

OTEL İŞLETMELERİNDE ÇATIŞMA YÖNETİMİ EĞİTİMİNİN ETKİLİLİĞİ

Sabah BALTA*, Ayşegül BİLGE**, Fisun ŞENUZUN AYKAR***,
Senem YILMAZ****

ÖZ

Otel işletmelerinde çatışma yönetimi eğitiminin etkililiğini belirlemeyi amaçlayan çalışma, yarı deneysel bir araştırma olarak planlanmıştır. Araştırma için gerekli verileri toplamak amacı ile Tanıtıcı Bilgi Formu ve Çatışma Çözme Eğilimi Ölçeği (ÇAÇÖ) kullanılmıştır. Çatışma yönetimi eğitimi 18 saatlik bir programdır. Verilerin değerlendirilmesi, ÇAÇÖ ölçeğinin eğitim öncesi, eğitimden hemen sonra ve eğitim sonrası birinci ay olmak üzere üç uygulaması ile yapılmıştır. Değerlendirmede t testi ve tekrarlı ölçümlerde ANOVA analizleri kullanılmıştır. Sonuçta otel çalışanlarının çatışma çözme eğiliminde istatistiksel olarak anlamlı bir artış olduğu belirlenmiştir. Çatışma yönetimi eğitiminden sonra karşıdaki kişiyi daha iyi dinlediği, odaklanabildiği ve öfke duygusunu daha iyi kontrol ederek çatışmalarını yönetebildikleri söylenebilir.

Anahtar Sözcükler: *Çatışma, Otel Çalışanı, Çatışma Yönetimi Eğitimi,*

EFFECTIVENESS OF CONFLICT MANAGEMENT IN HOTEL BUSINESSES

ABSTRACT

The aim of this research is to define the effectiveness of conflict management education in hotel businesses. The research has been planned as a quasi-experimental (pretest-posttest) research. In order to gather the essential data for the research, Introductory Information Form and Conflict Management Scale (ÇAÇÖ) has been used. Conflict management education includes eighteen-hour education. Evaluation of hotel personnel has been done with three application of ÇAÇÖ scale as pre-education, immediately after education and first month after education. In evaluating the research data, T test has been used and in iterative evaluation, ANOVA analysis has been used. It can be said that after the conflict management education, hotel personnel can listen the other person, focus and control the anger better, and can manage the conflicts.

Keywords: *Conflict, hotel employees, conflict management education,*

* Yaşar Üniversitesi, İİBF, Turizm Rehberliği Bölümü, İzmir, E-posta: sabah.balta@yasar.edu.tr

** Ege Üniversitesi, Hemşirelik Fakültesi, İzmir, E-posta: aysegul.bilge@ege.edu.tr

*** Ege Üniversitesi, Hemşirelik Fakültesi, İzmir, E-posta: fisun.senuzun@ege.edu.tr

**** Yaşar Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, İzmir, E-posta: senem.yilmaz@yasar.edu.tr

GİRİŞ VE ARAŞTIRMA MOTİVASYONU

Otelcilik sektörünün örgütsel yapısına ilişkin son yıllarda önemli derecede değişim yaşanmaktadır (Ross Glenn, 2005). Çalışanların "işyerinde mutluluğu" konusunun önemi yani örgütsel mutluluğun ciddiye alınmasının gerekliliği vurgulanmaktadır. Aksi halde yakında otelcilik sektörünü derinden sarsabilecek bir personel ayaklanması yaşanabileceği düşünülmektedir. Sosyo-ekonomik, sağlık ve güvenlik faktörleri otel çalışanları açısından önemli büyük problem kaynaklarıdır. Çalışma süresinin uzunluğu, işlerin gerektirdiği yeteneklerin sürekli geliştirilmesi ihtiyacı, sıklıkla görülen işletme devri yada şirket birleşmesi yönünde yeniden yapılanmaların getirdiği kadrolama stratejilerinin yarattığı gerginlik, e-posta, text mesajlar, WAP-Wireless (kablolu) uygulamalar gibi yeni teknolojilerin işyerinde ve iş süreçlerinde yaygın kullanımı konuk taleplerine (beklenti ve şikayetler) hızlı ve sabırlı cevap verebilmek yorgun ve moralsiz otel çalışanları üzerinde baskı yaratmaktadır (Ross Glenn, 2005). Ortaya çıkan aşırı baskının (overstress) pek çok davranış bozukluğuna, insan bünyesinde birtakım problemlere ve nihayetinde çatışmaya neden olduğu bilinmektedir (Koçel, 2010). Çatışma halindeki tarafların da (çalışanlar) olaylar konusunda, çoğalarak yayılan bir duygu olan öfke, stres, endişe ve tükenmişlik gibi mutsuzluk hisleri olabilir.

Carpenter ve Halberstadt'ın (2010) yaptıkları tanımlayıcı araştırmada, kişileri öfkeliendiren nedenler hakkında kendi düşüncelerinin anlaşılmasının çok önemli olduğu vurgulanmıştır. Aile, işyeri koşulları, cinsiyet ayrımı, yaşam biçimi, arkadaşlık yanısıra iş ilişkileri de bu duygunun (öfke) nedenleri arasında görülmektedir. Tüm işletmelerde astların üstlerinden ya da üstlerin astlarından iş doyumuna ilişkin olumlu beklentileri vardır. Örneğin banka çalışanları ile yapılan bir araştırmada, yöneticilerin çatışmayı ortadan kaldıran bireyler olmasının beklendiği bildirilmiştir (Görmüş, Derer, Gökakın, Titiz ve Şahin, 2015). Koçel'e göre yönetici, çatışma yönetimi konusunda bilgili olmak zorundadır. Çünkü yöneticilik bir anlamda çatışma yöneticiliğidir. Ortaya çıkan çatışmaları işletme amaçlarına uygun biçimde yönetemeyen bir yöneticinin o organizasyonda uzun süre kalması şüphelidir.

Bir otel işletmesinde özellikle konuklarla yakın iletişim kurarak iş yapan çalışanların stresli ve tükenmişlik durumlarını araştırmak amacıyla yapılan bir diğer araştırmada, çalışanların stres ve tükenmişlik duygusu ile işyerinden ayrılma nedenlerinin pozitif ilişkili olduğu belirlenmiştir (Jung, Yoon ve Kim, 2011). Başka bir araştırmada ise; otelcilik sektöründe belirsizliğin yoğun olduğu görevler, risk içeren tehlikeli çalışma ortamları, adaletsiz iş yükleri gibi iş çevresi faktörlerin çalışanlar için stres ve öfkenin

potansiyel kaynakları olduğu ve bu duyguların iş memnuniyetini olumsuz yönde etkilediği bulguları saptanmıştır (Yavaş, Karatepe ve Babakuş, 2013).

Çalışan stresi konusunun, rekabet ortamında endüstriyel toplumların hızla büyüyen ve yaygınlaşan gündemi olduğunu vurgulayan bir diğer çalışma ise, işletmelerde verimlilik, bireylerin sağlığı, kendilerini işyerinde iyi hissetme hali ve organizasyonların yapısı üzerine stresin negatif etkileriyle ilgilidir (Tıyce, Hing, Cairncross ve Breen, 2013). Araştırmalar gösteriyor ki, işletmelerde huzursuzluk ve derin bir rahatsızlık hissi yaratarak çalışanlarda öfke, stres, şiddet eğilimi, mutsuzluk gibi durumları ortaya çıkarabildiği için çatışma yönetiminin, insan kaynakları stratejilerini kavraması gerektiği görüşü gittikçe güçlenmektedir (Hammer, 2014).

Çatışma yönetimi konusunu işaret ederek organizasyona özgü özel politikalar geliştirdiğini vurgulayan işletme uygulamaları da dikkati çekmektedir (Helms ve Oliver, 2015). Yine bir işyerinde zorbalık içeren davranışların strese neden olduğu ve çalışma ortamında gerginlik yarattığı yönde gözlemlerin işletmeyi çatışma ortamına sürüklediği, bu bağlamda organizasyonu geliştirecek kontrol, destek, roller, ilişkiler döngüsündeki iyi uygulamalarla çatışma yönetiminin önemi ifade edilmektedir (Palferman, 2011).

Çatışma bireyler ya da kuruluşlar arasında düşmanlık, olumsuzluk ve kızgınlık gibi kavramlarla birlikte görülen kaçınılmaz bir durumdur (Turan, Cengiz ve Cengiz, 2015:99). Bazı yazarlar, çok değişik ortamlarda, şekillerde ve düzeylerde ortaya çıkabilen çatışmanın nedenlerinin de çeşitliliğini göz önünde bulundurulunca kesin bir tanımını yapmanın zorluğunu işaret etmişlerdir. Bu noktada işletmelerin organizasyonlarında ortaya çıkabilecek çatışma, iki ya da daha fazla kişi ya da grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak tanımlanabilir (Koçel, 2010). Görülen o ki anlaşmazlık, zıtlasma, uyumsuzluk, birbirine ters düşme çatışmanın birer unsurudur. Oysa ki modern yönetim anlayışına göre bir işletme organizasyonunda çatışmalar her daim var olur. Bunları tamamıyla ortadan kaldırmak mümkün değildir. Bu bağlamda yönetimin asıl görevinin çatışmaları işletmenin başarısına ve gelişmesine katkı sağlayacak yönde çözümlenmesi ve yönetmesi olduğu söylenebilir.

Kuruluşların, geleceğe yönelik rekabet gücü kazanmak için bu konuyla ilgilenmeleri gerekir. Çünkü gelecek hakkında bir bakış açısı yaratmak isteyen işletmelere bugünün yoğun ve sürekli rekabeti, devam eden teknolojik ve bağlamsal değişim ile beraber bu yeni gündemin

Otel İşletmelerinde Çatışma Yönetimi Eğitiminin Etkliliği

önceliği işaret edilmektedir. Biliniyor ki, organizasyonlarda ne kadar çok öfke ve stres olursa, o kadar çok ilkel davranışlara geri dönme eğilimi artar (Senge, 2014). Tüm bu mutsuzluk duygusu durumlarının sonucu olarak işyeri için çatışma, kaçınılmaz ve oldukça önemli bir iletişim sorunu haline gelebilir.

Bu araştırmanın amacı otel işletmelerinde çatışma yönetimi eğitiminin etkililiğini belirlemektir. Araştırma ile çatışma yönetimi eğitiminin otel işletmelerinde, çalışanların çatışma çözme eğilimini ne ölçüde etkilediği diğer bir deyişle çatışmaya yönelik bireysel değerlendirmeleri öğrenilmeye çalışılmıştır.

GEREÇ VE YÖNTEM

Çatışma, otel işletmelerinde çatışma yönetimi eğitiminin etkililiğini belirlemek için yarı deneysel (öntest – sontest) bir araştırma olarak planlanmıştır. Araştırma örneklemini, İzmir ilinde bulunan ve çalışmaya katılmayı kabul eden beş büyük otel işletmesinde görev yapan 127 otel çalışanı oluşturmuştur.

Araştırma verileri, araştırmacılar tarafından hazırlanan bireylerin sosyo-demografik özellikleri, çalışma geçmişleri, çatışmaya yönelik bireysel değerlendirmelerini içeren Tanıtıcı Bilgi Formu ve Çatışma Çözme Eğilimi Ölçeği (Resolution Disposition Inventory Scale) ÇAÇÖ kullanılarak toplanmıştır.

Çatışma Çözme Eğilimi Ölçeği – ÇAÇÖ, Akbalık (2001) tarafından üniversite öğrencilerinin çatışma çözüm becerilerini belirlemek, çatışma çözüm eğitimi ve akran arabuluculuk programlarının değerlendirilmesi amacıyla geliştirilmiş ve geçerlilik - güvenilirlik çalışması yapılmıştır. 55 maddeden oluşan dört dereceli (1,2,3,4 şeklinde puanlanan) likert tipinde bir ölçektir. Ölçeğin yetişkinler içinde kullanılabileceği belirtilmiştir. Ölçeğin Cronbach-Alpha güvenilirlik katsayısı 0,91 olarak bulunmuştur. Ölçeğin korelasyon değerleri 0,27 ile 0,57 arasındadır. Ölçek, öğrencilerin çatışma yaşadığı kişiyi anlamaya çalışma, dinleme becerileri, her iki tarafında gereksinimlerine odaklanma, sosyal uyum, öfke kontrolü olarak beş alt boyuta ayrılmıştır. Ölçekten elde edilebilecek en düşük puan 55, en yüksek puan ise 220'dir. Ölçeğin kendisinden ve alt ölçeklerinden alınan puanlarının yüksek olması olumlu olarak değerlendirilmektedir.

Çatışma yönetimi eğitimi 18 saatlik bir eğitimi içermektedir. Otel çalışanlarının değerlendirilmesi, ÇAÇÖ ölçeğinin eğitim öncesi, eğitimden hemen sonra ve eğitim sonrası birinci ay olmak üzere üç uygulaması ile yapılmıştır.

Sabah Balta, Ayşegül Bilge, Fisun Şenuzun Aykar, Senem Yılmaz

Araştırmadan elde edilen verilerin Statistical Package For the Social Science (SPSS 22.0) ile çözümlenmiş ve anlamlılık düzeyi 0,05 olarak alınmıştır. Araştırma verilerinin değerlendirilmesinde t testi ve tekrarlı ölçümlerde ANOVA analizleri kullanılmıştır. Araştırmanın uygulanabilmesi için otel işletmelerinden gerekli yazılı izin alınmıştır. Araştırmaya katılan bireylerin tümüne araştırma ve amacı hakkında bilgi verilmiş, gönüllü katılım sağlanmıştır.

BULGULAR

Tablo 1: Otel Çalışanlarının Bazı Sosyo-Demografik Özelliklerinin Dağılımı

ÖZELLİKLER	Sayı	%
Yaş ($\bar{X} \pm SD$)	32 ± 7,90	
Cinsiyet		
Kadın	45	35,4
Erkek	82	64,6
Eğitim Durumu		
Düz Lise	22	17,3
Meslek Lisesi	21	16,5
Üniversite	69	54,3
Diğer	15	11,8
Medeni Durum		
Evli	63	49,6
Bekar	61	48,0
Boşanmış	3	2,4
Çocuk Durumu		
Evet	50	39,4
Hayır	77	60,6
Aile Yapısı		
Çekirdek	106	83,5
Geniş	17	13,4
Diğer	4	3,1
Gelir Durumu		
500-700 TL	3	2,4
701-900 TL	6	4,7
901-1200 TL	56	44,1
1201 - ↑ TL	62	48,8
TOPLAM	127	100,00

Araştırma kapsamına alınan otel çalışanlarının yaş ortalaması $\bar{X} = 32 \pm 7,90$; %64,6'sının erkek, %54,3'ünün üniversite mezunu, %49,6'sının evli, %60,6'sının çocuk sahibi olmadığı, %83,5'inin çekirdek aile yapısının sahip oldukları ve %48,8'inin aylık 1.201 TL ve üzeri gelirinin olduğu saptanmıştır (Tablo 1).

Otel İşletmelerinde Çatışma Yönetimi Eğitiminin Etkliliği

Tablo 2: Otel Çalışanlarının Mesleki Özelliklerin Dağılımı

ÖZELLİKLER	Sayı	%
Çalışma Yılı ($\bar{X} \pm SD$)	11,74 \pm 7,86	
Otel'de Çalışma Yılı		
0-3 ay	15	11,8
4-6 ay	5	3,9
7-11 ay	13	10,2
1-3 yıl	34	26,8
3 yıl - \uparrow	60	47,2
Çalışılan Bölümün Uygun Olma Durumu		
Evet	114	89,8
Hayır	13	10,2
TOPLAM	127	100,00

Araştırma kapsamındaki otel çalışanlarının bu sektörde toplam çalışma yılı ortalamaları $\bar{X} = 11,74 \pm 7,86$ olarak saptanmıştır. Otel çalışanlarının %47,2'sinin şu anda görev aldıkları otelde üç yıldan daha uzun süredir çalıştıkları ve %89,8'inin şu anda çalıştıkları bölümü kendileri için uygun buldukları belirlenmiştir (Tablo 2).

Tablo 3: Otel Çalışanlarının Birinci, İkinci, Üçüncü Uygulama Çatışma Çözme Ölçeği Genel ve Alt Boyutları Puan Ortalamalarının Değerlendirilmesi

ALT BOYUTLAR	Birinci	İkinci	Üçüncü	F	p
	$\bar{X} \pm SD$	$\bar{X} \pm SD$	$\bar{X} \pm SD$		
Çatışma Yaşadığı Kişiyi Anlamaya Çalışma Becerisi	21,91	21,97	22,31	1,251	,000
Dinleme Becerisi	21,42	21,46	22,59	1,842	,000
Her iki Tarafın Gereksinimlerine Odaklaşma Becerisi	17,09	17,85	20,38	1,428	,000
Sosyal Uyum Becerisi	19,52	20,36	20,38	1,828	,000
Öfke Kontrol Becerisi	11,30	12,00	13,59	1,601	,000
GENEL	91,69	95,15	96,86	3,065	,000

Otel çalışanlarının çatışma çözme eğilimi genel ve alt boyut puan ortalamalarının birinci uygulama ve çatışma yönetimi sonrası ikinci ve üçüncü uygulama sonrasında istatistiksel olarak anlamlı bir artış gösterdiği Tablo 3'de gösterilmektedir ($p < 0.05$).

TARTIŞMA

Otel organizasyonlarında çatışma yönetimi eğitiminin etkililiğini belirlemek amacıyla yapılan bu araştırmaya dahil olan bireylerin yetişkin olduğu ($\bar{X} = 32 \pm 7,90$), çoğunun erkek, üniversite mezunu, çekirdek aileye sahip ve çocuk sahibi olmayan bireyler olduğu görülmektedir. Katılımcıların yarıya yakınının evli ve maddi kazançlarının ise düşük olduğu söylenebilir (Tablo 1). Tüm bu sonuçlar çatışma kavramı için olumlu ve olumsuz veriler olarak değerlendirilebilir.

Katılımcıların kurumlarında uzun süredir ($\bar{X} = 11,74 \pm 7,86$) çalışması ve yarıya yakınının ise son çalıştığı otelde üç yıldan daha uzun zamandır çalışıyor olması istenen bir durumdur (Tablo 2). Üç yıl işe adaptasyonu tamamlama açısından yeterli bir süredir. Otel çalışanlarının öfke düzeylerinin araştırıldığı bir çalışmada, çalışanların buldukları işletmede %43,9'unun bir ile üç yıldan beri çalıştıkları belirtilmiştir (Doğan, Üngüren ve Algür, 2010).

Otel çalışanların birinci, ikinci, üçüncü uygulama çatışma çözme beceri düzeyi değerleri incelendiğinde; birinci uygulama çatışma çözme beceri düzeyi $\bar{X} = 91,69$, ikinci uygulama çatışma çözme beceri düzeyi $\bar{X} = 95,15$ ve üçüncü uygulama çatışma çözme beceri düzeyi $\bar{X} = 96,86$ olarak saptanmıştır. Elde edilen değerlerle yapılan tekrarlı ölçümlerde varyans analizi sonucunda istatistiksel olarak oldukça önemli bir fark saptanmıştır ($F = 3,065$, $p < 0,05$) (Tablo 3). Şahin ve Ekinci'nin (2011) yaptığı bir araştırmada çatışma yönetimine yönelik verilen eğitimin, bireylerin çatışma çözme becerilerinde anlamlı ve olumlu değişiklikler yaptığı saptanmıştır. Araştırmada çatışma çözme becerisinin olumlu yönde arttığı, çatışma çözme becerisinin alt düzeyde olduğu, buna rağmen eğitimin etkili olduğu belirlenmiştir.

Oteller, misafirlerinin konaklama, yeme içme gibi fiziksel gereksinimler ile özellikle eğlence ve sportif aktiviteleri içeren sosyal gereksinimlerini gideren mekanlardır (Kozak, Kozak Akoğlan, Kozak, 2015). Otel işletmelerinin bireylerin kısa ya da uzun süreli konaklama için kullandıkları konfora sahip hizmet kuruluşları olduğu söylenebilir. Bu hizmeti verebilmek için otel çalışanlarının hızlı, çözüm odaklı ve kendini

Otel İşletmelerinde Çatışma Yönetimi Eğitiminin Etkliliği

yönetebilen bireyler olması gerekir. Bunu sağlayabilmek pek mümkün olmadığında, kişinin kendisiyle ve kişilerarası çatışmalar ortaya çıkabilir. Çatışma kişilerarası ilişkilerde bir çok nedenle ortaya çıkabilmektedir. Buss (1989) yaptığı araştırmada çatışma değişkenlerini araştırmış, gereksinimlerin, ihmalin, kötü niyetli olmanın, düşüncesizliğin ve benmerkezci olmanın çatışmayı ortaya çıkardığını saptamıştır. Yapılan bir başka çalışmada işyerinde saldırganlığın nedenlerinin başında iş stresinin, iş ilişkisi, iş doyumsuzluğu ve çatışmanın geldiği belirtilmiştir (Glomb, 2002). Otel işletmelerinde özellikle bireylerarası ve gruplararası çatışma değişik zamanlarda ya da aynı anda yaşanmaktadır (Topaloğlu ve Boylu, 2006). Otel işletmesinde çatışmanın kaynakları genellikle kişilerarası iletişim ile ilgilidir. Bu çatışmalar yönetsel ve işleyişle ilgili ortaya çıkabilmektedir. Özellikle bireylerin kişilik özellikleri de çatışmaya etkindir (Özkalp ve Kirel, 2001: 391). Kişinin iç çatışmaları kişiler arası çatışmalara neden olabilmektedir. Bu durum kurumlarda yönetsel sorunlara zemin hazırlayabilir (Topaloğlu ve Boylu, 2006).

Otel çalışanlarının birinci, ikinci, üçüncü uygulama sonrasında çatışma yaşadığı kişiyi anlama beceri düzeyleri incelendiğinde; birinci uygulama çatışma yaşadığı kişiyi anlama beceri düzeyi $\bar{X} = 21,91$, ikinci uygulama çatışma yaşadığı kişiyi anlama beceri düzeyi $\bar{X} = 21,97$ ve üçüncü uygulama çatışma yaşadığı kişiyi anlama beceri düzeyi $\bar{X} = 22,31$ olarak saptanmıştır. Elde edilen değerlerle yapılan tekrarlı ölçümlerde varyans analizi sonucunda istatistiksel olarak oldukça önemli bir fark saptanmıştır ($F=1,251$, $p<0,05$) (Tablo 3). Araştırmada çatışma çözme becerilerinden karşıdaki kişiyi anlama becerisinin olumlu yönde arttığı, bu becerinin alt düzeyde olduğu, buna rağmen eğitimin etkili olduğu belirlenmiştir. Araştırma sonunda çatışma yaşadığı kişiyi daha iyi anladığı söylenebilir.

Otel çalışanların birinci, ikinci, üçüncü uygulama dinleme beceri düzeyleri incelendiğinde, birinci uygulama dinleme beceri düzeyi $\bar{X} = 21,42$, ikinci uygulama dinleme beceri düzeyi $\bar{X} = 21,46$ ve üçüncü uygulama dinleme beceri düzeyi $\bar{X} = 22,59$ olduğu saptanmıştır. Elde edilen değerlerle yapılan tekrarlı ölçümlerde varyans analizi sonucunda istatistiksel olarak oldukça önemli bir fark saptanmıştır ($F=1,842$, $p<0,05$) (Tablo 3). Araştırmada çatışma çözme becerilerinden dinleme becerisinin olumlu yönde arttığı, bu becerinin alt düzeyde olduğu, buna rağmen eğitimin etkili olduğu belirlenmiştir.

Otel çalışanların birinci, ikinci, üçüncü uygulama her iki tarafın gereksinimlerine odaklaşma beceri düzeyleri incelendiğinde, birinci uygulama her iki tarafın gereksinimlerine odaklaşma beceri düzeyi $\bar{X} = 17,09$, ikinci uygulama her iki tarafın gereksinimlerine odaklaşma beceri düzeyi $\bar{X} = 17,85$ ve üçüncü uygulama her iki tarafın gereksinimlerine odaklaşma beceri düzeyi $\bar{X} = 20,38$ olduğu saptanmıştır. Elde edilen değerlerle yapılan tekrarlı ölçümlerde varyans analizi sonucunda istatistiksel olarak oldukça önemli bir fark saptanmıştır ($F=1,428$, $p<0.05$) (Tablo 3). Araştırmada çatışma çözme becerilerinden karşıdaki kişiyi odaklanma becerisinin olumlu yönde arttığı, bu becerinin alt düzeyde olduğu, buna rağmen eğitimin etkili olduğu belirlenmiştir.

Otel çalışanların birinci, ikinci, üçüncü uygulama sosyal uyum beceri düzeyleri incelendiğinde, birinci uygulama sosyal uyum beceri düzeyi $\bar{X} = 19,52$, ikinci uygulama sosyal uyum beceri düzeyi $\bar{X} = 20,36$ ve üçüncü uygulama sosyal uyum beceri düzeyi $\bar{X} = 20,38$ olduğu saptanmıştır. Elde edilen değerlerle yapılan tekrarlı ölçümlerde varyans analizi sonucunda istatistiksel olarak oldukça önemli bir fark saptanmıştır ($F=1,828$, $p<0.05$) (Tablo 3). Araştırmada çatışma çözme becerilerinden karşıdaki kişiyi sosyal uyum becerisinin olumlu yönde arttığı, bu becerinin alt düzeyde olduğu, buna rağmen eğitimin etkili olduğu belirlenmiştir.

Otel çalışanların birinci, ikinci, üçüncü uygulama öfke kontrolü beceri düzeyleri incelendiğinde, birinci uygulama öfke kontrolü beceri düzeyi $\bar{X} = 11,30$, ikinci uygulama öfke kontrolü beceri düzeyi $\bar{X} = 12,00$ ve üçüncü uygulama öfke kontrolü beceri düzeyi $\bar{X} = 13,59$ olduğu saptanmıştır. Elde edilen değerlerle yapılan tekrarlı ölçümlerde varyans analizi sonucunda istatistiksel olarak oldukça önemli bir fark saptanmıştır ($F=1,601$, $p<0.05$) (Tablo 3). Yapılan bir çalışmada öfkesini kontrol edemeyen bireylerin diğer çalışanlara göre iş yerlerinde müşterileri ile daha çok çatışma yaşadığı saptanmıştır (Sliter, Pui, Sliter ve Jex, 2011). Öfke duygusu ve çatışma yaşama birbirini etkileyen kavramlardır. Özellikle öfkenin kontrol edilememesi çatışma sürecini olumsuz etkilemektedir ve çatışmanın yıkıcı sonuçlarının ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Çam ve Akgün, 2007). Emniyet personeline çatışma ve öfke ilişkisinin araştırıldığı bir çalışmada, katılımcıların çatışma yönetiminde kişilerarası durumdan çok içsel çatışma yaşadıkları belirtilmiştir. Bu polis memurlarına yönelik öfke yönetiminde eğitiminde bilişsel kendini kontrol tekniklerinin faydalı olduğu vurgulanmıştır. Bu

Otel İşletmelerinde Çatışma Yönetimi Eğitiminin Etkililiği

teknikte önce ağrı ve anksiyeteyi uyaran olarak verip stres aşılansmış, buna bağılı öfke deneyimleri sorularak polislerin öfke yatkinlikları değerlendirilmiştir (Novaco, 1977). Otel işletmeleri çalışanları ile yapılan bu araştırmada, katılımcıların çatışma çözme becerilerinden öfke kontrol becerilerinin olumlu yönde arttığı, bu becerinin alt düzeyde olduğu, buna rağmen eğitimin etkili olduğu belirlenmiştir. Bu durumda öfke eğitimi ile beraber çatışma çözme becerilerinin geliştirilmesine yönelik eğitiminde verilmesinin etkili olduğu düşünülmektedir. İşletmelerde çatışma yönetimi stratejilerinin araştırıldığı başka bir çalışmada da, sağlık sorunlarına yönelik hizmet sunan profesyonellerin yaşanan çatışmayı çözümlmek için uzlaşma, kaçınma, uyma gibi temel stratejileri kullandığı belirlenmiştir (Turan vd., 2015).

Otel çalışanlarının çatışma yönetimi eğitimi sonrası gerek çatışma çözme beceri türleri, gerekse diğer izlem değerleri incelendiğinde, katılımcıların çatışma çözme becerileri türlerinin tamamında olumlu gelişmeler kazanmışlardır. Tüm veriler değerlendirildiğinde, otel çalışanlarının en çok "karşıdaki kişiyi dinleme becerisini" kullandıkları görölse de, çatışma çözme becerilerinin, "odaklanma becerisi" ve "öfke kontrolü becerisinde" olduğu söylenebilir.

SONUÇ

Sonuç olarak otel çalışanları çatışma yönetimi eğitiminden sonra karşıdaki kişiyi daha iyi dinlemekte, odaklanabilmekte ve öfke duygusunu daha iyi kontrol ederek çatışmalarını yönetebilmektedirler. Organizasyonlarda insani sorunların çözümünden sadece çalışanlar değil işletmelerde karlı çıkacaktır. Çalışanların birbiriyle ilişkilerini etkili yönetemedikleri ve anlaşmazlıkları çözümlmeye yönelik tutum geliştirmedikleri taktirde işletmeler büyük zarar görebilirler (Yeniçeri, 2006). Çatışmaları etkin şekilde yürütebilen kişiler, güçlü duyguların neden olduğu "yangınları söndürebilir" ve düşük güven ortamlarında bile "inanılrlık" sağlayabilirler (Price ve Lisk, 2014). İşte bu noktada çatışma yönetimi farkındalığının önemi ve çatışma yönetimi becerilerinin, organizasyonlar ile çalışanlar bağlamında kazan-kazan sonuçları elde etme olasılığını artıracığı söylenebilir. Çatışma etkili bir şekilde yönetildiğinde taraflar arasında empati, anlayış ve güven oluşturabilir. Bu bir anlamda işbirliklerine ve yeni – yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasına yol açabilir. Otel çalışanlarının çatışma yönetimi eğitimi alması ve bu konuda yeteneklerini geliştirmeleri hem üyesi oldukları çalışma ekiplerine, hem de işletme müşterileriyle ilişkilerine yani tüm organizasyona büyük kazanım sağlayabilir.

KAYNAKÇA

- Akbalık, G. (2001). Çatışma Çözme Ölçeğinin (Üniversite Öğrencileri Formu) Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması. *Türk Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik Dergisi*, 2(16), 7-13.
- Buss, D.M. (1998). Conflict Between the Sexes: Strategic Interference and the Evocation of Anger and Upset. *J Pers Soc Psychol*. May 56(5), 735-747.
- Carpenter S. ve Halberstadt A.G. (1996). What Makes People Angry? Laypersons' and Psychologists' Categorisations of Anger in the Family. (Published online: 10 Sep 2010), *Cognition and Emotion*, 10(6),627-656, DOI: 10.1080/026999396380088.
- Çam, O. ve Akgün, E. (2007). Kişilerarası İlişkilerde Çatışma ve Çatışma Çözme Yönetimi. *Ege Üniversitesi HYO Dergisi*, 23(2), 207-221.
- Doğan, H., Üngüren, E. ve Algür, S. (2010). Öfke ve Empati İlişisine Yönelik Otel Zincirinde Bir Araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(3), 277-298.
- Glomb, T.M. (2002). Workplace Anger and Aggression: Informing Conceptual Models with Data from Specific Encounters. *J Occup Health Psychol.*, 7(1), 20-36.
- Görmüş A.Ş., Derer E., Gökakın E., Titiz A. ve Şahin T. (2015). Bankacılık Sektöründe Astların Yöneticilerinin Mevcut Liderlik Davranışları İle İdeal Liderlik Davranışlarına İlişkin Algılamaları. *Optimum Journal of Economics and Management Sciences*, 2(1), 1-142(1), 1-14.
- Hammer, M. (2014). Yönetimin Sonunun Ötesinde. Rowan Gibson (Ed.), *Rethinking The Future-Geleceği Yönetmek* (147-160). İstanbul: Yakamoz Kitap.
- Helmes, S.W. and Oliver, C. (2015). Radical Settlements to Conflict: Conflict Management and Its Implications for Institutional Change. *Journal of Management and Organization*, July 2015, 21(4), 471-494. DOI: 10.1017/jmo.2015.12.
- Jung, H.S., Yoon, H.H. and Kim, Y.J. (2012). Effects of Culinary Employees' Role Stress on Burnout and Turnover Intention in Hotel Industry: Moderating Effects on Employees' Tenure. *The Service Industries Journal* (Published online: 13 Jun 2011), 32(13), 2145-2165., DOI: 10.1080/02642069.2011.574277.
- Koçel, T. (2010). İstanbul Kültür Üniversitesi İşletme Yöneticiliği. (Genişletilmiş 12. Baskı). İstanbul: Beta Basım.
- Kozak, N., Kozak Akoğlan, M., Kozak, M.(2015). Genel Turizm İlkeler-Kavramlar. Detay Yayıncılık.

Otel İşletmelerinde Çatışma Yönetimi Eğitiminin Etkilliliği

- Novaco, R.W. (1977). A Stress Inoculation Approach to Anger Management in the Training of Law Enforcement Officers. *Am J Community Psychol.* Sep, 5(3), 327-46.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2001). Örgütsel Davranış. Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık Ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, Yayın No. 149, Eskişehir.
- Palferman, D. (2011). Managing Conflict and Stress in the Workplace: Theory and Practice. *Legal Information Management*, June 2011, 11(2), 122-125. DOI: 10.1017/S1472669611000417.
- Price, R. ve Lisk, R. (2014). 4/4'lük Lider; Üstün Performans Gösteren Bir Lider Olabilmek İçin Bilmeniz Gereken Herşey - Hasan Tahsin Güngör'ün Önsözü İle. İstanbul: İş Kavramları Danışmanlık Hizmetleri Ltd.Şti.
- Ross Glenn, F. (2005). Tourism Industry Employee Work Stress—A Present and Future Crisis, *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 19(2-3), 133-147, DOI: 10.1300/J073v19n02_11
- Senge, P. (2014). İğne Deliğinden. Rowan Gibson (Ed.), *Rethinking The Future-Geleceği Yönetmek*. İstanbul: Yakamoz Kitap.
- Sliter, M.T., Pui, S.Y., Sliter, K.A. ve Jex, S.M. (2011). The Differential Effects of Interpersonal Conflict from Customers and Coworkers: Trait Anger As A Moderator. *J Occup Health Psychol.* Oct, 16(4), 424-40.
- Şahin, Ö.A. ve Ekinci, M. (2011). Çatışma Çözme Eğitiminin Hemşirelik Öğrencilerinin Çatışma Çözüm Becerisine Etkisi (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Ens. Psikiyatri Hemşireliği AD, Erzurum.
- Tiyce, M., Hing, N., Cairncross, G. ve Breen, H. (2013). Employee Stress and Stressors in Gambling and Hospitality Workplaces. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism* (Published online: 27 Feb 2013), 12(2), 126-154, DOI: 10.1080/15332845.2013.752708.
- Topaloğlu, C. ve Boylu, Y. (2006). Örgütsel Çatışmaların Türleri: Otel İşletmeleri Açısından Ayrıntılı Bir İnceleme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (İlke)*, Bahar, Cilt 16.
- Turan, M., Cengiz, E. ve Cengiz, S. (2015). A Study on the Relationship Between the Strategies of Conflict Management and the Leadership Styles of Emergency, Rescue and Intervention Employees: an Example of Erzurum Province, *Int.J.Eco. Res.*, 6(1), 99-111.
- Yavaş, U., Karatepe, O.M. ve Babakuş E. (2013). Correlates of Nonwork and Work Satisfaction Among Hotel Employees: Implications for

Sabah Balta, Ayşegül Bilge, Fisun Şenuzun Aykar, Senem Yılmaz

Managers. Journal of Hospitality Marketing & Management, 22(4), 375-406, DOI: 10.1080/19368623.2012.667596.

Yeniçeri, Ö. (2006). Çalışanların Örgütlerde Karşılaştığı İnsani Sorunlar ve Yönetim. Yönetimde Yeni Yaklaşımlar. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık, 193-209.