

KULLANILAN ÇATIŞMA YÖNETİM TARZINA GÖRE DUYGUSAL EMEK DÜZEYİ DEĞİŞİR Mİ?*



Kafkas Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi
KAÜİİBFD
Cilt. 9, Sayı 17, 2018
ISSN: 1309 – 4289
E – ISSN: 2149-9136

Makale Gönderim Tarihi: 13.03.2018

Yayına Kabul Tarihi: 21.03.2018

Mukaddes YEŞİLKAYA
Doç. Dr.
Erzincan Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi
mukaddes.yesilkaya@erzincan
.edu.tr
orcid id: 0000 0002 6555 4659

Fulya SEZER AYDIN
Bilim Uzmanı
filosfilos2011@hotmail.com
orcid id: 0000 0001 8394 2084

ÖZİ Bu araştırmanın amacı, işletmelerde çalışan bireylerin kullandıkları Çatışma Yönetimi Tarzı ile Duygusal Emek harcama düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu amaca ulaşmak üzere, Kars İli’nde faaliyet göstermekte olan kamu ve özel nitelikli tüm bankalarda çalışan toplamda 140 kişinin katılım sağladığı bir araştırma yürütülmüştür. Araştırma örnekleminde elde edilen veriler SPSS 20 programı ile analiz edilmiştir. Değişkenler arası ilişki ve etki durumunu belirlemede korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır. Analizlerle elde edilen bulgular, kullanılan çatışma yönetimi tarzı ile duygusal emek düzeyi arasında olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki olduğunu ve kullanılan çatışma yönetim tarzının duygusal emek düzeyini anlamlı biçimde etkilediğini göstermiştir. Araştırmada sonuç olarak, çatışmayı yönetmek üzere kullanılan çözüm stratejisinin duygusal emek harcamaya neden olduğu, katılımcıları gerçekte hissetmedikleri duyguları hissetmeye çalışma yönünde harekete geçirdiği belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Çatışma yönetimi tarzı, örgütsel çatışma, duygusal emek.

JEL Kodu: M1, M12, J5

Alanı: İşletme

Türü: Araştırma

DOI:10.9775/kauibfd.2018.006

Atıfta bulunmak için: Yeşilkaya, M., & Aydın, S. A. (2018). Kullanılan çatışma yönetim tarzına göre duygusal emek düzeyi değişir mi?, *KAÜİİBFD* 9(17), 131-158.

* Bu araştırma Fulya Sezer Aydın’ın “Banka Çalışanlarının Çatışma Yönetim Tarzları ile Duygusal Emek Harcama Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin Araştırılması: Kars İli Örneği” adlı yüksek lisans tez çalışmasından elde edilmiştir.

DOES THE LEVEL OF EMOTIONAL LABOR VARY BY CONFLICT MANAGEMENT STYLE USED?



Kafkas University
Economics and Administrative
Sciences Faculty
KAUJEASF
Vol. 9, Issue 17, 2018
ISSN: 1309 – 4289
E – ISSN: 2149-9136

Article Submission Date: 13.03.2018

Accepted Date: 21.03.2018

Mukaddes YEŞİLKAYA
Associated Professor
Erzincan University
Faculty of Economics and
Administrative Sciences
mukaddes.yesilkaya@erzincan.edu.tr

Fulya SEZER AYDIN
Scientific Expert
filosfilos2011@hotmail.com

ABSTRACT The aim of this study is to examine the relationship between the Conflict Management Style used by individuals working in businesses, and the level of Emotional Labor expenditure. To achieve this goal, a total of 140 people working in all public and private banks operating in Kars province, were involved in the research. The data obtained from the research sample were analyzed with the SPSS 20 program. Correlation and regression analyzes were used to determine the relationship and effect state between variables. Findings obtained from the analyzes shown that there were a positive and meaningful relationship between the conflict management style used and the level of emotional labor, and that the conflict management style used effect the level of emotional labor meaningfully. As a result of the research, it was determined that the solution strategy used to manage the conflict cause to spend emotional labor, and it prompt participants to try to feel the emotions that they didn't actually feel.

Keywords: Conflict management style, organizational conflict, emotional labor.

Jel codes: M1, M12, J5

Scope: Business

Type: Research

Cite this paper: Yeşilkaya, M., & Aydın, S. A. (201). Is the level of emotional labor vary by conflict management style used?, *KAUİİBFD* 9(17), 131-158.

1. GİRİŞ

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

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

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

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

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çatışma, iki veya daha fazla kişinin fikir, yöntem, plan, çalışma vb. gibi alanlarda birbirlerine zıt düşmesi durumudur (Barutçugil, 2002, s. 115). Çatışma kavramı, birbirini tutmamaya veya kavga etmeye dayanan söz, iddia veya davranışlar şeklinde olumsuz anlam içeren, hatta kimi zaman saldırganlık içeren bir süreç şeklinde tanımlanmaktadır (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005, s. 2). Eren'e göre örgütsel çatışma ise bir organizasyonda çalışan bireyler ve gruplar arasında yaşanan, çalışma sorunlarından kaynaklanan ve düzenin bozulmasına hatta durmasına neden olabilen olaylardır (Aktaran Aksu, 2003, s. 100). Örgütsel çatışmalar birçok farklı nedenden dolayı ortaya çıkabilir. Bunlar; iletişim kopukluğu, insan faktörü, kıt kaynaklardan veya kültürel farklılıklardan dolayı oluşan etmenlerdir (Akçakaya, 2003, s. 7).

Karip ve çalışma arkadaşları çatışma yönetimi kavramını, anlaşmazlığı belirli bir doğrultuda çözüme ulaştırabilmek için çatışmaya taraf olanların ya da üçüncü bir tarafın, bilinçli olarak birtakım eylemlerde bulunması hali olarak tanımlamışlardır (Aktaran Karcıoğlu ve Alioğulları, 2012, s. 221). Robbins'e göre çatışmayı yönetmek ile çatışmayı çözmek aynı şeylermiş gibi anlaşılabilir, temelde farklı anlamlar içermekte olup çatışmanın çözümü, çatışma yönetiminin sadece bir boyutudur ve çatışmanın iyi şekilde yönetilmesi örgütün varlığının devam edebilmesi için önemlidir (Aktaran Öztaş ve Akın, 2009, s. 14).

Çatışma yönetimi ile ilgili literatürde en çok kabul gören üç farklı model dikkat çekmektedir. Bunlardan ilki, Blake ve çalışma arkadaşları tarafından geliştirilen ve kaçınma, geri çekilme, soyutlama ve görmezden gelme şeklindeki boyutları içeren bir modeldir (Aktaran Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005, s. 7). İkincisi, Thomas tarafından geliştirilen ve rekabet, kaçınma, işbirliği, uzlaşma ve taviz boyutlarından oluşan bir modeldir (Aktaran Paydak, 2008, s. 31). Üçüncüsü ise bu araştırmada kullanılan ve Rahim ile Bonama tarafından geliştirilen modeldir. Bu model; kaçınma, hükmetme, bütünleştirme, hükmetme ve ödün verme şeklinde beş boyuttan oluşmaktadır (Rahim, 2002, s. 217).

Duygusal emek kavramı ise ilk kez 1983 yılında Arlie Hochschild tarafından "The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling" isimli

kitabında kullanılmıştır (Kruml ve Geddes, 2000, s. 9). Duygusal emek, çalışan kişinin kendi sosyal algısını ve kişiler arası değişen iklimi dengeleyebilmek adına gösterdiği çaba olarak ifade edilebilmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993, s. 90). Morris ve Feldman'a göre ise duygusal emek, bireyler arası etkileşim sırasında örgütün çalışandan göstermesini istediği duyguları planlı, kontrollü bir çaba ile sergileyebilmesidir (Kaya ve Serçeoğlu, 2013, s. 315). Dolayısıyla duygusal emekte, çalışanın müşteri ile kurduğu ilişki sırasında çalışanın gösterdiği tepki ve davranışlarla, müşterinin o anki ruhsal durumunu değiştirerek örgüte karşı düşüncelerini etkileme düşüncesi hakimdir (Pugh, 2001, s. 1026). Hochschild ise, hizmet sektörünün artmasıyla popülerite kazanan bu durumu, müşteri memnuniyetini artırmak için çalışanın duygularına yüklenildiği ve hatta çalışanın duygularını ücret karşılığında bir meta gibi alınıp satılabilen kavrama dönüştürüldüğü gerekçesiyle eleştirmektedir (1983, ss. 118-119). Örgüt yönetimi açısından değerlendirildiğinde böyle bir tutumun, aynı zamanda çalışanların örgüte duydukları güveni zedelemek suretiyle örgütün sahip olduğu sosyal sermayenin zarar görmesine göz yumması anlamına geldiğini de söylemek mümkündür. Nitekim literatürde, örgüt yönetimi ve çalışan arasında kurulan ilişkilerde karşılıklı güven hususunun, örgütün gücünü temsil eden sosyal sermayenin varlığı üzerinde belirleyici bir güce sahip olduğu yönünde yaygındır (Yıldız, Aykanat, & Tüzemen, 2016, ss. 237-238).

Duygusal emek ile ilgili literatürde dört farklı yaklaşımdan söz edildiği görülmektedir: Hochschild Yaklaşımı, Ashforth ve Humphrey Yaklaşımı, Morris ve Feldman Yaklaşımı ve Grandey Yaklaşımı.

2.1. Hochschild Yaklaşımı

Bilimsel literatürde duygusal emek kavramını ilk kez kullanan Hochschild, havayoluna ait bir şirketin eğitim kurslarına katılarak oradaki hostes ve eğitimcilerin davranışlarını birebir gözlemleyerek, onlarla uzun görüşmeler yapmış ve duygusal emeğin nasıl bir süreç olduğunu incelemiştir. Hochschild, hosteslerin sürekli gülümseme halinde bulduklarını ve gülümsemeleri için baskı altında bulduklarını gözlemlemiş ve bu durumu duyguların ticarileşmesi olarak açıklamıştır (Grandey, 2000, s. 95).

Hochschild (1983, ss. 35-42), çalışanların duygusal emek sarf ederken duyguların yönetiminde iki yöntemden söz etmiştir; birincisi yüzeysel rol yapma davranışı ikincisi ise derinlemesine rol yapma davranışıdır. Araştırmacıya göre yüzeysel rol yapma davranışı sayesinde, birey şartların gerektirdiği şekilde davranarak bir duyguyu hissetmediği halde göstermek zorunda kalır, yani kişinin duyguları ile davranışları arasında bir uyumdan söz

edilemez. Hochschild, bireyin duygularını değiştirerek gerçekten istenen davranışı sergilemek adına o duyguyu hissediyormuş gibi davranması halini ise derinlemesine rol yapma davranışı olarak ifade etmiştir. Araştırmacı, bu tür davranışların sonuçlarının stres ve baskı yarattığını, sürekli olarak yüzeysel rol yapma davranışı sergileyen birinin, zamanla duygusal çelişki yaşayacağını ileri sürmüştür.

2.2 Ashforth ve Humphrey Yaklaşımı

Ashforth ve Humphrey (1993, s. 90), Hochschild'ın aksine kişinin davranışının altında yatan duygudan çok, o duyguyu yansıtan davranışa yönelmişlerdir. Araştırmacılar duygusal emeğin fazladan bir çaba gerektirmediğini ve bunun sonucunun da stres oluşturmadığını ileri sürmüş ve duygusal emeğin, çalışanlar tarafından sürekli olarak kullanılmasından dolayı çalışanlarda bir alışkanlık haline geldiğini, bu nedenle de zamanla sergilenebildiğini ifade etmişlerdir (Ünler Öz, 2007, s. 6). Ashforth ve Humphrey'e göre, Hochschild'ın savunmuş olduğu yüzeysel ve derinlemesine rol yapma davranışının çalışanlarda bir süre sonra alışkanlık haline geldiğini, artık o davranışı doğal bir şekilde sergileyebildiklerini savunmuşlar ve bunu Hochschild'inkine ilave üçüncü bir yöntem olarak "samimi davranış" şeklinde ifade etmişlerdir (Begenirbaş ve Turgut, 2014, s. 136).

Ashforth ve Humphrey (1993, s. 94), duygusal emeği sosyal kimlik kuramı çerçevesinde ele almışlardır. Araştırmacılara göre bireyler, kendilerini ve başkalarını birtakım sosyal grupların parçaları olarak görmekte, grubun özelliklerini benimseyerek kendi rolleriyle özdeşleştirmekte ve böylece duygusal emeğin çalışanlar üzerindeki yıpratıcı etkileri azaltılmaktadır (Ashforth ve Humphrey, , Özgen, 2010, s. 19).

2.3. Morris ve Feldman Yaklaşımı

Morris ve Feldman duygusal emeği, çalışan müşteri arasındaki ilişkilerde örgütün istediği davranışı sergileyebilmek için sarfedilen çaba, planlama ve kontrol olarak tanımlamışlar ve duygusal emeği dört boyutlu bir olgu olarak açıklamışlardır (1996, ss. 987-995).

- **Duygusal Gösterim Sıklığı:** Çalışanların kendilerinden beklenen rolü ne derece gerçekleştirdiklerini ve aynı zamanda ne sıklıkla duygusal davranış kurallarına uyum sağladıklarını gösterir.
- **Duygusal Gösterim Kurallarına İlişkin Dikkat:** Çalışanın beklenen davranış kurallarına verdiği dikkat iki kategoriden oluşmaktadır. Birincisi, duyguların sergilenme süresi, ikincisi ise duyguların

yoğunluğudur. Çalışan duyguların gösterimi için müşteriye ne kadar uzun süreli ve yoğun davranırsa o kadar çok duygusal emek sarf eder.

- **Talep Edilen Duygusal Gösterim Çeşitliliği:** Çalışan duygularını ne derece çeşitlendirmişse, duygusal emekte o oranda artacaktır. Görev çeşitliliği fazla olan bir kişinin duygu çeşitliliğinin de fazla olması beklenmektedir.
- **Duygusal Çelişki:** Çalışandan beklenen rol ile çalışanın gerçekte hissettiği duygu durumu ile uyuşmaması halinde içine düştüğü durum duygusal çelişki olarak ifade edilmektedir. Breyler kendi hisleriyle örtüşmeyen duyguları göstermeye çalışırken daha fazla duygusal emek sarf etmektedirler.

2.4. Grandey Yaklaşımı

Duygusal emek konusuna ilişkin Alicia A. Grandey'e (2000, ss. 95-97) göre duygusal emek, organizasyonun beklediği davranış şeklini, çalışanın abartma veya bastırma yoluyla uygun bir hale getirerek sergilemesidir. Grandey duygusal emeğe yeni bir çerçeve oluştururken James J. Gross'un duygu düzenleme teorisinden yararlanmıştır. Gross (1998, s. 282) ise duygu düzenlemeyi, bireylerin duygularını ne zaman ifade edip, ne şekilde kullanacaklarına ilişkin bir süreç olarak tanımlamış ve duygu düzenlemeyi iki bölüme ayırmıştır. Bunlardan birincisi öncül odaklı duygu düzenleme, ikincisi ise tepki odaklı duygu düzenlemedir.

3. ÇATIŞMA YÖNETİM TARZI İLE DUYGUSAL EMEK İLİŞKİSİ

Yapılan literatür araştırmasında, "Çatışma Yönetimi Tarzı" ve "Duygusal Emek" arasındaki ilişkiyi doğrudan ele alan bir araştırmaya rastlanamamıştır. Bu ilişkinin daha önce incelenmemiş olması nedeniyle, bu başlık altında aktarılacak kavramsal ilişkiler; literatürde yer verilen görüş ve bulgular üzerinde çıkarsamada bulunma ve bulgular arası ilişkilendirme yoluyla oluşturulmuş, değişkenlerin birbirleri üzerindeki etki potansiyelleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Organizasyonlarda çatışmalar bireysel formda (birey ile başka bir birey arasında), grupsal formda (bireyle bir grup arasında) veya örgütsel formda (bireyle örgüt arasında) söz konusu olabilmektedir. Bu araştırmada ise; bireysel, grupsal ve örgütsel anlamda söz konusu olabilecek tüm çatışmaları yönetmede kullanmayı tercih ettiği çözüm tarzının, bireyin duygusal emek harcama düzeyi üzerindeki etkisi üzerinde durulmuştur.

Çatışma yönetim tarzının duygusal emek üzerindeki etkisini açıklayabilmek üzere literatürde çalışılmış olan; *işten ayrılma niyeti*, *tükenmişlik*, *duygu yönetimi* ve *duygusal zeka* olguları kullanılabilir. Şöyle ki, yapılan bir araştırmada, çalışanların çatışma yönetiminde kullandıkları stratejilerle, *işten ayrılma niyeti* arasında negatif yönlü bir ilişki bulunduğu, kullanılan çatışma yönetimi stratejilerinin işten ayrılma niyetini açıklamada önemli birer etken olduğu tespit edilmiştir (Eryeşil ve Öztürk, 2015, s. 149). İşten ayrılma niyetinin söz konusu olması veya artması, bireyin örgütle kendisi arasında bir uyumsuzluk oluştuğu ve bu durumun onu duygusal anlamda da bir çelişki içine soktuğu şeklinde yorumlanabilir. Böyle bir çıkarımın haklılığına dair en önemli kanıt, Duygusal Çelişki Teorisi tarafından ifade edilmektedir. Şöyle ki, Duygusal Çelişki Teorisi'ne göre organizasyonun bir çalışandan beklediği rol ile, alt yapısını çalışanın kendi duygularının oluşturduğu rol arasındaki farkın artması, bireyde duygusal çelişki ortaya çıkarmaktadır. Bu farkın artışı ise çalışanın iş memnuniyetine, performansına, iş ilişkilerine ve işten ayrılma niyetine olumsuz yönde yansımaktadır (Begenirbaş ve Çalışkan, 2014, s. 113). O halde çatışma yönetiminde kullandığı çözüm tarzı nedeniyle birey duygusal çelişki yaşayabildiği ve bu çelişkinin şiddetine göre de işten ayrılma şeklinde bir karara varabildiğini söylemek mümkündür.

Çatışma yönetiminde kullanılan stratejinin, bireyin duygusal emek harcama düzeyini etkileyebildiğini açıklamada bir diğer olgu, *tükenmişlik* durumudur. Nitekim bir araştırmada, bir tarafın kazanıp bir tarafın kaybetmesi şeklinde sonuçlanan “hükmetme” yönteminin, kaybeden tarafta bastırılmış duyguların ortaya çıkmasına ve böylece bireyde tükenmişliğe neden olacağı, benzer biçimde sorunları görmezden gelen ve erteleyen “kaçınma” yönteminin kişiyi stres altına sokarak tükenmişlik düzeyini artırdığı ileri sürülmüştür (Göral, Bozkurt, & Bozkurt, 2015, s. 176).

Buna karşılık Erickson ve Ritter, bireyde tükenmişlik duygusunu artıran şeyin özellikle öfke gibi güçlü ve negatif duyguları bastırmak zorunda kalmak olduğunu ifade etmişlerdir (Aktaran Yürür ve Ünlü, 2011, s. 87). Bu iki araştırma bulgusu, kullanılan çatışma yönetim tarzının bireyin duygularını bastırmak zorunda kalmasıyla sonuçlandığını ortaya koymaktadır. Bu durum ise literatürde, Duygusal Emek harcanmasına yol açan “duygusal uyumsuzluk” bileşenine karşılık gelmekte; yani kişinin kendi duygularını duygusal bir maske ile bastırması ve sahte duygular sergilemesi anlamına gelen “yüzeysel rol yapma davranışı” olarak tanımlanmaktadır.

O halde kullanılan çatışma yönetim tarzının, bireyde tükenmişlik yaratarak onu yüzeysel rol yapma davranışını sergilemek zorunda bıraktığı, yani

bireyin duygusal emek harcama düzeyini artırdığı sonucuna ulaşmak mümkündür.

Bireyin çatışma yönetiminde kullandığı stratejilerin her birinin başarısının, bireyin gerçekte hissettiği duygularla, örgütün kendisinden sergilemesini beklediği duygular arasında kurduğu denge ile yakından ilişkili olduğu, diğer bir ifadeyle bir çalışanın örgütün kendisinden beklediği duyguları sergileyebildiği ölçüde başarılı sayılabileceği söylenebilir. Nitekim Ashforth ve Humphrey duygusal emek olgusunu; bireyin gerçek duygularını saf dışı bırakarak, kendisinden beklenen duygu durumuna bürünme (Aktaran Yürür ve Ünlü, 2011, ss. 85, 86) ve bu duygunun gerektirdiği davranışı sergileme çabası olarak ifade etmiştir (Eroğlu, 2010, s. 21).

Bu noktada karşımıza *duygu yönetimi ve duygusal zeka* olguları çıkmaktadır. Şöyle ki yapılan araştırmalar, bireyin çatışmayı başarılı bir şekilde sonuçlandırabilmesinin, onun kendi duyguları ile sergilemesi gereken doğru duygular arasında oluşabilecek farklılığı, örgütün lehine olacak şekilde giderebilmesindeki kabiliyetine, yani iyi bir duygu yönetimine (Özkan, 2013, ss. 67-69; Hochschild'den Aktaran, Kaya ve Serçeoğlu, 2013, s. 315) ve duygusal zekasındaki kıvraklığa bağlı olduğunu göstermektedir (Onay, 2011, s. 596).

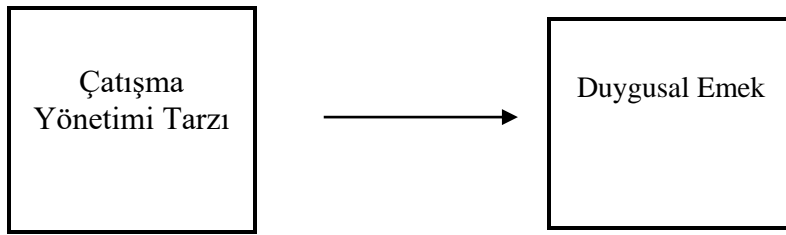
Yukarıda sunulan tüm görüş ve değerlendirmeler çerçevesinde geliştirilen araştırma hipotezleri şöyledir;

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

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

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

Şekil 3.1: Araştırmanın Modeli



4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

4.1. Anakütle ve Örneklem Bilgileri

Araştırmanın ana kütlelerini Türkiye’de, Kars İli’nde faaliyet gösteren tüm kamu ve özel nitelikli Banka Şubelerinde çalışan toplam 199 kişiden oluşturmaktadır. Ana kütle için belirlenen örneklem sayısı ise 131 olarak hesaplanmıştır (Sample Size Calculator, 2016). Ancak eksik ve hatalı anket olabilmesi ihtimaline karşın örnekleme toplam 140 adet anket gönderilmiştir. Analizlerde kullanılabilir anket sayısı 140’tır.

4.2. Veri Toplama Araçlarına İlişkin Bilgiler

Katılımcıların çatışma yönetiminde kullandıkları stratejileri ve duygusal emek harcama düzeylerini belirleyebilmek için anket yönteminden yararlanılmış ve her bir değişkeni ölçmek üzere iki ayrı ölçek kullanılmıştır. Ölçeklerdeki ifadeler Beşli Likert Tipi değerlendirme biçiminde tasarlanmış olup maddelere ait seçenekler; Hiç Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4) ve Kesinlikle Katılıyorum (5) şeklinde oluşturulmuştur.

Araştırmada, katılımcıların çatışma yönetiminde kullandıkları çözüm tarzını belirleyebilmek amacıyla Rahim ve Magner tarafından geliştirilen, 28 ifadeden ve 5 boyuttan oluşan *Örgütsel Çatışma Ölçeği* (Rahim Organizational Conflict Inventory-II) kullanılmış olup, aşağıda sunulan 5 çözüm stratejisini içermektedir (1995, ss. 123-126):

- **Bütünleştirme (Integrating):** Bireyin kendisi, hem de karşı taraf için yüksek düzeyde kaygılandığını gösterir. Birey, her iki tarafın da kabul edebileceği ortak bir çözüme ulaşabilmek için açık olmaya, bilgi alışverişi yapmaya ve farklılıkları incelemeye, yani işbirliği yapmaya gayret eder (Ölçekte 1,4,5,12, 22, 23, 28 numaralı ifadeler).
- **Uzlaşma (Obliging):** Bireyin kendisi için az, çatışmada olduğu diğer taraf için yüksek düzeyde endişe duyduğu durumlarda tercih edilir. Uzlaştırıcı olmaya çalışan bu kişi, farklılıkları gözden geçirmeye gayret eder ve karşı tarafın kaygılarını gidermek için, ortak çıkarların üzerinde durmaya özen gösterir (Ölçekte 2,10,11,13,19,24 numaralı ifadeler).
- **Hükmetme (Dominating):** Bireyin kendisi için yüksek, karşı taraf için düşük düzeyde endişe duyduğu durumlarda kullanılan bir çözüm yöntemidir. Kazan-kaybet stratejisinin tipik bir örneğidir. Bu yöntemle birey çatışma halinde olduğu kişiye baskın gelme çabası içindedir

(Ölçekte 8,9,18,21,25 numaralı ifadeler).

- **Kaçınma (Avoiding):** Bu yöntemin kullanılması, bireyin hem kendisi hem de çatışmada olduğu diğer taraf için düşük düzeyde endişe duyduğunu gösterir. Bu yöntemi kullanan bireylerde; geri çekilme, sorumluluğu başkasının üzerine atma, yan çizme, “görmedim, duymadım, bilmiyorum” şeklindeki düşünme tarzının hakim olduğu görülür (Ölçekte 3,6,16,17,26,27 numaralı ifadeler).
- **Ödün Verme (Compromising):** Bireyin kendisi için de, çatışma halinde olduğu diğer taraf için de ılımlı olmaya gayret ettiği bir çözüm yöntemidir. Birey, ortak bir karara varabilmek için karşılıklı anlayış göstermek suretiyle, her iki tarafın da bazı şeylerden vazgeçmesinin en uygun çözüm yolu olduğuna inanır (Ölçekte 7,14,15,20 numaralı ifadeler).

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

- **Duygusal Uyumsuzluk (Emotive Dissonance):** Yüzeysel rol yapma davranışı ile derinlemesine rol yapma davranışı arasındaki uyumsuzluktur. Bir çalışanın sergilediği duygular ile gerçekte hissettiği duyguların birbiriyle örtüşme derecesini ifade etmektedir (1. ve 11. ifadeler arası).
- **Duygusal Çaba (Emotive Effort):** Bir çalışanın, doğru olan duyguyu sergileyebilmek için, derin rol yapma davranışında bulunma çabası içinde olma düzeyini temsil eder (12. ve 19. ifadeler arası).

4.3. Verilerin Analizinde Kullanılan Yöntemler

Analizler öncesinde, araştırmada kullanılan ölçeklerin kabul edilir ölçüde geçerliliğe ve güvenilirliğe sahip olup olmadıklarını belirleyebilmek amacıyla yüzeysel ve yapı geçerlilikleri tespit edilmeye çalışılmış ve analizler için SPSS 20 programı kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin, temsil ettikleri değişkenleri ölçebilme konusunda güvenilir olup olmadıklarını belirleyebilmek amacıyla, Cronbach Alpha katsayısı yöntemi esas alınmıştır. Ölçeklerin yapı geçerliliklerini belirlemek üzere, her bir ölçek için Açıklayıcı Faktör Analizi yapılmıştır.

Araştırmada faktör analizleri açısından örneklem büyüklüğünün uygun olup olmadığını belirleyebilmek üzere *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) testi,

değişkenlerin faktör analizi için yeterli düzeyde bir korelasyona sahip olup olmadıklarını tespit edebilmek için de Sphericity testi yapılmıştır. Son olarak araştırmada; duygusal emek harcama düzeyi ile çatışma yönetme tarzı arasındaki ilişkinin var olup olmadığının tespit edilebilmesi amacıyla Korelasyon Analizi, duygusal emek harcama düzeyinin, çatışma yönetimi tarzı üzerindeki etkisini ve gücünü tespit edebilmek üzere Basit Doğrusal Regresyon ve Çok Değişkenli Regresyon Analizleri kullanılmıştır.

5. BULGULAR

5.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Örneklemden elde edilen verilere göre (Tablo 3.1), katılımcıların yarısından fazlasının erkek (%58,6) ve evli (%55) olan bireylerden oluştuğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte katılımcıların çoğu lisans programı mezunu (%61,4) olup, yaklaşık yarısı 31-40 yaş aralığındadır (%50,7). Örneklemdeki bireylerin önemli bir kısmı (%71,4) 1-10 yıl arasında bir deneyime sahiptir. Ayrıca örnekleme oluşturan bireylerin yarısından fazlası (54,3) memur statüsünde çalıştığı tespit edilmiştir (Tablo 1).

Tablo 1: Katılımcılara Ait Demografik Özellikler

	N	%
Cinsiyet		
Erkek	82	58,6
Kadın	58	41,4
Medeni Durum		
Evli	77	55,0
Bekâr	63	45,0
Yaş		
21-30 yaş	69	49,3
31-40 yaş	71	50,7
41-50 yaş	2	1,4
Eğitim		
Lise	29	20,7
Önlisans	20	14,3
Lisans	86	61,4
Lisansüstü	5	3,6
Deneyim		
1-10 yıl	100	71,4

11-20 yıl	36	25,7
21-30 yıl	4	2,9
31 yıl ve üstü	-	-
Unvan		
Memur	76	54,3
Yönetici Yardımcısı	50	35,7
Yönetici	14	10
Toplam	140	100,0

5.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirliğine İlişkin Bulgular

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

İlk olarak Örgütsel Çatışma Ölçeği için hesaplanan KMO değeri 0,867'dir (Tablo 2). KMO'nun 0,60'dan yüksek ve Sphericity Testinin anlamlılığının 0,000 olması, verilerden anlamlı faktörler elde edilebileceğini göstermektedir (Leech et al., 2005, s. 82).

Tablo 2: Örgütsel Çatışma Ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin ve Barlett Küresellik Testi Oranları

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

Duygusal Emek Ölçeği için yapılan Sphericity testinde ise KMO değeri 0,722 olarak hesaplanmıştır (Tablo 3). KMO'nun 0,60'dan yüksek ve Sphericity Testinin anlamlılığının 0,000 olması, verilerden anlamlı faktörler elde edilebileceği yönünde yorumlanmaktadır (Leech et al., 2005, s. 82).

Tablo 3: Duygusal Emek Ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin ve Barlett Küresellik Testi Oranları

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

Ölçekler için yapılan açıklayıcı faktör analizleri sonrasında, ilk olarak Örgütsel Çatışma Ölçeği'nin yapısal geçerliliğe sahip olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Bu analiz sonucunda ölçeğin 5 faktörlü bir yapı sergilediği tespit edilmiştir. Bununla birlikte, ölçekte yer alan 5. maddenin (“Bir soruna doğru bir çözüm bulabilmek için yöneticimle birlikte çalışmaya gayret ederim.”) herhangi bir faktör altına girmediği tespit edilmiş, bu nedenle söz konusu madde analizlerin sonraki aşamalarına dahil edilememiştir. Ölçek maddelerine ilişkin faktör yüklerini gösteren açıklayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 4'teki gibidir.

Tablo 4: Çatışma Yönetimi Ölçeğine Ait Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Maddeler	Varimax Yöntemiyle Oluşturulmuş Yeni Faktör Yapısı				
	1. Boyut	2. Boyut	3. Boyut	4. Boyut	5. Boyut
Ç15	0,787				
Ç1	0,782				
Ç2	0,764				
Ç7	0,689				
Ç23	0,674				
Ç14	0,595				
Ç24	0,585				
Ç10	0,513				
Ç3	0,496				
Ç4	0,410				
Ç13		0,788			
Ç11		0,752			
Ç17		0,741			
Ç16		0,695			
Ç20		0,675			
Ç6		0,623			

Ç22			0,732		
Ç19			0,617		
Ç21			0,591		
Ç12			0,512		
Ç28				0,767	
Ç27				0,730	
Ç25				0,586	
Ç26				0,427	
Ç9					0,764
Ç8					0,694
Ç18					0,507
Ç5	-	-	-	-	-

Örgütsel Çatışma Ölçeği'nin orijinal yapısı; maddelerin faktörler altındaki dağılımı ve ifadelerin anlam açısından hedefleri dikkate alındığında, 1. boyut "Bütünleştirme", 2. boyut "Kaçınma", 3 boyut "Hükmetme", 4. boyut "Uzlaşma" ve 5. Boyut "Ödün Verme" olarak adlandırılmıştır.

Ayrıca, oluşan yapıdaki tüm maddelerin faktör yüklerinin kabul edilebilir sınır olan 0,40'ın (Leech et al., 2005, s. 67) üzerinde oldukları görülmüştür. Bu yapının, varyansın %65,663'ünü açıkladığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla Örgütsel Çatışma Ölçeğine ait faktör yapısının varyansı açıklama oranının yüksek olduğu da dikkate alındığında, ölçeğin tatmin edici düzeyde yapısal geçerliliğe sahip olduğu söylenebilir.

Duygusal Emek Ölçeği'nin yapısal geçerliliğe sahip olup olmadığı belirleyebilmek üzere yapılan açıklayıcı faktör analizinde ise ölçeğin 2 faktörlü bir yapı sergilediği görülmüştür.

Fakat ölçekte yer alan 4. ("Müşterilere yansıttığım duygular, gerçekten hissettiklerimle uyumludur.") ve 19. ("Gerçekten hissetmediğim bir duyguyu sergilediğim zaman, davranışlarıma daha fazla odaklanmak zorunda kalırım.") maddeler, herhangi bir faktör altına girmediğinden sözü geçen maddeler, devam eden analiz aşamalarına dahil edilememiştir. İlgili ölçeğin maddelerine ilişkin faktör yüklerini gösteren açıklayıcı faktör analizi sonuçları ise Tablo 5'teki gibidir.

Tablo 5: Duygusal Emek Ölçeğine Ait Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

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

Orijinal yapısıyla oldukça uyumlu olduğu görülen yeni faktör yapısına göre; 1. boyut “Duygusal Uyumsuzluk”, 2. boyut “Duygusal Çaba” olarak isimlendirilmiştir. Bununla birlikte analiz sonucunda oluşan yeni yapıdaki tüm maddelere ait faktör yüklerinin kabul edilebilir sınır olan 0,40’ın (Leech, Barret, & Morgan, 2005, s. 67) üzerinde oldukları tespit edilmiştir. Oluşan faktör yapısının, varyansın %63,502’ünü açıkladığı tespit edilmiştir. Faktör yapısının varyansı açıklama oranının yüksek olduğu, dolayısıyla Duygusal Emek Ölçeği’nin yapısal açıdan yeterli düzeyde yapısal geçerliliğe sahip olduğu tespit edilmiştir.

5.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirliğine İlişkin Bulgular

Açıklayıcı faktör analizleri sonrası sergilenen faktör yapılarına göre, Örgütsel Çatışma Ölçeği ve Duygusal Emek Ölçeği’nin güvenilirliğini

belirleyebilmek için, Likert tipi ölçekler için en yaygın olarak kullanılan Cronbach Alpha iç tutarlılık ölçütü kullanılmıştır. Bu ölçüt kullanılarak hesaplanan Örgütsel Çatışma Ölçeği'ne ve her bir boyutuna ait güvenilirlik değerleri aşağıda sunulmuştur (Tablo 6).

Tablo 6: Örgütsel Çatışma Ölçeği'ne ve Boyutlarına Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları

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

Tablo 6'da sunulan analiz sonuçları incelendiğinde, ölçek geneli için hesaplanan Cronbach Alpha değerinin 0,744 olduğu görülmektedir. Örgütsel Çatışma Ölçeği'ne ilişkin her bir boyuta ait Cronbach Alpha değerleri ise sırasıyla; Bütünleştirme boyutu için 0,911, Kaçınma boyutu için 0,873, Hükmetme boyutu için 0,751, Uzlaşma boyutu için 0,789 ve Ödün Verme boyutu için 0,729 olarak hesaplanmıştır. Literatürde bu değerlerin 0,70 ve üzerinde olmasının, kabul edilebilir olarak yorumlandığı görülmektedir (Morgan, 2004, s. 122). Bu bulgulardan hareketle, Örgütsel Çatışma Ölçeğinin bu araştırma için istatistiksel olarak yüksek düzeyde güvenilir olduğunu söylenebilir.

Araştırmanın ikinci ana değişkenini ölçmede kullanılan Duygusal Emek Ölçeği için Cronbach Alpha ölçütünün kullanıldığı güvenilirlik analizleri sonuçları ise Tablo 7'de sunulmuştur.

Tablo 7: Duygusal Emek Ölçeği'ne ve Boyutlarına Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları

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

Tablo 7'de görüldüğü üzere, Duygusal Emek Ölçeği'ne ait Cronbach Alpha değeri ölçek geneli için 0,744 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin boyutları olan Duygusal Uyumsuzluk ve Duygusal Çaba için hesaplanan Cronbach Alpha

değerleri ise sırasıyla 0,827 ve 0,819'dur. Cronbach Alpha değerinin 0,70 ve üzerinde olması, literatürde kabul edilebilir bir değer olarak değerlendirilmektedir (Morgan, 2004, s. 122). Bu bulgulardan hareketle, Örgütsel Çatışma Ölçeğinin yeterli güvenilirliğe sahip bir ölçek olduğunu söylemek mümkündür.

5.4. Korelasyon Analizlerine İlişkin Bulgular

Çatışma Yönetimi Tarzı ve Duygusal Emek değişkenleri ve bu değişkenlere ait boyutlar arasındaki ilişkilerin varlığını belirlemek amacıyla, Pearson Korelasyon Katsayısı esas alınmıştır. Söz konusu değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon katsayısının 0,70 ile 1,00 değerleri arasında olması “yüksek”, 0,30 ile 0,70 arasında olması “orta” ve 0,00 ile 0,30 arasında olması ise “düşük” düzeyde bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2002). Araştırma değişkenleri ve bu değişkenlere ait her bir boyut için yapılan korelasyon analizlerine ait sonuçlar aşağıda sunulmuştur (Tablo 8).

Tablo 8.

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

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

Tablo 8’de sunulan analiz sonuçları incelendiğinde Çatışma Yönetim Tarzı ve Duygusal Emek arasında genel olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

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

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

Korelasyon tablosu Duygusal Çaba boyutu açısından değerlendirildiğinde ise, bu boyutla en güçlü ilişkinin Çatışma Yönetimi tarzı boyutlarından “Bütünleştirme” boyutu ile olduğu ($r=0,708$), en düşük ilişkinin ise “Kaçınma” boyutu ile olduğu görülmektedir ($r=0,354$).

Korelasyon analizlerine ilişkin bulgular birlikte değerlendirildiğinde, örneklemdaki bireylerin kullandıkları çatışma yönetim tarzlarının tamamının, duygusal emek harcama düzeyi ile olumlu yönde ve önemli düzeyde ilişkili olduğu görülmektedir. *Dolayısıyla H1 hipotezi kabul edilmiştir.*

5.5. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Çatışma Yönetimi Tarzı ve boyutlarının Duygusal Emek ve boyutları üzerindeki olumlu veya olumsuz yönde bir etkisi olup olmadığını, var ise bu etkinin gücünü tespit edebilmek amacıyla “Basit Doğrusal Regresyon” ve “Çok Değişkenli Regresyon” analizleri yapılmıştır. Bu analizlerde Çatışma Yönetimi Tarzı bağımsız değişken, Duygusal Emek ise bağımlı değişken olarak alınmıştır. Regresyon analizlerine ilişkin bulgular Tablo 9’daki gibidir.

$$Y = 1,509 + (0,449 \times X1)$$

Tablo 9: Çatışma Yönetimi Tarzı ve Duygusal Emek İçin Regresyon Analizi Sonuçları

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

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

Tablo 9’da sunulan regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, Çatışma Yönetimi Tarzının Duygusal Emek değişkenini anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkilediği görülmektedir (p<0,001). Bu bulgudan hareketle, araştırmaya katılan bireylerin kullandıkları çatışma yönetimi tarzının, onların duygusal emek harcamalarına yol açtığını söylemek mümkündür. *Dolayısıyla, H2 hipotezinin kabul edildiği görülmektedir.*

Ayrıca Çatışma Yönetim Tarzı değişkenine ait boyutların, Duygusal Emek değişkenine ait boyutlar üzerinde etkisi olup olmadığı da incelenmiştir. Bireylerin çatışma yönetiminde kullandıkları çözüm stratejilerinin Duygusal Emek değişkenine ait boyutların ne kadarını açıklayabildiği, iki adımlı bir analizle belirlenmeye çalışılmıştır. Analizin ilk adımında Çatışma Yönetimi Tarzı boyutlarının, Duygusal Emek değişkenine ait Duygusal Uyumsuzluk boyutu üzerindeki etkileri, ikinci adımında ise aynı değişkenin “Duygusal Çaba” boyutu üzerindeki etkileri incelenmiştir. Regresyon analizlerine ait sonuçlar Tablo 10’da aktarılmıştır.

Tablo 10: Çatışma Yönetimi Tarzı Boyutları ve Duygusal Emek Boyutları Değişkenlerine Ait Regresyon Analizi Sonuçları

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

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

Tablo 10 incelendiğinde, *analizin ilk adımında* elde edilen sonuçlara göre; Çatışma Yönetimi Tarzı değişkenine ait boyutlar arasında, Duygusal Emek değişkenine ait “Duygusal Uyumsuzluk” boyutunu açıklama gücü en yüksek olanların “Uzlaşma” ($\beta=0,288$, $t=2,620$ ve $p<0,05$) ve “Kaçınma” ($\beta=0,267$, $t=2,455$ ve $p<0,05$) boyutları olduğu, bu boyutların “Duygusal Uyumsuzluk” boyutunu olumlu yönde ve anlamlı düzeyde etkiledikleri anlaşılmaktadır. Öte yandan, Çatışma Yönetimi Tarzı değişkenine ait “Hükmetme” boyutunun, Duygusal Emek değişkenine ait “Duygusal Uyumsuzluk” boyutunu anlamlı düzeyde ancak olumsuz yönde etkilediği ($\beta=-0,272$, $t=2,277$ ve $p<0,05$) görülmektedir. Bununla birlikte analizlerde, Çatışma Yönetimi Tarzı değişkenine ait diğer boyutlar olan “Bütünleştirme” ve “Ödün Verme” boyutlarının, “Duygusal Uyumsuzluk” boyutuna yaptıkları etkinin anlamlı düzeyde olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Tablo 3.11’teki bulgulara bakıldığında, Çatışma Yönetimi Tarzı boyutları arasında, “Duygusal Çaba” boyutuna en güçlü etkiyi yapan boyutun “Bütünleştirme” boyutu olduğu ($\beta=0,543$, $t=6,421$ ve $p<0,001$) dikkat çekmektedir. Etki gücü açısından bu boyutunun ardından “Hükmetme” boyutunun geldiği ($\beta=0,302$, $t=3,462$ ve $p<0,01$), “Duygusal Çaba” boyutunu olumlu yönde ve anlamlı düzeyde etkilediği görülmektedir. Analiz sonuçları, Bu analizin sonuçları Çatışma Yönetimi Tarzı değişkenine ait diğer boyutlar açısından incelendiğinde, “Kaçınma” “Uzlaşma” ve “Ödün Verme” boyutlarının, “Duygusal Çaba” değişkenini açıklama güçlerinin yeterli ve anlamlı düzeyde olmadığını söylemek mümkündür.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütlerde herhangi bir konuda çatışma yaşanması kimi zaman olumlu, kimi zaman da olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Organizasyonun başarısı için önemli olan husus ise, çatışmanın nasıl yönetildiğidir. Çatışmanın kaynağı doğru tespit edildiğinde ve uygulanacak çatışma yönetim tarzı iyi bir şekilde seçildiğinde, çatışmalardan gelecek olası zararlar engellenebilir, tehditler fırsata dönüştürülebilir.

İşletme çalışanları çatışmaya maruz kaldıklarında, yaşanan çatışmayı kendi lehlerine ya da örgütün lehine çevirmek için bir takım çatışma yönetim tarzlarını kullanabilmektedirler. Bunlar (Rahim, 2002); bütünleştirme (bireyin çatışmanın çözümü konusunda kendisi ve karşı taraf için yüksek düzeyde kaygı duyması), uzlaşma (bireyin kendisi için az, çatışmada olduğu diğer taraf için yüksek düzeyde endişe duyması), hükmetme (Bireyin kendisi için yüksek, karşı taraf için düşük düzeyde endişe duyması), kaçınma (birey kendisi için de,

çatışmada olduğu diğer taraf için de düşük düzeyde endişe duyması) ve ödün vermedir (Bireyin kendisi için de, çatışma halinde olduğu diğer taraf için de ılımlı olmaya gayret etmesi). Örgütsel çatışmanın çözümünde uygulanan bu stratejilerin doğru bir şekilde seçilip uygulanması, çatışmanın varacağı sonucu önemli ölçüde etkileyebilmektedir.

Örgütlerde yaşanan çatışmaların yönetimi, beraberinde etkili bir duygu yönetimini de getirmektedir. Çünkü çatışma, bireyin duygusal dengesini değiştirme gücü yüksek bir deneyimdir ve birey bir yandan duygularını yöneterek çatışmaya yön vermektedir. Kişinin yaşadığı çatışmalar onu öfke, sinir veya strese maruz bırakabilmektedir. Nitekim duygusal çelişkiye düşen bireyler, kimi zaman belirli bir süreden sonra kendilerini içten içe iki yüzlülük, sahtekarlık gibi sıfatlarla tanımlamaya başlamakta, belki de bu nedenle yoğun ve ağır stres altına girerek tükenmişliğe, yabancılaşmaya, işten ayrılma düşüncesine ve rol çatışmalarına doğru sürüklenebilmektedir. Böylesine bir sıkıntı içinde ve baskı altında bulunan bir çalışan, zamanla hem kendisi, hem çevresi ile hem de işi ile çatışma içine girebilmektedir.

Bu çalışmada ise kullanılan çatışma yönetimi stratejisinin, bireyin duygusal emek harcama durumu ile ilişkisi incelenmiştir. Söz konusu ilişkiyi tespit edebilmek amacıyla, Kars İli'nde faaliyet göstermekte olan kamu ve özel nitelikteki tüm bankalarda çalışan 140 birey üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma örneklemeden elde edilen veriler üzerinde yapılan analizlere ilişkin genel sonuçları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.

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

Ölçeklerin yapısal geçerliliğini belirleyebilmek üzere yapılan Açıklayıcı Faktör analizlerinde, Çatışma Yönetimi Tarzı Ölçeği'nin Bütünleştirme, Uzlaşma, Hükmetme, Kaçınma ve Ödün Verme şeklinde 5 faktörlü bir yapı sergilediği ve bu yapının yapısal olarak geçerli olduğu ($KMO=0,867$) görülmüştür. Aynı şekilde Duygusal Emek Ölçeği için yapılan analizler, ölçeğin Duygusal Uyumsuzluk ve Duygusal Çaba şeklinde 2 faktörlü bir yapı sergilediğini ve bu yapının da geçerli nitelikte olduğunu göstermiştir ($KMO=0,722$). Ölçeklerin güvenilirliğini tespit edebilmek üzere yapılan ve Cronbach Alpha ölçütünün esas alındığı güvenilirlik analizlerinde, bu ölçütün Çatışma Yönetimi Tarzı Ölçeği için 0,938 ve Duygusal Emek Ölçeği için 0,744 olduğu görülmüş, dolayısıyla her iki ölçeğin de istatistiksel açıdan güvenilir

olduğu anlaşılmıştır.

Araştırmanın değişkenleri olan Çatışma Yönetimi Tarzı ve Duygusal Emek arasında bir ilişki olup olmadığını tespit edebilmek amacıyla hem ana değişkenler, hem de değişkenlere ait boyutlar üzerinde korelasyon analizleri yapılmıştır. Bu analizlerde ana değişkenler olan Çatışma Yönetimi Tarzı ve Duygusal Emek arasında hesaplanan Pearson Correlation Katsayısı (r) 0,600 olarak tespit edilmiş ve bu iki değişken arasında olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür ($p < 0,01$). Dolayısıyla örnekleme yer alan bireylerin kullandıkları çatışma yönetimi tarzı ile duygusal emek harcamaları arasındaki olumlu yönlü ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmaktadır. *Bu bulgu, örnekleme yer alan bireylerin taraf oldukları çatışmaları çözmek üzere harekete geçmelerinin, onları duygusal emek harcamak zorunda bıraktığını, herhangi bir çatışma çözüm tekniğinin, bireyin duygusal açıdan uyumsuzluk yaşamasına veya bir enerji kaybetmesine neden olabileceğini göstermektedir.*

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

Kullanılan çatışma yönetimi stratejisinin, bireyin duygusal emek

harcama düzeyi üzerinde bir artırıcı veya azaltıcı türde bir etkisi olup olmadığını belirlemek üzere; ana değişkenler arasında Basit Doğrusal Regresyon, değişkenlere ait boyutlar arasında ise Çok Değişkenli Regresyon Analizleri gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları, *araştırmaya katılan bireylerin, çatışmayı yönetmek üzere kullandıkları çözüm stratejisinin, onların duygusal emek harcamalarına yol açtığını, onları gerçekte hissetmedikleri duyguları hissetmeye çalışma yönünde harekete geçirebildiğini göstermektedir.*

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

Regresyon analizleri, her bir boyut bazında ayrı ayrı değerlendirildiğinde, Duygusal Emek değişkenine ait “Duygusal Uyumsuzluk” boyutunu açıklama gücü en yüksek olan Çatışma Yönetimi Tarzı'nın, “Uzlaşma” ($\beta=0,288$, $t=2,620$ ve $p<0,05$) ve “Kaçınma” ($\beta=0,267$, $t=2,455$, $p<0,05$) stratejileri olduğu, dolayısıyla bu stratejilerin “Duygusal Uyumsuzluk” boyutunu olumlu yönde ve anlamlı düzeyde etkiledikleri anlaşılmaktadır. *Bu bulgular; bireyin kendisi için az, karşı taraf için yüksek düzeyde endişe duyduğu ve uzlaşmaya çalıştığı çatışmalarda veya çözüm yöntemi olarak geri çekilip sorumluluğu başkalarının üzerine atma şeklinde bir davranışı uygun gördüğü çatışmalarda, gerçekte hissettiğinden daha farklı duygular yansıtma yoluna başvurabileceğini göstermektedir. Böyle bir bulgu elde edilmesinin nedeninin, uzlaşma stratejisinde karşı tarafın kaygılarının giderilmesinden dolayı kişinin kendi duygularından taviz vermek zorunda kalabilmesi olduğu söylenebilir. Bu da, kişide duygusal uyumsuzluk yaşama hissini artırabilir. Yine kaçınma stratejisinde de görmezden gelme ve umursamama durumları yaşanabileceğinden dolayı kişi farklı duygular yansıtma yolunu tercih edebilir.*

Analizler sonrası ilgi çeken bir bulgu ise, Çatışma Yönetimi Tarzı değişkenine ait “Hükmetme” boyutunun, Duygusal Emek değişkenine ait “Duygusal Uyumsuzluk” boyutunu anlamlı düzeyde, fakat olumsuz yönde etkilediğinin tespit edilmiş olmasıdır ($\beta=-0,272$, $t=2,277$ ve $p<0,05$). Analizlerde, çatışma yönetiminde kullanılan diğer stratejilerin ise katılımcıların duygusal emek harcama düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. *Böyle bir bulgu örneklemda, çatışma yönetiminde “Hükmetme”*

stratejisini, yani kazan-kaybet stratejisini seçerek çatışma halinde olduğu kişiye karşı baskın gelmeyi tercih eden bireylerin, gerçekte hissetmediği duyguları sergileme ihtiyacının azalabileceğini, diğer bir ifadeyle bu tür bir stratejiyi kullanan bireylerin, hislerini gizleme ihtiyacı duymayabileceğini göstermektedir. Çatışmayı yönetmek üzere seçilen bu tarz gereği, kendi kazancı uğruna karşı tarafı neredeyse göz ardı etmesi, böyle bir bulguyu mantıken isabetli kılmaktadır.

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

Yapılan tüm korelasyon ve regresyon analizleri sonrasında araştırma hipotezlerinin kabul edildiği ($H1$ ve $H2$) tespit edilmiştir.

Bu araştırmada, ilgili örneklem dahilindeki bireylerde, çatışma yönetiminde kullanılan stratejilerin, bireylerin duygusal emek harcama düzeyleri üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, işletmelerde çalışan bireylere çatışma yönetimi, duyguların yönetimi ve duygusal zekanın geliştirilmesi gibi konular kapsamında verilecek iletişim ve empati geliştirme eğitimlerin, duygusal emek harcamanın çalışanlar üzerinde olumsuz sonuçların en başından engellenmesinde ve çalışanların performanslarının güçlendirilmesi konusunda etkili olabileceği söylenebilir.

Araştırmada, çatışma yönetiminde hükmetme stratejisini katılımcıların, duygusal uyumsuzluk yaşama düzeylerini azalttığı, ancak bu stratejiyi kullanmanın duygusal çaba harcama, yani derin rol yaparak doğru duyguyu içlerinde hissetme çabalarını güçlendirdiğini ortaya koymuştur. Bu bulgu, çatışma yönetiminde kullanılan stratejiler arasında “Hükmetme” stratejisinin, bireylerin gerçekte hissettiği duygularla, sergilemeleri gereken duyguların birbirine en çok yakınlaştığı strateji olduğunu göstermektedir. Ancak

araştırmanın yapısı gereği, bu durum sadece çatışmayı yöneten taraf için ölçülebilmüş olumlu bir sonuçtur. Bu stratejinin başarılı olması halinde, çatışmayı kaybedecek olan taraf için bu stratejini ne tür sonuçlar doğurabileceği ölçülememiştir. Bu husus, gelecekte yapılacak araştırmalar için bir çıkış noktası olabilir.

Bu araştırmada çatışma yönetiminde kullanılan stratejilerin, bireylerin duygusal emek harcama düzeyleri üzerinde etkisi incelenmiştir. Gelecekteki araştırmalarda, araştırmanın “ilişkiler” kısmında teorik olarak sunulduğu üzere, bu iki değişken arasındaki etkide; “duygu yönetimi”, “duygusal zeka”, “tükenmişlik” veya “işten ayrılma niyeti” gibi değişkenlerin veya ilişkili olabilecek diğer değişkenlerin “aracı etkilerinin” ölçülmesinin, konunun sınırlarını ve dayanaklarını daha da güçlendirebileceği söylenebilir.

7. KAYNAKÇA

- Akçakaya, M. (2003). Çatışma yönetimi ve örgüt verimliliğine etkisi. *Kamu-İş*, 7(2), 2-27.
- Aksu, A. (2003). Örgütsel çatışma yönetimi. *Ege Eğitim Dergisi*, 2(3), 99-107.
- Ashforth, B. E. & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.
- Barutçugil, İ. (2002). *Organizasyonlarda duyguların yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Begenirbaş, M. & Çalışkan, A. (2014). Duygusal emeğin iş performansını ve işten ayrılma niyetine etkisinde kişilerarası çarpıklığın aracılık rolü. *Business and Economics Research Journal*, 5(2), 109-127.
- Begenirbaş, M. & Turgut, E. (2014). İş performansının sağlanmasında çalışanın duygusal emeğinin ve örgütte güven algısının etkileri. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 16(3), 131-149.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı* (2.b.). Ankara: PegemA Yayınları.
- Chu, K. H. L. & Murrmann, S. K. (2006). “Development and validation of the hospitality emotional labor scale”, *Tourism Management*, 27, 1181-1191.
- Eroğlu, E. (2010). Örgütsel iletişimin işgörenlerin duygu gösterimlerinin yönetimine olan etkisi. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 6(3), 1-33.
- Eryeşil, K. & Öztürk, M. (2015). Çatışma yönetiminde kullanılan stratejilerin çalışanların işten ayrılma niyetlerine etkisi: Selçuklu Belediyesi örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 18(1), 137-154.
- Göral, M., Bozkurt, Ö. & Bozkurt, İ. (2015). Örgütsel çatışma yönetiminin tükenmişliğe etkisi: Çağrı merkezi çalışanlarına yönelik bir araştırma. 1. *Ulusal Toplumsal ve Kurumsal Çatışmalar/ Çözümler Kongresi*, 1(1), 163-182.
- Grandey, A. (2000). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110.
- Gross, J. (1998). Antecedent and response-focused emotion regulation: Divergent

- consequences for experience. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(1), 224-237.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: The commercialization of human feeling*. Berkeley and Los Angeles: University of California Pres.
- Karcıoğlu, F. & Alioğulları, Z. (2012). Çatışmanın nedenleri ve çatışma yönetim tarzları ilişkisi". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(3-4), 215-237.
- Kaya, U. & Serçeoğlu, N. (2013). Duygu işçilerinde işe yabancılaşma: Hizmet sektöründe bir araştırma. *Çalışma ve Toplum*, 1, 311-346.
- Kruml, S. D. & Geddes, D. (2000). Exploring the dimensions of emotional labor: The heart of hochschild's work. *Management Communication Quarterly*, 14(8), 8-49.
- Öztaş, U. & Akın, O. (2009). Örgütsel çatışma yönetiminde cinsiyet farklılıkları: Antalya serbest bölgesinde bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 9-24.
- Leech, N. L., Barrett, K. C. & Morgan, G. A. (2005). *SPSS for intermediate statistics, use and interpretation*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Morgan, G., Leech, N. L., Gloeckner, G. W. & Barrett, K. C. (2004). *Spss for introductory statistics, use and interpretation*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Morris, A. J. & Feldman, D.C. (1996). The dimensions, antecedents and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.
- Onay, M. (2011). Çalışanın sahip olduğu duygusal zekasının ve duygusal emeğinin, görev performansı ve bağlamsal performans üzerindeki etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(4), 587-600.
- Özgen, I. (2010). *Turizm işletmelerinde duygusal emek*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Özkan, G. (2013). Çağrı merkezlerinde duygusal emek ve örgütsel iletişim. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 7(4), 64-80.
- Paydak, Ö. (2008). *Yapı şantiyelerinde çatışma yönetimi ve performans ilişkisi: Teorik ve uygulamalı bir çalışma*. Yayımlanmamış doktora tezi, Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Adana.
- Pugh, D. S. (2001). Service with a smile: Emotional contagion in the service encounter. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1018-1027.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict, *The International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235.
- Rahim, M. A. & Magner, N. R. (1995). Confirmatory factor analysis of the styles of handling interpersonal conflict: First-order factor model and its invariance across groups, *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 122-132.
- Sample Size Calculator (2016). 12.10.2016 tarihinde <https://www.surveysystem.com/sscalc.htm> adresinden erişildi.
- Sökmen, A. & Yazıcıoğlu, İ. (2005). Thomas modeli kapsamında yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri ve tekstil işletmelerinde bir alan araştırması. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 1-19.

- Türkay, O., Aydın, Ü. & Taşar, O. (2011). Motivasyonel ve yapısal etkenler altında duygusal emeğin işe bağlılığa etkisi. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(14), 201-222.
- Ünler Öz, E. (2007). *Duygusal emek davranışlarının çalışanların iş sonuçlarına etkisi*. İstanbul: Beta Basım.
- Yıldız, T., Aykanat, Z. & Tüzemen S. (2016). Etik liderliğin sosyal sermaye üzerindeki etkisi üzerine bir araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(2), 229-250.
- Yürür, S. & Ünlü, O. (2011). Duygusal emek, duygusal tükenme ve işten ayrılma niyeti ilişkisi. Aşkın Keser (Ed.). *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(2), 81-104.