

Örgütsel Çatışmaya Yönelik Bir Günlük Çalışması: Çatışmanın Olumsuz Etkilerini Artıran Unsurlar*

H. Tuğba Erol-Korkmaz

Mersin Üniversitesi

Özet

Bu çalışmanın amacı bir günlük çalışması aracılığıyla çalışanların iş yerinde yaşadığı günlük çatışmalar, duygular ve iş doyumunu arasındaki ilişkilerin ve bu ilişkileri düzenleyen unsurların incelenmesidir. Bu amaçla bir devlet üniversitesinde görev yapmakta olan 140 akademik ve idari personelden 15 iş günü boyunca görev çatışması, ilişkisel çatışma, negatif duygulanım ve iş doyumuna yönelik veri toplanmıştır. Çatışmaya yönelik ruminasyon ve çatışmayı kişiselleştirme günlük düzeyde ölçülerek çatışma ve negatif duygu arasındaki ilişkinin kişi-içi düzenleyici değişkenleri olarak ele alınmışlardır. Problem-odaklı başa çıkma ve duygu-odaklı başa çıkma ise günlük çalışmasının öncesinde ölçülerek kişiler-arası düzenleyici değişkenler olarak test edilmişlerdir. Hiyerarşik Doğrusal Modelleme yöntemi kullanılarak yürütülen regresyon analizleri sonucunda çalışanların hissettiği günlük negatif duygu miktarının çatışma yaşama ve günlük iş doyumunu arasındaki ilişkiye tam aracılık ettiği tespit edilmiştir. Ruminasyon, çatışmayı kişiselleştirme ve problem-odaklı başa çıkmanın görev çatışması ve negatif duygu arasındaki ilişkiyi anlamlı düzeyde düzenlediği görülmüştür. Bulguların kuramsal ve pratik açıdan çıkarımları tartışılmaktadır. Örgütsel çatışmalara yönelik yaratıcı müdahale programları geliştirilmesinde dikkate alınması gerekenler ve bu programların etkililiğini sınanan görgül çalışmalara duyulan ihtiyaç vurgulanmaktadır.

Anahtar kelimeler: Örgütsel çatışma, negatif duygu, iş doyumunu, ruminasyon, çatışmayı kişiselleştirme, stresle başa çıkma tarzı

Abstract

The aim of this study was to examine the relationships between daily workplace conflict, negative affect and job satisfaction and the potential moderators of this process via a diary study. For that purpose data were collected from 140 academic and administrative employees of a public university in Turkey on task conflict, relationship conflict, negative emotion, and job satisfaction across 15 work days. Rumination about the conflict episode and taking conflict personally were also assessed daily (if any conflict occurred on that particular day) as potential within-person moderators of the conflict – negative emotion relationship. Problem-focused coping and emotion-focused coping were assessed as trait-like measures and were tested as potential cross-level moderators. The regression analysis using Hierarchical Linear Modeling revealed that workplace conflict was related with decreased levels of daily job satisfaction, and this relationship was fully mediated by the daily negative emotions individuals experienced. Rumination about the conflict episode and taking conflict personally were found to moderate the relationship between daily task conflict and daily negative emotion. Theoretical and practical implications of the findings are discussed and a call is made for designing creative conflict management intervention programs and conducting empirical studies to test the effectiveness of such interventions.

Keywords: Organizational conflict, negative affect, job satisfaction, rumination, taking conflict personally, coping styles

*Bu çalışma TÜBİTAK tarafından desteklenen 113K545 numaralı araştırma projesi kapsamında elde edilen verilere dayanmaktadır.

Yazışma Adresi: Doç. Dr. H. Tuğba Erol-Korkmaz, Mersin Üniversitesi, Fen-Edebiyat Fakültesi, Psikoloji Bölümü, Çiftlikköy Kampüsü Yenişehir / Mersin

E-posta: tugbakorkmaz@mersin.edu.tr

Gönderim Tarihi: 24.11.2016

Kabul Tarihi: 24.01.2018

Örgütsel çatışmanın çalışanların esenliği ve iş performansları üzerindeki olumsuz etkilerini gösteren çeşitli kesitsel görgül çalışmalar bulunmaktadır (örn., De Dreu ve Beersma, 2005; Spector ve Bruk-Lee, 2008). Çatışmalar insanları gerginleştirmekte, iş ortamında düşmanlık ve hasımlık yaratmakta ve çalışanların dikkatlerini dağıtarak işlerine yoğunlaşmalarını engellemektedir (De Dreu ve Weingart, 2003). Fujiwara ve arkadaşları (2003) iş yaşamındaki kişiler arası çatışma düzeyinin artmasıyla çalışanların tükenmişlik düzeylerinin de arttığını göstermişlerdir. Çok farklı mesleklerde çalışmakta olan kişilerin yaklaşık dörtte biri iş yaşamındaki kişilerarası çatışmaların hayatlarındaki en rahatsız edici stres faktörü olduğunu belirtmişlerdir (Smith ve Sulsky, 1995). Bu nedenle hem çalışanların iş yaşamındaki duygusal dengesini korumak ve iş doyumunu sağlamak hem de örgütler açısından verimliliği tesis etmek ve sürdürülebilmek için örgütsel çatışmaların dinamiklerinin derinlemesine anlaşılması önem taşımaktadır.

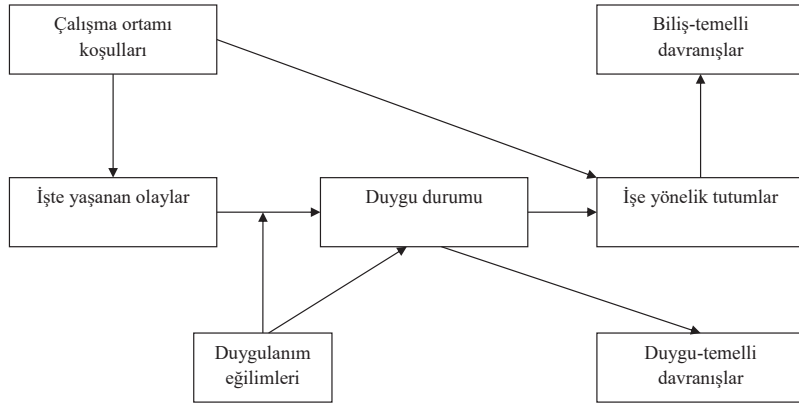
Örgütsel çatışmaya dair mevcut yazında birçok farklı tanım yer almaktadır. Bu tanımların paylaştığı ortak temayı özetlemek gerekirse iş yeri çatışması öznel bir algıdır ve bu algıya göre bir tarafın/kişinin çıkarlarına diğer bir taraf/kişinin çıkarları karşı çıkmasıdır veya bu çıkarları olumsuz yönde etkilemektedir (Wall ve Callister, 1995). Rahim (1983), kişi-içi, grup-içi ve gruplar-arası olmak üzere üç farklı düzeyde çatışma yaşanabileceğini öne sürmüştür ve her bir düzeydeki çatışma miktarını ölçmeyi hedefleyen bir ölçek (Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri – I) geliştirmiştir. Kişi-içi çatışma, daha ziyade kişinin yaptığı işle ilgili yaşadığı çatışmaları (işin içerdiği görevleri sevmemek, kişinin bireysel ihtiyaçları ile örgütün ihtiyaçlarının uyumsuz olması, işini yaparken beceri ve yeteneklerini gerçekleştirilebilirlik imkanı bulamamak vb.) kapsamaktadır. Grup-içi çatışma kişinin kendi çalışma grubunun/biriminin diğer üyeleri ile yaşadığı çatışma konuları (kimin hangi görevi yapacağı konusunda hemfikir olmama, grup üyeleri arasında fikir ayrılıkları olması, grupta “biz” veya “takım” olma duygusunun yeterine gelişmemiş olması vb.) ile ilintilidir. Gruplar-arası çatışma ise kurum içindeki farklı birimler veya gruplar arasında yaşanan fikir ayrılıkları veya farklı öncelikler ve hedeflerden kaynaklanan çatışmaları barındırmaktadır.

Çeşitli araştırmacılar (Guetzkow ve Gyr, 1954; Pinkley, 1990; Priem ve Price, 1991; Wall ve Nolan, 1986) grup-içi çatışmaları *görev çatışması* (*substantive or task conflict*) ve *ilişkisel çatışma* (*affective or relationship conflict*) olmak üzere ikiye ayırmaktadır. Görev çatışması, grup üyelerinin görevlerin veya işlerin içeriğine veya nasıl yapılacağına yönelik görüş ve fikir farklılıklarını içermektedir. İlişkisel çatışma ise, grup üyeleri arasındaki kişilik, görüş veya etkileşim tarzı farklılıklarından kaynaklanan gerginlik, kızgınlık ve düşman-

lıkları içermektedir (Jehn ve Bendersky, 2003). Genel olarak alanyazın bulguları ilişkisel çatışmaların tutarlı biçimde işlevsiz ve olumsuz etkilerine işaret ederken, görev çatışmasının etkilerine yönelik çelişkili bulgulara rastlanmaktadır (örn., De Dreu, 2008, Tjosvold, 2008). Jehn (1995) çatışmanın türüne bağlı olarak olumlu veya olumsuz sonuçları olabileceğini öngörmektedir. Yürüttüğü çalışma sonucunda rutin olmayan ve proje ve fikirler geliştirmeye dayanan işlerde yaşanan görev çatışmalarının olumlu sonuçları olduğunu ve grup performansını artırdığını tespit etmiştir. İlişkisel çatışmaların ise çalışanların iş doyumunu düşürdüğü ve işten ayrılma niyetini artırdığını gözlemlemiştir. Öte yandan, yürüttükleri meta-analiz çalışması sonucunda De Dreu ve Weingart (2003) görev çatışması ve iş doyumunu ve performans arasında – sırasıyla -.27 ve -.19 olmak üzere – negatif bir ilişki tespit etmişlerdir. Aynı çalışmada ilişkisel çatışmanın da olumsuz çıktılara olduğu teyit edilmiştir. Dolayısıyla, bazı özel koşullar dışında, genel olarak görev ve ilişki çatışmalarının kişiler ve örgütler üzerinde zarar verici etkileri olduğu söylenebilir.

Meier, Gross, Spector ve Semmer (2013) tarafından yürütülen güncel bir çalışmada ilişkisel çatışmanın etkileri kontrol edildiğinde, görev çatışmasının öfke duygu durumunu veya somatik belirtileri tahmin edemediği tespit edilmiştir. Ancak, görev çatışmasının düzenleyici değişken olarak, ilişkisel çatışma ve söz konusu bağımlı değişkenler arasındaki ilişkiyi yordadığı ve görev çatışmasının düşük olduğu koşulda ilişkisel çatışma ile öfke ve somatik belirtiler arasındaki ilişkinin daha güçlü olduğu bulunmuştur. Araştırmacılar bu bulguyu atıf ve yüklenme süreci vasıtasıyla açıklamışlardır. Onlara göre, ilişkisel çatışma ve görev çatışması bir arada yüksek olduğunda kişiler hissettikleri öfkeyi anlamlandırmak için durumsal ve dışsal atıflar yapmaktadırlar; oysa ilişkisel çatışma tek başına söz konusu olduğunda kişiler çatışmaya dahil olan karşı tarafa içsel atıf yapmakta ve bu nedenle de daha yoğun düzeylerde öfke hissedebilmektedirler. Bu bulgulara dayanarak Meier ve arkadaşları (2013) yapılan araştırmalarda görev ve ilişkisel çatışmayı ayırtmanın önem taşıdığına işaret etmektedirler.

Türkiye’de örgütsel çatışma alanındaki araştırmalar özellikle çatışma çözüm stratejilerinin tercih edilmesindeki kültürlerarası farklılıklar konusuna yoğunlaşmıştır ve kültürel değerlerin tercih edilen çatışma çözüm stratejilerini etkilediği tespit edilmiştir (Kozan, 1997). Kozan (2002) Türkiye’deki alt-kültürlere yönelik çalışmasında iki grup tespit etmiştir; ilki Gelenekselci (*Traditionalist*), ikincisi ise Eşitlikçi (*Egalitarian*) gruptur. Kozan’a göre gelenekselci grupta dini değerler baskınken, eşitlikçi grupta ise Batılılaşma, sekülerizm ve modernizm gibi değerler daha baskındır. Kozan’ın yaptığı araştırma bulgularına göre, her iki grup da “problem çözme – işbirli-



KAYNAK: "Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work"; H. M. Weiss ve R. Cropanzano, 1996, *Research in Organization Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*, ed. B. M. Staw, L. L. Cummings, 18, 1-74. Greenwich, CT: JAI.

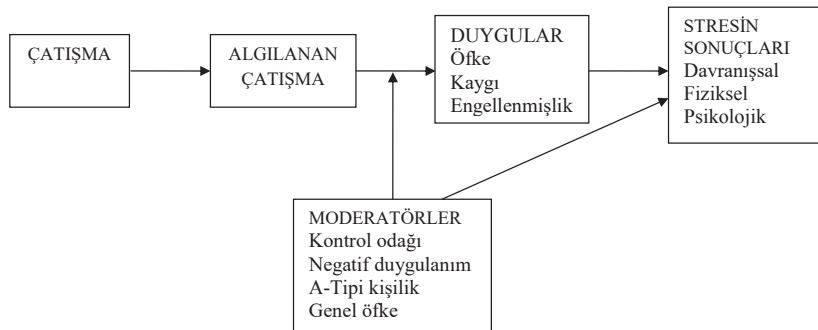
Şekil 1. Duygusal Olaylar Kuramı Modeli

ği" stratejisini öncelikli olarak benimsemektedir; ancak Kozan bu bulguyu sosyal istenirliğin bir yansıması olarak yorumlamaktadır. Gelenekselci grubun sıkıştığı durumlarda başvurmayı tercih ettiği strateji kaçınma, eşitlikçi grubunki ise uyma olarak tespit edilmiştir. Kozan (1989), hiyerarşik pozisyonun, kullanılan çatışma çözüm stratejilerinde önemli bir rol oynadığını ve kişilerin üst statü veya rütbedeki kişilere (amir veya yönetici) uyma eğiliminde olduklarını, denklemlerle çatışmaktan kaçındıklarını ve astlarına ve altlarındaki çalışanlara yönelik işe zorlama stratejisini kullandıklarını belirlemiştir. Ergin (2000) Türkiye’de yaptığı çalışmasında, örgütsel çatışmaların %65’inin çözümünde üçüncü bir tarafın arabuluculuk yaptığını tespit etmiştir. Paralel doğrultuda, Kozan, Ergin ve Varoğlu (2007), grup-odaklı kültürlerde grup içi uyumu ve huzuru sağlamak adına çatışma çö-

zümünde üçüncü tarafların aracılığının tercih edildiğini öne sürmüşlerdir. Ayrıca, Kozan ve İler (1994) Türkiye’de lider ve yöneticilerin denklemlerle yaşadığı çatışmaların çözümünde statü ve güçlerini kullanarak arabuluculuk rolü oynadıklarını öne sürmüşlerdir. Oysa Batı kültürlerinde, arabuluculara başvurmak yerine doğrudan yüzleşme daha çok tercih edilmektedir (Kozan ve Ergin, 1998).

Örgütsel Çatışmanın Olumsuz Sonuçları

Bu çalışmada örgütsel çatışmanın çalışanların duygu durumu ve iş doyumunu ile ilişkisini açıklamak için kullanılan kuramsal çerçeveyi, Spector’ın (1998) Duygu-Merkezli İş Stresi Modeli ve Weiss ve Cropanzano’nun (1996) Duygusal Olaylar Kuramı oluşturmaktadır. Şekil 1 ve 2’de her bir model görsel olarak özetlenmektedir. Görüleceği gibi Duygu-Merkezli İş Stresi



KAYNAK: Spector, P. E. ve Bruk-Lee, V. (2008). Conflict, health and well-being. C. K. W. De Dreu ve M. J. Gelfand (Ed.), *The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations*. New York: Lawrence Erlbaum.

Şekil 2. Duygu-Merkezli İş Stresi Modeli

Modeli örgütsel çatışmaları stres faktörü olarak ele almaktadır ve gerçek çatışma ile kişinin algıladığı çatışmayı ayırtmaktadır. Mesleki stres alanyazınında bulunan stres (*stress*) ve strese bağlı gerilim (*strain*) kavramları arasındaki farkı gözetken model, algılanan stres sonucunda kişide davranışsal, fiziksel ve psikolojik gerilimlerin oluşması sürecine kişinin deneyimlediği öfke veya engellenmişlik gibi negatif duyguların aracılık ettiğini öngörmektedir.

Duygusal Olaylar Kuramı da işte deneyimlenen duygulara önemli bir yer atfetmektedir. Kuramın amacı iş yerinde deneyimlenen duygu durumlarının nedenlerine ve sonuçlarına yönelik bir model sunmaktır. Bu modele göre, çalışma ortamının genel özellikleri, iş yerinde belirli türdeki olayların yaşanmasına neden olmakta ve iş yerinde yaşanan olaylar, çalışanların duygulanımsal deneyimlerinin ve tepkilerinin temel gerekçesini oluşturmaktadır (Weiss ve Cropanzano, 1996). Ayrıca, çalışanların kişilik eğilimleri hem iş yerindeki duygulanımlarını direkt etkilemekte hem de işte yaşanan olaylar ile duygulanımsal tepkiler arasındaki ilişkiyi etkilemektedir. Çalışanların olaylara verdiği duygusal tepkiler ise kişinin işe ve kurumlarına yönelik tutum ve davranışlarını (örn., iş doyumunu, örgütsel bağlılık, yurttaşlık davranışları vb.) doğrudan etkilemektedir.

Görüldüğü gibi her iki kuramsal çerçeve duygulara merkezi bir önem atfetmektedir. Jung (1938) duygular olmadan harekete geçmenin mümkün olmadığını belirtmiştir. Sanskrit dilinde *bhava* olarak adlandırılan duygular, hareketin akışını sağlayan zihin durumu olarak tanımlanmaktadır (Frijda, 2008). İnsan davranışında duygunun kritik işlevine işaret eden bu önermelere paralel biçimde hem Duygusal Olaylar Kuramı hem de Duygu-Merkezli İş Stresi Modeli, işte yaşanan mutluluk ve gurur gibi olumlu duyguların işe yönelik tutum ve davranışları olumlu etkilemesini, öfke ve kaygı gibi olumsuz duyguların ise kişilerin iş doyumunu ve diğer benzeri tutum ve davranışlarını olumsuz etkilemesini öngörmektedir. Dolayısıyla öznel iyi oluşun önemli bir parçasını oluşturan duyguların (Diener, 1984) adeta bir anahtar işlevi gördüğü ve işe yönelik tutum ve davranışlara (örn., iş doyumunu) aracılık ettiği söylenebilir.

Örgütsel çatışma ve öznel iyi oluş arasındaki görüş ilişkileri sınıyan çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalarda öznel iyi oluşu değerlendirmede duygular, fiziksel sağlık veya iş doyumunu gibi unsurlar ele alınmıştır (De Dreu, Van Dierendonck ve Dijkstra, 2004). Örneğin Spector, Chen ve O'Connell (2000) işteki çatışma ile kaygı ve engellenmişlik duyguları arasında küçük olmakla beraber anlamlı korelasyonlar tespit etmişlerdir. Van Dierendonck, Schaufeli ve Sixma (1994) çatışma ve duygusal tükenmişlik arasında orta düzeyde anlamlı ilişkiler rapor etmişlerdir. Dijkstra, Van Dierendonck ve

Evers (2005) çalışanların yaşadıkları çatışmalar sonucu hissettikleri çaresizlik düzeyinin ve kaçış eğiliminin (örn., baş etme amaçlı alkol tüketimi veya televizyon izleme gibi davranışlarda artış) stres düzeylerini artırdığını ve bu kişilerin ruh sağlıklarının bozulduğunu ortaya koymuşlardır. Ruh sağlığının ölçümünde, nedensiz yere melankolik hissetmek, uykuya dalmada güçlük çekmek ve aşırı yorgun hissetmek gibi belirtilerin sıklık düzeyini kullanmışlardır. Bu çalışmaların tümü kesitsel verilere dayanmaktadır.

Diğer yandan aynı kişilerden birden fazla zaman diliminde veri toplanmasına dayalı çalışma bulguları da güncel araştırmalarda karşımıza çıkmaktadır. Boylamsal yöntem, Duygusal Olaylar Kuramının yazarları (Weiss ve Cropanzano, 1996) tarafından da özellikle işte yaşanan ve günden güne farklılık ve çeşitlilik arz eden stres faktörlerini ve duygusal olayları tespit etmek ve kişinin kendi duygu, tutum ve davranışları içindeki iniş ve çıkışları ortaya koyabilmek için özellikle önerilmektedir. Örneğin, yürüttükleri deneyim örnekleme (*experience-sampling*) çalışmasında Ilies, Johnson, Judge ve Keeney (2011) iki hafta boyunca her iş günü çalışanlardan yaşadıkları kişiler arası çatışmaları (örn., bir iş arkadaşıyla işle ilgili bir konuda tartışma, amir tarafından eleştirilme, iş arkadaşı tarafından alaya alınma veya iğneleyici bir konuşmaya maruz kalma vb.) ve negatif duygu durumlarını rapor etmelerini istemişlerdir. Yürütülen analiz bulguları kişiler arası çatışmalardaki artışın negatif duygu durumunu da olumsuz etkilediğini ve hayal kırıklığı, sinirlilik ve endişe gibi duygularda artışı beraberinde getirdiğini göstermiştir. Meier ve arkadaşları (2013) günde üçer kere olmak üzere iki hafta boyunca çalışanlardan günlük anket verisi toplamışlardır ve özellikle ilişkisel çatışmaların öfke duygu durumunu ve somatik şikayetlere eşlik ettiğini ortaya koymuşlardır. Bu çalışmalar kişilerin kendi içindeki duygusal çalkantıların ve beden sağlığına ilişkin değişikliklerin gün içinde iş yerinde yaşadıkları çatışmalardan kaynaklanabileceğine işaret etmektedir.

De Wit, Greer ve Jehn'in (2012) 116 görgül araştırma üzerine yürüttükleri meta-analiz çalışmasında görev çatışması ve ilişkisel çatışma ile iş doyumunu, örgütsel bağlılık, yurttaşlık davranışları ve pozitif duygulanım arasında -.20 ile -.47 arasında değişen anlamlı korelasyonlar tespit edilmiştir. Ayrıca, çatışmalar ve üretim karşıtı davranışlar arasında .43 düzeyinde güçlü bir korelasyon gözlenmiştir. Bu noktada çatışmaların olumsuz sonuçlarını azaltmanın veya ortadan kaldırmanın bir yolunun çatışmaları en aza indirmek veya oluşmalarını engellemek olduğu düşünülebilir. Bu bağlamda, iş yerinde duygusal açıdan olumlu bir atmosfer yaratmak için işlerin işleyişinin verimlilik ilkesi doğrultusunda organize edilmesi, çalışanların görev tanımlarının ve rol-

lerinin net olarak ortaya konması, kurum içi iletişimin ve bilgi paylaşımının açık olması, yöneticiler tarafından örgütsel adalet prensiplerine uygun hareket edilmesi ve çalışanların öznel iyi oluşunu gözetken özlük hakları politikalarının uygulanması elbette faydalı olacaktır. Diğer yandan, insanın öznel doğası gereği çatışmalar neredeyse kaçınılmazdır. Dolayısıyla çatışma yaşandığında kişilerin aşırı tepki vermelerine neden olan veya çatışma sürecini başarılı bir şekilde yönetmelerine katkıda bulunan kişisel özelliklerin ve algısal eğilimlerin incelenmesi hem daha gerçekçi olacak hem de kişilerin duygularını daha sağlıklı şekilde düzenlemelerine katkıda bulunacak bilgiler elde edilmesini sağlayacaktır.

Çatışma ve İyi Oluş Arasındaki İlişkiyi Düzenleyen Değişkenler

Spector'ın (1998) Duygu-Merkezli İş Stresi Modelinin öngörüsüne göre kişilerin yaşadıkları çatışmaya verecekleri duygusal tepkinin şiddeti kişilerin kontrol odağı, negatif duygulanım eğilimi, A-tipi kişilik ve genel öfke eğilimi gibi özelliklerine bağlı olarak değişiklik gösterecektir. Spector (2003) dışsal kontrol odağına sahip kişilerin işteki stres faktörlerinden daha yüksek oranda olumsuz etkilenmelerini tespit etmiştir. Bu bulgu, dışsal kontrol odağına sahip kişilerin çatışma durumları üzerinde kontrolleri olmadığını düşündükleri için çatışmaları gerçekte olduğundan daha tehditkar algıladıkları şeklinde açıklanmaktadır. Negatif duygulanım eğilimi ve öfke eğilimi yüksek kişilerin ise çatışma gibi stres barındıran koşullarda negatif duygular hissetmeye psikolojik olarak daha fazla hazır oldukları ve kolay tetiklendikleri için olumsuz etkilenmeleri beklenmektedir (Spector ve Bruk-Lee, 2008). Diğer yandan, A-tipi kişiliğe sahip kişiler rekabetçi ve sabırsız oldukları ve başarıyla ilgili konularda saldırganca davranabildikleri için kontrol edemedikleri durumlar karşısında daha fazla stres hissedebileceklerdir. Spector ve O'Connell (1994) A-tipi kişilik eğilimi olan çalışanların iş yerinde daha fazla miktarda çatışma rapor ettiklerini gözlemlemişlerdir.

Dijkstra, De Dreu, Evers ve Dierendonck (2009) iş yerinde yaşanan kişiler arası çatışmalar ve çalışanların psikolojik durumu ile tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişkileri düzenleyen potansiyel bir değişken olarak kişilerin çatışma çözme stillerini ele almışlardır. Araştırma bulgularına göre çatışmaları çözmek için "kaçınma" (avoiding) veya "uyuma" (yielding) stratejilerini kullanan kişiler çatışmalardan daha olumsuz şekilde etkilenmektedirler. Bu iki stratejiyi araştırmacılar pasif stratejiler olarak adlandırmışlardır. Zorlama veya problem çözme gibi aktif stratejilerin herhangi bir düzenleyici etkisi tespit edilmemiştir.

Sonnentag, Unger ve Nagel (2013) düzenleyici değişken olarak iş dışı zaman dilimindeki psikolojik

uzaklaşma (psychological detachment) kavramını incelemiştir. Psikolojik uzaklaşmayı ölçmek için kişiler iş dışındaki zamanlarda işle ilgili düşünme veya faaliyet yapma gibi davranışları ne derece gerçekleştirdikleri sorulmuştur. Psikolojik uzaklaşmayı sağlayabilen kişilerin iş yerindeki ilişkisel çatışmaların öznel iyi oluş üzerinde yarattığı olumsuzluklardan daha az etkilendikleri ortaya konmuştur.

Ayrıca, Ilies ve arkadaşları (2011) yürüttükleri günlük çalışmada kişilik eğilimi olarak uyumluluk (*agreeableness*) düzeyi yüksek olan ve iş arkadaşlarından sosyal destek alamayan çalışanların kişiler arası çatışmalar sonucu daha fazla negatif duygulanım tecrübe ettiklerini göstermişlerdir. Çalışma bulgularına göre uyumlu kişiler iş yerinde daha az miktarda çatışma yaşamaktadırlar, ancak herhangi bir çatışma yaşadıklarında ise bu çatışmadan duygusal açıdan daha fazla oranda olumsuz etkilenmektedirler.

Çalışmanın Amacı ve Özgün Katkısı

Bu çalışmada iş yerinde yaşanan çatışmaların, çalışanların duyguları ve iş doyumları ile ilişkileri bir günlük çalışması kapsamında incelenmektedir. Bu amaçla gün içinde yaşanan görev çatışması ve ilişkisel çatışmalar ele alınmıştır. Alanyazındaki mevcut çalışmalar ışığında çatışma yaşanan günlerde çalışanların negatif duygulanım düzeylerinin artması ve iş doyumlarının azalması beklenmektedir. Diğer bir deyişle Duygusal Olaylar Kuramı (Weiss ve Cropanzano, 1996) doğrultusunda çatışma ve iş doyumları arasındaki ilişkiye negatif duyguların aracılık etmesi beklenmektedir.

Buna ek olarak çatışmalar ve negatif duygular arasındaki ilişkiyi düzenleyebileceği öngörülen çeşitli kavramlar çalışma kapsamında incelenmiştir. Düzenleyici değişken (*moderator*), iki değişken arasındaki ilişkinin hem yönünü hem de gücünü etkileyen değişkendir. Örneğin, düzenleyici değişkende düşük değerlere sahip kişiler için iki değişken arasındaki ilişki anlamlı ve yüksek iken, düzenleyici değişkende yüksek değerlere sahip kişiler için söz konusu iki değişken arasında anlamlı ilişki olmayabilir. Bu çalışmada test edilen düzenleyici değişkenler ruminasyon, çatışmayı kişisel algılayma ve stresle baş etme yöntemleri olan problem-odaklı ve duygu-odaklı baş etmedir. Ruminasyon, bir kişinin içinde bulunduğu negatif duygu durumunu ve bu duygunun olası nedenlerini ve sonuçlarını ısrarla ve sürekli düşünmesi, ancak bu duruma bir çözüm getirmek için harekete geçmemesi olarak tanımlanmaktadır (Nolen-Hoeksema, 1987). Dolayısıyla ruminasyon, kişilerin negatif duygularını düzenlemek için kullandıkları ancak uyumsuz sonuçları olan bir stres tepkisidir (Nolen-Hoeksema, 1991; Nolen-Hoeksema, Wisco ve Lyubomirsky, 2008). Ruminasyon eğilimindeki bir kişi stresli bir olay sonrasında dikkatini kendi

olumsuz duygularından alamamakta ve olaya ilişkin duygu, düşünce, olayın nedenleri ve olası sonuçları üzerinde sürekli ve tekrarlayıcı biçimde düşünmektedir. Dolayısıyla, ruminasyon işlevsel olmayan bir duygu düzenleme girişimi ve problem çözümüne engel olan bir bilişsel tepki türüdür. Klinik psikoloji alanındaki çalışmalarda ruminasyonun depresyon ve kaygı belirtileriyle ilişkili olduğu ortaya konulmuştur (Nolen-Hoeksema, 2000). Bu nedenle, gün içinde iş yerinde yaşadıkları çatışma sonrası ruminasyon düzeyi yüksek olan kişilerin daha fazla olumsuz duygu deneyimlemesi beklenmektedir.

Çatışma ve olumsuz duygu arasındaki ilişkiyi güçlendirebilecek bir diğer özelliğin çatışmayı kişisel algılama eğilimi olduğu öngörülmüştür. Yürütülen bu görgül çalışmanın öncesinde araştırmacı tarafından çalışanlar ve yöneticilerle yapılan bir dizi yüz yüze mülakatlar sırasında bazı katılımcılar çatışmalara dahil olan tarafların olayı veya karşı tarafın eleştirisi veya söylemlerini kişisel bir saldırı olarak algıladıklarına değinmişlerdir. Çatışmayı kişisel algılama kavramı iletişim bilimci olan Judith Dallinger ve Dale Hample tarafından kişiler arası iletişim ve tartışmanın dinamiklerini anlamak için yürütülen bir araştırma programı sonucunda ortaya atılmıştır (Dallinger ve Hample, 1989). Araştırmacıların tanımına göre çatışmayı kişisel algılama bir kişinin çatışmaya verdiği bir dizi karmaşık tepkilerden oluşmakta ve aslında kişinin geçmişte yaşadığı cezalandırıcı bir yaşam tecrübesinin yansımalarını barındırmaktadır. Dallinger ve Hample'a (1995) göre çatışmayı kişisel algılayan kişiler çatışmadan dolayı kendilerini tehdit edilmiş, kaygılı, zarar görmüş, değersizleştirilmiş ve aşağılanmış hissetmektedirler. Bu nedenle çatışma esnasında kendini-savunma refleksi ile hareket etmekte ve kaç ya da savaşı (fight or flight) ikilemine sıkışarak olaya tepki vermektedirler. Yapılan görgül araştırmalar çatışmayı kişisel algılayan insanların çatışma çözüm stratejisi olarak yüzleşme-içermeyen kaçınma ve çatışmayı yumuşatma gibi stratejileri benimsediklerini göstermiştir (Dallinger ve Hample, 1995; Myers ve Bailey, 1991). Bu bulgulara dayanarak bu çalışmada çatışmayı kişisel algılamada yüksek olan kişiler için çatışma ve olumsuz duygulanım arasındaki ilişkinin daha güçlü olması beklenmektedir.

Çalışma kapsamında ele alınan bir diğer düzenleyici değişken ise stresle başa çıkma tarzıdır. Lazarus ve Cohen'in (1977) Transaksiyonel Stres ve Başa Çıkma Modeli, yaşamdaki stresli olaylarla baş etme sürecini değerlendirmeye yönelik bir çerçeve sunmaktadır. Bu modele göre (1) kişinin iç dünyasından veya dış çevresel etmenlerden kaynaklanan stres unsurları (stress), (2) kişinin dengesini bozmakta, fiziksel veya psikolojik iyi oluşunu etkilemekte (strain) ve (3) kişinin dengeyi yeniden kurabilmek için harekete geçmesini gerektirmektedirler (coping). Bu model stres unsuruna kişinin

yüklediği öznel anlamın ve dolayısıyla algının önemine işaret etmektedir. Kişinin stresi ve yarattığı fiziksel ve psikolojik etkileri azaltmak veya ortadan kaldırmak için tercih ettiği davranışlar ve stratejiler başa çıkma olarak adlandırılmaktadır (Lazarus ve Folkman, 1984). Araştırmalarda sıklıkla ele alınan stresle başa çıkma tarzları problem-odaklı ve duygu-odaklı baş etmedir. Alanyazında genellikle olumlu ve etkili bir strateji olarak ele alınan problem-odaklı başa çıkma tehdit edici uyarıcıyı doğrudan ortadan kaldırma veya olumsuz etkilerini azaltmaya yönelik somut stratejiler geliştirmeyi ve bu amaca etkili biçimde hizmet eden davranışları yerine getirmeyi içerir. Duygu-odaklı başa çıkma ise stres yaratmakta olan uyarıcının etkisini azaltmak için durumun gerçekliğini yadsıma veya sorundan kaçınma gibi davranışları içerir (Lazarus, 1993). Bu çalışmada, işte yaşanan çatışmaların da birer stres unsuru olduğunu göz önünde bulundurarak, başa çıkma tarzının çatışma ve olumsuz duygular arasındaki ilişkiyi etkileyeceği öngörülmektedir. Problem-odaklı başa çıkmada yüksek olan kişilerin çatışma karşısında daha az olumsuz duygu hissetmeleri, duygu-odaklı başa çıkmada yüksek olan kişilerin ise daha fazla olumsuz duygu hissetmeleri beklenmektedir. Diğer bir deyişle, kullanılan başa çıkma tarzına bağlı olarak kişilerin çatışmalardan duygusal olarak daha az veya daha çok etkilenecekleri düşünülmektedir. Çalışma kapsamında test edilen model Şekil 3'te sunulmaktadır.

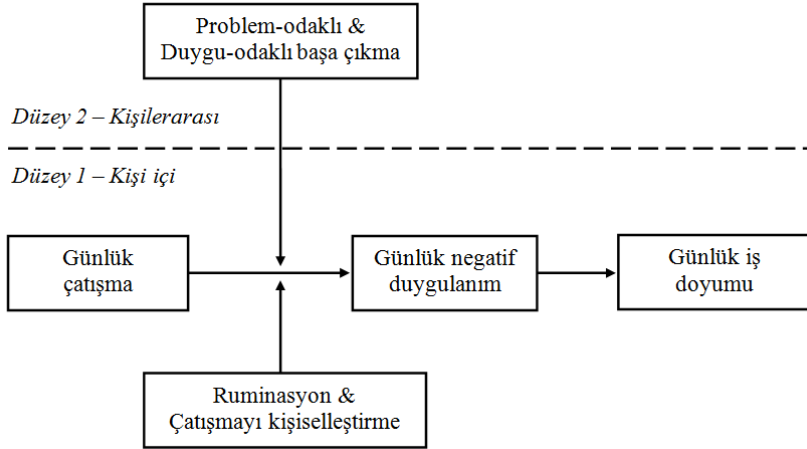
Yöntem

Katılımcılar

Çalışma örneklemini taşrada bulunan bir devlet üniversitesinde görev yapmakta olan idari ve akademik personel oluşturmaktadır. Dağıtılan 200 anket zarfının 172'si (%86) toplanabilmiştir. Toplanan zarfların 32'sinde günlük anketlerin doldurulmadığı görülmüştür. Bu nedenle bu anketler de göz ardı edilmiştir. Dolayısıyla, veri toplama çalışması sonunda 140 kişilik bir örnekleme ulaşılmıştır. Katılımcıların 75'i (%54) kadın, 64'ü (%46) erkektir. Yaş aralığı 23 ile 55 arasında değişmektedir ve ortalaması 35.35'tir ($S = 7.99$). Örneklemin %52'si üniversite lisans mezunu, %48'i ise yüksek lisans veya doktora mezunudur. Ortalama çalışma yılı ise 7.59'dur ($S = 6.55$).

İşlem

Çalışma kapsamında biri genel diğeri günlük olmak üzere iki ayrı anket formu kullanılarak veri toplanmıştır. Genel formda demografik bilgilere yönelik sorular ve stresle başa çıkma tarzına yönelik ölçek maddeleri yer almıştır. Günlük formda ise kişinin her bir iş günü için 15 gün boyunca doldurması beklenen ve örgütsel çatışma ile ilişkili maddelere yer verilmiştir. Her iki form



Şekil 3. Çalışma Kapsamında Sınanan Model

katılımcılara zarf içinde sunulmuştur. Katılımcılardan ilk olarak genel formu doldurmaları istenmiştir. Günlük formu ise her iş gününün sonunda işyerinden ayrılmadan önce doldurmaları istenmiştir. Dolayısıyla, her bir katılımcının 15 adet günlük anket doldurması hedeflenmiştir. Günlük formun doldurulması katılımcılar açısından külfetli olduğu için ve birden fazla defa anketlerin doldurulması söz konusu olduğu için anket olabildiğince kısa tutulmuştur. Bu amaçla, ölçeklere yönelik aşağıdaki açıklamalardan da görüleceği gibi, orijinal ölçeklerin en temel maddeleri seçilerek az sayıda madde ile hedef kavramlar ölçülmüştür. Madde seçiminde, anlamsal olarak ölçülen kavramı en iyi biçimde ve doğrudan ifade eden, dolayısıyla kavramın teorik tanımı ile en çok örtüşen ölçek maddelerinin kullanılmasına özen gösterilmiştir. Ayrıca, kullanılan ölçek maddelerinin cümle yapıları, her biri günlük olarak cevaplandırılabilir şekilde yeniden düzenlenmiştir.

Ölçme Araçları

Stresle başa çıkma tarzı. Folkman ve Lazarus'un (1980) Başa Çıkma Tarzları Ölçeği (Ways of Coping Scale) Şahin ve Durak (1995) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Bu çalışmada söz konusu ölçeğin 30 maddelik kısa formu kullanılmıştır. Ölçek "İyimser yaklaşım", "Kendine güvenli yaklaşım", "Sosyal desteğe başvurma", "Çaresiz yaklaşım" ve "Boyun eğici yaklaşım" olmak üzere beş faktörden oluşmaktadır. İlk üç faktör problem odaklı başa çıkmayı (örn., "Olayın değerlendirmesini yaparak en iyi kararı vermeye çalışırım"), diğer iki faktör ise duygu odaklı başa çıkmayı (örn., "Olanlar karşısında kaderim buymuş derim") içermektedir. Katılımcılardan bir problem veya stresli bir olay karşısında genellikle nasıl davrandıklarını 5-basamaklı Likert tipi

ölçek üzerinde (1 = Hiç katılmıyorum, 5 = Kesinlikle katılıyorum) belirtmeleri istenmiştir. Problem odaklı başa çıkmanın Cronbach alpha iç tutarlılık katsayısı .70, duygu odaklı başa çıkmanınki ise .83'tür.

Çatışmanın varlığı. Günlük anketin ilk sorusu olarak katılımcılara çoktan seçmeli bir madde sunulurken, o gün içinde çatışma yaşayıp yaşamadıklarını belirtmeleri istenmiştir. Söz konusu değişken 0-1 (çatışma yaşamadım - yaşadım) şeklinde kodlanmıştır. Ayrıca, çatışma yaşayan kişilerin hangi kaynak ile – amir, iş arkadaşı, öğrenci – çatışma yaşadıklarını belirtmeleri istenmiştir.

İlişkisel çatışma ve görev çatışması. İlişkisel çatışma (relationship conflict) ve görev çatışması (task conflict) kavramlarını ölçmek için Jehn (1995) tarafından geliştirilen ölçekten her bir boyut için dörder madde olmak üzere toplam sekiz madde kullanılmıştır (örn., "Bugün bu kişiyle aramızda gerginlik yaşadık", "Bugün bu kişiyle bir işin nasıl yapılacağı konusunda fikir ayrılığı yaşadık"). Katılımcılar 5-basamaklı ölçek üzerinde (1 = Kesinlikle katılmıyorum, 5 = Kesinlikle katılıyorum) değerlendirme yapmışlardır. Ölçeklerin güvenilirlik katsayıları sırasıyla .60 ve .75 olarak tespit edilmiştir.

Çatışmaya yönelik ruminasyon. Nolen-Hoeksema, Morrow ve Fredrickson'un (1993) Ruminasyon Tepkisi Ölçeği'nden (Ruminative Response Scale) dört madde kullanılmıştır. Örnek bir madde "Gün boyu yaşanan olayı tekrar tekrar düşündüm" şeklindedir. Katılımcılar 5-basamaklı ölçek üzerinde (1 = Kesinlikle katılmıyorum, 5 = Kesinlikle katılıyorum) değerlendirme yapmışlardır. Bu çalışmada ölçeğin iç tutarlılık katsayısı .73 olarak tespit edilmiştir.

Çatışmayı kişiselleştirme. Hample ve Dallinger (1995) tarafından geliştirilmiş olan çatışmayı kişiselleştirme ölçeğinin "Kişiselleştirme - Direct Personalizati-

on" alt boyutundan üç madde kullanılarak ölçüm yapılmıştır. Örnek bir madde olarak "Bu kişinin eleştirilerini kişisel algıladım" verilebilir. Katılımcılar 5-basamaklı ölçek üzerinde ($1 = Kesinlikle katılmıyorum$, $5 = Kesinlikle katılıyorum$) değerlendirme yapmışlardır. Ölçeğin güvenilirliği .60 olarak hesaplanmıştır.

Negatif duygu durumu. Watson, Clark ve Tellegen'in (1988) PANAS ölçeğinin bir alt boyutu olan Negatif Duygulanım Ölçeğinin maddeleri kullanılmıştır. Bu ölçek Gençöz (2000) tarafından Türkçe'ye uyarlanarak geçerlik ve güvenilirliği sınanmıştır. Katılımcılara o anda (ölçeği doldurdukları an) kendilerini duygusal açıdan nasıl hissettikleri sorulmuştur ve sıralanan duyguların (örn., sinirli, tedirgin, korkmuş, suçlu) her birini ne düzeyde ($1 = Hiç$, $5 = Çok fazla$) hissettiklerini belirtmeleri istenmiştir. Ölçeğin iç tutarlılık katsayısı .87 olarak tespit edilmiştir.

İş doyumunu. Katılımcıların günlük iş doyumunu düzeylerini ölçmek için Hackman ve Oldham (1975) tarafından geliştirilen ve Bilgic (1999) tarafından uyarlanan iş doyumunu ölçeğinden 3 madde kullanılmıştır (örn., "Şu an yaptığım iş beni çok tatmin ediyor"). Ölçeğin iç tutarlılık katsayısı .83'tür.

Çatışmanın nedeni. Çalışma öncesi yürütülen yüz yüze mülakatlar sırasında sıklıkla belirtilmiş olan 16 adet olası çatışma nedeni (örn., "Rekabet", "Genel adaletsizlik ve ayrımcılık", "Yaptığınız işin eleştirilmesi") günlük anketin sonunda liste olarak sunulmuş ve katılımcılardan o gün yaşadıkları çatışmanın nedenini işaretlemeleri istenmiştir. Çatışma nedeninin listede yer alması durumunda katılımcıların yazılı olarak kendilerini ifade edebilmeleri için ayrıca ek bir bölme sunulmuştur.

Bulgular

Ölçümü yapılan değişkenlere yönelik betimleyici istatistik (ortalama, standart sapma, güvenilirlik katsayıları, korelasyon vb.) hesaplamaları SPSS programı kullanılarak yapılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkilerin ve düzenleyici değişken (*moderation*) etkilerinin sınanmasında ise çok-düzeyle analizlere (*multi-level analysis*) olanak tanıyan HLM 6.08 (Hierarchical Linear Programming; Raudenbush ve Byrk, 2002) programı kullanılmıştır. Çok-düzeyle analiz yapılmasının nedeni, günlük çalışmasında katılımcılardan birden fazla defa veri toplanmış olması, dolayısıyla veride bulunan varyansın sadece kişiler-arası (*between persons*) faktörlerden değil, aynı zamanda kişi-içi (*within person*) faktörlerden de kaynaklanıyor olma olasılığıdır. Yürütülen analizlerde genel anket için örneklem büyüklüğü 140, günlük çalışması için ise 1035'tir. Katılımcılar çatışma yaşayıp yaşamadıklarını, iş doyumunu ve negatif duygu durumu düzeylerini her gün raporlamışlardır ($N = 1035$). Bu veri

noktalarının 101'inde (%10) kişiler "bugün çatışma yaşadım" şeklinde beyanda bulunmuşlardır (bu istatistik, kişilerin 10 günde 1 adet veya ayda birkaç adet çatışma yaşadıkları şeklinde de yorumlanabilir) ve yaşanan çatışma ile ilişkili ölçek sorularını (görev çatışması, ilişkisel çatışma, ruminasyon ve çatışmayı kişiselleştirme) yanıtlamışlardır ($N = 101$). Yaşanan çatışmaların %56'sı iş arkadaşıyla, %30'u amirle/yöneticiyle ve %14'ü öğrenciyle yaşanmıştır. En sık ifade edilen ilk beş çatışma nedeni arasında "Kişinin iş, görev ve sorumluluklarını gerektiği gibi yerine getirmemesi", "İletişim eksikliği, yanlış anlama", "Kişinin saygısız iletişim tarzı, tavır ve davranışları", "İşle veya iş ortamıyla ilgili fikir çatışması/görüş ayrılığı" ve "Adaletsiz görev dağılımı ve paylaşımı" yer almaktadır. Çalışmada yer alan değişkenlere yönelik betimleyici istatistikler Tablo 1'de sunulmaktadır. Görüldüğü gibi değişkenler arasındaki korelasyonlar beklenen doğrultudadır.

Bu çalışmadaki bağımlı değişkenler günlük çalışması kapsamında ölçümü alınmış olan günlük iş doyumunu ve negatif duygulanım düzeyidir. Söz konusu değişkenlerin çok-düzeyle analize uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla ilk olarak bu değişkenlere yönelik ölçümlerdeki kişi-içi varyansın oranı hesaplanmıştır [$(kişi-içi varyans / (kişi-içi varyans + kişiler-arası varyans))$]. Günlük iş doyumunu için söz konusu oran %17'dir ve çatışma sonrası negatif duygu için %48'dir. Dolayısıyla her iki değişkenin de çok-düzeyle incelenmesi uygundur, ancak yüzdelerden de görüleceği gibi negatif duygu değişkeninde günden güne birey içindeki değişiklikler iş doyumundaki günden güne olan değişikliklere kıyasla daha fazladır. Bu bulgu, Duygusal Olaylar Kuramı'nın (Weiss ve Cropanzano, 1996) öngörülleri ile de paralellik göstermektedir. Kurama göre çalışanların duygusal tepkileri, iş yerinde yaşanan stresli ve negatif olaylarla işe yönelik tutum ve davranışlar arasında aracılık etmektedir.

Araştırma hipotezlerini sınamak amacıyla ilk olarak çatışmanın varlığının günlük iş doyumunu yordadığı bir regresyon modeli HLM ile yürütülmüştür. Tablo 2'den de görüleceği üzere, kişinin gün içinde çatışma yaşaması günlük iş doyumunu anlamlı düzeyde olumsuz yönde etkilemektedir. Yani, gün içinde çatışma yaşayan kişilerin o günkü iş doyumunda çatışma yaşamadıkları günlere kıyasla düşüş olmaktadır (çatışma yaşanmayan günler için iş doyumunu ortalaması 3.85 iken, çatışma yaşanan günler için 3.42'dir). İkinci adımda regresyona ek bir yordayıcı değişken olarak günlük negatif duygulanım eklendiğinde, bu yeni değişkenin günlük iş doyumunu oldukça anlamlı düzeyde yordadığı ve daha önce regresyon katsayısı anlamlı olan çatışmanın ise artık anlamsız hale geldiği görülmektedir. Baron ve Kenny'nin (1986) aracılık testi yönergelerine göre bu durum tam aracılığa (*full mediation*) işaret etmektedir. Diğer yandan, Zhao,

Tablo 1. Betimleyici İstatistikler

Değişken	Ort.	S	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Cinsiyet	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2. Yaş	35.35	7.99	.20**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3. Problem-odaklı başa çıkma	3.75	.40	-.26**	.16**	.70	-	-	-	-	-	-	-	-
4. Duygu-odaklı başa çıkma	2.35	.63	.09**	-.09**	-.31**	.83	-	-	-	-	-	-	-
5. Çatışmanın varlığı	0.10	.30	-.05	-.06	.04	.09**	-	-	-	-	-	-	-
6. İlişkisel çatışma ^a	2.99	.91	-.05	.00	-.02	-.12	.60	-	-	-	-	-	-
7. Görev çatışması ^a	3.08	1.09	.06	.10	-.13	-.03	.52**	.75	-	-	-	-	-
8. Ruminasyon ^a	2.82	.99	.13	-.17	-.36**	.06	.45**	.40**	.73	-	-	-	-
9. Çatışmayı kişiselleştirme ^a	2.49	.93	.28**	.00	-.19	.04	.28**	.29**	.39**	.60	-	-	-
10. Negatif duygulanım	1.40	.53	.08**	-.13**	-.22**	.29**	.42**	.16	.09	.55**	.37**	.87	-
11. İş doyumu	3.81	.91	.01	.11**	.21**	-.22**	-.14**	-.07	-.11	-.22*	-.29**	-.35**	.83

Not 1. ^a Bu değişkenler gün içinde çatışma yaşayan (çatışmanın varlığında 1 kodlu) kişiler için mevcuttur; dolayısıyla "çatışmanın varlığı" değişkeniyle aralarında korelasyon hesaplanamaz.

Not 2. * $p < .05$, ** $p < .01$.

Not 3. Ölçeklere ait Cronbach alpha değerleri köşgede italik ve koyu yazı tipi ile belirtilmiştir.

Tablo 2. Çatışma ve İş Doyumu Arasındaki İlişkide Negatif Duyguların Aracı Değişken Rolü

Değişken	I. Adım			II. Adım		
	<i>b</i>	<i>SH</i>	<i>t</i>	<i>b</i>	<i>SH</i>	<i>t</i>
<i>Seçkisiz-katsayı modeli</i>						
Sabit terim (intercept)	3.82	.09	44.78*	3.82	.09	44.72*
Günlük çatışma yaşama	-.31	.08	-3.91*	-.14	.10	-1.45
Çatışma Sonrası Negatif Duygu				-.29	.08	-3.86*

Not. * $p < .001$.

Lynch ve Chen (2010) aracı değişken testlerinde yaygın olarak kullanılmakta olan Baron ve Kenny'ye ait adımlara yönelik eleştiriler getirmektedirler. Bu araştırmacılara göre aracı değişkenin varlığının tek koşulu bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki dolaylı etkisinin (*indirect effect*) istatistiksel açıdan anlamlı olmasıdır. Ayrıca araştırmacılar, aracılığı yorumlamada ek olarak bootstrap testinin yapılmasının önemine işaret etmektedirler. Zhao ve arkadaşlarının önerileri doğrultusunda ek bazı analizler yürütülerek örgütsel çatışmanın iş doyumunu üzerindeki dolaylı etkisi alternatif bir yöntemle tekrar test edilmiştir. Bu amaçla, Bauer, Preacher ve Gil (2006) tarafından çok-düzeyleli aracılık testleri için öne sürülen yöntem kullanılmıştır. Analiz bulgularına göre yeniden hesaplanan bağımsız değişken-aracı değişken patikası (a parametresi) ve aracı değişken-bağımlı değişken patikası (b parametresi) istatistiksel açıdan anlamlıdır (.71, $p < .001$; -.37, $p < .001$), ancak bağımsız değişken-bağımlı değişken patikası (c' parametresi) anlamlı değildir (-.14, $p > .05$). Günlük çatışma yaşamının günlük iş doyumunu üzerindeki ortalama dolaylı etkisi -.17'dir ($SH = .06$), $p < .05$ (%95'lik güven aralığı -.06 ve -.28 arasında değişmektedir). Dolayısıyla, ek analizler de tam aracılığı doğrular biçimde sonuç vermiştir. Gün içinde çatışma yaşama ve iş doyumunu arasındaki ilişkiye hissedilen negatif duygular tam aracılık etmektedirler; çatışma yaşama negatif duygulara neden olmakta ve işte bu negatif duygular iş doyumunun azalmasına etki etmektedirler.

Bir sonraki aşamada, çatışma (görev çatışması, ilişkisel çatışma ve çatışmanın varlığı) ve negatif duygu arasındaki ilişkiyi düzenleyen değişkenleri sınamak için bir dizi regresyon analizi yürütülmüştür. Ruminasyon ve çatışmayı kişiselleştirme günlük düzeyde (kişi-içi) ölçümü alınmış değişkenlerdir. Bu iki kavrama yönelik düzenleyici değişken analizinde Aiken ve West (1991) tarafından önerilen adımlar izlenmiştir. İlk olarak bağımsız değişken ve sınanacak düzenleyici değişken merkezileştirilmiştir (*centered*) ve daha sonra merkezileştirilmiş iki değişkenin çarpımı alınarak etkileşim terimi (*intera-*

ction term) yaratılmıştır. Bağımlı değişkeni yordamak amacıyla yürütülen regresyon analizinde yordayıcı değişkenler olarak sırasıyla merkezileştirilmiş bağımsız değişken, merkezileştirilmiş düzenleyici değişken ve etkileşim terimi girilmiştir. Etkileşim teriminin istatistiksel açıdan anlamlı ($p < .05$) olması düzenleyici değişken etkisine işaret etmektedir.

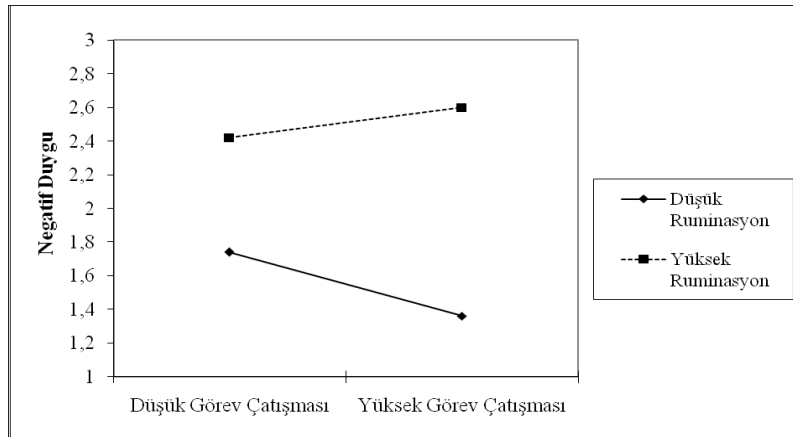
Problem-odaklı ve duygu-odaklı başa çıkma genel düzeyde (kişiler arası) ölçümü alınan değişkenler olduğu için düzeyler-arası (*cross-level*) düzenleyici değişken etkisi sınanmıştır. Bu amaçla, Hiyerarşik Doğrusal Modelleme tekniği kullanılarak düzenleyici değişken regresyona kişiler-arası düzeyde dahil edilerek bağımsız değişkenin regresyon katsayısı yordanmıştır (örn., Yang ve Diefendorf, 2009). Bu analiz sonucunda eğer düzenleyici değişken, bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni yordarkenki regresyon katsayısını anlamlı düzeyde yorduyorsa, düzenleyici bir etkinin olduğu sonucuna varılmaktadır. Bu durumda, hiyerarşik regresyon analizinde düzenleyici değişken bağımlı değişkeni yordamak için değil, bağımsız değişkenin regresyon katsayısını yordamak için doğrudan kullanılmaktadır. Diğer bir deyişle, bu durumda kişiler-içindeki düzeyde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin gücü, kişiler-arası düzeyde yer alan düzenleyici değişkenin farklı düzeylerine göre değişkenlik arz etmektedir (Preacher, Curran ve Bauer, 2006).

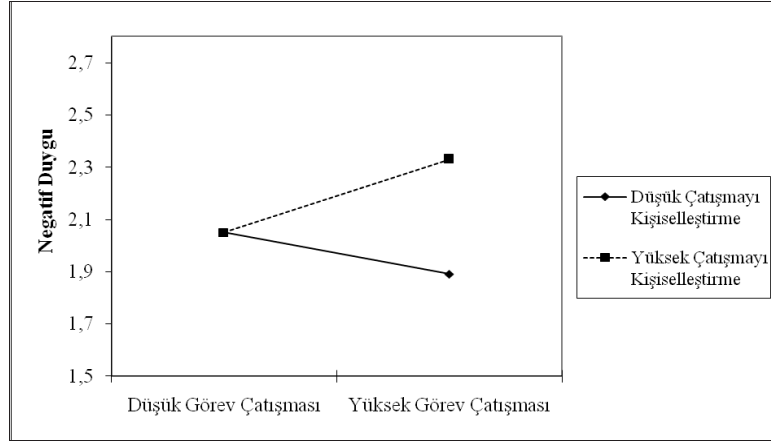
Düzenleyici değişken analizleri sonucunda ruminasyonun ve çatışmayı kişisel algılamanın görev çatışması ve negatif duygu arasındaki ilişkiyi anlamlı düzeyde etkilediği bulunmuştur. Bu değişkenlerin ilişkisel çatışma ve negatif duygu arasındaki ilişkide herhangi bir düzenleyici etkisi tespit edilmemiştir. Ayrıca, problem-odaklı başa çıkmanın çatışmanın varlığı ve negatif duygu arasındaki ilişkiyi kısmi olarak düzenlediği görülmüştür. Duygu-odaklı başa çıkmanın genel olarak negatif duygunun düzeyini yordadığı ancak herhangi bir ilişki düzenleyici etkisi olmadığı tespit edilmiştir (bkz. Tablo 3). Şekil 4, 5 ve 6'da düzenleyici değişken etkileri görsel olarak sunulmaktadır.

Tablo 3. Ruminasyon, Çatışmayı Kişiselleştirme ve Stresle Başa Çıkma Tarzları için Düzenleyici Değişken Analizleri

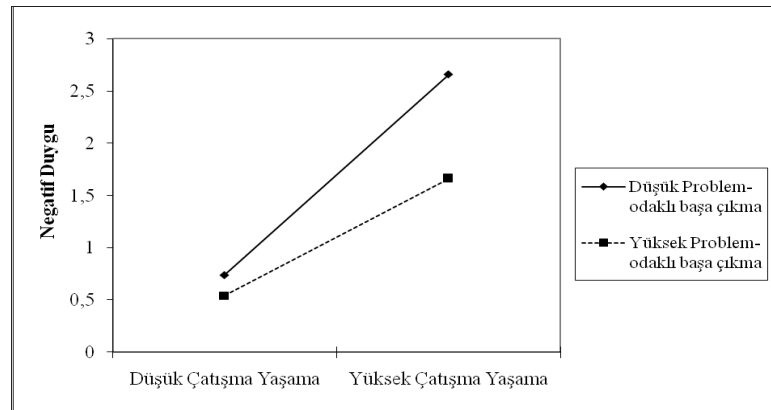
<i>Bağımlı Değişken: Negatif Duygu</i>	<i>b</i>	<i>SH</i>	<i>t</i>
<i>Seçkisiz-katsayı modeli</i>			
Sabit terim (intercept)	2.03	.07	30.52***
Görev çatışması (GÇ)	-.05	.07	-.67
Ruminasyon (RUM)	.48	.07	6.89***
Etkileşim terimi (GÇ*RUM)	.14	.06	2.19*
<i>Eğimin yordanması modeli</i>			
<i>Düzye 1 sabit değer</i>			
Sabit değer (β_{00})	1.46	.04	34.56***
Problem-odaklı başa çıkma (β_{01})	-.20	.10	-1.90
Duygu-odaklı başa çıkma (β_{02})	.19	.07	2.81**
<i>Düzye 1 çatışmanın eğimi</i>			
Sabit değer (β_{10})	.66	.09	7.65***
Problem-odaklı başa çıkma (β_{11})	-.48	.26	-1.87†
Duygu-odaklı başa çıkma (β_{12})	-.17	.16	-1.10

Not. † $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

**Şekil 4.** Ruminasyonun Düzenleyici Etkisi



Şekil 5. Çatışmayı Kişiselleştirmenin Düzenleyici Etkisi



Şekil 6. Problem-odaklı Başa Çıkmanın Düzenleyici Etkisi

Tartışma

Bu çalışmada öncelikle iş yerinde yaşanan günlük çatışmalar ile günlük duygu durumu ve iş doyumunu arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Ayrıca, çatışma ve negatif duygu durumu arasındaki ilişkiyi düzenleyen bir dizi değişken sınanmıştır. Çalışma bulguları günlük negatif duygu durumunun çatışma ve iş doyumunu arasındaki ilişkiye tam aracılık ettiğini göstermiştir. Bu bulgu Duygusal Olaylar Kuramını doğrulamaktadır ve işyerinde hissedilen duyguların önemli işlevine işaret etmektedir. Çatışmalar olumsuz duygu durumunu tetikleyerek beraberinde olumsuz tutum ve davranışları getirmektedir. Bu çalışmada doğrudan ele alınmasa da, bu olumsuz tutum ve davranışların mevcut çatışmayı geri besleyerek daha da körüklemesi ve çatışma döngüsünün devam etmesini

sağlaması oldukça yüksek bir ihtimal olarak karşımıza çıkmaktadır. Sonuç olarak çalışanların esenliği zarar görmekte ve örgüt açısından da verimlilik ve performans kayıpları yaşanabilmektedir. Tam da bu noktada çalışanların duygularını sağlıklı biçimde düzenleyebilmeleri büyük önem kazanmaktadır. Çalışmada ele alınan düzenleyici değişkenlere yönelik bulgular, çatışma sürecini birey olarak sağlıklı yönetebilmek için yapılması ve yapılmaması gerekenlere ışık tutmaktadır.

Görev çatışması sonrasında ruminasyon düzeyi yüksek olan, yani çatışmayla ilgili duygu ve düşünceleri zihinlerinden atamayan kişiler daha yüksek düzeyde negatif duygu tecrübe etmektedir. Benzer şekilde görev çatışmalarını kişiselleştiren kişiler de görev çatışmasının yoğunluğu arttıkça daha fazla negatif duygu yaşamaktadırlar. Oysa görev çatışmasını kişiselleştirmeyen

çalışanlar duygusal açıdan çatışmadan daha az etkilenmektedirler. Problem-odaklı başa çıkmayı yüksek düzeyde kullanan kişiler, hem çatışma yaşadıklarında hem de çatışma yaşamadıkları durumlarda daha az olumsuz duygu hissetmektedirler. Oysa problem odaklı başa çıkmada zayıf olan kişilerin negatif duygu hissetme ve bir çatışmaya negatif duyguyla tepki verme düzeyleri daha yüksektir. Dolayısıyla bu bulgu, problem-odaklı başa çıkmanın öznel iyi oluş için ne kadar anlamlı ve faydalı olduğuna işaret etmektedir. Duygu-odaklı başa çıkma negatif duyguyu pozitif yönde doğrudan yordamaktadır. Bir kişinin duygu-odaklı başa çıkma stratejisini kullanma eğilimi arttıkça işyerinde gün içinde negatif duygu hissetme olasılığı da artmaktadır.

Çalışanların iş yaşamında esenliklerini koruyabilmeleri için ruminasyon, çatışmayı kişiselleştirme ve problem-odaklı başa çıkma gibi değişkenler anahtar işlevi görmektedirler. Çalışma bulgularının özellikle işyerine yönelik pratik uygulamalar açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Çalışanların ve yöneticilerin işyerinde çatışma çözme, duygu düzenleme ve stresle başa çıkma gibi konularda eğitimlere tabi tutulmaları çatışmaların olumsuz etkilerinin azaltılmasında faydalı olabilir. Bu gibi eğitim programları çalışanların konu hakkındaki farkındalıklarını artırarak çatışmalara yeni bir perspektif ile bakılmasını sağlayabilir. Söz konusu eğitim veya müdahale programlarına ruminasyonu azaltma ve çatışmaların kişisel algılanmasını engellemek için perspektif alma konularının dahil edilmesi eğitimlerin verimini artırabilir ve çalışanlara çatışma süreci ile baş etme konusunda pratik ipuçları kazandırabilir. Örneğin, kendini-düzenleme modeli ruminasyonu durdurabilmek için bazı mekanizmalar önermektedir (Martin ve Tesser, 1996). Bunlar dikkatini dağıtma, hedefle veya hedefe ulaşma ile ilişkin kesilmesidir. Özellikle dikkat dağıtma konusunda yapılabilecek oldukça somut ve pratik uygulamalar mevcuttur. Bu amaçla kişi kendi kendine bazı bilişsel veya davranışsal uygulama ve müdahalelerde bulunabilir. Dikkatini başka bir konuya odaklama, düşünmeyi bırakma, fiziksel bir aktivite yapma (kısa bir yürüyüş, çiçekleri sulama vb.) ruminasyonu azaltmak için yapılabilecekler arasında sıralanmaktadır. Düşünmeyi bırakmak için bilinçli farkındalık (mindfulness) uygulamaları gerçekleştirilebilir. Brown ve Ryan (2003) genel eğilim olarak bilinçli farkındalığın ve durumsal bilinçli farkındalığın kendini düzenleme davranışları ve pozitif duyguları deneyimleme ile olumlu yönde ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Hülshager ve arkadaşları (2013) kişilerin kendi kendilerine uygulayabilecekleri bilinçli farkındalık eğitimlerinin stresle başa çıkmada etkili olduğunu göstermişlerdir.

Sınırlı sayıdaki bazı güncel çalışmalar çatışmayı kişiselleştirme ve ruminasyon arasındaki pozitif yöndeki

ilişkiyi ortaya koymaktadır (Miller ve Roloff, 2014; Wallenfels ve Hample, 2010). Mevcut çalışmada da söz konusu değişkenler arasındaki korelasyon .39 büyüklüğündedir ve orta düzeyde bir ilişkiyi yansıtmaktadır (bkz. Tablo 1). Miller ve Roloff'un çalışmasında ruminasyon bir aracı değişken olarak ele alınarak, çatışmayı kişiselleştirme ve çatışma sonrası süregelen incinmişlik hissi arasındaki ilişki dinamiğini açıklamada kullanılmıştır. Araştırmacılar herhangi bir çatışmayı kişisel algılayan insanların daha fazla miktarda tekrarlayan düşünceler deneyimlediklerini ve bunun nedeninin yaşanan olayı ve karşı tarafla olan ilişkilerinin durumunu anlamlandırma ihtiyacı olduğunu ifade etmektedirler. Bu bulgular, çatışma çözme ve yönetme konulu müdahale programlarında kişilerin çatışmayı kişiselleştirme eğilimlerini azaltmaya yönelik yönlendirici ve rehberlik edici bilgilerin ele alınması ihtiyacını ortaya koymaktadır. Örneğin, Brenner (2014) bu konuda çeşitli önerilerde bulunmaktadır; çatışma yaşanan kişiyle olan ilişkinin sizin için tam olarak ne anlam ifade ettiğini yeniden değerlendirmek, kendinizi karşı tarafın yerine koyarak perspektif almak, bir kişiyle zıtlaştığımızda hemen kesin yargılara varmamaya özen göstermek, durumun sizinle değil karşı tarafın öznel ihtiyaçlarıyla ilgili olabileceğini göz önünde bulundurmamak, hemen tepki vermek yerine önce güvende ve sakin hissedebileceğiniz bir ortam oluşturup duygu ve düşüncelerinizi değerlendirdikten sonra durumun gerektirdiği tepkiyi vermek bu öneriler arasında yer almaktadır. Çalışanların hem öznel iyi oluşunu iyileştirmek hem de işyeri çatışmaları ile daha başarılı şekilde başa çıkma- larını sağlamak için daha kapsamlı ve çalışan esenliğini daha derinlemesine ele alan program ve uygulamalara ihtiyaç olduğu düşünülmektedir.

Örgütsel kuram ve davranışın öncülerinden sayılan Mary Parker Follett "yapıcı çatışma" konulu konuşma ve yazılarında çatışmayı döngüsel bir süreç olarak ele almaktadır. Follett'e göre çatışma sürecinde bir kişinin karşı tarafa verdiği yanıt aslında karşılıklı ilişkiye verilen bir yanıttır; dolayısıyla çatışmanın sadece karşı tarafla değil, aynı zamanda kişinin kendisiyle de yaşandığını belirtmektedir. Follett aynı zamanda dışsal çatışmaların aslında kişinin içsel çatışmalarının bir yansıması olduğunu dile getirmektedir (Follett, 1941). Benzer bir iddia, psikodinamik yaklaşımın öncüsü olan Sigmund Freud tarafından da öne sürülmektedir. Freud'a göre kişilik yapısının yönetici unsuru olan ego, kendisini içsel çatışmalara karşı savunmaktadır. İçsel veya dışsal bir olay karşısında tehdit algılayan ego çeşitli savunma mekanizmaları aracılığıyla söz konusu tehditle başa çıkmaktadır (Baumeister, Dale ve Sommer, 1998). Kişiler arası çatışmalar söz konusu olduğunda özellikle yansıtma (projection) savunma mekanizması çatışmaların nasıl taraflar arasında karşılıklı bir egoyu koruma sarmalı şeklinde hareket

ettiğini göstermek için örnek olarak kullanılabilir. Çalışanı tarafından yaptığı işle ilgili eleştirilen bir yöneticiyi ele alalım. Eğer yöneticinin kendi geçmiş yaşantısından kaynaklanan suçluluk, kaygı veya yetersizlik hissi gibi bir içsel çatışması varsa, kişi bu duruma kendini savunma refleksi ile yanıt verebilir. Bu durumda yönetici çalışmasını suçlamaya veya eleştirmeye girişebilir. Aslında kişi kendisinde olan ve kabullenmek istemediği olumsuz bir özelliği karşı tarafın tavır ve davranışlarında görmekte, dolayısıyla yansıtma yapmaktadır. Yönetici çalışmaya tepki verdiğinde eğer karşı taraf da yansıtma yaparsa, çatışma aslında gerçek konu ve odağından sapacak ve tamamen kişilerin zihinlerinde yapay olarak yarattıkları varsayımlar üzerinden oynanan bir satranç oyununa dönüşecektir. Oysa belki de çalışanın eleştirisiyle ilgili yapılacak tek somut şey, eğer varsa durumun gerekçeleri üzerine karşılıklı konuşmak ve ne yapılabileceğine yönelik somut adımlar belirlemektir. Eleştirinin ego tehdidi olarak algılanmaması koşulunda bu eleştiri işin daha da iyi yapılmasına vesile olacak ve hem yöneticinin hem de çalışanın gelişimine katkıda bulunabilecektir.

Bu bilgilerden hareketle, çatışma çözümü sürecinde kişilerin, kendi iç dünyalarını, savunma mekanizmalarını, bilişsel varsayımlarını, olaylara ilişkin yaptıkları atıfları ve düşünce kalıplarını ele almaları ve çatışma olasılığını artıran düşünce kalıplarını ve inanç sistemlerini daha olumlu, alternatif ve yapıcı sistemlerle değiştirmeleri gerekmektedir. Psikoloji bilimi tam da bu noktada disiplinlerarası bir yaklaşımla örgütsel, sosyal ve klinik psikologların işbirliği çerçevesinde kapsamlı ve çalışanların hayatında olumlu yönde gelişim kaydetmelerine olanak tanıyacak bilgilerin derlenerek müdahale programlarına dönüştürülmesi yönünde katkıda bulunabilir. Bu çağrı aynı zamanda müdahale programlarına yönelik daha fazla araştırma ve yayın yapılmasını kapsamaktadır. Çatışma çözümü yönetimi konusunda eğitim programları işletmelerde yaygın olarak uygulandıkları halde bu gibi eğitim programlarının etkililiğine yönelik bilimsel araştırma çalışmaları yok denecek kadar kısıtlıdır. Birkaç istisnai çalışmadan biri olan ve Leon-Perez, Notelaers ve Leon-Rubio (2016) tarafından sağlık sektörü çalışanları üzerinde yapılan araştırma, iş yerindeki kişiler arası çatışmalarla baş etme konulu toplam 24 saat süren bir eğitim programının çatışma yaşama sıklığını ve çatışmaların yoğunluğunu azaltmada etkili olduğunu göstermiştir. Aynı zamanda, söz konusu müdahale programı sonrasında insan kaynakları birimlerinin kayıtlarını tutmakta olduğu hasta şikayet sayısı ve çatışma çözümü için üçüncü bir kişinin aracılığını talep etme miktarında anlamlı düzeyde azalma tespit edilmiştir. Türkiye’de de bu gibi müdahale programlarının etkililiğine yönelik bilimsel bulgulara acilen ihtiyaç duyulduğu düşünülmektedir.

Örneğin, Avustralya’da Eğitim Bakanlığı tarafından çalışanlarına sunulmakta olan Çatışma Çözümü Destek Hizmetleri (anlaşmalı bağımsız bir kurum tarafından sağlanan) kapsamında, iş yerinde yaşanan kişiler arası anlaşmazlıklar, iletişim kopuklukları ve tartışmalara çatışma çözüm danışmanları aracılık etmekte ve çalışanların bireysel olarak bu programa başvurmaları mümkün olabilmektedir. Programın en temel amacı olarak iş yeri çatışmalarından beslenen stres temelli sağlık sorunlarının ve üretkenlik kaybının azaltılması belirtilmektedir. Program aynı zamanda iş yerinde zorbalık ve yıldırma ile başa çıkma amacını da taşımaktadır. Benzer amaç ve işlevleri olan sivil toplum örgütlerinin de mevcut olduğu görülmektedir. Ne yazık ki Türkiye’de örgütlerde çatışma çözüm sürecinde aktif olarak görev yapacak resmi bir mekanizma bulunmamaktadır ve çalışanların çatışmaları grup içinde kendi aralarında çözmeye çalıştıkları görülmektedir (Ergin, 2000). Çatışma yönetimi konusunda yapılandırılmış eğitim ve müdahale programlarının geliştirilmesi, etkililiklerinin sınanması ve resmi arabuluculuk mekanizmalarıyla desteklenmesi iş yaşamında çalışanların esenliğinin sağlanmasında büyük faydalar kazandırabilir.

Çatışma - duygusal tepki - tutum ilişki sürecine ve bu ilişkilere etkide bulunan psikolojik özelliklere yönelik özgün katkılarda bulunan bu çalışmanın elbette bazı kısıtlılıkları da bulunmaktadır. Bu kısıtlılıkları gidererek yürütülecek gelecek çalışmaların psikoloji alanyazınına anlamlı katkılarda bulunabileceği düşünülmektedir. İlk olarak, çalışma bulguları üniversitede görev yapmakta olan akademik ve idari personelden elde edilen verilere dayanmaktadır. Veri toplanan kurumun taşrada yer alan bir devlet üniversitesi olması nedeniyle merkezde yer alan ve araştırma odaklı üniversitelere kıyasla çalışanların daha düşük düzeyde esneklik ve otonomiye sahip olmaları beklenebilir. Diğer yandan, genel olarak akademi ele alındığında, akademi hiyerarşinin görece düşük, katılımcılığın ise yüksek olduğu ve çalışanların otonom kararlar vermelerine olanak tanınması nedeniyle çalışma bulgularının özel sektörde veya daha hiyerarşik yapılu kamu kurumlarında çalışan kişilere genellenmesi mümkün olmayacaktır. İkinci kısıtlılık, çalışma bulgularının korelasyon temelli olması ve bu nedenle neden-sonuç ilişkisine olanak tanımamasıdır. Gelecek çalışmalar deneysel araştırma tasarımları ile veya vignette çalışmaları ile örgütsel çatışma sürecine etkide bulunan değişkenleri inceleyebilirler. Diğer bir kısıtlılık çalışmada çatışmanın tek taraflı olarak ele alınmış olmasıdır. Oysa çatışmanın tarafları en az iki kişiden oluşmaktadır. Gelecek çalışmalarda çatışmaya dahil olan tüm tarafların kendilerini ifade etmelerine ve çatışmayı betimlemelerine olanak tanıyacak araştırma tasarımlarının yapılması konunun detaylı bir şekilde anlaşılmasına büyük katkıda bulunacaktır.

Sonuç olarak, bu çalışmada günlük iş yeri çatışmalarına kişilerin duygu durumlarında ve iş doyumlarında günden güne bir değişimin eşlik ettiği ve bu değişimi, olumsuz duygularda artışın ve iş doyumunda düşüşün karakterize ettiği tespit edilmiştir. Çatışmaya ilişkin ruminasyon eğilimi yüksek olan, çatışmayı kişiselleştiren ve problem odaklı başa çıkma stratejisini daha az kullanan çalışanların çatışma sonrası iş yaşamı esenliği açısından risk altında oldukları gözlenmiştir. Bu nedenle, çatışma yönetimi ve stresle başa çıkma konulu müdahale ve eğitim programlarının tasarımında bu kilit değişkenlere yer verilmesi ve insanlara somut ve pratik uygulamalarla esenliklerini koruma ve çatışmalardan gelişerek ve büyüyerek çıkma konularında destek verilmesi faydalı olacaktır. Hem örgütsel çatışma sürecinin daha ayrıntılı anlaşılmasına hem de müdahale programlarının etkililiklerinin sınanmasına olanak sağlayacak yeni çalışmalar yapılması ve alternatif yöntemler kullanılması alanyazına önemli katkılarda bulunacaktır.

Kaynaklar

- Aiken, L. S. ve West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Sage, London.
- Bauer, D. J., Preacher, K. J. ve Gil, K. M. (2006). Conceptualizing and testing random indirect effects and moderated mediation in multilevel models: New procedures and recommendations. *Psychological Methods, 11*, 142–163.
- Baumeister, R. F., Dale, K. ve Sommer, K. L. (1998). Freudian defense mechanisms and empirical findings in modern social psychology: Reaction formation, projection, displacement, undoing, isolation, sublimation, and denial. *Journal of Personality, 66*, 1081–1124.
- Bilgic, R. (1999). A different way of testing the interaction between core job dimensions and growth need strength (GNS). J. Axelsson, B. Bergmanve J. Eklund (Ed.), *Proceedings of the International Conference on TQM and Human Factors* içinde (210–215).
- Brenner, A. (2014). How to stop taking things personally. *Psychology Today*. <https://www.psychologytoday.com/blog/in-flux/201408/how-stop-taking-things-personally>
- Brown, K. W. ve Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology, 84*(4), 822–848.
- Dallinger, J. M. ve Hample, D. (1989). Taking conflict personally: Conceptualization and scale development. Paper presented to the Speech Communication Association, San Francisco.
- Dallinger, J. M. ve Hample, D. (1995). Personalizing and managing conflict. *The International Journal of Conflict Management, 6*, 273–289.
- De Dreu, C. K. W. (2008). The virtue and vice of workplace conflict: Food for (pessimistic) thought. *Journal of Organizational Behavior, 29*, 5–18.
- De Dreu, C. K. W. ve Beersma, B. (2005). Conflict in organizations: Beyond effectiveness and performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 14*, 105–117.
- De Dreu, C. K. W. van Dierendonck, D. ve Dijkstra, M. T. (2004). Conflict at work and individual well-being. *International Journal of Conflict Management, 15*, 6–26.
- De Dreu, C. K. W. ve Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict and team effectiveness: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 88*, 741–749.
- De Wit, F. R. C., Greer, L. L. ve Jehn, K. A. (2012). The

- paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97, 360–390.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95, 542–75.
- Dijkstra, M. T. M., Van Dierendonck, D. ve Evers, A. (2005). Responding to conflict at work and individual well-being: The mediating role of flight behaviour and feelings of helplessness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14, 119–135.
- Ergin, C. (2000). Türkiye’deki Örgütlerde Çatışmaların Çözümlemesine İlişkin Çalışmalar, Aycan Z. (ed.) Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, Ankara, *Türk Psikologlar Derneği Yayınları*, 21, 243–259.
- Folkman S. ve Lazarus R. S. (1980). An analysis of coping in a middle-aged community sample. *Journal of Health and Social Behavior*, 21, 219–239.
- Follett, M. P. (1941). *Dynamic administration*. Henry C. Metcalf ve L. Urwick (ed.), London, Management Publications Trust.
- Frijda, H. N. (2008). The psychologists’ point of view. Michael Lewis, Jeannette M. Haviland Jones, Lisa Barrett Feldman (Ed.), *Handbook of emotion* içinde (68–87). New York, London: The Guilford Press.
- Fujiwara, K., Tsukishima, E., Tsutsumi, A., Kawakami, N. ve Kishi, R. (2003). Interpersonal conflict, social support, and burnout among home care workers in Japan. *Journal of Occupational Health*, 45(5), 313–320.
- Gencoz, T. (2000). Positive and Negative Affect Schedule: A study of validity and reliability. *Turkish Journal of Psychology*, 15, 27–28.
- Guetzkow, H. ve Gyr, J. (1954). An analysis of conflict in decision-making groups. *Human Relations*, 7, 367–381.
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1975). Development of Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159–170.
- Hülshager, U. R., Alberts, H. J. E. M., Feinholdt, A. ve Lang, J. W. B. (2013). Benefits of mindfulness at work: The role of mindfulness in emotion regulation, emotional exhaustion, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 310–325.
- Ilies, R., Johnson, M. D., Judge, T. A., Keeney, J. (2011). A within-individual study of interpersonal conflict as a work stressor: Dispositional and situational moderators. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 44–64.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256–282.
- Jehn, K. ve Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. *Research in Organizational Behavior*, 25, 187–242.
- Jung, C. G. (1938). Psychological reflections: A Jung anthology. *Psychological Aspects of the Modern Archetype*, 9.
- Kozan, M. K. (1989). Cultural influences on styles of handling interpersonal conflicts: Comparisons among Jordanian, Turkish, and U. S. managers. *Human Relations*, 42, 787–799.
- Kozan, M. K. (1997). Culture and conflict management: A theoretical framework. *The International Journal of Conflict Management*, 8, 338–360.
- Kozan, M. K. (2002). Subcultures and conflict management style. *Management International Review*, 42(1), 89–105.
- Kozan, M. K. ve Ergin, C. (1998). Preference for third party help in conflict management in the United States and Turkey: An experimental study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 29, 525–539.
- Kozan, M. K., Ergin, C. ve Varoglu, D. (2007). Third party intervention strategies of managers in subordinates’ conflicts in Turkey. *International Journal of Conflict Management*, 18, pp. 128–147.
- Kozan, M. K. ve Ilter, S. S. (1994). Third party roles played by Turkish managers in subordinates’ conflicts. *Journal of Organizational Behavior*, 15(5), 453–66.
- Lazarus, R. S. (1993). From psychological stress to the emotions: A history of changing outlooks. *Annual Review of Psychology*, 44, 1–22.
- Lazarus, R. S. ve Cohen, J. B. (1977). Environmental stress. Altman, I. ve Wohlwiu, J. F. (Ed.), *Human behavior and the environment: Current theory and research* içinde (89–127). New York: Plenum.
- Lazarus, R. S. ve Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- Leon-Perez, J. M., Notelaers, G. ve Leon-Rubio, J. M. (2016). Assessing the effectiveness of conflict management training in a health sector organization: Evidence from subjective and objective indicator. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(1), 1–12.
- Martin, L. L. ve Tesser, A. (1996). Some ruminative thoughts. R. S. Wyer (Ed.), *Advances in social cognition* içinde Cilt. 9, 1–47. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Meier, L. L., Gross, S., Spector, P. E. ve Semmer, N. K. (2013). Relationship and task conflict at work: Interactive short-term effects on angry mood and somatic complaints. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18, 144–156.

- Miller, C. ve Roloff, M. E. (2014). When hurt continues: Taking conflict personally leads to rumination, residual hurt and negative motivations toward someone who hurt us. *Communication Quarterly*, 62(2), 193–213.
- Myers, K. A. ve Bailey, C. L. (1991). Conflict and communication apprehension in campus ministries: A quantitative analysis. *College Student Journal*, 25, 537–543.
- Nolen-Hoeksema, S. (1987). Sex differences in unipolar depression: Evidence and theory. *Psychological Bulletin*, 101(2), 259–282.
- Nolen-Hoeksema, S. (1991). Responses to depression and their effects on the duration of depressive episodes. *Journal of Abnormal Psychology*, 100, 569–582.
- Nolen-Hoeksema, S. (2000). The role of rumination in depressive disorders and mixed anxiety/depressive symptoms. *Journal of Abnormal Psychology*, 109, 504–511.
- Nolen-Hoeksema, S., Morrow, J. ve Fredrickson, B. L. (1993). Response styles and the duration of episodes of depressed mood. *Journal of Abnormal Psychology*, 102(1), 20–28.
- Nolen-Hoeksema, S., Wisco, B. E. ve Lyubomirsky, S. (2008). Rethinking rumination. *Perspectives on Psychological Science*, 3, 400–424.
- Pinkley, R. L. (1990). Dimensions of conflict frame: Disputant interpretations of conflict. *Journal of Applied Psychology*, 75, 117–126.
- Preacher, K. J., Curran, P. J. ve Bauer, D. J. (2006). Computational tools for probing interactions in multiple linear regression, multilevel modeling, and latent curve analysis. *Journal of Educational ve Behavioral Statistics*, 31, 437–448.
- Priem, R. ve Price, K. (1991). Process and outcome expectations for the dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus techniques of strategic decision making. *Group and Organization Studies*, 16, 206–225.
- Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26, 368–376.
- Raudenbush, S. W. ve Bryk, A. S. (2002). *Hierarchical linear models: Applications and data analysis methods*. (2. baskı). Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Sonnentag, S., Unger, D. ve Nägel, I. J. (2013). Workplace conflict and employee well-being: The moderating role of detachment from work during off-job time. *International Journal of Conflict Management*, 24, 166–183.
- Spector, P. E. (1998). A control theory of the job stress process. C. L. Cooper (Ed.), *Theories of organizational stress* içinde 153–169. Oxford, UK: Oxford Univ. Press.
- Spector, P. E. (2003). Individual differences in health and well-being in organizations. D. A. Hofmann ve L. E. Tetrick (Ed.), *Health and safety in organizations: A multilevel perspective* içinde (29–55). San Francisco: Jossey-Bass.
- Spector, P. E. ve Bruke - Lee, V. (2008). Conflict, health and well-being. C. K. W. De Dreu ve M. J. Gelfand (Ed.), *The psychology of conflict and conflict management in organizations* içinde (267–288). New York: Lawrence Erlbaum.
- Spector, P. E., Chen, P. Y. ve O'Connell, B. J. (2000). A longitudinal study of relations between job stressors and job strains while controlling for prior negative affectivity and strains. *Journal of Applied Psychology*, 85, 211–218.
- Spector, P. E. ve Jex, S. M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3, 356–367.
- Spector, P. E. ve O'Connell, B. J. (1994). The contribution of personality traits, negative affectivity, locus of control and Type A to the subsequent reports of job stressors and job strains. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67(1), 1–12.
- Smith, C. S. ve Sulsky, L. M. (1995). An investigation of job-related coping strategies across multiple stressors and samples. L. R. Murphy, J. J. Hurrell, S. L. Sauter ve G. P. Keita (Ed.), *Job stress interventions* içinde (109–123). Washington DC: APA.
- Şahin, N. H. ve Durak, A. (1995). Stresle başa çıkma tarzları ölçeği: Üniversite öğrencileri için uyarlanması. *Turkish Journal of Psychology*, 10(34), 56–73.
- Tjosvold, D. (2008). The conflict-positive organization: It depends upon us. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 19–28.
- Van Dierendonck, D., Schaufeli, W. B. ve Sixma, H. (1994). Burnout among general practitioners: A perspective from equity theory. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 13, 86–100.
- Wall, J. A. ve Callister, R. (1995). Conflict and its management. *Journal of Management*, 3, 515–558.
- Wall, V. ve Nolan, L. (1986). Perceptions of inequity, satisfaction, and conflict in task-oriented groups. *Human Relations*, 39, 1033–1052.

- Wallenfelsz, K. P. ve Hample, D. (2010). The role of taking conflict personally in imagined interactions about conflict. *Southern Communication Journal*, 75, 471–487.
- Watson, D. ve Clarke, L. A. ve Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scale. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 1063–1070.
- Weiss, H. M. ve Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. B. M. Staw ve L. L. Cummings (Ed.), *Research in organization behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews*, 18 içinde (1–74). Greenwich: JAI.
- Yang, J. ve Diefendorff, J. M. (2009). The relations of daily counterproductive workplace behavior with emotions, situational antecedents, and personality moderators: A diary study in Hong Kong. *Personnel Psychology*, 62, 259–295.
- Zhao, X., Lynch, J. G. ve Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37, 197–206.

Summary

A Diary Study on Organizational Conflict: Augmenters of the Negative Effects of Conflict

H. Tuğba Erol-Korkmaz

Mersin University

Organizational conflict has been found to have detrimental effects on employee well-being and work performance (De Dreu & Beersma, 2005; Spector & Bruk-Lee, 2008). Conflicts make employees tense, increase hostility and animosity in the workplace, and cause disruptions of attention and lack of concentration on the part of the partners that are involved in a conflict episode (De Dreu & Weingart, 2003). Fujiwara and colleagues (2003) have demonstrated that increase in the level of interpersonal conflict is paralleled by the increase of employee burnout and exhaustion. Almost one quarter of the people working in a variety of occupations have reported interpersonal conflict at work as the number one cause of stress in their lives (Smith & Sulsky, 1995). Thereby, it is essential to gain an in-depth understanding of the dynamics of organizational conflict in order to maintain the well-being and job satisfaction of the employees, as well as organizational efficiency.

Various alternative definitions of organizational conflict have been suggested in the literature. The common theme underlined and shared by these definitions refer to the fact that conflict is subjectively perceived by an individual and it is related with the perception of incompatibility between one's own interests versus another one's interests (Wall & Callister, 1995). Organizational conflict has been categorized into two components - task conflict and relationship (affective) conflict - by some researchers (Guetzkow & Gyr, 1954; Priem & Price, 1991; Wall & Nolan, 1986). Task conflict refers to conflicts concerning how a task should be performed or distributed among the group members. Relationship conflict refers to conflicts arising among persons due to individual differences in personality, attitudes, communication styles, etc. (Jehn & Bendersky, 2003). There are consistent empirical findings on the detrimental effects of relationship conflicts on individual and work outcomes, whereas findings on the effects of task conflict are rather counterfactual (e.g., De Dreu, 2008; Tjosvold,

2008). Jehn (1995) have reported positive effects of task conflict on group performance, while a meta-analytic study by De Dreu & Weingart (2003) has reported average correlations of -.19 and -.27 with work performance and job satisfaction respectively. In a recent study by Meier, Gross, Spector, and Semmer (2013) task conflict was found not to have any additional predictive power when the effects of relationship conflict on state anger and somatic complaints of the employees. However, task conflict was found to moderate the relationship between relational conflict and outcome variables. When task conflict was low, relationship conflict had a stronger association with employee state anger and somatic complaints. The researchers refer to the attribution processes involved in the interpretation of conflict events for explaining their findings.

Empirical research on the effects of organizational conflict on employee well-being has demonstrated that conflicts are detrimental for employee affect and work attitudes, such as job satisfaction. Spector, Chen, and O'Connell (2000) have reported significant positive correlations between conflict and the negative emotions of anxiety and frustration. Dierendonck, Schaufeli and Sixma (1994) have found organizational conflict to be accompanied by higher levels of employee burnout and exhaustion. In the study of Dijkstra, Van Dierendonck and Evers (2005), feelings of hopelessness and avoidance tendencies were found to mediate the relationship of conflict with perceived level of stress and mental health. The Affective Events Theory (Weiss & Cropanzano, 1996) and the Emotion-Centered Model of Work Stress lay the theoretical foundation for the study of conflict – well-being relationship within the workplace context. Both theoretical frameworks emphasize the central and mediating role played by emotions in this process. Conflict episodes are among the sources of stress in the workplace, and emotional reactions to perceived conflict are proposed to be predictive of employee work

attitudes. Since, subjective well-being is operationalized as a two dimensional construct consisting of affect and satisfaction, in a way these two theories can be referred as frameworks of employee well-being in the workplace.

Following this line of research, there are also findings on the moderators of conflict-well-being relationship. Spector’s (1998) Emotion-Centered Model of Work Stress proposes locus of control, Type-A personality, trait anger, and negative affect as the potential moderators of the stress-emotion relationship. This proposition has been supported empirically by several studies (e.g., Spector ve O’Connell, 1994; Spector, 2003; Spector & Bruk-Lee, 2008). Dijkstra, De Dreu, Evers, and Dierendonck (2009) have demonstrated conflict management styles to moderate the relationship between conflict and employee burnout. Employees who rely on passive conflict management strategies such as avoiding or yielding were found to experience higher levels of burnout in response to conflict at work. Moreover, Ilies, Johnson, Judge and Keeney (2011) have found that individuals who score high on the personality dimension of agreeableness and those who have low levels of social support from their colleagues report higher levels of negative emotions in response to conflict episodes at work.

In the current study, relationships between daily conflict, employee negative emotions, and job satisfaction were examined in a diary study. Moreover, daily negative affect was tested as a mediator of the conflict-job satisfaction relationship, and the within-person and between-person moderators of the conflict-negative affect relationship were explored. Rumination about the conflict and taking conflict personally were assessed as within-person variables, while coping styles (problem-focused coping and emotion-focused coping) were assessed as between-person variables. The tested model is graphed in Figure 1.

Method

Participants

Participants of the study were 140 academic members (lecturers, researchers, research assistants) of a University in Turkey. Among the participants 54% were female and 46% were male. The average age of the participants was 35.35 (*SD* = 7.99) and majority held a university degree. Participants were asked to fill out a daily survey across 15 work days. They were instructed to complete each daily survey at the end of the work day before leaving their office. A general survey was administered before the daily surveys, which included demographic questions and the coping style questionnaire.

Measures

Daily work conflict was assessed by directly asking participants to indicate whether they experienced a work conflict or not on that particular day. Moreover, the Likert-type scale developed by Jehn (1995) was used for assessing *task conflict* and *relationship conflict*. Each of these subscales consisted of 4 items. Participants were asked to indicate the extent to which they agreed with each item (1 = Absolutely disagree; 5 = Absolutely agree).

Daily negative affect was measured with Watson, Clark and Tellegen’s (1988) Negative Affect subscale of the PANAS scale. The scale consisted of a 10-item list of affect descriptors such as nervous, distressed, upset, and hostile, etc. Participants were asked to indicate the extent to which they experienced each emotion after the conflict episode (1 = Not at all; 5 = Extremely).

Daily job satisfaction was measured by using 3 items from Hacman ve Oldham’s (1975) job satisfaction scale. Items were rephrased asking participants to indicate how they feel about their job “at the moment”.

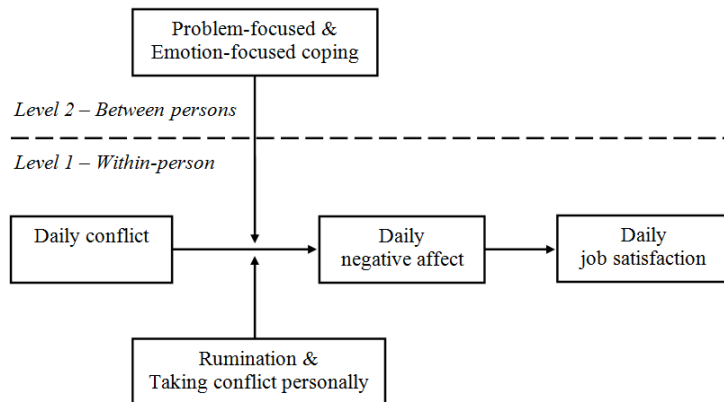


Figure 1. The tested model

Table 1. Descriptive statistics

Variable	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Gender	-	-	-										
2. Age	35.35	7.99	.20**	-									
3. Problem-focused coping	3.75	.40	-.26**	.16**	.70								
4. Emotion-focused coping	2.35	.63	.09**	-.09**	-.31**	.83							
5. Conflict (Yes-No)	0.10	.30	-.05	-.06	.04	.09**	-						
6. Relational conflict ^a	2.99	.91	-.05	.00	-.02	-.12	.60						
7. Task conflict ^a	3.08	1.09	.06	.10	-.13	-.03	.52**	.75					
8. Rumination ^a	2.82	.99	.13	-.17	-.36**	.06	.45**	.40**	.73				
9. Taking conflict personally ^a	2.49	.93	.28**	.00	-.19	.04	.28**	.29**	.39**	.60			
10. Negative affect	1.40	.53	.08**	-.13**	-.22**	.29**	.42**	.16	.09	.55**	.37**	.87	
11. Job satisfaction	3.81	.91	.01	.11**	.21**	-.22**	-.14**	-.07	-.11	-.22*	-.29**	-.35**	.83

Note 1. ^a These variables are valid for those participants that has experienced conflict on a given work day (Conflict variable was coded as 1 for all of them); therefore correlation with "conflict" can not be calculated

Note 2. * $p < .05$, ** $p < .01$.

Note 3. Scores shown in italic and bold fonts on the diagonal indicate the Cronbach's alpha coefficient of the scales.

Table 2. Negative affect as the mediator of the relationship between conflict and job satisfaction.

Variable	Step I			Step II		
	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>
<i>Random-effect model</i>						
Intercept	3.82	.09	44.78*	3.82	.09	44.72*
Daily conflict	-.31	.08	-3.91*	-.14	.10	-1.45
Negative affect				-.29	.08	-3.86*

Note. * $p < .001$

Rumination about the conflict was assessed with 4 items from Nolen-Hoeksema, Morrow, and Fredrickson's (1993) Ruminative Response Scale (e.g., "I thought about the conflict event over and over again throughout the day"). Participants indicated the extent to which they agreed with each item.

Taking conflict personally was measured using 3 items from Hample and Dallinger's (1995) Direct Personalization subscale (e.g., "I took that person's criticisms personally," "It really hurt my feelings to be criticized by that person").

Coping style was assessed with the 30-item short version of Folkman and Lazarus's (1980) Ways of Coping Scale. *Problem-focused coping* (e.g., "I make a plan of action and follow it") and *Emotion-focused coping* (e.g., "I try to keep my feelings to myself") scores were computed for each person based on items of this scale.

Results

Due to missing days and data, out of 2,100 potential data points (140 persons * 15 days) 1,035 data points were raised. On approximately 10% of these data

points, people reported to have experienced a daily conflict. Among these conflicts 56.3% were conflicts with coworkers, 29.2% with supervisors, and 14.5% with students (customers). Due to its multi-level nature, the data were analyzed using Hierarchical Linear Modeling (Raudenbush & Byrk, 2002). Descriptive statistics of the study variables are presented in Table 1.

Initial within-person analysis revealed that workplace conflict was related with decreased levels of daily job satisfaction, and this relationship was fully mediated by the daily negative emotions individuals experienced (Table 2). Further analyses revealed that rumination about the conflict episode and taking conflict personally moderated the relationship between daily task conflict and daily negative emotion. At the within-persons level, employees high on rumination and taking conflict personally reacted more intensely (higher levels of negative emotion) in response to task conflict. At the between-persons level, employees low on problem-focused coping also reacted more negatively to the experience of conflict on a given work day. Effects of the moderator variables are graphically presented in Figure 2 through Figure 4.

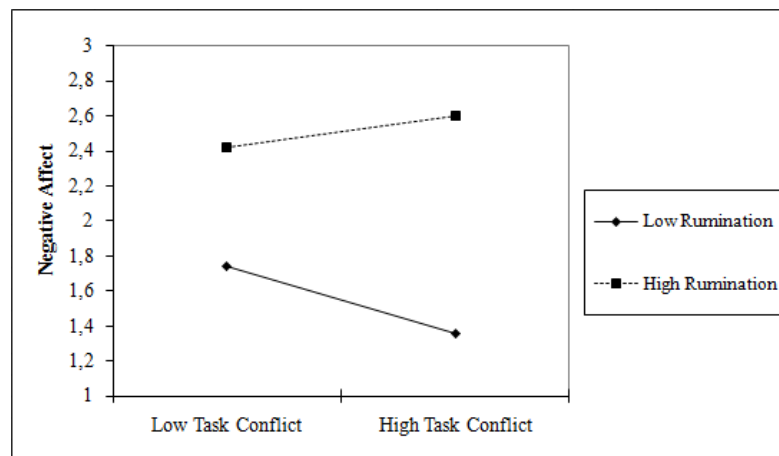


Figure 2. Rumination as the moderator

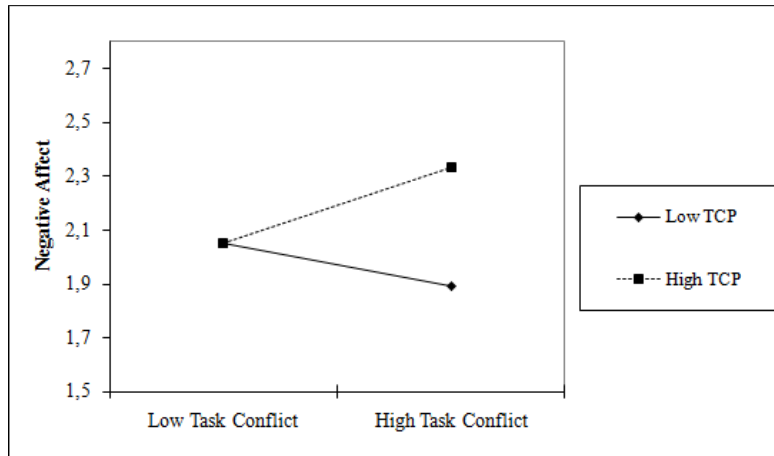


Figure 3. Taking conflict personally (TCP) as the moderator

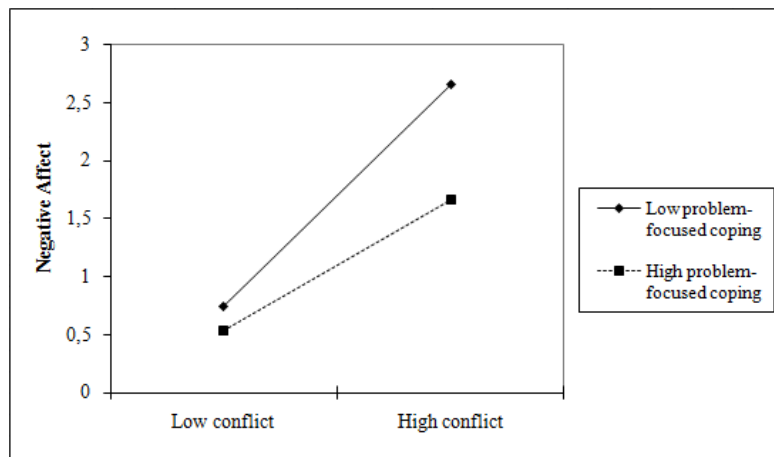


Figure 4. Problem-focused coping as the moderator

Discussion

This study provided evidence for the within-person detrimental effects of workplace conflict on employee daily mood and job satisfaction. This finding supports the arguments proposed by the Affective Events Theory (Weiss & Cropanzano, 1996) which points out the importance of and the potential mediational effects of affective reactions to work events. In this regard, work conflict was conceptualized and studied as a negative work event or daily hassle.

In this study rumination, taking conflict personally, and lack of problem-focused coping emerged as augmenters of the detrimental effects of workplace conflict, especially task conflict. This finding supports the neces-

sity for studying task versus relationship conflict distinctively. If an employee interprets a disagreement about work tasks in a cynical way and perceives the criticisms as personal attacks to her/his ego, such task conflicts are more likely to operate similar to relationship conflicts, and result in poor employee well-being. Employees who ruminate about the conflict episodes are also strongly distressed and in fact their baseline negative affectivity without any apparent conflict is also higher compared to low ruminators. Problem-focused coping style also emerged as a buffer against the detrimental effects of workplace conflict.

These moderator variables need to be integrated into the intervention programs for conflict management and coping with stress in organizations. Organizational

psychologists, in collaboration with Social and Clinical Psychologists, need to design creative programs to assist employees in conflict management. Employees can benefit from mindfulness-based stress reduction (e.g., Brown & Ryan, 2003) or coping interventions since development of skills in being present in the moment can be useful for decreasing rumination. Assuming that an employee who is present in the moment is less likely to be reactive during conflict situations, such interventions could also prevent escalation of the conflict spiral. Although it is well known that organizations do provide training seminars to their employees on conflict and stress management, there are only a few empirical studies testing the effectiveness of such interventions (e.g., Leon-Perez, Notelaers, & Leon-Rubio, 2016). Therefore, there is an urgent need for conducting effectiveness studies that compare the usefulness of alternative intervention designs.