

T.C.  
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**SEÇİLEN ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİSİ  
İLE DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞI  
ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİR SAHA ÇALIŞMASI**

Gözde SODACI KARATAŞ

2501100691

TEZ DANIŞMANI

Doç. Dr. Güven ORDUN

İSTANBUL – 2019



T.C.  
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS  
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN;

Adı ve Soyadı : GÖZDE SODACI KARATAŞ Numarası : 2501100691  
Anabilim Dalı / Anasanat Dalı / Programı : ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ Danışmanı : DOÇ.DR.GÜVEN ORDUN  
Tez Savunma Tarihi : 11.06.2019 Saati : 14.00  
Tez Başlığı : SEÇİLEN ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİSİ İLE DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞI  
: ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİR SAHA ÇALIŞMASI.

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 36. Maddesi uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜNE OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

| JÜRİ ÜYESİ           | İMZA | KANAATI<br>(KABUL / RED / DÜZELTME) |
|----------------------|------|-------------------------------------|
| DOÇ.DR.GÜVEN ORDUN   |      | KABUL                               |
| DOÇ.DR.HAKKI AKTAŞ   |      |                                     |
| DOÇ.DR.TURHAN ERKMEN |      | KABUL                               |

| YEDEK JÜRİ ÜYESİ            | İMZA | KANAATI<br>(KABUL / RED / DÜZELTME) |
|-----------------------------|------|-------------------------------------|
| PROF.DR.ARZU ÜLGEN AYDINLIK |      | KABUL                               |
| DOÇ.DR.SERDAR BOZKURT       |      |                                     |

## ÖZ

### **SEÇİLEN ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİSİ İLE DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİR SAHA ÇALIŞMASI Gözde SODACI KARATAŞ**

Bu çalışma seçilen çatışma yönetimi stratejisiyle sergilenen duygusal emek davranışı arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılmıştır. Araştırmanın katılımcıları duygusal emek davranışının yoğun olarak sergilendiği çağrı merkezi sektöründe çalışan müşteri temsilcileri olarak belirlenlenmiştir. Araştırmada toplam 187 katılımcı yer almıştır.

Yapılan korelasyon analizi sonucuna göre çatışma yönetimi stratejisiyle duygusal emek davranışı arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Bu ilişkiyi daha detaylı anlayabilmek için her bir çatışma yönetimi stratejisinin her bir duygusal emek davranışının gösterilmesindeki açıklayıcı etkisini analiz etmek için hiyerarşik (step-wise) regresyon analizine başvurulmuştur. Bu analizler sonucunda yüzeysel duygusal emek davranışı göstermede hükmetme stratejisinin, derinlemesine duygusal emek davranışı ve samimi davranış göstermede ise iş birliği stratejisi seçmenin pozitif yönde anlamlı etkisi olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Duygusal emek davranışının ve çatışma yönetimi stratejilerinin demografik faktörlere göre farklılık gösterip göstermediğini anlamak için fark testleri yapılmıştır. Araştırma kapsamında cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim seviyesi, hizmet süresi ve departman değişkenleri demografik değişkenler olarak yer almıştır. Yapılan t-test ve anova testleri sonuçlarına göre cinsiyet, departman, hizmet süresi, medeni durum ve eğitim seviyesinin alt gruplarında duygusal emek davranışı açısından anlamlı fark bulunamamış; yaş değişkeni açısından ise alt gruplarda yüzeysel duygusal emek davranışı açısından fark tespit edilmiştir. Çatışma yönetimi stratejileri için yapılan analizler sonucunda ise cinsiyet, yaş ve medeni durum değişkenlerine göre seçilen çatışma yönetimi stratejilerinde anlamlı fark bulunamamışken; eğitim seviyesi, hizmet süresi ve departman değişkenlerine göre farklılıklar tespit edilmiştir. Departman bazında iş birliği ve uzlaşma stratejileri açısından; eğitim seviyesi bazında kaçınma ve hükmetme stratejileri açısından; hizmet süresi bazında ise iş birliği stratejisi açısından anlamlı fark tespit edilmiştir.

İki değişken arasındaki anlamlı ve pozitif yöndeki ilişkide demografik faktörlerin düzenleyici rolü ayrıca analiz edilmiştir. Hükmetme stratejisi – yzeyssel davranış arasındaki ilişkide araştırmada yer alan 6 demografik faktörün hepsinde düzenleyici etki gözlemlenmiştir. İş birliği stratejisi – derinlemesine davranış arasındaki ilişkide ise departman faktörü hariç tüm faktörlerde düzenleyici etki görülmüştür. Son olarak iş birliği – samimi davranış arasındaki ilişkiye bakılmış; medeni durum ve departman faktörleri hariç, cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi, hizmet süresi demografik faktörlerinde alt gruplarda düzenleyici etki gözlenmiştir.

Bu sonuçlar seçilen çatışma yönetimi stratejisinin gösterilen duygusal emek davranışını üzerinde etki gösterdiğini doğrulamaktadır. Diğer bir deyişle özellikle çatışmaların işin bir parçası olduğu ve duygusal emeğin yoğun olarak gösterildiği sektörlerde, çalışanların duygusal emek yüküne etki edebilmek için Çatışma yönetimi stratejilerine etki etmenin anlamlı olacağı yorumunu desteklemektedir.

**Anahtar Kelimeler:** duygusal emek, Çatışma, atışma yönetimi stratejileri, ağrı merkezi, duygu düzenleme, hizmet sektörü

## **ABSTRACT**

### **THE RELATIONSHIP BETWEEN SELECTED CONFLICT MANAGEMENT STRATEGY and DISPLAYED EMOTIONAL LABOR: A FIELD STUDY**

**Gözde SODACI KARATAŞ**

This study was conducted to explore the relationship between the selected conflict management strategy and displayed emotional labor. Research participants are selected from the call center industry where customer service representatives working intensively with emotional labor. In total, 187 participants took part in the research.

Pearson correlation analyse pointed out that there was a significant positive relationship between conflict management strategies and displayed emotional labor. To understand this relationship more deeply, impact of conflict management strategies (integrating, obliging, dominating, compromising and avoiding) was tested over emotional labor behaviours (surface acting and deep acting) with conducting hierarchical (step-wise) regression. The results revealed that Dominating, Integrating, and Obliging Strategies had positive and significant impacts on displaying Surface Acting. It was also found that Integrating Strategy had a significant and positive impact on both deep acting and genuine display.

To point out that if there was a significant difference both in emotional labor behaviours and conflict management strategies based on demographic factors (gender, age, marital status, education level, length of service and department), t-tests and Anova tests were conducted. Results showed there was not a significant difference on displayed emotinal labor behaviours based on subgroups of gender, marital status, education level, length of service. The only significant difference was found in surface acting based of age subgroups. Additionally, it was found there was not a significant difference for types of conflict management strategies based on gender, age and marital status but it has been also revealed that there was a significant difference within education level, length of service and department. The differences were found in integrating and compromising strategies based on department, in dominating and avoiding strategies based on education level, in integrating strategy based on length of service.

The moderator effect of demographic factors in the relationship between types of conflict management strategies and displayed emotional labor was also analyzed using data visualizations. Moderator effects of all demographics were pointed out in the relationship between dominating strategy and surface acting. Additionally, in the relationship between integrating strategy and deep acting, moderator effect of all demographic factors were seen except department factor. Based on the relationship between integrating strategy and genuine display except marital status and department factors, there has been found a moderator effect based on gender, age, education level and length of service.

These results confirm that there is a significant and positive relationship between types of conflict management strategies and displayed emotional labor. In other words, it means that it would be useful trying to understand how employees choose their conflict management strategies and so it can be predicted how they would display emotional labor. It is thought that this research can be helpful for the future researches on emotional labor specifically in the sectors use emotional labor intensively like call center sector.

**Keywords:** emotional labor, conflict, conflict management strategies, call center, emotional regulation, service sector

## ÖNSÖZ

Bu çalışma seçilen çatışma yönetimi stratejisiyle sergilenen duygusal emek davranışı arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılmıştır. Araştırmanın katılımcıları duygusal emek davranışının yoğun olarak sergilendiği çağrı merkezi sektöründe çalışan müşteri temsilcileri olarak belirlenlenmiştir. Araştırmada toplam 187 katılımcı yer almıştır.

Uzun süren yüksek lisans yolculuğumda farklılaşan tez başlıklarım arasında en çok keyif alarak ve en büyük merakla çalıştığım bu konu başlığı için ilham veren ve süreçte tez danışmanım olarak yer alıp, destek veren Doç. Dr. Güven ORDUN'a çok teşekkür ederim. Akademik konulardaki desteği ve dostluğuyla beni bir an olsun yalnız bırakmayan Arş. Grv. Aslı Akün'e benden yana umudunu hiç kaybetmediği için; Arş. Grv. Cem Güney Özveren'e ise bıkip usanmadan sorularımda bana destek vererek, aramalarımı ve mesajlarımı hiç cevapsız bırakmadığı için teşekkür eder ve emeklerinin benim için çok kıymetli olduğunu belirtmek isterim.

Süreci planladığım şekilde tamamlayabilmem için işbirlikçi ve empatik yaklaşımlarıyla beni bıkip usanmadan dinleyerek destekleyen ekip yöneticilerim ve ekip arkadaşlarıma ve saha çalışmamı belirlediğim süre içerisinde yapabilmem için gönülden destek veren saha ekip lideri arkadaşlarıma bu süreçteki sabır, anlayış ve desteklerinden dolayı teşekkürü bir borç bilirim.

Son olarak çalışmamı belirlenen süre içerisinde tamamlayabilmem için beni canı gönülden destekleyen eşim Kadir Nejat KARATAŞ, kardeşim Hande SODACI, annem Nezahat SODACI ve enerjileriyle yanımda olan MuhTeSeM ekibe sadece bu dönemde değil; aldığım her karar ve riskte yanımda oldukları için minnettar olduğumu bir kez daha söylemek isterim.

GÖZDE SODACI KARATAŞ

İSTANBUL, 2019

## İÇİNDEKİLER

|                        | <u>Sayfa</u> |
|------------------------|--------------|
| ÖZ.....                | iii          |
| ABSTRACT.....          | v            |
| ÖNSÖZ.....             | vii          |
| TABLolar LİSTESİ.....  | viii         |
| ŞEKİLLER LİSTESİ.....  | ix           |
| GRAFİKLER LİSTESİ..... | x            |
| GİRİŞ.....             | 1            |

### BİRİNCİ BÖLÜM DUYGUSAL EMEK

|                                                         |    |
|---------------------------------------------------------|----|
| 1.1. Duygu.....                                         | 3  |
| 1.1.1. Duygu Tanımı.....                                | 3  |
| 1.1.2. Duygu Düzenleme.....                             | 5  |
| 1.1.3. Duygusal Zekâ.....                               | 7  |
| 1.2. Duygusal Emek.....                                 | 8  |
| 1.2.1. Kavram olarak Duygusal Emek.....                 | 8  |
| 1.2.2. Duygusal Emekle İlişkili Kavramlar.....          | 10 |
| 1.2.2.1. Duygusal Davranış Kuralları.....               | 10 |
| 1.2.2.2. Uyma Davranışı.....                            | 11 |
| 1.2.3. Duygusal Emek Yaklaşımları.....                  | 12 |
| 1.2.3.1. Hochschild Yaklaşımı.....                      | 12 |
| 1.2.3.2. Ashfort ve Humphrey Yaklaşımı.....             | 14 |
| 1.2.3.3. Morris ve Feldman Yaklaşımı.....               | 15 |
| 1.2.3.4. Grandey Yaklaşımı.....                         | 16 |
| 1.3. Duygusal Emekğin Boyutları.....                    | 19 |
| 1.3.1. Duygusal Gösterim Sıklığı.....                   | 19 |
| 1.3.2. Sarf Edilen Dikkat ve Süre.....                  | 20 |
| 1.3.3. Sergilenmesi Gereken Duyguların Çeşitliliği..... | 20 |
| 1.3.4. Duygusal Uyumsuzluk.....                         | 21 |
| 1.4. Duygusal Emek Davranışları.....                    | 21 |

|                                                        |    |
|--------------------------------------------------------|----|
| 1.4.1. Yüzeysel Davranış.....                          | 21 |
| 1.4.2. Derinlemesine Davranış.....                     | 23 |
| 1.4.3. Samimi Davranış.....                            | 24 |
| 1.5. Duygusal Emeğe Etki Eden Faktörler- Öncüller..... | 25 |
| 1.5.1. Bireysel Faktörler.....                         | 25 |
| 1.5.2. Örgütsel Faktörler.....                         | 27 |
| 1.6. Duygusal Emeğin Sonuçları.....                    | 30 |
| 1.6.1. Bireysel Sonuçlar.....                          | 30 |
| 1.6.2. Örgütsel Sonuçları.....                         | 35 |

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİ**

|                                                      |    |
|------------------------------------------------------|----|
| 2.1. Çatışma Tanımı.....                             | 38 |
| 2.2. Çatışma Süreci.....                             | 38 |
| 2.3. Çatışma Yaklaşımları.....                       | 40 |
| 2.3.1. Geleneksel Yaklaşım.....                      | 40 |
| 2.3.2. Davranışsal (Neo-klasik) Yaklaşım.....        | 41 |
| 2.3.3. Etkileşimci Yaklaşım.....                     | 42 |
| 2.4. Çatışma Türleri.....                            | 42 |
| 2.4.1. Ortaya Çıkış Şekillerine Göre Çatışmalar..... | 42 |
| 2.4.2. Örgüt İçindeki Yerine Göre Çatışmalar.....    | 42 |
| 2.4.3. Çatışmanın Niteliğine Göre Çatışmalar.....    | 43 |
| 2.4.3.1. Fonksiyonel Çatışmalar.....                 | 43 |
| 2.4.3.2. Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar.....         | 43 |
| 2.4.4. Çatışmaya Taraf Olanlara Göre Çatışmalar..... | 44 |
| 2.4.4.1. Bireysel Çatışmalar.....                    | 44 |
| 2.4.4.2. Birden Fazla Tarafın Olduğu Çatışmalar..... | 48 |
| 2.5. Çatışmanın Nedenleri.....                       | 51 |
| 2.5.1. Bireysel Nedenler.....                        | 51 |
| 2.5.2. Örgütsel Nedenler.....                        | 52 |
| 2.5.3. İletişim Temelli Nedenler.....                | 55 |
| 2.6. Çatışmanın Etkileri.....                        | 56 |
| 2.6.1. Çatışmanın Örgüt Üzerindeki Etkileri.....     | 56 |
| 2.6.2. Çatışmanın Birey Üzerindeki Etkileri.....     | 57 |

|                                                                      |            |
|----------------------------------------------------------------------|------------|
| 2.7. Çatışma Yönetimi.....                                           | 58         |
| 2.7.1. Çatışma Yönetimi Modelleri.....                               | 60         |
| 2.7.1.1. Rahim'in Çatışma Yönetimi Stratejileri.....                 | 61         |
| 2.7.1.1.1. İş birliği.....                                           | 61         |
| 2.7.1.1.2. Uyma.....                                                 | 62         |
| 2.7.1.1.3. Hükmetme.....                                             | 63         |
| 2.7.1.1.4. Kaçınma.....                                              | 64         |
| 2.7.1.1.5. Uzlaşma.....                                              | 65         |
| 2.8. Seçilen Çatışma Yönetimi Stratejisi ile Duygusal Emek Davranışı | 66         |
| Arasındaki İlişkiye Yönelik Yapılan Araştırmalar.....                |            |
| 2.9. Araştırmanın Amacı, Modeli ve Hipotezleri                       | 69         |
| <b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM</b>                                                  |            |
| <b>SEÇİLEN ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİSİ İLE DUYGUSAL EMEK</b>         |            |
| <b>DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ</b>                                   |            |
| 3.1. Yöntem.....                                                     | 71         |
| 3.1.1. Örneklem.....                                                 | 71         |
| 3.1.2. Veri Toplama Araçları.....                                    | 73         |
| 3.1.2.1. Demografik Bilgi Formu.....                                 | 73         |
| 3.1.2.2. Duygusal Emek Ölçeği.....                                   | 73         |
| 3.1.2.3. Rahim'in Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği               | 74         |
| 3.2. Bulgular.....                                                   | 75         |
| <b>TARTIŞMA ve ÖNERİLER.....</b>                                     | <b>99</b>  |
| <b>KAYNAKÇA.....</b>                                                 | <b>111</b> |

## TABLÖLAR LİSTESİ

|                                                                                                                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablo 1.1 : Duygusal Emek Modelleri .....                                                                                                                                       | 17 |
| Tablo 3.1 : Demografik Faktörlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....                                                                                                        | 72 |
| Tablo 3.2 : Duygusal Emek Davranışları ve Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Ortalamaları ve Standart Sapmaları .....                                                             | 76 |
| Tablo 3.3 : Duygusal Emek Davranışları ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Korelasyon Tablosu.....                                                                                 | 77 |
| Tablo 3.4 : Gösterilen Derinlemesine Duygusal Emek Davranışının Yordayıcıları Olarak Çatışma Yönetimi Stratejilerine İlişkin Adımsal Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları ..... | 78 |
| Tablo 3.5 : Gösterilen Yüzeysel Duygusal Emek Davranışının Yordayıcıları Olarak Çatışma Yönetimi Stratejilerine İlişkin Adımsal Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....       | 79 |
| Tablo 3.6 : Gösterilen Samimi Duygusal Emek Davranışının Yordayıcıları Olarak Çatışma Yönetimi Stratejilerine İlişkin Adımsal Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....         | 80 |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

|                                                    |    |
|----------------------------------------------------|----|
| Şekil 1.1 : Grandey'nin Duygusal Emek Modeli ..... | 17 |
| Şekil 2.1 : Araştırmanın Modeli .....              | 69 |



## GRAFİKLER LİSTESİ

|                                                                                                                                               |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Grafik 3.1 : Yüzeysel Duygusal Emek Davranışının Yaş Demografik Faktörüne Göre Farklılaşması .....                                            | 82 |
| Grafik 3.2 : İş birliği Stratejisinin Seçilmesinin Departman Demografik Faktörüne Göre Farklılaşması.....                                     | 83 |
| Grafik 3.3 : Uzlaşma Stratejisinin Seçilmesinin Departman Demografik Faktörüne Göre Farklılaşması.....                                        | 84 |
| Grafik 3.4 : Kaçınma Stratejisinin Seçilmesinin Eğitim Seviyesi Demografik Faktörüne Göre Farklılaşması.....                                  | 85 |
| Grafik 3.5 : Kaçınma Stratejisinin Seçilmesinin Eğitim Seviyesi Demografik Faktörüne Göre Farklılaşması .....                                 | 85 |
| Grafik 3.6 : İş birliği Stratejisinin Seçilmesinin Hizmet Süresi Demografik Faktörüne Göre Farklılaşması .....                                | 86 |
| Grafik 3.7 : Hükmetme Stratejisi ile Yüzeysel Duygusal Emek Davranışı Arasındaki İlişkide Cinsiyetin Düzenleyici Etkisi .....                 | 87 |
| Grafik 3.8 : İş birliği Stratejisi ile Derinlemesine Duygusal Emek Davranışı Arasındaki İlişkide Cinsiyetin Düzenleyici Etkisi.....           | 88 |
| Grafik 3.9 : İş birliği Stratejisi ile Samimi Duygusal Emek Davranışı Arasındaki İlişkide Cinsiyetin Düzenleyici Etkisi .....                 | 88 |
| Grafik 3.10 : Hükmetme Stratejisi ile Yüzeysel Duygusal Emek Davranışı Arasındaki İlişkide Yaşın Düzenleyici Etkisi .....                     | 89 |
| Grafik 3.11 : İş birliği Stratejisi ile Derinlemesine Duygusal Emek Davranışı Arasındaki İlişkide Yaşın Düzenleyici Etkisi.....               | 90 |
| Grafik 3.12 : İş birliği Stratejisi ile Samimi Duygusal Emek Davranışı Arasındaki İlişkide Yaşın Düzenleyici Etkisi.....                      | 90 |
| Grafik 3.13 : Hükmetme Stratejisi ile Yüzeysel Duygusal Emek Davranışı Arasındaki İlişkide Medeni Durumun Düzenleyici Etkisi .....            | 91 |
| Grafik 3.14 İş birliği Stratejisi ile Derinlemesine Duygusal Emek Davranışı Arasındaki İlişkide Medeni Durumun Düzenleyici Etkisi.....        | 92 |
| Grafik 3.15 : Hükmetme Stratejisi ile Yüzeysel Duygusal Emek Davranışı Arasındaki İlişkide Eğitim Seviyesinin Düzenleyici Etkisi.....         | 93 |
| Grafik 3.16 : İş birliği Stratejisi ile Derinlemesine Duygusal Emek Davranışı Arasındaki İlişkide Eğitim Seviyesinin Düzenleyici Etkisi ..... | 94 |

|                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| Grafik 3.17 : İş birliği Stratejisi ile Samimi Duygusal Emek Davranışı        |    |
| Arasındaki İlişkide Eğitim Seviyesinin Düzenleyici Etkisi.....                | 95 |
| Grafik 3.18 : Hükmetme Stratejisi ile Yüzeysel Duygusal Emek Davranışı        |    |
| Arasındaki İlişkide Hizmet Süresinin Düzenleyici Etkisi.....                  | 96 |
| Grafik 3.19 : İş birliği Stratejisi ile Derinlemesine Duygusal Emek Davranışı |    |
| Arasındaki İlişkide Hizmet Süresinin Düzenleyici Etkisi.....                  | 97 |
| Grafik 3.20 : İş birliği Stratejisi ile Samimi Duygusal Emek Davranışı        |    |
| Arasındaki İlişkide Hizmet Süresinin Düzenleyici Etkisi.....                  | 97 |
| Grafik 3.21 : Hükmetme Stratejisi ile Yüzeysel Duygusal Emek Davranışı        |    |
| Arasındaki İlişkide Çalışılan Departmanın Düzenleyici Etkisi .....            | 98 |

## GİRİŞ

Küreselleşmeyle beraber iş dünyasında artan rekabet ve gelişen teknolojiyle beraber sadece üretilen ürünler değil; müşterilerin bu ürün ya da hizmete bakış açısı ve değişen müşteri memnuniyeti algısını yönetebilmek için firmaların çalışanlarından bekledikleri müşteri odaklı yaklaşım da değişmiş, gelişmiştir.

Duygusal emek kavramı özellikle hizmet sektörü için önemli bir kavram olup, müşteri memnuniyetinin de merkezine yerleşen duygusal gösterim kurallarıyla şekillenmektedir. Firmalar çalışanlarının müşterilerine karşı davranışlarını istedikleri olumlu etkiyi yaratabilmek için duygusal gösterim kurallarıyla kısıtlamakta ve yönlendirmektedirler. Çalışanlar ise kendilerinden beklenen duygusal davranış gösterimlerini sergileyebilmek için duygusal emek harcamaktadırlar. Bir çalışanın her an ve her gün benzer doğal duygularla müşteriye yaklaşımı, insanın doğası gereği yaşayacağı farklı durumlardan etkilenmesinden dolayı mümkün olmayacağından duygusal düzenlemeye yardım eden bu kontrolün varlığı önemli ve gereklidir. Bununla birlikte müşteriyle çok sık aralıklarla temas kuran çağrı merkezi gibi sektörlerde çalışanların doğal duyguları farklı olsa da kendilerinden beklenen duygusal davranışlara uygun hareket etmeye çalışmaları duygusal emek harcamalarına yol açmaktadır. Duygusal emek kavramı her ne kadar an içinde hizmeti destekleyecek bir uyumlanmayı sağlayarak, olumlu bir etki yaratsa da uzun vadede çalışan için tükenmişlik, işten ayrılma niyeti, düşük performans vb. durumları tetikleyebilmektedir.

Müşteri odaklı yaklaşımda çalışanları zorlayan ve duygusal emek davranışı göstermelerini tetikleyen diğer önemli bir faktör ise müşterilerle yaşadıkları çatışma durumlarıdır. Bu çatışmalar hizmet sektöründe müşteri faydası göz önünde bulundurularak çözülmeye çalışırken, diğer yandan özellikle satış odaklı firmalar için firmanın kendi hedeflerini de önceliklendirmesi gerekmektedir. Bu noktada çalışandan beklenen hem müşteri faydasını koruyan hem de firmanın çıkarları doğrultusunda hareket eden bir yaklaşım ile çatışma süreçlerini yönetmektir. Çatışmaların duyguları tetikleyen durumlar olduğundan yola çıkarsak; çalışanların çatışma durumlarında her zaman müşteriye haklı bulmamaları ve bundan dolayı müşterilerine kızmaları, yardım etmek istememeleri çok olasıdır. Ancak bu durumlarda bile çalışanlardan beklenen müşteriye olumlu ve yapıcı bir yaklaşımla yaklaşmak olacağından çatışma yönetimi süreçleri çalışanlar için yoğun duygusal emek harcanan süreçlere dönebilmektedir.

Bu tez çalışması yukarıda bahsedilen neden ve durumlardan yola çıkarak seçilen çatışma yönetimi stratejisi ile sergilen duygusal emek davranışı arasındaki ilişkiyi analiz etmek için yapılmıştır.

Tez Giriş ve Tartışma bölümleri hariç üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, araştırmanın bağımlı değişkeni olan Duygusal Emek kavramını modelleri, boyutları, öncelleri ve sonuçlarıyla beraber incelenmektedir. İkinci bölümde ise araştırmanın bağımsız değişkeni olan çatışma yönetimi stratejileri; çatışma kavramı, çatışma yaklaşımları, nedenleri, sonuçları ve çatışma yönetimi stratejileri ve araştırmanın iki değişkeni arasındaki ilişkiye yönelik yazında yapılmış çalışmalar yer almaktadır. Üçüncü bölümde ise; araştırmanın metodu, veri toplama araçları, araştırmanın bulguları yer almakta, sonrasında ise tartışma ve öneriler bölümü gelmektedir.

Alan yazını Türkiye ve dünyada incelediğinde çatışma yönetimi stratejisi ve duygusal emek davranışı arasındaki ilişkiye yönelik kısıtlı sayıda çalışmaya ulaşılmaktadır. Özellikle Türkiye’de yapılan çalışmaları destekleyebilmek ve yazına katkı sağlamada bu çalışmanın gelecekteki araştırmalar için farkındalık yaratabileceği ve farklı çıkış noktaları oluşturabileceği ümit edilmektedir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### DUYGUSAL EMEK

#### 1.1. Duygu Kavramı

Bu başlık altında kavramsal olarak duygu tanımlanacak ve araştırma değişkenleriyle yakından ilgili olan duygu düzenleme kavramı açıklanacaktır.

##### 1.1.1. Duygu Tanımı

Tüm canlıların davranışlarının doğası gereği duygusal bir temeli vardır. William James'in (1884), "Duygu nedir?" diye sormasından bu yana duygunun tanımı, bileşenleri ve duyguların sınıflandırmaları üzerine farklı farklı araştırmalar yapılmış ancak ortak bir tanıma varılamamıştır (Ashforth ve Humphrey, 1995: 99).

İnsanların yaşadıkları duyguların; ailelerine, tercihlerine ve yaşantılarına etkileri sosyoloji ve psikoloji gibi birçok araştırma alanının odağında kalmıştır.

M.Ö 500 yılında Heraklitus, duyguya dair ilk tanımı yapmış ve sonrasında Aristo duyguları sınıflandırmıştır. Spinoza ise duyguyu arzu, mutluluk ve üzüntü değişkenlerinin bir araya gelmesiyle tanımlanmıştır (Sayan, 2002:4).

Türk Dil Kurumu duyguyu

- Duyularla algılama, his,
- Önsezi,- Belirli nesne, olay veya bireylerin insanın iç dünyasında uyandırdığı izlenim,
- Nesneleri veya olayları ahlaki ve estetik yönden değerlendirme yeteneği ve
- Kendine özgü bir ruhsal hareket ve hareketlilik, olmak üzere beş farklı tanım ile açıklanmıştır (www.tdk.gov.tr).

Ashforth ve Humphrey'e göre duygu, "özel bir his durumu" olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımda neşe, sevgi, kızgınlık vb. gibi temel duygular ile utanma, kıskançlık ve suçluluk gibi sosyal duygular bir aradadır. Ashforth ve Humphrey, bu his durumunun yoğunluğuna, sıklığına, süresine, tutarlığına ve değerine göre farklılık gösterebileceğini belirtmiştir (Ashforth ve Humphrey, 1995: 99).

Bir diğ er tanıma g ore ise duygular; farklı duygusal durumların deneyimlenmesi sonucu belirli bir uyarılma biçimi oluşturan çok y onl u durumlardır (Burns ve Neisner, 2006’dan akt. Karadayı ve Alan, 2013: 94). Bir kadının kullandığı yeni bir deterjanın kıyafetten çim lekesini çıkardığını g ord üğ unde hissettiğı memnuniyet ya da gidilen bir restaurantta alınan k ot u bir hizmetten   t r u duyulan   fke bu durumlara örnek g  sterilebilir.

Goleman (1995: 359) duyguyu; bir his ve bu hisse  zg u d    nceler, psikolojik ve biyolojik haller ve bir dizi hareket eğılimi olarak tanımlamıştır.

Barutçugil ise duyguyu, hislerde ve zihinsel tutumda fizyolojik değışiklikler ve açıklayıcı davranışlarla birlikte ortaya çıkan bir “hareket” olarak tanımlamıştır (Barutçugil, 2004: 73).

Başka bir tanımda ise duygunun yalnızca içsel dünyamızı ilgilendirmediğı ve salt biyolojik bir kavram olmadığı, aynı zamanda çevreyle uyum sağılayıcı ya da uyumu bozucu, kişiyi harekete geçiren ya da durağıanlaştıran y onleri de olduğı belirtilmiştir (Hebb, 1958: 109-113).

Duyguların, bireyin i  dünyası (d    nceleri,  n yargıları, inançları vb.) ve davranışlarıyla – hareketleriyle ilgili olmasının yanında; dış dünya ile de yakın etkileşim içinde olduğunu ve çevresel faktörlerden olumlu ya da olumsuz etkilenecek benzer şekilde çevresini de etkileyebildiğı de bir gerçektir (Erken, 2016).

Buradan yola çıkararak bireyin duygularının iş hayatında önemli bir yeri ve etkisi olacağını da vurgulamak önemlidir.

Hedonik yaklaşıma g ore, duygular temelde iki kategoriye ayrılır: Pozitif, keyif veren duygular ve negatif, keyifsiz duygular. Watson & Clark (1988) da yaptıkları tanımlamayla duygusal deneyimin iki boyutunu; pozitif duygulanım (duygusal uyum ve keyif veren duyguları deneyimleme eğılimi) ve negatif duygulanım (duygusal uyumsuzluk ve keyifsizlik veren duyguları deneyimleme eğılimi) olarak açıklamışlardır (Watson & Clark, 1988: 21).

Pozitif duygular; faydaları elde tutma, başarma ihtiyacı ve pozitif d    nceyle tanımlanır. Neşe, keyif, heves ve tatmin gibi duygular pozitif duygular olarak

örneklenir. Negatif duygular ise kayıplar, endişe verici durumlar, travmatik olaylar, hüsrana uğrama hali ve negatif düşüncelerle açıklanır. Kendini faydasız ya da değersiz hissetme, umutsuzluk, keder, kızgınlık, içine kapanıklık, hayak kırıklığı ve utanç gibi duygularla örneklendirilir (Andrieş, 2009: 21).

Hayatta olduğu gibi iş hayatı süresince de insanlar sadece pozitif duygular yaşamaz, negatif duygu durumlarıyla da baş başa kalırlar. Pozitif duyguların işe yansması kişinin başarısını ve iş deneyimini iyi yönde etkileyebilirken, özellikle yoğun negatif duygulanımlar bazı durumlarda kişilerin işlerini olması gerektiği gibi yapmasını zorlaştırıp, işveren tarafından istenmeyen müşteri deneyimlerinin yaşanmasına sebebiyet verebilir.

### **1.1.2. Duygu Düzenleme**

İnsanlar bilinen en eski zamanlardan beri duygularını yaşarken onları kontrol etmenin bir yolunu aramışlardır. Duyguları tanımak ve düzenlemek bireyin sosyal ve psikolojik işlevselliği açısından önemlidir.

Duygu düzenleme araştırmalarında öne çıkan yaklaşımlardan biri stres ve baş etme yaklaşımıdır (Gross,1999: 554). Fizyolojik stres ve baş etme, temellerini psikanalitik yaklaşımdan alırken; uyarlayıcı ve bilinçli baş etme süreçleri ve durumsal değişkenlere odaklanması yönleriyle psikanalitik yaklaşımdan ayrılır. Duygu düzenleme konusundaki araştırmaların çoğu bu yaklaşımdan yararlanır (Gross, 1998: 274).

Gross, duygu düzenlemeyi beş farklı duygu düzenleme süreciyle açıklamaktadır. Bu beş farklı süreci, duygular ortaya çıkmadan oluşan öncül odaklı duygu düzenleme ve duygular ortaya çıktıktan sonra oluşan tepki odaklı duygu düzenleme başlıkları altında toplamıştır. Durum seçimi, durum değiştirme, dikkati yönlendirme ve bilişsel değişim süreçlerini öncül odaklı duygu düzenleme, tepki biçimlendirme süreci ise tepki odaklı duygu düzenleme başlığı altında yer almaktadır (Gross, 1998: 281-282).

Durum seçimi süreci, kişinin; arzu ettiği duygulara kişiyi götüreceğini düşünülen ya da arzu etmediği durumlardan kaçınmasını sağlayacak durumları seçmesine dayalıdır. Kötü geçen bir günün sonunda komik bir film izleme ya da

saldırgan bir çalışma arkadaşından uzak durma gibi davranışlar bu süreç için örnek gösterilebilir (Gross ve Thompson, 2007: 11).

Durum değiştirme süreci, kişinin var olan durumu daha etkili yeni bir durumla değiştirmesine dayalıdır. Bu süreç dışsal durumlar için söz konusudur.

İçsel durumlardaki değişiklikler bilişsel değişim ile gerçekleştirilir. Yönetici ile astı arasında öfke içeren bir etkileşimin yönünün, astın oldukça üzgün görünmesinden dolayı değişebilmesi bu süreç için örnek gösterilebilir (Gross ve Thompson, 2007: 12).

Dikkati yönlendirme süreci, çevreyi değiştirmeden duyguları değiştirmenin mümkün olmayacağına dayalıdır. Kişiler duygularını etkileyebilmek için dikkatlerini yönlendirirler. Bu sürece durum seçiminin içsel versiyonu olarak da bakılabilir. Zihin dağıtma, dikkati bir noktada toplama ya da derin düşünme stratejileri bu süreçte kullanabilecek stratejilere örnek gösterilebilir (Gross, 1998, 284; Gross ve Thompson, 2007:13).

Bilişsel değişim süreci ise durumun taşıdığı anlamla baş edebilmek için bilişsel değerlendirmelerde değişiklik yapmaya dayalıdır. Mülakat yapan kişinin, mülakatı karşısındaki kişinin değerini belirleme anı yerine, kişinin ne ölçüde istekli olduğunu anlama fırsatı olarak görmesi bu sürece örnek gösterilebilir. Bu aşamada yeniden değerlendirme süreci de yeni bir süreç olarak öne çıkar. Yeniden değerlendirme, durum değerlendirmesinde anlamın yeniden yorumlanması ve buna bağlı olarak duygusal etkinin değiştirilmesidir. Kişinin kendisine yapılan bir şakayı yeniden değerlendirip hakaret olarak yorumlaması ve verdiği duygusal tepkiyi değiştirmesi buna örnek gösterilebilir (Gross, 1998:284; Gross ve John, 2003: 349).

Tepki düzenleme süreci duygu düzenleme süreçlerinden bir diğeridir. Bu süreç tepki eğilimleri ortaya çıktıktan sonra oluşur. Tepki düzenleme, kişinin mümkün olduğu kadar doğrudan doğruya fizyolojik, yaşantısal ya da davranışsal tepkilerini düzenlemeye çalışmasıdır. Yaşanan olumsuz bir duygunun fizyolojik ve yaşantısal etkilerini azaltmak için egzersiz yapmayı ya da dinlemeyi seçme; ilaç alma, alkol ya da sigara içme gibi alternatifler bu sürece örnek olarak gösterilebilir. Tepki düzenleme sürecinde uygulanan bir diğer strateji ise bastırma stratejisidir. Bastırma ile devam eden duygu-ifade davranışı engellenir. Bir kart oyunu esnasında eli çok iyi olan bir oyuncunun bunu diğer oyunculara belli etmemek için poker yüz ifdesi takınması buna

örnek gösterilebilir. Gross'a ait olan bu duygu düzenleme modeline göre duygu, içsel ve dışsal duygu işaretlerinin değerlendirilmesi ile başlar. Değerlendirmeler davranışsal, yaşantısal ve fizyolojik tepki eğilimlerini tetikler. Bu eğilimler değiştirilebilir ve duygusal tepkiler bu değişimler ile son hallerine kavuşur (Gross, 1999: 559).

### 1.1.3. Duygusal Zekâ

1980'li yıllara kadar bilişsel olmayan zekâ türleri hakkında yapılan araştırmalar, bilim dünyasında gerektiği kadar önem kazanmamıştır. Gardner (1983), zekanın bilişsel faktörlerin yanı sıra; duygusal ve güdüsel faktörlerden de kaynaklandığını belirttiği çoklu zekâ kuramıyla, sekiz farklı zekâ türünden (sözel, mantıksal, görsel, ritmik, kinestetik, sosyal, içsel ve doğacı) bahsetmiştir. Bu zekâ türlerinden içsel ve sosyal zekâ, duygusal zekanın temelini oluşturmuştur (Gardner, 1999: 25-30).

Duygusal zekâ kavramının ilk tanımlayan Salovey ve Mayer (1990:189) olmuştur. Salovey ve Mayer duygusal zekayı “kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını bilme ve ayırt edebilme yeteneğiyle duyguları kontrol etme ve düzenleme yoluyla düşünce ve davranışlarını kullanabilme yeteneğini içeren bir sosyal zekâ türü” olarak tanımlamıştır (Salovey ve Mayer, 1990:18). Salovey ve Mayer'in tanımı duygusal zekayı; duyguların ifade edilmesi, duyguların düzenlenmesi ve problemlerin çözümünde duyguların kullanılması olarak üç başlıkta inceler (Güney, 2000: 59-65).

Goleman (1995) ile duygusal zekâ kavramı dünyada bilinir hale gelmiştir. Goleman duygusal zekayı beş boyutla tanımlamıştır. Bu boyutlar öz bilinç, kendi duygularını yönetme, empati, motivasyon ve sosyal becerilerdir. İlk üç boyutta kişisel yeterlilikler, diğer üç boyutta ise sosyal yeterlilikler yer almaktadır (Goleman, 2001: 38-39).

Araştırmacılar tarafından iki duygusal zekâ modeli daha geliştirilmiştir. Bu modeller Bar-On (1997) ve Cooper ve Sawaf (2000)'a aittir. Salovey ve Mayer (1990) duygusal zekâ modelini bir yetenek modeli şeklinde tanımlamış ve duyularla mantık yürütme becerisi gibi yetenekleri bu modele dahil etmiştir. Diğer araştırmacılar ise

kavramı karma modellerle açıklamış ve bu modellerde; duygusaları kullanabilme yeteneğine, sosyal becerilere ve davranışlara yer vermişlerdir (Savaş, 2012: 17)

Goleman'a göre kişiler doğuştan temel duygusal zekâ becerilerine sahip oldukları durumda, bu duygusal yeterlilikleri sonradan öğrenebilir ve geliştirebilirler (Goleman, 2001: 36). Kişiler sezgilerinin ve duygularının farkına vardıkça, kendini daha doğru yönlendirir ve verecekleri kararlarla, alacakları aksiyonlara dair kendilerine besledikleri özgüvenleri gelişir.

Duygusal zekâ aynı zamanda bireylerin ortama kolay uyum sağlayabilen, karşılaştıklarını sorunlara çözüm üretebilen ve duygularını kontrol edebilen; duygularını kullanmada özgür hisseden bireyler olmalarına yardım eder (Shapiro, 2002). Garsonlar, hemşireler, öğretmenler ve çağrı merkezi çalışanları gibi ağırlıklı sosyal iletişim gerektiren mesleklerde duygusal zekâ becerileri çalışanların kendilerinden beklenen performansı göstermeleri için çok önemlidir.

## **1.2. Duygusal Emek**

Bu bölümde duygusal emek kavramı ve duygusal emekle ilişkili olan kavramlar açıklanmaktadır.

### **1.2.1. Kavram Olarak Duygusal Emek**

Günümüzde kalitenin önemi özellikle hizmet sektöründe giderek artmaktadır. Hizmet kalitesinin sağlanmasında duygusal emek kullanımı temel koşullardan biri olarak görülmektedir.

Özellikle hizmet sektöründe yer alan işletmelerde, işletmenin mümkün olan en iyi hizmeti müşterilerine ulaştırabilmesi için çalışanlarının duygularına ihtiyacı vardır. İşletmeler çalışanlarından hizmet sunarken kurum politikaları ve stratejileriyle uyumlu davranmalarını beklemektedir. Bu uyum süreci duyguların yönetilmesini de kapsamaktadır. Bundan dolayı işletmeler çalışanların müşterilerle iletişimlerinde kendilerini ifade etme biçimlerini kontrol etmeye başlamışlardır (Seçer ve Tınar; 2004: 272).

Sosyal psikoloji alanı duygu ve hissetme konusunda iki yaklaşımdan bahseder. Bu yaklaşımlar organizmik ve etkileşimsel yaklaşım olarak ikiye ayrılır. Organizmik yaklaşım duyguyu, içgüdü ve dürtülere bağlı ani bir refleks olarak ortaya çıkan bir durum olarak tanımlar ve sosyal faktörlerin duyguların oluşumunda etkili olmadığını kabul eder. Sosyal faktörler sadece duyguların yansıtılması, gösterilmesi sürecinde etkilidir. Bu durum duyguların bir başkası tarafından yönetilemediği yorumunu destekler. Etkileşimsel yaklaşım ise duyguların oluşumunda sosyal boyutun önemine dikkat çeker. Bu yaklaşıma göre sosyal faktörler, duyguların ifade edilmesinin yanı sıra; duyguların sınıflandırılması, yorumlanması ve yönetilmesi süreçlerinde de etkilidir (Hochschild, 1979: 553-554). İnsanlar yaşamlarında bir dizi ilişki ağına sahiptir ve bu ilişki ağları arasında duygularını toplumda yer alan belirli kural ve ritüeller yönetmeye başlarlar. Böylelikle duruma uygun davranmak için gerekli beceriyi kazanırlar. Dolayısıyla duygu yönetiminde günlük sosyal ilişkilerin yansması vardır (Payne, 2006: 7). Bu yaklaşım ile duyguların yönetebilmesi sürecinden bahsedilebilmektedir.

Emek kavramı söz konusu edildiğinde duygusal emek; fiziksel ve zihinsel emekten farklı, üçüncü tür bir emek olarak karşımıza çıkar. Çalışanların dönüştürdükleri bilgi ve yetenek zihinsel emeği tanımlarken, organizasyon amaçları için harcadıkları çaba da fiziksel emek olarak tanımlanır (Kaya, 2009: 11). Bu durumda duygusal emek, fiziksel ve zihinsel emeğe ek olarak; çalışanların kurumların onlardan bekledikleri duyguları göstermek için harcadığı çaba olacaktır.

1979 yılında, Hochschild duygu yönetimi ve aile rolleri üzerine bir makale yayınlanmış ve devamında bu makalesini 1983 yılında basılan “Yönetilen Kalp” (Managed Heart: Commercialization of Feeling) adlı kitabı takip etmiştir. Bu kitabında Hochschild duygusal emeği; çalışanların duygularını düzenleyerek gözlemlenebilecek yüz ve beden hareketleriyle karşı tarafa yansıtması olarak tanımlanmıştır.

Duygusal emek davranışında duyguların düzenlenmesi ve nasıl yansıtılacağı konusunu netleştirmek için “duygu kuralları” ve “gösterim kuralları” adıyla iki kavram ortaya çıkmıştır. Bu kavramlar oluşurken örgüt kültüründeki temel inanç ve değerlerle şekillenir (Seçer, 2007: 827).

Duygu kuralları, belirli bir durum için hangi duygunun hissedilmesinin uygun olduğunu tanımlayan kurallardır (Hochschild, 1990: 122). Gösterim kuralları ise dışa vurulan davranışı tanımlamak içindir (Ashforth ve Humphrey, 1993: 89).

Duygusal emek, çalışanların örgütlerdeki rollerinin gerekliliklerinden biri olarak, onlardan beklenen duygusal davranış gösterimlerine uygun hareket etmeleri için gereken çabadır. Duygusal emek davranışı sergilemeden müşterilerinin duygularını etkilemek ve kurumsal hedeflere ulaşmak mümkün olmadığından dolayı kurumlar, çalışanlarının beklentiye uygun şekilde duygusal gösterimde bulunmalarını isterler (Diefendorf ve Gosserand, 2003: 945).

### **1.2.2. Duygusal Emekle İlişkili Kavramlar**

Bu bölümde duygusal emekle ilişkili kavramlar duygusal davranış kuralları ve uyma davranışı olmak üzere iki başlıkta incelenmektedir.

#### **1.2.2.1. Duygusal Davranış Kuralları**

Sosyal psikolojide duygu ve hissetmeye yönelik yer alan iki yaklaşımdan biri olan etkileşimsel yaklaşıma göre kişiler sosyal yaşamda birçok ilişkiler ağına sahiptirler ve bu süreçte duygularını belirli gelenek ve sosyal yapı tarafından şekillendirilmiş kurallarla yönetir. Hochschild bu kuralları “hissetme kuralları” olarak tanımlar. Kişi pek çok durumda nasıl davranacağını ve kendinden ne beklediğini bilir. Ne zaman birine kızma hakkı olabileceğini ya da yakınlarından birini kaybettiğinde üzülmeye gerektiğini bilmek gibi durumlar hissetme kurallarına örnek gösterilebilir (Hochschild; 1979: 563-564).

Hissetme kuralları işgörenler açısından tanımlanıp belirlendiğinde duygusal davranış kuralları olarak adlandırılır. Bu kurallar çalışanların içsel durumlarından çok davranışlarına odaklanır. İşgörenler çalışanlarının belirlenen davranış kurallarını yansıtmalarını bekler, böylece çalışanlarını takip ve kontrol edebilir (Öz, 2007: 19).

Duygusal gösterim kuralları; kişiler için sosyal etkileşim süreçlerinde hangi duyguların uygun olacağını ve hangilerinin uygun olmayacağını belirleyen normlar ya da beklentiler olarak tanımlanır (Ekman ve Oster, 1979). Örgütsel gösterim kuralları

olumlu duyguların gösterimi ve olumsuz duyguların bastırılmasına yönelik bütüncül beklentiler içerir (Brotheridge ve Grandey, 2002; van Maanen ve Kunda, 1989).

Grandey (2003), duygusal davranış kurallarını, hizmet sektöründe çalışan işgörenlerin davranışlarını yönlendiren standartlar olarak tanımlar (Öz, 2007: 21).

Yapılan araştırmalar sonucunda duygusal davranış kuralları; birleştirici kurallar, ayırtedici kurallar ve bastırıcı kurallar olarak üç farklı şekilde gruplanmıştır. Birleştirici kurallar olumlu duyguların yansıtılması ve olumsuz duyguların bastırılmasını ifade eden kurallardır. Ayırtedici kurallar güvenlik görevlilerinin gerekli olduğu zamanlardaki davranışlarını düzenlemede geçerli olan kurallardır. Bastırıcı kurallar ise terapistler ya da hakimler gibi tamamen tarafsız olunması ve duyguların yansıtılmaması gereken durumlar için geçerli olan kurallardır (Grandey ve Brauburger, 2002' den aktaran Öz, 2007: 19: 20).

Duygusal davranış kurallarının çalışana aktarılması için üç farklı yol izlenebilir. İlk yol bu duygusal davranış kurallarını çalışana işe alım görüşmelerinde aktarmak ve uygun olup olmayacağını değerlendirmektir. Seçim süreci kişinin bu davranışları değerlendirmesi ve uygunluğuna göre sonuçlandırılır. İkinci yol ise belirlenen davranış kurallarının öğretilmesi için oryantasyon programlarından ve ek eğitimlerden destek alır. Kişiye uyum sağlaması ve sosyalleşmesi sürecinde eğitimler verilerek duygusal davranış kuralları aktarılır. Üçüncü olarak ise, kişinin ondan istenen davranış kurallarına uyması ya da uymaması durumunda uygulanan ödül ve ceza sisteminden bahsedilebilir. Çağrı merkezi sektöründe çalışanlar telefonları günün saatine uygun bir açılış cümlesiyle açarlar. Belirlenen saate uygun açılış cümlesinin kullanılmaması durumunda kişilerin performans puanları düşer.

#### **1.2.2.2. Uyma Davranışı**

Bireyler günlük hayatlarındaki tutum ve davranışlarında etraflarındaki kişi veya kişilerden etkilenirler. Kişilerin davranışlarını şekillendiren bu etki “sosyal etki” olarak tanımlanır. Sosyal etki bireyleri çevrelerindeki kişilerin davranışlarına uymaya yöneltir ve bunun sonucu olarak toplumda birbirine benzer davranışlar sergileyen bireyler olur (Kağıtçıbaşı, 2005: 279).

Duygusal emek açısından uyma davranışı ele alındığında, uyma halinin örgüt içinde duygusal gösterim kuralları ile sağlandığı ve böylece çalışanların davranışlarında standartlaştırma yapılabildiği söyleyenebilir. Çalışanlar kendilerinden beklenen davranış kuralları doğrultusunda onlardan istenen davranışı sergilemek için duygusal emek gösterirler (Öz, 2007: 25-27).

Kişi bir fayda sağlamak için uyma davranışı gösterir ve dolayısıyla bu fayda kişiden kişiye farklı tanımlanabilir. Kelman 1961 yılında bireylerin itaat, özdeşleşme ve benimseme olarak 3 farklı uyma davranışı gösterdiğini belirtir (Kelman 1961: 62).

**İtaat** davranışında çalışanlar, beklenen davranışa uymadıkları durumda ortaya çıkacak sonuçtan çekindikleri için uyma davranışı gösterirler. Uyma davranışı sergileyerek ceza almamak ya da kötü bir durumlar karşılaşmamak isterler. **Özdeşleşme** davranışında çalışanlar birisine ya da birilerine benzeyebilmek (fikrine ve ona), birilerinin üzmek ve o kişilere hoş görünmek için uyma davranışı gösterirler. Uyulan kişiler uyma davranışı gösteren kişiler için değerlidir. **Benimseme** davranışında ise bireyler kendilerinden beklenen duygusal gösterim kurallarının gerçekten doğru olduğuna inanır ve bundan dolayı uyma davranışı gösterirler (Kelman 1961: 62-67).

### 1.2.3. Duygusal Emek Yaklaşımları

Bu bölümde duygusal emek kavramına farklı bakış açıları, boyut ve faktörlerle açıklık getiren dört temel modelden bahsedilecektir. Bu modeller:

- Hochschild Modeli (1983)
- Ashforth ve Humphrey (1993)
- Morris ve Feldman Modeli (1996)
- Grandey Modeli (2000)

#### 1.2.3.1. Hochschild Yaklaşımı (1983)

Duygusal emek kavramını ilk kez kullanan yazarlardan Hochschild, çalışanların müşterilerle kurdukları ilişkiyi tanımlarken; çalışanları aktör, müşterileri seyirci, işyerini ise sahne olarak; süreci ise sahnelenen bir oyun olarak tanımlamıştır (Hochschild, 1983). Bu benzetme ile Hochschild, tıpkı sahnede seyircilerine rollerini

doğal ve samimi olarak yansıtmaya çabasında olan tiyatro oyuncularını gibi çalışanların da performansları için kendilerinden beklenen davranış ve duyguları müşterilere benzer samimiyette ve doğallıkta yansıtmaya çalıştıklarını belirtir. Bu sahnenin gereği olarak ücret karşılığında gerçekleşen duygu yönetimi için harcanan emek tiyatrocular için rol yapma olurken, çalışanlar için de duygusal emek olarak adlandırmıştır.

Hochschild hosteler üzerine yaptığı bir çalışmada Delta havayollarındaki eğitim merkezinin kurslarına dahil olmuş ve bu süreçte hosteslerin tepkilerini gözlemlemiştir. Hosteslerin kendilerine gülümsemeleri gerektiğinin telkin edildiğini ama gülümsediklerinde bu gülümsemeler için aidiyet hissetmediklerine yönelik dönüşler almıştır (Hochschild, 1983: 8).

Çalışanlardan müşteriyle etkileşimde oldukları süre boyunca kendi hissettikleri duyguları ve psikolojik durumlarını göz ardı ederek; müşterilerine daimî bir olumlu tutum ve tavır içinde davranmaları istenir. Bu zorunluluk hali çalışanları iki ayrı seçimle başbaşa bırakır: Gerçekten hissetmedikleri bir duyguyu gerçekten değiştirmeden, hissediyormuş gibi davranmak ya da kendilerinden beklenen duyguyu gerçekten hissetmek için çaba sarfetmek. Hochschild bu iki davranışın da duygusal emek gerektirdiğini belirtmiş ve bu davranışları sırasıyla: yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış olarak adlandırmıştır (Hochschild, 1983: 35-38).

Hochschild, meslekleri duygusal emek kullanılan ve duygusal emek kullanılmayan meslekler olarak iki gruba ayırmıştır. Hochschild'e göre bir mesleğin duygusal emek kullanılan bir meslek olması için aşağıda yer alan üç kriteri barındırması gerekir (Hochschild, 1983: 7).

1. Müşterilerle telefonla ya da yüz yüze etkileşim içinde olmalıdır.
2. Çalışanların değil, müşterilerin duyguları ön planda olmalıdır.
3. Çalışanlar ve müşteriler arasındaki etkileşimde kurumun kontrolü olmalıdır.

Hochschild bu kriterlere uyan meslekleri çalışanlarını; serbest meslek yapan çalışanlar, işletmeciler, yöneticiler, satış alanında çalışan satış görevlileri, memur olarak çalışanlar ve evlerde çalışan hizmetliler olarak sıralamıştır.

Hochschild'in bu yaklaşımı tüm duygusal emek gerektiren mesleklerin aynı oranda duygusal emek gerektireceğini varsayması ve duygusal davranış kurallarını anlama ve dönüştürmede ortaya çıkabilecek bireysel farklılıkları göz önünde bulundurmamasından dolayı eleştiri almıştır (Gosserand, 2003: 96; Grandey, 1999: 33).

### **1.2.3.2. Ashforth ve Humphrey (1993)**

Ashforth ve Humphrey, duygusal emeği “belirli davranış gösterim kurallarına uygun duyguların yansıtılması ” olarak tanımlamıştır. Bu yaklaşım ile Ashforth ve Humphrey, Hochschild yaklaşımından farklı olarak duygu yönetimini değil, davranış yönetimini merkeze koymuşlardır (Ashforth ve Humphrey, 1993: 90). Bu yaklaşım ise Ashforth ve Humphrey, bireylerin hissettikleri duygulardan ziyade bu duyguları davranış olarak nasıl yansıttıklarını önemsemişlerdir (Güngör, 2009: 171). Duyguyu bu bakış açısıyla soyut olmaktan çıkarıp, somutlaştırmışlardır (Beğenirbaş, 2013: 94-101).

Ashfort ve Humprey, bu yaklaşımla duygusal emek kavramını; “kişinin, başkalarının kendisini hakkındaki düşüncelerini yönlendirme ve değiştirme girişi” olarak açıklamış ve izlenim oluşturma çabası olarak görmüştür (Qadir, 2016: 34) Bu izlenim oluşturma çabasında sosyal normlardan etkilenen duygusal gösterim kuralları etkilidir.

Ashforth ve Humphrey (1993) modeli sosyal kimlik teorisine dayandırmışlardır. Çalışanların duygusal emeğin istenmeyen etkilerini azaltmak için mesleki rolleriyle kendilerini tanımlayabilmeleri ve rollerine göre kendiliklerin şekillendirdiklerini belirtmişlerdir. Çalışanların iş gereği sergiledikleri davranışları, rolleri; kendiliklerinin hayati, anlamlı ve saygın bir parçası olarak gördükleri durumda daha az duygusal uyumsuzluk ve öz-yabancılaşma yaşadıklarını belirtmişlerdir (Qadir, 2016: 34–35).

Duyguların gösterilmesindeki davranışlar çalışanların kendilerini, kendilerinden beklenen duygusal davranış kurallarıyla ne kadar özdeş hissettiklerine bağlı olarak değişkenlik gösterir. Duygusal davranış kurallarının içselleştirilmesiyle duygu düzenleme çalışanlar için doğal bir süreç haline gelir (Bonano'dan alıntılan Sutton, 2004: 380). Ashforth ve Humphrey, duygusal emek davranışlarını tanımlarken yüzeysel ve derinlemesine davranışa ek olarak samimi davranış da tanımlamıştır.

Samimi davranış, çalışanın kendisinden beklenen duygu gösterimindeki duyguyu doğal olarak (içlerinden gelerek) hissetmesi halinde sergileyeceği davranıştır. Çalışan bunu doğal olarak hisseder ve sergiler (Ashforth ve Humphrey, 1993: 91-94).

Ashforth ve Humphrey yaklaşımlarıyla duygusal emek teorisine iki açıdan katkı sağlamıştır. Bunlardan ilki, istenen davranışların sergilenmesinin müşteriler tarafından ne kadar samimi bulunduğu ölçülmesidir (Gosserand, 2003: 87). İkincisi ise, samimi davranışın ortaya konması için özdeşleşme sürecinin gerekliliğine yapılan vurgudur (Gosserand ve Diefendorff, 2005: 948). Bu iki katkıyla ilk defa duygusal emek kavramının olumlu sonuçları da olabileceğine dikkat çekilmiştir

#### **1.2.3.3. Morris ve Feldman Modeli (1996)**

Morris ve Feldman duygusal emeği, çalışanın iş süreçlerinde davranış kurallarına uygun duyguları sergileyebilmek için harcaması gereken çaba, plan ve kontrol olarak tanımlamaktadırlar (Morris ve Feldman, 1996: 987).

Morris ve Feldman, çalışanın kendinden göstermesi beklenen duygu ile hissettikleri aynı olsa da işverenin ondan tam olarak beklediği davranışı gösterebilmesi için az da olsa çaba göstermesi gerektiğinin altını çizmektedirler (Morris ve Feldman, 1996: 989 - 994). Çalışan işverenin istediği duyguyu hissediyor olsa bile, bu duyguyu hangi davranışlarla yansıtacağını duygusal davranış kurallarına göre belirler; kendi karar veremez. Bu da her şekilde harcanması gereken bir emek ve çabayı doğurur (Beğenirbaş, 2013: 94-101).

Bu model harcanan duygusal emek düzeyinin koşullara bağlı olarak değişebileceğini öne sürmüştür. Bu koşulları ise “Duygusal Emek Boyutları” adı altında aşağıdaki dört boyut olarak tanımlamaktadır (Arıkan Saltık ve Asunakutlu, 2016: 109-111).:

- Duygu gösterim sıklığı (duygusal davranışın gösterilmesindeki sıklık)
- Gösterim kurallarına verilen önem (dikkat)
- Gösterilmesi gereken duyguların çeşitliliği
- Duygusal uyumsuzluk

Morris ve Feldman modelinde önceller – boyutlar ve sonuçlar olmak üzere üç ana başlık yer almaktadır (Morris ve Feldman, 1996: 993). Modelde yer alan önceller aşağıdaki gibidir:

- Duygusal davranış kurallarının açıklığı
- Davranışların izlenebilme rahatlığı
- Cinsiyet
- Görev rutinliği

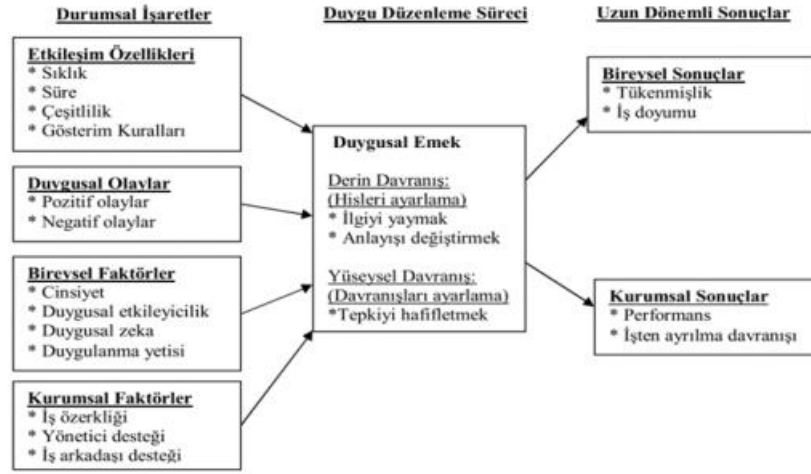
Morris ve Feldman modeli, duygusal emeğin öncelleri ve boyutlarına dair yaptığı tanımlamalarla diğer yaklaşımlardan farklılaşmıştır.

#### **1.2.3.4. Grandey Modeli (2000)**

Grandey (2000) şimdiye kadar bahsedilen tüm modelleri kapsayacak bir model sunmuş ve duygusal emeğin ancak bu şekilde doğru ve eksiksiz açıklanabileceğinin altını çizmiştir. Sentez olarak sunduğu modeliyle duygusal emek kavramını bütüncü bir bakış açısıyla yorumlamıştır (Grandey, 2000:98).

Grandey duygusal emeği “Çalışanların örgütün hedeflerini yerine getirmek için duygularını ve duygu gösterimlerini düzenleme sürecinde harcadıkları çaba” olarak tanımlamıştır (Grandey, 1999:8).

Grandey şimdiye kadarki modellerin sırasıyla “müşteri etkileşimi” (1983), “gözlemlenebilen davranışlar” (1993), “duygusal çelişki” (1996) açısından duygusal emeğe önemli katkıları olduğunu vurgulamış ve ek olarak **“duygu düzenleme”** kavramını modeline dahil etmiştir. Duygusal emek sürecinin getireceği olumsuz sonuçların olumlu sonuçlara dönüştürülebileceğini belirtmiştir (Gosserand, 2003: 14). Duygu düzenleme ile işgörenler duygularını düzenler ve tepkilerini beklenene uygun olacak şekilde kontrol edebilirler (Goss, 1998: 273). Başka bir deyişle duygu düzenleme süreci kişinin göstermeyi tercih edeceği duygusal emek davranışıyla özdeşleşir. (Qaidir, 2016: 36) Modelde derinlemesine davranış ve yüzeysel davranış olarak iki farklı duygusal emek davranışını yer almaktadır. Grandey’nin oluşturduğu model detaylarıyla beraber Şekil 1.1’de gösterilmiştir.



**Şekil 1.1 : Grandey'nin Duygusal Emek Modeli**

Dört farklı duygusal emek modelinin kurucuları, yaptıkları duygusal emek tanımları, odak noktaları ve farklılıkları Tablo 1.1'de özetlenmiştir.

**Tablo 1.1. : Duygusal Emek Modelleri**

| Araştırmacı                   | Duygusal Emek Tanımı                                                                                          | Model Detayları                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hochschild (1983, 989)</b> | “çalışanların duygularını düzenleyerek gözlemlenebilecek yüz ve beden hareketleriyle karşı tarafa yansıtması” | <ul style="list-style-type: none"> <li>Psikoloji tabanlı bakış açısına sahiptir.</li> <li>Çalışanlar müşterilerin kendilerini önemli hissetmelerinden sorumludur.</li> <li>Çalışanların nasıl hissettiği ve nasıl davrandığına odaklıdır.</li> <li>Yüzeysel ve Derinlemesine Davranış olarak iki farklı rol yapmadan bahsetmektedir.</li> <li>Duygusal emek çalışan için kötü ve kaçınılması gereken bir durumdur.</li> <li>“müşteri etkileşimi”</li> </ul> |

|                                    |                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ashforth ve Humphrey (1993)</b> | “belirli davranış gösterim kurallarına uygun duyguların yansıtılması”                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hochschild’in aksine, gözlemlenebilen davranışa; iş performansı ile duygusal emek arasındaki ilişkinin örgüt hedeflerine etkisine odaklıdır.</li> <li>• Yüzeysel Davranış, Derinlemesine Davranış ve Samimi davranış olarak 3 farklı duygusal emek davranışında bahsetmektedir.</li> <li>• Duygusal emeğin her durumda çalışan için kötü ve kaçınılması gereken bir şey olmayacağını, kimi zaman olumlu getirileri de olacağını belirtir.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Morris ve Feldman (1996)</b>    | <p>“çalışanın iş süreçlerinde istenen davranış kurallarına uygun duyguları sergileyebilmek için harcaması gereken çaba, plan ve kontrol”</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• “gözlemlenebilen davranışlar”</li> <li>• Harcanan duygusal emeğin koşullara bağlı olarak değişebileceğini belirtir.</li> <li>• Yüzeysel Davranış, Derinlemesine Davranış ve Samimi davranış olarak 3 farklı duygusal emek davranışında bahsetmektedir.</li> <li>• Her duygunun gösterimi için belirli bir miktar çaba gerekmektedir.</li> <li>• Model önceki modellerden farklı olarak önceller ve boyutlarla detaylandırılmıştır.</li> <li>• <b>Önceller:</b> Duygusal davranış kurallarının açıklığı, Davranışların izlenebilme rahatlığı, Cinsiyet Görev rutinliği</li> <li>• <b>Boyutlar:</b> Duygu gösterim sıklığı (duygusal davranışın gösterilmesindeki sıklık), Gösterim kurallarına verilen önem (dikkat), Gösterilmesi gereken duyguların çeşitliliği ve Duygusal uyumsuzluk</li> </ul> |

|                       |                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Grandey (2000)</b> | <p>“Çalışanların örgütün hedeflerini yerine getirmek için duygularını ve duygu gösterimlerini düzenleme sürecinde harcadıkları çaba”</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Model duygu düzenleme teorisine dayanır.</li> <li>• 3 modeli birleştiren kapsamlı bir duygusal emek modelidir.</li> <li>• Duygusal emek gösterimi duygu düzenleme süreciyle özdeşleşir.</li> <li>• Yüzeysel ve Derinlemesien davranış olarak iki farklı duygusal emek davranışından bahsetmektedir.</li> </ul> |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### 1.3. Duygusal Emeğin Boyutları

Duygusal emek kavramında müşteriye beklenen davranışı sunmada etkili olan faktörler duygusal gösterim sıklığı, sarf edilen dikkat ve süre, sergilenmesi gereken duyguların çeşitliliği olarak sıralanabilir (Oğuz, 2000: 98).

#### 1.3.1. Duygusal Gösterim Sıklığı

Çalışanların müşterilerle ne sıklıkta etkileşime girdiklerini belirten faktördür. Duygusal emeğe etki eden önemli bir faktördür ancak duygusal gösterimde anlaşılması gereken planlama, kontrol ve tecrübe düzeylerini açıklayamamaktadır (Wharton ve Erickson, 1993:465). Duygusal gösterim sıklığı yapılan işin gerektirdiklerine göre değişkenlik gösterir. Bazı meslekle çok kısa aralıklarla müşterilerle etkileşim gerektirirken, bazı mesleklerde ise müşterilerle daha uzun aralıklarla etkileşimde bulunulur. Sıklık arttıkça duygusal gösterim kurallarının da sayısı fazlalaşır (Oral ve Köse, 2011: 472). Brotheridge, Grandey ve Lee duygusal gösterim sıklığının yüzeysel ve derinlemesine davranış ile ilişkisini araştırmış ve aralarındaki pozitif ilişki bulmuşlardır (Ko ve Jeng, 2016: 159).

### 1.3.2. Sarf Edilen Dikkat ve Süre

Bu faktör çalışandan beklenen gösterim kuralları sergilenirken gösterilen dikkat düzeyidir. Dikkat düzeyi beklenen duyguların yoğunluğu ve sergilenme süreleriyle ilişkilidir. Örneğin; Ashforth ve Humphrey yoğun duyguları sergilemenin daha fazla derinlemesine davranış gerektireceğini belirtmişlerdir (Ashforth ve Humphrey, 1993: 93).

Rafaelli ve Sutton (1987), mağaza görevlileriyle yaptıkları bir çalışmada, çalışanların kısa süreli etkileşim içinde kaldıklarını; basit bir teşekkür ya da gülümsemeyle müşteri memnuniyetini sağlayabildiklerini belirtmişlerdir. Burada gösterilen davranışlar önceden planlanmış davranışlar olduğu için duygusal emek düşük düzeydedir. Diğer yandan, hemşireler üzerinde yapılan başka bir araştırma ise; hemşirelerin önceden senaryolaştırılmamış duygular göstermeleri ve daha uzun süre etkileşimde kalmaları gerektiği için sarf edilen duygusal emeğin daha fazla olacağının altını çizmiştir (Morris ve Feldman, 1996: 990; Güngör, 2009: 172).

İfade edilen duyguların yoğunluğu, müşterilerin ve müşterilerin hizmet etkileşimleri sırasında diğer herhangi bir faktörden daha etkili olacağı söylenebilir. Müşteriler, kendilerine hizmet sağlayan işgörenlerin duygularının algılanan yoğunluğuyla ikna edilebilir veya korkutulabilir (Frijda, Ortony, Sonnemans ve Clore; 1992).

### 1.3.3. Sergilenmesi Talep Edilen Duyguların Çeşitliliği

Bu boyut müşterilere gösterilmesi gereken duygulardaki farklılık düzeyleri olarak tanımlanabilir (Öz, 2007: 9). İşlerinde birden fazla duyguyu sergilemeleri beklenen işgörenlerin, davranışlarını daha kontrollü şekilde izlemeleri ve planlama yapmaları gerekmektedir. Bu durum daha fazla duygusal emek göstermelerine neden olur (Morris ve Feldman, 1996: 991).

Gösterilmesi beklenen duygular bütünleyici (pozitif), maskeleyici (nötr) ve farklılaştırıcı (negatif) olarak üç grupta toplanabilir. Pozitif duygular, işgörenlerle müşterileri birbirleri için içi düşünmeye yönlendirir (Wharton ve Erickson, 1993:466-

467). Nötr duygu sergilemek tarafsızlık ve otorite için gereklidir. Hakimlerin karar verirken adaletli davranmaları için nötr hissetmeleri gerekir. Negatif duygular ise karşı tarafa kızgın ve düşmanca bir yaklaşım sergiler. Müşteriyi sindirmek önemlidir (Grandey, 2000: 102). Güvenlik görevlilerinin acil durumlarda göstermeleri gereken duygusal davranış buna örnek gösterilebilir.

#### **1.3.4. Duygusal Uyumsuzluk (Emotional Dissonance)**

Duygusal uyumsuzluk (emotional dissonance), işgörenin gerçekte hissettiği duygularla, işverenin kendisinden sergilemesini istediği duygular arasındaki çatışmadır (Middleton, 1989: 199).

Morris ve Feldman (1989) modeli duygusal uyumsuzluğu duygusal emeğin bir boyutu olarak ele alırken, geçmişte yapılan bazı araştırmalar (Adelmann, 1989) bu kavramı duygusal emeğin bir sonucu olarak yorumlamaktadırlar.

Çalışan kendisinden beklenen duyguya ne kadar yakınlık hissediyorsa, bu duyguyu göstermek için sarf etmesi gereken duygusal emek de o kadar az olacaktır (Morris ve Feldman, 1996: 992). Çağrı merkezinde çalışan ve yakın zamanda yakını kaybetmiş bir kişi, hizmet verdiği müşterilere pozitif ve hatta nötr duygular yansıtmada zorlanacağından dolayı daha fazla duygusal emek ortaya çıkacaktır.

#### **1.4. Duygusal Emek Davranışları**

Farklı duygusal emek modelleri farklı duygusal emek davranışlarına vurgu yapmaktadır. Bu araştırmada yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve samimi davranış olarak üç farklı duygusal emek davranışı ele alınmaktadır.

##### **1.4.1. Yüzeysel Davranış (Yüzeysel Rol Yapma)**

Yüzeysel davranış tüm duygusal emek modellerinde yer alan stratejilerden ilkidir. İşgörenin hissettiği gerçek duygularıyla davranışlarının birbiriyle uyumlanmadığı durumda kullandığı stratejidir. Kişi bu stratejiyle kendisinden beklenen davranışı duygusal gösterim kurallarına uygun olacak şekilde

sergilemektedir ancak duygularında beklenen duygular doğrultusunda değişiklik olmamaktadır (Tunç, Gitmez, Krespi Boothby, 201: 46-47).

Çalışan yüzeysel davranış stratejisini üç farklı şekilde uygulayabilir: Birinci olarak, hiç hissetmediği bir duyguyu sergilemeyi seçer. İkinci olarak gerçekte hissettiklerini bastırarak dışarı yansıtmamaya çalışır. Üçüncü olarak ise hissettiği duyguyu farklılaştırarak (azaltmak ya da arttırmak gibi) göstermeye çalışır (Hochschild, 1983; Brotheridge ve Grandey, 2002; Brotheridge ve Lee, 2003).

Hochschild yüzeysel davranış sergileyen kişilerde duygusal çelişki ortaya çıkacağını ve bu çelişkinin bir süre sonra kişide fizyolojik olumsuz sonuçlara da yol olabileceğini; yüzeysel davranışla kişinin sadece kendi duygularından değil, karşısındaki kişinin duygularından da bağımsızlaşarak kişiliğiz hale gelebileceğinin altını çizmektedir. Diğer yandan çalışan yüzeysel davranışın yeterince etkin olmadığını ve müşteri tarafından da sevilmediğini düşündüğü zaman tükenmişle karşı karşıya kalabilmektedir (Brotheridge ve Grandey, 2002: 22).

Sosyal hizmet kurumlarında ve çağrı merkezlerinde yapılan bir araştırma duygusal çelişki yaşamayanın duygusal tükenme, kişiliğini kaybetme, kızgınlık ve psikosomatik şikayetlerle yüksek ilişkili olduğunu göstermektedir. Duygusal uyumsuzluk bu kurumlardaki çalışanların iş tatminiyle negatif ilişkili çıkmıştır (Zapf v.d., 1999).

Grandey yüzeysel davranış stratejisinin derinlemesine davranışa göre daha maliyetli olacağını ve derinlemesine davranış stratejisine göre daha kötü sonuç vereceğini belirtmiştir (Mroz ve Kaleta, 2015: 769).

Çağrı merkezi çalışanlarıyla yapılan bir diğer araştırmada; agresif müşterileri yüksek strese neden olan müşteriler olan gören çalışanların, bu müşterileri stresli bulmayan çalışanlara göre daha çok yüzeysel davranış eğilimi gösterdikleri ve yönetemedikleri durumlarda patlamalar yaşadıkları belirtilmiştir. Çalışanlar yaşadıkları bu deneyimleri stresli ve yetersiz iş tutumlarıyla ilişkilendirmişlerdir. Bu bulgu işgörenler tarafından agresif müşteriyi yönetmek için uygun bir yöntem olarak

görülen yüzeysel davranışın aslında çalışanlar tarafından pek de uygun bir yöntem olarak görülmediğini desteklemektedir (Grandey, Dickter ve Sin; 2004: 412).

#### **1.4.2. Derinlemesine Davranış (Derinden Rol Yapma)**

Derinlenmesine davranış ikinci duygusal emek stratejisidir. Bu stratejide kişi işverenin kendisinden beklediği davranışa uygun duyguyu hissetmeye çalışır. Yani gerçekte hissettiği duyguyu kendisinden beklenen davranışa uyumlandırmak için çabalar (Ashforth ve Humphrey, 1993: 93).

Çalışanın derinlemesine davranış stratejisini seçmesi çalıştığı kurum hakkında iyimser olduğunu göstermektedir. İşgören böyle bir seçim yaparak, karşılaacağı olumsuz durumlardaki kişisel duygusal uyarımları yeniden düzenleyebilir (Grandey, 2000: 100).

Hochschild çalışanların derinlemesine davranış göstermek için iki yönteme başvurabileceklerini belirtir. Bu yöntemlerden ilki gerçekte hissedilen duyguyu bastırmak ya da hissedilmesi gereken duyguya dönüştürmektir. İşgörenin sinirlendiği bir anda öfkesini bastırarak, sakin cevap vermesi örnek verilebilir. İkinci yöntem ise çalışanların kendilerinden beklenen duyguyu hissetmek için daha önceden yaşadıkları deneyimlerinden ve aldıkları eğitimlerden destek almaya dayalıdır (Hochschild, 1983: 38- 42).

Çalışanların sadece fiziksel ifadelerini değil, duygularını değiştirmelerine dayanan bu stratejide, çalışanlar önceki deneyimlerini hatırlayarak o an hissettikleri duyguları olumlu ve beklenen duyguya dönüştürmeye ve beklenen davranışı sergilemeye çalışırlar (Chu, 2002: 20).

Hochschild'in hostesler üzerinde derinlemesine davranışa yönelik bir araştırma yapmıştır. Hostesler yolcuları kendi evlerinde ağırladıkları misafirleri gibi görmeleri ve onlara misafirlerine davrandıkları gibi davranmalarına yönelik eğitim almaktadırlar. Bu eğitim daha sonra karşılaştıkları bir olumsuz durumda, kendilerinden beklenen şekilde davranmaları için hatırlatıcı olmakta, süreci kolaylaştırmaktadır (Hochschild, 1983: 105).

Diğer bir araştırmada ise derinlemesine davranışın müşteri memnuniyeti ve performans ile pozitif ilişkisi olduğunu, aynı zamanda çalışanın mutluluğu ve sağlığına olumsuz etki yaratmadığı belirtilmiştir. Ek olarak derinlemesine davranış sergileyebilen çalışanların kişisel başarı hissi yaşadıklarının altı çizilmiştir (Humphrey, Ashforth, Diefendorff, 2015, s.749-769). Amerikalı ve Çinli işgörenlerle yapılan bir diğer araştırmada da kişisel başarı duygusu derinlemesine davranış ile pozitif ilişkili bulunmuş ancak bazı kültürel farklılıklar olabileceğine vurgu yapılmıştır (Mroz ve Kaleta, 2015: 769).

Duygusal emek duyguları bastırma, saklama, sahte duygular gösterme ya da duyguları güçlendirme gibi anlamlara gelse de Ashforth ve Humphrey; duygusal emeğin profesyonel olarak standartlara uygun gerçek duyguların da gösterilmesi olarak tanımlar. Duygusal emek davranışının bazı öncelleri vardır ve bu önceller kişinin duygusal emek davranışına hazırlanmasına yardımcı olur. Bu öncellerle kişi seçilmiş davranışı, ortamı ve odağını düzenler, beklenen duyguyu ortaya çıkarmaya çalışır (Mroz ve Kaleta, 2015: 769).

#### **1.4.3. Samimi Davranış (Doğal Davranış)**

İşgörenin gerçek duygularıyla işverenin kendisinden yansıtmasını beklediği duyguların aynı olması halinde gösterdiği davranış stratejisidir (Köksel, 2009: 83).

Bu davranış stratejisini Ashforth ve Humphrey (1993), işgörenlerin işlerini yaparken her zaman rol yapmalarının gerek olmayabileceğini, belli durumlar için çalışanların hissettikleri duygu ile kendilerinden beklenenin duygularla aynı olabileceğini belirterek tanımlamışlardır (Ashforth ve Humphrey, 1993: 94). Böyle bir durumda çalışanın istenilen şekilde davranması için ya çaba harcamadan sadece hissettiği duyguyu yansıtması yeterli olacak ya da çok az bir duygusal emek göstermesi yetecektir.

Morris ve Feldman (1996), modellerinde benzer duruma atıf yapmış ve çalışanın benzer duyguyu hissediyor olması durumunda bile bu duyguyu işverenin istediği şekilde yansıtabilmek için de yine emek harcaması gerektiğini vurgulamışlardır (Köksel, 2009: 35).

Bu duygusal emek davranışı Hochschild (1903) tarafından pasif derinlemesine davranış, Zapf (2002) açısından duyguların otomatik düzenlenmesi, Rafaelli ve Sutton (1987) bakışıyla ise duygusal harmoni olarak da tanımlanmıştır (Çukur, 2009: 535).

Çalışanlar samimi davranış gösterebilmek için meslek rollerini, sahip oldukları profesyonel kimliklerini ve uymaları beklenen duygusal gösterim kurallarını içselleştirme vb. gibi yöntemlere başvururlar (Ashforth ve Humphrey, 1993).

Çocuk hastalara hizmet veren bir hemşire yaptığı işe uygun kişilik özelliklerine sahipse, çocukları ve fayda sağlamayı seviyorsa samimi davranış sergileyecek ve ürettiği fayda ile yardıma ihtiyacı olan çocukların daha mutlu olmalarını sağlayacaktır. Bu da kişiye gerçekten böyle hissetmeyen bir hemşireden daha yüksek iş doyumu hissettirecektir (Gray ve Smith, 2009: 256).

Jordan, Soutar ve Kiffin - Petersen'in araştırmalarında çalışanların %28'nin en etkili performans sonuçları veren derinlemesine davranış ve samimi davranışta deneyimli olduklarını tespit etmiştir. Çalışanların %4 ise nadire yüzeysel davranış göstermektedir. Diefendorff, samimi davranışın en çok desteklenen davranış olduğunun altını çizmiştir (Humphrey, Ashforth ve Diefendorff, 2015: 749-769).

## **1.5. Duygusal Emek Davranışına Etki Eden Faktörler**

Bu başlık altında duygusal emeği etkileyen ve araştırmayla ilişkilendirilecek faktörler, bireysel ve örgütsel faktörler olarak iki grup altında incelenmektedir.

### **1.5.1. Bireysel Faktörler**

Bu bölümde bireysel faktörler cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve iş tecrübesi başlıkları altında incelenecektir.

#### **1.5.1.1. Cinsiyet**

Rafaelli ve Sutton (1989) yaptıkları araştırmalarda iş hayatında kadınların duygularını erkeklere göre daha fazla kullandığını; duygularını daha fazla kontrol ettiğini ve daha çok düzenleme eğilimi gösterdiğini bulmuşlardır. Erkelerin ise daha çok kendi öz duygularına odaklandığını; duygu düzenleme eğilimi göstermeden gerçek duygularını direkt ifade ettiklerini belirtmişlerdir.

Duygusal emek kavramının yaratıcısı olan Hochschild de benzer duruma vurgu yapmıştır. Araştırmalarda, kadınların daha fazla duygusal emek davranışını göstermesinde, işin içeriğinden bağımsız olarak kendilerinden daha fazla duygusal emek beklenmesinin etkili olabileceğini de ifade edilmiştir (Morris ve Feldman, 1996: 990).

#### **1.5.1.2. Yaş**

Yapılan araştırmalarda yaşın duygusal emekle ilişkisine dair benzer ve farklı bulgular elde edilmiştir. Bir araştırma yaşı daha büyük olan çalışanların sahip oldukları deneyimden dolayı duygularını daha rahat kontrol edebildiklerini ve kontrol sürecinde hissettikleri uyumsuzluktan dolayı daha fazla duygusal emek harcadıklarını öne sürmektedir (Kruml ve Geddes, 2000:15).

Diğer bir araştırma ise benzer şekilde derinlemesine ve samimi davranışla yaş arasında pozitif ilişki; yüzeysel davranışla ise negatif ilişkili bulmuştur (Dahling ve Perez, 2010: 577).

Bu araştırmaların yanı sıra ise hekimler üzerinde yapılan bir diğer araştırmada duygusal emek ve yaş arasında bir ilişki bulunamamıştır (Oral ve Köse, 2011: 480).

#### **1.5.1.3. Medeni Durum**

Medeni duruma dair yapılan araştırmalar farklı sonuçlar ortaya çıkarmıştır. Hekimlere yönelik yapılmış bir araştırmada medeni duruma göre gösterilen duygusal emek açısından anlamlı bir fark bulunamamış; diğer yandan hostesler üzerinde yapılan bir araştırmada bekar hosteslerin evli olanlara göre daha fazla derinlemesine

duygusal emek davranışı gösterdikleri belirtilmiştir (Oral ve Köse, 2011: 480; Chang ve Ping, 2004: 309).

#### **1.5.1.4. Eğitimi Durumu**

Bu faktörün etkisi araştırılırken çalışanların mesleki açıdan eğitilmiş olmalarının etkisi araştırılmış ve eğitim alarak, nasıl davranmaları gerektiğini bilen çalışanların daha fazla duygusal emek davranışı sergiledikleri sonuçlarına ulaşılmıştır. Mesleki bilgi düzeyinin çalışanın farkındalığını arttırdığı ve beklenen davranışı sergilemelerine yardımcı olduğu belirtilmiştir (Ünal, 2011: 51-52).

#### **1.5.1.5. İş Tecrübesi**

İş tecrübesi faktörünün duygusal emek davranışına etkisi üzerine yapılan araştırmaların sonucunda tecrübeli çalışanların diğer çalışanlara göre duygusal emek davranışında daha başarılı oldukları ve daha az yüzeysel davranış sergiledikleri sonucuna ulaşılmaktadır.

Uzun süreli iş tecrübesi olan çalışanlar kendilerinden beklenen davranışı göstermek için gerekli mantıklı ilişkileri kurmaya çalışır, daha önceki deneyimlerinden yola çıkarak bilinçli şekilde uygun yöntemi bulmaktadırlar. Tecrübeli çalışanlar yüzeysel davranışın aksine, beklenen duyguyu gerçekten yaşamayı seçmekte ve derinlemesine davranışla daha fazla duygusal emek ortaya koymaktadırlar. Tecrübeli çalışanların bu stratejilerinde belirsizlik ve çatışmayla daha iyi başa çıkabilmeleri de etkilidir (Hur; Moon, Han, 2014, s.738-739).

#### **1.5.2. Örgütsel Faktörler**

Bu bölümde örgütsel faktörler, duygusal davranış kuralları, otonomi, görev rutinliği ve sosyal destek başlıkları altında incelenmektedir.

### **1.5.2.1. Duygusal Davranış Kuralları**

Duygusal davranış kuralları çalışanın hizmet sürecindeki davranışlarını düzenlediği için duygusal emeğe etki eden örgütsel faktörler içerisinde yer alır. Çalışanların bu kurallara özdeşlik seviyesiyle gösterdikleri duygusal emek arasında pozitif ilişki vardır. Duygusal davranış kuralları çalışanların sahip oldukları bireysel özellikler ve beklentilerden dolayı çalışanlar tarafında farklı şekillerde algılanabilir. Böylesi bir ortamda tüm çalışanlar tarafında benzer bir algıyı oluşturabilmek için davranış kurallarının detaylı ve açık şekilde aktarılması gerekir. Davranış kurallarının sayıca artması ve çeşitlenmesiyle duygusal emek arasında pozitif bir ilişki vardır (Altın Gülova; Palamutçuoğlu, Palamutçuoğlu, 2013: 51).

### **1.5.2.2. Otonomi**

Otonomi, çalışanın görevini yaparken davranışlarında sahip olduğu bağımsız ve özgürlük; kendi planlamasını yapabilme ve kendi yöntemlerini belirleyebilmede serbest olma durumudur. Duygusal emek açısından kavram yorumlandığında ise, çalışanın kurumun kendisinden beklediğini davranış kurallarını bireysel tarzına uyarlayabilme becerisi olarak tanımlanmaktadır. Buradan yola çıkarak çalışanlarda otonomi düzeyinin yüksek olmasının, gerçekte hissettikleri duygu ile kendilerinden beklenen duygunun benzer olmadığı durumlarda; kurallara uygun davranmama eğilimi göstermelerine neden olabileceği söylenebilir (Morris ve Feldman, 1996: 1000).

Çağrı merkezi sektöründe ABD’de yapılan bir araştırmada otonomiye sahip olduklarını düşünen çalışanların gergin durumlarda kontrolün kendilerinde olduğunu hissettikleri sonucuna varılmışken (Grandey ve diğerleri, 2004: 402) diğer bir araştırmada otonomi düzeyi yüksek çalışanların derinlemesine davranış, düşük olanların ise yüzeysel davranış eğiliminde olduğunu görülmüştür (Nunan ve Knox, 2005: 73). Bir diğer araştırmaysa otonomi düzeyiyle duygusal tükenme arasında ters ilişki olduğunun altını çizmiştir (Wharton, 1996: 104).

### **1.5.2.3. Görev Rutinliği**

Duygusal emeğin öncellerinden biri de yapılan işin rutinliğidir. Yapılacak işin rutin olması belirsizliği azaltacağından çalışana nasıl davranarak kendisinden istenilene ulaşacağına dair yardım eder. Benzer adımların tekrarlı olarak yapıldığı işlerde çalışanlar bir süre sonra bazı düşünsel ve davranışsal kalıplar geliştirecektir (Oğuz ve Özkul, 2016: 135 – 136).

Sürekli benzer ve birbirini takip eden adımlarla yapılan işlerde kurumlar çalışanları takip ve kontrol edebilmek için gerekli olan duygusal davranış kurallarını daha kolay hazırlayabilmektedirler. Bu tip rutin işlerde çalışanlardan inisiyatif almamaları ve kurallara uyabilmek için duygusal emek davranışı göstermeleri beklenmektedir (Eroğlu, 2010: 23).

Scheider ve Bowen (1995), hizmet sektöründeki rutin işlerde müşterilerin kendileriyle hızlı şekilde iletişim kurulmasını iletişim kalitesi algısı açısından, kendileriyle samimi iletişim kurulmasından daha etkili bulduklarını belirtmişlerdir.

### **1.5.2.4. Sosyal Destek**

Duygusal emeğe etki eden bir diğer faktör ise sosyal destektir. Sosyal destek, kişilerin stresle başa çıkamalarını kolaylaştırmak ve kontrol duygularını güçlendirmek için çevrelerinden yardım ve destek almaları olarak tanımlanabilir (Morris ve Feldman, 1996: 1005).

Hostesler üzerinde yaptığı çalışmalarıyla Hochschild, hosteslerin çalışırken yaşadıkları problemlerle başa çıkamadıklarında stresi ekip arkadaşlarıyla ya da sevdikleri bir kişiyle paylaşarak rahatladıklarını belirtmiştir (Hochschild, 1983: 197)

Chu (2002), duygusal emek ve zekayla iş tatmini arasındaki ilişkiye dair araştırmasında, çalışanın arkadaşlarından ve yöneticilerinden sosyal destek aldığı çalışma ortamlarında daha az duygusal çelişki yaşadığını belirtirken; bir başka araştırmada Grandey (2002), çalışanların olumlu ve destekleyici kişiler arası ilişkiler

yaşadığı çalışma ortamlarında, kendilerinden beklenen duyguları samimi olarak hissetmelerinin daha olası olduğunun altını çizmiştir.

Sosyal destek ve duygusal emek arasındaki ilişkiye dair yapılan araştırmaların sonuçlarına bakıldığında sosyal desteğin çalışanları daha çok olumlu etkilediği söylenebilir.

### **1.6. Duygusal Emeğin Sonuçları**

Bu bölümde duygusal emeğin olumlu ve olumsuz sonuçları bireysel sonuçlar ve örgütsel sonuçlar başlıkları altında incelenecektir.

#### **1.6.1. Bireysel Sonuçlar**

Duygusal emek davranışının bireysel sonuçları iş tatmini, işe bağlılık, motivasyon artışı, yüksek performans, psikolojik ve fizyolojik olarak sağlıklı olma, işten ayrılma niyeti, yabancılaşma, tükenmişlik ve iş tatmini başlıkları altında incelenmektedir.

##### **1.6.1.1. İş Tatmini**

Yapılan araştırmalarda iş doyumu ile duygusal emek davranışları arasında farklılaşan sonuçlara ulaşılmıştır.

Grandey'nin (1999) yaptığı bir araştırmada duygusal emeğin öncelleri ve sonuçları araştırılmış ve yüzeysel davranış ile iş doyumu arasında negatif ilişki bulunmuştur.

Chu (2002), yaptığı diğer bir araştırmayla duygusal emek ile iş doyumu arasındaki ilişkiye bakmış ve yüzeysel ve derinlemesine davranışla iş doyumu arasında pozitif ilişki bulmuşken, Gosserand (2003) ve Becker(2010) araştırmalarında iş doyumu ve yüzeysel davranış arasında negatif ilişki tespit etmiştir.

2018 yılında belediye çalışanları üzerinde yapılmış bir araştırmada yüzeysel davranış ile iş tatmini arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna varılmıştır (Yeşil ve Mavi, 2018: 39). Aynı yıl banka çalışanları üzerinde yapılmış bir diğer araştırmadaysa derinlemesine davranış ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir (Bağcı ve Akbaş, 2018: 384).

Bir diğer araştırmadaysa duygusal emek stratejilerinden samimi davranışla iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Mengenci, 2015:133).

#### **1.6.1.2. İşe Bağlılık**

İşe bağlılık kavramı örgütsel davranış ve psikolojide üzerine araştırmalar yapılan önemli bir kavramdır. İşe bağlılık, bir yaklaşımda kişinin işiyle bütünleşmesi halindeki inanç durumu olarak tanımlanabilirken; diğer bir yaklaşımda tükenmişlik halinin zıt hali olarak açıklanabilmektedir (Kıyat, Özgüleş ve Günaydın, 2018: 475).

Çalışanlar kendilerini işlerine bağlı hissettiklerinde yaptıkları işten zevk alırlar ve bu da iş tatminini artırır. Bunun yanında işe bağlı hissetmeyen işgörenlerse kendilerinden bekleneni gerçekleştirmede isteksiz olmaktadır (Keser ve Yılmaz, 2012: 117).

Yapılan araştırmalarda duygusal emek davranışlarından yüzeysel davranışın düşük bağlılıkla, derinlemesine davranışın ise yüksek bağlılıkla ilişkilendiğine dair bulgular elde edilmiştir. Villier, yaptığı bir araştırmada yüzeysel davranışla bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır (Villiers, 2015: 47).

#### **1.6.1.3. Motivasyon Artışı**

Motivasyon artışı, duygusal emeğin çalışanlar üzerindeki olumlu sonuçları arasındadır.

Motivasyon “kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleriyle çaba ve davranış göstermeleri” olarak tanımlanabilir. Çalışanlar kendilerinden beklenen davranışları sergilemek için gösterdikleri duygusal emek için

kurumları tarafından ödüllendirildiklerinde (maddi kazanç burada bir ödül olarak yer alabilir), iş tatminleri artacak ve bu da motivasyonlarını yükseltecektir (Eroğlu, 2010: 203).

#### **1.6.1.4. Yüksek Performans**

Çalışanların örgütü amaçlarına ulaştırmak için görevleri olarak gerçekleştirdikleri eylemler düşünce, hizmet ya da mal olarak çıktıları performans olarak anılmaktadır (Akçit, 2011: 57).

Duygusal emeğin bir diğer olumlu sonucu olarak yüksek performans gösterilebilir. Burada performansı kolaylaştıracak olan çalışanın nasıl davranması gerektiğine dair duygusal davranış kurallarıyla yönlendirmesidir. Davranış kurallarına göre davranış geliştiren çalışanlar görevlerinde başarılı olmakta ve bu da özyeterlilik seviyelerini arttırmaktadır (Oral ve Köse, 2011: 473). Çalışan kendisinden beklenen duygusal davranışları gerçekleştirmek için derinlemesine davranış göstererek, istenilen duyguyu gerçekten hissetmesi halinde duygusal çelişki yaşamadığı için daha istekli olur. Bu da çalışanın daha yüksek performans sergilemesini destekler (Öz, 2007:30).

#### **1.6.1.5. Psikolojik ve Fizyolojik rahatsızlıklar**

Duygusal emeğin birey açısından yol açtığı olumsuz sonuçlardan biri de kişide duygusal emek davranışı sonucunda ortaya çıkacak psikolojik ve fizyolojik rahatsızlıklardır. Bu sonuç hem birey hem de örgüt için olumsuz etkilere neden olur.

Yapılan bir araştırmada kızgınlık, öfke ya da kırgınlık gibi olumsuz duyguları sürekli olarak bastıran bireylerin bağışıklık sistemlerinde ve beden işleyişlerinde sorunlar olduğu görülmüştür. Gerçekte hissedilen duyguların yansıtılamaması ve bastırılması psikolojik sağlığa ve yaşama dair doyum üzerinde olumsuz, yıkıcı etkilere sahiptir (Özkan, 2013: 70). Benzer şekilde çalışanların olumsuz ve istenmeyen duygusal davranışları sergilemeye çalışırlarsa da stres yaşarlar (Brotheridge ve Grandey, 2002).

Yapılan araştırmalar duygusal emek davranışının olumsuz sonuçlarını destekler niteliktedir: Wright ve Cropanzano (1998), stresin uyku bozuklukları ve belirli somatik rahatsızlıklara yol açabileceği; Montgomery vd. (2006), zihinsel sağlık problemleriyle yüzeysel duygusal emek davranışı arasında pozitif ilişki olduğu; Kaya ve Serçeoğlu (2013), duygusal çelişki yaşanmasının kişide depresyona ve güven kaybına yol açtığı sonuçlarına ulaşmışlardır.

Diğer yandan gerçekte hissettiği duygular ile işğörenin kendisinden beklediği duygusal davranışların uyumlu olduğu durumlar; çalışanın stresinin ve içsel gerginliğini azaltır, fizyolojik ve psikolojik açıdan sağlıklı olmasını destekler (Eroğlu, 2010: 204).

#### **1.6.1.6. İşten Ayrılma Niyeti**

İşten ayrılma niyeti duygusal emeğin olumsuz sonuçlarındandır. Çalışanlar duygusal gösterim kurallarına uygun olarak devamlı hissetmedikleri davranışları sergilemelerinin bir sonucu olarak duygusal uyumsuzluk (elişki) yaşamaya başlarlar (Grandey, 2000).

İşten ayrılma niyetiyle duygusal emek davranışı arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmaların büyük bir kısmı duygusal çelişki teorisine dayanır (Cote ve Morgan, 2002: 949; Beğenirbaş ve alışkan, 2014: 115). Diğer yandan çalışanlar duygusal çelişkiyi azaltmak için kendilerinden beklenen duyguları sergilemeye çalışsalar bile; müşterilerin neden oldukları olumsuz deneyimler yüzünden de işten ayrılma niyeti gösterebilmektedirler (Brotheridge ve Grandey, 2002: 33)

Alan yazınına bakıldığında yapılan diğer araştırmalar sonucunda yüzeysel duygusal emek davranışıyla işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki, derinlemesine duygusal emek davranışı ile ise negatif ilişki bulunmuştur. Bu sonuçlar duygusal çelişki yaşamanın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine dair yapılan diğer çalışmaları da desteklemektedir (Öz, 2007: 30).

#### **1.6.1.7. Yabancılaşma**

Yabancılaşma kişilerin birbirinden ya da belirli bir süreç ya da ortamdan uzaklaşmaları şeklinde tanımlanabilir. Yabancılaşma hem kişinin kendisine hem de başkalarına doğru kendini gösterebilir (Yapıcı, 2005: 1).

Hochschild (1983), çalışanın yaşadığı duygusal uyumsuzluk durumunun çalışanı yabancılaşmaya götüreceğini vurgulamıştır.

Howes ve diğerlerinin yaptığı bir çalışma, çalışanın sergilediği yüzeysel duygusal emek davranışı ile; müşteriyle arasına belirli bir mesafe koydugunun ve bunun sonucu olarak müşterileri nesne olarak kabul etme eğilimi gösterdiğinin altını çizer. Benzer şekilde olumlu duyguları bastırarak sürekli duygusal emek harcanmasının da yabancılaşmayla ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır (Özkan, 2013:70).

Kurumların çalışanlarından ne beklediklerini çalışanlarına net olarak aktarması ve uyumlanma süreçlerine destek vermesi; harcanan duygusal emeği azaltmaktadır. Çalışanın uyumlanmak için göstereceği derinlemesine davranış ise yabancılaşmayla negatif ilişkilidir (Eroğlu, 2010: 30).

#### **1.6.1.8. Tükenmişlik**

Olumsuz sonuçlarıyla konuşulan tükenmişlik kavramı duygusal emek araştırmalarında sık sık ele alınmaktadır.

Kavram Amerika'da müşteri hizmetleri sektöründe çalışan kişilerin iş sonucunda yaşadığı bunalımı tanımlamak için ilk defa 1970'lerde kullanılmıştır (Sürgevil, 2006:3). 1974 yılında Freudenberger tükenmişliği; başarısızlık, yıpranma, enerji kaybı, güç kaybı ve isteklerinin karşılanmaması durumunda bireyin içsel kaynaklarının tükenmesi sonuçlarına yol açan mesleki bir tehlike olarak tanımlamıştır (Sağlın Arı ve Bal, 2008: 132).

Grandey ve Brauburger (2002) yaptıkları bir araştırmada yüksek oranda duygusal emek harcayan çalışanların yüksek oranda tükenmişlikle karşı karşıya

kaldıkları sonucuna ulaşmışlardır (Grandey ve Brauburger, 2002: 18). Grandey (2003) çalışanların yaşadığı tükenmişliği iki nedenle ilişkilendirmiştir. Bu nedenlerin ilki çalışanın yaşadığı duygusal çelişkinin çalışmada yarattığı gerilim, ikincisiyse çalışanın devamlı rol yapma davranışıyla duygusal kaynaklarını tüketmesidir (Grandey, 2003: 91). Kim (2008), Hulsheger ve Schewe (2011), Lam ve Chen (2012), Mengenci (2015), Kaplan ve Ulutaş (2016), Mavi ve Yeşil (2018) yaptıkları çalışmalarda benzer sonuçlara ulaşmışlardır. Çalışmalarda tükenmişlik hali yüzeysel davranış ile pozitif, derinlemesine davranış ile negatif ilişkili bulunmuştur.

### **1.6.2. Örgütsel Sonuçlar**

Duygusal emeğe dair yapılan araştırmalardan yola çıkarak; duygusal emek davranışının örgüt açısından sonuçları olumlu ve olumsuz sonuçlar olarak iki başlıkta incelenecektir.

#### **1.6.2.1. Olumlu Sonuçlar**

Duygusal emeğin örgüt boyutunda olumlu sonuçlarının en önemlisi; müşteri ilişkilerinin etkili ve doğru şekilde yönetilmesiyle elde edilen başarı ve finansal faydadır. Çalışanların duygularını kendilerinden beklenen şekilde yönetebilmesi ve yansıtmasıyla organizasyonlar müşteri memnuniyeti yaratmakta ve böylece sadık müşteri kitlesi oluşturabilmektedir (Grandey, 2000).

Yapılan bir araştırmada çalışanların gösterdikleri olumlu duyguların müşterilerin ilgili firmayı seçmesinde önemli bir faktör olduğu, müşterileri ilgili firmayla daha çok vakit geçirmeye yönlendirdiği ve bu deneyimleriyle ilgili firmayı çevrelerine tavsiye etmeye meylettirdiğine dair olumlu bulgulara erişilmiştir (Tsai ve Huang, 2002:1006)

Çalışanların yarattığı bu olumlu etkiler, araştırma bulgularına göre derinlemesine duygusal emek davranışıyla ilişkilendirilmiştir (Grandey, 2003: 93) Hur ve diğerleri (2015) yaptığı çalışmayla müşteri tatmini ve derinlemesine duygusal emek davranışı arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Medler-Liraz ve Seger-Guttmann (2015)'nin yaptığı bir diğer çalışmada ise hazır giyim çalışanlarının satınalma sürecinde müşteriye gösterdikleri yüzeysel duygusal emek davranışıyla

satın alma sürecini olumsuz etkiledikleri bulgusun ortaya çıkmıştır. Ek olarak Sohn (2017) de çalışmasında müşteri odaklılık ile derinlemesine duygusal emek davranışı arasında pozitif ilişki olduğunu bulmuştur (Aslan, 2018: 47).

Duygusal emeğin örgüt için olumlu sonuçlar doğurabilmesi için çalışanlardan beklenen duygusal gösterim kurallarının, müşteri beklentileri doğrultusunda hazırlanması ve çalışanların bu kurallara uyumlu davranabilmesi gerektiği unutulmamalıdır (Ashforth ve Humphrey, 1993 ve Grandey, 2000).

#### **1.6.2.2. Olumsuz Sonuçlar**

Duygusal emeğin bireysel olarak yol açtığı olumsuz sonuçlar örgüt açısından da olumsuz sonuçlar doğurmaktadır.

Bireysel olarak yaşanan tükenmişlik, işten ayrılma niyeti, iş tatmininin azalması, yabancılaşma gibi durumlar çalışandan beklenen iş performansını olumsuz etkileyecek ve bu da örgüt için istemeyen sonuçları beraberinde getirecektir. Yapılan araştırmalar çalışanların bu olumsuz sonuçları yaşamasında kendilerinden beklenen duygusal gösterim kurallarıyla, gerçekten hissettikleri duygular arasındaki çelişkinin etkili olduğu belirtmektedir (Çelik ve Turunç, 2011: 227).

Çalışanların bireysel olarak yaşadıkları olumsuz etkiler; çalışanların devamsızlığına yol açmakta ve bu durum da organizasyonlar için çalışan devir hızının yükselmesine neden olmaktadır (Eroğlu, 2010:27).

Jackson ve diğerlerinin öğretmenlerle yaptığı bir çalışmada, tükenmişlik halinin yaşadığını ilk bir yıllık süre içinde işten ayrılmaların gerçekleştiği gözlemlenmiştir. Firth ve Britto ise, tükenmişlik halinin çalışanın hastalık nedeniyle işten ayrı kaldığı süreyle ilişkili olduğunu vurgulamaktadır. Bireysel sonuçlardan olan tükenmişlik halinin, çalışanın kuruma karşı hissettiği bağlılığı azalttığına ve dolayısıyla işten ayrılma niyetiyle de ilişki olduğuna dair de sonuçlar elde edilmiştir. İşten ayrılma ve devamsızlık yapma gibi sonuçların görülmesi işverenlerin maliyetlerini arttıracak ve örgütsel başarıya olumsuz etki edecektir (Smith, Dorsey, Mosley, 2009: 32-33).

Örgütsel düzeyde etkili olan olumlu sonuçların aksine, olumsuz sonuçların çoğunlukla yüzeysel davranışla ilişkili olduğuna dair bulgular elde edilmiştir (Aslan, 2018: 49).



## İKİNCİ BÖLÜM

### ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİ

Bu bölüm araştırma yer alan ikinci ana değişken olan çatışma yönetimi modelleri ve stratejilerini; kavram olarak çatışma, çatışma süreci, çatışma yaklaşımları, çatışma nedenleri ve sonuçları başlıklarından başlayarak incelemektedir.

#### 2.1. Çatışma Tanımı

Çatışma hayatımızda birçok alanda karşılaştığımız bir durumdur. Kavram olarak çatışma sadece psikolojinin değil; antropoloji, sosyoloji, ekonomi gibi farklı alanların da odağında yer almıştır. Dolayısıyla farklı zamanlarda birçok araştırmacı tarafından tanımlanmıştır.

Putman ve Poole (1987) çatışmayı, hedefleri ve değerleriyle birbirleriyle ters düşen, karşılıklı bağımlılık ilişkisi yaşayan kişilerin amaçlarına ulaşırken birbirlerini engel olarak kabul etmesiyle ortaya çıkan etkileşimler olarak açıklamıştır. Robbins'in (2001) yaptığı çatışma tanımı ise; güç ilişkisi, kaynak yetersizliği ya da farklılaşan değer yargılarından kaynaklanan karşılıklı olumsuz ilişki olarak literatürde yer almaktadır (Akün Palut, 2013: 3).

Bir başka tanımda ise çatışma; aynı amacı gerçekleştirmek için bir arada olan kişi ya da grupların sahip olduğu farklılıklardan kaynaklanan; normal faaliyetlerin yavaşlamasına, durmasına ya da karışmasına yol açan olaylar olarak açıklanmaktadır (Eren, 2015: 563-579).

#### 2.2. Çatışma Süreci

Çatışmayı süreç olarak tanımlayan iki önemli model vardır. Çatışma ortaya çıktığında çatışmayı analiz etmek ve çatışmada hangi aşamada bulunduğunu anlamak için bu süreç modelleri kullanılmaktadır.

Pondy (1976), çatışmayı dört adımdan oluşan bir süreç olarak tanımlamıştır. Bu dört adım sırasıyla; gizli çatışma, algılanan çatışma, hissedilen çatışma ve açık çatışmadır. Gizli çatışma, çatışmaya dair koşulların var olduğu ancak tarafların bu koşulların henüz farkında olmadığı aşama, algılanan çatışma aşaması ise kişilerin bu koşulları fark etmeye başladıkları aşamadır. Hissedilen çatışma aşamasıyla beraber kişiler algıladıkları çatışmaya dair hissettiklerini paylaşmaya başlar. Bu aşama kişilerin olumsuz duygular yaşamasına yol açmaktadır. Ancak bu aşamada kişiler bu duyguları hissetse de açık davranış halinde karşı tarafa yansıtmamaktadırlar. Açık çatışma aşamasında hissettikleri doğrultusunda tepki verir, davranış gösterirler. Bu aşama çatışmanın görünür olduğu aşamadır. (Pondy, 1976: 298-303).

Robbins ve Judge (2013) modellerinde Pondy'den farklı olarak daha karmaşık bir yapı kurmuş; bir adım ekleyerek çatışma sürecini beş adımda açıklamışlardır. (Erdem, 2012: 457).

1. Olası karşıtlık ve uyumsuzluk durumu
2. Algı ve kişiselleştirme
3. Niyetler
4. Davranış
5. Çıktı – Sonuçlar

Bu adımların ilki olası **karşıtlık ve uyumsuzluk durumu**; çatışmanın açık olarak ortaya çıkmadığı ama çatışmaya yol açacak öncellerin ortaya durumlar olarak tanımlanmaktadır. Bu çatışma aşamasına görünmeyen, pasif ve potansiyel çatışma adları da verilmektedir (Özdemir, 2012: 14, Robbins ve Judge, 2013: 450).

Çatışma sürecinin ikinci aşaması **algı ve kişiselleştirme aşamasıdır**. Robbins ve Judge bu aşamayı taraf ya da tarafların çatışmanın ortaya çıkacağı koşulları fark ettiği aşama olarak açıklamaktadırlar (Robbins ve Judge, 2013: 451) Bu aşama çatışmanın söz konusu kişi ya da taraflar arasındaki koşulların ve durumun algılandığı; duyguların karşılıklı olarak ifade edildiği aşamadır. Birçok çatışma gerekli koşullar olsa da algılanmadığı için ortaya çıkmaz (Özdemir, 2012: 14). Algılandıktan sonra hissedilen olumsuz duyguların paylaşılmasıyla çatışmaya dair niyetlerin

belirleneceği adıma doğru gidilir. Bu adıma giderken kişilerin hissettikleri niyetleri ve davranışlarını etkilemektedir (Öztaş, 2005: 31; Bumin, 1990: 25-26).

Çatışma sürecindeki üçüncü aşama çatışmada yer alan taraf ya da tarafların çatışmaya dair algı ve duygularıyla gösterecekleri somut davranışın arasına giren ve davranış eğilimlerini, **niyetlerini** belirleyen aşamadır. Kişiler karşılarındaki kişinin niyetini bu aşamada sorgulamakta ve kişi ya da kişilere verecekleri tepkiye dair davranışsal stratejilerine bu aşamada karar vermektedirler. Seçilen bu davranış eğilimleri açık çatışmanın yaşanma yani davranışsal tepkilerin verilmeye başlanmasıyla, koşullara ve duruma göre değişebilir (Robbins ve Judge, 2013: 452-454).

Çatışma sürecindeki dördüncü aşama **davranış** aşamasıdır. Bu aşama artık çatışmanın görünür olduğu; algılanan ve hissedilenlerin seçilen davranışlarla karşı tarafa yansıtıldığı aşamadır. (Robbins ve Judge, 2013: 454) Son aşama ise çatışmanın **çiktılarının – sonuçlarının** görüldüğu aşamadır. Bu aşamadaki sonuçlar çatışmanın yaşadığını grubun başarısını destekleyici (fonksiyonel) ya da başarısına zarar verici (fonksiyonel olmayan) sonuçlar olarak gruplanmaktadır. Fonksiyonel sonuçlar, çatışmanın yapıcı tarafını ortaya çıkarmakta; grupta yer alanların yaratıcılığını desteklemektedir. Fonksiyonel olmayan sonuçlar ise grubun verimliliğini azaltan, yıkıcı etkilere sahiptir. (Robbins ve Judge, 2013: 455-456)

### 2.3. Çatışma Yaklaşımları

Bu bölümde üç farklı çatışma yaklaşımı; geleneksel yaklaşım, davranışsal yaklaşım ve etkileşimci yaklaşım olarak üç alt başlıkta incelenmektedir.

#### 2.3.1. Geleneksel Yaklaşım

20. yüzyılın çalışma dünyasında çatışmalar olumsuz algılanmakta, istenmeyen sonuçlara yol açtığı düşünölmekteydi. Çatışmaların kurumlardaki üretkenliği azalttığı, ulaşılmak istenen hedef ve amaçlara engel olduğu, düzen karşıtı olarak kurum içinde kaosa neden olabileceğine inanılıyordu. Çatışmaların çıkmadan önlenbilmesi ve çatışmaya meyil verecek koşullara neden olan kişilerin ceza görmesi

için detaylandırılmış kurallar ve tedbirler hazırlanması gerektiği düşünülüyordu (Yeniçeri, 2009: 80).

Max Weber, Frederick Taylor ve Henri Fayol gibi bilim adamları bu yaklaşımın önemli bilim adamlarındandır (Konak ve Erdem, 2015: 72). Çatışmaların zararlı ve tehlikeli görüldüğü bu yaklaşımın ortaya çıkmasında; güvensizlik, zayıf iletişim, yöneticilerin yetersiz olması gibi durumların etkili olduğu belirtilmektedir (Altındal, 2010: 47-48). Yönetimin ana sorumluluğu ise çatışmayı ortadan kaldırmaktır (Şimsek, 2010: 294).

Bu yaklaşıma göre çalışanları çatışmaya yol açacak davranışlardan uzak tutmak için iş birliği yapmalarını sağlayacak çalışma ortamı oluşturulması ve çalışanların iş birliğiyle çalışmaları durumunda ödüllendirildiği bir düzen kurulması destekleyici olacaktır (Çulpan, 1978: 22).

### **2.3.2. Davranışsal Yaklaşım (Neo-Klasik Çatışma Yaklaşımı)**

Geleneksel yaklaşım baskı uygulayarak örgütün verimliliğini korumaya çalışmış ancak insanı odağa alan bir yaklaşım sergilememiştir. Çoğu çatışma istenmeyen sonuçlara yol açmış ve engellenememiştir (Şentürk, 2006: 9)

Davranışsal akımda örgütler amaç, çıkar, beklenti ya da ihtiyaç gibi farklı nedenlerden dolayı çatışma yaşayabilecek birey ve gruplardan oluşan sistemler olarak görülmüş ve çatışmaların çıkabileceği kabul edilmiştir (Dişbudak, 2011, 20). Çatışmaların olası olumsuz etkilerinden dolayı yönetilmesi ancak baskıyla tamamen ortadan kaldırılmaması gerektiğinin altı çizilmiştir (Solmuş, 2004: 39).

Yaklaşımın öncülerinden Follet, çatışmaların olası yapıcı etki ve sonuçlarını vurgulayarak, bireyler ve gruplar arasındaki farklılıkların benimsenerek, desteklenmesini savunmuştur (Gümüşeli, 1994: 33). Diğer yandan farklılıklar sonucu oluşacak çatışmaları en aza indirmek için, birbirine benzer kişilerden oluşan gruplar kurmanın örgütün verimliliği için daha doğru olacağının altı çizilmiştir (Karip, 2003: 8).

### **2.3.3. Etkileşimci Yaklaşım (Modern Yaklaşım)**

Etkileşimci yaklaşım diğer iki yaklaşımdan farklı olarak çatışmayı örgütler gibi sosyal sistemler için faydalı ve desteklenmesi gereken bir olgu olarak tanımlamıştır (Dişbudak, 2011: 21). Çatışmanın etkinliği ve verimliliği destekleyen pozitif sonuçlarının olabileceği ve birbirine benzeyen uyumlu grupların duragan performanslar gösterebileceği belirtilmektedir (Çolak, 2007: 40). Dolayısıyla bireyler farklı ve karşıt görüşlerini ifade edebilmek ve yaratıcılık için desteklenmelidir (Şentürk, 2006: 10).

Bu görüşte diğerlerinden farklı olarak çatışmanın yönetiminde motivasyon ve çözüm yöntemlerinin belirlenmesi üzerinde de durulmuştur. Yöneticilerin ana görevi çatışmaları engellemek değil, bu çerçevede yönetilecek bir durum olarak görmektir (Meriç, 2012: 4-5).

## **2.4. Çatışma Türleri**

### **2.4.1. Ortaya Çıkış Şekillerine Göre Çatışmalar**

Bu başlık altında ortaya çıkma aşamalarına göre çatışma türleri yer almaktadır. Bu dört farklı çatışma türü çatışma süreci açıklanırken, detaylıca bahsedilen Pondy (1976) modelinde yer alan çatışma türleri olduğundan bu bölümde sadece isimleri verilecek detaylarına yeniden yer verilmeyecektir: Potansiyel Çatışma, Algılanan Çatışma, Hissedilen Çatışma ve Açık Çatışma.

### **2.4.2. Örgüt İçindeki Yerlerine Göre Çatışmalar**

#### **2.4.2.1. Dikey ve Yatay Çatışma**

Dikey çatışma örgütlerde hiyerarşik olarak farklı seviyelerde bulunan çalışanlar arasında, genellikle güç çekişmesi üzerine yaşanan çatışmalardır Üstlerin astları üzerindeki kontrol etkileri ve çalışanların bu etkiye karşı gösterdikleri direnç dikey çatışmaların çıkma nedenleri arasında yer alır. (Sökmen, 2014: 281).

Yatay alışmalar ise hiyerarşik olarak benzer seviyede yer alan çalışanlar arasında yaşanan çatışmalardır. Benzer seviyede çalışan ve amaçları farklı olan çalışanlar arasında ortak kaynak kısıtlarından dolayı çıkan çatışmalar bu çatışmalara örnek verilebilir. Rekabet de benzer seviyede çalışan işgörenler için bu türde çatışmaya neden olabilmektedir. Örgüt içerisinde sık görülen çatışma türlerindendir (Aşioğlu, 2007: 23-24).

#### **2.4.2.2. Komuta ve Kurmay Personel Arasındaki atışma**

Bu tür çatışmalar emir komuta statüsünde olan yöneticiler ile kurmay çalışanları arasında yaşanan çatışmalardır. Komuta yöneticilerin yetkileri hiyerarşiden gelirken, kurmay yöneticilerin yetkileri uzmanlıklarından gelmektedir. Uzman olmak çalışanlar, danışılacak kişi olarak yer alırlar ancak uygulama kararı yetkisine sahip değildirler. Bu çatışmalar komuta yöneticiler ile görevi sadece danışmanlık olan kurmay yöneticiler arasında yetki ve sorumluluklardaki karmaşadan dolayı görülmektedir (Özkalp ve Kirel, 1990: 330).

#### **2.4.3. atışmanın Niteliğine Göre atışmalar**

##### **2.4.3.1. Fonksiyonel atışmalar**

Bu çatışmalar ortaya çıktığında sonuçlarıyla örgütlerin hedef ve amaçlarını gerçekleştirmelerine olumlu etki eden; yapıcı çatışmalardır. Bu tür yapıcı çatışmaların varlığı örgüt içindeki dinamizmi destekler ve yeniliklerin gerçekleşmesini kolaylaştırır (Gümüşeli, 1994: 54) Bu çatışmaların ortaya çıkması yöneticilerin örgüt içerisindeki olumsuzlukları fark etmelerine de yardımcı olur (Koçel, 2011: 647).

##### **2.4.3.2. Fonksiyonel Olmayan atışmalar**

Sonuçları ve etkileri örgüte olumsuz olarak yansıyan çatışmalar ise fonksiyonel olmayan çatışmalar olarak tanımlanmaktadır. Bu sınıflandırma çatışma yaklaşlarından modern – etkileşimci görüşe uygundur (Güney, 2001: 302). Örgütlerde karşılaşılan çatışmaların çoğu fonksiyonel olmayan çatışmalar sınıflandırmasında yer almaktadır. Bunu nedeni olarak ise çatışma söz konusu olduğunda, öncelikli amacın

hala çatışmayı sonlandırmak olması ve bundan dolayı çatışmadan örgüt için nasıl bir katkı çıkacağına odaklanılamaması gösterilebilir (Akcan, 2014: 18).

#### **2.4.4. Çatışmaya Taraf Olanlara Göre Çatışmalar**

##### **2.4.4.1. Bireysel Çatışmalar**

Bu türdeki çatışmalar; kişi bireyin amaçlarından, rollerinden ya da koşullarından dolayı karar verirken ya da davranış şeklini seçerken karşılaştığı güçlüklerden, karmaşanda ya da engellemelerden dolayı yaşanan içsel çatışmalardır. Bu başlığında altında yaşanan çatışmalar; engelleme, amaç ve rol çatışmaları olarak üçe ayrılır (Haberal, 2014: 28).

###### **2.4.4.1.1. Engellenme**

Engellenme kişinin bir beklentiden, bir istekten ya da bir gereksinimden yoksun halma hali olarak tanımlanmaktadır (Minibaş, 1990: 19). Kişinin amacına ulaşmasına engel olacak herhangi bir koşulun ortaya çıkması ve kişiyi engellemesi, kişide güçlü bir tatminsizlik hali yaratabilmektedir (Stauss, Schmidt, Schoeler, 2005: 236). Fakat yine de engelleme yaşanan durumlar başarı ile sonuçlanabilir. Engelleme ile karşılaşmak kişide tam olarak ortaya çıkmamış bazı özellikleri tetikleyebilir ve hem kişi hem de örgüt için olumlu sonuçlar doğurabilir. Kendine güveni olan ve başarıyı hedefleyen bir kişi, iyi yapabileceğini düşündüğü bir işte hedefine ulaşmaya çalışırken engellendiğinde bu durum kişide başarıya ulaşmak için alternatifler üretmeyi tetikleyebilir, kişi engeli ortadan kaldırmak için daha çok çalışabilir (Haberal, 2014: 28).

###### **2.4.4.1.2. Amaç Çatışmaları**

Amaç çatışmaları bireyin kendi içinde yaşadığı çatışmalardandır. İki ya da daha fazla, birbiriyle uyuşmayan güdünün kişi üzerinde aynı anda etki gösterdiği durumlarda yaşanır (Cüceloğlu, 2000: 282). Kişi böyle durumlarda karşılaşması muhtemel iki etki arasında karar vermek durumunda kalmakta ve bundan dolayı bu tür çatışmalar kararsızlık çatışmaları olarak da anılmaktadır.

Bu tür çatışmalarda kişi öncesinde nasıl davranacağına dair (amaç çatışması), sonrasında ise neden böylece davrandığına dair bilişsel çatışma yaşamaktadır (Artan 2002: 205).

Amaç çatışmalarının yaklaşma – yaklaşma, yaklaşma – kaçınma ve kaçınma – kaçınma çatışmaları olarak üç alt grupta açıklanmıştır (Rahim, 2001: 22)

*Yaklaşma – yaklaşma çatışmasında* kişi karşısına çıkan ve eşit düzeyde çekiciliğe (olumlu etkilere) sahip alternatifler arasında karar vermekte zorlanmakta ve kendisiyle çatışmaktadır. İş aramakta olan bir kişinin benzer faydalara sahip iki iş teklifi aşmasyon halinde nasıl karar vereceği konusunda yaşadığı gerginlik bu çatışmaya örnek gösterilebilir (Rahim, 2001: 98). *Yaklaşma – kaçınma* çatışması ise kişi karar vermesi gereken bir durum için hem olumlu hem de olumsuz sonuçlarla karşı karşıya olduğunda yaşadığı içsel çatışmadır (Rahim, 2001: 98) Ailesine düşkün birinin kariyer hedefleri doğrultusunda aldığı bir teklifi kabul etmesi durumunda; ailesinden uzak bir yere taşınmasının söz konusu olmasıyla yaşadığı ikilem ve gerginlik bu tür çatışmaya örnek gösterilebilir.

*Kaçınma – kaçınma çatışması* bireyin seçmesi gereken iki seçeneğin ikisinde de olumsuz ve istenmeyen sonuçlarla karşı karşıya kalacağını bildiği durumda yaşadığı çatışmadır. Bu tür çatışmalar kişinin stresini en üst düzeye çıkarır, çünkü kişi hangi kararı verirse versin olumsuz bir sonuçla baş başa kalacaktır. Böyle bir çatışmayı sonlandırmak için kişinin eğilimi kendisi için en az olumsuzlukla sonuçlanacak tercih için karar vermek olmaktadır (Rahim, 2001: 98).

#### **2.4.4.1.3. Rol Çatışmaları**

Bireysel çatışmalarda yer alan üçüncü grup çatışma ise rol çatışmaları olarak adlandırılmaktadır. Bu çatışmalar kişinin aynı anda iki ya da daha fazla rol alması gerektiği hallerde, bu roller arasında uyumsuzluk tutarsızlık ya da çelişki yaşadığında ortaya çıkar (Rahim, 2001: 99). Kişi sahip olduğu roller arasında yaşadığı bu çelişki sonucunda rol gereklerindne bazılarına diğerlerinden daha fazla önem verme eğilimi gösterecektir. Yaşanan çelişki bazı durumlara kişinin çevresiyle uyumunu bozabilir, uygunsuz durumlar yaşanmasına neden olabilir (Keller, 1975:57, Doğan, Demir ve

Türkmen, 2016: 42). Ertesi günü gerçekleşecek olan toplantının raporunu hazırlamak için akşam evde geç saate kadar çalışan bir babanın, çocuklarıyla ilgilenemediği için yaşayacağı çatışma rol çatışmasına örnek gösterilebilir.

Rol çatışmalarında, rol – kişi bütünleşmesi önemlidir. Bütünleşmeye ise kişinin sahip olduğu istek ve gereksinimler, değer yargıları ve kültürel özellikler vb. etki etmektedir (Atçı, 2018: 16)

Rol çatışmaları rol göndericinin kendinden kaynaklanan çatışmalar, rol gönderilicileri arası çatışmalar, roller arası çatışmalar ve kişi – rol çatışmaları olarak dört farklı gruba ayrılmaktadır (Rahim, 2001: 99)

Rol göndericinin kendinden kaynaklanan çatışmalar, kişinin aynı gönderici tarafında eş zamanlı birbiriyle uyumsuz roller gerçekleştirmesi beklendiğinde yaşanan çatışmalardır (Rahim, 2001: 99). Bir çalışandan giriş ve çıkış saatlerine dikkat etmesi, zamanında işten çıkması ve fazla mesai yapmamasına dair kendisine gönderilen bir beklentiyle eş zamanlı olarak, zamanı yetmediği hale işlerini bitirmesi beklendiğinde yaşanan çatışmadır.

Rol göndericiler arası rol çatışması bireye aynı zamanda farklı göndericilerden, birbiriyle uyumlu olmayan, çelişkili rol beklentilerinin gönderilmesi durumunda kişinin rolleri gerçekleştirmeye çalışırken yaşadığı çatışmalardır (Rahim, 2001: 99). Bu tür çalışmalarda göndericilerden birinin konumunun kişinin konumuna daha yakın ya da aynı olması ve diğerinin kişinin pozisyonundan üstte olması çatışmayı daha da zorlaştıracaktır (Atçı, 2018: 17) Çalışanın birlikte çalıştığı iki üst yöneticisinin de kendisinden yapması beklenen bir iş için farklı şekilde çalışmasını beklemesi durumunda yaşanacak çatışma bu çatışmaya örnek gösterilebilir.

Roller arası çatışmalar ise kişinin birbiriyle uyumsuz ve çelişkili birden fazla rolü aynı anda üstlenmesi gerektiği durumlarda karşı karşıya kalacağı çatışmalardır (Rahim, 2001: 99). Oğlunun yöneticisi olarak çalışan bir babanın, oğlunun iş performansından kaynaklı olarak oğlunu işten çıkarması beklendiğinde babalık ve yöneticilik rolleri arasında kalarak yaşadığı çatışma bu çatışma türüne örnektir.

Kişi – rol çatışmaları bu çatışma türünde yer alan bir diğer çatışma çeşididir. Bu çatışmalar kişiden rolü gereği beklenenlerle kişinin tutumlarının, değerlerinin ve profesyonellik anlayışının uyumlu olmadığı, ters düştüğü zamanda yaşadığı çatışmalardır (Rahim, 2001: 100). Muhasebe departmanında çalışan bir kişiden, mali prosedürlere uygun olmayacak şekilde bir ödeme yapması ya da olmayan bir faturanın kaydını oluşturması beklendiğinde, kişinin etik değerleriyle işi arasında yaşayacağı çatışma durumu buna örnek gösterilebilir. Bu tür çatışmalar kişinin değerlerini ya da sorumluluklarını sorgulamasına neden olacaktır. Kişi – rol çatışmaları kişinin mesleki rollerini ve hatta mesleğini sevmediği ya da kendisinden beklenen rol gereklilikleriyle kişilik özelliklerinin, yetkinliklerinin uygun olmadığı durumlarda da yaşanabilmektedir (Atçı, 2018: 17). Aile mesleği olduğu hostes olmayı seçmiş ancak uçak korkusu yaşayan bir hostesin, her uçuşunda yaşayacağı çatışma bu nedenden kaynaklanan kişi – rol çatışmalarına örnek verilebilir.

Yapılan araştırmalarda yaşanan rol çatışmalarının kişilerde yaşanan stres düzeyiyle pozitif; kişilerin performans seviyeleri ve iş tatminleriyle negatif ilişkili olduğu gözlemlenmiştir (Beliasa, Kousteliosb, Sdroliasc & Aspridisd, 2015: 326).

Rol çatışmalarından bahsederken üzerinde durulması gereken bir diğer konu ise rol belirsizliğidir. Rol belirsizliği, çalışanın kendisinden beklenen görevi yerine getirebilmek için gerekli olan bilgi sahibi olmaması olarak tanımlanmaktadır (Ceylan ve Ulutürk, 2006, s.:48). Büyük ve karmaşık örgüt yapılarında, gelişim ve değişim sonuçlarının çalışanları etkilemesi, çalışanlardan beklenenlerin değişmesi ve çalışanlara gerektiği kadar bilgilendirmenin yapılmaması vb. durumunda rol belirsizlikleri ortaya çıkmaktadır (Rizzo ve arkadaşları, 1970: 154).

Kişiler iki farklı şekilde rol belirsizliğiyle karşı karşıya kalmaktadır. Bunlar görev belirsizliği ve sosyo-duygusal belirsizliktir. Görev belirsizliği kişinin yaptığı işe dair gereklilikleri hakkında bilgilendirilmiş olmaması, işe yönelik hedeflerin açık ve planlı olmaması, iş standartlarının tanımlı olmaması ve yetki alanının sınırlarının belirtilmemiş olması gibi durumlarda yaşanmaktadır (Ceylan ve Ulutürk, 2006 :48). Sosyo-duygusal belirsizlik ise kişinin görevini yerine getirirken nasıl değerlendirileceğine dair geri bildirim alamadığı ve yönlendirilemediği durumlarda işgörenlerde görülmektedir. Kişi çalışmaları sonucunda belirlenen hedeflerin

neresinde olduğunu tahmin edememekte, hedeflere göre performansını değerlendirememektedir. Bu durum kişinin tatminsiz hissetmesine yol açabilir (Kundakçı, 2003: 13).

Rol belirsizlikleri bazı çalışanların almaları gerekenden çok iş yükü almalarına, bazı çalışanların ise almaları gerekenden daha az sorumluluk almalarına yol açabilir. Aşırı rol yüklemesi çatışmaları, kişinin belirli zaman içerisinde yapabileceğinden daha fazla gerekliliği yerine getirmesi gereken durumlarda ya da yapması beklenenler için gerekli yeterliliklere sahip olmadığını düşündüğü durumlarda yaşanır. Kişinin alması gerekenden daha az roller yüklendiği durumlarda yaşanan çatışmalar ise kişiye yapabileceğinden daha az sayıda iş verilmesine ya da kişide alışagelmiş, tekrarlı ve benzer işler yapılmasından kaynaklanan mental boşluk hissine dayanmaktadır (Rahim, 2001: 100, Greenberg & Baron, 1977: 232).

#### **2.4.4.2. Birden Fazla Tarafın Olduğu Çatışmalar**

İlk grubun aksine bu grupta çatışmalar bireyin kendi içinde değil, bireyler arasında yaşanmaktadır. Bu çatışma türleri dört alt gruba ayrılır.

##### **2.4.4.2.1. Bireyler Arası Çatışmalar**

İkili çatışma olarak da adlandırılan bu çatışmalar iki ya da daha fazla kişi arasında yaşanmaktadır. Çatışmada taraf olarak yer alan kişilerin hiyerarşik konumları birbirleriyle aynı ya da birbirlerinden farklı olabilir. Çatışmalar genel olarak bireyler arasındaki farklılıklara dayanır. Algısal, hedefsel, inançsal farklılıklar nedenleri arasında yer almaktadır. Kişilerin aralarında yaşadığı iletişimsel kopukluklar ya da rekabete dayalı problemler de bu çatışmaları tetiklemektedir (Dişbudak, 2011:11). Bu tür çatışmada taraf olarak yer alan kişiler kimi zaman aynı ekip içindeki farklı ekip üyeleri olabilecekken, kimi zaman da farklı departmanlardaki çalışanlar olabilir (Haberal, 2014: 14). Bu türe yönelik sık görülen çatışmalara birbirlerini kendilerine rakip olarak konumlandırmış ve benzer pozisyonda çalışan kişiler arasındaki çatışmalarla, yöneticileriyle astları arasında yaşanan çatışmalar örnek gösterilebilir.

Bireyler arası çatışmalar göreve dayalı çatışmalar ve ilişkiye dayalı (duygusal) çatışmalar olarak iki alt gruba ayrılmaktadır.

**Göreve dayalı çatışmalar**, kişiler arasında yapılması gereken görevlere dair sahip olunan bakış açısı farklılığı ya da fikişel farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Geleneksel çatışma yaklaşımı bu tür çatışmaların kişilerin arasında huzursuzluğa yol açacağından dolayı performansı düşüreceğine inanmaktayken, modern yaklaşım bu tür çatışmaların farklı bakış açılarıyla yaratıcılığı tetikleyerek performansı olumlu etkilediğine dair görüşe sahiptir. Farklı zamanlarda yapılan araştırmalarda iki görüşü de doğrular karışık bulgular elde edilmiştir. Bazı araştırmalarda ise performans ile göreve dayalı çatışma arasında ilişki bulanamamıştır (Williams, 2011: 149).

**İlişkiye dayalı (duygusal) çatışmalar ise**, doğrudan kişilerin yaptıkları iş ile ilişkili değildir. Bu çatışmalar kişiler arasında gerginlik, öfke ve hatta düşmanlığa yol açabilecek kişisel farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Göreve dayalı çatışmalarının aksine ilişkiye dayalı çatışmaların performansı olumsuz etkilediği yapılan araştırmalar sonuçlarıyla da desteklenmiştir. İlişkiye dayalı çatışma yaşamak kişilerin kaygı ve korkularını tetikleyerek, çözüm odaklı yaklaşımlar sergilemelerine engel olmaktadır (Williams, 2011: 149).

Göreve dayalı çatışmalar ile ilişkiye dayalı çatışmalar bazı durumlarda birbirleriyle iç içe geçmektedir. Göreve dayalı bir farklılık durumunu, kişinin kendisine yönelik bireysel bir anlaşmazlık olarak kabul etmesi buna örnek verilebilir. Tam tersi durum ile kişilerin arasında ilişkiye dayalı yaşanan bir anlaşmazlık, göreve yönelik bir uyuşmazlığa dönüşebilir ve iş yapışlarını olumsuz etkileyebilir (Williams, 2011: 152).

#### **2.4.4.2.2. Birey – Grup Arası Çatışmalar**

Bu türdeki çatışmalar kişilerin grup tarafından belirlenen kurallara uymaya ve normaları uygulamaya zorlanması durumunda yaşanmaktadır. Bu çatışmalar kişinin beklentileriyle grup beklentileri ya da öncelikleri arasındaki uyuşmazlıklar, bireysel olarak gruba uygun ve uyumlu olmama vb. gibi nedenlere dayanmaktadır (Haberal, 2014: 14).

#### 2.4.4.2.3. Gruplar Arası Çatışmalar

Kurumlarıdaki departmanlar ya da departmanların içindeki gruplar arası çatışmalardır (Karip, 2003: 24). Bu tür çatışmaların ortaya çıkış nedeni Sosyal Kimlik Kuramı'yla (Tajfel, 1970) açıklanabilmektedir. Sosyal kimlik kişilerin benlik tanımlamalarının bir parçası olarak; kişilerin değer ve önem verdikleri bir gruba aidiyetleri üzerinden tanımlanmaktadır. Sosyal Kimlik Kuramı, kişilerin kendilerini ve etraflarındaki insanları farklı sosyal kategorilerde sınıflandırma eğiliminde olduklarını belirtmektedir (Tajfel, 1981: 255). Kuram kişilerin bu sınıflandırmayı içinde çatışma hali olmasa bile, bulundukları grupla diğer grupları karşılaştırmak ve kendi gruplarını daha “tercih edilebilir” kılmak için yaptıklarını vurgular (Rahim, 2001: 164).

Bu tür çatışmaların örgüt içinde önemli etkileri olduğunu belirtilmektedir (Bumin, 1990: 96-97).

- Çatışma yaşayan gruplar arasındaki iletişim kanalları zarar görür, eksik ya da yanlış veri akışı olması, hiç veri akışı olmaması durumları yaşanır.
- Çatışmaya taraf olan gruplar kendilerini “biz ve onlar” olarak keskin sınırlarla ayırır ve ayrıştırır. Kendi gruplarını iyi, karşı grubu ise kötü olan olarak tanımlarlar.
- Tarafsız kalmaya çalışan çalışanlar bu gruplar tarafından kabul görmez, olumsuz tepki alır.
- Gruplar kendi çıkarları doğrultusunda hareket eder ve karşı tarafta sürekli hata bulmaya meyleder.

İşçi kadrosuyla yönetim kadrosu arasında yaşanan çatışmalar, saha ve merkez çalışanları arasındaki çatışmalar, üretim ve satış ekipleri arasındaki çatışmalar bu tür çatışmalara örnek gösterilebilir. Bu tür çatışmalar grubun verimliliğini olumsuz etkilemesine rağmen grup içi aidiyeti ve dayanışmayı olumlu yönden etkilemektedir (Haberal, 2014: 14).

#### 2.4.4.2.4. Örgütler Arası Çatışmalar

Bir örgütün diğer örgütlerle yaşadığı çatışmalardır. Örgütler arası çatışma, rekabetçi ve kuralları belirlenmiş bir düzende, ekonomik rekabete yönelik olması

şartıyla kabul görmektedir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2003: 247). Örgütlerin kendi aralarında yaşadığı bu tür çatışmaların daha nitelikli ürün ve hizmet sağlama açısından örgütler için olumlu sonuçlar doğuracağı belirtilmektedir (Şimşek, 2002: 297).

## **2.5. Çatışma Nedenleri**

Örgütsel çatışmalar farklı nedenlerden ortaya çıkabilir. Genel olarak literatüde bahsi geçen nedenleri üç ana başlık altında toplanlanmaktadır. Bu başlıklar: Bireysel Nedenler, Örgütsel Nedenler ve İletişimsel Nedenler'dir.

### **2.5.1. Bireysel Nedenler**

#### **2.5.1.1. Kişilik Farklılıkları ve Kişisel Nedenler**

Kişilik farklılıkları nedeniyel yaşanan çatışmalar örgütler sıkça rastlanan çatışmalardandır. Farklı kişiliklere sahip çalışanlar farklı şeyleri önemser, farklı değerlerden yola çıkarlar. Durumlar karşısında farklı duygular yaşar, farklı bakış açıları sergiler, durumları farklı yorumlarlar. Bu farklılıklar uyumsuzluk yaratıp, çatışmalara yol açabilmektedir. Ayrıca kişilerin çekişmeci yaklaşımları da örgütsel çatışmaları tetikleyici olarak kabul edilmektedir. (Rollinson, Broadfield ve Edwars, 1998: 405).

Farklılıkların dışında kişilerin örgütten ve işten bağımsız yaşadıkları bazı olumsuzluklar ve de zorluklar kişilerin örgüt içindeki çatışmaları değerlendirmelerini ve verdikleri tepkilerini etkileyecektir.

#### **2.5.1.2. Amaç farklılıkları**

Amaç farklılıkları farklı hedefler ve isteklere sahip çalışanlar arası olduğu çatışmaya neden olduğu gibi, çalışanlar ile örgüt arasında da örgütün amaçlarına uyumsuzluktan dolayı çatışmaya neden olmaktadır. Örgütlerin çalışanlarına amaçlarını aktarırken açık ve net olmamaları, amaçların çalışanlar tarafından yoruma açık olarak algılanması da çatışmalara yol açmaktadır. Her yönetici ya da her çalışan

bu amaçları kendi algısı ile değerlendirecek ve farklı şekilde yorumlayarak, uygulamaya kalkacaktır (Daniels, Spiker ve Papa, 1997: 271).

### **2.5.1.3. Statü Farklılıkları ve Güç Mücadeleleri**

Örgütlerde yer alan hiyerarşi farklı statülerde çalışanlar olması anlamına gelmektedir. Bu iki farklı statü grubu arasında farklı nedenlerden çatışmalar çıkabilir. Astın üstünü kendisini yönetecek kadar yeterli bulmaması, üstün astını statüsünü kullanarak etik olmayacak şekilde çalıştırması ya da baskı altında tutması, astların üstelerinin emirlerini kabul etmeseler ya da doğru bulmasalar da gerçekleştirmek zorunda kalmaları, kişilerin etki ve güç alanlarını genişletmek istemeleri gibi nedenler çatışma kökenlerini oluşturmaktadır (Kirel, 1997: 479). Bu statü farklılıklarının olumsuz etkilerinin olması, yönetim kademesiyle çalışanlar arasında kutuplaşmanın ortaya çıkmasına neden olur ve bu durum da çatışmayı tetikler (Koçel, 2011: 653).

Diğer yandan örgütler içerisinde yönetim düzeyinde yer alan çalışanlarla, bu düzeyde olmayan çalışanlar arasında işe başlama ve işten ayrılma, yemek molası kullanma vs gibi konularda var olan farklılıklar da huzursuzluk yaratıp, çatışmalara yol açabilmektedir (Haberal, 2014: 17).

### **2.5.2. Örgütsel Nedenler**

#### **2.5.2.1. Görevler Arası Karşılıklı bağlılık**

Örgütler içerisinde çalışanların ve ekiplerin yaptıkları işler bir bütün olarak ortak bir üst hedeflere yöneliktir. Bu hedef ortaklığından dolayı kişilerin ve ekiplerin yaptıkları işlerin çıktıları birbirlerinin işleri için girdi oluşturmakta ve performanslarını etkilemektedir. Ekipleri ve çalışanları birbirlerine uyumlu çalışmaya iten bu bağlılık halinde, ekiplerden ya da çalışanlardan biri ya da birkaçının beklenen şekilde sorumlulukları yerine getirmemesi durumu çatışmaya neden olmaktadır (Luthans, 1992: 284).

Thompson (1967), örgüt içerisindeki bağlılık ilişkilerini açıkladığı modelinde bu süreci üç farklı bağlılık seviyesiyle tanımlamaktadır. İlk bağlılık seviyesinde (pooled

interdependence); her ne kadar ekiplerin yaptıkları işlerin çıktıları büyük bir puzzle'ın parçası gibi ortak bir hedefi desteklese de bu işler ve çıktılar doğrudan birbirleriyle ilişkili ve birbirlerine bağlı değildir. Bu seviyedeki bağlılık çatışma ortamını desteleyici değildir. İkinci seviye bağlılık (sequential interdependence) ise bir ekibin, diğer ekibin yaptığı işe doğrudan bağlı olduğu durumda yaşanmaktadır. Burada söz konusu olan tek taraflı bir bağlılıktır. Bağlı olan tarafın bağımsız olana tarafa talebini gerçekleştirebilmek için baskı yapabilir ve bu baskı ekipler arası çatışmaya neden olur. Üretim ekiplerinin satın alma tarafından hammadde satın alınması gerçekleştirilmeden üretime devam edemediği durumda yaşanan bağlılık bu seviye bağlılığa örnektir. Üçüncü seviye bağlılık hali ise çok yönlü bağlılık söz konusu olduğunda gerçekleşmektedir. Bu seviye bağlılıkta karşılıklı bağlılık söz konusudur ve tüm tarafların birbirlerinin iş çıktılarına ihtiyaçları vardır. Belirli kısıtlar ve farklılıklar altında çıktıların birbirlerine uygun şekilde üretebilme zorunluluğu yüksek oranda çatışmalara neden olabilmektedir (Hellriegel ve Slocum, 1989: 518).

#### **2.5.2.2. Sınırlı Kaynakların Kullanılması**

Örgütün sahip olduğu finansal, teknik, fiziksel ve beşerî kaynaklar kurum içinde farklı ekipler tarafından talep edilmektedir. Üst yönetim bu kaynakları ekipler arasında performansı destekleyecek şekilde dağıtmakla yükümlüdür. Ekipler istedikleri payı alabilmek için birbirleriyle rekabet etmektedirler. Ancak bu paylaşım, kaynakların kısıtlı olmasından dolayı her zaman çalışanların istediği şekilde ve miktarda olamamaktadır. Kaynak kısıtından dolayı paylaşım sürecinde ekiplerin istedikleri alamamaları birbirleriyle ve üst yönetimle aralarında çatışmaya neden olur. Bu tür çatışmalar ek kaynak üretilmesi ya da alternatif kaynak kullanım stratejileri geliştirilmesi gibi yöntemlerle çözüme ulaştırılmaya çalışılmaktadır (Luthan, 1992: 284, Özalp, 1989: 85).

#### **2.5.2.3. Yönetmel Belirsizlikler ve Farklılıklar**

Örgüt içerisindeki görevlerin yerine getirilmesi ve hedeflenen performans çıktılarına ulaşılabilmesi için, kişilerin görev ve yetki tanımlarının net biçimde yapılması ve sınırların net olarak belirlenmiş olması gerekmektedir. Aksi durumlarda yönetmel anlamda yetki alanı belirsizliği ortaya çıkabilir, bir iş birden çok kişi tarafından

sahiplenebilir ya da kimse tarafından sahiplenilmeyebilir. Bu durum işin gerçekleştirilmesini sekteye uğratmakta ve kişilerin ilgili gördükleri taraflarla çatışmaya girmelerine neden olmaktadır (Eren, 2015: 563 – 579, Ertürk, 1995: 227).

Belirli koşullarda farklı yöneticiler benzer problemleri farklı şekillerde algılayıp, farklı çözüm önerilerinde bulunabilmektedirler. Bu çözüm önerileri, birbirleriyle ve örgütün genel yaklaşımıyla uyumlu olmadığı halde, söz konusu problem için aksiyon kararı verilirken çatışmaya neden olabilmektedir (Nergiz, 2018: 40).

Henry Fayol'un yönetim ilkelerinden "kumanda birliği" ilkesi bu yönetsel belirsizliklere ve farklılıklara engel olabilmek için bir çalışanın sadece bir üste bağlı olması ve sadece o üstten emir alarak, ona raporlama yapmasını önermektedir (Berber, 013: 224).

#### **2.5.2.4. Ödüllendirme Sistemi**

Ödüllendirme sistemleri rekabeti zarar verici şekilde attırması ve kişiler tarafından hakkaniyetli bulunmaması hallerinde çatışmaya yol açmaktadır. Ödüllendirme sistemleri çalışanların başarısını tetiklemek ve başarılarını ödüllendirmek için kurulmaktadır. Bu başarıyı elde edebilme hali ise yarışma ortamı oluşturmaktadır. Dolayısıyla bu sistemler ekip başarısını desteklemek için kurgulanırken, ekip içerisindeki dengeyi ve iletişim alt üst etmeyecek şekilde kurgulanmalı; yıkıcı değil, ekip üyelerinin birbirlerini desteklemesine dayalı olmalıdır (Aksoy, 2005: 337).

#### **2.5.2.5. Değişim Süreci**

Değişime uyum sağlamak bireylerin ve örgütlerin ayakta kalabilmeleri için olmazsa olmazdır. Ancak değişim süreçleri değişime uğrayanları konfor alanlarından çıkmaya zorladığı için başlangıçta dirençle karşılabilmektedir. Her değişim süreci belirsizlik algısı oluşturduğundan dolayı, ayrıca kaygıyı da arttırmaktadır. Bu durum ise çatışmayı tetiklemektedir. Teknolojik bir değişim, kültürel bir değişim, yönetici değişikliği, çalışma düzeninde değişiklik gibi farklı nedenlerden dolayı ortaya çıkan değişime uyum süreçleri çatışma nedenleri arasında gösterilir (Haberal, 2014: 17). Örnek olarak, teknolojik değişim süreciyle birlikte gelen farklılıklar çalışanların direnç göstermesine ve gerilimin yükselmesine neden olmaktadır (Nahavandi, 2003: 466).

#### **2.5.2.6. Kültür**

Örgüt kültürü, organizasyonlara içinde bulundukları dinamik çevrede değişkenlik gösteren koşullara ve çevresel beklentilere uyum sağlamada etki etmektedir (Erkmen ve Ordun, 2001: 71). Örgüt kültürü örgüt içinde çalışanların davranışlarına etki edecek normal, değerler, inanç ve alışkanlıklardan oluşur (Kocaman, 2012: 169). Kişilerin davranışlarını şekillendirmedeki etkisinden dolayı kültür örgüt içinde oluşabilecek çatışmalara ve çatışmaların yönetim biçimlerine etki edebilmektedir.

Konaklama işletmeleri üzerinde yapılan bir araştırmada örgüt kültürü ile örgütsel çatışma arasındaki ilişkiye bakılmış ve ilişki örgüt kültürünün tüm boyutları üzerinden incelenmiştir. Araştırma sonucunda örgüt kültürünün bireysel çatışmalar üzerinde %44'lk, grup içi çatışmalar üzerinde %70 ve gruplar arası çatışmalarda ise %80'lik bir etki meydana getirdiği bulgusuna erişilmiştir. Özellikle ortak bir kültür oluşmadığı koşullardaki örgütsel yapı ve örgütsel adalet gibi unsurların örgütsel çatışmalarda etkilidir. Çalışanların adalete dair olumsuz algıları, örgütsel çatışmaları tetiklemektedir (Kocaman, 2012: 179-180).

#### **2.5.3. İletişim Temelli Nedenler**

İletişim bir örgüt içerisinde ilişkilerin ve faaliyetlerin temelini oluşturmaktadır. Hem alışanların birbirleriyle hem de yönetim ekibinin astlarıyla iletişimi performansı etkileyecektir. Çalışanların birbirlerinden ya da yöneticilerinden geri bildirim alamamaları ya da ihtiyaı olan kişi ya da ekiplere gerekli verilerin iletilmemesi çatışmalar neden olacaktır (Lindelow ve Scott, 1989: 342).

Özellikle çok kanallı iletişimin söz konusu olduğu çalışma ortamlarında, iletişim kanallarının zarar görmesi ya da mesajın yanlış kanal üzerinden aktarılmaya çalışılması, mesajın anlaşılmasına engel olabilir ve mesajı alanlarlar göndericiler arasında çatışmalara yol açabilir (Kolasa, 1979: 555).

Örgütlerin büyüklüğünün artmasıyla, hiyerarşik yapının karmaşıklaşması, yeni çıkan rol ve statüler, büyümeyle gelen yeni sorumluluklar vs gibi durumlar da iletişim temelli çatışmaları etkileyen durumlar arasında yer alır (Haberal, 2014: 18).

## **2.6. Çatışmanın Etkileri**

Örgütlerde yaşanan çatışmaların hem bireyler hem de örgüt için farklı etkileri olmaktadır. Bu etkiler kimi zaman olumlu, kimi zaman da olumsuz olmaktadır.

### **2.6.1. Çatışmanın Örgüt Üzerindeki Etkileri**

Modern yönetim anlayışı çatışmaların hem olumlu hem de olumsuz etkileri olduğunu altını çizmektedir. Karip (2003)'e göre çatışma hem tehlikelerin belirtisi olabilir hem de fırsatlar doğurabilir (Karip, 2003 :28).

Çatışmaların varlığı örgütler için birçok olumlu etki yaratmaktadır. Bu etkiler aşağıdaki gibi sıralanabilir: (Rahim, 2001: 7; Uysal, 2004: 28-29; Akkırman, 1998:3)

- Farklı ve hatta birbiriyle tamamen ters fikirlerin çatışması sonucu, daha üretken, daha gelişmiş fikirlerin ortaya çıkması; yeni fikir ve yaklaşımlara tetikleyici olması, yaratıcılığı desteklemesi
  - Örgütün sahip olduğu kaynakların daha etkili ve dengeli kullanılması
  - Örgütte işe yaramayan ya da problem teşkil eden durumların ortaya çıkmasına ve düzeltilmesine aracı olması
  - Problemlere alternatif ve yaratıcı çözümler üretilmesi,; araştırmayı ve merakı tetiklemesi
  - Örgüt içerisindeki tekdüzeliğin yerini dinamik ve çok sesli bir ortama bırakması
  - Örgütün verimliliğine ve stratejisine yönelik daha etkili kararlar alınması
- Sadece kendi alanıyla ilgilenen çalışanların, onları da ilgilendirecek bir çatışma durumunda ilgi ve etki alanlarını genişletebilmek için inisiyati alması, konfor alanlarının dışına çıkılması
  - Örgüt içerisindeki yetkilerin dengeli dağılması
  - Örgüt içi yardımlaşmanın ve desteğin artması

Yukarıda bahsedilen olumlu sonuçların yanında; doğru şekilde ve doğru zamanda yönetilemeyen çatışmalar şirket içerisinde yıkıcı etkiler yaratabilmektedir (Rahim, 2001:7; Uysal, 2004: 28-29).

- Çalışanların devamsızlık problemi sonucu olarak iş çıktılarında aksaklıklar olması
- Örgüt içerisindeki iletişimin engellenmesi; bilgi ve deneyim paylaşımlarının azalması
- İş kazalarının çoğalması
- Çalışanların örgüte bağlılıklarının zayıflaması
- Örgüt içerisinde oluşabilecek farklı durum ve koşullara yönelik direnç gelişmesi
- Çalışan performansının ve dolayısıyla şirket verimliliğinin düşmesi
- Örgüt içerisinde huzursuz ve güvensiz bir ortam oluşması
- Örgütün sahip olduğu en önemli kaynaklardan olan zaman ve emeğin, hatta finansal kaynakların çatışma nedeniyle yanlış kullanılması

#### **2.6.2. Çatışmanın Birey Üzerindeki Etkileri**

Çalışanların yaşadıkları çatışmalar ya da çatışma yaşanan bir ortamda çalışmak durumunda kalmaları, onlar için hem olumlu etkiler hem de olumsuz etkiler yaratabilmektedir.

Çatışmaların işgörenler üzerindeki yarattığı olumlu etkiler aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir: (Rahim, 2001:7; Uysal, 2004:28-29).

- Bireyleri daha önce denemedikleri yaklaşımları deneyemeye itmesi; alternatif düşünme becerileri geliştirmesi, yaratıcılığı beslemesi
- Bireylerin örgüt içerisindeki konumlarını ve bu konumların önemini daha net anlamlarını sağlaması
- Gelişimi desteklemesi
- Bireylerin sınırlarını zorlaması ve konfor alanının dışına çıkmasıyla beraber performanslarının gelişmesi

- Bireylerin birbirlerinin bakış açılarının farkına varmasına ve birbirlerini anlamalarına yardımcı olması

Çatışmaların örgüt içerisinde doğru zamanda ve doğru şekilde yönetilmemesi durumunun işgörenler açısından olumsuz etkileri ise aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir:

- Yoğun stres, kaygı ve gerginlikten dolayı oluşan sağlık problemleri
- İş tatmininin azalması
- Örgüte bağlılığın azalması
- Bireysel performansın düşmesi
- Bireylerin örgüte ve birbirlerine olan güvenlerinin zedelenmesi
- Bireyler arası ilişkilerin zarar görmesi
- Bireylerin korumacı bir yaklaşımla sonuçları olumlu da olsa değişime direnç göstermeye başlamaları
- İletişimde oluşacak aksaklıklar ve sonucu olarak yanlış anlaşılımlar meydana gelmesi
- Bireylerin savunmacı bir yaklaşımla bilgi ve deneyim paylaşımını engellemesi
- Stres, dikkat dağınıklığı vs gibi nedenlerden dolayı iş kazalarının artması
- Motivasyonun düşmesi

## 2.7. Çatışma Yönetimi

Çatışmaya yönelik literatüre bakıldığında “çatışma çözümü” ve “çatışma yönetimi” kavramlarının birbirlerinin yerine kullanıldığını ve kavram karmaşası yaşandığını görülmektedir (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 6). Çatışma çözümü çatışma yönetimi kavramsal olarak birkaç farklı nedenden dolayı birbirinden ayrılır: (Rahim, Garrett ve Buntzman, 1992: 423).

- Çatışmanın çözüme ulaştırılması, çatışma yönetimi sürecinde kullanılacak yöntemlerden biridir.

- Çatışmanın çözümüyle çatışma ortadan kalkacaktır. Çatışma yönetimi açısından belli koşul ve durumlarda makul düzeyde ve yapıcı çatışmaların verimliliği ve yaratıcılığı arttırmak için gerekli olduğunun altı çizilmektedir.
- Çatışma çözümünde; çatışma sorun olarak tanımlanır ve etkileri minimize edilmek istenir. Çatışma yönetimi yaklaşımında ise seçilen yöntemle çatışma miktarı örgütün başarısını destekleyecek şekilde arttırılabilir ya da azaltılabilir.

Çatışmalar hem yıkıcı hem de yapıcı sonuçlar doğurabilmektedirler. Araştırmacılar farklı koşullarda etkili olacak çatışma yönetimi yöntemleri üzerine farklı modeller üretmişlerdir. Bu bağlamda literatür kontrol edildiğinde farklı araştırmacıların farklı modellerde bu yöntemleri farklı şekillerde adlandırdıkları da görülmektedir. Bu isimlere: “çatışma yönetim stilleri”, “çatışmalarla başa çıkma stratejileri”, “çatışma yönetim stratejileri” ve “çatışma çatışma yönetim tarzları” örnek gösterilebilir.

Çatışma yönetimi, çatışmanın teşhis edilmesi ve rasyonel, adaletli ve etkili bir şekilde kontrol altına alınması sürecidir. Etkili çatışma çözüm stratejileri çatışmanın olumsuz etkilerini en aza indirerek, örgüt içerisindeki güven ortamının korunmasını sağlamaktadır. Kişiler arasındaki ilişkilerin sağlıklı biçimde gelişmesini destekleyerek; iş tatmini olumlu etkilemekte ve dolayısıyla işgücü devrini azaltmaktadır (Qadir, 2016: 60). Ayrıca etkili şekilde yönetilen çatışmalar örgütün bütünlüğünün ve bireylerin motivasyonlarının korunması, örgüt içerisinde oluşabilecek eşitsizliklerin önüne geçilmesi, fikir birliğine ulaşılması yaratıcılığın tetiklenmesi gibi durumlara olumlu etki yapmaktadır (Haberal, 2014: 21, Peterson, 2002: 124). Çatışmaların etkili şekilde yönetilmesi için çatışmanın nasıl ortaya çıktığının, nedenlerinin neler olduğunun ve taraflarının kimler olduğunun anlaşılması gerekmektedir. Bu analiz yapıldıktan sonra analize en uygun olacak çatışma çözüm yöntemleri araştırılır ve çözüme ulaşmak için uygulanır (Haberal, 2014: 21).

Baron (1999), örgütsel çatışmanın hem yöneticiler hem de örgütsel davranış alanında çalışan araştırmacılar için önemli konulardan biri olduğunu belirtmektedir. Yapılan bir araştırma çatışmaların ve çatışma yönetiminin bireysel performans, takım performansı ve örgütsel performansla etki ettiğini göstermektedir (De Dreu ve Van Vianen, 2001: 321- 325). Bwowe (2002), American Management Association

tarafından yapılan bir araştırmada, yönetici geliştirme programlarında çalışılması gereken öncelikli konular sorulduğunu ve cevaplarda çatışma yönetiminin; karar alma, liderlik ve iletişim becerileri gibi konulardan daha öncelikli olarak konumlandırıldığını belirtmektedir. Benzer şekilde Thomas (1992), yapılan eski bir araştırmada yöneticilerin zamanlarının ortalama %20'sini çatışma çözümüne ayırmaları gerektiğinin önerildiğini belirtmektedir (Qadir, 2016: 54).

İş dünyasının değişen koşullarıyla beraber yükselen rekabet, çok uluslu ya da çok költürlü çalışma ortamlarının oluşması, değişen çalışma modelleri, hızla değişen teknolojik koşullar vs gibi etkenler örgütler içerisinde çatışmaların yaşanma olasılığını arttırmaktadır (Bayrak, 1996: 18).

Bu durum örgütlerdeki çatışmaların etkili şekilde yönetilmesi için çatışma yönetim stratejilerinin doğru şekilde kullanılmasının önemi ve etkisini arttırmaktadır.

### **2.7.1. Çatışma Yönetimi Modelleri**

Kişiler arası çatışmalarla başa çıkmak için oluşturulan farklı çatışma yönetimi modelleri vardır.

Marry P. Follet (1940), beş farklı çatışmayla başa çıkma yöntemi tanımlayarak örgütlerde çatışma yönetimi stratejilerini ilk kavramsallaştıran kişi olmuştur. Follet'in modelinde yer alan başa çıkma yöntemleri ana yöntemler ve ikinci yöntemler olarak ikiye ayrılır. Ana yöntemler: güç kullanma-hakimiyet (domination), uzlaşma (compromise) ve bütünleşme (integration) olarak; ikincil yöntemler ise: kaçınma ve bastırma olarak isimlendirilmektedir (Rahim, 2001: 27). Follet, uzlaşma yönetiminin bu yollar arasında örgütü istediği sonuçlara ulaştırarak başarıya götürecekt ideal yöntem olduğunu belirtmektedir (Haberal, 2014: 21).

Blake ve Mouton (1964) ise ilk defa kişiler arası çatışmalarla başa çıkmaya yönelik beş farklı stili içine alan şematik bir model tasarlamışlardır. Bu modeldeki stiller "işe yönelik" olma ve "insana yönelik" olma olarak iki farklı boyut üzerinde oluşturulmuştur. Bu modelde yer alan çatışma yönetim stilleri: zorlama (forcing),

yumuşatma (smoothing), uzlaşma (compromising) ve problem çözme (problem solving) dir (Rahim, 2001: 27).

Thomas (1976), Blake ve Mouton'un tasarladığı bu modeli yeniden düzenlemiş ve tarafların niyetleri üzerine bir model kurmuştur (Rahim, 2001: 27). Tarafların niyetlerine dair boyutlar iki farklı çatışma davranışından yol çıkılarak tanımlanmıştır. Bu boyutlardan ilki, güvenlik girişkenlik (kişinin kendi amaçlarına ve çıkarlarına yönelik davranması), ikincisi iş birliğidir (karşı tarafın amaç ve çıkarlarına yönelik davranma) (Folger, Poole, Stutman, 2013: 109).

#### **2.7.1.1. Rahim'in Çatışma Yönetim Stratejileri**

Rahim (1983a) ve Rahim ve Bonoma (1979) kişiler arası çatışmalarda seçilen stratejilere yönelik iki boyut üzerine kurgulanmış bir çatışma yönetim stratejileri modeli oluşturmuşlardır. Bu boyutlardan ilki, kişinin kendi amaçlarına ve çıkarlarına uygun davranması, ikincisi ise çatışmada yer alan diğer tarafın amaç ve çıkarlarına uygun olarak davranmasıdır. Bu iki boyut üzerine kurgulanan model, çatışma esnasında bireylerin motivasyonel eğilimlerine dikkat çekmektedir (Rahim, 2001: 27).

Rahim ve Rahim ve Bonoma'nın çatışma yönetim stratejileri modelinde yer alan stratejiler; iş birliği, uyma, hükmetme (rekabet), kaçınma ve uzlaşmadır (Rahim, 2001: 27). Bu bölümde belirtilen beş çatışma yönetimi stratejisi detaylıca incelenecektir.

##### **2.7.1.1.1. İş birliği**

İş birliği stratejisi olarak adlandırılan bu çatışma yönetim stratejisi hem kişinin hem kendi çıkarlarına hem de çatışmada yer alan diğer kişilerin çıkarlarına yönelik ilgisinin yüksek olduğu bir yönetim stratejidir. Bütünleştirme stratejisinin seçilebilmesi için bazı koşulların sağlanması gerekmektedir:

- Bulunacak çözümün tüm tarafların çıkarına uygun olması
- Çatışma yaşayanların çatışmanın tüm tarafları için uygun olabilecek bir çözümün bulunabilirliğine inancının olması

- Taraflar arasında kin ya da düşmanlık gibi olumsuz duygular var ise, tarafların bu duyguları bu stratejiyi kullanmak için kenara bırakmayı tercih etmesi

Prein (1976), bu yönetim stratejisinin yüzleşme ve problem çözme olarak iki farklı unsurunun olduğunu belirtmiştir. Yüzleşmede, bireyler açık iletişimle birbirlerini en doğru şekilde anlamaya ve iletişim kanalını kullanarak çatışmaya neden olan durumlara odaklanmayı seçerken; problem çözme stratejisinde taraflar her biri için kabul edilebilir ve tatmin eden bir çözüm için problem çözmeye odaklanmaktadır. Yüzleşme unsuru, problem çözme unsurunun kullanabilmesi için bir ön koşul olarak yer alır (Aktaran Rahim, 2001: 29).

İki taraflı olan ilginin yüksek olması çatışma yönetimi sürecinde iş birliğini öne çıkarmakta ve taraflar etkili çözüme ulaşabilmek için fikir alışverişinde bulunmaktadır. Burada önemli ve etkili olan kişilerin fikirlerini ve duygularını açıkça ve rahatça dile getirebilmeleridir (Rahim ve Buntzman, 1999: 158). Etkili iletişim ve bilgi paylaşımının odakta olduğu bu yönetim stratejisinde taraflar kabul edecekleri sonuca ulaşabilmek için kazan – kazan bir anlayış benimsemektedirler (Friedman, 2000: 33).

İş birliği stratejisi analiz, tanımlama, paylaşım ve alternatif üretme fırsatları sunduğundan dolayı kalıcı ve tatmin edecek çözüme ulaşabilmek için en etkili yöntem olarak kabul edilmektedir. Ancak bununla beraber problemin analiz edilebilmesi ve tatmin edici optimum çözüme ulaştıracak yaratıcı fikirlerin paylaşılabilmesi için tarafların problem çözme konusunda yetkinliğine sahip olmaları ve yeteri kadar zamana ihtiyaçlarının olması gereklilikleri bu stratejinin bir kısıtı olarak düşünülebilir. Diğer yandan taraflar analizlerini yapar ve çözüm alternatifleri ararken beklentileri değişebilir ve yükselebilir. Bu durum çatışma yönetim sürecinin seyrini değiştirebilir (Folger, Poole, Stutman, 2013: 115).

#### **2.7.1.1.2. Uyma**

Uyma stratejisinde bireyler kendi amaç ve çıkarlarını geri planda bırakıp, ödün vererek; öncelikli olarak karşı tarafın amaç ve çıkarlarına yönelik davranmaktadır. Uyma stratejisini seçen kişiler fedakârlık edebilir, özverili davranır ya da itaat edebilir.

Bu stratejiyle kişi farklılıklardan çok benzerliklere odaklanarak, karşı tarafın amaç ve çıkarlarına uygun davranma eğilimi gösterir (Rahim, 2001: 29). Uyma stratejisini tercih edenler kendi haklarında çok az bilgi vermeyi seçerken, karşı tarafın amacı ve pozisyonuna dair tüm detayları öğrenmek istekler. Bu kişiler çatışma yönetiminde uyma davranışı göstererek gücü genellikle diğer tarafa verir ve kendi güçlerini arka plana atarlar (Folger, Poole, Stutman, 2013: 115).

Alana dair yazında uyma çatışma yönetim stratejisine dair boyun eğicilik ve teslimiyetçilik olarak iki farklı versiyonlardan da bahsedilmektedir. Boyun eğicilik davranışında, kişi çatışmaya kayıtsızdır. Kendi amaç ve çıkarlarına hiç bakmadan karşı tarafa uyum sağlamaktadır. Çatışma yönetimi sürecinde aktif değil ama çok esnektirler. Çatışmanın kontrolünün diğer tarafta olmasına boyun eğler. Uyma davranışında bulunan kişinin pasif kalması, diğer tarafın aralarındaki ilişkiyi de önemsememesine neden olmaktadır. Teslimiyetçilik davranışı ise, boyun eğiciliğe göre daha katıdır. Bu eğilimde olan kişi çatışmayla pek ilgilenmez ve daha çok karşı tarafla olumlu bir ilişki geliştirmek için karşı tarafın amaç ve çıkarlarına odaklanırlar (Folger, Poole, Stutman, 2013: 118).

Uyma stratejisi uzun süreli, sürdürülebilir ilişkileri korumanın, dönemsel ya da anlık amaç ya da çıkarları savunmaktan daha öncelikli ve önemli olduğu durumlarda etkili olmaktadır. Güç algısının etkili ve güç mesafesinin uzak olduğu kültürlerde, özellikle astlar ve üstler arasında gerçekleşen çatışmalarda uyma stratejisi astlar tarafından, durumu kurtarmak ya da geleceğe dönük ilişkiyi korumak için tercih edilen bir strateji olmaktadır (Karip, 2010:65). Diğer yandan uyma stratejisi karşı taraf tarafında zayıflık ya da yüzleşmekten korkmak olarak algılabilmekte ve karşı tarafı hükmetme stratejisini seçmeye itebilmektedir (Folger, Poole, Stutman, 2013: 119).

#### **2.7.1.1.3. Hükmetme**

Kazan-kaybet eğiliminin öne çıktığı bu stratejide, kişi kendi amaç ve çıkarları doğrultusunda hareket eder. Çatışmada yer alan diğer kişilerin amaç ve çıkarlarından çok kendi çıkarlarını elde edebilmek önemlidir (Rahim, 2001: 29). Güçlü olduğunu düşünen tarafın sunduğu çözüm önerileri sadece kendi amaç ve çıkarları için

anlamlıdır ve karşı taraf başka alternatifi olmadığına ikna edilerek, bu çözümü kabul etmeye zorlanır (Friedman, 2000: 39).

Alanla ilgili yazında, bu stratejinin iki farklı versiyonu da tanımlanmaktadır. Bu versiyonlar zorbalık (zorlayıcılık) ve çekişmecilik olarak adlandırılmaktadır. Zorbalık versiyonunu seçen kişilerin esnekliği ve kendileri açma eğilimleri düşüktür. Başkaları üzerinde doğrudan güç uygular. Çatışmada yer alan diğer taraflarla uzun süreli ilişki kurma isteklilikleri yoktur. Zorbalık stratejisinde gösterilen davranışlar mantıklı ve ısrarcı taleplerde bulunmak olabilirken, sözel ve fiziksel anlamda saldırgan eğilimler de içerebilmektedir (Pruitt, Rubin ve Kim, 1994). Çekişmecilik versiyonunu uygulayanlar ise, zorbalığa göre daha esnek ve yumuşaktır. Kişi kendi amaçlarına ulaşmasını engellemeyecek kadar esnek davranabilmektedir. Kişilerin duygularına zorbalık gösterenlere göre daha çok empati gösterir ve onları neden kendi çözümlerine yönelik zorladıklarını açıklar (Folger, Poole, Stutman, 2013: 115).

Çatışmanın sonucunun her iki taraf için yüksek önem arz ettiği ve tarafların başka bir yönetim stratejisinin çatışma çözüm sürecinde etkili olmayacağını düşündüğü durumlar için hükmetme stratejisi tercih edilebilmektedir (Hızlıca karar almayı gerektiren çatışma durumlarında hükmetme yöntemi tercih edilmektedir (Keck ve Samp, 2007). Ancak bu yöntem tercih edilirken dikkatli kullanılmalı, amaç ve çıkarları göz ardı edilerek bastırılan tarafta öfke gibi olumsuz duygular oluşabileceği düşünülmelidir. Ayrıca kendi amaç ve çıkarlarını göz ardı ederek, baskılamak durumuna kalan tarafın çatışmayı daha da büyüterek farklı bir zamanda tekrar gün yüzüne çıkarma ihtimali de göz ardı edilmemelidir (Aquino, 2000: 174).

#### **2.7.1.1.4. Kaçınma**

Kaçınma stratejisi kişinin hem karşı tarafın hem de kendi amaç ve çıkarlarıyla ilgilenmediği durumlarda tercih edilen bir çatışma yönetim stratejisidir. Bu stratejiyle kişi çatışmaya yol açan problemleri görmezden gelmek ya da ötelemek istemektedir (Rahim, 2001: 29). Kaçınma stratejisini seçen kişiler aktif olarak çatışma yönetim sürecinde rol almaktan kaçmakta ve sürece müdahale etmemektedirler. Kimi zaman çatışmanın zamanla kendiliğinden çözülmesi de beklenmektedir (Haberal, 2014: 25).

Alanla ilgili yazında bu stratejinin üç farklı versiyonundan bahsedilmektedir: Koruma, Geri Çekilme, Yatıştırıcılık. Koruma davranışında taraflar ne olursa olsun çatışmadan kaçmak istemekteydiler. Çatışmanın ortaya çıkmasından korkan taraflar; çatışmanın üstünü örtmeye ve çatışmayı inkâr etmeye meyleder. Geri çekilme davranışında ise korumaya göre biraz daha esneklikten bahsedilebilmektedir. Geri çekilmede taraflardan baskı altında olan biri ya da tümünün çatışmada kendisine yöneltilen bir eleştiri ya da saldırının bir kısmını önemseyecek şekilde sınırlarını çizmesi söz konusudur. Geri çekilme korumaya göre daha örtük şekilde gerçekleşir. Yatıştırıcılık davranışında ise kişi çatışmaya neden olan farklılıkları önemsemeyerek, tarafları ortaklıklara odaklamaya çalışmaktadır. Bu davranışla kişililer taraflar arasındaki olumlu duygulardan destek alarak ilişkiyi güçlendirmeyi istemekteydiler (Folger, Poole, Stutman, 2013: 117).

Kaçınma stratejisi, bütünleştirme ya da uzlaşma gibi stratejilerin işe yaramayacağının düşünüldüğü durumlarda etkili bir alternatif olarak kullanılabilir. Bu koşullarda kaçınma stratejisinin başarıya ulaşabilmesi için önemli olan tarafların çatışmadan kaçınmalarının amaçlarına ulaşmalarına engel olmaması koşuludur (Folger, Poole, Stutman, 2013: 117).

#### **2.7.1.1.5. Uzlaşma**

Uzlaşma stratejisi kişinin hem kendi amaç ve çıkarları hem de karşı tarafın amaç ve çıkarlarını orta düzeyde önemseydiğinde tercih ettiği bir çatışma yönetim stratejisidir. Bu stratejisi seçerek iki taraf da kendisi için uygun ve kabul edilebilir olan bir karara ulaşmayı hedefler ve bu hedefe ulaşabilmek için karşılıklı olarak bazı fedakarlıklarda bulunabilecekleri kabul ederler (Rahim, 2001: 30). Bu strateji kazanan ya da kaybeden taraf olmaz, tarafların amaç ve çıkarları korunmaya çalışılır.

Bu stratejide taraflar kendi aralarında yüzleşme ile çözüm bulabileceklerini (yani bir kazananın ve bir kaybedenin olacağı strateji) durumlarda olumsuz sonuçlarla karşılaştıklarını kabul etmekte ve bundan dolayı uzlaşma stratejisi seçmeye mecbur hissetmektedirler (Folger, Poole, Stutman, 2013: 119). Tarafların uzlaşıp, bir orta yol, ortak çözüm bulabilmeleri için bütünleştirici stratejideki kadar olmasa da karşılıklı olarak kendilerini açmaları ve esnek davranmaları gerekmektedir.

Alan yazınında bu stratejiye dair iki farklı versiyon yer almaktadır: Katı Uzlaşmacılık ve Esnek Uzlaşmacılık. Katı uzlaşmacılıkta taraflar bir ödün vermeyi kabul ederler ancak bu konuda çok az esneklik gösterirler. Bu stratejiyi seçen taraflar çatışmayı yönetmeye çalışarak, aktif biçimde uzlaşma sürecine liderlik ederler. Esnek uzlaşmacılıkta ise taraflar amaç ve çıkarlarına dair daha açık davranır ve beklentilerini karşı tarafla paylaşırlar. Tartışma süreci devam ederken de nasıl ve ne kadar ödün verebileceklerini belirlemeye çalışırlar. Çatışma çözüm sürecinde katı uzlaşmacı taraflar kadar aktif olmaz ve bazı durumlarda karşı tarafın sorumluluk almasını bekleyebilmektedirler (Folger, Poole, Stutman, 2013: 120).

Çatışma yer alan taraflar arasında güç bakımından bir denge hali söz konusu olduğunda uzlaşmacı yaklaşım etkili bir strateji olmaktadır. Bununla birlikte taraflar çatışmayı çözmek için zaman kısıtıyla da başa çıkabilmek zorunda kaldıkları durumlar için de uzlaşma stratejisini kullanabilmektedirler (Gross, 2000: 206).

Uzlaşma stratejisinde açıkça belli olmayan bir iş birliği söz konusudur. Taraflar birbirlerine kabul görebilecek ortak bir çözüm önerisi sunmakta ve birbirlerinden birtakım fedakarlıklar beklemektedirler. Bu iş birliği kişiler açısından makul ve anlamlı bulunabilmekte ve kişiler fedakarlıklarda göstermektedirler. Ancak tarafların değer verdikleri şeylerden ödün vermelerini istemek, bazı amaçlardan tekrarlı bir süreçte mahrum kalmalarına yol açarak kişilerde olumsuz etki ve sonuçlar doğurabilmektedir (Folger, Poole, Stutman, 2013: 120).

## **2.8. Seçilen Çatışma Yönetimi Stratejisi ile Duygusal Emek Davranışı Arasındaki İlişkiye Yönelik Yapılan Araştırmalar**

Çalışılan kurumların genel olarak duygu dostu yapılar olduğu söylenememektedir. Bundan dolayı pek çok kurum yöneticisi çalışanlarının yaşadığı duyguların mantıklı hareket etmesini engelleyeceğini, verimliliklerini düşüreceğini ve hatta yaşadıkları çatışmaları çözebilmek potansiyellerini olumsuz etkileyeceğini düşünmektedir. Bundan dolayı çalışanların duyguları ve duygu gösterimleri örgütler tarafından baskı ile kontrol altında tutulmak istenmektedir istenir ( Nair, 2008: 367). Duygusal emek kavramının Hochschild (1983) tarafından ortaya atılmasıyla beraber

örgütlerde duygu gösterimleri konuları üzerinde daha çok konuşulan konular haline gelmiş ve duyguların uygun şekilde düzenlenip kontrol edildiğinde kabul edilebilir olduğu vurgulanmıştır.

Duygularımız yaşadığımız durumu nasıl yorumlandığına göre olumlu ya da olumsuz olarak değişmekte ve biçimlenmektedir (Qadir ve Khan, 2016: 214). Çatışma doğası gereği duygusal deneyimi içinde barındırmaktadır. Bireyler çoğu zaman bir çatışma içinde olduklarını hissettikleri duygulardaki değişikliklerden anlamaktadırlar. Jameson (2001), çatışmaya neden olan koşul ya da unsurların çatışmayı yaşayan kişinin duygusal tepkilerini belirlediğinin altını çizmektedir (Folger, Poole, Stutman, 2013: 47). Duygusal emek ise kişinin hissettiği ve yansıttığı duygular arasındaki çatışmadan dolayı ortaya çıkmaktadır.

Duygusal emek ve çatışma yönetimi stratejileri ayrı ayrı yazında birçok araştırmaya konu olmuştur. Duygusal emek üzerine Türkiye’de yapılan araştırmalar bakıldığında araştırmaların duygusal emeğin yoğun olarak gösterildiğini sağlık, turizm, çağrı merkezi ve eğitim sektörü gibi sektörlerde yoğunlaştığı görülebilmektedir (Uysal, 2007, Kozak ve Güçlü, 2008, Man ve Öz, 2009, Başbuğ, Ballı ve Oktuğ, 2010, Oral ve Köle, 2011, Onay, 2011, Kaya ve Özhan, 2012 Yılmaz, Altinkurt, Güner ve Şen, 2015, Acaray ve Günsel, 2017, Güllü ve Şahin, 2019). Bu araştırmalarda duygusal emek yoğunlukla iş doyumu, tükenmişlik, görev performansı, motivasyon, duygusal uyumsuzluk ve duygusal zekâ vb. kavramlarla ilişkilendirilmiştir. Türkiye’de duygusal emek üzerine yazılmış tezleri analiz etmek için yapılmış bir araştırma sonucuna göre ise Türkiye’de Yüksek Lisans ve Doktora tezi olarak yazılmış tezlerde duygusal emek kavramı durumsal ve mizaçsal değişkenler, algılanan stres, iş stresi, örgütsel bağlılık, hizmet kalitesi, örgüt iklimi, liderlik, yabancılaşma, örgütsel adalet, empati, örgütsel sinizim, özyeterlilik algısı, müşteri memnuniyeti, örgütsel vatandaşlık, mobbing, çatışma algısı ve çatışma yönetimi stratejileri gibi kavramlarla ilişkilendirilerek analiz edilmiştir (Savaşkan ve Kulualp, 2019).

Çatışma yönetimi stratejilerinin analiz edildiği ve Türkiye’de yapılan araştırmalara bakıldığında, araştırmalarda çatışma yönetimi stratejileri incelenirken katılımcıların hangi çatışma yönetimi stratejisi belirledikleri ve nedenleri, bu stratejiyi belirlerken çatışma yönetimine dair algılarının etkili olup olmadığı, yaş, cinsiyet, eğitim

durumu vs gibi demografik faktörlerin kişilerin seçtiği çatışma yönetimi stratejilerine yönelik bir fark yaratıp yaratmadığı, kişiler arası iletişim becerilerinin çatışma yönetimi stratejilerine etkisi olup olmadığı, örgüt kültürünün seçilen çatışma yönetimi stratejisine etkisi, duygusal zeka ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki, mobbingin çatışma yönetimi stratejilerine etkisi, örgütsel adalet algısı ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki, seçilen çatışma yönetimi stratejisinin performansa etkisi ve sosyal beceriler ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki, vb. gibi konulara odaklanmış araştırmalar alan yazının sadece bir kısmını oluşturmaktadır (Uysal, 2004, Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005, Asunakutlu ve Safran, 2006, Aktaş ve Kılınç, 2007, Yılmaz ve Öztürk, 2011, Şahin, 2007, Karcıoğlu, Kâhya ve Buzkan, 2012, Toytok ve Açıkgöz, 2013, Sezen, Özcihan, Özbaş ve Bakiner 2014, Kale, 2018, Ekşi, Yalçın, Kirazlı, Kalyoncu ve Kantarlı, 2019).

Çatışma yönetimi stratejileri ile duygusal emek arasındaki ilişkiye yönelik Türkiye’de ve dünyadaki ilgili yazında kısıtlı sayıda çalışmaya erişilmiştir. Türkiye’de yüksek lisans tezi olarak yapılan bir çalışma; 2017-2018 eğitim öğretim yılı Bilecik ili merkez ve ilçelerinde bulunan devlete bağlı ilkokullar ve ortaokullarda görev yapan öğretmenler ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma okul yöneticilerinin duygusal zekâ yeterliliklerini iş hayatında kullanma seviyeleri ile duygusal emek ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkiyi analiz etmek üzerine tasarlanmıştır. Araştırmanın modelinde duygusal emek, duygusal zekâ yeterliliği ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkide aracı değişken olarak yer almaktadır. Araştırmanın sonuçlarına göre okul yöneticilerinin gösterdikleri duygusal emek davranışları ile tercih ettikleri çatışma yönetimi stratejileri arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Diğer bir deyişle, yöneticiler duygusal emek davranışı sergilemesi daha olumlu ve yapıcı çatışma yönetimi stratejileri seçmelerini desteklemektedir (Çarıkçı, 2018: 110). Türkiye’de yapılan bir diğer araştırma ise 2018 yılında Kars ilinde, banka çalışanı olan 140 kişi ile yapılmıştır. Çalışma seçilen çatışma yönetimi stratejisinin harcanan duygusal emeğe etkisine odaklanmıştır. Çalışmanın sonucunda kişilerin seçtikleri çatışma yönetimi stratejisi ile harcadıkları duygusal emek arasındaki pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Yeşilkaya ve Aydın, 2018: )

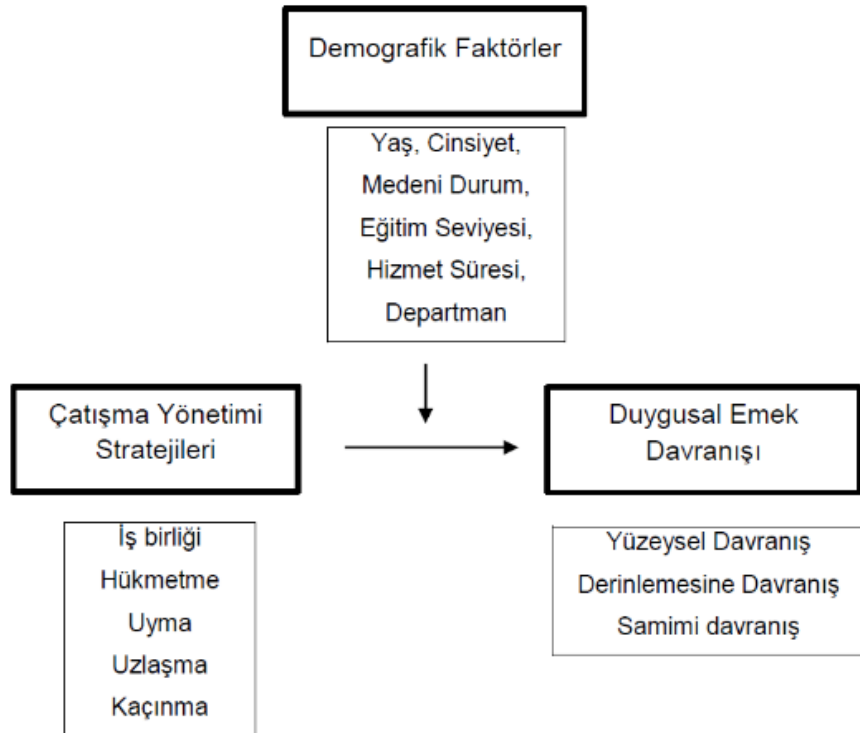
Pakistan’da 2016 yılında yapılan başka bir doktora tezi çalışmasında ise kişilik ile gösterilen duygusal emek davranışı arasındaki ilişkide seçilen çatışma yönetimi

stratejilerinin aracı rolünü incelemiştir. Araştırma banka sektöründe çalışan farklı düzeydeki yöneticilerle, 450 kişilik bir örnekleme gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın hipotezlerinden biri olarak çatışma yönetimi stratejisi ile harcanan duygusal emek arasındaki ilişki analiz edilmiş ve çatışma yönetimi stratejileriyle harcanan duygusal emek arasında kuvvetli bir ilişki tespit edilmiştir (Qadir, 2016: 229).

## 2.9. Araştırmanın Amacı, Modeli ve Hipotezleri

Yukarıda bahsi geçen çalışmalardan ve yazında yeteri kadar araştırma bulunmamasından yola çıkılarak bu çalışma kişinin göstereceğini duygusal emek davranışının çatışma yönetimi stratejisine göre değişip değişmediği sorusuna odaklanmış ve iki değişken arasındaki ilişki analiz etmiştir.

Araştırmanın modeli Şekil 2.1’de gösterilmektedir.



Şekil 2.1 : Araştırma Modeli

Bu amaç doğrultusunda araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

**Hipotez 1:** Seçilen çatışma yönetimi stratejisi gösterilen duygusal emek davranışını etkilemektedir.

**Hipotez 2:** Duygusal emek davranışı demografik faktörlere göre farklılık gösterir.

**Hipotez 3:** Seçilen çatışma yönetimi stratejisi demografik faktörlere göre farklılık gösterir.

**Hipotez 4:** Seçilen çatışma yönetimi stratejisi göre gösterilen duygusal emek davranışı arasındaki ilişkide demografik faktörlerin düzenleyici rolü vardır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### SEÇİLEN ÇATIŞMA YÖNETİM STRATEJİSİYLE DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Bu bölüm araştırmanın yöntemi, örnekleme, veri toplama araçları, bulguları kısımları ve son olarak tartışma - öneriler kısmından oluşmaktadır.

#### 3.1. Yöntem

Bu çalışma çatışma yönetimi stratejileriyle duygusal emek davranışı arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Seçilen çatışma yönetimi stratejisine göre duygusal emek davranışlarının nasıl değiştiğini anlamak için çatışma yönetimi stratejilerini ve duygusal emek davranışlarını ölçen iki ölçek kullanılmıştır. Bu bölümde yapılan çalışmanın yöntemi ve çalışmada kullanılan veri toplama araçları açıklanacaktır.

##### 3.1.1. Örneklem

Çalışmanın evrenini tüm çağrı merkezi sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Çalışmanın ana kitlesini çağrı merkezi sektöründe hizmet veren yerli bir firmanın Adana ve Gümüşhane'deki lokasyonları olan yerel bir projesinde çalışan müşteri temsilcileri oluşturmaktadır.

Anakütle olarak çağrı merkezi çalışanlarının seçilmesinin sebebi hizmet sektörü içinde yer alan bu iş kolunun duygusal emek davranışını yoğun olarak sergileyen bir grup olmasıdır. Duygusal işçilik olarak da anılan duygusal emek davranışı, birey-odaklı mesleklerde çalışanların temel görevlerinin yanında performans göstermeleri gereken ikinci bir ana görev olarak yer almaktadır (Zapf v.d., 2003: 314). Çağrı merkezlerinde gerçekleştirilen görüşmeler kayıt altına alınmakta ve çalışanların performansları anlık olarak takip edilmektedir. Performansları değerlendirilirken hem teknik hem de duygusal olarak belirlenmiş davranış kuralları setleri kullanılmaktadır. Katı olarak uygulanan ve takip edilen duygusal davranış kuralları setlerinin varlığından dolayı çalışanlar performanslarını gösterirken

kendilerinden beklenen şekilde davranabilmek için duygusal emek davranışı göstermektedirler (Özkan, 2013: 65).

Söz konusu anakütleden araştırmanın örneklemini oluşturmak üzere basit tesadüfî örnekleme tekniğiyle 187 kişi seçilmiştir. Bu anakütlede ise firma bünyesinde 1300 çalışan yer almaktadır. Demografik faktörlere yönelik tanımlayıcı istatistikler Tablo 3.1’de yer almaktadır

**Tablo 3.1: Demografik Faktörlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

|                 | Değişken        | Frekans | Yüzde |
|-----------------|-----------------|---------|-------|
| Yaş             | 25 yaş altı     | 51      | 27,3  |
|                 | 25-30 yaş arası | 85      | 45,5  |
|                 | 30 yaş üstü     | 51      | 27,3  |
| Cinsiyet        | Kadın           | 127     | 67,9  |
|                 | Erkek           | 60      | 32,1  |
| Medeni Durum    | Bekar           | 129     | 69,0  |
|                 | Evli            | 58      | 31,0  |
| Eğitim Seviyesi | Lise            | 56      | 29,9  |
|                 | Ön lisans       | 70      | 37,4  |
|                 | Lisans          | 60      | 32,1  |
|                 | Lisansüstü      | 1       | ,5    |
| Hizmet Süresi   | 3-6 ay arası    | 6       | 3,2   |
|                 | 6-12 ay arası   | 23      | 12,3  |
|                 | 1-3 yıl arası   | 55      | 29,4  |
|                 | 3 yıldan fazla  | 103     | 55,1  |

|           |          |     |      |
|-----------|----------|-----|------|
| Çalıştığı | Gelir    |     |      |
| Departman | Yönetimi | 119 | 63,6 |
|           | Diğer    | 68  | 36,4 |

### 3.1.2. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada Demografik Bilgi Formu, Duygusal Emek Ölçeği ve Çatışma Yönetim Stratejileri Ölçeği olmak üzere toplam 3 ölçek kullanılmıştır. Bu bölümün altında bu veri toplama araçlarına dair detaylar yer almaktadır.

#### 3.2.1.1. Demografik Bilgi Formu

Demografik Bilgi Formu cinsiyet (kadın – erkek), yaş (25 yaş altı, 25 – 30 yaş arası, 30 yaş ve üstü), medeni durum (evli – bekar), eğitim seviyesi (lise, ön lisans, lisans ve lisans üstü), hizmet süresi (0-3 ay, 3-6 ay, 6-12 ay, 1-3 yıl ve 3 yıldan fazla), departman (gelir yönetimi – giden arama ya da Outbound ve diğer – gelen arama ya da Inbound) olmak üzere toplam 6 demografik faktöre dair sorulardan oluşmaktadır. Katılımcılar soruları çoktan seçmeli seçeneklerden kendilerine uygun olanı seçerek değerlendirmiştir.

#### 3.1.2.2. Duygusal Emek Ölçeği

Bu çalışmada Diefendorff ve arkadaşlarının (2005), Grandey (2003) ile Kruml ve Geddes'in (2000) ölçeklerinden belirli maddelerin alınıp bir araya getirilmesiyle oluşturduğu duygusal emek ölçeğinin Türkçe'ye çevirilmiş versiyonu kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlanmış hali Basım ve Beğenirbaş'ın (2012) yaptığı Türkçe'ye uyarlama çalışmasında yer almaktadır. Diefendorff ve arkadaşlarının (2005) ölçeğinin tercih edilmesinin sebebi, birçok çalışmada yer alan duygusal emek ölçeklerinden farklı olarak duygusal emeğin samimi davranış boyutuna dair ifadeler de içeriyor olmasıdır.

Ölçek Basım ve Beğenirbaş'ın (2012) çalışmasında yer aldığı haliyle, ölçekten 1 madde çıkarılmış olarak, 13 madde olarak kullanılmıştır. Ölçekten çıkarılan madde iki ayrı faktör için de birbirine çok yakın faktör değerleri verdiği için çıkarılmıştır (Basım

ve Beğenirbaş, 2012: 83). Dolayısıyla ölçek sırasıyla yüzeysel davranış için 6, derinlemesine davranış 4 ve samimi davranış için 3 madde olmak üzere 13 madde içermektedir. Çalışmaya dahil olan katılımcılar ölçek maddelerini 5'li Likert Ölçeğiyle (1 = Hiçbir zaman, 2 = Çok Nadir, 3 = Bazen, 4 = Çoğu Zaman ve 5 = Her zaman) değerlendirmişlerdir.

Bu araştırma kapsamında ölçeğin iç tutarlılık güvenirliği Cronbach Alfa testi ile ölçülmüş ve Alfa katsayısı .82 bulunmuştur. Ölçeğin boyutları için de güvenirlik testi yapılmış ve Alfa katsayıları derinlemesine davranış boyutu için .84, yüzeysel davranış boyutu için .85 ve samimi davranış boyutu için .71 bulunmuştur. Ölçeğin boyutları için yapılmış madde analizlerine göre maddelerin düzeltilmiş madde toplam korelasyonları derinlemesine davranış boyutu için .63 ile .77 arasında, yüzeysel davranış boyutu için .54 ile .68 arasında ve samimi davranış boyutu için .40 ile .67 arasındadır.

Ölçeğin Türkçe'ye uyarlandığı Basım ve Beğenirbaş'ın (2012) çalışmasında yapılan geçerlilik analizi sonuçları Diefendorff ve arkadaşlarının (2005) yılında yaptığı analizin sonuçlarıyla tutarlı bulunduğu için ölçeğe yeniden faktör analizi uygulanmamıştır.

### **3.1.2.3. Rahim'in Çatışma Yönetim Stratejileri Ölçeği**

Bu çalışmada kişilerin çatışmalarla başa çıkarken tercih ettikleri çatışma yönetimi stratejilerini belirlemek için hazırlanmış ve yazında çokca yer almış olan Organizational Conflict Inventory – II (ROCI – II) isimli ölçek kullanılmıştır. Ölçek 1983 yılında Rahim tarafından geliştirilmiş ve Yağcıoğlu (1997) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Ölçekte 5 farklı çatışma yönetim stratejisi alt boyutlar olarak yer almaktadır. Ölçeğin bu çalışmada iş arkadaşlarına yönelik hazırlanmış versiyonu kullanılmıştır (Haberal, 2014: 57). Ölçekte boyut bazında sırasıyla iş birliği (7), uzlaşma (4), uyma (6), rekabet (5) ve kaçınma (6) olmak üzere toplam 28 madde yer almaktadır. Çalışmaya dahil olan katılımcılar ölçekte yer alan maddeleri 5'li Likert ölçeği (1 = Kesinlikle Katılmıyorum, 2 = Katılmıyorum, 3 = Kararsızım, 4 = Katılıyorum ve 5 = Kesinlikle Katılıyorum) kullanarak değerlendirmişlerdir.

Ölçeğin iç tutarlılık güvenirliği Cronbach Alfa testi ile ölçülmüş ve Alfa katsayısı .85 bulunmuştur. Ölçeğin boyutları için de güvenirlik testi yapılmış ve Alfa katsayıları bütünleştirme boyutu için .75, uzlaşma boyutu için .56, kaçınma boyutu için .65, uyma boyutu için .73 ve hükmetme boyunu için .75 bulunmuştur. Ölçeğin boyutları için yapılmış madde analizlerine göre maddelerin düzeltilmiş madde toplam korelasyonları derinlemesine bütünleştirme boyutu için .41 ile .53 arasında, uzlaşma boyutu için .24 ile .42 arasında, kaçınma boyutu için .38 ile .53 arasında, uyma boyutu için .38 ile .53 arasında ve hükmetme boyutu için .45 ile .63 arasındadır.

Ölçeğin Türkçe'ye çevirilmiş versiyonun geçerliliği için yazında yeterince kanıt yer aldığından dolayı ölçeğe yeniden faktör analizi uygulanmamıştır (Şirin ve Yetim, 2009: 192).

### **3.2. Bulgular**

Bu bölümde araştırmanın dört hipotezini analiz edebilmek için yapılan analizler ve sonuçları yer alacaktır.

Araştırmada kişilere duygusal emek davranışları ve çatışma yönetimi stratejilerine dair tercihleri sorulmuş ve kullanım tercihlerine göre sonuçlar Tablo 3.2' deki gibi bulunmuştur. Tablodaki verilere bakıldığında çağrı merkezi çalışanlarından oluşan bu hedef kitle için en çok gösterilen duygusal emek davranışının samimi davranış ( $Ort = 3.97$ ,  $SS = .78$ ) olduğu ve akabinde derinlemesine davranışın ( $Ort = 3.76$ ,  $SS = .92$ ) geldiği görülmektedir. Çatışma yönetimi stratejileri açısından bakıldığında ise en çok tercih edilen çatışma yönetimi stratejisinin İş birliği ( $Ort = 4.21$ ,  $SS = 0.55$ ) olduğu görülmektedir. İş birliği stratejisini Uzlaşma ( $Ort = 3.78$ ,  $SS = .66$ ) ve Kaçınma ( $Ort = 3.65$ ,  $SS = .70$ ) stratejileri takip etmektedir.

**Tablo 3.2 : Duygusal Emek Davranışları ve Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Ortalamaları ve Standart Sapmaları**

|                        | Ort. | SS   |
|------------------------|------|------|
| Yüzeysel Davranış      | 2,91 | 1,06 |
| Derinlemesine Davranış | 3,76 | 0,92 |
| Samimi Davranış        | 3,97 | 0,78 |
| İş birliği             | 4,21 | 0,55 |
| Uyma                   | 3,03 | 0,71 |
| Kaçınma                | 3,65 | 0,70 |
| Uzlaşma                | 3,78 | 0,66 |
| Hükmetme               | 3,37 | 0,79 |

**Hipotez 1:** Seçilen çatışma yönetimi stratejisi gösterilen duygusal emek davranışını etkilemektedir.

Araştırmanın bağımlı (Duygusal Emek) ve bağımsız değişkeni (Seçilen Çatışma Yönetim Stratejisi) arasındaki ilişkiyi analiz edebilmek için ölçeklerin tüm maddelerine verilen skorların genel ortalamaları hesaplanarak, Pearson Korelasyon Testi'ne bu skorlar dahil edilmiştir. Analiz sonucunda seçilen çatışma yönetimi stratejisi ile gösterilen duygusal emek davranışı arasında ( $r = .43, p < .001$ ) pozitif yönde orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Değişkenlerin alt boyutları arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon değerleri ise Tablo 3.3 'de yer aldığı gibi bulunmuştur. Bu analiz aynı zamanda araştırmanın ilk hipotezini de doğrular niteliktedir.

Yapılan analiz sonucunda yüzeysel duygusal emek davranışı ile tüm çatışma yönetim stratejileri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

**Tablo 3.3 : Duygusal Emek Davranışları ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Korelasyon Tablosu**

|                        | Yüzeysel Davranış | Derinlemesine Davranış | Samimi Davranış | İş birliği | Uyma   | Kaçınma | Uzlaşma | Hükmetme |
|------------------------|-------------------|------------------------|-----------------|------------|--------|---------|---------|----------|
| Yüzeysel Davranış      |                   | .360**                 | -,078           | .195**     | .267** | .144*   | .244**  | .274**   |
| Derinlemesine Davranış | .360**            |                        | .376**          | .360**     | ,097   | .173*   | .247**  | ,142     |
| Samimi Davranış        | -,078             | .376**                 | 1               | .250**     | ,140   | .153*   | .233**  | ,016     |
| İş birliği             | .195**            | .360**                 | .359**          | 1          |        | .348**  | .642**  | ,038     |
| Uyma                   | .267**            | ,097                   | ,140            | .253**     | 1      |         | .378**  | .273**   |
| Kaçınma                | .144*             | .173*                  | .153*           | .348**     | .433** | 1       |         | .244**   |
| Uzlaşma                | .244**            | .247**                 | .233**          | .642**     | .378** | .354**  | 1       |          |
| Hükmetme               | .274**            | ,142                   | ,016            | ,038       | .273** | .244**  | .212**  | 1        |

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$

Duygusal emek davranışının diğer bir alt boyutu olan derinlemesine duygusal emek davranışı ile ise iş birliği, kaçınma ve uzlaşma stratejileri arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Diğer yandan derinlemesine duygusal emek davranışı ile çatışma yönetim stratejilerinin alt boyutlarından uyma ve hükmetme stratejileri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Samimi duygusal emek davranışına bakıldığında ise iş birliği, kaçınma ve uzlaşma stratejileriyle arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu gözlenirken, uyma ve hükmetme stratejileri arasında ilişki bulunamamıştır.

Korelasyon tablosuna bakıldığında duygusal emek davranışları ile çatışma yönetim stratejileri arasındaki en yüksek korelasyonlar iş birliği stratejisiyle

derinlemesine ve samimi davranış arasında görülmektedir. Derinlemesine duygusal emek davranışı ile iş birliği arasındaki pozitif yöndeki korelasyonun ( $r = .36$   $p < .01$ ) diğer stratejilerin farklı duygusal emek davranışlarıyla arasındaki korelasyonlara göre daha yüksek olduğunu belirlenmiştir.

Çalışanların yaşadıkları çatışmalarda tercih ettikleri çatışma yönetim stratejilerinin her bir duygusal emek davranışı üzerindeki etkisini inceleyebilmek için adımsal doğrusal regresyon (stepwise regression) analizleri yapılmıştır.

Çatışma yönetimi stratejilerinin derinlemesine duygusal emek davranışı üzerindeki etkisini belirlemek için yapılmış olan adımsal doğrusal regresyon analizinin sonuçları Tablo 3.4' de yer almaktadır.

**Tablo 3.4 : Gösterilen Derinlemesine Duygusal Emek Davranışının Yordayıcıları Olarak Çatışma Yönetimi Stratejilerine İlişkin Adımsal Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları**

| Model | Değişkenler | B    | SH <sub>B</sub> | $\beta$ | t       | R <sup>2</sup> | R <sub>değişim</sub> | F <sub>değişim</sub> |
|-------|-------------|------|-----------------|---------|---------|----------------|----------------------|----------------------|
| 1     | Sabit       | 1.21 | .49             | -       | 2.48*   | .13            | .13                  | 27,50***             |
|       | İş birliği  | .61  | .12             | .36     | 5.24*** |                |                      |                      |

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$ .

Kurulan regresyon modeli istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur. Modele dahil edilen tüm çatışma yönetim stratejilerinden sadece iş birliği stratejisinin anlamlı bir yordayıcı olduğu belirlenmiştir. Bu modele göre derinlemesine duygusal emek davranışındaki değişimin %13'ü iş birliği çatışma yönetim stratejisiyle açıklanmaktadır. Derinlemesine duygusal emek davranışı açıklamada kullanılacak model aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

$$\text{Derinlemesine Duygusal Emek Davranışı} = 1.21 + 0.61 \cdot \text{İş birliği}$$

Çatışma yönetimi stratejilerinin yüzeysel duygusal emek davranışı üzerindeki etkisini belirlemek için yapılmış olan adımsal doğrusal regresyon analizinin sonuçları Tablo 3.5 'de yer almaktadır.

**Tablo 3.5 : Gösterilen Yüzeysel Duygusal Emek Davranışının Yordayıcıları Olarak Çatışma Yönetimi Stratejilerine İlişkin Adımsal Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları**

| Model | Değişkenler | B    | SH <sub>B</sub> | β   | t       | R <sub>2</sub> | R <sub>değişim</sub> | F <sub>değişim</sub> |
|-------|-------------|------|-----------------|-----|---------|----------------|----------------------|----------------------|
| 1     | Sabit       | 1.66 | .33             | -   | 5.04*** | .07            | .07                  | 14.98***             |
|       | Hükmetme    | .37  | .09             | .27 | 3.87*** |                |                      |                      |
| 2     | Sabit       | .97  | .40             | -   | 2.42*   | .11            | .04                  | 8.32**               |
|       | Hükmetme    | .29  | .10             | .22 | 3.01**  |                |                      |                      |
|       | Uyma        | .31  | .11             | .21 | 2.88**  |                |                      |                      |
| 3     | Sabit       | -.05 | .65             | -   | -.08    | .13            | .02                  | 4.05*                |
|       | Hükmetme    | .30  | .10             | .22 | 3.10**  |                |                      |                      |
|       | Uyma        | .26  | .11             | .17 | 2.31*   |                |                      |                      |
|       | İş birliği  | .28  | .14             | .14 | 2.01*   |                |                      |                      |

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$ .

Kurulan regresyon modeli istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur. Modele dahil edilen tüm çatışma yönetim stratejilerinden hükmetme, uyma ve iş birliği stratejilerinin anlamlı yordayıcılar olduğu belirlenmiştir. Bu modele göre yüzeysel duygusal emek davranışındaki değişimin %7'si hükmetme, %4'ü uyma ve %2'si iş birliği çatışma yönetim stratejileriyle açıklanmaktadır. Modele en fazla katkıyı en yüksek beta değeriyle hükmetme yapmıştır. Hükmetmeyi sırasıyla uyma ve iş birliği izlemiştir. Bu sonuçlara göre yüzeysel duygusal emek davranışı açıklamada kullanılacak model aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

$$\text{Yüzeysel Duygusal Emek Davranışı} = -0.05 + 0.30 \cdot \text{Hükmetme} + 0.26 \cdot \text{Uyma} + 0.28 \cdot \text{İş birliği}$$

Çatışma yönetimi stratejilerinin samimi duygusal emek davranışı üzerindeki etkisini belirlemek için yapılmış olan adımsal doğrusal regresyon analizinin sonuçları Tablo 3.6 'da yer almaktadır.

**Tablo 3.6 : Gösterilen Samimi Duygusal Emek Davranışının Yordayıcıları Olarak Çatışma Yönetimi Stratejilerine İlişkin Adımsal Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları**

| Model | Değişkenler | B    | SH <sub>B</sub> | β   | t       | R <sup>2</sup> | R <sub>değişim</sub> | F <sub>değişim</sub> |
|-------|-------------|------|-----------------|-----|---------|----------------|----------------------|----------------------|
| 1     | Sabit       | 1.82 | .41             | -   | 4.39*** | .36            | .13                  | 27.30***             |
|       | İş birliği  | .51  | .10             | .36 | 5.22*** |                |                      |                      |

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$ .

Kurulan regresyon modeli istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur. Modele dahil edilen tüm çatışma yönetim stratejilerinden sadece iş birliği stratejisinin anlamlı bir yordayıcı olduğu belirlenmiştir. Bu modele göre samimi duygusal emek davranışındaki değişimin %36'sı iş birliği çatışma yönetim stratejisiyle açıklanmaktadır. Samimi duygusal emek davranışı açıklamada kullanılacak model aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

$$\text{Samimi Duygusal Emek Davranışı} = 1.82 + 0.1 \cdot \text{İş birliği}$$

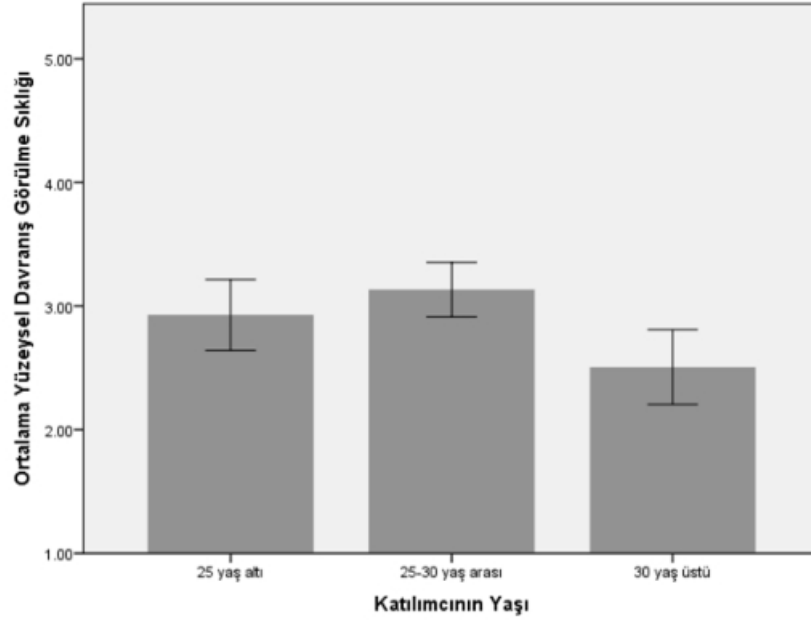
**Hipotez 2:** Duygusal emek davranışı demografik faktörlere göre farklılık gösterir.

Demografik faktörlerin gösterilen duygusal emek davranışı üzerindeki etkisini analiz edebilmek için bağımsız örneklem fark testlerine ve tek yönlü varyans analizlerine başvurulmuştur. Yalnızca eğitim seviyesi faktöründe ile yapılan analizlerde faktörün alt gruplarından Yüksek Lisans grubu sadece bir katılımcıdan oluştuğu için analizlere dahil edilmemiştir.

Katılımcıların cinsiyeti, medeni durumu ve çalışmakta olduğu departmanın gösterdikleri duygusal emek davranışı üzerindeki etkisini analiz etmek için bağımsız örneklem fark testlerine başvurulmuştur. Bu bağımsız değişkenlerin alt grupları arasında gösterilen duygusal emek davranışı açısından fark bulunamamıştır (tüm  $p$  değerleri  $> .05$ ).

Katılımcıların yaş grupları, eğitim seviyeleri ve çalıştıkları şirkette geçirmiş oldukları hizmet sürelerinin gösterdikleri duygusal emek davranışı üzerindeki etkisini analiz etmek için tek yönlü varyans analizleri uygulanmıştır. Hizmet süresi ve eğitim seviyesinin hiçbir duygusal emek türü üzerinde etkisi bulunamamıştır (tüm  $p$  değerleri  $> .05$ ). Katılımcının ait olduğu yaş grubunun ise yalnızca yüzeysel duygusal emek davranışı üzerinde anlamlı bir fark gözlenmiştir ( $F(2, 184) = 5.84, p = .003$ ). Yaş faktöründen kaynaklanan bu farkın yaş faktörünün hangi alt grup ya da gruplarından dolayı gözlemlendiğini bulabilmek için çoklu karşılaştırma testlerinden Tukey HSD testi uygulanmıştır. Tukey HSD testi sonuçlarına göre 25 – 30 yaş arası katılımcılar ( $Ort. = 3.13, SS = 1.01$ ) ile 30 yaş üzeri katılımcılar ( $Ort. = 2.50, SS = 1.08$ ) arasında yüzeysel duygusal emek davranışı açısından anlamlı fark bulunmuştur ( $p = .002$ ). Yaş grubu açısından bulunan fark Grafik 3.1’de gösterilmiştir.

**Grafik 3.1: Yüzeysel Duygusal Emek Davranışının Yaş Demografik Faktörüne Göre Farklılaşması**



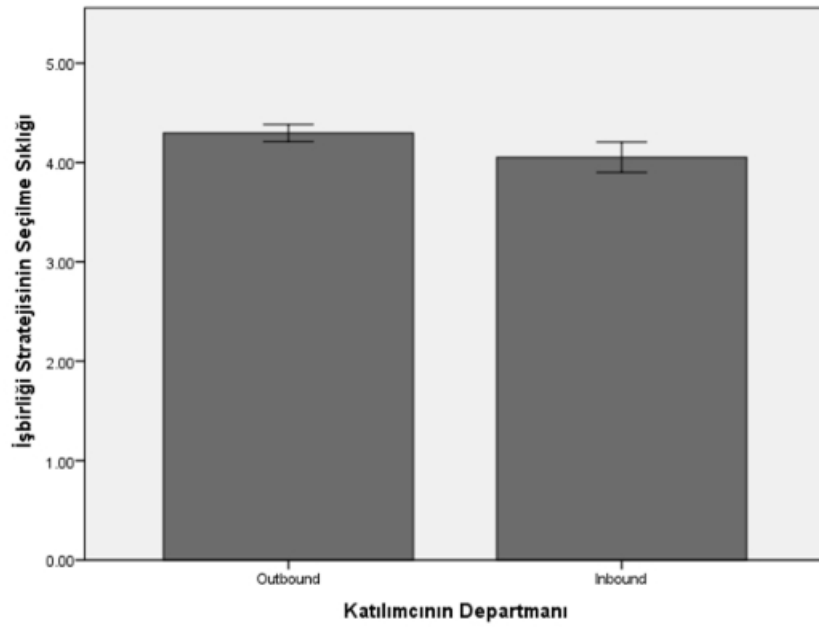
**Hipotez 3:** Seçilen çatışma yönetimi stratejisi demografik faktörlere göre farklılık gösterir.

Demografik faktörlerin seçilen çatışma yönetimi stratejisi üzerindeki etkisini analiz edebilmek için bağımsız örneklem fark testlerine ve tek yönlü varyans analizlerine başvurulmuştur. Yalnızca eğitim seviyesi faktöründe ile yapılan analizlerde faktörün alt gruplarından Yüksek Lisans grubu sadece bir katılımcıdan oluştuğu için analizlere dahil edilmemiştir.

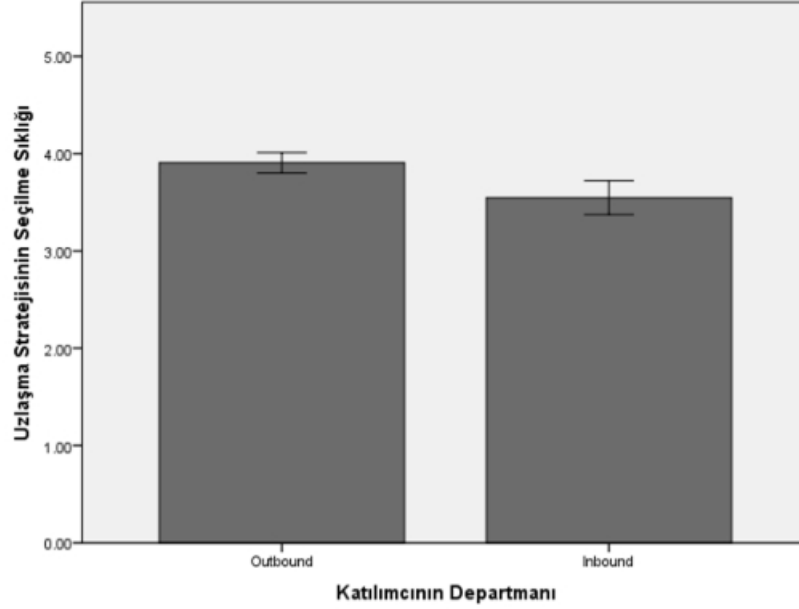
Katılımcıların cinsiyeti, medeni durumu ve çalışmakta olduğu departmanın seçilen çatışma yönetimi stratejisi üzerindeki etkisini analiz etmek için bağımsız örneklem fark testlerine başvurulmuştur. Cinsiyet ve medeni durum alt grupları arasında seçilen çatışma yönetimi stratejisi açısından fark bulunamamıştır (tüm  $p$  değerleri  $> .05$ ). Departman faktörü analiz edildiğinde iş birliği stratejisi açısından gelir yönetimi (giden arama – Outbound arama) çalışanları ( $Ort = 4.29$ ,  $SS = .48$ ) ve diğer (gelen arama – inbound) proje çalışanları ( $Ort = 4.07$ ,  $SS = .59$ ) arasında gelir yönetimi çalışanları lehine anlamlı fark gözlenmiştir ( $t(184) = 2.72$ ,  $p = .007$ ). Uzlaşma stratejisi açısından ise gelir yönetimi (giden arama – Outbound arama) çalışanları ( $Ort$

= 3.90, SS = .58) ve diğ er (inbound – gelen arama) departman çalışanları arasında ( $Ort = 3.56$ , SS = .70) benzer şekilde gelir yönetimi çalışanları lehine anlamlı fark bulunmuştur ( $t(184) = 3.51$ ,  $p = .001$ ). Analize dair grafikler, Grafik 3.2 ve Grafik 3.3'te gösterilmektedir.

**Grafik 3.2 : İş birliği Stratejisinin Seçilmesinin Departman Demografik Faktörüne Göre Farklılaşması**

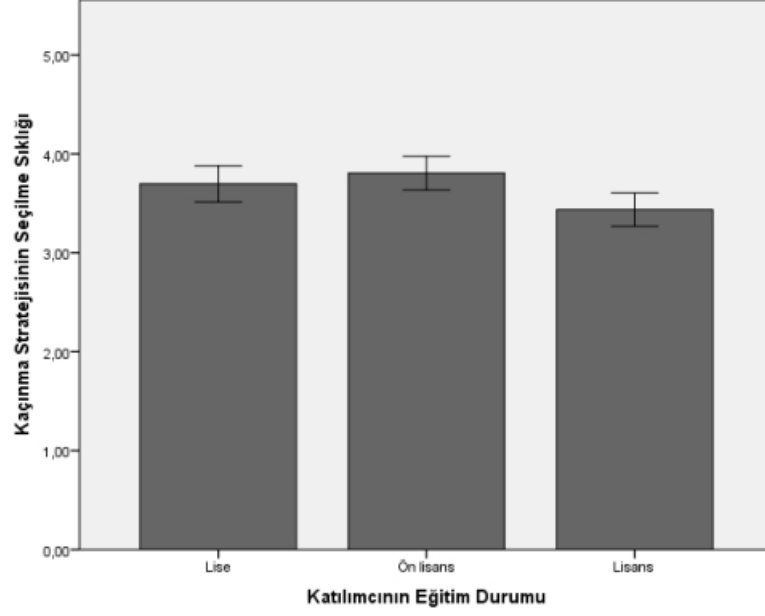


**Grafik 3.3 : Uzlaşma Stratejisinin Seçilmesinin Departman Demografik Faktörüne Göre Farklılaşması**

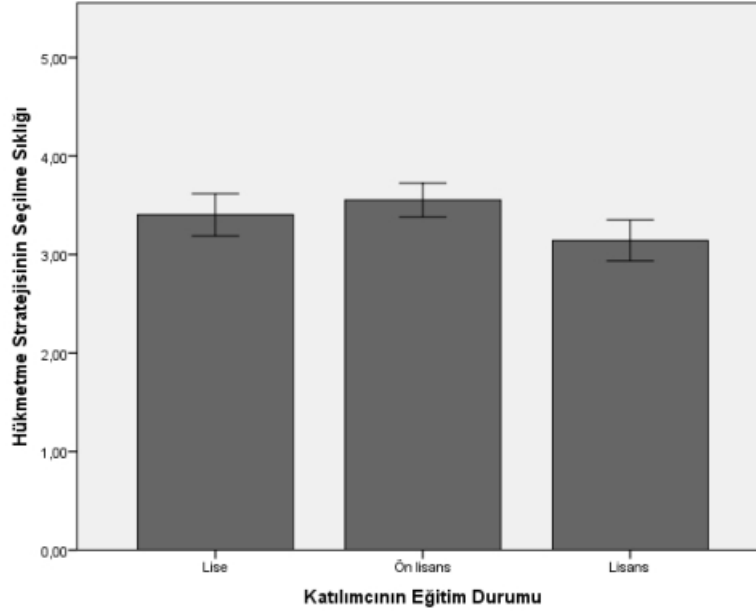


Katılımcıların yaş grupları, eğitim seviyeleri ve çalıştıkları şirkette geçirmiş oldukları hizmet sürelerinin seçilen çatışma yönetimi stratejisi üzerindeki etkisini analiz etmek için tek yönlü varyans analizleri uygulanmıştır. Yaşın hiçbir çatışma yönetimi stratejisi üzerinde etkisi bulunamamıştır ( $p > .05$ ). Katılımcının eğitim seviyesinin ise kaçınma ve hükmetme stratejileri üzerinde anlamlı etkisi gözlenmiştir; sırasıyla  $F(2, 183) = 4.87, p = .009$ ;  $F(2, 183) = 4.57, p = .012$ . Eğitim seviyesinden kaynaklanan bu etkinin eğitim seviyesi faktörünün hangi alt grup ya da gruplarından dolayı gözlemlendiğini bulabilmek için çoklu karşılaştırma testlerinden Tukey HSD testi uygulanmıştır. Tukey HSD testi sonuçlarına göre eğitim seviyesi Ön Lisans olan katılımcılar ( $Ort. = 3.80, SS = .70$ ) ile eğitim seviyesi Lisans olan katılımcılar ( $Ort. = 3.43, SS = .65$ ) arasında kaçınma çatışma yönetim stratejisi açısından anlamlı fark gözlenmiştir ( $p = .007$ ). Benzer şekilde hükmetme stratejisi açısından incelenildiğinde; Tukey HSD testi sonuçlarına göre ise eğitim seviyesi Ön Lisans olan katılımcılar ( $Ort. = 3.55, SS = .72$ ) ile eğitim seviyesi Lisans olan katılımcılar ( $Ort. = 3.14, SS = .80$ ) arasında hükmetme çatışma yönetim stratejisi açısından Ön Lisans mezunu çalışanları lehine anlamlı fark bulunmuştur ( $p = .007$ ). Eğitim seviyelerine göre farklılaşan çatışma yönetim stratejilerine yönelik grafikler, Grafik 3.4 ve Grafik 3.5'te gösterilmektedir.

**Grafik 3.4 : Kaçınma Stratejisinin Seçilmesinin Eğitim Seviyesi Demografik Faktörüne Göre Farklılaşması**



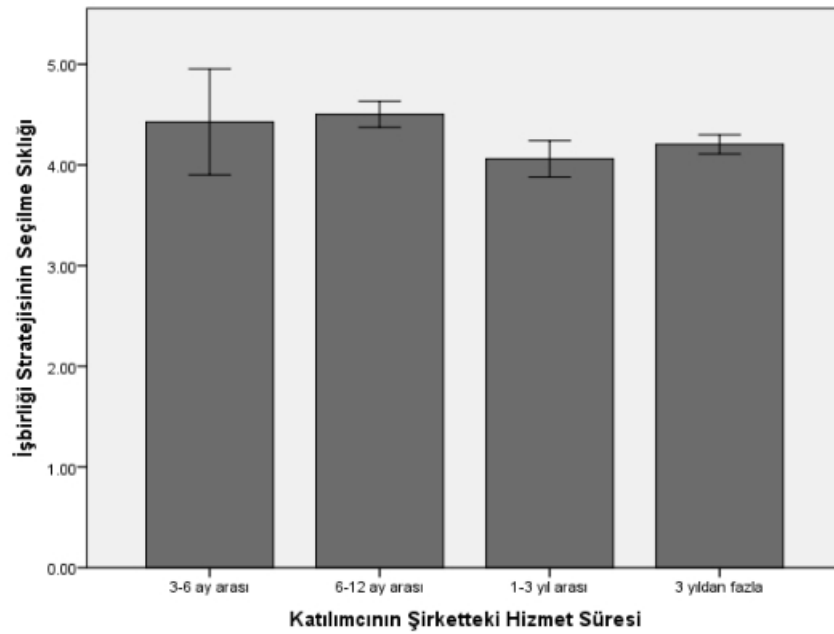
**Grafik 3.5 : Hükmetme Stratejisinin Seçilmesinin Eğitim Seviyesi Demografik Faktörüne Göre Farklılaşması**



Katılımcıların kurum içindeki hizmet süreleri faktöründe ise çatışma yönetimi stratejilerden yalnızca iş birliği stratejisinde anlamlı fark olduğu bulunmuştur ( $F(3, 182) = 3.67, p = .013$ ). Bu faktörde incelenen alt gruplar arasında homojenlik söz

konusu olmadığından (Levene Testi  $F = .35, p = .016$ ), alt gruplar arasındaki farkların belirlenmesi için çoklu karşılaştırma testlerinden Games-Howell testi uygulanmıştır. Bu testin sonuçlarına göre iş birliği stratejisi açısından 6 ila 12 ay arası hizmet süresi bulunan katılımcılarla ( $Ort. = 4.50, SS = .30$ ) hem 1 ila 3 yıl arası hizmet süresi bulunan katılımcılar ( $Ort. = 4.09, SS = .63$ ) hem de 3 yıldan fazla hizmet süresi bulunan katılımcılar ( $Ort. = 4.20, SS = .49$ ) arasında anlamlı fark bulunmuştur. Hizmet süresine göre çatışma İş birliği stratejisinde ortaya çıkan farklılıklar Grafik 3.6'da gösterilmektedir.

**Grafik 3.6 : İş birliği Stratejisinin Seçilmesinin Hizmet Süresi Demografik Faktörüne Göre Farklılaşması**



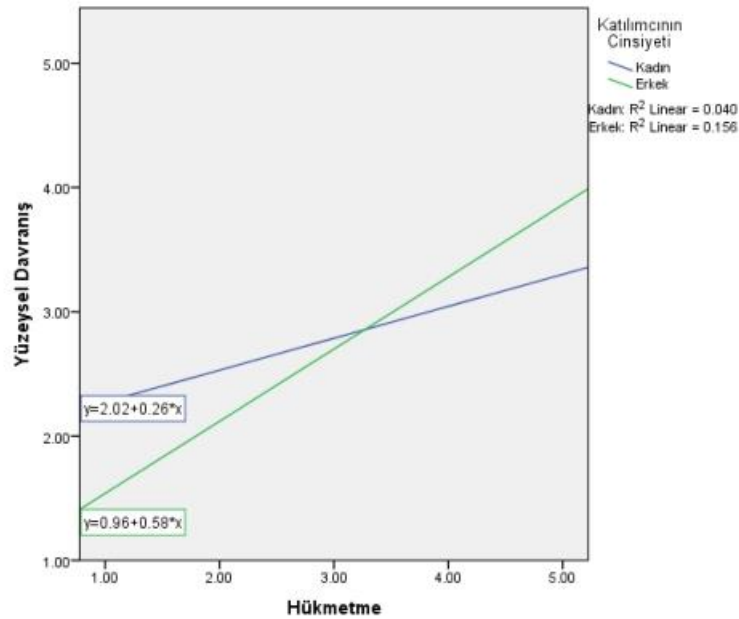
Hipotez 4: Seçilen çatışma yönetimi stratejisi göre gösterilen duygusal emek davranışı arasındaki ilişkide demografik faktörlerin düzenleyici rolü vardır.

Araştırmanın ana hipotezine ek olarak iki değişken arasındaki ilişkide demografik faktörlerin düzenleyici etkisinin fark yaratıp yaratmadığını görebilmek için veri görselleştirmelerinde yapılan regresyon analizinde üç farklı duygusal emek davranışının her biri için, regresyon analizinde o duygusal emek davranışındaki değişimi en kuvvetli açıklayan çatışma yönetimi stratejileri kullanılmıştır. Veri

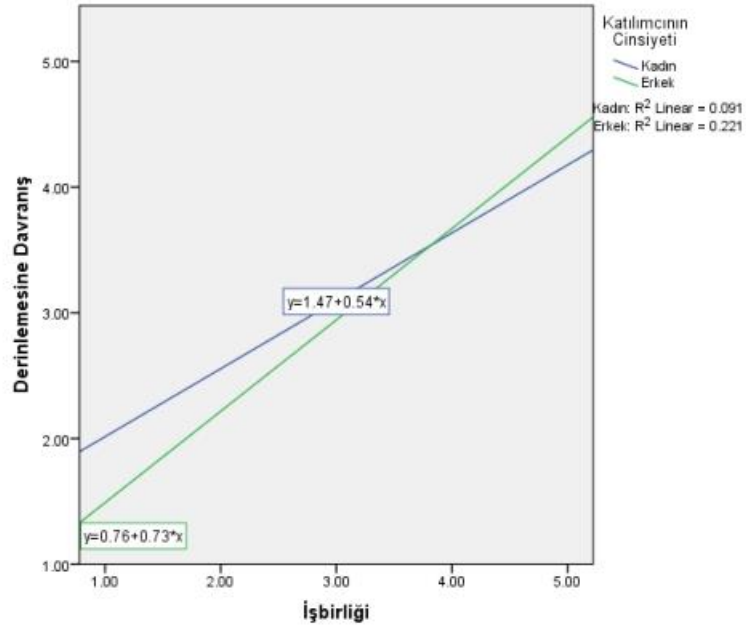
görselleştirmelerinde yer alan ilişkiler hükmetme stratejisi - yüzeysel davranış, iş birliği stratejisi -derinlemesine davranış ve iş birliği stratejisi arasındaki ilişkilerdir.

Cinsiyet etkileşim değişkeni (kadın – erkek) üzerinden yapılan görselleştirmeye dair grafikler Grafik 3.7, 3.8 ve 3.9'da yer almaktadır. Grafiklerden yola çıkılarak, her üç ilişkide de cinsiyetin düzenleyici etkisi olduğu söylenebilir. Hükmetme – yüzeysel davranış, iş birliği – derinlemesine davranış ve iş birliği – samimi davranış arasındaki ilişki tüm grafiklerde pozitif yöndedir. Her üç grup için de görülen düzenleyici etki erkeklerde kadınlara göre daha fazladır. Buradan yola çıkarak, hükmetme stratejisi seçiminin yüzeysel duygusal emek davranışı sergilemeyi açıklama gücünün erkeklerde kadınlarda olduğundan daha yüksek olduğu söylenebilir (erkek  $R^2 = .156$ ; kadın  $R^2 = .04$ ). Ek ve benzer olarak erkeklerin iş birliği stratejisi seçiminin hem derinlemesine (erkek  $R^2 = .221$ ; kadın  $R^2 = .091$ ) hem de samimi davranış göstermeyi (erkek  $R^2 = .169$ ; kadın  $R^2 = .099$ ) açıklama gücünün erkeklerde kadınlarda olduğundan daha fazla olduğu belirtilebilir.

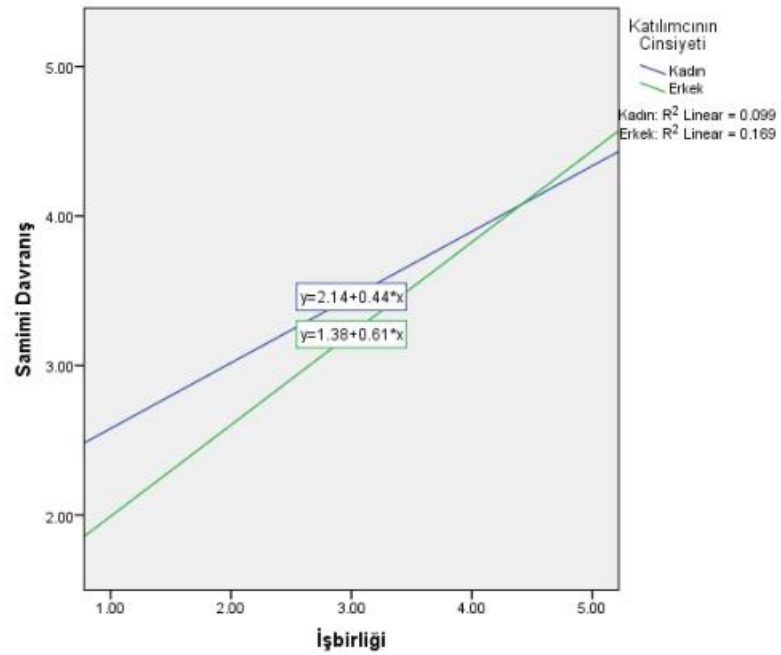
**Grafik 3.7 : Hükmetme Stratejisi ile Yüzeysel Duygusal Emek Davranışı Arasındaki İlişkide Cinsiyetin Düzenleyici Etkisi**



**Grafik 3.8 : İş birliği Stratejisi ile Derinlemesine Duygusal Emek Davranışı Arasındaki İlişkide Cinsiyetin Düzenleyici Etkisi**

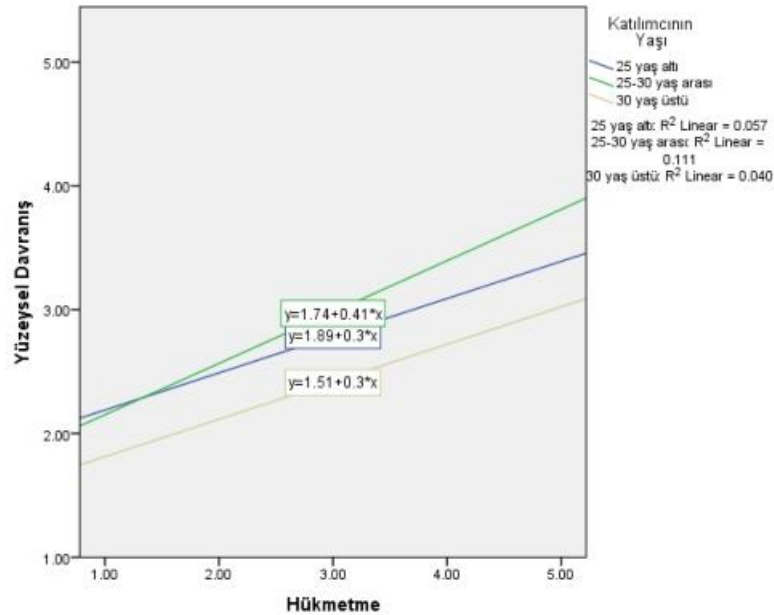


**Grafik 3.9 : İş birliği Stratejisi ile Samimi Duygusal Emek Davranışı Arasındaki İlişkide Cinsiyetin Düzenleyici Etkisi**

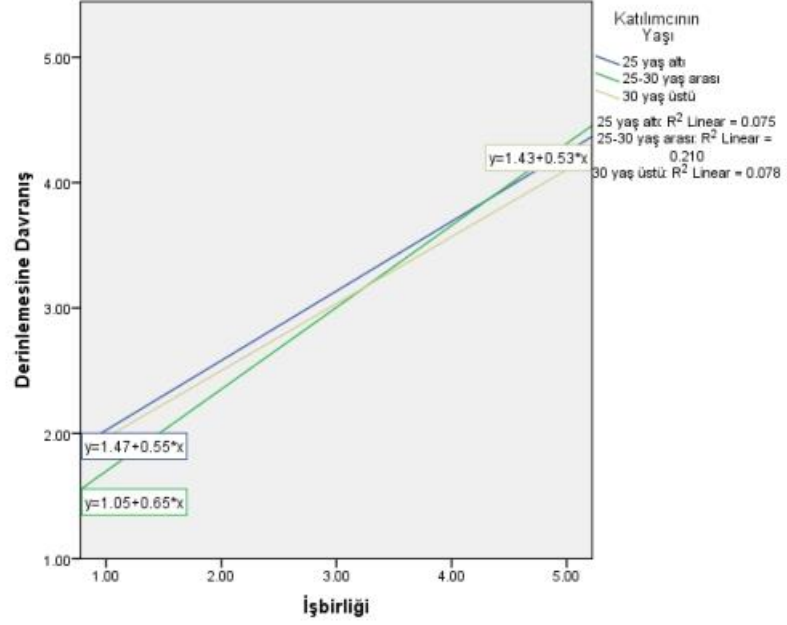


Yaş etkileşim değişkeninin (25 yaş altı, 25 – 30 yaş arası, 30 yaş üstü) düzenleyici etkisini görebilmek için yapılan görselleştirmeler Grafik 3.10, 3.11 ve 3.12’de yer almaktadır. Hükmetme – yüzeysel davranış, iş birliği – derinlemesine davranış ve iş birliği – samimi davranış arasındaki ilişki tüm grafiklerde pozitif yöndedir. Grafiklerden yola çıkılarak her üç ilişki için yaşı düzenleyici etkisi olduğunu söylenebilir. Grafiklere bakılarak 25 – 30 yaş arası çalışanların ( $R_2 = .111$ ); hükmetme stratejisi seçmelerinin yüzeysel duygusal emek davranışı sergilemelerinde 25 yaş altı ( $R_2 = .057$ ) ve 30 yaş üstü ( $R_2 = .040$ ) katılımcılara göre daha çok açıklayıcı etkiye sahip olduğu söylenebilir. Bu durum derinlemesine davranış – iş birliği arasındaki ilişkide de benzer şekilde kendini göstermiştir (25 yaş altı  $R_2 = .075$ , 25 – 30 yaş arası  $R_2 = .210$ , 30 yaş üstü  $R_2 = .078$ ). İlk iki sonuçtan farklı olarak 30 yaş üstü çalışanların ( $R_2 = .174$ ) iş birliği stratejisi seçmelerinin samimi davranış göstermelerinde 25 – 30 yaş arası ( $R_2 = .165$ ) ve 25 yaş altı çalışanlara ( $R_2 = .027$ ) göre daha fazla açıklayıcı etkiye sahip olduğu belirtilebilir.

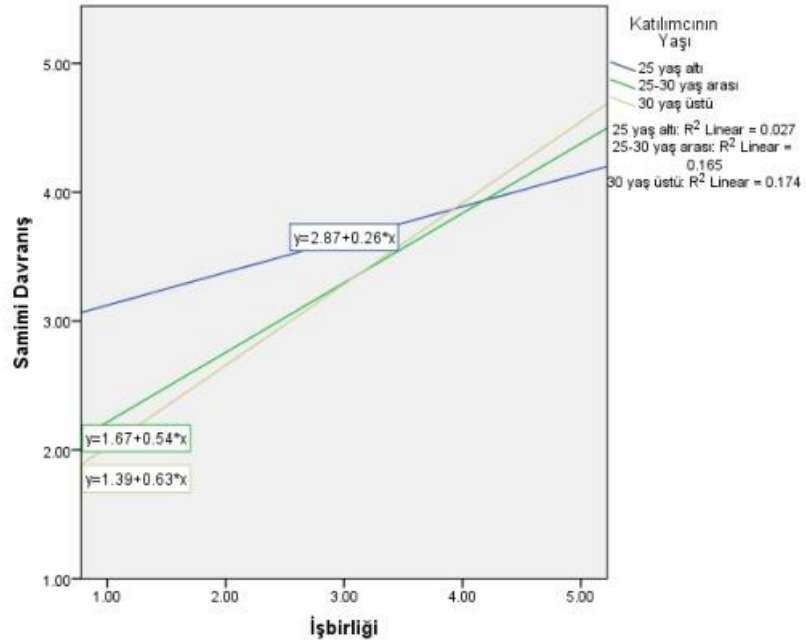
**Grafik 3.10 : Hükmetme Stratejisi ile Yüzeysel Duygusal Emek Davranışı Arasındaki İlişkide Yaşın Düzenleyici Etkisi**



**Grafik 3.11 : İş birliği Stratejisi ile Derinlemesine Duygusal Emek Davranışı Arasındaki İlişkide Yaşın Düzenleyici Etkisi**

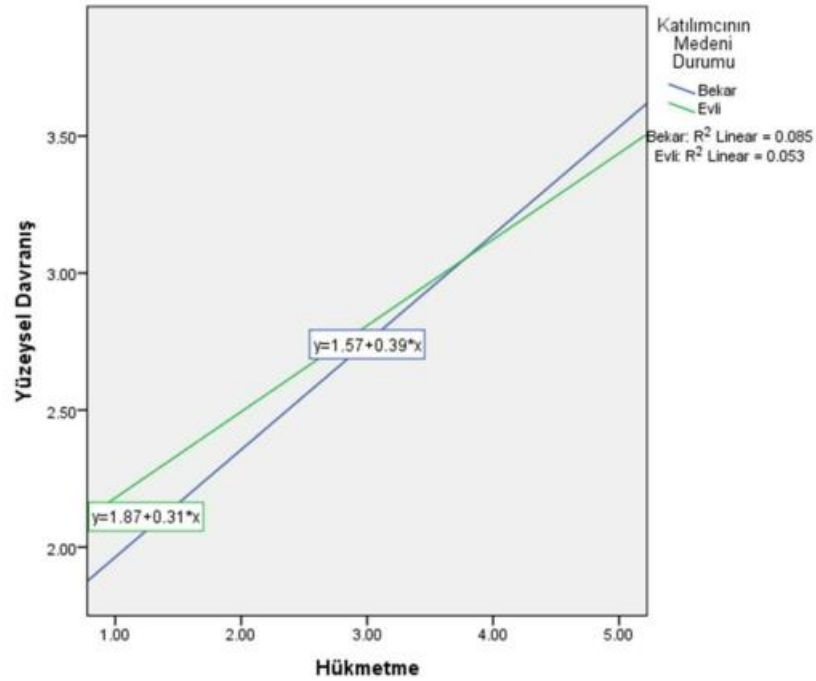


**Grafik 3.12: İş birliği Stratejisi ile Samimi Duygusal Emek Davranışı Arasındaki İlişkide Yaşın Düzenleyici Etkisi**

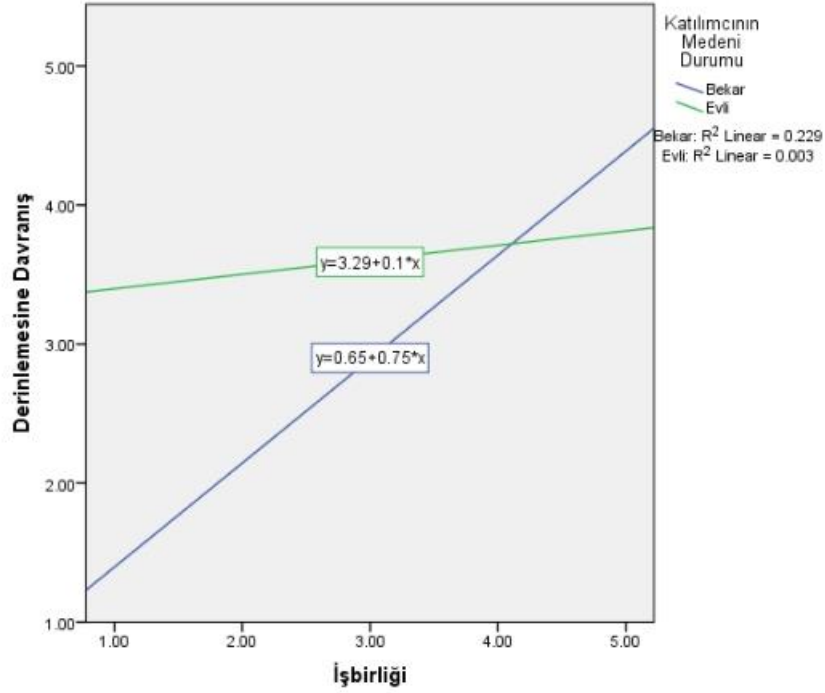


Medeni durum etkileşim değişkeninin (Evli - Bekar) düzenleyici etkisini görebilmek için yapılan görselleştirmeler Grafik 3.13 ve 3.14'de yer almaktadır. Hükmetme – yüzeysel davranış, iş birliği – derinlemesine davranış ve iş birliği – samimi davranış arasındaki ilişki tüm grafiklerde pozitif yöndedir. Grafikler yorumlandığında medeni durumun yüzeysel davranış – hükmetme stratejisi ile derinlemesine davranış – iş birliği stratejisi arasındaki ilişkilerde düzenleyici etkisi olduğunu söylenebilirken, iş birliği stratejisi – samimi davranış arasındaki ilişkide ise düzenleyici etki görülememektedir. Grafiklere bakılarak bekar katılımcıların ( $R_2 = .085$ ) hükmetme stratejisi seçmelerinin yüzeysel duygusal emek davranışı sergilemelerinde evli ( $R_2 = .053$ ) katılımcılara göre daha çok açıklayıcı etkiye sahip olduğu söylenebilir. Bu durum derinlemesine davranış – iş birliği arasındaki ilişkide de benzer şekilde kendini göstermiştir (Bekar  $R_2 = .229$ , Evli  $R_2 = .003$ ).

**Grafik 3.13 : Hükmetme Stratejisi ile Yüzeysel Duygusal Emek Davranışı Arasındaki İlişkide Medeni Durumun Düzenleyici Etkisi**



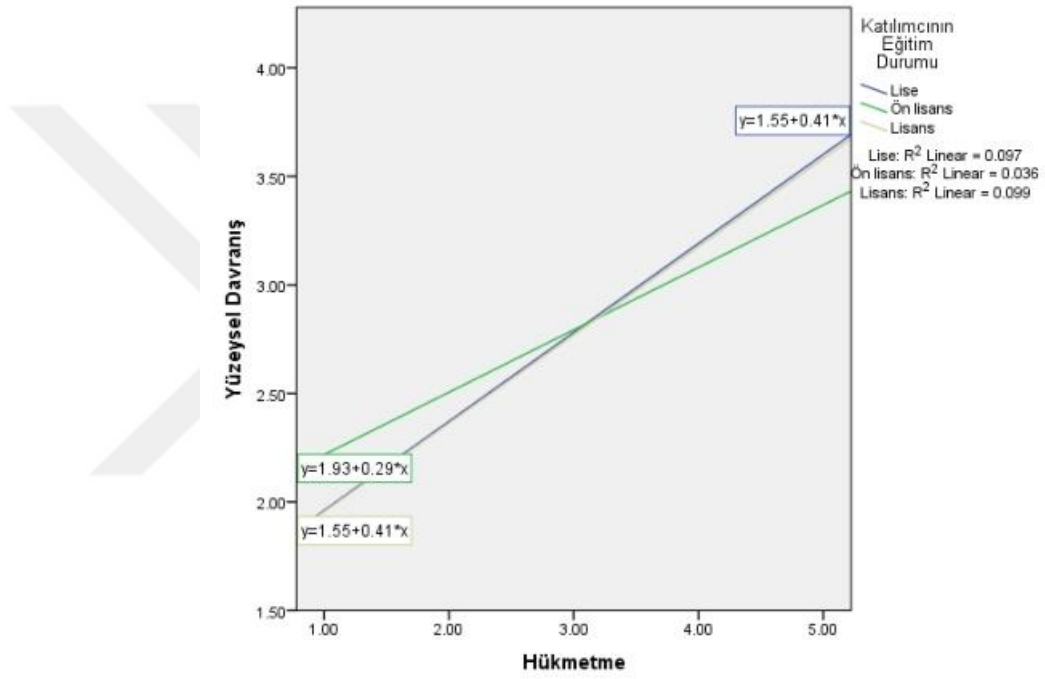
**Grafik 3.14 : İş birliği Stratejisi ile Derinlemesine Duygusal Emek Davranışı Arasındaki İlişkide Medeni Durumun Düzenleyici Etkisi**



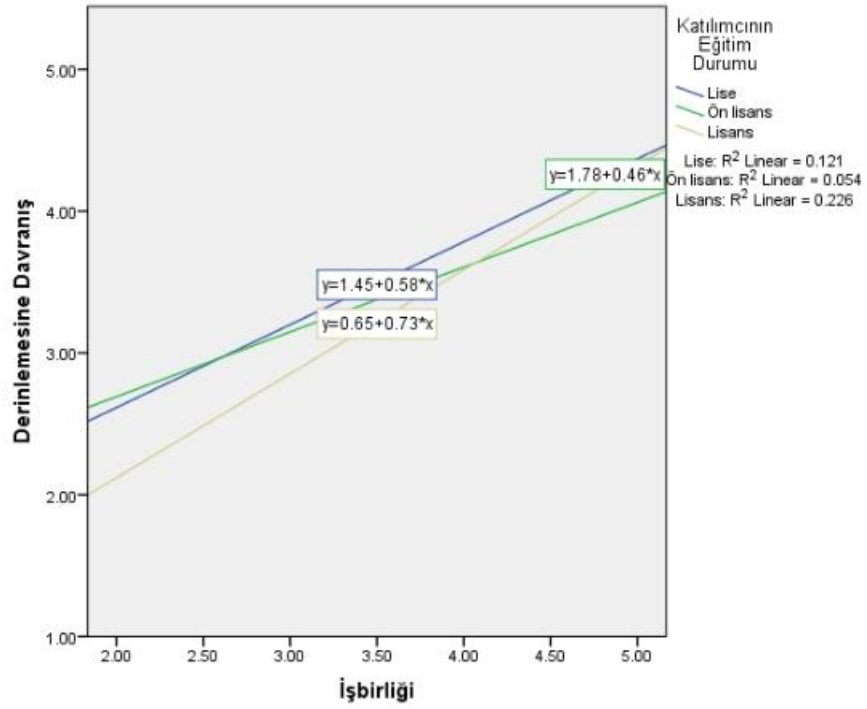
Eğitim seviyesi etkileşim değişkeninin (Lise, Ön Lisans, Lisans, Yüksek Lisans) düzenleyici etkisini görebilmek için yapılan görselleştirmeler Grafik 3.15, 3.16 ve 3.17’de yer almaktadır. Yüksek Lisans grubunda yer alan tek katılımcı olduğu için bu alt grup veri grubundan çıkarılarak görselleştirme yapılmıştır. Hükmetme – yüzeysel davranış, iş birliği – derinlemesine davranış ve iş birliği – samimi davranış arasındaki ilişki tüm grafiklerde pozitif yöndedir. Grafikler yorumlandığında eğitim seviyesinin hükmetme stratejisi – yüzeysel davranış, iş birliği – derinlemesine davranış ve iş birliği–samimi davranış arasındaki ilişkilerde düzenleyici etkisi olduğunu söylenebilmektedir. Hükmetme stratejisi - yüzeysel duygusal emek davranış arasındaki ilişkiye bakıldığında, Lise ( $R_2 = .097$ ) ve Lisans ( $R_2 = .099$ ) eğitim seviyesine sahip katılımcıların yüzeysel davranış göstermelerinde hükmetme stratejisi seçmelerinin, Ön Lisans ( $R_2 = .036$ ) seviyesine sahip katılımcılara göre daha fazla açıklayıcı etkisi olduğunu görülmektedir. Grafiğe ve  $R_2$  değerlerine bakarak, iki değişken arasındaki düzenleyici etkinin Lise ve Lisans eğitim seviyesi alt gruplarında birbirine benzer şekilde yansıdığı söylenebilir. İş birliği – Derinlemesine davranış arasındaki ilişkiye bakıldığında ise Lisans ( $R_2 = .226$ ) grubunun

derinlemesine davranış sergilemesinde iş birliği stratejisi seçmesinin açıklayıcı etkisinin, Lise ( $R_2 = .121$ ) ve Ön Lisans ( $R_2 = .054$ ) alt gruplarındaki açıklayıcı etkiden daha fazla olduğu görülmektedir.

**Grafik 3.15 : Hükmetme Stratejisi ile Yüzeysel Duygusal Emek Davranışı Arasındaki İlişkide Eğitim Seviyesinin Düzenleyici Etkisi**

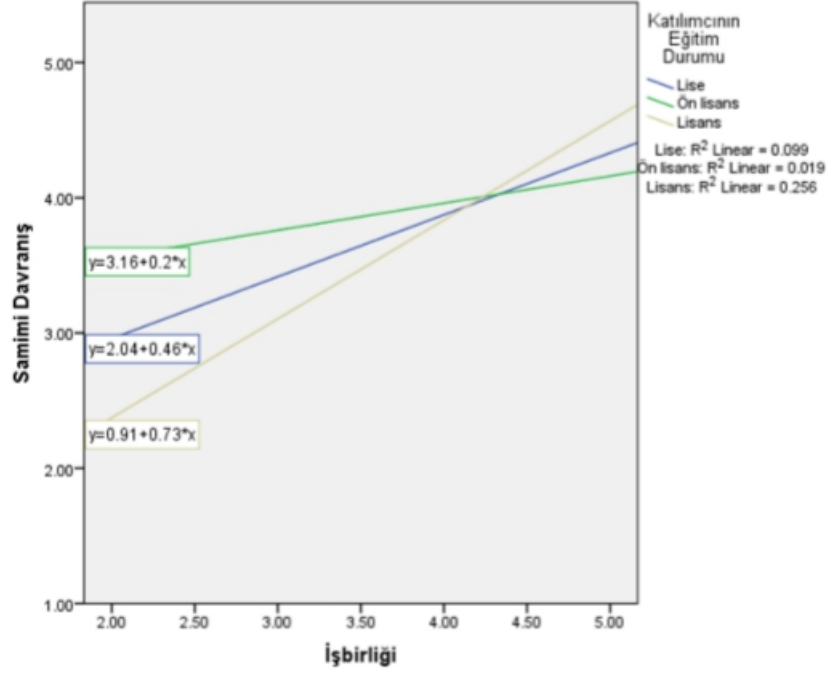


**Grafik 3.16 : İş birliği Stratejisi ile Derinlemesine Duygusal Emek Davranışı Arasındaki İlişkide Eğitim Seviyesinin Düzenleyici Etkisi**



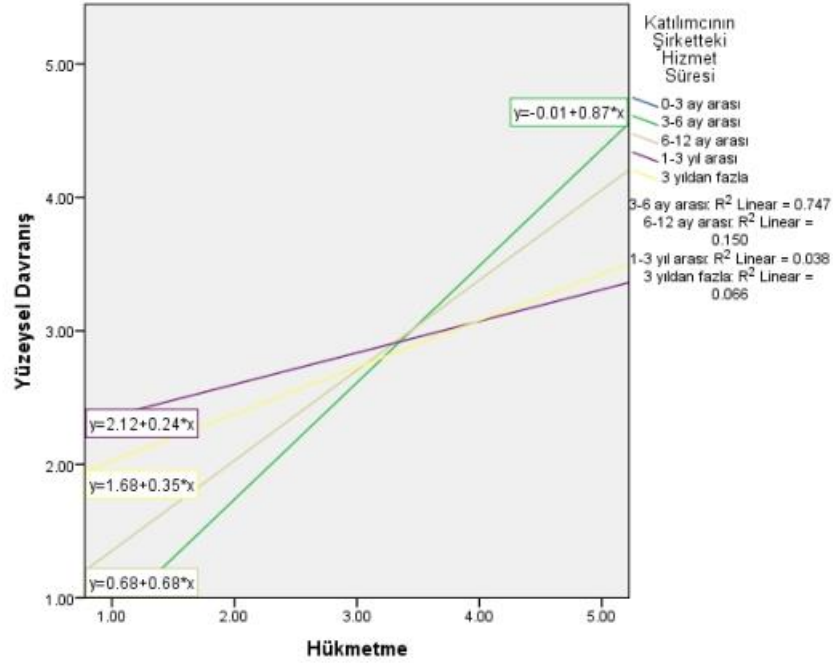
Benzer olarak iş birliği – samimi davranış arasındaki ilişkide Lisans ( $R_2 = .256$ ) grubunun samimi davranış sergilemesinde iş birliği stratejisi seçmesinin açıklayıcı etkisinin, Lise ( $R_2 = .099$ ) ve Ön Lisans ( $R_2 = .019$ ) alt gruplarındaki açıklayıcı etkiden daha fazla olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle Lisans mezunu çalışanların samimi davranış sergilemelerinde iş birliği davranışının etkisi, Lise ve Ön Lisans gruplarındaki etkiden daha güçlüdür.

**Grafik 3.17 : İş birliği Stratejisi ile Samimi Duygusal Emek Davranışı Arasındaki İlişkide Eğitim Seviyesinin Düzenleyici Etkisi**



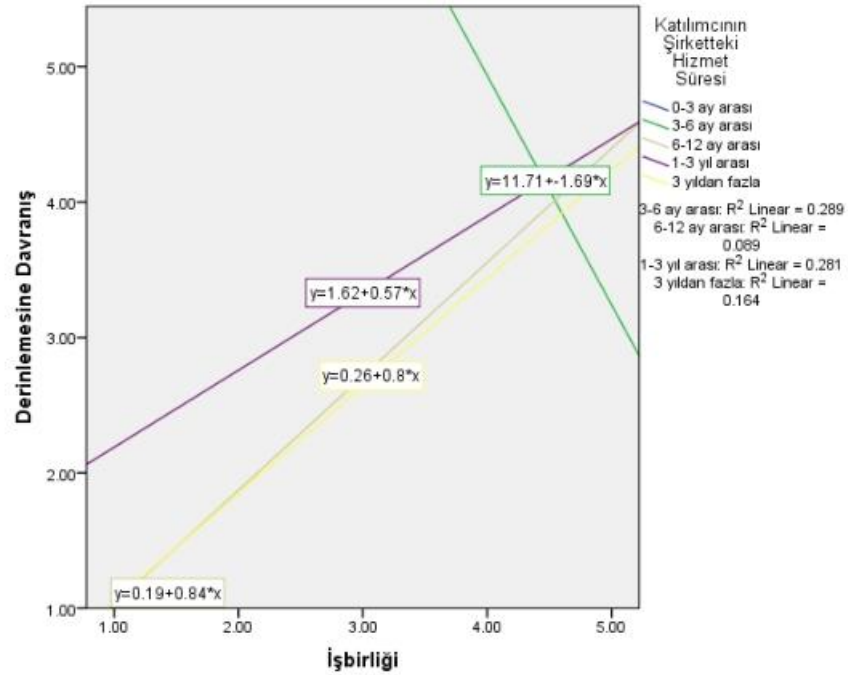
Hizmet süresi (şirkette geçen hizmet yılı) etkileşim değişkeninin (0-3 ay, 3-6 ay, 6-12 ay, 1-3 yıl ve 3 yıldan fazla) düzenleyici etkisini görebilmek için yapılan görselleştirmeler Grafik 3.18, 3.19 ve 3.20’de yer almaktadır. Grafikler yorumlandığında hizmet süresinin hükmetme stratejisi – yüzeysel davranış, iş birliği –derinlemesine davranış ve iş birliği–samimi davranış arasındaki ilişkilerde düzenleyici etkiye sahip olduğu söylenebilmektedir. Hükmetme stratejisi - yüzeysel davranış arasındaki ilişkiye bakıldığında, ilişkinin tüm alt gruplarda pozitif yönde olduğunu görülmektedir. Alt gruplarda 3-6 ay ( $R_2 = .747$ ) hizmet süresine sahip grubun hükmetme stratejisi seçmesinin 6-12 ay ( $R_2 = .150$ ), 1-3 yıl ( $R_2 = .038$ ) ve 3 yıldan fazla olan ( $R_2 = .066$ ) gruplara göre yüzeysel duygusal emek davranışı sergilemesindeki açıklayıcı etkisinin daha fazla olduğu görülmektedir. Örneklemde 0-3 ay çalışan bulunmadığı için bu alt gruba yönelik bir değerlendirme yapılamamıştır.

**Grafik 3.18 : Hükmetme Stratejisi ile Yüzeysel Duygusal Emek Davranışı Arasındaki İlişkide Hizmet Süresinin Düzenleyici Etkisi**

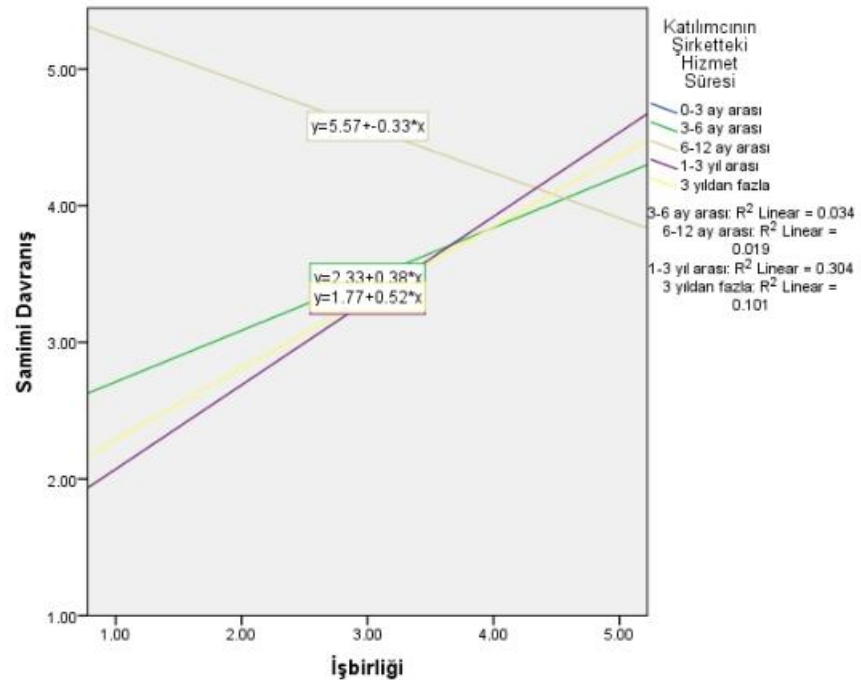


İş birliği – derinlemesine davranış arasındaki ilişkiye bakıldığında, 6 – 12 ay, 1-3 yıl ve 3 yıldan fazla hizmet süresi alt gruplarında pozitif yönde ve 3-6 ay arası hizmet süresine sahip grupta negatif yönde olduğu görülmektedir. Grafikten yola çıkarak 3-6 ay ( $R_2 = .289$ ) hizmet süresine sahip alt grubun hükmetme stratejisi seçmesinin, negatif ilişkiden dolayı, derinlemesine davranış sergilememesini; 6-12 ay ( $R_2 = .089$ ), 1-3 yıl ( $R_2 = .281$ ) ve 3 yıldan fazla olan ( $R_2 = .164$ ) gruplara göre yüzeysel duygusal emek davranışı sergilemesindeki etkilerden daha fazla açıkladığı görülmektedir. Örnekleme 0-3 ay çalışan bulunmadığı için bu alt gruba yönelik bir değerlendirme yapılamamıştır. İş birliği – samimi davranış arasındaki ilişkideki alt gruplara bakıldığında ise sadece 6-12 ay hizmet süresi alt grubunda ilişkinin negatif yönde olduğu görülmektedir. Grafikten yola çıkarak, 1-3 yıl ( $R_2 = .304$ ) hizmet süresine sahip alt grubun samimi davranış sergilemesinde iş birliği stratejisi seçmelerinin açıklayıcı etkisinin, 3-6 ay ( $R_2 = .034$ ), 6-12 ay ( $R_2 = .019$ ) ve 3 yıldan fazla ( $R_2 = .101$ ) hizmet süresine sahip alt gruplara göre daha fazla olduğu söylenebilir.

**Grafik 3.19 : İş birliği Stratejisi ile Derinlemesine Duygusal Emek Davranışı Arasındaki İlişkide Hizmet Süresinin Düzenleyici Etkisi**

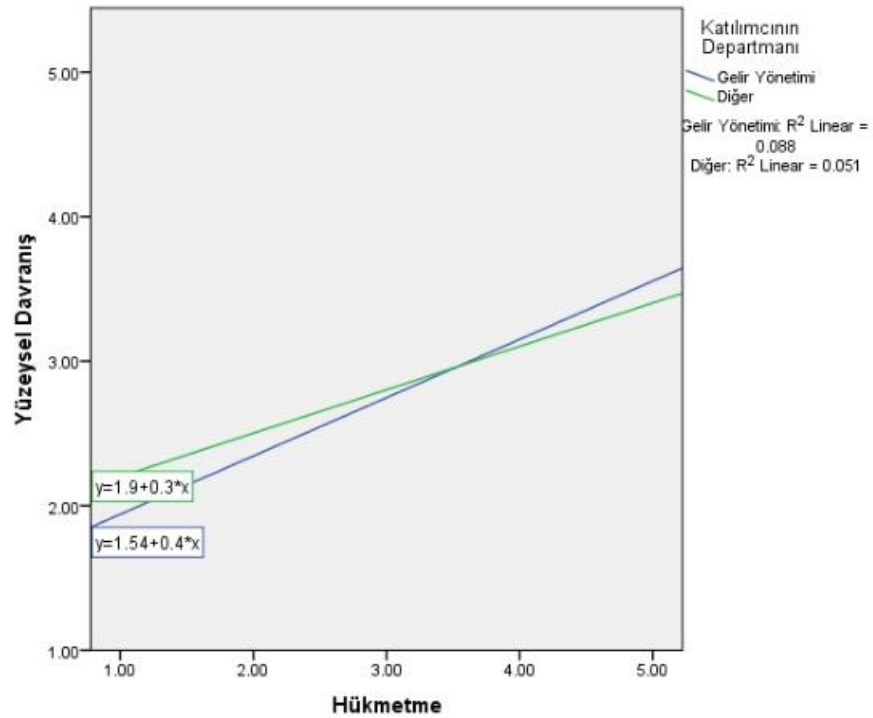


**Grafik 3.20 : İş birliği Stratejisi ile Samimi Duygusal Emek Davranışı Arasındaki İlişkide Hizmet Süresinin Düzenleyici Etkisi**



Çalışılan departman etkileşim değişkeninin (Gelir Yönetimi: Outbound (giden arama) ve diğer (gelen arama - Inbound)) düzenleyici etkisini görebilmek için yapılan görselleştirmeler Grafik 3.21’de yer almaktadır. Grafikler yorumlandığında çalışılan departmanın sadece hükmetme stratejisi – yüzeysel davranış arasındaki ilişkide düzenleyici etkisi olduğu, iş birliği – derinlemesine davranış ve iş birliği - samimi davranış arasındaki ilişkilerde ise düzenleyici etkisinin olmadığı görülmektedir. Hükmetme - yüzeysel davranış arasındaki ilişkiye bakıldığında, ilişkinin tüm alt gruplarda pozitif yönde olduğu görülmektedir. Grafik yorumlandığında gelir yönetimi (giden arama - Outbound) alt grubunun yüzeysel davranış sergilemesinde hükmetme stratejisini seçmelerinin açıklayıcı etkisinin diğer (gelen arama -) ( $R^2 = .051$ ) alt grubuna göre daha fazla olduğu söylenebilir.

**Grafik 3.21 : Hükmetme Stratejisi ile Yüzeysel Duygusal Emek Davranışı Arasındaki İlişkide Çalışılan Departmanın (Proje) Düzenleyici**



Yukarıda yer alan grafiklere ve yorumlara göre Hipotez 4 tüm demografik faktörlerde yüzeysel davranış için doğrulanırken; derinlemesine davranış için departman dışı tüm faktörlerde ve samimi davranış için ise medeni durum ve departman dışı tüm faktörlerde doğrulanarak kısmen kabul edilmiştir.

## TARTIŞMA VE ÖNERİLER

İş hayatı kişilerin hemen hemen gün farklı durum ve koşullarda çatışmalarla karşılaşabilecekleri bir ortamı beraberinde getirmektedir. Çalışanlar sahip oldukları kişisel özellikler, deneyimler, istekler, uyulması gereken kurallar, örgütün hedef ve talepleri vs gibi konulardan dolayı çatışmalar yaşayabilir ya da yaşanan çatışmaları yönetmekte farklılaşabilirler. Çatışmalar doğası gereği kişiler arası etkileşimden kaynaklanmaktadır ve bu etkileşimler sonlanmadığı sürece çatışmaların sonlanması mümkün olmayacaktır. Rahim (2010) çatışma sürecini açıklamak için yaptığı bir tanımda çatışmayı sosyal varlıklar arasındaki uyumsuzluk, uyuşmazlık ve anlaşmazlıktan doğan etkileşimsel bir süreç olarak tanımlamaktadır (Qadir, 2016: 79).

Kişiler yaşadıkları uyumsuzluk, anlaşmazlık ve uyuşmazlık durumlarda duygusal etkiler de yaşamaktadırlar. Çatışmaya neden olan faktörler kişilerin kendi hedefleri ya da çıkarlarıyla uyumlu olmayabilir ya da çatışmadan dolayı ortaya çıkan karmaşa hali kişilerin hedefleri doğrultusundaki planlarına etki edebilir. Bu durum da kişilerde olumsuz duyguların yaşanmasını tetiklemektedir (Bodtker ve Jameson, 2001). Kişiler çatışma halinden dolayı olumlu ya da olumsuz duygular yaşarken, aynı zamanda iş sorumlulukları gereği farklı duygusal gösterimlerde bulunmak durumunda kaldıklarında hissettikleri duygularında ya da davranışlarında değişiklik yaparak kendilerinden beklenen duygusal gösterimlerde bulunmak için emek harcarlar. Kişilerin duygularını ya da davranışları belirlenmiş duygusal gösterim kurallarına göre düzenleyerek, kendilerinden beklenen şekilde yansıtmak için harcadıkları bu çaba duygusal emek olarak tanımlanmıştır. Duygusal emek, müşteri memnuniyetinin ve müşterilerinin duygularının ön planda olduğu sektörler için ön plana çıkan bir kavram olarak doğmuştur.

Duygusal emek, müşteri memnuniyetinin ve hizmet kalitesinin, dolayısıyla anlık performans takibinin olmazsa olmaz olduğu hizmet sektöründe çağrı merkezi çalışanlarının kendilerinden beklenen iş çıktılarını beklenen şekilde gerçekleştirmeleri için önem arz etmektedir. Çağrı merkezi çalışanları bir yandan müşteri beklentilerini karşılamakla yükümlüken, diğer yandan da şirketin kendilerinden beklediği hedefleri yerine getirmekle mükelleftirler. Bu hedefler kimi zaman teknik bir problem yaşayan

bir müşteriye yardımcı olmak iken, kimi zaman da müşteride ihtiyaç yaratarak müşteriye satış yapmak olabilmektedir. Üstelik çalışanlar için hizmet sürecindeki tek zorlayıcı hedefler değildir. Kısa zaman aralıklarında arka arkaya alınan müşteri çağrılarında birbirinden farklı profillerde müşterilerle karşılaşmaktadırlar. Bazı müşteriler kibar ve anlayışlı bir diyalogla hizmet talep ederken, bazı müşteriler ise haksız oldukları durumlar için bile agresif ve zorlayıcı olabilmektedirler. Çalışanlar bir yandan kendileri için belirlenen müşteri memnuniyeti hedeflerini gerçekleştirmeye çalışırken bir yandan da zorlayıcı müşteri profillerine karşı saygılı ve sakin kalabilmek, işbirlikçi bir yaklaşım içerisinde müşterilerin problemlerini çözebilmekle yükümlüdürler. Performans açısından bakıldığında benzer şekilde alan yazınında yer alan araştırmalar duygusal emek ile iş performansı arasında ilişki olduğunu belirtmekte ve bundan dolayı çalışanlardan beklenen performansı alabilmek için duygusal emek davranışlarına etki etmek önemli bir faktör haline geldiği görülebilmektedir (Beğenirbaş ve Çalışkan, 2014, Brotheridge ve Grandey 2002).

Alan yazınında çatışma yönetimi stratejileri ya da duygusal emek kavramlarına yönelik yapılmış çeşitli araştırmalar olmasına rağmen, bu iki değişken arasındaki ilişkiyi analiz etmeye yönelik sınırlı sayıda çalışma yapılmıştır. Alanla ilgili yazındaki bu boşluktan yola çıkılarak bu araştırma bu iki değişkenin arasındaki ilişkiyi analiz etmek için yapılmıştır. Çalışma Türkiye'deki yazında bağımlı değişken olarak üç farklı duygusal emek davranışı ve bağımsız değişken olarak beş farklı çatışma yönetimi stratejisi arasındaki ilişkiye yönelik tasarlanmasıyla bu alanda yerel yazında yapılmış öncü çalışmalardan olmuştur.

Araştırmada belirlenmiş ilk hipotez seçilen çatışma yönetimi stratejisiyle gösterilen duygusal emek davranışı arasındaki ilişkiye yönelik olmuştur. Sonuçlara göre Hipotez 1 doğrulanmış ve çatışma yönetimi stratejisiyle gösterilen duygusal emek davranışı arasında anlamlı pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuç yazında bu iki değişken arasındaki ilişkiyi farklı sektörlerdeki çalışanlara yönelik inceleyen diğer çalışmalardaki sonuçlarla uyumludur (Rutner ve Riemenschneider, 2015, Qadir, 2016, Yeşilkaya ve Aydın, 2018, Çarkçı, 2018). Bu araştırma bulgusu çağrı merkezi sektörü için de çalışanlarının harcadıkları duygusal emeğin seçtikleri çatışma yönetimi stratejisine göre değişkenlik gösterdiğini söylemektedir.

Araştırma bulgularına göre yüzeysel duygusal emek davranışının tüm çatışma yönetimi stratejileriyle pozitif yönde anlamlı bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Yazında bu sonuçtan farklı sonuçlar almış araştırmalar bulunmaktadır. Qadir'in (2016) yaptığı çalışmada uyma ve iş birliği stratejileri ile yüzeysel duygusal emek davranışı arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Rutner ve Riemenschneider'in (2015) yılında yaptığı bir diğer çalışmada ise yüzeysel davranış sadece hükmetme, uyma ve kaçınma stratejileriyle ilişkili bulunmuştur. Araştırmada böyle bir sonuca ulaşılması çağrı merkezi çalışanlarının kişilerin yaşadıkları çatışmaların çatışma yönetimi stratejisi açısından fark etmeyecek şekilde kişide duygusal emek davranışı meydana getirdiğiyle ilişkilendirilebilir. Ancak etkiyi anlamak için yapılan analizlere bakıldığında; yüzeysel duygusal emek davranışındaki değişimi sadece hükmetme, uyma ve iş birliği stratejilerinin açıkladığı ve bunlarında arasında bu değişimi en yüksek oranla açıklayan stratejinin Hükmetme stratejisi olduğu görülmektedir. Araştırmanın bu sonucu çağrı merkezi sektöründe çalışanların Hükmetme stratejisini seçerken çatışmada yer alan karşı taraf olan müşteriye karşı çıkarlarını korumak ve kendilerini müşteriyi bu çıkarlar doğrultusunda kısa zamanda ikna etmek zorunda hissettiklerinden dolayı seçtikleri olası yorumlarıyla açıklanabilirken, benzer şekilde bu stratejiyi seçmede zaman ve hedef baskısından dolayı zorunlu hissettikleri yorumu da yapılabilir. Başka bir açıdan belirlenen kısa süreler içerisinde hem müşteriyi memnun edebilmek hem de şirketin sunduğu hedefe ulaşabilmek çalışmada kaygı ve zorunluluk hissi yaratabilir ve bu durumda kişiyi çatışmayı bir an önce sonlandırabilmek için hükmetme stratejisini seçmeye yönlendirebilir. İş birliği ve uyma stratejilerinin hükmetme stratejisine göre yüzeysel davranış üzerindeki açıklayıcı etkileri daha düşük olsa da çıkan sonuç çalışanların kendilerinden beklenen hedefleri gerçekleştirebilmek ve şirketin müşteri odaklı yaklaşımına uyabilmek için bir son çıkış ya da mecburi istikamet olarak bu stratejilere başvurma eğilimi gösterdikleri ve fakat bu stratejilerle uyumlu hissetmedikleri şeklinde yorumlanabilir.

Araştırma sonucunda derinlemesine duygusal emek davranışıyla sadece iş birliği, kaçınma ve uzlaşma stratejileri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuşken; hükmetme ve uyma stratejileri açısından anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Bulunan sonuçlar Qadir'in (2016) yaptığı araştırmayla iş birliği, kaçınma ve uzlaşma stratejileri açısından benzerlik gösterirken; hükmetme ve uyma

stratejileri açısından farklılaşmaktadır. Qadir (2016) yaptığı araştırmada derinlemesine davranış ile hükmetme ve uzlaşma stratejileri arasında pozitif yönlü, anlamlı bir ilişki bulmuştur. Rutner ve Riemenschneider'in (2015) yaptığı bir diğer araştırmada da iş birliği ve uzlaşma stratejileri sadece derinlemesine davranışla ilişkilendirilirken, uyma ve kaçınma stratejileri hem derinlemesine hem de yüzeysel davranışla ilişkili bulunmuştur. Aynı araştırmada hükmetme stratejisi ise yüzeysel davranışla ilişkili bulunmuştur. İş birliği, kaçınma ve uzlaşma stratejileri açısından yapılan regresyon analizi sonrasında ise; derinlemesine davranışta etkili olan tek stratejinin iş birliği stratejisi olduğu sonucuna varılmıştır. İş birliği stratejisinin etkili olan tek strateji olması; kişilerin bu stratejiyi seçmekle hem kendi çıkarlarını hem de karşı tarafın çıkarlarını korumaya yönelik olası en iyi çatışma çözümüne ulaşma niyetiyle hareket etmelerinden yola çıkılarak açıklanabilir. Söz konusu araştırmanın çağrı merkezi çalışanlarıyla yapıldığından yola çıkılarak çalışanlardan sürekli olarak gülümsemeleri ve müşteriye karşı kendi kaygıları olsa bile çözüm odaklı kalarak devamlı olumlu duygusal gösterimlerde bulunmalarının beklendiğinin altı çizilmelidir (Özkan, 2013: 67). İş birliği ve derinlemesine duygusal emek davranışı arasındaki bulunan pozitif yöndeki bu etki sonucunda, çalışanların çok sık başa çıkmak durumunda kaldıkları çatışmalarda iş birliği stratejisini seçmelerinin derinlemesine davranış sergilemelerini destekleyeceği ve dolayısıyla daha az duygusal emek harcamaları çıkarımı yapılabilir. İş birliği stratejisinin uygulandığı çatışma süreçlerinde; taraflar her iki tarafı da memnun edecek çatışma çözümü için etkili şekilde çalışacak ve bu süreç kişilerde çatışmadan dolayı oluşan negatif duyguları azaltacaktır. Kişilerin olumsuz duyguların yükünü hissetmediği durumda ise, hissetmedikleri şekilde duygusal gösterimlerde bulunmaya gerek duymayacak; bu da derinlemesine davranış eğilimini destekleyecektir (Qadir, 2016: 228).

Samimi duygusal emek davranışı açısından araştırmanın sonuçlarına bakıldığında, derinlemesine davranış ile benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Samimi duygusal emek davranışı ile iş birliği, kaçınma ve uzlaşma stratejileri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmişken; hükmetme ve uyma stratejileri açısından anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Hochschild'ın (1983) yılında yaptığı derinlemesine ve yüzeysel davranış tanımlarına ek olarak, Ashforth ve Humphrey (1993) kurdukları modelde "samimi (doğal) davranış" adıyla üçüncü bir duygusal emek davranışı tanımlamışlardır. Bu tür duygusal emek davranışında, çalışanlar kendilerinden

göstermeleri beklenen duyguları doğal olarak hisseymekte ve dolayısıyla kendilerinden beklenen duygusal gösterimlerde bulunurken yüzeysel ve derinlemesine davranışına göre çok daha az duygusal emek harcamaktadırlar (Ashforth ve Humphrey, 1993: 94). Çağrı merkezi çalışanları üzerinde yapılan bu araştırma sonucunda samimi davranış ile iş birliği, kaçınma ve uzlaşma stratejileri arasında çıkan pozitif ilişki çalışanların çatışma anında çözüm ve müşteri odaklı tercihler yaparak aynı zamanda kendilerinde oluşacak duygusal emek yüklerini de azaltabileceklerine dair yorumları düşündürmektedir. Yapılan regresyon analizi sonucunda samimi davranıştaki değişimleri açıklayan tek değişkenin iş birliği stratejisi olduğunu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç çalışanların hem kendi çıkarları hem de müşterilerinin çıkarları doğrultusunda hareket etme hallerinin samimi davranışı desteklediğini ve dolayısıyla çatışmadan dolayı oluşacak duygusal emek yükünü azaltacağını, düşündürmektedir.

Araştırmanın ana hipotezi için yapılmış analizlerin dışında araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenlerinin belirlenmiş demografik faktörlere göre farklılık gösterip göstermediğini anlamak için de analizler uygulanmıştır.

Alan yazınında yapılan araştırmalara bakıldığında sergilenen duygusal emek davranışında cinsiyetin önemli bir etkisi olduğu görülmektedir (Walsh ve Bartikowski, 2013). Alan yazını kadınların erkeklere göre daha çok duygusal emek harcadıklarının altını çizen bulgular içermektedir (Bhave ve Glomb, 2009; Morris ve Feldman, 1996). Analiz sonuçlarına göre gösterilen duygusal emek davranışında cinsiyet, departman, hizmet süresi ve eğitim seviyesi açısından farklılık bulunamamıştır. Bu sonuçlar Oğuz ve Özkul'un (2016) araştırmasıyla cinsiyet açısından benzerlik gösterse yaş açısından farklılaşmaktadır. Yapılan araştırma sonucunda yüzeysel duygusal emek davranışı açısından 25 – 30 yaş arası grup ile 30 yaş üstü grup arasında anlamlı fark bulunmuştur. Diğer bir deyişle 25 – 30 yaş arası grubun 30 yaş ve üstü gruptan daha fazla yüzeysel duygusal emek davranışı gösterdiği söylenebilir. Bu araştırma sonucu çağrı merkezi sektöründe Özkan (2013) tarafından çağrı merkezi sektöründe yapılmış araştırma sonuçlarıyla farklılık açısından uyumlu olsa da fark grupları açısından ayrılmaktadır. Özkan'ın (2013) yaptığı araştırma çağrı merkezi çalışanlarının yaşlandıkça daha çok duygusal uyumsuzluk yaşadıklarını belirtmektedir. Bu sonuçla paralel olarak bu araştırma sonucu da çalışanların yaşları yükseldikçe, daha fazla

duygusal emek harcayacakları şeklinde yorumlanabilir. Medeni durum açısından bakıldığında ise araştırma sonuçlarına göre evli ve bekar çalışanlar arasında anlamlı fark olmadığı bulgusuna erişilmektedir. Bu sonuç Şat ve diğerlerinin (2015) yılında yaptığı araştırmada samimi davranış açısından evli olanlara, derinden davranış açısından ise bekar olanlara yönelik fark bulunması sonucuyla uyumlu değildir. Yaş yükseldikçe, çalışanlar daha fazla duygusal uyumsuzluk yaşamakta ve bu da yüzeysel duygusal emek harcamalarına neden olmaktadır yorumu yapılabilir.

Yapılan analizler sonucunda cinsiyet, yaş ve medeni durum açısından seçilen çatışma yönetimi stratejilerinde farklılık bulunamamıştır. Cinsiyet değişkeni açısından yazında birçok araştırma yapılmıştır. Yapılan ilk araştırmalar sonucunda kadınların ve erkeklerin çatışma yönetiminde farklı stratejiler tercih ettiği sonuçlarına ulaşılmış olsa da araştırma sayıları arttıkça bu farkın çok da büyük bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Akman ve Yakut: 2018). Medeni durum açısından Akman ve Yakut'un (2018) araştırmasında kaçınma ve zorlama stratejileri açısından evliler lehine anlamlı bir fark bulunmuşsa bile, Özdemir'in (2014) yılında bir araştırmada çatışma yönetimi stratejilerinde medeni durum açısından anlamlı fark gözlenememiştir. Yaş değişkeni açısından elde edilen sonuç yazında yer alan bazı araştırma sonuçlarıyla uyumluyken (Meriç, 2012, Özdemir ve Özdemir: 2007, Dede: 2004), bazıları (Akman ve Yakut: 2018, Munzur: 2012) ile uyumlu değildir. Çalışanların çalıştığı departman (Gelir Yönetimi (gelen arama – Inbound) ve Diğer (Giden arama - Outbound)), eğitim seviyeleri ve hizmet süreleri açısından ise seçtikleri çatışma yönetimi stratejileri açısından farklılaşmalar bulunmuştur. Araştırma sonucuna göre Diğer departman grubu olarak belirtilen giden arama (Outbound) departmanında çalışan müşteri temsilcilerinin, gelir yönetimi (gelen arama –Inbound) departmanında çalışan müşteri temsilcilerine göre daha fazla iş birliği ve uzlaşma stratejisini tercih ettikleri bulgusuna ulaşılmıştır. Diğer (giden arama - Outbound) departmanında yapılan aramaların çoğunun iknaya dayalı, gelir yönetimi (gelen arama – Inbound) çalışanların ise ağırlıklı olarak farklı problemler için çözüm desteği sağlayan aramalar yaptığı bir senaryoda, ikna merkezleri diyaloglarda yaşanan çatışmalar için çalışanların daha kazan – kazan yaklaşım sergileme eğiliminde oldukları söylenebilir. Giden arama (Outbound) departmanı aramalarının sonucunda satış için ikna edilmiş olan müşterinin, çalışan açısından prim almada da etkili olması süreç müşteri ve çalışan memnuniyetini bir araya getirecek şekilde işbirlikçi yaklaşımı öne çıkarmayı gerekmektedir. İşbirlikçi

yaklaşım kişide duygusal emek açısından da olumlu sonuçlar doğurduğundan dolayı elde edilen bu bulgu satış odaklı çalışan çağrı merkezi ekipleri için seçilecek çatışma yönetimi stratejisinin belirlenmesinde yol gösterici olabilir. Eğitim Seviyesi açısından ise Ön Lisans mezunu çalışanların, Lisans mezunu çalışanlara göre daha fazla kaçınma ve hükmetme stratejilerini tercih ettikleri bulgusuna erişilmiştir. Bu sonuç, daha düşük eğitim seviyesine sahip çalışanların kazan – kazan bir yaklaşım yerine ya kaçınmayı yok saymayı ya da kazan – kaybet stratejisini kullanmayı tercih ettikleri şeklinde yorumlanabilir. Hizmet süreleri açısından ise 6 – 12 ay arası hizmet süresine sahip çalışanların hem 1- 3 yıl hem de 3 yıldan fazla çalışan çalışanlara göre daha fazla iş birliği eğilimi içinde oldukları bulgusuna erişilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen verilen 3 yıldan fazla süredir çalışanların 1 – 3 arası hizmet süresi olan çalışanların göre daha çok iş birliği yaklaşımını tercih ettikleri sonucunu da vermektedir. Bu verilerden yola çıkarak, çağrı merkezi sektöründe iş yeni başlamış olan çalışanların hizmet süresi arttıkça daha az iş birliği yaklaşımı sergileme eğilimi gösterecekleri yorumu yapılabilir ancak 3 yıl hizmet sürecinin 1-3 yıl hizmet süresine göre daha fazla iş birliği yaklaşımı sergilemesi detayı araştırılabilecek önemli bir detay olabilir. Alan yazınında da hizmet süresine yönelik yapılmış araştırmalarda sonuçlar farklılaşabilmektedir (Akman ve Yakut: 2018). Bu açıdan yapılan bu araştırmanın bulgusu hizmet süresi yükselen çalışanlar açısından kazan-kazan yaklaşımın benimsenmesi adına yönlendirmeler yapılması ve bu çalışan grubu tarafından iş birliği stratejinin tercih edilmemesinin nedenlerinin araştırılması için destekleyici olabilir.

Demografik faktörlerin seçilen çatışma yönetimi stratejisi ile gösterilen duygusal emek davranışı arasındaki ilişkideki etkisi görmek için veri görselleştirmeleri yapılmış ve farklı yorumlar elde edilmiştir.

Elde edilen sonuçlara cinsiyet faktörü göre hükmetme stratejisi – yüzeysel davranış, iş birliği – derinlemesine davranış ve iş birliği – samimi davranış arasındaki ilişkilerde düzenleyici role sahiptir. İlişkilerin cinsiyet bazında alt gruplarına bakıldığında erkeklerin seçtikleri çatışma yönetimi stratejilerinin ilişkili olan duygusal emek davranışını göstermelerindeki açıklayıcı etkisinin kadınlara göre daha fazla olduğu görülmüştür. Bu sonuçtan yola çıkarak, erkeklerin derinlemesine davranış ve samimi davranış sergilemelerini sağlamak için iş birliği strateji seçmeleri yönünde

yönlendirilmelerinin, ikna edilmelerinin, eğitilmelerinin vs kadınlara göre daha etkili olacağı söylenebilir.

Yaş demografik faktörüne göre yapılan veri görselleştirmeleri değerlendirildiğinde ise hükmetme – yüzeysel davranış ve iş birliği – derinlemesine davranış arasındaki ilişkide; kişilerin duygusal emek davranışı sergilemelerinde seçtikleri çatışma yönetimi stratejisinin etkisinin 25 – 30 yaş arası alt grupta diğer gruplara göre daha fazla olduğu görülmüştür. Başka bir deyişle; 25 – 30 yaş grubunda yüzeysel davranış sergilenmesinde hükmetme stratejisinin etkisi, derinlemesine davranış sergilemesinde ise iş birliği stratejisinin etkisi diğer gruplara göre daha fazladır. Bu sonuçlardan yola çıkarak 25-30 yaş arasındaki çalışanların yüzeysel davranış eğilimini düşürmek ve derinlemesine davranış ya da samimi davranış sergilemelerini desteklemek için iş birliği stratejisi seçmelerine yönelik geliştirilmeleri ve desteklenmelerinin kişilerdeki duygusal emek davranışını değiştirebileceği konusunda yardımcı olabileceği yorumu yapılabilir. Hükmetme – yüzeysel davranış arasındaki ilişkide 30 yaş üstü grubun hükmetme stratejisi seçmesinin yüzeysel davranış sergilemesindeki etkisinin diğer gruplara göre daha düşük olduğu görülmüştür. Bu sonuç 30 yaş üstü grup için yüzeysel davranışın göstermesinde bu grup için daha etkili başka faktörlerin varlığına işaret edebilir.

Medeni durum demografik faktörü için yapılan veri görselleştirmeleri incelendiğinde ise hükmetme – yüzeysel davranış ve iş birliği – derinlemesine davranış arasındaki ilişkide medeni durumun düzenleyici etkisi olduğu görülmektedir. Bu etki bekar çalışanların sergiledikleri duygusal emek davranışında hükmetme ve iş birliği stratejilerinin açıklayıcı etkisinin evli çalışanların olduğu alt gruba göre daha fazla olduğunu göstermektedir. Bu sonuçtan yola çıkarak bekar çalışanları derinlemesine davranış sergilemede desteklemek için çatışma yönetiminde işbirlikçi yaklaşım sergilemeleri konusunda desteklemenin kolaylaştırıcı olabileceği söylenebilir. Evli çalışanların yüzeysel ve derinlemesine davranış göstermelerinde seçilen çatışma yönetimi stratejisinin bekarlara göre daha az açıklayıcı olması ise, evli çalışanların duygusal emek davranışı göstermelerinde çatışma yönetimi stratejisi fark etmeksizin karar verdikleri şeklinde yorumlanabilir. Medeni durumun iş birliği – samimi davranış arasındaki ilişkide ise düzenleyici etkisi gözlemlenmemiştir.

Eğitim seviyesi için yapılan veri görselleştirmeleri incelendiğinde ise hükmetme – yüzeysel davranış, iş birliği – derinlemesine davranış ve iş birliği – samimi davranış arasındaki ilişkilerde eğitim seviyesinin düzenleyici değişken olarak yer aldığı görülmektedir. Derinlemesine ya da samimi davranış göstermede iş birliği stratejisinin etkisinin alt gruplardan Lisans mezunlarında diğerlerine göre daha fazla olduğu gözlenmiştir. Lisans ve Lise mezunu gruplarda hükmetme stratejisi seçmenin etkisi yüzeysel davranış göstermede, Ön lisans mezunlarına göre daha fazla çıkmıştır. Lisans alt grubu üç farklı duygusal emek davranışı için düzenleyici etkiye sahip çıkmış olsa da bu etkiler derinlemesine davranış ve samimi davranışta, yüzeysel davranışa göre çok daha güçlü çıkmıştır. Bu sonuç, Lisans mezunlarının çağrı merkezi sektörü dinamiklerine uygun olarak, müşteri odaklı ve duygusal gösterim kurallarına uygun davranmada Lise ve Ön Lisans mezunlarına göre daha az duygusal emek harcamak için iş birliği stratejisi seçtikleri şeklinde yorumlanabilecekken, yüzeysel davranış gösteren lisans mezunları için ise farklı nedenler olabileceği şeklinde yorumlanabilir.

Hizmet süresi için yapılan veri görselleştirmelerinde bakıldığında ise yüzeysel davranış göstermede hükmetme stratejisinin etkisinin en güçlü olarak 3-6 ay arası çalışanların olduğu alt grupta olduğu söylenebilir. 0-3 ay grubuna dahil olan katılımcı olmadığından dolayı, 3-6 ay grubu araştırmada şirket bünyesinde en az zaman geçiren gruptur. Zor müşterilerle sık karşılaşılacak ve çoğu zaman problem sahibi ve gergin müşterilere hizmet veren müşteri temsilcilerinde 3-6 ay arası grup için bu sonuç deneyimsiz olmaları ve zor müşterilerle nasıl başa çıkacakları konusunda emin olmamalarından kaynaklanabileceği yorumu yapılabilir. Benzer şekilde çalışanlar müşteri odaklı bir yaklaşım için öngörülen işbirlikçi stratejiyi bu erken dönemde henüz ve yeterince içselleştirememiş ve hatta kullanmak istemiyor olabilirler. Derinlemesine davranış göstermede iş birliği stratejisi seçmenin etkisi açısından alt gruplara bakıldığında açıklayıcı en kuvvetli etki 3-6 ay grubunda yer almaktadır. Lakin bu alt grupta ilişki negatif yönlüdür; yani kişi iş birliği stratejisi seçtikçe daha az derinlemesine davranış sergilemektedir. Bu sonuç bu kişilerin daha işbirlikçi bir yaklaşım içine girdikçe samimi davranış gösterme eğilimliliği olabileceği sorusunu akla getirebilir. Bu gruptan sonra açıklayıcı etkinin en yüksek görüldüğü grup ise 1-3 yıl arası hizmet süresine sahip çalışan grubudur. Samimi davranış açısından bakıldığında ise iş birliği stratejisinin duygusal emek davranışındaki açıklayıcı

etkisinin 1-3 yıl grubunun ve 3 yıldan fazla hizmet süresi sahibi grubun, diğer gruplara göre daha fazla olduğu görülmektedir. Bu sonuç ilk etapta çalışanın deneyim kazandıkça iş birliği stratejisini içselleştirdiği ve içselleşen stratejinin samimi davranış göstermeyi desteklediği anlamına gelse de 1- 3 yıl grubundaki açıklayıcı etkinin aynı zamanda 3 yıldan fazla hizmet süresine sahip gruptan da fazla olduğu detayı da göz önünde bulundurulmalıdır.

Departman açısından veri görselleştirmeleri yorumlandığında ise; departman faktörünün düzenleyici etkisine sadece hükmetme stratejisi – yüzeysel davranış arasındaki ilişkide rastlanmıştır. Buradaki etki ise gelir yönetimi (outbound (giden arama) (gelen arama)) çalışanların daha satış ve ikna odaklı çalışmalarından yola çıkılarak açıklanabilir. Başka bir deyişle, Kişiler hükmetme stratejisi seçerken müşteri odaklılığın dışına çıkarak, müşteriye karşı kendilerinden beklenen olumlu duyguları hissetmiyor, dolayısıyla böyle hissediyormuş gibi davranmaya çalışarak yüzeysel davranış sergiliyorlar şeklinde yorumlanabilir.

Bu araştırmanın elde edilen tüm sonuçları yorumlandığında Derinlemesine Davranış ve Samimi Davranış ile İş birliği stratejisi arasında, Yüzeysel Davranış ile ise Hükmetme stratejisi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Çağrı merkezlerinde müşteri ilişkilerinde kazan-kazan diyalogun önemi çok büyüktür ve müşterilere yönelik kurgulanan ikna süreçlerinde kazan-kazan yaklaşım tercih edilmediğinde, kısa vadede kurum yararına bir sonuç elde ediliyor gibi görünse de uzun vadede müşteri memnuniyetinde kayıp yaşanabilmektedir. Alan yazınında yüzeysel duygusal emek davranışı göstermenin iş performansını olumsuz, derinlemesine ve samimi davranışın ise performansı olumlu etkilediğine dair yer alan sonuçlardan ve çatışma yönetimi stratejisi duygusal emek davranışı arasındaki ilişkiden yola çıkarak bu sonuçlar yorumlandığında çağrı merkezlerinde çalışanlardan beklenen performansın elde edilebilmesinde harcanan duygusal emeğin azaltılabilmesi için kişilerin daha az duygusal emek harcamalarını sağlayacak çatışma yönetimi stratejisilerini seçmeleri konusunda bilinçlendirilmelerinin önemli ve etkili olacağı söylenebilir. Bu bilinçlendirmenin en doğru ve etkili şekilde yapılabilmesi için çağrı merkezi çalışanlarının çatışma anlarında seçtikleri çatışma yönetimi stratejilerini seçerken hangi nedenlerden dolayı seçtiklerini araştırmak ve bu nedenlere etki edebilecek bir bilinçlendirme süreci tasarlamak destekleyici olabilir.

Duygusal emek ve çatışma yönetimi stratejileri ayrı ayrı farklı zamanlarda işten ayrılma niyeti, performans, duygusal zekâ, tükenmişlik, müşteri memnuniyeti vs kavramlarla birlikte araştırılmış ve üzerinde çokça çalışmalar yapılmış ancak sadece bu iki değişkenin arasındaki ilişkiyi farklı değişkenlerin etkileriyle inceleyen çok az araştırma yapılmıştır. Bu araştırmada araştırmanın ana hipotezine ek olarak demografik faktörlerin duygusal emek davranışlarıyla – çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkideki düzenleyici etkisi de yorumlanmıştır. Yüzeysel duygusal emek davranışı için tüm demografik faktörlerin düzenleyici etkisi gözlemlenmiş; derinlemesine davranışta sadece departman faktöründe düzenleyici etki bulunamamıştır. Samimi davranış için ise medeni durum ve departman haricindeki tüm demografik faktörlerde düzenleyici etki gözlemlenmiştir. Demografik faktörlere yönelik elde edilen bu bulgular özellikle yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi ve hizmet süresi açısından çalışanların alt grupları için çatışma yönetimine dair bilinçlendirme yöntemlerinin farklılaştırılarak kurgulanması ve uygulanması kazan-kazan stratejinin seçilmesi ve dolayısıyla daha az duygusal emek harcanması açısından olumlu açıdan destekleyici olabilir.

Duygusal emeğin olumlu ve olumsuz açıdan örgüt için oluşabilecek sonuçlarının yanı sıra; performans, motivasyon, işe bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti, yabancılaşma, tükenmişlik, fiziksel ya da psikolojik rahatsızlıklar gibi gösterilen duygusal emek davranışı ve duygusal emek yüküyle ilişkili olarak olumlu ya da olumsuz olarak ortaya çıkabilecek bireysel sonuçları da vardır. Sürekli rol yaptığını düşünerek duygusal emek harcayan ve kendi gibi davranmadığını düşünen bir çalışanda bir süre sonra işe karşı tatminsizlik, motivasyon düşüklüğü ve bunlardan etkilenecek performans düşüklüğü gözlemlenebilmesi duygusal emeğin sonuçlarına örnek olarak gösterilebilir. Kurum performansı ve müşteri memnuniyeti açısından bakıldığında duygusal emeğin bireysel olumlu ya da olumsuz sonuçlarının şirket için de benzer sonuçlar doğuracağı açıktır. Çatışma yönetimi stratejilerinden etkilenecek değişen duygusal emeğin olumsuz yükünün dengelenmesi ; öncelikle birey sonrasında ise örgüt için olumlu etkiler yaratabilir. Yapılan bu çalışmanın sonuçları duygusal emek davranışının olası olumsuz sonuçları açısından da değerlendirilmesi önerilmektedir. Alan yazınına bakıldığında, birbirleriyle ilişki olduğu anlaşılan çatışma yönetimi stratejisi ve duygusal emek davranışı değişkenlerinin arasındaki ilişkinin

daha detaylı incelenmesine yönelik farklı değişkenlerin de modele dahil edildiği araştırmalara dair bir boşluk görölmektedir. Özellikle duygusal emek yoğun sektörlerde bu araştırmadan elde edilen sonuçların araştırmanın sadece iki lokasyonda ve tek bir projede gerçekleştirilmesi açısından kısıtları kapsamında yorumlanması ve yapılacak araştırmalar için yol gösterici olması umut edilmektedir. Yapılabilecek çalışmalarda kişilik özellikleri, duygusal zekâ, performans, müşteri memnuniyeti, motivasyon, iş tatmini, aidiyet, işten ayrılma niyeti vb. gibi değişkenlerin ve kişilerin çatışma yönetimi stratejisi seçmesinde etkili olan faktörlerin kurulacak modellere dahil edilmesinin elde edilen sonuçların çeşitlenmesi ve yorumlanması açısından güçlendirici olacağı düşünölmektedir.



## KAYNAKÇA

- ACARAY, A.  
GÜNSEL, A.: 2017 "Motivasyon, Duygusal Emek, Duygusal Uyumsuzluk Ve Etkileşim Yoğunluğu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Kurumu Çalışanları Üzerinde Araştırma". Sosyal Bilimler Araştırma **Dergisi**, 6(4), 83-98.
- ADELMANN, P. K.: "Emotional Labor And Employee Well-Being". 1989 Unpublished Doctoral Dissertation, **University Of Michigan, Ann Arbor**.
- AKCAN, G: 2014 "Örgütsel Çatışmalar ve Çatışma Aşamalarında Çatışma Çözme Yöntemleri". Yüksek Lisans Tezi, **Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı**, İstanbul.
- AKÇİT, V: 2011 "Örgütlerde Ödüllendirme ve Cezalandırmanın Örgüt Çalışanlarının Performansına Etkisi", **Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Organizasyon Ana Bilim Dalı**, Denizli.
- AKKİRMAN, A.D: 1998 "Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri", **D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi**, 13(2), 1-11.
- AKSOY, A.: 2005 "Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler". **Editör: Mehmet Tikici**, Ankara: Nobel Yayınları, 339
- AKTAŞ, H., KILINÇ, T. : 2007 "Turob Üyesi Beş Yıldızlı Otel Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Yaklaşımları İle Bireyler Arası Çatışma Yönetim Tarzları İlişisi", **İstanbul Üniversitesi Yönetim Dergisi**, 58, 76-78.
- GRANDEY, A.A.: 1999 "The Effects Of Emotional Labor: Employee Attitudes, Stress And Performance", **Unpublished Doctoral Dissertation, Colorado State University Fort Collins, Colorado**.
- ALTIN GÜLOVA, A., PALAMUTÇUOĞLU, B.T.,TERZİ PALAMUTÇUOĞLU, A.: 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.
- ALTINDAL, H.: 2010 Çatışma Yönetimi ve Denizli Belediyesi'nde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,

**Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,**  
Denizli.

- ANDRIEŞ, A. M.: 2009 "Emotions Management Within Organizations, The Annals Of "Dunarea De Jos" University Of Galat" , **Fascicle I – 2009, Economics And Applied Informatics**, 15(2), 17-34.
- AQUINO, K.: 2000 "Structural And Individual Determinants Of Workplace Victimization: The Effects Of Hierarchical Status And Conflict Management Style", **Journal of Management**, 26(2), 171-193.
- ARI, G. S., BAL, E. Ç.: 2008 "Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi. **Yönetim ve Ekonomi**", 15(1), 131-148.
- ARIKAN S., ASUNAKUTLU, T.: 2016 "Duygusal Emek ve Kültür: Konaklama Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma.", **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 8(14),109-132.
- ARTAN, E. İ.: 2002 Örgütte Kişisel Gelişim (Editör: A.Esra Aslan), "**Çatışma Yönetimi**", Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- ASHFORTH, B.E., HUMPREY, H. R.: 1993 "Emotional Labor in Service Roles: The Influence Of Identity", **Academy of Management Review**, 18(1): 88-115.
- ASHFORTH, B.E., HUMPREY, H. R.: 1995 "Emotion in The Workplace: A Reappraisal", **Human Relations**, 48(2), 97-125.
- ASLAN, H.: 2018 "Duygusal Emek ile İşe Yabancılaşma İlişkisinde Psikolojik Sermayenin Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Alan Araştırması", Doktora Tezi, **Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Gaziantep.
- ASUNAKUTLU, T., SAFRAN, B.: 2006 "Örgütlerde Yıldırma Uygulamaları (Mobbing) ve Çatışma Arasındaki İlişki", **Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**.

- AŞCIOĞLU, V.: 2007 "İşletmelerde Çatışma Yönetimi Ve Sağlık Sektöründe Bir Uygulama", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, YYLT, İzmir.
- ATÇI, B. H.: 2018 "Ortaokul Öğretmenlerinin Liderlik ve Rol Çatışmaları Üzerine Bir Araştırma", **Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü**, İstanbul.
- BUMİN, B.: 1990 **İşletmelerde Organizasyon ve Çatışmanın Yönetimi**, Ankara, 25-26.
- BAĞCI, Z, AKBAŞ, T.T.: 2018 "Duygusal Emek ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bir Araştırma" **MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 8(1/1), 375-387.
- BARON, R.A.: 1990 "Conflict in Organizations. in K. R. Murphy & F. E. Saal (Eds.)", **Psychology In Organizations: Integrating Science And Practice**, 197–216, Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- BASIM, H. N., BEĞENİRBAŞ, 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, Ankara.
- BAŞBUĞ, G., BALLI, E., OKTUĞ, Z.: 2010 "İş Doyumu Duygusal Emek Etkisi: Çağrı Merkezi Çalışanlarının Üzerine Bir Çalışma", **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, (58), 253-274.
- BAYRAK, Ç.: 1996 "Örgütlerde Çatışma Üzerine Düşünceler", **Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 6(1), 17-27.
- BECKER, J.W.: 2010 "Shared Display Rules and Emotional Labor in Work Teams", Doctoral Dissertation, **The Arizona University, Virginia Polytechnic Institute and State University**, Arizona.
- BEĞENİRBAŞ, M.: 2013 "Kişiliğin Öğretme Stillerine Etkisinde Duygusal Emek Ve Tükenmişliğin Aracılık Rolü: Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma", Yayımlanmamış Doktora Tezi, **Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü**, Ankara.

- BEĞENİRBAŞ, M.,  
ÇALIŞKAN, A.: 2014  
“Duygusal Emeğin İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Kişilerarası Çarpıklığın Aracılık Rolü”, **Business And Economics Research Journal**, 5(2), 109-127.
- BELIASA, D.,  
KOUSTELIOSB, A.,  
SDROLIASC, L.,  
ASPRIDISD, G.: 2015  
“Job Satisfaction, Role Conflict And Autonomy Of Employees in The Greek Banking Organization”, **Procedia - Social And Behavioral Sciences**, 175, 324-333.
- BERBER, A.: 2013  
**Klasik Yönetim Düşüncesi, Geleneksel Ve Klasik Paradigmalarla Klasik ve Neo-Klasik Örgüt Teorileri**, 1. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları.
- BHAVE, D. P.,  
GLOMB, T. M.: 2009  
“Emotional Labour Demands, Wages And Gender: A Within-Person, Between-Jobs Study” **Journal Of Occupational And Organizational Psychology**, 82(3), 683-707.
- BLAKE, R. R.,  
MOUTON, J. S.: 1964  
The Managerial Grid, **Houston, TX: Gulf, New York: Harper & Row**. [Originally Published 1926]
- BODTKER, A. M.,  
KATZ JAMESON, J.: 2001  
“Emotion İn Conflict Formation And Its Transformation: Application To Organizational Conflict Management” **International Journal of Conflict Management**, 12(3), 259-275.
- BONANNO, G.A.: 2001  
“Emotion Self-Regulation. in T.J. Mayne & G.A. Bonanno (Eds.), **Emotions: Current Issues and Future Directions**” **New York: Guilford Press**, 251–285.
- BROTHERIDGE, C. M.,  
GRANDEY, A. A.: 2002  
“Emotional Labor And Burnout: Compating Two Perspectives Of “People Work””, **Journal Of Vocational Behavior**, 60(1), 17-39.
- BROTHERIDGE, C.M.,  
LEE, R.T.: 2003  
“Development And Validation Of The Emotional Labor Scale”. **Journal Of Occupational And Organizational Psychology**, 76(3), 365-379.
- BUMİN, B.: 1990  
**İşletmelerde Organizasyon Gelistirme; Çatışmanın Yönetimi**, Ankara: Bizim Büro Basımevi

- BWOWE, P.: 2002 Investigation into The Conflict Management Styles Used in Organisations With Specific Reference To Some Organisations in The Northern Region Of The Eastern Cape Province, **Doctoral Dissertation**.
- CEYLAN, A., ULUTÜRK, Y. H.: 2006 "Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 7(1): 48-58.
- CHANG, C., PING, J.M.C.: 2004 "Flight Attendants Emotional Labor And Exhaustion in The Taiwanese Airline Industry", **Journal Of Service Science And Management**, 2(5), 305-311.
- CHU, K.H.: 2002 "The Effects Of Emotional Labor On Employee Work Outcomes, Unpublished Doctoral Dissertation": **Virginia Polytechnic Institute And State University**.
- COTE, S., MORGAN, L. M.: 2002 "A Longitudinal Analysis Of The Association Between Emotion Regulation, Job Satisfaction, And Intentions To Quit", **Journal Of Organizational Behavior: The International Journal Of Industrial, Occupational And Organizational Psychology And Behavior**, 23(8), 947-962.
- CÜCELOĞLU, D. : 2000 **İnsan ve Davranışı**, 10. Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi,
- ÇARIKÇI, E.: 2018 Okul Yöneticilerinin Duygusal Zeka Yeterliliklerini İş Yaşamında Kullanma Düzeyleri ile Duygusal Emek ve Çatışmayı Çözme Stratejileri Arasındaki İlişki, **Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü**
- ÇELİK, M., YILDIZ, B.: 2016 "Duygusal Emek Düzeyinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Stresin Aracı Rolü", **Journal Of International Social Research**, 9(45), 734-745.
- ÇELİK, M., TURUNÇ, Ö.: 2011 Duygusal Emek ve Psikolojik Sıkıntı: İş-Aile Çatışmasının Aracılık Etkisi. **Istanbul University Journal Of The School Of Business Administration**, 40(2), 226-250.

- ÇUKUR, C.Ş.: 2009 "Öğretmenlerde Duygusal İşcilik Ölçeği Geliştirme: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması", **Kuram Ve Uygulamada Eğitim Bilimleri**, 9(2), 527-574.
- ÇULPAN, R.: 1978 "Bireysel ve Örgütsel Davranış: **Beklentiler Dengesi Modeli**" **Amme İdaresi Dergisi**, 11(1), 12-23.
- DAHLING, J. J., PEREZ, L. A.: 2010 "Older Worker, Different Actor? Linking Age and Emotional Labor Strategies. **Personality and Individual Differences**", 48(5), 574-578.
- DANIELS, T. D., SPIKER, B. K., PAPA, M. J.: 1997 "Perspectives on Organizational Communication" **Times Mirror Higher Education Group Inc, USA**.
- DE DREU, C. K., VAN VIANEN, A. E.: 2018 "Managing Relationship Conflict And The Effectiveness Of Organizational Teams", **Journal of Organizational Behaviour**, 22(3), 309-328.
- DEREK, R., BROADFIELD, A. EDWARDS, D.: 1998 Organizational Behavior and Analysis An Integrated Approach, **Essex: Addison Wesley Longman**.
- DIEFENDORFF, J.M., GOSSERAND, R.H.: 2003 "Understanding The Emotional Labor Process: A Control Theory Perspective", **Journal of Organizational Behavior**, 24(8), 945-959.
- DIEFENDORFF, J.M., CROYLE, M. H., GOSSERAND, R.H.: 2005 "The Dimensionality And Antecedents Of Emotional Labor Strategies", **Journal of Vocational Behavior**, 66(2), 339-357.
- DİŞBUDAK, T.: 2011 Örgütlerde Çatışma Yönetimi: Bankacılık Sektöründe Kocaeli Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya**.
- DOĞAN, A., DEMİR, R., TÜRKMEN, E.: 2016 "Rol Belirsizliğinin, Rol Çatışmasının Ve Sosyal Desteğin Tükenmişliğe Etkisi: Devlet Ve Vakıf Üniversitelerinde Çalışan Akademik Personelin Tükenmişlik Düzeylerinin

Karşılaştırılması", **Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi**, 30 (1), 37-67.

HELLRIEGEL, D.,  
SLOCUM, J. W.,  
WOODMAN R.W.:  
1989

**Organizational Behavior**, New York: West Publishing Company,

EKMAN, P., OSTER,  
H.: 1979

"Facial Expressions of Emotion", **Annual Review of Psychology**, 30, 527-54.

EKŞİ, A., YALÇIN, F.  
A., KİRAZLI, G.,  
KALYONCU, E.,  
KANTARLI, İ. C., 2019

"Üniversite Öğrencilerinin Akran İlişkilerinde Sosyal Beceri Ve Çatışma Yönetme Becerisi Durumunun İncelenmesi", **Health Care**, 6(1), 71.

EREN, E.: 2015

**Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 15.baskı, İstanbul: Beta Yayınevi,

ERKEN, M.: 2016

"Duygusal Emek Kavramı ve Motivasyonun Duygusal Emek Davranışı Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Kurumu Üzerinde Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli**

EROĞLU, E.: 2010

"Örgütsel İletişimin İşgörenlerin Duygu Gösterimlerinin Yönetimine Olan Etkisi", **Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi**, 6(3), 18-33.

EROĞLU, Ş. G.: 2014

"Örgütlerde Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", **Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (19), 147-160.

ERTÜRK M.: 2012

**İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 3. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi

- ERTÜRK, M: 1995 **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: Beta Yayın Evi.
- FOLLETT, M. P.: 1940 "Constructive Conflict. In H. C. Metcalf & L. Urwick (Eds.)," **Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett**, 30– 49
- FOLGER, J, P.  
POOLE, M. S.,  
STUTMAN, R. K.: 2013 **Çatışma Yönetimi (Working Throught Conflict)**, Çeviri Editörü: Prof. Dr. Füsun Akkoyun, 7. baskı, Ankara: Nobel Yayınevi.
- FRIEDMAN, R. A.,  
TİDD, S. T.,  
CURRALL, S. C.,  
TSAI, J. C.: 2000 "What Goes Around Comes Around: The Impact of Personal Conflict Style On Work Conflict and Stress", **International Journal of Conflict Management**, 11(1), 32-55.
- GARDNER, H.: 1999 **Intelligence Reframed: Multiple Intelligences For The 21st Century. Basic, New York**, 25-30.
- GOLEMAN, D.: 1995 **Duygusal Zekâ: Neden IQ'dan Daha Önemlidir?**, 31. Baskı, Çeviri Editörü: B.S. Yüksel, İstanbul: Varlık Yayınları
- GOLEMAN, D.: 2001 "Emotional İntelligence: Issues in Paradigm Building. In: **The Emotionally Intelligent Workplace, Cherniss C. ve Goleman D. (Ed.)'** Josseybass, San Fransisco, 28-40.
- GOLEMAN, D.: 2009 **İşbaşında Duygusal Zekâ**, Çeviren: H. Balkara, İstanbul: Varlık Yayınları.
- GOSSERAND, R.H.: 2003 **An Examination of Individual and Organizational Factors Related To Emotional Labor, Unpublished Doctoral Dissertation, Louisiana State University, Los Angeles, 87.**
- GRANDEY, A.A.,: 1999. "The Effects of Emotional Labor: Employee Attitudes, Stress And Performance. (Published Doctoral Dissertation) Colorado." **Graduate Faculty Of Colorado State University**

- GRANDEY, A. A.: 2003 "When "The Show Must Go On": Surface Acting And Deep Acting As Determinants Of Emotional Exhaustion And Peer-Rated Service Delivery", **Academy Of Management Journal**, 46(1), 86-96.
- GRANDEY, A. A., DICKTER, D. N., SIN, H. P.: 2004 "The Customer is Not Always Right: Customer Aggression And Emotion Regulation of Service Employees", **Journal Of Organizational Behavior: The International Journal Of Industrial, Occupational And Organizational Psychology and Behavior**, 25(3), 397-418.
- GRANDEY, A.A.: 2000 "Emotional Regulation in The Workplace: A New Way To Conceptualize Emotional Labor.", **Journal of Occupational Health Psychology**, 5(1), 95.
- GRAY, B., SMITH, P.: 2009 "Emotional Labour and The Clinical Settings of Nursing Care: **The Perspectives Of Nurses In East London**", **Nurse Education In Practice**, 9(4), 256.
- GREENBERG, G., BARON, R. A.: 1997 **Behavior in Organizations: Understanding And Managing The Human Side Of Work (6th Ed.)**, **Upper Saddle River, NJ: Prenticehall.**
- GROSS, J.J.: 1998 "The Emerging Field Of Emotion Regulation: An Integrative Review", **Review Of General Psychology**, 2(3), 271-299.
- GROSS, J. J., THOMPSON, R. A.: 2007 "Emotion Regulation: Conceptual Foundations", In J. J. Gross (Ed.)", **Handbook Of Emotion Regulation (Pp. 3-24)**, **New York, NY, US, The Guilford Press.**
- GROSS, J.J.: 1999 "Emotion Regulation: Past, Present, Future", **Cognition And Emotion, Stanford University, California, USA**, 13(5), 551-573.
- GROSS, J.J., OLIVER, P.J.: 2003 "Individual Differences in Two Emotion Regulation Processes: Implications For Affect, Relationships, and Well-Being" **Journal Of Personality and Social Psychology** 85(2), 348.

- GROSS, M. A., GUERRERO, L. K.: 2000 "Managing Conflict Appropriately and Effectively: An Application Of The Competence Model To Rahim's Organizational Conflict Styles", **International Journal Of Conflict Management**, 11(3), 200-226.
- GÜLLÜ, S., ŞAHİN, S.: 2019 "Antrenörlerde Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisinin İncelenmesi", **Opus Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi**, 10(17), 1-1.
- GÜMÜŞELİ, A.İ.: 1994 İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri, Doktora Tezi, **Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.**
- GÜNEY, S.: 2001 **Bireyler Arası İletişim**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- GÜNGÖR, M.: 2009 "Duygusal Emek Kavramı: Süreci Ve Sonuçları", **Kamu-İş Dergisi**, 11(1), 167-184
- HABERAL, G.: 2014 Örgütsel Çatışma Nedenleri, Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, **Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.**
- HEBB, D. O.:1958 "The Motivating Effects of Exteroceptive Stimulation", **American Psychologist**, 13(3): 109-113
- HOCHSCHILD, A. R.: 1979 "Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure", **American Journal Of Sociology**, 85(3), 551-575.
- HOCHSCHILD, A. R.: 1983 "The Managed Heart: Commercialization of Human Feelings, Berkeley and Los Angeles, California": **University Of California Press.**
- HOCHSCHILD, A. R.: 1990 "Ideology and Emotion Management: A Perspective and Path For Future Research," In: Research Agendas in The Sociology of Emotions, Kemper, T.E. (Ed.), **State University Of New York Press, Albany**, 117-142.

- HULSHEGER, U.R., SCHEWE, A.F.: 2011 "On The Costs and Beliefs of Emotional Labor: A Meta Analysis of Three Decades of Research", **Journal of Occupational Health Psychology**, 16(3), 361-389.
- HUR, W.M., MOON, T.W., JUN. J.K.: 2013 "The Role of Perceived Organizational Support On Emotional Labor in The Airline Industry". **International Journal Of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 25, No. 1, 105-123.
- HUR, W. M., MOON, T. W., JUNG, Y. S.: 2015 "Customer Response To Employee Emotional Labor: **The Structural Relationship Between Emotional Labor, Job Satisfaction, and Customer Satisfaction**", **Journal of Services Marketing**, 29(1), 71-80.
- KAĞITÇIBAŞI, Ç.: 2005 **Yeni İnsan ve İnsanlar**, İstanbul: Evrim Yayınları.
- KALE, E.: 2018 Çatışma Yönetim Stilllerinin Görev Performansına Etkisi, **Uluslararası Turizm, Ekonomi ve İşletme Bilimleri Dergisi**, 2(2), 165-175.
- KAPLAN, M., ULUTAS, Ö.: 2016 "Duygusal Emegin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Arastırma", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (35), 165174.
- KARADAYI TÜMER, E., ALAN KOÇAK, A.: 2013 "Duygu Tipolojilerinin Tüketici Davranışları Üzerindeki Etkisi ve Pazarlamadaki Önemi", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 5(1): 94.
- KARCIOĞLU, F., KÂHYA, C., BUZKAN, K.: 2012 "Çatışma Yönetim Stratejisinin Tahmin Edicileri Olarak Örgütsel Kültür Tipleri", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 26(1), 77-91.
- KARİP, E.: 2003 **Çatışma Yönetimi**, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- KARİP, E.: 2010 **Çatışma Yönetimi**, Ankara: Pegem Yayıncılık.

- KAYA, E.: 2009 Özel Okul Öğretmenlerinin Duygusal Emek Davranışını Algılama Biçimleri ile İş Doyumları ve İş Stresleri Arasındaki İlişki, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 11-24**
- KAYA, U., ÖZHAN, Ç. K.: 2012 "Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma", **Çalışma İlişkileri Dergisi, 3(2), 109-130**
- KAYA, U., SERÇEOĞLU, N.: 2013 "Duygu İşçilerinde İşe Yabancılaşma: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma", **Çalışma ve Toplum Dergisi, 36(1), 311-346.**
- KECK, K. L., SAMP, J. A.: 2007 "The Dynamic Nature Of Goals and Message Production As Revealed in A Sequential Analysis of Conflict Interactions", **Human Communication Research, 33(1), 27-47.**
- KELLER, R. T. : 1975 "Role Conflict and Ambiguity: Correlates With Job Satisfaction and Values", **Personnel Psychology, 28 (1), 57-64.**
- KELMAN, H.C.: 1961 Processes of Opinion Change, **Public Opinion Quarterly, 25, 57-78.**
- KIREL, Ç: 1997 "Örgütsel Çatışma ve Güç İlişkisi", **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 8, (1-2), 477-493.**
- KIYAT, G. B. D., ÖZGÜLEŞ, B., GÜNAYDIN, S. C.: 2018 "Algılanan Kurumsal İtibar ve İşe Bağlılığın Duygusal Emek Davranışı Üzerine Etkisi: Sağlık Çalışanları Örneği", **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 21(3), 473-494.**
- KIM, H.: 2008 "Hotel Service Providers Emotional Labor: The Antecedents and Effects on Burnout", **International Journal Of Hospitality Management, 27(2),151-161.**
- KLINE, P.: 2015 "A Handbook of Test Construction (Psychology Revivals): Introduction To Psychometric Design, Hove: Routledge."

- KO, C.H. AND S.N. JENG.: 2016 "Exploring The Effects of Emotional Labor in The Hotel Industry", **The International Journal Of Organizational Innovation**, 9(2), 158-167
- KOÇEL, T.: 2011 **İşletme Yöneticiliği**, 13. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi
- KOLASA, B. J., Fulya, A.: 1979 **İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul.
- KONAK, M., ERDEM, M.: 2015 "Öğretmenlerin Görüşlerine Göre İlkokul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Çatışma Yönetme Stratejileri Arasındaki İlişki", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, 21(1), 69-91.
- KÖKSEL, L.: 2009 "İş Yaşamında Duygusal Emek ve Ampirik Bir Çalışma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Celal Bayer Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.**
- KRUML, S. M., GEDDES, D.: 2000 "Exploring The Dimensions of Emotional Labor: The Heart of Hochschild's Work", **Management Communication Quarterly**, 14(1), 8-49.
- KUNDAKÇI, A.: 2003 Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi Hekimlerinin ve Hemşirelerinin Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Düzeylerinin Belirlenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü**, Ankara.
- LAM, W., CHEN, Z.: 2012 "When I Put On My Service Mask: Determinants and Outcomes of Emotional Labor Among Hotel Service Providers According To Affective Event Theory", **International Journal of Hospitality Management**, 31(1), 3-11.
- LINDELOW, J., SCOTT, J. J.: 1989 **"Managing Conflict"**, Office Of Educational Research And Improvement, Washington.

- LUTHANS, F.: 1992 “**Organizational Behavior**”, New York: Hill International Editions.
- MAN, F.,  
ÖZ, C. S.: 2009 “Göründüğü Gibi Olamamak Ya Da Olduğu Gibi Görünmemek: Çağrı Merkezlerinde Duygusal Emek”, **Çalışma ve Toplum**, 20(1), 75-94.
- MEDLER-LIRAZ, H.,  
SEGER-GUTTMANN, T.: 2015 “The Relationship Between Emotional Labor Strategies, Service Provider Hostility and Service Quality”, **Services Marketing Quarterly**, 36(3), 210-225’.
- MENGENCİ, C.: 2015 “İş Tatmini, Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkilerinin Belirlenmesi”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, 15(1), 127-140.
- MERİÇ, F.: 2012 İşletmelerde Çatışma Yönetimi: “Gaziantep Organize Sanayi Bölgesinde Bir Uygulama, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), **Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.**”
- MIDDLETON, D.R.: 1989 “Emotional Style: The Cultural Ordering of Emotions”, **Journal of The Society For Psychological Anthropology**, 17(2):187-201
- MİNİBAŞ, J.: 1990 “Özel ve Devlet İlkokullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatmini Düzeyi ve Bu Düzeyin Frustrasyon Karşısında Gösterilen Tepki Tipi ve Agresyon Yönü İle İlişkisi”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.**
- MONTGOMERY, A.J.,  
PANAGOPOLOU, E.,  
DE WILDT, M.,  
MEENKS, E.: 2006 “Work-Family Interference, Emotional Labor, and Burnout”, **Journal of Managerial Psychology**, 21(1/2), 36-51.
- MORRIS, J. A.,  
FELDMAN, D. C. 1996 “The Dimensions, Antecedents, And Consequences Of Emotional Labor”, **Academy of Management Review**, 21(4), 986-1010

- MROZ, J., K. KALETA.: 2016 "Relationships Between Personality, Emotional Labor, Work Engagement and Job Satisfaction in Service Professions", **International Journal Of Occupational Medicine And Environmental Health**, 29(5), 767-782.
- NAHAVANDI, A., MALEKZADEH, R. A.: 2000 "**Organizational Behavior**": The Person Organization, The Dryden Pres, Orlando.
- NAIR, N.: 2008 "Towards Understanding The Role of Emotions in Conflict:" **A Review and Future Directions. International Journal of Conflict Management**, 19(4), 359-381.
- NERGİZ, B.: 2018 "Örgütsel Çatışma ve Örgüt İçi Çatışmaların Yönetilmesinde Moderasyon Tekniklerinin Kullanılması", Yüksek Lisans Tezi, **Fırat Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı, Elazığ**.
- NUNAN, D., SIMON K.: 2005 "A Conceptual Model of Emotional Labor in The Service Encounter", **ANZMAC 2005 Conference: Branding**, 70-76.
- OĞUZ, H., M. ÖZKUL.: 2016 "Duygusal Emek Sürecine Yön Veren Sosyolojik Faktörler Üzerine Bir Araştırma: Batı Akdeniz Uygulaması", **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, 7(16),130-154.
- ONAY, M.: 2011. "Çalışanın Sahip Olduğu Duygusal Zekâsının ve Duygusal Emeginin, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi/The Effect of Emotional Intelligence and Emotional Labor On Task Performance And Contextual Performance", **Ege Akademik Bakış Dergisi**, 11(4), 587.
- ORAL, L., KÖSE S.: 2011 "Hekimlerin Duygusal Emek Kullanımı ile İş Doyumu Ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma". **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 16(2), 463-492.
- ÖZ, E. Ü.: 2007 "**Duygusal Emek Davranışlarının Çalışanların İş Sonuçlarına Etkisi**", İstanbul: Beta Yayınevi.

- ÖZALP, İ.: 1989 "Örgütlerde Çatışma", **Anadolu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 7(1),: 81- 114.
- ÖZDEMİR, A.A.: 2012 "**Çatışmanın Nedenleri ve Sonuçları**", Çatışma ve Stres Yönetimi-I, Ed. E.Ceyhan, Eskişehir.
- ÖZKALP, E., KIREL, Ç.: 1990 **Örgütsel Davranış**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi
- ÖZKAN, G.: 2013 "Çağrı Merkezlerinde Duygusal Emek ve Örgütsel İletişim". **Kocaeli Üniversitesi İletişim Fakültesi**, 7(4), 64-80.
- ÖZTAŞ, U: 2005 "Örgütsel Çatışma Yönetiminde Cinsiyet Faktörünün Etkisi", **AÜ, Sbe, YİT, Antalya**
- PALUT AKÜN, A.: 2013 "İşyerinde Algılanan Kişilerarası Çatışmaların Stres Belirtiler İle İlişkisinde Psikolojik Sermaye ve Çatışma Yönetim Tarzlarının Biçimlendirici Etkileri", **Yüksek Lisans Tezi**
- PAYNE, J.: 2006 "What's Wrong With Emotional Labour?", **University Of Warwick Research Paper**, 65, 1-36.
- PETERSON, M.: 2002 "Constructive Conflict", **Association Management, Vol. 54, Issue 8, Pp. 120-128.**
- PONDY, L.R.: 1967 Organizational Conflict: Concepts And Models, **Administrative Science Quarterly**. 12(2), 196-320.
- PUTNAM, L. L., POOLE, M. S.: 1987 "Conflict And Negotiation. In F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts, And L. W. Porter (Eds.), Handbook Of Organizational Communication": **An Interdisciplinary Perspective (Pp. 549-599). Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.**

- QADIR, A.: 2016 "An Integrative Model Of Personality, Conflict Management Styles And Emotional Labour (Doctoral Dissertation)", **COMSATS Institute Of Information Technology Islamabad-Pakistan.**
- RAFAELI, A.,  
SUTTON, R. I.: 1989 "The Expression Of Emotion In Organizational Life", **Research In Organizational Behavior**, 11(1), 1-42.
- RAFAELI, A.,  
SUTTON, R. I.: 1987 "Expression Of Emotion As Part Of The Work Role", **Academy Of Management Review**, 12, 23-37.
- RAHIM, M. A.,  
GARRETT, J. E.,  
BUNTZMAN, G. F.: 1992 "Ethics Of Managing Interpersonal Conflict in Organizations", **Journal Of Business Ethics**, 11(5-6), 423-432.
- RAHIM A,  
BUNTZMAN,G.F.,  
WHITE, D.: 1999 " An Empirical Study Of The Stages Of Moral Development And Conflict Management Styles", **International Journal Of Conflict Management**, 10(2), 154-171.
- RAHIM, M.A.: 2001 Managing Conflict In Organizations. (3rd Ed), London: Greenwood Publishing Group, **Journal Of Business Science (JOBS)**, 2017; 5(2): 105-133. DOI: 10.22139/JOBS.290241
- RIZZO, J. R., HOUSE, R. J., LIRTZMAN, S. I.: 1970 **Role Conflict And Ambiguity in Complex Organizations, Administrative Science Quarterly**, 150-163.
- ROBBINS, S.P.: 2001 **Organizational Behaviour**, New Cersey: Prentice Hall.
- ROBBINS, S.P.  
JUDGE T.A.: 2013 **Organizational Behaviour**, 15th Edition, New Cersey: Prentice Hall.

- RUBIN, J. Z., PRUITT, D. G., KIM, S. H.: 1994 **Social Conflict: Escalation, Stalemate, And Settlement.** Mcgraw-Hill Book Company
- RUTNER, P., RIEMENSCHNEIDER, C. K.: 2015 **The Impact of Emotional Labor and Conflict-Management Style On Work Exhaustion Of Information Technology Professionals. CAIS, 36, 13.**
- SALOVEY, P., MAYER, J.D.: 1990 **Emotional Intelligence.** New York: Baywood Publishing Co.
- SAVAŞ, A. C.: 2012 "İlköğretim Okul Müdürlerinin Duygusal Zekâ Ve Duygusal Emek Yeterliklerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi" **Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.**
- SAVAŞKAN, Y., KULUALP, H. G: 2019 "Duygusal Emek Konusunu Araştıran Lisansüstü Tezlere Yönelik Bir İçerik Analizi Değerlendirmesi," **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 18(70), 818-837.**
- SAYAN, F.Ö.: 2002 "İnsan Duygularının Ses İşleme Ve Hata Yönetiminde Kullanılması." **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.**
- SCHNEIDER, B., BOWEN, D. E: 1995 **Winning The Service Game.** Boston, MA: Harvard Business School Press.
- SEÇER, H.Ş.: 2007 "Çalışma Yaşamında Duygular ve Duygusal Emek: Sosyoloji, Psikoloji ve Örgüt Teorisi Açısından Bir Değerlendirme", **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, 50, 813-834.**
- SEÇER, Ş., TINAR, M. Y.: 2004 "İş Yerinde Tükenmişlik Kaynağı Olarak Duygusal Emek: Hemşireler Üzerinde Yapılan Bir Araştırma", **9. Ulusal Ergonomi Kongresi Bildiriler Kitabı, 814-830.**
- SEZEN, Ü., ÖZCİHAN, T., ÖZBAŞ, Z., BAKINER, A. 2014 "Örgütsel Çatışma Çözüm Yöntemleriyle Duygusal Zeka Arasındaki İlişki": Bir Tasarım Mühendisliği Örneği. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 31, 251-263.**

- SHAPIRO, L.E.: 2002 **Yüksek EQ"lu Bir Çocuk Yetiştirmek**, (Çeviren: Ü. Kartal), İstanbul: Varlık Yayınları.
- SMITH, J.R.,  
DORSEY, K.D.,  
MOSLEY, A.L.: 2009 "Licensed Funeral Directors: An Empirical Analysis Of The Dimensions And Consequences of Emotional Labor", **International Management Review**, 5,(2), 30-43.
- SOHN, H. K.: 2017 "Verifying The Moderating Effects Of Personality Factors On The Relationship Between Emotional Labour And Customer Orientation", **International Journal Of Tourism Sciences**, 17(1), 1-14.
- SOLMUŞ, T.: 2004 **İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler (Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi)**, 1. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi.
- SÖKMEN, A.: 2014 **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara: Detay Yayıncılık.
- SÖKMEN, A.,  
YAZICIOĞLU, İ.: 2005 "Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması", **Gazi Üniversitesi Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi** 1, 1-19.
- SÖKMEN, A.,  
YAZICIOĞLU, İ.: 2005 "Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması", **Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, 1, 1-19.
- STAUSS B.,  
SCHMIDT M.,  
SCHOELER A.: 2005 "Customer Frustration in Loyalty Programs", **International Journal Of Service Industry Management**, 16(3), 229-252.
- SUTTON, R. E.: 2004 **Emotional Regulation Goals And Stratetgies Of Teachers. Social Psychology Of Education**, 7 , 379-398.
- SÜRGEVİL, O. : 2006 "Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu," Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri, Nobel Yayınevi

- ŞAHİN, A.: 2007 “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kişiler Arası İletişim Becerileri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki”, **Milli Eğitim Dergisi**, 40(188), 125-143.
- ŞAHİN, A., ÖRSELLİ, E.: 2010 “Devlet Hastanelerinde Örgütsel Çatışma Nedenleri Bir Anket Uygulaması”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 19, 43-62.
- ŞAT, A., AMİL, O., ÖZDEVECİOĞLU, M.: 2015 “Duygusal Zekâ Ve Duygusal Emek Düzeylerinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi: Özel Okul Öğretmenleri İle Bir Araştırma”, **Erciyes Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 39, 1-20.
- ŞENTÜRK, N.: 2006. “İlköğretim Okullarında Yaşanan Çatışma Türleri Ve Yöneticilerin İzledikleri Çözüm Yöntemleri”, Yüksek Lisans Tezi, **Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Edirne.
- ŞİMŞEK, M. Ş.: 2010 **Yönetim ve Organizasyon**, 12. Baskı, Konya: Eğitim Akademi Yayınevi
- ŞİMŞEK, M.Ş., AKGEMCİ, T., ÇELİK, A.: 2001 **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış**, Ankara: Nobel Yayınevi
- ŞİRİN, E. F., YETİM, A. A: 2009 “Beden eğitimi ve spor yüksekokulu yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerini kullanma düzeylerinin yönetici ve akademisyen algılarına göre incelenmesi”, **CBÜ Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi**, 4(4), 186-198.
- TAJFEL, H: 1970 **Experiments in intergroup discrimination. Scientific American**, 223 (5), 96–102.
- TAJFEL H.: 1981 “Human groups and social categories: Studies in social psychology”, **Cambridge, England: Cambridge University Press.**

- THOMAS, K. W: 1992 **Conflict And Negotiation Processes in Organizations.**
- THOMPSON, J. D.: 1967 "New York: McGraw-Hill", **Thompson Organizations in Action.**
- TOYTOK, E., AÇIKGÖZ, A: 2013 "Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stilleri ile Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki", **E-Ajel (Anatolian Journal of Educational Leadership and Instruction)**, 1(2), 24-36.
- TUNÇ, P., GİTMEZ, A. KRESPI BOOTHBY, M.R.: 2014 "Yoğun Bakım ve Yataklı Servis Hemşirelerinde Duygusal Emek Stratejilerinin Empatik Eğilim Açısından İncelenmesi". **Anadolu Psikiyatri Dergisi**, 15, 45-54.
- UYSAL, A. A.: 2007 "Öğretmenlerde Gözlenen Duygusal Yaşantı Örüntülerinin ve Duygusal İşçiliğin Mesleki İş Doyumu ve Tükenmişlik Üzerine Etkisi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi.**
- UYSAL, İ.: 2004. "Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası'na Yönelik Bir Uygulama, Uzman Yeterlilik Tezi", **Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü.**
- ÜNAL, A.: 2011 "Örgütsel Güvenin Duygusal Emeğe Etkisi: İstanbul'da Yerleşik Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.**
- VILLIERS, C.: 2015 "The Relationships Between Emotional Labour, The HEXACO Personality Traits, Work Engagement And Burnout In The Hospitality Industry", Thesis Presented In Partial Fulfilment Of The Requirements For The Degree Master Of Commerce (Industrial Psychology) At **Stellenbosch University, South Africa.**
- WALSH, G., BARTIKOWSKI, B.: 2013 "Employee Emotional Labour And Quitting Intentions: Moderating Effects Of Gender And Age", **European Journal Of Marketing**, 47(8), 1213-1237.

- WATSON, D., CLARK, L. A., TELLEGEN, A.: 1988 "Development And Validation Of Brief Measures Of Positive And Negative Affect: The PANAS Scales." **Journal Of Personality And Social Psychology**, 54, 1063-1070.
- WHARTON, A.S.: 1993 "The Affective Consequences Of Service Work: Managing Emotions On The Job", **Work And Organizations**, 20(2):205-232.
- WHARTON, A.S.: 1996 **Service With A Smile Understanding The Consequences Of Emotional Labor. Working In The Service Society**, Editors C. L. Macdonald; C. Sirianni. US: Temple University Press, 465.
- WILLIAMS, F.: 2011 "Interpersonal Conflict: The Importance Of Clarifying Manifest Conflict Behavior", **International Journal Of Business, Humanities and Technology**, 1(3),148-160.
- WRIGHT, T. A., CROPANZANO, R.: 1998 "Emotional Exhaustion As A Predictor Of Job Performance And Voluntary Turnover", **Journal Of Applied Psychology**, 83(3), 486-493.
- YAĞCIOĞLU, B. D. 1997 "Örgütlerde Çatışma Düzeyleri ve Çatışmanın Ele Alınış Stilleri", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. **Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyal Psikoloji Ana Bilim Dalı**
- YAPICI, M.: 2005 Eğitim ve yabancılaşma, **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, 1, 2-9.
- YENİÇERİ, Ö.: 2009 **Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Yönetimi**, IQ Kültür Sanat Yayıncılık: 340, Araştırma-İnceleme Dizisi: 293, 1.baskı.
- YEŞİL, S., MAVİ, Y.: 2018 "Duygusal Emegın Etkilediği Faktörler Üzerine Bir Alan Araştırması", **Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakóltesi Derisi**, 2018(1), 29-44
- YEŞİLKAYA, M., AYDIN, F. S.: 2018 "Kullanılan Çatışma Yönetim Tarzına Göre Duygusal Emek Düzeyi Değişir Mi?" **Kafkas University, Faculty of Economics And Administrative Sciences Journal**, 9(17), 131-158.

YILMAZ, F.  
ÖZTÜRK, H.: 2011

“Hastanelerde Yönetici Hemşirelerin Karşılaştıkları Çatışma Nedenleri ve Çatışma Yönetim Yaklaşımları”, **İstanbul Üniversitesi Florence Nightingale Hemşirelik Dergisi**, 3(19), 145-152.

YILMAZ, K.,  
ALTINKURT, Y.,  
GÜNER, M., SEN, B.:  
2015

“The Relationship Between Teachers' Emotional Labor And Burnout Level” **Eurasian Journal Of Educational Research**, 59, 75-90.

ZAPF, D., İSİC, A.,  
BECHTOLDT, M.,  
BLAU, P: 2003

“What is Typical For Call Centre Jobs? Job Characteristics, And Service Interactions In Different Call Centres”, **European Journal Of Work And Organizational Psychology**, 12(4), 311-340.

ZAPF, D., VOGT, C.,  
SEIFERT, C.,  
MERTINI, H., & İSİC,  
A.: 1999

Emotion Work As A Source Of Stress: The Concept And Development Of An Instrument, **European Journal Of Work And Organizational Psychology**, 8(3), 371 – 400.

## EKLER

### EK 1

#### Demografik Bilgi Formu

Formda yer alan 1 – 6 arasındaki sorularda sizin için uygun olan seçeneği seçiniz.

**1. Cinsiyetiniz:**

☐ Kadın

☐ Erkek

**2. Yaşınız:**

☐ 25 yaş altı

☐ 25 – 30 yaş arası

☐ 30 yaş üstü

**3. Medeni Durumunuz:**

☐ Bekar

☐ Evli

**4. Eğitim Seviyesiniz:**

☐ Lise

☐ Ön Lisans

☐ Lisans

☐ Yüksek Lisans

**5. Şirketeki Hizmet Süreniz:**

☐ 0-3 ay

☐ 3-6 ay

☐ 6-12 ay

☐ 1-3 yıl

☐ 3 yıldan fazla

**6. Çalıştığınız Departman (Proje bazında)**

☐ Gelir Yönetimi

☐ Diğer

## EK 2

### Duygusal Emek Ölçeği

Formda yer alan ifadeleri işinizi yaparken yapma/yaşama sıklığınıza göre aşağıdaki skala üzerinden değerlendiriniz.

1 – Hiçbir zaman    2 – Çok nadir    3 – Bazen    4 – Sık sık    5 – Her zaman

|     |                                                                                              |   |   |   |   |   |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1.  | Müşterilerle uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım.                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2.  | Müşterilerle ilgilenirken iyi hissediyormuşum rolü yaparım.                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3.  | Müşterilerle ilgilenirken bir şov yapar gibi ekstra performans sergilerim.                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4.  | Mesleğimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyormuşum gibi davranırım.                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5.  | Mesleğimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki bir maske takarım.              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6.  | Müşterilerime, gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim.                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7.  | Müşterilere göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım.                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8.  | Göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım.                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9.  | Müşterilere göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım.           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. | Müşterilere sergilemem gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun çaba gösteririm. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. | Müşterilere sergilediğim duygular samimidir.                                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. | Müşterilere gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar.                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. | Müşterilere gösterdiğim duygular o an hissettiklerimle aynıdır.                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

### EK 3

#### Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği

Formda yer alan ifadeleri işinizi yaparken müşterileriniz yaşadığınız çatışma durumlarındaki tavır ve yaklaşımlarınızı düşünerek aşağıdaki skala üzerinden değerlendiriniz.

- 1 – Kesinlikle Katılmıyorum
- 2 – Katılmıyorum
- 3 – Kararsızım
- 4 – Katılıyorum
- 5 – Kesinlikle Katılıyorum

|     |                                                                                                         |   |   |   |   |   |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1.  | Her ikimizce kabul edilebilecek bir çözüm bulabilmek için sorunu karşımdaki kişiyle birlikte incelerim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2.  | Bir uzlaşma sağlanması için karşımdaki kişiyle pazarlık ederim.                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3.  | Tatsızlık çıkmasını önleyebilmek için karşımdaki kişiyle olan anlaşmazlığımı ortaya çıkarmam.           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4.  | Problemi birlikte çözebilmek için söz konusu kişiyle açık bir şekilde bilgi alışverişinde bulunurum.    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5.  | Söz konusu kişiyle ters düşmekten kaçınıp anlaşmazlığa düşmemeye çalışırım.                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6.  | İkimizin de kabul edeceği bir karara varmak için bu kişiyle iş birliği yaparım.                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7.  | Karşımdaki kişiyle birlikte sorunun doğru anlaşılabilmesi için çalışırım.                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8.  | Karşımdaki kişinin isteklerini yerine getiririm.                                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9.  | Karşımdaki kişiyle aramızdaki anlaşmazlıkların açıkça konuşulmasından kaçınırım.                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. | Söz konusu tarafa tavizler veririm.                                                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. | Bu kişiyle anlaşmazlığı konu edecek bir karşılaşmadan kaçınırım.                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. | Karşımdaki kişiyle birlikte her ikimizin de beklentilerini karşılayacak bir çözüm için çalışırım.       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. | Karşımdaki kişiyle karşılıklı tatsız sözler sarf edilmesinden kaçınırım.                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. | Kendi fikirlerimin kabulü için nüfuzumu kullanırım.                                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

|     |                                                                                                                              |   |   |   |   |   |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 15. | Bir uzlaşma sağlanması için karşılıklı tavizler veririm.                                                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. | Karşımdaki kişinin önerilerine uyarım.                                                                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. | İstediğim bir karara varılması için otoritemi kullanırım.                                                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. | Birlikte bir karara varabilmek için düşüncelerimi karşımdaki kişinin düşünceleriyle birleştirmeye çalışırım.                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. | Karşımdaki kişinin isteklerine razı olurum.                                                                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. | Sorunun en iyi bir şekilde çözümlenebilmesi için her ikimizin de isteklerinin açıkca ortaya konmasına çalışırım.             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. | İstediğim karara varılması için uzmanlığımdan yararlanırım.                                                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. | Kendi görüşlerimin kabulü için kararlı davranırım.                                                                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. | Karşımdaki kişinin beklentilerine uymaya çalışırım.                                                                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. | Mücadeleyi kazanmak için otoritemi kullanırım.                                                                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25. | Bir gerilimi önlemek için orta yol bulmaya çalışırım.                                                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26. | Karşımdaki kişinin ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırım.                                                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27. | Çıkmazların çözümü için bir orta yol bulmaya çalışırım.                                                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28. | Zor bir duruma düşmemek için söz konusu kişiyle olan anlaşmazlık konusunda herhangi bir girişimde bulunmamayı tercih ederim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |