

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNETİMİNİN TÜKENMİŞLİK ETKİSİ : ÇALIŞMA MERKEZİ ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Murat GÖRAL¹

Öznur BOZKURT²

İhan BOZKURT³

Özet

Örgütsel çatışma kaçınılmaz olarak tüm kurumlarda ortaya çıkabilen bir olgudur. Çatışmalar yönetim tarzlarına göre olumlu ya da olumsuz sonuçlar vermektedir. Bu çalışmada çatışma yönetimi türlerinin çalışanların tükenmişliğine etkisi incelenmiştir. Araştırmaya katılan telefon operatörü çalışanlarının orta düzeyde tükenmişliğe sahip olukları ve bu tükenmişlik üzerinde çatışma yönetim türlerinin etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Özellikle hükmetme, kaçınma ve ödün verme şeklinde çatışmaların çözümlenmesi tükenmişliği artırırken, tümleştirme ve uzlaşma şeklinde çatışmaların çözülmesi tükenmişliği azaltmaktadır. Demografik özellikler açısından tükenmişliğin yalnızca cinsiyet açısından farklılık gösterdiği ve bu farklılığında erkeklerin kadınlara oranla daha yüksek oranda tükenmişlik yaşamasından kaynaklandığı bulunmuştur. Düşük kişisel başarı kaynaklı tükenmişliğin en sık yaşanan tükenmişlik türü olduğu ve çatışmaların çözümünde de en sık tümleştirme yönteminin kullanıldığı araştırma sonucunda ortaya çıkan bir diğer bulgu olmuştur.

Anahtar Kelimeler: Çatışma, Örgütsel Çatışma, Çatışma Yönetim Türleri, Tükenmişlik, Tükenmişlik Boyutları

1 Öğr. Gör. Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Turizm Bölümü mgoral@bingol.edu.tr

2 Yrd. Doç. Dr. Düzce Üniversitesi İşletme Fakültesi Sigortacılık ve Sosyal Güvenlik Bölümü,
oznurbozkurt@duzce.edu.tr

3 Psikolog, Sakarya Üniversitesi Tıp Fakültesi Eğitim Araştırma Hastanesi ilhanbozkurt79@mynet.com

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CONFLICT ON BURNOUT: A RESEARCH ON CALL CENTER WORKERS

Abstract

Conflict is a case that may take place inevitably in any institution and may cause positive or negative results according to management styles. In this study, conflict management types were examined as effect on the employee burnout. The sample of research has a medium level burnout and reached the conclusion that the effect of type of conflict management on the burnout. Especially, domination, avoidance and compromising have been reasing burnout, while integration has been reducing. In context of demographics,, only gender differs and it has been found that this difference arises from males encounter burnout more than females. The most common type of burnout is low personal accomplishment burnout type. The another finding of research results the most common method of resolution of the conflict is integrating method.

Keywords: Organizational Conflict, Methods of Conflict Management , Burnout, Dimensions of Burnout.

1.Giri

Günümüze kadar çatışma ile ilgili yaklaşımlar incelendiğinde temel olarak üç görüşün netleştiği söylenebilir. Bunlardan ilki geleneksel görüş, çatışmanın istenmeyen bir durum olduğu işletmeleri daima negatif yönde etkilediği ve performanslarını düşürdüğü temeline dayanmaktadır. Bu yüzden çatışma işletmelerin kaçınmalarının gerektiği bir durumdur. Bu görüşte çatışma hep şiddet tahrip ve yıkım gibi kavramlarla ilişkilendirilmiştir. Çatışma, kontrol edilmeli azaltılmalı ve en sonunda da tamamen yok edilmelidir. Bu doğrultuda geleneksel görüş, yöneticiye olası çatışmaları önleme ve var olan çatışmaları ise otoriter bir tavır sergileyerek bastırma sorumluluğunu yüklemiştir.

İkincisi olan davranışsal görüş ise 1940 lı yılların sonlarında ortaya çıkmış ve 1970 lere kadar etkisi devam etmiştir. Bu görüş çatışmanın doğal ve işletmeler için kaçınılmaz bir süreç olduğunu ayrıca çatışmanın sadece negatif etkilerinin bulunmadığını aynı zamanda nasıl yönetildiğine bağlı olarak pozitif etkilerinin de bulunabileceğini ileri sürmüştür. Çatışma belli bir düzeyde tutulabilirse performansı artıracaktır. Ancak bu düzey aşılr ve ya çözümsüz bırakılırsa performansı düşürecektir. Bu yaklaşım çatışmanın kabulünü ve ortaya çıkmasının rasyonelize edilebileceğini savunur. Çatışmanın olası getirilerinden dolayı yöneticiler onu bastırmak ve yok etmek yerine onu etkin biçimde yönetebilmeye odaklanmalıdır.

Etkileşimci yaklaşım olarak da tanımlanan son yaklaşım ise çatışmanın performansı artırabilmek için gerekli olduğunu savunur.

Davranışsal yaklaşım çatışmayı kabul ederken etkileşimci yaklaşım kabul etmenin de ötesinde sürekli ahengin, huzurun sakinliğin zamanla beraberinde statik ilgisiz durağan ve yeniliğe cevap veremeyen bir sistemi getireceğinden çatışmayı teşvik eder. Bu yaklaşım yaratıcılığın yenilikçiliği ve eleştirel bakışı geliştirmek için yöneticileri çatışmayı sürekli kabul edilebilir bir düzeyde tutmaları konusunda cesaretlendirir.

Sinyalleri ve belirtileri fark edilmeyebilir ancak çatışma yine de vardır. Herhangi bir organizasyon ya da birey farkında oldukları ve ya farkında olmadıkları bir çatışmanın içinde rol sahibidir. hangi bir çatışmada rol alırlar. Çatışma yeniliği teşvik eden gücün ana kaynağı olabileceği gibi örgütler için yıkıcı bir potansiyele de sahiptir(Hoelscher ve Comer, 2002). Kuşkusuz bu yıkıcı etkinin sonuçlarından biri tükenmişliktir. Tükenmişlik herkesin üzerinde birleştiği tek tanımı olan bir kavram olmamasına karşın yine de psikolojik bir sendrom olduğu konusu genel kabul görmüştür. Bireyin dış baskılarla mücadele edebilecek iç kaynaklarının yetersiz kalma durumu olarak tanımlanabilir. Gerek fiziksel, psikolojik gerekse sosyal olsun bu dış baskıların türü fark etmeksizin bireyi tükenme durumuna getirebilir. Bu bağlamda örgütsel çatışma da türüne ve kaynağına bağlı olarak tüm bu dış baskıları meydana getirebilir bir niteliğe sahiptir. Bu nedenle örgütsel çatışma bireylerin tükenmişlik sendromu yaşamasıyla yakından ilgili olabileceği düşüncesinden hareketle bu çalışmada bu iki kavramın

birbiriyle ilişkisi incelenmiştir. Bu incelemenin verilerin analiz boyutuyla ilgili sonuçlar verilmeden evvel her iki kavramında kaynakları, sonuçları ve türleri gibi noktalardan bir literatür araştırması yapılarak kavramlar arasındaki ilişkiyi güçlendirecek bir zemin hazırlanmıştır.

2. Örgütsel Çatışma

Örgütler için kaçınılmaz olan çatışma kaçınılması gereken bir süreç değildir. Eğer kontrollü bir düzeyde tutulabilir ve yönetilebilirse performansı artırıcı bir işlev görmektedir. Çatışmanın belirli bir düzeyde tutulabilmesi içinde birtakım stratejilerin ve tekniklerin kullanılması sürecine çatışma yönetimi denmektedir (Robbins ve Judge, 2007: 513). Çatışmayı bu şekilde ele aldığımızda, bu oluşumun, çatışma sayesinde örgütlerde değişik içerikli davranış biçimlerinin ve karar seçeneklerinin ortaya çıkarılması açısından bir esneklik sağladığı ve bireylerin yaratıcılığının güçlendirildiği, uzmanlık alanlarının örgütün tüm düzeyine yayılmasına olanak sağladığı bir süreç olduğu ifade edilebilir (Huczynski, 1991, s. 573-574).

Çatışma yönetimi sistematik bir süreç olmasına karşın çoğu zaman insanların çatışma durumlarında yaklaşımları da çatışma yönetiminin birer unsuru olarak ele alınmaktadır. Bu yaklaşımlar bu çalışma kapsamında, kaçınma, ödün verme, hükmetme, uzlaşma ve tümleştirme olmak üzere beş başlık altında incelenmiştir.

2.1. Kaçınma:

Çatışmayı ortadan kaldırmak için kullanılan en doğal yol, çatışmadan kaçınılmasıdır. Kaçınma yöntemini uygulayan taraf çatışma konusunda, bilinçli olarak, herhangi bir eylemde bulunmaz ve çatışma durumunun dışında kalmaya çalışır (McKenna, 1995, s.23). Kaçınılmaz bir biçimde çatışma çıkmış ise; ya buldukları bu ortamı terk eder ya da çok önemli uğraşları varmış gibi, başka hiçbir şeyle ilgilenmeyip, sadece yaptıkları ise bakarlar. Aslında; çatışan taraflarla konuşulduğunda, sanki hiçbir anlaşmazlık yokmuş gibi, sessiz kaldıkları ya da çatışmayı inkar ettikleri görülür. Kaçınma sonucu görmezden gelinen sorunlar çözülmedikleri için zamanla etkileri daha yıkıcı çatışmalar yaratacak forma dönüşebilirler. Çatışmadan sürekli kaçınanlar kendilerini zayıf hissederler, engellemeler ve problemlerle mücadele için kendilerini güçlü hissetmezler (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005:6).

2.2. Uzlaşma:

Uzlaşma, çatışan tarafların kendi çıkarlarından vazgeçerek ortak çıkarlar doğrultusunda birleşmeleridir (Robbins, 2003, s.169). Her iki taraf da karşılıklı olarak kabul edilebilir bir düşünce oluşturabilmek için ortak fedakarlık yoluyla verip almayı ve paylaşmayı kabul eder. Dolayısıyla kesin olarak kazanan ya da kaybeden bir taraf yoktur (Rahim vd. 2000, s.12).

2.3. Tümlerme Stratejisi:

Tümlerme(Bütünleştirme) stratejisinin temelinde, kartları ortaya konulması vardır. Kabul edilebilir bir çözüm için her iki tarafta anlaşmazlık sebebi olan hususları ortaya koyar ve problemi ortadan kaldıracak bir yapıcı bir sonuca ulaşmayı amaçlarlar (Karip, 2003;65). Her iki tarafta problemin kaynağını, nedenlerini ve farklılıklarını ortaya koyduğu için ne yapabilecekleri konusunda daha geniş bir bakış açısına sahip olabilmektedirler (Karakuş ve Cankaya, 2010).

Keçecioglu (1999), çatışmayı bu yöntemle seçecek yöneticinin dikkat etmesi gereken bir takım hususları ifade etmiştir (Öztaş ve Akın,2009 ; 15). Bunlar;

- Bilgi paylaşımı sağlamak
- Çatışmaların çözümünde problemin kaynağına inmek
- Çatışmanın tüm taraflarının kazanacağı bir çözüm geliştirmek
- Bireyleri anlamadan yargılamaktan kaçınmak
- Yeni yol ve tekniklere açık olmak
- Alınan kararı gözden geçirerek doğruluğundan emin olmak

2.4. Ödün Verme:

Ödün verme(uyma) davranışı kişinin kendi istek ve ihtiyaçlarını göz ardı ederek karşı tarafın istek ve beklentileri dikkate alınır. Bireyler özellikle ilişkilerinin bozulmamasını ve devam etmesini istedikleri durumlarda bu davranışı sergiler (Tekkanat, 2009)Uyma davranışı gösteren kişiler; karşı tarafla pozitif ilişkilerini sürdürebilme adına, kendi hedeflerinden vazgeçmenin, çatışmanın çözümü için en iyi yol olacağını düşünürler. Başka bir deyişle, bu stratejide; taraflardan birinin, karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçların ön plana çıkması karşılığında kendi ilgi ve ihtiyaçlarının doyumundan vazgeçmesi söz konusudur. Kaçınma davranışı sergileyen bireyler gibi uyumlu bireylerin de düşüncesi, çatışmanın olumsuz ve kötü bir durum oldu-u yönündedir. Fakat söz konusu düşünceye sahip bireyler; kaçınma tarzından farklı olarak, teslim olup, ilişkilerini sürdürmeye çalışırlar (Baykal ve Kovancı, 2008). Birey çatışma durumunda, karşı taraf için kendisinden daha fazla endişeleniyorsa çatışmayı uyma yoluyla çözmeyi isteyebilir. Aynı zamanda yardıma hazır olmak ve karşı koymama şeklinde tasvir edildiği de görülmüştür. (Öztaş ve Akın, 2009; 16) Geleneksel bürokrasinin hakim olduğu kurumlarda astlarla üstler arasında güç mesafesi fazla olduğu için çoğu zaman astlar bu yöntemi seçmek durumunda kalmaktadır (Karip, 2003; 64-65)

2.5. Hükmetme:

Çatışmayı gidermenin bir yolu da yöneticilerin yetkilerini kullanarak çatışan tarafların çatışmayı sonlandırmalarını sağlamak daha doğrusu sonlandırmaya zorlamak. Hükmetme adı verilen bu yöntem yöneticinin otoritesini ve gücünü ifade etmektedir. Yöneticinin kararı ne olursa olsun hatta çatışmanın çözümüne yönelik dahi olmasa uygulanacaktır. Bu yöntem tarafların anlaşmasını sağlamayabilir ya da aradaki anlaşmazlığın kaynağını ortadan kaldırmayabilir ancak çatışmayı sona erdirebilir. Yetki kullanımında çok dikkatli olunmalı kullanılacak yetki çatışma taraflarının tümü tarafından onaylanmalıdır.

Söz konusu strateji günümüz işletmelerinin çoğunda sıklıkla kullanılmaktadır. Taraflardan birinin pozisyonu diğer taraftan daha üst ise uygulanması kolay olan bu yönetime başvurur. Bu yöntem de üst kademenin düşüncesi çatışmanın bir an önce sonlandırılmasıdır. Çünkü, çatışma düzensizliği ve asiliği doğurur bu da otoriteyi tehdit eder. Bu yüzden bu yöntemde ast üstün istediği doğrultuda harekete zorlanır.

3. Tükenmişlik Kavramı

Tükenmişlik kavramı ilk kez 1974 yılında H. Freudenberger tarafından kullanılmış ve insanların aşırı çalışmaları sonucu işlerinin gereklerini yerine getiremez bir duruma gelmeleri anlamını taşıyan “duygusal tükenme” durumu olarak nitelendirilmiştir(Köse ve Gülova, 2006: 255).

Tükenmişlik ile ilgili günümüzde en yaygın kabul gören tanım, C. Maslach’a aittir. Maslach’a (1982)göre tükenmişlik, “iş gereği insanlarla yoğun bir ilişki içerisinde olanlarda görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi” şeklinde tanımlanmaktadır.

Kimi yazarlara göre tükenmişlik, stresle etkin şekilde başa çıkmadaki başarısızlığın bir sonucu olarak değerlendirilmektedir (Friesen ve Sarros,1989:180; Torun,1997,43-44; Kaçmaz,2005:29) Birey bir çok nedenden dolayı kendini sorunlarla mücadele edemez ve tükenmiş hissedebilir. Tükenmede kimi sosyo-demografik verilerle ilgili değişkenlerin önemli olduğu belirlenmiştir. Evli, yaşlı ve çocuklulara göre genç, bekar ve çocuksuz kişilerde, daha uzun süredir çalışan ve daha deneyimlilere göre meslekte daha yeni ve deneyimsiz olanlarda tükenmenin daha yüksek düzeylerde yaşandığı bildirilmektedir. İş yükünün ağır, günlük çalışma süresinin uzun olup çalışma koşullarının olumsuz olarak algılanması da tükenmeyi etkilemektedir. Kadınlarda, bekarlarda, meslekte daha yeni ve deneyimsiz olanlarda tükenme daha yüksek düzeylerde yaşanmaktadır. Öte yandan cinsiyet konusundaki araştırmalar tutarlı sonuçlar ortaya koymamıştır. Kimi çalışmalar kadınlarda, kimileri erkeklerde iş stresi ve tükenmenin daha yoğun yaşandığını bildirirken, kimilerinde cinsiyetler arası farklılıklar bulunamamıştır (Otacıoğlu, 2008). Bunların dışında örgütsel faktörlerde tükenmede oldukça etkilidir. Tükenmeyi etkileyen örgütsel faktörler şu şekilde sıralanabilir (Ardıç ve Polatçı, 2008)

- Örgütsel çatışma
- Kararlara katılamama
- Çalışma saatlerinin uzunluğu
- Örgütsel iletişimsizlik
- Sosyal desteğin olmaması
- Rol çatışması
- Rol belirsizliği
- Çalışma alanının olumsuz fiziksel koşulları
- İlerleme fırsatlarının olmaması
- İşyerinde duygusal ve cinsel taciz
- İş güvenliğinin olmaması
- Örgüt yapısına uygun olmayan liderlik tipleri
- İş standardizasyonunun olmaması
- Örgüt kültürü
- Yeniden yapılandırma
- Küçülme (downsizing)

Tükenmişliğin Üç alt boyutu bulunmaktadır. Bunlar;

3.1. Duygusal Tükenme:

Tükenmenin en kritik boyutu olarak ifade edilen duygusal tükenme, tükenmişliğin işsel boyutudur. (Arı ve Bal, 2008: 133). Ayrıca kişinin stresle mücadele etmedeki başarısı onun duygusal tükenmeye giden süreçteki gücünü de gösterir. İnsan stresle ne kadar iyi basa çıkabilirse tükenme sendromuna yakalanma ihtimali o kadar az olacaktır (Tuğrul ve Celik, 2002: 2). Bu boyut, tükenmişliğin başlangıcı ve en önemli boyutudur. Duygusal olarak tempo içerisinde çalışan birey kendi sınırlarını zorlamakta ve diğer insanların istekleri altında kendini çaresiz hissetmektedir. Böylece duygusal tükenme kişide bu duruma bir tepki olarak ortaya çıkmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981: 101).

Kişide tükenmişlik, duygusal tükenmede bir artış olduğunda ortaya çıkmaktadır. Duygusal tükenme, çalışanlarda işlerine kendilerini eskisi gibi verememe, gergin olma durumları oluşturmaktadır. Duygusal tükenme, tükenmişlik durumunun başlangıcı, merkezi ve en önemli bileşenidir. Duygusal yönden yoğun bir çalışma temposu içinde bulunan birey, kendini zorlamakta ve diğer insanların duygusal talepleri altında ezilmektedir. Duygusal tükenme bu duruma bir tepki olarak ortaya çıkmaktadır (Sat, 2011).

3.2. Duyarsızlaşma:

Tükenmişliğin ikinci boyutu olan duyarsızlaşmada birey, hizmet sunduğu kişilere karşı birer insan yerine nesne gibi davranırken, hem hizmet sunulan kişilere hem de çalışılan kruma karşı mesafeli, umursamaz, alaycı, küçümseyen, katı ve duygusuz bir tutum içine girmektedirler. Duygusal tükenme, birey için tükenmişliğin içsel boyutunu ifade ederken, duyarsızlaşma bireyler arası ilişkilere yansıyan sonuçlar içermektedir (Arı ve Bal, 2010). Tükenmişliğin ilişkisel boyutu olarak da düşünülebilir duyarsızlaşma boyutu.

Çalışanlar diğer iş arkadaşlarına karşı güvenlerini yitirdikleri için onlara karşı soğuk ve uzak bir tutum sergilerler. İşe katılım ve katkıları azalır, eskisi kadar idealist değillerdir. Bunun da sebebi duyarsızlaşmanın, kişinin hayal kırıklığına ve tükenmeye uğrama ihtimaline karşı kendini koruma girişimi olmasıdır (Ören ve Türkoğlu, 2006: 2). Duyarsızlaşma yaşayan kişi, bireyler ile olan ilişkilerini işin yapılabilmesi için lazım olan en düşük seviyeye indirir. Duyarsızlaşma duyguları yaşayan insanlar temas halinde oldukları kişileri obje veya önemsiz görebilirler ve düşmanca tepki gösterebilirler. Duyarsızlaşma kişinin kendisini korumak için dışarıya karşı alaycı bir bakış açısı geliştirdiği bilişsel bir mesafe koymadır.

3.3. Düşük Kişisel Başarı:

Kişisel başarı hissi, kişinin bir başkasına olumsuz tepki vermesini ve kişinin bireysel başarılarını depresyonla şekillendirmesini, düşük moral, kişiler arası anlaşmazlık, düşük başarı duygularının eşlik ettiği düşük üretkenlik, baskılar ile başa çıkmada yetersizlik, başarısızlığın getirdiği duygular ve benlik saygısının azalmasını içermektedir (İkiz, 2010: 27). Bireylerin kendileri hakkında olumsuz bu duygulara kapılması neticesinde; çalışma ortamında ve işi gereği iletişim kurduğu insanlarla iletişimde başarısızlık ve yetersizlik başlar. İkili ilişkilerde yetersizlik iş arkadaşları ile çatışma geri çekilme, hizmet alanlara karşı sınırlı, duyarsız yaklaşımı da beraberinde getirir.

Kişisel başarısızlık hissi temelde çalışanın işindeki yetkinlik ve verimlilik duygularının azalması anlamına gelmektedir. Öz yeterlilik duygusu ile ilgili bu düşünüş, iş talepleriyle başa çıkmada yetersizlik ve depresyon ile ilişkilendirilebilmektedir. Sosyal desteğin ve kişisel gelişme olanaklarının yetersiz olması da bu durumu daha da güçlendirmektedir (Yürür, 2011: 41). Bireyin başkaları hakkında geliştirdiği olumsuz düşünceler, bir süre sonra kendisi için de olumsuz düşünceler geliştirmesine neden olmaktadır. Tükenmişlik yaşayan kişi işinde ilerleyemediğini, boşuna çalıştığını, zaman harcadığını düşünerek suçluluk ve yetersizlik duygularına kapılmakta (Silah, 2005: 163).

4. Ara tırmanın Amacı ve Önemi

Türü ne olursa olsun çatışma bir uyuşmazlık ve karşıtlık durumudur. Bu karşıtlık insanların birbirleriyle ilişkilerinin yönünü değiştirebilir. Bu durum ise kişinin iş ortamının koşullarına ve iş ile ilgili zorluklara karşı direncinin yitirilmesine ve akabinde de tükenmişlik sendromuna neden olabilir. Çatışmaların nedenini belirlemek ve çatışma türüne ve çatışan kişilerin durumlarına göre uygun yöntem ile çatışmaya yaklaşmak önem arz etmektedir. Çözümlemeyen çatışmalar kurumlarda kutuplaşmalara ve verimlilik düşüşüne neden olmaktadır. Bu çalışmanın temel amacı, örgütlerde ortaya çıkan çatışmaların çözümünde kullanılan yöntemlerin belirlenmesi ve bu yöntemlerin tükenmişliğe olan etkisini ölçmektir.

5. Ara tırmanın Yöntemi

Araştırma oldukça yoğun çalışma alanına sahip olan Bingöl İlindeki bir telefon operatöründe çalışan müşteri temsilcilerine yönelik olarak kurgulanmıştır. Toplam 300 çalışana sahip olan GSM operatörü çalışanlarından kolayda örneklem yöntemi ile 114 kişiden veri toplanmıştır. Araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmış ve veriler anket tekniği ile toplanmıştır. Tükenmişlik ile ilgili veriler, Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen ve Ergin (1993) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Maslach Tükenmişlik Envanteri ile toplanırken, örgütsel çatışma ile ilgili veriler ise Rahim örgütsel çatışma envanteri II (ROCI II) kullanılarak toplanmıştır. Ölçekler 5 li likert tipi ölçeklerdir. Çalışmada temel varsayım, örgütsel çatışma yönetimi tarzlarının tükenmişliği etkileyeceği yönündedir.

6. Bulgular

Araştırma verileri öncelikli olarak güvenilirlik analizine tabi tutulmuş ve tükenmişlik ölçeğinin %87, çatışma çözüm yöntemleri ölçeğinin ise %91 lik güvenilirlik kat sayısına sahip olduğu görülmüştür. Bu oranlar anketin güvenilir olduğunu göstermektedir, ayrıca veriler normal dağılım göstermektedir ve parametrik testler ile veriler analiz edilmiştir. Öncelikli olarak araştırmaya katılanlara ait demografik özelliklere ait verilere yer verilmiştir. Ardından ise çatışma çözüm yollarına ve tükenmişlik düzeylerine ilişkin temel istatistiklere yer verilmiştir. Araştırmanın cevap aradığı temel soru olan çatışma çözüm yollarının tükenmişliğe etkisi tespit edilmiştir. Aşağıda bu verilere yer verilmiştir.

Ara tırmaya Katılanların Demografik Özellikleri ile İlgili Bulgular

Tablo 1. Demografik Özellikler

Cinsiyet	Kadın	70	Ya	20-24	84
	Erkek	44		25-29	18
Medeni Durum	Evli	14		30-34	11
	Bekar	100		35 ve üstü	1
Çalışma Süresi	1 yıldan az	83	E itim	İlköğretim	3
	1-5yıl	29		Ortaöğretim	42
	5 yıl ve üstü	2		Önlisans	52
				Lisans	20

Araştırmaya katılan 114 müşteri hizmetleri temsilcisinin demografik özelliklerine bakıldığında çoğunluğun kadınlardan(%61) oluştuğu,%88' nin bekar olduğu, %90'ının 30 yaş altında olduğu,%73'ünün 1 yıldan az çalışma süresine sahip olduğu ve %45'inin önlisans mezunu olduğu görülmektedir. Kısacası müşteri temsilcileri bekar genç bayanlardan oluşmaktadır.

Tablo 2. Çatışma Yönetim Türleri

Çatışma Yönetimi	Ortalama	Standart Sapma
Tümleştirme	3,80	,828
Uzlaştırma	3,77	,874
Hükmetme	3,51	,988
Kaçınma	3,45	,767
Ödün verme	3,34	,691

Araştırmaya katılan müşteri temsilcilerinin çatışma çözümü ile ilgili algılarına bakıldığında, tümleştirme yöntemi ve uzlaştırma yöntemini diğer çatışma yönetim türlerine göre yüksek olarak algıladıkları görülmüştür. En düşük ortalamaya sahip olan çatışma çözüm yöntemi ise ödün verme şeklindedir. Kurumda çatışma çözüm yollarının herbirinin orta düzeyde kullanıldığı görülmesine rağmen en sık tümleştirme ve uzlaşmanın kullanılması kurumda biz duygusunun üzerinde durulmaya çalışıldığı bir göstergesidir. Yöneticilerin veya çatışma yaşayan tarafların çatışmayı görmezden gelmesi veya güç kullanarak karşı tarafın isteklerini yok sayarak çatışmanın çözülmesinin düşünülmesi durumunun daha az ortaya çıkması çatışmanın sağlıklı çözülmesi için önemlidir.

Tablo 3. Tükenmişlik Boyutları

Tükenmişlik	Ortalama	Standart Sapma
Düşük kişisel başarı	3,52	,728
Duygusal tükenme	3,18	,897
Duyarsızlaşma	2,74	1,068

Yukarıdaki tabloda araştırmaya katılanların orta düzeyde tükenmişlik yaşadıkları görülmektedir. En sık yaşanan tükenmişlik durumu ise düşük kişisel başarı hissetmedir. Bu durum kişinin işe yaramadığını düşünmesi ve çabalarının boşa olduğunun ve kuruma ve çevresine karşı daha az verici olduğunun düşülmesi durumudur. Özellikle işin monotonlaşması veya kişinin beklentileri ile işin uyuşmaması sonucunda ortaya çıkmaktadır. Diğer bir tükenme boyutu olan duygusal tükenme en sık rastlanan tükenme türü olmasına rağmen burada ikinci sırada çıkmıştır.

Kişinin stres ve aşırı iş yükü nedeni ile yaşadığı bu tükenme türünde görev paylaşımında zor işlerin dağılımında aynı kişilere görev verilmesi veya yetenekleri ile işin uyuşmamamı neticesinde ortaya çıkar. Araştırmaya katılanların duyarsızlaşma şeklindeki tükenmişliklerinin ise düşük çıktığı görülmektedir. Bu durum olumlu olarak değerlendirilebilir. Araştırmaya katılanlar kurumlarına, çalışma arkadaşlarına karşı hassaslık göstermekte ve işlerini en iyi şekilde yapmaya çalışmakta ve iş zamanında gelmekte ve çeşitli bahanelerle işe devamsızlık yapma gibi bir eğilim sergilememektedirler.

Tablo 4. Tükenmişlik ve Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişki

		1	2	3	4	5	6
1. Tükenmişlik	Pearson Correlation	1					
	Sig. (2-tailed)						
2. Ödün verme	Pearson Correlation	,256**	1				
	Sig. (2-tailed)	,006					
3. Tümleştirme	Pearson Correlation	,085	,611**	1			
	Sig. (2-tailed)	,366	,000				
4. Hükmeme	Pearson Correlation	,205*	,543**	,649**	1		
	Sig. (2-tailed)	,029	,000	,000			
5. Kaçınma	Pearson Correlation	,254**	,539**	,635**	,461**	1	
	Sig. (2-tailed)	,006	,000	,000	,000		
6. Uzlaştırma	Pearson Correlation	,134	,578**	,774**	,720**	,549**	1
	Sig. (2-tailed)	,155	,000	,000	,000	,000	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).							

Araştırma yapılan kurumdaki çatışma yönetim tarzları ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon analizine göre, ödün verme, hükmetme ve kaçınma yoluyla çatışmanın çözülmesi ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki mevcuttur. Çatışmanın karşılıklı anlaşma yerine bir tarafın kazanıp diğer tarafın kaybettiği ödün verme ile çözme ya da tarafları güç ve otorite ile etkileyerek çatışmayı çözme ve son olarak ta çatışmanın varlığını görmezden gelmeye dayalı kaçınma yöntemi ile çözme eğilimi arttıkça tükenmişlikte artmaktadır. Bu tarz çözümler azaldıkça tükenmişlikte azalmaktadır. Araştırmaya katılanların tükenmişliği üzerinde pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişkiye sahip olan ve çatışmanın etkin yönetilememesine neden olan bu tarz çözüm yöntemlerinin tükenmişliğe neden olduğu için kurumda kullanılmaması gerekliliği araştırmanın bir bulgusu olarak ortaya çıkmıştır.

Çatı ma Çözüm Yöntemlerinin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi

Tablo 5. Çatı ma Çözüm Yöntemlerinin Duyarsızlaşma Yolu ile Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standart katsayı	t	Anlamlılık	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	1,637	,539		3,040	,003
	Ödün verme	,324	,188	,209	1,722	,088
	Tümleştirme	-,425	,207	-,330	-2,051	,043
	Hükmetme	,186	,146	,172	1,271	,206
	Kaçınma	,399	,168	,287	2,369	,020
	Uzlaştırma	-,104	,197	-,085	-,526	,600
F: 2,882, P: ,018, R kare: 0,118, R: 0,343						
a. Dependent Variable: duyarsızlaşma						

Çatışma çözüm yollarının tükenmişliğe etkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizine göre, çatışma çözüm yollarından tümleştirme ve kaçınma yöntemleri duyarsızlaşma yolu ile tükenmeyi etkilemektedir. Bu etki kaçınma yönteminde pozitif yönlü iken tümleştirme ile negatif yönlüdür. Yani tümleştirmeyi çatışma yönetiminde kullanmak duyarsızlaşmayı düşürmekte iken kaçınma yöntemi tükenmişliği artırmaktadır.

Tablo 6. Çatı ma Çözüm Yöntemlerinin Düşük Kişisel Başarı Yolu ile Tükenme Üzerindeki Etkisi

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Anlamlılık
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,922	,355		5,406	,000
	Ödün verme	,268	,124	,254	2,160	,033
	Tümleştirme	,096	,137	,109	,699	,486
	Hükmetme	-,054	,096	-,073	-,561	,576
	Kaçınma	,001	,111	,001	,011	,992
	Uzlaştırma	,140	,130	,169	1,079	,283
F: 4,552, P: ,001, R kare: 0,174, R: 0,417						
a. Dependent Variable: düşük kişisel başarı						

Yukarıdaki tabloya göre, ödün verme yöntemi ile çatışmaların çözülmesi düşük kişisel başarıyı etkilemektedir. Kişiler çatışmada ödün verdiğinde düşük kişisel başarı hissi ile tükenmeye doğru gitmektedirler.

Tablo 7. Çatı ma Çözüm Yöntemlerinin Duygusal Tükenme Üzerindeki Etkisi

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize katsayılar	t	Anlamlılık
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,947	,447		6,587	,000
	Ödün verme	,108	,156	,084	,695	,489
	Tümleştirme	-,508	,172	-,469	-2,948	,004
	Hükmetme	,292	,121	,321	2,405	,018
	Kaçınma	,352	,140	,301	2,514	,013
	Uzlaştırma	-,117	,164	-,114	-,715	,476
F: 3,446, P: ,006, R kare: 0,138, R: 0,371						
a. Dependent Variable: duygusal tükenme						

Çatışma çözümünde tümleştirmenin kullanılması duygusal tükenmeyi negatif yönlü etkilerken, hükmetme ve kaçınma ile çatışmaların çözülmesi tükenmişliği pozitif yönlü etkilemektedir. Yani tümleştirme duygusal tükenmeyi azaltırken, kaçınma ve hükmetme duygusal tükenmeyi artırmaktadır.

Demografik Özellikler Açısından Tükenmişlik Yaşanmasındaki Farklılıklar

Yaş, eğitim, çalışma süresi açısından tükenmişlik farklılık göstermemekte. Cinsiyet açısından ise tükenmişlik farklılık göstermektedir. Erkeklerin kadınlara oranla daha fazla tükenmişlik yaşadıkları görülmektedir. Düşük kişisel başarı şeklinde ortaya çıkan tükenmişlik en yüksek ortalamaya sahiptir. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ise kişisel başarıyı takip etmektedir. Bu üç boyutta da tükenme erkeklerde ortanın üstünde seyrederken kadınlarda düşüğe yakın ortalamalarda seyretmektedir. Kadınların erkeklere oranla tükenmişliği daha az yaşaması erkeklere oranla işi ikinci planda düşünmelerinden veya sosyal paylaşım unsurundan erkeklere oranla daha fazla yararlanmalarından kaynaklanıyor olabilir. Ayrıca erkeklerin işlerini terk etme güçlüğü nedeni ile zorunlu olarak işte kalmaya devam etmeleri

7. Sonuç

Tükenmişlik kavramı stres uzantılı bir sendrom olarak son yıllarda özellikle insan kaynakları uzmanlarınca dikkatle ele alınan bir konu olmuştur. Tükenmişlik üzerinde birçok unsurun etkisi vardır. Kişilikten çevre koşullarına kadar birçok etken az ya da çok tükenmişliğe neden olmaktadır. Tükenmişliğin ortaya çıkması günümüz hızlı yaşam koşullarında kaçınılmaz olarak görülmektedir. İş yükünün artması ve buna bağlı olarak çalışanlardan daha fazla sorumluluk almalarının beklenmesi kişilerde tükenmişliğe neden olmaktadır. Tükenmişlik organizasyondaki yönetsel uygulamalardaki adaletsizliklerden de kaynaklanmaktadır.

Özellikle kişiler arasındaki ayrımcılık tükenmişliği tetikleyen en önemli unsurdur. Kurumsal anlamda tükenmişliğin ortaya çıkmasında ya da tükenmişlik ile mücadelede yöneticilere büyük sorumluluklar düşmektedir.

Kurum içinde yaşanan çatışmaların ve bu çatışmaların çözüm yollarının da tükenmişliğe neden olacağı varsayımına dayalı olarak yürütülen bu çalışmada, çatışma çözüm yollarının tükenmişliği azaltma ya da artırma yönlü etkisinin olduğu görülmüştür. Yöneticilerin seçtikleri çatışma çözüm yolları arasında kişilerin sorunlarının nedenini bulmak ve ortadan kaldırmak yerine çatışan tarafları otorite kullanarak yatıştırma yolunu seçmek tükenmişliğin artmasına neden olmaktadır. Ayrıca ödün verici çatışma çözümünü tercih etmek çatışanlardan bir tarafın kazanmasına ve diğer tarafın kaybetmesine neden olduğu için bastırılmış duygulara neden olmakta ve bu durumda tükenmişliği tetikleyici bir etki yapmaktadır. Yine kaçınma şeklinde çatışmanın varlığını görmezden gelerek çözümü erteleme ve çatışmayı yok sayma şeklinde bir çözüm yolu tercih edildiğinde yine tükenmişlik artmaktadır. Bu üç yöntem yerine tümleştirme ve uzlaştırma şeklinde çatışmaların çözümüne yaklaşıldığında tükenmişlik azalmaktadır. Birlik ruhunu vurgulama ve ortak amaçlara yönelme şeklinde ve sadece bir tarafın değil her iki tarafında kabul ettiği ve kazandığı bir uzlaşmayı sağlama tükenmişliği negatif yönde etkilemektedir.

Araştırmanın cevap aradığı temel soru olan çatışma çözüm yollarının tükenmişlik üzerindeki etkisi araştırma bulgularında ortaya çıkan bir etki olmuştur. Ayrıca

tükenmişlik demografik özellikler açısından sadece cinsiyet açısından ortaya çıkmıştır. Erkek çalışanların kadınlara oran ile daha fazla tükenmesi özellikle araştırma yapılan Bingöl ilindeki alternatif iş olanaklarının olmaması nedeni ile kişilerin bu işyerinde zorunlu olarak çalışmaları gösterilebilir. Ayrıca toplumumuzdaki erkeklerin çalışma ve ekonomik getiri sağlama zorunluluğu şeklindeki rolleri nedeni ile işi daha fazla önemsemeleri ve iş ortamındaki olumsuzluklardan daha fazla etkilenmeleridir. Kadın çalışanlar işi geçici olarak düşünüp kolay iş bırakma eğilimi sergileyebilmektedirler. Yaş, eğitim durumu, medeni durum ve çalışma süresi açısından kişiler arasında tükenmişliğin farklılık göstermediği ve tüm gruplar için orta düzeyde tükenmişliğin olduğu araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır.

Bu çalışma Bingöl ilinde faaliyet gösteren bir GSM operatörünün çalışanlarına(müşteri temsilcisi) yönelik olarak yapılmıştır. Araştırmanın yapıldığı il özellikle ekonomik faaliyetlerin sınırlılığın ve iş olanaklarının azlığına sahip bir yerdir. İleride bu tür bir çalışmanın iş olanaklarının daha bol olduğu bir bölgede yapılması ve iki çalışmanın bulgularının karşılaştırılması önerilebilir. Ayrıca çatışma yönetim tarzlarının tükenmişliğe etki ettiği bu çalışma ile ortaya konmuştur buradan yola çıkarak çatışma nedenlerinin de tükenmişlik üzerindeki etkisinin araştırılması önerilebilir. Ayrıca araştırma yapılan kuruma, çatışma yönetim tarzını seçerken çatışan tarafların isteklerine ve çatışma konusuna göre farklı yöntemleri seçmeleri önerilebilir.

Özellikle yetenekli ve kendilerine üst amaçlar belirlemiş çalışanların olduğu kurumlarda hükmetme tarzından uzak durulması önerilebilir. Ayrıca çatışmaları bastırmak yerine çatışan tarafları dinlemek ve bu çatışmalardan öğrenme odaklı yaralanmakta araştırma yapılan kuruma önerilebilir.

Kaynakça

1. Ardıç , K., Polatçı, S. Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinden Bir Uygulama (GOÜ Örneği) , Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 10 / 2. (2008)
2. Arı, G. S., Bal, E. C. Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ. B.F., Yönetim ve Ekonomi, 15/1, 131-148. (2008)
3. Arı, S. G., Bal, H., Bal, Ç. E. İşe Bağlılığın Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisindeki Aracılık Etkisi, Yatırım Uzmanları Üzerinde Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 15, Sayı:3. (2010)
4. Baykal,K., Kovancı, A. Yönetici Ve Astlar Arasındaki Anlaşmazlıkların Çözümüne Yönelik Bir Araştırma, Havacılık VE Uzay Teknolojileri Dergisi , Cilt 3 Sayı 3.(2008)
5. Çaprı, B. Tükenmişlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, cilt 2, sayı 1,. 62-77. (2006)
6. Demir, S. Rahim Organizational Conflict Inventories Türkçe Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. (2006)
7. Freudenberger, Herbert J. "Staff Burn-Out, Journal of Social Issues, Vol.30, Number 1, 159-165. (1974)
8. Friesen,D., Sarros, J. C. Sources of Burnout Among Educators, Journal of Organizational Behavior, 10 (2), April, 179-188. (1989)
9. Hoelscher DC, Comer RW. Conflict recognition- The case of the misdirected faculty. Journal of Dental Education, 66(4): 526-532. (2002).
10. Huczynski, A. ve David A. Buchanan: Organizational Behaviour, Prentice Hall, Second Edition, New York, s. 573-574. (1991),
11. İkiz, F. E. Psikolojik Danışmanların Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi, Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 11 (2), 25-43 . (2010)
12. Kaçmaz, N. Tükenmişlik (Burnout) Sendromu ,İstanbul Üniversitesi İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi, Cilt.68, sayı:1,29-32. (2005)

13. Karakuş, M. ve Çankaya, İ.H. Okul Yöneticilerinin Kişilik Özelliklerinin Çatışma Çözme Stratejileri Üzerindeki Etkisi (The Influence of School Managers' Personality Traits on Their Conflict Resolution Strategies), Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Vol: 2, No: 3, pp. 111-118. (2010)
14. Karip E. Çatışma Yönetimi, Pegem Yayıncılık, Ankara. (2000).
15. Keçecioglu, T. Örgütlerde Çatışma ve Yönetimi. Mercek Dergisi. 14. (1999)
16. Koçel, T. İşletme Yöneticiliği; Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranışı, Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar, Beta Basım Yayım İstanbul. (1999)
17. Köse, S. & Gülova, A.A. Tükenmişlik (Burnout): Türkiye'deki Genel Cerrahlara Yönelik Bir Araştırma. 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 25-27 Mayıs, Erzurum. (2006).
18. Maslach, C., Jackson, S. E. Themeasurement of experienced Burnout. J. O. Occupational Behavior, 2, 99-113. (1981).
19. Mckenna, S. The Business Impact of Management Attitudes Towards Dealing with Conflict: A Cross-Cultural Assessment. Journal of Managerial Psychology. 10 (7). (1995).
20. Otacioğlu, S.G. Müzik Öğretmenlerinde Tükenmişlik Sendromu Ve Etkileyen Faktörler İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi Cilt: 9 Sayı: 15 s:103–116. (2008)
21. Ören, N.Türkoğlu, H. Öğretmen Adaylarında Tükenmişlik, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16 (2006).
22. Öztaş U., Akın, O. Örgütsel Çatışma Yönetiminde Cinsiyet Farklılıkları: Antalya Serbest Bölgesinde Bir Araştırma,Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi,C. 1, S. 1. (2009)
23. Rahim, M. A., Magner, R. N. ve Shapiro, L. D. Do Justice Perceptions Influence Styles of Handling Conflict With Supervisors?: What Justice Perceptions, Precisely?. The International Journal of Conflict Management. 11 (1) (2000)
24. Robbins, S. P. & Judge, T. A. Organizational Behavior. Pearson Prentice Hall, New Jersey, 513. (2007)

25. Robbins, S. P. Essentials of Organizational Behavior. (Seventh Edition). New Jersey: Prentice Hall Inc, (2003)
26. Sat, S. Örgütsel ve Bireysel Özellikler Açısından İş Doyumu ile Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişki: Alanya'da Banka Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Adana, 28-93. (2011)
27. Silah, M. Endüstride Çalışma Psikolojisi, Seçkin Yayıncılık, 2. Baskı, Eskişehir. (2005)
28. Sökmen, A., Yazıcıoğlu, İ. Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri Ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 1, 1-19. (2005)
29. Tekkanat, D. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışma Yönetiminde Kullandıkları İletişim Tarzlarına İlişkin Öğretmen Algıları (Edirne İli Örneği). (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. (2009)
30. Torun, A. Stres ve Tükenmişlik, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi içinde, Ed.Suna Tevrüz, 2.Baskı, Türk Psikologlar Derneği ve Kalite Derneği Ortak Yayını, İstanbul, 43- 53. (1997)
31. Tuğrul, B., Çelik, E. Normal Çocuklarla Çalışan Anaokulu Öğretmenlerinde Tükenmişlik, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 12. (2002)
32. Yürür, S., Sarıkaya, M. Sosyal Çalışmacıların Sosyal Destek Algılarının Tükenmişliğe Etkisi, Ege Akademik Bakış, 11-4 ss. 537-555. (2011)