

Turizm İşletmelerinde İletişim Sorunları: Çatışma ve Çözüm Yolları

Aylin NALÇACI İKİZ¹

Dilek ULUSAL²

DOI: 10.5281/zenodo.14585232

Öz

Araştırmanın amacı, turizm işletmelerinde ortaya çıkan çatışma durumları, çatışmaların nedenleri ve ortaya çıkış şekilleri, çatışmaların sonuçları ve çatışma yönetim stratejilerinin incelenmesidir. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden yararlanılarak, katılımcı gözlem tekniği kullanılmıştır. Araştırmada, 40 çatışma durumu gözlenmiştir. Gözlemlerden elde edilen verilerin analizinde içerik analizi tekniği kullanılmıştır. Ayrıca elde edilen sayısal veriler istatistiksel yöntemlerle analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda, turizm işletmelerinde en çok çatışmanın yaşandığı departmanın önbüro departmanı olduğu, çatışmaların en fazla çalışanlar ve konuklar arasında yaşandığı, çatışmaların ortaya çıkma sebeplerinin başında “işin doğru yapılmamasının” olduğu ve çatışma durumlarının büyük çoğunluğunun bir saatten az sürdüğü belirlenmiştir. Ayrıca yaşanan çatışmaların büyük oranda çözüme kavuşturulduğu ve çatışma çözüm yöntemi olarak en fazla problem çözme yönteminin kullanıldığı araştırmadan elde edilen sonuçlardır. Araştırmanın turizm ve işletme literatürüne olumlu katkılar sağlayacağı ve geliştirilen önerilerin turizm işletmelerinin uygulamalarında fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar kelimeler: Çatışma, Çatışma Yönetimi, Turizm, İşletme

Communication Problems in Tourism Businesses: Conflicts and Solutions

Abstract

The aim of the research is to examine the conflict situations that arise in tourism enterprises, the causes of conflicts and how they arise, the results of conflicts and conflict management strategies. In the study, qualitative research methods were used and participant observation technique was used. 40 conflict situations were observed in the study. Content analysis technique was used in the analysis of data obtained from observations. In addition, the numerical data obtained were analyzed with statistical methods. As a result of the research, it

¹ Kırıkkale Üniversitesi, Fatma Şenses Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Turizm ve Otel İşletmeciliği Bölümü, Kırıkkale, Türkiye. a.nalcaci@yandex.com

² Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale Meslek Yüksekokulu, Görsel İşitsel Teknikler ve Medya Yapımcılığı Bölümü, Kırıkkale, Türkiye. ulusald@hotmail.com (Sorumlu Yazar)

was determined that the department where the most conflicts occur in tourism establishments is the front office department, that conflicts mostly occur between employees and guests, that the main reason for the emergence of conflicts is "not doing the job correctly" and that the majority of conflict situations last less than an hour. In addition, the results of the research show that the conflicts are largely resolved and the problem-solving method is the most commonly used conflict resolution method. It is thought that the research will make positive contributions to the tourism and business literature and the suggestions developed will be beneficial in the practices of tourism businesses.

Keywords: Conflict, Conflict Management, Tourism, Business

Extended Abstract

Effective communication forms the basis of organisational success. Communication is not only the exchange of information, but also an element that affects the functioning of the whole organisation. Communication enables strong interaction with internal and external stakeholders. While internal communication ensures information flow and co-operation among employees, external communication strengthens relations with guests, suppliers and other stakeholders.

Tourism is a global industry that forms part of the lifestyles of people all over the world. Communication in the tourism industry is very important for the continuity and success of this field. Since tourism is a service sector, people have a strategic importance in this sector. Therefore, communication skills are one of the most fundamental elements in the field of tourism. People working in the tourism sector form an organisational structure by revealing their relationships, roles, goals and powers through communication. The efficiency of the organisational structure is ensured by effective communication between the individuals forming this structure. Communication problems occurring in the organisation cause conflicts. Not every conflict has negative consequences for the organisation. Sometimes conflict can lead to positive developments. The positive feature of conflict is to increase productivity and ensure continuity in tourism enterprises. The negative feature of conflict is the decrease in productivity and endangering the continuity of businesses. As in every service sector, it is inevitable that conflicts occur in the tourism sector. In the field of tourism, the organisational problems of the sector should be solved professionally in a way to include the business, personnel and consumers. Thus, conflicts in the sector can be prevented. It is important to develop solutions for conflictual situations in tourism and to eliminate the conflict as soon as possible.

The aim of the research is to examine the conflict situations that arise in tourism enterprises, the causes of conflicts and how they arise, the results of conflicts and conflict management strategies. In the study, qualitative research methods were used and participant observation technique was used. This study is important in terms of revealing the communication problems in the tourism sector and developing solutions to these problems.

The participant observation method was preferred in this study as it allows observation in the natural environment in order to accurately understand the behaviours of the people who are the subject of the research and provides in-depth information on the subject. In the research, the five stages of the participant observation method defined by Boccagni & Schrooten (2019) were applied: The population of this research consists of employees of tourism enterprises operating in Turkey and tourists. Criterion sampling was used in sample selection. Criterion sampling method is the study of all situations that meet a predetermined set of criteria (Baltacı,

2018: 254). In this context, 56 conflict situations were observed, but when the forms that were incompletely filled or the observation was not sufficiently explained, 40 usable observation forms were reached and the analyses were applied over 40 observations.

Content analysis technique was used in the analysis of data obtained from observations. In addition, the numerical data obtained were analyzed with statistical methods. As a result of the research,

- Most of the conflicts occurred in the front office department,
- The most conflicts are caused by 'not doing the job correctly' and therefore the most conflicts are experienced between employees and guests,
- The majority of the clashes lasted less than an hour,
- That the vast majority of conflicts 80 per cent are resolved,
- It was revealed that the most commonly used method in conflict resolution was 'problem solving method'.

All the results obtained from the research are discussed and evaluated in the findings section. According to these results, it is necessary to make various suggestions to tourism sector stakeholders and researchers.

- Creating an open and effective communication environment that will prevent conflicts and misunderstandings among the employees of tourism enterprises,
- Providing training to employees on effective communication, active listening and empathy in order to develop and improve their communication and listening skills with guests
- Ensuring that conflict management training is given to all employees and that employees learn how to handle the problems that will arise in enterprises,
- Minimising potential conflict situations by setting common goals among employees, protecting the rights of employees and providing fair working environments,
- Continuous monitoring and evaluation of feedback from customers and thus early detection and prevention of problems,
- It is recommended to develop standardised solution methods in order to intervene quickly in conflict situations and to establish a team that can intervene urgently in conflict situations.
- It is thought that future studies on conflict in tourism businesses will benefit the literature by specifically examining various types of relationships (guests, employees, etc.) and examining tourism businesses according to their types (accommodation, food and beverage, travel, transportation, etc.).

Giriş

Organizasyonel başarının temel taşlarından biri etkili iletişimin sağlanmasıdır. İletişim sadece bilgi alışverişi değil, aynı zamanda tüm organizasyonun işleyişini etkileyen ve hem iç hem de dış paydaşlarla iyi bir etkileşimin sağlanmasına zemin hazırlayan bir unsurdur. Kurum

İçeriletilişim, çalışanlar arasında bilgi akışını ve işbirliğini sağlarken, kurum dışı iletişim, konuklarla, tedarikçilerle ve diğer paydaşlarla olan ilişkileri güçlendirir.

Organizasyonlarda açık ve etkili iletişim eksikliği, paydaşlar arasında yanlış anlamalara, güvensizlik ortamlarına ve sonuç olarak çatışmalara yol açabilmektedir. Öner'e göre (2004) çatışma, kişinin kendiyile veya çevresindekilerle herhangi bir konuda yaşadığı anlaşmazlıklar sonucu ortaya çıkan davranışlardır. Bireylerin ihtiyaçları, arzu ve istekleri birbiriyle uyuşmadığında çatışma ortaya çıkar. Çatışma günlük yaşamda her an karşılaşılan bir durumdur. Burada önemli olan çatışmanın yıkıcı sonuçlarını ortadan kaldıracak çatışma çözme yöntemleri geliştirmektir. Çatışma çözme biçimleri, bireyin ve toplumun değişim ve gelişimi için çok önemlidir. Çatışmalar, farklı beklentiler ve hedefler arasında yaşanan anlaşmazlıklardan kaynaklanmakla birlikte, iyi yönetilmediği takdirde iç dinamikleri olumsuz etkileyerek müşteri ilişkilerinde de sorunlar yaratabilmektedir. Bu bağlamda, iletişim sorunlarını gidermek ve çatışmaları etkili bir şekilde yönetmek, işletmelerin sürdürülebilir başarısı için hayati öneme sahiptir.

Turizm işletmelerinin hizmet sektöründe yer alması, insan ilişkilerinin ön planda olduğu bir yapıda bulunması ve yoğun iş temposu nedeniyle çatışma durumlarının daha fazla yaşanması olasıdır. Bu nedenle araştırmada, turizm işletmelerinde ortaya çıkan çatışma durumlarının, nedenleri, ortaya çıkış şekilleri, sonuçları ve çatışma yönetim stratejilerinin incelenmesi amaçlanmaktadır.

Kavramsal Çerçeve

İletişim, insan yaşamının temel taşlarından birini oluşturan çok yönlü bir süreçtir. Bu süreçte insanın sosyal bir varlık olması etkili olmaktadır. İletişim, en az iki kişinin karşılıklı olarak duygu ve düşüncelerini paylaştıkları psiko-sosyal bir süreç şeklinde tanımlanabilir. İletişim, kaynak (verici), mesaj (ileti), araç (kanal), hedef (alıcı) olmak üzere dört temel öğeden oluşur. Bu öğeler arasındaki ilişki, kodlama, kod açma, anlam ve geri bildirim şeklinde gerçekleşir. İletişim, psikolojik ve toplumsal bazı ihtiyaçları karşılar. Bu bağlamda iletişimin işlevleri psikolojik ve toplumsal olarak sınıflandırılabilir. İletişim, kişide bıraktığı etkiler açısından olumlu ve olumsuz, yönü bakımından tek yönlü, çift yönlü, yatay ve dikey, ilişki sistemleri bakımından kişi-içi iletişim, kişilerarası iletişim, grup içi iletişim, kitle iletişimi, kod sistemleri açısından yazılı, sözlü, sözsüz iletişim, zaman ve mekana göre ise yüz yüze veya uzaktan iletişim şeklinde sınıflandırılır (Kaya, 2017, 28).

Sosyal hayatta insanlar arasında gerçekleşen etkileşimler sonucu oluşan "ortak gaye" ve "ortak hedefler" doğrultusunda gruplar meydana gelir. Bu gruplar ise, üyeleri veya diğer gruplar ile kurdukları iletişimsel ilişkiler, diğer bir ifadeyle karşılıklı anlam aktarımları ile var olur (Bakan & Büyükbeşe, 2004, 2). Çoban'a göre iletişim, toplumun kendisini oluşturma ve anlatma pratiğidir, bu manada toplumun özgürlük arzusuna vurgu yapılmaktadır. Şöyle ki, iletişimsel özgürlüğün olduğu toplumlar demokratik toplumlar olarak nitelendirilir. Toplumsal demokrasinin oluşumunda iletişim önemli bir yere sahiptir. Demokrasinin temel şartı olan iletişim özgürlüğü, toplumu oluşturan birey ve grupların sosyal yaşam içerisinde diledikleri şekilde kendilerini ifade edebilmelerini, oluşturabilmelerini ve yeniden inşa edebilmelerini mümkün kılmaktadır (2010, 2). Bu bağlamda iletişimin sosyal hayatın şekillenmesinde çok önemli bir etkiye sahip olduğunu söylemek gerekir.

Bireyler arası ilişkilerin tümü de iletişime dayalı olarak gerçekleşmektedir. Kişiler arası sorunların birçoğu iletişim sürecinde yaşanmaktadır. İletişimin sağlıklı bir biçimde gerçekleşmesi, bireyler için ilişkilerin anlamlı ve doyurucu olmasına neden olmaktadır. İletişim

sürecinin sağlıklı gelişimi ise, bireyin kendi iç dünyasında ve toplumsal yaşam içerisinde çok derin sorunları beraberinde getirir (Korkut, 1996, 18). Böylelikle iletişimin insan hayatında ne kadar önemli bir yere sahip olduğu anlaşılmaktadır. Toplumsal bir varlık olan bireyin hayatını sağlıklı bir biçimde devam ettirebilmesi ancak iletişim becerileri ile mümkün hale gelmektedir. İletişim becerisi, saygı ve empatiyi temel alarak, etkin dinleyebilme, kendini ifade edebilme, duygu ve düşünceleri karşıdaki kişiye maskeleymeden birinci tekil şahıs kullanarak iletebilme, bencil davranışlardan uzak ve başkalarını küçük görmeden kendi haklarını koruyabilme, sözlü iletilerle sözsüz iletileri uyumlu olarak kullanabilme biçiminde kişinin karşıdaki kişilerle doyurucu ilişkiler kurmasını sağlayan, başkalarından olumlu tepkileri getiren ve bireyin toplum içindeki yaşamını kolaylaştıran öğrenilmiş davranışlar şeklinde tanımlanabilir (Yüksel Şahin, 2010, 32).

Yaşamın her aşamasında birey çevresindekilerle farklı şekillerde iletişim kurmaktadır. Bu iletişim, bazen olumlu bazen de çatışma ve problemleri içeren olumsuz biçimlerde gerçekleşebilir (Rehber & Atıcı, 2009, 324). Dünya üzerindeki bütün canlılar, hayatlarını sürdürebilmek için devamlı olarak mücadele etmek ve bazı durumlarda da çatışmak zorunda kalır. Canlılar, hayati nitelikteki gereksinimlerini karşılamak istediklerinde bir takım engellerle karşılaştıklarında gerginlik ve çatışma ortaya çıkar. İnsanlar açısından değerlendirildiğinde çatışma, yalnızca fizyolojik ihtiyaçların değil, sosyolojik ve psikolojik ihtiyaçların giderilmesine engel olan durumlardan kaynaklanan gerginlikler sonucu da medyana gelebilir. Dünyada canlı ve yaşam olduğu sürece çatışma kaçınılmazdır. Çatışma genel olarak, rekabet aracılığıyla rakipleri ortadan kaldırma mücadelesi olarak tanımlanabilir. Ancak çatışma kavramı üzerine daha kapsamlı tanımlamalar da mevcuttur. Taştan'a göre (2004) çatışma, bireyin veya grubun bir şeye karar vermede zorlanması ve bu zorlanma neticesinde karar verme mekanizmalarında bozulma şeklinde tanımlanabilir. Çatışma, kişinin kendi iç dünyasında yaşanabileceği gibi, kişi ve gruplar arasında da yaşanabilmektedir. Bireyler arası çatışma, iki ve ikiden daha çok kişi arasında ortaya çıkan anlaşmazlık durumudur. Günlük hayatta çatışma, her ortamda sıkça karşılaşılan bir durumdur. Bu çatışmalar, bazen engelleyici ve öfkelenendirici bir özelliğe sahip olabilmekte, bazen de göz ardı edilebilmekte, bastırılabilir.

Anlaşmazlık, zıtlık, uyumsuzluk, birbirlerine ters düşme çatışmanın temel unsurlarıdır. Örgütsel bağlamda değerlendirildiğinde çatışma, resmi örgütlerin alt birimleri arasında üç farklı şekilde gerçekleşir. Bunlardan ilki, bir çıkar grubunun tarafları arasındaki pazarlık ilişkisidir. Diğerleri ise, taraflar arasındaki bürokratik çatışmalardır (üst-ast ilişkisi). Pondy, sistemlerin yanıl veya çalışma ilişkisinin tarafları arasında çatıştığını savunur. Her üç aşamada da çatışma, her biri gecikme, duygu, algı, tezahür ve sonrasındaki aşamaları içeren bir dizi bölüm olarak ele alınır. Burada üzerinde durulması gereken nokta, organizasyon üyelerinin çözüme ulaşım ulaşamadığıdır. Genellikle mevcut ilişkilerin bağlamı örgütten çekilme, mevcut ilişkiler dizisini ya da örgüt içindeki değer ve davranışları değiştirme sonucu ortaya çıkan çatışmalar ile belirlenmektedir (Pondy, 1967: 296). Bu bağlamda organizasyonlardaki çatışmanın farklı gruplar arasında bir grubun diğer gruba karşı çıkması sonucu yaşandığı söylenebilir. Burada çatışmanın kritik nedenleri arasında grupların çıkar çatışmaları nedeniyle güç mücadelesine girmeleri gösterilebilir. Böylece çatışmanın olumsuz etkiler doğurduğu görülmektedir. İyi bir iletişim, potansiyel çatışmaların önlenmesine veya daha hızlı bir şekilde çözülmesine yardımcı olur. Çatışma ile ilgili araştırmalar yapan kimi araştırmacılar ise çatışmanın örgütsel bağlamda olumlu sonuçlar doğurabileceğini savunmaktadır. Ergün'e göre (1997, s.139) çatışma, insan hayatının her aşamasında var olmakla birlikte, örgütsel bünyede de önemli etkiye sahip olan bir kavramdır. Konuya ilişkin olarak, yapısal açıdan birbirinden çok farklı olan örgütlerin, çatışma sayesinde ortak bir paydada buluşabildikleri görülmektedir. Bu bağlamda çatışmanın örgütsel ilişkiler bakımından olumlu bir güç olduğu söylenebilir.

Çatışmalar, klasik yönetim anlayışına göre, organizasyonun ahenkli ve etkin işlemlerini engelleyen ve bozan durumlardır. Bu sebeple çatışmaların ortaya çıkmasının önlenmesi ve en kısa zamanda ortadan kaldırılması gerekir. Oysa modern yönetim anlayışına göre, çatışmalar kaçınılmazdır. Çatışmanın olmadığı organizasyonlarda yenilik, değişim, yaratıcılık ve performans etkinliği gibi sürekli ve önemli hususlarda yaratıcılık ortaya çıkmayacak; çatışmaların olduğu organizasyonlarda ise kararların gecikmesi ve verilememesi gibi nedenlerle yine performans olumsuz yönde etkilenecek ve hatta organizasyonun devamlılığı tehlikeye düşebilecektir (Genç & Demirdöğen, 1994, 40-41).

Turizm, hem üretici hem de tüketicilerinin tüm dünya geneline yayıldığı, insanların yaşam biçimlerinin bir parçasını oluşturan küresel bir endüstridir (Kocaman vd., 2012: 168). Turizm işletmelerinde iletişim, sektörün başarısı ve devamlılığı için son derece önemlidir. Turizm sektörünün emek yoğun yapısı dikkate alındığında bu sektörde insanın stratejik önemine bağlı olarak iletişim becerileri, hizmetin daha verimli hale gelebilmesi ve sektörde başarı sağlayabilmek için gerekli olan en temel unsurdur (Pelit & Karaçor, 2015: 849). Turizm sektöründe bir arada çalışan insanlar, güçlerini, ilişkilerini, amaçlarını, rollerini, hareketlerini iletişim vasıtasıyla ortaya koyarak, örgütsel bir yapı oluştururlar. Bu yapıyı oluşturan bireyler arasındaki iletişimin iyi olması ise örgütün canlı ve verimli olmasını sağlamaktadır. Örgütte iletişimsel sorunların yaşanması ise çatışmalara neden olmaktadır. Bazen çatışmalar örgüt için olumlu gelişmeler de doğurabilmektedir. Çatışmaların olumlu özelliği, işletmelerin devamlılığını sağladığı gibi, verimliliğini de arttırmaktadır. Olumsuz çatışmalarda ise, verim düşmekte ve işletmelerin devamlılığı konusunda sıkıntılı süreçler yaşanmaktadır. İleri ve Sezgin'e göre (2014: 53), bir hizmet sektörü olan turizmde, sektörün örgütsel sorunlarının işletme, personel, tüketicileri de kapsamıyla çatışmanın profesyonel biçimde yönetimi çok önemlidir. Bu bağlamda her hizmet sektöründe olduğu gibi turizm sektöründe de çatışmaların meydana gelmesinin kaçınılmaz olduğu görülmektedir. Burada önemli olan, çatışmalı durumlar için çözüm yolları geliştirmek ve bir an önce çatışmayı ortadan kaldırmaktır.

Araştırmanın amacı

Bu araştırmanın amacı turizm işletmelerinde ortaya çıkan çatışma durumlarının incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda çatışmaların ortaya çıktığı departmanlar, çatışmaların tarafları, çatışmaların sebepleri, çatışmaların süresi, çatışmaların sonucu ve çatışmaların yönetim stratejileri incelenmiştir.

Araştırmanın yöntemi

Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden bir olan katılımcı gözlem yöntemi kullanılmıştır. Katılımcı gözlem yönteminde, gözlemci gözlenenlerle birlikte olayların içerisinde yer almakta ve onlar gibi davranmaktadır. Gözlemci, gözlenen kişilerle bir arada ve yüz yüze iletişimde bulunmaktadır, gözlenen durumun bir parçasıdır fakat, gözlemci olduğundan diğer kişilerin haberi olmamaktadır.

Katılımcı gözlem yöntemi, araştırmaya konu olan insanların davranışlarının doğru şekilde anlamlandırılabilmesi için doğal ortamda gözlem yapılmasına imkan vermesi ve konu ile ilgili derinlemesine bilgi sağlama açısından bu araştırmada tercih edilmiştir. Araştırmada, Boccagni & Schrooten (2019) tarafından tanımlanan katılımcı gözlem yöntemini beş aşamaya uygulanmıştır:

- *Sahadan önce:* Araştırmanın konusu belirlenerek bu konuya en uygun yöntemin katılımcı gözlem olduğuna karar verilmiştir. Bunun nedeni katılımcı gözlemin diğer araştırma

yöntemlerinden ayrılan tarafının, araştırmacının çalışılan sosyal grubun sıradan yaşamına belirgin derecede katılımı ve dahil olmasıdır. Bu durum, araştırma için önemli sezgiler ve bulgular üretebilmektedir. Yöntem belirlendikten sonra katılımcı gözlemi uygulayacak gözlemciler belirlenmiştir. Bunun için turizm işletmelerinde yaz dönemi boyunca staj yapan veya çalışan kişiler seçilmiştir. Seçilen gözlemcilere, gözlem konusu, gözlem yöntemi ve uygulama bilgisi eğitimleri verilmiştir. Daha sonra katılımcı gözlem yöntemin uygulanacağı turizm işletmeleri belirlenmiştir. Bu noktada araştırmadaki tek kısıtlama belirlenen turizm işletmelerinin gözlemcilerin çalıştıkları veya staj yaptıkları otel işletmeleri ya da seyahat acenteleri ile sınırlı olmasıdır.

- **Saha erişimi:** Gözlemciler 2024 yılı haziran-temmuz aylarında işletmelere giriş yapmışlardır. Araştırma konusu itibariyle kaç kişiyle temasa geçilerek takip edilmesi gerektiğini en baştan belirlemek ya da öngörmek zor olduğu için, çatışma durumları ortaya çıktığında gözlemler yapılmıştır.
- **Sahada kalma:** Katılımcı gözlemlerde temel nokta gözlemcilerin gözlenen durumun parçası olması fakat gözlenen kişilerin bundan haberinin olmamasıdır. Sahada kalma süresi arttıkça gözlemcilerin ortama aidiyetleri, diğer kişilerle etkileşimleri artmaktadır. Sahada bulunan tüm kişiler, nesnel gözlemin tüm boyutları ile ele alınmasını, söylenin ve gözlenenin arkasında yatan nedenleri anlamaya yardımcı olmaktadır. Bu nedenle gözlemciler en az 30 iş günü işletmelerde bulunmuşlardır. Kalış süreleri 30 gün ile 90 gün arasında değişmektedir.
- **Sahanın dışına çıkma:** Gözlenen çatışma durumları esnasında duyulan görülen tüm duygu ve davranışların zenginliğini kaybetmemesi (unutulmaması) ayrıca gözlemcinin sahada gerçekleşen çatışma durumlarının gelişimini ve zamansallığını kontrol edebilmesi için açık görüşlü bir tutum izlemesi gerekmektedir. Sahadan çıkmak, bireysel ve gözlem temelinde müzakere edilmesi gereken çeşitli ilişkisel, duygusal ve etik ikilemler barındırmaktadır.
- **Saha çalışmasından metin çalışmasına geçiş:** Gözlemciler, hangi gözlem öğelerini, hangi sebeplerle forma dahil edeceklerine karar vermektedirler. Burada önemli olan sadece görüşme formunda önceden belirlenen soru ve ifadelerin karşısını doldurmak değil aynı zamanda olayları derinlemesine açıklayan içgörü ve olay öncesi saha deneyimleri ile detaylandırılmasıdır. Araştırmada gözlemcilerin, gözlem formunda yer alan ifadeleri objektif ve etik değerleri göz önünde bulundurarak açıkladıkları varsayılmaktadır.

Evren ve örneklem

Nitel araştırmalarda örneklem genelde incelenecek olaya uygun olarak seçilmektedir. Önemli olan örneklemin araştırma yapılan olaya uygunluğudur (Maxwell, 1992). Bu araştırmanın evrenini Türkiye’de faaliyette bulunan turizm işletmeleri çalışanları ve turistler oluşturmaktadır. Örneklem seçiminde ölçüt örnekleme kullanılmıştır. Ölçüt örnekleme yöntemi, önceden belirlenen bir dizi ölçütü karşılayan bütün durumların çalışılmasıdır (Baltacı, 2018: 254). Bu kapsamda 56 çatışma durumu gözlenmiş fakat eksik doldurulan ya da gözlemin yeterince açıklanmadığı formlar çıkarıldığında 40 adet kullanılabilir gözlem formuna ulaşılmış ve analizler 40 gözlem üzerinden uygulanmıştır.

Geçerlik ve güvenilirlik

Geçerlik:

Geçerlilik, genellikle nicel araştırmalarla ilişkilendirilen bir terimdir; ancak, gözlemlendiği iddia edilen şeyi yansıtmaya anlamı açısından bakıldığında, kullanımı nitel araştırmalar için de uygundur. Nitel araştırmalarda, elde edilen verilerin ayrıntılı şekilde raporlanması ve sonuçlara nasıl ulaşıldığının detaylandırılması geçerlilik için önemli ölçütlerdendir (Yıldırım, 2010:81). Maxwell (1992) betimsel geçerlik için, incelenen olaylarla ilgili duyulan ve görülen herşeyin

en iyi şekilde betimlenerek raporlanmasının doğru sonuçlara ulaşmak için önemli olduğunu, ayrıca elde edilen verilerin objektifliğini sağlamak açısından sayısal veriler kullanılarak istatistiksel olarak desteklenebileceğini belirtmiştir. Yorumlayıcı geçerlik için, olayların tüm gerçekliği ile ifade edilebilmesi gerekmektedir. Bu da incelenen olayları anlamayı ve onun bir parçası olmayı başarmak ile gerçekleşmektedir.

Bu araştırmanın yöntem kısmında verilere nasıl ulaşıldığı detaylı şekilde açıklanmış ve objektifliği sağlamak için çalışma sayısal verilerle de desteklenmiş ve istatistiksel analizler gerçekleştirilmiştir. Katılımcı gözlem yöntemi kullanılması da yorumlayıcı geçerliği sağlamak için uygundur.

Güvenirlilik:

Nitel araştırmalarda, çalışma ne kadar uzun süreli yapılırsa niteliğinin de o kadar arttığı, araştırmacının ortamda önemli miktarda zaman geçirdiğini gösterebildiğinde bulguların daha güvenilir olduğu kabul edilmektedir (Kawulich, 2005). Bu araştırmada katılımcı gözlem yöntemi kullanılmış ve yöntem kısmında da açıklandığı gibi gözlemciler en az 30 iş günü ile 3 ay süresince işletmelerde kalmışlardır. Böylece gözlemcilerin, gözlemlenen olaylara dair yorumlarını sıklıkla gözden geçirme şansı bularak yanlış yorumlamaları ortadan kaldırdıkları, objektif ve güvenilir verilere ulaşabildikleri düşünülmektedir.

Veri toplama araçları

Araştırmada iletişim ve çatışma ile ilgili literatür taraması yapılmış ve edinilen bilgiler doğrultusunda yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır.. Bu formda gözlenen olayla ilgili elde edilmek istenen tüm bilgiler (olayın sebebi, süresi, yeri v.b) yer almaktadır. Bunun yanı sıra gözlemcinin deneyimleri, bakış açıları ve iç görüşleri de yer almaktadır. Araştırmada yer alan gözlem formunda, çatışmanın ortaya çıktığı yeri ve departmanı, çatışma tarafları (kimler arasında gerçekleştiği), çatışma sebepleri, çatışma konusu, çatışma süresi, çatışmaya dahil olan diğer kişiler, çatışma sonucu ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

Verilerin analizi

Araştırmada turizm işletmelerinde ortaya çıkan çatışma durumları, katılımcı gözlem yöntemi gözlenmiş ve gözlem formuna aktarılmıştır. Gözlenen durumlar analiz edilmiş ve sayısal olarak ifade edilebilen veriler sosyal bilimlerde kullanılan veri analiz programına aktarılarak çalışmanın amacına uygun olarak belirlenen frekans, çapraz tablo gibi istatistikler teknikler ile çözümlenmiş ve gözlemlerde elde edilen yorumlar ile desteklenmiştir.

Araştırmada, katılımcı gözlem yoluyla elde edilen verilerin analiz edilmesinde içerik analizi tekniği kullanılmıştır. İçerik analizinde temel amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2016, s.242). Araştırma verileri, içerik analizi kapsamında dört aşamada incelenmektedir. Bunlar, (1) verilerin kodlanması, (2) temaların bulunması, (3) kodların ve temaların düzenlenmesi (4) bulguların tanımlanması ve yorumlanmasıdır. Araştırmada, gözlem formlarından elde edilen verilerin okumaları yapılmış ve kod listesi oluşturulmuştur. Kodlamalardan birbiriyle uyum gösterenler çeşitli kategoriler altında toplanmış ve kategoriler isimlendirilmiştir. Kategoriler yorumlanarak, her kategoriye uygun olan ifadeler örnek olarak verilmiştir.

BULGULAR**Tablo:1 Çatışma yeri ve departmanı ile ilgili bulgular**

Çatışma yeri	Çatışma sayısı	Yüzde
Havuz	3	7,5
Restoran	8	20,0
Mutfak	4	10,0
Kat Departmanı	4	10,0
Güvenlik	1	2,5
Önbüro	11	27,5
Müşteri hizmetleri	3	7,5
Lobi	1	2,5
Departmanlar arası	5	12,5
Toplam	40	100,0

Tablo 1’de, Araştırmada incelenen 40 çatışma durumu içerisinde çatışmanın gerçekleştiği departman olarak en büyük payın önbüro departmanında olduğu görülmektedir. Önbüro departmanı, misafirlerin karşılandığı giriş çıkış işlemlerinin yapıldığı, diğer departmanlarla işbirliğinin en fazla gerçekleştiği departmandır. Önbüro departmanı konaklama işletmelerini misafirlere karşı temsil eden departmandır. Bu nedenle en fazla şikayetin bu departmana yapılması ve bu departmanda çatışmaların gerçekleşmesi beklenen bir durumdur.

Tablo 2. Çatışma tarafları ile ilgili bulgular

Çatışma Tarafları	Çatışma Sayısı	Yüzde
Konuk-Konuk arasında	2	5,0
Çalışan- Konuk arasında	22	55,0
Çalışan-çalışan arasında	16	40,0
Toplam	40	100,0

İnsanların turizm olayına katılmalarının temel motivasyonlarından biri güzel ve unutulmaz anılar biriktirmektir. Bu nedenle turizm işletmelerinin bu beklentilerine cevap vermesini isterler. Bu beklentileri neticesinde tatilleri süresince ortaya çıkabilecek olumsuz

durumlara daha fazla tepki verebilirler. Tablo 2, incelendiğinde çalışanlar ve konuklar arasında yaşanan çatışmaların yüzde 55'lik payla ilk sırada olduğu görülmektedir. Bunun ardından çalışanlar arasında yaşanan çatışmalar gelmektedir.

Tablo 3. Çatışma tarafları ve çatışma sebepleri ile ilgili bulgular

Çatışma sebepleri	Çatışma tarafları			Toplam
	Konuk-Konuk arasında	Çalışan-Konuk arasında	Çalışan-çalışan arasında	
Rahatsızlık verme	1	1	0	2
Uygun olmayan talepler	0	2	1	3
Görevin yerine getirilmemesi	0	0	5	5
İşin zamanında yapılmaması	0	2	0	2
İşin doğru yapılmaması	0	10	3	13
Mali sorunlar	0	2	2	4
Zor müşteri tipi	0	5	0	5
Önceki sorunlar	0	0	2	2
Görev tanımı hataları	0	0	2	2
Hakaret	1	0	1	2
Toplam	2	22	16	40

Araştırmada elde edilen ana kategorilerden biri çatışma sebepleridir. Gözlem formlarından çatışma sebebi olarak 10 alt kategorinin ortaya çıktığı görülmektedir. Çatışma sebepleri ve çatışma taraflarının birlikte yer aldığı tablo 3'te en fazla çatışmanın "işin doğru yapılmamasından" kaynaklandığı görülmektedir. Bu nedenle en fazla çatışma çalışanlar ve konuklar arasında yaşanmaktadır. Araştırmada bu çatışma nedeni ile ilgili yapılan açıklamalarda; müşterinin siparişinin yanlış gelmesi, oda temizliğinin yeterince yapılmaması şeklinde açıklanmıştır. Konu ile ilgili bir başka çatışma aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır:

"...misafir elinde iki ilaçla gelip ilaçlardan birini buzluğa diğerini dolaba koymasını personelden ister. Fakat personel dikkatsiz davranarak iki ilacı da buzluğa koyar. Yapılan bu hata özellikle sağlıkla ilgili olduğu için hem müşteri ile işletme çalışanları arasında çatışmaya neden olur hem de müşteriye yeniden ilaç temin edilmesi gerekir"

Yine zor müşteri tipi, çalışanlar ve konuklar arasında çatışma yaşanmasına sebep olmaktadır. Zor müşteri tipi, çeşitli nedenlerle çalışanları zorlayan müşterileridir. Sürekli eleştiren, ikna edilmesi zor olan, kararsız, baskıcı, şikayetçi ve manipülatif müşteriler bu tanımlamaya girmektedir. Özellikle turizm işletmeleri gibi hizmet işletmelerinde sıklıkla

karşılaşılan bu müşteri tipi çalışanlarla çatışma yaşayabilmektedir. Çalışmada zor müşteri nedeni ile yaşanan bir çatışma şu şekilde açıklanmaktadır:

“...minibar personel tarafından yanlışlıkla farklı bir odaya götürüldü. Durum fark edilip minibar geri verilmesi istendi fakat minibarı alan müşteri bunu kabul etmeyerek, minibarı teslim etmemek için sorun çıkardı.”

Çalışanlar arasında yaşanan çatışma nedenlerinin başında “görevin yerine getirilmemesi” gelmektedir. Araştırmada yer alan gözlemlerde bu durum genellikle üstlerin astlara verdiği görevlerin yerine getirilmemesi, işlerin eksik yapılması olarak yer almaktadır. Bu durum çalışanlarının görev tanımlarının net yapılmamasının hangi pozisyonda hangi görev ve işlerin yapılması gerektiğinin açıkça personele ifade edilmemesinden de kaynaklandığı görülmektedir. Örneğin araştırmada gözlenen bir durum şu şekildedir:

“...kat hizmetleri departmanında görevli bir çamaşırcıya kendi işi dışında başka işleri de yapması için baskı yapıldı. Çamaşırcı bu şikayetini muhasebe departmanındaki personele anlattı. Muhasebecinin şikayetleri dinlemek istememesi, olumsuz tepki vermesi ve çamaşırcıyı müdüre yönlendirmesi sonucu çatışma çıktı.”

Tablo 4. Çatışma süresi ile ilgili bulgular

Çatışma süresi	Çatışma sayısı	Yüzde
1 saatten az	25	62,5
1-6 saat arası	4	10,0
1 gün	2	5,0
2 gün ve üstü	9	22,5
Toplam	40	100

İşletmelerde çatışma süresi, çatışmanın başladığı andan itibaren çözülmesi için geçen zaman dilimidir. Çatışmanın süresi, tarafların ilişkileri, yönetimin çatışma çözüm becerilerine bağlı olarak değişkenlik gösterir. Çatışma süresinin kısalığı verimliliğin sağlanması ve çalışan motivasyonunu korumak açısından önemlidir. İşletme yönetimi, çatışma yönetimi stratejileri geliştirerek bu süreyi minimize edebilir. Tablo 4’te araştırma kapsamında incelenen çatışma durumlarının % 62,5’lik bir kısmının bir saatten az sürdüğünü göstermektedir.

Aşağıdaki tabloda ise çatışma tarafları dışında çatışmaya dahil olan diğer kişiler ve çatışma süresi incelenmektedir. Tablo 5’te özellikle dikkat çeken nokta, en uzun süreli çatışmalarda işletme yöneticilerinin dahil oldukları çatışmalar olmasıdır. Yöneticilerin çatışmalara dahil olması hızlı ve etkili çözümler bulunması açısından önemlidir. Ancak yöneticilerin sürekli olaylara müdahil olması, çalışanların kendi sorunlarını çözme becerilerini ellerinden alabilir ve yöneticinin olmadığı durumlarda çatışma tekrarlanarak uzayabilir. Bu sebeple yöneticiler çatışmalara doğru zamanda ve doğru yöntemlerle müdahale etmeli, aşırı müdahaleden kaçınmalıdır. Yöneticilerin çatışma yönetim becerilerini geliştirmeleri de çatışma süresini kısaltma bakımından kritik önem taşımaktadır.

Tablo 5. Çatışmaya dahil olan diğer kişiler ve çatışma süresi ile ilgili bulgular

Çatışmaya dahil olan diğer kişiler	Çatışma süresi				Toplam
	1 saatten az	1-6 saat arası	1 gün	2 gün ve üstü	
İşletme çalışanları	8	1	0	2	11
İşletme yöneticileri	8	2	2	7	19
Polis, işletme dışı görevliler	2	1	0	0	3
Hiçkimse	7	0	0	0	7
Toplam	25	4	2	9	40

Tablo 6. Çatışma sonuçları ile ilgili bulgular

Çatışma sonucu	Çatışma sayısı	Yüzde
Çözüldü	32	80
Çözülemedi	8	20
Toplam	40	100

Tablo 6’da çatışmaların %80’lik bölümünün çözüldüğünü göstermektedir. Ancak çatışmaların nasıl ve hangi yöntemler kullanılarak çözüldüğü de önemlidir. Çünkü çatışmaların nasıl çözüldüğü sadece anlık bir sorunun giderilmesi değil aynı zamanda çalışma ortamındaki güvenin sağlanması, çalışan ilişkilerinin ve genel verimliliğin korunması açısından da önemlidir. Doğru bir çözüm yaklaşımı tüm taraflar için faydalı sonuçlar doğurmaktadır.

Tablo 7. Çatışma yönetim stratejileri ile ilgili bulgular

Çatışma yönetim stratejileri	Sayı	Yüzde
Uzlaşma Yöntemi	4	10,0
Güç Kullanma Yöntemi	8	20,0
Problem Çözme Yöntemi	21	52,5
Hakeme Başvurma Yöntemi	2	5,0
Çatışma Taraflarının Değiştirilmesi Yöntemi	1	2,5

Kaçınma Yöntemi	4	10,0
Toplam	40	100,0

Araştırmada, “çatışma yönetim stratejileri” adlı ana kategorinin, altı adet alt kategorisi bulunmaktadır. Bunlar, Uzlaşma Yöntemi, Güç Kullanma Yöntemi, Problem Çözme Yöntemi, Hakeme Başvurma Yöntemi, Çatışma Taraflarının Değiştirilmesi Yöntemi ve Kaçınma Yöntemidir. Organizasyonlarda çatışmaların yönetimine ilişkin birçok yaklaşım bulunmaktadır. Ancak bu araştırmada elde edilen veriler değerlendirilmiş ve alt kategori olarak altı adet çatışma yönetim stratejisine ulaşılmıştır. Bunlardan ilki olan uzlaşma yönteminde, çatışma tarafları arasında ortak bir zemin bulunmak suretiyle çatışmaya çözülmeye çalışılmaktadır. Uzlaşma yöntemi, çatışmayı yüzeysel olarak çözmekte ve zaman içinde çatışan taraflar arasında tekrar anlaşmazlıklar yaşanabilmektedir. Araştırma kapsamında uzlaşma yöntemi ile çözülen bir çatışma durumu şu şekildedir:

“...havuz kenarında koşturan çocuklardan birinin ayağı takılıp düştü ve diğer çocuklardan birini suçladı ve çocukların aileleri tartışmaya başladı. Sağlık ekibi geldi. Otel müdürü, cankurtaran, sağlık ekibi ve diğer müşteriler, olayın kaza sonucu olduğu, çocuklar arasında bu durumların olabileceği ve büyütülmemesi gerektiğini ifade ederek taraflar arasında uzlaşma sağladılar.”

İkinci olarak ortaya çıkan ve organizasyonlarda çok kullanılan bir yöntem olan Güç kullanma yönteminde, güç kullanımı ve hakimiyet kurma yoluyla çatışma baskılanmakta veya yeraltına itilmektedir (Gürsel, 2015). Yöneticiler yetkilerini kullanarak çatışanların çatışmadan çekilmesini sağlasa da geçici çözüm sağlamakla zamanla çatışmalar tekrarlayabilmektedir. Araştırmada gözlenen bir durumlar aşağıda verilmektedir.

“...servis personelinin siparişleri eksik alması sonucu, şef garsonun siparişleri gecikti ve bir çatışma yaşandı. Departman müdürü Yusuf bey iki tarafı da çağırıp konuştu ve sert bir dille uyarılarını yaptıktan sonra konuyu kapattı.”

“...mutfak departmanında komiler ustayı dinlememekte ve ustanın verdiği işleri yapmamaktaydılar. Ustanın şikayeti üzerine müdür devreye girdi ve komilerin işlerine son verdi.”

Problem çözme yöntemi ise diğer yöntemlerin aksine çatışmanın gerçek nedeninin bularak çözülmesi ve çatışmanın tamamen ortadan kaldırılmasını amaçlayan bir yöntemdir. Bu yönetime örnek olarak aşağıdaki durumlar yaşanmıştır:

“...müşterinin istediği ekstra yatağın odaya gelmemesi ve oda temizliğinin yapılmamasına müşteri sinirlenmiş ve tartışmaya başlamıştır. Hemen müşteriden özür dilenerek odası temizliğinden emin olunan bir oda ile değiştirilmiş ve ekstra yatak odaya yerleştirilmiştir”.

“...müşterinin mantarsız olsun diyerek verdiği tavuklu wrap siparişi, mantarlı hazırlanarak servis edildi. Müşteri mantara alerjisi olduğu için çok sinirlendi ve gerginlik yaşandı. Müşteri sakinleştirilerek mantarsız bir wrap hazırlandı ve müşteriden hiç bir ücret alınmayarak sorun çözüldü.”

Bir diğer yöntem hakeme başvurma yöntemidir. Bu yöntemde çatışan tarafların kendilerince çözüm bulamamaları neticesinde üçüncü bir kişinin veya grubun hakemliğine başvurulmaktadır. Araştırma kapsamında yaşanan bir örnek şu şekildedir:

“...animatörler bardan istedikleri içeceği alabilmektedir fakat bar yoğunsa ve müşterilerle ilgileniyorsa beklemek zorundadırlar. Animatörün ısrarla içecek istemesi sonucu barmen sesini yükseltti ve müşterilerin önünde tartışmaya başladılar. Departman müdürleri iki çalışanı da alarak tarafları yüzleştirdi. Haklı ve haksız konular tartışıldı animatör haksız bulundu ve özür diledi ve el sıkıştılar.”

Beşinci çatışma çözüm yöntemi ise çatışma taraflarının değiştirilmesidir. Bu yöntemde çatışmanın çözümü için çatışmaya taraf olan kişilerin organizasyon içerisindeki yerleri ya da işleri değiştirilmektedir. Aşağıda yöntem ile ilgili yaşanan bir örnek yer almaktadır.

“...resepsiyon görevlisi, servis personeli ile işyeri kurallarına riayet etmediği ve işini doğru yapmadığı gerekçesi ile tartışmaya başladı. Olaya müdür de dahil oldu ve servis personeli servisten alınarak mutfakta görevlendirildi.”

Son çözüm yöntemi olan kaçınma yönteminde ise, özellikle yöneticiler tarafından çatışma görmezlikten gelinerek çatışan tarafların kendi çözümlerini üretmesi beklenmektedir. Küçük problemlerde etkili bir çözüm olsa da problem büyüdükçe çatışmayı kronikleştirebilmekte ve organizasyon içinde huzursuzluklara sebep olabilmektedir (Ertürk, 2000). Araştırma kapsamında gerçekleşen bir örnek aşağıdadır:

“...pool barda çalışırken bir müşteri gelip menüde olmayan bir kokteyl talep etti. Talebi karşılayamayacağımı bu kokteyli hazırlasam da adisyon keseceğimi söyledim. Müşteri itiraz edip gerginlik çıkardı. Ben de menüyü gösterdim ve oradan bir kokteyl seçti. Kokteyle limon suyu sıkarken, müşteri nasıl limon sıkıyorsun şimdi seni limon gibi sıkarım dedi. Ben de başka nasıl sıkabilirim diyince ben sana gösteririm diyip beni müdüre şikayet etti. Müdür yanıma gelip sıkıntılı müşteri zaten sen rahat ol diyip çok ilgilenmeden konuyu kapattı.”

Tablo 7’de araştırma kapsamında incelenen çatışma durumlarının çözümlenmesinde %52,5 ile en fazla kullanılan yöntemin problem çözme yöntemi olduğu görülmektedir. Bu sırasıyla Güç kullanma Yöntemi (% 20), Uzlaşma ve Kaçınma yöntemleri (% 10), Hakeme Başvurma Yöntemi (% 5) ve son olarak Çatışma taraflarının değiştirilmesi Yöntemi (%2,5) takip etmektedir.

Tablo 8. Çatışma yönetim stratejileri ile çatışma sonuçlarına ait bulgular

Çatışma yönetim stratejisi	Çatışma Sonucu		Toplam
	Çözüldü	Çözülemedi	
Uzlaşma Yöntemi	4	0	4
Güç Kullanma Yöntemi	2	6	8
Problem Çözme Yöntemi	21	0	21
Hakeme Başvurma Yöntemi	2	0	2

Çatışma taraflarının değiştirilmesi Yöntemi	1	0	1
Kaçınma Yöntemi	2	2	4
Toplam	32	8	40

Tablo 8’de kullanılan çatışma yönetim stratejisine göre, çatışmaların çözülüp çözülmediğine dair bulgular yer almaktadır. Problem çözme yöntemi, oransal olarak en etkili çatışma çözüm yöntemi olmuştur. Bu yöntem ile çözülmeye çalışılan 21 çatışma durumunun hepsinin çözüldüğü görülmektedir. Problem çözme yönteminde, çatışma bir sorun olarak ele alınarak çözüm geliştirilmekte ve çatışmanın daha yapıcı şekilde çözülmesi sağlanmaktadır. Güç kullanma yönteminde ise bunun aksi bir durum söz konusudur. Tabloda güç kullanma yöntemi ile yönetilen 8 çatışmanın 6’sının çözülemediği belirtilmektedir. Güç kullanma yöntemi genellikle çatışmaları çözmekten ziyade daha fazla sorun yaratmaktadır. Güç kullanımı taraflar arasında güvensizliğe ve düşmanlığa yol açabilmekte ve sorunları daha fazla büyütebilmektedir.

Sonuç ve Öneriler

Turizm işletmeleri hizmet sektöründe yer almaktadır. Özellikle emek yoğun faaliyet göstermeleri, insan ilişkilerinin (konuk-çalışan) yüz yüze ve yoğun şekilde gerçekleşmesi ve çalışanlar arasında işbirliğini gerektirmesi gibi özellikleri bakımından diğer işletmelerden farklılaşmaktadır. Tüm bu özellikler turizm işletmelerinde iyi bir iletişimi gerekli kılmaktadır. İyi bir iletişim konukların ihtiyaç ve beklentilerini anlamayı kolaylaştırmakta ve müşteri memnuniyetini sağlamaktadır. Ayrıca çalışanların motivasyonlarının artmasına katkıda bulunarak hizmet kalitesini yükseltmektedir. Turizm işletmeleri gibi insan odaklı organizasyonlarda açık ve etkili bir iletişimin olmaması anlaşmazlık ve uyuşmazlıklara yol açarak çatışmalara neden olabilmektedir. Çatışmalar, hem pozitif (yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması gibi) hem de negatif (moral kaybı, verimlilik kaybı gibi) sonuçlar doğurabilmektedir. Bu nedenle çatışma yönetimi turizm işletmeleri için üzerinde önemle durulmasını gerektiren bir konudur.

“Turizm işletmelerinde iletişim sorunları: çatışma ve çözüm yolları” başlıklı bu çalışmanın temel amacı turizm işletmelerinde ortaya çıkan çatışma durumlarının, nedenleri, ortaya çıkış şekilleri, sonuçları ve çatışma yönetim stratejilerinin incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan araştırmanın sonuçlarına göre;

- Çatışmaların en fazla önbüro departmanında gerçekleştiği,
- En fazla çatışmanın “işin doğru yapılmamasından” kaynaklandığı ve bu nedenle en fazla çatışmanın çalışanlar ve konuklar arasında yaşandığı,
- Yaşanan çatışmaların büyük çoğunluğunun bir saatten az sürdüğü,
- Çatışmaların büyük çoğunluğunun (% 80) çözüldüğünü,
- Çatışmaların çözümünde en çok kullanılan yöntemin “problem çözme yöntemi” olduğu ortaya çıkmıştır.

Araştırmadan elde edilen tüm sonuçlar bulgular kısmında tek tek ele alınarak değerlendirilmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda, turizm sektörü paydaşlarına ve araştırmacılara öneriler getirmek mümkündür.

- Turizm işletmeleri çalışanları arasında çatışmaları ve yanlış anlamaları önleyecek açık ve etkili bir iletişim ortamının oluşturulması,
- Çalışanlara konuklarla iletişimlerini ve konukları dinleme becerilerini geliştirmek ve iyileştirmek için etkili iletişim, aktif dinleme ve empati konulu eğitimlerinin verilmesi
- Çatışma yönetimi eğitiminin tüm çalışanlara verilerek, çalışanların işletmelerde ortaya çıkacak sorunları nasıl ele alacaklarını öğrenmelerinin sağlanması,
- Çalışanlar arasında ortak hedefler belirlenerek, çalışanların haklarını gözeterek ve adil çalışma ortamları sağlayarak potansiyel çatışma durumlarının en aza indirilmesi,
- Müşterilerden gelen geribildirimlerin sürekli takip edilip değerlendirilmesi ve bu sayede sorunların erken tespit edilerek önlenmesi,
- Çatışma durumlarına hızlıca müdahale edebilmek için standart çözüm yöntemleri geliştirilmesi ve çatışma durumlarında acil müdahale edebilecek bir ekip oluşturulması önerilmektedir.
- Gelecekte turizm işletmelerinde çatışma ile ilgili yapılacak olan çalışmaların çeşitli ilişki biçimleri (konuk, çalışan...) açısından spesifik olarak incelenmesi ve turizm işletmelerinin türlerine göre (konaklama, yeme-içme, seyahat, ulaştırma işletmesi gibi) ele alınarak incelenmesinin literatüre fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004). “Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması”. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (7), ss.1-30.
- Baltacı, A. (2018). Nitel Araştırmalarda Örneklem Yöntemleri ve Örnek Hacmi Sorunsalı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *BEÜ SBE Derg.*,7(1), 231-274.
- Boccagni, P. & Schrooten, M. (2019). Göç çalışmalarında katılımcı gözlem : genel bir bakış ve yeni beliren bazı meseleler. Zapata-Barrero, Ricard (Editor); Yalaz, Evren (Editor) *Avrupa Göç Çalışmalarında Nitel Araştırmalar*; 2019; pp. 245 – 265.
- Çoban, B. (2010). Toplumsal Çatışma Demokratik İletişim ve Alternatif Medya. *Marmara İletişim Dergisi*, 17(17), 1-20.
- Ergün, E. (1997). Örgütlerde Çatışma Yönetimi ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fakültesi, Kocaeli.
- Ertürk, M. (2000). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. Beta basım: İstanbul.
- Genç, N.& Demirdöğen, O. (1994). Yönetimin el kitabı. Birey yayıncılık. Erzurum.
- Gürsel, M. (2015). Örgüt Sosyolojisi. Pegem Akademi: Ankara.
- İleri, H., & Sezgin, M. (2014). Çatışma Yönetimi ve Otel İşletmelerinde Meydana Gelen Çatışmaların İncelenmesi Açısından Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 1(3), 53-72.
- Kawulich, B.,B. (2005). Veri Toplama Yöntemi Olarak Katılımcı Gözlem.FQS- Forum: Qualitative Sozialforschung Social Research. 6 (2).
- Kaya, A. (2017). İletişime Giriş: Temel Kavramlar ve Süreçler. Kişilerarası İlişkiler ve Etkili İletişim. (Edit, A. Kaya). Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- Kocaman, S., Kocaman, S., & Çakır, N. (2012). Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Örgütsel Çatışma Üzerine Etkileri: Alanya Bölgesinde Bir Araştırma. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (28), 167-183.
- Korkut, F. (1996). İletişim Becerileri Değerlendirme Ölçeğinin Geliştirilmesi: Güvenirlik ve Geçerlik Çalışmaları. *Turkish Psychological Counseling and Guidance Journal*, 2(7), 18-23. <https://doi.org/10.17066/pdrd.61225>
- Maxwell, J.A. (1992). Understanding and validity in qualitative research. *Harvard Educational Review*, 62, 979-1000.
- Öner, U. (2004). Çatışma Çözme ve Arbuluculuk Eğitimi. İlköğretimde Rehberlik. (Ed: Y. Kuzgun). Nobel yayıncılık, Ankara.
- Pelit, E., & Karaçor, M. (2015). Turizm Öğrencilerinin İletişim Becerileri Üzerine Bir Araştırma: Afyon Kocatepe Üniversitesi Örneği. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 14(4), 847-872.
- Pondy, L. R. (1967), "Organizational Conflict, Concepts and Models", *Administrative Science Quarterly*, 12(2).
- Rehber, U. E., & Atıcı, Y. D. D. M. (2009). İlk Öğretim İkinci Kademe Öğrencilerinin Empatik Eğilim Düzeylerine Göre Çatışma Çözme Davranışlarının İncelenmesi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1), 323-342.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2016). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. (10. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, K. (2010). Nitel Araştırmalarda Niteliği Arttırma. *İlköğretim Online*, 9(1), 79-92.
- Yüksel Şahin, F. (2010). İletişim Becerilerine Genel Bir Bakış. *Kişilerarası İlişkiler ve Etkili İletişim*, (Edit: A. Kaya), Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.