Algılama ve yorumlama farklılıkları:** Kişi veya grupların oluşan olaylara veya gelişmelere karşı verdikleri tepkiler, kişilerin algılarıyla ve olayları farklı şekilde yorumlamalarıyla ortaya çıkabilir. Her birey veya grubun çeşitli kaynaklara verdiği tepkiler farklıdır, bu farklılıklar değer yargısı, çıkar farklılıkları, amaç farklılıkları, bilgi farklılıkları ve zaman farklılıkları gibi konularda örgütsel zıtlaşmalara düşürebilir ve çatışma nedeni olarak görülebilir (Koçel, 2014: 767).
- e. **Yönetmel belirsizlikler:** Örgütlerde kimin hangi görev ve sorumluluğu taşıdığı bilinmezse çatışma yaşanabilir, çünkü; birden çok kişi aynı işlerle uğraşabilir, emir verebilir ve bu da kimin ne ölçüde hangi işten sorumlu olduğunu göstermez. Örgütte verilen görevlere birden fazla kişinin sahip çıkması ya da o göreve kimsenin bakmaması işi aksatan bir duruma yol açabilmektedir. Bu yüzden örgütte bulunan kişi ve grupların yetki ve sorumluluklarını açık şekilde bilmeleri gerekmektedir (Yatkın, 2008: 12).
- f. **İletişim engelleri:** Örgütte bulunan kişi ve gruplar birbirlerinden fizik ve zaman bakımından ayrılırlarsa iletişim kopukluğundan dolayı amaçlarda ve algılamada farklılaşmaya gidilebilir. Bu farklılaşma örgütte çatışma yaratırken, benzer amaçları paylaşan personelin gruplaşmasına da yol açabilir (Tengilimoğlu, 1991: 134). Başka bir görüş açısından ise; yeterli iletişim örgütte çatışma sebebi olarak gösterilmiştir. Walton, Dutton ve Cafferly bu görüşü savunur nitelikte gözlemler yaparak, örgütte bulunan kişi ve grupların birbirlerinin yapmış olduğu çalışmalar hakkında fazla bilgiye sahip olduklarında çatışmaların yaşandığını ileri sürmüşlerdir. Gruplar kendi görev

ve sorumluluklarını bilmeyerek hareket ederlerse açık iletişim çatışmayı artırabilir (Walton' dan ve Pondy' den Aktaran: Tengilimoğlu, 1991: 134).

- g. Yönetim biçimleri:** Uygulanan yönetim biçimleri çeşitli çatışmalara neden olabilir her yöneticinin ayrı bir yönetim tarzı vardır ve çalışanlarıyla ilişkilerini bu yönetim şekli ile belirlemektedir. Örneğin; otoriter yönetim hiyerarşik çatışmalara, liberal yönetim ise bireysel çatışmalara neden olabilir (Genç, 2005 : 255).
- h. Çıkar farklılıkları:** Örgüt içinde çalışanlar yaptıkları işler karşılığında belirli bir ücret almaktadırlar ve bu ücret yanında çalışanın motivasyon durumuna göre çeşitli ödenek ve primlerde verilmektedir. Bu doğrultuda her çalışanın kendine göre örgütte bir çıkarı olduğu varsayılarak zaman zaman bu çıkarların çatışmaya dönüştüğü görülebilir. Çünkü verilen ödüllerdeki eşitsizlik ve farklılıklar bir çatışma nedeni olarak kabul edilebilir (Koçel, 2014: 768).
- i. Statü farklılıkları:** Örgütlerde bulunan kişi ve grupların bulunmuş oldukları statü doğrultusunda kendilerini diğerlerinden daha üstün ve farklı görmeleri taraflar arasında iletişim ve algılama problemleri yaratırken, çatışmaya da neden olduğu gözlemlenmiştir (Ceylan vd., 2000: 43).
- j. Kişilik farklılıkları:** Örgütlerdeki kişilerin her birinin farklı tutum ve davranışları, değer yargıları, yetenekleri, algıları ve amaçları vardır. Bu farklılıkların bir araya gelmesi çatışmaya neden olabilir. Örgütlerde en çok görülen çatışma nedeni olarak kişilik çekişmeleri gösterilebilir (Tengilimoğlu, 1991: 134).
- k. Değişen koşulların öngördüğü yeni nitelikler:** Örgütün yeniden yapılanması, işletmenin el değiştirmesi veya başka bir işletme ile birleşmesi sonucunda, çalışanlardan mevcut durumunu terk ederek yeni bir görev ve performans göstermeleri beklenebilir. Yine aynı şekilde çalışanların kademe atlamasında farklı görev ve sorumluluklarının ortaya çıkmasına neden olan bu geçiş aşamasında rol çatışmaları gözlemlenebilir (Koçel, 2014: 769).
- l. İşbölümü:** Örgütlerde büyük işlerin hızlı bir şekilde organize edilip bitirilebilmesi için işbölümü etkili ve hızlı bir yöntemdir, bununla birlikte

örgütlerde kişi ya da bölümler arasında kendi değer yargılarıyla oluşturdukları davranış biçimleri ve normlarıyla hareket edebilirler. Bunun sonucunda ortaya farklılaşma çıkar ve bu farklılaşma örgütsel çatışmaya neden olabilir (Elma vd.,’den Aktaran: Akçakaya, 2003: 8).

m. Liderlik stili: Yöneticilerin çalışanına uyguladığı yönetim ve davranış şekilleri birbirinden farklı olmakla birlikte, işçi-işveren arasındaki ilişkiyi de belirlemede büyük rol oynamaktadır. Bu ilişki döngüsü içinde liderlik stilleri çalışanlar, gruplar ve birimler üzerinde farklı etkiler yaratabilir, kiminde bu etkiler az çatışmaya neden olurken kiminde de daha fazla çatışma yaşanmasına sebep olabilir (Genç, 2005 : 257).

Diğer çatışma nedenleri ise; otomasyon, ekonomik faktörler, belirsizlik, bilgisayarlar, örgütsel değişim, zaman ufkundaki farklılıklar, yöneticilik görüş ve uygulamalarındaki farklılıklar olarak gösterilebilir.

Bütün bu tanımlardan sonra kısaca bilgilendirme adına, Tablo 1.2’den genel olarak çatışmanın kaynaklarını temel hatlarıyla görüp inceleyebiliriz.

Tablo 1.2: Çatışma Kaynakları

TEMEL	ANLAM	ÖRNEK
Rol Çatışması	Rol beklentisi ve/veya performans standartları ve davranış değişiklikleri.	Satış performansını değerlendirme yönetimini değiştirme.
Yetkide Değişiklik	Bir kişinin otoritesini arttırmak ya da azaltmak.	Bir yöneticinin onay almadan yapabileceği alımları 5000\$’dan 1000\$’a indirmek.
Statüde Değişiklik	Bir kişinin otoritesini arttırmak ya da azaltmak.	İş unvanını genel müdürden ofis müdürüne değiştirmek.
Amaçlarda Değişiklik	İki veya daha fazla kişi aynı göreve atanır.	Bir üniversitede araştırma vurgusundan öğretim vurgusuna ilerlemek.
Örgütsel Çatışma	Örgüt içindeki iki veya daha fazla kişi ya da grup kıt kaynaklar için rekabet eder.	Hem temizleyicilere hem garsonlara masaları temizleme görevi verilir.
Kaynak Rekabeti	Farklı değerler, normlar ve davranış şekilleri nedeniyle örgüt içi grupların ya da kişilerin çatışması.	Bir üniversitedeki farklı akademik birimlerin maaşlar için rekabet etmesi.
Kültür Çatışması	Farklı değerler, normlar ve davranış şekilleri nedeniyle örgüt içi grupların ya da kişilerin çatışması.	Japonların sahip olduğu bir tesiste Japon yöneticilerle çatışan Amerikan işçileri.

Kaynak: Şimşek, 2014: 295

1.3.2. Örgütlerde Çatışma Türleri

Örgüt içindeki çatışmaları aşağıdaki gibi çeşitli gruplara ayırarak incelemek mümkündür.

- a) Fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan çatışmalar
- b) Ortaya çıkış şekillerine göre çatışmalar
 - Potansiyel çatışma
 - Algılanan çatışma
 - Hissedilen çatışma
 - Açık çatışma
- c) Tarafları açısından çatışmalar
 - Bireysel çatışma
 - Bireyler arası çatışma
 - Bireyler ve gruplar arası çatışma
 - Gruplar arası çatışma
 - Örgütler arası çatışma
- d) Çatışmaların organizasyon içindeki yerleri ile ilgili çatışmalar
 - Dikey-Yatay çatışmalar
 - Emir, komuta- kurmay çatışması

1.3.2.1. Fonksiyonel ve Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar

Fonksiyonel çatışmalar, örgütün hedeflediği amaçları güçlü bir şekilde gerçekleştirmesini sağlayan çatışmalar şeklinde tanımlanabilir. Bu tür çatışmalar, örgütün herhangi bir bölümünde bazı sorunların olduğunu göstererek, yöneticilerinin dikkatini bu soruna odaklar ve o sorunun çözümüyle birlikte, örgüte hareketlilik ve yaratıcılık kazandırır. Bu çatışma türü ile örgüte yarar sağlama hedeflenmektedir (Şimşek, 2014:289).

Fonksiyonel olmayan çatışmalar, örgütü amaçlarından uzaklaştıran, amaçlarına ulaşmasında engel oluşturan çatışmalardır. Motivasyonu negatif etkileyen, iletişim ve

bilgi akışını bozan ve karar verme sürecinde aksamalara neden olan çatışma türüdür (Koçel, 2014: 759).

1.3.2.2. Ortaya Çıkış Şekillerine Göre Çatışmalar

- **Potansiyel Çatışma:** Örgüt içerisinde henüz mevcut olmayan, ancak gerekli çatışma nedenleri bir araya geldiğinde bu çatışmanın oluştuğu görülebilir. Bu çatışma türü çatışmayı yaratan nedenleri kapsamaktadır. Örgüt içinde bulunan gruplar ve bunların amaç, algı farklılıkları, kıt kaynakların kullanımındaki rekabet vs. gibi sorunlardan dolayı, çatışmayı ortaya çıkarabilecek, çatışma potansiyelini taşıyan nedenlerden oluşan durumlardır (Koçel, 2014: 760).
- **Algılanan Çatışma:** Örgütlerde görev alan personelin, içinde bulundukları çatışmayı algılama şekline bağlı olarak gelişen çatışma türüdür. Tarafların algılama farklılıklarından doğan çekişme ve zıtlıklarından meydana gelir (Akçakaya, 2003: 13).
- **Hissedilen Çatışma:** Çatışma halinde olan tarafların, tamamen duygularıyla hareket etmeleriyle oluşan çatışma türüdür. Tarafların o andaki kırgınlık, kızgınlık, endişe ve gerilim durumları verilebilecek örnekler arasındadır.
- **Açık Çatışma:** Bu çatışma türünde tarafların fiilen gösterdikleri davranışlar ve karşılıklı tartışmalar mevcuttur. Çatışmanın ortaya çıkışında bilgi ve veri paylaşımında bulunulmaması ya da fiziksel kuvvet kullanımı görülebilmektedir.

1.3.2.3. Tarafları Açısından Çatışmalar

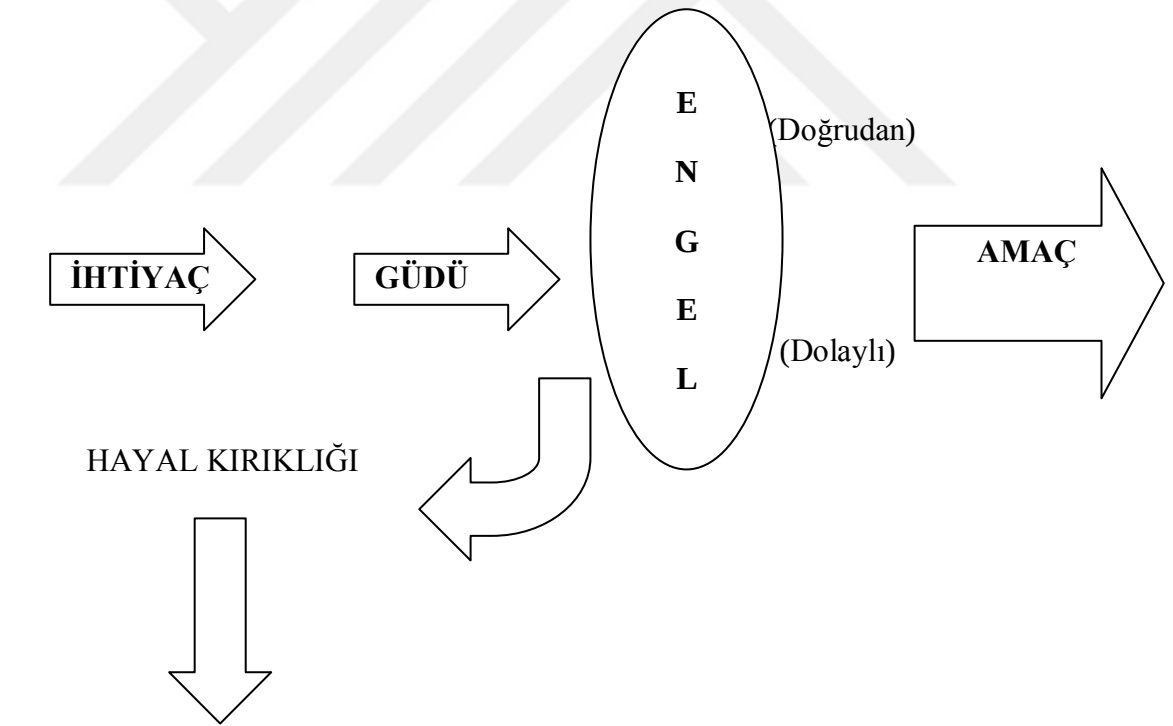
1.3.2.3.1. Bireysel Çatışma

Örgüt içinde kişiye verilen emir ve görevlerde kendini yetersiz görmesi, ne yapacağını bilmemesi ve kendinden istenilen işlerin kendine fazla geldiğini hissederek, kişiyi çaresizliğe ve baskı altında hissetmeye sevk ederek, kişinin kendi içinde yaşamış olduğu çatışma türü olarak belirtilebilir (Şimşek, 2014: 290).

Bireylerde iç çatışmaya bakıldığında çeşitli nedenlerden bahsedilebilir, bunlardan birbiriyle bağlantılı olanları incelersek; bireyin engellenmesi, hayal kırıklığına uğraması, amaçlarına ulaşamaması ve örgüt içindeki rolünden kaynaklanan çatışma durumlarıdır (Yeniçeri, 2009: 103).

Örgütlerde görülen bireyin kendi ile iç çatışmaya girmesi engellenme ve hayal kırıklığına uğrama ile başlar. Bu çatışma ihtiyaç kaynaklı olup, kendi çabaları sonucu hedefe ulaşmak isteyen kişinin birtakım engeller ile karşılaştığı anda hayal kırıklığına uğraması sonucunda iç çatışmasının başlangıç noktası olarak sayılabilir. Bununla birlikte doyuma ulaşmamış güdülerin de birikmesi sonucu kişide anormal tepkiler görülebilir ve Şekil 1.1.de de görüldüğü gibi kişi karşı koyma mekanizmaları geliştirir.

Şekil.1.1: Engellenme ve Karşı Koyma



KARŞI KOYMA MEKANİZMALARI

- Saldırganlık (kapıyı kırmak veya tekmelemek)
- Geri çekilme (kapıdan uzaklaşma ve söylenme)

- Katılma (kapıyı açmak için inat etme)
- Ulaşma (bir başka çözüm için taviz verme)

Kaynak: Luthan'dan Aktaran: Yeniçeri, 2009: 106

Engellenmenin oluşturduğu çatışmada; örgüt kişiyi belirli ölçüde sınırlandırarak, psikolojik ve fiziksel anlamda bölebilir, ayırabilir. Bu bağlamda fiziksel olarak birbirinden ayrı ve uzakta çalışan bireylerin sosyal yönde de diğer kişilerden koptuğu görülebilir. İçinde bulunduğu örgütün ona vermiş olduğu görev ve kendi yaşayış şekli dolayısıyla sosyal ilişki kurmakta zorlanan birey bu bütünlüğü yakalayamadığı için nevroitik bir kimliğe bürünmeye başlayabilir. Örgütün, bireyin kimlik ve kişiliğini bölerek, sosyal kimliğinin de gelişmesine engel oluşturarak bireyin iç çatışmasına neden olabilir (Yeniçeri, 2009: 103, 104). Bireyin yalnızlaşması onun kimseye güvenmemesiyle birlikte ait olma ve sahiplenme duygularını da öldürür.

Hayal kırıklığının oluşturduğu çatışmada ise; bireyin ihtiyaçları nedeniyle hedef gösterilen, ulaşmayı istediği amaca giderken karşılaşılan engeller yüzünden, kişisel güdülerin doyurulmasında zayıf kalınması kişinin iç çatışmaya girmesine sebep olabilir. Bu yaşanan hayal kırıklığı doyurulmamış güdülerin kişide karşı koyma mekanizmaları yaratarak, kişinin düzgün olmayan tepkiler verdiği ve bozuk davranışlar sergilediği görülebilir (Yeniçeri, 2009: 105, 106).

Bireysel çatışmayı Amaç Çatışması ve Rol Çatışması olarak iki kısımda incelemek mümkündür.

A) Amaç Çatışması: Örgütün içinde bulunan kişi ve grupların amaçlarındaki uyumsuzluk ve farklılıklar amaç çatışmalarını meydana getirir. Genellikle örgütlerin tümünde, kişiler ve grupların örgütün amaçlarından farklı amaçlar hedeflemeleri bu çatışmaların ortaya çıkmasında etkili olabilmektedir. Örgütte hedeflenen başarının gerçekleşebilmesi için, örgütün amaçlarıyla uyum sağlanmalı ve örgütte amaç konusundaki farklılıkların yarattığı çatışmalar azaltılmalıdır (Şimşek, 2014: 293). Amaç çatışmaları dört başlık altında incelenmektedir, bunları şöyle kısaca açıklayabiliriz.

- a. Yaklaşma-yaklaşma çatışması:** Bireyin birçok amacının olup sadece bir amacını gerçekleştirme durumu içerisinde kalması bireyin kendiyile çatışmasına sebep olabilmektedir. Yani istediği iki olumlu olgunun birinden vazgeçmesi durumu, kişinin tercihlerinde çatışma yaşamasına sebep olabilir. Karar verme süresi uzadığında ya da verilecek kararın ertelenmesinde kişide gerginlik yaşandığı görülebilir, bu yüzden kişi en çok kendine hangi kararın fayda vereceğini ya da onu neyin mutlu edeceğini kendine sorarak karar vermesi gereklidir (Tekarslan vd.'den Aktaran: Özdemir vd, 2014: 9).
- b. Kaçınma-kaçınma çatışması:** Bireye sunulan iki tercihinde birey tarafından istenmediği halde birini seçmesi durumunda kalmasıyla birlikte ortaya çıkan çatışma durumudur. Kişi istemediği iki seçenek arasında sıkışıp kalmıştır ve kaçıp kurtulmak istemektedir ancak; diğer durumu eleyebilmek için tek çıkar yolu istemediği bir seçeneğe tahammül etmektir (Yeniçeri, 2009: 111).
- c. Yaklaşma-kaçınma çatışması:** Bireyin karşılaştığı bu durumda hem olumlu taraf, hem de olumsuz taraf vardır. Yani; kişinin isteği gerçekleşse de kişi bu amacından kaçmaya da çalışmaktadır. Örneğin; yüksek ücretli bir iş olanağı sunulurken çevresinin bozuk olmasından dolayı o işten vazgeçmek istenmesi.
- d. Çoklu-yaklaşma-kaçınma çatışması:** Bu çatışma türü en stresli amaç çatışmaları arasında yer almaktadır. Var olan iki veya daha fazla amacın her birinin ayrı ayrı hem olumlu hem de olumsuz yönlerinin olması durumudur (Nevid' den Aktaran: Özdemir, 2014: 10).

B) Rol Çatışması: Katzh ve Kahn yapmış oldukları çalışmalarda rol çatışmasını; kişinin aynı anda birden fazla rolü oynaması durumunda yaşadığı zorluk olarak tanımlamışlardır. Kişinin bu rollerden birine daha fazla yatkın olması diğer rollerle çatışma sebebi yaratabilmektedir (Katz ve Kahn'dan Aktaran: Yeniçeri,2014: 115).

Örgüt içindeki kişinin göstermiş olduğu üç tip rol şekli vardır bunlar; beklenen rol, algılanan rol ve oynanan roldür. Beklenen rol; kişiden gerçekleştirilmesi istenen görevler bütünüdür, algılanan rol; her kişinin verilmiş olan görevin nasıl yapılacağına dair algıladığı görev şeklidir, oynanan rol ise; örgüttekilerin kişiden beklediği rol ile kendi algılama şekliyle oluşturduğu rolü gerçekleştirme şeklidir. Bu üç tip rol

arasında denge kurulamadığında çatışma yaşanmaktadır ve bu da rol çatışmasını ortaya çıkarabilmektedir (Şimşek, 2014: 293).

Rol çatışmasında yeni bir kavram olan ve aynı zamanda işletme yönetiminde de tartışılan bir kavram olarak karşımıza çıkan “duygusal emek” kavramı; örgütteki bireyden beklenen rolün bireyin kişilik özelliklerine, çevresel algısına ve değer yargılarına uymaması durumunda ortaya çıkan stres ve baskı olarak karşımıza çıkmaktadır (Koçel, 2014: 762).

Duygusal emek kavramına örnek verecek olursak; herhangi bir örgütte bulunan çalışan-müşteri ilişkisinde olumsuz bir durum yaşandığında ve çalışan haklı olsa dahi örgütün çalışanına baskı yaparak “müşteri her zaman haklıdır” olgusuyla yaklaşması çalışanda stres ve gerilim yaratır. Bu durum çalışanın, haksızlığa uğradığını düşünmesine ve ondan beklenen rolde çatışma içine girmesine sebep olabilmektedir.

Bütün bunlardan yola çıkarak rol çatışmasının oluşumunda; kişinin oynamak zorunda kaldığı role adapte olamaması yatarken, o rolü yapamaması ise kişinin inanç ve eğilimlerine ters düştüğünden kaynaklanmaktadır (Yeniçeri, 2009: 115).

1.3.2.3.2. Bireyler arası çatışmalar

İki bireyin birbirleri ile olan duygu, düşünce ve fikir ayrılıklarından doğan çatışma türü olarak söylenebilir. Genellikle örgütlerde ast-üst ve kurmay-komuta yöneticileri arasında çıkan, kişisel anlaşmazlıklardan doğan çatışmalar örnek verilebilir (Genç, 2005: 254).

1.3.2.3.3. Bireyler ve gruplar arası çatışmalar:

Örgütte bulunan grupların kendine ait değer normları ve üretim standartları vardır ve bunları örgütteki kişilere zorla kabul ettirmeye çalışabilirler. Bunun sonucunda uyguladıkları baskıya tepki gösteren kişiler grup ile çatışma içine girerler.

1.3.2.3.4.Gruplar arası çatışmalar:

Örgütlerde en çok ve en yaygın şekilde karşılaşılan çatışma türüdür. Bu çatışma türünde, aynı grup yöneticisine bağlı bulunan grupların birbirleriyle farklı örgütsel amaçlar için mücadele içine girmeleriyle başlayan, sürtüşme ve uyumsuzluk söz konusudur.

Bu alandaki öncülüğü yapan kişi Muzaffer Şerif ve arkadaşlarıdır, aynı zamanda bu çalışmasında izci kampındaki çocukları deney konusu yaparak iki gruba ayırmıştır ve bunlar arasındaki rekabetle davranış değişikliklerini incelemişlerdir. Bu çalışma sonucunda; grup bağlılığının ve dayanışmanın yükseldiğini, üstün gelme çabasıyla üretim hedefinin üzerine çıkıldığını, grup içinde güçlü kişilerin lider olarak seçilmesiyle demokratik liderden çok otoriter liderlik istendiği gözlemlenmiştir. Bu rekabet sonucunda gruplar arası ilişkilerde önemli etkiler meydana gelmiştir, bunlar; bilgi alışverişi ve iletişim akımının azalmasından dolayı birbirleri hakkında yanlış bilgi edinmeleri, önyargılı olmaları ve düşmanca tavırlar içine girmeleri olarak belirtilebilir (Şimşek, 2014: 291, 292).

1.3.2.3.5.Örgütler arası çatışmalar:

Bir örgütün farklı bir örgütle çatışma halinde olmasıdır. Örnek olarak, bir işçi sendikası ile bir işletmenin uygulanan çalışan hakları gibi uygulamalar üzerinde ters düşmesi verilebilir (Eren, 2004: 562).

Tablo 1.3: Tarafları Açısından Çatışma Düzeyleri

DÜZEY	TANIM	ÖRNEK
Bireyin kendi içinde	Rollerden dolayı oluşan baskılar nedeniyle kişide ortaya çıkan çatışma.	Bir kişiden inançları ve amaçları ile uygunsuz bir görevi yerine getirmesi isteniyor.
Bireyler arası	Aynı veya farklı düzeydeki iki veya daha fazla örgüt üyesi arası çatışma.	İki veya daha fazla kişi farklı amaçlar, değerler veya görev atamaları nedeniyle tartışıyorlar.
Bireyler ve gruplar arası	Bir grup içerisindeki alt gruplar ya da bir grubun üyeleri arasında ortaya çıkan çatışma.	Grup içindeki kişiler farklı rol beklentileri veya grubun karşısındaki farklı konular nedeniyle tartışır.
Gruplar arası	Örgüt içindeki iki veya daha fazla birim veya grup arasında ortaya çıkan çatışma.	Farklı birimler görev bağımlılığı, sorumluluk ataması, kaynaklar için rekabet ve statü uygunsuzlukları nedeniyle çatışmayı başlatır. Örgüt içi düşük formalizasyon da bu düzeydeki çatışmayı artırır.

Kaynak: Şimşek, 2014: 290

1.3.2.4. Çatışmaların Organizasyon İçindeki Yerleri İle İlgili Çatışmalar

- **Dikey-Yatay çatışmalar:** Dikey çatışmalar daha çok örgütte bulunan ast-üst arasında meydana gelen uyumsuzluk durumlarıdır. Ast-üst arasında her zaman anlaşma olmayabilir, fikir ayrılıklarına düşülebilir ve emir-komuta

sistemi bozulabilir. Yatay çatışmalar ise; örgütlerde eş düzeyde bulunan birimlerin yöneticilerinin birbirleriyle olan çatışma halleridir. Kendi yönettikleri birimin önde olması, yöneticinin terfi etmesi ve kendi önemini ispatlamak istemesi gibi (Genç, 2009: 254).

- **Emir, Komuta-Kurmay Çatışmaları:** Örgütlerde görev alan, yürütme ve yetkide sorumlu olan emir-komuta ile kurmay personeli arasında görülür. Örgütlerde bulunan emir-komuta personelinin dikey yetkileri mevcuttur ancak kurmay personelin böyle bir yetkisi bulunmamaktadır. Sadece uzmanlıktan oluşan danışmanlık fonksiyonu görür (Akçakaya, 2003: 12).

1.4.Çatışmanın Önemi ve Neden Olduğu Sonuçlar

Örgütlerde yaşanan çatışmanın kaynağının belirlenip doğru bir yolla yönetilmesi son derece önemlidir. Bu sayede çatışmanın şiddetini aza indirmek veya çatışmayı ortadan kaldırmak mümkündür. Örgütlerde çatışma olumlu ve olumsuz sonuçlar doğurabilir kısaca açıklarsak:

Olumlu sonuçlar (Eren, 2004: 554):

- Çatışma sonucunda kendi görüşünü savunan taraf, haklılığını kanıtlayabilmek için, tüm yeteneklerini ortaya koyarak, orijinal ve pozitif fikirler üretecektir.
- Çatışma sırasında taraflar, bir adım önde olabilmek için, yeni buluşlar ve yaklaşımlar için araştırma yapma eğilimlerini artıracaklardır.
- Çatışma esnasında bu gerilimin azaltılması için uzun süre çözüme ulaşmamış sorunlar taraflarca incelenip sonuçlandırılabilmesi için, tarafların tüm dikkat ve enerjisi bu sorun üzerine odaklanır.
- Tarafsız kalan ve görüşlerini bildirmekten kaçınan bireyler için çatışma, bu kişilerin düşünce ve fikirlerini açıklamaya zorlanarak sorunun çözümünü sağlar.
- Çatışma aynı zamanda güdülenmeyi de beraberinde getirerek bireyleri harekete geçirici bir güç sağlar.

- Çatışma yaşayan taraflar çatışma esnasında kendi bilgi, yetenek ve kapasitelerini değerlendirme fırsatı bulabileceklerdir. Böylece eksik yanlarını görerek bu eksikleri giderme yoluna gireceklerdir.

Olumsuz sonuçlar (Genç, 2005: 257,258):

- Çatışma iş için harcanacak enerjiyi tüketir, moral düzeyini düşürür, birey ve grupları zıt yönlerde çeker.
- Farklılık düzeyini artırır, işbirliğini engeller, verimliliği azaltır ve güvensizlik yaratır.
- Bireysellik ön plana çıkar ve takım çalışması yerine karşı koyma başlar.

İnsanların olduğu bir ortamda çatışma ve anlaşmazlık yaşanması olası bir durumdur. Örgüt içindeki bu çatışmaların çözümü iyi bir yöneticiden geçer. Çatışmalar iyi yönetildiği takdirde sorunlar azalır ve çatışma sonucunda örgüt pozitif kazanımlar sağlayabilir.

Tablo 1.4: Örgütsel Çatışmanın Sonuçları

YAPICI ÇATIŞMA	YIKICI ÇATIŞMA
• Yeni fikirlerin gelişimini sağlar • Yaratıcılık ve yeniliği teşvik eder • Değişime motive eder, yeni düşünce ve yaklaşımları dikkate alır. • Organizasyonun canlılığını artırır • Kişilere ve gruplara kişilik oluşumu sağlar • Bağlılığı ve performansı artırır • Güvenli bir şekilde sorunlar açık olarak dile getirilir	• Örgütteki enerjiyi dağıtır • Çalışanların ruh ve beden sağlıklarını bozabilir • Kaynakların israfına neden olur • Olumsuz bir çalışma ortamı oluşturur • Sinerji oluşumunu engeller • Hasmane ve saldırgan davranışları artırır • Grupları tek bir kalıba sokar • Organizasyonun kapasitesini düşürerek maliyetleri yükseltir • Tarafların kendilerini diğerlerinden, amaçlarını da örgütün amaçlarından üstün görmelerine yol açabilir.

Kaynak: Sims' den Aktaran: Üngüren, 2008: 885

1.5.Çatışma Yönetimi Kavramı ve Çatışma Yönetimi Modelleri

1.5.1. Örgütsel Çatışma Yönetimi Kavramı

Çatışma yönetimi, anlaşmazlığı belirli bir doğrultuda çözüme ulaştırabilmek için çatışmaya taraf olanların ya da üçüncü bir tarafın karşılıklı olarak birtakım eylemde bulunması halidir. Eylemler çatışmanın tümünden sonlandırılmasına ya da çatışma sürecinin etkilenmesine etki edecek durumda olabilir. Çatışma yönetiminin amacı çatışmayı sonlandırmaktan çok karşı tarafa üstünlük kurmaya yönelik oluşumlar sağlayabilmektir (Karip, Taşlıyan ve Karayılan' dan Aktaran: Karcioğlu, Alioğulları, 2012: 221).

Çatışma yönetimi, örgüt içerisinde yaşanan çatışmaların örgütün sosyal ve biçimsel yapılarına pozitif kazanımlar sağlayabilecek yönlendirilmesine yönelik çalışmalar bütünüdür (Baysal ve Tekarslan' dan Aktaran: Topaloğlu, Avcı, 2008: 77).

Çatışma yönetimi, örgüt içi öğrenme ve etkililiğin büyümesi ve gelişmesi için çatışmaların işlevsel olmayan sonuçlarını azaltıp, işlevsel sonuçlarını artırıcı çeşitli strateji ve yöntemler bütünüdür (Rahim' den Aktaran: Karcıoğlu, Alioğulları, 2012: 221).

Çatışmanın ne kötü olduğu, ne de iyi bir örgütlenme için engel oluşturduğu söylenebilir. Örgütte meydana gelen doyumsuzluklar ve memnuniyetsizlikler, örgütte ki uygulamaların yeniden gözden geçirilerek tüm etkinliğin daha iyi geliştirilmesi için çeşitli ayarlamalara sebep olabilir. Bu sebeple çatışma yönetimi örgütler için büyük önem taşımaktadır (Bayrak' tan Aktaran: Sökmen, Yazıcıoğlu, 2005: 5).

Örgütsel çatışmaların analiz edilmesinde ve çözüm yolunun tavsiyesinde görevlendirilecek kişilerin sosyal bilimler alanında uzman olması, empati kurabilmesi ve bu konuda belirli bir süre çalışarak iş tecrübesi kazanmış olması gereklidir. Çatışma analiz edilirken şu soruların cevabı aranmalıdır: çatışmanın sebebi nedir? Çatışmayı başlatan kişiler veya gruplar kimlerdir ve çatışmanın gelişimi nasıl olmuştur? Çatışmanın özünde gözükmeyen gizli kalmış nedenler nelerdir? Çatışmanın çözümünde tarafların takındığı tutum ve davranışlar nasıldır? Çatışmanın çözümü sonucunda tarafların ne derece çıkar ve güç kaybı olabilecektir? Uygulanacak kaç çeşit çözüm yöntemi vardır ya da geçici bir çözüm ile bu durumdan çıkılabilir mi? Örgütte uygulanabilecek çözüm yöntemleri nelerdir ve örgütün ortamı bu çözüm yöntemlerine uygun mudur (Genç, 2004: 258)?

Çatışmaların kötü yönetilmesi, sorunların gizli kalmasına ve çözümünün daha da zorlaşmasına sebep olabilmektedir (Stockwell' den Aktaran: Sökmen, Yazıcıoğlu, 2005:6).

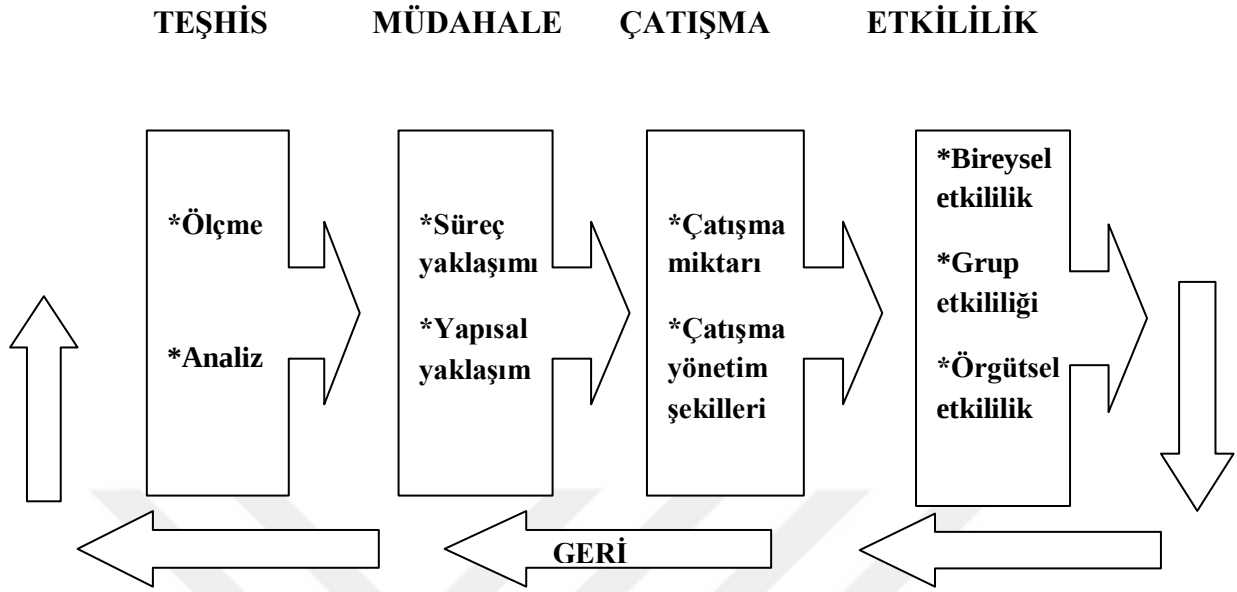
Çatışma teşhis edildikten sonra müdahale aşamasına geçilir, işletmeler çatışmalara müdahale aşamasında iki temel yaklaşımı esas alırlar (Rahim’ den Aktaran: Topaloğlu, Avcı, 2008: 78).

- **Süreç yaklaşımı:** Çalışanlara, çatışma konusunda bilgi ve beceri kazandırılmasını esas alır. Bu yaklaşımda kesin çözümler getirecek sonuçlar ortaya çıkar.
- **Yapısal yaklaşım:** Yöneticilere sorunlarla ilgili başvurmayı ve yöneticilerin şikayetleri dinlemesini esas alır. Bu yaklaşım ise genellikle çatışmalara geçici çözümler getirir.

Çatışmanın yaşandığı aşama, yönetim sürecinin becerilerini kullanması gereken alandır. Bu aşamada çatışmanın örgüte zarar vermeden çeşitli yönetim modelleriyle yönetilmesi gerekir.

Çatışmayı yönetmek ile çatışmayı çözmek aynı gibi anlaşılabilir da ayrı ayrı anlamlar taşımaktadır, çatışmanın çözümü, çatışma yönetiminin sadece bir boyutudur ve çatışmanın iyi şekilde yönetilmesi örgütün varlığının devam edebilmesi için önemlidir bu yüzden örgüt işlevsel çatışmalara ihtiyaç duymaktadır (Robbins’ ten Aktaran: Öztaş, Akın, 2009: 14).

Şekil 1.2: Çatışma Yönetim Süreci



Kaynak: Rahim' den Aktaran: Topaloğlu, Avcı, 2008: 78

Çatışmayı yönetme ve çatışmayı çözme kavramlarının aynı anlamlarda kullanılmasına M.A. Rahim karşı çıkmıştır, farklılıkları şöyle belirtmiştir;

- Çatışma yönetiminin bir biçimi olan çatışmanın çözülmesinde yönetici örgütte bulunduğu duruma göre çatışmayı çözme yolunu kullanabilir veya kullanmayabilir.
- Çatışmanın çözüm önerisi çatışmayı tamamen ortadan kaldırmak iken, çatışmanın yönetilmesi metodunda ise örgüte yarar sağlayacak seviyede çatışma gerekli görülmektedir.
- Çözümleme yönteminde müdahale aşamasında çatışmayı yok etmeye çalışılırken, çatışma yönetiminde müdahale, çatışmayı kontrol altına alarak çatışma şiddetini artırıp veya azaltarak örgüt başarısı için sonuçlar elde edilmek istenmektedir (Rahim vd' den Aktaran: Sökmen, Yazıcıoğlu, 2005: 6).

1.5.2. Çatışma Yönetimi Modelleri

1.5.2.1. Blake, Shepard ve Mouton Çatışma Yönetimi Modeli

Blake, Shepard ve Mouton 1964 yılında geliştirdikleri ölçek çatışma yönetiminde kullanılmak üzere beş model üzerinde açıklanmaya çalışılmıştır. Bunlar; geri çekilme, yumuşatma, baskı yapma, uzlaşma ve problem çözmedir (Blake, Mouton ve Burke' den Aktaran: Sökmen, Yazıcıoğlu, 2005: 7).

Model çözüm için sarf edilen çabanın, aktif veya pasif olması ile oluşturulan stratejinin taşımış olduğu riskin düşük veya yüksek olması durumları etrafında gelişmiştir.

Şekil 1.3: Blake, Shepard ve Mouton Çatışma Yönetimi Modeli

Aktif	Çatışma kaçınılmaz anlaşma ihtimali yok	Çatışmadan kaçınılabılır Anlaşma ihtimali yok	Çatışma kaçınılmaz Anlaşma ihtimali var	Risk yüksek
	Kazanma – kaybetme (güç mücadelesi)	Geri çekilme	Sorun çözme	
	Üçüncü kişinin hakemliği	Soyutlama	Ortak bir noktada anlaşma (Pazarlık veya uzlaşma)	
	Kura çekme (kadercilik)	Görmezden gelme	Yumuşatma	
Pasif				Risk düşük

Kaynak: Blake vd.' den Aktaran: Paydak, 2008: 30

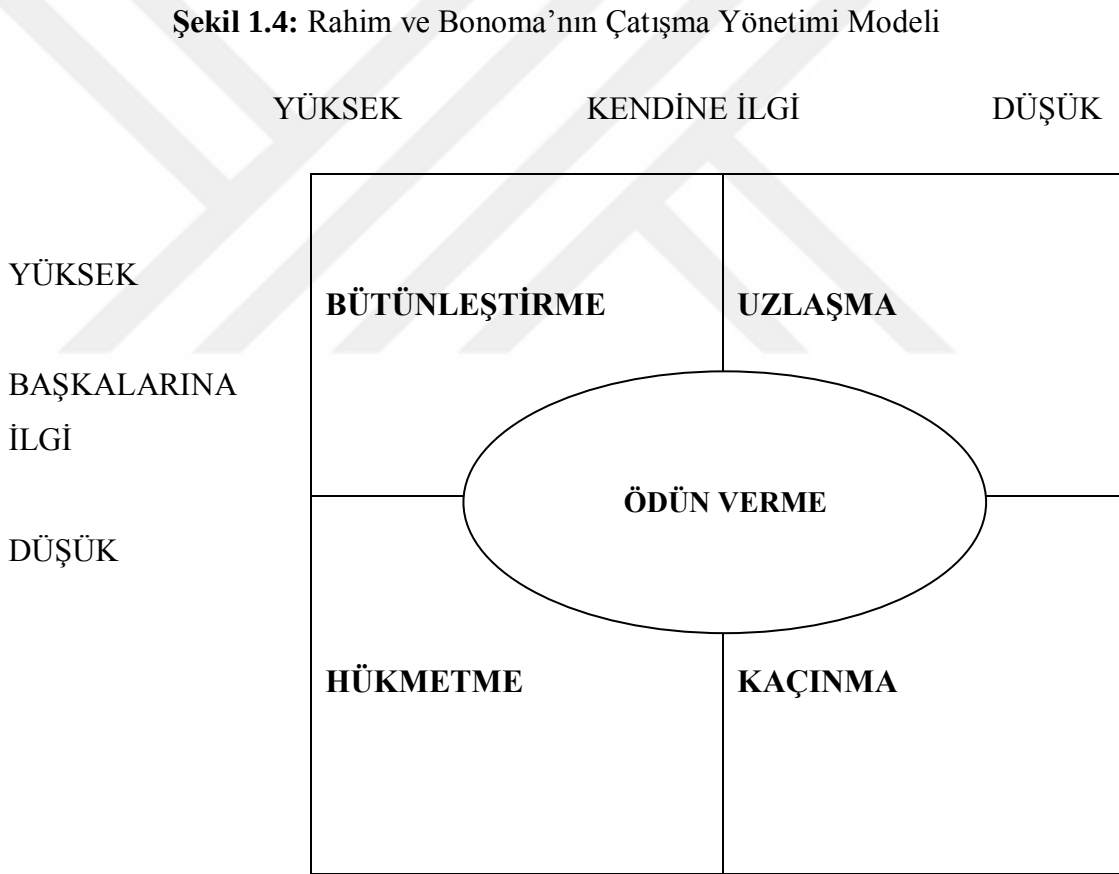
Modelde kullanılan üç çeşit durum üzerinde çatışma durumu ve anlaşma ihtimali üzerine kurgu yapılmıştır (Paydak,2008 :29, 30, 31):

- I. Çatışma kaçınılmazdır ve anlaşma ihtimali bulunmamaktadır, bu duruma göre taraflar çözüm için;
 - Çabanın aktif ve çözüm riskinin yüksek olduğu noktada kazanma-kaybetme mücadelesine girebilirler.
 - Çabanın ve çözüm riskinin orta düzeyde olduğu noktada üçüncü bir kişinin hakemliği devreye girebilir.
 - Çabanın pasif çözüm riskinin düşük olduğu noktada ise kura çekimi yoluna başvuruabilirler.
- II. Çatışmadan kaçınılabılır ve taraflar arasında anlaşma ihtimali bulunmamaktadır, bu duruma göre taraflar çözüm için;
 - Çabanın aktif ve çözüm riskinin yüksek olduğu noktada geri çekilme stratejisini kullanarak birbirlerinin etkin olduğu sahalardan çıkabilirler.
 - Çabanın ve çözüm riskinin orta düzeyde olduğu noktada soyutlama stratejisi uygulayarak aralarındaki ilişkiyi asgari düzeye çekebilirler.
 - Çabanın pasif çözüm riskinin düşük olduğu noktada ise görmezden gelme stratejisi ile çatışma konusunda hiçbir faaliyette bulunmayabilirler.
- III. Çatışma kaçınılmazdır ve taraflar arasında anlaşma ihtimali bulunmaktadır bu duruma göre taraflar çözüm için;
 - Çabanın aktif ve çözüm riskinin yüksek olduğu noktada sorun çözme stratejisiyle bir araya gelerek yüz yüze yapılan görüşmelerle anlaşmaya varılabilir.
 - Çabanın ve çözüm riskinin orta düzeyde olduğu noktada anlaşma stratejisi ile ortak bir nokta bulunarak karşılıklı şekilde taviz verebilirler.
 - Çabanın pasif çözüm riskinin düşük olduğu noktada ise yumuşatma stratejisi devreye girerek tarafların ortak noktalarını, iş birliğini, kader

birliğini ortaya çıkararak bu farklılıkları yumuşatma yoluna gidebilirler.

1.5.2.2. Rahim ve Bonoma Çatışma Yönetimi Modeli

Model iki boyutlu olarak karşımıza çıkmaktadır, birincisi; kişinin kendine yönelik ilgisi ikincisi ise; kişinin başkalarına yönelik ilgisidir. Kişinin kendisine yönelik ilgisi boyutu yüksek ya da düşük olduğunu açıklarken, başkalarının ilgi ve ihtiyaçlarına verilen önem boyutu ise düşük ya da yüksek olma şeklini açıklamaktadır (Oktay, 2016: 1147). Önerilen model aşağıdaki gibidir (Şekil 1.4.)



Kaynak: Rahim, M. Afzalur, "Toward A Theory of Managing Organizational Conflict, *The International Journal of Conflict Management*, 2002, 13(3), 217.

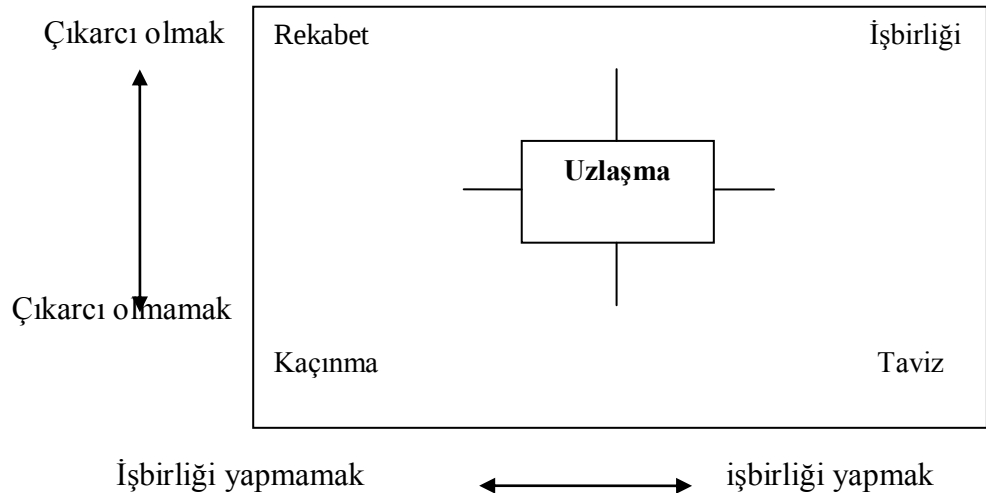
Rahim ve Bonoma'nın ileri sürdüğü model incelendiğinde, çatışmanın yönetimi ile ilgili beş farklı tarz meydana geldiği görülmektedir. Bunları şöyle açıklamak mümkündür (Oktay, 2016: 1147).

- Bütünleştirme (Kişinin kendisine ve karşıdakine ilgisi yüksek)
- Uzlaşma (Kişinin kendisine ilgisinin düşük ve karşıdakine ilgisi yüksek)
- Hükmetme (Kişinin kendisine ilgisi yüksek karşıdakine de ilgisi düşük)
- Kaçınma (Kişinin kendisine ve karşıdakine ilgisi düşük)
- Ödün verme (Kişinin kendisine ve karşıdakine ilgisi ılımlı düzeyde)

1.5.2.3.Thomas Çatışma yönetimi modeli (Bireyler Arası Çatışma Yönetimi Stratejileri)

Thomas 'ın yapmış olduğu model kapsamında tarafların işbirliği ve iddiacılık (çıkarıcı olmak) üzerinde beş farklı stratejiyi çatışmanın çözümüne yönelik oluşturmuştur. Modelde bulunan; uzlaşma, rekabet, kaçınma, işbirliği ve taviz olmak üzere belirtilen stratejilerdir (Paydak, 2008: 31).

Şekil 1.5: Thomas Çatışma yönetimi modeli (Thomas, Ruble'den Aktaran: Sökmen, Yazıcıoğlu, 2005: 9)



- **İşbirliği stili (Kazan –Kazan Stratejisi):** Bireyler arası çatışmada işbirlikçi ve çıkarıcı davranışları sergileyen stil kazanalım-kazanın yaklaşımıyla hareket etmektedir. Taraflar amaçlarını gerçekleştirebilmek ve çıkarılarını elde edebilmek için var olan çatışmanın altında yatan asıl sebebi bulmak için uğraşırlar ve her iki tarafın tatmini önemlidir (Thomas, Ruble’ den Aktaran: Sökmen, Yazıcıoğlu, 2005: 9).
- **Kaçınma stili (Kaybet-Kaybet Stratejisi):** Bu stilde ne işbirliği ne de çıkar ilişkisi vardır. Kura çekme, üçüncü bir kişinin yapmış olduğu hakemlik veya kayıtsız kalma gibi yollara başvurularak çözüme ulaşılmak istenmektedir (Paydak, 2008: 32).
- **Rekabet stili (Kazan-Kaybet Stratejisi):** Taraflarda kazanalım-kaybedin yaklaşımı görülmektedir aynı zamanda işbirliği ve çıkar ilişkisine yanaşmayan davranışlar sergilenir. Bu stili kullanan birey ne olursa olsun kendi düşüncelerini kabul ettirmek için direnir, ikna etme çabası yüksektir ve sorunun çözümünde kendi yönteminin uygulanması için ısrarcıdır (Sökmen, Yazıcıoğlu, 2005: 9,10).
- **Taviz stili (Kaybet-Kazan Stratejisi):** Çatışmanın çözüme erişmesi için çıkar sağlamadan işbirliği odaklı yapılan bir stratejidir. Aynı zamanda bu stratejiyi uygulayan taraf karşı tarafa çıkarlarından taviz verebilmekte ve vazgeçebilmektedir (Paydak, 2008: 32).
- **Uzlaşma stili (Kazan-Kaybet Stratejisi):** Uzlaşmanın sağlanabilmesi için tarafların güç ilişkisi dengeli olmalıdır ve karşılıklı olarak çatışmanın çözümünde fedakarlıkta bulunmaları gerekmektedir. Bu strateji çoğunlukla kullanılan bir çözüm yöntemidir (Sökmen, Yazıcıoğlu, 2005: 10).

1.5.3.Bireylerarası Çatışmanın Analizi (Johari Penceresi, Döngüsel Model)

Bireyin, örgütün diğer üyeleri ile etkileşim dinamiklerini bir arada farklı yönleriyle açıklayan yaklaşım Joseph Luft ve Hanrry Ingham tarafından oluşturulan modeldir (Tengilimoğlu, 1991: 138).

Bu modelde çalışılan temel olgu, kişilerin kendilerini başkalarına karşı tanıtmaya ne derecede izin verdiğini, kişiler arasındaki tarz farklılıklarını ve bunlardan oluşabilecek çatışmalara yönelik açıklamalardan oluşmaktadır (Manning ve Bumin'den Aktaran: Yeniçeri, 2009: 118).

Şekil 1.6: Johari Penceresinden Birey

	Kişinin kendisi tarafından bilinen yönleri	Kişinin kendisi tarafından bilinmeyen yönleri
Kişinin başkası tarafından bilinen yönleri	AÇIK KISIM	KARANLIK KISIM
Kişinin başkası tarafından bilinmeyen yönleri	GİZLİ KISIM	BİLİNMEYEN KISIM

Kaynak: Manning'den Aktaran: Yeniçeri, 2009: 118

Johari Penceresi bireyin iç yapısını ele alarak dört kısımda incelemiştir, bunlar:

Açık kısım: Kişi kendisine ait özellikleri bilmesinin yanında başkalarına ait özellikleri de bilmektedir. Bu bölümde açıklık olduğu için kişinin kendini koruması nedeni çok azdır (Tengilimoğlu, 1991: 139). Pencerenin açık kısmı ne kadar büyükse işbirliği ve uyum o denli fazladır (Yeniçeri, 2009: 119).

Karanlık kısım: Kişinin kendisinde bulunan ancak bu yönü kendisi tarafından dahi bilinmemektedir. Kişi kendi yönüne tamamen kör olarak bakmaktadır ancak

dışarıdaki kişilerin vereceği bilgiler doğrultusunda bu yönünü öğrenebilir (Yeniçeri, 2009: 119).

Gizli kısım: Kişinin başkaları ile paylaşmak istemediği, gizli kalmasını istediği duygularını barındırır. Kaygılar, korkular ve kıskançlıklar bu bölümde yer alır (Kılıç,Önen, 2011: 4).

Bilinmeyen kısım: Kişinin kendini ve başkalarını tanımadığı kısımdır, kişiler arasında çatışma kaçınılmazdır. Kişinin bu bilinmeyen yönleri olağan üstü durumlarda ortaya çıkabilmektedir (Yeniçeri, 2009: 119). Bu kısımda örgütsel iletişim ağının kötü olduğu ve sosyal ilişki bakımından zayıf olduğu söylenebilir (Tengilimoğlu, 1991: 139).

Tanınamamak ve tanınmamak çatışmanın ortaya çıkışında büyük rol oynayabilmektedir. Bilgi ve tanıma azaldıkça uyumsuzluk da o denli artmaktadır. Modelde dört kısım incelenerek şu sonuçlara varılmıştır; pencerenin açık kısmının büyüklüğü, uyumla doğru orantılı bir şekilde büyümektedir, karanlık bölgenin ise büyük olması çatışmanın o denli büyük oranda şiddetli olduğunu göstermektedir. Gizli bölgenin büyüklüğünü kendinden bilgiler vererek küçültüp çatışmanın şiddetini azaltabilir ve yine kör kişilik azaltılarak geri besleme yolu ile açık kişilik büyütülebilir (Yeniçeri, 2009: 119, 120).

Johari Penceresi' nin eksikliklerini Richard E. Walton' ın geliştirdiği bireyler arası çatışmanın Döngüsel Modeli ile kapatılmaya çalışılmıştır. Bu modelde dört ana öge bulunmaktadır (Tengilimoğlu, 1991: 139).

- Çatışmayı başlatan olayların döngü niteliği
- Çoğalmaya yönelik eğilimler
- Belirtiler
- Çatışmanın nedenleri

Kişiler arasındaki çatışmalar hem açık çatışma olarak görülür hem de üstü kapalı bir çatışma olarak karşımıza çıkabilir. Açık çatışmalar döngü biçiminde devamlı tekrarlayan bir sistem üzerinde görülür ancak gizli çatışmada görünürde kişiler

arasında fiili bir çatışma bulunmazken gerçek çatışma belirtileri görülebilmektedir. Açık çatışmanın sonuçları nedeniyle uyumsuzluklar gizli kalmakta ve çözümü söz konusu olmamaktadır. Yeniden çatışmayı başlatan bir olay çatışmayı tekrar gün yüzüne çıkarmakta ve bununla birlikte çatışma döngü şeklinde sürüp gitmektedir (Yeniçeri, 2009: 121).

Walton kişiler arası çatışma çözümünün dört önemli sonucunu şöyle sıralamaktadır (Tengilimoğlu, 1991: 140):

- Çatışmaya sebep olan etmenler üzerinde anlaşma yapılmasıyla çatışma belirtileri kendini gösterdiği anda çatışmanın başlamasını önlemek. Bu gösterilen çaba çatışmayı hasır altı ederek kısa bir süre çatışmanın zararlarına yönelik koruma amaçlı bir yoldur.
- Çatışma biçimine sınırlılıklar getirilerek denetim stratejisi uygulanabilir. Bu da biçimsel toplantılardan önce biçimsel olmayan konuşmalar ve başka seçenekleri araştırarak çatışmayı denetim altında tutmak için geliştirilen strateji biçimidir.
- Doğrudan çatışma üzerine yoğunlaşarak çatışma denetim altına alınabilir. Örneğin; danışman çatışma içinde bulunan bireylere doğru bilgi aktarımı yaparak onlara algılamada hataya düşmemeleri için yardım etmesi. Bu strateji zaman ve para harcanması gereken bir yöntemdir.
- Son olarak da çatışmaya sebep olan sorunların, uyuşmazlıkların ortadan kaldırılarak çözümlenmesi için teşebbüs girişiminde bulunulması yoludur.

1.5.4.Çatışmanın Teşvik Edilmesinde Kullanılabilecek Örgütsel Yöntemler

Tablo- 4’de görüldüğü gibi çatışmanın teşvik edilmesinde yöneticilere düşen görevler kısaca belirtilmiştir. Ayrıca bir örgütte hiçbir şekilde çatışma yaşanmıyorsa, çalışanlar pasif bir halde sürekli aynı işi yapıp bu durumdan hoşnutlarsa yöneticilerinin çatışmayı teşvik etme durumu doğru bir yöntem olabilir. Aynı zamanda bir örgüt içerisinde çalışanlar arasında fikir alışverişi veya da görüş ayrılığı gibi döngülerin yaşanması yenilik ve yaratıcılık için önemli bir rol oynamaktadır.

Tablo 1.5: Çatışmanın Teşvik Edilmesinde Kullanılabilecek Örgütsel Yöntemler

Çatışmanın Teşvik Edilmesinde Kullanılabilecek Örgütsel Yöntemler
➤ İletişimi kontrol etmek: İletişim kanallarının kontrol edilmesi bu konuda önemlidir. Örgüt için önemli olan bilgilerin saklanarak büyük bir çatışma yaratılabilmesi olası bir durumdur. Bunun yanında belirsiz ve net olmayan bilgiler de çatışmanın yaşanmasına zemin oluşturabilir.
➤ Örgüt yapısını değiştirmek: Örgüt yapısına ilişkin özellikler arttırılarak ve çalışanlar arasında rekabeti sağlayacak ödüllendirme ve performans sistemini geliştirerek çatışma teşvik edilebilir. Çalışanların uzmanlaşma alanları arttıkça çatışmanın potansiyeli de o denli yükselir.
➤ Liderlik biçimini değiştirmek: Liderlik koltuğuna fazla otoriter ve özgüveni düşük kimselerin getirilmesi bireyler arasında gerginlik yaratarak çatışmanın yaşanmasına sebep olabilir.
➤ İşlerin yapılış biçimini değiştirmek: Örgütlerde ki işlerin yapılış şeklini değiştirme yöntemine gidilmesi çatışma yaratabilir.
➤ Farklı bireyleri işe almak ya da görev yerlerini değiştirmek: Örgütte çalışan kişilerin yerlerini değiştirmek ve çalışanlardan farklı olarak düşünen, tecrübe sahibi olan yeni kişilerin örgüte alınması ve bunların bir arada fikir üretmeleri çatışma yaratması açısından faydalı olabilir.
➤ Programlı bir şekilde çatışma yaratmak: Yönetici bu yöntemde kendi fikirlerinin zıt olanını savunarak kendi görüşleriymiş gibi ortaya koymaktadır. Buradaki amaç; güç dengelerini değiştirerek dikkati arttırmak ve ortada bir çatışma yokken yapay bir çatışma yaratmaktır.
➤ Şeytanın avukatını işe al: Bulunulan durumu ve her gün aynı işleyen uygulamaları sürekli sorgulayan ve eleştiren bir kişinin karar alma sürecinde görevlendirilmesi çatışmanın yaşanmasına sebep olabilir

Kaynak: Özdemir vd. ,2014: 49,50

1.5.5.Çatışmanın Çözümünde Kullanılabilecek Örgütsel Yöntemler

- **Kaçınma:** Bu çözüm yönteminde, yöneticilerin çatışmaya hiçbir müdahalede bulunmadan çözüme ulaşmasını bekleme şeklidir. Çatışmayı grup üyeleri kendi aralarında çözmeleri için kendi başlarına bırakılırlar; buradaki beklenti çatışmanın tamamen ortadan kalkması ya da iyileştirilmesidir. Yöneticiler bu çatışmaya dahil olmamak için bu yöntemi kullanabilirler (Mullins, DuBrin’ den Aktaran: Ersözlü, 2014: 101).
- **Yumuşatma:** Yönetici, taraflara çatışmanın yaşanmasına sebep olan farklılıkları izah ederek yumuşatmakta ve soruna ortak çözümler aramaları için ikna etme çabasıdır. Tarafların kısa vadeli düşüncülerinden kaçınmaları için uyarılar yapıldığını ve uzun vadedeki çıkarların ön planda tutulduğu görülmektedir; bu yöntemde çatışmanın kaynağına inilmediği için tekrarlama olasılığı yüksektir (Seval, 2006: 253).
- **Güç kullanma:** Çatışmanın çözümünden çok bastırılmasından yana bir yöntem şeklidir. Güç yolu ile bastırılan çatışmanın taraflar arasında kazanma ve kaybetme durumunun ortaya çıkmasıyla, kaybeden tarafta oluşan hayal kırıklığı ve düşmanlık ön plana çıkmaktadır. Burada yönetici gücünü ortaya koyarak baskın gelmeye çalışır (Akat’ tan Aktaran: Akçakaya, 2003: 16).
- **Sorun çözme:** Çatışmanın üzerine gidilerek kaynağının bulunması hedef olarak seçilmiştir. Yönetici çatışan tarafları bir araya getirerek onların yüzleşmesini sağlar ve böylece iletişim ve bilgi eksikliğinin vermiş olduğu birçok neden burada ortaya çıkar (Genç, 2005: 259).
- **İletişimi arttırmak:** İletişim kanalının açık olmadığı durumlarda bireyler ve gruplar arasında yanlış anlamalar, ön yargılar gelişmektedir. Çatışmaların temel kaynaklarından biri de iletişimsizliktir bu nedenle örgüt içindeki iletişimi arttırmada yöntem olarak rotasyon kullanılabilir. Bu yöntemle farklı birimlerde görev almak hem görevlerin kısa sürede bitmesini sağlarken hem de çalışanların birbirlerini daha yakından tanımalarını sağlamaktadır. Takım oluşturmak da iletişim adına olumlu yönde etkilerin görüldüğü bir basamak olarak karşımıza çıkmaktadır. Yine çatışmanın çözümünde iletişimin önemli

noktalarından biri de üst ve astların arasındaki etkileşimin adaletli bir şekilde yürütölme şeklidir (Özdemir vd. ,2014: 51,52).

- **Kaynakların arttırılması:** Örgütte bulunan kaynakların sınırlı olması halinde bir tarafın fazla yararlanması diğer tarafın az ya da hiç yararlanamaması çatışmanın yaşanma sebebi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yüzden kaynakların arttırılması ve taraflara yeterli imkanlar sağlanması halinde çatışma çözümlenmiş olacaktır (Can' dan Aktaran: Akçakaya, 2003: 17).
- **Uzlaşma:** Örgütte yaşanan çatışmanın çözümü olarak her iki tarafında memnun olacağı ortak paydalar aranır ve taraflardan kazanan ya da kaybeden yoktur karşılıklı tavizler verilerek anlaşmaya varılabilir. Tarafların tam anlamıyla istedikleri olmadığından dolayı bu yöntem eksik görülebilir. Mullins (2010) 'e göre, bu çözüm yolunun zayıf noktaları vardır ve bu noktalardan dolayı tam anlamıyla çatışma giderilemeyebilir. Çünkü; tarafların isteklerini tam anlamıyla karşılayamamak, yalnızca çözüme odaklanmak ve çatışmayı oluşturan asıl nedenlerle ilgilenmemek çatışmanın çözümünde sıkıntı yaratabilmektedir (Ersözlü, 2014: 103).
- **Üstün amaçlar belirleme:** Çatışan taraflar çatışma sebeplerini bir süreliğine göz ardı ederek yöneticinin belirlediği farklı amaçlara yönelip daha üst hedeflerin belirlenmesiyle çatışma çözüme ulaştırılmak istenir (Seval, 2006: 253).
- **Kural ve rol tanımlarını açıklamak:** Yaşanan çatışma görev, yetki ve sorumlulukların belirsizliğinden dolayı gerçekleşmiş ise, çatışmayı azaltmak adına çalışanların görev ve sorumluluklarının yeniden gözden geçirilerek, yazılı bir şekilde belirtilmesi, görev ve yetki karmaşasının çözümünde faydalı olacaktır. Çatışmanın nedeni, bireyin kişilik özellikleri ve yetenekleriyle yaptığı işin uyuşmuyor olmasından ya da çok fazla iş yükü altında olmasından dolayı ise tarafların rol çatışması içinde olduğu görülür. Rol çatışmasının çözümünde rol analizlerinden yararlanılır bunlar; rolün amacını ortaya koymak, rol algısı, rol sahibinin beklentileri, rol sahibinden beklentiler

ve rol profili olmak üzere beş adımda gerçekleştirilir (Özdemir vd. ,2014: 52).

- **Kişileri değiştirme:** Çatışmayı çözüme ulaştırabilmek için çatışma yaşayan tarafların yer ve konumunda belirli değişikliklere başvurulması yöntemidir (Ada, 2013: 71).
- **Örgütsel ilişkileri değiştirme:** Bu yöntemde temel etken, örgütsel davranış biçiminden ortaya çıkan çatışmayı önleyebilmektir. Örgüt üyelerinin davranışlarını eğitim yolu ile değiştirerek çatışmayı azaltma yoluna gidilir. Eğitim alanında T-Group, Duyarlılık Eğitimi, Örnek Olay İncelemesi, Rol Oynama ve Grup Tartışmaları gibi eğitim yöntemleri kullanılır (Ertürk'den Aktaran: Akçakaya, 2003: 17).
- **Çatışma yönetimi eğitimi düzenlemek:** Bireylerin anlaşmazlıklarının çözümünde çatışmanın nasıl yönetilebileceğini, algı ve tutumların nasıl değiştirilebileceğini eğitim yoluyla sağlamak mümkün olabilir. Bu eğitimler verilirken farklı görev ve birimlerde bulunan kişilerin aynı yerde aynı anda eğitim alması önemlidir. Çünkü bu yöntem farklı algı ve tutumların, amaçlarının ve yaklaşımlarının bir arada öğrenilmesini sağlayacaktır. Bu eğitimler arasında; duyarlılık eğitimi, stres yönetimi eğitimi, etkileşim analizi, empati kurma, öfke kontrolü ve iletişim becerisini geliştirme gibi etkinlikler bulunmaktadır (Özdemir vd. ,2014: 53).
- **Dondurma:** Çatışan gruplar arasındaki düşmanlığın azalması için biraz beklenir ve daha sonra yumuşatma uygulanır. Bu yöntemle grupların arasında oluşan farklılıklar azaltılarak her iki tarafında birlik içinde olmaları gerektiği vurgulanır. Ya da başka bir şekilde daha üst amaçlar oluşturularak dikkatleri başka hedeflere yöneltip, taraflar arasındaki farklılıkların unutulmasıyla yardımlaşma ve birleşme sağlanabilir (Genç, 2005: 259).
- **Ortak düşman bulmak:** Örgütte bulunan gruplar, birimler veya kişilerin dışarıdan bir tehdidin var olduğunu bilmesi örgütün içindeki tarafları birbirine yaklaştırarak uyumun artmasına sebep olur. Tehdit algısı taraflar arasında işbirliği oluştururken temelinde yatan korku ve baskı dürtüsü bir zaman sonra

ortadan kalktığında tekrar çatışma eğilimi yaşatabilir (Tekarslan' dan Aktaran:Özdemir vd. ,2014: 54).

- **Çoğunluk oyu:** Yöneticiler belirli çatışmaların çözümü için çoğunluğun benimsediği yolu izleyerek uzlaşma yaratmaya çalışırlar (Koçel, 2014: 774).
- **Hakeme başvurma:** Çatışan taraflar bir türlü anlaşmaya varamıyorlarsa ve yönetici de onları ikna edemiyorsa bu aşamada taraf tutmayan ve güvenilen üçüncü bir kişi veya grubun hakemliğine başvurulabilir. Hakem, tarafları ayrı ayrı dinler ve çeşitli sorular sorar bunun sonucunda; çatışmayı analiz ederek tarafsız bir şekilde açıklayacağı karara taraflar saygı duymak zorundadırlar (Eren,2004: 567).
- **Kura çekme:** Çatışmayı sonlandırabilmek için taraflar arasında kura çekimine başvurma yöntemidir. Çıkan kura sonuçlarına tarafların razı geleceği önceden belirtilerek kura çekimi yapılır ve sonuçlara göre çatışma bir süreliğine durdurulur ancak bir süre sonra yeniden tekrarlaması olası bir durum olabilir (Seval, 2006: 253).
- **Politik yaklaşımlar:** Çatışmanın çözümünün daha net ve uzun vadeli olabilmesi için yönetici taraflara söz vererek destek sağlayacağını garantisini verir. Tavizde bulunacak tarafın yönetici tarafından yeni olanaklara kavuşturulması sözü anlaşmaya yanaşmasına sebep olurken, çatışmanın çözümü esnasında kaybeden ya da taviz veren tarafın başkaları tarafından küçümsenmeyeceği bir yöntem oluşturulmalıdır ve böylece küçümsenmeyen taraf anlaşmaya daha kolay yanaşacaktır (Eren, 2004: 567).
- **Anket uygulamak ve sonuçları paylaşmak:** Örgütte bulunan çalışanların algı, tutum ve davranışlarını ölçen anket uygulamalarının yapılması çatışmanın kaynaklarının bulunmasında yararlı olabilir ve anket sonuçlarının tüm yönetici ve çalışanlarla paylaşılması önem taşımaktadır (Griffin ve Moorhead' dan Aktaran: Özdemir vd. ,2014: 54).
- **Ayak uydurma:** Örgütte uyum sağlayabilmek için bazı durumlarda yenilgi kabul edilir ve karşı tarafa itaat etme durumunda kalınabilir. Aynı zamanda haksız olduğunuz durumlarda, işbirliği için başkalarının hoşnutluğunu

sağlamak ya da üst seviyelerden düştüğünüzde kayıpları en aza indirmek için bulunulan duruma ayak uydurmak zorunda kalınabilir (Genç, 2005: 260).

- **Meşgul etme:** Örgütte çalışanların boş vakitlerinin fazla olası çatışmaların fazlaca yaşanmasına sebep olabilir bu nedenle devreye çözüm yöntemi olarak çalışanlara fazla iş yüklemesi yaparak onları işle meşgul etme uygulanır ve böylece tartışmaya zaman bulamazlar. Bu yöntem kesin bir çözüm yöntemi değildir, çatışması örgütte engellenen taraflar dışarıda bu çatışmaya devam edebilirler (Yeniçeri, 2009: 211).
- **Cezalandırma:** Çatışma sonuçlarının örgütü zarara uğratması sonucunda uygulanan bir yöntemdir, genelde disiplin cezalarıyla sonuçlanmaktadır (Ada, 2013: 71).

1.5.6.Çatışma Yönetiminde Uygulanabilecek Örgüt Geliştirme Aracıları

Örgütsel çatışmaya, örgüt geliştirme amacıyla çözümler arandığında birtakım araçlardan bahsedilebilir. Bunları kısaca açıklayabiliriz (Akçakaya, 2003: 21,22)

- **Süreç Danışmanlığı:** Örgütte bulunan birey ve gruplarla birlikte çalışan deneyimli bir danışman onları örgütün süreç boyutunda karşılaşılabilecek problemleri ve bu problemlerin nasıl çözüleceğine dair bilgilendirme yöntemidir.
- **Gruplar Arası Takım Kurma Aracıları:** Örgütteki iş grupları arasındaki işbirliğini sağlayarak iletişimi arttırmak aynı zamanda örgütü zarara uğratabilecek rekabeti azaltıp, grupların birbirleri hakkındaki olumsuz düşünceleri ortadan kaldırmak için uygulanan yöntemdir.
- **Örgüt Aynası:** Gruplar arasındaki ilişkileri geliştirerek işbirliğini sağlamak amacıyla yapılan bir etkinliktir. Toplantıyı düzenleyen grup, çok sayıda gruptan temsilci davet ederek, oluşan sorun hakkında bir danışman tarafından grup temsilcilerinin yönelttiği sorular cevaplanır.
- **Üçüncü Taraf:** Genelde kişiler arasındaki çatışmaların çözümünde etkili olabilmektedir. Çatışan kişiler arasındaki iletişimi kolaylaştırabilmek için doğrudan veya dolaylı bir şekilde müdahalede bulunmasıyla gerçekleşir.

- **Yapısal Aracılar:** Bazı durumlarda ortaya çıkan çatışmalarda tarafların kendinden kaynaklı olmayıp, örgüt yapısından kaynaklı olduğu görülebilmektedir. Böyle durumlarda danışman, dikkati örgüte, ödüllendirme sistemine ve iş düzenlemesi gibi yapısal unsurlara çevirmektedir.

1.5.7.Çatışmanın Yönetiminde Müzakere Süreci

1.5.7.1.Müzakere Kavramı, Özellikleri ve Amacı

Müzakere kavramı; iki veya daha fazla tarafın amaçlamış olduğu ortak çıkarlarda veya yaşanan çatışmalar sonucunda anlaşmaya çalıştıkları ve bu süreçte tartışma, pazarlık, ikna, uzlaşma ve anlaşma gibi yollarla çözüme ulaşmayı hedefleyen bir süreç olarak tanımlanabilir (Varoğlu ve Sığırı' dan Aktaran: Özarallı, 137: 2015).

Başka bir ifadeyle müzakere; çatışma yaşayan tarafların tek başlarına ulaşamayacakları hedeflere, belirli ortak eylemlerle amaca ulaşmaya çalışan fırsatçı bir etkileşim sürecidir (Lax ve Sebenius' dan Aktaran: Özdemir vd., 2014: 70).

Müzakere olgusu; birey ve grupların farklı çıkar ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek için veya istenilen hedeflere ulaşma amacıyla karşılıklı olarak anlaşma yoluna başvurdukları resmi bir etkileşim sürecidir (Mayer' den Aktaran: Özarallı, 2015: 137).

Müzakerenin varlığından söz edilebilmesi için öncelikle taraflarca çatışmanın algılanması ve anlaşma amacı taşınması gerekmektedir. Müzakereler anlık bir süreçten ibaret olmayıp, öncesi, hazırlık aşaması ve sonrası olan aşamalardan meydana gelir. Müzakere sürecinin belirli özellikleri vardır, bunlar (Özdemir vd., 2014: 70,71) :

- **Karşılıklı bağımlılık:** Tek başına yapılması gereken işlerde başkalarına ihtiyaç duyma.
- **Algılanan çatışma:** Çatışmanın taraflarca algılanma şekli çatışma potansiyelini arttırmaktadır. Çatışmanın artması müzakerenin ortaya çıkmasında potansiyel bir rol oynamaktadır.

- **Fırsatçı etkileşim:** Müzakere görüşmeleri sırasında taraflar birbirlerinden bilgi saklayarak karşı tarafın algılama ve tercihlerinin yönünü değiştirmek isterler. Burada ki amaç karşı tarafın vereceği tepkiler doğrultusunda taktik belirlemektir.
- **Anlaşmaya varma olasılığı:** Karşılıklı bağımlılık, çatışma ve fırsatçılık potansiyeli sonucunda taraflar müzakereye giderler. Müzakere sonucunda anlaşabilmenin onlara sağlayacağı ekonomik ve sosyo-psikolojik boyutlar göz önünde bulundurulur.
- **Süreklilik:** Müzakere tarafların tek seferliğine bir araya geldiği bir süreç olmayıp süreklilik arz eden bir döngüden oluşmaktadır.
- **İkna gücünü kullanmak:** İkna gücünü kullanmak müzakerede önemli bir iletişim aracıdır. Bu yolla karşı tarafın tutum, davranış ve düşünceleri değiştirilebilir.
- **Karar verme süreci:** Müzakerenin en önemli süreçlerinden biri karar verme sürecidir, bu süreçte bütün verilecek tavizler, kabul edilecek öneriler, kullanılacak taktikler ve başlama, bitiş zamanlarına karar verilir.

Müzakerenin içeriğinde geçmiş veya şimdiki zaman anlaşmalı kazançlar söz konusu değildir, müzakerede geleceğe dair anlaşmalar ve kazançlar mevcuttur. Müzakere anlaşma odaklı olduğu için anlaşmalarda kesin katı sınırlar yerine esneklik ve alternatifler üzerinde durulmalı aynı zamanda farklılıklar yerine ortak çıkarlara gidilmesi gerekmektedir. Müzakere ile ilgili diğer önemli nokta ise müzakere ile pazarlık kavramının birbirine karıştırılmamasıdır. Pazarlık, müzakere sürecinin bir parçası olup müzakereye göre daha katı, rekabetçi ve kısa dönemlidir. Müzakerede tarafların işbirliği hedeflenirken, pazarlıkta bir tarafın üstünlüğü amaçlanmış olabilmektedir (Özdemir vd., 2014: 70).

Tablo.1.6: Müzakerenin Amaçları

MÜZAKERENİN AMAÇLARI	
Kazan-kazan	• İşbirliği odaklı • Amaç büyüyen pasta ve artan kazanç • Tatmin olmuş ve mutlu taraflar • Sürdürülebilir ticari ilişki
Kazan-kaybet	• Pazarlık odaklı • Amaç pastadan büyük payı almak • Sert tavır ve güç gösterisi • Tek taraflı tatmin • Mutlu etmeyen işbirliği
Kaybet-kazan	• Az olsun, hep olsun mantığı hakimdir • Karşı tarafın bu işbirliğinden memnun olması amaçlanır • Çokça taviz verilir • Pazarlık kesinlikle yoktur • Kazan-kaybet mantığından daha ılımlıdır, çünkü bir taraf bu durumu kendi istemektedir
Kaybet-kaybet	• İş değil müşteri odaklı • Müşteriyi kapma kaybetmeme • Bol ve gereksiz taviz • Tatmin olan taraf yok • Çok uzun süreli olabilir

Kaynak: Akın, 2014: 14

Tablo.1.6’ dan da görüldüğü gibi müzakerenin amaçları tarafların tutumuna göre değişebilmektedir ve bir müzakerenin amacı müzakereden önce belirlenerek örgütün çıkarları ile paralel olmalıdır.

1.5.7.2.Müzakere Süreci

Müzakere sürecinin olumlu sonuçlanabilmesi için iyi bir hazırlık döneminden geçmesi gereklidir ve aynı zamanda müzakere süreci hakkında bilgi sahibi olmak yöneticilik başarısının da üst seviyelerde olduğunu gösterebilmektedir. Müzakere süreci gerekli aşamalardan geçerek bu süreci tamamlamaktadır. Bu aşamaları kısaca şöyle açıklayabiliriz (Özdemir vd., 2014: 72, 73).

- **Planlama ve hazırlık:** Bu aşamada taraflar kullanacakları strateji ve taktikleri önceden belirleyerek gerekli bilgilerin, hedefler ve alternatifler belirlenmelidir. Planlama aşamasında konuları belirlemek, araştırma yapmak, hedefleri belirlemek ve alternatiflerin farkında olmak gereklidir. Hazırlık aşamasında ise “niçin buradayız” sorusunun cevabını iyi bilerek müzakereye katılmak gerekir, çünkü amaçların açık ve net olarak belirlenmesi önemlidir. Diğer bir husus ise bilgi ihtiyacının giderilmesi konusudur, ne kadar çok bilgi sahibi olunursa, karşı tarafla ilgili alınacak karar ve verilecek tavizlerde daha az boyun eğerek müzakeredeki duruşunu sağlamlaştırabilir. Yine önemli noktalardan biri de tarafların müzakereye katılırken en düşük beklentiye hazırlıklı olarak gitmeleridir.
- **Temel kuralların belirlenmesi:** Müzakereye katılacak tarafların birlikte yapmaları gereken bir aşamadır. Bu aşamada müzakereye kimlerin katılacağı, nerede gerçekleşeceği, hangi konuların ne sınırlılıkta görüşüleceği ve zaman kavramları gibi birçok noktada anlaşmaları gerekmektedir. Yine tarafların birbirlerine öneri ve talepleri bu aşamada bildirilir.
- **Açıklama ve gerekçelendirme:** Öneri ve talepler paylaşıldıktan sonra tarafların kendini birbirlerine açık bir şekilde ifade etmeleri gerekmektedir. Yüz yüze görüşülen bu aşamada amaç karşı tarafı bilgilendirmektir.
- **Pazarlık ve problem çözme:** Müzakere bir anlaşmaya varma amaçlı yapılmaktadır bunun için taraflar bu aşamada kendi çıkarlarını elde edebilmek için çabalarlar ve çıkarlarının bazılarını ulaşabilmek için diğer çıkarlarından da taviz verebilirler. Bu aşamada tarafları iyi dinlemek, doğru sorular sormak ve karşı tarafı ikna etmek için çaba gösterilmelidir.

- **Kapanış ve uygulama:** Konuşulan ve görüşülen konuların ciddi anlamda hayata geçirilebilmesi için yazılı anlaşmalar yapılmaktadır ve kimi zaman bu anlaşma el sıkışarak da geçerli olabilmektedir.

1.5.7.3.Müzakere Sürecini Etkileyen Faktörler

Müzakere sürecinde tarafların istedikleri sonuçlara ulaşabilme yolunda birçok faktör bu sonuçları ve amaçları etkileyebilmektedir. Bu faktörler; kişilik özellikleri, duygu durumu, cinsiyet farklılıkları ve iletişim tarzı olarak karşımıza çıkabilmektedir.

Bu faktörlerden cinsiyet farklılıkları kadın ve erkeğin farklı algı ve tavırlar içinde olduğunu gösterebilir. Stuhlmacher ve Walters (1999) yaptıkları bir araştırmada erkeklerin kadınlara göre daha etkin müzakere görüşmeleri yaparak istenilen sonuçlara erişilebildiğini açıklamıştır. Walters vd. (1998) tarafından cinsiyet farklılıklarına dair bir meta analiz incelemesinde ise, kadınların erkeklere göre daha işbirlikçi olduğu gözlemlenmiştir ve bu incelemenin sonucunda erkeklerin kadınlara göre daha rekabetçi olduğu gözlemlenmiştir. Yine Karakowsky ve Miller' in yapmış olduğu bir araştırmada aynı şekilde kadınların işbirliği ve anlaşmaya yatkın özellikleri görülürken, erkeklerde rekabetçi anlayış ile daha erkek egemen özellikler görülmüştür (Erkuş, 2008: 165, 166).

Bir başka faktör ise iletişim tarzıdır bu müzakerenin en önemli noktalarından biridir. İletişim kurulurken iyi bir dinleyici olabilmek, kendini açıkça ifade edebilmek ve etkili sorular sorabilmek müzakerede dikkat edilmesi gereken hususlardır. Çünkü iletişim bir nevi güven verme yoludur bu yüzden sözlü iletişimin yanında sözlü olmayan iletişimde çok önemlidir. Müzakere esnasında tarafların beden diline de bakılarak; ses tonu, göz kontağı, yüz mimikleri ve vücut hareketleri gibi faktörler karşı tarafın güvenme açısından oldukça önem teşkil etmektedir (Özdemir vd., 2014: 75).

Müzakere sürecini etkileyen faktörlerden biri de duygusal zeka olarak karşımıza çıkmaktadır. Allred vd. (1997) duygularını kontrol etmekte zorlanan ve karşı tarafa öfkeli bir yaklaşımla yaklaşan müzakerecilerin başarısız olduğunu ve bu kişilerin

gelecekte de iş yapma konusunda isteksiz ve pasif kalabileceklerini belirtmiştir. Duygusal zeka ile yapılan bir araştırmada duygusal zekaya sahip olan bireylerin genelde müzakere sonuçları iyi bir anlaşma ile biterken, elde ettikleri maddi kazancın da düşük olduğu gözlemlenmiştir. Yine aynı şekilde tarafların sadece birisinin yüksek duygusal zekaya sahip olması bile her iki tarafında yüksek maddi kazançlar sağladığını belirlemiştir (Erkuş, 2008: 165, 166).

1.5.7.4.Müzakere Stratejileri İle İlgili Yaklaşımlar

➤ **Rekabetçi (paylaştıracı) stratejiler:** Rekabetçi strateji türünde kazan-kaybet anlayışıyla hareket edilir ve bu müzakerede taraflar tamamen birbirlerine rakip gözüyle bakmaktadır. Taraflardan birinin kazancı diğerinin kaybı olurken ortak anlamda hiçbir hedef ve paylaşım sağlanamaz. Taraflar en büyük payı alabilmek için saldırgan ve tehditkar taktikler ile olayı bastırmaya çalışırlar ve bu da müzakereyi gergin bir havaya sokar. Uzun dönemde iyi ilişkiler kurmaya elverişli değildir (Özarallı, 2015: 138).

➤ **Bütünleştirici (işbirlikçi) stratejiler:** Bu stratejinin önemsedığı nokta işbirliği içerisinde, karşı tarafın içinde bulunduğu şartları anlamaya çalışarak uzlaşma sağlanmasıdır. Taraflara açık bir şekilde tartışma ortamı sağlayarak karşılıklı olarak doğru bilginin paylaşımını önemsemektedir.

Sanchez ve diğerlerinin 2007 yılında yapmış olduğu bir çalışmada, ABD’ de 2002 yılında kabul edilmiş olan Sarbanes-Oxley Kanunu’ndan sonra müzakere sürecinin değişimini ele almışlardır. Bu kanundan sonra denetim ve güvence hizmetleri ortamında, denetçiler ile müşteri sahibi olan firma yönetimleri arasında hem mali tabloların açıklık ve dürüstlük iddiasını koruyacak hem de denetçi ile müşteri firma ilişkilerinin sağlıklı bir şekilde devamını sağlayacak müzakere sürecine dikkat çekmişlerdir (Kızılgöl, 2012: 81).

Bütünleştirici yaklaşımda çatışmaya sebep olan sorunu kişiselleştirmeden çözümlmek müzakerenin başarılı olarak sonuçlanmasına sebep olmaktadır, çünkü kişiselleştirilen sorunlar kızgınlık, üzüntü şeklinde müzakerelerin

önünü tıkayan nedenler olarak karşımıza çıkabilmektedir (Varoğlu ve Sığır' dan Aktaran: Özdemir vd. ,2014: 80).

Bütünleştirici stratejilerin kabul görmüş diğer bir şekli ise ilkeli müzakere olarak adlandırılır. İlkeli müzakere uygulanırken belirli temel noktalar göz önünde bulundurulur, bunlar (Trotman ve Wright' den Aktaran: Kızılgöl, 2012: 81);

- Empati kurabilmek,
- Var olan sorunun tarafların çıkarları doğrultusunda tanımlanması,
- Yaratıcı fikirler, iletişim yönünün açık olması ve karşı tarafın rakip olarak değil ortak olarak görülmesidir.

Tablo 1.7. Paylaştırmacı ve Bütünleştirici Müzakere Yaklaşımları

Paylaştırmacı müzakere	Bütünleştirici müzakere
Bilgi saklanır.	Bilgi açık bir şekilde paylaşılır.
Çıkarlar çatışır.	Değerli çıkarlara birlikte ulaşılır.
Bireysel amaçlar vardır.	Karşılıklı amaçlar vardır.
Zorlama içerir.	Problem çözme odaklıdır.
Tartışma odaklıdır.	Açıklama odaklıdır.
İlişkiler feda edilir.	İlişkiler korunur.
İnsanları zorlar.	Problemi zorlar.

Kaynak: Spangle ve Isenhardt' dan Aktaran: Özdemir vd. ,2014:77

1.5.8. Literatürde Örgütsel Çatışma Yönetimi ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Örgütsel çatışma yönetimi ile ilgili yapılan çalışmalarda, örgütsel çatışma ile birçok etken arasında olumlu veya olumsuz sonuçlara varılmıştır. Bunlardan literatürde yapılan çalışmaların bir kısmı aşağıda belirtilecek olan araştırma sonuçlarında açıklanmıştır.

Yapılan bir araştırmaya göre, çalışanların iş tatmini düzeyinin örgütsel çatışma yönetimi stratejileri üzerinde ne gibi etkilere sahip olduğu saptanmaya çalışılmıştır. Bunun sonucuna göre, çalışanların iş doyumunun yüksek veya düşük olmasındaki en önemli etken ayırıcının örgütsel çatışma stratejileri olduğu saptanmıştır. Yıkıcı örgütsel çatışma stratejilerini uygulayan çalışanlar tatminsizler grubunda yer alırken, yapıcı stratejiyi uygulayan çalışanların tatminkarlar grubunda yer aldığı belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, çatışmanın doğru ve etkili bir biçimde yönetilmesi çatışmanın gidişatına yapıcı form kazandırarak iş doyumunu yüksek çalışanların oluşumunda önemli bir yere sahip olduğu belirtilmiştir (Üngüren vd., 2009: 53-54).

Yine yapılan farklı bir araştırmada örgütsel çatışma yönetimin cinsiyet üzerinde ki etkileri araştırılmıştır. Buna göre, kadın ve erkek yöneticilerin çatışma yönetim stratejileri tercihleri arasında fark bulunamamıştır. Bunun nedeni olarak, kadın yöneticilerin yönetim kademesinde daha kısa bir süredir yer aldıklarını ve erkek yöneticilerin bilgi ve tecrübelerinden yararlanarak hareket ettiklerini göstermişlerdir. Ancak bu araştırma sonucu bir genellemeye tabi tutulmamıştır (Öztaş ve Akın, 2009: 22).

Örgütsel çatışmanın iyi bir şekilde yönetilmesi çatışmadan doğacak olumsuz sonuçları değiştirerek örgütün yararına çevirmeye neden olabilirken, çatışmanın örgüte sağlayacağı yararın örgütsel yönetim, örgüt kültürü, örgüt içindeki davranış biçimleri ve iletişim süreçlerinin dikkate alınması gereken önemli noktalar olduğu ifade edilmiştir (Ada, 2013: 72).

Yapılan bir araştırmaya göre işlevsel ve işlevsel olmayan çatışmalar incelenerek bazı sonuçlara varılmıştır. İşlevsel çatışmanın örgüt içinde dinamizmi artırıcı bir etkisinin olduğunu ve çatışma yaşanmayan ortamlarda sanki hiçbir sorun yokmuş gibi gözükmesinin aslında sorunların üzerinin örtülü bir şekilde olduğu görüşü yapılan bu çalışmada ifade edilmiştir. İşlevsel çatışmanın özellikle genel yönetim işlevlerinden karar alma ve planlama fonksiyon etkinliğini ve verimliliğini artırdığı görülmüştür. İşlevsel olmayan çatışmaların sebebi olarak ise belirsizlik ve iletişimsizlik ön plana

ıkan kavramlardır. Bu çalışmaya göre bilgi ve iletişim eksikliği en fazla işe yeni girmiş çalışanlar arasında yaşanmaktadır (Ceylan vd., 2000: 50).

Yapılan farklı bir araştırmada ise kamu yöneticileri ile özel sektör yöneticilerinin örgütsel çatışma yönetimi tarzı ve çatışma nedenlerine ilişkin görüşleri açısından farklılıkları incelenmiştir. Buna göre bu iki farklı sektör alanında bulunan yöneticiler arasında çatışmanın örgütsel nedenlerine ait görüş farklılığı bulunmazken, kişisel farklılıklardan kaynaklanan nedenlere ilişkin görüş farklılığı bulunduğu ifade edilmiştir. Bununla birlikte tümleştirme, hükmetme ve kaçınma tarzları açısından kamu ve özel sektör yöneticileri arasında farklılıklar gözlemlenmiştir. Tümleştirme ve kaçınma yöntemlerini özel sektör yöneticileri daha fazla uygularken, hükmetme tarzını ise kamu yöneticileri daha çok uygulamaktadır (Yürür ve Soygüzel, 2010: 33).

Eryeşil ve ztrk' ün yapmış olduğu bir araştırmada, çalışanların çatışma yönetiminde kullandığı stratejiler ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler incelenerek şu sonuçlara ulaşılmıştır. Çalışanların işten ayrılma niyetleri ile çatışma yönetimi stratejileri (problem çözme, uyma, kaçınma, uzlaşma ve zorlama) arasında negatif yönlü bir ilişki bulunduğunu açıklamışlardır. Ayrıca alışanların işten ayrılma niyetinin düşük olduğu düzeyde çatışmaların çözümünde tercih edilen yöntem problem çözme ve kaçınmadır. Çatışma yönetiminde en az başvurdukları yöntem ise uzlaşma olduğu belirtilmiştir (Eryeşil ve ztrk, 2015: 149).

BÖLÜM 2

DUYGUSAL EMEK

2.1.Kavramın Tanımı ve Kavramla İlgili Temel Yaklaşımlar

Günümüzde hizmet sektörünün kullanım alanı arttıkça beraberinde rekabet artışını da getirmiştir. Bu rekabet sektöründen kazanımlarla çıkabilmek için müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesi örgüt için önem arz etmeye başlamıştır, bu nedenle kurulan ilişkilerde yüz yüze görüşme ve çalışanın çabası, azmi hizmet sektöründe çok önemli bir noktada karşımıza çıkmaktadır. Bu süreçte çalışanların duygu durumu ve duygu yönetimi müşteri memnuniyetini en üst seviyeye çıkarmak için kullanılmaya başlanmıştır. Duygular, kişiye özel bir durum iken günümüz şartlarında rekabet ortamı gerekçesiyle tamamen parasal bir metaya çevrilmiştir (Özgen'den Aktaran: Basım ve Begenirbaş, 2012: 77).

Taylorizmin bilimsel yönetim yaklaşımında bahsedilen çalışan işçiyi bir makine gibi gören anlayışın giderek yerini işçilerin duygularını da hesaba katan bir anlayışa bıraktığını söyleyebiliriz. Yani; geçmişin “mekanik işçisi” şimdinin “insan işçisi” kavramıyla tanımlanabilmektedir. Ancak rekabet koşulları ve hizmet sektörü açısından bakıldığında durum hiç de böyle gözükmemektedir, bu yaklaşımla birlikte bir yanılsama yaratma söz konusu olabilir. Çünkü, hem kol gücünün kullanıldığı sanayi sektörü hem de çalışanların duygularını kendi istekleri doğrultusunda kullanan hizmet sektörü, çalışanların sarf ettikleri emek-güçlerini bir meta gibi görebilmektedir (Hochschild' den Aktaran: Kaya ve Serçeoğlu, 2013: 313).

Hizmet sağlanan örgütlerde hizmetin kalitesini çalışan ve müşteri arasındaki ilişki belirlemektedir. Bu nedenle örgütler çalışanlarından güler yüzlü ve saygılı bir biçimde müşterilerine davranmaları talebinde bulunmaktadır. Bununla birlikte örgütler çalışanlarına birtakım kurallar koyarak ne şekilde hareket edeceklerini belirleyip çalışanı tamamen duyguları dışında hareket etme zorunda bırakırlar ve çalışanların bu duyguları yerine getirme çabasına “duygusal emek” adı verilmektedir (Gün Eroğlu, 2014: 148).

Duygusal emek kavramı ilk kez 1983 yılında Arlie Hochschild tarafından “The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling” isimli kitabında bahsedilmesiyle duyulmuştur (Kruml ve Geddes, 2000: 9). Hochschild, hizmet sektörünün artmasıyla çalışanın müşteri ile daha çok yüz yüze veya sesli biçimde iletişim kurması yoluyla, müşteri memnuniyetini arttırmak amaçlı çalışanın duygularına yüklenildiğini ve hatta çalışanın duygularını ücret karşılığında bir meta gibi alınıp satılabilen kavrama dönüştürüldüğünü savunmuştur (Hochschild, 1983: 118-119).

Duygusal emek, çalışan kişinin kendi sosyal algısını ve kişiler arası değişen iklimi dengeleyebilmek adına gösterdiği çaba olarak ifade edilebilmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993: 90).

Örgütün çalışandan işinin bir gereği olarak duygularını kullanırken örgütün belirlediği şekil doğrultusunda kullanmalarını önermesi duygusal emek olarak ifade edilirken, yapay duyguların gösterilmesi gibi de tanımlanabilir (Miller vd.’ den Aktaran: Akçay ve Çoruk, 2012: 9).

Pugh’ un yapmış olduğu bir araştırmada çalışanın müşteri ile kurduğu ilişki sırasında çalışanın gösterdiği tepki ve davranışlar müşterinin o anki ruhsal durumunu değiştirerek örgüte karşı düşüncelerini etkileyen bir yapıda olduğunu ifade etmiştir (Pugh, 2001: 1026).

Morris ve Feldman’ a göre duygusal emek, bireyler arası etkileşim sırasında örgütün çalışandan göstermesini istediği duyguları planlı, kontrollü bir çaba ile sergileyebilmesidir (Kaya ve Serçeoğlu, 2013: 315). Bir başka tanıma göre ise, duygusal emeğin müşteri veya alıcının kendini yerine koyarak empati kurması, onları anlamaya çalışması ve hissettiklerini kendi hisleriymiş gibi düşünmesi olarak ifade edilir (England ve Farkas’ dan Aktaran: Basım ve Begenirbaş, 2012:78).

Örgütte çalışanlar duygusal gösterimlerini sergilerken o anki üstlendikleri rol ile örgütün beklentilerini karşılamak adına yaptıkları davranışlarla duygusal emek yaratmış olurlar (Brotheridge ve Lee’ den Aktaran: Seçer, 2010: 827).

Özkaplan' a göre duygusal emek de, çalışanın gülümsemeleri satın alınmaktadır bunu şöyle açıklamıştır; sanayide çalışan işçinin kol gücü satın alınırken, bilgi teknolojisi işçisinin de beyin gücü satın alınır, duygu işçisi ise duygularını satmaktadır (Kaya ve Serçeoğlu, 2013: 315).



Tablo 2.1: Duygusal Emek Kavramı Tanımları

Hochschild (1983)	Açıkça gözlemlenebilen yüz ifadeleri ve bedensel gösterimleri yaratmak amacıyla duyguların yönetilmesidir. Duygusal emek, bir ücret karşılığında sarf edilir ve bu sebeple değişim değeri vardır.
James (1989)	Duygusal emek ana bileşeni duyguların düzenlenmesi olan diğerlerinin duygularıyla etkileşime geçme işidir.
Ashforth ve Humphrey (1993)	Uygun duyguları (duygusal davranış kurallarına uygun olan kurallar gibi) sergileme davranışlarıdır.
Morris ve Feldman (1996)	Kişiler arası muameleler esnasında örgütler tarafından istenen duyguların ifade edilmesi için gerekli çaba, planlama ve kontroldür.
Pugliesi (1999)	Duygusal emek ücretli çalışma bağlamında duygu durumu için çeşitli şekillerde gösterilen eylemlerdir.
Zapf, Vogt, Seifert ve Isic (1999)	Duygusal emek kurumun arzuladığı duyguları gösterebilmek için gerekli olan duygu düzenlemesi işidir.
Grandey (2000)	İş veya örgüte yönelik duygusal davranış kurallarının gereğini yerine getirmek amacıyla duygusal ifadeleri değiştirmek için rol yapmayı, duyguları arttırmayı ve bastırmayı kapsar.
Kruml ve Geddes (2000)	Müşterilere sağlanan hizmet kalitesini garanti altına almak amacıyla çalışanların belirli duyguları hissetmelerinin veya belirli duygu görünümelerini en azından planlamalarının gerektiği durumlarda, nasıl davrandıklarıdır.
Glomb, Miner ve Tews (2002)	Duygusal emek görev gereği olarak tanımlanan uygun duygunun karşı tarafa geçirilmesi ya da uygun olmayan duygunun gizlenmesi esnasında sarfedilen çabadır.
Zammuner ve Gali (2003)	Duygusal emek iş/çalışma bağlamında gerçekleşen duygu düzenlemesidir.
Diefendorff ve Richard (2003)	Duygusal emek işin bir parçası olarak duyguların yönetilmesidir.

Kaynak: Hsieh' den Aktaran: Gün Eroğlu, 2014: 148, Bono ve Vey, 2005: 216

Duygusal emeğin yukarıdaki tanımlarına bakıldığında hepsinde ki ortak nokta duyguların uygun kurallara göre düzenlenmesi gerektiğini ve bunun bir ücret karşılığında yapıldığını göstermektedir.

Duygusal emek kavramını literatüre kazandıran Arlie Russell Hochschild (1983) eserine vermiş olduğu “Yönetilen Kalpler: Duyguların Ticarileştirilmesi” isimden de anlaşıldığı gibi çalışanın duygularını işinin bir parçası olarak gördüğünü ve işini başarmak adına duygularını aracı olarak kullanmasına neden olduğunu savunmuştur.

2.2. Duygusal Emek İle İlgili Yaklaşımlar

Duygusal emek kavramı ilk kez Arlie Russell Hochschild’ in “The Managed Heart” adlı kitabında bahsedilmiş (Hochschild, 1983) ve sonrasında çoğu araştırmacı tarafından çeşitli açılardan incelenmiştir. Duygusal emeği dört temel yaklaşımla açıklamaya çalışmışlardır bunlar; Hochschild Yaklaşımı, Ashforth ve Humphrey Yaklaşımı, Moris ve Feldman Yaklaşımı ve Grandey Yaklaşımıdır.

2.2.1. Hochschild Yaklaşımı

Bilimsel literatürde Hochschild duygusal emeği ilk kez 1983 yılında “Yönetilen Kalp: Duyguların Ticarileşmesi” adlı eserinde dile getirmiştir. Eserde havayoluna ait bir şirketin eğitim kurslarına katılarak oradaki hostes ve eğitimcilerin davranışlarını birebir gözlemleyerek onlarla uzun görüşmeler yaparak duygusal emeğin ne tür bir süreçten geçtiğini ele almıştır. Hochschild katıldığı eğitim boyunca hosteslerin sürekli gülümseme halinde bulunduklarını ve gülümsemeleri için baskı altında bulunduklarını gözlemleyerek bu durumu duyguların ticarileşmesi olarak açıklamıştır (Grandey, 2000: 95).

Hochschild, hizmet sektörünün, çalışanın hizmet sunumu esnasında müşteri ile birebir ilişki içerisinde olduğundan dolayı, çalışanlardan birtakım duyguları yaşamalarının ve bunları en iyi şekilde ifade etmelerini beklediklerini belirtmiştir (Ashforth ve Humphrey, 1993: 3).

Hochschild, hizmet sektörünün artmasıyla çalışanın müşteri ile daha çok yüz yüze veya sesli biçimde iletişim kurması yoluyla, müşteri memnuniyetini arttırmak amaçlı çalışanın duygularına yüklenildiğini ve hatta çalışanın duygularını ücret karşılığında bir meta gibi alınıp satılabilen kavrama dönüştürüldüğünü savunmuştur (Hochschild, 1983: 118-119).

Hochschild duygusal emek yoğun mesleklerde çalışanların işlerini yaparlarken rol yaptıklarını savunmuştur. Yazar, çalışma alanını oyun sahnesi gibi görürken, çalışanları aktörlere, müşterileri ise seyircilere benzetmiştir (Grandey, 2000: 96). Çalışanlar kurumları için olumlu bir imaj oluşturabilmek için en iyi şekilde hazırlanır ve çalışırlar; çalışandan beklenen rolün başarılı olabilmesi için çalışanın o rolü inandırıcı bir şekilde sergilemesi gerekmektedir.

Hochschild çalışanların duygusal emek sarf ederken duyguların yönetimi için iki yol sunmuştur, bunlardan birincisi yüzeysel rol yapma davranışı ikincisi ise derinlemesine rol yapma davranışıdır. Yüzeysel rol yapma davranışıyla birey şartların gerektirdiği şekilde davranarak o duyguyu hissetmediği halde göstermek zorunda kalır yani kişinin duyguları ile davranışları arasında bir uyumdan söz edilemez. Birey istenilen davranışı gösterir ancak duyguları değişmez. Derinlemesine rol yapma davranışı ise, bireyin duygularını değiştirerek gerçekten istenen davranışı sergilemek adına o duyguyu hissediyormuş gibi davranması halidir. Kişiden yapması istenen davranış ile kendi hissettiği duygu farklı ise kişi duygularını bastırarak şartlara uygun şekilde değiştirir ve bunun sonucunda davranış ile duygu arasında bir uyum gözlenir. Hochschild bu tür davranışların sonuçlarının stres ve baskı yarattığını aynı zamanda sürekli yüzeysel rol yapma davranışı sergilenmesinin duygusal çelişki yaşatacağını belirtmiştir (Hochschild, 1983: 35-42).

Hochschild' e göre duygusal emek gerektiren işlerin özelliklerini üç madde şeklinde açıklayabiliriz (Hochschild, 1983: 147-174):

- Çalışanın müşteri ile yüz yüze iletişim halinde olması
- Çalışanın kendi için ve müşteri için hissettiği duyguları düzenlemesi gerektiği

- Örgütün çalışanın duygusal aktivitelerini denetim yoluyla kontrol etmesi gerekmektedir. Bu özelliklerden yola çıkarak Hochschild, meslekleri duygusal emek gerektirenler ve gerektirmeyenler olarak iki şekilde gruplandırmıştır. Duygusal emek gerektiren işlerde kadınların erkeklere oranla daha başarılı olduğunu savunmuştur ve bunun sebebini ise kadınların duygu yönetiminde erkeklerden daha başarılı olduğunu öne sürmüştür.

Hochschild duygusal emek gerektiren 44 ayrı meslek belirleyerek bunları 6 ana kategoride toplamıştır (Hochschild, 1983: 246):

1. Teknik ve profesyonel çalışanlar (doktorlar, avukatlar, öğretmenler, hemşireler)
2. İşletmeci ve yöneticiler
3. Satış görevlileri
4. Memurlar
5. Ev hizmetlerinde çalışanlar
6. Ev hizmetleri dışında hizmet sektöründe çalışanlar

Hochschild yukarıdaki meslekleri belirlerken diğer mesleklerin duygusal emek gerektirmediğini savunarak, hizmet işlerinde görev alanların duygularının bir eşya gibi olmasını engelleyecek alan ve zaman yaratabilmelerini ve çalışan-müşteri arasındaki ilişkide haz duyma noktalarını hafife aldığı gerekçesiyle eleştirilere maruz kalmıştır (Man ve Öz, 2009: 80).

Hochschild'ın literatüre en büyük katkılarından biri duygu yönetiminin büyük bir çaba sonucu ortaya çıktığını göstererek (Grandey, 2000: 96), çalışanların duygularının değiştirilip farklı bir şekilde sunulmasını ve örgütlerin bu yönde baskılarını arttırdığını tanıtmasıdır (Wharton, 2009: 148). Duygusal emek sonucu kişinin hissettiği duygular ile göstermesi gereken duyguların yansıması arasında ki yabancılaşma Hochschild'ın temel endişesidir. Bu nedenle duygusal emek gösteren çalışanların iki yüzlülük, öz saygı yitimi ve kendini bir sahtekar gibi hissetme durumlarından korunmaları gerektiğini belirtmiştir (Shuler ve Sypher, 2000: 55).

2.2.2. Ashforth ve Humphrey Yaklaşımı

Ashforth ve Humphrey göre duygusal emek, çalışan kişinin kendi sosyal algısını ve kişiler arası değişen iklimi dengeleyebilmek adına gösterdiği çaba olarak ifade edilebilmesidir (Ashforth ve Humphrey, 1993: 90). Hochschild' ın aksine kişinin davranışının altında yatan duygudan çok o duyguyu yansıtan davranışa yönelmişlerdir. Yazarlar çalışanın dışarıdan gözlemlenebilen davranışlarının önemli olduğuna dikkat çekerek bu davranışların hizmet kalitesini arttıracak yönünde güçlü bir etkiye sahip olduğunu bildirmişlerdir.

Ashforth ve Humphrey (1993) duygusal emeğin fazladan bir çaba gerektirmediğini ve bunun sonucunun da stres oluşturmadığını öne sürerek duygusal emeğin, çalışanlar tarafından sürekli olarak kullanılmasından dolayı çalışanlarda bir alışkanlık haline gelerek çaba gerektirmeden de çalışanlarda gözlemlenebilmektedir (Ünler Öz, 2007: 6). Ashforth ve Humphrey' e göre Hochschild' ın savunmuş olduğu yüzeysel ve derinlemesine rol yapma davranışının çalışanlarda bir süre sonra alışkanlık haline gelip artık o davranış doğal bir şekilde sergileyebildiklerini ve bundan dolayı yazarlar Hochschild' ın davranış şekillerine samimi davranış şeklini de eklemişlerdir (Begenirbaş ve Turgut, 2014: 136).

Ashforth ve Humphrey' in duygusal emeğe farklı bir bakış açısı ise sosyal kimlik kuramıdır. Yazarlara göre bireyler kendilerini ve başkalarını birtakım sosyal grupların parçaları olarak görürler ve o grubun özelliklerini benimseyerek kendi rolleriyle özdeşleştirirler ve bunun sonucunda duygusal emeğin çalışanlar üzerindeki yıpratıcı etkilerin azaltılacağını savunmuşlardır (Ashforth ve Humphrey, 1993: 94, Özgen, 2010: 19).

Yazarlar duygusal emeğin olumlu ve olumsuz sonuçlarını da ele alarak işlevlerini ve işlev bozukluklarını şöyle belirtmişlerdir: Duygusal emekle hareket eden çalışanların, müşterileri ile olan ilişkilerinde kendilerini daha rahat ifade edebildikleri, utangaçlığın ortadan kalktığı ve müşteri ile arasındaki ilişkinin daha pozitif olacağını öne sürerek, çalışanların öz yeterlilik duygularının arttığını, performanslarının yükseldiğini ve böylelikle başarı yakalayacaklarını savunmuşlardır. Duygusal

emeğin işlevsel bozukluğunu da şöyle açıklamışlardır; çalışandan beklenen rolde çalışanın zorluk çekerek o rolü sergileyememesi üzerine sürekli yüzeysel rol yapma davranışı göstermek zorunda kalması, çalışanın kendini kısıtlanmış hissetmesine, duygusal çelişki yaşamasına, kendini iki yüzlü hissetmesine ve yabancılaşma yaşamasına neden olabilmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993: 95).

Bu yaklaşım Hochschild yaklaşımından iki farkla ayrılmıştır bunlardan birincisi; Ashforth ve Humphrey' nin duyguları göz ardı ederek sadece davranışlara odaklanmış olmaları, ikincisi ise yazarların duygusal emek sürecinde sağlık ve stres durumlarını geriye iterek görev etkinliği üzerinde yoğunlaşmış olmalarıdır (Grandey, 2000: 96).

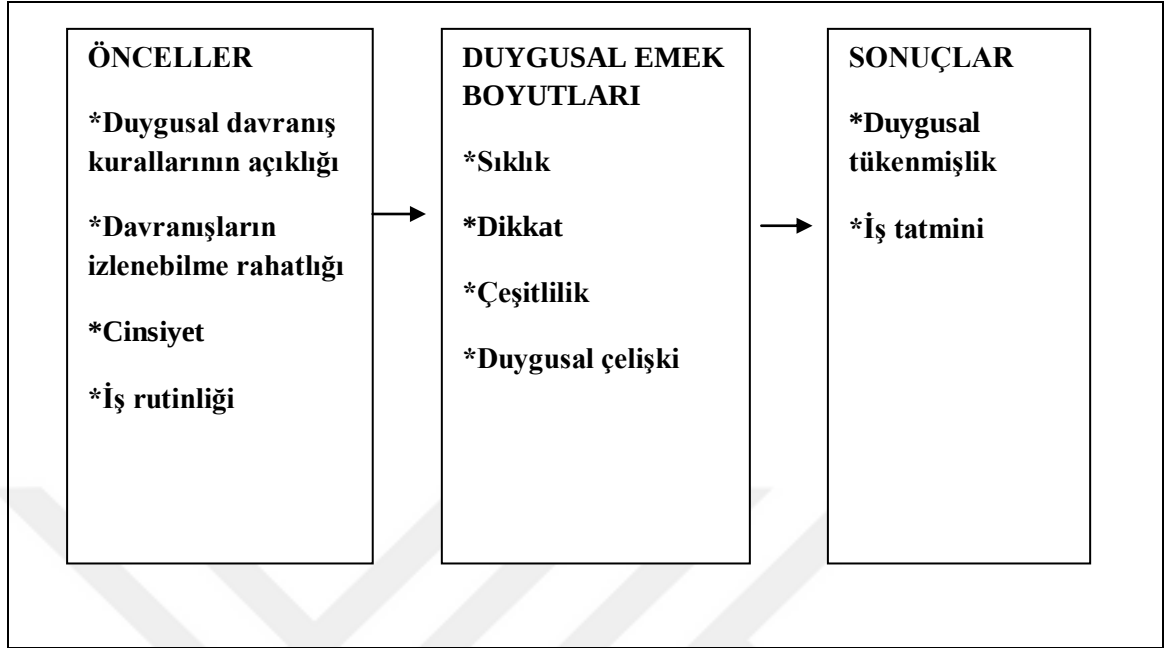
Yazarlar duygusal emeğin bir tür izlenim yöntemi olduğunu savunmuşlardır çünkü; çalışanın o anda müşteriye göstermiş olduğu duyguları kendi duygularından farklı olarak davranışa dönüştürülerek, karşı tarafa belirli bir izlenim oluşturmak için kasıtlı şekilde davranışlarını kontrol altına alıp düzenlemektedir.

2.2.3. Morris ve Feldman Yaklaşımı

Morris ve Feldman duygusal emeği, çalışan müşteri arasındaki ilişkilerde örgütün istediği davranışı sergileyebilmek için sarfedilen çaba, planlama ve kontrol olarak tanımlamıştır. Morris ve Feldman duygusal emeği dört boyut şeklinde açıklamıştır (Morris ve Feldman,1996: 987-995).

***Duygusal Gösterim Sıklığı:** Bu boyut duygusal emeğe ilişkin en fazla araştırma yapılan alan olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların kendilerinden beklenen rolü ne derece gerçekleştirdiklerini ve aynı zamanda ne sıklıkla duygusal davranış kurallarına uyum sağladıklarına bakılmaktadır.

Şekil 2.1: Morris ve Feldman' ın Duygusal Emek Modeli



Kaynak: Morris ve Feldman' dan Aktaran: Eroğlu, 2010: 22

***Duygusal Gösterim Kurallarına İlişkin Dikkat:** Çalışanın beklenen davranış kurallarına verdiği dikkat iki kategoriden oluşmaktadır. Bunlardan ilki duyguların sergilenme süresi ikincisi ise duyguların yoğunluğudur. Çalışan duyguların gösterimi için müşteriye ne kadar uzun süreli ve yoğun davranırsa daha fazla çaba sarf ederek, daha fazla duygusal emek gösterecektir.

***Talep Edilen Duygusal Gösterim Çeşitliliği:** Çalışan duygularını ne derece çeşitlendirmişse duygusal emekte o oranda artacaktır. Görev çeşitliliği ve hizmet sunulmanın gücünde bu boyutta önem arz etmektedir. Yazarlara göre hizmet sunulan kişi güçlü biri ise o kişiye karşı çalışan duygu çeşitliliğinden çok olumlu davranış sergileyecektir. Görev çeşitliliği fazla olan bir kişinin duygu çeşitliliğinin de fazla olması beklenmektedir.

***Duygusal Çelişki:** Çalışandan beklenen rol ile çalışanın gerçekte hissettiği duygu durumu ile uyuşmaması halinde içine düştüğü durum duygusal çelişki olarak ifade edilmektedir. Yazarlara göre bireyler kendi hisleriyle örtüşmeyen duyguları

göstermeye çalışırken daha fazla duygusal emek sarf etmektedirler aynı zamanda duygusal çelişki duygusal emeğin bir sonucu olarak kabul edilmeyip, bir boyut olarak ifade edilmektedir.

Morris ve Feldman, duygusal emeğin boyutları, öncelleri ve sonuçlarıyla ilgilenmişlerdir. Yazarlar duygusal emeğin tükenmişlik ve iş doyumu yönünü araştırırken duygusal emeğin boyutlarının tükenmişlik ile doğru orantılı şekilde ilerlediğini ve aynı zamanda boyutların içinden sadece duygusal çelişki ile iş doyumunun arasındaki ilişkinin ters orantılı olduğunu öne sürmüşlerdir. Model üzerindeki iddialarını bir araştırma ile teste tabi tutan yazarlar ortaya atılan iddiaların tutarlı olduğu yönde veriler elde etmişlerdir (Morris ve Feldman' dan Aktaran: Öz, 2007: 10).

2.2.4. Grandey Yaklaşımı

Duygusal emek konusuna ilişkin Alicia A. Grandey' in oluşturduğu bu model, önceki yaklaşımların konuya katmış oldukları araştırma ve yorumları derleme niteliği taşıyarak yeni boyutlarla literatüre kazandırılmıştır.

Grandey, duygusal emeği, kurumun ya da örgütün çalışanından istemiş olduğu davranış şeklini, çalışanın abartma ve bastırma yoluyla, kurallara uygun bir hale getirerek sergilemiş olduğu rol olarak tanımlamıştır. Diğer bir ifadeyle duygusal emek, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için hem duyguların hem de ifadelerin düzenlenmesi süreci olarak belirtmiştir. (Grandey, 2000: 95-97).

Grandey duygusal emeğe yeni bir çerçeve oluştururken James J. Gross' un duygu düzenleme teorisinden yararlanmıştır. Gross duygu düzenlemeyi, bireylerin duygularını ne zaman ifade edip ne şekilde kullanacaklarına ilişkin bir süreç olarak tanımlarken, duygu düzenlemeyi iki bölüme ayırmıştır. Bunlardan birincisi öncül odaklı duygu düzenleme, ikincisi ise tepki odaklı duygu düzenlemedir (Gross, 1998a: 282).

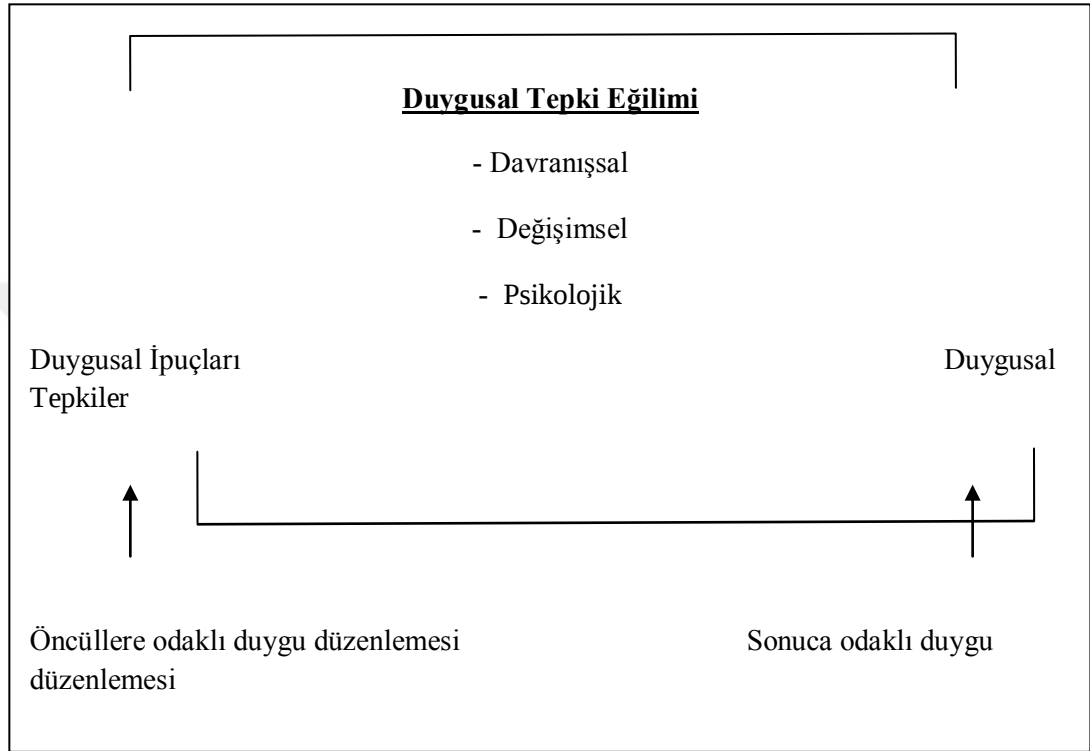
Gross, öncül odaklı duygu düzenlemesini, kişinin o an içinde bulunduğu duruma uygun davranışı önceden hissederek gerekli duygu düzenlemesini yapması hali olarak ifade ederken, bu düzenlemenin dört önemli yöntemle gerçekleştiğini savunmuştur ve şu şekilde açıklamıştır (Gross, 1998a: 282-285):

- **Ortamı seçme (situation selection):** Bireyler içinde bulunacağı ortamları kendileri seçerek, olumlu duygular hissedecek ortamlara yakınlaşırken olumsuz duygular hissettikleri ortamlardan uzaklaşabilmektedirler.
- **Ortamı değiştirme (situation modification):** Ortamın şartlarını seçtikten sonra birey istemediği bir durumla karşılaştığında o durumdan kurtulmak için ortamın şartlarını değiştirebilme yoluna gitmektedir.
- **Dikkati farklı yöne çevirme (attention deployment):** Bireyin istemediği bir durumla karşılaşması anında olumsuzluğu dağıtabilmek için birey dikkati farklı yöne çekebilir.
- **Bilişsel değişim (cognitive change):** Birey duygusal etkilerini azaltmak için içinde bulunduğu mevcut durumun algısını değiştirebilmektedir.

Grandey duygusal emek sürecini duygu düzenlemesinin öncül odaklı aşamasında şöyle açıklamaktadır. Aşamanın ilk iki yöntemi çalışanlar için uygulama alanı bulamamaktadır. Çünkü çalışanlar müşteri ile yüz yüze ya da telefon ile görüştikleri o anda yaşayabilecekleri olumsuz durumları değiştiremezken içinde bulundukları ortamın şartları da çoktan oluşmuş durumdadır. Bu yüzden müşteri talep etmedikçe çalışanın içinde bulunulan durumu değiştirme gibi bir şansları yoktur. Aşamanın geriye kalan diğer iki yönteminin ise çalışanlar tarafından rahatça uygulanabileceği ifade edilmiştir. Çalışanın duygularının hakimiyeti kendi elinde olduğu için, duygusal tepkilere ilişkin algıları hemen düzenleme fırsatı bulabilmektedirler. Hochschild (1983), katıldığı eğitim araştırmalarında uçuş hosteslerinin saldırgan yolculara müdahale ettiklerinde, hosteslerin onları birer çocuk olarak düşünerek davranışları gerektiği söylenerek olumsuz duyguların oluşumunun önüne geçilmek istenmiştir. Grandey son iki yöntemi derinlemesine rol yapmaya yakın bularak ikisi üzerinde yoğunlaşmıştır (Grandey, 2000: 99).

Tepki odaklı duygusal düzenlemede ise birey içinde bulunduğu duruma göre ya tepkisinin yoğunluğunu ayarlayacak ya da rol yapmak zorunda kalacaktır, bu aşama ise Hochschild (1983)'in yüzeysel rol yapma davranışı şekline karşılık gelmektedir.

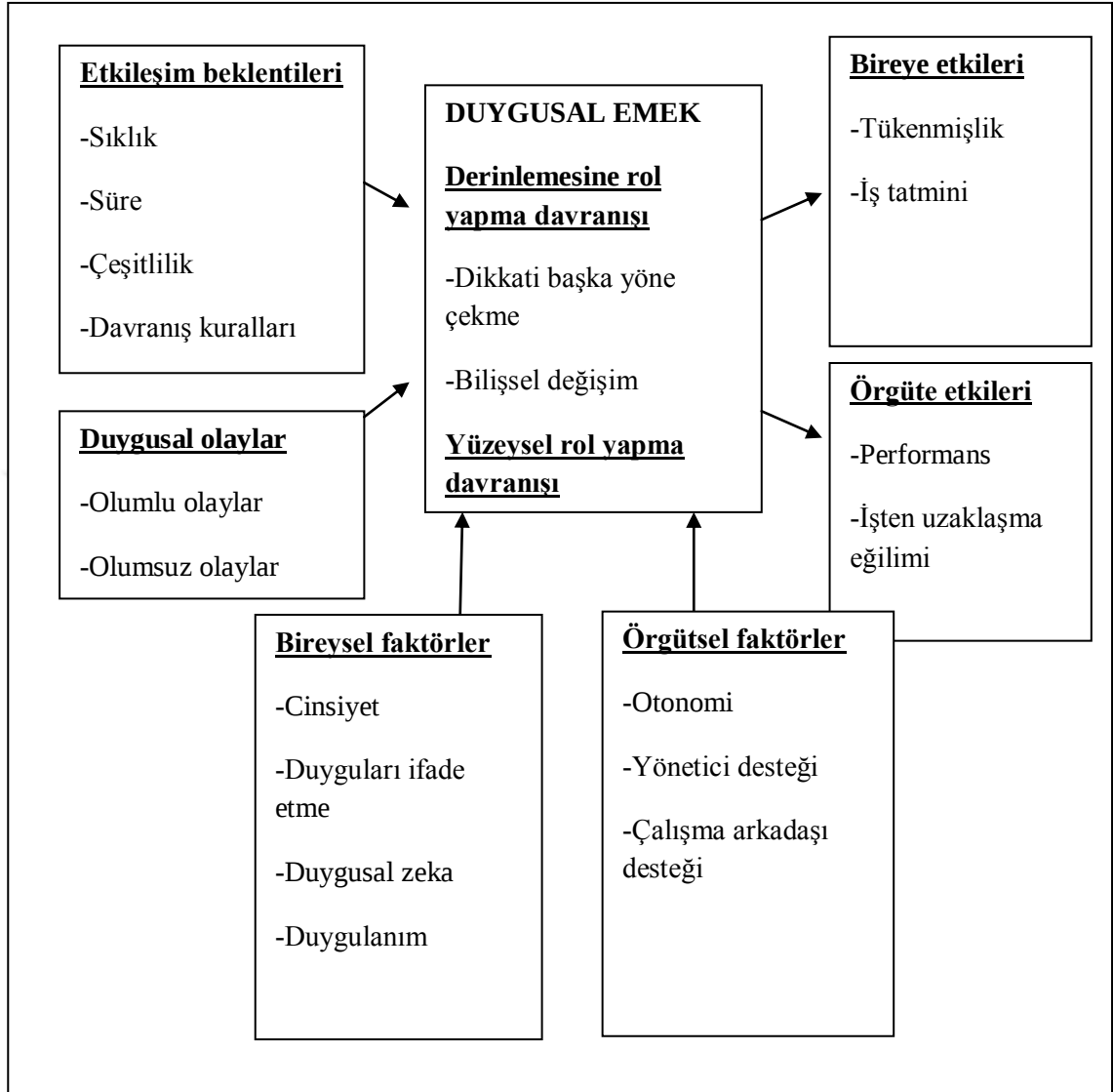
Şekil 2.2: Duygu Düzenlemesi Süreç Modeli



Kaynak: Gross, 1998b: 226

Grandey duygu düzenleme teorisine göre şekillendirdiği duygusal emek kavramını daha geniş bir biçimde ele almıştır. Bu modelde bireysel faktörlere ve örgütsel faktörlere yer verilirken aynı zamanda duygusal emeğin davranış şekilleri de incelenmiştir. Grandey' in oluşturduğu model Şekil 2.2'de ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

Şekil 2.3: Grandey' in Duygusal Emek Modeli



Kaynak: Grandey, 2000: 101

2.3. Duygusal Emek Sürecini Etkileyen Etmenler ve Sonuçları

2.3.1. Duygusal Emekğin Öncülleri

2.3.1.1. Bireysel Faktörler

- **Cinsiyet:** Toplumsal rol belirlemede cinsiyet farklılığı temel unsurlardan biri olarak belirlenmiştir. Yaşanılan toplumlarda kadın erkek davranışları genelde

toplumların bir beklentisi sonucu oluşmaktadır ve bu da küçük yaşlarda cinsiyet ayrımına dayanan bir farklılaşmaya neden olmaktadır. Bireyler büyürken kadın erkek ayrımına dayatılan bu algıdan dolayı kimi kültürlerde duygularını rahatça gösteremezken kimisin de çok rahat bir şekilde kendini ifade edebilmektedir. Örneğin birçok kültür kadının üzüntü, korku veya mutluluk gibi duygularını belli etmesini normal karşılarken öfke gösterimlerini bastırmalarını öngörürler. Ancak erkeklerde ise öfke onları daha güçlü gösterirken içinde bulundukları statülerini de sağlamlaştırabilmektedir (Solmuş' tan Aktaran: Özdemir vd., 2013: 306-307). Bu durum kadınların duygularını daha çok kontrol altında tuttuğunu ifade etmektedir.

Hochschild yapmış olduğu araştırmasında da cinsiyet farklılığının duygusal emek gösteriminde kadınların erkeklere oranla daha çok çaba sarf ettiklerini ifade etmiştir. Hochschild bu araştırmasını şöyle örneklendirmiştir; hostesler üzerinde yaptığı araştırmasında yolcuların bebekleriyle veya çocuklarıyla ilgilenme, bakım veya yemek servisi gibi faaliyetlerde genelde kadın hosteslerin bunlarla ilgilendiğini, erkek personelin bu gibi faaliyetlerden uzak durduğunu ve soğuk davrandığını tespit etmiştir. Bu durum kadın erkek arasındaki işbölümünü örgüt ortamına da taşıdığı gözlemlenerek kadınların duygusal emek gösteriminin erkeklere oranla daha başarılı olduğunu açıklamıştır (Hochschild, 1983: 168-176).

Grandey (2000) kadın erkek ayrımına gidilerek iş ve müşteri ilişkileri performansı sağlanması yerine erkeklerin duygu yönetimi konusunda belirli bir eğitime tabi tutularak bu açığın kapanabileceğini dile getirmiştir.

- **Duygusal Etkileycilik:** Bireyin duygularını yansıtırma şeklini ele alırken, yüzeysel ve derinlemesine rol yapma davranışı ile ilişkili metotlarla karşımıza çıkmaktadır (Ünler Öz, 2007: 18).

Örgütün istediği davranışı çalışanın nasıl algıladığı ve ifade ettiği duygusal emekte gösterdiği çabayla ilişkilidir. Yani beklenen davranışı çalışan içselleştirip duygu düzenlemesi yoluna gittiğinde ortaya samimi davranış çıktığı gözlenirken, bu duyguyu yaşamada zorluk çeken çalışanın istenilen

davranışı göstermesi onun daha çok duygusal çaba harcamasına ve zorlanmasına neden olabilmektedir (Grandey, 2000: 106).

- **Duygusal Zeka:** Duygusal zeka; kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını anlamaya çalışma, kontrol etme ve bu duygular arsından seçim yapabilme yeteneği olarak tanımlanan sosyal zekanın bir dalı olarak gösterilmektedir (Mayer ve Salovey’ den Aktaran: Akçay ve Çoruk, 2012: 7). Duygusal zeka dört temel yetenekten oluşmaktadır; duyguları algılamak, duyguları kullanmak, duyguları anlamak ve duyguları yönetmek. Duygusal zekası yüksek olan kişilerin karşı tarafın duygularını anlayabilme kendi duygularını yönetebilme gibi konularda daha başarılı olduğu söylenebilir (Salovey ve Grewal, 2005: 333-335).

Duygusal zekaya sahip kişilerin, duygusal emek sarf ederken ortaya çıkardığı davranış türü yüzeysel rol yapma davranışından çok derinlemesine rol yapma davranışı olarak gözlemlenebilmektedir.

- **Duygulanım:** Bireylerin yaşadığı olaylar karşısında bireyin o anki ruh haliyle verdiği tepki olarak ifade edilmektedir (Morris, Feldman, 1996: 1000). Duygulanma yetisi iki şekilde ifade edilmektedir, olumlu ve olumsuz duygulanım. Olumlu duygulanım da kişi pozitif düşüncelere sahiptir ve aktif, coşkulu olarak tanımlanırlar. Olumsuz duygulanım da ise kişi negatif düşünceler içinde bulunur ve hep bir kaygı, gerginlik ve mutsuzluk içinde kalabilmektedirler. Olumsuz duygulanım içinde bulunan kişiler istenilen duygu gösteriminde başarılı olabilmek için daha fazla çaba sarf etmek zorunda kalabilmektedirler (Özgen, 2010: 43).

2.3.1.2. Örgütsel Faktörler

- **Otonomi:** Otonomi, çalışanın görevini yerine getirirken ne derece özgür çalıştığını, kendi çalışma stratejilerini oluşturma kabiliyetlerinde ne derece serbest olduklarını ifade etmektedir (Pihu vd. , 2008: 195).

Çalışanın müşteri ile ilişkisinde, örgütün ondan beklediği davranışı kendine özgü kurallarla nasıl sergilediği ve kendi iradesiyle nasıl bir iletişim halinde olduğunu da otonominin tanımına eklenebiliriz. Aynı zamanda iş otonomisine

sahip olan kişiler duygusal çelişki durumunu daha az yaşarken, iş otonomisinin iş tatmini üzerinde de doğrudan etkisi olduğundan söz edilebilir.(Morris ve Feldman, 1996: 999-1000).

- **Yönetici Desteği:** Örgütler çalışanlarının iş memnuniyetini sağlayarak onlardan daha çok verim almak isterler. Örgütün ve yöneticinin çalışanına göstermiş olduğu destek algısı çalışanın sosyo-duygusal ihtiyaçlarında çok önemli bir yere sahiptir. Çalışanın iyi bir performans gösterebilmesi için amirinin desteğine ve ödüllendirme şekline ihtiyacı vardır. İş tatmini düzeyi yüksek olan çalışanlar duygularını kontrol etmede de başarılı olurlar (Ceylan vd. , 2015: 171).
- **Çalışma Arkadaşı Desteği:** Örgütte çalışan kişilerin çalışma ortamı ve arkadaşları, işlerini stressiz ve düzgün bir şekilde yapabilmek adına çok önemlidir. Hochschild ' in (1983) araştırmasında hosteslerin iş arkadaşlarından almış oldukları desteğin, onları duygusal anlamda rahatlattığını ve işlerine de adapte olduklarını belirtmiştir. Hawthorn araştırmaları sonucunda çalışanın verimliliğini fiziki etmenlerden çok çalışan ilişkilerinin etkilediği sonucuna ulaşılmıştır(Koçel, 2014: 277).

2.3.1.3.Duygusal Davranış Kuralları

Duygusal davranış kuralları, sosyal yaşam içinde kişinin bulunduğu ortama göre hissettiği duyguları mimik ve yüz ifadeleriyle davranışlarına yansıtma şekli olarak tanımlanabilir. Bu kuralların içinde bulunulan duruma karşı, duygularla tepki verme ihtiyacı diye de tanımlanabilir (Ekman ve Friesen, 1975: 137). Yine başka bir tanımlamaya göre duygusal davranış kuralları, çalışma yaşamında çalışanın ani gelişen durumlara göre ne gibi davranış sergileceğinin düzenlenmesi şeklidir (Ashforth ve Humphrey, 1993:91).

İnsanlarla iletişimin var olduğu bütün mesleklerde müşterilere karşı gösterilmesi gereken duygusal davranışların belirlenmesini sağlayan yazılı ve sözlü kuralların ölçülü bir şekilde çalışanlara aktarılması şeklidir (Ekman'dan Aktaran: Özdemir vd. , 2013: 304).

Ekman ve Friesen duyguların iletim şeklini altı başlıkta toplayarak açıklamıştır (Ekman ve Friesen , 1975: 140-142).

-Yansıtma: Duyguların hissedildiği gibi tamamen aynı şekilde gösterilmesi.

-Hafifletmek: Güçlü duyguların farklı yansıtılarak hafiflemiş gibi gösterilme şeklidir.

-Abartmak: Hissedilen duygunun daha ağır ve yoğun yaşanması şekli.

-Bastırmak: Gerçekte hissedilen duygunun önüne geçilerek daha hafif duygular yansıtılması.

-Tarafsızlaştırmak: Olayların gelişim göstermesine rağmen hiçbir duygu yokmuşçasına davranmak.

-Maskelemek: Hissedilen duygunun bastırılarak yerine farklı duygunun sergilenmesi.

Bu duygu iletimi yollarıyla olumlu duyguları güçlendirip açığa çıkarırken, olumsuz duyguları da bastırma yoluyla hafifleterek sergileme yoluna başvurulabilir. Bütün bunların yapılmasında duygusal çaba sarf edilmektedir.

Duygusal davranış kuralları, kurumların belirli ölçülere göre hazırlayıp çalışandan müşteriye karşı sunmasını istediği duyguların ve davranışların bütünü olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu davranışları kurumların belirlemesinde ki en önemli rol çalışanların davranışlarını kontrol altına alarak müşterilere nasıl davranılması gerektiğini göstermektir. (Çaldağ' dan Aktaran: Özdemir vd. , 2013: 304).

2.3.2. Duygusal Emek Stratejileri

- **Yüzeysel Rol Yapma:** Yüzeysel rol yapma davranışı, çalışanın içsel hissettiği duyguları değiştirmeksizin dışarıya yansıttığı duygu ifadelerinin değiştirilme biçimini ifade etmektedir. Hizmet sektöründe çalışanlardan istenen davranış, çalışanların duygularını olumlu yönleriyle karşı tarafa

göstermelerini zorunlu kılarak bir nevi müşterileri memnun etmek adına çalışandan istenen sahte gülümsemelerdir. Böylelikle çalışanlar hissettiklerini değiştirmeden örgütün istediği gibi sahte duygularla hareket ederler (Cheung ve Tang’ dan Aktaran: Gün Eroğlu, 2014: 149).

Yapılmış olan araştırmalarda yüzeysel rol yapma davranışı, çalışanın gerçekte hissettiği duyguları anlatan davranışlar yerine yapmacık ve sahte duygularla çalışandan beklenen davranışların sergilenmesidir (Steinberg ve Figart’ dan Aktaran: Mengenci, 2015: 128).

Brotheridge ve Lee, yüzeysel rol yapma davranışını bir gösteri niteliği taşıdığını düşünmüşler ve hatta bu davranışın duygusal çelişkiyi temsil ettiğini savunmuşlardır (Zapf vd. ‘den Aktaran: Gün Eroğlu, 2014: 149).

Yüzeysel rol yapma davranışında, çalışan, örgütün belirlediği kurallar çerçevesinde gerçekte hissettiği duyguları bastırarak, sahte duygularla ortaya çıkardığı davranışlarını müşteriye yansıtmaktadır (Basım ve Begenirbaş, 2012: 79).

Örneğin; kızgın bir müşteriyle iletişimde olan satış elemanı içinden müşteriye karşı ne kadar öfkelenirse de kurumun ona dayattığı birtakım kurallardan dolayı müşteriye karşı güler yüzlü davranması yüzeysel rol yapma biçimidir (Başbuğ vd. , 2010: 256).

Hochschild’ e göre yüzeysel rol yapma davranışının sergilenmesi anında gerçekte hissedilen duygu ile gösterilmesi gereken duygu arasında yaşanan halin çalışanda duygusal uyumsuzluk oluşumuna sebep olurken, çalışanı stres ve baskı altında bırakacağını belirtmiştir (Ünler Öz, 2007: 4).

- **Derinlemesine Rol Yapma:** Derinlemesine rol yapma davranışı, çalışanın sergilemesi gereken duyguları gerçekten hissetmeye çalışarak davranışlarına yansıtma biçimidir. Hochschild’ e göre derinlemesine rol yapma davranışı yansıtmanın iki yolu vardır, bunlardan birincisi; birey hislerini uyarırken ya duygularını bastırarak ya da uyandırmaya çalışarak bunu yapabilir. İkincisi ise; birey konu ile ilgili duyguyu hissedebilmek için hayal gücünü kullanarak o duyguyu canlandırmaya çalışabilir (Yürür ve Ünlü, 2011: 86).

Derinlemesine rol yapmada, çalışan kendi iç duygularına odaklanarak kendisinden sergilemesini istedikleri davranışı bir rol oyuncusu gibi oynamak için çaba göstererek karşı tarafa duygularını yansıtmaya çalışır (Hochschild, Brotheridge ve Grandey’ den Aktaran: Basım ve Begenirbaş, 2012: 79).

Derinlemesine rol yapma davranışı, samimi ve doğal olarak hissedilen duygulardan farklı olarak çalışanların, müşterilerin istekleri doğrultusunda hissettikleri duyguları değiştirerek onların isteklerine göre uyarlamalarıdır (Dijk’ den Aktaran: Gün Eroğlu, 2014: 149).

Örneğin; bir anaokulu öğretmeninin yaramazlık yapan öğrenciye duyduğu kızgınlık duygusunun farkına vararak o duyguyu hemen olumlu duyguya çevirip, işini iyi yapabilmek adına derinlemesine rol yapma davranışı sergilemiş olur (Başbuğ vd., 2010: 256).

Derinlemesine rol yapma davranışı duygusal emeğin temeli olarak kabul eden Kruml ve Geddes çalışan kişinin bu davranışı sergileyebilmesi için duygularını gözden geçirip içselleştirerek duygu kontrolü ile yoğun bir emek gücü harcamaktadır (Kaya ve Özhan, 2012: 112).

- **Samimi Davranış:** Ashforth ve Humphrey’ e göre Hochschild’ in savunmuş olduğu yüzeysel ve derinlemesine rol yapma davranışının çalışanlarda bir süre sonra alışkanlık haline gelip artık o davranışı doğal bir şekilde sergileyebildiklerini ifade etmişlerdir. Samimi davranışlar çalışanların gerçekte hissettikleri duyguları hiçbir baskı altında kalmadan ve değiştirmeden direk davranışa dökme biçimidir (Begenirbaş ve Turgut, 2014: 136).

Yapılan iş çalışanın kişilik özellikleriyle örtüşüyorsa çalışan o işi daha severek ve benimseyerek yapacağı için kendini hiçbir baskı altına sokmadan müşteriye karşı daha samimi ve doğal davranarak müşteride olumlu izlenimler bırakabilmektedir.

Örneğin bir hemşirenin yaralı bir çocuğa müdahale ederken yaklaşma ve davranış biçimi tamamen doğal ve samimi duyguları içermektedir.

Ashforth ve Humphrey, çalışanların bir süre sonra derinlemesine ve yüzeysel rol yapma davranışları alışkanlık haline getireceklerinden dolayı bu davranışlar samimi

davranışa dönerek artık bir duygusal çabayı gerektirmeyeceği için çalışanlar açısından stres kaynağı olmaktan çıkacağını ifade etmişlerdir (Brotheridge ve Grandey, 2002: 96).

2.3.3. Duygusal Emek Davranışının Yol Açtığı Sonuçlar

2.3.3.1. Olumlu Sonuçlar

Duygusal emek üzerinde yapılan araştırmalar da genelde olumsuz sonuçlar üzerinde yoğunlaşarak çalışılmıştır. Ancak duygusal emeğin olumlu sonuçlarının olduğu da bir gerçektir. Hem çalışanlar açısından hem de örgüt açısından birçok faydayı beraberinde getirdiği gözlemlenmiştir.

-Öz Yeterlilik ve Performans Artışı: Örgütte bulunan çalışanın birtakım davranış kuralları çerçevesinde duygularını düzenleyerek işini daha iyi yapabileceğine ve bunun da çalışanın performansını yükselttiğini söyleyebiliriz. Performans kişinin bireysel özellikleriyle de yakından ilişkili olup stres, cinsiyet ve ücret farklılıkları gibi etmenlerden etkilenebilmektedir.

Ashforth ve Humphrey (1993) çalışan ile müşteri arasındaki olası problemlerin oluşumunu duygusal davranış kurallarının engellediğini açıklamıştır. Duygusal emekle hareket eden çalışanların, müşterileri ile olan ilişkilerinde kendilerini daha rahat ifade edebildikleri, utangaçlığın ortadan kalktığı ve müşteri ile arasındaki ilişkinin daha pozitif olacağını öne sürerek, çalışanların öz yeterlilik duygularının arttığını, performanslarının yükseldiğini ve böylelikle başarı yakalayacaklarını savunmuşlardır (Ashforth ve Humphrey, 1993: 95).

-Finansal Fayda: Rafaeli ve Sutton' a (1987) duygusal emeğin çalışanlara sağladığı finansal faydaya dikkat çekmiştir. Finansal fayda sağlamanın yolu çalışanın müşterilere karşı olumlu davranışlar sergileyerek tercih edilir olması ve daha fazla para kazanmasına yol açmaktadır.

-Müşteri Memnuniyeti: Hizmet sektöründe müşteri memnuniyeti önemli bir yere sahiptir ve duygusal emek sarf eden çalışanlar duygularını samimi bir şekilde

müşterilere yansıtmak zorunda kalmaktadırlar. Çünkü çalışanın, müşteri ile gerçekten ilgilendiğini göstermesi müşteri memnuniyetini sağlarken, memnun kalan müşteri bunu kendi çevresinde de dile getirerek herkese tavsiye eder. Ancak çalışanın müşteri ile yapmacık davranışlarla iletişim kurup ilgilenmesi müşterinin hoşuna gitmeyerek ve bu durumdan hoşnut kalmayacaklardır. Yani duygusal emek sarf ederken çalışanın samimi ve derin duygularla işini yapabilmesi müşteri memnuniyeti konusunda önemlidir (Mengenci, 2015: 128).

-Duygusal Uyum: Rafaeli ve Sutton' a (1987) göre örgütün çalışandan göstermesini beklediği davranışı kendi duygularıyla özümseyerek müşteriye sunması duygusal uyumu ifade etmektedir. Çalışan böyle bir durumda iş ortamıyla tam bir uyum içinde olduğunda stresten de uzaklaşmaktadır.

-İş Doyumu: Kişinin iş yerinden beklentileri ile kazanımları doğrultusunda elde ettiği sonuç karşısında, çalışanın işine göstermiş olduğu duygusal reaksiyon olarak ifade edilmektedir. Kişi çalıştığı yerde müşteri memnuniyetini sağlayıp kendi davranışlarını da kontrol edebiliyorsa bu kişinin göstermiş olduğu samimi ve doğal davranışları sonucunda vermiş olduğu hizmetle birlikte iş tatmini sağladığını da ifade etmektedir. Yapılan çalışmalarda çalışanın iş tatmini sağlayabilmesi için iş yerinden birtakım beklentilerinin karşılanması gerektiği savunulur bunlar; ücret, otonomi, ayrıcalıklar ve kariyer olanakları olarak belirlenmektedir (Mengenci, 2015: 128-129).

Morris ve Feldman' a (1996) göre duygusal emek ile iş doymu bütün çalışanlar için olumsuzluk ifade etmez çünkü; verilen rolü benimseyerek ve içten yapan çalışanın davranışı doğaldır ve bundan zarar görmez. Aynı zamanda işini tatmin edici bulan çalışanlar iş doymunu olumlu anlamda yaşayabilmektedirler.

Abraham (1998) yapmış olduğu çalışmalarında duygusal emek ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi gösterilen duygulara bağlamıştır. Yüzeysel rol yapma davranışı gösteren çalışanların iş tatmini ile duygusal emek arasında negatif ilişki yaşanırken, derinlemesine rol yapma davranışıyla hareket eden çalışanların iş tatmini düzeyleriyle duygusal emek kavramı arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu açıklamıştır (Mengenci, 2015: 129).

2.3.3.2.Olumsuz Sonuçlar

Literatürde duygusal emekle ilgili yapılan araştırmaların çoğu kavramın olumsuz sonuçları üzerinde yoğunlaşmıştır. Yüzeysel rol yapma davranışında bulunan çalışanın duygusal çelişki yaşayarak stres, işten ayrılma niyeti, tükenmişlik, yabancılaşma gibi olumsuz sonuçlarla karşılaşma düzeyinin yüksek olduğu belirtilmiştir (Kaya ve Serçeoğlu, 2013: 317).

-Duygusal Çelişki ve Öz Saygı Yitimi: Kişiden yapması istenilen davranışta hissettikleri ile kendi hissettiği duyguları farklı ise kişi duygularını bastırarak şartlara uygun şekilde değiştirir. Bunun sonucunda davranış ile duygu arasında bir uyum gözlenmesi beklenir ancak yüzeysel rol yapma davranışı oranı yüksek olan çalışanın davranış ve duygu arasında uyumsuzluk yaşayarak duygusal çelişkiye düştüğü gözlemlenmiştir. Hochschild bu tür davranışların sonuçlarının stres ve baskı yarattığını aynı zamanda sürekli yüzeysel rol yapma davranışı sergilenmesinin duygusal çelişki yaşatacağını belirtmiştir (Hochschild, 1983: 35-42). Ashforth ve Humphrey (1993) ise duygusal çelişkinin çalışanda depresyon halinin ve işten uzaklaşmaya yönelten durumların mevcut olduğunu belirtmişlerdir. Duygusal uyumsuzluk yaşayan kişi kendini sahte duygular sergileyen biri olarak görebilmektedir bunun sonucunda ise birey kendine olan saygısını yitirerek psikolojik sorunlar yaşamaya başlar. Çalışanın bu derece strese girmesi onu çeşitli hastalıklara sevk edebilir bunlar; yüksek tansiyon, uyku bozukluğu, mide ve bağırsak sorunları, alkol alışkanlıkları gibi fiziksel rahatsızlıklardır (Güngör, 2009: 180).

- İşten Ayrılma Niyeti: Duygusal çelişki yaşayan bireyin işyerinde yaşamış olduğu huzursuzluk ve stresten dolayı birey işinden ayrılmayı tercih edecektir. Ülkemizde yapılan bir araştırmada banka sektörü üzerinde 255 çalışan dahilinde gerçekleştirilen bu çalışmada, işyerinde gerçek duygularını gizleyerek baskı ve stres altında olan çalışanların işten ayrılma niyetini arttırdığını gözlemlemiştir ancak derinlemesine rol yapma davranışı sergileyen çalışanların işten ayrılma niyetinin azaltıcı oranda olduğu belirlenmiştir (Öz, 2007: 63-64).

-Tükenmişlik: Çalışma yaşamında kişiyi etkileyen birçok faktör bulunmaktadır, bunlar olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. İş yaşantısı stres altında devam eden bir süreçtir bu süreçte kişi ister istemez iş yükünden dolayı stres altına girebilmektedir. Stres sonucunda kişi de psikolojik ve fiziksel birçok etkinin ortaya çıktığı görülmektedir. Bununla beraber kişinin hayatını ve sağlığını olumsuz yönde etkileyen birçok olgu da meydana gelmektedir. Stres yaratan faktörlere baktığımızda üç ana başlık altında karşımıza çıkmaktadır bunlardan ilki bireyin kendisi ile ilgili stres kaynakları, ikincisi bireyin iş çevresinin yarattığı stres kaynakları ve üçüncüsü ise bireyin yaşadığı genel çevre ortamının oluşturduğu stres kaynaklarıdır. Örgütsel yapıya bağlı stres kaynaklarına bakıldığında karşımıza şunlar çıkabilmektedir (Pehlivan' dan aktaran: Güçlü, 2001: 96-98):

- iş yükünün fazlalığı
- zamanın sınırlılığı
- denetimin sıkı ve yakından olması
- yetkinin sorumlulukları karşılamada yetersiz olması
- politik havanın güvensizliği
- rol belirsizliği
- örgüt ve bireyin değerleri arasındaki uyumsuzluk
- engellenme
- rol çatışması
- sorumlulukların yarattığı endişe
- çalışma koşulları
- insan ilişkileri
- yabancılaşma

Örgüt içinde çoğu birey tekrar eden bu stres durumlarına maruz kaldıkça psikolojik anlamda yıpranmakta ve tükenmişliğin etkisi altına girebilmektedir.

Tükenmişlik yaşayan kişiler kendilerini çaresiz ve çıkılmaz bir yola girmiş gibi hissederler bu yüzden tükenmişlik streten daha olumsuz bir durumla karşı karşıya kalındığının bir göstergesidir (Levinson, 1996: 157).

Tükenmişlik kavramının genel olarak en fazla kabul gören şekli Christina Maslach tarafından literatüre kazandırılmıştır. Maslach' a göre tükenmişlik, kişinin yaptığı işi gereği yoğun duygusal isteklere maruz kalan ve iş ilişkilerinde müşteriler ile karşılıklı iletişimi yoğun bir şekilde yaşamak durumunda kalan kişilerde görülen fiziksel bitkinlik, yorgunluk hali, çaresiz kalma ve umutsuzca yapılan işlerin kişi de yarattığı durumun olumsuz tutumlarla çevreye ve insanlara yansıtmasıyla oluşan bir sendromdur (Sürgevil, 2006: 7).

Tükenmişliğin daha çok insan ilişkileri yoğun mesleklerde görüldüğü ifade edilirken, çalışan-müşteri ilişkisinde iletişim kurulurken birtakım duygusal yükümlülükleri de çalışana yükleyerek duygusal emeğin daha yoğun yaşanmasına neden olabilmektedir.

Tükenmişlik ile ilgili çalışmalarda yapılan tanımlamaların genellikle aşağıdaki etkenler çevresinde toplandığı söylenebilir (Cordes ve Dougherty, 1993: 623):

- duygusal çöküntü, yıpranma ve bitkinlik
- yeni ve farklı şeyler yaratamama
- işine bağlılığın azalması
- işine, çalışma ortamına ve müşterilere yabancılaşma
- kronik stresin artması
- kişinin yaşadığı fiziksel ve duygusal durumlar nedeni ile kendisine, çevresine ve müşterilere karşı uygun olmayan davranışlar sergilemesi durumu.

Maslach tükenmişlik kavramını üç boyutta incelemiştir bunlar; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarıdır. Kişilerin çalıştıkları zaman diliminde karşılaştıkları müşterileri ile olan ilişkilerinde kendilerini duygusal anlamda çok yüklenilmiş ve yıpranmış hissetmeleri duygusal tükenme boyutunu ifade ederken, olaylara ve kişilere karşı kayıtsız kalması duyarsızlaşmaya ve çalıştıkları işlerine karşı yeterlik duygularıyla yaklaşımları ve düşük oranlarda kişisel başarı göstermeleri de kişisel başarı boyutunu ifade etmektedir. Boyutlar arasındaki ilişki incelendiğinde duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın artmasıyla kişisel başarı düzeyinin düştüğü görülmüştür (Akçamete vd. ,Ergin ,Yıldırım' dan aktaran: Kaya ve Özhan, 2012: 117).

2.4. Literatürde Duygusal Emek İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Duygusal emek ile ilgili yapılan çalışmalarda, duygusal emek ile birçok etken arasında olumlu veya olumsuz sonuçlara varılmıştır. Bunlardan literatürde yapılan çalışmaların bir kısmı aşağıda belirtilecek olan araştırma sonuçlarında açıklanmıştır.

Yapılan bir araştırmada örgütte güvenin duygusal emek ve iş performansı üzerine etkileri incelenmiştir. Çalışma Ankara’ da özel ve kamu bankalarında çalışan 162 katılımcı ile gerçekleştirilen anket sonuçlarında örgütte güven algıları yüksek olan çalışanların yüzeysel rol yapmaları düşük ve iş performanslarının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca örgütte güvenin çalışanlardaki doğal duygu gösterimini de artırdığı görülmüştür (Begenirbaş ve Turgut, 2014: 133).

Yine yapılan farklı bir araştırmada ise hizmet sektörü çalışanlarının duygusal emek gösterimlerinin, çalışanların iş performansı ile işten ayrılma niyetleri üzerine etkilerine bakılmıştır. Araştırmanın sonucuna göre hizmet sektörü çalışanlarının duygusal emeklerinin iş performansı ile işten ayrılma niyetleri üzerinde önemli etkilere sahip olduğu belirlenmiştir. Yüzeysel rol yapan çalışanların iş performansları düşük olurken işten ayrılma niyetlerinin yüksek olduğu belirtilmiştir (Begenirbaş ve Çalışkan, 2014: 109).

Çeşitli hizmet işletmelerinde müşteri ile yüz yüze iletişim halinde bulunan çalışanlardan oluşan bir araştırmaya göre, hizmet çalışanlarının müşteri kaynaklı adalet algısının, duygusal emek davranış tercihlerini değiştirdiğini tespit etmiştir. Buna göre, hizmet işletmelerinde müşteri ile yüz yüze iletişimde bulunan çalışanların, müşterilerin adil/adaletsiz davranışlarından etkilenerek bunları müşteriye karşı davranışlarında kullandıkları görülmüştür. Adil davranan müşterilere karşı derinlemesine rol yapma davranışı daha fazla sergileyen çalışanın, müşterilerden adaletsiz tavır gördüğünde yüzeysel rol yapma davranışına daha çok başvurduğu görülmüştür (Yürür vd. ,2011: 3826).

Farklı yapılan bir araştırmada ise çalışanların bazı demografik özelliklerinin onların görevlerini yerine getirirken göstermiş oldukları duygusal emeğe etkilerinin neler

olduğu incelenmiştir. Buna göre bayan çalışanların erkek çalışanlara oranla daha fazla duygusal emek gösteriminde bulunduğu ifade edilmiştir. Ele alınarak incelenen diğer değişkenlerin ise tek başlarına duygusal emeğe kısmi etki ettiği ve tek başlarına bir anlam ifade etmediği tespit edilmiştir (Begenirbaş ve Basım, 2013: 54).

Hizmet sektörü çalışanlarının zaman zaman karşılaştıkları tükenmişlik sendromunun duygusal emekleri üzerindeki etkilerinin ve iş tatmininin bu alanda oynadığı rolün belirlenmesi amacıyla bir araştırma yapılmıştır. Buna göre, iş tatmini yüksek olan çalışanların daha çok derinlemesine rol yapma davranışı ve doğal davranışlarla müşterilerle iletişim kurarak müşteri hizmetini gerçekleştirdikleri bulgularına rastlanılmıştır. Bununla birlikte duygusal tükenme yaşayan çalışanın müşteriye hizmet verirken daha çok yüzeysel rol yapma davranışı gösterdiği belirlenmiştir. İş tatmininin ise yüzeysel rol yapma davranışı ile duygusal tükenme arasında yarı aracı etkisi görülürken, derinlemesine ve doğal olan davranışlar arasında ise tam aracı etkisine sahip olduğu görülmüştür (Mengenci, 2015: 127).

Yapılan bir araştırmada ise, duygusal emek ile yabancılaşma arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan analizlerin sonucunda duygusal emek ile yabancılaşma arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Ayrıca işe yabancılaşma üzerinde duygusal çelişkinin daha yüksek düzeylerde yaşandığı görülmüştür (Kaya ve Serçeoğlu, 2013: 311).

Altın Gülova vd.'nin duygusal emek ile işe bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek amaçlı yapmış oldukları araştırmada, duygusal emek davranışlarından samimi davranış ve derinlemesine rol yapma davranışı ile işe bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu öne sürülmüştür. Yüzeysel rol yapma davranışı ile işe bağlılık arasında da aynı şekilde pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Bununla birlikte çalışanlara gösterilen amir desteğinin duygusal emek üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu ve işe bağlılığı güçlendirdiği görülmüştür (Altın Gülova vd. , 2013: 69).

BÖLÜM 3

ÇATIŞMA YÖNETİM TARZI İLE DUYGUSAL EMEK HARCAMA DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN TESPİTİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde örneklem bilgileri, verilerin toplanması, toplanan verilerin analiz edilmesinde kullanılan yöntemler ve analizlerle elde edilen bulgulara ilişkin bilgiler verilmiştir.

3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Örneklem Bilgileri

Bu araştırmanın temel amacı, işletmelerde çalışan bireylerin kullandıkları çatışma yönetimi tarzının, onların duygusal emek harcama düzeyi ile ilişki olup olmadığını, kullanılan çatışma yönetimi stratejisinin duygusal emek harcama düzeyini etkileyip etkilemediğini incelemektir. Araştırmanın ana kütlesi Kars İli'nde faaliyet gösteren tüm kamu ve özel nitelikli Banka Şubelerinde çalışan toplam 199 kişiden oluşmaktadır. Bu ana kütle için belirlenen örneklem sayısı ise 131 olarak hesaplanmıştır (Sample Size Calculator, 2016). Çalışmanın önceki kısımlarında tanıtılan kavramlara ait teorik ilişkileri sunabilmek ve bu ilişkilerin doğruluğunu test edebilmek üzere ise eksik ve hatalı anket olabilmesi ihtimaline karşın toplam 140 adet anket gönderilmiştir. Veri toplama formlarının sağlıklı bir şekilde doldurulması konusuna hassasiyet gösterildiğinden, araştırmada herhangi bir veri kaybı söz konusu olmamıştır. Dolayısıyla anketlerin dönüş oranı %100'dür.

Bu araştırmadan elde edilecek bulguların, hem kullanılan çatışma yönetim tarzının duygusal emek üzerindeki etkisinin ortaya konulabilmesi, hem de bu tür bir etkinin çalışan psikolojisi üzerindeki sonuçlarının tartışılabilmesi açısından yararlı olabileceği düşünülmektedir.

3.1.2. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiler, Araştırmanın Hipotezleri ve Araştırmanın Modeli

Çalışmanın amacı doğrultusunda yapılan literatür araştırmasında, doğrudan “Çatışma Yönetimi Tarzı” ve “Duygusal Emek” arasındaki ilişkiyi esas alan her hangi bir araştırmaya rastlanamamıştır. Araştırma konusunun orijinalitesi ve daha önce çalışılmamış olması dolayısıyla, bu başlık altında aktarılacak kavramsal ilişkiler, literatürde yer alan araştırmalarda sunulan görüş ve bulgular üzerinde çıkarsamada bulunma ve bulgular arası ilişkilendirme yöntemleri kullanılarak oluşturulmuş, değişkenlerin birbirleri üzerindeki etki potansiyelleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Çatışma kavramı insanın yaşadığı her yerde kendiliğinden oluşabilecek bir olgudur, kişilerin, tarafların, grupların veya örgütlerin arasında yaşanabilecek birçok farklılıktan dolayı anlaşmazlık, zıtlık gibi durumlarda ortaya çıkabilmektedir. Çatışma iki veya daha fazla kişinin fikir, yöntem, plan, çalışma vb. gibi alanlarda birbirlerine zıt düşmesi durumudur. Bir kişinin kendi bildiği yolda gitmek istemesi, diğer fikirleri ve kişileri hiçe saymasından dolayı çatışma meydana gelmektedir (Barutçugil, 2002: 115).

Öte yandan, bireyler arası çatışma; bireylerin birbirinden farklı duygu, düşünce ve fikir ayrılıklarından dolayı aralarında çıkan anlaşmazlıklar durumu olduğu ifade edilmektedir (Genç, 2005:254). Bu anlaşmazlıklar; örgütte bireyin üstleriyle, astlarıyla, aynı statüde çalıştığı kişilerle, müşterilerle veya örgütsel faaliyetleri gerçekleştirmede bireyin iletişim kurmak zorunda olduğu örgüt dışındaki kişilerle de söz konusu olabilmektedir. Dolayısıyla çatışma söz konusu olduğunda, birey belki farklı zamanlarda belki de aynı zamanda bu 5 farklı kaynakla girdiği çatışmaları yönetmek zorunda kalabilmektedir. Bununla birlikte, örgütte çatışmalar bireysel formda (bireyle başka bir birey arasında), grupsal formda (bireyle bir grup arasında veya örgütsel formda (bireyle örgüt arasında) karşımıza çıkabilmektedir. *Ancak bu araştırmada da; bireysel, grupsal ve örgütsel anlamda söz konusu olabilecek tüm çatışmalar esas alınmış ve bireyin bu çatışmalarda kullandığı çatışma yönetim*

tarzının, onun duygusal emek harcama düzeyi üzerindeki belirleyiciliği üzerinde durulmuştur.

Çatışma yönetiminde kullanılan çözüm stratejisinin, bireyin duygusal emek harcama düzeyini nasıl etkilediğini açıklayabilmek üzere yapılan literatür incelemesinde; araştırmaların söz konusu etkiyi açıklamada *işten ayrılma niyeti, tükenmişlik, duygu yönetimi ve duygusal zeka* olgularının önemli birer etken olarak gösterildiği tespit edilmiştir.

Yapılan bir araştırmada, çalışanların çatışma yönetiminde kullandığı stratejilerle, *işten ayrılma niyeti* arasında negatif yönlü bir ilişki bulunduğu, kullanılan çatışma yönetimi stratejilerinin işten ayrılma niyeti açıklamada önemli birer etken olduğu tespit edilmiştir (Eryeşil ve Öztürk, 2015: 149). İşten ayrılma niyetinin söz konusu olması veya artması, bireyin örgütle kendisi arasında bir uyumsuzluk olduğu ve bu durumun onu duygusal anlamda da bir çelişki içine soktuğu şeklinde yorumlanabilir. Böyle bir çıkarımın haklılığına dair en önemli kanıt, Duygusal Çelişki Teorisi tarafından ifade edilmektedir. Şöyle ki, Duygusal Çelişki Teorisi'ne göre, örgütün çalışandan beklediği rol ile, alt yapısını çalışanın kendi duygularının oluşturduğu rol arasındaki farkın artması bireyde duygusal çelişki yaratmakta ve bu farkın artışı, çalışanın iş memnuniyetine ve performansına, iş ilişkilerine ve işten ayrılma niyetine olumsuz yönde yansımaktadır (Begenirbaş ve Çalışkan, 2014: 113).

Çatışma yönetiminde kullanılan stratejinin, bireyin duygusal emek harcama düzeyini artırdığını açıklamada bir diğer unsur, *tükenmişlik* olgusudur. Nitekim bir araştırmada, bir tarafın kazanıp bir tarafın kaybetmesi durumundan şeklinde tasarlanan hükmetme tarzı bir çözüm yönteminin uygulanmasının, kaybeden taraftaki bastırılmış duygular nedeniyle bireyde tükenmişliği artıracığı, sorunları görmezden gelen ve erteleyen kaçınma yönteminin de benzer biçimde tükenmişlik düzeyini artırıcı etkide bulunarak kişiyi stres altına soktuğu işeri sürülmüştür (Göral vd., 2015: 176). Buna karşılık Erickson ve Ritter ise, bireyde tükenmişlik duygusunu artıran şeyin özellikle öfke gibi güçlü ve negatif duyguları bastırmak zorunda kalmak olduğunu bildirmişlerdir (Yürür ve Ünlü, 2011: 87). Bu iki bulgu birlikte

değerlendirildiğinde, kullanılan çatışma yönetim tarzının bireyin duygularını bastırmak zorunda kalmasıyla sonuçlandığı anlaşılmaktadır. Bireyin duygularını bastırması durumu ise, literatürde Duygusal Emek olgusunun tanımlanmasında kullanılan *Duygusal Uyumsuzluk* bileşeni; yani kişinin kendi duygularını bir başka duygusal maske ile bastırması, sahte duygular sergilenmesi anlamına gelen *yüzeysel rol yapma davranışı* olarak tanımlanmaktadır. O halde kullanılan çatışma yönetim tarzının, bireyde tükenmişlik yaratarak onu yüzeysel rol yapma davranışını sergilemek zorunda bıraktığı, yani bireyin duygusal emek harcama düzeyini artırdığı sonucuna varmak mümkündür.

Bireyin çatışma yönetiminde kullandığı stratejilerin her birindeki başarısının ise, bireyin gerçekte hissettiği duygularla, örgütün kendisinden sergilemesini beklediği duygular arasında yaptığı tercihle yakından ilişkili olduğunu söylemek mümkündür. Diğer bir ifadeyle bir işletme çalışanı, gerçekte hissettiği duyguları değil, sadece örgütün kendisinden beklediği duyguları sergileyebildiği ölçüde başarılı sayılabileceği söylenebilir. Nitekim Ashforth ve Humphrey duygusal emek olgusunu; bireyin gerçek duygularını saf dışı ederek, kendisinden istenilen duygu durumuna bürünme çabası (Aktaran: Yürür ve Ünlü, 2011: 85, 86) ve uygun duyguyu verecek davranışın gösterilmesi olarak tanımlamıştır (Eroğlu, 2010: 21). İşte tam da bu noktada karşımıza “Duygu Yönetimi” ve “Duygusal Zeka” olguları çıkmaktadır. Çünkü yapılan araştırmalar, bireyin çatışmayı başarılı bir şekilde sonuçlandırabilmesinin, onun kendi duyguları ile sergilemesi gereken doğru duygular arasında oluşabilecek farklılığı, örgütün lehine olacak şekilde giderebilmesindeki kabiliyetine, yani iyi bir duygu yönetimine (Özkan, 2013: 67-69; Hochscilhd'den aktaran: Kaya ve Serçeoğlu, 2013: 315) ve duygusal zekasındaki kıvraklığa bağlı olduğunu ortaya koymaktadır (Onay, 2011: 596).

Yukarıda sunulan tüm bilgiler ışığında, araştırmanın amacı doğrultusunda geliştirilen hipotezler şöyledir;

H1= Bireylerin kullandıkları çatışma yönetimi tarzı ile duygusal emek harcama düzeyleri arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki vardır.

H_{1.1}= Bireylerin bütünleştirme çabaları ile duygusal uyumsuzluk yaşama düzeyleri arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki vardır.

H_{1.2} = Bireylerin bütünleştirme çabaları ile duygusal çaba harcama düzeyleri arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki vardır.

H_{1.3}= Bireylerin uzlaşma çabaları ile duygusal uyumsuzluk yaşama düzeyleri arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki vardır.

H_{1.4}= Bireylerin uzlaşma çabaları ile duygusal çaba harcama düzeyleri arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki vardır.

H_{1.5}= Bireylerin hükmetme çabalarıyla ile duygusal uyumsuzluk yaşama düzeyleri arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki vardır.

H_{1.6}= Bireylerin hükmetme çabalarıyla ile duygusal çaba harcama düzeyleri arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki vardır.

H_{1.7}= Bireylerin kaçınma çabalarıyla ile duygusal uyumsuzluk yaşama düzeyleri arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki vardır.

H_{1.8}= Bireylerin kaçınma çabalarıyla ile duygusal çaba harcama düzeyleri arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki vardır.

H_{1.9}= Bireylerin ödün verme çabalarıyla ile duygusal uyumsuzluk yaşama düzeyleri arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki vardır.

H_{1.10}= Bireylerin ödün verme çabalarıyla ile duygusal çaba harcama düzeyleri arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki vardır.

H2= Bireylerin kullandıkları çatışma yönetimi tarzı, duygusal emek harcama düzeylerini etkiler.

H_{2.1}= Bireylerin bütünleştirme çabaları, duygusal uyumsuzluk yaşama düzeylerini anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.

H_{2.2}= Bireylerin bütünleştirme çabaları, duygusal çaba harcama düzeylerini anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.

H_{2.3}= Bireylerin uzlaşma çabaları, duygusal uyumsuzluk yaşama düzeylerini anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.

H_{2.4}= Bireylerin uzlaşma çabaları, duygusal çaba harcama düzeylerini anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.

H_{2.5}= Bireylerin hükmetme çabaları, duygusal uyumsuzluk yaşama düzeylerini anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.

H_{2.6}= Bireylerin hükmetme çabaları, duygusal çaba harcama düzeylerini anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.

H_{2.7}= Bireylerin kaçınma çabaları, duygusal uyumsuzluk yaşama düzeylerini anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.

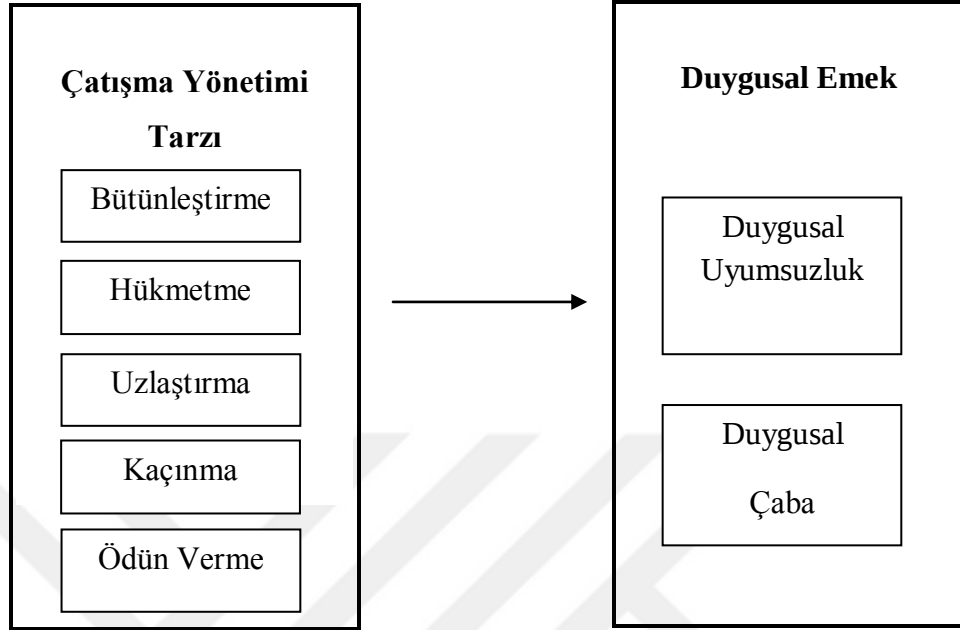
H_{2.8}= Bireylerin kaçınma çabaları, duygusal çaba harcama düzeylerini anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.

H_{2.9}= Bireylerin ödün verme çabaları, duygusal uyumsuzluk yaşama düzeylerini anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.

H_{2.10}= Bireylerin ödün verme çabaları, duygusal çaba harcama düzeylerini anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.

Yukarıda aktarılan kavramsal ilişkiler ve hipotezler ışığında tasarlanan araştırma modeli aşağıdaki gibidir.

Şekil 3.1: Araştırmanın Modeli



3.1.3. Veri Toplama Araçlarına İlişkin Bilgiler

Bu araştırmada, katılımcıların işletmelerde çatışma yönetiminde kullandıkları stratejileri ve bireylerin duygusal emek harcama düzeylerini belirleyebilmek için anket yönteminden yararlanılmış ve her bir değişkeni ölçmek üzere iki farklı ölçek kullanılmıştır. Araştırmada, katılımcıların çatışma yönetiminde kullandıkları çözüm tarzını belirleyebilmek amacıyla Rahim ve Magner (1995) tarafından geliştirilen ve 28 ifadeden ve 5 boyuttan oluşan *Örgütsel Çatışma Ölçeği* (Rahim Organizational Conflict Inventory-II) kullanılmıştır (Rahim ve Magner, 1995:123):

- **Bütünleştirme (Integrating):** Bu yöntemin tercih edilmesi, bireyin kendisi, hem de karşı taraf için yüksek düzeyde kaygılandığını göstermektedir. Birey, her iki tarafın da kabul edebileceği ortak bir çözüme ulaşabilmek için açık olmaya, bilgi alışverişi yapmaya ve farklılıkları incelemeye, yani işbirliği yapmaya gayret eder.
- **Uzlaşma (Obliging):** Bu tarz, birey kendisi için az, çatışmada olduğu diğer taraf için yüksek düzeyde endişe duyulduğunda kullanılmaktadır. Uzlaştırıcı

olmaya çalışan bu kişi, farklılıkları gözden geçirmeye gayret eder ve karşı tarafın kaygılarını gidermek için, ortak çıkarların üzerinde durmaya özen gösterir.

- **Hükmetme (Dominating):** Bireyin kendisi için yüksek, karşı taraf için düşük düzeyde endişe duyduğu durumlarda kullanılan bir yöntemdir. Kazan-kaybet stratejisinin tipik bir örneğidir. Bu yöntemle birey çatışma halinde olduğu kişiye baskın gelme çabası içindedir.
- **Kaçınma (Avoiding):** Bu yöntemin kullanılması birey kendisi için de, çatışmada olduğu diğer taraf için de düşük düzeyde endişe duyduğunu göstermektedir. Bu yöntemi kullanan bireylerde; geri çekilme, sorumluluğu başkasının üzerine atma, yan çizme, “görmedim, duymadım, bilmiyorum” şeklindeki düşünme tarzının hakim olduğu görülür.
- **Ödün Verme (Compromising):** Bireyin kendisi için de, çatışma halinde olduğu diğer taraf için de ılımlı olmaya gayret ettiği bir yöntemdir. Bireyde, ortak bir karara varabilmek için karşılıklı anlayış göstermek suretiyle, her iki tarafın da bazı şeylerden vazgeçmesinin en uygun çözüm yolu olduğu fikri baskındır.

Örgütsel Çatışma Ölçeği'nde yer alan ifadelerin, ölçeğin orijinalinde haline göre boyutlara göre dağılım durumu ise şöyledir (Rahim ve Magner, 1995:126):

1. Bütünleştirme: Ölçekte bu boyutu ölçen 7 madde bulunmaktadır (1,4,5,12, 22, 23, 28 nolu ifadeler).
2. Uzlaşma: Ölçekte bu boyutu ölçen 6 madde bulunmaktadır (2,10,11,13,19,24 nolu ifadeler).
3. Hükmetme: Ölçekte bu boyutu ölçen 5 madde bulunmaktadır (8,9,18,21,25 nolu ifadeler).
4. Kaçınma: Ölçekte bu boyutu ölçen 6 madde bulunmaktadır (3,6,16,17,26,27 nolu ifadeler).
5. Ödün Verme: Ölçekte bu boyutu ölçen 4 madde bulunmaktadır (7,14,15,20 nolu ifadeler).

Ölçekteki ifadeler Beşli Likert Tipi değerlendirme biçiminde tasarlanmış olup maddelere ait seçenekler; Hiç Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4) ve Kesinlikle Katılıyorum (5) biçiminde oluşturulmuştur. Bu nedenle ölçekten alınabilecek en yüksek ve en düşük puanlar; madde sayısının 5 ve 1 ile çarpımı arasındadır. Ölçekten düşük puan almak, çatışma yönetim tarzı kullanma düzeyinin düşük olduğunu, yüksek puan almak ise bu düzeyin yüksek olduğunu göstermektedir. Ölçekten alınabilecek en düşük puan ise madde sayısı olan 28, en yüksek puan ise 140 olarak hesaplanabilmektedir.

Katılımcıların duygusal emek harcama düzeylerini ölçmek üzere kullanılan diğer ölçek ise, Chu ve Murrmann (2006) tarafından geliştirilen Duygusal Emek Ölçeği'dir (Hospitality Emotional Labor Scale). Ölçek, orijinalinde toplamda 19 ifadeden ve 2 boyuttan oluşmaktadır (Chu ve Murrmann, 2006:1182-1183).

➤ **Duygusal Uyumsuzluk (Emotive Dissonance):** Yüzeysel rol yapma davranışı ile derinlemesine rol yapma davranışı arasındaki uyumsuzluktur. Bir çalışanın sergilediği duygular ile gerçekte hissettiği duyguların birbiriyle örtüşme derecesini ifade etmektedir (1. ve 11. ifadeler arası).

➤ **Duygusal Çaba (Emotive Effort):** Bir çalışanın, doğru olan duyguyu sergileyebilmek için, derin rol yapma davranışında bulunma çabası içinde olma düzeyini temsil eder (12. ve 19. ifadeler arası).

Duygusal Emek Ölçeği'nde yer alan maddeler diğer ölçekle benzer biçimde; beşli Likert tipi değerlendirme şeklinde hazırlanmış olup maddelere ait seçenekler; Hiç Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4) ve Kesinlikle Katılıyorum (5) tarzında oluşturulmuştur. Bu nedenle ölçekten alınabilecek en yüksek ve en düşük puanlar; ifade sayısının 5 ve 1 çarpımı arasındadır. Bu ölçekten düşük puan almak, duygusal emek harcama düzeyinin düşük olduğunu, yüksek puan almak ise bu düzeyin yüksek olduğunu göstermektedir. Ölçekten alınabilecek en düşük puan ise madde sayısı olan 19 iken, en yüksek puan 95 puandır.

3.1.4. Verilerin Analizinde Kullanılan Yöntemler

Örneklemden elde edilen verileri analiz etmek üzere, SPSS 20 programı kullanılmıştır. Öncelikle araştırmada kullanılan ölçeklerin kabul edilir geçerliliğe ve güvenilirliğe sahip olup olmadıklarını belirleyebilmek amacıyla yüzeysel ve yapı geçerlilikleri analiz edilmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin, temsil ettikleri değişkenleri ölçebilme konusunda güvenilir olup olmadıklarını belirleyebilmek amacıyla, Cronbach Alpha katsayısı yöntemi esas alınmıştır. Ölçeklerin yapı geçerliliklerini belirlemek üzere, her bir ölçek için Açıklayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. Ayrıca araştırmada faktör analizleri açısından örneklem büyüklüğünün uygun olup olmadığını belirleyebilmek için veri setinin *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) testi, değişkenlerin faktör analizi için yeterli düzeyde bir korelasyona sahip olup olmadıklarını tespit edebilmek için de Sphericity testi yapılmıştır. Son olarak araştırmada; duygusal emek harcama düzeyi ile çatışma yönetme tarzı arasındaki ilişkinin var olup olmadığının tespit edilebilmesi amacıyla Korelasyon Analizi, duygusal emek harcama düzeyinin, çatışma yönetimi tarzı üzerindeki artırıcı veya azaltıcı etkisini ve gücünü tespit edebilmek üzere Basit Doğrusal Regresyon ve Çok Değişkenli Regresyon Analizleri kullanılmıştır. Araştırmada ayrıca, araştırmanın ana değişkenlerinin, bireylerin cinsiyet, yaş, medeni hal, eğitim durumu, deneyim süresi ve statü gibi demografik değişkenler açısından bir farklılık gösterip göstermediğini tespit edebilmek amacıyla Bağımsız örneklem Testi (Independent t Test) ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) yapılmıştır.

3.2. Bulgular

3.2.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Örneklemden elde edilen verilere göre (Tablo 3.1), katılımcıların yarıdan fazlasının erkek (%58,6) ve evli (%55) olan bireylerden oluştuğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte katılımcıların çoğu lisans programı mezunu (%61,4) olup, yaklaşık yarısı 31-40 yaş aralığındadır (%50,7). Örneklemdaki bireylerin önemli bir kısmı (%71,4) 1-10

yıl arasında bir deneyime sahiplerdir. Ayrıca örnekleme oluşturan bireylerin yarısından fazlası (54,3) memur statüsünde çalışmaktadır.

Tablo 3.1: Katılımcılara Ait Demografik Özellikler

	N	%
Cinsiyet		
Erkek	82	58,6
Kadın	58	41,4
Medeni Durum		
Evli	77	55,0
Bekâr	63	45,0
Yaş		
21-30 yaş	69	49,3
31-40 yaş	71	50,7
41-50 yaş	2	1,4
Eğitim		
Lise	29	20,7
Önlisans	20	14,3
Lisans	86	61,4
Lisansüstü	5	3,6
Deneyim		
1-10 yıl	100	71,4
11-0 yıl	36	25,7
21-30 yıl	4	2,9
31 yıl ve üstü	-	-
Unvan		
Memur	76	54,3
Yönetici Yardımcısı	50	35,7
Yönetici	14	10
Toplam	140	100,0

3.2.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerliliğine İlişkin Bulgular

Öncelikle araştırmada kullanılan ölçeklerin yüzeysel geçerliliklerini sağlayabilmek amacıyla, orijinal dilleri İngilizce olan her iki ölçek, alan uzmanı tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir. Çeviri sonrasında alanında uzman olan akademisyenlerden de görüş alınmış ve getirilen öneriler doğrultusunda ankette yer alan ifadeler daha açık ve anlaşılır bir hale getirilmiştir. Ölçeklerin yüzeysel geçerliliğini belirleyebilmek için tercüme ve geri tercüme yönteminden yararlanılmıştır. Bu yöntemle, ölçeklerde yer alan tüm ifadelerin kültürel açıdan sorun yaratacak bir anlam taşımadıkları, dolayısıyla yüzeysel geçerliliklerinin sağlandığı görülmüştür.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini belirleyebilmek için ise Açıklayıcı Faktör Analizleri yapılmıştır. Ancak bu analizleri yapmadan önce araştırmanın yürütüldüğü örneklem büyüklüğünün uygunluğunu test edebilmek üzere, her iki ölçek için de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testleri yapılmıştır. Tüm bu analizler ve bulguları, aşağıda detaylı olarak açıklanmıştır.

3.2.2.1. Örgütsel Çatışma Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizleri

Açıklayıcı faktör analizi öncesinde Örgütsel Çatışma Ölçeği için hesaplanan KMO değeri 0,867'dir (Tablo 3.2). KMO'nun 0,60'dan yüksek ve Sphericity Testinin anlamlılığının 0,000 olması, örneklemin yeterliliğini ve verilerden anlamlı faktörler elde edilebileceğini göstermektedir (Leech vd., 2005: 82).

Tablo 3.2: Örgütsel Çatışma Ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin ve Barlett Küresellik Testi Oranları

Kaiser-Meyer-Olkin Testi (KMO)		0,867
Barlett Küresellik Testi (Barlett's Test of Sphericity)	Ki-kare	2539,396
	S.d.	351
	p	0,000

Örgütsel Çatışma Ölçeği üzerinde yapılan açıklayıcı faktör analizi ile ölçeğin yapısal geçerliliğe sahip olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Bu analiz sonucunda

ölçeğin 5 faktörlü bir yapı sergilediği görülmüştür. Ancak ölçekte yer alan 5. maddenin (“Bir soruna doğru bir çözüm bulabilmek için yöneticimle birlikte çalışmaya gayret ederim.”) herhangi bir faktör altına girmediği tespit edilmiş ve bu nedenle söz konusu madde, analizlerin sonraki aşamalarına dahil edilememiştir. Ölçek maddelerine ilişkin faktör yüklerini gösteren açıklayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 3.3’teki gibidir.



Tablo3.3: Çatışma Yönetimi Ölçeğine Ait Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Maddeler	Varimax Yöntemiyle Oluşturulmuş Yeni Faktör Yapısı				
	1. Boyut Bütünleştirme	2. Boyut Kaçınma	3. Boyut Hükmetme	4. Boyut Uzlaşma	5. Boyut Ödün Verme
Ç15	0,787				
Ç1	0,782				
Ç2	0,764				
Ç7	0,689				
Ç23	0,674				
Ç14	0,595				
Ç24	0,585				
Ç10	0,513				
Ç3	0,496				
Ç4	0,410				
Ç13		0,788			
Ç11		0,752			
Ç17		0,741			
Ç16		0,695			
Ç20		0,675			
Ç6		0,623			
Ç22			0,732		
Ç19			0,617		
Ç21			0,591		
Ç12			0,512		
Ç28				0,767	
Ç27				0,730	
Ç25				0,586	
Ç26				0,427	
Ç9					0,764
Ç8					0,694
Ç18					0,507
Ç5	-	-	-	-	-

Çalışmanın önceki kısımlarında (Veri toplama araçlarına ilişkin bilgiler başlığı altında) orijinal yapısına göre maddelerin faktörler altındaki dağılımı ve ifadelerin anlam açısından hedefleri dikkate alındığında, 1. boyut “Bütünleştirme”, 2. boyut “Kaçınma”, 3 boyut “Hükmetme”, 4. boyut “Uzlaşma” ve 5. Boyut “Ödün Verme” olarak adlandırılmıştır. Ayrıca, oluşan yapıdaki tüm maddelerin faktör yüklerinin kabul edilebilir sınır olan 0,40’ın (Leech vd., 2005:67) üzerinde oldukları görülmüştür. Bu yapının, varyansın %65,663’ünü açıkladığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla Örgütsel Çatışma Ölçeğine ait faktör yapısının varyansı açıklama oranının yüksek olduğu da dikkate alındığında, ölçeğin yüksek düzeyde yapısal geçerliliğe sahip olduğu görülmektedir.

3.2.2.2. Duygusal Emek Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizleri

Duygusal Emek Ölçeği için yapılacak Açıklayıcı Faktör Analizi öncesinde, KMO değeri 0,722 olarak hesaplanmıştır (Tablo 3.4). KMO’nun 0,60’dan yüksek ve Sphericity Testinin anlamlılığının 0,000 olması, örneklemin yeterliliğini ve verilerden anlamlı faktörler elde edilebileceğini göstermektedir (Leech vd., 2005: 82).

Tablo 3.4: Duygusal Emek Ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin ve Barlett Küresellik Testi Oranları

Kaiser-Meyer-Olkin Testi (KMO)		0,723
Barlett Küresellik Testi (Barlett’s Test of Sphericity)	Ki-kare	1072,375
	S.d.	136
	P	0,000

Duygusal Emek Ölçeği’nin yapısal geçerliliğe sahip olup olmadığı belirleyebilmek üzere yapılan açıklayıcı faktör analizi ile, ölçeğin 2 faktörlü bir yapı sergilediği görülmüştür. Ancak ölçekte yer alan 4. (“Müşterilere yansıttığım duygular, gerçekten hissettiklerimle uyumludur.”) ve 19. (“Gerçekten hissetmediğim bir duyguyu sergilediğim zaman, davranışlarıma daha fazla odaklanmak zorunda kalırım.”) maddelerin, herhangi bir faktör altına girmediği tespit edilmiş ve bu nedenle sözü

geçen maddeler, devam eden analiz aşamalarına dahil edilememiştir. İlgili ölçeğin maddelerine ilişkin faktör yüklerini gösteren açıklayıcı faktör analizi sonuçları ise Tablo 3.5'teki gibidir.

Tablo 3.5: Duygusal Emek Ölçeğine Ait Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Maddeler	Varimax Yöntemiyle Oluşturulmuş Yeni Faktör Yapısı	
	1. Boyut Duygusal Uyumsuzluk	2. Boyut Duygusal Çaba
D3	0,801	
D6	0,773	
D9	0,717	
D2	0,692	
D5	0,689	
D1	0,614	
D7	0,461	
D8	0,456	
D15		0,777
D17		0,727
D13		0,718
D16		0,713
D14		0,708
D18		0,573
D12		0,561
D11		0,479
D10		0,466
D4	-	-
D19	-	-

Önceki kısımlarda (Veri toplama araçlarına ilişkin bilgiler başlığı altında) sunulan orijinal yapıyla oldukça uyumlu olduğu görülen yeni faktör yapısına göre 1. boyut “Duygusal Uyumsuzluk”, 2. boyut “Duygusal Çaba” olarak isimlendirilmiştir.

Bununla birlikte analiz sonucunda oluşan yeni yapıdaki tüm maddelere ait faktör yüklerinin kabul edilebilir sınır olan 0,40'ın (Leech vd., 2005: 67) üzerinde oldukları tespit edilmiştir. Oluşan faktör yapısının, varyansın %63,502'ünü açıkladığı tespit edilmiştir. Faktör yapısının varyansı açıklama oranının yüksek olduğu, dolayısıyla Duygusal Emek Ölçeği'nin yapısal açıdan yüksek düzeyde geçerli olduğu tespit edilmiştir.

3.2.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirliğine İlişkin Bulgular

Açıklayıcı faktör analizleri sonrası sergilenen faktör yapılarına göre, Örgütsel Çatışma Ölçeği ve Duygusal Emek Ölçeği'nin güvenilirliğini belirleyebilmek için, Likert tipi ölçekler için en uygun olan Cronbach Alpha iç tutarlılık ölçütü kullanılmıştır. Bu ölçüt kullanılarak yapılan analizlerin sonuçları aşağıda açıklanmaktadır.

3.2.3.1. Örgütsel Çatışma Ölçeği'ne Ait Güvenilirlik Analizleri

Örgütsel Çatışma Ölçeği'ne ve her bir boyutuna ait güvenilirlik değerleri hesaplanmış, sonuçlar ise aşağıda sunulmuştur (Tablo 3.6).

Tablo 3.6: Örgütsel Çatışma Ölçeği'ne ve Boyutlarına Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Faktörler	Cronbach Alpha Değerleri
Bütünleştirme	0,911
Kaçınma	0,873
Hükmetme	0,751
Uzlaşma	0,789
Ödün Verme	0,729
Örgütsel Çatışma Ölçeği	0,938

Tablo 3.6 sunulan analiz sonuçları incelendiğinde, ölçek geneli için hesaplanan Cronbach Alpha değerinin 0,744 olduğu görülmektedir. Örgütsel Çatışma Ölçeği'ne

ilişkin her bir boyuta ait Cronbach Alpha değerleri ise sırasıyla; Bütünleştirme boyutu için 0,911, Kaçınma boyutu için 0,873, Hükmetme boyutu için 0,751, Uzlaşma boyutu için 0,789 ve Ödün Verme boyutu için 0,729 olarak hesaplanmıştır. Literatürde bu değerin 0,70 ve üzerinde olmasının, kabul edilebilir olarak yorumlandığı görülmektedir (Morgan, 2004: 122). Bu bulgulardan hareketle, Örgütsel Çatışma Ölçeğinin bu araştırma için istatistiksel olarak yeterli derecede güvenilir olduğunu söylemek mümkündür.

3.2.3.2. Duygusal Emek Ölçeği'ne Ait Güvenilirlik Analizi

Araştırmanın ikinci ana değişkeni olan Duygusal Emek harcama düzeyini belirleyebilmek üzere kullanılan Duygusal Emek Ölçeği'nin, bu araştırma için yeterli güvenilirliğe sahip olup olmadığını belirleyebilmek için Cronbach Alpha ölçütünün kullanıldığı güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 3.7'de aktarıldığı gibidir.

Tablo 3.7: Duygusal Emek Ölçeği'ne ve Boyutlarına Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Faktörler	Cronbach Alpha Değerleri
Duygusal Uyumsuzluk	0,827
Duygusal Çaba	0,819
Duygusal Emek Ölçeği	0,744

Tablo 3.7'de görüldüğü üzere, Duygusal Emek Ölçeği'ne ait Cronbach Alpha değeri ölçek geneli için 0,744 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin boyutları olan Duygusal Uyumsuzluk ve Duygusal Çaba için hesaplanan Cronbach Alpha değerleri ise sırasıyla 0,827 ve 0,819'dur. Cronbach Alpha değerinin 0,70 ve üzerinde olması, literatürde kabul edilebilir bir değer olarak değerlendirilmektedir (Morgan, 2004: 122). Bu bulgulardan hareketle, Örgütsel Çatışma Ölçeğinin yeterli güvenilirliğe sahip bir ölçek olduğu tespit edilmiştir.

3.2.4. Korelasyon Analizlerine İlişkin Bulgular

Araştırmada, Çatışma Yönetimi Tarzı ve Duygusal Emek değişkenleri ve bu değişkenlere ait boyutlar arasındaki ilişkilerin varlığını belirlemek amacıyla, Pearson Korelasyon Katsayısı esas alınmıştır. Söz konusu değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon katsayısının 0,70 ile 1,00 değerleri arasında olması “yüksek”, 0,30 ile 0,70 arasında olması “orta” ve 0,00 ile 0,30 arasında olması ise “düşük” düzeyde bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2002). Aşağıda hem araştırma değişkenleri, hem de değişkenlere ait her bir boyut arasındaki korelasyon analizlerine ait sonuçlar sunulmuştur.

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilerin varlığını tespit edebilmek amacıyla, Çatışma Yönetimi Tarzı boyutları olan bütünleştirme, kaçınma, hükmetme, uzlaşma ve ödün verme ile, Duygusal Emek boyutları olan duygusal uyumsuzluk ve duygusal çaba boyutları arasındaki ilişkileri belirleyebilmek amacıyla yapılan korelasyon analizlerine ilişkin bulgular aşağıdaki gibidir (Tablo 3.8).

Tablo 3.8: Çatışma Yönetimi Tarzı ve Duygusal Emek Değişkenlerine ve Boyutlarına Ait Korelasyon Analizi Sonuçları

FAKTÖRLER	Ç1	Ç2	Ç3	Ç4	Ç5	D1	D2	Ç.Y.T	D.E.
Ç1.Bütünleştirme	1								
Ç2.Kaçınma	0,499**	1							
Ç3.Hükmetme	0,686**	0,544**	1						
Ç4.Uzlaşma	0,536**	0,608**	0,554**	1					
Ç5.Ödün Verme	0,514**	0,512**	0,528**	0,492**	1				
D1.Duygusal Uyumsuzluk	0,398**	0,271**	0,007**	0,276**	0,094**	1			
D2.Duygusal Çaba	0,708**	0,354**	0,629**	0,395**	0,408**	-0,87	1		
ÇATIŞMA YÖNETİM TARZI	0,858**	0,775**	0,804**	0,739**	0,686**	0,189**	0,656**	1	
DUYGUSAL EMEK	0,544**	0,457**	0,438**	0,489**	0,355**	0,729**	0,619**	0,600**	1

*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

Tablo 3.8 incelendiğinde Çatışma Yönetim Tarzı ve Duygusal Emek arasında genel olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bulgular, bu ilişkinin kuvveti açısından değerlendirildiğinde, Çatışma Yönetim Tarzı ile Duygusal Emek değişkenleri arasında hesaplanan Pearson Korelasyon Katsayısı'nın ($r=0,600$, $p=0,000$, $p>0,05$), *genel olarak orta düzeyde, olumlu ve anlamlı bir ilişkiye işaret ettiği* olarak 0,99 güvenilirlikle söylenebilir.

Tablo 3.8 Çatışma Yönetimi Tarzı değişkeninin boyutları ile Duygusal Emek değişkeni arasındaki ilişkiler açısından ele alındığında, Duygusal Emek değişkeni ile en güçlü ilişkinin Çatışma Yönetimi Tarzı boyutlarından “Bütünleştirme” boyutu ile olduğu görülmektedir ($r=0,544$). Duygusal Emek ile ilişki düzeyi dikkat çeken bir diğer boyut ise “Uzlaşma” boyutudur ($r=0,489$). Çatışma Yönetimi Tarzı boyutlarından, Duygusal Emek değişkeniyle en düşük ilişkiye sahip olanın ise “Ödün Verme” boyutu olduğu görülmektedir ($r=0,355$).

Korelasyon analizi bulguları, Çatışma Yönetimi Tarzı boyutlarının Duygusal Emek değişkeninin boyutları ile olan ilişkileri açısından incelendiğinde (Tablo 3.8), Duygusal Uyumsuzluk boyutu ile en güçlü ilişkiye sahip olan boyutun “Bütünleştirme” boyutu olduğu ($r=0,398$), ilişki düzeyi olarak bir sonraki boyutun “Uzlaşma” boyutu olduğu ($r=0,276$), en zayıf ilişkinin ise “Hükmetme” boyutuyla olduğu görülmektedir ($r=0,007$). Korelasyon tablosu Duygusal Çaba boyutu açısından değerlendirildiğinde ise, bu boyutla en güçlü ilişkinin Çatışma Yönetimi tarzı boyutlarından “Bütünleştirme” boyutu ile olduğu ($r=0,708$), en düşük ilişkinin ise “Kaçınma” boyutu ile olduğu görülmektedir ($r=0,354$).

Korelasyon analizlerinden elde edilen bulgular dikkate alındığında, örneklemdeki bireylerin kullandıkları çatışma yönetim tarzlarının tamamının, duygusal emek harcama düzeyi ile olumlu yönde ve önemli düzeyde ilişkili olduğu görülmektedir. *Dolayısıyla H_1 , $H_{1.1}$, $H_{1.2}$, $H_{1.3}$, $H_{1.4}$, $H_{1.5}$, $H_{1.6}$, $H_{1.7}$, $H_{1.8}$, $H_{1.9}$, $H_{1.10}$ hipotezleri kabul edilmiştir.*

3.2.5. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Değişkenler ve boyutlar arasındaki ilişkiler tespit edildikten sonra, Çatışma Yönetimi Tarzı ve boyutlarının Duygusal Emek ve boyutları üzerindeki artırıcı veya azaltıcı yönde bir etkisi olup olmadığını, var ise bu etkinin gücünü tespit edebilmek amacıyla “Basit Doğrusal Regresyon” ve “Çok Değişkenli Regresyon” analizleri yapılmıştır. Bu analizlerde Duygusal Emek ve boyutları bağımlı değişken, Çatışma Yönetimi Tarzı ve boyutları ise bağımsız değişken olarak alınmıştır. Regresyon analizlerine ilişkin aşağıda aktarılmıştır.

3.2.5.1. “Çatışma Yönetimi Tarzı Değişkeni” ile “Duygusal Emek Değişkeni” İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Çatışma Yönetimi Tarzı’nın Duygusal Emek üzerindeki etkisini belirleyebilmek üzere, her iki değişkene ait beta, F değerleri ve önem düzeylerinin ölçüt olarak kullanıldığı regresyon analizleri yapılmıştır. Regresyon analizlerinde; Duygusal Emek değişkeni bağımlı değişken, Çatışma Yönetimi Tarzı’nın ise bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. Regresyon modeli aşağıdaki gibidir.

$$Y = 1,509 + (0,449 \times X_1)$$

Kurulan regresyon modeline göre yapılan regresyon analizi sonrası elde edilen değerler ise Tablo 3.11’de sunulmuştur.

Tablo 3.9: Çatışma Yönetimi Tarzı ve Duygusal Emek İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken: Duygusal Emek	
	B	t
Çatışma Yönetimi Tarzı	0,449	7,770
F	77,649***	

*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

Tablo 3.9’de sunulan regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, Çatışma Yönetimi Tarzının Duygusal Emek değişkenini anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkilediği görülmektedir ($p<0,001$). Bu bulgudan hareketle, çatışma yönetim tarzının duygusal emeği açıklamada etkili ve önemli olduğunu söylemek mümkündür. *Bu bulgudan hareketle, araştırmaya katılan bireylerin, kullanılan çatışma yönetimi tarzının, onların duygusal emek harcamalarına yol açtığını söylemek mümkündür. Dolayısıyla, H₂ hipotezinin kabul edildiği görülmektedir.*

3.2.5.2. Çatışma Yönetimi Tarzı Boyutları” ile “Duygusal Emek Boyutları” İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Regresyon analizinin bir sonraki aşamasında, Çatışma Yönetim Tarzı değişkenine ait boyutların, Duygusal Emek değişkenine ait boyutlar üzerinde etkileri olup olmadığı ve bu boyutların Duygusal Emek değişkenine ait boyutların ne kadarını açıklayabildikleri, iki adımlı bir analizle belirlenmeye çalışılmıştır. Analizin ilk adımında Çatışma Yönetimi Tarzı boyutlarının, Duygusal Emek değişkenine ait Duygusal Uyumsuzluk boyutu üzerindeki etkileri, ikinci adımında ise aynı değişkenin “Duygusal Çaba” boyutu üzerindeki etkileri incelenmiştir. Regresyon modelleri ise aşağıdaki gibidir.

Duygusal Uyumsuzluk İçin Regresyon Modelleri:

$$Y = -0,012 + (-0,011 \times \text{Bütünleştirme})$$

$$Y = 0,248 + (0,267 \times \text{Kaçınma})$$

$$Y = 0,290 + (-0,272 \times \text{Hükmetme})$$

$$Y = -0,277 + (0,288 \times \text{Uzlaşma})$$

$$Y = 0,031 + (-0,35 \times \text{Ödün Verme})$$

Duygusal Çaba Boyutu İçin Regresyon Modelleri:

$$Y = 0,485 + (0,549 \times \text{Bütünleştirme})$$

$$Y = -0,054 + (-0,75 \times \text{Kaçınma})$$

$$Y = 0,250 + (-302 \times \text{Hükmetme})$$

$$Y = -0,021 + (-0,29 \times \text{Uzlaşma})$$

$$Y = 0,015 + (0,22 \times \text{Ödün Verme})$$

Kurulan regresyon modellerine göre yapılan regresyon analizleri sonrası elde edilen değerler; ilgili boyutlara ait beta, F değerleriyle ve önem düzeylerinin ölçüt olarak kullanıldığı analiz sonuçları Tablo 3.10’de aktarılmıştır.

Tablo 3.10: Çatışma Yönetimi Tarzı Boyutları ve Duygusal Emek Boyutları Değişkenlerine Ait Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler: Çatışma Yönetimi Tarzı Boyutları	Bağımlı Değişken Duygusal Emek Boyutları			
	1. Adım: Duygusal Uyumsuzluk		2. Adım: Duygusal Çaba	
	β	t	β	t
Bütünleştirme	-0,011	-0,093	0,543***	6,421
Kaçınma	0,267*	2,455	-0,075	-0,938
Hükmetme	-0,272*	-2,277	0,302**	3,462
Uzlaşma	0,288*	2,620	-0,029	-0,357
Ödün Verme	-0,035	-0,344	0,022	0,296
F	4,577**		32,164***	

*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

Tablo 3.10 incelendiğinde, *analizin ilk adımı*nda elde edilen sonuçlara göre; Çatışma Yönetimi Tarzı değişkenine ait boyutlar arasında, Duygusal Emek değişkenine ait “Duygusal Uyumsuzluk” boyutunu açıklama gücü en yüksek olanların “Uzlaşma” ($\beta=0,288$, $t=2,620$ ve $p<0,05$) ve “Kaçınma” ($\beta=0,267$, $t=2,455$ ve $p<0,05$) boyutları olduğu, bu boyutların “Duygusal Uyumsuzluk” boyutunu olumlu yönde ve anlamlı düzeyde etkiledikleri anlaşılmaktadır. Öte yandan, Çatışma Yönetimi Tarzı değişkenine ait “Hükmetme” boyutunun, Duygusal Emek değişkenine ait “Duygusal Uyumsuzluk” boyutunu anlamlı düzeyde ancak olumsuz yönde etkilediği ($\beta=-0,272$, $t=-2,277$ ve $p<0,05$) görülmektedir. Bununla birlikte analizlerde, Çatışma Yönetimi Tarzı değişkenine ait diğer boyutlar olan “Bütünleştirme” ve “Ödün Verme” boyutlarının, “Duygusal Uyumsuzluk” boyutuna yaptıkları etkinin anlamlı düzeyde olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$). *Bu bulgulardan yola çıkarak, örnekleme yer*

alan ve çatışma yönetimi tarzı olarak “Uzlaşma” ve “Kaçınma” yöntemlerini kullanan bireylerin, yaptıkları bu seçimin, onların duygusal uyumsuzluk yaşamalarına neden olduğu, ancak seçtikleri “Bütünleştirme” ve “Ödün Verme” şeklindeki diğer yöntemlerin “Duygusal Uyumsuzluk” yaşamalarına neden olmadığı sonucuna varılması mümkündür. Bununla birlikte bulgular, örneklemdeki bireylerin çatışma yönetimi tarzı olarak “Hükmetme” yöntemini kullanmaları halinde, onların “Duygusal Uyumsuzluk” yaşama düzeylerini düşüğünü göstermektedir. Dolayısıyla, H_{2.3} ve H_{2.7} hipotezlerinin kabul, H_{2.1}, H_{2.5} ve H_{2.9} hipotezlerinin ise reddedildiği tespit edilmiştir.

Tablo 3.11’teki bulgulara bakıldığında, Çatışma Yönetimi Tarzı boyutları arasında, “Duygusal Çaba” boyutuna en güçlü etkiyi yapan boyutun “Bütünleştirme” boyutu olduğu ($\beta=0,543$, $t=6,421$ ve $p<0,001$) dikkat çekmektedir. Etki gücü açısından bu boyutunun ardından “Hükmetme” boyutunun geldiği ($\beta=0,302$, $t=3,462$ ve $p<0,01$), “Duygusal Çaba” boyutunu olumlu yönde ve anlamlı düzeyde etkilediği görülmektedir. Analiz sonuçları, Bu analizin sonuçları Çatışma Yönetimi Tarzı değişkenine ait diğer boyutlar açısından incelendiğinde, “Kaçınma” “Uzlaşma” ve “Ödün Verme” boyutlarının, “Duygusal Çaba” değişkenini açıklama güçlerinin yeterli ve anlamlı düzeyde olmadığını söylemek mümkündür. *Bu bulgular ışığında, çatışmayı yönetim tarzı olarak “Bütünleştirme” ve “Hükmetme” yöntemlerini tercih eden katılımcıların, bu tercih nedeniyle Duygusal Çaba harcamak zorunda kaldıklarının, ancak “Kaçınma”, “Uzlaşma”, ve “Ödün Verme” biçimindeki diğer yöntemleri seçtiklerinde bu tür bir sorun yaşamadıkları söylenebilir. Dolayısıyla, H_{2.2} ve H_{2.6} hipotezleri kabul, H_{2.4}, H_{2.8} ve H_{2.10} hipotezleri ise reddedilmiştir.*

Buraya kadar yapılan tüm analizler sonrası, araştırma hipotezlerinin tamamına ait kabul ve reddedilme durumları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 3.11: Araştırma Hipotezlerinin Değerlendirilme Sonuçları

Hipotez No	Hipotezler	Sonuç
H₁	<i>Bireylerin kullandıkları çatışma yönetimi tarzı ile duygusal emek harcama düzeyleri arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki vardır.</i>	Kabul edildi.
H_{1.1}	<i>Bireylerin bütünleştirme çabaları ile duygusal uyumsuzluk yaşama düzeyleri arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki vardır.</i>	Kabul edildi.
H_{1.2}	<i>Bireylerin bütünleştirme çabaları ile duygusal çaba harcama düzeyleri arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki vardır.</i>	Kabul edildi.
H_{1.3}	<i>Bireylerin uzlaşma çabaları ile duygusal uyumsuzluk yaşama düzeyleri arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki vardır.</i>	Kabul edildi.
H_{1.4}	<i>Bireylerin uzlaşma çabaları ile duygusal çaba harcama düzeyleri arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki vardır.</i>	Kabul edildi.
H_{1.5}	<i>Bireylerin hükmetme çabalarıyla ile duygusal uyumsuzluk yaşama düzeyleri arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki vardır.</i>	Kabul edildi.
H_{1.6}	<i>Bireylerin hükmetme çabalarıyla ile duygusal çaba harcama düzeyleri arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki vardır.</i>	Kabul edildi.
H_{1.7}	<i>Bireylerin kaçınma çabalarıyla ile duygusal uyumsuzluk yaşama düzeyleri arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki vardır.</i>	Kabul edildi.
H_{1.8}	<i>Bireylerin kaçınma çabalarıyla ile duygusal çaba harcama düzeyleri arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki vardır.</i>	Kabul edildi.
H_{1.9}	<i>Bireylerin ödün verme çabalarıyla ile duygusal uyumsuzluk yaşama düzeyleri arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki vardır.</i>	Kabul edildi.
H_{1.10}	<i>Bireylerin ödün verme çabalarıyla ile duygusal çaba harcama düzeyleri arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki vardır.</i>	Kabul edildi.
H₂	<i>Bireylerin kullandıkları çatışma yönetimi tarzı, duygusal emek harcama düzeylerini etkiler.</i>	Kabul edildi.

H2.1	<i>Bireylerin bütünleştirme çabaları, duygusal uyumsuzluk yaşama düzeylerini anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.</i>	Reddedildi.
H2.2	<i>Bireylerin bütünleştirme çabaları, duygusal çaba harcama düzeylerini anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.</i>	Kabul edildi.
H2.3	<i>Bireylerin uzlaşma çabaları, duygusal uyumsuzluk yaşama düzeylerini anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.</i>	Kabul edildi.
H2.4	<i>Bireylerin uzlaşma çabaları, duygusal çaba harcama düzeylerini anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.</i>	Reddedildi.
H2.5	<i>Bireylerin hükmetme çabaları, duygusal uyumsuzluk yaşama düzeylerini anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.</i>	Reddedildi.
H2.6	<i>Bireylerin hükmetme çabaları, duygusal çaba harcama düzeylerini anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.</i>	Kabul edildi.
H2.7	<i>Bireylerin kaçınma çabaları, duygusal uyumsuzluk yaşama düzeylerini anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.</i>	Kabul edildi.
H2.8	<i>Bireylerin kaçınma çabaları, duygusal çaba harcama düzeylerini anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.</i>	Reddedildi.
H2.9	<i>Bireylerin ödün verme çabaları, duygusal uyumsuzluk yaşama düzeylerini anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.</i>	Reddedildi.
H2.10	<i>Bireylerin ödün verme çabaları, duygusal çaba harcama düzeylerini anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.</i>	Reddedildi.

Tablo 3.13'ten de anlaşılacağı üzere, araştırma hipotezlerinden on beş tanesinin kabul, 7 tanesinin ise reddedildiği görülmüştür.

3.2.6. Araştırma Değişkenlerinin Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesine İlişkin Bulgular

Bu başlık altında, Çatışma Yönetimi Tarzı ve Duygusal Emek değişkenleri ile değişkenlere ait tüm boyutların, araştırmaya katılan bireylerin cinsiyet, yaş, medeni hal, eğitim durumu, deneyim durumu ve statü gibi demografik değişkenler açısından farklılık gösterip göstermedikleri incelenmiştir. Analizlerde demografik özelliğe ait

grup sayısına göre Bağımsız Örneklemeler t Testi (Independent t Testi) ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) yapılmıştır.

3.2.6.1. Cinsiyet Değişkeni Açısından Ortalama Farklılıklarının İncelenmesine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan bireylerin cinsiyetlerinin, Çatışma Yönetim Tarzı ve Duygusal Emek değişkenlerine ve onlara ait boyutlar açısından herhangi bir farklılık gösterip göstermediğini tespit edebilmek amacıyla, grup sayısı ölçütü dikkate alındığında, veriler üzerinde Bağımsız Örneklemeler Testi (Independent Sample t Test) yapılmıştır. Test öncesi kurulan hipotezler aşağıdaki gibidir.

Çatışma Yönetimi Tarzı değişkeni için kurulan hipotezler:

H_0 = Çatışma Yönetimi Tarzı puan ortalamaları, cinsiyet gruplarına göre farklılık göstermez.

H_1 = Çatışma Yönetimi Tarzı puan ortalamaları, cinsiyet gruplarına göre farklılık gösterir.

Hükmetme boyutu için kurulan hipotezler:

H_0 = Hükmetme puan ortalamaları, cinsiyet gruplarına göre farklılık göstermez.

H_1 = Hükmetme puan ortalamaları, cinsiyet gruplarına göre farklılık gösterir.

Ödün Verme boyutu değişkeni için kurulan hipotezler:

H_0 = Ödün Verme puan ortalamaları, cinsiyet gruplarına göre farklılık göstermez.

H_1 = Ödün Verme puan ortalamaları, cinsiyet gruplarına göre farklılık gösterir.

Analiz sonuçları ise Tablo 3.12’te aktarılmıştır.

Tablo 3.12: Çatışma Yönetim Tarzı ve Boyutlarının Cinsiyet Değişkeni İçin İncelendiği Bağımsız Örneklemeler *t* Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	Ortalama	Sd	t	Sig.
ÇATIŞMA YÖNETİMİ TARZI	Erkek	82	3,8545*	0,64077	2,197	0,030
	Kadın	58	3,6293	0,52964		
Bütünleştirme	Erkek	82	3,9220	0,68422	1,095	0,276
	Kadın	58	3,7983	0,61999		
Kaçınma	Erkek	82	3,6707	0,90228	1,552	0,123
	Kadın	58	3,4540	0,66871		
Hükmetme	Erkek	82	3,9695**	0,70862	2,935	0,004
	Kadın	58	3,6207	0,66925		
Uzlaşma	Erkek	82	3,7927	0,81252	1,567	0,119
	Kadın	58	3,5819	0,74101		
Ödün Verme	Erkek	82	3,6951*	0,86416	2,099	0,038
	Kadın	58	3,3908	0,81683		

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$ *** $p < 0,001$

Araştırmaya katılan bireylerin cinsiyetlerinin, Çatışma Yönetimi Tarzı değişkeni ve her bir boyutu için farklılık gösterip göstermediğini tespit edebilmek üzere yapılan analizler; erkeklerin çatışma yönetimi stratejilerini ($p < 0,05$) özellikle de “Hükmetme” ($p < 0,01$) ve “Ödün Verme” ($p < 0,05$) tarzlarını da, kadınlardan daha çok kullandıklarını göstermektedir (Tablo 3.12). Bu durumda ilgili boyutlara ait H_0 hipotezleri red, H_1 hipotezleri ise kabul edilmiştir. Bununla birlikte “Bütünleştirme”, “Kaçınma” ve “Uzlaşma” tarzları için, cinsiyetin herhangi bir farklılık yaratmadığı anlaşılmaktadır.

Duygusal Emek değişkeni ile cinsiyet değişkeni arasındaki farklılıkları test edebilmek üzere kurulan hipotezler ise şöyledir:

H_0 = Duygusal Emek puan ortalamaları, cinsiyet gruplarına göre farklılık göstermez.

H_1 = Duygusal Emek puan ortalamaları, cinsiyet gruplarına göre farklılık gösterir.

Duygusal Uyumsuzluk boyutu için kurulan hipotezler ise şöyledir:

H_0 = Duygusal Uyumsuzluk puan ortalamaları, cinsiyet gruplarına göre farklılık göstermez.

H_1 = Duygusal Uyumsuzluk puan ortalamaları, cinsiyet gruplarına göre farklılık gösterir.

Tablo 3.13: Duygusal Emek ve Boyutlarının Cinsiyet Değişkeni İçin İncelendiği Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	Ortalama	Sd	t	Sig.
DUYGUSAL EMEK	Erkek	82	3,1729	0,44783	-0,827	0,410
	Kadın	58	3,2373	0,46265		
Duygusal Uyumsuzluk	Erkek	82	2,5351	0,12754	-2,665	0,009
	Kadın	58	2,8750**	0,12845		
Duygusal Çaba	Erkek	82	3,7398	0,10022	1,800	0,074
	Kadın	58	3,5594	0,09944		

*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

Bireylerin cinsiyetlerinin, Duygusal Emek değişkeni ve boyutları açısından farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan analizlerde (Tablo 3.13), cinsiyet değişkeninin “Duygusal Uyumsuzluk” boyutu için kadınlar lehine anlamlı bir farklılık gösterdiği (p<0,05), Duygusal Emek değişkeni ve “Duygusal Çaba” boyutu için oluşan farklılığın ise anlamlı olmadığı görülmüştür (p>0,05). Bu bulgudan hareketle, Duygusal Uyumsuzluk boyutuna ait H_0 hipotezinin red, H_1 hipotezinin ise kabul edildiği, katılımcılar arasındaki kadınların, erkeklere oranla daha çok duygusal uyumsuzluk yaşadığı söylenebilir.

3.2.6.2. Yaş Değişkeni Açısından Ortalama Farklılıklarının İncelenmesine İlişkin Bulgular

Örneklemdaki bireylerin yaş aralığının, Çatışma Yönetimi Tarzı ve boyutları açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit edebilmek amacıyla, grup sayısı göz önüne alındığında, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) yapılmıştır. Kurulan hipotezler aşağıda, analiz sonuçları ise Tablo 3.14’da sunulmuştur.

H_0 = Kaçınma puan ortalamaları, yaş gruplarına göre farklılık göstermez.

H_1 = Kaçınma puan ortalamaları, yaş gruplarına göre farklılık gösterir.



Tablo 3.14: Çatışma Yönetimi Tarzı ve Boyutları ile Yaş Değişkeni İçin Tek Yönlü Varyans Analizi

	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serb. Der.	Kareler Ort.	F	Sig. Düzeyi
ÇATIŞMA YÖNETİMİ TARZI	Gruplararası	0,629	2	0,314	0,855	0,427
	Grup İçi	50,341	137	0,367		
	Toplam	50,970	139			
Bütünleştirme	Gruplararası	1,560	2	0,780	1,818	0,166
	Grup İçi	58,790	138	0,429		
	Toplam	60,350	140			
Kaçınma	Gruplararası	4,087	2	2,044	3,148*	0,046
	Grup İçi	88,940	138	0,649		
	Toplam	93,027	140			
Hükmetme	Gruplararası	0,736	2	0,368	0,724	0,486
	Grup İçi	69,601	138	0,508		
	Toplam	70,338	140			
Uzlaşma	Gruplararası	3,276	2	1,638	2,704	0,071
	Grup İçi	83,007	138	0,606		
	Toplam	86,283	140			
Ödün Verme	Gruplararası	1,479	2	0,740	1,011	0,366
	Grup İçi	100,187	138	0,731		
	Toplam	101,666	140			

Çatışma Yönetimi Tarzı ve boyutlarının analiz edildiği Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçlarına göre (Tablo 3.14), ilgili değişken ve boyutları arasında sadece “Kaçınma” boyutunun yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Dolayısıyla kaçınma boyutuna ait H_0 hipotezi red, H_1 hipotezi ise

kabul edilmiştir. Farklılığın hangi yaş grubundan kaynaklandığını tespit edebilmek amacıyla yapılan LSD analizinde ise farklılığın nedeninin “41-50” yaş aralığı periyodundan kaynaklandığı belirlenmiştir ($p=0,015$, $p<0,05$). Bulgulara göre (Tablo 3.15), ankete katılan ve “41-50” yaş aralığında bulunan bireylerin “Kaçınma” tarzını kullanmayı, diğer yaş gruplarına oranla daha az tercih ettikleri söylenebilir ($\bar{X}=2,16$).

Tablo 3.15: Yaş Değişkeni Açısından Çatışma Yönetimi Tarzı ve Boyutlarına İlişkin Ortalamalar

Faktörler \ Yaş Aralığı	Değerler	21-30	31-40	41-50
ÇATIŞMA YÖNETİMİ TARZI	$\bar{X}$	3,69	3,82	3,69
	SS	0,64	0,57	0,22
Bütünleştirme	$\bar{X}$	3,77	3,94	4,40
	SS	0,69	0,61	0,84
Kaçınma	$\bar{X}$	3,58	3,61	2,16
	SS	0,72	0,85	1,64
Hükmetme	$\bar{X}$	3,75	3,89	3,75
	SS	0,73	0,68	0,35
Uzlaşma	$\bar{X}$	3,55	3,85	3,75
	SS	0,82	0,73	0,35
Ödün Verme	$\bar{X}$	3,47	3,65	4,00
	SS	0,92	0,76	1,41

Duygusal Emek değişkeninin ve boyutlarının, yaş değişkeni açısından analiz edildiği Tablo 3.16’de, her iki boyutta da yaş değişkenine ilişkin grupların gösterdikleri farklılıkların anlamlı olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Bu bulguya bakılarak,

Duygusal Emek değişkenine ait boyutların, yaş grupları açısından bir farklılaşmaya neden olmadığı söylenebilir.

Tablo 3.16: Duygusal Emek ve Boyutları ile Yaş Değişkeni İçin Tek Yönlü Varyans Analizi

	Değişim Kaynağı	Kareler Top.	Serb. Der.	Kareler Ort.	F	Sig. Düzeyi
DUYGUSAL EMEK	Gruplararası	0,095	2	0,048	0,229	0,796
	Grup İçi	28,491	137	0,208		
	Toplam	28,586	139			
Duygusal Uyumsuzluk	Gruplararası	2,113	2	1,057	1,854	0,161
	Grup İçi	78,071	138	0,570		
	Toplam	80,184	140			
Duygusal Çaba	Gruplararası	1,804	2	0,902	2,663	0,073
	Grup İçi	46,393	138	0,339		
	Toplam	48,197	140			

Duygusal Emek değişkenine ve boyutlarına ait LSD analizi sonrası elde edilen ilgili boyutlara ait ortalamalar ise aşağıdaki tabloda sunulmuştur (Tablo 3.17).

Tablo 3.17 Yaş Değişkeni Açısından Duygusal Emek ve Boyutlarına İlişkin Ortalamalar

Yaş Aralığı				
Faktörler	Değerler	21-30	31-40	41-50
DUYGUSAL EMEK	$\bar{X}$	3,17	3,22	3,11
	SS	0,42	0,48	0,41
Duygusal Uyumsuzluk	$\bar{X}$	2,72	2,65	1,68
	SS	0,71	0,79	0,08
Duygusal Çaba	$\bar{X}$	3,58	3,72	4,38
	SS	0,57	0,58	0,86

3.2.6.3. Medeni Hal Değişkeni Açısından Ortalama Farklılıklarının İncelenmesine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan bireylerin medeni hallerinin, Çatışma Yönetimi Tarzı ve boyutları açısından farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek amacıyla yapılan analizlerde (*t* Testi), bireylerin medeni hallerinin çatışmayı yönetirken kullandıkları tarzlar açısından bir farklılık yaratmadığı görülmüştür ($p>0,05$). Analiz sonuçları aşağıdaki gibidir (Tablo 3.18).

Tablo 3.18: Çatışma Yönetim Tarzı ve Boyutlarının Medeni Hal Değişkeni İçin İncelendiği Bağımsız Örneklem *t* Testi Sonuçları

	Medeni Hal	N	Ortalama	Sd	t	Sig.
ÇATIŞMA YÖNETİMİ TARZI	Evli	77	3,75	0,62	-0,032	0,975
	Bekar	63	3,76	0,58		
Bütünleştirme	Evli	77	3,85	0,69	-0,217	0,828
	Bekar	63	3,88	0,62		
Kaçınma	Evli	77	3,51	0,89	-1,122	0,264
	Bekar	63	3,66	0,70		
Hükmetme	Evli	77	3,87	0,69	0,949	0,344
	Bekar	63	3,76	0,73		
Uzlaşma	Evli	77	3,72	0,78	0,255	0,799
	Bekar	63	3,68	0,80		
Ödün Verme	Evli	77	3,58	0,84	0,168	0,867
	Bekar	63	3,55	0,78		

* $p<0,05$ ** $p<0,01$ *** $p<0,001$

Örneklemdeki bireylerin medeni hallerinin, Duygusal Emek değişkeni ve boyutları açısından bir farklılaşma yaratıp yaratmadıklarını tespit edebilmek üzere yapılan analizlerde, katılımcıların medeni hallerinin Duygusal Uyumsuzluk ve Duygusal Çaba boyutları açısından farklılaşmadıkları tespit edilmiştir (Tablo 3.19).

Tablo 3.19: Duygusal Emek ve Boyutlarının Medeni Hal Değişkeni İçin İncelendiği Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları

	Medeni Hal	N	Ortalama	Sd	t	Sig.
DUYGUSAL EMEK	Evli	77	3,20	0,46	0,016	0,987
	Bekar	63	3,19	0,43		
Duygusal Uyumsuzluk	Evli	77	2,62	0,74	-0,96	0,339
	Bekar	63	2,74	0,77		
Duygusal Çaba	Evli	77	3,71	0,60	1,2126	0,260
	Bekar	63	3,60	0,56		

*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

3.2.6.4. Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Ortalama Farklılıklarının İncelenmesine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan bireylerin eğitim durumlarının, Çatışma Yönetimi Tarzı değişkeni ve boyutları açısından anlamlı bir farklılık sergileyip sergilemediğini tespit edebilmek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonrası elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda aktarılmıştır (Tablo 3.20). Kurulan hipotezler ise aşağıdaki gibidir:

H_0 = Bütünleştirme puan ortalamaları, eğitim gruplarına göre farklılık göstermez.

H_1 = Bütünleştirme puan ortalamaları, eğitim gruplarına göre farklılık gösterir.

Tablo 3.20: Çatışma Yönetimi Tarzı ve Boyutları ile Eğitim Durumu Değişkeni İçin Tek Yönlü Varyans Analizi

	Değişim Kaynağı	Kareler Top.	Serb. Der.	Kareler Ort.	F	Sig. Düzeyi
ÇATIŞMA YÖNETİMİ TARZI	Gruplararası	1,572	3	0,524	1,442	0,233
	Grup İçi	49,398	136	0,363		
	Toplam	50,970	139			
Bütünleştirme	Gruplararası	3,388	3	1,129	2,696	0,048
	Grup İçi	56,962	137	0,419		
	Toplam	60,350	140			
Kaçınma	Gruplararası	0,960	3	0,320	0,473	0,702
	Grup İçi	92,067	137	0,677		
	Toplam	93,027	140			
Hükmetme	Gruplararası	3,501	3	1,167	2,375	0,073
	Grup İçi	66,836	137	0,491		
	Toplam	70,338	140			
Uzlaşma	Gruplararası	0,486	3	0,162	0,257	0,857
	Grup İçi	85,798	137	0,631		
	Toplam	86,283	140			
Ödün Verme	Gruplararası	2,157	3	0,719	0,982	0,403
	Grup İçi	99,509	137	0,732		
	Toplam	101,666	140			

Çatışma Yönetimi Tarzı ve boyutları için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçlarına göre (Tablo 3.20), ilgili değişken ve boyutları arasında sadece “Bütünleştirme” boyutunun eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık sergilediği görülmüştür ($p < 0,05$). Bu durumda bütünleştirme boyutuna ait H_0 hipotezi red, H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Farklılığın hangi eğitim programı grubundan kaynaklandığını belirleyebilmek üzere yapılan LSD analizinde ise, farklılığın nedeninin “önlisans” grubundan kaynaklandığı görülmüştür ($p = 0,006$, $p < 0,05$). Bu bulgulara göre (Tablo 3.21), katılımcılardan önlisans mezunu olan bireylerin, çatışma yönetiminde “Bütünleştirme” tarzını kullanmayı diğer eğitim gruplarına kıyasla daha az tercih ettikleri söylenebilir ($\bar{X} = 3,49$).

Tablo 3.21: Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Çatışma Yönetimi Tarzı ve Boyutlarına İlişkin Ortalamalar

Eğitim Durumu Faktörler	Değerler	Lise	Önlisans	Lisans	Yüksek Lisans
ÇATIŞMA YÖNETİMİ TARZI	$\bar{X}$	3,84	3,50	3,79	3,78
	SS	0,70	0,88	0,47	0,60
Bütünleştirme	$\bar{X}$	3,93	3,49	3,93	3,90
	SS	0,65	1,04	0,52	0,51
Kaçınma	$\bar{X}$	3,54	3,42	3,61	3,83
	SS	1,16	0,84	0,67	0,62
Hükmetme	$\bar{X}$	4,11	3,61	3,77	3,85
	SS	0,80	1,07	0,55	0,51
Uzlaşma	$\bar{X}$	3,77	3,58	3,71	3,60
	SS	1,02	1,01	0,63	0,76
Ödün Verme	$\bar{X}$	3,79	3,40	3,53	3,60,
	SS	0,88	1,13	0,75	1,03

Duygusal Emek değişkeninin ve boyutlarının, eğitim durumu değişkeni açısından farklılık sergileyip sergilemediğini belirleyebilmek için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçları ise Tablo 3.22’teki gibidir. Kurulan hipotezler ise şöyledir:

H_0 = Duygusal Emek puan ortalamaları, eğitim gruplarına göre farklılık göstermez.

H_1 = Duygusal Emek puan ortalamaları, eğitim gruplarına göre farklılık gösterir.

Duygusal Uyumsuzluk boyutu için kurulan hipotezler ise şöyledir:

H_0 = Duygusal Uyumsuzluk puan ortalamaları, eğitim gruplarına göre farklılık göstermez.

H_1 = Duygusal Uyumsuzluk puan ortalamaları, eğitim gruplarına göre farklılık gösterir.

Tablo 3.22: Duygusal Emek ve Boyutları ile Eğitim Durumu Değişkeni İçin Tek Yönlü Varyans Analizi

	Değişim Kaynağı	Kareler Top.	Serb. Der.	Kareler Ort.	F	Sig. Düzeyi
DUYGUSAL EMEK	Gruplararası	2,237	3	0,746	3,848	0,011
	Grup İçi	26,349	136	0,194		
	Toplam	28,586	139			
Duygusal Uyumsuzluk	Gruplararası	6,180	3	2,060	3,786	0,012
	Grup İçi	74,004	137	0,544		
	Toplam	80,184	140			
Duygusal Çaba	Gruplararası	1,404	3	0,468	1,361	0,258
	Grup İçi	46,793	137	0,344		
	Toplam	48,197	140			

Tablo 3.23'te de görüldüğü gibi, Duygusal Emek değişkeninde ($p < 0,05$) ve ona ait boyutlardan “Duygusal Uyumsuzluk” boyutunda anlamlı bir farklılaşmanın olduğu ($p < 0,05$), “Duygusal Çaba” boyutunun ise eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir ($p > 0,05$). Dolayısıyla Duygusal Emek değişkeni ve Duygusal Uyumsuzluk boyutuna ait H_0 hipotezleri red, H_1 hipotezleri kabul edilmiştir. Farklılaşmaya neden olan eğitim grubunu belirleyebilmek amacıyla yapılan LSD analizi sonrası elde edilen ortalamalara göre (Tablo 3.23), farklılığın “Lise” grubundan kaynaklandığı ($p = 0,004$, $p < 0,05$), lisans mezunu olan katılımcıların diğer eğitim gruplarına oranla daha az duygusal emek harcadıkları ($\bar{X} = 3,02$) ve duygusal uyumsuzluk yaşadıkları belirlenmiştir ($\bar{X} = 2,32$).

Tablo 3.23: Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Duygusal Emek ve Boyutlarına İlişkin Ortalamalar

Eğitim Durumu Faktörler	Değerler	Lise	Önlisans	Lisans	Yüksek Lisans
DUYGUSAL EMEK	$\bar{X}$	3,02	3,02	3,29	3,32
	SS	0,40	0,55	0,41	0,53
Duygusal Uyumsuzluk	$\bar{X}$	2,32	2,55	2,79	3,15
	SS	0,52	0,79	0,78	0,73
Duygusal Çaba	$\bar{X}$	3,64	3,45	3,73	3,48
	SS	0,64	0,85	0,47	0,60

3.2.6.5. Deneyim Süresi Değişkeni Açısından Ortalama Farklılıklarının İncelenmesine İlişkin Bulgular

Örneklemede yer alan bireylerin deneyim sürelerinin, Çatışma Yönetimi Tarzı değişkeni ve boyutları açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek amacıyla, yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçları aşağıdaki tabloda sunulmuştur (Tablo 3.24). Kurulan hipotezler ise aşağıdaki gibidir: Bütünleştirme boyutu için kurulan hipotezler şöyledir:

H_0 = Bütünleştirme puan ortalamaları, deneyim süresi gruplarına göre farklılık göstermez.

H_1 = Bütünleştirme puan ortalamaları, deneyim süresi göre farklılık gösterir.

Ödün Verme boyutu için kurulan hipotezler ise şöyledir:

H_0 = Ödün Verme puan ortalamaları, deneyim süresi gruplarına göre farklılık göstermez.

H_1 = Ödün Verme puan ortalamaları, deneyim süresi gruplarına göre farklılık gösterir.

Tablo 3.24: Çatışma Yönetimi Tarzı ve Boyutları ile Deneyim Süresi Değişkeni İçin Tek Yönlü Varyans Analizi

	Değişim Kaynağı	Kareler Top.	Serb. Der.	Kareler Ort.	F	Sig. Düzeyi
ÇATIŞMA YÖNETİMİ TARZI	Gruplararası	1,749	2	0,874	2,434	0,091
	Grup İçi	49,221	137	0,359		
	Toplam	50,970	139			
Bütünleştirme	Gruplararası	2,749	2	1,375	3,269	0,041
	Grup İçi	57,601	138	,420		
	Toplam	60,350	140			
Kaçınma	Gruplararası	1,070	2	0,535	0,797	0,453
	Grup İçi	91,957	138	0,671		
	Toplam	93,027	140			
Hükmetme	Gruplararası	1,775	2	0,888	1,773	0,174
	Grup İçi	68,563	138	0,500		
	Toplam	70,338	140			
Uzlaşma	Gruplararası	2,406	2	1,203	1,965	0,144
	Grup İçi	83,878	138	0,612		
	Toplam	86,283	140			
Ödün Verme	Gruplararası	5,138	2	2,569	3,646	0,029
	Grup İçi	96,528	138	0,705		
	Toplam	101,66	140			

Çatışma Yönetimi Tarzı ve boyutları için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi ile elde edilen bulgulara göre (Tablo 3.24), ilgili değişken ve boyutlarından “Bütünleştirme” ve “Ödün Verme” boyutlarının deneyim süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterdiği ($p < 0,05$), Çatışma Yönetimi Tarzı ve diğer boyutların ise deneyim süresi değişkeni açısından anlamlı biçimde farklılaşmadıkları belirlenmiştir ($p > 0,05$). Bu durumda Bütünleştirme ve Ödün Verme boyutlarına ilişkin H_0 hipotezleri red, H_1 hipotezleri ise kabul edilmiştir. Farklılığın hangi deneyim süresi periyodundan kaynaklandığını belirleyebilmek üzere yapılan LSD analizi ile farklılığın nedeninin “1-10 yıl” grubundan, kaynaklandığı tespit edilmiştir ($p = 0,025$, $p < 0,05$). Gruplara ait ortalamalar ise aşağıdaki tabloda aktarılmıştır (Tablo 3.25).

Tablo 3.25: Deneyim Süresi Değişkeni Açısından Çatışma Yönetimi Tarzı ve Boyutlarına İlişkin Ortalamalar

Deneyim Süresi Faktörler	Değerler	1-10 Yıl	11-20 Yıl	21-30 Yıl
ÇATIŞMA YÖNETİMİ TARZI	$\bar{X}$	3,69	3,93	3,98
	SS	0,65	0,37	0,60
Bütünleştirme	$\bar{X}$	3,78	4,06	4,25
	SS	0,71	0,43	0,36
Kaçınma	$\bar{X}$	3,53	3,65	4,00
	SS	0,78	0,88	1,00
Hükmetme	$\bar{X}$	3,77	4,00	3,50
	SS	0,76	0,41	1,20
Uzlaşma	$\bar{X}$	3,62	3,90	3,93
	SS	0,84	0,60	0,59
Ödün Verme	$\bar{X}$	3,45	3,88	3,66
	SS	0,93	0,54	0,47

Tablo 3.25’de Çatışma Yönetimi Tarzı ve boyutlarına ait ortalamalar incelendiğinde, “1-10” yıl arasında deneyime sahip olan katılımcıların, çatışmayı yönetirken “Bütünleştirme” tarzını kullanma açısından diğer yaş gruplarından daha düşük düzeyde oldukları görülmektedir ($\bar{X}$ =3,78). “Ödün Verme” boyutuna ait ortalamalar incelendiğinde ise “1-10” yıl arasında deneyim sahibi olan katılımcıların, çatışma yönetiminde “Ödün Verme” tarzını kullanmayı diğer yaş gruplarına oranla daha az tercih ettikleri söylenebilir ($\bar{X}$ =3,45).

Duygusal Emek değişkeninin ve boyutlarının, deneyim süresi değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçları ise aşağıdaki tabloda sunulmuştur (Tablo 3.26). Kurulan hipotezler ise şöyledir:

H_0 = Duygusal Çaba puan ortalamaları, deneyim süresi gruplarına göre farklılık göstermez.

H_1 = Duygusal Çaba puan ortalamaları, deneyim süresi gruplarına göre farklılık gösterir.

Tablo 3.26: Duygusal Emek ve Boyutları ile Deneyim Süresi Değişkeni İçin Tek Yönlü Varyans Analizi

	Değişim Kaynağı	Kareler Top.	Serb. Der.	Kareler Ort.	F	Sig. Düzeyi
DUYGUSAL EMEK	Gruplararası	0,663	2	0,331	1,626	0,200
	Grup İçi	27,923	137	0,204		
	Toplam	28,586	139			
Duygusal Uyumsuzluk	Gruplararası	1,034	2	0,517	0,895	0,411
	Grup İçi	79,150	138	0,578		
	Toplam	80,184	140			
Duygusal Çaba	Gruplararası	2,610	2	1,305	3,922	0,022
	Grup İçi	45,587	138	0,333		
	Toplam	48,197	140			

Tablo 3.26’de aktarıldığı üzere, Duygusal Emek değişkeni ve boyutlarından sadece “Duygusal Çaba” boyutunda anlamlı bir farklılaşmanın olduğu ($p<0,05$), ilgili değişkenin ve “Duygusal Uyumsuzluk” boyutunun ise ilgili değişken açısından anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Dolayısıyla Duygusal Çaba boyutuna ait H_0 hipotezi red, H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Farklılaşmaya neden olan deneyim süresi periyodunu belirleyebilmek amacıyla yapılan LSD analizi sonrası elde edilen ortalamalara göre (Tablo 3.27), farklılığın “1-10 yıl” grubundan kaynaklandığı ($p=0,007$, $p<0,05$), deneyim süresi bu aralıklarda olan katılımcıların, diğer gruplara oranla daha az duygusal çaba harcadıkları belirlenmiştir ($\bar{X}=3,57$).

Tablo 3.27 Deneyim Süresi Değişkeni Açısından Duygusal Emek ve Boyutlarına İlişkin Ortalamalar

Deneyim Süresi Faktörler	Değerler	1-10 Yıl	11-20 Yıl	21-30 Yıl
DUYGUSAL EMEK	$\bar{X}$	3,16	3,27	3,48
	SS	0,46	0,39	0,56
Duygusal Uyumsuzluk	$\bar{X}$	2,69	2,58	3,09
	SS	0,73	0,79	0,97
Duygusal Çaba	$\bar{X}$	3,57	3,88	3,83
	SS	0,59	0,54	0,34

3.2.6.6. Statü Değişkeni Açısından Ortalama Farklılıklarının İncelenmesine İlişkin Bulgular

Örneklemdaki bireylerin statülerinin, Çatışma Yönetimi Tarzı değişkeni ve boyutları açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit edebilmek üzere yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) yardımıyla elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda aktarılmıştır (Tablo 3.38). Kurulan hipotezler ise şöyledir:

H_0 = Çatışma Yönetimi tarzı puan ortalamaları, statü gruplarına göre farklılık göstermez.

H_1 = Çatışma Yönetimi Tarzı puan ortalamaları, statü gruplarına göre farklılık gösterir.

Bütünleştirme boyutu için kurulan hipotezler:

H_0 = Bütünleştirme puan ortalamaları, statü gruplarına göre farklılık göstermez.

H_1 = Bütünleştirme puan ortalamaları, statü gruplarına göre farklılık gösterir.

Kaçınma boyutu için kurulan hipotezler:

H_0 = Kaçınma puan ortalamaları, statü gruplarına göre farklılık göstermez.

H_1 = Kaçınma puan ortalamaları, statü gruplarına göre farklılık gösterir.

Uzlaşma boyutu için kurulan hipotezler:

H_0 = Uzlaşma puan ortalamaları, statü gruplarına göre farklılık göstermez.

H_1 = Uzlaşma puan ortalamaları, statü gruplarına göre farklılık gösterir.

Ödün Verme boyutu için kurulan hipotezler:

H_0 = Ödün Verme puan ortalamaları, statü gruplarına göre farklılık göstermez.

H_1 = Ödün Verme puan ortalamaları, statü gruplarına göre farklılık gösterir.

Tablo 3.28: Çatışma Yönetimi Tarzı ve Boyutları ile Statü Değişkeni İçin Tek Yönlü Varyans Analizi

	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serb. Der.	Kareler Ort.	F	Sig. Düzeyi
ÇATIŞMA YÖNETİMİ TARZI	Gruplararası	2,392	2	1,196	3,373	0,037
	Grup İçi	48,577	137	0,355		
	Toplam	50,970	139			
Bütünleştirme	Gruplararası	3,038	2	1,519	3,632	0,029
	Grup İçi	57,311	138	0,418		
	Toplam	60,350	140			
Kaçınma	Gruplararası	5,006	2	2,503	3,895	0,023
	Grup İçi	88,021	138	0,642		
	Toplam	93,027	140			
Hükmetme	Gruplararası	1,131	2	0,565	1,119	0,330
	Grup İçi	69,207	138	0,505		
	Toplam	70,338	140			
Uzlaşma	Gruplararası	3,942	2	1,971	3,279	0,041
	Grup İçi	82,342	138	0,601		
	Toplam	86,283	140			
Ödün Verme	Gruplararası	4,578	2	2,289	3,230	0,043
	Grup İçi	97,088	138	0,709		
	Toplam	101,666	140			

Çatışma Yönetimi Tarzı ve boyutları ile statü değişkeni için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçlarına göre (Tablo 3.28), ilgili değişken ($p<0,05$) ve “Bütünleştirme”, “Kaçınma”, “Uzlaşma” ve “Ödün Verme” boyutlarının statü değişkeni açısından anlamlı bir farklılık sergilediği ($p<0,05$), ancak “Hükmetme” boyutunda anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı görülmüştür ($p>0,05$), Dolayısıyla Çatışma Yönetimi Tarzı değişkeni ile bütünleştirme, kaçınma, uzlaşma ve ödün verme boyutlarına ait H_0 hipotezleri red, H_1 hipotezleri kabul edilmiştir.

Ortalamalardaki farklılığın hangi statü grubundan kaynaklandığını belirleyebilmek üzere yapılan LSD analizinde, farklılığın “Bütünleştirme” boyutu için Yönetici Yardımcısı statüsünden, Duygusal Emek değişkeni ($p=0,026$, $p<0,05$) ve ona ait “Bütünleştirme”, “Kaçınma”, “Uzlaşma” ve “Ödün Verme” boyutları için ise Yönetici statüsünden kaynaklandığı görülmüştür (Tablo 3.29). Bu bulgulardan hareketle, örnekleme en çok Yönetici statüsünde çalışan bireylerin, çatışma yönetimi stratejilerini diğer statüdeki bireylere oranla daha az kullandıkları ($\bar{X}=4,04$) ve çatışmayı yönetirken bu stratejilerden en az “Bütünleştirme” tarzını kullanmayı tercih ettikleri ($\bar{X}=4,02$), Yönetici Yardımcısı statüsünde çalışanların ise ($\bar{X}=4,03$), “Kaçınma” ($\bar{X}=4,13$), “Uzlaşma” ($\bar{X}=3,94$) ve “Ödün Verme” ($\bar{X}=4,02$) tarzlarını ise diğer statülere kıyasla daha az kullandıklarını söylemek mümkündür.

Tablo 3.29: Statü Değişkeni Açısından Çatışma Yönetimi Tarzı ve Boyutlarına İlişkin Ortalamalar

Faktörler	Statü	Değerler	Memur	Yönetici Yardımcısı	Yönetici
ÇATIŞMA YÖNETİMİ TARZI		$\bar{X}$	3,65	3,84	4,04
		SS	0,08	0,06	0,55
Bütünleştirme		$\bar{X}$	3,73	4,03	4,02
		SS	0,75	0,53	0,25
Kaçınma		$\bar{X}$	3,48	3,58	4,13
		SS	0,86	0,78	0,32
Hükmetme		$\bar{X}$	3,76	3,84	4,07
		SS	0,84	0,54	0,22
Uzlaşma		$\bar{X}$	3,55	3,87	3,94
		SS	0,94	0,53	0,22
Ödün Verme		$\bar{X}$	3,43	3,64	4,02
		SS	3,9	3,71	0,49

Duygusal Emek değişkeninin ve boyutlarının, statü değişkeni açısından farklılık sergileyip sergilemediğini belirleyebilmek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçları ise Tablo 3.30'deki gibidir. Kurulan hipotezler ise şöyledir:

H_0 = Duygusal Emek puan ortalamaları, statü gruplarına göre farklılık göstermez.

H_1 = Duygusal Emek puan ortalamaları, statü gruplarına göre farklılık gösterir.

Duygusal Uyumsuzluk boyutu için kurulan hipotezler:

H_0 = Duygusal Uyumsuzluk puan ortalamaları, statü gruplarına göre farklılık göstermez.

H_1 = Duygusal Uyumsuzluk puan ortalamaları, statü gruplarına göre farklılık gösterir.

Tablo 3.30: Duygusal Emek ve Boyutları ile Statü Değişkeni İçin Tek Yönlü Varyans Analizi

	Değişim Kaynağı	Kareler Top.	Serb. Der.	Kareler Ort.	F	Sig. Düzeyi
DUYGUSAL EMEK	Gruplararası	3,465	2	1,732	9,448	0,000
	Grup İçi	25,121	137	0,183		
	Toplam	28,586	139			
Duygusal Uyumsuzluk	Gruplararası	9,951	2	4,975	9,705	0,000
	Grup İçi	70,233	137	0,513		
	Toplam	80,184	139			
Duygusal Çaba	Gruplararası	2,033	2	1,017	3,017	0,052
	Grup İçi	46,164	137	0,337		
	Toplam	48,197	139			

Tablo 3.30 incelendiğinde, Duygusal Emek değişkeninde ($p < 0,001$) ve ait boyutlardan “Duygusal Uyumsuzluk” boyutunda anlamlı bir farklılaşmanın olduğu ($p < 0,001$), “Duygusal Çaba” boyutunda ise statü değişkeni açısından anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı görülmektedir ($p > 0,05$). Bu durumda Duygusal Emek değişkeni ile Duygusal Uyumsuzluk boyutuna ait H_0 hipotezleri red, H_1 hipotezleri kabul edilmiştir. Farklılaşmaya neden olan statü grubunu belirleyebilmek amacıyla yapılan LSD analizi sonrası elde edilen bulgulara bakıldığında (Tablo 3.31), farklılığın Yönetici statüsünden kaynaklandığı ($p = 0,000$, $p < 0,05$), bu statüde çalışan katılımcıların, diğer statü gruplarına oranla daha az duygusal emek harcadıkları ($\bar{X} = 3,41$) ve duygusal uyumsuzluk yaşadıkları anlaşılmaktadır ($\bar{X} = 3,00$).

Tablo 3.31 Statü Değişkeni Açısından Duygusal Emek ve Boyutlarına İlişkin Ortalamalar

Statü Faktörler	Değerler	Memur	Yönetici Yardımcısı	Yönetici
DUYGUSAL EMEK	$\bar{X}$	3,08	3,41	3,07
	SS	0,44	0,44	0,17
Duygusal Uyumsuzluk	$\bar{X}$	2,55	3,00	2,17
	SS	0,69	0,81	0,30
Duygusal Çaba	$\bar{X}$	3,55	3,77	3,86
	SS	0,63	0,56	0,20

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çatışma olgusu insan yaşantısının her alanında kendini gösterdiği gibi örgütsel alanda da varlığı inkar edilemez bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Birey, birçok ihtiyacını karşılamak zorundadır, ancak bireyin çıkarları, başka bireylerin menfaatleriyle çakıştığı anda, ister istemez çatışma yaşanmaktadır. Böyle bir durumda, kişi ister istemez savunma mekanizmalarını kullanmaya, çatışmayı sonlandırma çabasına girecektir. Bununla birlikte, aynı ortamı paylaşan bireyler arasındaki kişilik, kültür, algı ve amaç gibi birçok konuda göstermiş oldukları farklılıklar, işyerinde anlaşmazlıklar ve zıtlıklar yaşanmasına neden olabilmektedir. Bu tür çatışmalar hem bireyler, hem gruplar ve hem de örgütler arasında yaşanabilmektedir.

Çatışmanın yaşanması bazen olumlu sonuçlar doğururken bazen de olumsuz sonuçlara dönüşebilmektedir. Bu konuda en önemli husus, bir çatışmanın nasıl yönetildiğidir. Çatışma kaynağı doğru tespit edilip hangi çatışma yönetim tarzının uygulanacağı iyi bir şekilde seçildiğinde, çatışmalar zarardan çok yarar sağlamaya başlayabilir.

İşletme çalışanları çatışmaya maruz kaldıklarında, yaşanan çatışmayı kendi lehlerine ya da örgütün lehine çevirmek için bir takım çatışma yönetim tarzlarını kullanabilmektedirler. Bunlar (Rahim, 2002); bütünleştirme (bireyin çatışmanın çözümü konusunda kendisi ve karşı taraf için yüksek düzeyde kaygı duyması), uzlaşma (bireyin kendisi için az, çatışmada olduğu diğer taraf için yüksek düzeyde endişe duyması), hükmetme (Bireyin kendisi için yüksek, karşı taraf için düşük düzeyde endişe duyması), kaçınma (birey kendisi için de, çatışmada olduğu diğer taraf için de düşük düzeyde endişe duyması) ve ödün vermedir (Bireyin kendisi için de, çatışma halinde olduğu diğer taraf için de ılımlı olmaya gayret etmesi). Örgütsel çatışmanın çözümünde uygulanan bu stratejilerin doğru bir şekilde seçilip uygulanması, çatışmanın varacağı sonucu önemli ölçüde etkileyebilmektedir.

Çatışmalar, çalışanın örgütteki görev ve sorumluluklarının düzeyine göre farklı alanlarda ortaya çıkabilmektedir. Birey üstleriyle, aynı statüde çalıştığı bireylerle,

astlarıyla, müşterilerle veya örgütsel faaliyetler nedeniyle iletişim kurmak durumunda olduğu diğer kişilerle çatışma yaşayabilmektedir. Ancak birey kendisinin, ait olduğu grubun veya örgütün yararını düşünmek durumunda olduğundan, gerçekte hissettiği duyguları birtakım düzenlemelerden geçirmek ve farklılaştırmak zorunda kalabilmektedir. Bu tür bir zorunluluk ise, kişinin duygusal anlamda kimi zaman ciddi bir emek sarf etmesini beraberinde getirmektedir.

Örgütlerde yaşanan çatışmaların yönetiminin, beraberinde bir duygu yönetimini de getirdiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Çünkü çatışma, bireyin duygusal dengelerini değiştirme gücü yüksek bir deneyimdir ve birey bir yandan duygularını yöneterek çatışmaya yön vermektedir. Kişinin yaşadığı çatışmalar onu öfke, sinir veya strese maruz bırakabilmektedir.

Geçmişten günümüze imalat sektöründen hizmet sektörüne hızlı bir geçişin yaşanması, rekabeti daha da artırmış ve çalışanların müşterilerle olan ilişkilerinde başarılı olabilmenin önemini daha da ön plana çıkarmıştır. İşletme çalışanları, işleri gereği müşteri memnuniyetini sağlayabilmek ve örgütün verimliliğini artırabilmek için, duygularını düzenleme, yönetme yolunu bir araç olarak kullanmaya başlamışlardır. Öyle ki, çalışanlar örgütün kendilerinden beklediği duyguları gerçekte hissetmeseler bile, öyle hissediyormuş gibi sergilemeye yani *duygusal emek* sarf etmeye odaklanarak, müşterilerle iletişim kurmaya çalışmaktadırlar. Çünkü hizmet sunumu kimi zaman, müşterilere birtakım duygusal mesajlar vererek onların duygu ve düşüncelerini etkileme görevini üstlenmeyi gerektirmektedir.

Duygusal çelişkiye düşen bireyler, kimi zaman belirli bir süreden sonra kendilerini içten içe iki yüzlülük, sahtekarlık gibi sıfatlarla tanımlamaya başlamakta, belki de bu nedenle yoğun ve ağır stres altına girerek tükenmişliğe, yabancılaşmaya, işten ayrılma düşüncesine ve rol çatışmalarına doğru sürüklenebilmektedir. Böylesine bir sıkıntı içinde ve baskı altında bulunan bir çalışan, zamanla hem kendisi, hem çevresi ile hem de işi ile çatışma içine girebilmektedir.

Bu araştırmada ise kullanılan çatışma yönetimi stratejisinin, bireyin duygusal emek harcama durumu ile ilişkisi incelenmiştir. Söz konusu ilişkiyi tespit edebilmek

amacıyla, Kars İli'nde faaliyet göstermekte olan kamu ve özel nitelikteki tüm bankalarda çalışan 140 birey üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

Araştırma örnekleminde elde edilen veriler üzerinde yapılan analizlere ilişkin genel sonuçları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.

Veriler üzerinde yapılan genel demografik dağılım analizlerine göre, araştırmaya bireylerin çoğunluğu erkek evli ve 31-40 yaş aralığındaki bireylerden oluşmaktadır. Benzer biçimde katılımcıların çoğu lisans mezunu olup, 1-10 yıl arası deneyime sahip ve memur statüsünde çalışan bireylerdir.

Ölçeklerin yapısal geçerliliğini belirleyebilmek üzere yapılan Açıklayıcı Faktör analizlerinde, Çatışma Yönetimi Tarzı Ölçeği'nin Bütünleştirme, Uzlaşma, Hükmetme, Kaçınma ve Ödün Verme şeklinde 5 faktörlü bir yapı sergilediği ve bu yapının yapısal olarak geçerli olduğu ($KMO=0,867$) tespit edilmiştir. Aynı şekilde Duygusal Emek Ölçeği için yapılan analizler, ölçeğin Duygusal Uyumsuzluk ve Duygusal Çaba şeklinde 2 faktörlü bir yapı sergilediğini ve bu yapının da geçerli nitelikte olduğunu göstermiştir ($KMO=0,722$).

Ölçeklerin güvenilirliğini tespit edebilmek üzere yapılan ve Cronbach Alpha ölçütünün esas alındığı güvenilirlik analizlerinde, bu ölçütün Çatışma Yönetimi Tarzı Ölçeği için 0,938 ve Duygusal Emek Ölçeği için 0,744 olduğu görülmüş, dolayısıyla her iki ölçeğin de istatistiksel açıdan güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmanın değişkenleri olan Çatışma Yönetimi Tarzı ve Duygusal Emek arasında bir ilişki olup olmadığını tespit edebilmek amacıyla hem ana değişkenler, hem de değişkenlere ait boyutlar üzerinde korelasyon analizleri yapılmıştır. Bu analizlerde ana değişkenler olan Çatışma Yönetimi Tarzı ve Duygusal Emek arasında hesaplanan Pearson Correlation Katsayısı (r) 0,600 olarak tespit edilmiş ve bu iki değişken arasında olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür ($p<0,01$). *Dolayısıyla örnekleme yer alan bireylerin kullandıkları çatışma yönetimi tarzı ile duygusal emek harcamaları arasındaki olumlu yönlü ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmaktadır. Bu bulgu, örneklemedeki bireylerin taraf oldukları*

çatışmaları çözmek üzere harekete geçmelerinin, onları duygusal emek harcamak zorunda bıraktığını, herhangi bir çatışma çözüm tekniğinin, bireyin duygusal açıdan uyumsuzluk yaşamasına veya bir enerji kaybetmesine neden olabileceğini göstermektedir.

Her iki değişkene ait boyutlar arasındaki ilişkileri belirleyebilmek üzere yapılan korelasyon analizlerinde ise, Duygusal Emek değişkenine ait “Duygusal Uyumsuzluk” ($r=0,398$) ve “Duygusal Çaba” ($r=0,708$) boyutları ile en güçlü ilişkinin, Çatışma Yönetimi değişkenine ait “Bütünleştirme” boyutuna ait olduğu görülmüştür. Bu ilişki olumlu yönde ve anlamlıdır ($p<0,01$). Bu bulgu, örnekleme bulunan ve çatışma yönetimi tarzı olarak “Bütünleştirme” stratejisini kullanan yani çatışmayı çözebilme konusunda karşı taraf için yüksek düzeyde kaygı taşıyan bireylerin, gerçekte hissettiği duygular ile sergilediği duyguları birbiriyle örtüşmeyen ve doğru olan duyguyu sergileyebilmek için derin rol yapma çabası harcayan bireyler olduklarını göstermektedir. Bununla birlikte bulgular, çatışma yönetimi tarzı olarak “Hükmetme” yöntemini kullanan katılımcıların, duygusal açıdan pek uyumsuzluk yaşamadıklarını, sergiledikleri ve gerçekte hissettikleri davranışlar arasında neredeyse bir fark oluşmadığını ortaya koymaktadır ($r=0,007$). Çatışma yönetiminde “Kaçınma” tarzını kullanan katılımcıların ise, duygusal çaba harcama yani doğru olan duyguyu karşıya aktarabilmek için onu içlerinde sanki gerçekmiş gibi hissetmeye çalışma konusunda en az çabayı sarf ettikleri, analizlerden elde edilen bulgular arasındadır. *Bu bulgulardan hareketle, çatışma yönetim tarzları arasında bulunan bütünleştirme stratejisinde, fedakarlık yapma oranı daha yüksek olduğu için, çatışma anında derin rol yapma davranışlarının sergilenmesi mantıklıdır. Aynı zamanda diğer bir strateji olarak karşımıza çıkan hükmetme de ise duygusal uyumsuzluk yaşandığı pek görülmemektedir, çünkü kişinin baskıcı olması ve kendini düşünmesi duygusal uyumsuzluk yaratmayacaktır. En az duygusal çabanın mevcut olduğu strateji ise kaçınma olarak karşımıza çıkmaktadır, bunun sebebi ise bu stratejinin bir gereği olarak kişinin umursamaz tavırları ve kendini geri çekme isteğidir.*

Çatışma Yönetimi Tarzı ile Duygusal Emek arasındaki istatistiksel bir ilişkinin varlığı tespit edildikten sonra, kullanılan çatışma yönetimi stratejisinin, bireyin duygusal emek harcama düzeyi üzerinde bir artırıcı veya azaltıcı türde bir etkisi olup olmadığını belirlemek üzere; ana değişkenler arasında Basit Doğrusal Regresyon, değişkenlere ait boyutlar arasında ise Çok Değişkenli Regresyon Analizleri gerçekleştirilmiştir. Araştırma değişkenleri arasında yapılan, Duygusal Emek'in bağımlı, Çatışma Yönetimi Tarzı'nın ise bağımsız değişken olarak esas alındığı Basit Doğrusal Regresyon Analizi sonuçları, *araştırmaya katılan bireylerin, çatışmayı yönetmek üzere kullandıkları çözüm stratejisinin, onların duygusal emek harcamalarına yol açtığını, onları gerçekte hissetmedikleri duyguları hissetmeye çalışma yönünde harekete geçirebildiğini göstermektedir.*

Değişkenlere ait her bir boyutun birbirleri üzerindeki etkisini ve bu etkinin gücünü tespit edebilmek amacıyla yapılan Çok Değişkenli Regresyon Analizi'nde ise *örneklemdaki bireyler çatışma yönetmek şeklinde yaptıkları tercihin, onların duygusal uyumsuzluk yaşamalarında, yani hissetmedikleri davranışları sergileme konusunda nispeten etkili olduğu söylenebilir. Ancak bulgular yapılacak böyle bir seçimin, bireylerin duygusal çaba harcamalarında, yani doğru olan duyguyu sergileyebilmek için derinden rol yapmak zorunda kalma konusunda etkili olabileceğini göstermektedir.*

Regresyon analizleri, her bir boyut bazında ayrı ayrı değerlendirildiğinde, Duygusal Emek değişkenine ait “Duygusal Uyumsuzluk” boyutunu açıklama gücü en yüksek olan Çatışma Yönetimi Tarzı'nın, “Uzlaşma” ($\beta=0,288$, $t=2,620$ ve $p<0,05$) ve “Kaçınma” ($\beta=0,267$, $t=2,455$, $p<0,05$) stratejileri olduğu, dolayısıyla bu stratejilerin “Duygusal Uyumsuzluk” boyutunu olumlu yönde ve anlamlı düzeyde etkiledikleri anlaşılmaktadır. *Bu bulgular; bireyin kendisi için az, karşı taraf için yüksek düzeyde endişe duyduğu ve uzlaşmaya çalıştığı çatışmalarda veya çözüm yöntemi olarak geri çekilip sorumluluğu başkalarının üzerine atma şeklinde bir davranışı uygun gördüğü çatışmalarda, gerçekte hissettiğinden daha farklı duygular yansıtmaya yoluna başvurabileceğini göstermektedir. Böyle bir bulgu elde edilmesinin nedeni, uzlaşma stratejisinde karşı tarafın kaygılarının giderilmesinden dolayı kişi kendi*

duygularından taviz vermek zorunda kalabilmesi olduğu söylenebilir. Bu da, kişide duygusal uyumsuzluk yaşama hissini artırabilir. Yine kaçınma stratejisinde de görmezden gelme ve umursamama durumları yaşanabileceğinden dolayı kişi farklı duygular yansıtmaya yolunu tercih edebilir.

Analizler sonrası ilgi çeken bir bulgu ise, Çatışma Yönetimi Tarzı değişkenine ait “Hükmetme” boyutunun, Duygusal Emek değişkenine ait “Duygusal Uyumsuzluk” boyutunu anlamlı düzeyde, fakat olumsuz yönde etkilediğinin tespit edilmiş olmasıdır ($\beta=-0,272$, $t=2,277$ ve $p<0,05$). Analizlerde, çatışma yönetiminde kullanılan diğer stratejilerin ise katılımcıların duygusal emek harcama düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. *Böyle bir bulgu örneklemede, çatışma yönetiminde “Hükmetme” stratejisini, yani kazan-kaybet stratejisini seçerek çatışma halinde olduğu kişiye karşı baskın gelmeyi tercih eden bireylerin, gerçekte hissetmediği duyguları sergileme ihtiyacının azalabileceğini, diğer bir ifadeyle bu tür bir stratejiyi kullanan bireylerin, hislerini gizleme ihtiyacı duymayabileceğini göstermektedir. Çatışmayı yönetmek üzere seçilen bu tarz gereği, kendi kazancı uğruna karşı tarafı neredeyse göz ardı etmesi, böyle bir bulguyu mantıken isabetli kılmaktadır.*

Regresyon analizleri, Duygusal Emek değişkeninin diğer boyutu olan “Duygusal Çaba” açısından değerlendirildiğinde, bu boyutu açıklama gücü en yüksek olan Çatışma Yönetimi Tarzı boyutunun “Bütünleştirme” boyutu olduğu, ($\beta=0,543$, $t=6,421$ ve $p<0,001$) tespit edilmiştir. Analizlerde “Duygusal Çaba” boyutunu açıklama gücü en yüksek olan ikinci boyutun “Hükmetme” olduğu ($\beta=0,302$, $t=3,462$ ve $p<0,01$), her iki boyutun da, “Duygusal Çaba” boyutunu olumlu yönde ve anlamlı düzeyde etkilediği görülmüştür. Bununla birlikte, çatışmayı yönetmede kullanılan diğer stratejilerin böyle bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. *Bu bulgulara göre örneklemede, çatışmayı yönetmek üzere her iki tarafın da kabul edebileceği ortak bir çözüm bulmak için işbirliği yapma yolunu veya çatışma halinde olunan karşı tarafa baskın gelme yöntemini tercih eden bireylerde, bu stratejileri kullanmanın, onların doğru olan duyguyu gerçekten hissedip sergileyebilme güçlerini artırdığı söylenebilir.*

Yapılan tüm korelasyon ve regresyon analizleri sonrasında araştırmanın 2'si ana hipotez olmak üzere ($H1$ ve $H2$) toplamda 16 hipotezin kabul edildiği ($H1.1$, $H1.2$, $H1.3$, $H1.4$, $H1.5$, $H1.6$, $H1.7$, $H1.8$, $H1.9$, $H1.10$, $H2.2$, $H2.3$, $H2.6$, $H2.7$), 6 alt hipotezin ise reddedildiği tespit edilmiştir ($H2.1$, $H2.4$, $H2.5$, $H2.8$, $H2.9$, $H2.10$).

Çatışma Yönetimi Tarzı ve Duygusal Emek değişkenlerine ait boyutların, katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni hal, eğitim durumu, deneyim durumu ve statü gibi demografik değişkenler açısından gösterdiği farklılıkları tespit edebilmek üzere yapılan analizlere ilişkin sonuçlar ise aşağıda özetlenmiştir.

Yapılan t Testi sonrasında, erkeklerin çatışma yönetimi stratejilerini ve bu stratejilerden “Hükmetme” ($p<0,01$) ve “Ödün Verme” ($p<0,05$) yöntemlerini kullanmayı, kadınlara göre daha çok tercih ettikleri, ancak diğer stratejilerin tercih edilmesi konusunda katılımcıların cinsiyetinin bir belirleyiciliğe sahip olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$). *Dolayısıyla örneklemdaki erkeklerin, çatışma halinde oldukları karşı tarafa baskın gelme veya çatışmanın çözümlenebilmesi için karşılıklı olarak fedakarlık yapılması yönündeki bir uygulamayı, kadın katılımcılara kıyasla daha çok tercih ettikleri görülmüştür. Böyle bir bulgu örneklemdaki kadınların, gerçekte hissetmedikleri duyguları sergilemek zorunda kalma durumunu, erkeklerden daha sık yaşadıklarını göstermektedir. Erkeklerin genel olarak kadınlara göre duygusal anlamda daha güçlü ve dayanıklı olmaları ve kadınların duygularını ifade etme konusunda daha hassas olmaları, böyle bir bulguyu mantıklı kılmaktadır.*

Katılımcıların bulundukları yaş aralığının, tercih ettikleri çatışma yönetimi stratejisi ile yaşadıkları duygusal uyumsuzluk ve duygusal çaba harcama davranışı üzerinde bir farklılık yaratıp yaratmadığını tespit edebilmek üzere yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonucunda, çatışma yönetiminde “Kaçınma”, yani çatışma çözümünde sorumluluk almaktan imtina ederek geri çekilme stratejisini, en az 41-50 yaş aralığında bulunan katılımcıların kullanmayı tercih ettikleri görülmüştür. Bu bulgu, katılımcıların yaş aralığı itibarıyla olgun ve deneyimli bireyler oldukları için, kaçınma gibi bireyin çatışmayı çözmekten itina ettiği bir çözüm stratejisini uygun

bulmadıklarını, deneyimlerinden güç alarak mücadele etmeyi tercih etmeleri ile açıklanabilir.

Araştırma verileri üzerinde yapılan t Testi, katılımcıların medeni hallerinin, çatışma yönetimi stratejisi kullanma ve duygusal çaba harcama üzerinde bir belirleyiciliği olmadığını göstermiştir ($p>0,05$). Ancak yapılan *Tek Yönlü Varyans Analizi*, eğitim durumu değişkeni açısından yapıldığında; çatışma yönetimi stratejilerinden “Bütünleştirme”, yani ortak bir çözüm bulabilmek için bilgi paylaşımı ve işbirliği yapma stratejisini en az kullanan grubun, önlisans mezunu katılımcılardan oluştuğunu ortaya koyarken, lise mezunu olan katılımcıların duygusal emek harcama ve duygusal uyumsuzluk yaşama; hissettiğinden farklı duyguları sergilemek zorunda kalma durumu ile diğer eğitim gruplarına oranla daha az karşı karşıya kaldıkları belirlenmiştir. Bu bulgunun, katılımcıların eğitim düzeyleri arttıkça, bütünleştirme stratejisini tercih etme sıklığının da arttığını, eğitim düzeyi yükseldikçe her iki tarafın da çatışmadan karlı çıkma fikrinin daha cazip hale geldiğini gösterdiği söylenebilir.

Örneklemdaki bireylerin sahip oldukları deneyim sürelerinin, kullanılacak çatışma yönetimi stratejisi üzerinde bir belirleyiciliği olup olmadığını tespit edebilmek amacıyla yapılan *Tek Yönlü Varyans Analizi*’nde, çatışma yönetiminde “Bütünleştirme” stratejisini, yani çatışmanın çözümü konusunda bireyin hem kendisi, hem de karşı taraf için yüksek endişe duyduğu yöntemi en az kullanan grubun, “1-10 yıl” aralığında deneyime sahip kişiler oldukları, benzer biçimde bu grubun “Ödün Verme”, yani çatışmayı çözebilmek için her iki tarafın da bazı şeylerden vazgeçebilmesi stratejisini de en az kullanan deneyim grubu olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca analiz sonuçları, “1-10” yıl aralığında deneyime sahip olan katılımcıların, diğer deneyim gruplarına oranla daha az duygusal çaba harcadıklarını; doğru olan duyguyu sergileyebilmek için, kendilerini o duyguyu gerçekten hissetmeye zorlama durumuyla daha az karşılaştıklarını göstermiştir. Bu bulgudan hareketle, çalışma süresi ve deneyiminin çatışma yönetim stratejilerinin seçiminde etkili olduğu söylenebilir. Aynı zamanda bu bulgunun, kişilerin deneyim süresinin onların davranışlarında ve üstlendikleri rollerde doğrudan etkili olabildiği,

daha az deneyime sahip bireylerin, çatışmayı çözebilmek için duygusal açıdan bir enerji sarf etmenin çok da gerekli olmadığını düşündüklerini gösterdiği söylenebilir.

Son olarak, bireylerin kullanmayı tercih ettikleri çatışma yönetimi stratejileri konusunda, bulundukları statünün bir farklılaşmaya neden olup olmadığını belirleyebilmek için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi, Çatışma Yönetimi Tarzlarını kullanmanın yanı sıra, bu stratejilerden “Bütünleştirme”, “Kaçınma”, “Uzlaşma” ve “Ödün Verme” yöntemlerinin, statüye göre farklılaştığını göstermiştir. Analiz sonuçlarına göre *Çatışma Yönetimi Stratejilerini en az kullanan grubun memurlardan oluştuğu görülmüştür. Ayrıca “Bütünleştirme” (her iki tarafın da kabul edebileceği ortak bir çözüm yolu bulma), “Kaçınma” (çatışmanın çözümü konusunda geri çekilme), “Uzlaşma” (karşı tarafın kaygılarını gidermek için ortak çıkarları gözetme) ve “Ödün Verme” (çatışmanın çözümlenebilmesi için ılımlı davranma) stratejilerini en az kullanan grubun da yine memur statüsünde çalışan katılımcılar olduğu, araştırmanın diğer bulguları arasındadır. Bu bulguya bakılarak, ile üst kademe yöneticilerinin, çatışmanın çözümüne daha yatkın oldukları, aldıkları sorumluluk gereği çatışmanın varlığının onların başarıları üzerinde de olumsuz yönde bir etki yaratabileceğinin bilincinde oldukları söylenebilir.*

İşletmedeki statünün Duygusal Emek boyutları üzerindeki belirleyiciliğini ölçen analizlerde, örnekleme *en az Duygusal Emek harcayan ve Duygusal Uyumsuzluk yaşayan grubun, Yönetici statüsünde çalışan kişiler oldukları görülmüştür. İşletmenin huzurunu ve yönetimini sağlamada en önemli görev yöneticiye düşmektedir. Elbette ki bir bulguda da görüldüğü üzere çatışma yönetimi konusunda en istekli bireylerin yöneticiler olması mantıklıdır. Bununla birlikte, çatışma yönetiminde yetki ve bilgi sahibi olmaları, yöneticileri diğer çalışanlara nispetle daha soğuk kanlı ve daha güçlü kılmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin çatışma çözümünde statülerinden aldıkları güç itibarıyla duygusal açıdan daha dayanıklı olmaları beklenir.*

Bu araştırmayla aktarılan tüm teorik bilgiler ve analizlerden elde edilen bulgular ışığında, bundan sonra yapılacak araştırmalar için aşağıdaki öneriler sunulmuştur.

- Bu araştırmada, ilgili örneklem dahilindeki bireylerde, çatışma yönetiminde kullanılan stratejilerin, bireylerin duygusal emek harcama düzeyleri üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, işletmelerde çalışan bireylere çatışma yönetimi, duyguların yönetimi ve duygusal zekanın geliştirilmesi gibi konular kapsamında verilecek iletişim ve empati geliştirme eğitimlerin, duygusal emek harcamanın çalışanlar üzerinde olumsuz sonuçların en başından engellenmesinde ve çalışanların performanslarının güçlendirilmesi konusunda etkili olabileceği söylenebilir.
- Araştırmada, atışma yönetiminde hükmetme stratejisini katılımcıların, duygusal uyumsuzluk yaşama düzeylerini azalttığı, ancak bu stratejiyi kullanmanın duygusal çaba harcama, yani derin rol yaparak doğru duyguyu ilerinde hissetme çabalarını güçlendirdiğini ortaya koymuştur. Bu bulgu, çatışma yönetiminde kullanılan stratejiler arasında “Hükmetme” stratejisinin, bireylerin gerçekte hissettiği duygularla, sergilemeleri gereken duyguların birbirine en çok yakınlaştığı strateji olduğunu göstermektedir. Ancak araştırmanın yapısı gereği, bu durum sadece çatışmayı yöneten taraf için llebilmiş olumlu bir sonuçtur. Bu stratejinin başarılı olması halinde, çatışmayı kaybedecek olan taraf için bu stratejini ne tür sonuçlar doğurabileceği ölçülememiştir. Bu husus, gelecekte yapılacak araştırmalar için bir çıkış noktası olabilir.
- Bu alışma sadece Kars İli merkezinde bulunan kamu ve özel nitelikli bankalarda çalışan bireyler üzerinde yürütülmüştür. Başka illerde, bölgelerde veya kültürlerde araştırma sonuçlarının farklılaşabileceği unutulmamalıdır.
- Bu araştırmada çatışma yönetiminde kullanılan stratejilerin, bireylerin duygusal emek harcama düzeyleri üzerinde etkisi incelenmiştir. Gelecekteki araştırmalarda, araştırmanın “ilişkiler” kısmında teorik olarak sunulduğu üzere, bu iki değişken arasındaki etkide; “duygu yönetimi”, “duygusal zeka”, “tükenmişlik” veya “işten ayrılma niyeti” gibi değişkenlerin veya ilişkili olabilecek diğer değişkenlerin “aracı etkilerinin” ölçülmesinin, konunun sınırlarını ve dayanaklarını daha da güçlendirebileceği söylenebilir.

KAYNAKÇA

- Ada, N. (2013). “Örgütlerde Çatışma Nedenleri ve Çözüm Önerileri: Bir Literatür Çalışması”. *International Journal of Social Science*, 6(1): 59-74.
- Akçakaya, M. (2003). “Çatışma Yönetimi ve Örgüt Verimliliğine Etkisi”. *Kamu-İş*, 7(2): 2-27.
- Akçay, C. ve Çoruk, A. (2012). “Çalışma Yaşamında Duygular ve Yönetimi”. *Eğitimde Politika Analizi Dergisi*, 1(1): 3-25.
- Akın, H. (2014). “Dış Ticarete Müzakere Teknikleri”. *İstanbul Sanayi Odası*, İstanbul: İstanbul Sanayi Odası Yayınları.
- Aksu, A. (2003). “Örgütsel Çatışma Yönetimi”. *Ege Eğitim Dergisi*, 2(3):99-107.
- Altan, Y. (2010). “Örgütsel Çatışma ve Etkileri”. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (27): 159-168.
- Altın Gülova, A., Palamutçuoğlu, B.T. ve Palamutçuoğlu, A.T. (2013). “Duygusal Emek ile İşe Bağlılık Arasındaki İlişkide Amir Desteğinin Rolü: Üniversitede Öğrenci İşleri Personeline Yönelik Bir Araştırma”. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28(2): 41-74.
- Ashforth, B. E. ve Humphrey R. H. (1993). “Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity”. *Academy of Management Review*, 18(1): 88-115.
- Barutçugil, İ. (2002). “*Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*”. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Basbuğ, G., Ballı, E., ve Oktuğ, Z. (2010). “Duygusal Emegin İş Memnuniyetine Etkisi: Çağrı Merkezi Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 58(1): 253-274.

- Basım, H. N. ve Begenirbaş, M. (2012). “Çalışma Yaşamında Duygusal Emek: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması”. *Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1): 77-90.
- Basım, H. N. ve Begenirbaş, M. (2013). “Duygusal Emekte Bazı Demografik Değişkenlerin Rolü: Görgül Bir Araştırma”. *Çankaya University Journal Of Humanities and Social Sciences*, 10(1): 45-57.
- Begenirbaş, M. ve Çalışkan, A. (2014). “Duygusal Emegin İş Performansını ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Kişilerarası Çarpıklığın Aracılık Rolü”. *Business and Economics Research Journal*, 5(2): 109-127.
- Begenirbaş, M. ve Turgut, E. (2014). “İş Performansının Sağlanmasında Çalışanın Duygusal Emeginin ve Örgütte Güven Algısının Etkileri”. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 16(3): 131-149.
- Bono, J.E. ve Vey, M.A. (2005). “Toward Understanding Emotional Management At Work: A Quantitative Review of Emotional Labor Research”. In C.H.J. Härtel, Charmine E., Zerbe, W.J., Ashkanasy, N.M. (Eds.). *Emotions in Organizational Behavior*, (s. 213-233), New Jersey: LEA.
- Brotheridge, C.M. ve Grandey, A. (2002). “Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives on People Work”. *Journal of Vocational Behavior*, 60(1): 17-39.
- Büyüköztürk, Şener (2002) *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, 2.b. Ankara: PegemA Yayınları.
- Ceylan, A. K., Mat Çelik, G. ve Emhan, A. (2015). “Personel Güçlendirmesi ve Yönetici Desteğinin İş Memnuniyeti Üzerindeki Etkisi: Enerji Sektöründe Bir Uygulama”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(1): 168-185.
- Ceylan, A., Ergün, E. ve Alpkan, L. (2000). “Çatışmanın Sebepleri ve Yönetimi”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 1(2): 39-51.

- Chu, Kay Hei-Lin ve Suzanne K. Murrmann (2006) “Development and validation of the hospitality emotional labor scale”, *Tourism Management*, 27, 1181-1191.
- Cordes, C.L. ve Dougherty, T.W. (1993). “A Review and İntegration of Research of Job Burnout”. *Academy of Management Review*, 18(4): 621-656.
- Ekman, P. ve Friesen, W.V. (1975). *Unmasking the Face* . Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım.
- Erkuş, A. (2008). “Çatışma Yönetim Tarzlarının Müzakere Sürecine ve Sonuçlarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma”. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(2): 163-176.
- Eroğlu, E. (2010). “Örgütsel İletişimin İşgörenlerin Duygu Gösterimlerinin Yönetimine Olan Etkisi”. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 6 (3): 1-33.
- Ersözlü, A. (2014). “Çatışma Yönetimi”. Murat Sayılı, Esen Oruç, Hikmet Günel, Hüseyin Önen (Ed.). *Tarımsal Yayım ve Danışmanlık Kişisel Gelişim Cilt-1*(s.89-106). Tokat: Epamat Basım ve Yayıncılık.
- Eryeşil, K. ve Öztürk, M. (2015). “Çatışma Yönetiminde Kullanılan Stratejilerin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi: Selçuklu Belediyesi Örneği”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 18(1): 137-154.
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Göral, M., Bozkurt, Ö. ve İ. Bozkurt. (2015). Oğuz Kara, Sevgi Bayram, Nurgül Soydaş, Oğuzhan Korkut (Ed.). *1. Ulusal Toplumsal ve Kurumsal Çatışmalar/ Çözümler Kongresi*(s. 163-182). Düzcce: Düzcce Üniversitesi Gölyaka Meslek Yüksekokulu.

- Grandey, A. (2000). "Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1): 95-110.
- Gross, J. (1998a). Antecedent and Response-Focused Emotion Regulation: Divergent Consequences For Experience. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(1): 224-237.
- Gross, J. (1998b). The Emerging Field of Emotion Regulation: An Integrative Review. *Review of General Psychology*, 2(3): 271-299.
- Güçlü, N. (2001). "Stres Yönetimi". *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(1): 91-109.
- Gün Eroğlu, Ş. (2014). "Örgütlerde Duygusal Emek ve Tükenmişlik Üzerine Bir Araştırma". *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (19): 147-160.
- Güngör, M. (2009). "Duygusal Emek Kavramı: Süreci ve Sonuçları". *Kamu-İş*, 11(1): 167-184.
- Hochschild, A.R. (1983). *The Managed Heart: The Commercialization of Human Feeling*. Berkeley and Los Angeles: University of California Pres.
- Karcioğlu ve Alioğulları, (2012). "Çatışmanın Nedenleri ve Çatışma Yönetim Tarzları İlişkisi". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(3-4): 215-237.
- Kaya, U. ve Özhan, Ç.K. (2012). "Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma". Erdem Cam (Ed.). *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 3(2): (s. 109-130).
- Kaya, U. ve Serçeoğlu, N. (2013). "Duygu İşçilerinde İşe Yabancılaşma: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma". *Çalışma ve Toplum*, (1): 311-346.

- Kılıç, E.D. ve Önen, Ö. (2011). “Öğrenen Örgütlerde Johari Penceresi Burdur Örnekleme”. *Uluslararası Avrasya Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(5): 1-13.
- Kılınç, M. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kızılgöl, Ö. (2012). “Denetim Uygulamalarında Müzakere Kavramı ve Denetçi ile Müşteri Firma Arasındaki Müzakere Süreci”. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, (17): 71-91.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Kruml, S.D. ve Geddes, D. (2000). “Exploring the Dimensions of Emotional Labor: The Heart Of Hochschild’s Work”. *Management Communication Quarterly*, 14(8): 8-49.
- Leech, N. L., Barrett, K. C. ve Morgan, G. A. (2005) *SPSS For Intermediate Statistics, Use and Interpretation* (New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers).
- Levinson, H. (1996). “Burnout”. *Harvard Business Review*, July-August: 153-161.
- Man, F. ve Selek Öz, C. (2009). “Göründüğü Gibi Olamamak Ya Da Olduğu Gibi Görünmemek: Çağrı Merkezlerinde Duygusal Emek”. *Çalışma ve Toplum*, (1): 75-94).
- Mengenci, C. (2015). “İş Tatmini, Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkilerinin Belirlenmesi”. *Ege Akademik Bakış*, 15(1): 127-139.
- Morgan, George., Nancy. L., Leech, G. W. Gloeckner ve K. C. Barrett (2004) *SPSS for Introductory Statistics, Use and Interpretation* (New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers).
- Morris, A.J. ve Feldman, D.C. (1996). “The Dimensions, Antecedents and Consequences of Emotional Labor”. *Academy of Management Review*, 21(4): 986-1010.

- Okday, F. (2016). “Çatışma Yönetimi ile Örgütsel Destek Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 15(4): 1146-1155.
- Onay, M. (2011). “Çalışanın Sahip Olduğu Duygusal Zekasının ve Duygusal Emeginin, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi”. *Ege Akademik Bakış*, 11(4): 587-600.
- Öz, E.Ü., (2007). *Duygusal Emek Davranışlarının Çalışanların İş Sonuçlarına Etkisi*, İstanbul: Beta.
- Özarallı, N. (2015). “Müzakere Sürecine Bakış: Türk Yöneticileriyle Nitel Bir Çalışma”. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(24): 135-154.
- Özdemir, A., Terzi, Ç., Bayrak, C., Ağaoğlu, E. ve Ceylan, M. (2014). *Çatışma ve Stres Yönetimi-1*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları.
- Özdemir, G., Yalçın, M. ve Akbıyık M. (2013). “Hizmet Sektöründe Duygusal Emek Davranışlarının Müşteri İlişkileri Üzerindeki Etkisi: Boyner Örneği”. *New World Sciences Academy*, 8(3): 301-320.
- Özgen, I. (2010), *Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Özkan, G. (2013), “Çağrı Merkezlerinde Duygusal Emek ve Örgütsel İletişim”. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 7 (4): 64-80.
- Öztaş, U. ve Akın, O. (2009). “Örgütsel Çatışma Yönetiminde Cinsiyet Farklılıkları: Antalya Serbest Bölgesinde Bir Araştırma”. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1): 9-24.
- Öztürk, M. (2002). *İşletmelerde Örnek Olaylar Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Paydak, Ö. (2008). *Yapı Şantiyelerinde Çatışma Yönetimi ve Performans İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma*. Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, Adana.

- Pihu, M., Vello, H., Koka, A. and Hagger, M.S. (2008). "How Students Perceptions Of Teachers Autonomy-Supportive Behaviours Affect Physical Activity Behaviour: An Application Of The Trans-Contextual Model. *European Journal Of Sport Science*, (8): 193-204.
- Pugh, D.S. (2001). Service With A Smile: Emotional Contagion in the Service Encounter. *Academy of Management Journal*, 44(5):1018-1027.
- Rahim, M. Afzalur (2002) "Toward A Theory of Managing Organizational Conflict, *The International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235.
- Rahim, M. Afzalur ve Nace R. Magner (1995) "Confirmatory Factor Analysis of the Styles of Handling Interpersonal Conflict: First-Order Factor Model and Its Invariance Across Groups", *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 122-132.
- Salovey, P. ve Grewal, D. (2005). "The Science of Emotional Intelligence". *Current Directions in Psychological Science*, 14(6): 281-285.
- Sample Size Calculator (2016) <https://www.surveysystem.com/sscalc.htm> (Erişim Tarihi:12.10.2016).
- Seçer, H.ř. (2010). "alışma Yaşamında Duygular ve Duygusal Emek: Sosyoloji, Psikoloji ve rgt Teorisi Açısından Bir Değerlendirme". *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (50): 813-834.
- Seval, H. (2006). "atışmanın Etkileri ve Yönetimi". *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (15): 245-254.
- Shuler, S. and Sypher, B.D. (2000). "Seeking Emotional Labor: When Managing in Heart Enhances the Work Experience". *Management Communication Quarterly*, 14(1): 50-89.
- Sökmen, A. ve Yazıcıoğlu, İ. (2005). "Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin atışma Yönetimi Stilleri ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması". *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1): 1-19.

- Sürgevil Dalkılıç, O. (2006). Çalışma Hyatında Tükenmişlik Sendromu: Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Şimşek, M.Ş., Çelik, A. ve Akgemci, T. (2014). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Eğitim Kitabevi Yayınları.
- Tengilimoğlu, D. (1991). “Kişilerarası Çatışma ve Çatışmayı Teşhis Modelleri”. *Amme İdaresi Dergisi*, 24(2): 123-144.
- Topaloğlu, C. ve Avcı, U. (2008). “Çatışma, Nedenleri ve Yönetimi: Otel İşletmelerinde Yönetici Bakış Açısıyla Bir İnceleme”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(2): 75-92.
- Türkay, O., Aydın, Ü. ve Taşar, O. (2011). “Motivasyonel ve Yapısal Etkenler Altında Duygusal Emegın İşe Bağlılığa Etkisi”. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(14): 201-222.
- Üngüren, E. (2008). “Örgütsel Çatışma Yönetimi Üzerine Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma”. *Uluslararası Sosyal Araştırma Dergisi*, 1(5): 880-909.
- Üngüren, E., Cengiz, F. Ve Algür, S. (2009). “İş Tatmini ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(27): 36-56.
- Ünler Öz, E. (2007). *Duygusal Emek Davranışlarının Çalışanların İş Sonuçlarına Etkisi*, İstanbul: Beta Basım.
- Wharton, A.S. (2009). “The Sociology of Emotional Labor”. *The Annual Review of Sociology*, (35): 147-165.
- Yatkın, A. (2008). “Örgütsel Çatışmanın ve Performans Değerlemenin İşgören Performansına Etkileri”. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, Fırat üniversitesi İletişim Fakültesi, Elazığ.

- Yeniçeri, Ö. (2009). *Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Yönetimi*, İstanbul: IQ Kültür ve Sanat Yayıncılık.
- Yürür, S. ve Soygüzel, H. (2010). “Örgütsel Çatışma Yönetimi Açısından Kamu Yöneticileri ile Özel Yöneticileri Arasındaki Farklılıkların Analizi”. Elif Karakurt Tosun (Ed.). *Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 6(1): (s.31-47).
- Yürür, S. ve Ünlü, O. (2011). “Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi”. Aşkın Keser (Ed.). *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(2): (s. 81-104).
- Yürür, S., Gümüş, M. ve Hamarat, B. (2011). “Çalışan-Müşteri İlişkilerinde Algılanan Adalet/Adaletsizliğin Duygusal Emek Davranışlarına Etkisi”. *Journal of Yaşar University*, 23(6): 3826-38.

EKLER

EK-1.1. ÇALIŞMADA UYGULANAN ANKETLER

Kıymetli Katılımcı,

Bu araştırma, çalışanları bilimsel bir açıdan anlayabilmek için gerçekleştirilen önemli bir çalışmaya temel oluşturacaktır. Bu nedenle, sorulara samimiyetle ve dikkatle cevap vermeniz, araştırmanın başarısı için hayati bir önem taşımaktadır.

Bilime ve bilim adamlarına verdiğiniz destek için şimdiden sonsuz teşekkürler.

Ç1. Cinsiyetiniz?

☐ Erkek ☐ Kadın

Ç2. Yaşınız?

☐ 20 ve altı ☐ 21-30 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ 51 ve üstü

Ç3. Medeni haliniz?

☐ Evli ☐ Bekar

Ç4. Eğitim durumunuz nedir?

☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Önlisans ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora

Ç5. Kaç yıldan beri çalışıyorsunuz?

☐ 1-10 ☐ 11-20 ☐ 21-30 ☐ 31 ve üstü

Ç6. İşyerindeki statünüz nedir?

☐ Memur ☐ Yönetici Yardımcısı ☐ Yönetici ☐ Güvenlik Görevlisi

***Aşağıda verilen ifadelerin, size göre doğruluk derecesini X işareti ile seçiniz.						
		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
D1.	Müşterilerle iletişim kurarken kendimi iyi hissediyormuş gibi rol yaparım.					
D2.	Müşterilerle ilgilenirken gerçek duygularımı göstermem.					
D3.	İş yaparken sergilemem gereken duyguları yansıtabilmek için adeta bir maske takarım.					
D4.	Müşterilere yansıttığım duygular, gerçekten hissettiklerimle uyumludur.					
D5.	Hissettiğimden daha farklı davranmanın bir yolunu bulurum.					
D6.	Müşterilerle ilgilenmek için rol yaparım.					
D7.	Müşterilerle kurduğum ilişkilerde robot gibiyimdir.					
D8.	Gerçekte hissetmediğim duyguları sergilerim.					
D9.	Müşterilerle ilgilendiğim zaman gerçek hislerimi gizlemek zorundayım.					
D10.	İşimi iyi yapabilmek için sergilemem gereken duyguları gerçekte hissedirim.					
D11.	Gerçekte içimde ne hissediyorsam, müşterilere de onu sergilerim.					
D12.	Gerçekte hissettiklerimi, müşterilere sergilemem gerekenlerle uyumlu hale getirmeye çalışırım.					
D13.	Müşterilerle ilgilenirken, şirketimin benden istediği şekilde duygular sergilemek için uğraşırım.					
D14.	Çalışmaya hazırlanırken güzel şeyler düşünürüm.					
D15.	Müşterilerle ilgilenirken, hislerim konusunda kendi kendimi telkin ederim.					
D16.	Çalışmaya hazırlanırken kendi kendime bugün iyi bir gün olacak diye tekrarlarım.					
D17.	Müşterilerle ilgilenirken, sergilemem gereken duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım.					
D18.	Müşterilere sergilemem gereken duygular üzerinde çalışmalar yaparım.					
Ç1	Bir soruna çözüm bulabilmek için yöneticimle birlikte araştırma yapmaya çalışırım.					
Ç2	Genellikle yöneticimin istediklerini yapmaya gayret ederim.					
Ç3	Zor durumda kalmak istemediğimden, yöneticimle olan fikir çatışmamı kendi içimde tutmaya çalışırım.					
Ç4	Ortak bir karara varabilmek için kendi fikirlerimi yöneticiminkilere yakınlaştırmaya çalışırım.					
Ç5	Bir soruna doğru bir çözüm bulabilmek için yöneticimle birlikte çalışmaya gayret ederim.					
Ç6	Yöneticimle farklı düşündüğümüz konularda tartışma konusu açmaktan genellikle kaçınırım.					
Ç7	Bir çıkmaz söz konusu olduğunda onu çözmek için orta bir yol bulmaya çalışırım.					

Ç8	Fikirlerimi kabul ettirmek için etki gücümü kullanırım.					
Ç9	Kendi yararına bir karar vermek istediğimde otoritemi kullanırım.					
Ç10	Yöneticimin yapılmasını istediği şeylere genellikle uyum sağlarım.					
Ç11	Yöneticimin yapılmasını istediği şeylere boyun eğirim.					
Ç12	Bir sorunu çözebilmek için, yöneticimle bilgi alışverişinde bulunurum.					
Ç13	Yöneticime genellikle taviz veririm.					
Ç14	Bir konuyu çıkmazdan kurtarmak için genellikle orta bir yol öneririm.					
Ç15	Bir anlaşmaya varılabilmesi için yöneticimle görüşürüm.					
Ç16	Yöneticimle uyuşmazlık yaşamaktan kaçınmaya çalışırım.					
Ç17	Yöneticimle karşı karşıya gelmekten kaçınırım.					
Ç18	Kendi yararına bir karar vermek istediğimde uzmanlığımı kullanırım.					
Ç19	Yöneticimin önerilerine çoğunlukla katılırım.					
Ç20	Bir anlaşmaya varılabilsin diye bir şeyler söyleyip geri çekilirim.					
Ç21	Bir konuda kendi görüşümün kabul edilmesinde ısrarcıyım.					
Ç22	Sorunların en iyi şekilde çözülebilmesi için tüm fikirleri dikkate alırım.					
Ç23	Uygun bir çözüm bulunabilmesi için, fikirler sunma konusunda yöneticimle işbirliği yaparım.					
Ç24	Yöneticimin beklentilerini karşılamaya gayret ederim.					
Ç25	Rekabetin söz konusu olduğu bir durumda, üstün gelebilmek için bazen gücümü kullanırım.					
Ç26	Astlarımı /benden daha kıdemsiz olanları ezmeyi tercih etmediğimden, onlarla olan uyuşmazlıklarımı kendi içimde tutmaya çalışırım.					
Ç27	Astlarımla /benden daha kıdemsiz olanlarla hoş olmayan bir tartışmaya girmekten kaçınmaya gayret ederim.					
Ç28.	Bir soruna iyi bir çözüm bulabilmek için, astlarımla /benden daha kıdemsiz olanlarla işbirliği içinde olmaya çalışırım.					

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı	Fulya SEZER AYDIN
Doğum Yeri	KARS
Doğum Tarihi	10.02.1987

LİSANS EĞİTİM BİLGİLERİ

Üniversite	ORDU ÜNİVERSİTESİ
Fakülte	ÜNİVERSİTESİ İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ
Bölüm	İKTİSAT

İŞ DENEYİMİ

Çalıştığı Kurum	AKBANK
Görevi/Pozisyonu	GİŞE ASİSTANI

İLETİŞİM

E-mail	filosfilos2011@hotmail.com
--------	----------------------------