

**T.C.
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
GENEL İŞLETME BİLİM DALI**

**ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA VE YÖNETİMİ,
DENİZLİ'DE BİR ÖRNEK**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Aybala KÖSEHAN**

**Danışman
Yard. Doç. Dr. Ayşe İRMİŞ**

DENİZLİ, 2005

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Bu çalışma, İşletme Anabilim Dalı, Genel İşletme Bilim Dalı'nda jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Feyzullah Eroğlu
Jüri Başkanı

Jüri
Doç. Dr. Hüseyin Özgür

Jüri
Yard. Doç. Dr. Ayşe İrmış
(Danışman)

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun
..... tarih ve sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Prof. Dr. Nazım Kadri Ekinci
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖZET

Çeşitli düzeylerdeki uyuşmazlık ve tutarsızlığı ifade eden çatışma kavramı, tarih boyunca çok çeşitli bilim dallarının ilgilendiği bir konu olmuştur. Çatışma kavramının ve çatışma yönetiminin yönetim bilimi açısından önemi büyüktür.

Günümüzde kabul edilen görüşe göre, çatışmalar örgütsel yaşamda kaçınılmazdır; çatışmaların olumsuz yönleri kadar örgüt açısından olumlu sayılabilecek yönleri de bulunabilir.

Çatışma örgüte rekabetçi bir ruh kazandırabileceği gibi örgüt için gerekli olan değişim ve yeniliğin itici gücüdür. Bünyesinde çatışmalar olmayan bir örgüt, gelişmeyi sağlayacak iç dinamiklerin önemli bir kısmından yoksundur; durağandır; heyecansızdır. Belli bir düzeye kadar çatışma, örgütün rekabetçi piyasa koşullarında varolabilmesi için gereklidir. Ancak şunu da belirtmek gerekir ki, yüksek düzeyde çatışmanın örgüt performansı üzerinde olumsuz etkileri vardır. Optimum miktarı aşan çatışma örgütü kaosa sürükleyerek çalışanların enerjilerini örgüt amaçlarına yönlendirmekten alıkoyarak, boşa sarfetmelerine neden olur.

Çatışmalar kaçınılmaz olduğuna göre yöneticiye düşen, ortadan kaldırılması mümkün olmayan çatışmayı, organizasyonun yaşamasına ve gelişmesine katkıda bulunacak yönde yönetmektir.

Günümüz iş dünyasında çatışma kavramı ve çatışma yönetimi yöneticiler tarafından hassasiyetle ele alınması gereken bir konudur. Örgütlerin etkinliğini artırıcı ve azaltıcı yönlerinin iyi teşhis edilip doğru bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde, yönetilmeyen veya yanlış bir şekilde yönetilen çatışmanın örgüte maliyeti büyüktür. Rekabetçi koşulların hüküm sürdüğü piyasada, yöneticilerin başarılı olması için çatışma yönetimi hakkında bilgi sahibi olması ve çatışma yönetimi becerilerini geliştirmesi gerekmektedir.

Bu çalışmada önce örgütlerde çatışma ve yönetimi ile ilgili teorik yapı oluşturulmuş, örgütlerde çatışma ve yönetimi ile ilgili literatür taraması sonucu elde edilen teorik bilgiler verilmiştir. Daha sonra, Denizli ilinde faaliyet gösteren bankalarda gerçekleştirilen uygulama çalışmasına yer verilmiştir.

ANAHTAR KELİMELER: Çatışma, çatışma yönetimi, çatışma nedenleri.

ABSTRACT

The concept of conflict, which is used to explain various levels of incompatibility and inconsistency has become the subject of different kinds of sciences for ages. In managerial sciences, the terms conflict and conflict management have great importance.

According to widely accepted view, conflict is inevitable part of organizational life; conflict as well as dysfunctional outcomes has also functional outcomes.

Conflict provides organizations with competitive spirit and gives power for change and innovation. An organization in which there is absence of conflict, is stable, lack of enthusiasm and lack of dynamics that is essential for organization to enhance. For organizations to survive in the competitive market environment, an optimum amount of conflict is needed. Besides that, too much conflict is harmful to organizational performance. Conflict beyond the optimum level directs organizations into chaos, takes employees away from channeling their energies toward the achievement of organizational goals; instead cause employees to waste their energies.

As conflict is inevitable and can not be totally eliminated, seniors must manage the conflict in a way that keeps organization to survive and prosper.

In business world, the concept of conflict and its management must be handled sensitively by managers. Characteristics of conflict which increase and decrease organizational effectiveness must be properly diagnosed and conflict must be managed in a proper way. The conflict which is not managed or poorly managed will have high cost. In the market place where the competition is prevalent, managers must own more information about conflict management and must develop their conflict managerial skills.

In this study that is related to organizational conflict and its management, firstly a theoretical framework is constructed, a theoretical knowledge about organizational conflict and its management that is gained after the literature survey is presented. And then a research based upon the theoretical framework conducted on the banking sector in Denizli is presented.

KEY WORDS: Conflict, organizational conflict, causes of conflict.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	I
ABSTRACT	II
İÇİNDEKİLER	III
ŞEKİL LİSTESİ	VII
TABLO LİSTESİ	VIII
ÖNSÖZ	X
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA

1.1. Çatışma Kavramı ve Örgütsel Çatışma	3
1.1.1. Çatışmanın tanımı	3
1.1.2. Örgütlerde çatışma	7
1.1.3. Çatışma ile benzer kavramlar arasındaki ilişkiler	8
1.1.3.1. Çatışma ve rekabet	8
1.1.3.2. Çatışma ve engelleme	10
1.1.3.3. Çatışma ve stres	11
1.2. Çatışmanın Örgüt Kuramlarındaki Yeri	13
1.2.1. Klasik örgüt kuramı	13
1.2.2. Neo-klasik örgüt kuramı	18
1.2.3. Modern örgüt kuramı	22
1.2.4. Modern sonrası örgüt kuramları	26
1.3. Örgütsel Çatışma Kaynakları	33
1.3.1. Kişisel özelliklerle ilgili çatışma kaynakları	34
1.3.1.1. Biliş	34
1.3.1.2. Algı	40
1.3.1.3. Duygu	44

IV

1.3.1.4. Bilinçaltı	46
1.3.1.5. İhtiyaçlar	49
1.3.1.6. Cinsiyet	51
1.3.1.7. İletişim	53
1.3.1.8. Benlik durumları	57
1.3.1.9. Kişilerarası etkileşimler	64
1.3.1.10. Kültür	66
1.3.2. Örgüt ve işin doğası ile ilgili çatışma kaynakları	69
1.3.2.1. Organizasyon büyüklüğü ve fonksiyonel bölümlenme	70
1.3.2.2. Amaç farklılıkları	72
1.3.2.3. Kıt kaynaklar	74
1.3.2.4. Görev bağımlılığı	75
1.3.2.5. Yetki ve sorumluluklardaki karışıklıklar	79
1.3.2.6. Örgütsel iletişim	80
1.3.2.7. Yönetim tarzındaki farklılıklar	82
1.3.2.8. Statü	83
1.3.2.9. Ödüllendirme ve teşvik sistemleri	85
1.3.2.10. Değişim ve belirsizlik	87
1.4. Örgütsel Çatışma Türleri	88
1.4.1. Tarafları açısından çatışmalar	88
1.4.1.1. Birey içi çatışmalar	89
1.4.1.2. Bireylerarası çatışmalar	94
1.4.1.3. Bireyler ve gruplar arası çatışmalar	96
1.4.1.4. Gruplararası çatışmalar	100
1.4.2. Örgüt içindeki yerine göre çatışmalar	103
1.4.2.1. Dikey çatışma	103
1.4.2.2. Yatay çatışma	104
1.4.2.3. Emir-komuta ve kurmay çatışması	104
1.4.3. Niteliğine göre çatışmalar	106
1.4.3.1. İşlevsel çatışmalar	106
1.4.3.2. İşlevsel olmayan çatışmalar	108

1.5.Örgütsel Çatışmanın Sonuçları	109
1.5.1. Çatışmanın olumlu sonuçları	109
1.5.2. Çatışmanın olumsuz sonuçları	112
1.5.3. Çatışmanın örgüt performansına etkisi	114

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN YÖNETİMİ

2.1. Çatışmanın Yönetimi	117
2.2. Çatışma Yönetiminde Benimsenecek Alternatifler	118
2.2.1. Çatışmanın teşvik edilmesi	118
2.2.2. Çatışmanın azaltılması ve kontrol altına alınması	120
2.2.3. Çatışmanın çözümü	122
2.2.3.1. Genel olarak çatışmanın çözümü	122
2.2.3.2. Çatışmanın çözüm yöntemleri	126

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN NEDENLERİ VE YÖNETİMİYLE İLGİLİ DENİZLİ İLİNDE FAALİYET GÖSTEREN BANKALAR GENELİNDE YAPILAN ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Önemi Ve Amacı	143
3.2. Araştırma Hipotezleri	144
3.3. Araştırma Modeli	146
3.4. Evren Ve Örneklem	146
3.5. Veri Toplama Yöntemi	147
3.6. Anketin Uygulanması	147

3.7. Bulgular	149
3.7.1. Örneklemin özellikleri ve değerlendirilmesi	149
3.7.2. Çatışmaya neden olan faktörlerle ilgili bulgular	153
3.7.3. Çatışmanın yoğunluğu ve seviyesi ile ilgili bulgular	157
3.7.4. Çatışma yönetim teknikleri ile ilgili bulgular	169
3.8. Bulguların Değerlendirilmesi	186
SONUÇ	191
KAYNAKÇA	200
EK-1 ARAŞTIRMADA KULLANILAN DEĞİŞKENLERİN BİRBİRLERİYLE İLİŞKİSİNİ ÖLÇEN KORELASYON MATRİSİ	
EK-2 ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN NEDENLERİ VE ÇÖZÜMÜ İLE İLGİLİ DENİZLİ İLİNDE FAALİYET GÖSTEREN BANKALAR GENELİNDE YAPILAN ANKET ÇALIŞMASI	
ÖZGEÇMİŞ	

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Çatışma süreci	6
Şekil 2: Bütünleyici transaksionlar	61
Şekil 3: Çapraz transaksionlar	62
Şekil 4: Örtük transaksionlar	63
Şekil 5: Johari penceresi	64
Şekil 6: Örgütsel çatışma ve performans ilişkisi	115
Şekil 7: Blake, Shepard ve Mouton'a göre çatışmanın niteliğine göre, çatışmanın çözümünde izlenecek yöntemler.	124
Şekil 8: Tarafların kullandığı çatışma çözüm yöntemleri	128

TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Anket uygulamasının kamu bankalarına göre dağılımı ve geri dönüş oranları	148
Tablo 2. Anket uygulamasının özel bankalara göre dağılımı ve geri dönüş oranları	149
Tablo 3. Anketi yanıtlayanların birimlere göre dağılımı	150
Tablo 4. Anketi yanıtlayanların ünvanlarına göre dağılımı	151
Tablo 5. Anketi yanıtlayanların yaş, hizmet yılı, cinsiyet, öğrenim durumu ve medeni hale göre dağılımları	152
Tablo 6. Deneklerin çatışma nedenlerinin yoğunluğu ile ilgili ölçümler	154
Tablo 7. Kamu ve özel bankalar açısından deneklerin çatışma nedenlerinin yoğunluğu ile ilgili ölçümler	156
Tablo 8. Çatışma yoğunluğu ile ilgili kamu ve özel bankalar açısından t-testi sonuçları	158
Tablo 9. Çatışma seviyesi ile ilgili 25 no.lu soru	159
Tablo 10. Çatışma seviyesi ile ilgili 26 no.lu soru	159
Tablo 11. Çatışma seviyesi ile ilgili 27 no.lu soru	160
Tablo 12. Çatışma seviyesi ile ilgili Kamu ve özel bankalar açısından t-testi sonuçları	161
Tablo 13. Çatışma seviyesi ile ilgili cinsiyet açısından t-testi sonuçları	162
Tablo 14. Çatışma seviyesi ile ilgili medeni hal açısından t-testi sonuçları	163
Tablo 15. Çatışma seviyesi ile ilgili çalışılan birim açısından Anova sonuçları	164
Tablo 16. Çatışma seviyesi ile ilgili ünvanlar açısından Anova sonuçları	165
Tablo 17. Çatışma seviyesi ile ilgili mezuniyet durumları açısından Anova sonuçları	166
Tablo 18. Çatışma seviyesi ile yaş arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon matriksi	167
Tablo 19. Çatışma seviyesi ile hizmet yılı arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon matriksi	168

Tablo 20. Çatışma yönetim tekniklerinden işbirliğini oluşturan ifadelerin yüzdeleri	170
Tablo 21. İşbirlikçi yaklaşımla ilgili kamu ve özel banka ayrımı açısından t-testi sonuçları	171
Tablo 22. İşbirlikçi yaklaşımla ilgili kadın erkek ayrımı açısından t-testi sonuçları	172
Tablo 23. İşbirlikçi yaklaşımla ilgili evli, bekar ayrımı açısından t-testi sonuçları	173
Tablo 24. İşbirlikçi yaklaşım ile ilgili çalışılan birim açısından Anova sonuçları ...	174
Tablo 25. İşbirlikçi yaklaşım ile ilgili ünvanlar açısından Anova sonuçları	175
Tablo 26. İşbirlikçi yaklaşım ile ilgili ünvanlar açısından Anova sonuçları	176
Tablo 27. İşbirliği ile yaş arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon matrisi	177
Tablo 28. İşbirliği ile hizmet yılı arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon matrisi	178
Tablo 29. Çatışma yönetim tekniklerinden uzlaşmayı temsil eden ifadelerin yüzdeleri	179
Tablo 30. Çatışma yönetim tekniklerinden uyma yaklaşımını temsil eden ifadelerin yüzdeleri	180
Tablo 31. Çatışma yönetim tekniklerinden kaçınma yaklaşımını temsil eden ifadelerin yüzdeleri	182
Tablo 32. Çatışma yönetim tekniklerinden baskın olma yaklaşımını temsil eden ifadelerin yüzdeleri	184

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın meydana gelmesinde desteğini esirgemeyerek, çalışmamı sabırla okuyan ve bana yol gösteren danışmanım Yard. Doç. Dr. Ayşe İRMİŞ'e, samimi desteklerini esirgemeyen annem Raziye KÖSEHAN'a, babam İlhan KÖSEHAN'a, kardeşim Kutluğ KÖSEHAN'a, nişanlım Volkan KÖSEOĞLU'na ve anket çalışmasının yapılması için gerekli olan bankalarla irtibata geçmemi sağlayan Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Denizli Şubesi Müdürü Kadriye AY'a teşekkürlerimi sunarım.

Aybala KÖSEHAN

GİRİŞ

Bilim ve teknolojinin baş döndürücü bir hızla geliştiği, bilginin hızlı bir şekilde yayıldığı ve değişimin vazgeçilmez bir olgu olduğu günümüzde, toplumların ekonomik, sosyal, siyasi ve kültürel yapılarında köklü değişiklikler meydana gelmiştir. Geleneksel toplumun organik çıkar birliğine dayanan kapalı ilişkileri, sanayi toplumunda yerini çıkar farklılıkları ve mücadeleye bırakmıştır. İletişimin hızla geliştiği ve değişimin kurumların ve toplumların değişmez tek özelliği halini aldığı günümüz toplum ve kurumlarında farklılıkların giderek artması kaçınılmazdır. Nüfusun artarak çoğalması, kuruluşların büyüyüp karmaşıklaşması, iletişim yöntemlerinin gelişmesi günümüzde farklılıkları arttıran diğer etkenlerdir.

İnsanların, grupların hatta örgütlerin etkileşimlerinde farklılıklardan kaynaklanan uyumsuzluk ve tutarsızlıkların oluşması normaldir ve kaçınılmaz bir durumdur

Günümüzde örgütler, bir takım amaçları yerine getirmek için kurulan insan toplulukları olarak ortaya çıkmıştır. Örgütün amaçlarına hizmet eden yapılandırılmış bir takım görevlerin yerine getirilmesi için insanlar ve insanlardan oluşan gruplar sürekli etkileşim içinde bulunmaktadır. İki veya daha fazla taraf amaçlarını elde etmek için biraraya geldiğinde uyumsuzluk ve tutarsızlıklar ortaya çıkar. İnsan unsurunun bulunduğu her birim gibi örgütlerde de çatışmalar kaçınılmaz bir olgudur.

Çatışma önemli organizasyonel kavramların başında gelmektedir. Örgütsel açıdan ele alındığında, örgütlerde ortaya çıkan çeşitli düzeylerdeki çatışmalar ile bunların örgütsel amaçlar yönünde yapıcı ve yaratıcı bir biçimde yönetilmeleri, yöneticilerin zaman ve enerjilerini önemli ölçüde alan konuların başında gelir. Bazı kaynaklara göre yöneticiler zamanlarının % 40'ını personelin çatışmalarıyla uğraşmakla geçirirler.¹ Bu nedenle çatışmalar, yönetim ve organizasyon bilim dalının incelediği konuların başında gelmektedir.

Örgütlerde çatışma ve örgütsel çatışmanın yönetimi ile ilgili olarak yürütülen bu çalışmanın ilk bölümünde birçok bilim dalının konusunu oluşturan çatışmanın genel olarak ne anlama geldiği üzerinde durulmuş daha sonra da yönetim biliminin konusu olan “örgütlerde çatışmanın” ne anlama geldiği ifade edilmiştir. Çatışma kavramının daha iyi anlaşılmasını sağlamak için çatışma ile ilişkili olan bir takım kavramlar üzerinde durulmuştur.

¹ Emin Karip (2000). *Çatışma Yönetimi*, 2. Baskı. Ankara: Pegem Yayıncılık, s.7

Örgütsel çatışmanın, yönetim bilimi açısından, tarihsel süreçte gelişimi ilk bölümün ikinci başlığında verilmiştir. Örgütsel çatışmanın çeşitli örgütsel kuramlarda ne şekilde yer bulduğunu anlamak, örgütsel çatışma kavramının zaman içindeki değişimi hakkında bilgi verir niteliktedir.

Örgüt içinde ortaya çıkan çatışmaların çok çeşitli nedenleri vardır. İlk bölümün üçüncü başlığında örgütsel çatışma kaynakları iki kategori altında verilmiştir. İlk kategori kişisel özelliklerle ilgili çatışma kaynaklarını ele alırken, ikinci kategori örgüt ve işin doğası ile ilgili olan çatışma kaynaklarını ele alır.

Örgütlerdeki çatışmalar çok çeşitli tür ve düzeylerde ortaya çıkar. İlk bölümün dördüncü başlığında, çatışmanın çeşitli kategorilerdeki türleri üzerinde durulmuştur.

Örgütlerde meydana gelen çatışmaların çeşitli sonuçları vardır. Bu sonuçlar olumlu olabileceği gibi olumsuz da olabilir. İlk bölümün beşinci başlığında örgütlerde ortaya çıkan çatışmaların örgütsel süreçlerde oluşan sonuçları ve örgüt performansı üzerindeki sonuçları ele alınmıştır.

Literatür incelemesi sonucunda oluşturulan çalışmanın teorik bölümünün son kısmında ise örgütsel çatışmanın yönetimi işlenmiştir. Bu bölümde örgütlerdeki çatışmanın yönetiminin çeşitli boyutları ve çatışmanın çözümünde kullanılacak yöntemler konu edinilmiştir.

Son bölümde ise Denizli ilinde faaliyet gösteren bankalarda yapılan araştırma çalışmasına yer verilmiştir. Çalışmanın uygulama kısmını oluşturan araştırmada, teorik kısmında bahsedilen bilgilerin pratikteki yansımaları araştırılmıştır. Bu bölümde çalışma evrenini oluşturan örgütlerde çatışmaların nedenleri, seviyesi, çatışmaların yönetiminde kullanılan çözüm teknikleri anket metodu vasıtasıyla tesbit edilmeye çalışılmıştır. Anket metoduyla toplanan veriler üzerinde bir takım istatistiksel teknikler kullanılarak analizler yapılmış ve hipotezler test edilmiştir.

Çalışmanın sonunda ise çalışmanın değerlendirilmesi amacını taşıyan sonuç bölümüne yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA

1.1. Çatışma Kavramı ve Örgütsel Çatışma

1.1.1. Çatışmanın tanımı

Çatışmanın kesin bir tanımını yapmak oldukça zordur. Çatışma kavramı ile ilgili çeşitli kaynaklarda, çeşitli yazarlar tarafından farklı tanımlar yapılmıştır. Bunun nedeni, çatışmalar çok değişik ortamlarda, şekillerde ve düzeylerde ortaya çıkmaktadır. Basit faklılıklardan, şiddet ve kavgalara bir takım uyuşmazlıklar çatışma kavramı içerisinde yer alır.² Çatışmayı bireyler kendi içlerinde yaşayabildikleri gibi, diğer bireylerle, gruplarla veya örgütlerle yaşayabilirler.

Ayrıca çatışma kavramı çeşitli bilim dallarının üzerinde durduğu bir kavramdır. Çatışma kavramı ile sadece yönetim bilimleri değil, ekonomi, sosyoloji, psikoloji, siyaset gibi bilim dalları da ilgilenmişlerdir. Çatışma teması, uzun yıllardır, sosyologların, yazarların, filozofların, tarihçilerin ilgisini çekmiştir. Gerek fizik bilimleriyle, gerekse de sosyal bilimlerle ilgilenen bilim adamları tarafından, tarih boyunca sistematik olarak incelenmiştir. Tarih boyunca; milletler, politik partiler ve ideolojiler arasındaki çatışma politik bilimciler, piyasalardaki çatışmalar ekonomistler, çeşitli türlerden grup çatışmaları sosyologlar, değişik genetik özellikte olan türler arasındaki yaşamda kalma mücadelesi biyologlar tarafından incelenmiştir.³

Çatışma insan etkileşiminin önemli bir unsurudur, insanların etkileşimde bulunduğu ortamlarda çatışma kaçınılmaz bir olgudur. İnsanlar amaçlarını gerçekleştirmek için çalışırken diğer bireyler, gruplar ve örgütlerle sürekli bir etkileşim içersindedirler. İki veya daha fazla birim (bireyler, gruplar ve organizasyonlar) amaçlarını elde etmek için biraraya geldiğinde ilişkilerde uyuşmazlık ve tutarsızlık olabilir. Bu etkileşim sürecinde taraflar arasında ortaya çıkan uyuşmazlık ve tutarsızlıklar iki taraf arasında çatışmayı doğurur. İki veya daha fazla birimin aynı zamanda kıt olan bir kaynağı arzu etmesi, ortak hareketlerini gerektiren bir durumda farklı davranış

² Karip, A.g.e., s.5

³ M. Aflazur Rahim (1992). *Managing Conflict in Organizations*, Second Edition. USA: Praeger Publishers, ss. 1-2

tercihlerinin olması, farklı inanç, tutum ve değerleri olması halinde ilişkiler tutarsız olabilir ve bu durumlarda da çatışma ortaya çıkar.⁴

Tanım olarak çatışma, statülerin, kaynakların, güçlerin, inançların, isteklerin ve tercihlerin üzerine mücadeleyi içeren bir sosyal etkileşimdir. Çatışmaya taraf olanların hedefi tercihlerinin kabulünü sağlamak, bir kaynak avantajı sağlamak, karşı tarafa zarar vermek veya karşı tarafı sindirmek olabilir.⁵

İnsanlar, sosyalleşmenin bir sonucu olarak, yaşamlarının çok önemli bir bölümünü sosyal iletişim ve etkileşim ağı içerisinde geçirmektedir. Her insan, statüsü gereği, toplumun kendisinden beklediği gibi rol davranışlarını yerine getirir. Rol davranışları önceden tahmin edilebilir davranış kalıpları şeklindedir. İnsanların çevresi ile etkileşiminde, önceden tahmin edilebilir kalıpların bozulduğu ve bir takım uyumsuzluklara girdiği görülebilir. Diğer taraftan, çatışma olayının yaşanması için en az iki tarafın varlığı şart değildir. Bireyin kendi içinde çatışma yaşaması da mümkün olabilir, yani kişi bir içsel çatışma ile karşı karşıya kalabilir. Bireysel açıdan birbirleriyle çatışan amaçlar ortaya çıkabilir. Birey bağdaşmaz güdülerin etkisi altındadır. Bu boyutuyla çatışma şu şekilde tanımlanabilir: çatışma standart karar verme mekanizmasındaki bozulma ve bundan dolayı doğru tercihi yapmada sorun yaşamadır.⁶

Çatışmanın temelinde, çatışma yaşayan bireyin çatıştığı kişiyi, grubu, düşünceyi ve olayı benimsememesi, onlardan hoşlanmaması ve bu olgularla çekişmesi yatar. Çatışma, bireyin içinde bulunduğu sosyal ortam ve zaman diliminde istemedikleri ile karşı karşıya kalması ve bir sonuç için zorlanması halinde gerçekleştirdiği davranış, ulaştığı duygusal yapı olarak tanımlanabilir.⁷

Çatışma, düzenli ve günlük iletişimimizin bir parçası olarak da görülebilir. Toplumda yaşayan bireyler olarak kendimizi çeşitli yoğunlukta çatışmaların içinde bulabiliriz. Huzurlu, uyumlu, sakin iletişimi tercih eden insanlar bile kendilerini huzur bozan çatışmaların içinde bulabilirler. Günlük yaşantımızda aile, iş, toplum ilişkilerinden uzak kalmadığımız sürece çatışmalardan uzak kalma imkanımız yoktur.

⁴ Karip, A.g.e., ss. 1

⁵ M. Aflazur Rahim (1992). *Managing Conflict in Organizations*, Second Edition. USA: Praeger Publishers, ss. 1-2

⁶A. Can Baysal, Erdal Tekarslan (1996). *İşletmeciler için Davranış Bilimleri*, 2. Baskı. İstanbul: Avcıol Basım-Yayın, s. 285

⁷ İlhan Erdoğan (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, 1. Baskı. İstanbul: Avcıol Basım-Yayın, ss. 145-146

Çatışma ile ilgili herkes tarafından kabul edilebilir bir tanımın olmamasının diğer bir nedeni de, çatışmaların konusu olan insanın algılamalarının, tutum ve tecrübelerinin farklılığıdır. Bu nedenle, çatışma kavramı değişik insanlar açısından farklılık arz eder. Değişik milletlerden ve değişik ailelerden gelen insanlar için çatışma kavramı hakkında farklı görüşler vardır. Sözgelimi, sesli konuşmanın doğal olduğu bir ailede yüksek sesle konuşarak duygu ve düşünceleri ifade etmek çatışma olarak görülmez, aksine taraflar konuşmadan kaçınırsa birbirlerine önem vermiyormuş gibi algılanabilir. Sesli konuşmanın cezalandırıldığı sakin bir ailede aynı tarz konuşma çatışma nedeni olabilir veya çatışma olarak görülebilir.

Benzer bir şekilde gerek aile, gerekse iş ortamı çatışmaya karşı olan yaklaşımı etkiler. Bazı iş ortamları yapıcı ve yıkıcı olmayan çatışmayı teşvik ederken, bazıları çekimser ve sessiz kalan çalışanları ödüllendirebilir. Ayrıca işletmelerdeki çalışanların çatışmaya farklı yaklaşımları söz konusudur.⁸

Çatışma kelimesi insanlara genelde negatif kavramlar çağrıştırır. İnsanlar genelde çatışma ile ilgili şu kavramları kullanırlar: yıkmak, kızgınlık, anlaşmazlık, düşmanlık, savaş, kaygı, gerginlik, azim kırıcı, şiddet, tehdit, başağrısı, acı, ümitsizlik gibi. Çatışmanın negatif bir kavram olarak görülmesi çatışma kavramının anlamı hakkında yeterli bilgiye sahip olmamaktan veya kavrama yalnızca yıkıcı bir anlam yüklemekten kaynaklanır. Çok az bir kısmı çatışma hakkında olumlu kelimeler kullanırlar. Bu kelimeler: heyecan verici, güçlendirici, harekete gecirici, yaratıcı, cesaretlendirici, fırsat verici, zenginleştiricidir.⁹

Diğer taraftan çatışma kaçınılmazdır. İletişim ve etkileşim içerisinde bulunan toplumsal tarafların tercih, istek, değer ve çıkarlarında farklılıklar kaçınılmazdır. Çatışma kaçınılmaz olduğuna göre yapılması gereken; çatışmanın olumsuz taraflarını engelleyerek ve olumlu taraflarını öne çıkararak çatışmayı etkili bir biçimde yönetmektir.¹⁰

⁸ Joyce L. Hocker, William W. Wilmot (1995), *Interpersonal Conflict*, Fourth Edition, USA: WCB Brown & Benchmark Publishers, ss. 3-5

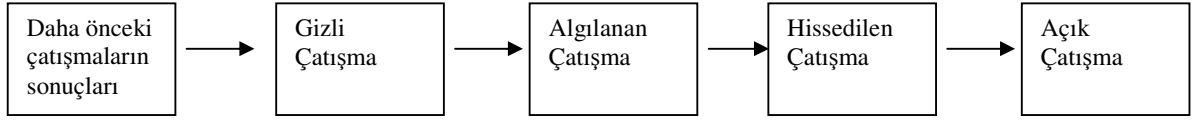
⁹ Hocker, Wilmot, A.g.e., s 5

¹⁰ Karip, A.g.e., ss.2-4

Pondy ise “Örgütsel Çatışma: Kavramlar ve modeller” adlı klasikleşen makalesinde çatışmayı, dinamik bir süreç olarak ele alarak, oluşum bakımından dört farklı aşamada açıklamıştır.¹¹

1. Çatışmacı davranışları yaratan ön şartlar (kaynakların kıtlığı, politik farklılıklar gibi),
2. Çatışma içinde bulunan tarafların duygusal durumları (stres, endişe, kaygı, düşmanlık gibi),
3. Çatışma içinde bulunan tarafların kavrama durumu (çatışma durumunu algılamaları ve farkına varmaları gibi),
4. Çatışmacı davranış (pasif direnişten saldırganlığa varan davranışlar)

Çatışma süreci genelde dört aşamada ortaya çıkar:



Şekil 1. Çatışma Süreci

Kaynak: Enver Özkalp, Çiğdem Kirel (1996). *Örgütsel Davranış*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No:923, Açıköğretim Fakültesi Yayınları No: 496, Eskişehir Anadolu Üniversitesi, s.205

Daha önceki çatışmaların sonuçları, kıt kaynakların paylaşımı, amaç farklılıkları gibi çevresel koşullarla birleşerek gizli çatışmayı oluşturur.

Gizli çatışmanın açık çatışmaya dönüşmesi için iki koşula ihtiyaç vardır. Bunlardan biri çatışmanın algılanması ve taraflardan birinin bir çatışma durumunun varlığının farkına varmasıdır. Bu aşama algılanan çatışma aşamasıdır. Bu aşamada uyumsuzluğun farkına varılması dolayısı ile çalışanlarda gerilim başlar.

İkinci gerekli olan durum, çatışma hissedilmelidir. Bu aşamada taraflar gerginleşir ve birbirlerine düşmanca davranışlarda bulunur. Bu noktada çalışanlar arasında görüş farklılıkları ortaya çıkar ve çatışma böylece açığa çıkmış olur.

Nihayet açık çatışma, çatışma halindeki tarafların karşılıklı olarak birbirlerine fiilen gösterdikleri davranışlara işaret eder.

¹¹ John M. Thomas, Warren G. Bennis (Editors) (1972). *Management of Change & Conflict*, Great Britain: Penquin Book Ltd., s.359

1.1.2. Örgütlerde çatışma

Çatışma önemli organizasyonel kavramların başında gelir. Çatışma konusuna yer vermeyen örgütsel teoriler, verimlilik, etkinlik, değişim gibi yönetim bilimlerinin diğer konularıyla uğraşmada yetersiz kalır. Örgütlerde çatışma, yöneticilerin ve bilim adamlarının örgütsel davranış ve proseslerin doğasını anlaması için önemli bir konudur.

İşletme biliminin konusu olan organizasyonlar, belirli amaçları gerçekleştirmek için faaliyette bulunan teçhizat, yapı, donanım ve insan topluluğudur. Organizasyonlar departmanlaşmış ve bölünmüş yapılar halinde ortaya çıkmıştır. Organizasyon üyeleri yetki ve sorumluluklarına göre hiyerarşik bir biçimde yapılanmıştır. Departmanlar diğerlerinin yetki alanına girmeyen, belirli görevleri yerine getirmek için yapılandırılmışlardır. Örgüt üyeleri yetenek ve hünerlerine göre gruplara bölünmekte, yeteneklerine göre ödüllendirilmektedir. Bütün bu yatay ve dikey yapısal düzenlemeler, uyum içinde örgüt amaçlarını yerine getirmek için yapılandırılmışlardır.

Organizasyonları, teorik olarak, üyelerinin bir takım ortak amaçları gerçekleştirmek üzere işbirliği yaptığı yapılar olarak düşünebiliriz. Ancak her zaman değildir. Organizasyonlardaki bütün bu yapısal düzenlemelere beşeri faktör olan davranışsal unsurlar da eklenebilir. Örgütlerin amaçları olduğu gibi, insanlar da örgütlere amaçlarını gerçekleştirmek üzere girerler. Bu amaçlar başkaları veya başka faktörler tarafından engellendiğinde çatışma ortaya çıkar. İnsanlar örgütlerde gruplar halinde ortak görev, amaç ve değerlere sahip olurlar ve bu ortak unsurlara diğerlerinden tehdit hissedersen çatışma meydana gelir. Genellikle insanlar ve gruplar, olay ve durumları farklı şekillerde algırlarlar, başkalarının davranışlarını kendi algılamaları doğrultusunda yorumlarlar ve kendilerince olması gereken davranışla gösterilen davranış arasında fark görürlerse düşmanlık duyarlar. Kişilerarası farklılıklar, amaçlardaki farklılıklar, amaçlara ulaştırıcak yollar konusundaki farklılıklar, değer yargılarında ve algılamalardaki farklılıklar örgütlerde de çatışmaların meydana gelmesine neden olur.¹²

Tanım yapmak gerekirse; bir örgütte çatışma, bireyler ve grupların birlikte çalışmaları nedeniyle oluşan sorunlardan kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylardır. Diğer bir tanım ise şu şekildedir: Örgütlerde

çatışma, iki veya daha fazla örgüt üyesi veya grup arasında işlerarası fonksiyonel bağımlılıktan veya birimlerin farklı amaçlara, statülere, değerlere ve algılamalara sahip olmasından kaynaklanan anlaşmazlıktır.¹³

Faaliyetlerini yerine getirmek için, bireylerin sürekli etkileşim içinde bulunduğu organizasyonlarda çatışmayı ortadan kaldırmak mümkün değildir ve çatışma kaçınılmazdır. Ayrıca, çatışma organizasyonlar için olumsuz bir kavram olarak görülmemelidir. Örgütlerde çatışmanın negatif bir kavram olarak görülmesi, çatışma kavramının anlamı hakkında yeterli bilgiye sahip olmamaktan kaynaklanır. Çatışma örgütsel ilişkiler açısından, olumlu bir güç olarak da görülebilir. Örgüt içindeki farklılıklar ilerlemenin ve gelişmenin kaynağı olabilirler.

Yöneticiler örgütlerde kaçınılmaz olan çatışmayı, örgüt açısından olumlu bir güç olacak şekilde yönetmelidir. Bu amaçla da yöneticiler tarafından çatışmanın ne zaman ortaya çıkacağı kestirilmeli, olumsuz görülebilecek yanları bertaraf edilmeli, olumlu tarafları ise desteklenmelidir.

1.1.3. Çatışma ile benzer kavramlar arasındaki ilişkiler

Çatışma kavramı ile ilgili tanımlama yapmayı ve kavramı zorlaştıran nedenlerden biri de bu kavramın diğer bazı kavramlarla ilişkisinden kaynaklanır. Çatışma kavramı bu kavramların özdeşi değildir. Buna rağmen çatışma kavramı, bu kavramlarla sık sık karıştırılarak, yanlış olarak kullanılır. Çatışma ile ilgili kaynaklar tarandığında, kavramın, bir kısım kavramlarla hatalı bir şekilde eş anlamlı olarak kullanıldığı görülür.¹⁴ Anlam kargaşasına son vermek ve çatışma kavramının daha iyi anlaşılmasını sağlamak açısından benzer kavramlara değinmek gerekir.

1.1.3.1. Çatışma ve rekabet

Çatışma kavramını tanımlamayı güçleştiren bir başka neden de bu olgunun rekabetle ilişkisinden kaynaklanır. Çatışma kavramını rekabet kavramından ayırt etmek oldukça zordur. Bu iki kelime birbiri ile karıştırılmakta ve yanlış bir şekilde, birbirlerinin yerine eş anlamlı olarak kullanılmaktadır.

¹² Linda Maund (1999). *Understanding People and Organizations*, First Edition. UK: Stanley Thornes (Publishers) Ltd. , s. 339

¹³ Salih Güney (editor) (Temmuz 2001), *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım s. 87

¹⁴ Baysal, a.g.e., s. 304

Örgütlerde çalışanlar iyi bir takım üyesi gibi işbirlikçi bir şekilde çalışırken, aynı zamanda diğer üyeler arasından fark edilmek için davranışlarını yönlendirirler ve diğer çalışanlarla rekabete girerler. Rekabete yalnızca çalışanın iç uyarıları neden olmaz, örgütler de bonuslar, primler, promosyonlar gibi yollarla çalışanlarını rekabete sevk ederler, teşvik edici programlarla çalışanların birbirlerine rakip olmasını sağlarlar. Bir çalışanın performansı diğeriyle karşılaştırıldığında rekabet teşvik edilmiş olur. Örgütler kişilerin arasında rekabeti canlandırarak, çalışanların motivasyonunu yükseltmeye çalışırlar. Rekabet kimi zaman örgüt üyelerinin, kendi bireysel amaçları doğrultusunda, birbirlerinin zararına çalışmaları şeklinde gerçekleşmekte yada böyle algılanmaktadır.¹⁵

Rekabet kelimesi ile ilgili çeşitli tanımlamalar şu şekildedir: Rekabet bir alanda başkalarından geri kalmama hatta ileri gitme arzusu veya gayretidir. Rekabet avantaj, kar ve başarı elde etmek için, başkalarına rağmen yapılan mücadeledir. Rekabetin söz konusu olabilmesi için birden fazla birey veya grubun ve bu birey veya grupların ulaşmak istediği amaçlarının olması gerekir. Rekabetin ikinci koşulu da bir tarafın diğer tarafın amaç ve çıkarını dikkate almayıp, kendi çıkarını koruyarak amaçlarına ulaşmaya çalışmasıdır.¹⁶

Rekabet yarışma içindeki tarafların amaçlarını uzlaştırmanın mümkün olmadığı ancak tarafların hedefe varma çabalarında birinin diğerine müdahale edemediği durumlarda söz konusu olan bir olgudur.

Rekabet birey veya grupların birbirlerine uymayan amaçları olduğunda ancak amaçlara ulaşmaya çalışırken çoğu zaman birbirleriyle **çatışmadıkları** durumlarda ortaya çıkar.

Çatışma ise birey veya grupların birbirlerine uymayan amaçları olduğunda ancak amaçlara ulaşmaya çalışırken birbirleriyle **çatışdıklarında** ortaya çıkar.¹⁷ Rekabetin devam edebilmesi için taraflardan her birinin hedeflere ulaşma çabalarında dışarıdan hiçbir müdahaleye maruz kalmaması gerekir. Taraflardan birinin diğerine müdahale olanağı varsa ve müdahalede bulunuyorsa rekabet çatışmaya dönüşür.¹⁸

¹⁵ Ronalt E. Riggio (2000). *Introduction To Industrial Organizational Psychology*, Third Edition. USA: Prentice Hall, Inc, s.313

¹⁶ Nihat Erdoğan (1999), "Kişilerde İç Çatışma Nedeni Olarak Rekabet-İşbirliği İkilemi", www.bilgi.8k.com/1999-1/99-1erdogmus.pdf.

¹⁷ Seçil Taştan, "Çatışma ve Çatışma Yönetimi", www.insankaynaklari.gokceada.com/catisma.html

¹⁸ Şerif Şimşek ve Tahir Akgemci (2001). Adnan Çelik, *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, 2. Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, s.241

Rekabette çatışma gibi uyumsuzluk durumu vardır. Ancak taraflar uyumsuzluğun farkına vardıklarında ve diğer tarafın amacına ulaşmasına müdahalede bulunduğu çatışma başlar. Bu tanıma göre golf rekabet içeren bir oyundur; her oyuncu bağımsız bir şekilde sayı almaya çalışır. Futbol ise çatışma içeren bir oyundur; karşı takım oyuncularının engellemelerine rağmen, gol atarak kazanılır.

Çatışma ile rekabet arasında, tarafların etkileşimlerindeki davranışların kurallar ve normlarla düzenlenmiş olup olmamasına göre de ayırım yapılabilir. Rekabetçi davranış önceden düzenlenmiş olmasına rağmen, çatışmacı davranış düzenlenmemiştir diyebiliriz.¹⁹

Rekabetle çatışma arasında yakın bir ilişki olmakla birlikte bütün çatışma olaylarının temelinde rekabetin yattığı söylenemez. Örneğin, değer ve inanç farklılıklarından kaynaklanan çatışmalar rekabet içermez. Tam tersi olarak da, çatışmaya yol açmayan rekabet durumları da vardır. Aynı firmada görev yapan birbirleri ile rekabet içinde bulunan iki pazarlamacı rahatsız edici boyutlarda çatışma göstermeksizin görevlerini yerine getirebilirler.²⁰

1.1.3.2. Çatışma ve engelleme

Engelleme günlük konuşma dilinde “hayal kırıklığı” veya “hüsran” olarak kullanılan kavramdır. Engellemenin anlamı insanların ihtiyaç ve isteklerinin tatmininde bir takım engellerle karşılaşmasıdır. İnsanlar daima birşeyler isterler ve bu istekleri hayat boyu devam eder.²¹

Günümüz dünyasında teknoloji ile beraber imkan ve fırsatların çoğalmasından dolayı insan ihtiyaç ve istekleri de artmakta ve çeşitlenmektedir. Buna karşılık dünya üzerindeki kaynaklar kişilerin ihtiyaç ve isteklerini karşılayacak kadar çok değildir. Sosyal tabakalaşmaya ve gelir dağılımına paralel olarak bazı kişiler dünya üzerindeki imkanlardan daha fazla yararlanmakta, bazı kişilerin ise istekleri doyurulmamış bir şekilde kalmaktadır. Arzu ve isteklerinin yerine getirilmemesi ise kişilerde hayal kırıklığına yol açmaktadır.²² İhtiyaçların tatminini engelleyen faktörler içinde coğrafi durum ve tabiat şartları, hukuki düzenlemeler, çeşitli sosyal kurumlar, kişinin bedeni ve

¹⁹ Rahim, a.g.e., s. 18

²⁰ Baysal, a.g.e., s. 304

²¹ Feyzullah Eroğlu (2000). *Davranış Bilimleri*, 5. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., s. 50

²² Erdoğan, a.g.e., s. 221

zihinsel yapısı ile karakter özellikleri sayılabilir. Örneğin, kişinin; içinde bulunduğu ortamın karşılayabileceğinden daha yüksek beklentileri varsa, hayal kırıklığına yani engellemeye uğraması ihtimali de büyüür.

Engellenme, yalnızca ihtiyaçlarla ilgili olmayıp, insan organizmasının karşısına çıkan birçok engelleyici olay ve durum halinde de çıkabilir. Örneğin, belirli bir amacın gerçekleşmesini önleyen fiziki bloklar (işten evine erken varması gereken çalışanın trafik tıkanması ile karşılaşması gibi) veya belirli bir beklentinin gerçekleşmesini önleyen sosyal bloklar (sokağa çıkmak isteyen çocuğa anne ve babasının izin vermemesi) engellemeye neden olabilir.²³ Engellenmenin geri çekilme, ısrarcı olma, taviz verme gibi sonuçlarının yanında kırııcı olma, saldırganlık ve tatminsizlik gibi olumsuz sonuçları da vardır.

Görüldüğü gibi, çatışma ve engelleme büyük ölçüde benzerlik göstermektedir. Çatışmada da istek ve ihtiyaçların tatmin edilmesine ket vurulması söz konusu olmakta ve buna bağlı olarak zıtlık ve anlaşmazlık ortaya çıkmaktadır. Günümüz insanının iş hayatında ve sosyal yaşantısında mutluluğunu engelleyebilecek faktörlerin başında çatışma gelir ve hayal kırıklığı da çatışmayı izler. Üstelik, çatışmanın, bireysel ve yönetsel açıdan, başarıyı destekleyen fonksiyonel sonuçları da olabilir. Engelleme olgusu ise daha çok olumsuzluk içeren bir kavramdır. Belirli bir amaca ulaşmak için harekete geçen bir kişinin önünün kesilmesi çatışmayı doğururken, isteklerine ulaşamaması hayal kırıklığına yol açar.²⁴

1.1.3.3. Çatışma ve stres

İlişkilerin karmaşıklaştığı, iletişimin hızlandığı, rekabetin her alanda arttığı, teknolojinin geliştiği günümüzde stres sık sık kullanılan kelimelerden biri haline gelmiştir. Modern toplumlarda insanlar stresle karşılaşmakta, farkına varmasa bile yoğun bir stres yükünün altına girmektedir. Stresin olmadığı bir yaşam sürdürmek gittikçe zorlaşmaktadır.

Stres kişiye yönelik baskı ve zorluk karşısında vücudun tepkisi olarak tanımlanabilir. Stres çevresel uyarıcılara, ki bunlara stresör demek mümkündür, karşı bir tepki şeklinde gelişir. Stres bireyler üzerinde etkili olan ve onların davranışlarını

²³ Eroğlu, a.g.e., s.50

²⁴ Erdoğan, a.g.e., s.221-226

etkileyen bir kavramdır. Stres kendiliğinden oluşan bir durum değildir. Stresin oluşması için insanın içinde bulunduğu ortam veya çevrede bir değişim, çevresel bir uyarıcı gerekmektedir. Ayrıca, strese maruz kalan bireyin kişisel özellikleri stresin şiddetini belirler. Benzer çevresel uyarımlar her kişide benzer tepkilere yol açmaz.²⁵

İnsanlar, en çok çalışma ortamlarında stresle karşılaşır. Örgütlerde stres çok fazla ses, ışık, rol belirsizliği, rol çatışması, aşırı iş yükü, az çalışma gibi durumlarda ortaya çıkabilir.²⁶

Stres birtakım olumlu olmayan sonuçlara yol açabilir. İş ortamında sürekli olarak stres ve baskı altında çalışan kişi işine karşı yabancılaşma duyabilir, devamsızlıkta bulunabilir, bu durum işten ayrılmaya kadar gidebilir. Stresin psikolojik ve fizyolojik olarak da birtakım sonuçları vardır. Sürekli olarak stres altında bulunan kişi saldırganlık gibi davranışlar gösterebilir, bunalım ve ruhi çöküntü içinde bulunabilir. Stres, stresi yaşayan kişinin organizmasında da bir takım etkilerde bulunur. Bu etkiler kan basıncının artışı, kolesterol düzeyi artışı olabileceği gibi, yüksek tansiyon ülser, kalp rahatsızlığı gibi şekillerde de ortaya çıkabilir.²⁷ Ayrıca, stres her zaman olumsuz olarak değerlendirilmemelidir. Fazla miktarda olmamak kaydıyla ılımlı derecede stres, bireyin iş görme becerisine yardımcı olan enerji ve coşku şeklinde düşünülebilir. Yeni yöntemlerin kazanılmasında bir miktar stres, psikolojik gelişme için gerekli olabilmektedir.²⁸

Çatışma ile stres birbirine yakın anlamlı olarak görülebilecek kavramlardır. Çatışma da, stres gibi, uyumsuzluklara neden olmakta, insanlar üzerinde baskı ve gerilime neden olmaktadır. Her ikisinin de olumsuz görülebilecek birçok sonuçlarının olmasına rağmen, olumlu sonuçları da vardır. Her ikisinin de belli bir dereceye kadar fonksiyonel sonuçları vardır. Bir miktar çatışma ve stres, olması gereken yenilik ve değişim için olumlu bir güç olarak görülebilir.

²⁵ Nezahat Güçlü (2001). Stres yönetimi, G.Ü. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 21, Sayı 1 , s. 92, www.gefad.gazi.edu.tr/211/9.pdf.

²⁶ Şimşek, Akgemci, Çelik, a.g.e., ss. 215

²⁷ Eroğlu, a.g.e., ss. 328-337

²⁸ Şimşek, Akgemci ve Çelik, a.g.e., ss. 215-228

Çatışma ile stres arasındaki ilişki, iki kavramın özdeş olmasından çok, çatışma durumlarının, stres olayının meydana gelmesinde önemli nedenler arasında yer almasına dayanmaktadır. Çatışmalar, stres durumlarının ortaya çıkmasında önemli nedenlerden biridir. Çatışmalar, başlangıcı, sebepleri ve sonuçları itibariyle izlenmesi mümkün olan ve sürekliliği olmayan durumlardır. Stresin ise en önemli özelliklerinden biri sürekli olmasıdır. Bu nedenle, stres boyutları ve kapsamı bakımından çatışmaları aşan ve daha başka alt unsurları da içine alan bir süreçtir.²⁹

1.2. Çatışmanın Örgüt Kuramlarındaki Yeri

Çatışma konusu, çatışmanın örgütlerde kaçınılmaz bir faktör olmasından dolayı, yönetim biliminin incelediği başlıca konulardan biridir. 20. Yüzyılın başından beri ciddi bir sosyal bilim haline gelen yönetim bilimi, o günden bugüne yönetim kavramına ve organizasyonlara değişik açılardan bakan yönetim teorileri gelişmiştir. Zaman içinde gelişen bu yönetim teorilerinin çatışma konusuna bakış açıları da farklıdır. Çeşitli yönetim kuramları açısından çatışmanın örgütlerdeki rolü farklılık arz eder. Bu bölümde, geliştirilen yönetim kuramları ve bu kuramların çatışma kavramına bakış açıları tarihsel esasa dayalı olarak verilmiştir.

1.2.1. Klasik örgüt kuramı

Klasik yaklaşım yönetim biliminde 20. Yüzyılın başından 1930'lu yıllara kadar hakimiyetini sürdürmüştür. Klasik örgüt kuramında, tek bir yönetim teorisine ulaşmaya çalışan teoriler vardır.

Klasik yaklaşımı anlayabilmek için, ortaya çıktığı dönemdeki şartları anlamak gereklidir. Bu dönemde dünya ekonomisi hızla büyürken üretimin tamamı satılabiliyordu. Talebin yüksek olması ve arzın talebi karşılayamaması durumu vardı. Bu nedenle sermayedarların kaliteli ürün sunma gibi bir endişeleri yoktu. Rekabetin olmamasından dolayı yaratıcılığa ve bunu sağlayacak olan işgörene önem verilmiyordu. İnsan faktörü üretimin makineye yardımcı bir parçası gibi görülüyordu.³⁰

²⁹ Eroğlu, a.g.e.,s. 307

³⁰ Canan Çetin, Besim Akın ve Vedat Erol (Şubat 2001) , *Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi*, İstanbul: Beta Basım AŞ. , s. 9

Klasik Örgüt Kuramı insan unsurunun makinelere ek olarak etkin bir şekilde kullanılabilmesinin yanısıra, formal organizasyon yapısının oluşturulması gerekliliğinin üzerinde durmuştur. Klasik yaklaşım, özü itibariyle, rasyonelliğe, verimliliğe, etkililiğe dolayısıyla işbölümü ve uzmanlaşmaya önem verir. Örgütteki işlerin, en ufak parçalara ayrılarak, kimin neyi yapacağını iyice belirlenmesi gerekir.³¹

Klasik organizasyon teorisi adı altında üç önemli yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar sırasıyla: Frederick Taylor'un öncülüğünü yaptığı Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, Henri Fayol'un öncülüğünü yaptığı Yönetim Süreci Yaklaşımı, ve son olarak Max Weber'in öncülüğünü yaptığı Bürokrasi Yaklaşımıdır. Klasik teoride bulunan bu üç yaklaşımın ortak fikir ve amaçları şu şekildedir:³²

- Klasik teori insan unsuru üzerinde fazla durmamıştır, organizasyonlardaki insan dışı faktörlerle ilgilenmiştir. Maddi faktörler iyi bir şekilde düzenlendikten sonra insanın varsayılan şekilde davranacağı düşünülmüştür. Bu özelliği ile klasik teori mekanik organizasyon yapısı önermişlerdir.
- Bu teoriye mekanik süreçler ve rasyonellik hakimdir. İşlerin dizaynında ve makina insan ilişkilerinde rasyonellik ön planda tutulmuştur. Klasik açıdan organizasyonun dizayn süreci şu safhaları içerir: Amaçların belirlenmesi amaçlara ulaşılmasını sağlayacak işlerin belirlenmesi ve uzmanlaşmayı sağlamak için işlerin bölünmesi. Bu teoriye göre insan rasyonel sisteme uyan, kendine söyleneni yapan pasif bir unsur olarak varsayılmıştır.
- Klasik teori organizasyonları kapalı sistem anlayışı ile ele almışlardır. Bu nedenle organizasyon içi etkinliğin nasıl sağlanabileceği üzerinde durmuşlar, örgütü çevreleyen dış çevre şartları üzerinde durmamışlardır.

Frederick W. Taylor, yönetim konusunu bilimsel araştırma alanı olarak inceleyen ilk kişidir. Yapmış olduğu çalışmaları "İşletmelerin Bilimsel Yönetimi" adlı yapıtta özetleyen Taylor örgütün işleyişinin yalnız bilimsel yönetimin uygulanması ile geliştirilebileceğini ifade etmiştir. Taylor'un görüşleri uzun yıllar gerek kamuda gerekse

³¹ M. Aydın, Y.K. Kaya, "Klasik Yönetim Yaklaşımları", www.yunus.hacettepe.edu.tr/ergen/eduad-02.htm -21k

³² Tamer Koçel (Haziran 1999), *İşletme Yöneticiliği*, 7. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., ss. 131-132

özel sektörde uygulama alanı bulmuştur ve birçok araştırmacı, bilim adamını etkilemiştir.³³

Taylor çalışmalarında üretim atölyeleri ve rutin işler yapan işçiler incelenmiştir. Taylor'un örgütlerdeki sorunlara bakışı teknik adam ve mühendis gözüyle olmuştur. Bu nedenle Taylor rutin ve alışılmış işlerin etkin bir biçimde örgütlenmesi ve yürütülmesi için yöntem geliştirmek üzere bir takım prensipler öne sürmüştür.

Taylor'un öne sürdüğü prensipler şu şekildedir:³⁴

a) Bir işi en iyi yapabilmek için alışlagelmiş usuller terk edilmeli ve yeni yöntemler geliştirilmelidir. Bu amaçla her görev bilimsel açıdan incelenmelidir. İşlerin nasıl daha etkin gerçekleştirileceği, araç ve gereçlerin nasıl kullanılması gerektiği ve görevi yapanın nasıl davranması gerektiği araştırılmalıdır.

b) İşler zaman ve metot olarak standartlaştırıldıktan sonra, bu işleri yerine getirebilecek fiziki ve zihni kabiliyeti olan kişiler seçilmelidir. Bilimsel yöntemlere aykırı hareket edenler cezalandırılmalıdır.

c) İşin etkin ve hızlı bir biçimde yapılabilmesi için işgören özendirilmelidir. Belirli üretim hedeflerine ulaşan kişiler normal ücretler dışında verilen prim ve ikramiyelerle ödüllendirilmelidir.

Diğer bir klasik örgüt teorisyeni de Henry Fayol'dur. Fayol oluşturduğu Yönetim Süreci yaklaşımı ile yönetim bilimine katkıda bulunmuştur. Taylor'ın daha çok iş dizaynı ve işlerin yapılma şekli ile ilgilenmesine rağmen Fayol organizasyonun tamamını ele alarak organizasyon dizaynı ile ilgili çalışmalar yapmıştır. Bu yaklaşım Taylor'un yaklaşımı gibi ekonomik etkinlik ve rasyonellik fikrini esas almıştır.

Fayol planlama, organize etme, emir, koordinasyon, kontrol, bütçeleme gibi yönetim fonksiyonlarının insanın olduğu tüm organizasyonlara uygulanabileceğini savunmuş ve bu fonksiyonları yönetimin süreçleri olarak görmüştür.³⁵

Fayol da bir çok klasik düşünür gibi insanı tembel olarak görür. Fayol'a göre insan iş yapmaktan ve sorumluluk almaktan genellikle kaçınma eğilimindedir, yönetilmek ister; bu nedenle organizasyonlarda sıkı kontrol yapılmalıdır. Kontrol

³³ Can Aktan, "Klasik Yönetim Anlayışında İnsan Boyutu", www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim.htm

³⁴ Eren, a.g.e., ss.21-22

³⁵ Koçel, a.g.e., s. 135

sisteminin yanında katı bir disiplin ve ceza sistemi de geliştirilmelidir. Fayol insanın yetenek ve yaratıcılığını göz ardı etmiş insanı bir robot ve makine gibi algılamıştır.³⁶

Klasik teorinin en bilinen üçüncü ve son yaklaşımı Alman düşünür Max Weber'in Bürokrasi Yaklaşımıdır. Bu yaklaşım sosyal açıdan bürokratik yapıların gerekli olduğunu savunur. Weber'in bürokrasisi kurallar, iş prosedürleri, iş bölümü, otoritenin hiyerarşik yapısı, işçinin teknik yeterliliği gibi unsurlara dayanır. Bürokratik organizasyon yapısının başlıca özellikleri şu şekildedir:³⁷

- Uzmanlaşmaya dayanan iş bölümü
- Sınırları açık ve seçik bir şekilde çizilmiş bir hiyerarşik yapı; böylece her kademe bir üst kademesi tarafından kontrol edilecektir.
- Görev ve mevkiler önceden yazılı olarak saptanmış olacak, bu yazılı prosedürlere göre işi en iyi yapacak kişiler görevlere yerleştirilecektir.
- Çalışan sadece bulunduğu mevkiin gerektirdiği gibi rasyonel olarak, herhangi bir kızgınlık veya hissi bir hareket göstermeden davranacaktır.
- Hiyerarşik mevkilerin elinde bulundurduğu yetki yasaldir ve bu yetki bulunduğu pozisyondan gelir, modelde tam bir emir komuta zinciri vardır.

Bürokratik modelde örgüt diğer klasik yaklaşımlarda olduğu gibi kapalı bir sistem olarak görülür. Sadece örgüt amaçları ile ilgilenmiş, çevresel şartları gözardı etmiştir. Weber'e göre bürokrasi modeli uygulandığında örgütte rasyonellik, verimlilik ve etkinlik elde edilebilir.

Weber bürokrasi modelinde çatışmaya yer vermemiştir. Taylor, Fayol, Weber gibi tüm klasikler örgütlere kapalı sistem anlayışından bakmışlar. Hepsi örgüt üyeleri arasında uyumu ve işbirliğini teşvik etmek, çatışmayı bastırmak ve elimine etmek için, açık otorite düzeni, hiyerarşik yapı, işçi bölümlenmesi gibi mekanik örgüt yapıları önermişlerdir.³⁸

Çatışmaya geleneksel bakış açısı, örgütlerde ortaya çıkabilecek her türlü çatışmanın gereksiz ve örgüte zarar verici boyutta olduğudur. Klasik görüş taraftarları, çatışmayı örgütlerde varolan bir rahatsızlığın açık işareti olarak gördüler. Klasik görüşte yer alan düşünürler örgütlerde var olan çatışmanın sebebini, ya yöneticilerin evrensel

³⁶ Eren, a.g.e., s. 24

³⁷ Koçel, a.g.e., ss. 150-151

³⁸ Rahim, a.g.e. , ss.6-7

yönetim prensiplerini uygulamamasında ya da işbirliği ortamını sağlamak için yöneticilerin iletişim işlevini yeterince iyi kullanmamalarında buldular. Bu eksiklikler tamamlandığında örgüt görevlerini uyumlu bir biçimde zıtlaşmalara ve anlaşmazlıklara yer vermeden yerine getirebilecektir. Örnek vermek gerekirse Taylor'a göre bilimsel yönetim ilkeleri, Fayol'a göre yönetim süreci yaklaşımı, Weber'e göre ise bürokrasi modeli örgütlerde tam ve doğru bir biçimde uygulandığında örgütlerde çatışma olmayacaktır, örgüt uyum içinde fonksiyonlarını yerine getirecektir. Geleneksel yaklaşım taraftarları her türlü çatışmayı işlevsel olmayan ve örgüte zarar verici olarak düşünmüşlerdir.³⁹

Klasik akım çerçevesinde oluşan çatışma konusunda ilk yaklaşımlar çatışmanın kötü olduğunu varsaymıştır. Çatışmaya olumsuz değerler atfedilmiş, şiddet, yıkım, mantıksızlık gibi terimlerle eş anlamlı olarak kullanılmıştır. Bu görüş olumsuz olarak bilinen çatışmanın önlenmesi gerektiğini savunmuştur. Bu görüş kapsamında örgütlerde görülen bütün çatışmaların yıkıcı olacağı öngörülmüştür. Bu nedenle, yönetimin görevi örgütü çatışmalardan korumaktır. Bu görüş, örgüt sağlığının elde edilmesi için çatışmadan uzak durmanın gerekliliğini savunduğu için, çatışmadan kaçınılması veya ortadan kaldırılması gerekliliği üzerinde durmuştur.⁴⁰

Geleneksel görüş 1930'larda ve 1940'larda grup davranışı üzerine yapılan çalışmalarda tutarlı sonuçlar vermekteydi. Hawthorne deneyleri sonucunda elde edilen bulgular, çatışmanın zayıf iletişim, insanlar arasında açıklık ve güven olmayışı, yöneticilerin çalışanların gereksinme ve ihtiyaçlarına duyarlı olmaması gibi şeylerin sonucu olduğuna dair ve çatışmaların bir takım işlevsel olmayan türde sonuçları ortaya çıkarılmıştı.

Tüm çatışmaların kötü olduğu görüşü, çatışmayı yaratan kişilerin davranışlarını inceleme ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Çatışmalardan kaçınmak için, yöneticilerin, dikkatlerini çatışma nedenleri üzerine yoğunlaştırması gerekliliğini savunmuşlardır. Bu görüşe göre, örgütün etkinliğini ve verimliliğini sağlamak amacıyla grup ve örgüt performansını yükseltmek için çatışma yaratıcılarını ortadan kaldırmak gerekir.⁴¹

³⁹ Şimşek, Akgemci, Çelik, a.g.e., ss.238-239

⁴⁰ Stephen P. Robbins (1994). *Örgütsel Davranışın Temelleri*, Çev. Ayşe Öztürk, Eskişehir: ETAM A.Ş., s.

20

⁴¹ Özkalp ve Kirel, a.g.e., s. 206

1.2.2. Neo-Klasik örgüt kuramı

Bilimsel yönetimin gelişmesi ile yönetime daha objektif yaklaşımlar oluşmuş, diğer bilim adamları da yönetime ilgi duymaya başlamış ve bu da yönetime farklı bakış açıları kazandırmıştır. 1920'lerde, I. Dünya Savaşı'nın ardından dünya üzerinde ekonomi alanında önemli değişiklikler olmuştur. Dünya üzerinde ekonomi açısından yaşanan diğer bir önemli olay da 1929 yılında yaşanan ekonomik buhrandır. Ekonomi alanında önemli etkileri olan bu olaylar talep düşüşleri ve organizasyonlarda sorunların artması ile sonuçlanmıştır. Yaşanan bu sorunların ardından pek çok sosyolog, mühendis ve psikolog yönetim alanında bir çok araştırmalar yapmaya başlamışlardır.⁴²

Dünya üzerinde yaşanan bu değişikliklerle klasik yaklaşımın yetersiz olduğu anlaşılmıştır. Yönetim alanındaki bu yetersizlikleri kapatmak amacıyla birçok araştırmalar ve deneyler yapılmıştır. Bu araştırmaların sonucunda klasik görüşün varsayımlarını doğrulamayan ve neo-klasik yaklaşımın temelini oluşturan görüşler ortaya çıkmıştır.

Bu araştırmalardan en önemlisi Hawthorne deneyleridir. Bu araştırma Western Electric adlı kuruluşun Hawthorne fabrikalarında, 1924 yılında başlayan ve 1932'de tamamlanan, birkaç psikoloğun yönetiminde ve binlerce işçinin katılımı ile yapılan çalışmalardır.⁴³ Hawthorne çalışmaları kapsamında birden fazla deney yapılmıştır. Yapılan deneylerde fiziksel faktörlerin verimliliğe etkisi üzerinde durulmuş, fiziksel faktörlerde oynama yapılarak verimliliği arttırma yolları üzerinde durulmuştur. Ancak, fiziksel faktörlerde yapılan iyileştirmelere rağmen verimlilik değişmemiş, bazen de fiziksel faktörlerde değişiklik olmamasına rağmen başka faktörler nedeniyle verimlilik artışları yaşanmıştır. Bunun üzerine araştırmacılar dikkatlerini fiziksel faktörler yerine sosyal faktörlere çevirmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre, işçilerin verimliliğini esas itibariyle sosyal faktörlerin etkilediği anlaşılmıştır. Neo-klasik örgüt kuramı insan unsurunu ele aldığı için davranışsal yaklaşım olarak da bilinir.⁴⁴

Hawthorne deneyleri sonucunda elde edilen bulgular şu şekildedir:⁴⁵

- Örgütte olması gereken herşey yazılı belgelerde bulunmaz, formal olmayan ilişkilerde çok önemlidir.

⁴² Çetin, Akın ve Erol, a.g.e., s.11

⁴³ Şerif Şimşek (1999). *Yönetim ve Organizasyon*, 5. Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti., ss.75

⁴⁴ Koçel, a.g.e., ss.162-163

⁴⁵ Aydın, Kaya, a.g.e., www.yunus.hacettepe.edu.tr/ergen/eduad-02.htm -21k

- Fiziksel olmayan değişkenlerin personel üzerinde fiziksel değişkenlerden daha büyük etkisi vardır. Örneğin, çalışanın motivasyonu ve tatmin edilmesi ısı, ışık gibi fiziksel faktörlerden daha önemlidir.
- Klasik yaklaşımın savunduğu gibi, çalışanlar yalnızca maddi bir takım kazanımlarla eylemde bulunan birimler değildir. Ekonomik olmayan ödüllerde personeli motive ve mutlu etmede çok önemlidir.
- Klasiklerin savunduğu gibi işbölümü ve uzmanlaşma mutlaka verimi arttırmaz, aksine tekdüzelik ve çeşitli meslek hastalıklarına neden olarak verimi düşürebilir.
- alışan örgütte tek başına bir birey olarak değil, bir doğal grubun üyesi olarak davranışta bulunur. Deneyler sırasında çalışanların grup normlarına göre hareket ettiği görülmüştür. Çok iş çıkaran şımarık, az iş çıkaran da mızıkçı olarak adlandırılmıştır ve grup üyeleri ile çatışarak, ya grup normlarına uymaya zorlanmış ya da gruptan dışlanmış.

Bu örgüt kuramı kapsamında bahsedilmesi gereken diğer bir çalışma da Harwood araştırmalarıdır. Bu araştırma konfeksiyon dalında faaliyet gösteren bir işletmede yapılmıştır. Bu kuruluşta araştırma yapılmasının nedeni, kesim ve dikim bakımından sıkça yapılan model değişiminin işçiler üzerindeki olumsuz etkisidir.⁴⁶ Model değişikliği işçilerde huzursuzluk yaratmış, işe geç gelme veya gelmeme, verimliliğin düşmesi gibi sonuçlara, dolayısı ile işgörenle işveren çatışmaya düşmesine yol açmıştır.

Bu çalışmada üç yöntem belirlenmiştir. İlk olarak yöntem, yapılan model değişiminin duyuru yoluyla ilgililere bildirilmesidir. Diğer yöntem, çalışanların yapılacak olan model değişiminin seçimine katılma hakkı tanımıştır. Son yöntem de ise çalışanlara değişim modelinin belirlenmesinde karara katılma hakkı verilmiştir. Deney sonucunda en olumlu gelişme üçüncü yöntemle sağlanmış. Çalışanlar alınmasında kendilerinin de katkıda buldukları kararın gereklerini yerine getirmede daha etkili oluyorlardı. Tepkinin değişmenin kendisine değil, değişmenin nasıl uygulandığına gösterildiği anlaşıldı. Çalışanlar değişime katıldıklarında değişimi tehdit olarak algılamıyorlar aksine

⁴⁶ Eren, a.g.e., s.35

fırsat olarak görüyorlardı. Alınan kararlara katılma çalışanın şevkini ve coşkusunu sağlıyor aynı zamanda çalışanın deneyimlerinden faydalanılmasını sağlıyordu.⁴⁷

Bir başka bilim adamı Douglas McGregor, yöneticilerin davranışlarının çalışanları nasıl algıladıklarına bağlı olduğunu savunmuştur. Buna göre, bazı yöneticilerin algılamalarını X teorisi olarak adlandırmış (klasik örgüt kuramını benimseyenlerinde algılamaları bu teoriye uygundur), diğer yöneticilerin algılamalarını Y teorisi olarak adlandırmıştır. (Bu prensipler neo-klasiklerin görüşlerini ifade eder)⁴⁸

X teorisinin varsayımları şu şekildedir:

- Ortalama insan işi sevmez ve elinden geldiği sürece işten kaçmanın yollarını arar.
- İnsanlar yönetilmeyi severler, sorumluluktan kaçan yapıları vardır.
- İnsanların yaratıcılık yönleri yoktur, değişime tepkilidirler.
- İnsanlara iş yaptırabilmek için onları zorlamak, sıkı bir biçimde kontrol etmek ve cezalandırmak gerekir.

Y teorisinin varsayımları ise şu şekildedir.

- Çalışmak bir insan için oyun ve dinlenme kadar doğaldır.
- Ortalama insan işten nefret etmez, iş başarı ve tatmin kaynağıdır.
- İnsanlar gerekli yönetim koşulları sağlandığı taktirde öğrenmek ve daha fazla sorumluluk almak eğilimindedir.
- İnsan kendi kendini kontrol ederek ve yaratıcılığını kullanarak organizasyonun amaçlarına katkıda bulunabilir.

McGregor'un bu yaklaşımları örgütlerde insan unsuruna bakışı değiştirmiştir. Y teorisinin varsayımları yönetim alanında önemli bir değişimdir.

Neo-klasik yaklaşımda bir başka önemli model de Chris Argyris'in olgunlaşma kuramıdır. Bu modele göre klasik organizasyon yapıları, çalışanların olgun insanın özelliklerine doğru gelişmelerini engeller. Bu nedenle yöneticiler Y teorisini uygulamalı, astlarına daha fazla sorumluluk vermeli ve böylece onların gelişmelerini sağlamalıdır. Aksi halde, organizasyonda kızgınlıklar ve çatışmalar eksik olmayacaktır.⁴⁹

⁴⁷ Aydın, Kaya, a.g.e. www.yunus.hacettepe.edu.tr/ergen/eduad-02.htm -21k

⁴⁸ Koçel, a.g.e., ss.164-165

⁴⁹ Koçel, a.g.e., s. 166

Görüldüğü üzere, klasik teorinin rasyonellik, işde etkinlik ve düzen kavramlarının yerine neo-klasik anlayış insanın özellikleri, davranışları, motivasyon, yönetime katılma ve tatmin gibi kavramlar üzerinde durmuştur.⁵⁰ Davranışsal yaklaşımın ana fikri, bir organizasyon içindeki insan unsurunu anlamak ve insanın yeteneklerinden azami ölçüde faydalanmak olmuştur.

Geleneksel görüşü izleyen neo-klasik görüş, çatışmayı örgütsel yaşamın bir parçası ve son derece doğal bir olay olarak görür. Bu yaklaşıma göre, örgüt, gereksinim, amaç, beklenti ve çıkar bakımından birbirleriyle çatışma halinde bulunan insanlardan oluşur. Bu nedenle, örgütlerde çok farklı nedenlere bağlı olarak bir takım çatışma ve uyuşmazlıklar ortaya çıkabilir. Örnek olarak örgütlerde farklı bölümlerin yöneticileri kaynakların tahsisi ve önceliklerin belirlenmesi konusunda çatışma yaşayabilir. Benzer bir şekilde, astlar üstleriyle veya aynı kademedeki iş arkadaşlarıyla işin yapılması konusunda fikir ayrılığına düşebilirler. Örgütlerde azaltılabilen fakat bütünüyle ortadan kaldırılamayan çelişkilerin olması şaşırtıcı bir durum değildir.⁵¹

Geleneksel klasik yaklaşım bütün çatışmaları zarar verici ve fonksiyonel olmaktan uzak görmüştür. Buna karşılık neo-klasik yaklaşım çatışmaların en azından bir kısmını fonksiyonel olarak nitelendirir. Neo-klasik yaklaşıma göre bazı çatışmalar sorunların varlığına işaret eder ve söz konusu sorunlara daha sağlıklı çözümler getirebilmesi için yönetimi harekete geçirmesi nedeniyle fonksiyoneldir. Bununla birlikte neo-klasik yaklaşım taraftarları geleneksel yaklaşım taraftarları gibi çatışmayı istenmeyen bir olgu olarak değerlendirmişlerdir. Bu yaklaşım taraftarlarına göre de çatışma ortaya çıkar çıkmaz çözümlenmesi gereken, aksi halde her türlü önleme başvurarak ortadan kaldırılması gereken zararlı bir olgu olarak nitelendirilmiştir.⁵²

Her iki yaklaşım da çatışmanın ortadan kaldırılması konusunda hemfikirken çatışmanın kaldırılmasında izlenmesi gereken yol konusunda anlaşmaya varamamıştır. Klasikler çatışmanın ortadan kaldırılması için mekanik ve bürokratik yapıları önerirken, neo-klasikler sosyal sistemin geliştirilmesini önermişlerdir.⁵³

⁵⁰ Koçel, a.g.e., ss. 161-168

⁵¹ Şimşek, Akgemci ve Çelik, a.g.e., s.239

⁵² Güney, a.g.e., s.90

⁵³ Rahim, a.g.e., s.8

1.2.3. Modern örgüt kuramı

Yönetim biliminde neo-klasik örgüt kuramı, II. Dünya Savaşı yıllarından itibaren, yerini modern örgüt kuramına bırakmıştır. 1950'li yıllardan itibaren yönetim ve organizasyon konusunda modernizasyon yaklaşımları hakim olmaya başlamıştır. Bu yaklaşımın temelini oluşturan iki akım vardır. Bu akımlardan biri sistem yaklaşımı diğeri ise durumsallık yaklaşımıdır.⁵⁴

Sistem yaklaşımı klasik yönetim teorisinin katılığı ve kapalılığından kurtulmak için gerekli olmuştur. Bu yaklaşım organizasyonlara esneklik sağlamış ve organizasyonların daha kapsamlı bir şekilde incelenmesini mümkün kılmıştır. Ayrıca, yönetimde sistem yaklaşımı neo-klasik yönetim teorisinin bulgularını daha etkin bir şekilde uygulamaya olanak sağlamıştır.⁵⁵

Sistem yaklaşımı biyolog Von Bertalanffy'nin 1920'lerde başlattığı *Genel Sistem Teorisinden* kaynaklanmaktadır. Bu teorisinin görüşü şu şekildedir: Olaylar ve sistemler tek bir açıdan başka olay ve çevre şartlarından bağımsız olarak incelenmemeli, her olay belli bir çevre içinde başka olaylarla ilişkili olarak incelenmelidir. Böylece olayları anlama, tahmin etme ve kontrol etme açılarından etkinlik sağlanmış olmaktadır. Bu tarz bütüncü ve geneli görüşün yönetim konularına uygulanması ile yönetimde sistem yaklaşımı adı verilen yeni bir yönetim tarzı ortaya çıkmış bulunmaktadır.

Sistem yaklaşımı tek başına yeni bir bilimsel disiplin olmaktan çok, bir takım olayların, durumların ve gelişmelerin incelenmesinde kullanılan bir metot veya düşünce tarzıdır. Sistem yaklaşımı yönetim olayının ve parçalarının birbirleri ile olan ilişkilerini incelemeyi amaçlar, belli bir birimdeki gelişmenin diğer birimlerdeki etkisini inceler. Sistem yaklaşımında yönetim olayları ve süreçleri tek başına incelenmez, yönetim süreçleri başka olaylar ve süreçlerle, dış çevre şartları ile ilişkili olarak incelenmektedir. Bu tarz bir yaklaşım, yönetim faaliyetlerinin koordinasyonunu sağlamak için dışsal bir çerçeve sağlar.⁵⁶

Sistem yaklaşımını anlayabilmek için ilk olarak sistemin tanımını yapmak gerekir. Sistem denildiği zaman bir veya birden çok amaca ulaşmak için aralarında bir takım ilişkiler bulunan parçalardan oluşan bir bütün akla gelmektedir. Sistemi

⁵⁴Özgür Akın, *Yönetim Sistemlerinin Gelişi*, www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/orgut/sistem.htm (12.10.2004)

⁵⁵ Koçel, a.g.e., ss. 177

⁵⁶ Koçel, a.g.e., ss. 175

parçalardan oluşan bir yığın olarak görmemek gerekir. Her sistemin bir takım parçaları ve bileşenleri vardır. Bu parçalardan her birinin kendine has işleyişi olmasına rağmen her birinin etkinliği de birbirine bağlıdır, ve herbiri birbiri ile sürekli ilişki halindedir.⁵⁷

Sistem kavramı fiziksel, mekanik, biyolojik sosyal ve beşeri bir çok alan açısından düşünülebilir. Bu kavram ilk olarak fiziksel bilimlerde gelişen bir kavramdır. Sosyal bilimciler bu kavramı fiziksel bilimlerden almış ve sosyal bilimlere uygulamışlardır.⁵⁸

Bir sistem çeşitli alt parçalardan oluşmaktadır. Sistemi oluşturan bu parçalar alt sistem olarak tanımlanabilir. Alt sistemler bir sistemin incelenmesinde ele alınacak temel birimlerdir. Bir sistemin faaliyeti, alt sistemleri arasındaki fonksiyonel etkileşimin bir sonucu olarak ortaya çıkar. Alt sistemlerden birindeki herhangi bir aksaklık bütüne de yansıtacaktır.

Sistemler açık ve kapalı olmak üzere ikili bir ayrıma tabi tutulabilirler. Her sistem belirli bir çevrede faaliyet göstermektedir. Açık sistemler faaliyette bulunduğu çevre ile arasında enerji, bilgi ve materyal alışverişi bulunan sistemlerdir. Kapalı sistemler ise faaliyette bulunduğu çevre veya başka sistemler ile arasında herhangi bir etkileşim bulunmayan sistemlerdir. Tüm canlı sistemler açık sistemlerdir, mekanik sistemler ise açık veya kapalı olabilirler.⁵⁹

Kapalı sistemler dış çevreden enerji ve kaynak almazlar. Çevreleri ile etkileşime ihtiyaç duymazlar. Dışardan enerji kullanımı olmadığından entropi adında bir çökme durumu yaşarlar.⁶⁰ Entropi bir sistemde faaliyetlerin bozulması, dengenin kaybolması, karışıklık ve aksamaların sonucunda sistemin faaliyetlerinin durması yönünde bir eğilimdir. Entropi niteliği ve büyüklüğü ne olursa olsun bütün sistemlerde var olan bir eğilimdir. Kapalı sistemlerde entropi kuvvetlidir. Oysa, açık sistemlerde, entropi enerji girişi sağlayarak durdurulabilir. Açık sistem çevresinden veya başka sistemlerden enerji, bilgi ve materyal alır ve bunları işleyerek çevreye çıktı sunar⁶¹

Örgütler düzenli işleyişi olan, belirli bir takım parçalardan oluşan sistemlerdir. Modern örgüt kuramında yer alan sistem yaklaşımında açık ve kapalı sistem ayrımı

⁵⁷ Akın, a.g.e. www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/orgut/sistem.htm

⁵⁸ Koçel, a.g.e., ss. 176

⁵⁹ Koçel, a.g.e., ss. 178-180

⁶⁰ Akın, a.g.e. www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/orgut/sistem.htm.

⁶¹ Koçel, a.g.e., ss. 183-184

önemli bir yer teşkil eder. Geleneksel organizasyon teorilerinde örgütler kendi kendini sınırlayan ve belirleyici yapıları ile kapalı sistemler olarak ele alınmıştır. Geleneksel teoriler çevre etkileşimlerini göz ardı edip, sadece organizasyonların iç ilişkileri üzerinde durmuşlardır. Oysa, kapalı sistemlerde, enerji dönüşümü ve dinamizm olmadığından zamanla aşınmaya, yıpranmaya düzensiz olmaya (entropiye) mahkumdur.

Sistem yaklaşımı ise organizasyonları açık sistemler olarak değerlendirmek gerekliliğini savunur. Örgütlerdeki fonksiyonel birimler sistemin alt sistemleri olarak değerlendirilmiş ve aynı zamanda örgüt geneli bir bakış açısı ile ele alınmıştır. Sistem yaklaşımına göre örgütler sürekli çevreleri ile ilişki halindedir. Dış çevreden aldıkları girdileri kendi süreçlerinde işleyip yine dış çevreye çıktı olarak sunarlar. Ayrıca açık sistem olarak yönetilen örgütler, çevrelerinde meydana gelen değişimlere göre kendi iç unsurlarında değişiklik yaparak dinamik dengelerini sürdürürler. Böylece daha sağlıklı ve uzun ömürlü olarak, entropiye karşı kendilerini korumuş olurlar.⁶²

Açık sistemler çevrelerinde bulunan bir çok birimle iletişim halinde olduklarından, açık sistemlerde çatışma alanları fazladır. Ayrıca, sistem yaklaşımında sistemi oluşturan parçaların birbirleri ile olan ilişkileri de önemli bir yer tutar. Parçayı oluşturan birimler birbirleri ile sürekli iletişim halindedir. Böylece, sistemi yani örgütü oluşturan birimler arasında da çeşitli çatışma alanları da vardır. Bu nedenle sistem yaklaşımı çatışmayı reddetmemiş, onu ortadan kaldırılması gereken olumsuz bir durum olarak görmemiştir.

Durumsallık yaklaşımı modern yönetim teorisinde ikinci önemli yaklaşımdır. Diğer yaklaşımların sentezi niteliğinde bir yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre her örgütün durumu faaliyet konusu ve faaliyette bulunduğu çevre diğerlerinden farklıdır. Örgütlerin yönetim biçimini, yapısını etkileyen faktörler sayı, nitelik ve etkileri bakımından farklılık arz eder. Bu nedenle her örgütün yapısı, yönetim biçimi ve sistemi farklı ve kendine özgü olacaktır. Durumsallık yaklaşımına göre genelleme yapmak doğru değildir, her zaman ve her yerde geçerli ve doğru denebilecek yönetim ilkeleri yoktur.⁶³

Durumsallıkla ilgili ilk çalışmalar Woodward tarafından İngiltere’de 100 firmanın incelenmesiyle gerçekleştirilmiştir. Woodward bu firmalardaki ekonomik başarıyı

⁶² Eren, a.g.e., s.50-51

⁶³ Eren, a.g.e., s.67

etkileyen faktörleri araştırmıştır. Bu işletmeler, kütle, birim, süreç üretimi gibi farklı teknolojilerle üretim yapıyorlardı. Woodward etkili olan örgüt biçiminin örgütün kullandığı teknolojiye bağlı olduğunu ileri sürdü. Yapılan çalışmalar sonunda görüldü ki kütle üretimi yapan örgütlerde klasik örgüt biçimi etkili ve başarılı oluyordu. Birim üretim yapan işletmelerde ise beşeri ilişkilere dayanan neo-klasik yaklaşım başarılı ve etkili olmaktaydı. Durumsallık konusunda çalışmalar yapan diğer bir araştırmacı da Fiedler oldu. Fiedler liderlik üzerinde çalışmalarını sürdürdü ve bazı durumlarda klasik lider tipinin başarılı olduğunu ve bazı koşullarda da neo-klasik önder tipinin başarılı olduğunu öne sürdü. Lawrence ve Lorsch adlı iki düşünürde değişik çevresel durumlar altında hangi tip örgüt biçiminin uygun olduğunu araştırdı. Çevre koşullarının durgun ve belirli olduğu durumlarda klasik örgüt biçiminin etkili olduğunu değişken çevrelerde ise daha esnek, katılımcılığa ve yaratıcılığa önem veren yaklaşımların başarılı olduğu fikrine vardılar. Durumsallık yaklaşımına araştırmalarıyla katkıda bulunan, bu isimlerin dışında kalan pek çok yönetim düşünürü saymak mümkündür.⁶⁴

Durumsallık yaklaşımından önce oluşturulan teoriler organizasyon yapısının belirlenmesinde belirli ilkelere ve genellemelere önem verirken, durumsallık yaklaşımı dışsal ve içsel faktörlere önem vermişlerdir. Bu yeni yaklaşımda etkin bir organizasyon yapısı ve yönetim süreci, teknoloji, dış çevre ve üyelerin ihtiyaçlarına bağlı olmalıdır. Her türlü koşulda geçerli olacak ideal bir yol aramak yerine üyelerin ihtiyaçlarını karşılayacak ve karşılaştıkları dar çevre etkilerini göz önüne alarak organizasyon modeli aramalıdır.

Şekilden de anlaşılacağı gibi, organizasyon yapısı bağımlı değişkendir. Bağımlı değişken olan organizasyon yapısının nasıl olması gerektiğini bağımsız değişken olan içsel ve dışsal koşullar belirler. Durumsallık yaklaşımına göre, her yerde geçerli tek bir organizasyon yapısı yoktur. İdeal organizasyon yapısı koşulların niteliğine göre durumdan duruma değişecektir.⁶⁵

Yönetim biliminde modern görüş adı altında belirtilen sistem ve durumsallık yaklaşımının çatışmaya bakış açısı, klasik ve neo-klasik yaklaşımların çatışmaya bakış açısından farklılık arz eder. Kapalı sistem anlayışından yola çıkan klasik ve neo-klasik görüşe göre, çatışmalar organizasyonun ahenkli ve etkin işleyişini bozan durumlardır ve ortadan kaldırılmalıdır. Açık sistem görüşünü esas alan modern görüşe göre ise

⁶⁴ Eren, a.g.e., s. 68-69

⁶⁵ Koçel, a.g.e., s. 198-199

çatışmalar kaçınılmazdır. Sağlıklı insanların gerilim duyması normaldir, ve belirli bir miktar çatışma gereklidir.⁶⁶

Modern görüş taraftarları önceki iki görüşün aksine, her türlü çatışmanın örgüte zararlı olmadığını, tersine, bir takım çatışmaların örgüte faydalı olabileceği görüşünü savunur. Örgütlerde çatışmanın yokluğu veya yetersiz derecede olması durgunluğa, zayıf kararlara ve dolayısı ile verimsizliğe neden olur. Çatışmalar örgütte yeni fikirlerin oluşmasına yolaçarak, yaratıcılığı, yeniliği ve dinamizmi desteklerler. Ayrıca çatışmalar örgütte varolan çatışmaları işaret ettiğinden, bu rahatsızlıkların ortadan kaldırılmasına yönelik çabaları başlatırlar.⁶⁷

Diğer yandan, modern görüş, bazı çatışmaların fonksiyonel olmayan yönde sonuçları olabileceğini, bireylere ve örgütlerin etkin bir şekilde işleyişine zarar verebileceğini kabul eder. Yönetimin görevi oluşması engellenemeyen çatışmaları belirli bir (optimal) düzeyde tutarak, örgütsel başarıya hizmet edecek bir biçimde yönetmektir. Modern görüş taraftarlarına göre çok fazla veya çok az çatışma örgütsel verimlilik açısından fonksiyonel değildir. Yapıcı bir şekilde ele alınan orta miktarda çatışma örgütsel verimliliğin optimumuna çıkartılması ve sürdürülmesi için önemlidir.⁶⁸

1.2.4. Modern sonrası örgüt kuramları

1970'li yıllar ve sonrası piyasalarda köklü anlamda değişikliklerin yaşandığı yıllardır. Rekabet tehdit edici bir şekilde artmaya başlamıştır. Yirminci yüzyılın ilk yarısına hakim olan arz ekonomisi yerini tamamen talep ekonomisine bırakmıştır. Az sayıda üreticinin piyasanın yönünü tayin etmesi eskide kalmış, arz edenlerin yani üreticilerin çoğalmasıyla talep eden yani tüketicilerin söz sahibi olduğu ve piyasayı yönlendirdiği bir döneme girilmiştir. Tüketici tercihlerine, isteklerine önem veren, müşteri odaklı çalışan işletmeler pazar payından daha fazla oranda istifade eder hale gelmiş, pazarlama kavramının önemi artmıştır. İşletmelerde çalışana önem veren ve bir işi en iyi onu yapanın geliştirebileceğine inanan idari uygulamalar ortaya çıkmıştır. Çalışanın öneri geliştirerek kararlara yardımcı olmasını hedefleyen katılımcı anlayış ön plana çıkmıştır.

⁶⁶ Koçel, a.g.e., s. 490

⁶⁷ Şimşek, Akgemci ve Çelik, a.g.e., s. 239-240

⁶⁸ Rahim, a.g.e.,ss. 9-13

Ulaşım ve iletişimin hızlanmasıyla ortaya çıkan globalleşme ile birlikte rekabet ulusal düzeyle sınırlı kalmayıp, uluslararası düzeye ulaşmıştır. Uzakdoğu ülkeleri ve Japonya Batılı ülkeler için tehdit eden bir rekabet unsuru olarak gelişmiştir. Bu da gelişmiş batı ülkelerinde yönetsel anlamda yeni oluşumların yaşanmasına neden olmuştur. İşletmeler bütün bu değişikliklere ayak uydurabilmek için yeni yönetsel ve organizasyonel yöntemler geliştirmeye başlamışlardır.⁶⁹ Bu çağdaş yönetim uygulamaları modern sonrası yaklaşımlar olarak da nitelendirilebilirler. Bunların başlıcaları toplam kalite yönetimi, amaçlara göre yönetim, değişim mühendisliği, öğrenen örgütler ve altı sigmadır.

Günümüzde rekabette üstünlük sağlamak yetmemektedir. Müşteri beklentileri hızla yükselirken, işletme içinde sürekli öğrenme ve gelişme sağlayarak müşteri istek ve beklentilerini tatmin etmek esastır. Toplam kalite yönetimi, sürekli gelişim ve öğrenme ortamı ile müşteri mutluluğunu ve tatminini temel alan bir yaklaşım tarzıdır. Toplam kalite yönetimi işletme içindeki tüm süreçlerin sürekli olarak iyileştirilmesini hedefler.⁷⁰

Toplam kalite yönetiminde kalite kavramı sadece nihai ürününün niteliği ile sınırlı değildir. Geleneksel anlayışa göre kalite yönetimi, nihai ürünlerin belirlenen standartlara uygun olup olmadığını anlamak amacıyla, belirli kişiler tarafından yerine getirilen bir fonksiyondur. Toplam kalite yönetiminde ise kalite, odak noktası müşteri olan, topyekün ve eksiksiz olarak işletme çapında hatta tedarikçilerle bağlantılı şekilde sağlanacak bir olgudur. Toplam kalite yaklaşımında kalite çok boyutlu bir kavramdır. Bu yaklaşım, kalitenin teknik uygulamalardan ibaret olmadığını ve örgütün tüm yaşamının bir felsefesi olduğunu vurgular. Dolayısıyla, kalite örgütte belirli kişi ve birimlerin sorumluluğu altında değil tüm çalışanların sorumluluğu altındadır.⁷¹

Toplam kalite yönetiminin temel prensipleri şu şekildedir:⁷²

- Toplam kalite yönetimi bir şekilde uygulanan, bir yönetim hamlesidir. Örgüt yönetiminin, stratejik bir yapılandırma başlatması gerekir. Radikal değişimler öngörülerek, örgüt kültürü değiştirilir. Bu yaklaşım üst yönetim tarafından başlatılır ve üst yönetim kararlı bir tutum izlemelidir. Öncelikli olarak

⁶⁹ Zeynep Düren (2002). *2000'li Yıllarda Yönetim*, 2. Baskı. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti, ss. 8-16

⁷⁰ Çetin, Akın, Erol, a.g.e. s. 3

⁷¹ Ömer Dinçer (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 5. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., s. 114

⁷² Düren, a.g.e., ss. 28-32

yöneticiler bu yaklaşımı kabullenmeli ve çalışanlara örnek bir tutum sergilemelidir.

- Toplam kalite yöntemi tüm personelin aktif katılımıyla ve grup çalışmasıyla başarılır. Sadece üst yönetimin gayretleri ile toplam kaliteye ulaşılamaz, çalışanlar da kaliteyi sağlamak konusunda gönüllü olmalı ve tüm iş süreçlerinde kaliteyi gözetmelidir. Grup çalışması yaygınlaştırılmalıdır. Kalite çemberleri vasıtasıyla gruplar oluşturularak sorunlara çözüm bulunmaya çalışılır.
- Kaliteyi sağlamada önleyici yaklaşım esastır. Kalitesi düşük ürünleri ayıklamak yerine, kalitesiz ürün çıkmasını üretim aşamasında önleyecek tedbirleri almak esastır. Bu amaçla iş süreçleri iyileştirilir böylece maliyetler azaltılmış olur.
- Toplam kalite yönetiminin temel prensiplerinden biri de sürekli gelişmedir. Hedef belli bir standartı tutturmak değil seviyeyi sürekli bir biçimde geliştirmektir. Sürekli bir iyileştirme döngüsü içinde mükemmeliyetçi bir sistem oluşturulmaya çalışılır.

Toplam kaliteye yaklaşımının oluşmasında birinci derecede rol oynayan W. E. Deming'in felsefesinin özünü, çatışmaya dayalı yönetim anlayışı yerine işbirliğine dayalı yönetim anlayışı ilkesi oluşturmuştur. Felsefesinin özünde kimse kaybetmeden herkes kazansın yaklaşımı vardır.⁷³ Toplam kalite yaklaşımında çatışmanın varlığından çok fazla söz edilmez, daha çok işbirliğine odaklanmıştır. İşbirliğinin karşıtı çatışma değildir. Toplam kalite yönetiminin katılımcılığı ve grup çalışmasını öngören anlayışı işbirliğinin artırılması yönünde bir gelişme gerektirmiştir. Oluşturulan gruplar ve gruptaki herkes, örgütün amaçlarına aralarında yaptıkları işbirliğiyle ve sürekli gelişme, iyileşme prensibiyle ulaşmaya çalışırlar. Toplam kalite yönetimine göre oluşturulan sistem işgörenlerin kendi aralarındaki çatışmayı çok fazla dile getirmediği gibi örgüt amaçlarıyla bireysel amaçlarında çatışabileceğini pek varsaymaz. Ancak sürekli gelişme yönünde problem çözme aşamasında, farklılıkların çıkması doğaldır.

Amaçlara göre yönetim kavramı bir diğer yönetsel yaklaşımdır. Bu kavram ilk kez 1954 yılında ünlü yönetim bilimcisi Peter Drucker tarafından ortaya atılmıştır. Amaçlara göre yönetim, ilk ortaya çıktığı yıllarda bir performans değerlendirme sistemi

⁷³ Şerif Şimşek (2002). *Yönetim ve Organizasyon*, 7. Baskı. Konya: Günay Ofset, s. 376

olarak uygulanmıştır. İşletmelerde amaçların gün geçtikçe önem kazanması sonucu amaçlara göre yönetim farklı kavramları içerecek şekilde genişlemiştir. Amaçlara göre yönetim; planlama, kararlara katılma, personel değerlendirme, yönetici geliştirme, motivasyon ve ödüllendirme gibi pekçok konuyu kapsar hale gelmiştir. Amaçlara göre yönetim konusunda genel bir tanım yapmak gerekirse; amaçlara göre yönetim bir işletmede ast ve üstlerin amaçlarını, sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları sonuçları birlikte belirledikleri ve belirli dönemlerde bu amaçlar ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğini birlikte kontrol ettikleri bir yönetim şeklidir.⁷⁴

Amaçlara göre yönetim tekniğinde belirlenen amaçlar hem kontrol hem de motivasyon sağlama araçlarıdır. Ekip çalışmasını sağlayan, bireysel hedeflerle örgütsel hedefleri bağdaştıran bir tekniktir.⁷⁵

Amaçlara göre yönetim tekniği bir süreçtir ve şu aşamalardan oluşur: İlk olarak örgütün bütünü, her bir departman, her bir kademe hatta her çalışan için amaçlar belirlenir. Bu aşamada dikkat edilmesi gereken hususlar; amaçlar mümkün olduğu oranda somut ve ölçülebilir, gerçekçi, sözlü olarak değil yazılı bir biçimde iyi açıklanmış olmalıdır, her amaç için gerçekleşme süresi belirlenmelidir, amaçlar belirli aralıklarla gözden geçirilerek gerekli değişiklikler yapılmalıdır. İkinci temel aşama faaliyet planlaması yapılmasıdır. Bu aşamada amaçlara ulaşılması için neler yapılması gerektiği belirlenir. Diğer bir aşama ise uygulama ve otokontrol aşamasıdır. Bu aşamada, çalışanlar oluşturulan planları uyguluyorlar ve kendi kendilerini kontrol ederek ortaya çıkan sapmaları düzeltici tedbirler alırlar. Son aşamada ise, başarı ölçümü için gerekli olan periyodik değerlendirme aşamasıdır. Bu aşamada belirli zaman aralıklarıyla, yüzyüze görüşmeler ve ani kontroller yoluyla, somut olarak önceden belirlenmiş hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı saptanır. Bu aşamada düzeltici önlemler alınır. Yöneticiler astların performans değerlendirmelerini, amaçlara uyulması kriterinde gerçekleştirir.⁷⁶

Amaçlara göre yönetimde ast ve üst karşılıklı görüşmelerle hedefleri belirlerler. Biraraya gelen ast ve üst tartışarak, farklılıkları belirterek amaçları belirler. Bu nedenle belirli bir düzeyde çatışma, amaçlara göre yönetimin gerçek manada uygulanması için

⁷⁴ Şimşek, a.g.e., ss.279-280

⁷⁵ Tülin Durukan (ed.) (2003), *Girişimler İçin İşletme Yönetimi*, 1. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi, s. 89

⁷⁶ Erol Eren (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Yedinci Baskı. İstanbul:Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., ss.574-577

gereklidir. Amaçlara göre yönetimde, ortak çalışma sonucunda beklenenlerin ortaya konulması, gereksiz ve fazla miktarda çatışmayı engeller.⁷⁷

İşletmelerin faaliyette bulunduğu çevre küreselleşmenin de etkisiyle sürekli bir değişim içinde bulunmaktadır. Bu dinamik ortamda başarılı olabilmek hatta ayakta kalabilmek için şirketler çevrelerinde oluşan değişikliklere ayak uydurmak ve iç yapılarını bu değişikliklerle göre ayarlaması gereklidir. Yönetim ve organizasyon alanında geliştirilen diğer bir yönetsel teknik olan değişim mühendisliği, iş dünyasının gittikçe acımasızlaşan rekabet ortamında işletmeleri başarıya ulaştıracak yöntemlerden biridir. İş süreçlerinin yeniden yapılanması anlamına gelen değişim mühendisliği, süreç yenileme ve yönetim mühendisliği gibi farklı kavramlarla da incelenmektedir.⁷⁸

Değişim mühendisliği işletmelerin, çevrelerinde oluşan değişime ve rekabet koşullarına uyabilmek için ve müşterilerin beklentilerine uygun daha kaliteli, daha hızlı mal ve hizmet sunabilmek için, işletme içindeki tüm iş yapma usulleri ve süreçlerin radikal bir biçimde yeniden yapılandırılmasıdır. Bir diğer tanıma göre, değişim mühendisliği, işletmelerin performanslarında çarpıcı gelişmeler sağlamak amacıyla, mevcut iş süreçlerini gözden geçirerek radikal bir biçimde yeniden tasarlamasıdır.⁷⁹

Değişim mühendisliği süreçlere odaklanır. Süreç bir veya birkaç çeşit girdiyi (hammadde, enerji, bilgi gibi) müşteri için değer oluşturacak mal veya hizmet gibi çıktılara dönüştüren faaliyetler toplamıdır. Süreçler tüm işlerin özünü oluşturur. İşletmeler birbiri ile ilişkiler topluluğu olan süreçler sayesinde müşteriler için değer yaratırlar.⁸⁰

Değişim mühendisliğinde süreçlerin yeniden tasarlanması şu aşamalardan oluşur⁸¹:

- İlk aşamada halen kullanılmakta olan süreçler ve bunların kapsamındaki işlerin dökümü yapılır.
- Bir sonraki aşamada dökümü yapılan mevcut süreçler birer birer ele alınarak analiz edilir. Yapılan inceleme sonucunda mevcut iş ve süreçlerin işletmenin amaçlarına ne ölçüde katkıda bulunduğu saptanır.

⁷⁷ Şimşek, a.g.e., ss. 284-286

⁷⁸ İsmail Dalay, Recai Coşkun ve Remzi Altunışık (2002). *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*, 1. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., s.163

⁷⁹ Şimşek, a.g.e., s.402

⁸⁰ Dalay, Coşkun ve Altunışık, a.g.e., s.167

⁸¹ Dalay, Coşkun ve Altunışık, a.g.e., ss. 169-171

- Değer yaratma katkısı olmayan veya düşük olan işler ve süreçler ortadan kaldırılır.
- Değer yaratmaya katkısı olan işler ve süreçler, işletmenin içinde bulunduğu piyasanın durumu, müşterilerin istek ve beklentileri, işletmenin misyonu ve amaçları gözönüne alınarak yeniden düzenlenir. Bu aşamada işletmeyi daha etkin ve verimli hale getirecek yeni süreçler oluşturulur. Radikal bir değişimle eski düzen terk edilmiş yeni bir düzene geçilmiş olur.

Değişim mühendisliğinin başarılı olabilmesi için üst yönetim ve çalışanların isteği ve kararlılığı esastır. Çalışanların mevcut duruma alışması aşamasında bilgilendirilmesi ve eğitilmesi gereklidir.

Değişim mühendisliği yeniden yapılanma, sürekli iyileştirme faaliyetleri, küçülme gibi diğer değişim yönetimi yöntemleri ile karıştırılmamalıdır. Değişim mühendisliği örgütün nasıl yapılandığı ile değil işlerin nasıl yapıldığı ile ilgilidir. Değişim mühendisliği, gerekli olmayan işlerden kurtulmayı, bir işi yerine getirmenin en iyi yolunu bulmayı amaçlayan bir yönetim tekniğidir. Dolayısıyla, insanların görevlerini değil, işlerini ortadan kaldırarak süreç tasarımı ile ilgilidir.⁸²

Değişim mühendisliği, süreçlerin yeniden tasarlanması aşamasında işgörenin katılımını da öngörür. Bu aşamada farklılıkları yönetmeye açıktır. Ayrıca, değişimin ve yaratıcılığın sağlanması için örgütte çatışma düzeyinin optimal seviyede tutulması gereklidir.

Günümüzde popüler olan bir başka yönetim tekniği de öğrenen organizasyonlardır. Çağımızda hemen her alanda yenilikler sürekli çoğalmakta, değişimin hızı artmaktadır. Ayrıca, içinde yaşadığımız çağın önemli bir özelliği, bilgi çağı olmasıdır. Küreselleşme ve yoğun rekabet ortamında bilgiye en hızlı şekilde ulaşan bireyler, gruplar ve organizasyonlar diğer birimlere nazaran göreceli bir avantaj elde etmektedirler. Öğrenen örgütlerin önemi rakiplerinden daha hızlı bir şekilde öğrenmelerinden gelir. Geleceğin dayanıklı ve başarılı organizasyonları kendisi ve faaliyette bulunduğu çevre ile ilgili en fazla bilgi sahibi olan öğrenen organizasyonlar olacaktır.

Öğrenen örgütler, amaçladıkları sonuçları elde etmek için çalışanlarının kapasitelerini sürekli olarak arttırdığı, yeni ve gelişmiş düşünce tarzlarının beslendiği ve

⁸² Düren, a.g.e.,s. 248

geliştiği, kolektif takım ruhunun yer bulduğu ve çalışanlarının devamlı bir şekilde öğrenmeyi öğrendikleri örgütlerdir. Öğrenen rgütler bilgiyi elde edebilen, üretebilen, yayabilen ve elde ettikleri yeni bilgileri ve görüşleri yansıtacak şekilde davranışlarını düzenleyebilen örgütlerdir.⁸³

Öğrenen rgütlerde çalışanların sistematik problem çözme tekniklerinden yararlanması sağlanır. Çalışanlar bilimsel olarak gerçekleştirdikleri deneyler sonucu bilgiyi elde ederler. Geçmişe ait deneyimler, öğrenen örgütlerin bir başka bilgi kaynağıdır. İşletmenin etkileşimde bulunduğu müşteriler, tedarikçiler ve rakipler de, işletme açısından bilgi kaynaklarıdır. Elde edilen bu bilgiler işletmede çalışanlarla paylaşılmalıdır.⁸⁴

Öğrenen organizasyonların oluşması için, dışarıdan ve içeriden alınan bilgiler yeterli değildir. Öğrenen organizasyonların beş temel disiplini mevcuttur.⁸⁵

Sistem Düşüncesi, bütün, parçaların toplamından daha fazla şey ifade eder düşüncesinden yola çıkılarak, olayların, etkileşimde bulunduğu evre ile ilgili olarak kavranması anlamına gelir.

Kişisel Hakimiyet Bu disiplin kişisel öğrenmeyi ve gelişimi odak alır. Kişisel gelişimle kişiler, değişimlere daha kolay ayak uydurur ve performanslarını yükseltirler

Zihinsel Modeller Bu disiplin kişileri farkında olmadıkları kemikleşmiş zihinsel modellerden çıkarak, onlara farklı bakış açıları kazandırmayı amaçlar.

Paylaşılan Vizyon Ortak bir vizyon kişilerin öğrenme ve kendilerini geliştirme süreçlerinde, motive edici bir güç olabilirler.

Takım ile ğrenme Bireysel kapasitelerden takım ruhu oluşturularak sinerji elde edilmeye çalışılır.

Öğrenen rgütler yeni fikir ve düşüncelelerin beslendiği ve geliştirildiği organizasyonlar olduklarından, farklılıklara sempati ile bakarlar. Belli bir seviyede uyumsuzluk örgüt için gereklidir. Öğrenen rgütler, çalışanlarının yaratıcılıklarından yararlanan, değişikliklere açık sistemlerdir. Bu nedenle bu örgütlerde optimal düzeyde çatışma şarttır.

⁸³ Pak Tee Ng, *The Learning Organisation and The Innovative Organisation*, www.tcmb.gov.tr/kutuphane/TURKCE/indks.htm

⁸⁴ Akmut, Aktaş, Aykaç, Doğanay, Durukan, Müftüoğlu ve Yüksel, a.g.e., s:96-97

⁸⁵ Dalay, Coşkun ve Altunışık, a.g.e., ss. 270-273

Bu bölümde bahsedilecek son teknik altı sigma yöntemidir. Bu yöntem kalite ile ilgili bir kavramdır, ve kalitenin ölçülebilir olması ihtiyacından gelir. Kaliteyi sağlamada gelişmelerin sayılabilir ve ölçülebilir olması ihtiyacı doğmuştur.

Altı sigma istatistikte standart sapmayı ifade eden sigma işaretinden gelmektedir. Kalite ölçüm sistemi olarak altı sigma üretilen ürüne ait standart sapmayı ifade eder. Bu da bir milyon birim üretimde 3,4 hatalı ürün anlamına gelir. Kalite ölçüsü olmasının yanında altı sigma kalite yönetimi ve süreç ilerleme tekniği olarak da kullanılır.⁸⁶

Toplam kalite yönetimi ve diğer yönetim tekniklerinin tamamlayıcısı olarak kullanılan, iş sonuçlarına yönelmiş bir metodolojidir. Fırsatların tanımlanması, performans ölçümü, fırsatların analizi, performans geliştirme, kontrol aşamalarını içerir.⁸⁷

Altı sigma yönetim anlayışı örgütte fiziksel çıktılarının kalitesine odaklanan bir yönetim anlayışı olmasından dolayı insani süreçlerle pek ilgilenmemiştir. Buna rağmen şöyle denilebilir ki altı sigma yönetim tekniğinin çatışmaya bakış açısı bahsi geçen modern ve post modern yöntemlerden farklı değildir. Belirli bir düzeye kadar çatışmanın örgüt açısından fonksiyonel sonuçları vardır.

1.3. Örgütsel Çatışma Kaynakları

Örgütlerde çatışma çok çeşitli nedenlerden kaynaklanabilmektedir. Örgütlerdeki çatışmalar organizasyonun yapısından ve fonksiyonlarından kaynaklanabileceği gibi iki taraf arasındaki (bireyler ve fonksiyonel gruplar) görevlere veya şahsi meselelere dayanan konularla ilgili anlaşmazlıklardan da kaynaklanabilir.

Çatışma örgütlerde çok sık rastlanan ve olumsuz sonuçlarının yanında olumlu sonuçları da gözlenebilen bir olgudur. Bu nedenle, çatışma yönetimi işletmeler için önemli konuların başında gelir. Çatışmaların nedenlerini anlamak çatışma yönetimi açısından oldukça önemlidir. Etkili bir çatışma yönetimi için ilk olarak çatışmanın nedenleri teşhis ve analiz edilmelidir.

Çatışmanın kaynaklarının çok fazla olmasının yanında, literatürde çatışmanın kaynakları ile ilgili çok fazla sınıflamalar yapılmıştır. Bazı yazarlar çatışma kaynaklarını

⁸⁶ Larry English (2004), *Six Sigma And Total Information Quality Management*, www.tcmb.gov.tr/kutuphane/TURKCE/indeks.htm.

⁸⁷ Durukan, a.g.e., s. 91-92

ekonomik, güce dayalı, psikolojik ve kurumsal nedenler olarak sınıflarken, bazıları araçsal, sosyal duygusal ve çıkar çatışmaları olarak sınıflamışlardır.⁸⁸ Belli başlı çatışma kaynaklarını saymak konunun anlaşılması için önemlidir.

Bu çalışmada çatışmanın kaynakları ile ilgili başlıca iki sınıflama yapılmıştır. İlk sınıflama kişisel özelliklere dayanan çatışma nedenleridir. Diğer sınıflama ise, örgütün ve işin doğasından kaynaklanan nedenlerdir.

1.3.1. Kişisel özelliklerle ilgili çatışma kaynakları

Örgütlerde bazı çatışmaların kaynağı çatışmada taraf olan kişilerin kişisel özelliklerine dayanır. Bu tarz çatışmalar kişisel özelliklerden doğan bireysel farklılıklardan kaynaklanır. Toplum içinde var olan her bir kişilik kendine özgüdür. Toplumda yaşayan herkesin farklı bir fiziksel görünümünün olması yanında, kendine özgü bilişsel yapısı, davranış tercihleri, duyguları ve ihtiyaçları vardır. Ayrıca her birey farklı çevre, ortam ve kültürden gelmektedir. Aynı işyerinde çalışan kişilerin, farklılıkları nedeniyle kişisel etkileşiminde çatışmaların doğması kaçınılmazdır.

1.3.1.1. Biliş

İnsanlar aktif birer sistemdirler, çevrelerindeki uyarıcıları algırlar, hafızalarında tutarlar ve gerektiğinde geri çağırırlar. Biliş kavramı dünyayı tanıma ve anlamaya yönelik zihinsel etkinlikler anlamında kullanılır. Bilişsel etkinlikler algılama, bellek, hatırlama ve düşünme gibi süreçlerdir.

Birey bilişsel süreçleri kullanarak hem çevresi hem de kendisi hakkında birçok bilgiyi hatırlar, ortaya çıkan sorunları çözer ve geleceği ile ilgili planlar yapar. Kişilerin davranışları kişinin bilişsel süreçlerini yani kişinin çevresindeki olayları değerlendirmesini, geçmiş birikimlerini, inançlarını, değerler sistemini, çevresine ilişkin kalıp düşüncelerini bilmeden anlamak mümkün değildir. Bu sebeple, bilişsel süreçler toplum içindeki iletişimimizde önemli faktörlerdendir. Bilişsel süreçler diğer kişilerle iletişimimizde önemli olduğu gibi, diğer bireylerle yaşadığımız çatışmalara da etki ederler.⁸⁹

⁸⁸ Paul F. Salipente and Rene Bouwen, *Behavioural Analysis of Grievances: Conflict Sources, Complexity and Transformation*, www.tcmb.gov.tr/kutuphane/TURKCE/indks.htm

⁸⁹ Doğan Cüceloğlu (1999). *İnsan ve Davranışı*, 10. Baskı. İstanbul: Remzi Kitabevi A.Ş., ss. 29-30

Bilişsel aktivitelerinden biri de algılamadır. Ancak, çatışma konusuyla ilgili taşıdığı önem dolayısıyla biliş başlığı altında değerlendirilmeyecek, algı konusu ve çatışmalardaki etkisi ayrı bir başlık altında değerlendirilecektir. Bilişsel aktivite olarak ifade edilen diğer faktörler ise şunlardır:

Kalıplaşmış düşünceler

İnsanlar, bilişsel süreçler sonunda katı ve rasyonel olmayan düşünce biçimleri geliştirirler. Bu düşünce biçimleri bizim olaylarla, insanlarla ilgili sahip olduğumuz inanç ve beklentilerimizi de yansıtır. Reddedilmeyi kabul etmeyebiliriz veya hem kendimizden hem de diğerlerinden mükemmellik beklentisi içine girebiliriz. Örneğin, bazı gerçekçi olmayan düşünceler:⁹⁰

- Diğer insanların onayını ve beğenisini kazanmamızın önemli olduğunu düşünürüz. Ancak, iş hayatımız dahil bütün ilişkilerimizde reddedilme ve onaylanmamayı kaçınılmaz olarak yaşarız.

- İstenmeyen olayların korkunç olduğunu düşünebiliriz. Oysa, işyerinde başımıza gelen ve genellikle istenmeyen çatışmalar kaçınılmazdır, büyük talihsizliklerdir ve nadiren felaket içerirler.

- Bizim hoşlanmadığımız şekilde davranan kişilerin kötü olduklarını ve suçlanmaları gerektiğini düşünürüz. Ama diğer insanlar her zaman bizimle aynı fikirde olmayacaklardır.

İnsanların kendilerini etkileyen olaylara verdikleri tepkiler o olaylardan bağımsız olarak kendi kalıplaşmış düşüncelerinden kaynaklanabilir. Bazen insanlar gerçekçi olmayan kalıplaşmış düşüncelerinden dolayı diğer insanlarla çatışmaya girerler.

Bazen insanlar belli bir durumun ya da özelliğin her yerde herkes için geçerli olduğunu düşünerek genelleme yaparlar. Anasına bak kızını al deyimi toplumumuzdaki genellemelerden biridir. Diğer bir genelleme örneği de, karşımızdakine “sen adam olmazsın” şeklindeki yaklaşımdır. Bu tür bir yaklaşım karşımızdakini küçük düşürücü bir tavır içerir ve çatışmaya meydan verir. Bir kişinin bir defalık hatasından her zaman hatalı

⁹⁰ Robert S. Edelman (1993). *Interpersonal Conflicts at Work*, Great Britain: The British Psychological Society, ss. 15-16

davranışta bulunacağını ve kendini geliştiremeyeceğini düşünmek katı ve yanlış bir düşüncedir.⁹¹

Bir başka kalıplaşmış düşünce türü de kutuplaştırmadır. Kutuplaştırma yapan kişiler bir olayı ya siyah ya da beyaz olarak algılar, bu kişi için gri yoktur. Bazı insanlar bir insanı ya severler ya da tamamen nefret ederler, iki kutup arasında gidip gelirler. Son derece iyi olan, yedikleri içtikleri ayrı gitmeyen iki arkadaş günün birinde küsüp birbirleriyle konuşmama noktasına gelebilirler.⁹² Kutuplaştırma yapan kişiler sevmedikleri insanlarla günlük iletişime girmekten kaçınırlar, iletişimde bulduklarında da çatışmaya girme olasılıkları yüksektir. Bu nedenle, kutuplaştırma kişilerarası çatışmanın bir nedeni olarak görülebilir.

Kalıplaşmış düşüncelerimizden birisi de mutlakacılık, kuralcılıktır (-meli, -malı kurallar). Çocukluğumuzdan itibaren kendimizin ve çevremizdeki insanların uymasını beklediğimiz kurallar geliştiririz. Bu kuralların mutlak olduğunu yere ve zamana göre değiştirmeyeceğini düşünürüz. Her zaman bakımlı olmalıyım, bana güvenmeliydi, ben kimseye haksızlık etmiyorum kimse de bana haksızlık etmemeli gibi kurallardır.

Günlük yaşamında kendisiyle ilgili olarak koyduğu kuralları yürürlüğe getirmeye çalışması, bir insan için kaldırılması zor bir yük haline gelebilir. Ayrıca insanların kendi koydukları kurallara çevredekilerin de uymalarını beklemeleri, iletişimlerini olumsuz yönde etkiler. Böylece karşısındaki insanın kendi kafasındaki kurallara uymadığını fark eden bir insanın karşı tarafla çatışmaya girme olasılığı yükselir.⁹³

Diğer bir kalıplaşmış düşünce şekli de “toptancı ben”dir. Bir insanın pek çok özelliğe vardır ve yaşamında bir çok davranış düzleminde bir çok role sahiptir. Örneğin bir insan güzeldir, uzundur, topludur, annedir, öğretmendir. Bir kişi sahip olduğu rolleri ve özellikleri toptan algılıyor ve bunlar arasında ayırım yapamıyorsa bu kişi toptancılık eğilimine sahiptir. Örneğin, işyerinde yaptığı bir hata yüzünden işe yaramaz biri olduğunu düşünen bir çalışan toptancılık yapmış olur. Bir özelliği eleştirilen bir insan bütün benliği eleştirilmiş hissedebilir. Eleştirilen kişi küçük bir olayı büyütür büyük bir çatışmaya girebilir.⁹⁴

⁹¹ Üstün Dökmen (1996). *Sanatta ve Günlük Yaşamda İletişim Çatışmaları ve Empati*, İstanbul: Sistem Yayıncılık, ss. 87-88

⁹² Dökmen, a.g.e., s. 89

⁹³ Dökmen, a.g.e., ss. 90-91

⁹⁴ Dökmen, a.g.e., ss. 94-97

Önyargılar ve kalıp yargılar

Önyargılar bir bireye, gruba ya da nesneye karşı duygusal yönü ağır basan olumlu veya olumsuz bir tutumdur. Önyargılar haklılığı kanıtlanmamış tutumlardır ve önyargı denince çoğu kez olumsuz tutumlar anlaşılır.⁹⁵ Bu sebeple, ise önyargı bir grup ya da kişiye karşı olumsuz bir duygu olarak da tanımlanmaktadır.⁹⁶

Önyargılı yani peşin hükümlü kişiler, birisiyle tartışmaya girdiklerinde ısrarla önceden karar vermiş oldukları peşin hükümlerini savunurlar. Karşı taraf, ön yargı sahibi kişilerin, tartışmanın başında karar vermiş olduğu düşüncelere, hiçbir şekilde etki edemez. Eğer her iki taraf da konuya önyargılı yaklaşıyorsa, her iki taraf da ikna olmadan tartışma son bulur. Her iki taraf da çatışma sürecinde önyargılarını test etmeye niyetli değillerdir ve birbirlerinin sözlerine kulaklarını kaparlar.⁹⁷

Önyargılar genellikle olumsuz tutumlar olarak tanımlanabilir. Tutumlar kişilerarası iletişimde ve çatışmalarda önemli olan bir faktördür. Tutumlar hem sosyal algımızı hem de davranışımızı etkilemektedirler. Tutum bir kişide bulunduğu varsayılan, o kişinin bir psikolojik obje ile ilgili düşünce, duygu ve davranışlarını düzenli bir biçimde oluşturan eğilimdir. Bu tanımdaki psikolojik obje bireyin farkında olduğu, birey için anlam taşıyan bir varlıktır. Bireyler ancak algıladıkları şeylerle ilgili tutum geliştirirler. Farkında olmadıkları veya önem vermedikleri eşya, kişi ve fikir akımları ile ilgili tutumları yoktur.⁹⁸

Tutum bireye atfedilen ve bireyin davranışlarına yön veren bir eğilimdir. Tutumlar kendileri somut olarak gözlenmezler. Tutumlar gözlenebilen bazı davranışlara yol açtığı varsayılan eğilimlerdir. Gözle görülemeyen tutumlar, ancak bireyin gözlenebilen davranışlarından çıkarsama yapılarak anlaşılabilir. Örneğin, karısının çalışmasına izin vermeyen bir adamın davranışından, kadınların çalışması ile ilgili olumsuz bir tutumu olduğuna karar verilebilir.⁹⁹

Tutumlar oldukça uzun süreli eğilimlerdir, kısa süreli gelip geçici eğilimler tutum olarak değerlendirilemez. Ayrıca tutumlar sadece davranışla ilgili eğilimler değildir.

⁹⁵ Selman Erdem, *Psikoloji Ders Kitabı*, İstanbul: Fil Yayınevi, 1993, s. 176

⁹⁶ Cüceloğlu, a.g.e., s. 543

⁹⁷ Dökmen, a.g.e., s.58

⁹⁸ Çiğdem Kağıtçıbaşı (1999). *Yeni İnsan ve İnsanlar*, 10. Basım. İstanbul: Evrim Yayınevi, ss.101-103

⁹⁹ Kağıtçıbaşı, a.g.e., s.102

Tutum duygu ve düşüncede de görülen bir eğilimdir. Tutumlar birbirleri ile uyumlu halde bulunan bilişsel, duygusal ve davranışsal birimleri de içerir. Tutum olarak tanımlanan eğilimler inanç ve düşünce olarak da ifade edilen bilişsel, duygu ve heyecanları içeren duygusal, gözlenebilen aktivitelerden oluşan davranışsal öğeleri de içerir.¹⁰⁰

Tutumlar doğrudan deneyim, pekiştirme, taklit, sosyal öğrenme gibi yollarla elde edilir. Bir psikolojik obje ile ilgili tutum sahibi olmanın en açık yolu o obje ile ilgili deneyim yaşamış olmaktır. Çocuklukta da anne ve baba taklit edilerek tutumlar geliştirilebilir. Etrafımızdaki insanlar, arkadaşlar, medya araçları gibi çevresel uyarıcılar ve günlük hayatımızdaki sosyal roller tutum gelişiminde etkilidirler.

Tutumlar öğrenildikten sonra aynı kalmazlar, zaman içinde değişme ve gelişme gösterirler. Tutumlarımızın çoğu erken yaşlarda öğrenilir, yaşantılar ve yeni öğrenmeler sonucu değişikliğe uğrarlar. Ancak, bazı tutumlar durağandır ve zaman içinde değişikliğe uğramazlar. Bunlar yerleşmiş ve kalıplaşmış tutumlardır. Bunlara kalıp yargılar da denebilir.¹⁰¹ Kalıp yargılar da bir çeşit önyargıdır.

Bazen bir kişi ile ilgili algılarımız, o kişinin ait olduğu sosyal grup tarafından etkilenir. Kalıp yargılar, bireyleri tanımadan, bireyleri bir grubun üyesi olarak yargılamaktır.¹⁰² Kalıplaşmış yargılar belirli gruplar hakkında sahip olduğumuz bilgilerin özetidir. Kalıp yargılar bize bir grup hakkında kestirme yoldan fikir, bilgi verir. Bu da, grubun bir üyesi ile karşılaştığımızda beklentimizi ve ona karşı davranışımızı önceden ayarlamamıza imkan verir. Birey bir gruba dahil edildiğinde grubun sahip olduğu özellikler bireye yöneltilir.¹⁰³

Kalıp yargı bireysel özellikleri dikkate almadan, önceden belirlenmiş formüllere göre birey ile ilgili bir karar verme işlemidir. Almanlar çalışkandır, zenciler müziğe yeteneklidir, Japonlar milliyetçidir gibi önermeler basmakalıp yargılara örnek teşkil eder. Basmakalıp yargılar her zaman olumsuz değildir ve tamamen yanlış oldukları iddia edilemez. Ancak belirli bir sosyal gruba ait tüm bireylerin o grup için tipik olan özelliklere sahip olması da mümkün değildir.

Kalıp yargılar kişilerin diğer bireyleri doğru tanımasını ve diğer bireylerin ait olduğu gruptan hangi yönlerde farklı olduğunu görmesini engeller. Çünkü kişiyi

¹⁰⁰ Cüceloğlu, a.g.e., s. 521

¹⁰¹ Kağıtçıbaşı, a.g.e., ss.118-123

¹⁰² Cüceloğlu, a.g.e., s.541

¹⁰³ Kağıtçıbaşı, a.g.e., s.124

değerlendirirken bireysel özellikler dikkate alınmaz, kişinin ait olduğu gruba ait yargılar dikkate alınır.¹⁰⁴

Ayrımcılık kalıp yargıların sonucu olabilir ve kalıp yargıların davranış olarak dışa yansımaları ifade eder. Ayrımcılık bir grubun üyesine, üyelerine veya daha geniş ifade bireylere gözlenebilen olumsuz davranışlarda bulunmaktır. Ayrımcılığın nedeni bireyin mensup olduğu gruba karşı sahip olunan olumsuz tutumdur. Sırf zenci olduğu için bir kişiyi işe almamak, kadınların kaprisli olduğunu düşünen birinin iş yerindeki kadınlara karşı tavır alması gibi davranışlardır. Bu sebeple, ayrımcı davranış çatışmayı başlatan sebeplerden biridir.¹⁰⁵

Kalıp yargılar grup üyeliğinin de doğal bir sonucudur. Grup üyeleri zamanla birbirleri ile olan bağlarını geliştirirken grup ile özdeşliklerini pekiştirirler. Etkileşimde buldukları, aralarında çıkar çatışması bulunan diğer grupları da yargırlar. Gruplar arasındaki çıkar çatışmaları kalıp yargıları besler. Zamanla karşıt grubun üyelerine karşı kalıp yargılar oluşur ve bu tutumlar grupların arasındaki çatışmayı yansıtır.¹⁰⁶ Zamanla, grup içinde karşı grubun üyeleri ile ilgili beslenen kalıp yargılar öyle etkili olur ki, bireyler birbirlerini kalıp yargıları doğrultusunda olumsuz yönde değerlendirirler ve böylece grup üyeleri arasındaki çatışmalar şiddetlenir.

Önyargılar ve kalıp yargılar çatışmaların önemli nedenlerindedirler. Çatışmanın ortaya çıkması tarafların önyargılarından veya onunla ilgili kalıp yargılarından kaynaklanabilir. Örneğin, astlarının tembel oldukları ve işten kaçtıkları önyargısına sahip bir yönetici, astların işlerin yapılmasında karşılaştıkları sorunları dile getirmesini bahane olarak algılar. Yönetici astların şikayetlerini, işlerini zamanında yerine getirmemek için dile getirdikleri bahaneler olarak görür. Önyargıya dayanan bu yanlış algılamaların zamanla yoğunlaşarak¹⁰⁷ çatışmaya dönüşme ihtimali yüksektir.

Yaygınlaştırma Eğilimi (Halo Etkisi)

Yaygınlaştırma eğilimi, bir kişinin tüm yönlerinin bir tek izlenime göre değerlendirilmesidir. Yaygınlaştırma eğiliminde kişinin bir özelliğinden veya onunla ilgili bir izlenimden dolayı kişinin tüm kişiliği hakkında karar verme söz konusudur.

¹⁰⁴ Mahmut Paksoy ve Ahmet Cevat Acar (2002), *Örgütsel İletişim*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No:964, Açıköğretim Fakültesi Yayınları no: 533, Eskişehir Anadolu Üniversitesi., s.44

¹⁰⁵ Kağıtçıbaşı, a.g.e., s. 125

¹⁰⁶ Cüceloğlu, a.g.e., s. 545

¹⁰⁷ Karip, a.g.e. s.15

Birey hakkındaki olumlu veya olumsuz bir izlenimimiz o kişi hakkında vereceğimiz tüm kararlarda etkilidir. Bu eğilim kişinin bir özelliğinin diğer özelliklerine yaygınlaştırılmasıdır, kişinin yararına de olabilir, zararına da olabilir. Örneğin, ilk kez karşılaştığımız birinin içten bir gülümsemesi ile o kişi hakkında olumlu bir izlenim edinebiliriz, ve o kişinin sıcak kanlı ve kibar biri olduğunu düşünebiliriz.¹⁰⁸ Yahut bunun tersi bir durum gerçekleşebilir.

Yaygınlaştırma etkisi ile kişileri yeterince tanımadan onlarla ilgili peşin hükümlere varabiliriz. Bu da, o kişiye olumsuz yaklaşmamıza neden olur ve istenmeyen çatışmaları doğurabilir.

Değiştirme Gayreti

Bazen insanlar çevresindeki insanların kendileri gibi düşüncelerini isterler ve kendi isteklerini çevresindekilere kabul ettirmeye çalışırlar. Kendileri koşullara veya iletişimde buldukları insanlara göre değişecekleri halde karşılarındakini değiştirmeye çalışırlar, kendilerinde karşındaki kişiyi değiştirme hakkını görürler. Kendi amaç ve istekleri doğrultusunda insanları değiştiremediklerinde ise öfkelenirler.

Özellikle otoriter ve baskıcı yapıda olan insanlar çevresindeki insanlara ve olaylara müdahale ederler. Karşısındaki insanlara kendi doğru bildikleri yönde veya istekleri doğrultusunda yön verirler. Karşısındaki insanlar kendi kişilik ve isteklerinden taviz vermedikleri müddetçe her iki taraf da yoğun çatışmaların içine girebilir.¹⁰⁹

1.3.1.2. Algı

Bireyler fiziki ve sosyal bir dış dünya ile çevrilidir. Dış çevre bireyin dışında kalan ve onu etkileyen herşey olarak tanımlanabilir. Birey, dış dünyada yer alan varlıklarla ilişki halindedir ve bu ilişkinin kurulabilmesi için hem çevredeki fiziksel uyarıcılara hem de organizmanın alıcılığına gerek vardır. Organizma çevresel uyarıcıları duyu organları vasıtasıyla algılar. Duyu organları organizmayı çevresinden haberdar edebilmek için çevresinden aldığı bilgileri organizmaya uyarım yolu ile aktarır. Birey uyarımdan sonra kendi içinde dışı da yansıtılabilen bir tepki geliştirir. Organizmanın uyarıcılara karşı duyarlılık göstermesine duyum denir. Duyumun gerçekleşmesi için beş

¹⁰⁸ Paksoy, Acar, a.g.e., s. 44

¹⁰⁹ Cüceloğlu, a.g.e. ss. 91-92

duyu organımıza ve uyarıcıların duyum eşiğini geçmelerine ihtiyaç vardır. (Duyum eşiği uyarıcıların fark edilmeye başlandığı noktadır).¹¹⁰

Duyum bir duyu organının uyarılması ile oluşan basit bir olayken, algı duyulabilir bir niteliğin ortaya çıkmasından oluşan basit bir olay değildir. Algı duyuma neden olan uyarıcıların belli bir yere yerleştirilmesini, yorumlanmasını ve bir bütün olarak ortaya çıkarılmasını içerir.¹¹¹

Algılama başka bir kaynaktan, bir kişinin çevresindeki insanları, nesnelere, olayları ve ilişkileri duyu organları yoluyla tanıması, anlaması ve anlamlandırması olarak tanımlanır. Algı duyumların bir toplamı değil nesnelere bir bütün olarak kavranmasıdır. Birey çevresini nesnelere geliş güzel biraraya geldiği, karmaşık bir yer olarak görmez. Çevresindekileri düzenleyip, organize ederek bir bütün olarak algılar. Örneğin, biz bir kimseyi onun kaş, burun veya göz yapısından aldığımız duyuları birleştirerek tanımayız. Gözünün çekik veya burnunun kalkık olduğunun farkına varmadan tanırız.¹¹²

Algılamayı girdi, dönüşüm ve çıktı şeklinde bir sistem olarak görürsek; beş duyu organımızla çevreden aldığımız duyular, seçme düzenleme ve yorumlama gibi algılama süreçleri sonunda, düşünce, fikir, tutum, tahmin, davranış gibi çıktılara dönüşürler. Algısal sistemde bilgiler bireyin bilgi birikimi, kişiliği, geçmiş yaşantılarının etkisinde değerlendirilir. Algısal çıktılar bireyin bilgi birikimini ve deneyimlerini etkileyerek daha sonraki davranış ve algılamalarını da belirlerler.¹¹³

Algılama duyu verilerini organize edip, yorumlayarak çevremizdeki olay, nesne ve ilişkileri anlamlandırma sürecidir. Bu bağlamda, algılama bu duyu verileri yardımıyla dünya hakkında kurulan kuramdır. Her kuram daha sonra gelen duyu verileriyle değişir gelişir veya yerini daha başka kuramlara terk eder. Bireylerin kuramlarına çoğu zaman geçmiş deneyimleri ve yaşantıları yön verir. Bu nedenle algı bireye özgü bir süreçtir. Algılamada önemli olan faktörler bireyin içinde bulunduğu durumdan beklentileri, geçmiş yaşantıları, çevreden aldığı diğer duyuları, toplumsal ve kültürel değişkenlerdir.¹¹⁴

¹¹⁰ Erdem, a.g.e., ss. 29-32

¹¹¹ Erdem, a.g.e., s. 41

¹¹² Erdem, a.g.e., s. 41

¹¹³ Paksoy ve Acar, a.g.e., s. 32

¹¹⁴ Cüceloğlu, a.g.e., s. 118

Bireyler çevresini kavrar, kendisini ilgilendiren dışsal faktörleri algılayıp değerlendirir ve ondan sonra davranışını düzenler. Aynı ortamdaki değişik bireyler farklı davranışlar sergilerler. Bunun temelinde dış çevredeki faktörlerin her bireyi farklı etkilemesi ve her bir bireyin dış çevre ile algılamasının farklı olması yatar.¹¹⁵

Algılamayı etkileyen, algılamada bireyler arasındaki farklılığa neden olan ve bireyin kendisinden kaynaklanan bir çok faktör vardır. Duyumlar bu içsel faktörler tarafından filtre edildikten sonra algılamaya dönüşür. Kişilik bireyin neyi nasıl algılayacağını ve bütünü içinde hangi yönün algılama açısından önemli ve anlamlı olacağını belirler. Örneğin iyimser bir kişi dış dünyadaki olumlu durumları daha çabuk algıyarken, kötümser bir kişi dış dünyadaki kötü olayları daha çabuk algılayacaktır.

Diğer bir içsel faktör de ihtiyaçlar ve bireysel motivasyondur. İnsanların bir dizi psikolojik ve fizyolojik ihtiyaçları vardır. Çevrelerindeki uyarıcılardan bu ihtiyaçlarına cevap verebilecek durumda olanları algırlar.

Geçmiş deneyimler ve bilgi birikimi de algılamada önemli olan faktörlerden biridir. Bireyin bir olayı kavraması için önceden o konuyla ilgili bir görüşe sahip olması gerekir. Algılama bireyin geçmişteki deneyimlerinden ne öğrendiğinin etkisi altındadır.¹¹⁶

Aynı duyuşsal uyarıcının, değişik kişilerce farklı şekillerde algılanması iletişimde sorunlara yol açabilir. Örneğin, belli bir söz veya davranışı bir kişi şaka olarak değerlendirirken, diğer taraf aynı sözü veya davranışı hakaret olarak algılayabilir. Bu durumda, iki taraf arasındaki algı farklılıkları iki tarafın birbirleriyle çatışmasına neden olabilir.¹¹⁷

Çatışmaya neden olabilen bir başka durum ise kişilerin olayları bazen ihtiyaçları doğrultusunda algılamalarıdır. Her iki tarafın ihtiyaçlarındaki farklılıklar algılamada da farklılığa yol açabilir, bu da kişilerarası çatışmalara neden olur. Özellikle inançlarda ve zamanlamada iki taraf arasında ortaya çıkan algılama farklılıkları veya algılama hataları taraflar arasında görülebilecek çatışmanın nedeni olabilir.¹¹⁸

¹¹⁵ Erdoğan, a.g.e. s. 1

¹¹⁶ Erdoğan, a.g.e., ss. 16-19

¹¹⁷ Dökmen, a.g.e., s. 98

¹¹⁸ A. Esra Aslan (der.) (Eylül 2002). *Örgütte Kişisel Gelişim*, 1. Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, s. 213

Duyu organlarımızla elde ettiğimiz veriler de bize her zaman gerçek bilgiyi sağlayamaz, bazen çarpıktır. Örneğin, uzaktaki cisimleri küçük görürüz. Uzakta boyunu küçük gördüğümüz bir tanıdığımızı gerçek boyu ile algılamamız gibi duyularımızdan kaynaklanan eksiklikleri algılama sistemimiz kapatır. Algılama sistemimizin eksik kapatma özelliği sayesinde fiziksel ve sosyal çevreye uyumumuz kolaylaşır. Küçük yaşlardan itibaren sosyal çevrede yaşayan insanlar duyularını düzenlemeye ve anlamlandırmaya yarayan zengin bir birikim elde edinirler. Bu birikimler insanların diğerlerini algılamasını; benzer algıların oluşmasını ve sosyal çevreye uyumunu kolaylaştırır. Algılama sisteminde oluşabilecek çarpıtma ve eksiklikler ise çatışmalara neden olabilir.¹¹⁹

Çevremizdeki insanlarla iletişimimizin ve ilişkilerimizin iyi olabilmesi için algılarımızın da doğru olması gerekir. Algı yanılgıları algıda ortaya çıkan bozulmalardır. Algı yanılgıları bize algı sisteminin ve algı ürünlerinin mükemmel olmadığını ve algı düzeninin hata yapmaya açık olduğunu gösterir. Algı yanılgıları hem fiziksel nesnelere hem de sosyal olayları ve insan davranışlarını algılamamızda görülebilir. Örneğin, bazen insanlar kendilerine söylenen bir sözü söz sahibinin niyetinden farklı bir şekilde algırlar.¹²⁰

Çatışma konusunun incelenmesinde sosyal algının özel bir yeri vardır. Çatışan tarafların davranışlarının analizinde tarafların birbirlerini nasıl algıladığını bilmek önemlidir. Sosyal algı insanların birbirlerini nasıl değerlendirip anlamlandırıdığı ve birbirlerini hangi kategoriye soktuklarına dair süreçtir. Sosyal algıda kişiler birbirlerine bazı nitelikler ve özellikler atfederler. Sosyal algılama fiziksel algılamadan daha karmaşıktır ve sonuçları hem algılayan hem de algılanan insan için önemli olabilir. Sosyal algılamayı hem algılayan kişinin özellikleri, hem algılanan kişinin özellikleri hem de algılama olayının geçtiği ortam etkiler.¹²¹ Bu sebeple, sosyal algı çok karmaşık bir süreçtir. Kendi davranışlarımızı algılarız, karşımızdakinin davranışlarını algılarız, karşımızdakinin bizi nasıl algıladığını anlamaya çalışırız. Aynı süreçler iletişimde bulunan her iki taraf için de geçerli olur. Bu nedenle, iletişimde çok karışık bir algı trafiği

¹¹⁹ Dökmen, a.g.e., s. 99

¹²⁰ Cüceloğlu, a.g.e., s. 121

¹²¹ Paksoy, Acar, a.g.e., s. 42-43

vardır. Bu yoğun trafik sırasında kazaların ve birtakım yanlış anlamaların ortaya çıkması normaldir, bu da bir takım iletişim çatışmalarına neden olur.¹²²

Kişilerin başkalarını kendi mantıksal yaklaşımlarına göre algılamaları da çatışmalara neden olabilir. Başarılı olmasını iş saatleri dışına taşan çalışma ve ücretlendirilmeyen fazla mesaiyeye borçlu olduğunu düşünen bir patron, mesai bittiğinde işletmeyi terk eden yöneticilerin rahat yapıda olduklarını ve kariyerlerinde başarılı olamayacaklarını düşünebilir. Oysa, mesai içinde verimli ve etkin çalışarak da çalışanlar iş hayatında başarı elde edebilirler. Buradaki algılama hatası fazla mesai ile patron olma arasındaki ilişkinin kurulmasında görülür. Bu algılama hatası yüzünden patron çalışanları ile bazen açık çoğu zaman ise duygusal çatışmaya girecektir.¹²³

Görüldüğü gibi, algılar kişiden kişiye değişir, mutlak birer gerçek olamazlar. Her bireyin kendi gerçeği vardır. Başkalarının çevreyi algılama biçimini ve zihninde oluşturduğu dünyayı kavramadıkça, davranışları yanlış yorumlanabilir. Bireyler çok zaman kendileriyle aynı olayı değerlendiren kişilerin algılarının farklı olabileceğini kabul etmek istemezler. Bireylerin çatışma yaşadığı diğer kişilerin dünyayı algılamalarının farklı olduğunu kabul etmesi gerekir. Bireylerin karşısındakinin algılamalarını kabul etmeyip karşısındakine kendi gerçeklerini empoze etmeye çalışması ise çatışmalara meydan verir.¹²⁴

1.3.1.3. Duygu

Kişilerarası iletişim çatışmalarına yol açabilecek nedenlerden biri de duygulardır. Duygular fizyolojik olarak vücutta bir takım tepkiler oluşturan ve dışarıdan gözlenebilen, vücutta ve yüzde izlenebilen değişikliklerdir. Duygularımızı bazen yüzümüzle bazen kol ve bacak gibi vücut bölgelerimizle bazen de ses tonumuzla ifade ederiz.¹²⁵

Duygu iç ve dış çevreden gelen uyarımların insanda elem ya da haz türünden izlenimler yaratmasıdır. Duygular hem davranışı başlatan güç, hem de davranışın yapılmasından elde edilen bir sonuç olabilir. Benzer bir şekilde, duygular çatışmanın başlamasına neden olabilecekleri gibi, çatışma sürecinde oluşarak çatışmanın

¹²² Cüceloğlu, a.g.e. s. 99

¹²³ Erdoğan, a.g.e., s. 31

¹²⁴ Erdoğan, a.g.e., s. 29

¹²⁵ Dökmen, a.g.e., s. 101

yoğunlaşmasına da neden olabilirler veya çatışma sonucunda da ortaya çıkabilirler. (kızgınlık duygusu gibi)

Duygular çok çeşitlidir. Sevindirici, yasaklayıcı ve savunucu, saldırgan olmak üzere üç başlık halinde sınıflandırılabilir.¹²⁶

Sevindirici duygular haz izlenimi yaratan duygular olup ya haz veren bir davranışa yöneltirler ya da haz veren bir davranışın sonunda ortaya çıkarlar. Sevindirici duygular sevgi, mutluluk, merak, zevk, doyum, hoşlanma gibi duygulardır. Yasaklayıcı ve savunucu duygular korku, sıkıntı, hüznün, keder, tiksinti, iğrenme gibi duygulardır. Sevindirici duyguların aksine yasaklayıcı ve savunucu duygular insana elem veren tarzdadır. Bu duyguları tatmamak için insan, bu duygulara götüreceği davranışları kendine yasaklar veya bu duyguları hissettireceğini bildiği etkilere karşı kendini savunur. Saldırgan duygular ise bireyi karşısındakine elem verecek davranışa, sözler söylemeye sevk eden duygulardır. Saldırgan duygular öfke, kıskançlık, kin, nefret, düşmanlık, aşırı hırs gibi duygulardır. Bu sebeple saldırgan duygular hem yöneltilen kişiye hem de duygu sahibi bireye zarar verir. Saldırgan duygulara sahip bireylerin çevresindeki kişilerle çatışmaya girmesi muhtemeldir.

Duygu çatışmayı başlatan bir unsur olabileceği gibi çatışmanın yoğunlaşmasında ve çözümünde etkin bir rol oynayan, çatışmanın ayrılmaz bir ögesidir. Duygusal tepkiler çoğunlukla niyet edilmemiş davranışlar şeklindedir ve biliçli değil istem dışı ortaya çıkarlar. Çatışmalarda gösterilen duygusal tepkiler suçlama, bastırma ve kızgınlıktır.

Örgütlerde duyguların yeri olmadığı gibi duygularla hareket etmek yanlış ve kötü olarak yorumlanır. Bu nedenle örgütlerde bireyler duygularını, özellikle de kızgınlık duygularını bastırırlar. Çatışma durumunun doğal bir tepkisi olan kızgınlık dışa vurulmadığında ve bastırıldığında patlamaya neden olabilir. Ayrıca kızgınlık çatışmanın ilerleyen ve yoğunlaşan evrelerinde dışa vurulur. Oysa, tersi söz konusu olduğunda, yani kızgınlık çatışmanın başında dışa vurulduğunda bir rahatlamaya neden olur. Dolayısı ile çatışmanın yapıcı bir şekilde ele alınmasını sağlar. Çatışmanın en güç ve en tehlikeli ögesi kızgınlık iyi yönetildiği takdirde çatışmanın yapıcı bir şekilde ele alınması sağlanır.¹²⁷

¹²⁶ İbrahim Ethem Başaran (1991). *Örgütsel Davranış*, 2. Baskı. Ankara: Gül Yayınevi, ss. 120-122

¹²⁷ Karip, a.g.e., ss. 27-29

Kişilerde bulunabilecek duygusal bozukluklar da çatışmalara neden olabilir. Örgütlerde çalışan ve duygusal bozukluğa sahip kişilerin diğer çalışanlarla çok sık ve nedensiz olarak kişilerarası çatışmalara girdiği görülebilir. Yaş ilerledikçe veya diğer bir takım faktörlerin etkisiyle duygusal esneklik azalır, duygusal yoksulluk artmaya başlar. Bu durumda temeli çocukluğa kadar dayanan duygusal bozukluklar görülebilir. Aşağılık duygusu, kaygı, saplantı, takınak, sinirlilik, aşırı duygusallık duygusal bozukluklara örnek olarak verilebilir. Çatışmalara yoğun bir şekilde sebep teşkil edebilecek bir diğer duygusal bozukluk huysuzluktur. Huysuzluk bir insanın karşısındakine hiçbir neden olmadan olumsuz davranması ve olumsuz yanıt vermesidir. Huysuz insanlar çevrelerindekiyle çok sık çatışmaya girerler. Başka bir duygusal bozukluk hali de sinirliliktir, sinirlilik bir uyarana amaçsız, gergin ve hızla tepkide bulunma halidir. Bu sebeple sinirlilik hali çatışmaların başlamasına ve yoğunlaşmasına neden olabilir.¹²⁸

1.3.1.4. Bilinçaltı

Psikoloji biliminde insan davranışlarını açıklamaya çalışan çeşitli yaklaşımlar bulunur. Bunlardan biri de psikoanalitik yaklaşımdır. Bu yaklaşım bilişsel süreçlerden çok bilinçaltını ön plana çıkararak, kişilerin bilinçdışlarına ittikleri bir takım duygu, istek ve çatışmaların onların görünürdeki düşünce ve davranışlarını yönlendirdiğini savunur. Bireylerin küçük yaşlardan itibaren depo ettikleri bir takım istekler onların davranışlarını ve iletişimlerini etkiler. Bu nedenle kişilerarası çatışmaların nedenlerinden bir kısmı bilinçdışımızda bulunan öğeler olabilir.¹²⁹

Psikoanalitik yaklaşımın kurucusu Sigmund Freud'dur. Freud'a göre insanın yaradılışından gelen iki temel eğilim vardır. Bu iki eğilim cinsellik ve saldırganlıktır. Bu iki temel eğilim bireyin toplum içinde yaşamasını zorlaştırdığından, çocukluktan itibaren bireyin çevresindeki anne, baba, öğretmen gibi kişilerce baskı altında tutulur. Bu nedenle cinsellik ve saldırganlıkla ilgili duygular sürekli bilinçaltına itilir. Zaten bu tarz duyguları sürekli bilinçte tutmak bireyi gergin hale getirir. Bilinçaltı farkında olmadığımız arzu, istek, dürtü, duygu ve düşüncelerimizin depolandığı büyük bir hazineye benzer.

¹²⁸ Başaran, a.g.e., ss. 123-128

¹²⁹ Dökmen, a.g.e., ss. 101-102

Bilinçaltında depolanan istek, dürtü, duygu ve düşünceler sürekli davranışı etkiler ve bireyler bu etkinin farkında olmaz.¹³⁰

Kişinin yaşı ilerledikçe, sosyo-kültürel çevre ile iletişimi arttıkça, bilgi ve görgüsü arttıkça, bilinçaltına itilen duygu, düşünce, istek ve dürtülerin sayısı artar ve bilinçaltı giderek genişler. Bilinçaltına hapsedilen her türlü malzeme fırsat buldukça kapandıkları yerden dışarı çıkmaya ve böylece kişilerarası iletişimimizde gösterdiğimiz davranışlara yansımaya devam edecektir.¹³¹

İnsan yaradılışı bir denge üzerine kurulmuştur. Sosyal denge bireyin belirli bir sosyal çevrede uyum içersinde hayatını sürdürmesi ile ilgilidir. Toplumda her bireyin sosyal çevresinden farklılık göstermeyen bir yaşam tarzı vardır. Farklılık olduğu takdirde birey toplumdan dışlanır.

Bir takım içsel ve dışsal etkiler ve karşılaşılan engellemeler nedeniyle bireylerin psiko-sosyal dengeleri bozulabilir. Bireyler sosyal dengelerinin bozulmasına karşı, kendilerini koruyup kollayacak bir takım savunma mekanizmaları geliştirmektedirler.¹³²

Savunma mekanizmaları bireylerin farkında olmadan kullandıkları, bilinçsiz olarak kaygıdan kurtulma çabalarına verilen isimdir. Bireye rahatsızlık ve kaygı veren zor durumlarda savunma mekanizmaları kullanılır. Savunma mekanizmaları kaygı derecemizi azaltarak, zor durumları atlatmamızı ve çevreye uyum sağlamamızı sağlar. Savunma mekanizmalarını kullanan birey davranışlarının gerçek işlevlerinin farkında olmadığı için bilinçsiz davranışlarda bulunur.¹³³

Bireylerin ruhsal dengelerini sürdürmek için bilinçsizce kullandıkları savunma mekanizmaları diğer kişilerle çatışmalara girmelerine neden olabilir. Örneğin yön değiştirme veya bazı kaynaklarda kaydırma olarak bilinen savunma mekanizması, bu mekanizmayı kullanan kişinin diğer bireylerle çatışmaya girmesine neden olabilir. Toplumun değerleri ve işyerinin normları insanların rastgele saldırganlıkta bulunmalarına ve kızgınlıklarını hiçbir sınırlandırma getirmeden boşaltmalarına imkan vermemektedir. Günlük hayat içerisinde yaşanan engellemeler ve çatışmalardan sonra meydana gelen öfke, korku, endişe, kızgınlık gibi duyguları, bu duyguları harekete geçiren kişiye yönelterek açığa vurmak da her zaman mümkün olmamaktadır. Bu duyguları yaşayan

¹³⁰ Cüceloğlu, a.g.e., ss. 30-31

¹³¹ Eroğlu, a.g.e., s. 162

¹³² Eroğlu, a.g.e., s.53

¹³³ Cüceloğlu, a.g.e., s.301

kişilerin olumsuz duygularını kaynağına yöneltmeleri bazen tehlikeli olmaktadır. Bu nedenle bu kişiler saldırganlıklarını ve kırgınlıklarını daha tehlikesiz kişilere yansıtmaktadırlar. Bu durumda olumsuz duyguların sahibi bireyler ile duyguların yöneltildiği bireyler arasında çatışmalar yaşanabilmektedir. Örneğin kusurlu davranışı yüzünden yöneticisinden eleştiri ve uyarı alan bir çalışan hıncını emrindeki memurla veya evdeki eşiyle çatışmaya girerek alabilir.¹³⁴

Çatışmalara neden olabilecek diğer bir savunma mekanizması türü de yansıtma mekanizması insanın kendinde var olduğunu kabul etmek istemediği, genellikle olumsuz kabul edilebilecek dürtü, duygu ve özelliklerini başkalarına yansıtmasıdır. Bu mekanizmayı kullanan kişi kendisinde inkar ettiği güdü ve duyguları başkasında görür. Örneğin, kendisi kıskanç olan bir kişi karşı kişiyi kendisini çekemeyen ve kıskanç bir kişi olarak görebilir. Bu düşüncesini karşı tarafa yansıttığında karşı taraf hak etmediğine inandığı bu tavır karşısında bu kişi ile çatışmaya girebilir.¹³⁵

Her bireyin bir bilinci ve bir bilinçdişi vardır. Bilişsel etkinliklerin temelindeki öğelerin bir kısmı bilinçte bir kısmı da bilinçaltında bulunur. Bu nedenle biliş konusunda geçen kalıplaşmış düşüncelerin bir kısmı da bireyin bilinçaltında bulunur. Örneğin, bir devlet dairesinde, vatandaş ve hizmeti gören memur arasında çatışma çıkabilir. Vatandaşa neden sinirlendiği sorulduğunda, vatandaş memurun oyalandığını, işini geçiktirdiğini, ve kendisinin vaktinin sınırlı olduğunu söyleyebilir. Vatandaşın bahsettiği bu gerekçeler vatandaşın bilincinde yer almaktadır. Oysa, çatışmanın bir başka kaynağı, vatandaşın memura karşı davranışlarını yönlendiren ve vatandaşın bilinçaltında yer alan bir kalıplaşmış düşünce olabilir. Çatışmanın bilinçaltı nedeni, vatandaşın, “hayat bana istediklerimi kolayca ve çabuk vermeli kalıplaşmış düşüncesi olabilir”. Karşı tarafta yer alan memurun sinirlenme gerekçesi sorulduğunda; sabahtan beri perişan olduğunu ve vatandaşın iki dakika anlayış göstermediğini söyleyebilir. Memurun bu düşüncesinin temelinde yatan, çatışmanın kaynağı olan ve memurun bilinçaltında yer alan bir diğer neden de insanların kendisine düşünceli ve kibar davranmaları gerektiği düşüncesidir. Görüldüğü üzere, insanların, birbirleri ile, farkında olmadıkları bilinçaltılarında yatan nedenlerden dolayı çatışmaya düşmeleri muhtemeldir.¹³⁶

¹³⁴ Eroğlu, a.g.e., s.58

¹³⁵ Eroğlu, a.g.e.,s .60

¹³⁶ Dökmen, a.g.e., s.103

1.3.1.5. İhtiyaçlar

İnsan organizması uyku hali dışında sürekli etkinlik içersindedir. Bireyler hayat boyu bir takım isteklerin peşinde koşarlar. Bireyleri harekete geçiren ve birtakım amaçlara yönlendiren birtakım ihtiyaçları vardır ve insanlar yaşamları boyunca bu ihtiyaçlarını tatmin etmek için çalışırlar. Örneğin susamış bir insan su arar ve başarılı olmak isteyen bir öğrenci ders çalışır. Bireylerin ihtiyaçlarının temelinde güdüler yatar.

Güdüler organizmayı harekete geçiren ve belli bir davranışa yönlendiren uyarımlardır. Doğrudan gözlenemeyen güdüler çok çeşitlidir. Güdüler ile ilgili yapılan başlıca sınıflandırma güdülerin fizyolojik ve sosyal olmak üzere iki grupta toplanmasıdır.¹³⁷

Fizyolojik güdüler pek çok kaynakta dürtü olarak adlandırılır. Dürtüler insanın biyolojik gereksinimleri ile ilgili, insanın yaşaması için gerekli olan güçlerdir. Dürtüler yemek, içmek, cinsellik gibi organizmanın fizyolojik durumu ile ilgili isteklerdir. Dürtü biyolojik eksiklikten doğan bir durumdur. Örneğin, aç, susuz ve soluksuz kalan insan da dürtü uyanır, insan bu dürtüsünü doyurma çabası içerisine girer ve doyum yaşandığında iç dengesini yitirmiş olan organizma yeniden dengelenim durumuna ulaşır. Dürtüler organizmada doğuştan bulunan öğrenilmemiş isteklerdir.¹³⁸

Bireyin toplumda yaşaması ve diğer insanlarla ilişkide olmasının sonucunda sosyal güdüler ortaya çıkmıştır. Sosyal güdüler fizyolojik yapıdan çok düşünce ve duygularla ilgilidir. Sosyal güdüler zaman içinde görgü, bilgi ve tecrübe sahibi oldukça gelişir. Sosyal güdülere örnek olarak dostluk, sevgi, kişisel takdir, bazı şeylere sahip olma gibi ihtiyaçlar verilebilir.¹³⁹

Bütün ihtiyaçların temelinde sosyal ve fizyolojik güdüler yatmaktadır. Ancak çoğu zaman güdüler birbirine karışır; belirli bir ihtiyacın arkasında yatan güdüyü veya güdüleri tam olarak tesbit etmek bazen mümkün olmayabilir. Aynı güdü farklı zamanlarda değişik ihtiyaç ve davranışlara yol açarken, bir ihtiyaç birden fazla güdüden kaynaklanabilir. Güdüler çok çeşitlidir ve birbirleriyle etkileşim içinde davranışa neden olmaktadır.¹⁴⁰

¹³⁷ Erdem, a.g.e., s.36-38

¹³⁸ Başaran, a.g.e., s. 145

¹³⁹ Eren, a.g.e., s. 495

¹⁴⁰ Eroğlu, a.g.e., s. 41

A. H. Maslow, insan ihtiyaçlarını beş kategoriye ayırmaktadır.¹⁴¹

Birinci grup ihtiyaçlar olan fizyolojik ihtiyaçlar insanın hayatını sürdürmesi için gerekli olan açlık, susuzluk, cinsellik, barınma, uyku gibi ihtiyaçlardır. Fizyolojik ihtiyaçlar vücudun sağlıklı bir şekilde işlemesi ile ilgili olduğundan diğer ihtiyaçlara göre öncelikli olarak hissedilir. Fizyolojik ihtiyaçlar bireyin temel ihtiyaçlarıdır ve tatmin edilmedikleri sürece bir üst seviyedeki ihtiyaçlar ortaya çıkmazlar. Bu nedenle, fizyolojik ihtiyaçların tam olarak karşılanamadığı ülkelerde, demokratikleşme, hürriyet gibi üst medeniyetlerin yaşadığı ilkeler geniş kitlelere benimsetilemez.

Fizyolojik ihtiyaçlarını karşılayan birey daha sonra bir üst seviyede bulunan güvenlik ihtiyaçlarını hissedecektir. Güvenlik ihtiyacı bireyin fizyolojik ihtiyaçlarını gelecekte de garanti altına almak istemesidir. Fiziki tehlikelerden korunma, sosyal ve fiziki tehditlerden uzak durma da güvenlik ihtiyaçlarındandır. Bu ihtiyaçlarını karşılamak için toplumlar sosyal güvenlik, işsizlik ve yangın gibi sigortalar yapan kurumlar kurmuşlardır.

Bir bireyin fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları yeterince karşılandığında ait olma ve sevgi ihtiyaçları kendini hissettirir. Bu ihtiyaç grubu insanların diğer insanlarla birlikte, toplum içinde yaşamasından kaynaklanmaktadır. Ait olma ve sevgi ihtiyaç grubunda yer alan ihtiyaçlar başkaları tarafından kabul edilme, yakınlarıyla birlikte olma, arkadaşlık kurma, sevmeye, sevilme gibi gereksinimlerdir. Takdir ve saygı ihtiyacı, bireyin hem kendine hem de diğerlerine önemli gözükmeye ihtiyacıdır. Her insan sevildikten sonra başkalarının hayranlığını ve takdirini kazanma ve kendi kendini takdir etme ihtiyacını hisseder. Bu gruptaki ihtiyaçlar prestij, statü, tanınma, kendine güvenme, bağımsız ve hür bir kişi olma ihtiyaçlarıdır.

Hiyerarşinin en üst seviyesinde bulunan kendini tamamlama ihtiyacı çok az sayıda insan tarafından hissedilir. Bunun nedeni toplumda bundan önceki ihtiyaç kademelerini tatmin etmiş fert sayısının çok az olmasıdır. Kendini tamamlama ihtiyacı bir kişinin kendi potansiyelinin farkında olup, orjinal eserler meydana getirmek ve devamlı olarak gelişmek arzusu ile ilgilidir.

İnsanların hissettiği ihtiyaçların karşılanması bir diğer taraf tarafından engelleniyorsa çatışmalar yaşanabilir. Öte yandan iki birim arasındaki ihtiyaç farklılığı çatışmalara neden olabilir. Bu nedenle ihtiyaçların çatışmalardaki rolü önemlidir.

¹⁴¹ Eroğlu, a.g.e., s. 41-48

Bahsedilen ihtiyaç türlerinden herhangi birinin karşılanması sırasında güçlükle karşılaşan kişi, günlük çıkarıcıyla çatışmaya girebilir. Örneğin görevinde yüksek bir ücretle çalışıp kendisinin ve ailesinin fizyolojik ihtiyaçlarını tamamıyla karşılayan bir devlet sektörü çalışanını düşünelim. Bu kişi devlet sektöründe yer almasından dolayı ömür boyu iş garantisi sağlamış böylece güvenlik ihtiyaçlarını da karşılamıştır. Kişinin bundan sonraki hissedeceği ihtiyaç kategorisi ait olma ve sevgi ihtiyacıdır. Kişi ait olma güdüsünü tatmin için farklı sivil toplum kuruluşlarında çalışacaktır. Bu ihtiyaç kategorisinde bulunan kişi işyerinde başkaları tarafından kabul edilme ihtiyacı hissedecektir. Bu ihtiyacın karşılanması, çalışanın kapasitesini kabul etmeyip ona olgun bir birey gibi davranmayan üstü tarafından reddedildiğinde, çalışan üstü ile aktif veya pasif olarak çatışmaya girebilir.

Fizyolojik ihtiyaçların çatışmaya neden olmasına verilebilecek güzel bir örnek de işçi işveren arasındaki ücret konusunda oluşan çatışmadır. Ayrıca kriz dönemlerinde işten çıkarılma hadisesi, çalışanın güvenlik ihtiyaçlarına engel olacak, bu nedenle çalışan hem kendisiyle hem de çevresindekilerle çatışma yaşayacaktır. Terfiler üzerine işgörenler arasında çıkabilecek çatışma da kişilerin saygınlık kazanma isteğinin bir sonucudur. Aidiyet ihtiyacı duyan birey, kendini grupla özdeşleştirir, grup üyeleri aidiyet duygusuyla hareket ederek grup amaçlarına ters düşen kişi ve gruplarla çatışırlar.

İhtiyaçların örgütler açısından önemi de büyüktür. Örgütlerde insanın ihtiyaçları ve örgütsel ihtiyaçlar arasında bir çelişki vardır. Bu çelişkilerde birey ve örgüt arasında çatışmalara neden olabilir. Çalışanın örgütün karşılamasını gerektiren birtakım ihtiyaçları vardır. Örneğin, örgüt çalışanların temel ekonomik ihtiyaçlarını karşılamasına olanak hazırlamalıdır, toplumsal ihtiyaçlarını karşılamaya olanak hazırlamalıdır, egolarının tatminine ve yeteneklerinin gelişimine önem vermelidir. Çalışanın bu gibi ihtiyaçları örgütçe karşılanmadığı müddetçe çalışan örgütle çatışmaya girecektir.¹⁴²

1.3.1.6. Cinsiyet

Kadınlarla erkekler arasında psikolojik ve fizyolojik yönden cinsiyete bağlı farklılıklar mevcuttur. Psikologların üzerinde anlaşmaya vardığı, kadın ve erkek arasında farklılık gösteren bir takım davranışlar vardır. Örneğin bir çok psikolog erkeklerin

¹⁴² Şimşek, a.g.e., s. 116

kadınlardan daha saldırgan olduğu önermesi üzerine hemfikirdir. Buna benzer olarak, erkekler kadınlara göre daha baskındır ve daha çok kendilerine güvenirlir. Her iki grup için de söz konusu bir durum olarak, grubun içindeki üyeler arasında genelleme yapmak yanlıştır. Ayrıca, grup içinde yer alan üyeler arasında bireysel farklılıklar mevcuttur. Örneğin, bazı erkekler diğerlerine göre daha saldırgandırlar.

Cinsiyete bağlı farklılıkların nedeni biyolojik olabileceği gibi çevresel de olabilir veya cinsiyete bağlı farklılıklar her ikisinin etkileşiminden ileri gelebilir. Kadınların kadın gibi erkeklerin de erkek gibi davranmalarının yani farklılığın nedeni her iki cinsiyet grubuna da çocukluklarından beri farklı davranış modellerinin uygulanmasıdır. Kız çocukların oyuncak araba ile, erkek çocukların ise oyuncak bebek ile oynaması engellenerek cinsiyete uygun davranmaları için şekillendirme yapılır.¹⁴³

Cinsiyet faktörü; iş yaşamında bazı uygulama ve ilişkilere etki ettiği gibi, iş yerinde oluşabilecek bazı çatışmalara da etki eder. İşyerindeki insanlar mensubu bulunduğu cinsel gruptan dolayı, karşı cinste bulunan insanların ön yargı veya kalıp yargı içeren tutumlarına maruz kalabilirler. Kalıp yargılar biliş konulu bölümde bahsedildiği gibi bireyleri bir grubun üyesi olarak yargılamaktır. Kalıp yargıların davranışa yansımalarından ve sonuçlarından biri de ayrımcılıktır. İş yaşamında karşı cinse uygulanan ayrımcı tavır ve davranışlar iki çalışan arasında çatışmalara neden olabilir. Örneğin, kendisi bayan olan ve erkek çalışanların düzgün çalışmadığını düşünen bir amirin, kalıp yargısının etkisiyle erkek astları ile çatışmaya girmesi muhtemeldir.

İş hayatında, genellikle erkeklerin ekonomik ayrıcalık ve yüksek statü tanıyan görevlerde baskın olması nedeniyle, kadınların zayıf olduğu sosyal güç dengesi bulunur. Uygun olarak nitelendirilebilecek davranışları sınırlandırarak, kadın ve erkek davranışlarını kısıtlayacak norm ve beklentiler oluşturan cinsiyete özgü rol klişeleri de sosyal güç dengesini destekler niteliktedir. Örneğin, erkekler saldırgan ve iddiacı davranışları için ödüllendirilirken, kadınlar yumuşak huylu, uyumlu ve pasif davranışları için ödüllendirilirler.¹⁴⁴ Toplumdan topluma değişiklik gösteren algılama kalıpları kadın ve erkeğin belirli kalıplar içinde algılanmasını sağlar. Toplumda farklı cinslerin sahip olduğu farklı özellik ve davranışlar konusunda kalıplaşmış algılayış biçimleri mevcuttur.

¹⁴³ Cüceloğlu, a.g.e.,ss. 388-390

¹⁴⁴ Robert S. Edelman (1993). *Interpersonal Conflicts at Work*, Great Britain: The British Psychological Society , s. 13

Toplumda bazı davranış ve özellikler erkeğe özgü (erkeğimsi), bazıları kadına özgü (kadınımsı) olarak nitelendirilir.¹⁴⁵

Kadınlara, toplumun bakış açısından ve algılamasından kaynaklanan bir takım roller atfedilmiştir. İşyerlerindeki çatışmaların bazıları bir takım cinsiyete özgü rol davranışlarının benimsenmesi ve yerine getirilmesi yönünde baskı yapılmasından veya bazı insanların normal kadın ve erkek davranışlarını neyin oluşturduğu konusundaki değişmez düşüncelerini terk etmekte zorlanmasından kaynaklanır. İşyerlerinde kadınlarla ilgili bir takım cinsiyete özgü rol klişeleri vardır. Örneğin, kadınlara atfedilen anne rolü kadını besleyen ve ilgilenen olarak tanımlar ve işyerinde bu şekilde davranması yönünde beklenti oluşturur. Bazı kadınlar bunu işlerinin doğal bir parçası olarak kabul ederler, bazıları ise iş arkadaşları tarafından bu role itilirler. Bu tarz klişelerden biri de kadınları sex objesi olarak tanımlar. Kadınların işyerinde çalışmaktan ziyade erkeklerin göz zevklerine hitap etmek için bulduklarını öngörür. İşyerlerinde klişe rollere uymayan kadınlar sert ve erkeğimsi olmakla nitelendirilebilirler.¹⁴⁶

İşyerinde cinsellikle ilgili ciddi problemlerden birisi de cinsel tacizdir. Cinsel taciz kadınların olduğu kadar erkeklerin de başına gelse de, cinsel tacize daha çok kadınların maruz kaldığı bilinir. Cinsel taciz güç konuları ile bağlantılıdır ve iş yerinde pozisyonu güçlü olan taraftan gelir. Cinsel taciz vakaları çoğunlukla hiç beklenmedik zamanlarda ortaya çıkar ve tacize uğrayan taraf bu durumla başa çıkmada kendini yetersiz bulabilir. Tacize uğrayan taraf hem karşı tarafı, olmasına karşı koyamadığı için de kendisini suçlu hissedebilir. Cinsel taciz vakalarının çoğu taciz eden ve edilen taraf arasındaki geçen çatışma ile sonuçlanır.¹⁴⁷ Görüldüğü üzere cinsiyetin iletişim çatışmalarındaki rolü önemlidir ve bazen belirli bir cinsiyete sahip olmak iletişim çatışmalarını başlatan neden olabilir.

1.3.1.7. İletişim

İletişim bilgi, fikir, duygu, olay ve tutumların sözlü ya da sözsüz olarak, tek yönlü veya çift yönlü olarak bir kimseden diğerine geçme sürecidir. İletişimin oluşabilmesi için bireylerarası ilişkinin kurulabilmesine ihtiyaç vardır. İletişim sosyalleşmenin ve

¹⁴⁵ Cüceloğlu, a.g.e., s. 391

¹⁴⁶ Edelman, a.g.e., ss. 13-14

¹⁴⁷ Edelman, a.g.e., s. 2

yaradılışın bir gereğidir. İletişim insanları birbirine bağlayarak ahenk içinde anlaşmalarını sağlar.¹⁴⁸

İletişim dört türe ayrılabilir:¹⁴⁹

- Kişi içi iletişim: İnsanların düşünmesi, duygulanması, iç gözlem yapması, sorular sorarak cevaplama kişi içi iletişim şekillerindedir. Bu tür iletişimde insanın kendisi, hem kaynak hem de alıcıdır.
- Kişilerarası iletişim: Kişilerarası iletişimde kaynak bir kişi, alıcı ise bir diğer kişidir. İnsanlar birbirlerine sembol, bilgi, anlayış aktararak kişilerarası ilişkileri gerçekleştirirler.
- Örgüt içi iletişim: Örgüt üyeleri önceden tanımlanmış görevlerini yerine getirmek için birbirleri ile sürekli iletişim halindedir. Örgüt üyeleri arasındaki iletişimler örgüt içi iletişim olarak adlandırılır.
- Kitle iletişimi: Kitle iletişimi duygu, düşünce veya bilgilerin bir kaynaktan geniş insan topluluklarına iletilmesidir. Kitle iletişimi radyo, televizyon, gazete gibi kitle iletişim araçlarıyla gerçekleştirilir.

İletişim okuma yazma gibi sözlü olabileceği gibi, bir takım anlatım ve işaretlerle sözsüz olarak da gerçekleştirilebilir. Sözlü iletişim bir dil (lisan) vasıtasıyla gerçekleştirilen iletişimdir. Bir dilde rakam, kelime gibi çeşitli sembollerden oluşur. Bir toplumun fertleri için her kelime aynı anlamı çağrıştırır. Böylece toplumda yaşayan fertler birbirleriyle iletişim kurabilirler.

Dil ile ifade edilen semboller kadar, vücut hareketlerinin, vücudun durumunun, görünümünün ve giyilen kıyafetlerin de bir anlamı vardır. Gözle görülebilen bu hareketler iletişime aracılık ederler. Sözsüz iletişim çeşitli şekillerde oluşabilir. Sözsüz iletişimde kullanılan araçlar, göz, organ, vücut hareketleri, vücudun duruşu, boy, tavır gibi bazı kişisel fiziki özellikler, ses özellikleri, ses tonu, gülme, esneme, ifade bozuklukları gibi dil ötesi ifadeler, mekan kullanımı, ışıklandırma olabilir.

İletişim süreci bir takım temel unsurlardan oluşur. Bu temel unsurlar, mesaj, mesajı gönderen, mesajı alan, organlar ve iletişim kanallarıdır.¹⁵⁰

¹⁴⁸ Eren, a.g.e., s. 349

¹⁴⁹ Dökmen, a.g.e., a.g.e., ss. 21-39

¹⁵⁰ Eroğlu, a.g.e., ss. 207-211

İletişim süreci mesajı hedef alıcıya ulaştırmak isteyen kaynak veya mesaj gönderici tarafından başlatılır. İletişimin başarısı büyük ölçüde mesajı gönderenin bilgi, beceri ve yeteneğine bağlıdır. Gönderici mesajı hazırlarken bazı şeylere dikkat etmelidir. Aşağıda, sayılan husular aynı zamanda olası çatışma ihtimalini azaltır.¹⁵¹

- Gönderici alıcının tecrübe ve bilgi alanına giren semboller kullanmalıdır. Göndericinin kullandığı sembol, kelime ve işaretler alıcı tarafından bilinmeyecek nitelikte ise alıcı tarafından yoruma tabi tutulur. Bunun sonucunda yanlış anlamalar ve hatalı iletişimler ortaya çıkabilir.
- Gönderici soyut ifadeler kullanmaktan ziyade somut ifadeler kullanmaya çalışmalıdır. Böylece, yorumlamaya imkan verilmez.
- Gönderici sembolleri alıcının daha önceden alışmış olduğu anlamlarda kullanmalıdır. Sembollerin alışılmış anlamların dışında kullanılması iletişimin başarılı olmasını engelleyerek, çatışma ve zaman kayıplarını arttırmaktadır.
- Alıcının bilgi ve tecrübesini üzerinde olan anlaşılacak kelimeler ve semboller açıklanmalıdır.

İletişimdeki diğer taraf alıcıdır. İletişimin etkili olabilmesi göndericiden gelen mesajın, alıcı tarafından amaca ve niyete uygun anlaşılması gerekir. Gelen mesajın alıcıda uyandırdığı duygu, düşünceler göndericinin zihnindeki ile aynı ise iletişim etkilidir. Gönderici mesajı gönderirken alıcıda belirli bir tavır veya davranış oluşturmaya çalışır. Gönderici bunu başarır ise tam anlamıyla etkili iletişim gerçekleşmiş olur.¹⁵²

İletişimin bir diğer önemli unsuru da mesajdır. Mesaj gönderici tarafından kodlanan fiziksel üründür. Mesajlar kelime, çizim, mimik ve vücut hareketleri şeklinde olabilir.

İletişimde bir diğer unsur da kanallardır. İletişim kanalları gönderici ve alıcı arasındaki bağıdır. İnsanlardaki beş duyum organı özellikle görme ve işitme önemli iletişim kanallarıdır. İnsanlar arasındaki iletişimi sağlayan radyo, mektup, televizyon ve telefonda diğer iletişim kanallarıdır. İletişimin etkili olabilmesi için kanallar açık olmalıdır ve herhangi bir parazit olmamalıdır.¹⁵³

¹⁵¹ Eren, a.g.e., ss. 350-351

¹⁵² Eroğlu, a.g.e., s. 212

¹⁵³ Eren, a.g.e., ss. 354-355

İletişimde bulunan kişiler arasında duygular da alınıp verilir, yani iletişimde bulunan iki kişi arasında duygusal etkileşim de vardır. Ancak birbirine ters düşen duygusal etkileşimler iki taraf arasında çatışmaya neden olur. Örneğin kızgın bir kişi ile neşeli duygular içindeki bir kişi iletişime girdiğinde birbirlerine ters düşebilir ve iki kişi arasında çatışma oluşabilir.¹⁵⁴

İletişim örgütlerde olmazsa olmaz bir unsurdur. Kişilerarası iletişimden kaynaklanan eksiklikler ve iletişimi engelleyen faktörler, işletmelerde en önemli çatışma nedenleridirler. İletişim insanlararası ilişkilerde gerekli bir araç olduğundan, kişilerarası çatışmalara neden olur. Ancak şu da bir gerçektir ki, iletişim iki tarafı keskin bir kılıçtır. İletişim çatışmaya neden olabileceği gibi, çatışmaya engel de olabilir. Bazı zamanlar insanların birbirleriyle kurduğu iletişim, sıkı bilgi alışverişi çatışmayı azaltan bir unsurdur. Bununla birlikte iletişimde meydana gelen sorunlar yanlış anlamalara da neden olur.¹⁵⁵

İletişimin etkin bir şekilde işlemesine engel olan birçok faktör vardır. Kişilerden kaynaklanan bu engeller, kişilerarası çatışmalara neden olabilir. Bu engeller şu şekildedir:¹⁵⁶

İletişime giren alıcı ve gönderici farklı kişiliklere sahiptir. Arzu ve istekleri, ihtiyaçları, kültür düzeyleri, değer yargıları gibi faktörler farklılık arz eder. Bu mesajlar mesajın niteliğini belirlediği gibi, alıcının da tepkisinin olumlu veya olumsuz olmasını belirler. Kişisel farklılıklardan kaynaklanan olumsuz tepki çatışmalara neden olabilir.

Bir diğer engel dil güçlükleridir. Alıcı göndericinin kullandığı kelime ve kavramları hiç bilmiyor olabilir veya bu kelime ve kavramlara farklı anlamlar veriyor olabilir. Gönderici ve alıcı arasında ortak sembollerin bulunmadığı durumlar vardır. Farklı departmanlarda çalışanların mesleki terimlerinin birbirlerince bilinmemesi gibi. Bu durumlarda mesajların açık bir şekilde algılanamamasına bağlı anlaşmazlık ve çatışmalar oluşabilir.

Bazı insanlar karşısındakini tam olarak dinlemeden, gönderilen mesajı tam olarak anlamadan, kendi fikir ve delillerini ortaya koymaya çalışırlar. Bu tarz dinleme

¹⁵⁴ Eren, a.g.e., s. 359

¹⁵⁵ Özkalp ve Kirel, a.g.e., s. 208

¹⁵⁶ Eren, a.g.e., ss. 359-363

yetersizlikleri iletişime engel olan unsurlardır. Dinleme yetersizlikleri olumsuz bir duygusal ortam yaratır.

Bazı iletişim engelleri ise geri bildirimlerle ilgilidir. Geri bildirim, iletişimin alıcının üzerinde etkisi konusunda göndericiyi bilgilendirmektir. Bu yolla hedefe ne ölçüde yaklaşıldığı ölçülür. İletişim sürecinde geri beslemede yapılan yanlışlıklar çatışmalara neden olabilir.

Geri besleme alınan mesajı tanımlama işlemi olmalıdır. Geri beslemede tanımlayıcı ifadelerden ziyade değerleyici ifadeler kullanmak, göndericinin tepki göstermesine ve savunucu bir tutum sergilemesine neden olur. Bu ise gönderici ve alıcı arasındaki ilişkinin bozulmasına neden olur.

Geri bildirimde genelleme yapmak yerine, karşıdaki göndericinin davranışı ile ilgili özel durum vurgulanmalıdır. Diğer bir ifade ile, şahsiyet ve kişilikle ilgili ifadeler kullanmak yerine karşıdakinin olayda aldığı tavrı açıklamak daha yerinde olur.

Geri besleme göndericinin düzeltebileceği veya kontrol altına alabileceği davranışlara yöneltilmiş olmalıdır. Aksi durumda gönderici ve alıcının arasındaki ilişki bozulabilir.

İletişime engel olan unsurların yanında, yetersiz bilgi alışverişi ve iletişim kanalındaki aksaklıklar da çatışma için potansiyel ön koşul oluşturur.¹⁵⁷

Birçok çatışma şekli yetersiz bilgi alışverişi sonucunda ortaya çıkar. Tarafların arasında yetersiz iletişim olduğunda eksik bilgi sonucu oluşan önyargılar görülür. Her iki tarafda iletişim sırasında kendi önceliklerini karşı tarafa aksettirmelidir. Bu sayede taraflar bencil davranışlardan kaçınıp, diğer tarafın amacına saygı gösterir hale gelirler.

Bir diğer çatışma potansiyeli oluşturan durum da, gönderici ve alıcı arasındaki bağı sağlayan iletişim kanallarıdır. İletişim kanallarının çokluğu, iletişim kanallarında oluşan tahribat veya parazitler sonucu, mesaj alıcıya farklı bir şekilde ulaşabilir. Mesajın yanlış algılanması, alıcı ve gönderici arasında çatışmalara neden olabilir.

1.3.1.8. Benlik durumları

Transaksiyonel analiz kişilerarası çatışmanın sebeplerinin analizinde kullanılabilir yaklaşımlardan biridir. Transaksiyonel analiz kişilerarası iletişimlerini analiz ederken, kişilerin iletişim anındaki kullandıkları benlik durumlarını esas almıştır.

¹⁵⁷ Baysal, Tekarslan, a.g.e., ss. 309-310

Benlik sosyal psikolojinin önemli konularından biridir. Benlik bireyin gereksinimlerini, yeteneklerini, güdülerini ve haklarını içeren bireye ait özelliklerden oluşan bir varlıktır. Her birey kendine özgü özelliklere sahiptir ve bu özellikler bireyin bulunduğu değişik sosyal ortamlarda bireyin düşünce ve davranışlarını yönlendirir. Benlik her türlü duygu düşünce ve davranışı etkiler. Benliğin yapısı, dünyayı, başkalarını ve kendimizi nasıl görüp algıladığımızı belirler.¹⁵⁸

Eric Berne tarafından geliştirilen “transaksiyonel analiz”, iki bireyi içeren etkileşimlerdeki sosyal iletişimlerin daha iyi anlaşılmasını sağlar. Transaksiyonel analiz anlaşmazlık içinde olan taraflardan her birinin hem kendi hem de karşı tarafın davranışlarını anlamada ve etkilemede önemli bir araçtır. Transaksiyonel analiz organizasyon üyelerinin iletişim becerilerini ve çatışmayı ele alma becerilerinin geliştirilmesini sağlar. Transaksiyonel analize göre insanlar birbirleriyle üç psikolojik durum kapsamında iletişimde bulunur.¹⁵⁹

Transaksiyonel analizin yapı taşlarını oluşturan üç psikolojik durum yani benlik durumları, kişiliğin üç bölümü olarak da görülebilir. Transaksiyonel analize göre kişilik anne baba benlik durumu, yetişkin benlik durumu, çocuk benlik durumu olarak üç bölümden oluşur. Benlik durumları kişisel roller olarak da düşünülebilir. Bir insan kişilerarası etkileşimlerinde üç tavır takınabilir. Anne baba rolü takınabilir, anne baba gibi davranır. Yetişkin rolü takınabilir, bir yetişkin gibi davranır veya çocuk rolü takınabilir bir çocuk gibi davranır. Üç benlik durumu şu şekildedir:¹⁶⁰

Anne baba benlik durumu kişiliğin insanlara nasıl davranılması konusunda emir ve öğüt veren tarafıdır. Anne baba benlik durumunda bulunan kişi doğru bildiğini başkalarına empoze etmeye çalışır. Bireylerin başkalarına yol gösterme, nasihat verme, yasaklar koyma ve davranışlarını düzenleme ve sınır koyma gibi tavırları, içlerinde taşıdıkları anne baba benlik durumlarının dışı yansımasıdır. Bu benlik durumu ister çocuk ister yetişkin olsun her insanın tabiatında vardır. Fakat çocuklarda bulunan anne baba yönü düşükken yaş ilerledikçe bu yönün payı daha da yükselecektir.¹⁶¹

Anne baba benlik durumu koruyucu bir tavır takınabileceği gibi, eleştirici bir tavır da takınabilir. Koruyucu anne baba benlik durumunda bulunan bir kişi iletişimde

¹⁵⁸ Kağıtçıbaşı, a.g.e., s. 121

¹⁵⁹ Rahim, a.g.e., s. 93

¹⁶⁰ Dökmen, a.g.e., s. 60

¹⁶¹ Eroğlu, a.g.e. s. 158

bulunduğu kişinin çıkarlarını gözeten bir tavır alır. Yemeğini ye, soğukta çıkma gibi mesajlar koruyucu anne baba benlik durumunda olan birine ait sözlerdir. Eleştirici anne baba tavrı takınan bir birey, önceki kuşaklardan ve anne babasından aldığı ve doğru olarak kabul ettiği toplumsal kuralları gelecek nesilere aktarmayı hedefler. Eleştirici anne baba kendince doğru kabul ettiği değerlere veya din, ahlak, örf ve adet gibi toplumsal kurallara uymayan kişileri eleştirir ve cezalandırmaya çalışır.

Anne baba benlik durumu kısıtlayıcı olmakla birlikte kuşakların kültür ve birikimlerini gelecek kuşaklara taşır. Bu benlik durumlarının insanlara verdiği mesajlar, insanların sosyalleşmesinde önemli bir rol oynar. Bu mesajların işlevselliği de vardır, hayata dair ve hayatımızı kolaylaştırabilecek bilgileri içerir.¹⁶²

Çocuk benlik durumu çocukluğun şartlarını, davranışlarını ve tecrübelerini yansıtır. Yetişkin de olsa her insanın içinde bir çocuk bulunur. Çocuk benlik durumu kişiliğin olgunlaşmamış çocuksu yönüdür. Çocuk benlik durumunda bulunan bir kişi bir çocuğun davranış ve tecrübelerini gösterir. Çocuk benlik durumunda bulunan bir şahıs istek ve arzularını tatmin etmek için, toplumu dikkate almadan ve davranışlarının sonuçlarını hesaba katmadan dilediği gibi hareket eder.¹⁶³ Üstü ile ilgili şikayetlerini ağlayarak ifade eden bir çalışan çocuk benlik durumunda hareket ediyordur.

Yetişkin benlik durumunda birey olgun bir yetişkinin davranışlarını taşır. Yetişkin benlik durumu kişiliğin akılcı ve mantıklı yönüdür. Algı, hatırlama, bellek gibi etkinlikler bu benlik durumunda gerçekleşir. Yetişkin benlik durumu fiziksel gerçeklere ait abjektif verileri sağlar. Yetişkin benlik durumu anne baba benlik durumundaki gibi sadece toplumsal kuralları gözetmez, duygusal davranmaz akla uygun davranır. Çocuk benlik durumu bireye sadece kendi çıkarına göre hareket etmesi yönünde baskı yaparken, anne baba benlik durumu toplumsal çıkarları koruması yönünde baskı yapar. Yetişkin benlik durumu ise her ikisini uzlaştıran, mantıklı ve gerçekçi çözümler bulur.¹⁶⁴

Her insanda bu üç benlik durumu da mevcuttur. Kişilerarası iletişimde birey, duruma ve karakterine uygun olarak bu üç benlik durumundan birini kullanır. Önem arz eden bir nokta birey benlik durumlarını dengeli bir şekilde kullanılmalıdır. Benlik durumları arasında geçişte fazla katılık sorun çıkarır. Birey duruma göre gerekli olan

¹⁶² Dökmen , a.g.e., s. 61-63

¹⁶³ Eren, a.g.e., s. 87

¹⁶⁴ Dökmen, a.g.e., ss. 66-67

benlik durumunu kullanmıyorsa sorun yaşar. Günlük iletişimde benlik durumlarından herhangi birine fazlaca yüklenmek de sakıncalıdır. Örneğin ağırlıklı olarak anne baba benlik durumunda iletişime giren bir insan, çevresindeki insanlar tarafından fazla otoriter olarak değerlendirilebilir. Çevresindeki otoritesini kabul etmeyen kişiler ile çatışmalara girme ihtimali de artar. Benlik durumları arasındaki sınırların geçirgen olması da sorun yaratır. Örneğin anne baba benlik durumu yetişkin benlik durumuna fazlaca bulaşan kişi, çevresindeki olay ve durumları doğru olarak değerlendiremez.¹⁶⁵

İletişim iki kişinin benlik durumları arasındaki alışveriştir ki buna transaksyon denir. Egonun üç durumu her şahısta bulunur ve diğerleri ile olan iletişimini etkiler. Bireyler başka insanlarla olan iletişimlerinde herhangi bir benlik durumunda davranabilirler ve karşısındakinin herhangi bir benlik durumuna yönelebilirler. İletişim bireyin benlik durumlarından herhangi birinden yola çıkarak karşısındakinin benlik durumlarından herhangi birini hedef almasıdır. Anne babadan anne babaya gelişen iletişim değer yargılarının değişimini sağlar. Çocuk – çocuk ilişki ortama duyguların katılmasını sağlar. Çocuk - anne baba veya tersi durum olan anne baba – çocuk ilişkisi boyun eğme ve hükmetme davranışlarını getirir. Yetişkinden yetişkine iletişimde bilgi alışverişini sağlar.¹⁶⁶

Bir kişilik eğiliminin diğer kişinin benlik durumu ile nasıl uyduğu ve çatıştığı çatışma açısından önem arz eder. Kişilik eğilimleri arasındaki ilişkiler yani transaksyonlar üç grupta sınıflandırılabilir.¹⁶⁷

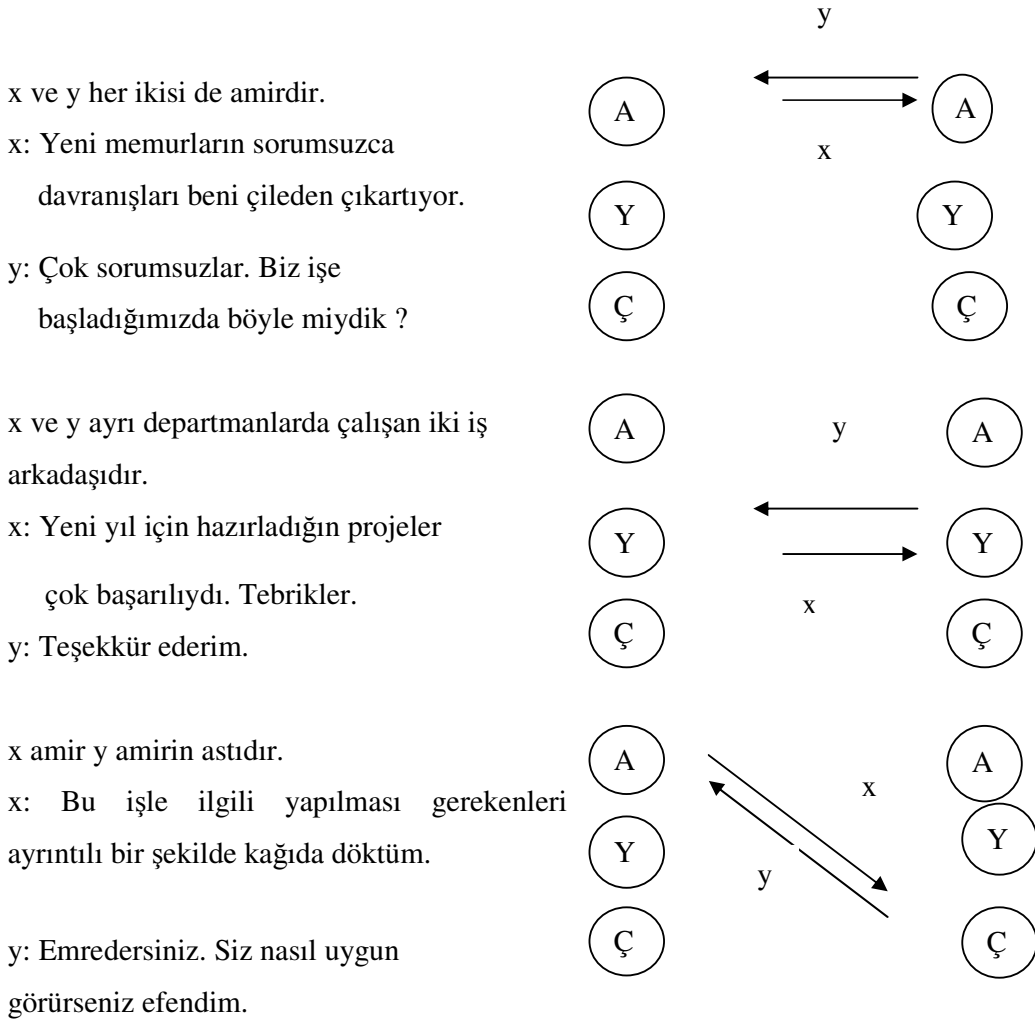
Bütünleyici etkileşim Bütünleyici ilişkiler anne baba – çocuk, çocuk – anne baba, yetişkin – yetişkin iletişimi gibi birbirini bütünleyen ilişkilerdir. Bütünleyici etkileşimler bir benlik durumundan gönderilen mesaj, uygun olan ve beklenen bir benlik durumundan yanıt aldığında gerçekleşir. Bir kişinin anne baba benlik durumu harekete geçtiğinde karşısındakinin çocuk benlik durumu harekete geçerse veya tersi durum söz konusu ise, bir kişinin yetişkin benlik durumuna karşı diğerinin de yetişkin benlik durumu harekete geçerse bütünleyici ilişkiler söz konusudur. Mesajı yanıtlayan mesajını gelen kaynağa gönderirse bütünleyici iletişim oluşur.

¹⁶⁵ Dökmen, a.g.e., ss. 68-70

¹⁶⁶ Güney, a.g.e., s.124

¹⁶⁷ Erdoğan, a.g.e., s.168

Kişilerarası iletişimin transaksyonel analiz yönünden incelenmesi şema gösterimiyle mümkündür. Şekillerde kişinin benlik durumları üç kutucukla gösterilmiştir. A harfi anne baba benlik durumunu, Y harfi yetişkin benlik durumunu, Ç harfi de çocuk benlik durumunu temsil eder. Diyagramda mesajın bir kişinin benlik durumlarından hangisinden yola çıkıp karşısındakinin hangi benlik durumuna ulaştığı oklarla gösterilmiştir. Aşağıdaki şekillerde bütüncü iletişim türlerinden bazı örnekler gösterilmektedir. Diyagramlarda x kişisi ve y kişisi arasındaki iletişim gösterilmektedir.



Şekil 2: Bütüncü transaksyonlar

Kaynak: Rahim, a.g.e., s.96

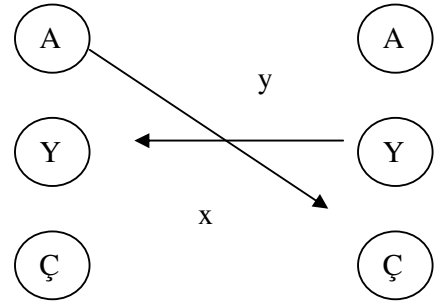
Anne baba – yetişkin – çocuk diyagramındaki uyarıcı mesaj ve yanıtlayıcı mesaj paralel doğrular oluşturuyorsa transaksiyon tamamlayıcıdır. Paralel olduğu sürece vektörlerin yönünün nereye gittiği önemli değildir. Bütünleyici ilişkilerde anlaşma ve kabullenme olduğundan çatışma çıkmaz.

Çapraz etkileşim (Zıt etkileşim) İletişim halinde bulunan iki taraftan birinin gönderdiği mesaj, diğer tarafın uyumsuz ve beklenmedik bir benlik durumu ile karşılırsa zıt etkileşim ortaya çıkar. Zıt ilişkiler organizasyonlarda da görülebilir ve çatışmalara neden olabilir. Örneğin, astına çocuk muamelesi yapan bir amir, astından yetişkine yakışan bir tavırla karşılıklı alırsa zıt ilişki ortaya çıkar. Mesaj astın çocuk benlik durumuna yöneltmişken, ast çocuk olarak görülmeyi kabul etmemiş ve astın yetişkin benlik durumundan cevap gelmiştir. Zıt ilişkiler organizasyonlarda çatışmalara neden olabilir.¹⁶⁸Aşağıda bazı zıt transaksionlardan örnekler verilmiştir.

x üst y ise astdır.

x: Önce müşterileri cevapla,
sonra yazıları yaz.

y: Ben her zaman önceliği müşteriye
Verir, sonra yazılarımı yazarım.

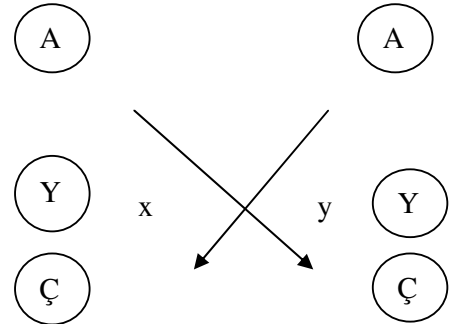


x ve y iki çalışandır.

x: Bugün toplantıya hazırlıksız gelmişsin.

y: Eğer kendi sorunlarınla ilgilenirsen

Bunu fark etmezsin.



Şekil 3: Çapraz transaksionlar

Kaynak: Rahim, a.g.e., 97

¹⁶⁸ Erdoğan, a.g.e., s. 168

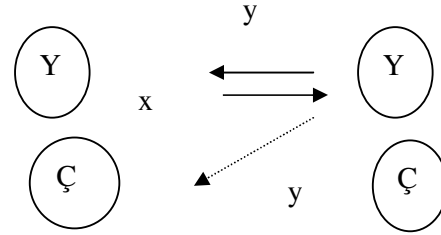
Çapraz etkileşimlerde giden mesaj ve alınan mesaj çapraz oluşturur, oklar birbirini keser. Bu nedenle iletişim sorunları ve çatışmalar oluşabilir.

Örtük Etkileşim Bu etkileşimdeki görünüşteki iletişim seviyesi niyet edilmiş olandan farklıdır. Günlük yaşamda imalı ve kinayeli konuşmalarla karşılaşırız. Örtük etkileşim imalı ve kinayeli sözlerden oluşur. Kinayeli sözler muhatabını iğneleyici ve rahatsız edici sözlerdir. Kinayeli sözler içeren örtük transaksiyonda mesajla karşılaşan kişi eğer örtük mesajı anlar ve tepki gösterirse çatışma çıkar.¹⁶⁹

x ve y iki çalışandır.

x: Bu işlem nasıl yapılır?

y: Bu işlem çok zordur. (Bu mesajın arkasındaki örtük mesaj 'sen bu işlemi yapacak kapasitede değilsin'dir.)



Şekil 4: Örtük transaksyonlar

Kaynak: Dökmen, a.g.e., s.76

Örtük etkileşimler işletmelerde, zor analiz edilen çatışmaların çıkmasına neden olur.

Yetişkin – yetiştikine transaksyonlar en başarılı görülenler olmasına rağmen diğer bütünleyici iletişim de başarılı olabilir. Örneğin, üst anne baba rolü üstlenebilir, alt da çocuk rolü üstlenebilir, bu şekilde verimli bir ilişki geliştirilebilir. Tek problem çalışanın büyüyüp olgunlaşması engellenmiş olur. Yetişkin – yetiştikine transaksyon organizasyon çalışanları için en iyi sonuçları getirir, ve çatışmaları azaltır.¹⁷⁰

Mesajı gönderenin hangi benlik durumunu kullandığı konusundaki algısı, mesajı alanın mesajı gönderenin hangi benlik durumunda olduğu konusundaki algısı çelişirse, çatışmalar ortaya çıkabilir. Örneğin, üstü astını dosyaları yerleştirmesi konusunda uyarır. Astı bu uyarıyı eleştirici bir anne baba tavrı olarak algılar, üstü ise astını uyarmanın

¹⁶⁹ Dökmen, a.g.e., s. 76

¹⁷⁰ Rahim, a.g.e., s.94

gerçek bir yetişkin tavrı olduğunu düşünebilir. Bu algı farkından dolayı çatışma çıkma olasılığı yüksektir.¹⁷¹

1.3.1.9. Kişilerarası etkileşimler

Kişilerarası etkileşimlerdeki kişilerin birbirlerine açık veya kapalı olduğu durumlar çatışmalar açısından önemli faktörlerdir. Kişilerarası etkileşimlerin incelendiği bir model olan Johari farkındalık modeli etkileşimleri sınıflandırır. Johari'nin farkındalık modeli çoğunlukla Johari penceresi olarak adlandırılır. Bu model Joseph Luft ve Harry Ingham tarafından oluşturulmuştur. Model ismini onu oluşturan kişilerden almıştır.¹⁷²

Johari penceresi yaklaşımı kişilerarası çatışmanın sebep ve sonuçlarını analizde kullanılan yöntemlerden biridir. Kişilerarası çatışmalarda tarafların birbirlerine olan yaklaşımları önemlidir. Johari penceresi tarafların birbirlerine olan yaklaşımlarını inceleyen bir modeldir. Model kişinin kendisine ve karşı tarafa açık ve kapalı olduğu durumları sınıflandırarak çatışmaları yorumlar.¹⁷³

Modelde konu edilen dört durum vardır; Kişinin kendisi hakkında bildikleri ve bilmedikleri, kişinin karşısındaki ile ilgili bildikleri ve bilmedikleri. Model bu durumların kombinasyonundan oluşan dört temel ilişkidir oluşur.¹⁷⁴

	kişinin diğeri hakkında bildiği	kişinin diğeri hakkında bilmediği
kişinin kendi hakkında bildiği	<i>Açık kişilik</i>	<i>Saklı Kişilik</i>
kişinin kendi hakkında bilmediği	<i>Kör kişilik</i>	<i>Keşfedilmemiş kişilik</i>

Şekil 5: Johari Penceresi

Kaynak: Birol Bumin (Mart 1990), *İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışma Yönetimi*, Ankara: Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, s. 74

¹⁷¹ Dökmen, a.g.e., s.76

¹⁷² Raymond E. Hill and Laurie S. Baron, *Interpersonal Openness and Communication Effectiveness*, www.tcmb.gov.tr/kutuphane/TURKCE/index.htm

¹⁷³ Aslan, a.g.e., s. 216

¹⁷⁴ Erdoğan. a.g.e. , ss. 170-171

Açık kişilik: Açık alan bireyin hem kendisine hem de karşısındakine ait özellik ve davranışları bildiği alandır. Bu bölgede kişi hem kendisini hemde karşısındakini tanımaktadır. Bu nedenle kişilerarası ilişkide açıklık ve uyum vardır. Bu bölgede kişiler kendilerini savunma gereği duymazlar, duygularını başkaları ile paylaşırlar. Açık ilişkide kişi karşısındakine saygı duyar, böyle bir ilişkide üstünlük kurma endişesi olmaz . Bu nedenle açık kişilik bölgesinde çatışma olmaz. Çatışmalar olsa bile açıktır ve amaca yöneliktir.

Saklı kişilik: Saklı kişilik yapısında kişi kendisini tanır ancak karşısındakini tanımaz. Kişi karşısındakini tanımadığı için nasıl davranacağını bilemez. Diğer tarafın nasıl tepki göstereceğini bilmediği için kendi duygu ve hislerini karşısındakinden saklar. Böyle bir ilişkide kişinin yaptıkları ile ilgili karşısındaki kişi yorum yapamaz. Bu nedenle taraflardan birisi savunmaya geçebilir veya anlayamadığı ilişkilere tepki gösterebilir. Böyle bir gelişmede kişilerarası çatışmaya yol açar.

Bu alan kişinin kendi içinde de çatışma yaşamasına neden olur. Bu alanda kişi kendisiyle ilgili sakladıklarının ortaya çıkmaması için uğraşarak daima huzursuz ve gergin olacaktır. Yanlış yapma korkusu ve kendini farklı gösterme endişesi bireysel çatışmaya yol açacaktır.

Kör kişilik: Bu alanda kişi karşısındakini tanır ama kendisini tanıyamaz. Kişi istemeden ve farkında olmadan diğer kişinin canını sıkabilir. Kişi kendisini tanımaz, bu nedenle ona kendisiyle ilgili farkında olmadıklarını söylemek gerekir. Diğer kişi bu durumu belirtebilir ama kişinin hislerini incitme ihtimali vardır. Karşı taraf incitme ihtimali nedeniyle davranışlarını kısıtlar bu da çatışmalara yol açabilir.

Keşfedilmemiş kişilik: Bu durum çatışmaya en açık durumdur. Kişi kendisi ve karşısındaki hakkında bilgi sahibi değildir. Bilinmeyen yönler nedeniyle kişiler birbirlerini anlayamaz, çok fazla yanlış anlaşılma ihtimali vardır. Bu nedenle bu alan çatışmalara potansiyel zemin hazırlar.

Çatışmalar açısından en sağlıklı olanı, gizli alanın azaltılarak, açık alanın kullanılmasıdır. Böylece kişi karşısındakine güven verir. Kişi hem kendini hem de karşısındakini iyi tanıdığı için potansiyel çatışmaları önleyecek tedbirleri alır. Ancak açık alanın genişletilmesi, karşısındaki kişinin gizli alanı geniş olduğunda kişiye zarar verir. Bilgileri açığa vurma birey için tehlikeli olabilir, sonuç maliyete değımelidir.

Kör alan da çatışmalara meydan verici alanlardan biridir. Bu nedenle kör alan da daraltılmalıdır. Bu da kişinin kendi özelliklerinin farkında olmasını sağlayacak iyi bir geri bildirim mekanizmasıyla mümkün olur.¹⁷⁵

1.3.1.10. Kültür

Kültür nesilden nesile kazandırılan, toplumdan ferde aktarılan bir yaşama biçimidir, insan tarafından oluşturulan maddi ve manevi unsurlardan oluşan çevredir. Kültür sosyal bir mirastır, doğumdan ölüme kadar öğrenilen tavır ve davranışlardan oluşur. İnsanlar önceki nesillerden aldıkları kültürü geliştirerek sonraki nesillere aktarırlar. Kültür fertlerin doğuştan ve kalıtım yoluyla getirdikleri özellikler olmayıp, toplumda yaşamaları nedeniyle sonradan kazandıkları unsurlardır. Kültür, okul, aile, işyeri gibi ortamlarda sosyalleşme yoluyla öğrenilir.

İnsan ve toplum tarafından yapılan ve yaratılan herşey birer kültür elemanıdır. Kültür bu yönüyle insanın doğaya ve sosyal çevreye katmış olduğu olumlu ve olumsuz herşeydir. Kültür bir toplumun fertlerinde ortak olarak bulunan ve toplumu diğer toplumlardan ayıran özellikler içerir. Kültür toplumlara onları diğer toplumlardan farklı kılabacak yaşama biçimleri sağlar. İnsanlar belirli bir toplumda yaşayarak ortak davranış kalıplarını ve yaşama biçimlerini öğrenirler.¹⁷⁶

Kültür kavramı çok geniş bir kapsam ve alana sahiptir, bu nedenle kültür kavramının tam olarak tanımlanması zordur. Mevcut tanımlar kültürün ancak belli bir alanını tanımlayabilmektedir. Bu nedenle, kültürü anlatabilmek için mümkün olduğunca çok tanım kullanmak gerekir, kullanılan her tanım kültürün ayrı bir yönünü belirtir. Kültürle ilgili yapılan önemli tanımlamalar şu şekildedir.

Bu tanımlardan en çok başvurulanlarından biri E. B. Taylor tarafından yapılmıştır. Kültür, bir toplumun üyesi olarak insanın kazandığı her türlü bilgi, iman, sanat, ahlak, örf ve adet, beceri, yetenek ve alışkanlıklardır.

Kültürle ilgili yapılan diğer bir tanımlama da Malinowski'ye aittir. Malinowski tanımında Taylor'un tanımında eksik olan kültürün işlevselliğine değinmiştir. Malinowski'nin kültür tanımı kültürün fonksiyonel yönüyle de ilgilenir. Bu tanıma göre insan tabiatla mücadele halindedir. Kültür insanların bu mücadelesinde ihtiyaçlarını

¹⁷⁵ Aslan, a.g.e., s.218

¹⁷⁶ Eroğlu, a.g.e, ss. 104-105

karşılamaya yarayan alet ve araçları, insanların topluluk halinde yaşamalarından kaynaklanan inanç, fikir, gelenek ve sanatları kapsar. Kültürün nesilden nesile aktarılma özelliğiyle, insanı her geçen zaman diliminde kendine tabiatla mücadelesinde yardımcı olacak yeni bilgilerle donatılmaktadır, ve biraz daha güç kazanmaktadır.¹⁷⁷

Kültürün çok fazla alt dalları vardır bunun nedeni ise kültür çeşitli kriterlere göre sınıflandırılabilir.

Önemli kültür ayrımlarından birisi de genel kültür ve alt kültür ayrımıdır. Genel kültür ve alt kültür ayrımı kültürün yaygınlık derecesine göre yapılmıştır. Genel kültür dendiğinde bir ülkenin, milletin veya toplumun yaygın olan kültürü akla gelir. Bir toplum veya ülkede hakim olan inançlar, değerler, sosyal ilişkiler, hareket tarzları, ortak olarak paylaşılan davranış kalıpları genel kültürü oluşturan öğelerdir. Genel kültür bir ülkenin her coğrafi bölgesinde hakim olan kültürdür.

Bir üst sistem olarak genel kültür çeşitli alt sistemlerden oluşur. Her bir alt sistem genel kültürün bazı özelliklerine sahip olsa da, herbirinin birbirinden farklı olmasını sağlayan kendine özgü özellikleri vardır. Herbir alt kültürün kendine özgü yaşama biçimi vardır.

Bir toplumda oluşabilecek alt kültür çeşitleri, alt kültürlerin oluşmasını sağlayan faktörlere bağlıdır. Alt kültürleri meydana getiren önemli faktörler, dini, etnik, ve sosyo-ekonomik farklılaşmalar ile coğrafi bölge esasına dayanan farklılaşmalardır. Toplumdaki meslek grupları da birer alt kültür olarak görülebilir. Demografik farklılaşmalar da alt kültürleri oluşturabilir.¹⁷⁸

Kültür konusunda diğer bir ayrım da maddi kültür ve manevi kültür ayrımıdır. İnsanların biyolojik ve fizyolojik ihtiyaçlarını karşılayan kültür elemanları maddi kültür oluşturur. Maddi kültür elemanları elle tutulup, gözle görülebilir. Maddi kültüre örnek olarak yol ve bina inşaatları, televizyon gibi cihazlar, ulaşım araçları, giyim kuşam şekilleri verilebilir. Manevi kültür ise toplumların ruhsal ve psikososyal ihtiyaçlarını karşılarlar. Manevi kültür elemanları kültürün elle tutulamayan, gözle görülemeyen unsurlarıdır. Örf ve adetler, dini ve ahlaki kurallar, çeşitli değerler, sanat, dil ve edebiyat manevi kültürü oluşturur.¹⁷⁹

¹⁷⁷ Şimşek, Akgemci, Çelik, a.g.e, s. 28

¹⁷⁸ Sabahat Bayrak (1992).*Örgüt- Çevre Etkileşimi Açısından Çatışma Yönetimi*, (Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü). ss.22-23

¹⁷⁹ Eroğlu, a.g.e., s. 111

İnsanlar yaşadıkları kültürün özelliğinden kaynaklanan bir takım çatışmalar yaşayabilirler. Kültür insanların davranışlarına yön veren, çatışmada etkili olan bir öğedir; şöyle ki, gerek çatışma şekilleri gerekse çatışma çözme biçimleri bakımından kültürlerarası bir takım farklar bulunur. Kültür çatışma iletişimini şekillendiren bir unsurdur. Kültür ayrıca çatışmanın faktörleri olarak daha önce bahsi geçen, tutum, ihtiyaç, algı, iletişim gibi diğer faktörlerin de yön vericisi konumundadır.

Her ülkenin, milletin veya kültürün kendine özgü toplumsal kuralları vardır. Bir ülkede kural olarak geçerli olan değerler başka bir ülkenin kuralı olmak zorunda değildir. Kişilerarası etkileşimleri etkileyen, yazılı olmayan, bir sosyolojik kültür unsuru olan sosyal kurallar bazen çatışmalara sebebiyet verebilir. Sosyal kurallar toplum içinde yaşayan insanların hangi durumda nasıl davranması gerektiğini belirler. Toplum toplumsal kurallara uyulması yönünde kişiye baskı yapar. Sosyal kurallara uyulmaması, sosyal kuralların çiğnenmesi kişilerarası iletişim çatışmalarına yol açar.

Birtakım sosyal kuralları benimseyen ve bunlara uyulması yönünde beklenti geliştiren kişiler, bu beklentilerine aykırı davranılması halinde çevrelerindeki insanlarla çatışma yaşayabilirler. Kurallar toplumlararası olduğu gibi toplumun kendi içinde de görecelidir. Bazı kurallardan bir kısım insanların haberi yoktur veya bazı kuralları bazı insanlar önemsemez. Bu nedenle bu kuralların herkes tarafından yerine getirilmesini beklemek ben merkezci bir düşünce olur. Kişilerin bu ben merkezçiliği çatışmalara yol açar.¹⁸⁰

Kültürün çatışma üzerindeki etkisi bireycilik ve toplulukluk çerçevesi içerisinde incelenebilir. Kültürlerin bireyci veya toplulukçu olarak ayrımı, kişinin başkalarıyla ilişkisine odaklanmıştır. Bireyci kültürlerde bireyler arasındaki bağlar gevşektir. Bireyler diğerlerinden kopuktur, kişisel amaçlar grup amaçlarından önce gelir. Bireyciliğin bulunduğu kültürlerde başkalarıyla çatışma olağandır.

Toplulukçu kültürlerin insanları, doğuştan itibaren çevrelerinde bulunan sosyal gruplara bağlıdır ve yaşamları boyunca sadakatle bu bağlılığı sürdürürler. Toplulukçu kültürlerde grup amaçları bireysel amaçlardan üstündür. Grup içi ve insanlararası uyum

¹⁸⁰ Dökmen, a.g.e, s. 114

ve itaat söz konusu olduğundan çatışma hoş görülmez. Bireyde itaate dayalı sosyalleşme ve sosyal destek ön plandadır.¹⁸¹

Asya ülkelerindeki kültürde toplulukçuluk ön planda iken, batılı ülkelerde ise bireycilik ön plandadır. Birçok Asya kültüründe bireysel ifade grubu ilerletmediği takdirde, kendi kendini ifade etme tasvip edilmemektedir. Batıda bireysel ifade ve özerklik daha değerli özelliklerdir. Batı modelinde açıklık ve bireysel ifade, grup içindeki uyumdan daha değerlidir.

Bireyciliğin ön planda olduğu bir kültür de Amerikan kültürüdür. Kişiler aralarındaki anlaşmazlıkları güç gösterme kaygısı ve misilleme korkusu olmadan çözebilirler. Taraflar arasında güçler nispeten aynıdır, ilişkilerde açıklık ve kendini ifade etme hakimdir.

Bireyciliğin az olduğu daha kollektif kültürlerde ne söylendiği ve ne söylenmek istendiği konusunda büyük aykırılıklar vardır. Kişiler iddiacı ve direkt bir şekilde yüzleşmezler. İletişimler beklenen davranışlar şeklinde olur, anlaşmazlıklar uysallık ve kaçınma ile çözülür.¹⁸²

1.3.2. Örgüt ve işin doğası ile ilgili çatışma kaynakları

Örgütsel çatışmanın sebepleri çatışmaya taraf olan kişilerin bir takım kişisel özelliklerinden kaynaklanabileceği gibi, örgütün yapısından veya örgütün amaçlarını yerine getirmek için gerekli olan bir takım iş ilişkilerinden kaynaklanabilir. Örgütsel ilişki ve örgütte yerine getirilen işin doğası ile ilgili örgütsel çatışma nedenlerini yapısal faktörler olarak da tanımlayabiliriz.

Kişisel özelliklere dayanan çatışma kaynakları önceki bölümde açıklanmıştır. Bu bölümde, örgütsel çatışma kaynakları ile ilgili ikinci kısım olan kişiden kaynaklanmak yerine, işletmedeki örgütsel ilişkilere dayanan, daha kurumsal çatışma kaynakları incelenecektir.

Örgüt ve işin doğası ile ilgili çatışma kaynakları oldukça fazladır, hepsine değinme imkânı pek yoktur. Bu bölümde başlıca çatışma kaynaklarına ana başlıklar halinde değinilecektir.

¹⁸¹ Kağıtçıbaşı, a.g.e., s. 360

¹⁸² Hocker, Wilmot, a.g.e., ss. 15-17

1.3.2.1. Organizasyon büyüklüğü ve fonksiyonel bölümlenme

Örgütler bir takım özel amaçları yerine getirmek için kurulmuş insan topluluklarıdır. Örgütlerin amaçlarını yerine getirmek üzere bir takım işler planlanır ve bu işlerin düzenli bir biçimde yerine getirilmesini sağlayacak yapılar oluşturulur. Örgütün çıkarmak istediği işin hacmine ve işin niteliğine göre oluşturulan örgüt yapıları, geniş ölçekte veya küçük ölçekte; karmaşık veya basit yapıda olabilir.

Örgütler ne kadar büyük ölçekte olurlarsa, örgütte çatışma çıkma ihtimali o kadar büyük olur. Bunun nedeni örgütler büyüyüp karmaşıktıkça, iletişim kanallarının sayısı artmakta, hiyerarşik kademeler, rol ve statüler artmakta, amaç netliği azalarak, organizasyonun amaçları ve amaçlara ulaştıracak yollar karmaşıktıkça; resmiyet, bürokrasi ve uzmanlaşma artmaktadır. Büyük ölçekli organizasyonlarda bulunan bütün bu özellikler, örgütlerdeki çatışmaları arttırmaktadır. Organizasyonların ölçeği küçüldükçe amaçlar ve amaçlara ulaştıracak yollar daha sade ve anlaşılır bir nitelik kazanmakta, kademe sayısı ve uzmanlık alanı azalmaktadır, böylece çatışmalara meydan verecek faktörlerin çeşidi ve sayısı azalmaktadır.¹⁸³

Örgüt büyüdükçe iş bölümü ve uzmanlaşma da artacaktır. Örgütler işlerin verimli ve etkin bir şekilde yapılması için, birbirine benzer işleri fonksiyonlarına göre bölümler, işler işbölümü ilkesi uyarınca işgörenler arasında paylaşırlar. Örgütler karmaşıktıkça farklılaşmış alt sistem oluşturma ihtiyaçları artar. Farklılaşmış bölümlerin kendilerine özgü, diğerlerinden farklı fonksiyonları, normları ve amaçları, algılamaları vardır. Farklılaşmış bölümler, birbirleriyle kaynaklar, statüler ve güçler için rekabete girerler.

Kendilerine özgü bir çevreyle etkileşim halinde bulunan alt sistemler, yapı, zaman, amaç ve kişilerarası yönelimler bakımından farklı içi yapılar geliştirmişlerdir. Alt sistemlerin yapılarındaki bu heterojenlik bölümlerarası çatışmalara meydan vermektedir.¹⁸⁴

Örgütlerdeki farklılaşmanın ve fonksiyonel bölümlenmenin getirdiği bir diğer gereklilik de uzmanlaşmadır. Uzmanlaşma çalışanın görevini oluşturan işleri, mümkün

¹⁸³ İsa Uysal (Şubat, 2004). *Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'na Yönelik Bir Uygulama*, (Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası), s. 25

¹⁸⁴ Rahim, a.g.e. ss. 128-129

olan en kısa sürede ve nitelikçe en iyi şekilde yerine getirmesidir.¹⁸⁵ Örgütler, büyüyüp karmaşıklaştıkça, örgütte uzmanlaşmaya daha çok ihtiyaç duyulur.

Uzmanlaşmanın örgütte verimliliğe ve etkinliğe neden olduğu tartışılmaz bir gerçek olsa da, işgörene bir çok negatif etkisi görülür ve çatışmalara elverişli bir ortam hazırlar. Uzmanlık çalışanın görüş alanının daralmasına neden olur. Çalışan öğrenme, okuma, araştırma gibi kendini yetiştirme faaliyetlerini kendi uzmanlık alanına yöneltir. Başka alanlarda yetişme olanağı kısıtlanır. Çalışan sadece kendi alanına vakıf olduğundan görüş açısı darlaşır.

Çalışan, görüş açısının daralmasına bağlı olarak da kendi alanının dışındaki sorunları göremez ve anlayamaz. Örgüt içinde gerçekleştirilen diğer işlerin örgüt açısından önemini kavrayamaz, örgütün bütününe kavrayamaz.

Diğer işlemlerin örgüt bütünündeki önemini kavrayamamasının sonucunda, kendi görevini üstün görür ve bunun sonucunda da kendini üstün görür. Bu eğilimini tehlikeli düzeylere çıkararak diğer görevleri yerine getirenlerle, kendi yaptığı işin daha üstün ve öncelikli olduğu konusunda tartışmalara girebilir.

Ayrıca uzmanlarla yöneticilerin, uzmanın alanına giren konularda anlaşmazlığa düştüğü sıkça görülür. İşin gereklerini ve içeriğini bilmeyen ve kendini uzman sayan yöneticiler, uzmanların görüşlerini reddetme eğilimi gösterebilirler, uzmanların görüşlerine itibar etmeyebilirler. Bu durumlarda, uzman ve yönetici arasında görüş farklılığı olasılığı yükselir; tersi bir durum da söz konusu olabilir. Bütünü göremeyen ve konunun örgütün bütünü içerisindeki değerini kavrayamayan dar görüşlü uzman, getirdiği tek seçenekte ısrarcı olabilir. Bu durum bütünü görüp, örgüt açısından daha sağlıklı kararlar verebilecek yöneticiler tarafından reddedildiğinde çatışma çıkma olasılığı artar.¹⁸⁶

Özetle, örgütler büyüyüp karmaşıklaştıkça, işbölümü, farklılaşma, uzmanlaşma arttıkça, örgütte çatışma çıkma ihtimali yükselir, örgütün genelinde çatışmaya meydan verebilecek faktörlerin sayısında ve çeşidinde artış görülür.

¹⁸⁵ Başaran, a.g.e., s. 178

¹⁸⁶ Başaran, a.g.e. ss. 178-179

1.3.2.2. Amaç farklılıkları

Örgütler belli bir amacı veya belli bir takım amaçları gerçekleştirmek üzere kurulurlar. Amaçlar örgütün gerçekleştirmeye çalıştığı planlar ve örgütün varlığını haklı çıkaran kaynaklardır. Çalışanlar önceden amaçları belirlenmiş örgütlere bir takım görevleri yerine getirmek için alınırlar. Çalışanlar da örgütlere girerken, bir takım amaçlarını yerine getirmek düşüncesiyle çalışmaya başlarlar. Çalışanların yanısıra, örgütsel bölüm farklılaşması ve uzmanlaşma sonucu meydana gelen bölümlerinde kendilerine özgü amaçları vardır.¹⁸⁷ Görüldüğü üzere, örgütlerde, örgütün, çalışanların, iş grupları olan departmanların her birinin kendi amaçları vardır ve bu amaçlar zaman zaman birbirine ters düşer hale gelebilir, bu da çatışmalara meydan verebilir.

Örgütlerde stratejik planlama yapılırken ana amaçlar oluşturulur ve bu ana amaç veya amaçlar doğrultusunda her bölümün yapısına uygun olarak alt amaçlar belirlenir. Örgütte bulunan departmanların hepsi genel amaçlar konusunda anlaşmaya varsa da her birinin kendine özgü ve diğer birimlerden üstün tuttuğu amacı vardır. Bölümleri birer grup olarak düşünürsek, her bölümün kendi amaç ve davranışsal kuralları olması normaldir. Örnek vermek gerekirse pazarlama bölümünün amaçları ve finansman bölümünün amaçları, işlevleri gereği birbirinden farklılık arz eder.

Her bölüm kendi amaç ve hedeflerini tutturmaya çalışırken, birbirleriyle amaçları bakımından ters düşebilirler. Örnek vermek gerekirse, pazarlama bölümünü amacı hizmette müşteri kalitesine duyarlı olarak satışları arttırmaktır. Diğer taraftan, üretim bölümü de müşteri siparişlerini hesaba katmayarak, belirli standartlardaki ürünü en verimli ve en düşük maliyette üretmeyi amaçlar. Bu durumda, her bölüm kendi amaç ve hedeflerine uygun şekilde hareket ettikçe ve diğerinin amaç yönelimli davranışına müdahale ettiği sürece çatışmaların çıkması kaçınılmaz hale gelir.¹⁸⁸

Bölümler arasındaki zaman tesbiti ve amaç yönelimi de çatışma yaratmaktadır. Bazı bölümler amaçlarını oluştururken uzun vadeleri kapsayacak amaçlar geliştirirler. Örneğin, araştırma ve geliştirme departmanları 10 yıl gibi süreleri kapsayan planlar ve amaçlar oluştururlar. Bazı bölümler ise planlarını ve amaçlarını kısa vadeler halinde oluştururlar. Örneğin, üretim departmanlarının amaçları bir veya altı ayı kapsayacak

¹⁸⁷ İbrahim Ethem Başaran (1998). *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Ankara: Aydan Web Tesisleri, s. 110

¹⁸⁸ Mary Jo Hatch (1997), *Organization Theory*, Great Britain, Oxford University Press, s. 310

vadelerde olabilir. Bu departmanların etkileşimlerinde, amaç farklılıkları çatışmalara düşmelerine neden olmaktadır.¹⁸⁹

Stratejik planlama aşamasında hedefler ve amaçların örgüt bölümleri arasında dağıtımında yani hedeflerin belirlenmesi aşamasında, amaçların objektif ve açık bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Örgütün amaçları ve bölümlerin amaçları herhangi bir yorumlamaya meydan vermeyecek şekilde açıkça belirlenmelidir. Amaç birliğine varılamaması sonucunda amaçlar konusunda farklı uygulamalar ve anlaşmazlıklar ortaya çıkabilir.¹⁹⁰

Örgütlerde görülebilecek amaç çatışmalarından biri de örgütün ve çalışanların amaçları arasındadır. Örgütlerde çalışanların kişisel amaç ve hedefleri ile örgütün amaç ve hedefleri arasında farklar mevcuttur. Birey örgütte göreve başladığında, karmaşık bir ihtiyaç, tutum, davranış sistemini de beraberinde getirir. Pasifden aktif bir duruma, bağılıktan bağımsızlığa doğru gelişen insan, temel prensipleri görevde uzmanlaşma, emir komuta zinciri, merkezi yönetim, kontrol sistemi olan bir yapıda göreve başladığında çatışmalar çıkabilir. Bireyin isteklerinde ve biçimsel örgütün taleplerinde ve kısıtlarında uyumsuzluk olması kaçınılmazdır.¹⁹¹ Chris Argyris'e göre bireyin ve örgütün amaçları arasında azaltılabilen ancak tümüyle ortadan kaldırılamayan bir takım çatışma ve çelişkilerin varlığı kaçınılmazdır.¹⁹²

Bazı durumlarda örgüt ve çalışanlar arasındaki çatışma greve kadar gider. Grevler genelde ücret şartlarının iyileştirilmesine yönelik pazarlıklar içeren kurumsallaşmış çatışmalardır. Sendikalarla yönetim arasındaki pazarlıklarda, çalışanlar ücretlerinin artırılmasını talep ederken, yönetim ve hissedarlar maliyetleri yükseltmemek ve kendi karlarını düşürmemek için çalışanların talebini reddederler. İşçi işveren çatışmasında her iki blok da birbirinin amacını engellemektedir.¹⁹³

Bu iki amaç grubu arasındaki çelişkilerin varlığı kaçınılmaz olduğuna göre, yöneticilerin yapması gereken çalışanların bireysel amaçları ve çalışanların oluşturduğu grupların amaçları ile örgütün amaçlarını uyumlulaştırmaktır. Örgütteki etkinliği sağlamak için örgüt amaçları bireylere benimsetilmelidir.

¹⁸⁹ Bayrak, a.g.e., s. 28

¹⁹⁰ Eren, a.g.e., s. 547

¹⁹¹ George H. Labovitz, *The Individual Versus The Organization*,
www.tcmb.gov.tr/kutuphane/TURKCE/indks.htm

¹⁹² Şimşek, a.g.e., 165

¹⁹³ Riggio, a.g.e., s. 320

1.3.2.3. Kıt kaynaklar

Organizasyonların kurulabilmesi ve varlığını sürdürebilmesi için belirli işlevleri yerine getirecek bölümlere ayrılması, bu bölümlerin de görevini yerine getirebilmesi için maddi ve insani unsurlarla donatılması gerekmektedir. Ancak, insanların ihtiyaç ve istekleri sonsuzdur. Yeryüzündeki kaynaklar, bütün insanların istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak yeterlilikte değildir. İhtiyaçları karşılayan kaynaklar sınırlıdır ve kıttır. İnsanlar kıt olan kaynaklardan daha fazla pay alabilmek için sürekli mücadele halindedir. Dünya üzerindeki her kaynak gibi, örgütün faaliyetleri için gerekli olan kaynaklar sınırlıdır ve paylaşılması gerekir.

Kıt kaynakların paylaşımı örgütlerde çatışmalara neden olabilecek en önemli nedenlerden biridir. Örgütlerdeki birimlerin, görevlerini etkin bir biçimde yerine getirmesini sağlayacak fon, insan, malzeme, demirbaş, makine, destekleyici hizmetler gibi unsurlar örgütlerde bulunan sınırlı kaynaklardır. Bu kaynaklar her bölüm veya birimin ortak kullanımında olması öngörülen, yöneticiler tarafından tahsisi ve paylaşımını yapılan değerlerdir.

Sınırlı kaynaklara bağımlılık, kaynakların bol ve tarafların aynı kaynağa ihtiyaç duymadığı durumlarda sorun yaratmaz. Ancak, örgütler nadir olarak tüm üyelerinin ihtiyaçlarını karşılayacak kaynağa sahiptirler. Kaynaklar az ise ve aynı kaynağa bağımlılık durumu varsa, kaynak sıkıntısı çatışmalara neden olur. Özellikle hizmet sektöründe personel kıt olan bir kaynaktır. Bu nedenle personelin örgüt içindeki tahsisi, çatışmalara neden olan bir durumdur. Kıt kaynaklar dolayısıyla oluşan çatışmaya örnek vermek gerekirse; İki ayrı satış bölümü, kendi mamüllerinin üretilmesi konusunda üretim bölümüne baskı yapabilir, her iki tarafın rekabeti çatışmaya dönüşebilir.¹⁹⁴

Örgütlerde görev alan kişi ve grupların, kıt olan kaynakların paylaşılması aşamasında, kaynaklardan daha fazla pay alabilmek için rekabete girmesi çatışmaları doğurur. Her bir tarafın amacı sınırlı kaynakların tahsisinden daha fazla pay alabilmektir. Paylaşımında söz sahibi olan herbir taraf daha fazla pay almak isteyecek, birinin karı diğerinin zararı olarak ortaya çıkacaktır. Birimler paylaşım sonucu, ihtiyaçlarından daha az kaynakla yetinmek zorunda kalabileceklerdir.¹⁹⁵

¹⁹⁴ Bumin, a.g.e., ss. 12-14

¹⁹⁵ Eren, a.g.e., s. 545

Birimler kaynak elde etmek için işbirliğine girmekten kaçınacak, hatta kaynak dağılımını lehlerine çevirmek için birbirleriyle açık çatışmaya gireceklerdir. Kar optimizasyonu veya üretimi artırma gibi amaçların doğrultusunda, yöneticiler her bir bölümün tahsisten alacağı payı belirleyecektir. Kurumsal kaynakların önemlilik ve verimlilik temelinde tahsisi öngörüldüğü takdirde, her birim kendinin örgütsel verimliliğe katkısı konusunda diğerleri ile tartışmaya girecektir.¹⁹⁶

Bazı çatışmaların kaynağı da iki farklı birimin, aynı kaynağı kullanmak zorunda olması olabilir. Örneğin, iki ayrı birime aynı sekreterin tahsis edilmesi durumunda, sekreter iki birim arasında çatışmaya neden olabilir.¹⁹⁷

Kaynak kıtlığı nedeniyle ortaya çıkan çatışmalar kazan kaybet çekişmesi şeklinde gelişir, bir grubun kazancı yani kaynaktan daha fazla pay alması, diğer grubun kaybı yani kaynaktan daha az pay almasına neden olmaktadır. Kaynak kıtlığından ortaya çıkan çatışmalarda taraflar arasında işbirliği yapılamadığı takdirde fonksiyonel olmayan sonuçlar ortaya çıkabilir.¹⁹⁸

1.3.2.4. Görev bağımlılığı

Bir organizasyonun amaçlarına ulaşması için yapılması gereken, işlerin tanımlanmış görevler halinde tanımlanması, birden fazla kişinin tanımlanmış görevleri yerine getirmesi için işbölümü ve işbirliği sistemi oluşturulmasıdır. Örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için birden fazla kişinin birlikte çalışması ve çalışanlar ve birimler arasında birtakım ilişki ve işbölümünün varlığı şarttır.¹⁹⁹

Aynı işi yapacak bireylerin arasında iş akımı vardır. İş ilk başlatan çalışan, uzmanlaştığı alanda işin bir kısmını tamamlayarak, işin geri kalan kısmını diğer çalışanlara terk eder. Böylece iş akımı belli bir zaman ve düzen içinde akıp gider.²⁰⁰

Belli bir ürünün ortaya çıkması için örgüt, aynı grup işi yapanlar arasında bölümlenmeye gidebilir. Bölümleme yapılırken her bir bölüme yapması gereken işler paylaştırılır ve bu işlerin bir bütün halinde yerine getirilmesinden sonra ürünler ortaya

¹⁹⁶ Uysal, a.g.e., s. 34

¹⁹⁷ Eren ,a.g.e., s. 545

¹⁹⁸ James L. Gibson and John M. Ivancevich (1997). *Organizations Behaviour Structure, Processes*, Ninth Addition. USA: Mcgraw-Hill, s. 230

¹⁹⁹ Şimşek, a.g.e., s. 137

²⁰⁰ Başaran, a.g.e., ss. 191-192

çıkar. Örgütün çeşitli bölümleri arasında da, çalışanlar arasında görülen işbirliği, işbölümü ve iş akımı prensipleri bulunur.

Örgüt amacına hizmet edecek faaliyetlerin birden fazla taraf vasıtasıyla yerine getirilme gerekliliğinin bir sonucu da işler arasında eşgüdümlemenin yapılması zorunluluğudur.²⁰¹ Eşgüdümleme organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için, bütün işleri ve bölümleri arasında uyum sağlanmasıdır. Eşgüdümleme, faaliyetlerin bir sıra dahilinde birbirini izlemesi ve düzenlenmesini, çalışanların çabalarını birleştirmeyi ve zaman ayarlaması yaparak faaliyetlerin birbirini tamamlamasını içerir.²⁰²

İşgörenler ve bölümler arasındaki eşgüdüm zorunluluğu onları birbirine bağımlı kılar. Örgütte taraflar arası bağımlılık, bir tarafı bağımlı olduğu tarafın egemenliği altına sokar. Örgüt içindeki işlerin paylaşılması nedeniyle, birbirine bağımlı olma ve birbirinin egemenliği altına girme, örgütsel davranışı etkileyen etmenlerden biridir. Böylece örgüt içindeki davranışlar birbiriyle bağlanmış ve sınırlandırılmış olur.²⁰³

Özetle örgütler işleri itibarıyla farklılaşmış ve işlerinde uzmanlaşmış, görevleri bakımından ise birbirlerine bağımlı kişi ve bölümlerden oluşur. Örgütteki kişi ve birimler arasında çeşitli fonksiyonel bağımlılıklar vardır. Örgütün içindeki bir birimin işlevini yerine getirmesi için diğer grubun kendi işlevini yerine getirmesine bağlı ise iki birim arasında fonksiyonel bağımlılık vardır.²⁰⁴ İki veya daha fazla grubun veya kişinin, kendi görevlerini yerine getirebilmesi için diğer tarafın bilgisine, hizmetine veya çıktısına ihtiyacı olduğu durumlarda görev bağımlılığı bulunur.²⁰⁵

Görev bağımlılığı örgütlerde çatışmaya neden olan önemli faktörlerden biridir. Görev bağımlılığı bulunan birimler arasında öncelik ve amaç farklılığı bulunması halinde, taraflar arasında çatışma çıkacaktır. Farklılığın düzeyi, çatışmanın da şiddetini belirleyecektir. Bu duruma üretim ve pazarlama bölümünün amaç farklılığı gösterilebilir. Üretim bölümü, faaliyetlerin tahmin edilebilir bir düzeyde olmasını ve fazla ürün çeşitlendirmesi olmadan standartlaşmış mamul üretimi isterler. Pazarlama bölümü ise müşteri ihtiyaçları doğrultusunda mamul farklılaştırmaya, ürün çeşitlendirmeye, müşteri siparişleri doğrultusunda üretimde ani değişimlere, teslimde hızlılığa önem verirler.

²⁰¹ Başaran, a.g.e., s.172

²⁰² Şimşek, a.g.e., s.210

²⁰³ Başaran, a.g.e. s,172

²⁰⁴ Güney, a.g.e., s. 93

²⁰⁵ Uysal, a.g.e., s.20

Önem ve öncelik verdikleri noktalar arasında fark olan üretim ve pazarlama bölümü arasında çatışmaların çıkması doğaldır.²⁰⁶

Birimlerden herbiri yüksek performans göstermek isterler ancak yüksek performans göstermeleri diğer birimlerle işbirliği yapmalarına bağlıdır. Birimler birbirlerini performans düşüklükleri itibariyle suçlayabilirler veya bazı departmanlar diğerlerinden daha yüksek bir statüye sahip olabilirler. Bu koşullar rahatsızlığa neden olur ve taraflar arasında çatışmalar başlar.²⁰⁷

Tarafların ortak sorumlulukları arttıkça, aktivitelerin programlanması ve koordinasyonu ile ortak olarak alınan kararların önemi artar. Tersi bir durumda, yani tarafların arasında ilişkiler az olduğunda, her birimin organizasyonel performansı etkilemesi dışında birbirleri üzerinde bağlayıcılıkları olmadığı durumlarda çatışma ihtimali düşüktür. İki taraf arasındaki ilişkilerin niteliği bağımsızlık ve tam bağımsızlık arasında bir yeredir.²⁰⁸

Gruplar arasında üç farklı tür bağımlılık bulunur: Toplu bağımlılık, sıralı bağımlılık ve karşılıklı bağımlılık.²⁰⁹

Toplu bağımlılığın olduğu durumlarda tarafların birbirleriyle ilişkisi yoktur veya azdır. Her birim ayrı çalıştığından, gruplar arasında düzenli bir iletişim yoktur. Ayrı ayrı grupların toplu performansı, örgütün ne kadar başarılı olduğunu belirler. Yönetim koordinasyonu sağlamak için, idare merkezinde geliştirilen kural ve prosedürlerle bağlıdır. Örnek vermek gerekirse, bir bilgisayar firmasının bir bölgesinde faaliyet gösteren ofisi ve diğer bir bölgede faaliyet gösteren ofisi arasında toplu bağımlılık vardır; bir bölgede çalışan personelin diğer bölgede çalışan personelle etkileşime girmesine gerek yoktur. Benzer olarak, bir bankanın iki ayrı şubesinde bulunan personelin birbirleriyle hiçbir etkileşimi yoktur veya çalışanlar arasındaki etkileşim çok azdır. Bütün olarak örgütün başarılı olması ve gelişmesi için her bir grubun performansının yeterli olması açısından gruplar birbirine bağımlıdır, bunun ötesinde bir bağımlılık söz konusu değildir. Gruplar arasında bağımlılık düzeyinin az olması nedeniyle toplu bağımlılıkta çatışma çıkma ihtimali düşüktür.

²⁰⁶ Bumin, a.g.e., s.13

²⁰⁷ T. E. Stephenson, *The Causes of Management Conflict*, www.tcmb.gov.tr/kutuphane/TURKCE/indks.htm s.94

²⁰⁸ Uysal, a.g.e., s. 20

²⁰⁹ Gibson, Ivancevich, a.g.e., s.228

Sıralı bağımlılıkta ise bir grubun görevini tamamlaması için başka bir grubun görevini tamamlaması gereklidir. Görevler sıralı bir şekilde yerine getirilir. Örneğin, bir üretim işletmesinde ürünler boyanmadan önce monte edilmelidir. Boyama bölümü görevine başlamadan önce monte bölümü görevini tamamlamalıdır.

Sıralı bağımlılıkta bir tarafın diğer tarafa olan bağımlılığı, diğer tarafın kendisine olan bağımlılığından az veya çoktur. Bu durumda, tek yönlü bağımlılıktan söz edilebilir. Tek yönlü bağımlılık halinde, bağımlı olan taraf, bağımsız olan taraftan daha fazla işbirliğine ihtiyaç duyacak ve bağımsız tarafa baskı yapma yoluna gidecektir. Bağımsız taraf bağımlı tarafın ihtiyaçlarını karşılayamayınca, çatışma patlak verecektir.²¹⁰ Örneğin, üretim bölümünün görevini yerine getirmesindeki aksaklıklardan pazarlama bölümü etkilenir. Pazarlama bölümünün ürünün teslimat tarihi konusunda müşteriye verdiği sözü tutamaması müşteri kayıplarına neden olarak, pazarlamanın performansını düşürebilir. Bu nedenle, üretim ve pazarlama arasında çatışma yaşanması normaldir.

Görüldüğü üzere, bir grubun çıktısının diğer grubun girdisini oluşturduğu durumlarda çatışmanın çıkma olasılığı yüksektir. Sıralı bağımlılık çatışmalar için uygun bir zemin hazırlamaktadır. Sıralı bağımsızlığı koordine etmek için yönetimin etkili bir planlama yapması gereklidir.

Bağımlılık türlerinden sonuncusu karşılıklı bağımlılıktır. Karşılıklı bağımlılıkta her bir grubun çıktısı diğer gruplar için girdi olur, yani her grubun çıktısı birbirleri için girdi olur. Bu bağımlılık türünde her bir taraf da girdi sağlayıcısı durumundadır. Bir hastanenin ameliyat odasındaki anestezyen, hemşire, doktor ve teknikerlerin ilişkileri karşılıklı bağımlılık oluşturur. Diğer bir örnek de bir havalimanındaki, uçuş personelinin, kontrol kulesindekilerin, yer operatörlerinin ve destek personelinin birbirlerine olan bağımlılığıdır. Karşılıklı bağımlılığın bulunduğu hallerde çatışma çıkma ihtimali yüksektir. Bu bağımlılıkta çatışmaya karşı önlem olarak, etkin bir koordinasyon ve iletişim sağlanmalı, ortak kararlar alınmalıdır.

Bütün örgütlerde gruplar arasında toplu bağımlılık vardır. Örgütler karmaşıktıkça, sıralı ve karşılıklı bağımlılıklar da görülür. En karmaşık örgütler toplu, sıralı, karşılıklı olmak üzere bütün bağımlılık türlerini tecrübe ederler. Bu nedenle, örgüt karmaşıktıkça çatışma çıkma ihtimali de yükselir.

²¹⁰ Uysal, a.g.e. s.21

Şunu da belirtmek gerekir ki, görev bağımlılığı, diğer bir örgütsel çatışma kaynağı olan ve bir sonraki bölümde işlenecek olan görev belirsizliğine de katkıda bulunur.

1.3.2.5. Yetki ve sorumluluklardaki karışıklıklar

Örgütlerin, çeşitli amaçları yerine getirmek için kurulan insan toplulukları olduğunu belirtmiştik. Örgütler birden fazla insanın koordineli bir şekilde faaliyetlerde bulunması vasıtasıyla amaçlarına ulaşırlar. Örgütlerde büyük önem taşıyan beşeri unsur etkili ve verimli bir şekilde çalıştırılmalıdır. Örgütlerde verimli ve etkili bir çalışma için ise kimin ne işle meşgul olacağı titiz bir şekilde tesbit ve tayin edilmelidir. Birbirine benzer işler gruplandırılarak, kişilere görev ve sorumluluklar dağıtılmalıdır.²¹¹ Diğer bir önemli nokta da, görev ve sorumlulukların yerine getirilmesi için çalışanlar yetkilendirilmelidir. Yetki, mevkilere verilen, üstlere astlarının davranışlarına yön verebilme imkanı sağlayan, belirli konularda karar verme hakkı veren ve maddi kaynakları serbestçe kullanma hakkı veren bir güçtür.²¹² Örgütlerde işler ve mevkiler tanımlanmalı böylece görev, sorumluluk ve yetkiler açığa kavuşturulmalıdır.

Örgütlerde iyi belirlenmemiş yapı görev ve sorumluluklar çatışmalarına neden olur. Örgütlerde bazen çalışan bireylerin sorumluluk ve etki alanları açıkça belirlenmemiştir. Kimin hangi işle ilgili ne ölçüde ve kime karşı sorumlu olduğu konusunda belirsizlikler olabilir. Belirsizlik durumunda görev ve sorumluluklara dair alanlar karmaşıktır ve birbirlerinin içine girmiştir. Çalışanlar görev sınırlarının nerede başlayıp nerede bittiğini bilmezler.

Görev ve sorumluluklarda karmaşıklığın olduğu bir diğer durum da birkaç bölümün etki alanına giren ve bölümler arasında paylaşılabilen görevlerdir. Veya tersi bir durum olan hiçbir bölüm veya kişi tarafından sahip çıkılmayan ve yapılmak istenmeyen görevlerin varlığı da karışıklık yaratır. Bütün bu koşullar örgüt içinde çatışmaların çıkmasına meydan verir.²¹³

Görev ve sorumlulukların yeterince düzgün oluşturulmamasının bir diğer sonucu başarılı bir uygulamanın herkes tarafından sahip çıkılmaya çalışılması ve başarısız bir uygulamaya da hiç kimse tarafından sahip çıkılmamasıdır. Başarısızlık ve hata halinde

²¹¹ Eren, a.g.e, s.182

²¹² Şimşek, a.g.e., s. 172

²¹³ Uysal, a.g.e., s. 24

karşılıklı suçlamalar ve karşı tarafın sorumlu tutulması çatışmaların başlamasına neden olur.²¹⁴

Çatışmalara neden olabilecek bir başka karışıklık da bir çalışanın iki ayrı üste birden bağlı olmasıdır. Bu hem çalışanın iç çatışma yaşamasına, hem de bir kaç alanda faaliyet göstermesi nedeniyle dikkat dağılmasına ve beklenen verimin sağlanamamasına neden olur. Bazen de üstler kendi yetki alanındaki astlar yerine başka kişilerin yetki alanındaki astlara emir verirler.²¹⁵ Çalışanın bağlı bulunduğu üst bu durumdan memnun olmaz ve astına sahip çıkarsa diğer bölümdeki astla çatışma yaşar.

Yetki ve sorumlulukların tam olarak belirlenmemesi, yetki, sorumluluk ve görevler konusunda kaynak ve enerjilerin boşa harcanmasına neden olur. Biçimsel örgütlerde yetki ve sorumlulukların yazılı olarak, biçimsel olmayan örgütlerde sözel olarak belirlenmesi pek çok çatışmanın ortaya çıkmasını engelleyecektir.²¹⁶

1.3.2.6. Örgütsel iletişim

Örgütsel iletişimle kastedilen, işletmenin gerek kendi içinde, gerekse işletmenin görev çevresinde bulunan kişi, kurum ve işletmelerle yapmış olduğu bilgi alışverişidir.

Örgütlerde iletişim çeşitli şekillerde ortaya çıkabilir. Bir örgütte gelişen iletişimlerin çoğu biçimseldir, yani iletişimin yönü ve seyri önceden konmuş kurullarla tayin edilmiştir. Ancak bazen de, örgütlerde iletişimi hızlandırmak amacıyla veya gayriresmi grupların doğal sonucu olarak biçimsel olmayan iletişimlerde görülür. Örgütlerde gelişebilecek iletişimlerin bir başka ayrımı örgütün içindeki kişilerin konum ve mevkilerine göre yapılır. Dikey iletişim, hiyerarşik yapılaşmanın sonucu olarak üstler ve astlar arasındadır. Yatay iletişim ise hiyerarşinin aynı seviyesinde bulunan kişiler ve fonksiyonel bölümler arasında gerçekleşir. Bir de çapraz iletişim vardır ki bu iletişim matriks organizasyonlarda görülür. Çapraz iletişimde bir bölüm yöneticisinin kendi fonksiyonel alanı ile ilgili olarak diğer bölüm elemanlarıyla yürüttüğü bilgi alışverişidir.²¹⁷

Örgütlerde, kişiler ve bölümler arasındaki iletişim ve etkileşim süreçlerine dair bazı faktörler çatışmalara neden olur. Bu çalışmanın “Kişisel Özelliklerle İlgili Çatışma

²¹⁴ Baysal ve Tekarslan, a.g.e., s. 314

²¹⁵ Uysal, a.g.e., s. 24

²¹⁶ Baysal, Tekarslan, a.g.e., s.314

²¹⁷ Şimşek, a.g.e., ss.187-189

Kaynakları” bölümünde bahsedildiği üzere, mesajların bir kaynaktan alıcıya iletilmesi süreci olan iletişim, kişilerarası çatışmaların başlamasında önemli bir unsur olduğu gibi örgütlerde de kişiler ve gruplar arasında çatışma yaratabilen önemli bir unsurdur.

Örgütlerde çatışmalara neden olabilecek, iletişime ilişkin temel faktörlerden biri yetersiz bilgi alışverişidir. Örgütlerde bulunan kişiler ve gruplar arasındaki yetersiz iletişim sonucunda hatalı ve önyargılı davranışlar, rol çatışmaları ortaya çıkabilir. Yetersiz bilgi alışverişi sonucunda diğer tarafa eksik bilgi gider, eksik bilgi ise taraflar arası önyargılı davranışlara neden olur.

Örgüt amaçları doğrultusunda alt amaçlar verilen birey ve gruplardan her biri kendi amaçlarını gerçekleştirmek için çaba gösterirler. Amaçları doğrultusunda faaliyet gösteren her birimin kendilerine özgü koşulları, kısıtları ve öncelikleri vardır. Aralarında görev bağımlılığı nedeniyle etkileşim bulunan iki birim, kendi çalışma şartları konusunda diğer tarafı bilgilendirmediğinde, her iki taraf da kendi amaçları doğrultusunda hareket eder ve diğer tarafın kendisine uymasını bekler. Her iki taraf da etkileşim ve iletişim sürecinde diğer tarafın öncelik, koşul ve kısıtlarını gözardı eder. Bu durum tarafların arasında çatışma yaşanmasına neden olur.²¹⁸

İletişim sistemindeki eksiklikler doğru bilginin doğru kişiye ulaşmamasına neden olur. Örgütteki zayıf iletişim sisteminde dolayı yeterli miktarda bilginin yeterli miktarda kişiye ulaşmadığı görülür. Örneğin, yıllık izne çıkacak bir yönetici, astlarını yokluğunda hangi görevleri kimin yapacağı konusunda bilgilendirmemişse, astlar birbirleri ile anlaşmazlığa düşebilir.²¹⁹

Taraflar arasındaki iletişimi engelleyen faktörlerin artması da çatışmalara neden olacaktır. Tarafların iletişim halinde bulunmasına engel olabilecek faktörler zamansal ve mekansal olabilir. Taraflar birbirlerinden zaman ve mekan bakımından ayrılırlarsa yanlış anlamalar dolayısıyla çatışmalar ortaya çıkabilir.

Taraflar arasında iletişimin engellenmesinin bir sonucu da gruplaşmalardır. Aynı bölümde, çalışıp benzer işleri yapan, ancak işleri arasında küçük farklılıklar bulunan alt gruplar, aynı üst amaçlara rağmen iletişim eksikliklerinden dolayı kutuplaşmalara

²¹⁸ Baysal, Tekarslan, a.g.e., s. 310

²¹⁹ Robert P. Vecchio (1995). *Organizational Behaviour*, 3. Baskı. Florida USA: Harcourt Brace & Company, s. 470

gidebilirler. Bölüm içindeki kutuplaşmalar düşmanca duyguları besleyerek çatışmalara neden olur.²²⁰

Zayıf ve eksik iletişimin çatışma potansiyeli taşımasının yanında, çok fazla iletişim de çatışmalara ortam hazırlar. Karmaşık örgütlerde bölümlerin birbirleriyle ilgili ayrıntılı bilgiye sahip olmaları durumunda daha çok çatışma yaşadıkları görülmüştür.²²¹

1.3.2.7. Yönetim tarzındaki farklılıklar

Örgütlerde yönetim olmaksızın belirlenen amaçlara ulaşmak imkansızdır. Yönetimi, beşeri unsur olan insanı belirlenmiş amaçlara doğru yönlendirmek, çalışanlar arasında işbirliği, işbölümü ve koordinasyonu sağlamak olarak tanımlayabiliriz.²²² Yönetim örgütsel faaliyetlerin bir düzen eşliğinde, yerine getirilmesini sağlamaktır.

Örgütlerde yönetim görevini üstlenen çalışanlar ise yönetici olarak adlandırılır. Yönetici örgütün amaçları doğrultusunda işgörenlerin çabalarını yönlendiren kişidir. Yönetici başkaları vasıtasıyla iş gören ve başarıya ulaşmaya çalışan kimsedir. Yöneticiler başkalarına iş gördüren kimselerdir. Örgütlerde bir kesim işleri yaptırır ki bunlar yönetici olarak adlandırılırlar, bir kesim ise işgörür ki bunlar yönetilenlerdir. Örgütlerde iş görenlere genel olarak ast, iş gördüren yöneticilere ise genel olarak üst denir. Ast ve üst ilişkileri yönetim sürecinin önemli bir unsurudur.²²³

Her yöneticinin yönetim işlevini yerine getirirken kullandığı araç ve tarzlar ile diğer çalışanlar arasındaki ilişkileri farklılık arz eder. Buna göre yönetim biçimleri dörtlü bir ayrıma tabi tutulabilir. Yetkeci yönetim astların yetersiz olduğunu öngörür, işgörenle ilişkiden çok, işle ilgili konulara ve işin başarılmasına önem verir. Koruyucu yönetim çalışana işten daha fazla değer veren bir yönetimdir. İş doyumuna ve astlarla ilişkilere çok fazla önem verir. Destekçi yönetim, işgörelere ve işin başarılmasına dengeli olarak önem verir. Destekçi yönetim işgörenlerin işlerinde başarılı olmaları için onlara ortam hazırlar. Birlikçi yönetim ise demokratik bir ortama ve takım çalışmasına önem verir.²²⁴

²²⁰ Güney, a.g.e., s. 94

²²¹ Bumin, a.g.e., s. 18

²²² Eren, a.g.e., s. 3

²²³ Şimşek, a.g.e., s. 9

²²⁴ İbrahim Ethem Başaran, *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Ankara: Aydan Web Tesisleri, 1998, s. 67

Her yöneticinin kendisine özgü ve diğerlerinden farklı bir yönetim tarzı vardır. Yönetim süreçlerinden her birinde her yöneticinin izlediği farklı yollar vardır. Her yöneticinin öncelikleri farklı olabilir. Yöneticilik tarzları arasındaki bu farklılıklar örgütlerde çatışmalara neden olur. Yöneticinin tarzının örgütün genel plan ve politikalarına ters düşmesi durumunda çatışmalar yaşanabilir. Ayrıca değişik birim yöneticilerinin kendilerini ilgilendiren ortak hususlara kendi bakış açılarından bakıp, kendi yol ve yönteminin izlenmesi konusunda ısrar etmesi birim yöneticileri arasında çatışmalara neden olur.²²⁵

Çatışmaya yol açabilecek bir başka durum da yönetim biçiminin astlar tarafından benimsenmemesidir.²²⁶ Üstün uyguladığı yönetim biçimi ile astın beklediği ve olması gerektiğini düşündüğü yönetim biçimi arasında fark varsa ast ve üst arasında çatışmaların yaşanması kaçınılmaz olur.

Örgütte çalışan astların bazıları verilen kararlara katılımı yani demokratik liderliği istemektedirler, bazıları da her talimatın üstten geldiği otoriter liderliği arzu etmektedir. Örneğin bağımsızlığa, kararlara katılmaya ve kendini geliştirmeye önem veren bir astı otoriter bir yönetim tarzıyla idare etmek ast ve üst arasında çatışmalara neden olacaktır. Veya tersi bir durumda emir almaya ve hükmedilmeye alışan bir astı, insiyatif kullanmaya zorlamak çatışmalara neden olacaktır.²²⁷

1.3.2.8. Statü

Statü bir bireyin sosyal sistem içerisindeki sınıflaşma ve hiyerarjideki kapladığı alan ve konum olarak tanımlanabilir. Statü sosyal sistem içindeki diğer birimlerin affettikleri değerleri de içine alan bir kavramdır. Statüyü belirleyen bir takım faktörler vardır. Bu faktörlerin bir kısmı kişinin kendi özellikleri ile ilgili iken, bir kısımda sosyo-ekonomik çevre şartları ile ilgilidir. Bu faktörlerden kişinin yetenekleri, eğitim seviyesi, yaşı, işyerinde yaptığı iş veya işyerindeki mevki olarak sıralanabilir.

Statüleri birbirinden ayırmaya ve farklılaştırmaya yarayan unsurlara statü sembolleri denir. Statü sembolleri statülerin birbirlerine göre önem sırasını belirleyen en görünür ve somut sembollerdir. Özellikle çalışma hayatında statü sembollerine bolca

²²⁵ Eren, a.g.e. s. 550

²²⁶ Uysal, a.g.e. s. 25

²²⁷ Bayrak, a.g.e., s. 35

rastlama imkanı vardır. Örneğin makam arabaları, lojmanlar, giyilen kıyafet, çalışılan masa hep birer statü sembolüdürler.²²⁸

Örgütlerde birer sosyal sistemlerdir, örgütlerde bulunan birey ve grupların da statüleri vardır. Örgütlerde genelde statüleri mevkiler belirler. Örgütlerde statü mevkiin belirlediği hak ve görevler olarak görülebilir. Örgütlerde statü hak ve görevlerin kademeleşmesini ifade ettiği gibi, bireylerin ve grupların birbirlerini değerlendirmelerini ve sahip oldukları hükümleri de ifade eder. Örgütlerde genellikle sahip olunan yetkiye paralel olarak statülerin de arttığı görülür.²²⁹

Örgütlerde sahip olunan statüyü belirleyen bir diğer etmen de örgüt içindeki fonksiyonlaşmadan gelir. Kişilerin veya örgütün içinde yerine getirilen işler ölçüsünde ve bu işlerin organizasyonun verimliliğine ve etkinliğine yaptığı katkı ölçüsünde statüler yükselir.

Örgütler birçok statü standartlarının bulunduğu sosyal sistemlerdir. Örgütlerde statü farklılıkları ve statü ile ilgili algılamalar çatışmalara yol açar. Statü durumlarının örgütsel çatışmanın kaynağı olabileceğini gösteren bir çok örnek vardır.

Çalışanların kendilerini bulunduğu pozisyondan daha yüksek ve önemli bir pozisyonda bulunabilecek kapasitede görmesi farklı bir ifade ile çalışanın bulunduğu statü ile olması gerektiğini düşündüğü statü arasında fark olması çatışmalara neden olur. Çalışanın bulunduğu statü ile kendi maaş, eğitim, yaş gibi statü boyutları arasında uyumsuzluk hissetmesi çatışma için bir ortam hazırlar.²³⁰ Çalışanın ödül, çalışma koşulları, maaş, statü sembollerine ilişkin algılamaları çalışanın yaşadığı çatışmalarda önemlidir. Kişi veya bölüm kendisinin örgütsel olanaklardan yararlanma şeklinin hakettiğinden az olduğunu düşünürse hem kendi içinde gerginlik yaşayacak hem de örgütsel olanakların dağıtımını sağlayan yöneticilerle ve olanaklardan hakettiğinden fazla yararlandığını düşündüğü iş arkadaşlarıyla çatışma yaşayacaktır.²³¹

Örgütlerde bulunan bazı kişi ve gruplar kendi statülerini, diğerlerininkinden daha yüksek ve prestijli görebilirler. Veya farklı şekilde örgütlerde bazı kişi veya gruplar, yönetim uygulamalarından kaynaklanan nedenlerle, diğerleri tarafından daha prestijli ve statü sahibi olarak görülebilirler. Örneğin, örgütün içinde bulunan bilgisayar uzmanları,

²²⁸ Eroğlu, a.g.e., s. 78-79

²²⁹ Eren, a.g.e., s. 382

²³⁰ Uysal, a.g.e., s. 22

²³¹ Bumin, a.g.e., s. 17

kendilerine özel ihtisas alanları nedeniyle kendi konumlarını diğerlerinden üstün olarak görebilirler. Bu görüş açısı, bilgisayar uzmanlarının, diğer bölümlerde görev alan ve bilgisayar uzmanlarının statülerinin yüksekliğini kabul etmeyen çalışanlarla çatışmaya düşmesine neden olabilir.²³² Bir bölümün yönetsel uygulamalar nedeniyle daha yüksek statüde görülmesi de bölümler arasında çatışmalara neden olur. Örneğin satışa yönelik işletmelerde, pazarlama bölümü üretim bölümüne göre daha önemlidir. Pazarlama ve diğer bölümlerin biçimsel olarak statü ve güçlerinin eşit olmasına rağmen, uygulamada pazarlama bölümünün biçimsel olmayan statü ve güç kazandığı görülür. Bu durum pazarlama ve diğer bölümler arasında çatışmalara ortam hazırlar.²³³

Statü ile ilgili diğer faktör de düşük statüdeki çalışanların yüksek statüdeki çalışanları işin görülmesinin gereği olarak yönlendirmeye çalışması durumunda çatışmalara meydan vermesidir. Nitekim restoranlarda düşük statülü garsonların yüksek statüdeki aşçılara emir vermesinin çatışmalara neden olduğu gözlenmiştir.²³⁴

Çalışma ortamında statü farklılıklarının yol açtığı bir başka çatışma da kıdemli çalışanlar ve yaşça küçük çalışanlar arasında görülür. Bazı durumlarda kıdemce ve yaşça üstün olan çalışanlar, kendilerinden yaşça ve deneyimsiz birinin emri altında çalışmak zorunda kalabilirler. Kendinden yaşça ve kıdemce düşük durumda bulunan çalışandan emir almayı, yeri geldiğinde uyarı almayı hazmedemeyen birey üstüne karşı düşmanca hisler besleyebilir.²³⁵

1.3.2.9. Ödüllendirme ve teşvik sistemleri

Yöneticiler, çalışanların örgüt amaçlarına hizmet eden faaliyetlerde başarılı olması sağlamak amacıyla bazı özendirici araçlar kullanırlar. Özendirici araçlar bir yandan astları tatmin ederken bir yandan da örgüt amaçlarına hizmet edecek faaliyetleri hızlandırmış olur. Özendirme amaçları parça başı ücret veya prim gibi maddi olabileceği gibi, terfi olanakları ve statü gibi manevi olabilir. Örgütlerde teşvik araçlarından hangilerinin ne ölçüde kullanıldığını ve hangi şartlarda kullanıldığına dair ödüllendirme sistemleri oluşmuştur ve örgütlerde var olan ödüllendirme sistemleri çatışmaların çıkmasına neden olur.

²³² Koçel, a.g.e., s. 495

²³³ Uysal, a.g.e., s. 22

²³⁴ Güney, a.g.e., s. 93

²³⁵ Baysal, Tekarslan, a.g.e., s. 316

Örgütlerde çatışmalara kaynak olarak gösterilebilecek unsurlardan biri olan ödüllendirme sistemleri çalışanın faaliyetlerinde gösterdiği başarı ve performansını değerlendirmek üzere kurulmuşlardır. Örgütlerde ödül ve teşvik unsurlarının belli bir kitleye verilebilecek olması, çalışanları çekişme, mücadele ve rekabet ortamına iter. Çalışanlar birbirleriyle işbirliği içinde faaliyetlerini yerine getirmek yerine, birbirlerinin başarılı olmalarını engelleyerek çatışma ortamına sürüklenirler. Eğer ödüllendirme sistemlerinde adil olmayan bir değerlendirme veya değerlendirme hataları sezilirse çalışanların birbirlerine olan düşmanca tutumları artar. Değerlendirmede görülen hileler ve çekememezlikler işbirliğini azaltır.²³⁶

Ödüllendirme sistemleri, bireylerarası olduğu kadar gruplararası düzeydeki çatışmalara da kaynak teşkil eder. Örgütlerde ortak amaçlara ulaşmak için faaliyet gösteren birey veya grupların ortak amaçları gözardı edilip, sadece belli birimlerin sağladıkları başarı için ödüllendirilmesi çatışma potansiyelini artırır. Örneğin müşteri memnuniyetini ödüllendirme için baz alan bir işletme, sadece pazarlama biriminin başarılarını ödüllendirip, operasyon bölümünün müşteri memnuniyeti konusundaki çabalarını gözardı ederse, iki birim sık sık çatışabilir.²³⁷

Örgütlerde ödüllendirme sistemleri ender olarak birbirine uyumlu olacak şekilde tasarlanır. Örgütlerde bir bölüm belirli bir davranışı için ödüllendirilirken, ödüllendirilen davranış, bölümün bağımlı olduğu diğer bölümlerin amaçları ile çatışma halinde olabilir. Örneğin, üretim bölümü minimum maliyetle, hızlı şekilde üretim yapması için teşvik edilir. Öte yandan kalite denetim birimi ise, üretim hatalarının ve defolu ürünlerin asgari düzeyde tutulması için özendirilir. Üretim bölümünün amacı üretim sürecini hızlandırmaktır ve hızlandırdığı ölçüde ödüllendirilecektir. Kalite denetim biriminin işi ise yavaş ve dikkatli bir şekilde üretime müdahale ederek ilerler. Kalite denetim birimi görevini ancak bu şekilde tam olarak yerine getirebilir. Görüldüğü üzere, her iki bölümde çatışan davranışları için ödüllendirilir.²³⁸

Ödüllendirme sistemlerinden kaynaklanan çatışmalar işletme için kritik önem taşır. Ödüllendirme sistemlerinden kaynaklanan çatışmalar iyi yönetilmediği takdirde,

²³⁶ Güney, a.g.e., s. 95

²³⁷ Taştan, a.g.e., s. 6

²³⁸ Bumin, a.g.e., s. 15

örgüt için gerekli olan işbirliği ortamını bozarlar. Bu nedenle, örgütün verimi ve etkinliğine negatif etkileri olabilir.

1.3.2.10 Değişim ve belirsizlik

Değişim bir şeyi herhangi bir düzeyden başka bir düzeye getirmektir. Değişen şey maddi unsurlar olabilir, kişiler olabilir veya kurumlar olabilir. Örgütsel değişimde örgütün yapısını, personeli, teknolojiyi, faaliyetleri mevcut bir konumdan farklı bir konuma taşımak anlamına gelir.²³⁹

Faaliyet içinde buldukları dış çevreye ayak uydurabilmek için örgütler değişmek zorundadır. Değişim kişisel ve örgütsel yaşamın önemli konularından biridir. Günümüzde artan küreselleşme ve bilgi çağının da etkisiyle herşey çok hızlı bir biçimde değişmektedir. Bu hızlı değişimi yakalamak için de örgütler sürekli olarak değişmelidir. Dış çevre unsurlarından bazıları örgütler için fırsatlar sunmakta, bazıları da örgüt için tehditler oluşturmaktadır. Örgütler yok olup gitmemek ve rekabetçi bir yapıya bürünmek için fırsatlardan yararlanacak ve tehditlerden korunacak şekilde değişmelidirler. Günümüzde örgütlerin değişmeleri yönünde gereklilikten çok örgütlerin yeterli ölçüde değişip değişmedikleri tartışılmaktadır.²⁴⁰

Hızla değişen dış çevre örgütler açısından bazı belirsizlikler içermektedir. Örgütler bu belirsizliklerden doğabilecek tehlikeler açısından önlemlerini almalıdır. Örgütte yaşanan değişim ve değişimin getirdiği belirsizlik çatışmaların kaynağı olabilir. Değişim ve belirsizliğin getirdiği karmaşıklık arttıkça çatışma olasılığı da yükselir.

Örgütlerde yöneticiler planlama fonksiyonu gereği, bir takım hedef ve amaçlar oluşturup, bu hedef ve amaçları bölümlere ve çalışanlara dağıtırlar. Değişim ve belirsizlik stratejik amaç ve hedeflerin oluşmasını zorlaştırır, veya var olan stratejik hedeflerde sık sık değişikliğe gidilmesine neden olur. Stratejik hedef değişikliği işgörenlerin aktivite ve faaliyetlerinde değişikliği ve teknolojiye, iş yapma usullerinde değişikliği gerektirir. Değişimin getirdiği yenilikler değişik nedenlerden dolayı, örgüt çalışanlarınca hoş karşılanmayabilir. İş yapma usullerinin terk edilmek istenmemesi, eskiyi koruma isteği, teknolojik işsizlik korkusu, bilgi yetersizliği, dar görüşlülük gibi çeşitli nedenlerden dolayı çalışanlar yöneticilerin öngördüğü değişikliklere direnç gösterebilirler. Değişime

²³⁹ Şimşek, Akgeçici, Çelik, a.g.e., s. 295

²⁴⁰ Şimşek, Akgeçici, Çelik, a.g.e., ss. 296-301

direnç çalışanlarda kaygı ve gerilim oluşturabilir, çalışanın değişim uygulayıcıları ile çatışmaya düşmesine neden olabilir.²⁴¹

Benzer bir şekilde, bazı eski yöneticiler, değişimin getirdiği yeni bilgilere karşı esnek olmayabilirler. Değişime esnek olmayan yöneticilerin, yeni uygulamaları yürüğe sokamamalarından dolayı çatışmalar çıkabilir.²⁴²

Örgütlerde değişim gereksinimleri çerçevesinde oluşan yeniden yapılanma ve reorganizasyon çalışmaları sonucunda, kişilerin farklı roller oynamaları gerekebilir. Bu gereklilik kişilerde rol çatışmalarına neden olabilir. Aynı durum bir üst mevkiye yükselen çalışanlar ve yöneticiler için de geçerlidir. Yöneticilik aşaması çalışanların bilgi, davranış, tutum ve yaklaşımlarında bazı değişiklikleri zorunlu kılar. Böyle bir geçişte başarılı olamayan yöneticilerin rol çatışması yaşaması doğaldır.²⁴³

1.4. Örgütsel Çatışma Türleri

Örgütlerde görülen çatışmalar çok çeşitlidir. Bu bölümde örgütlerde görülen çatışma türlerinden en sık rastlanılan türde olanları konu edilecektir. Örgütlerde ortaya çıkan çatışma türleri ile ilgili çeşitli sınıflamalar yaparak, birbirinden ayırmak konunun daha iyi anlaşılması açısından yararlı olacaktır.

Örgütlerdeki çatışmaları; çatışmaya taraf olanların niteliklerine, örgüt içindeki yerine, ortaya çıkış şekillerine ve niteliğine göre sınıflandırmak mümkündür.

1.4.1. Tarafları açısından çatışmalar

Tarafları açısından yapılan ayırım çatışmaya muhatap olan birimin niteliğine göre yapılır. Çatışma tek bir tarafın varlığı ile yaşanabileceği gibi, çatışmada iki veya daha fazla birim taraf olabilir. Çatışmaya taraf olan birimler kişiler, gruplar veya örgütler olabilir. Tarafları açısından çatışmaları aşağıdaki şekillerde ifade etmek mümkündür:

²⁴¹ Uysal, a.g.e., s.23

²⁴² Eren, a.g.e., s. 451-452

²⁴³ Koçel, a.g.e., s. 496

1.4.1.1. Birey içi çatışmalar

Örgütlerdeki bireyler kendi içinde çatışmalar yaşayabilirler. Bu tür çatışmalar psikoloji bilimini ilgilendiren türde çatışmalar olup kişiyi kızgınlığa ve rahatsızlığa sevk eden çatışmalardır. Kişisel çatışmada, işgöreni çatışmaya düşüren, işgörenle çatışan başka bir kişinin varlığı söz konusu değildir.

Bu tarz bireysel çatışmalar, kişinin ne yapacağından emin olmadığı durumlarda, çelişkili taleplerle karşı karşıya kaldığında, yapabileceğinden fazlasının kendisinden istendiği durumlarda ortaya çıkan çatışmalardır.²⁴⁴

Bireysel çatışmaların temelinde insan ihtiyaçları vardır. Bireylerin hissettikleri ihtiyaçların güdülere, güdülerin de amaca yönelik davranışlara yol açtığı güdülenme sürecinde, bireylerin kendilerine yönelik beklentileri her zaman yerine getiremedikleri gözlenebilir. Bireylerden, çevresinde bulunan diğer grup ve bireylerin beklentileri olmakla birlikte, bireylerin kendi içlerinde birden fazla rekabetçi güdüler amaçlar ve roller vardır, istenilen amaçlarla ilgili olumlu ve olumsuz özellikler bulunacaktır.

Bireyin çevresindekilerin beklentileriyle bireysel beklentilerin uyumsuzluğu, bireyin kendi amaç, güdü, rol ve gereksinimleri ile ilgili çelişkileri bireyin gerilim ve çatışma yaşamasına neden olacaktır. Bireyin kendi içinde yaşadığı bu gerilim ve çatışmalar, bireyin örgütsel çevresiyle ilişkilerini olumsuz yönde etkileyerek, bireylerarası çatışmalara da yol açabilecektir.²⁴⁵ Bireysel düzeyli çatışmalar kişinin amaçlarından kaynaklanabileceği gibi, bilişsel çelişkiden ve kişinin toplumda üstlendiği rollerden de kaynaklanabilir.

Bireysel düzeydeki çatışmaların bir kısmı iki veya ikiden fazla güdünün bireyi aynı anda etkilediğinde ortaya çıkar, bu tarz çatışmalar, güdülerin türüne ve şiddetine göre değişiklik gösterir. Kişi güdülerin etkisiyle amaca yönelik davranışta bulunacaktır ancak seçim zorluğu yaşar. Karar verme mekanizmasında kısa bir süre karışıklığa yol açan bu durumda kişi gerginleşmeye başlar ve bir çatışma içine girer.²⁴⁶

Amaç çatışması olarak da adlandırılabilir bu tarz çatışmada olumlu veya olumsuz nitelikte olabilecek iki veya daha fazla amaç birbiriyle rekabet halinde bulunur.

²⁴⁴ Şimşek, Akgemci ve Çelik, a.g.e., s. 245

²⁴⁵ Baysal ve Tekarslan, a.g.e., s. 292

²⁴⁶ Cüceloğlu, a.g.e., s. 282

Amaç çatışmasında bir amaca ulaşma diğer alternatif amaca ulaşma olasılığını dışarıda bırakır. Amaç çatışmaları üç türde görülen çatışmalardır.²⁴⁷

Yaklaşma-yaklaşma Çatışması: Bu tür çatışma bireyin iki veya daha fazla olumlu seçenek arasından birini seçmek zorunda olduğunda söz konusu olur. İki olumlu amaç arasında seçim yapmak, özellikle amaçlar eşit değer ve öneme sahipse, güç ve zaman alıcı olur. Bu tür çatışmalar kişiyi endişe ve kaygıya soksa da diğer çatışma türlerine göre daha kolay ve çabuk çözümlenir ve sonuçları da genellikle rahatsız edici olmazlar.²⁴⁸

Örneğin iş arayan üniversite mezunu bir gencin iki tane iyi iş teklifinden birini seçmesi durumunda, birey yaklaşma – yaklaşma çatışması yaşayacaktır. Birey ya gelecek güvencesi olan kamu sektöründe yer alan bir işte çalışacaktır, ya da yüksek ücret alabileceği özel sektörde çalışacaktır. İki astından herhangi birisini terfi için seçmek zorunda olan ve her ikisinin de pozisyon için eşit yeterlilikte olduğunu düşünen bir yöneticinin de bu tarz çatışmayı yaşamaması muhtemeldir.²⁴⁹

Kaçınma-kaçınma çatışması: Kişinin olumsuz sonuç doğurması ihtimali olan iki veya daha fazla durumdan birini seçmek zorunda kalmasıdır. İki olumsuz amaç karşısında bulunan kişi, bunlardan hiçbirini seçmeyip durumu terketme şansına sahip ise kaçınma – kaçınma çatışması kolayca çözülmüş olur. Ancak genelde bireylerin böyle bir imkanı bulunmaz. Örgütsel yaşamda, çalışanların pek çoğu için bulunulan durumun terk edilmesi engelleyici nitelik taşır. Bu tür durumlarda en az kötü olan seçeneğin seçilmesi akıllıca olur.²⁵⁰ Örneğin, işsizliğin yaygın olduğu bir dönemde işsiz kalmak korkusuyla sevmediği bir işte çalışmak zorunda kalan kişinin durumu bu tarz çatışmaya örnek olarak verilebilir. Bu tarz durumlarda her iki alternatif de mutsuzluk vericidir.

Yaklaşma-kaçınma Çatışması: Kişinin seçeneği hem olumlu hem de olumsuz özelliklere sahip olursa kişi bu tür çatışmanın etkisi altında kalır. Bu tür durumlarda kişi hem amaca ulaşmak hem de amaçtan uzaklaşmak isteğinde bulunabilir. “ Ne yardım, ne de serden” öz deyişi bu tarz çatışmayı iyi anlatır. Yaklaşma – kaçınma çatışması yönetici durumunda ve karar verici pozisyonlarda bulunanların çok sık karşı karşıya geldiği bir durumdur.²⁵¹

²⁴⁷ Baysal, Tekarslan, a.g.e., s. 295

²⁴⁸ Aslan, a.g.e., s.205

²⁴⁹ Rahim, a.g.e., s. 58

²⁵⁰ Baysal ve Tekarslan, a.g.e., s. 296

²⁵¹ Aslan, a.g.e., s. 206

Ailesi İstanbul'da yaşayan ve İstanbul'da bir iş bulmak isteyen üniversite mezunu bir gencin İzmir'de bir iş bulmasında yaşadığı çatışma yaklaşma – kaçınma çatışmasına örnek olarak verilebilir. Diğer bir örnek de, kötü çalışma şartlarında, iyi maddi imkanların sunulması sonucu kabul edilen bir iş teklifi olabilir.²⁵²

Bireysel düzeyde yaşanan çatışmaların bir kısmı da kişinin toplum içinde sahip olduğu rollerden kaynaklanır.

Fertler sosyal gruplara ve ilişkiler sistemine dahil olma gereği toplumda bulunan davranış düzlemleri ile ilişki halindedir. Belirli kurallara sahip davranış düzlemleri içinde yaşayan bireyler, içerisinde bulunduğu her bir davranış düzlemi bünyesinde bir yer işgal ederler. Kişinin davranış düzlemi içinde işgal ettiği mevkiye statü denir. Statü kişinin davranış düzlemiyle olan ilişkisinden doğar ve haklar ve yükümlülükler toplamı olarak ifade edilebilir. Birey çeşitli sosyal gruplar bünyesinde çeşitli statülere sahiptirler. Örneğin, okulda öğretmen olarak bulunan bir kişinin evindeki sahip olduğu statü babalık olabilir.²⁵³

Statü, davranış düzlemi içindeki haklar, yükümlülükler, yetki ve sorumluluklar alanıdır, roller ise bu alanların bizzat kullanılması olarak ifade edilebilir. Statünün belirlediği alanlar dahilinde rollerin ifa edilmesi beklenir. Rollerle ilgili çok fazla tanımlama mevcuttur, bunlardan en yaygın olanı ise; rol belirli bir pozisyonu veya statüyü dolduran kişiden beklenen, bulunulan mevkiye özgü eylem davranış ve tutumlardır. Roller belirli kurallar ihtiva ettiğinden sosyal grupların işleyişini bir düzene sokarlar.

Toplumda üç tip rol vardır. Bunlar; temel roller, genel roller ve bağımsız rollerdir. Temel roller yaş, cinsiyet gibi biyolojik esaslara dayanırlar. Genel roller davranış düzlemine göre değişir, mesleki roller örnek olarak verilebilir. Bağımsız roller ise tamamen bireyin istek ve ihtiyaçları doğrultusunda gerçekleştirilen rollerdir.²⁵⁴

Her bir örgütü davranış düzlemi olarak tanımlayabiliriz. Örgüt davranış düzlemi içerisinde çok sayıda statü ve bu statülere bağlı olarak da çok sayıda rol davranışı vardır. Örgütlerde, kişilerin sahip olduğu roller hem bireyin kendi içinde çatışma yaşamasına hem de bireyin diğer çalışanlarla çatışma yaşamasına neden olur.

²⁵² Erdoğan, a.g.e. , s. 153

²⁵³ Eroğlu, a.g.e., s. 71-81

²⁵⁴ Şimşek, Akgemci, Çelik, a.g.e., s. 21

Rol çok boyutlu bir kavramdır. Rolü gerçekleştirene yönelik oluşabilecek rol beklentileri çok çeşitli olabilir. Bireyin ait olduğu örgütteki görevinin beklentisi olabilir, bireyin içinde bulunduğu grubun beklentisi olabilir, rol gerçekleştircisinin yerine getirilecek role ait kendi beklentileri olabilir. Ayrıca, bireyin sahip olduğu birden fazla rol vardır ve her bir rolün de farklı beklentileri vardır. Bazen bahsi geçen farklı beklentiler birbirleriyle uyumsuz ve birbirlerine ters düşer, işte böyle bir durumda bireyin karar verme mekanizmasında bir takım aksaklıklar görülür bunun sonucunda birey iç çatışmaya düşer. Bu durum rol çatışması olarak adlandırılır.²⁵⁵

Rol çatışmaları değişik şartlarda ve durumlarda ortaya çıkmaktadır. Yaygın olarak görülen rol çatışmaları şu şekildedir:²⁵⁶

Rol göndericisinin kendi içinde çatışması: Bu çatışma türü rol göndericisinin, rol gerçekleştircisinden birbiriyle çelişen ve tutarsız rolleri yerine getirmesini beklediğinde ortaya çıkar. Bu çatışma türünün doğmasına sebep olan rol göndericisinin birbiriyle çelişen talepleridir. Örneğin rol göndericisinin, kuralların uygulanmasını sağlayan kişi olduğu bir ortamda, rolü gerçekleştirenden kuralları ihlal etmeden yapılabilmesi imkansız bir şey istemesi rol gerçekleştircisinin çatışmaya düşmesine neden olacaktır.

Rol göndericilerinin arasındaki çatışma: Bireyin çevresinde çoğu zaman birden fazla rol göndericisi bulunur. Birden fazla rol göndericisinin, birbiriyle çelişen beklentileri olabilir. Bir rol göndericisinden gelen baskı ve beklentiler diğer rol göndericisinden gelen beklentilere uymayabilir. Özellikle matriks örgütlerde bu durumdan kaynaklanan çatışmalara çok sık rastlanır. Matriks yapıda bir ast aynı anda farklı iki üste bağlı olabilir ve iki ayrı üstün beklentileri birbirleriyle çelişebilir.

Rollerarası çatışma: Bireyin toplumda farklı davranış düzlemlerinden kaynaklanan farklı rolleri vardır. Kişinin birbiriyle çelişen farklı rolleri aynı anda üstlenmesinin sonucu olarak çatışma yaşayabilir. Örneğin, bir şirket başkanından rolü gereği ve şirketin imajını iyileştirmek için sosyal organizasyonlara sık sık katılması beklenir. Bu durum şahsın, ideal bir partner olmasını gerektiren ve çocukları ile zaman geçirmesini gerektiren ebeveyn rolü ile çatışmaya düşmesine neden olur.

Kişi – rol çatışması: Bir rolü üstlenmesi gereken kişi ile rol arasında çatışma yaşanabilir. Rolü gerçekleştirenin değer, beceri, yetenek, ihtiyaç ve ilgisinin rolün

²⁵⁵ Baysal, Tekaslan, a.g.e., s. 298

²⁵⁶ Rahim, a.g.e., s. 59-60

gerekleri ile uyuşmaması durumunda çatışma ortaya çıkar. Mesleğinde, yetenekleri ve ilgi alanına uymayan bir rolü üstlenmek zorunda olan kişi ve rolü arasında çatışma yaşanır. Masa başında çalışmayı seven, insanlarla iletişimden zevk almayan bir çalışanın pazarlama içeren bir işte müşteri ziyaretine gitmek durumunda kalması çatışma yaşamasına neden olur.

Aşırı Rol Yükleme: Aşırı rol yüklemesi rolle ilgili beklenti ve taleplerin kişinin kapasitesini aşması ve kişinin rolün gereklerini karşılayamaması durumunda ortaya çıkar. Bu durumda rol gerçekleştiren, kendisine yönelik beklenti ve talepleri zamanında ve niteliksel olarak gerçekleştiremeyeceğine inanır. Aşırı rol yüklemesi yaşayan birey öncelikler konusunda kendi içinde çatışma yaşayacaktır. Birey fazla miktarda rolü yerine getirmek için kapasitesini ve yeteneklerini zorlama yoluna gidecek bunun sonucunda da sağlığını yıpratacaktır.

Aşırı rol yüklemesi niceliksel ve niteliksel olarak ikiye ayrılır. Niceliksel rol yüklemesinde, rol gerçekleştiricisine, belirli bir zaman periyodunda, yapabileceğinden daha fazla iş yüklenmesi durumunda görülür. Niteliksel rol yüklemesi de rolü gerçekleştiricisinin rolü yerine getirebilmesi için yeterli miktarda yetenek ve bilgiye sahip olmadığı durumlarda görülür.

Rol aşırı yüklemesi örgütlerde sık rastlanan bir durumdur. Özellikle devamlı bir zaman baskısı altında çalışan yöneticiler bu durumla sık karşılaşılır. Bu durumlarda yöneticiler öncelik belirlerler ve diğerlerinden daha önemli olarak düşündükleri rolleri yerine getirirler. Yöneticilerin çoğu bu probleme fazla mesai yaparak çözüm bulurlar.

Eğer çalışan tam kapasitede çalışarak, pozisyonundan talep edilen beklentileri tamamen karşılamıyorsa çatışma yaşar. Ancak şu da bir gerçektir ki, çalışanın beklentileri, taahhütleri ve yetenekleri rolün gerekliliklerini aşıyorsa çalışan işini fırsat verici ve tatmin edici bulmayacaktır, çalışan işinden dolayı memnuniyetsizlik yaşayacaktır.

Rol belirsizliği de kişi içi ve kişilerarası çatışmaya neden olabilecek başka bir faktördür. Rol belirsizliği, sözkonusu rol için yapılan tanımlama ve beklentilerin tasvir edilmesindeki eksiklikten kaynaklanır. Bir organizasyon üyesi sahip olduğu role dair beklentileri, bu rolü başarmak için gerekli olan araçları, bu rolü başardığında elde edeceği sonuçları bilmek ister. Rol bulanıklığı bu konularda bilginin olmamasından,

veya bilginin bulunup yeterli bir şekilde iletişimin sağlanamamasından kaynaklanır ve çatışmalara neden olur.²⁵⁷

Bireysel düzeydeki çatışmaların bir kısmı ise kişilerin zihinlerindeki bilişsel yapılardan kaynaklanmaktadır. Kişi bireysel çelişki yaşadığı durumlarda kendisiyle çatışma yaşayabilir. Birey birbiriyle çelişen bireysel unsurlara sahipse veya bilişsel öğeleri ile çelişen yeni uyarıcılarla karşılaşırsa çatışmaya düşer. Kişinin tutumları, değerleri ve bilgileri davranışlarıyla uyuşmadığı takdirde ya da tutumları arasında tutarsızlıklar olduğu takdirde, kişi içsel düzeyde çatışma yaşar. Bireysel çelişki kişiye rahatsızlık verir ve kişiyi strese sokar. Bu nedenle kişi bireysel çelişkiyi azaltma yoluna giderek, içsel dengesini kurmaya çalışır.²⁵⁸

Bireysel çelişkilerin verdiği rahatsızlıktan kurtulmak için üç yola başvurulabilir.²⁵⁹

- Kişi davranışını değiştirebilir.
- Kişi kendi iç değerlerini veya tutumunu değiştirme ya da mevcut bilgisi yerine yeni bilgiler edinme yoluna gidebilir.
- Kişi psikolojik savunma mekanizmalarını kullanabilir. Örneğin sigara tiryakisi olan ve sigaranın sağlığa zararının bilincinde olan kişi bilişsel çelişkiye düşer. Bireysel çelişkiden duyduğu rahatsızlığı, mantığa bürünme mekanizmasını kullanarak azaltabilir. Kişi sigaranın stresi azalttığını düşünerek olumlu bir yön bulur ve duyduğu rahatsızlığı azaltır.

Görüldüğü üzere kişi bireysel çelişkinin yarattığı rahatsızlığı azaltmak için ya düşünce, tutum ve değerlerini değiştirmeye çalışır, ya da çelişki yaratan davranışın çok da önemli olmadığını düşünür. Bireylerin çelişkiyi azaltma isteklerinde, çelişki unsurlarını ne ölçüde etkileyebileceklerine dair inançları önemli bir rol oynar. Eğer kişi çelişkili durumun kendi iradesi dışında olduğunu düşünürse tutumunu kolaylıkla değiştirebilir, durumunu kabullenerek çelişkiyi azaltma yoluna gider.²⁶⁰

1.4.1.2. Bireylerarası çatışmalar

Örgütler, çeşitli özellikte insanların, örgütün ve kendi şahsi amaçlarını yerine getirmek üzere toplandığı kurumlardır. Örgütlerdeki değişik özelliklere ve dünya

²⁵⁷ Baysal, Tekarslan, a.g.e., s. 299

²⁵⁸ Aslan, a.g.e., s. 207

²⁵⁹ Dökmen, a.g.e., s. 22

²⁶⁰ Aslan, a.g.e., s. 207-208

görüşlerine sahip insanlar birlikte çalışmak zorundadır. Örgütlerde bir takım görevleri yerine getirmek için çalışan bireyler birbirleriyle sürekli etkileşimde bulunurlar. Bu etkileşimleri sırasında, örgütlerde çalışan kişilerin, bir takım kişisel farklılıklardan kaynaklanan nedenlerden dolayı birbirleriyle çatışma yaşamaları kaçınılmazdır.

Bireylerarası çatışmalar birbirleriyle etkileşimde bulunan iki veya daha fazla kişinin taraf olduğu çatışmalardır. Örgütlerde bireylerarası çatışmalara örnek olarak ast-üst ve kurmay-komuta personel arasındaki çatışmalar verilebilir. Aynı örgütsel düzeydeki müdürler, şefler ve memurlar arasında işe dair ve kişisel farklılıklar nedeniyle oluşan bireylerarası çatışmalar görülebilir.²⁶¹

Çatışma konusunda çalışmalar yapan Joe Kelly'e göre iki birey arasında çatışmanın kaçınılmaz olduğu durumlar vardır. İki bireyin kutuplaşmış bakış açısına sahip olduğu durumlarda, hoşgörülü bakamadıklarında, uzlaşmanın yararını gözardı ettiklerinde, çok çabuk sonuca varmak istediği durumlarda çatışma kaçınılmazdır.²⁶² Örgütlerde kişilerarası çatışmaların nedenleri örgüt ve işin doğası ile ilgili olabileceği gibi, kişilerarası çatışmaların nedenleri genelde bu çalışmanın kişisel özelliklerle ilgili çatışma kaynakları başlıklı bölümde belirtilen faktörlerdir.

Bireylerarası çatışmalar rekabetçi ve ayırıcı olarak ikiye ayrılabilir. Rekabetçi çatışmalar da bir taraf kazanırken diğer taraf kaybedecektir. Rekabetçi çatışmalarda, taraflar arasındaki etkileşim kurullarla belirlenmiştir. Bu durumda her iki tarafın da amacı birbirine zıttır ve her iki taraf da diğerinin kaybı pahasına kazanmak için uğraşır. Sonuçta elde edilen kazancın, her iki tarafça tamamen anlaşılması durumunda çatışma sona erer. Ayırıcı çatışmada tarafların dikkati, kazanmadan farklı şeyler üzerine yoğunlaşmıştır ve tarafların arasındaki etkileşim bir dizi kuralla belirlenmemiştir. Ayırıcı çatışmada taraflar birbirini bozguna uğratmaya, kaçırmaya hatta yok etmeye çalışırlar. Bir korku gerilim havası hüküm sürer ve tarafların amaçlarına ulaşması için her yol mübah sayılır. Öyle ki, bazen, taraflar akılcı davranmayı bırakarak amaçlarına ulaşmak için her yolu denerler.²⁶³

Kişilerarası çatışmalardan kişisel çekişmelere kişisel kin ve nefrete dayananlar örgüt açıdan olumsuz sonuçlar doğurur. Kişilerarası çatışmaların olumsuz sonuçlarından kaçınmak için çatışmaya taraf olan tarafların konuyu kişilerden soyutlaması ve probleme

²⁶¹ Eren, a.g.e., s. 452

²⁶² Baysal ve Tekarslan, a.g.e., s. 300

²⁶³ Baysal ve Tekarslan, a.g.e., s. 301

odaklanması gerekir. Kişilerarası çatışmaların örgütsel açıdan yapıcı olabilmesi için taraflar her iki tarafın kazancını da maksimize edecek alternatifler üzerinde durmalıdır ve konuyu objektif kriterlerle değerlendirmelidirler.²⁶⁴

1.4.1.3. Bireyler ve gruplar arası çatışmalar

Örgütlerde yer alan her birey diğer bireylerle etkileşim halinde çalışır. Örgütlerde bireylerin birbirleriyle zorunlu veya gönüllü olarak etkileşimi sonucu ise gruplar oluşur. Örgütteki her çalışan bir veya birden fazla grubun üyesi olmak durumundadır. Bireyin üyesi bulunduğu gruba çatışmaya girme olasılığı her zaman mevcuttur.

Birey ve grupların etkileşimlerini ve çatışmalarını incelemeyen önce gruplar ve süreçleri hakkında bilgi vermek faydalı olacaktır. Grup ortak birtakım normlara ve amaçlara sahip, birbirleriyle etkileşim halinde bulunan, birbirlerinin farkında olan, kendilerini bir grup olarak algılayan küçük veya büyük insan topluluğudur.²⁶⁵

Gruplar ile ilgili birçok tanım olmasına rağmen hepsinde ortak bulunan unsurlar şu şekildedir:²⁶⁶

- Bir grup bir veya birden fazla üyeyi içermelidir,
- Üyeleri birbirlerinin farkında olmalıdırlar,
- Bir grup sürekli bir yapıda olmalıdır. Rastgele birlikte bulunan insan toplulukları (otobüsteki yolcular gibi) bir grup oluşturmaz.
- Üyeleri birbirleri ile etkileşim halinde olmalıdır.
- Üyeler ortak bir amaca sahiptir.

Örgütlerdeki bireyler de birbirlerine grup üyeliği ile bağlanırlar. Örgütlerde görülebilecek gruplar, bölümler, görev sınıfları, iş takımları, yemeklerde ve iş dışında bir araya gelen gayriresmi insan toplulukları olabilir. Örgütlerin işleyişi açısından grupların önemi büyüktür. Örgütlerdeki karmaşık görevleri yerine getirmek üzere çalışanlar bilgilerini, yeteneklerini ve enerjilerini birleştirmelidir. Ayrıca, grupların çalışan bireylere çeşitli yönlerden faydaları vardır. Gruplar kişilerin sosyal etkileşimine dair ihtiyaçlarını tatmin ederken, kişilerarası ilişkileri geliştirirler.

²⁶⁴ Rahim, a.g.e., s. 81-83

²⁶⁵ Şimşek, Akgemci, Çelik, a.g.e., s. 143

²⁶⁶ Rahim, a.g.e., s. 101-102

İş grupları belirli bir takım işleri yerine getirmek üzere veya bir takım sorumlulukları üstlenmek üzere, organizasyonlar tarafından biraraya getirilebileceği gibi ki bunlara biçimsel gruplar denir, örgütlerde kendiliğinden gelişen biçimsel olmayan gruplar da oluşabilir.²⁶⁷

Biçimsel gruplar belirli bir takım amaçları elde etmek için örgüt tarafından oluşturulurlar, görev ve proje grupları olmak üzere ikiye ayrılırlar. Görev grupları fonksiyonel gruplar olarak da adlandırılabilir, belirli bir takım görevleri veya fonksiyonları yerine getirmek için oluşturulmuş uzun süreli gruplardır. Proje grupları ise belirli bir takım projeleri tamamlamak için oluşturulmuşlardır. Bu grupların varlığı kısa bir süre ile sınırlıdır, görevler tamamlandığı ve amaçlara ulaşıldığı takdirde grup yok olacaktır.²⁶⁸ Biçimsel gruplar da birey ve grup arasında çatışma olasılığı yüksektir. Biçimsel gruplara üyelik genellikle çalışanın seçimi ile olmaz. Çalışanın biçimsel gruplara üyeliği, yönetimin birimin ihtiyaçlarını ve çalışan bireyin uzmanlık alanını değerlendirmesi sonucunda oluşur, çalışanın üyelik yönündeki tercihleri pek gözönüne alınmaz.

Biçimsel olmayan gruplar yönetimin yönlendirmesi olmadan oluşurlar. Biçimsel olmayan gruplar biçimsel grupların tatmin edemediği bir takım ihtiyaçların tatmin edilmesi amacıyla oluşturulurlar. Biçimsel olmayan gruplar menfaat ve arkadaşlık olarak ikiye ayrılabilirler. Menfaat grupları işyeriyle ilgili bir takım menfaatler elde etmek için ortak çıkarlara sahip bireyler tarafından oluşturulurlar. Arkadaşlık grupları ise çalışanlar tarafından, çalışanların arkadaşlık, destek, ait olma gibi ihtiyaçlarını tatmin etmek üzere oluşturulmuşlardır.²⁶⁹ Biçimsel olmayan gruplara üyelik gönüllülük esasına dayandığından, birey ve üyesi bulunduğu grup arasında çatışma çıkma ihtimali düşüktür. Çalışan, gruba üye olmayı, grupta bulunan diğer üyelerle ortak bir takım noktalar bulması nedeniyle seçmiştir. Kişisel farklılıkların az olduğu biçimsel olmayan gruplarda çatışma yaşanmaz, olduğu anda da bireyin gruba üyeliği sona erer.

İş gruplarında üyelerin pozisyonlarının gerektirdiği işler ile ilgili beklentilere dayanan çeşitli roller vardır. Roller, grup içindeki üyelerin davranışlarının düzenlenmesi bakımından önemlilik arz eder. Gruplardaki her bir üyenin grubun işleyişi ile ilgili farklı

²⁶⁷ Riggio, a.g.e., s. 304-305

²⁶⁸ Rahim, a.g.e., s. 102

²⁶⁹ Rahim, a.g.e., s. 103

sorumlulukları vardır. Gruplardaki rol farklılaşmasının gereği olarak, gruplardaki her bir üye farklı bir rolü yerine getirir. İş gruplarında kişilerin rolleri, kişinin bulunduğu statü, görev, ünvan, kişinin sahip olduğu birtakım beceri ve yetenekler gibi faktörlerin etkisiyle şekillenir.

Gruplardaki çeşitli rolleri yerine getiren üyeler, rollerinin gerektirdiği sorumlulukları ve rolleri ile ilgili rol beklentilerini bilmek ve onları yerine getirmek durumundadır. Çoğunlukla her bir değişik pozisyonla ilgili rol beklentileri konusunda üyeler bilinçlidir.²⁷⁰ Ancak, bazı durumlarda, grup içinde üyelerin kendilerinden beklenen rol davranışlarını hiç veya düzgün olarak yerine getirmediği görülür. Bu durumda rolünün gereklerini yerine getirmeyen üye ile grup arasında çatışmalar yaşanabilir.

İş grupları çeşitli rollere sahip üyelerden oluşur ancak gruptaki üyelerin hepsi rolü ne olursa olsun, bir takım kurallara uymak zorundadır. Grup üyelerinin hem bireysel faaliyetlerinde hem de birbirleri ile karşılıklı ilişkilerinde uymak durumunda oldukları ve bütün bir grup tarafından benimsenen kurallar norm olarak adlandırılır. Normlar yazılı kurallar şeklinde olabileceği gibi genellikle kayıtlara geçmemiş, gayriresmi bir şekilde bulunurlar. Normlar genellikle bütün grup üyeleri tarafından bilinir ve benimsenir.²⁷¹

Normların oluşması birdenbire olmaz, normlar zaman içinde geçmiş olayların etkisiyle gelişir. Genellikle normlar grup liderlerinin açık ifadeleri ile ortaya çıkar. Grup lideri yerine getirilmesi gereken davranışları ortaya koyar. Konulan kuralların grup amaçlarına hizmet edip etmemesine göre ve grubun kuralları benimseyip benimsememesine göre kurallar, değişebilir, ortadan kalkabilir, yerini yeni oluşan kurallara terk edebilir.²⁷²

Gruplarda normların önemli amaçlara hizmet ettiği bilinir ve normlara uyulması grubun devamı için gereklidir. Normlar üyelerin davranışlarının önceden tahmin edilmesini sağladığı gibi bütün üyeler için ortak paylaşılan değer ve inançlardan oluşan bir kimlik sağlarlar. Grupların yapısından kaynaklanan roller ve normlar grup üyelerinin davranışları için referans teşkil ederler, her ikisi de grup aktivitelerinin düzenlenmesinde

²⁷⁰ Riggio, a.g.e., s. 305

²⁷¹ Eren, a.g.e., s. 115

²⁷² Şimşek, Akgemci ve Çelik, a.g.e., s. 147

ve grubun ortak amaçlarına ulaşmasında önemlidirler. Bu nedenlerle grubun normlara uymayan bireylerle çatışmaya girmesi normal olarak karşılanabilir.²⁷³

Bireyler gruplara ilk katıldığında grupta yerine getirilmesi gereken roller ve uyulması gereken normlar konusunda bilinçsizdirler. Bu konuda bilinçlenmeleri örgütsel sosyalleşme ile sağlanır. Örgütsel sosyalleşme süreci bireyin gruba ilk kez dahil olmasında başlar ve dahil olduğu iş grubunun işleyişi ve normları ile tam bilgiye sahip olup, bunları yürürlüğe koyana kadar devam eder.

Birey örgütsel sosyalleşmesini ne kadar tam ve ne kadar hızlı olarak sağlarsa, grupla çatışmaya girme ihtimali o derece az olur. Örgütsel sosyalleşme sürecinin hızlı ve sorunsuz olarak işleminde, bireyin grubun bir parçası olmaya yönelik istek ve tutumu ile grubun bireyi hoş karşılaması önemli etkenlerdir.²⁷⁴

Grup, üyelerinden oluşturduğu normlara uygun davranış bekler. Normlar grup üyelerini çoğunluğu tarafından benimsendikten sonra grup tarafından baskı aracı olarak kullanılırlar. Grup normlarına uymama ve normlardan kısmen sapma durumunda, onaylamama, sözlü eleştiri, dışlama gibi bir takım yollarla, normu ihlal eden üyeye baskı yoluna gidilir.²⁷⁵

Bireyler ve gruplararası çatışmaların çoğunluğu, grupların kendi norm ve standartlarını üyelerine benimsetmek için uyguladıkları baskılardan kaynaklanır. Grubun norm ve standartlarını, amaçlarını ve bu amaçlara ulaşmak için izlenen yolları benimsemeyen kişilerle dahil olduğu grup arasında çatışma yaşanır.²⁷⁶

İşyerlerinde görülen üretim sınırlandırması bu tarz çatışmalara örnek olarak verilebilir. Bazı durumlarda iş gruplarının üretime belirli sınırlamalar koyduğu ve bu sınırlamaların üzerinde oluşan üretimi hoş karşılamadıkları görülür. Bu durumda iş grubu, optimal üretim miktarından daha az bir üretimi öngören bir norm geliştirir. Bu iş grubuna dahil olan ve terfi için yöneticileri tarafından çalışkan olarak fark edilmek isteyen bir çalışan, grubun belirlediği üretim miktarı ile ilgili normu ihlal etmeyi seçebilir. Bu durumda çalışan ve iş grubu arasında çatışma yaşanacaktır. Grup çalışana

²⁷³ Riggio, a.g.e., s. 308-309

²⁷⁴ Riggio, a.g.e., s. 309-310

²⁷⁵ Eren, a.g.e., s.116

²⁷⁶ Şimşek, a.g.e., s. 295

baskı uygulayacak, onu gruptan dışlayarak, bireyle tüm ilişkilerini kesme yoluna gidebilecektir.²⁷⁷

1.4.1.4. Gruplararası çatışmalar

Örgütlerin yapıtaşları olarak görülebilecek, bölümler, görev sınıfları, iş takımları, ve genel anlamda alt sistemler şeklinde oluşabilecek grupların birbirleri ile etkileşimleri sırasında çatışma yaşaması normaldir. Gruplararası çatışmalar aynı ortamda bulunan ve birbirleri ile etkileşimde bulunan iki veya daha fazla grubun çatışmasıdır.²⁷⁸

Farklı norm, amaç ve yönelimlere sahip farklılaşmış bölümlerin bulunduğu örgütlerde gruplararası çatışmalar kaçınılmazdır. Örgütlerde farklı amaç ve görevlere sahip alt sistemler oluşturulur. Örgütsel alt sistemlerin farklı amaç, norm ve tutumlara sahip olmalarına rağmen, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için alt sistemler birlikte çalışmak zorundadırlar. Farklılaşmış birim ve grupların, ortak amaçlara ulaşmak için birbirleriyle iletişim kurduğu ve beraber çalıştığı sürece, birbirleriyle çatışma yaşamaları kaçınılmazdır.²⁷⁹

Örgütlerde görülebilecek ve klasik hale gelmiş bazı gruplararası çatışmalar, komuta ve kurmay personel arasındaki çatışmalar, finansman ve pazarlama bölümleri arasında oluşabilecek çatışmalardır.

Örgütlerde gruplararası oluşabilecek çatışmaların nedenleri çok çeşitlidir. Örgütlerdeki grupların birbirleriyle karşılıklı veya tek taraflı görev bağımlılığı, grupların kıt kaynaklar ve örgütsel ödüller konusunda rekabeti, Gruplar arasındaki amaç, değer ve statü farklılıkları, iletişim aksaklıkları, sorumluluklar konusundaki belirsizlikler gruplararası çatışmalara neden olan faktörlerdir.²⁸⁰

Örgütlerde görülebilecek gruplararası çatışmalara somut bir örnek olarak üretim ve kalite kontrol bölümleri arasında yaşanan çatışmalar verilebilir. Üretim bölümünün sayılarla ifade edilebilen üretim kotalarına ulaşma hedefleri vardır. Kalite kontrol bölümünün hedefi ise sadece belirli kısıt ve standartları karşılayan mamulleri üretimden

²⁷⁷ Riggio, a.g.e., s. 311

²⁷⁸ Erdoğan, a.g.e., s.155

²⁷⁹ Rahim, a.g.e., ss. 120-121

²⁸⁰ Aslan, a.g.e., s. 224

geçirmektir. Kalite kontrolcülerin reddettiği her bir ürün, üretim bölümünün amaçlarına ulaşmasında engel teşkil eder. Bu durum iki birimin çatışmasına neden olur.²⁸¹

Gruplararası çatışmalarla ilgili bir çok davranış bilimci çalışmalar yapmıştır. Bu çalışmalar da gruplararası çatışmaların grup içi ve gruplararası davranışlara etkisi incelenmiştir.

Bazı bilim adamları iki grup çatışmaya girdiğinde ne olduğunu sosyal kimlik teorisi ile açıklamışlardır. Sosyal kimlik üyelikle ilgili duygusal bağ ve değerlerin eşliğinde, bir sosyal gruba üyelikten doğan bireyin benliğinin bir yanısıdır. Sosyal kimlik teorisi, bireyin kendisini ve diğerlerini farklı sosyal kategoriler içerisinde sınıflandırdığını kabul eder. Bireyler kendi içinde buldukları kategoriye ve kendi grup üyeliklerinden doğan sosyal kimliği olumlu olarak değerlendirirler. Kişiler içinde buldukları gruplarla diğer grupları karşılaştırdıklarında, gruplararası çatışma olmasa bile, kendi gruplarını daha tercih edilir bulurlar. Kişilerin bu şekilde düşünmesi ve gruplaşmaların farkında olması, grupta rekabeti ve grup dışındakilere karşı ayrımcı tepkileri geliştirir.²⁸²

Çatışan ve rekabet eden amaçların varlığında grup içinde grup üyelerinin davranışlarında ve grupların birbirleri ile etkileşimlerinde yapısal, davranışsal ve algısal yönden belirgin değişiklikler gözlenebilir. Davranış bilimci Muzaffer Şerif gruplararası çatışmayı anlamayı sağlayacak, bu alanda literatüre önemli katkıları bulunan çalışmalar yürütmüştür.

Gruplararası çatışmaların varlığında, grup içi ilişkiler yönüyle izlenen değişiklikler şu şekildedir²⁸³:

- Diğer gruplarla çatışmanın varlığında, gruplar kendi içerisinde birbirlerine daha sıkı bağlanmakta, dayanışma içine girmektedir. Gruba sadakat ve grup normlarına uyum davranışında artış gözlenir.

- Grup üyelerinin arasında farklılıklar azalır. Grup üyeleri önemli konularda birbirleriyle hemfikir olurlar. Dış tehditlerin varlığında grup üyeleri kendi içlerindeki anlaşmazlıkları bir kenara bırakırlar ve diğer gruba ortak bir cephe oluşturacak şekilde birleşirler.

²⁸¹Riggio, a.g.e., s. 319

²⁸²Rahim, a.g.e., s. 120

²⁸³Bumin, a.g.e., ss. 95-96

- Grup üyeleri işe yönelik daha yoğun bir faaliyet içersine girmişlerdir. Grup içinde üyelerinin psikolojik ihtiyaçlarına yönelik ilgi azalırken göreve yönelik ilgi artmaktadır.

- Grup kendi içinde daha üst düzeyde düzenlemeye ve örgütlenmeye gitmektedir.

- Demokratik önderlikten otoriter önderliğe gidiş eğilimi gözlenmiştir. Gruplararası çatışma otoriter liderlerin oluşumu ile sonuçlanır. Liderler genelde, kendini iyi ifade edebilen, iddacı tiplerden seçilir. Grup üyeleri tarafından, grubun arzularının diğer gruba benimsettirilmesi için lidere baskı yapılır.

Gruplararası çatışmanın grupların birbirleriyle etkileşimine etkisi şu şekildedir:²⁸⁴

- Gruplar birbirlerine düşmanca tavırlar takınmaya başlamıştır.

- Grupların birbirlerine yönelik düşmanca tutumları gruplararası iletişimi azaltır.

- İletişimin azalmasının sonucu olarak yanlış ve eksik bilgi edinme, algılamada tahripler oluşur. Bunun sonucu da gruplar birbirleri hakkında gerçekçi olmayan peşin yargılar kalıplaştırmalar geliştirmeye başlamışlardır. Diğer grubun üyeleri hakkında olumsuz genellemeler yapılır.

Sonuç olarak, gruplararası çatışma gruplararası ilişkileri bozarken grup içi dayanışma ve etkinliği yükseltir. Gruplararası çatışmalar gruplararası ilişkileri bozarak tüm örgütün verimliliğini düşürebilir. Ancak, Blake ve Mouton belirli bir ölçüde tutulabilen gruplararası çatışmaların yapıcı sonuçlar doğurabileceğini ifade etmişlerdir. Gruplararası çatışmalar sonucunda yeni ve etkili liderler ortaya çıkabilmektedir ve örgütün değişmelere ayak uydurması sağlanmaktadır.²⁸⁵

Gruplararası çatışmaların azaltılmasında bir çok yol izlenebilir. Sorunun çözümü için taraflar veya temsilcileri bir araya getirilip karşılıklı fikir yürütmeleri sağlanabilir. İnsanlar farklı gruplarda çalıştırılabilir. Uzmanlaşma nedeniyle zor sağlanabilen bu koşul grupların birbirlerini daha iyi anlamalarını sağlar. Gruplar arasında farklı amaçların varlığını yastık altı edebilecek üst amaçlar belirlenebilir ve grupların enerjileri belirlenen üst amaçlar doğrultusunda yönlendirilebilir.²⁸⁶

²⁸⁴ Bumin, a.g.e., ss. 96-97

²⁸⁵ Şimşek , a.g.e., s. 296

²⁸⁶ Bumin, a.g.e., ss. 100-102

1.4.2. Örgüt içindeki yerine göre çatışmalar

Çatışmalar ile ilgili bir diğer sınıflama türü, çatışmaların örgüt içindeki yerine göre yapılabilir. Bu tür çatışmalar örgütlerdeki yapılanmadan ve çalışma şekillerinden dolayı ortaya çıkmakta olup, yalnızca örgütlerde rastlanabilen çatışma türleridir. Özellikle hiyerarşik yapılanmanın hakim olduğu ve uzmanlık isteyen konulara ihtiyaç duyan örgütlerde bu tür çatışmalar kaçınılmazdır. Örgüt içindeki yerine göre dikey çatışma, yatay çatışma, emri-komuta ile kurmay çatışması olmak üzere üç tür çatışma ortaya çıkmaktadır.

1.4.2.1. Dikey çatışma

Örgütlerde yetki bir merkezde toplanarak buradan alta doğru kademe kademe dağıtılmaktadır. Örgütlerde hiyerarşik yapının bir gereği olarak yukarı kademelere çıktıkça yetki, sorumluluk, yaptırım gücü gibi kavramlar artmaktadır. Herbir çalışanın yetki ve sorumluluk alanına girdiği bir üstü olabileceği gibi, kendi yetki ve sorumluluk alanına giren komuta edebileceği bir astı bulunabilir.

Örgütlerdeki faaliyetlerin kontrollü ve düzenli bir şekilde yapılabilmesi için dikey bir yapılanma şarttır. Dikey yapılanmanın gereği, örgütlerdeki çalışanlar görevlerini yerine getirirken üstleri ve astları ile iletişim halinde olmak durumundadır. Ast ve üstün iletişiminde de her zaman çatışma çıkma ihtimali vardır. Dikey çatışmalar ast ve üst arasındaki çatışmaları ifade eder.

Bu tür çatışmalar çok çeşitli nedenlerden kaynaklanabilir. Örgütlerde astlar ve üstler bilgi, deneyim, örgüt hakkında idealleri konusunda birbirinden farklılık gösterir. Üstler sahip oldukları mevkinin verdiği rahatlıktan ve örgütün kendisine sağladığı olanaklardan dolayı kendisini örgüte daha yakın hisseder ve örgütün amaçları konusunda daha bilgili ve bilinçlidir. Alt kademe yer alan personel ise örgütün kendisine sunduğu olanakları yetersiz görebilir, sorumluluk sahibi olmadığı için örgüt amaçlarından zaman zaman uzaklaşabilir. Örgüt ile ilgili idealler konusunda ast ve üst arasındaki farklılıklar iki kademe arasında çatışmalara neden olabilir.

Yöneticiler astlarını sorumluluktan kaçan ve iş yapmayı sevmeyen, sürekli kontrol edilmesi gereken bireyler olarak görebilirler. Dikey çatışmaların çoğunun nedeni üstlerin astlarına yakın kontrol uygulamaları ve baskı altına almalarından kaynaklanır.

Oysa, astlar çok yakın bir şekilde kontrol edildiklerinde tedirgin olurlar, bir işi özgürce yerine getirememenin sıkıntılarını yaşarlar. Astlar genelde daha fazla yetki ve işlerini kendi düşündükleri biçimde yapma imkanı isterler. Astlar üstlerin bu konudaki baskılarına karşılık verdiklerinde iki taraf arasında çatışmalar yaşanır.²⁸⁷

Dikey çatışmalardan en fazla zararı astlar görür. Bunun nedeni bu tür çatışmalar genellikle üstten yana çözülür. Sonuçta üst kademedeki çalışan üst yönetime daha yakındır, ve astlarına uygulayabileceği bir takım müeyyide araçlarına sahiptir.

1.4.2.2. Yatay çatışma

Örgütlerde hiyerarşik yapının sonucu bir iletişim olduğu gibi, aynı örgütsel kademede bulunan kişiler işleri gereği birbirleriyle iletişim halinde olurlar. Aynı şekilde örgütsel bakımdan birbirlerine üstünlüğü olmayan ve aynı kademede yer alan iki bölümde görevlerin yerine getirilmesi için birbirleriyle etkileşim halinde olmak durumunda kalabilirler. Örgütlerde aynı hiyerarşik seviyede bulunan kişi veya grupların birbirleriyle olan etkileşimlerinde yaşanan çatışmalar yatay çatışmalar olarak adlandırılır.

Bu tür çatışmalara aynı bölümde yer alan iki şef arasındaki çatışma örnek gösterilebilir. Bir diğer örnekte üretim ve pazarlama bölümü arasında yaşanan çatışmalardır. Bu çatışmaların en önemli nedeni her bir bölüm diğer bölümün amaçlarını gözardı ederek kendi amaçları doğrultusunda hareket eder.

Bu tür çatışmalar genelde iki birim arasında meydana gelen fonksiyonel ilişkilerden kaynaklanır. Yatay etkileşimde önemli hususlar şu şekilde sayılabilir:²⁸⁸

- Aynı olanak ve hizmetlerin ortak kullanımı,
- Görev veya hiyerarşi gereği oluşan iş veya enformasyon akımı,
- Ortak işlemler için birden fazla çalışanın ortak kararı ve anlaşma zorunluluğu.

İşte bu gibi durumlarda, örgütlerde yatay kademeler arasında çatışmalar kaçınılmaz olmaktadır.

1.4.2.3. Emir-komuta ve kurmay çatışması

Örgütlerde sık rastlanan çatışmalardan biri de örgütlerde asli görevleri gerçekleştiren, yürütme yetki ve sorumluluğuna sahip emir-komuta hattında bulunan

²⁸⁷ Aslan, a.g.e., ss. 229-230

²⁸⁸ Bayrak, a.g.e., s. 53

personelle, emir-komuta personeline danışmanlık hizmeti veren kurmay personel arasında yaşanır.²⁸⁹

Hat personeli, hiyerarjik bir yapılanma ve ast-üst ilişkisini içeren kumanda zinciriyle örgütün mal veya hizmet üretmesi için gerekli görevleri yerine getirirler. Kurmay personelin ise görevi, emir-komuta personelinin işini daha etkin ve verimli yerine getirmesi için emir komuta personeline danışmanlık hizmeti vermektir. Kurmay personel alanında uzman ve iyi eğitim almıştır. Ancak hat personeli üzerinde herhangi bir yaptırım gücü yoktur. Hat personele yol gösterip, tavsiye verirler ancak uygulatma güçleri pek yoktur. Uygulama sorumluluğu hat personeldedir.²⁹⁰

İki birimin arasında yaşanan çatışmadaki önemli etken, hat personelin, kurmay personelin kendi yetki ve otorite alanına girerek, yetki ve gücünün bir kısmını aldığını düşünmesidir. Hat personel kurmayların bir şekilde kendi otoritesini sarsacağını düşünürken, kurmaylar emir-komutanın gölgesinde kaldıklarını düşünebilirler.

Bazı durumlarda hat yönetimi kurmayların önerileriyle gelen değişikliklerin kendi güvenliklerini tehdit eder nitelikte algırlar. Değişikliklerin kendi bölümlerinin statüsünü sarsacağını dolayısıyla kendi statülerini zayıflatabileceğini düşünürler. Ayrıca hat personel yıllardır yaptıkları işlerin değişmesini istemezler ve bilinmeyene korku ile bakarlar. Değişen durumlar endişe yaratır, dolayısı ile değişikliği uygulatan kurmay personel ile uygulayan emir-komuta arasında gerginlik yaşanır.²⁹¹

Hat ve kurmay personelin birbirlerine ve örgütteki rollerine farklı bakış açıları vardır. İki grubun amaçları, ilgi alanları, sorunlara olan yaklaşımlarındaki farklılıklar, her birinin görevini yerine getirmesine engel teşkil ederken, birbirleriyle çatışmalarına neden olur.

İki grubun çatışmalarının temelinde iki grubun birbirlerini farklı algılaması yatar. Hat ve kurmay elemanlarının birbirlerine bakış açısı şu şekildedir:²⁹²

- Hat elemanlarına göre, kurmay elemanlar sahip olmadıkları yetkiyi fazlasıyla kullanma isteği ve çabası gösterirler.
- Kurmay elemanların önerileri kulağa hoş gelse de bunlar tam ve sağlıklı öneriler değildir. Kurmay personel işin doğrudan yapılması ile ilgili

²⁸⁹ Stephenson, a.g.e.,s. 92

²⁹⁰ Uysal, a.g.e., s. 17

²⁹¹ Stephenson, a.g.e., s.92

²⁹² Şimşek, a.g.e, ss:98-99

gerçekler konusunda bilgisizdirler, bu nedenle getirdikleri öneriler uygulanabilir olmaktan uzaktırlar.

- Belirli alanlarda uzmanlaşmanın bir sonucu olarak kurmay elemanların bakış açısı dardır. Bu nedenle, önerileri çoğu zaman örgüt gereksinimlerine ve amaçlarına uymamaktadır.
- Kurmay elemanlar ise kendilerinin alanında otorite konumunda olduklarını düşünürler ve her türlü bilgiye sahip olmalarına rağmen hat elemanlara uygulama gücüne sahip olmadıklarını düşünürler.
- Kurmaylara göre, hat personel otoriteyi kurmaylara kaptırmaktan korkarak, kurmayları çekememektedir. Hat personeli kurmaylara fazla yetki alanı bırakmak istememektedir.

1.4.3. Niteliğine göre çatışmalar

Bazı çatışmalar örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesini ve örgütün varlığını tehlikeye atar nitelikte zararlı olurken, bazı çatışmalar sağlıklı ve örgütü iyiye götürür niteliktedir. Çatışmalardan örgüt için yararlı olanları işlevsel çatışma olarak adlandırılır, örgüte zararlı olan çatışmalar ise işlevsel olmayan çatışmalar olarak adlandırılır.

1.4.3.1. İşlevsel çatışmalar

Bazı tür çatışmalar grubun ve örgütün performansını geliştirir, amaçlarını gerçekleştirir niteliktedir. Bu tür çatışmalar işlevsel ve fonksiyonel olarak tanımlanabilir. İşlevsel çatışma örgütsel performansı arttıracak şekilde taraflar arasında görülen uyumsuzluk şeklinde oluşur. Fonksiyonel çatışmalar, örgütte bulunan bazı sorunların varlığına dikkat çeker. Yöneticilerin varolan sorunlara çözüm getirmesini sağlarlar. Ayrıca, işlevsel çatışmalar örgüte dinamizm kazandırarak örgütte yaratıcılığın gelişmesine katkıda bulunur.²⁹³

Bir hastanede iki departman arasında, kırsal kesimde bulunan dar gelirli ailelere sağlık hizmeti ulaştırmanın en verimli metodu konusunda yaşanan anlaşmazlık fonksiyonel çatışmaya örnek olarak verilebilir. İki departman da ulaşılabilecek amaç konusunda hemfikir olmasına rağmen, amaca ulaştıracak yol konusunda anlaşmazlık

²⁹³ Koçel, a.g.e., s. 491

yaşamaktadır. Anlaşmazlığın sonunda elde edilecek sonuç ne olursa olsun, kırsal kesimdeki dar gelirli aileler daha iyi bir medikal bakıma kavuşacaklardır. Örgütlerde fonksiyonel çatışmalar olmadığı müddetçe, örgütte durgunluk hakim olacak ve örgütü daha iyiye götürecek değişimler yaşanmayacaktır. Bu nedenle işlevsel çatışma bir bakıma yaratıcı gerginlik olarak tanımlanabilir.²⁹⁴

İşlevsel ve işlevsel olmayan çatışmanın ayrımında kullanılan en önemli ölçüt, verimlilik ve grup performansıdır. İşlevselliği tanımlayan şey çatışmanın birey üzerindeki etkisinden çok, grup üzerindeki etkisidir. Bunun nedeni, gruplar örgüt amaçlarına ulaşılması için kurulur ve çatışmanın grup üzerindeki etkisi ile birey üzerindeki etkisi genellikle aynı olur.²⁹⁵ Eğer çatışma grup verimliliğini artırır nitelikte ve gruba yenilik getirerek canlandırır nitelikte ise çatışmayı işlevsel olarak tanımlayabiliriz.

İşlevsellik göreceli ve koşuldan koşula değişebilen bir kavramdır. Ancak şunu söyleyebiliriz ki, aleni veya şiddet içeren çatışma çok nadiren işlevsel olabilir. Genellikle düşük veya orta derecedeki ve kontrol edilebilen, muhalefet olma özelliği taşıyan çatışmalar işlevsel olabilir. Grubun karar almasında ne kadar yaratıcı olup olmaması gerektiği, grubun faaliyetlerinin programlanmış olup olmaması, çatışmanın işlevselliğini belirleyen unsurlardır. Bir bakıma grup faaliyetlerinin çeşidi, kararların ne ölçüde yaratıcılık gerektirip gerektirmediğini belirleyerek çatışmanın işlevselliğini de belirler. Yeni ve alışılmamış yaklaşımlar gerektiren faaliyetlerde örneğin araştırma ve reklam alanında çatışmaların işlevsel olduğunu söyleyebiliriz. Montaj hattı gibi programlanmış faaliyetler içeren işlerde örneğin montaj hattı gibi, çatışmaların pek işlevsel olmayacağını söyleyebiliriz.²⁹⁶

Bir çatışmanın fonksiyonel olup olmadığı tarafların çatışmaya bakış açılarına ve çatışmayı ele alış tarzına bağlıdır. Beceriksizce yönetilen yapıcı niteliklere sahip bir çatışmanın işlevsellikten uzaklaşarak örgüte zarar vermesi sözkonusu olabilir.²⁹⁷

²⁹⁴ Gibson, Ivancevich, Donnelly, a.g.e., s. 226

²⁹⁵ Robbins, a.g.e., s. 324

²⁹⁶ Robbins, a.g.e., s. 235

²⁹⁷ Şimşek, a.g.e., s. 294

1.4.3.2. İşlevsel olmayan çatışmalar

İşlevsel olmayan çatışmalar işletmenin amaçlarına ulaşmasını erteleyerek işletmenin performansını düşüren çatışmalardır. İşlevsel olmayan çatışmalar taraflar arasında oluşan ve örgüte zarar veren tarzda anlaşmazlıklardır. Verimliliği düşüren her türlü çatışmanın işlevsel olmayan türde olduğunu söyleyebiliriz. Yönetim işlevsel olmayan çatışmayı yok etmeye çalışmalıdır.²⁹⁸

Neoklasikler ve klasikler örgütte oluşan her türlü çatışmayı bu grup altında değerlendirir ve çatışmaların varlığını örgüt yapısının yetersizliği olarak görürler. Her türlü çatışmayı fonksiyonel olmayan türde nitelenmek doğru olmaz. Modern görüşe göre, işletmede varolan bazı çatışmalar işletmenin yararındadır.²⁹⁹

Çatışmanın kalitesini anlamak için çatışmanın iletişim süreci üzerindeki etkisine bakmak gerekir. Genelde çatışan taraflar arasında, çatışmanın çözümüne kadar olan süreçte, iletişimde artış beklenir. Sağlıklı bir çatışmada tatmin edici bir çözüm bulana kadar konu bütün boyutlarıyla incelenecek şekilde iletişim seviyesi yükselecektir.

Diğer yanda sağlıksız çatışmada iletişim sürecinde bir kesinti söz konusudur. Taraflar arasında sözlü iletişimden ziyade yazılı iletişim hakimdir. İşlevsel olmayan çatışmada yazılı iletişimin kullanılmasının amacı problemi çözmekten ziyade iletişimi kayıt altına almaktır. Çatışma yıkıcı olduğunda iletişimde yüzyüze görüşme yerini yazılı raporlara bırakır.³⁰⁰

Şunu da belirtmek gerekir ki, hangi çatışmaların işlevsel, hangilerinin işlevsel olmayan türde olduklarını nitelendirmek güçtür. İki tür çatışmanın arasındaki sınır net ve kesin değildir. Ayrıca, işlevsel çatışmanın işlevsel olmayan çatışmaya dönüştüğü nokta da tam olarak tesbit edilemez. Bir grupta varolan, amaçlara doğru sağlıklı ve olumlu bir ivme kazandıran çatışma türü ve seviyesi, başka bir grupta veya aynı grupta başka bir zamanda zarar veren ve işlevsel olmayan sonuçlar doğurabilir.³⁰¹

²⁹⁸ Gibson, Ivancevich, Donnelly, a.g.e., s. 226

²⁹⁹ Koçel, a.g.e., s. 491

³⁰⁰ G. R. Desi, *Dealing With Organizational Conflict*, www.tcmb.gov.tr/kutuphane/TURKCE/indks.htm

³⁰¹ Gibson, Ivancevich, Donnelly, a.g.e., s.226

1.5. Örgütsel Çatışmanın Sonuçları

Günümüzde, örgütlerde ortaya çıkan tüm çatışmaların işlevsel olmayan türde olduğu ve çatışmanın örgüte tamamen sakıncalı ve zararlı olduğu görüşü terk edilmiştir. İşletme biliminde modern görüşün savunduğu, çatışmaların örgüt açısından yararlı olarak nitelendirilebilecek sonuçları olduğu düşüncesi yaygın bir şekilde kabul görmektedir. Buradan yola çıkarak çatışmanın sonuçlarının örgüt açısından hem olumlu olumsuz olabileceğinden sözedebiliriz.

Çatışmanın sonuçlarının olumlu veya olumsuz olması çoğunlukla yönetim tarzına bağlıdır. İyi yönetilip yönlendirilen çatışmaların örgüt üzerinde olumlu etkileri vardır. Çatışma birey ve örgüte yarar sağlamasına rağmen, çatışma etkili bir biçimde yönetilmediğinde örgüte maliyeti büyüktür. İyi yönetilemeyen ve çözümlenemeyen çatışmaların örgüt açısından olumsuz sonuçları vardır.

Çatışmanın genel olarak örgüt performansı üzerindeki etkisi olumlu olabileceği gibi olumsuz da olabilir. Çatışmanın sonuçları örgüt performansını artırıcı yönde olabileceği gibi, azaltıcı yönde olabilir. Çatışmanın örgüt performansını olumlu yönde etkilediği bir çatışma düzeyi vardır, bu düzeyin altında veya üstündeki çatışma seviyeleri örgüt performansı açısından olumlu değildir. Örgütlerde optimal çatışma seviyesinin sağlanması içinde çatışmanın doğru bir şekilde yönetilmesi gereklidir.

1.5.1. Çatışmanın olumlu sonuçları

Örgütlerin işleyiş yapılarının birbirinden farklı olduğunu söyleyebiliriz ancak hepsinde bulunabilecek ortak olgulardan biri de çatışmadır. Çatışma örgütsel ilişkiler ve örgütün işleyişi bakımından olumlu sonuçlar doğurabilecek olumlu bir güç olarak düşünülebilir. Açık ve şiddetli bir saldırının işlevsel olduğunu düşünmek zordur ancak düşük veya orta düzeyde, kontrol altına alınmış ve iyi yönetilen çatışmaların, örgüt açısından, birtakım olumlu sonuçları vardır.

Çatışmalar grup üyeleri ve çalışanlar arasında ilgi ve merakı arttırarak sorunların ortaya çıkmasını sağlarlar, kararların kalitesini arttırırlar, özeleştirir, değişim ve yenilik ortamını hazırlarlar, alışılmış davranışların değiştirilmesini sağlarlar. Çatışma varolan işlemlerin, yapıların sorgulanmasına neden olarak değişim yönünde itici güç oluşturur. Ayrıca, varolan sistem ve yapılar değiştirilmeye çalışıldığında çatışmalar ortaya çıkar. Bu

tarz çatışmalardan yeni ve daha iyi fikirler ortaya çıkabilir. Çatışma sadece değişim ve yeniliği getiren bir olgu değil, aynı zamanda değişimin kabul edilmesini sağlayan bir olgudur.³⁰²

Örneğin bir çok iş grubunda çalışanlar, uzun süredir kullanmış ve alışmış oldukları usulleri ve iş prosedürlerini kullanmayı arzu ederler. Bir çalışan yeni ve daha gelişmiş bir metod önerdiğinde, yeni bir tekniği öğrenmek zorunda kalacaklarından başlangıçta bir miktar çatışma yaşanabilecektir. Yeni metod etkili olduğu takdirde iş yapma usulleri kolaylaşacak, verimlilik artacaktır. Başta bir miktar çatışma yaşandığı halde, yeni durum hem örgütün hem de çalışanın yararına olacaktır.³⁰³

Çatışma çalışanların enerji ve motivasyon düzeyini arttıran bir unsurdur. Belli bir miktar çatışma grup üyelerine, işlerine yönelik motivasyonlarını arttıracak şekilde enerji verir. İş gruplarında çatışmanın yokluğu, çalışanların durgun ve güdülenmemiş olmalarına yol açacaktır.³⁰⁴

Çatışmanın olumlu kabul edildiği alanlardan birisi de etkili karar verme davranışdır. Çatışma kararların kaliteli olmasına yol açar. Ayrıca çatışma zayıf kararların alınmasına neden olan grup düşüncesine bir panzehirdir. Grup üyeleri gruptaki uyumu bozmamak için farklı düşüncelerini açığa vurmaktan çekinirler. Özellikle üyeler arasında bağlılığın yüksek olduğu gruplarda, grup üyeleri tek tip düşünceye bağlı kalma eğilimindedirler. Karar verme sürecinde farklılıkların ifade edilip, alternatiflerin gözönüne alınmaması başarısız kararlara neden olur.³⁰⁵

Karar verme sürecinde farklılıkların ortaya konulup taraflar arasında çatışma yaşanması başarılı kararların oluşmasına yol açar. Karar alma sürecine çalışanların dahil edilmesi, her bir çalışanın farklı görüş, öneri ve alternatif sunmasına neden olacaktır. Her bir çalışan kendi doğru bildiğini savunacaktır, eleştirel süreçten geçen kararlar da kaliteli olacaktır.³⁰⁶

Çatışmalar örgütsel süreçlere çalışanın katılımına imkan verirler, dolayısıyla çatışma iş doyumuna olumlu etki yapar. Örgütsel süreçte ve grubu yönlendirmede etkili olan çalışanlar, etkisi olmayan çalışanlara göre daha tatminkar olurlar. İş arkadaşları ile

³⁰² Erdoğan, a.g.e., s.146

³⁰³ Riggio, a.g.e., s. 322

³⁰⁴ Riggio, a.g.e., s.322

³⁰⁵ Robbins, a.g.e., s. 233

³⁰⁶ Erdoğan, a.g.e., s. 146-147

serbest iletişim kurmak, karar vermede söz sahibi olmak, öneri getirebilmek, grup ve örgütsel süreci etkileme yollarıdır. Her çalışana düşüncelerini ifade etme fırsatı verildiğinde çatışmalar ortaya çıkacaktır. Ancak, bu tür çatışmalar çalışanın tatminini arttıran verimli çatışmalardır.³⁰⁷

Çatışmanın bahsi geçen sonuçlarının dışında, örgüt ve birey açısından olumlu sayılabilecek diğer önemli sonuçları şu şekildedir:³⁰⁸

- Çatışmalar tarafların birbirlerinin bakış açılarını bilmelerini ve anlamalarını sağlayarak, çatışan tarafların birbirlerine yakınlaşmasına neden olabilir.

- Çatışma sonucunda mevcut liderlik biçiminin yetersizliği ortaya çıkarak, yeni ve daha gelişmiş bir liderlik biçimi ortaya çıkabilir.

- Farklı fikirlerin karşılaşmasının sonucu olarak, konular daha dikkatli irdelenir ve daha üst fikirler ortaya çıkar. Çatışmalar kurumsallaştırılarak, sorunlara çözüm bulunması sağlanabilir. (Örnek olarak, biçimsel yapıca oluşturulan tartışma grupları verilebilir.)

- Çatışma örgüt kaynaklarının daha dengeli dağıtılmasını sağlar.

- Çatışma sırasında taraflar kendilerini savunmak durumunda kaldıklarından, kendi pozisyonlarının önemini kavrayabilirler. Ayrıca taraflar kendi güçlerinin farkına varırlar.

Farklı ortamlarda yapılan araştırma çalışmalarında çatışmanın işlevselliği kanıtlanmıştır.³⁰⁹

ABD başkanlarının yönetimleri esnasında aldıkları kararlar karşılaştırılmıştır. Karşılaştırmalarda başkan ve danışmanları arasında uyum olduğu durumlarda zayıf kararların olduğu görülmüştür. Yapıcı çatışma ortamı ve eleştirel düşünce ise çok gelişmiş kararların alınması ile sonuçlanmıştır.

Çatışma sadece iyi kararlara neden olmaz, çatışma ile verimlilik arasında da olumlu ilişki olduğunu gösteren kanıtlar vardır. Grup üyeleri arasında çatışmanın bulunduğu gruplarda performansın üyelerinin arasında fikir birliğinin bulunduğu gruplardan daha fazla arttığı gözlenmiştir. Ayrıca grup kararlarındaki gelişme, yüksek

³⁰⁷ Robbins, a.g.e., ss. 322-323

³⁰⁸ Baysal, Tekarslan, a.g.e., ss. 316-317

³⁰⁹ Robbins, a.g.e., s. 233

çatışmanın olduğu gruplarda düşük çatışmanın olduğu gruplara göre %73 daha fazla artış göstermiştir.

Çatışmanın işçi sendikalarında da yapıcı sonuçları görülmüştür. Yerel sendikalarla ilgili yapılan bir araştırmada, sendika üyeleri arasındaki çatışma ile sendikanın gücü, üyelerinin sadakati, üyelerinin katılımı arasında olumlu ilişkiler bulunmuştur.

1.5.2. Çatışmanın olumsuz sonuçları

Çatışmalar bazen yönetim tarafından istenmeyen olgulardır. Çatışmalar örgütte olumlu sonuçlar doğurabileceği olumsuz sonuçlar da ortaya çıkarabilirler. Örgütte taraflar arasındaki çatışmaların çok geniş boyutlu olması tarafların arasında amaç farklılıklarına neden olur, bu durum örgütün etkinliği ve devamı için gerekli olan amaçlara ulaşmayı zorlaştırır.³¹⁰

Özellikle çözümlenemeyen ve iyi yönetilemeyen çatışmaların olumsuz etkileri fazla olur. Çatışma etkili bir şekilde yönetilemediği takdirde, kaynakların verimsiz bir şekilde kullanılmasına, tarafların stres düzeyinin yükselmesine, enerjilerinin boşa sarf edilmesine neden olur.³¹¹

Örgütlerde çatışma grup bağlılığını azaltan bir etki yapar. Bir miktar çatışma grup üyelerine enerji verirken, fazlası grup bağlılığı ve uyumunu azaltır. Grup üyeleri arasındaki çatışmalar, üyelerin birbirleriyle çalışma tahammüllerini azaltır. Grubun ortak amaçları üyeler arasında ikinci dereceye düştüğünden grubun amaçlarına ulaşması ve verimli olması zorlaşır. En uç nokta olarak da grubun işleyişini aksatır ve varlığını tehlikeye sokar.³¹²

Çatışma kişilerarası ilişkileri alt düzeye indirebilir. Bu da işgörenler arasında soğukluğa neden olur. Çatışma iletişimi kestiğinden dolayı tarafların birbirleri ile ilgili yanılıcı ve genelleyci algılamaları oluşur, bu durum tarafları birbirinden daha da uzaklaştırır ve düşmanca tutumları geliştirir. Çatışma iletişimi güçleştirdiğinde etkili grup performansına engel olur. Çalışanlar arasındaki soğukluk kişilerin işbirliği içinde amaca yönelik çalışmasını engeller. Bazen grup üyeleri enerjilerini çatışmalı durumlara o kadar

³¹⁰ Erdoğan, a.g.e., s.14

³¹¹ Uysal, a.g.e., s. 28

³¹² Özkalp ve Kirel, a.g.e., s. 211

yönlendiriler ki, yapılması gereken görevlerini ihmal ederler. Çatışmada üstün gelme isteği, işle ilgili amaçların önüne geçerse örgütsel açıdan olumsuz sonuçlar oluşur.³¹³

Çatışmanın olumsuz sonuçların da biri de iş kazalarıdır. İş kazaları beklenmeyen, hatalı davranış ya da teknik arıza nedeniyle ortaya çıkan, sonucunda her zaman sakatlanma veya ölüm görülmesi de bir faaliyetin yerine getirilmesine engel olan olaylardır. İş kazaları teknik, beşeri ve çevresel etkenler dolayısıyla oluşabilir. İş kazalarına meydan veren etkenlerden özellikle bir kısmı çatışma kaynaklıdır. Çatışmalar sonucu ortaya çıkan stresin neden olduğu psikolojik ve fizyolojik faktörler iş kazalarına neden olmaktadır.³¹⁴

Örgütlerdeki çatışmaların olumsuz sonuçlarından bir diğeri de personel devridir. Personel devri örgütte istihdam edilen insanların emeklilik, ölüm, istifa, işten uzaklaştırma gibi nedenlerle örgütten ayrılmalarını ifade eder. Personel devrinin örgüte ekonomik maliyetinin fazla olmasından dolayı örgütlerce pek istenmeyen bir durum olarak görülebilir. Personel devri işletme içi ve dışı etkenlerden kaynaklanabilir. İşletme dışı etkenler ekonomik daralma, teknolojik değişimler, sipariş azlığı olabilir. İşletme içi etkenler ise yetersiz ücret ve terfi sistemi, iş saatleri, çalışma şartları, işten memnuniyetsizlik gibi çalışanın kendi isteği ile işten ayrılmasına neden olan etkenlerdir.³¹⁵ İşletme içi etkenlerden işyerinde yaşanan çatışmalar da personel devrine neden olan etkenlerdendir.

Bir diğer çatışma sonucu ise devamsızlıktır. Devamsızlık çalışanın mesai saatleri içinde işyerinde bulunmamasıdır. Devamsızlık üç şekilde ortaya çıkabilir: hastalık nedeniyle rapor almak, mazeret izni kullanmak, mazeretsiz işe gelmemek. İşyerlerinde görülen devamsızlık vakalarının çoğunun nedeni tatminsizlik ve çatışmalardır. Örgüt çalışanları devamsızlığa, özellikle hoşlanmadıkları uygulamaları olan yöneticilerle çatıştıklarında başvururlar.³¹⁶

Çatışmanın bir başka olumsuz sonucu da örgütsel yabancılaşmadır. Yabancılaşma çalışanların örgütsel yapılarla ilgili beklentilerden, değerlerden ve kurallardan uzaklaşması, iş arkadaşlarına, örgütsel ve çevresel sorunlara ilgisiz ve kayıtsız kalmalarıdır. Örgütlerde yabancılaşmaya neden olan etkenlerin sayısı oldukça fazladır.

³¹³ Riggio, a.g.e., s. 323

³¹⁴ Bayrak, a.g.e., s. 63-64

³¹⁵ Şimşek, Akgemci ve Çelik, a.g.e., ss. 278-285

³¹⁶ Bayrak, a.g.e., s. 66-67

Yönetim tarzı, geçmiş olay ve deneyimler, grup özellikleri, işbölümü, çalışma şartları, inanç ve tutumlar yabancılığa neden olur.³¹⁷ Yabancılığa fertlerin pasif bir geri çekilme davranışıdır, çalışan işyerine dair amaçlarını kaybeder. Örgütlerde çok fazla miktarda çatışma yaşayan bireyler örgüte ve örgüt içindeki sosyal çevresine yabancılığa yaşayabilirler.

Endüstriyel örgütlerde çatışmaların en önemli göstergeleri üretimi düşürme, işi yavaşlatma ve en uş nokta da grev ve lokavttır. Grev bir işyerinde çalışanların anlaşarak topluca faaliyetlerini durdurmasıdır. Çalışanlar işyerinden bir takım maddi ve manevi çıkarlar elde etmek için greve başvururlar. Lokavt ise işverenin kullandığı bir araçtır, işveren haklarını savunmak ve işçiler üzerinde baskı kurmak için kullanır. Grev ve lokavt her ikisi de işçi ve işveren arasındaki uyuşmazlık sonucu ortaya çıkar.³¹⁸

Çatışmaların diğer bir takım olumsuz sonuçları şu şekildedir:

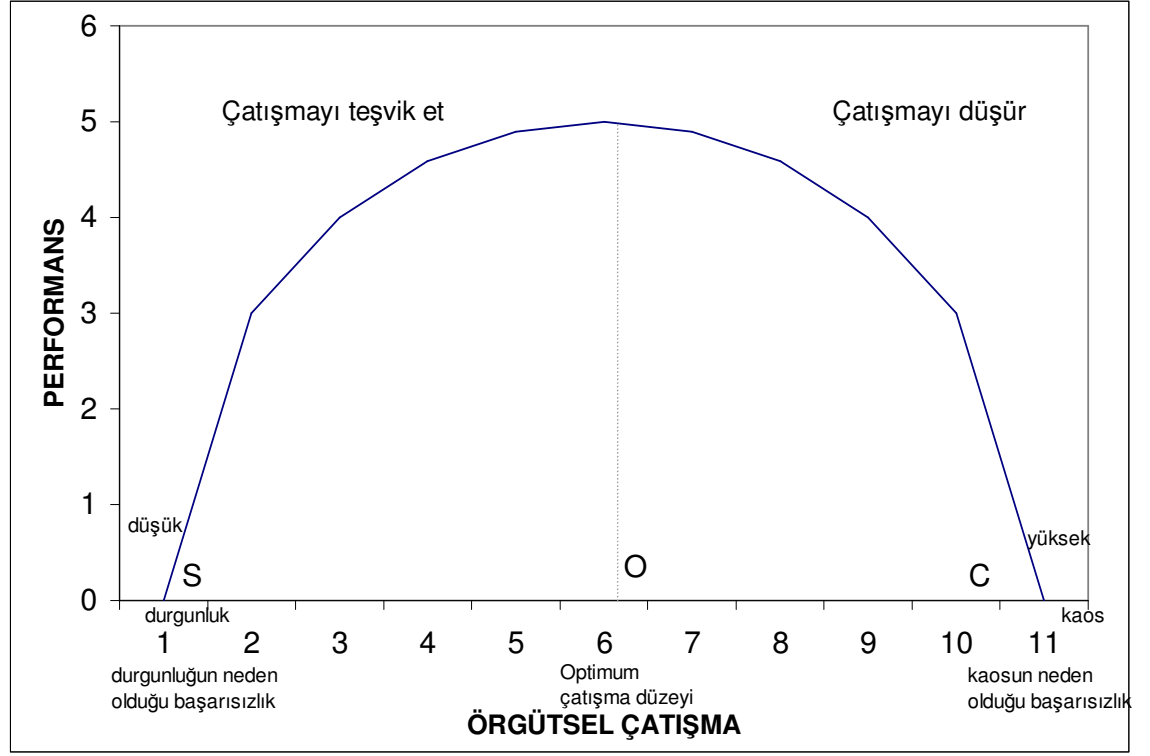
- Çatışma tarafların zihinsel ve bedensel sağlığına zarar veren bir hal alabilir.
- Yönetime karşı itaatsizlik.
- Önemsiz durumlardan kaynaklanan çatışmalar da artış.
- Çatışma çalışanlar arasında güven duygusunun kaybına yol açar, güvensizliğin ve şüpheliğin hakim olduğu bir hava oluşturur.

1.5.3. Çatışmanın örgüt performansına etkisi

Çatışmanın ne azı ne de fazlası örgüt ve grup elemanları için yararlı değildir. Çatışma ile örgüt performansı arasındaki ilişki tek yönlü değildir. Çatışmanın performansa etkisi çatışma seviyesine göre yapıcı veya yıkıcı olabilir. Çatışma düzeyi ve örgüt performansı arasında “ters yönlü U” biçiminde bir ilişki vardır. Çok düşük ve çok yüksek seviyelerde gelişen çatışma örgüt performansı açısından zararlıdır.

³¹⁷ Şimşek, Akgemci, Çelik, a.g.e., ss. 208-209

³¹⁸ Bayrak, a.g.e., s. 69



Şekil 6: Örgütsel çatışma ve performans ilişkisi
Kaynak: Maund, a.g.e., s.344

Şekil 6'dan da anlaşıldığı gibi, düşük çatışma seviyesinde durgunluk ve dinamizm yokluğu vardır. Şekilde yer alan S noktasında çatışma düzeyi ve örgütün performansı en düşük seviyededir. Çatışmanın olumsuz bir durum olduğunu düşünüp, yokluğunda performansın yüksek olacağını düşünmek yanlıştır. Çatışmanın az olduğu durumlarda taraflar birbirlerinin düşüncelerini tartışmazlar, yeni alternatifleri değerlendirmede ve problemleri çözmeye birbirine yardımcı olmazlar, çalışanlar daha iyiye gitmek için enerji harcamazlar. Çatışmanın olmadığı durumlarda yenilik, değişim ve yaratıcılık yoktur. Örgütte çatışmayı düşük düzeyde tutmak isteyen yöneticiler, örgütte performansın da düşeceğini bilmelidirler. Bu gibi durumlarda performansı arttırmak için çatışma teşvik edilmelidir.³¹⁹

Örgütsel performansı arttırmak için bir miktar belli bir miktara kadar çatışma gereklidir. Şekildeki O noktası örgütsel performansın en yüksek olduğu çatışma düzeyini

³¹⁹ Bayrak, a.g.e., s. 62

ifade eder. O noktası optimum çatışma düzeyidir, bu noktadan sonra çatışma örgütsel performansı arttırmaz hale gelip, performansı azaltıcı etki yapar.

Çatışmanın yüksek düzeylerde seyretmesi kaos ortamını doğurur. İnsanlar yüksek çatışma düzeyinde işbirliği yapamaz, verimli çalışamaz, yüksek gerilim altındadır. Sürekli ve fazla miktarda çatışma yaşanması durumunda çatışmanın olumsuz sonuçları ortaya çıkar, hatta bu durum örgütün varlığını tehdit eder hale gelebilir.³²⁰

O noktasının solundaki noktalar düşük çatışma düzeylerini ifade eder, sağındaki noktalar ise yüksek çatışma düzeylerini ifade eder. Her ikisi de örgüt açısından işlevsel olmayan sonuçlar doğurur, optimum çatışma seviyesi örgüt için en işlevsel durumdur. Yönetimin başarısı örgütteki çatışma seviyesini optimum noktada tutabilmesinde yatar. Çatışma O noktasındaki seviyeden düşükse teşvik edilmeli, bu seviyeden fazla ise çatışmayı düşürecek önlemler alınmalıdır.

³²⁰ Gibson, Ivancevich, Donnelly, a.g.e., s. 226

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN YÖNETİMİ

2.1. Çatışmanın Yönetimi

Literatür incelendiğinde örgütlerde var olan çatışmalarla ilgili olarak çeşitli görüşler olduğu görülmüştür. Bu yaklaşımlar doğrultusunda örgütsel çatışmanın nasıl yönetilmesi gerektiği konusunda da farklı görüşler gelişmiştir. Klasik yönetim yaklaşımı örgütte oluşabilecek bütün çatışmaların işlevsellikten uzak olup, örgütte var olan her türlü çatışmanın bastırılması gerektiğini savunur. Klasik görüşü kabul edenler çatışma yönetimini, çatışmanın önlenmesini sağlayacak stratejilerini kullanarak, var olan çatışmaları bastırmak ve örgütte çatışmaların oluşmasını engelleyecek bir ortam yaratmak olarak öngörür. Çatışma yönetiminde izlenecek yol ya çatışmaları ortadan kaldırmak ya da çatışmaları çözümlenektir.³²¹

Modern anlayışla beraber çatışma yönetimi yeni bir boyut kazanmıştır. Çatışma yönetimi çatışmaların çözümü ile sınırlı değildir, daha geniş bir anlamı ifade eder. Günümüzde çatışmaların olumlu etkileri, belirli bir miktar çatışmanın örgüt performansı açısından gerekliliği kabul edilmiştir. Bugün için genel kabul gören yargıya göre işletmelerde çatışmalar kaçınılmazdır, ve bazı çatışmalar işlevsel sonuçlar doğurur. Yöneticiler çatışmanın kökünü kurutmak yerine, çatışmayı belli bir noktaya kadar teşvik etmelidir. Çatışmanın seviyesi ve niteliği ne olursa olsun, çatışmayı yönetmek adına çatışmayı bastırmak, daha kötüye gitmesine neden olur. Yöneticiler çatışmanın olumlu etkilerinden faydalanmak için çatışma fikrine karşı rahat olmalıdırlar, ve çatışmaların izin verildiği, işletme sürecinin gerekli bir parçası olarak kabul edildiği bir örgüt ortamı yaratmalıdırlar. Yönetici sağlıklı çatışmaları doğuracak ortamı sağlamalıdır.³²²

Örgütlerde performansın artması için optimum düzeyde bir çatışmanın varlığının sağlanması gerektiği daha önceki bölümde bahsedilmiştir. Çatışma yönetimi çatışma seviyesini optimum noktada tutacak alternatiflerin uygulanmasını da içerir. Çatışma seviyesinin çok yüksek olması örgütsel performans açısından olumsuz bir durumdur. Bu çerçevede çatışmaların örgüte olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak için çatışma seviyesi azaltılmalı belli bir seviyeden sonra çatışmaların ortaya çıkması engellenmelidir.

³²¹ Maund, a.g.e., s. 343

³²² Shari Caudron (2000), *Keeping Team Conflict Alive*,
www.tcmb.gov.tr/kutuphane/TURKCE/indeks.htm, s. 5-6

Olumsuz çatışmalar ortaya çıkmış ise çatışmalara çözüm getirmek üzere uygun yöntemler kullanılmalıdır.

Örgütte çatışmalar kaçınılmaz olduğuna göre çatışmaların yararlı etkileri ortaya çıkarılmalı, işlevsel olmayan etkileri ise önlenmelidir. Yöneticiler çatışmayı örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirmelidirler. Bu amaçla çatışmalar ve nedenleri iyi analiz edilmeli ve duruma uygun çatışmayı ele alış biçimleri benimsenmelidir.

2.2. Çatışma Yönetiminde Benimsenecek Alternatifler

Örgütsel çatışma yönetiminin belli başlı üç boyutu vardır. Yöneticiler ve çalışanlar örgütteki performansın artması için, çatışmanın olumlu sonuçlarından yararlanmak ve olumsuz sonuçlarından kaçınmak için üç alternatif benimserler. Örgütlerde çatışmanın olumlu sonuçlarından faydalanabilmek için ve örgüt performansını optimum noktaya getirmek için çatışma teşvik edilebilir. Örgütteki çatışmanın optimum çatışma düzeyini aşarak kontrolden çıkmaması için çatışmadan korunma ve azaltma yoluna gidilir. Böylelikle çatışmanın olumsuz etkilerinden de korunmuş olur. Örgütteki çatışma seviyesi optimum çatışma seviyesinden fazla, olumsuz sonuçları nedeniyle örgüte zarar verir nitelikte ise çatışmanın çözüm teknikleri uygulanmalıdır.

2.2.1. Çatışmanın teşvik edilmesi

Çatışma düzeyinin optimum seviyenin altında olduğu örgütlerde, katılımıcılığı ve yaratıcılığı teşvik etmek için bir miktar çatışma gereklidir. Örgüt çapında performansı arttırmak için çatışmanın olumlu sayılabilecek sonuçlarından yararlanmak gerekir. Yapıcı ve işlevsel çatışmaların düşük seviyelerde seyrettiği örgütlerde çalışanlar daha yeni ve daha etkin iş yapma usulleri geliştirmek için çaba sarfetmezler, ilgisizdirler ve mevcut durumu pasif bir şekilde kabullenirler. İş dünyasında oluşan değişimlere ve gelişmelere ayak uydurabilmek için örgütün yaratıcılığı harekete geçirerek kendini yenilemesi gerekir. Durağan bir örgütte performansı artması için çatışmayı kontrollü bir şekilde teşvik etmek gerekebilir.³²³ Aksi takdirde, çatışmanın olumlu sayılabilecek sonuçlarından istifade etme imkanı yoktur. Optimum çatışmanın sonucunda ortaya çıkacak yaratıcı ve yeni fikirlerin, uzun vadede, maliyetlerde azalma, üretim sisteminde farklılık ve pazarda

³²³ Şimşek , a.g.e., s. 302

karlılık gibi olumlu yansımaları olabilecektir. Çatışma yönetiminde diğer bir önemli husus da çatışmaların su yüzüne çıkartılmasıdır. Örgütte çatışmaların ortaya çıkartılmaması ve gizli kalması, zaman içinde bazı problemlere yol açar. Çatışmalar su yüzüne çıktığı sürece kontrol altına alınabilir ve böylece zarar verici etkileri ortadan kaldırılabılır. Ayrıca bastırılan çatışma zaman içinde daha şiddetli patlamalara neden olabilecektir. Bu patlamalar örgüte büyük maliyet getirebilir. Çatışmalar fark edilmediği sürece, olumsuz etkilerine karşı önlem almak zorlaşır.

Bir örgütte çatışmanın teşvik edilmesi gerektiğinin işaretleri şu şekilde olabilir: düşük seviyelerde seyreden işgücü devri, yeni fikirlerin kıtlığı, değişime karşı şiddetli bir direnç, işbirliğinin kişisel yeterlilikten daha önemli olduğuna dair inanç.³²⁴

Olumlu sonuçlarından faydalanmak üzere örgütlerde yapıcı çatışmayı teşvik etmek için yöneticiler çatışma fikrine sıcak bakmalı ve örgütte çatışmanın kabul edildiğine dair bir ortam oluşturulmalıdır.³²⁵ Bunun dışında, örgütte sağlıklı çatışmayı teşvik etmek üzere kullanılacak yöntemler şu şekildedir:³²⁶

- Çalışanlardan örgüt ve politikaları ile ilgili öneri ve şikayetlerini ifade etmeleri istenebilir. Çalışanlar eleştirel bir gözle, örgütü ve yönetimi değerlendirdiğinde çatışmalar oluşur. Böylece hem mevcut politikalardan gereksiz olanlar çıkarılıp, gerekli olanların varlık sebebi daha iyi anlaşılır olur, hem de daha etkili politikalar oluşturulabilir.

- Çatışmaları uyarmak için örgüte taze kan sağlayacak yeni elemanlar alınabilir. Bu yöntem durgun ve harekesiz bir örgüt veya birimi sarsma yöntemi olarak kullanılır. Bu yöntem yetişme tarzı, yönetim anlayışı ve değerleri örgütün ve grubun yerleşmiş normlarından farklı olan kişilerin örgütte istihdamı şeklinde uygulanır. Bu kişiler örgüte yeni bir düzen getirip varolan sorunları açığa çıkarabilirler. Böylece, örgütte yaratıcılık ve dinamizm hakim kılınacaktır.

- Yaygın bir şekilde kullanılan çatışmayı uyandırma tekniklerinden biri de merkezi karar verme davranışından grupça karar verme davranışına geçiştir. Bu durumda grup içinde herkesin söz hakkı olur. Herkesin görüşünü ifade etmesini sağlayan ortam olumlu sonuçları olabilecek bir ortam yaratır.

³²⁴ Vecchio, a.g.e., s. 486

³²⁵ Caudron, a.g.e., s. 8

³²⁶ Güney, a.g.e., s. 101

- Örgütte iletişim alanında yeni düzenlemelere gidilerek çatışmanın uyarılması sağlanabilir. Mevcut iletişim ağlarına yeni kişiler dahil edip, eskileri çıkarmak suretiyle örgütteki güç dağılımında değişikliğe gidilerek olumlu çatışmalar yaratılmaya çalışılır.

- İşlevsel birimleri yeniden yapılandırma da kullanılan diğer bir yöntemdir. Mevcut gruplar ve bölümler dağıtılarak yeniden organize edilebilir. Alışma döneminde oluşan belirsizlikler ve yeniden düzenlemeler çatışmalara neden olabilir. Bu durum çalışanların yeni duruma uyum sağlamalarına ve daha iyi iş yapma usulleri bulmalarına neden olur.

- Satış ve performans alanında rekabet yaratma da pozitif grup çatışması oluşturmanın bir başka yoludur. Örgüt üyelerinin rekabet ederken, birbirlerine karşı üstün gelme çabası, çalışanları olumlu çatışmaya götürebilir. Ancak, yönetim rekabetin başarılı olmasını temin edebilmek üzere, çalışanların rekabeti kazanmak uğruna sergilediği birbirlerinin iş aktivitelerini sabote edici davranışlarını engellemelidir. Ayrıca rekabetin başarısını sağlamak için bütün çalışanlara belli bir miktar teşvik primi verilmelidir.

- Çatışmayı uyararak için kullanılan bir diğer yol da değişikliğe açık yöneticiler atamaktır. Karşıt görüşlerin ortaya çıkmasına izin vermeyen otoriter yöneticiler, çoğunlukla yönettikleri gruptaki çalışanları pasifleştirirler. Yeniliğe açık ve karşıt görüşlerin oluşmasına sempati ile bakan yöneticiler çatışmayı geliştirirler.

2.2.2. Çatışmanın azaltılması ve kontrol altına alınması

Örgütlerde görülen fazla miktarda kontrolden çıkmış çatışma örgütün performansını olumsuz etkileyebilir. Ayrıca örgütlerde oluşan bazı çatışmaların örgüt açısından olumsuz sonuçları olabilir.

Bu durumlarda çatışmanın yıkıcı etkilerini düşürmek için çatışmanın azaltılması ve ortaya çıkmasının engellenmesi suretiyle çatışmadan korunma gerekebilir.

Çatışmadan korunma ve çatışmayı azaltma yöntemlerini yöneticilerin varolan çatışma düzeyinden tatmin ve memnun olduklarında ve daha fazla oluşup kontrolden çıkmasını istemediklerinde kullanırlar.

Olumsuz sonuçları olabilecek çatışmaların ortaya çıkmasının engellenmesi gerekir, çünkü ortaya çıktıktan sonra yürütülebilecek başa çıkma yöntemlerinin başarı şansı düşüktür. Örgütsel çatışmayı başarılı bir şekilde yönetmek için alt sistemlerde

olumsuz sonuçlar doğurabilecek potansiyel çatışmalar tesbit edilmeli ve çatışmaların çıkmasına izin vermeden, çatışma kaynağında kurutulmalıdır.³²⁷

Çatışmayı azaltmak ve kontrol altına almak için kullanılabilir yöntemler şu şekildedir:³²⁸

- Olumsuz olabilecek çatışmalardan korunmanın bir yolu çatışmacı ve kavgacı kişiliğe sahip iki bireyi farklı departmanlarda çalıştırmak olabilir. Böylece, gizli ve potansiyel çatışmanın açık çatışmaya dönüşmesi önlenir.

- Bir bütün olarak örgütün amaçlarının ve etkinliğinin vurgulanması, örgütün amaçlarının ve etkinliğinin bir bütün olarak çalışanlarca bilinmesi, çalışanların kendi rollerini daha geniş açıdan görmelerini sağlar. Bu durum da çalışanlar arasında işbirliği ve koordinasyonu artırır. Çalışanlar bireysel etkinliklerinden çok örgütün bütününe katkıları nedeniyle ölçülmeli ve ödüllendirilmelidir.

-Örgüte ilişkin algısal bozukluklar ve farklılıklar giderilmelidir. Bazı yönetsel uygulamalar ve sonuçlar çalışanlarca farklı algılanabilir. Yönetmelik algılama farklılıklarının azaltılması örgütlerdeki çatışmaları da azaltacaktır.

- Örgütlerde çalışanlara belirli ve iyi tanımlanmış görevler verilmelidir. Örgütlerde çatışmaya neden olan konuların başında görev ve yetki belirsizliği gelir. Faaliyet ve sorumluluk alanlarının açıkça belirlenmediği durumlarda çatışma çıkma olasılığı yüksektir. Etki ve sorumluluk alanlarının açıkça tanımlandığı (iş tanımlarının açık olduğu) durumlarda çatışmaların ortaya çıkma riski azalır.

- Grupların birbirlerine bağımlılığı gereğince işlerin daha düzenli ve iyi bir şekilde yerine getirilebilmesi için, grupların etkili iletişimi sağlanmalıdır. Aksi takdirde çatışmalar kaçınılmazdır. Taraflar arası iletişimin sağlanması tarafların birbirlerinin hünerleri, görevleri konusundaki yanlış anlamaları önler. Gruplararası eşgüdüm ve işbirliği sorunlarının çözülebilmeleri için iletişimin kesintisiz olarak sürdürülmesi gerekir. İletişimin geliştirilmesi için, örgütsel ödülleri tarafların birbirleriyle olan iletişimleri ve dayanışmaları doğrultusunda verilebilir.

- Çalışanları farklı birim ve gruplarda çalıştırarak, kişilerin diğer grupların çalışanlarına karşı hoşgörülü bakmaları sağlanabilir.

³²⁷ Baysal, Tekarslan, a.g.e. s. 318

³²⁸ Güney, a.g.e., ss. 99-100

- Grupların birbirlerini daha iyi anlamalarını sağlamak için temsilcilerinin veya bütün halinde grupların sorun çözüme için biraraya getirilmesi söz konusu olabilir. Ortak sorun çözüme toplantıları, grupların amaç, rol ve yetki alanlarını ortadan kaldırır, grup üyelerinin birbirlerine anlayışlı davranmalarını sağlar.

- Örgütlerde kazan kaybet durumlarından kaçınmak gerekir. Bazı durumlarda özellikle kıt kaynaklar söz konusu olduğunda bir tarafın kazancı diğer tarafın kaybı olmaktadır. Bu durumlarda kazan kaybet çatışması ortaya çıkmaktadır. Bu durum bir tarafın kaybıyla sonuçlandığından, gruplararasıdaki çatışma olumsuz sonuçlar doğurur. Kazan kaybet türü çatışmaların önlenmesi için taraflara pay edilecek kaynakların artırılması ve ödüllerden her bir tarafın pay alması sağlanmalıdır.

- Çatışmalardan korunmak için tarafların enerjilerini yöneltebilmeleri için ortak bir düşman yaratılabilir. Gruplar ve birimler dışardaki düşmanla uğraşmaktan, kendi aralarında çatışmaya girmek için fırsat bulamazlar. Ortak düşman olarak, örgütle aynı sektörde faaliyette bulunan ve örgütün rakibi olan firmalar gösterilebilir.

- Çatışmaların olumsuz sonuçlarından korunabilmek için ortak amaç ve hedefler geliştirilebilir. Bu yöntem ortak bir düşmana yönelim yöntemine benzer ancak onun olumlu şekli olarak nitelendirilebilir. Alt sistemler çoğunlukla kendi amaç ve hedeflerini gerçekleştirme derecelerine göre ödüllendirilirler. Bu nedenle her bir alt sistem kendi hedeflerini gerçekleştirmek üzere harekete geçer ve diğer alt sistem tarafından engellendiğinde çatışmalar yaşanır. Bu tarz durumlardan kaçınmak üzere bütün gruplar için geçerli olacak ortak hedefler bulunmalıdır. Örgütsel alt sistemleri ortak amaçlar doğrultusunda çaba göstermeye özendirmek, grupların birbirleriyle işbirliğine girmesini sağlayarak çatışmaları önler.

2.2.3. Çatışmanın çözümü

2.2.3.1. Genel olarak çatışmanın çözümü

Çatışmaya karşı alınan korunma önlemlerine rağmen örgütlerde işlevsel olmayan çatışmaların oluşmasına engel olunamadığı görülür. Bu durumlarda çatışmanın zararlı etkilerini ortadan kaldırmak için çatışmalara çözüm getirmek gerekir. Çatışmaların çözümünde kullanılan birden fazla yöntem vardır. Çatışmanın yönetiminde başarılı olmak için çatışma çözümünde uygun yöntemi veya yöntemleri uygulamak gerekir.

Çatışmaya ilişkin uygun çözüm yollarının saptanması için çatışmalar iyi analiz edilmelidir.

Çatışmanın yapısının iyi bir şekilde analiz edilebilmesi için uygulanan adımlar şu şekildedir:³²⁹

- Çatışmanın ortaya çıkış sebebi belirlenir.
- Çatışmanın kapsamına giren kişi ve grupların tesbiti yapılır.
- Çatışmanın gelişimine dair bilgi alınır.
- Çatışmanın görünür nedenleri dışındaki gizli nedenleri araştırılır.
- Anlaşmazlığın çözümüne yönelik tarafların tutumu anlaşılmaya çalışılır.
- Anlaşmazlığın büyümesine neden olan etkenler araştırılır.
- Çatışmanın çözümünde tarafların muhtemel çıkar ve güç kayıpları tesbit edilir.
- Birden fazla çözüm yolunun olup olmadığı araştırılır.
- Örgüt içinden veya dışından hatırı sayılır hakem rolü oynayabilecek kişilerin varlığı tesbit edilir.

- Tarafların dışardan müdahale olmaksızın uygulayabilecekleri çözüm yollarının varlığı araştırılır.

- Örgütsel koşulların hangi çözümler için uygun olacağı tesbit edilir.
- Son adım olarak da çözümün etkinliği denetlenir.

Kısaca toparlamak gerekirse mevcut çatışmalar teşhis edilmeli, çatışmaların nedenleri ve kökleri araştırılmalı ve çatışmanın çözümü için uygun yöntem belirlenmelidir.

Çatışma çözümleri ile ilgili çok fazla sınıflamalar vardır. Bu sınıflamalardan biri de Blake, Shepard ve Mouton tarafından oluşturulan, hangi tür çatışmada nasıl çözümler kullanılabilirine dair yapılan sınıflamadır. Bu yaklaşım kapsamında ele alınan çözüm yollarına izleyen bölümlerde ayrıntılı bir şekilde değinilecektir. Blake, Shepard ve Mouton adlı düşünürler çatışma çözümü ile ilgili yöntemleri sistematik ve analitik bir biçimde incelemişlerdir. Düşünürler çatışma çözümlerini gösterilen çabanın aktif veya pasif olmasına göre ve çözüm yönteminin şansa bağlılığının düşük ya da yüksek olmasına göre sınıflandırmışlardır. Sınıflamada kullanılan diğer bir faktör de çatışmanın niteliğine uygunluktur.³³⁰

³²⁹ Eren, a.g.e., ss. 466-467

³³⁰ Bayrak, a.g.e., s. 71



Şekil 7: Blake, Shepard ve Mouton'a göre çatışmanın niteliğine göre, çatışmanın çözümünde izlenecek yöntemler.

Kaynak: Bayrak, a.g.e., s.72

Çatışma içeren durumlar üçe ayrılmaktadır.³³¹

Çatışma kaçınılmaz ve taraflar arasında anlaşma mümkün değilse aktiften pasife üç durum sözkonusu olur: taraflar rekabete sevk edilebilir ve çatışma kızıştırılabilir, üçüncü bir kişinin devreye girmesi sağlanabilir, çözüm kura çekimine bağlanabilir.

Çatışmanın meydana gelmesinin mutlak olmadığı, meydana geldiğinde anlaşmanın mümkün olmadığı durumlarda: Çatışan tarafların diğer birimlerle ilişkisini kesme, tarafların karşılıklı ilişkisini kesme, çatışmaya taraf olan kişilerin anlaşmazlık konularını bilmezden gelmesi şeklinde çözümlenebilir.

Çatışmanın meydana gelmesinin ve çözümünün mümkün olduğu durumlarda ise aktiften pasife uygulanacak üç seçenek: çatışan tarafların yüzyüze getirilerek sorun çözme yaklaşımını oluşturma, tarafların karşılıklı ödün vererek pazarlığa oturması, çatışma halindeki tarafların durumlarını olduğundan daha iyi gösterme yöntemleri uygulanır.

Çatışmaların çözümleri ile ilgili yapılan bir sınıflama da taraflar için çatışma sonucunun kazanma veya kaybetme olmasına göre yapılmaktadır. Çatışma taraflarının

çatışmayla ilgili yaklaşımlarına göre çatışmanın sonuçları olumlu veya olumsuz olabilir. Çatışmayı çözmeye ile ilgili yaklaşımlar kazanma-kaybetme, kaybetme-kaybetme, kazanma-kazanma adı altında üç temel çözüm stratejisi kapsamında gruplandırılabilir.³³²

Kazanma-Kaybetme Stratejisi: Bu strateji özellikle rekabetin yoğun olduğu ortamlarda görülür. Bu stratejide kişi kazanma hırslarının etkisiyle, diğer tarafın kaybı olacak şekilde amaçlarını elde etmek için çaba gösterir. Bu yaklaşım, çatışmayı kısa vadede çözer ve çatışmanın nedenlerine inmez. Bir taraf kazanıp diğeri kaybettiğinden, kaybeden taraf çözümden memnun olmayacaktır. Bu yaklaşım başka bir çatışma için ortam oluşturur, yenilen taraf öç almaya çalışır.

Bu strateji yöneticinin kendi çözümünü için astını zorladığında ve çözüm için çoğunluk oyuna başvurulduğunda görülür.

Bu stratejinin özelliği şu şekildedir.³³³

- Tarafların arasında kesin bir biz-onlar ayrımı vardır.
- Taraflar enerjilerini zafer için yönlendirirler.
- Her bir taraf sorunu kendi bakış açısından görür.
- Sorun şahsileştirilir.
- Amaçları gerçekleştirmekten çok sonuçlara önem verilir.
- Sorunlar kısa vadeli bakış açısı ile değerlendirilir.

Kazanma-kaybetme yaklaşımının uygun olduğu durumlar iki tarafın hiçbir şekilde bir çözümde birleşmemesi hatta iletişime bile girmemesi durumudur. İyi insani ilişkilerin kurulmasından ziyade işin tamamlanmasının önemli olduğu durumlarda da kullanılması uygun olur.

Kaybetme-Kaybetme Stratejisi: Çatışmaya taraf olan her iki tarafında kısmen kayba uğradığı bir yaklaşımdır ve bu yaklaşım her iki tarafı da tatmin etmez. Bu stratejinin uygulanma tarzı üç şekilde ortaya çıkar.

İlk şekil olarak tarafların arasında yaşanan uzlaşma örnek gösterilebilir. Uzlaşmaya varabilmek için her iki taraf da taviz vermek durumundadır. Sonuçta her iki taraf da fedakarlık ettiklerinden kaybettiklerini düşünebilirler.

³³¹ Eren, a.g.e., s. 454-455

³³² Reece Brandt (1999). *Effective Human Relations in Organizations*, USA: Houghton Mifflin Company, s. 336

³³³ Güney, a.g.e., ss. 98-99

İkinci şekli çözümü hakem ya da üçüncü tarafın kararına bırakmaktır. Bu süreç genellikle çözümün taraflara uygulanmasıyla sonuçlanır. Bir sonuca ulaşmak için her iki tarafın da isteğinden uzaklaşılır.

Bu stratejinin son şekli kuralları uygulamakla sağlanır. İş ortamında bulunan mevcut kurallarla çatışma çözüldüğünde her iki taraf da kaybedebilir.

Bu stratejinin kullanıldığı durumlar tartışma veya ortak problem çözme ile sonuca ulaşamadığı, sonuca ulaşmak için az zaman olduğu veya iki tarafın hiçbir şekilde sonuca ulaşamadığı zamanlardır.

Kazanma-kaybetme ve kaybetme-kaybetme stratejilerinin her ikisinde de taraflar her iki tarafın da çıkarını gözetecek kabul edilebilir bir sonuç bulmak yerine, kimin çözümünün üstün geleceğine odaklanırlar. Her iki taraf da soruna kendi açısından bakar ve karşılıklı amaçlar ve ihtiyaçlar kapsamında sorunun tanımlanması için çaba sarfedilmez.

Kazanma-Kazanma Stratejisi: Çatışmayı çözümlenmede birey ve örgüt için en uygun olan yaklaşım kazanalım-kazanalım tarzı bir yaklaşımdır. Bu stratejiyi içeren teknikler yaratıcılık ve enerjinin karşı tarafa saldırmak yerine, sorunun çözülmesi yönünde sarf edilmesini sağlar. Her iki tarafın da gereksinimlerinin sağlandığı bu yaklaşımda esas amaç karşı tarafı suçlamak yerine sorunu çözmektir. Bu stratejiyi kullananlar bütün görüşlere açıktırlar. Sorunu tanımlarlar ve bütün taraflar için geçerli olan bir güven ortamı oluşturmaya çalışırlar. Kazanma-kazanma stratejisine dahil olan kişiler esnek, duyarlı ve sakin olmalıdır. Bu strateji sonunda karşılıklı yararlar sağlayacak ve ilişkileri güçlendirecek sonuçlar elde edilecektir.

2.2.3.2. Çatışmanın çözüm yöntemleri

Örgütte ortaya çıkan çatışmaları sürekli olarak çözümsüz bırakmak örgüt için sağlıksız bir yoldur. İşlevsellikten uzak çatışmaların en uygun yöntem veya yöntemler kullanılarak çözüme kavuşturulması gerekir. Çatışmanın teşvik edilmesinde ve azaltılmasında olduğu gibi çatışmanın çözümünde kullanılan ve bazı kaynaklarda teknik olarak da adlandırılan bir çok yöntem vardır.

Çatışma yönetiminin başarısı büyük ölçüde, uygun durumda uygun çözüm yöntemini kullanmakta yatar. Çok çeşitli olan yöntemlerin etkinliği çatışmanın yapısal

özelliklerine bağlıdır. Yöntemlerin etkinliğini belirleyen yapısal özellikler, çatışma konusu, destekleyici ilişkilerin sürdürülmesinin göreceli önemi ve zaman kısıtı olabilir.³³⁴

Örgütlerde kullanılan çatışma yöntemleri, kullanan taraf gözönüne alınarak iki alt bölümde incelenebilir. Çatışmaya taraf olan birey veya grupların kendileri çatışmaya çözüm getirmeye çalışabilirler. Çatışan tarafların kendilerinin çatışmayı çözmek için kullanacakları yöntemler bireysel çatışma çözme yöntemleri olarak adlandırılabilirler. Çatışmaya taraf olmayan ve üçüncü taraflar ki bunlar genellikle yöneticilerdir, örgütte var olan çatışmaları çözme yönünde müdahalede bulunurlar. Çatışmaya taraf olmayan üçüncü kişilerin kullandığı teknikler ise yönetsel çatışma çözme yöntemleri olarak adlandırılırlar.³³⁵

Bireysel çatışma çözüm yöntemleri

Örgütlerde ortaya çıkan çeşitli türlerdeki çatışmaların sonlandırılmasında bireyler çeşitli yollara başvururlar, kendilerinin taraf oldukları çatışmaları çözebilmek için çeşitli davranışlarda bulunurlar ve çeşitli yaklaşımlar benimserler. Bu bölümde kişilerin taraf oldukları çatışmalarda kullandıkları yöntemler anlatılacaktır.

Literatürde bireysel çatışma çözüm yöntemleri ile ilgili, farklı düşünürler tarafından birbirine benzer sınıflamalar yapılmıştır. İlk olarak Blake ve Mouton kişilerarası çatışmayı ele alış tarzlarını beş ayrı şekilde (zorlama, çekilme, yumuşatma, uzlaşma ve problem çözme olarak) inceleyen kavramsal bir şema sunmuştur. Blake ve Mouton modeli işe yönelik ve insana yönelik olma gibi iki boyut üzerine oturtulmuştur.

Daha sonrasında bu beş yöntemli model farklı düşünürler tarafından çok az farklılıkla tekrar sunulmuştur. Beş çözüm yöntemli bir model öneren ve en sık rastlanılan isimlerden biri de Thomas'dır. Thomas, Blake ve Mouton sınıflandırmasına çok yakın bir model oluşturmuştur Thomas modeli çatışma çözüm tarzlarının farklılaştırmasını iki temel boyut kapsamında yapmıştır. İki temel boyutu tarafların niyetleri (işbirliğine yönelik olmaları veya iddiacı olmaları) oluşturur.³³⁶

³³⁴ Jane McGurn Kathman, Michael D. Kathman, *Conflict Management in the Academic Library*, www.tcmb.gov.tr/kutuphane/TURKCE/indks.htm, s. 147

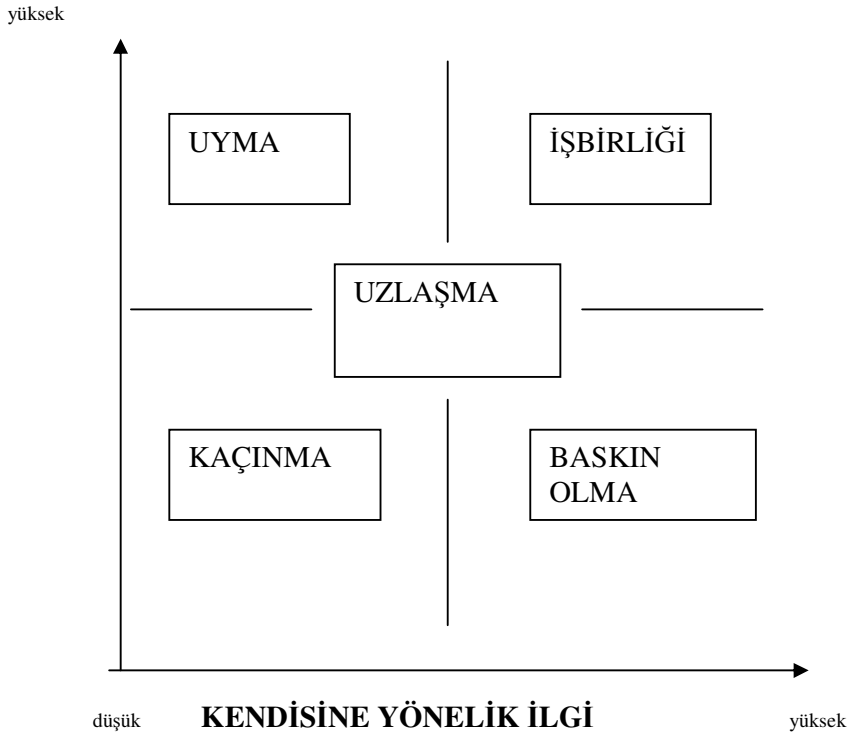
³³⁵ Riggio, a.g.e., ss. 323-324

³³⁶ Uysal, a.g.e., s. 32

Günümüzde en yaygın olarak kullanılan ve bu çalışmada da kullanılacak modellerden biri Rahim'in modelidir. Rahim, modelini oluştururken kendisine yönelik ilginin derecesi ve karşı tarafa yönelik ilginin derecesi olarak iki boyut kullanmıştır. Bu boyutlar, çatışmada kendi çıkarını düşünme ve başkalarının çıkarını düşünme olarak da ifade edilebilir.

Bu iki boyutun düşük veya yüksek olmasıyla oluşan çeşitli kombinasyonlar Rahim'in oluşturduğu beş çeşit bireysel çatışma çözüm yöntemlerini verir. Rahim'in modelinde bulunan beş çeşit çözüm yöntemi şu şekildedir: Bütünleştirme veya işbirliği (Integrating), uyma (obliging), baskın olma (dominating), kaçınma (avoiding), ve uzlaşmadır (compromising).³³⁷

KARŞI TARAFYA YÖNELİK İLĞİ



Şekil 8: Tarafların kullandığı çatışma çözüm yöntemleri
Kaynak: Rahim, a.g.e., s.24

³³⁷ Rahim, a.g.e.,s. 23-25

Bütünleştirme (İşbirliği)

İşbirlikçi yöntem aynı zamanda problem çözme olarak da bilinen bir yöntemdir. İşbirliği yöntemi her iki tarafı da tatmin etmeyi amaçlayan bir yöntemdir. Taraflar kendi istek ve amaçlarını önemsemediği gibi karşı tarafın taleplerini de yerine getirmek isterler. Her iki tarafın da kazançlı çıkacağı bir çözüm bulmak amaçlanır.

Bu yöntem bir tür kazanma-kazanma stratejisidir. Taraflar karşılıklı olarak faydalı çözümler elde etmek için uğraşırlar. İşbirliği yöntemi tarafların birbirine açık olmasını, tarafların arasında bilgi değişimini ve her iki taraf için de kabul edilebilir bir çözüme ulaşabilmek için farklılıkların irdelenmesini içerir. İşbirliği yöntemi sorunun farklı boyutlarını gören tarafların birbirlerinin farklılıklarını keşfettiği ve tarafların, neyin mümkün olduğu konusundaki öngörülerinin ötesine gidecek çözümler araştırdıkları bir süreç olarak nitelendirilebilir. Bu süreç bütün tarafların desteklediği bir çözüm bulana kadar sürer.

İşbirliği yönteminin yüzleşme ve problem çözme olmak üzere iki önemli unsuru vardır. Yüzleşme safhasında açık bir iletişimle yanlış anlamalar ortadan kaldırılır ve çatışmanın altında yatan nedenler irdelenir. Karşılıklı açık bir iletişim platformu ortamı problem çözmenin ön koşulu olarak kabul edilir. Problem çözme bütün tarafların çıkarlarını maksimumda tatmin edecek çözümler bulmayı içerir.

Bu yöntemin önemli avantajları yeni ve gelişmiş fikirlerin yaratılması ve çatışmanın bütün taraflarının çözümden tatmin olmasıdır. İşbirliğinin dezavantajı ise enerji tüketici ve zaman alıcı olmasıdır.

İşbirliği yöntemi verimli bir yöntem olmasına rağmen uygulanması her zaman mümkün değildir ve her durum için uygun değildir. Örneğin, çatışmanın nedeni kıt kaynaklar ise ve kaynaklar arttırılamıyorsa bu stratejinin uygulanması mümkün değildir.³³⁸

Bu yöntem özellikle karmaşık problemlerle başa çıkmada ve bir tarafın kendi başına problemi çözmeye yeterli olmaması durumunda uygundur. Etkili alternatif sonuçlar üretilmesi gerektiğinde ve çözümün uygulanma aşamasında katılımın gerekli olduğu durumlarda uygulanması gereken bir yöntemdir. Örgütün amaçları ve politikaları ile ilgili, uzun vadeli planlama gerektiren stratejik konularda bu yöntem kullanılmalıdır.

³³⁸ Riggio, a.g.e., s. 324

Bu yöntem bazı durumlarda uygun olmayabilir. Sorun basit ve önemsizse, problem çözme için yeterli vakit yoksa ve karar vermek için zaman kısıtı varsa, tarafların problem çözme konusunda yeterli eğitimi ve tecrübesi yoksa bu yöntemin kullanılması uygun değildir.³³⁹

Uyma

Bu stratejiyi benimseyen taraf karşı tarafın isteklerine boyun eğer, kendi isteklerinin gerçekleşmesi konusunda ısrarcı olmayarak fedakar bir davranış sergiler. Bu yaklaşıma sahip olan kişi karşı tarafın önceliklerinin karşılanabilmesi için kendi önceliklerinden vazgeçer. Kısaca, bu yöntem karşı tarafın isteklerine uyma ve boyun eğme olarak nitelendirilebilir. Uyma davranışını gösteren taraf farklılıkları gözardı ederek iki taraf arasındaki benzerlikler üzerinde yoğunlaşır. Bu stratejiyi kullanan kişi amaçlarının elde edilmesinden çok karşı tarafla olan ilişkilerinin korunmasına önem vermektedir. Karşı tarafla varolan ilişkilere önem veriliyorsa ve diğer tarafla karşı karşıya gelmek ilişkilere zarar verecekse karşı tarafın isteklerini kabul etmek şeklinde kullanılır.

Özellikle astlar ve üstler arasında oluşan çatışmada, astlar genellikle boyun eğme ve itaat etme durumunda kalmaktadır. Bunun nedeni astın kariyerinde ilerleme göstermesinin üstün takdirine bağlı olmasıdır. Bu yöntem bir kazanma-kaybetme stratejisidir. Uyma davranışını gösteren taraf isteklerinde fedakarlık ederken, isteklerini kabul ettiren diğer taraf kazanmaktadır.

Bu yöntemin uygulanmasının uygun olduğu durumlar şu şekildedir: yöntemi kullanan tarafın hatalı olduğunu kabul etmesi, konunun diğer taraf için daha fazla önem arzemesi, ilişkinin bozulmasının istenmemesi, istikrar ve uyumun sağlanmasının önemli olmasıdır. Ancak sürekli olarak bu yöntemin uygulanması karşı taraf nezdinde saygı yitirilmesine ve uygulayan tarafın kendine olan güvenini yitirmesine neden olabilir.³⁴⁰ Ayrıca kullanan kişi tarafından çatışma konusu önem arz ediyorsa ve haklı olduğuna inanıyorsa, diğer tarafın haklı olmadığını veya ahlaki açıdan yanlış olduğunu düşünüyorsa bu yöntemin kullanılması uygun olmaz.³⁴¹

³³⁹ Rahim, a.g.e., ss. 42-44

³⁴⁰ Güney, a.g.e., s. 101

³⁴¹ Rahim, a.g.e., s. 44

Baskın Olma

Bu yöntem için literatürde rekabet, hükmetme, üstünlük kurma gibi farklı adlandırmalar vardır. Bu stratejiyi izleyen taraf kendi amaçlarına ulaşmaya, karşı tarafın istekleri pahasına önem verir. Bu stili benimseyen kişi diğer tarafın istek ve beklentilerini gözardı ederek kendi isteklerini yerine getirmek için her yolu deneyecektir. Bu yöntem, bazı zamanlarda bir kişinin haklı olduğuna inandığı bir konuda davasını sonuna kadar koruması anlamına da gelebilir.

Bu yöntemde ısrarcı davranarak diğer tarafın isteklerine karşı çıkmak söz konusu olmaktadır; dolayısıyla, kazanma-kaybetme türü bir mücadele içerir. Hükmedilen taraf ulaşılan çözümden memnun kalmaz; aslında, bir çözümden ziyade, zorlama söz konusudur. Karşı taraf zayıf olduğu için ve başka bir seçeneği olmadığı için çözümü kabul eder. Bu yöntem hükmedilen tarafın moralini olumsuz yönde etkileyeceği için, örgütsel etkililik açısından olumsuz etkileri görülebilir.³⁴²

Bürokratik ve geleneksel kurumlarda üstler genellikle bu stratejiyi izler. Bu yaklaşımı benimseyen üst, otoritesini ve başkalarını yönetmek için sağlanmış kural ve düzenlemeleri kullanarak çatışmaya çözüm getirmektedir.³⁴³ Çatışmaya neden olan konunun önem arzemesi ve örgüt için önemli bir konuda kesinlikle haklı olduğunun düşünülmesi durumunda bu yöntemin kullanılması gerekli olabilir. Ayrıca, iyi ilişkilerin sürdürülmesi önemli olmadığına, günlük ve rutin konular söz konusu olduğunda ve zaman kısıtlı olduğunda kullanmak için uygun bir yöntemdir. Ayrıca, diğer çözümlerin denenip fayda etmediği durumlarda da kullanılır. Bu yöntem üstler tarafından uzmanlık bakımından yetersiz ve iddiacı olan astlara karşı da kullanılabilir.

Çatışmanın konusu karmaşık ve ortak karar alma süreci için yeterli zaman olduğunda bu yöntemin kullanılması uygun olmaz. Ayrıca, aynı güce sahip iki tarafın da bu stratejiyi benimsemesi bir kitlenmeye sebep olabilir. Her iki taraftan da çatışmayı ele alış tarzını değiştirmedeği sürece, çatışma çıkmaza girecektir. İşinin ehli olan astların sürekli olarak bu yaklaşımı benimseyen üstleriyle anlaşamaması normaldir.³⁴⁴

³⁴² Karip, a.g.e., s. 64

³⁴³ Kathman, a.g.e.,s. 147

³⁴⁴ Rahim, a.g.e., s. 44

Kaçınma

Kişi bu yöntemde hem karşı tarafın hem de kendi isteklerinin karşılanması için çaba göstermez, çatışmadan kaçınır ve çatışma durumunun dışında kalmaya çalışır. Bu strateji çatışmayı bastırma, çatışmanın açığa çıkmasını önleme ve çatışma ortamından çekilmeyi kapsar. En uç noktası olarak bu stratejiyi izleyen kişi çatışmanın varlığını reddedebilir. Kaçınma yöntemi çatışmayla uğraşmayı daha uygun bir zamana erteleme şeklinde de olabilir veya kişinin kendi konumunu iyileştirmesi için kullanılabilir.

Kaçınma yöntemi taraflar arasındaki gerilimin sağlıklı bir iletişime izin vermediği durumlarda kullanılabilir. Bu gibi durumlarda tarafların çözüm üzerinde çalışabilimleri için bir 'soğuma' dönemine ihtiyaçları vardır. Bu soğuma dönemi gerçekleşmeden çözüm üzerinde çalışma taraflar açısından olumsuz sonuçlar doğurabilir.³⁴⁵

Bu yöntemin uygulanmasının uygun olduğu durumlar şu şekildedir: Çatışma konularının önemsiz olması ve daha önemli konuların bulunması, çatışma sürecinin sonunda isteklerin karşılanması ihtimalinin düşük olması, çatışmanın üzerine gidilmesinin sonucu ortaya çıkabilecek sonuçların daha farklı problemlere yol açabilme ihtimali, karara varmak için yeterli bilgiye sahip olunmadığı durumlardır.³⁴⁶

Bu yöntemde çatışmanın bastırılması söz konusu olduğundan çatışmanın etkin bir şekilde çözümlenmesi ve sürekli olarak elimine edilmesi mümkün değildir. Zamanla problemin kendiliğinden ortadan kalkacağını düşünmek, sorunların giderek çözümsüzleşmez bir hale gelmesine neden olabilir. Önemli konuların askıya alınması ya da ihmal edilmesi çatışmanın yok olmasından çok, zaman içinde büyümesine neden olabilir. Ayrıca, kaçınma davranışı karşı tarafa dikkate alınmadığına dair bir imaj verebilir, karşı taraf üzerinde kışkırtıcı bir etkide bulunabilir. Bu durumda çatışmanın ilerleyen zamanlarında patlamaya neden olabilir.³⁴⁷

Konunun her iki taraf açısından önem arzettiği durumlarda, karar verme sorumluluğunun bulunduğu zamanlarda ve acil kararlar alınmasının gerekli olduğu durumlarda bu yöntemin kullanılması uygun değildir.³⁴⁸

³⁴⁵ Riggio, a.g.e., s. 324

³⁴⁶ Güney, a.g.e., s. 102

³⁴⁷ Uysal, a.g.e., s. 37

³⁴⁸ Rahim, a.g.e., s. 45

Uzlaşma

Uzlaşma yöntemi karşılıklı ödün verme olarak da adlandırılan tipik bir pazarlık durumudur. Her iki tarafın da konu ile ilgili büyük çıkarlarının bulunduğu durumlarda uzlaşma çözüm için en iyi yoldur. Uzlaşma her iki tarafın da ortak bir kazanç için taviz verdiği durumdur, tarafların arasında bulunan orta bir noktada buluşmadır. Bu yöntemde bir çözüm yolunun bulunması için bir çaba gösterme söz konusudur. Ancak taraflar sonuçta elde edilen çözüm yolundan, problem çözme yönteminde olduğu kadar memnun değildirler.

Bu yöntem kullanıldığında ortada bir noktada anlaşmaya varan taraflardan hiçbiri kazanmış veya kaybetmiş değildir. Sendika ve yönetim arasında oluşan toplu pazarlıklarda izlenen yollar uzlaşma yöntemine örnek olarak verilebilir.³⁴⁹

Uzlaşmacı bir taraf hükmedici bir taraftan daha fazla taviz verir, uyma davranışını gösteren bir taraftan daha az taviz verir. Uzlaşmacı taraf konuyla kaçınma durumundaki bir taraftan daha fazla ilgilenir ancak işbirlikçi bir taraf kadar konunun üzerinde vakit ve enerji harcamaz.

Uzlaşma yaklaşımının özellikle kıt kaynakların neden olduğu ve kıt kaynakların arttırılmadığı durumlarda uygulanması uygundur. Çatışan tarafların herbirinin amaçları önemli ise, eşit güçte iseler ve çatışma sürecinde bir çıkmaz içinde iseler kullanılması uygun bir yöntemdir.

Bu yöntemin uygun olmadığı durumlar ise şu şekildedir: Değerlerin çatışmasında, bir taraf diğer taraftan daha güçlü ise ve davasının haklılığına inanıyorsa, problem çözme yaklaşımı gerektiren karmaşık konularda uygun değildir. Ne yazık ki, yöneticiler karmaşık ve kritik konularda bazen bu yöntemi kullanmaktadırlar, bunun sonucu olarak da uzun dönemli olarak etkili olmayan çözümler ortaya çıkmaktadır.³⁵⁰

Yönetimsel çatışma çözüm yöntemleri

Çatışmaya taraf olanların çatışmaya çözüm getirmek üzere attıkları adımlar haricinde örgütlerde çatışmaya taraf olmayanların da çözüm getirdiği görülür. Yönetimsel çatışma çözüm yöntemleri çatışmaya taraf olmayan üçüncü tarafların (ki bunlar genellikle yönetici konumunda olan kişilerdir) kullandıkları yöntemlerdir.

³⁴⁹ Uysal, a.g.e., s. 35

³⁵⁰ Rahim, a.g.e., s. 45

Yöneticiler örgütteki statü ve güçlerinden dolayı astlarının arasında oluşan çatışmaları çözmede önemli bir rol oynarlar. Örgütte oluşan çatışmaların işlevsel olmayan sonuçları ortaya çıktığı zamanlarda, yöneticiler müdahalede bulunmak zorundadırlar. Aksi takdirde örgütte çalışanların memnuniyeti azalacak, örgütün verimi düşecek ve etkinliğinde azalma olacaktır. Dolayısıyla örgütteki çatışmaların zararlı etkilerini yok etmek yönetimin en önemli görevlerinden biridir.

Örgütlerde çatışmalarla ilgili yönetimce uygulanabilecek bir çok çözüm yöntemi vardır. Her bir çözümün zayıf yönleri olduğu gibi güçlü yönleri de vardır ve buna ilaveten farklı durumlarda etkili olabilir veya olmayabilirler.

Çatışma konusunda yönetimin izleyeceği tutum karışmama yaklaşımı şeklinde olabileceği gibi müdahaleci bir yaklaşım da olabilir. Çatışmanın çözülmesinde kullanılan yöntemler karışmama yöntemlerinden müdahaleci yöntemlere doğru sıra ile incelenebilirler.

Kaçınma

Yöneticiler bir çatışma durumu ile karşılaştığında, ilk yapmaları gereken şey müdahale edip etmeyeceklerine karar vermektir. Çatışmalara çözüm yönünde müdahale etme, önemli amaçlara yönlendirilebilecek zaman ve enerji gibi kaynakları kullanmayı gerektirir. Etkinlik ve verimliliğin sağlanması adına müdahale için gereğinden fazla kaynak ayrılmalıdır. Yönetici çatışma konusunun önemli veya acil olmadığına inanıyorsa ve tarafların kendi aralarında çözüme varacağına inanıyorsa çatışmaya çözüm yönünde müdahalede bulunması uygun olmaz.³⁵¹

Kaçınma yöntemi çatışmanın çözülmesinde yöneticinin aktif bir rol oynamaktan kaçınmasıdır. Bu yöntemde yönetici doğrudan çatışmaya müdahale etmek istememektedir. Kaçınma yaklaşımını izleyen bir yönetici, çatışmanın varlığına ve ciddiyetine fazla önem vermez, olası bir müdahalenin belirsiz, riskli, zaman ve enerjisi gereksiz yere tüketeceğini düşünebilirler.

Bu yöntemin sonucu tarafların zamanla birbirlerini anlayarak sorunları çözülmesi olabileceği gibi, sorunun boyutlarının genişlemesi ve sorunun içinden

³⁵¹ Patrick S. Nugent, *Managing Conflict: Third-party interventions for managers*, www.tcmb.gov.tr/kutuphane/TURKCE/indeks.htm

çıkılmaz bir hale gelmesi olabilir.³⁵² Bu yöntemi kullanmanın uygun olduğu bazı durumlar vardır. Örneğin çatışmalar önemsiz olduğunda, vakit ve enerji harcamanın maliyeti daha yüksek olduğunda kaçınma oldukça uygun bir yöntemdir. Ayrıca çatışmanın çatışan taraflarca etkin bir şekilde çözülebileceği durumlarda bu yol yararlı olabilir. Bu çözümün yararlı olduğu durumlar çatışan tarafların birbirlerine anlayışla baktıkları ve inatlaşmadıkları durumlardır.³⁵³

Bu yöntem kısa vadede olumlu olabilir ancak örgütte sürekli olarak bu yolu izlemek uzun vadede örgüt etkinliğini olumsuz yönde etkiler. Bu yöntemin olumsuz sonuçları olarak, çatışmanın çözümü gecikmektedir ve taraflar tatminsizlik içinde kalabilir.³⁵⁴

Üst amaçlar belirleme

Üst amaçlar belirleme yöntemi tarafların birbirlerinin yardımı olmaksızın ulaşamayacakları amaçların oluşturulması yoluyla çatışmalara karşı kullanılan bir yöntemdir. Üst amaçlar sadece bir tarafın çabası ile elde edilemez ve bireysel amaçların üzerinde yer alır. Örgüt çalışanlarına üst amaçlar empoze edilmesiyle, bireyler veya grupların işbirliği içinde açıklık ve dayanışma ortamında çalışması sağlanır.³⁵⁵ Grup küçük konularla uğraşıp bölündüğünde ve örgüt bölümleri arasında kutuplaşmalar olduğunda daha üst ve önemli amaçlar belirlenerek, tarafların ortak amaçlar doğrultusunda dayanışma içinde çalışması sağlanabilir. Örneğin mamul farklılaşmasının olduğu bir işletmede, genel işletme başarısının önemli olduğu vurgulanarak, tarafların birbirlerinin amaçlarına saygılı olmaları ve işbirliğine yönelmeleri sağlanır. Önemli olan tarafların üst amaçlar konusunda inançlarının güçlü olmasıdır. Bu yaklaşım uluslararası alanda da geçerli bir yöntemdir. Örneğin, dış tehlikelerin olduğu bir dönemde, bir ülkedeki iç kargaşalar son bularak, ulusal bütünleşme sağlanır. Dıştan önemli tehlikelerin olduğu dönemlerde görüş ayrılıklarının son bulduğu görülür.³⁵⁶

³⁵² Eren, a.g.e. , s. 450

³⁵³ Koçel, a.g.e., s. 498

³⁵⁴ Şimşek, a.g.e., s. 304-305

³⁵⁵ Baysal, Tekarslan, a.g.e., s. 332

Ortak bir düşman belirlemek

Bu yöntem üst amaçlar belirlenmesi yönteminin olumsuz şeklidir. Çatışmalara çözüm getirebilen yöntemlerinden biri olan ortak bir düşman belirlemek, tarafların hepsinin de çıkarlarını tehdit eden ortak bir düşmanın varlığının empoze edilmesidir. Bu durumda taraflar aralarındaki çatışmayı bir kenara bırakarak, ortak düşmana karşı işbirliğine girerler. Örgüt üyeleri geçici bir süre farklılıklarını göz ardı ederler ve enerjilerini ortak düşmana yöneltirler. Ortak düşman piyasaya daha yeni ve daha iyi mal süren rekabetçi bir firma olabilir. Bir bankanın teftiş kurulunda çalışan bireyler, banka şubesinde çalışanların farklılıklarını belirli bir süre göz ardı etmelerine ve ortak hareket etmelerine neden olabilirler.

Şunu da belirtmek gerekir ki, bu yöntem geçici bir yöntemdir. Ortak düşmanın varlığı veya tehdidi ortadan kalktıktan sonra çatışmalar tekrardan başlayacaktır.³⁵⁷

Yumuşatma

Bu yöntem ortak çıkarları vurgularken, farklılıkları hasır altı yapmayı içerir. Yumuşatma ile ortak görüşlerin üzerinde durarak, ortak amaçlar doğrultusunda hareket sağlanmaya çalışılır. Yumuşatmada taraflar arasındaki ortak noktalar ve benzerlikler ön plana çıkartılır ve farklılıklar ikinci plana atılır.³⁵⁸

Yönetici bu yöntemi kullanarak farklılıkların ortaya çıkmasını önler, dayanışma halinde çalışmayı teşvik eder. Yumuşatma sürecinde çatışma durumunun olduğundan daha iyi gösterilmesi söz konusudur. Bunu sağlamak için yönetici işbirliği gibi çabaların yararlarını vurgular, durumun acil ve vahim bir vaziyet taşımadığını belirtir. 'Biz bir aileyiz', 'kaderimiz birleşik' gibi sözler bu yöntemin araçlarıdır.³⁵⁹

Bu yöntemin uygulanması iki farklı şekilde olabilir. Bu şekillerden ilki tarafların üzerinde anlaşma sağladığı konuların tartışılmasıdır. Tarafların ortak yönlerinin ve benzerliklerinin tartışılması, tarafların düşünüldüğü kadar birbirinden uzak olmadığını gösterir. Diğer bir şekli üstün astının benimsemeyeceği farklı görüşlerini, beceriyle astına benimsetebilecek şekilde sunmasıdır.³⁶⁰

³⁵⁶ Eren, a.g.e., s. 456

³⁵⁷ Gibson, Ivancevich, Donnelly, a.g.e., s. 235

³⁵⁸ Gibson, Ivancevich, Donnelly, a.g.e., s. 234

³⁵⁹ Koçel, a.g.e., s. 499

³⁶⁰ Bayrak, a.g.e., s. 76

Bu yöntem biçimsel yapı ile ilgili olmayan, taraflar arasındaki din, siyaset gibi nedenlerden kaynaklanan çatışmalar için uygundur. Ayrıca, bu yöntem çatışmanın uzun dönemli konuları ilgilendirmesine karşılık, kısa dönemli hedeflere ulaşılması gerektiğinde uygundur.³⁶¹

Bu yöntemde esas nedenler üzerine gidilmediğinden, yöntem kısa vadeli düşünülmelidir. Bu yöntemde çatışmalar analiz edilmemekte ve varolan çatışma kaynakları araştırılmamaktadır. Çatışmayı çözmeye çalışmadan durumu iyi gösterme çabası, çatışmanın sadece belli bir süre bastırılmasına neden olarak ileride çatışmayı tekrar gündeme getirecektir.³⁶²

Sorun çözme yaklaşımı

Bu yöntemde yönetici varolan sorunların tartışılmasını sağlar.³⁶³ Çatışmalara kalıcı çözümler getirmenin yollarından biri olan sorun çözme yaklaşımı, çatışan tarafların biraraya gelerek sorunu tanımlaması, çatışma nedenlerinin ortaya konması ve her iki taraf içinde uygun olabilecek alternatifler bulunmasıdır. Örgütlerde karşılıklı bağımlılık gerektiren işlerde çalışan bireyler ve gruplar, biraraya gelip, iletişim kurarak sorunlarına tatmin edici çözümler getirmek zorundadırlar.³⁶⁴

Bu yöntemle yönetici çatışan tarafları biraraya getirerek, sorunun bütün yönleriyle tartışıldığı bir ortam hazırlar. Böyle bir ortamda taraflar konuya ilişkin görüş açılarını ifade etme imkanı elde ederler ve diğer tarafın görüşleri ile ilgili fikir sahibi olurlar. Tarafların inatlaşmadan iyi niyetle yaklaşmaları sağlanırsa, bu süreç sonucunda yararlı sonuçlar elde edilebilir.³⁶⁵

Kavram kargaşası, anlam bozuklukları, yanlış algılamalardan kaynaklanan çatışmalar için sorun çözme yöntemi etkili ve başarılıdır. Ancak bu yaklaşım uzun zaman alan bir yöntemdir, bu nedenle acil çözüm bekleyen konular için bu yöntemin uygun olmadığı söylenebilir. Ayrıca tarafların arasındaki değer yargıları çok farklı ise bu yöntem işe yaramaz.³⁶⁶

³⁶¹ Baysal, Tekarslan, a.g.e., s. 324

³⁶² Eren, a.g.e., s. 457

³⁶³ Koçel, a.g.e., s. 498

³⁶⁴ Baysal, Tekarslan, a.g.e., s. 330

³⁶⁵ Eren, a.g.e., s. 457

³⁶⁶ Baysal, Tekarslan, a.g.e., s. 331

Üçüncü tarafın müdahalesi

Çatışmalarda üçüncü taraf müdahalesi arabulucu veya hakem şeklinde olabilir. Arabuluculuk çatışma sürecinde tarafların ortak bir çözüme ulaşmalarını sağlayan, karar yetkisi olmayan ya da karar yetkisi sınırlı olan üçüncü bir taraf müdahalesi olarak tanımlanabilir. Arabulucu tarafların soruna farklı bir bakış açısı ile yaklaşmalarını sağlar, çatışma konusunun ayrıntılarının belirlenmesini ve tarafsız arasındaki iletişimin ve açıklığın geliştirilmesini sağlar. Arabuluculuk sürecinin başarılı olabilmesi için çatışan tarafların çözüme ulaşmada üçüncü bir tarafın yardımını kabul etmesi gerekir.³⁶⁷

Arabulucu tarafların görüş birliğine ulaşmalarına yardımcı olur, kimin haklı veya haksız olduğuna karar vermez, sadece tarafların arasındaki iletişimi kolaylaştırarak tarafların en az zararla kurtulmalarını sağlar.

Hakem ise tarafsız olarak her iki tarafı da dinleyip karara varan kişidir. Hakemler tarafların isteği dışında veya isteği üzerine görevlendirilebilirler. Çözümün yararlı olması açısından hakemin her iki tarafın da güvenini kazanmış ve tarafsız davranılacağına inanılan birisi olmalıdır. Hakem karar vermeden önce her iki tarafı da dinlemelidir. Yöntemin başarılı olabilmesi için hakemin kararı her iki tarafça da benimsenmelidir.³⁶⁸

Politik yaklaşım

Bu yöntemde yönetici her iki tarafa da destek sözü verir. Tarafların vereceği tavize karşılık olarak yeni olanaklar sunulacağı konusunda taraflara garanti verir. Bu yöntemde kaybeden tarafların aşagılanmayacağı bir yöntem izlenir. Bu yöntemle kaybeden tarafın gülünç duruma düşmemesi, kayıplarının telafi edileceği garantisini alan kişinin anlaşmaya kolay yanaşması sağlanır. Örneğin teknolojik değişikliklere tepkili bakan çalışanlara, değişiklikler sonucunda kendilerine yeni imkan ve mevkiler sağlanacağı yönünde söz verilerek direniş önlenir.³⁶⁹

Oylama yöntemi

Taraflar belli bir konuda hiçbir şekilde anlaşamıyorlarsa konu oylamaya sunularak anlaşma sağlanmaya çalışılır, çoğunluğun oyu yönünde bir çözüm benimsenir. Bu

³⁶⁷ Karip, a.g.e., ss. 110-111

³⁶⁸ Eren, a.g.e., s. 457

³⁶⁹ Eren a.g.e., s. 458

yöntem, demokratik bir süreçle, çözümün çoğunluğun istediği yönde sağlanması esasına dayanır.

Bu yöntem çatışmayı geçici olarak durdurursa da çatışma kaynağına inmeyen bir yöntemdir. Ayrıca, bu yöntemde çoğunluğun benimsediği çözüm yöntemi izlendiği için, azınlık çıkarları gözetimelemiş olur. Tatmin edilmemiş olan azınlık sonrasında tekrar çatışmaya girecektir. Bu nedenle bu yöntem kesin bir çözüm getirmez.³⁷⁰

Otoriter gücü kullanma

Bu yöntem güç kullanma yaklaşımının yönetici tarafından uygulanmasıdır. Yönetici bu yolla gücünü ve otoritesini kullanarak çatışmayı çözümler. Yöneticinin verdiği karara taraflar katımsa da kararı uygulamak zorundadır.

Bazı durumlarda yönetici bu yolu uygulamaya mecbur kalır. Yönetici her şeye rağmen çatışmayı sürdüren taraflara otoritesini hissettirme yoluna gider. Yönetici anlamsız bulduğu çatışmanın maliyetini ortaya koyar ve önlem alınması gerektiğini düşünür. Yönetici çatışma son bulmadığı takdirde elinde bulunan cezalandırma ve ödüllendirme araçlarını kullanacağını söyler. Taraflar yöneticinin gücünü kabul ederek cezadan kaçınmak için veya ödül almak için çatışmaya son verir.³⁷¹

Bu yöntem kazanma-kaybetme türü bir sonuç ortaya çıkardığından, kaybeden tarafta hayal kırıklığı ve düşmanca duygular doğurur. Yöneticinin zayıf olduğu bir anda çatışma yeniden patlayabilir. Ayrıca, bu çözüm yolunun yönetici tarafından sık kullanılması halinde tarafların motivasyonu bozulabilir.³⁷²

Kaynakların arttırılması

Önceki bölümlerde bahsedildiği üzere, örgütlerde çatışmaların önemli nedenlerinden biri kıt kaynaklardır. Kaynakların arttırılması yöntemi çatışmanın nedeninin maddi ve beşeri kaynak kıtlığı olduğu zamanlarda çözüm yolları bulmayı sağlar.

Kıt kaynaklar durumunda bir taraf diğerinin kaybı pahasına kaynağı elde edebilecektir. Kaynakların arttırılması bu türden problemlere son verir. Finansal kaynakları arttırılan, eleman ihtiyaçları azalan, makine ve teçhizat eksikliği kalmayan

³⁷⁰ Baysal, Tekarslan, a.g.e., s. 327

³⁷¹ Eren, a.g.e., s. 459

birimler birbiriyle çatışmayacaktır. Örneğin, bir bilgisayar ortak kullanmak zorunda kalan iki kişiye bir bilgisayar daha sağlamak, bir tane olan kadroya iki kişi birden aday olduğunda kadroyu arttırmak çatışmayı çözüme kavuşturur.³⁷³

Çatışmanın çözüm yöntemi olarak kaynakların artırılması büyük ölçüde önemli bir yoldur. Çünkü bu çözüm yolu çatışmaya taraf olanların tümü için doyurucudur.

Yapısal unsurlar üzerinde değişiklik

Bu yöntemle yapısal unsurlarda değişiklik yapılarak çatışmaya son vermeye çalışılır. Örgütün resmi yapısında, örgütsel roller arası ilişkilerde, bölümlerin dizaynında değişiklik yapılarak ya da tarafların görev yerleri değiştirilerek çatışmalar önlenmeye çalışılır.³⁷⁴

Örgütsel yapının değiştirilmesinde çatışmanın nedenine göre farklı yollara başvurulabilir. Örgüt yapısını değiştirmede kullanılan yollar şu şekildedir:³⁷⁵ rotasyon, koordine edici mevkiler oluşturma, örgüt içinde bir itiraz sistemi oluşturma, grup ya da örgütün sınırlarını genişletme yani reorganizasyon, görev tanımlarının yenilenmesi olabilir.

Üyelerin farklı bölümlerde çalışmak üzere yer değiştirmesine rotasyon denir. Böylelikle kişilerin diğer gruplardaki insanların düşünce yapılarını daha iyi anlamaları sağlanır. Bu yolla çalışanların kalıplaşmış düşüncelerinden sıyrılıp, diğer bölümlerle olan ilişkilerindeki sorunlara daha yapıcı yaklaşması sağlanır. Çatışmalarla ilgili diğer bir yapısal çözümde bölümler arasında tampon görevi görebilecek birimler veya pozisyonlar oluşturmaktır. Örneğin, üretim veya satış bölümlerinin arasındaki sorunları çözmeye tampon stok kullanımı öngörülebilir.

Yapısal çözümlerden biri de çatışan bölümlerin sınırlarını çatışan tarafları içine alacak şekilde genişletmek olabilir. Örneğin üretim bölümü araştırma geliştirme ürün tasarımlarını mevcut teknolojiye uymadığı gerekçesiyle reddedebilir ve bu konuda çatışmalar yaşanabilir. Bu durumda yapılabilecek en iyi iş araştırma geliştirme bölümünün üretim bölümünün içine almaktır. Böylece, bölümlerarası çatışmalar giderilip, grup içi birlik duygusu gelişmiş olacaktır.

³⁷² Şimşek, a.g.e., s. 304

³⁷³ Uysal, a.g.e., s. 44

³⁷⁴ Gibson, a.g.e., s. 235

³⁷⁵ Baysal, Tekarslan, a.g.e., s. 329-330

Yapısal çözümlerden bir diğeri de çatışan tarafların görev ve sorumluluklarını değiştirerek, karşılıklı ilişkilerini azaltmak şeklinde olabilir. Organizasyon yapısının ve görev tanımlarının uygun bir şekilde değiştirilmesi özellikle rol çatışmalarını ve iletişimden kaynaklanan çatışmaları ortadan kaldıracaktır.

İnsan unsuru üzerinde değişiklik

İşlevsel olmayan çatışmaların örgüt üzerinde olumsuz etkilerinin çoğalması durumunda çatışan tarafların davranışlarını değiştirmek gerekebilir. Bu yöntem sonucu olduğu kadar çatışmaların nedenlerini etkilemeye çalışan ve çatışmaya taraf olan insanların tutum ve davranışlarına odaklanan bir yöntemdir. Bu yöntemle sonucun alınması uzun zaman gerektirse de ve yöntem maliyetli olsa da sonuç anlamlı ve etkilidir.³⁷⁶

Çatışmaların büyük bir çoğunluğu insan algılamalarının sonucudur. Bu nedenle beşeri unsurların değiştirilmesi çatışma kaynağının azaltılmasında önemli sonuçlar sağlar. İnsani ögenin değiştirilmesinde tutum ve inançları değiştirmeye yönelik eğitsel çabalar kullanılır. Eğitsel çabalarla tarafların kendileri ve karşı tarafla ilgili anlayışlarının geliştirilmesi sağlanır. Bu amaçla örgüt geliştirme tekniklerinden yararlanır. Duyarlılık eğitimi, takım kurma, etkileşim analizi ve biraraya getirme toplantıları gibi etkinlikler beşeri ilişkilerde açıklığı sağlamada, kendini tanımada ve karşıdakini anlamada, algılama farklılıklarından ve yanlış algılamalardan kaynaklanan sorunları çözmede son derece etkilidir.³⁷⁷

Bireylerin değer yargılarını ve tutumlarını değiştirmede etkili olan yöntemlerden biri de duyarlılık eğitimidir. Bu yöntem bazı kaynaklarda t-grup olarak da geçer. Bu tekniğin yararları şu şekildedir.³⁷⁸

- Örgüt içinde farklı görevleri yerine getiren bireylerin birbirlerinin rollerini daha iyi anlamasını sağlar.
- Çalışanların kendini geliştirmesini sağlar.
- Kişiler başkalarının üzerinde bıraktıkları etkiler konusunda bilinçlenirler.

³⁷⁶ Bumin, a.g.e., s. 139

³⁷⁷ Baysal, Tekarslan, a.g.e., s. 328

³⁷⁸ Bumin, a.g.e., s. 140

- Kişilerin duygularını açığa vurmasına imkan sağlayarak, daha huzurlu olmalarına fırsat verir.

Bu etkileri itibariyle duyarlılık eğitimi kişilerarası ve gruplararası işlevsel çatışmaları önlediği sürece başarılıdır.

Takım kurma da duyarlılık eğitimi gibi örgüt geliştirme tekniklerinden biri olarak görülebilir. Grupların etkinliklerini arttırmak ve örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarını değiştirmek için geçici veya sürekli takım kurma etkinliklerine gidilebilir.

Takımlar bir takım görevlerin yerine getirilmesi için oluşturulan insan topluluklarıdır. Takımlar uzun vadeler için oluşturulacak devamlı gruplar şeklinde olabileceği gibi, belirli bir görevin tamamlanması için oluşturulan kısa vadeli takımlar şeklinde olabilirler. Çatışan grupların üyelerinden gruplar oluşturulmasıyla çatışmalar önlenmeye çalışılır.³⁷⁹

Çatışmaların azaltılması için yöneticiler grup veya bireylerin birbirlerini daha iyi tanımalarını sağlayacak fırsatları sunmalıdır. Yönetici bireyler ve gruplararası ilişkileri arttırarak hiç olmazsa grup liderlerinin birbirleriyle görüşmesini sağlamalıdır.

³⁷⁹ Vecchio ,a.g.e., s. 485

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN NEDENLERİ VE YÖNETİMİYLE İLGİLİ DENİZLİ İLİNDE FAALİYET GÖSTEREN BANKALAR GENELİNDE YAPILAN ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Çatışmaların kaçınılmaz olduğu iş hayatında çatışmaların nelerden kaynaklandığını bilmek; çalışanlara ve yöneticilere işlevsel olmayan çatışmaların kontrol edilmesinde etkisi olacak bilgileri sağlar ve işlevsel olanların uyandırılmasında nedenlerin bir araç olarak kullanılmasına yardımcı olurlar. Bu doğrultuda Denizli ilinde gerçekleştirilen çalışmada anakütle olarak ele alınan kurumlarda çatışmaların başlıca nedenleri tesbit edilmeye çalışılmıştır.

Çatışmaların olumlu yönde kullanılmasını sağlayan stratejilerden işbirliği (bütünleştirme) yaklaşımının örgütlerde kullanılması ve çalışanlar arasında işbirlikçi bir ortamın oluşması verimli sonuçlara neden olacak arzu edilir bir durumdur. Çalışma evrenini oluşturan örgütlerde işbirlikçi yaklaşımın ne derece yaygın olduğu tesbit edilecek olgulardan biridir. Literatürde yer alan uyuma, uzlaşma, kaçınma ve baskın olma olarak adlandırılan diğer dört stratejinin örgütlerde kullanımının ne derece yaygın olduğu araştırılacak diğer bir konudur.

Literatürde yer alan diğer bir durum da çok fazla veya çok az seviyede çatışmanın örgüt performansına olan olumsuz etkisidir. Çatışmanın ana kütesini oluşturan kurumlarda çatışma seviyesinin ne derecede olduğu araştırılacak diğer bir olgudur. Bu yolla çatışmanın örgüt performansı üzerinde var olan olumlu veya olumsuz etkisi tesbit edilebilir. Bu da yöneticilere örgüt performansının sağlanması yönünde bir yol gösterici olabilir.

Araştırmanın birinci amacı örgütlerde ortaya çıkabilecek çatışmaların başlıca nedenlerini tesbit etmek, ikinci amacı çalışma evrenini oluşturan örgütlerdeki çatışma seviyesini belirlemek ve örgütlerde çatışmaların çözümünde kullanılan başlıca çatışma çözüm yöntemlerini belirlemektir.

3.2. Araştırma Hipotezleri

Araştırmada bazı başlangıç noktaları teoriye dayandırılarak ve kanıtlanmaya gerek duyulmadan doğru kabul edilmiştir. Araştırmanın başlangıç noktaları olarak alınabilecek varsayımlar şunlardır.

- Farklı altyapılardan gelen kişilerin bulunduğu ve farklı uzmanlık dallarında görevleri yerine getiren kişi ve grupların yer aldığı iş hayatında çatışmalar kaçınılmazdır.

- Örgütlerde kişilerarası çatışmaların çözümünde kullanılacak bir çok yaklaşım vardır.

- Örgütlerde meydana gelen çatışmaların çok çeşitli nedenleri mevcuttur.

Bu başlangıç noktaları varsayılarak aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

Araştırmada bağımsız değişkenlerin oluşturduğu gruplar arasında karşılaştırmalar da yapılacaktır. Bu türden karşılaştırmalar hipotezlerin test edilmesi yoluyla kesinlik kazanacaktır. Araştırmada her bir bağımsız değişkenle ilgili iki tür hipotez geliştirilmiştir. Bu hipotezlerden biri, karşılaştırmada bağımsız değişkenin içerdiği gruplar arasında farklılığı savunan araştırma hipotezidir. (H_1 ile temsil edilir) . Diğer hipotez de istatistiksel hipotez olup değişkenler arasındaki farksızlığı ve ilişkisizliği savunur ve H_0 ile temsil edilir.

Araştırmanın amaçlarını ifade eden hipotezler SPSS paket programıyla test edilecektir.

Araştırmada test edilecek hipotezler şu şekildedir:

H_1 : Banka türü ile çatışma seviyesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_0 : Banka türü ile çatışma seviyesi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : Cinsiyet değişkeni ile çatışma seviyesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_0 : Cinsiyet değişkeni ile çatışma seviyesi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : Medeni durum ile çatışma seviyesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_0 : Medeni durum ile çatışma seviyesi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : Deneklerin çalıştıkları birim ile çatışma seviyeleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_0 : Deneklerin çalıştıkları birim ile çatışma seviyeleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : Deneklerin ünvanları ile çatışma seviyeleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_0 : Deneklerin ünvanları ile çatışma seviyeleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : Deneklerin öğrenim durumları ile çatışma seviyeleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_0 : Deneklerin öğrenim durumları ile çatışma seviyeleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : Deneklerin yaşları ile çatışma seviyeleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_0 : Deneklerin yaşları ile çatışma seviyeleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : Deneklerin hizmet yılları ile çatışma seviyeleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_0 : Deneklerin hizmet yılları ile çatışma seviyeleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : Deneklerin çalıştığı banka türü ile işbirlikçi yaklaşım arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_0 : Deneklerin çalıştığı banka türü ile işbirlikçi yaklaşım arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : Deneklerin cinsiyeti ile işbirlikçi yaklaşım arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_0 : Deneklerin cinsiyeti ile işbirlikçi yaklaşım arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : Deneklerin medeni durum ile işbirlikçi yaklaşım arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_0 : Deneklerin medeni durum ile işbirlikçi yaklaşım arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : Deneklerin çalıştıkları birim ile işbirlikçi yaklaşım arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_0 : Deneklerin çalıştıkları birim ile işbirlikçi yaklaşım arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : Deneklerin ünvanları ile işbirlikçi yaklaşım arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_0 : Deneklerin ünvanları ile işbirlikçi yaklaşım arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : Deneklerin öğrenim durumları ile işbirlikçi yaklaşım arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_0 : Deneklerin öğrenim durumları ile işbirlikçi yaklaşım arasında anlamlı bir

ilişki yoktur.

H_1 : Deneklerin yaşları ile işbirlikçi yaklaşım arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_0 : Deneklerin yaşları ile işbirlikçi yaklaşım arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : Deneklerin hizmet yılları ile işbirlikçi yaklaşım arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_0 : Deneklerin hizmet yılları ile işbirlikçi yaklaşım arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

3.3. Araştırma Modeli

Araştırma tarama modeli şeklinde yürütülmüştür. Tarama modelleri var olan bir durumu olduğu gibi betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Araştırılacak durumu değiştirme ve etkileme çabası gerekmez. Araştırmada zamansal gelişim ve değişimler ortaya konmamış ve anlık durum saptamaları yapılmıştır.

Araştırma bir ilişkisel tarama modeli şeklinde geliştirilmiştir. Araştırmada karşılaştırma yolu ile elde edilen ilişkiler incelenmiştir. Tarama yolu ile bulunan ilişkiler bir neden sonuç ilişkisi değildir. Karşılaştırma yolu ile ilişki belirlemede biri bağımsız diğeri bağımlı değişken olmak üzere iki değişken vardır. Bağımsız değişkenin çeşitli özellikleri bakımında gruplar oluşturulur ve bu gruplar arasında bağımlı değişken bakımından aralarında bir farklılık olup olmadığına bakılır.³⁸⁰

Bu çalışmada karşılaştırmalar yapmak için belirli değişkenler açısından ayrıntılı betimlemeler yapılmıştır. Araştırma sorularının cevapları olan bağımlı değişkenler ölçü alınarak bu betimlemeler karşılaştırılmıştır.

3.4. Evren ve Örneklem

Bu çalışmada evren kavramı ile kastedilen çalışma evreni yani ulaşılabilir olan bir evrendir. Bu araştırma çalışma evreni üzerinde yapılmış olup elde edilecek bulgular yalnızca çalışma evrenine genellenebilir. Araştırmanın çalışma evrenini Denizli ilinde faaliyet gösteren oniki ayrı banka şubesi oluşturmaktadır. Araştırma çalışma evreninin tümü baz alınarak yürütülmüş olup veri toplama amaçlı herhangi bir grup oluşturulmamıştır.

³⁸⁰ Niyazi Karasar (Eylül 2002), *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, 13. Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, ss. 77-86

Araştırmanın anakütlesini Denizli ilinde faaliyet gösteren özel ve kamu bankalarının Şubeleri oluşturmaktadır. Çalışma evreninin banka şubeleri olarak seçilmesinin nedeni veri toplama sonucunda elde edilen bilgilerin yorumlanmasında bankacılık sektöründeki deneyimimden yararlanma avantajıdır.

3.5. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada, belli bir konuda saptanmış sorulara ve hipotezlere bağlı olarak evreni veya örneklemini oluşturan kişilere sorular yönelmek suretiyle yapılan ve sistemli bir veri toplama tekniği olan anket kullanılmıştır.

Araştırmanın ölçüm aleti olarak kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümü yanıtlayıcıların kişisel bilgilerini tesbit etmeye yönelik olan demografik sorulardan oluşmaktadır. İkinci bölümü oluşturan sorular çalışma evrenini oluşturan örgütlerdeki çatışmanın nedenlerini ve çatışma seviyesini ölçmeye yöneliktir.

Anketin üçüncü ve son bölümünde kullanılan ölçek, örgütlerde çatışma konusunda birçok çalışması olan M. Afzalur Rahim tarafından geliştirilen, Rahim Organizational Conflict Inventory-II (ROCI-II) adını taşıyan bir araçtır. ROCI-II adını taşıyan bu ölçek çalışanların birbirleriyle olan çatışmalarda kullandıkları bireysel çatışma çözüm yöntemlerini ölçer niteliktedir. Bu ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik sınamaları yapılmış olup gerçekleştirilen faktör analizi tekniğiyle de ölçeğin uyma, uzlaşma, kaçınma, baskın olma ve işbirliği olmak üzere beş faktörde yoğunlaştığı doğrulanmıştır. Ölçek beş dereceli likert ölçeği tipindedir ve her bir ifade 1 ve 5 arasında puanlandırılıp analiz edilmiştir.³⁸¹

Çalışmanın çok fazla çeşitte değişkeni ölçen anket soruları kullanılmıştır. Ancak ankette genelde kapalı uçlu sorulara ve kısa cevaplı seçenekli sorulara yer verilmiştir.

Anketler çeşitli bankalara dağıtılmadan önce pilot uygulamaya tabi tutulmuştur. Pilot çalışmada cevaplanan soruların ifade hatalarına sahip olup olmadığı anlaşılmaya çalışılmıştır. Pilot çalışmanın diğer bir amacı da, soruların herkes tarafından aynı şekilde anlaşılıyor olmasının sağlanmasıdır.

3.6. Anketin Uygulanması

Anketler 120 kamu bankası çalışanlarına, 120 de özel banka çalışanlarına olmak üzere toplam 240 adet dağıtılmıştır. Anket dağıtma işleminde bankalarla irtibat kurma

³⁸¹ Rahim, a.g.e., ss. 29-32

yoluna gidilmiştir. Bazı bankalarda bankanın bir çalışanı vasıtasıyla anket dağıtılmıştır. Diğerlerinde ise şube yöneticileriyle konuşularak, anketin şubelerinde uygulanması konusunda yardım istenmiştir. Anket hiçbir mali ve finansal bilgi almaya yönelik olmamasına rağmen ve sadece çalışanların davranış ve tutumları ile ilgili olmasına rağmen, herhangi bir gerekçe göstermeksizin, anketin dağıtılmasıyla ilgili talep bir banka tarafından geri çevrilmiştir.

Bankalarda çalışan irtibat kişilerin talep ettiği sayı kadar anket bırakılmıştır. Anketlerin tam olarak doldurulup geri alınabilmesi için anket dağıtılan kurumlara çok sayıda hatırlatıcı ziyaret ve telefon yapma gereği duyulmuştur. Buna rağmen doldurulmayıp geri dönen veya hiçbir şekilde geri alınamayan anketler olmuştur. Bu konuda deneklerin hassas davranmadığı görülmüş ve anketi doldurmak için bankadaki yoğun çalışmalarından dolayı fırsat bulamadıklarından yakınılmıştır.

Tablo 1. ve 2.'de anket dağıtımlarının bankalara dağılımı ve geri dönüşü ile ilgili bilgiler verilmiştir. Tablolardaki geri dönüş oranları, bankalardan geri dönen anketlerin içinde sadece geçerli olanları baz alınarak bulunmuştur. Şekillerde görüldüğü üzere, özel bankalardaki dönüşüm oranı kamu bankalarındaki geçerli anket dönüşüm oranından yüksektir. Kamu ve özel banka ayrımı yapmaksızın bakıldığında, bankalara dağıtılan toplam anket adedi ve geçerli bir şekilde geri dönen anket adedi baz alınarak bulunan anket dönüşüm oranı %70 olarak bulunur.

Geri dönen anketlerden demografik kısmı doldurulmayan veya tam olarak doldurulmayan anketler geçersiz sayılmıştır.

Tablo 1. Anket uygulamasının kamu bankalarına göre dağılımı ve geri dönüş oranları

Banka adı	Dağıtılan anket sayısı	Geri dönen anket sayısı				Geri Dönüş Oranı
		Boş	Geçersiz	Geçerli Anket Sayısı	Toplam	
Ziraat Bankası	70	2	2	36	40	51%
Merkez Bankası	35	-	1	34	35	97%
Halkbank	15	2	3	9	14	60%
Toplam	120	4	6	79	89	65%

Tablo 2. Anket uygulamasının özel bankalara göre dağılımı ve geri dönüş oranları

Banka adı	Dağıtılan anket sayısı	Geri dönen anket sayısı				Geri Dönüş Oranı
		Boş	Geçersiz	Geçerli anket Sayısı	Toplam	
Yapı ve Kredi	50	-	1	45	46	51%
İş Bankası	30	-	1	19	20	97%
Oyakbank	15	5	-	8	13	60%
TEB	10	-	-	8	8	80%
Akbank	10	1	-	5	6	50%
Garanti Bankası	5	-	-	5	5	100%
Toplam	120	6	2	90	98	75%

3.7. Bulgular

Geri dönen anketlere ilişkin veriler, sayısal olarak kodlandıktan sonra, bilgisayara girilmiştir. Anket vasıtasıyla toplanan verilerin girişinde ve çeşitli istatistiksel analizlerinin yapılmasında SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) isimli paket programı kullanılmıştır.

3.7.1 Örneklemin özellikleri ve değerlendirilmesi

Bu bölümde, deneklerin demografik özelliklerine ilişkin, ankette yer alan demografik sorular yardımıyla elde edilen, istatistiki bilgiler verilecektir. Bu bölümde deneklerin özellikleriyle ilgili sıklık sayıları ve yüzde oranları tesbit edilmiştir. Bu bölümde kullanılan sıklık sayıları, çeşitli gruplardaki denek sayılarının adedini göstermek için verilmiştir. Yüzde oranları da, toplam deneklerin ne kadarlık bir yüzdesinin ilgili gruptan olduğunu ifade eder niteliktedir.

Araştırmada veriler istatistiki olarak analiz edilirken yapılacak önemli bir ayrım, örnekleme oluşturan bankaların özel veya kamu bankası olarak sınıflanmasıdır. Deneklerin %53'ü özel sektöre ait bankalarda çalışmakta iken %47'si kamu sektörüne ait bankalarda çalışmaktadır.

Örnekleme yer alan çalışanlar çeşitli kurumlara mensuptur. Deneklerin %3'ü

Akbank, %3'ü Garanti Bankası, %5'i Türk Ekonomi Bankası, %5'i Oyak Bank, %5'i Halkbank, %11'i İş Bankası, %20'si Merkez Bankası, %21'i Ziraat Bankası, %27'si Yapı ve Kredi Bankası çalışandır.

Örnekleme yer alan banka çalışanlarına hangi birimde çalıştıklarına dair bir soru da sorulmuştur. Her banka bazında çok çeşitli birimler olmakla birlikte, ankete verilen cevaplar üç kategoride sınıflandırılmıştır. Her bankada bulunan nakdi parasal işlemlerin görüldüğü vezne bölümü üçlü sınıflamanın bir parçasıdır. Kar amaçlı kuruluşlar olan bankaların satış rakamlarını ve müşteri kapasitesini arttırmak için varolan pazarlama bölümü üçlü sınıflamadaki bir diğer bölümü oluşturmaktadır. Son bölüm ise diğer ikisinin dışında kalan ve bir takım operasyonel işlemlerin yapıldığı operasyon bölümüdür.

İşlevsel özellikleri bakımından diğer ticari bankalardan farklılık arz eden Merkez Bankası herhangi bir kar etme amacı taşımadığından, bünyesinde pazarlama elemanı bulundurmamaktadır. Bu nedenle, bu bankadaki personel vezne ve operasyon olarak ayrılmıştır.

Tablo 3. Anketi yanıtlayanların birimlere göre dağılımı

Birimler	Denek sayısı	Yüzde
Pazarlama	55	32,5
Operasyon	91	53,8
Vezne	23	13,7
Toplam	169	100

Bankaların her birinde kendilerine özgü ünvanlara rastlanmıştır. Analizde kolaylık sağlanması için ünvan uyumlulaştırılmasına gidilmiştir. Bankalarda yapılan araştırma sonucunda herbir ünvanın gereklilikleri öğrenilerek örtüşen bir ünvan uyumlulaştırılması yapılmıştır. Çeşitli kurumlarda farklı ünvan adlarıyla aynı tür yetkiler taşıyan kişiler ortak bir ünvanda toplanmıştır.

Tablo 4. Anketi yanıtlayanların ünvanlarına göre dağılımı

Birimler	Denek sayısı	Yüzde
memur	71	42
yetkili yrd	17	10,1
yetkilisi	39	23,1
yönetmen yardımcısı	8	4,7
yönetmen	17	10,1
uzman yrd	3	1,8
uzman	2	1,2
2. müdür	6	3,6
müdür yrd	4	2,4
müdür	2	1,2
Total	169	100

Ünvan uyumlulaştırmasında memur ve servis görevlisi memur adı altında, yetkili yardımcısı ve şef yardımcısı yetkili yardımcısı adı altında, yetkili ve şef yetkili adı altında, yönetmen yardımcısı ve amir yönetmen yardımcısı adı altında birleştirilmiştir.

Alt gruplar açısından belli bir sayıya ihtiyaç duyulan istatistiksel analizlerin yapılabilmesi için ünvanlar alt, orta ve üst kademe olmak üzere üç genel kategoride ele alınabilir. Memur olarak görev yapan personel alt kademe, yetkili yardımcısı, uzman yardımcısı, yetkili ve uzman olarak görev yapan personel orta kademe, yönetmen yardımcısı, yönetmen, 2. müdür, müdür yardımcısı ve müdür olarak görev yapan personel üst kademe yönetici olarak değerlendirilebilir.

Buna göre deneklerin %42'sini alt kademe oluştururken, %36'sını orta kademe ve %22'sini üst kademe yöneticiler oluşturmaktadır. Deneklerden 71 tanesi alt kademede, 61 tanesi orta kademede, 37 tanesi üst kademede yer almaktadır.

Anket formunda yer alan yaş değişkeni ve hizmet yılı sürekli bir değişken niteliğindedir ve bir çok çeşidi vardır. Yaş ve hizmet yılı ile ilgili tanımlayıcı istatistikler oluşturulurken bu değişkenler çok fazla değere karşılık geldiğinden bir tür sınıflamaya tabi tutulmuştur. Yaş değişkeni için beşli bir ayrıma gidilirken hizmet yılı için altı grup oluşturulmuştur.

Örnekleme yaş olarak en küçük değer 18 yer alırken, yaşı en yüksek olan denek 55 yaşındadır. Yaş bakımından örneklemin grup ölçüm ortalama durumlarını yansıtan merkezi eğilim ölçüleri hesaplanmıştır. Tüm anakütlenin yaş bakımından ortalamasını veren aritmetik ortalama 34 yaş olarak çıkmıştır. Grubun ölçümlerinin aritmetik ortalamaya olan genel uzaklıklarını ifade eden standart sapma ise 7,89 olarak çıkmıştır. Bir diğer merkezi eğilim ölçüsü olan ve büyükten küçüğe sıralanmış bir ölçüm grubunun orta noktasını veren medyan, deneklerin yaşları bakımından 32'dir. Bir ölçüm grubunda en sık tekrar eden yani frekansı en yüksek olan mod değeri de örnekleme yaş bakımından 29'dur.

Sıklık ve yüzde oranı yapılacak diğer değişkenler cinsiyet, öğrenim durumu ve medeni haldir.

Tablo 5. Anketi yanıtlayanların yaş, hizmet yılı, cinsiyet, öğrenim durumu ve medeni hale göre dağılımları

		Denek Sayısı	Yüzde
Yaş	18-25	14	8,3
	26-33	85	50,3
	34-41	25	14,8
	42-49	36	21,3
	50-57	9	5,3
Toplam		169	100
Hizmet Yılı	0-5	46	27,2
	6-10	57	33,7
	11-15	10	5,9
	16-20	27	16
	21-25	25	14,8
	26-30	4	2,4
Toplam		169	100
Cinsiyet	Kadın	85	50,3
	Erkek	84	49,7
Toplam		169	100
Öğrenim Durumu	Lise ve Dengi Okul	45	26,6
	Üniversite	117	69,2
	Yüksek Lisans/Doktora	7	4,2
Toplam		169	100
Medeni Durum	Evli	110	65,1
	Bekar	59	34,9
Toplam		169	100

Anketi yanıtlayanların yaş gruplarına göre dağılımı incelendiğinde %51'inin 26-33 yaş grubuna, %21'inin 42-49 yaş grubuna, %15'inin 34-41 yaş grubuna, %8'inin 18-25 yaş grubuna ve %5'inin 50-57 yaş grubuna dahil olduğu görülür.

Anketi yanıtlayanların %27'sinin hizmet yılı 0-5 yıl grubunda, %34'ü 6-10 yıl grubunda, %6'sı 11-15 yıl grubunda, %16'sı 16-20 yıl grubunda, %15'i 21-25 yıl grubunda ve %2'si 26-30 yıl grubundadır.

Araştırmaya katılan deneklerin sayısı cinsiyet bakımından neredeyse eşittir. Deneklerden 85'i kadın 84'ü erkektir. Kadın ve erkeklerin yüzdeleri ise eşit olarak değerlendirilebilir.

Deneklerin %27'si lise ve dengi okul mezunu olurken, %69'u üniversite ve %4'ü yüksekisans veya doktora programı mezunudur.

Araştırmaya katılan deneklerden %35'i bekarken, %65'i evlidir.

3.7.2. Çatışmaya neden olan faktörlerle ilgili bulgular

Araştırmada çatışmaya neden olan faktörleri yansıtan anketin ikinci bölümünde yer alan sorular, çalışmanın teori kısmında bulunan çatışma nedenlerini ölçmek amaçlı hazırlanmışlardır. Birden onüç kadar yer alan sorular, bilişsel yapı, algılama, duygusal durum, değer yargıları, ihtiyaçlar, cinsiyet, kişilerarası iletişim ve kültürel değerler gibi kişisel özellik ve farklılıklardan kaynaklanan çatışma nedenlerini ölçmeye yöneliktir. Anketin ikinci bölümünde yer alan ve ondörtten yirmidörde kadar yer alan maddeler örgüt ve işin doğasından kaynaklanan çatışma nedenlerini ölçer niteliktedir.

Çatışmaya neden olan faktörlerle ilgili alt boyutları oluşturan soruların aritmetik ortalamalarını ve standart sapmalarını ve modu veren ölçüler Tablo 6.'da gösterilmiştir. (x) değeri ortalamayı ifade ederken, (s) değeri dağılımın yaygınlığı hakkında bilgi veren ve ortalamadan ne kadar sapıldığına dair bilgi veren standart sapmayı temsil eder. (m) değeri ise sözkonusu soruda yani değişkende en çok tercih edilen değeri yani frekansı en fazla olan seçeneği ifade eder. Tablodaki verilen değerler vasıtasıyla, sözkonusu çatışma nedeninin ne kadar yoğunlukta yaşandığı anlaşılır.

Tablo 6. Deneklerin çatışma nedenlerinin yoğunluğu ile ilgili ölçümler

DEĞİŞKENLER	X	S	M
İş arkadaşlarımla, iş yerinde benim gösterdiğim hassasiyeti göstermedikleri için çatışıyorum.	2,66	1,02	3
İş yerinde anlaşmazlık (çatışma) yaşadığım kişilerle daha sonraki ilişkilerimde ve iletişimimde problem yaşıyorum.	2,27	1,04	2
İş arkadaşlarımla, onlara karşı sahip olduğum önyargılardan dolayı çatışma yaşıyorum.	1,55	0,82	1
Çalışma arkadaşlarımla mensubu olduğum sosyal veya iş grubu nedeniyle, onlarla çatışma yaşıyorum.	1,46	0,83	1
Benim yanlış algılarımdan dolayı iş arkadaşlarımla çatışmalar yaşıyorum.	1,73	0,83	1
İş arkadaşlarımla yaşadığım çatışmaların nedeninin bana karşı olan önyargılarından kaynakladığını düşünüyorum.	1,81	0,96	1
İş arkadaşlarımla beni yanlış algıladıkları için onlarla çatışmalar yaşıyorum.	1,92	0,92	2
İçinde bulunduğum duygusal bozukluk ve sinirlilik halinden dolayı iş arkadaşlarımla çatışma yaşıyorum.	1,75	0,81	1
Kişisel değerlerime ters düşen iş arkadaşlarımla çatışma yaşıyorum.	1,99	1,13	1
İş yerinde takdir ve sevilme ihtiyaçlarımla tatmin edilmemesinden dolayı çatışmalar yaşıyorum.	1,76	0,93	1
Karşı cinsten bulunan birisinin cinsiyet ayrımcılığı gütmesi nedeniyle çatışma yaşıyorum.	1,44	0,82	1
İş yerindeki iletişim tıkanıklıklarından veya hatalı iletişimden dolayı çatışma yaşıyorum.	2,34	1,06	2
Sahip olduğum kültürel değerler nedeniyle örgütte çatışma yaşıyorum.	1,59	0,84	1
Çalıştığım kurumda bulunan işbölümü ve bunun getirdiği uzmanlaşma nedeniyle çatışmalar yaşıyorum.	2,2	1,08	1
Diğer bölümler ile benim görev yaptığım bölüm arasında amaç farklılıkları nedeniyle çatışmalar yaşanıyor.	2,21	1,11	1
Çalıştığım örgütün amaçlarıyla benim bireysel amaçlarım çatışıyor.	1,56	0,86	1
Diğer bölümler ile benim görev yaptığım bölüm arasında kaynaklar kısıtlı olması nedeniyle çatışmalar yaşanıyor.	1,82	0,96	1
İşleri beraber yaptığım arkadaşlarımla üstlerine düşen görevi yerine getirmemelerinden dolayı çatışma yaşıyorum.	2,25	1,07	2
İş yerinde görev ve sorumluluk alanlarıyla ilgili belirsizlik bulunduğundan dolayı çatışma yaşıyorum.	2,25	1,11	2
İki ayrı üstün verdiği görevleri aynı anda yerine getirmekten dolayı çatışma yaşıyorum.	1,87	1,04	1
Üstümün yönetim tarzından dolayı üstümle çatışma yaşıyorum.	1,97	1,08	1
Örgütte bulunan bir bölüme göreceli olarak yüksek statü tanınmasından dolayı çatışma yaşıyorum.	1,96	1,11	1
Örgütte ödüllendirme ve teşvik sistemlerinin adil dağıtılmamasından dolayı çatışma yaşıyorum.	2,25	1,23	1
Kurumumda değişimin ve belirsizliğin yarattığı durumdan dolayı çatışmalar yaşıyorum.	2,18	1,08	1

Çatışma nedenleri ile ilgili ölçümlerde tablo incelendiğinde deneklerin en fazla çatışma yaşamalarına neden olan faktörün iş arkadaşlarından beledikleri hassasiyettir ($x = 2,66$). Denekler kendilerinin gösterdikleri hassasiyeti göremeyince iş arkadaşları ile çatışma yaşadıklarını belirtmişlerdir. Çatışmaların yoğunlaştığı diğer bir faktörde iş arkadaşlarının birbirleri ile olan iletişimlerinde sorun yaşamalarıdır ($x = 2,34$). Çatışmaların yoğunlaştığı diğer faktörlerde işle ilgili faktörlerdir. İş bağımlılığı bulunan kişiler arasında çatışmaların yaşandığı gözlenmektedir. Denekler iş arkadaşlarının üstlerine düşen görevi yerine getirmediğinden şikayet etmektedirler ($x = 2,25$). Çatışmaların yoğunlaştığı diğer faktörler görev ve sorumluluk alanındaki belirsizliktir. ($x = 2,25$) Çalışanların çatışma yaşamalarının diğer bir nedeni de ödül ve teşvik sistemlerinin adil olarak dağıtılmadığını düşünmeleridir ($x = 2,25$)

Denekler özel sektör ve kamu sektörü olarak ikili bir ayrıma tabi tutulmuş ve çatışmaya neden olan faktörlerin ortalamaları alınmıştır. Kamu bankalarında çatışmaların en fazla deneklerin iş arkadaşlarından gereken hassasiyeti bulamamalarından ($x = 2,52$), iş arkadaşlarıyla yaşadıkları iletişim problemlerinden ($x = 2,23$) ve ödüllendirme ve teşvik sistemlerinin adil dağıtılmamasından ($x = 2,23$) kaynaklandığını söyleyebiliriz. Özel bankalarda ise çatışmaların kamuda olduğu gibi deneklerin iş arkadaşlarından gereken hassasiyeti bulamamalarından ($x = 2,78$), iletişim sorunlarından ($x = 2,43$) ve kamudan farklı olarak bölümlerarası amaç farklılıklarından ($x = 2,44$) kaynaklandığını söyleyebiliriz.

Deneklerin en az çatışma yaşadığı noktalar ise şu şekildedir: İş arkadaşlarının cinsiyet ayrımcılığı gütmesi ($x = 1,44$), iş dışındaki sosyal gruplaşmalar ($x = 1,46$) ve örgüt ve kişilerin amaç uyumsuzlukları yaşamalarıdır ($x = 1,56$). Özel ve kamu açısından karşılaştırma yapmak gerekirse her ikisinde yer alan deneklerin, iş dışındaki sosyal gruplaşmalar nedeniyle çatışma pek yaşamadıkları söylenebilir ($x = 1,45$). Kamu bankalarında çatışmaların en az yoğunlaştığı faktörler deneklerin iş arkadaşlarına karşı sahip oldukları önyargılar ($x = 1,45$) ve örgütün amaçları ve bireysel amaçlar arasındaki uyumsuzluklardır ($x = 1,34$). Özel bankalarda ise deneklerin en az çatışma yaşadığı faktörler işyerinde cinsiyet ayrımcılığı gütülmesi ($x = 1,44$) ve kültürel değer farklılığıdır ($x = 1,56$)

Tablo 7. Kamu ve özel bankalar açısından deneklerin çatışma nedenlerinin yoğunluğu ile ilgili ölçümler

DEĞİŞKENLER	kamu ortalamaları	özel ortalamaları
İş arkadaşlarımla, iş yerinde benim gösterdiğim hassasiyeti göstermedikleri için çatışıyorum.	2,52	2,78
İş yerinde anlaşmazlık (çatışma) yaşadığım kişilerle daha sonraki ilişkilerimde ve iletişimimde problem yaşıyorum.	2,16	2,37
İş arkadaşlarımla, onlara karşı sahip olduğum önyargılardan dolayı, çatışma yaşıyorum.	1,45	1,63
Çalışma arkadaşlarımla mensubu olduğum sosyal veya iş grubu nedeniyle, onlarla çatışma yaşıyorum.	1,45	1,45
Benim yanlış algılarımdan dolayı iş arkadaşlarımla çatışmalar yaşıyorum.	1,62	1,82
İş arkadaşlarımla yaşadığım çatışmaların nedeninin bana karşı olan önyargılarından kaynaklandığını düşünüyorum.	1,67	1,93
İş arkadaşlarımla beni yanlış algıladıkları için onlarla çatışmalar yaşıyorum.	1,74	2,07
İçinde bulunduğum duygusal bozukluk ve sinirlilik halinden dolayı iş arkadaşlarımla çatışma yaşıyorum.	1,67	1,82
Kişisel değerlerime ters düşen iş arkadaşlarımla çatışma yaşıyorum.	1,87	2,09
İş yerinde takdir ve sevilme ihtiyaçlarımla tatmin edilmemesinden dolayı çatışmalar yaşıyorum.	1,63	1,87
Karşı cinste bulunan birisinin cinsiyet ayrımcılığı gütmesi nedeniyle çatışma yaşıyorum.	1,44	1,44
İş yerindeki iletişim tıkanıklıklarından veya hatalı iletişimden dolayı çatışma yaşıyorum.	2,23	2,43
Sahip olduğum kültürel değerler nedeniyle örgütte çatışma yaşıyorum.	1,62	1,56
Çalıştığım kurumda bulunan işbölümü ve bunun getirdiği uzmanlaşma nedeniyle çatışmalar yaşıyorum.	2,09	2,29
Diğer bölümler ile benim görev yaptığım bölüm arasında amaç farklılıkları nedeniyle çatışmalar yaşanıyor.	1,94	2,44
Çalıştığım örgütün amaçlarıyla benim bireysel amaçlarım çatışıyor.	1,34	1,74
Diğer bölümler ile benim görev yaptığım bölüm arasında kaynaklar kıtlığı olması nedeniyle çatışmalar yaşanıyor.	1,84	1,81
İşleri beraber yaptığım arkadaşlarımla üstlerine düşen görevi yerine getirmemelerinden dolayı çatışma yaşıyorum.	2,2	2,3
İş yerinde görev ve sorumluluk alanlarıyla ilgili belirsizlik bulunduğu için çatışma yaşıyorum.	2,19	2,3
İki ayrı üstün verdiği görevleri aynı anda yerine getirmekten dolayı çatışma yaşıyorum.	1,77	1,96
Üstümün yönetim tarzından dolayı üstümle çatışma yaşıyorum.	1,9	2,03
Örgütte bulunan bir bölüme göreceli olarak yüksek statü tanınmasından dolayı çatışma yaşıyorum.	1,78	2,12
Örgütte ödüllendirme ve teşvik sistemlerinin adil dağıtılmamasından dolayı çatışma yaşıyorum.	2,23	2,28
Kurumumda değişimin ve belirsizliğin yarattığı durumdan dolayı çatışmalar yaşıyorum.	2,04	2,3

Çatışmaların nedenlerine ilişkin bir diğer bulgu da örgüt ve işin doğasından kaynaklanan nedenlerle ilgili çatışma faktörlerinde, kişisel özelliklerle ilgili çatışma faktörlerine nazaran daha fazla çatışma yaşanmasıdır. Kişisel özelliklerle ilgili çatışma kaynaklarını temsil eden birden onüç kadar olan soruların aritmetik ortalaması 1.86 iken, örgüt ve işin doğasından kaynaklanan çatışmaları temsil eden ondörtten yirmidört kadar olan soruların aritmetik ortalaması 2,05 çıkmıştır.

3.7.3. Çatışmanın yoğunluğu ve seviyesi ile ilgili bulgular

Çalışmanın teori kısmında da bahsedildiği üzere, yüksek düzeyde çatışma örgüt üzerinde olumsuz etkilere neden olabileceği gibi, düşük düzeyde çatışma da örgüt üzerinde olumsuz etkilere neden olabilir. Örgütte varolan yüksek seviyede çatışma, örgütün kaos ortamına sürüklenmesine neden olarak, örgütün verimliliğini azaltır. Diğer yandan, düşük düzeyde çatışma örgütte yenilik ve değişim ortamına engel olan bir durgunluğun hüküm sürmesine neden olarak örgüt verimliliğini azaltır. Bütün bu nedenlerle örgütlerdeki çatışma seviyesi önem arz etmektedir. Çalışmanın bu bölümünde anakütleyi oluşturan örgütlerdeki çatışma seviyesini ölçmeye yarayan ölçümler yapılmıştır.

Hemen hemen aynı anlama gelen çatışma yoğunluğu ve seviyesi araştırmada ayrı şekilde incelenmiştir. Çatışma yoğunluğu, çatışmaya neden olan faktörlerin ayırım yapılmaksızın hepsinin yaşanma sıklığı kullanılarak bulunmuştur. Araştırmaya konu olan denekler açısından, çatışma nedenleri ölçeğinden çıkarılan çatışma yoğunluğunun, aritmetik ortalaması 1,95 standart sapması da 0,59 olarak bulunmuştur.

Çatışma yoğunluğuna kamu ve özel sektör ayrımı açısından bakıldığında, kamu da ki aritmetik ortalaması 1,85 iken, özel bankalarda 2,04'dür. Çatışma yoğunluğu bakımından kamu ve özel sektör grupları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığı t-testi yardımıyla bulunmuştur.

T-testi, bir değişkene ilişkin oluşan grupların bağımsız değişkene ait ölçümlerinin karşılaştırılması için kullanılan analiz tekniklerinden biridir. T-testi, gruplar arasındaki farkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadıklarına dair hipotezlerin test edilmesi için

kullanılırlar. T-testinde bağımlı değişkene ait ölçümler en az aralık ya da oran ölçeğinde olmalıdır.³⁸²

Banka türünün çatışma yoğunluğuna olan etkisini ölçmede t-testi kullanılmasının nedeni, bağımsız değişken olan ve kamu ve özel olmak üzere iki gruptan oluşan banka türünün, bağımlı değişken olan çatışma yoğunluğu bakımından farklılık arz edip etmediğini tesbit etmektir. T-testinde bağımlı değişkene ait ölçümlerin aralık ya da oran ölçeği türünde olması gerekliliği, anketin cevaplarında likert tipi bir ölçeğin kullanılması nedeniyle karşılanır. Bu çalışmada çatışma seviyesi ve yoğunluğunu ölçen likert ölçeği sosyal bilimlerde aralıklı ölçek olarak kabul edilir.³⁸³

Test edilecek hipotezler şu şekildedir:

H_1 : Banka türü ile çatışma yoğunluğu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_0 : Banka türü ile çatışma yoğunluğu arasında anlamlı bir ilişki yoktur

Tablo 8. Çatışma yoğunluğu ile ilgili kamu ve özel bankalar açısından t-testi sonuçları

		Levene Testi		İlişkisiz örneklem için t-testi					
		F	Sig.	t	df	Anlamlılık (2-kuyruklu)	Ortalama farkı	%95 Güven Aralığı	
								düşük	yüksek
çatışma yoğunluğu	Varyansların eşit olması durumu	0,311	0,578	-2	167	0,043	-0,1844	-0,3628	-6,09E-03
	Varyansların eşit olmaması durumu			-2	167	0,04	-0,1844	-0,3607	-8,17E-03

Tablodaki levene testi sonucu ortaya çıkan 0,578 değeri anlamlılık düzeyi olan 0,05'den büyük olduğu için, varyansların eşit kabul edildiği bölümdeki anlamlılık (2-kuyruklu) değeri olan 0,043 değeri alınır. Bu değer araştırmanın anlamlılık değeri olan 0,05 anlamlılık düzeyinden düşük çıktığı için (0,043 < 0,05) **kamu ve özel bankalar**

³⁸² Şener Büyüköztürk (2002). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı*, 2. Baskı. Ankara: Pegem Yayıncılık, s. 39

³⁸³ Nilgün Köklü ve Şener Büyüköztürk (2000). *Sosyal Bilimler için İstatistiğe Giriş*, 1. Baskı. Ankara: Pegem Yayıncılık, s. 14

açısından çatışmaların yoğunluğunun anlamlı bir farklılık arz ettiği sonucuna varılabilir. Araştırma hipotezi kabul edilip, istatistiksel hipotez reddedilecektir.

Bu bölümde konu edilecek bir diğer bağımlı değişken de çatışma seviyesidir. Deneklerin çatışma seviyeleri anketin ikinci bölümünde bulunan 25., 26. ve 27. sorular yardımıyla ölçülmüştür. Çalıştığım kurumda çeşitli nedenlerle anlaşmazlık ve uyuşmazlıkların çıktığını düşünüyorum sorusuna denekler tarafından verilen cevaplar şu şekildedir:

Tablo 9. Çatışma seviyesi ile ilgili 25 no.lu soru

	Sıklık	Yüzde
Hiçbir zaman	34	20,1
Nadiren	65	38,5
Arasıra	43	25,4
Çoğu zaman	24	14,2
Her zaman	3	1,8
Toplam	169	100,0

26. soru olan eğer kolay iş bulabileceğime inansaydım, örgütteki örgütteki çatışmalara katlanmaz ve örgütten hemen ayrılırdım sorusuna verilen cevaplar şu şekildedir.

Tablo 10. Çatışma seviyesi ile ilgili 26 no.lu soru

	Sıklık	Yüzde
Hiçbir zaman	97	57,4
Nadiren	32	18,9
Arasıra	20	11,8
Çoğu zaman	10	5,9
Her zaman	10	5,9
Toplam	169	100,0

Çatışma seviyesini ölçen diğer bir soru da kurumumdaki çatışmaların çözülebilir olduğuna inanıyorum ifadesini içeren 27. sorudur.

Tablo 11. Çatışma seviyesi ile ilgili 27 no.lu soru

	Sıklık	Yüzde
Hiçbir zaman	21	12,4
Nadiren	13	7,7
Arasıra	21	12,4
Çoğu zaman	51	30,2
Her zaman	63	37,3
Total	169	100,0

Örgütlerdeki çatışma seviyesi bu üç soru ile ölçülmüş ve genel olarak deneklerin çatışma seviyesi açısından aritmetik ortalaması 2,17, standart sapması ise 0,83'dür.

Bu bölümde çatışma seviyesi açısından, banka türü, departman, ünvan, yaş, hizmet yılı, cinsiyet, öğrenim durumu ve medeni durum bağımsız değişkenleri ile bir çok analiz yapılmıştır.

Bu bölümde yapılan testler bağımlı değişken olarak sürekli ve aralık, oran ölçeğine uygun değişkenler istemektedir. Ankette kullanılan likert tipi ölçekle elde edilen veriler sürekli kabul edilir. Sosyal bilimlerde sıkça kullanılan bu ölçek tipi uygulamada aralıklı ölçek olarak kabul edilir.

Bu bölümde en az aralıklı ölçek kuvetinde bir ölçme gerektiren ve iki grup arasında karşılaştırmaya imkan tanıyan t-testi kullanılacaktır. Ayrıca kurulan hipotezler t-testi ile test edilecektir.

Test edilecek ilk hipotez banka türü (özel ve kamu) ile çatışma seviyesi arasındaki ilişkidir. Özel bankalardaki çatışma seviyesi ortalaması 2,33 iken kamu bankalarında 1,99'dur.

H_1 : Banka türü ile çatışma seviyesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_0 : Banka türü ile çatışma seviyesi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Bağımlı değişken açısından bağımsız değişkenler arasında anlamlı bir farkın olup olmadığına dair yapılan t-testi sonucu şu şekildedir:

Tablo 12. Çatışma seviyesi ile ilgili kamu ve özel bankalar açısından t-testi sonuçları

		Levene Testi	İlişkisiz örneklem için t-testi							
			F	Sig.	t	df	Anlamlılık (2-kuyruklu)	Ortalama farkı	Std. hata farkı	%95 Güven aralığı
									Düşük	Yüksek
çatışma yoğunluğu	Varyansların eşit olması durumu	4,387	0,038	-3	167	0,009	-0,3344	0,1265	-0,5841	-8,46E-02
	Varyansların eşit olmaması durumu			-3	165	0,008	-0,3344	0,1246	-0,5803	-8,84E-02

Tablodaki levene testi sonucu ortaya çıkan 0,038 değeri anlamlılık düzeyi olan 0,05'den küçük olduğu için, varyansların eşit olmadığı kabul edildiği bölümdeki Sig (2-tailed) değeri olan 0,008 değeri alınır. Bu değer araştırmanın anlamlılık değeri olan 0,05 anlamlılık düzeyinden düşük çıktığı için ($0,008 < 0,05$) **kamu ve özel bankalar açısından çatışmaların seviyesinin farklılık arz ettiği** sonucuna varılabilir. Bu durumda istatistiksel hipotez olan ve gruplar arasındaki farksızlığı savunan H_0 reddedilerek, araştırma hipotezi kabul edilir.

Cinsiyet grupları ve çatışma seviyesi açısından anlamlı farklılık olup olmadığı de t-testi ile test edilmiştir. Çatışma seviyesi açısından araştırmaya katılan kadınların aritmetik ortalaması 2,24 olurken standart sapma 0,83 olmuştur. Erkeklerde ise aritmetik ortalama 2,10 olurken standart sapma da 0,83 olmuştur. Hipotezler şu şekilde kurulmuştur.

H_1 : Cinsiyet değişkeni ile çatışma seviyesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_0 : Cinsiyet değişkeni ile çatışma seviyesi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Bağımlı değişken açısından bağımsız değişkenler arasında anlamlı bir farkın olup olmadığına dair yapılan t-testi sonucu şu şekildedir:

Tablo 13. Çatışma seviyesi ile ilgili cinsiyet açısından t-testi sonuçları

		Levene Testi		İlişkisiz örneklem için t-testi					
		F	Sig.	t	df	Anlamlılık (2-kuyruklu)	Ortalama farkı	%95 Güven aralığı	
								Düşük	Yüksek
çatışma yoğunluğu	Varyansların eşit olması durumu	0,22	0,6	1,029	167	0,305	0,1321	-0,1215	0,3857
	Varyansların eşit olmaması durumu			1,029	167	0,305	0,1321	-0,1215	0,3857

Tablodaki Levene testi sonucu ortaya çıkan 0,6 değeri anlamlılık düzeyi olan 0,05'den büyük olduğu için, varyansların eşit olduğu kabul edildiği bölümdeki Sig (2-tailed) değeri olan 0,305 değeri alınır. Bu değer araştırmanın anlamlılık değeri olan 0,05 anlamlılık düzeyinden yüksek çıktığı için ($0,305 > 0,05$) **cinsiyet açısından çatışmaların seviyesinin farklılık arz etmediği** sonucuna varılabilir. Bu durumda istatistiksel hipotez olan ve gruplar arasındaki farksızlığı savunan H_0 kabul edilerek, araştırma hipotezi reddedilir.

Diğer bir karşılaştırma da medeni durumları oluşturan evli ve bekar gruplar açısından yapılacaktır. Çatışma seviyesi açısından araştırmaya katılan evli kişilerin aritmetik ortalaması 2,11 olurken standart sapma 0,79 olmuştur. Bekarlarda ise aritmetik ortalama 2,28 olurken standart sapma da 0,90 olmuştur. Hipotezler şu şekilde kurulmuştur.

H_1 : Medeni durum ile çatışma seviyesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_0 : Medeni durum ile çatışma seviyesi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Bağımlı değişken açısından bağımsız değişkenler arasında anlamlı bir farkın olup olmadığına dair yapılan t-testi sonucu şu şekildedir:

Tablo 14. Çatışma seviyesi ile ilgili medeni hal açısından t-testi sonuçları

	Levene Testi	İlişkisiz örneklem için t-testi								
		F	Sig.	t	df	Anlamlılık (2-kuyruklu)	Ortalama farkı	Std. hata farkı	%95 Güven Aralığı	
									Düşük	Yüksek
çatışma yoğunluğu	Varyansların eşit olması durumu	1,5	0,2	-1,2	167	0,223	-0,1647	0,1345	-0,4303	0,1009
	Varyansların eşit olmaması durumu			-1,2	106	0,242	-0,1647	0,1401	-0,4424	0,113

Tablodaki Levene testi sonucu ortaya çıkan 0,2 değeri anlamlılık düzeyi olan 0,05'den büyük olduğu için, varyansların eşit olduğu kabul edildiği bölümdeki Sig (2-tailed) değeri olan 0,223 değeri alınır. Bu değer araştırmanın anlamlılık değeri olan 0,05 anlamlılık düzeyinden yüksek çıktığı için (0,223 > 0,05) **medeni durum açısından çatışmaların seviyesinin farklılık arz etmediği** sonucuna varılabilir. Bu durumda istatistiksel hipotez olan ve gruplar arasındaki farksızlığı savunan H_0 kabul edilerek, araştırma hipotezi reddedilir.

t-testi iki grup arasında karşılaştırma yapmaya imkan tanıırken ikiden fazla grup karşılaştırmasında kullanılamaz. Bu durumlarda kullanılacak olan analiz tekniği varyans analizidir (ANOVA). ANOVA testinde gruplararası anlamlı farklılıklar olup olmadığı tesbit edilmiş ve farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu tesbit etmeye ve gruplararası çoklu mukayeseye imkan tanıyan post hoc seceneğinden Scheffe testi yapılmıştır.³⁸⁴

Deneklerin çalıştığı birime göre çatışma seviyesinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği araştırılacak bir diğer konudur. Pazarlama bölümünde çalışanların çatışma seviyeleri bakımından aritmetik ortalamaları 2,19 olurken, standart sapmaları ise 0,73'dür. Operasyon bölümünde çalışanların çatışma seviyeleri bakımından aritmetik ortalamaları 2,03 olurken, standart sapmaları ise 0,79'dur. Vezne bölümünde çalışanların

³⁸⁴ Remzi Altunışık, vd. (2002). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, 2. Basım. Sakarya: Sakarya Kitabevi, s.167

çatışma seviyeleri bakımından aritmetik ortalamaları 2,68 olurken, standart sapmaları ise 1,07'dir. Hipotezler şu şekilde kurulmuştur.

H_1 : Deneklerin çalıştıkları birim ile çatışma seviyeleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_0 : Deneklerin çalıştıkları birim ile çatışma seviyeleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Bağımlı değişken açısından bağımsız değişkenler arasında anlamlı bir farkın olup olmadığına dair yapılan anova sonucu şu şekildedir:

Tablo 15. Çatışma seviyesi ile ilgili çalışılan birim açısından Anova sonuçları

	Kareler toplamı	df	Ortalama kare	F değeri	Anlamlılık Düzeyi
Gruplar arası	7,828	2	3,914	5,944	0,003
Gruplar içi	109,309	166	0,658		
Toplam	117,137	168			

Post Hoc Testi

Çoklu Mukayeseler

Scheffe

	Ortalama farkı (I-J)	Std. hata	Anlamlılık Düzeyi	%95 Güven Aralığı	
(I) birim (J) birim				Alt sınır	Üst sınır
pazarlama operasyon	0,1586	0,1386	0,521	-0,1838	0,5009
vezne	-0,4933	0,2015	0,053	-0,991	4,43E-03
operasyon pazarlama	-0,1586	0,1386	0,521	-0,5009	0,1838
vezne	-0,6519	0,1894	* 0,003	-1,1196	-0,1841
Vezne pazarlama	0,4933	0,2015	0,053	-4,43E-03	0,991
operasyon	0,6519	0,1894	* 0,003	0,1841	1,1196

* Ortalama farkı .05 düzeyinde anlamlı

Anova tablosundaki anlamlılık düzeyi yani Sig (2-tailed) değeri 0,003 olduğundan gruplar arasındaki anlamlı bir farklılıktan söz edebiliriz. Bu değer araştırmanın anlamlılık değeri olan 0,05 anlamlılık düzeyinden küçük çıktığı için ($0,003 < 0,05$) **çalışılan birim açısından çatışmaların seviyesinin farklılık arz ettiği** sonucuna varılabilir. Bu durumda istatistiksel hipotez olan ve gruplar arasındaki farksızlığı savunan H_0 reddedilerek, araştırma hipotezi kabul edilir.

Farklılık açısından grupların birbirleri ile karşılaştırılması ile ilgili olan Post hoc testine bakıldığında vevne ile operasyon bölümü bakımından anlamlı farklılıklar olduğu görülür. ($0,003 < 0,05$)

Deneklerin ünvanına göre çatışma seviyesi anlamlı bir farklılık gösteriyor mu araştırılacak bir diğer konudur. Alt kademe olarak çalışanların çatışma seviyeleri bakımından aritmetik ortalamaları 2,26 olurken, standart sapmaları ise 0,96'dır. Orta kademe olarak çalışanların çatışma seviyeleri bakımından aritmetik ortalamaları 2,25 olurken, standart sapmaları ise 0,77'dir. Üst kademe olarak çalışanların çatışma seviyeleri bakımından aritmetik ortalamaları 1,86 olurken, standart sapmaları ise 0,61'dir. Hipotezler şu şekilde kurulmuştur.

H_1 : Deneklerin ünvanları ile çatışma seviyeleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_0 : Deneklerin ünvanları ile çatışma seviyeleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Bağımlı değişken açısından bağımsız değişkenler arasında anlamlı bir farkın olup olmadığına dair yapılan anova sonucu şu şekildedir:

Tablo 16. Çatışma seviyesi ile ilgili ünvanlar açısından Anova sonuçları

	Kareler toplamı	df	Ortalama kare	F değeri	Anlamlılık düzeyi
Gruplar arası	4,401	2	2,201	3,24	0,042
Gruplar içi	112,736	166	0,679		
Toplam	117,137	168			

ANOVA tablosundaki Sig (2-tailed) değeri 0,042 olduğundan gruplar arasındaki anlamlı bir farklılıktan söz edebiliriz. Bu değer araştırmanın anlamlılık değeri olan 0,05 anlamlılık düzeyinden küçük çıktığı için ($0,042 < 0,05$) **çalışılan ünvan açısından çatışmaların seviyesinin farklılık arz ettiği** sonucuna varılabilir. Bu durumda

istatistiksel hipotez olan ve gruplar arasındaki farksızlığı savunan H_0 reddedilerek, araştırma hipotezi kabul edilir.

Anova analizi ile karşılaştırılacak diğer bir bağımsız değişken öğrenim durumudur. Lise ve dengi okul mezunu olan çalışanların çatışma seviyeleri bakımından aritmetik ortalamaları 2,10 olurken, standart sapmaları ise 0,79'dur. Üniversite mezunu olan çalışanların çatışma seviyeleri bakımından aritmetik ortalamaları 2,21 olurken, standart sapmaları ise 0,86'dır. Yüksek lisans veya doktora mezunu olan çalışanların çatışma seviyeleri bakımından aritmetik ortalamaları 1,95 olurken, standart sapmaları ise 0,76'dır. Hipotezler şu şekilde kurulmuştur.

H_1 : Deneklerin öğrenim durumları ile çatışma seviyeleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_0 : Deneklerin öğrenim durumları ile çatışma seviyeleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Bağımlı değişken açısından bağımsız değişkenler arasında anlamlı bir farkın olup olmadığına dair yapılan anova sonucu şu şekildedir:

Tablo 17. Çatışma seviyesi ile ilgili mezuniyet durumları açısından Anova sonuçları

	Kareler toplamı	df	Ortalama kare	F değeri	Anlamlılık düzeyi
Gruplar arası	0,771	2	0,385	0,55	0,578
Gruplar içi	116,366	166	0,701		
Toplam	117,137	168			

ANOVA tablosundaki anlamlılık değeri 0,0578 olduğundan gruplar arasındaki anlamlı bir farklılıktan söz edemeyiz. Bu değer araştırmanın anlamlılık değeri olan 0,05 anlamlılık düzeyinden büyük çıktığı için ($0,0578 > 0,05$) **mezuniyet durumları açısından çatışmaların seviyesinin farklılık arz etmediği** sonucuna varılabilir. Bu durumda istatistiksel hipotez olan ve gruplar arasındaki farksızlığı savunan H_0 kabul edilecek, araştırma hipotezi reddedilecektir.

Çalışmada incelenecek diğer bir konu da yaş ve hizmet yılı ile çatışma seviyesi arasındaki ilişkidir. İki değişkenin de sürekli verilerden oluşması nedeniyle, ilişkiyi incelemede korelasyon tekniği kullanılacaktır.

Korelasyon analizi aralık veya oran ölçeğinde olan iki değişken arasındaki

ilişkinin şiddetini belirlemeye yönelik bir analiz tekniğidir.³⁸⁵ Yaş ve hizmet yılı bağımsız değişkeni oran ölçeğinde sürekli değişkenlerdir, çatışma seviyesinin ölçümünde kullanılan likert tipi ölçek de aralık ölçeği olduğundan, yaş ve hizmet yılı ile ilgili ölçümlerde korelasyon analizi kullanılmıştır.

Değişken grupları arasındaki ilişkileri açıklamada kullanılan hipotezler şu şekildedir:

H₁ : Deneklerin yaşları ile çatışma seviyeleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀ : Deneklerin yaşları ile çatışma seviyeleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Bağımlı değişken açısından bağımsız değişkenler arasında anlamlı bir ilişkinin varlığını ve ilişkinin şiddetini veren korelasyon şu şekildedir:

Tablo 18. Çatışma seviyesi ile yaş arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon matrisi

		YAŞ	ÇATIŞMA SEVİYESİ
YAŞ	Pearson Korelasyonu	1	-0,345*
	Anlamlılık düzeyi	,	,000
	N	169	169
ÇATIŞMA SEVİYESİ	Pearson Korelasyonu	-0,345*	1
	Anlamlılık düzeyi	,000	,
	N	169	169

Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı (2-kuyruklu).

Korelasyon katsayısının değeri ilişkinin gücünü gösterir. Korelasyon katsayısının değeri +1 ile -1 arasında değişir. Korelasyon katsayısının değeri (+) ise pozitif bir ilişki sözkonusu iken katsayının değeri (-) ise iki değişken arasında negatif bir ilişkiden söz edilebilir. Tablodaki korelasyon katsayısı değeri -0,345'dir. Katsayının değeri (-) olduğu için **yaş ile çatışma seviyesi arasında ters yönlü bir ilişkiden** söz edilebilir. Değişkenin biri artarken diğeri azalır. Korelasyon katsayısının 0,30 ile 0,70 arasında olması durumunda orta düzeyde bir ilişkiden söz edilebilir.³⁸⁶

³⁸⁵ Altunışık, a.g.e., s. 184

³⁸⁶ Büyüköztürk, a.g.e, s. 32

Hipotezi test etmek için anlamlılık düzeyi değerine bakılır. Bu değer anlamlılık düzeyi olan 0,01'den düşük olduğu için, araştırma hipotezi kabul edilip, istatistiksel hipotez reddedilir.

Deneklerin hizmet yılı ile çatışma seviyeleri arasında da pearson korelasyon katsayısı kullanılacaktır. Ankette hizmet yılı açık uçlu soru olarak sorulmuş ve sürekli değişken değerleri almıştır. Değişken grupları arasındaki ilişkileri açıklamada kullanılan hipotezler şu şekildedir:

H_1 : Deneklerin hizmet yılları ile çatışma seviyeleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_0 : Deneklerin hizmet yılları ile çatışma seviyeleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Bağımlı değişken açısından bağımsız değişkenler arasında anlamlı bir ilişkinin varlığını ve ilişkinin şiddetini veren korelasyon şu şekildedir:

Tablo 19. Çatışma seviyesi ile hizmet yılı arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon matrisi

		BANKADAKİ HİZMET YILI	ÇATIŞMA SEVİYESİ
BANKADAKİ HİZMET YILI	Pearson Korelasyonu	1	-0,297*
	Anlamlılık düzeyi	,	,000
	N	169	169
ÇATIŞMA SEVİYESİ	Pearson Korelasyonu	-0,297*	1
	Anlamlılık düzeyi	,000	,
	N	169	169

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı (2-kuyruklu).

Tablodaki korelasyon katsayısı değeri -0,297'dir. Katsayının değeri (-) olduğu için **bankadaki hizmet yılı ile çatışma seviyesi arasında ters yönlü bir ilişkiden** söz edilebilir. Değişkenin biri artarken diğeri azalır. Korelasyon katsayısının 0,00 ile 0,30 arasında olması durumunda düşük düzeyde bir ilişkiden söz edilebilir.

Hipotezi test etmek için anlamlılık düzeyine (2-kuyruklu) değerine bakılır. Bu değer anlamlılık düzeyi olan 0,01'den düşük olduğu için, araştırma hipotezi kabul edilip,

istatistiksel hipotez reddedilir. ($,000 < 0,01$)

3.7.4. Çatışma yönetim teknikleri ile ilgili bulgular

Teoride görüldüğü üzere, örgütlerde çalışanlar karşı tarafa yönelik ilgi ve kendisine yönelik ilginin derecesine göre, çatışma anında, çeşitli stratejiler izlerler. Çalışanların çatışmayı yönetmek için kullandıkları bireysel yöntemler, işbirliği, uyma, baskın olma, kaçınma ve uzlaşma olarak adlandırılabilir.

Anket formunun üçüncü ve son bölümü bireysel çatışma yönetim teknikleri ile ilgili olup, beş yönetim tekniğini, bireylerin kullanma sıklığı itibarıyla ölçmeyi amaçlar. Bu bölümü oluşturan her bir alt ifade teoride bulunan beş yönetim tekniğinden birini ölçer.

- 1., 4., 6., 7., 12., 18., ve 20. sorular işbirliğini,
- 2., 15., 25., ve 27. sorular uzlaşmayı,
- 8., 10., 16., 19., 23., ve 26. sorular uymayı,
- 3., 5., 9., 11., 13., ve 28. sorular kaçınmayı,
- 14., 17., 21., 22., ve 24. sorular ise zorlamayı ölçer.

Örgütsel boyutlar ve örgütün performansı açısından en etkili sonuçları doğuracak, bireysel çatışma yönetim tekniği işbirlikçi yaklaşımdır. Bu çalışmada tesbit edilecek konulardan biri işbirlikçi yaklaşımın denekler tarafından ne ölçüde kullanıldığıdır. İşbirlikçi yaklaşımın çeşitli gruplar bakımından farklılık arz edip etmediği ve yaş, hizmet yılı değişkenleri ile işbirlikçi yaklaşım arasındaki korelasyon ve yönü araştırılacak diğer noktalardır.

Araştırmaya katılan denekler arasında işbirlikçi yaklaşımın kullanılmasında bize fikir veren bir ölçü aritmetik ortalamadır. Denekler genelinde işbirliğinin aritmetik ortalaması **3,89** standart sapması ise 0,72'dir. Deneklerin işbirlikçi yaklaşımı temsil eden ifadeleri değerlendirmelerine ilişkin yüzdeler tablo 19'da verilmiştir.

Tablo 20. Çatışma yönetim tekniklerinden işbirliğini oluşturan ifadelerin yüzdeleri

İşbirliğini ölçen ifadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Yüzdeler Toplamı
Her ikimizce kabul edilebilecek bir çözüm bulmak için sorunu karşımdaki kişiyle birlikte inceledim.	% 5	% 9	% 7	% 51	% 28	% 100
Problemi birlikte çözebilmek için sözkonusu kişi ile açık bir şekilde bilgi alışverişinde bulundum.	% 2	% 6	% 8	% 45	% 39	% 100
İkimizin de kabul edeceği bir karara varmak için bu kişiyle işbirliği yaptım.	% 6	% 12	% 13	% 53	% 16	% 100
Karşımdaki kişiyle birlikte sorunun doğru anlaşılabilmesi için çalıştım.	% 5	% 4	% 12	% 50	% 29	% 100
Karşımdaki kişiyle birlikte her ikimizin de beklentilerini karşılayacak bir çözüm için çalıştım.	% 5	% 7	% 9	% 56	% 23	% 100
Birlikte bir karara varabilmek için düşüncelerimi karşımdaki kişinin düşünceleri ile birleştirmeye çalıştım.	% 2	% 8	% 8	% 61	% 21	% 100
Sorunun en iyi bir şekilde çözümlenebilmesi için her ikimizde isteklerinin açıkça ortaya konmasına çalıştım.	% 2	% 9	% 9	% 53	% 27	% 100

Test edilecek ilk hipotez banka türü (özel ve kamu) ile işbirlikçi yaklaşım arasındaki ilişkidir. Özel bankalardaki işbirlikçi yaklaşımın ortalaması 3,86 iken kamu bankalarında 3,93'dür.

H_1 : Deneklerin çalıştığı banka türü ile işbirlikçi yaklaşım arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_0 : Deneklerin çalıştığı banka türü ile işbirlikçi yaklaşım arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Bağımlı değişken açısından bağımsız değişkenler arasında anlamlı bir farkın olup olmadığına dair yapılan t-testi sonucu şu şekildedir:

Tablo 21. İşbirlikçi yaklaşımla ilgili Kamu ve Özel banka ayrımı açısından t-testi sonuçları

	Levene	İlişkisiz örneklem için t-testi							
	Testi	Sig.	t	df	Anlamlılık (2-kuyruklu)	Ortalama farkı	Std. Hata farkı	%95 Güven	
	F							Düşük	Yüksek
Varyansların eşit olması	0,02	0,897	0,65	167	0,517	7,26E-02	0,1117	-0,148	0,2931
Varyansların eşit olmaması			0,65	163	0,518	7,26E-02	0,1119	-0,148	0,2935

Tablodaki Levene testi sonucu ortaya çıkan 0,897 değeri anlamlılık düzeyi olan 0,05'den büyük olduğu için, varyansların eşit olarak kabul edildiği bölümdeki anlamlılık (2-kuyruklu) değeri olan 0,517 değeri alınır. Bu değer araştırmanın anlamlılık değeri olan 0,05 anlamlılık düzeyinden yüksek çıktığı için ($0,517 > 0,05$) **özel ve kamu bankası ayrımı açısından işbirlikçi yaklaşımın kullanımının bir farklılık arz etmediği** sonucuna varılabilir. Bu durumda istatistiksel hipotez olan ve gruplar arasındaki farksızlığı savunan H_0 kabul edilerek, araştırma hipotezi reddedilir.

Test edilecek diğer bir hipotez cinsiyet ile işbirlikçi yaklaşım arasındaki ilişkidir. Kadınlarda işbirlikçi yaklaşımın ortalaması 3,92 iken, standart sapması 0,77'dir. Erkeklerde işbirlikçi yaklaşımın ortalaması 3,87 standart sapması ise 0,68'dir.

H_1 : Deneklerin cinsiyeti ile işbirlikçi yaklaşım arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_0 : Deneklerin cinsiyeti ile işbirlikçi yaklaşım arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Bağımlı değişken açısından bağımsız değişkenler arasında anlamlı bir farkın olup olmadığına dair yapılan t-testi sonucu şu şekildedir:

Tablo 22. İşbirlikçi yaklaşımla ilgili kadın erkek ayrımı açısından t-testi sonuçları

	Levene Testi	İlişkisiz örneklem için t-testi							
		F	Sig.	t	df	Anlamlılık (2-kuyruklu)	Ortalama farkı	Std. hata farkı	%95 aralığı Düşük
Varyansların eşit olması	0,05	0,822	0,42	167	0,675	4,69E-02	0,1116	-0,173	0,2672
İşbirliği durumu			0,42	164,931	0,674	4,69E-02	0,1115	-0,173	0,267
Varyansların eşit olmaması									
durumu									

Tablodaki Levene testi sonucu ortaya çıkan 0,822 değeri anlamlılık düzeyi olan 0,05'den büyük olduğu için, varyansların eşit olarak kabul edildiği bölümdeki anlamlılık (2-kuyruklu) değeri olan 0,675 değeri alınır. Bu değer araştırmanın anlamlılık değeri olan 0,05 anlamlılık düzeyinden yüksek çıktığı için ($0,675 > 0,05$) **kadın erkek ayrımı açısından işbirlikçi yaklaşımın kullanımının bir farklılık arz etmediği** sonucuna varılabilir. Bu durumda istatistiksel hipotez olan ve gruplar arasındaki farksızlığı savunan H_0 kabul edilerek, araştırma hipotezi reddedilir.

Test edilecek diğer bir hipotez medeni durum ile işbirlikçi yaklaşım arasındaki ilişkidir. Evlilerde işbirlikçi yaklaşımın ortalaması 3,89 iken, standart sapması 0,75'dir. Erkeklerde işbirlikçi yaklaşımın ortalaması 3,89 standart sapması ise 0,67'dir.

H_1 : Deneklerin medeni durum ile işbirlikçi yaklaşım arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_0 : Deneklerin medeni durum ile işbirlikçi yaklaşım arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Bağımlı değişken açısından bağımsız değişkenler arasında anlamlı bir farkın olup olmadığına dair yapılan t-testi sonucu şu şekildedir:

Tablo 23. İşbirlikçi yaklaşımla ilgili evli, bekar ayrımı açısından t-testi sonuçları

	Levene Testi	İlişkisiz örneklem için t-testi								
		F	Sig.	t	df	Anlamlılık (2-kuyruklu)	Ortalama farkı	Std. Hata farkı	%95 Güven aralığı	
									Düşük	Yüksek
Varyansların eşit olması	1,98	0,161	0,02	167	0,983	2,47E-03	0,1171	-0,229	0,2336	
İşbirliği durumu			0,02	131,7	0,983	2,47E-03	0,1129	-0,221	0,2257	
Varyansların eşit olmaması										
durumu										

Tablodaki Levene testi sonucu ortaya çıkan 0,161 değeri anlamlılık düzeyi olan 0,05'den büyük olduğu için, varyansların eşit olarak kabul edildiği bölümdeki anlamlılık (2-kuyruklu) değeri olan 0,983 değeri alınır. Bu değer araştırmanın anlamlılık değeri olan 0,05 anlamlılık düzeyinden yüksek çıktığı için ($0,983 > 0,05$) **evli ve bekar ayrımı açısından işbirlikçi yaklaşımın kullanımının bir farklılık arz etmediği** sonucuna varılabilir. Bu durumda istatistiksel hipotez olan ve gruplar arasındaki farksızlığı savunan H_0 kabul edilerek, araştırma hipotezi reddedilir.

t-testi iki grup arasında karşılaştırma yapmaya imkan tanırken ikiden fazla grup karşılaştırmasında kullanılamaz. Bu durumlarda kullanılacak olan analiz tekniği varyans analizidir (ANOVA). ANOVA testinde gruplararası anlamlı farklılıklar olup olmadığı tesbit edilmiş ve farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu tesbir etmeye ve gruplararası çoklu mukayeseye imkan tanıyan post hoc seceneğinden Scheffe testi yapılmıştır.

Deneklerin çalıştığı birime göre işbirlikçi yaklaşım anlamlı bir farklılık gösteriyor mu araştırılacak bir diğer konudur. Pazarlama bölümünde çalışanların İşbirlikçi yaklaşım bakımından aritmetik ortalamaları 2,19 olurken, standart sapmaları ise 0,73'dür. Operasyon bölümünde çalışanların işbirlikçi yaklaşım bakımından aritmetik

ortalamaları 2,03 olurken, standart sapmaları ise 0,79'dur. Vezne bölümünde çalışanların işbirlikçi yaklaşım bakımından aritmetik ortalamaları 2,68 olurken, standart sapmaları ise 1,07'dir. Hipotezler şu şekilde kurulmuştur.

H_1 : Deneklerin çalıştıkları birim ile işbirlikçi yaklaşım arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_0 : Deneklerin çalıştıkları birim ile işbirlikçi yaklaşım arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Bağımlı değişken açısından bağımsız değişkenler arasında anlamlı bir farkın olup olmadığına dair yapılan ANOVA sonucu şu şekildedir:

Tablo 24. İşbirlikçi yaklaşım ile ilgili çalışılan birim açısından Anova sonuçları

İŞBİRLİĞİ	Kareler toplamı	df	Ortalama kare	F	Anlamlılık düzeyi
Gruplar arası	0,225	2	0,113	0,213	0,808
Gruplar içi	87,684	166	0,528		
Toplam	87,909	168			

ANOVA tablosundaki anlamlılık (2-kuyruklu) değeri 0,808 olduğundan gruplar arasındaki anlamlı bir farklılıktan söz edemeyiz. Bu değer araştırmanın anlamlılık değeri olan 0,05 anlamlılık düzeyinden büyük çıktığı için ($0,808 > 0,05$) **görev yapılan birim açısından işbirlikçi yaklaşımın farklılık arz etmediği** sonucuna varılabilir. Bu durumda istatistiksel hipotez olan ve gruplar arasındaki farksızlığı savunan H_0 kabul edilecek, araştırma hipotezi reddedilecektir.

Deneklerin ünvanlarına göre işbirlikçi yaklaşım anlamlı bir farklılık gösteriyor mu araştırılacak bir diğer konudur. Alt kademe olarak görev yapan çalışanların işbirlikçi yaklaşım bakımından aritmetik ortalamaları 3,93 olurken, standart sapmaları ise 0,70'dir. Orta kademe bulunan çalışanların işbirlikçi yaklaşım bakımından aritmetik ortalamaları 3,81 olurken, standart sapmaları ise 0,79'dur. Üst kademe çalışanların işbirlikçi yaklaşım bakımından aritmetik ortalamaları 3,97 olurken, standart sapmaları ise 0,67'dir. Hipotezler şu şekilde kurulmuştur.

H_1 : Deneklerin ünvanları ile işbirlikçi yaklaşım arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_0 : Deneklerin ünvanları ile işbirlikçi yaklaşım arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Bağımlı değişken açısından bağımsız değişkenler arasında anlamlı bir farkın olup olmadığına dair yapılan anova sonucu şu şekildedir:

Tablo 25. İşbirlikçi yaklaşım ile ilgili ünvanlar açısından Anova sonuçları

İŞBİRLİĞİ	Kareler toplamı	df	Ortalama kareler	F değeri	Anlamlılık düzeyi
Gruplar arası	0,765	2	0,382	0,729	0,484
Gruplar içi	87,145	166	0,525		
Toplam	87,909	168			

ANOVA tablosundaki anlamlılık (2-kuyruklu) değeri 0,484 olduğundan gruplar arasındaki anlamlı bir farklılıktan söz edemeyiz. Bu değer araştırmanın anlamlılık değeri olan 0,05 anlamlılık düzeyinden büyük çıktığı için ($0,484 > 0,05$) **ünvanlar açısından işbirlikçi yaklaşımın farklılık arz etmediği** sonucuna varılabilir. Bu durumda istatistiksel hipotez olan ve gruplar arasındaki farksızlığı savunan H_0 kabul edilecek, araştırma hipotezi reddedilecektir.

Deneklerin öğrenim durumlarına göre işbirlikçi yaklaşım anlamlı bir farklılık gösteriyor mu araştırılacak bir diğer konudur. Lise ve dengi okul mezunu olarak görev yapan çalışanların işbirlikçi yaklaşım bakımından aritmetik ortalamaları 3,96 olurken, standart sapmaları ise 0,75'dir. Üniversite mezunu olan çalışanların işbirlikçi yaklaşım bakımından aritmetik ortalamaları 3,86 olurken, standart sapmaları ise 0,72'dir. Yüksek lisanas veya doktora mezunu olan çalışanların işbirlikçi yaklaşım bakımından aritmetik ortalamaları 3,96 olurken, standart sapmaları ise 0,59'dur. Hipotezler şu şekilde kurulmuştur.

H_1 : Deneklerin öğrenim durumları ile işbirlikçi yaklaşım arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_0 : Deneklerin öğrenim durumları ile işbirlikçi yaklaşım arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Bağımlı değişken açısından bağımsız değişkenler arasında anlamlı bir farkın olup olmadığına dair yapılan anova sonucu şu şekildedir:

Tablo 26. İşbirlikçi yaklaşım ile ilgili ünvanlar açısından Anova sonuçları

İŞBİRLİĞİ	Kareler toplamı	df	Ortalama kare	F değeri	Anlamlılık düzeyi
Gruplar arası	0,329	2	0,164	0,311	0,733
Gruplar içi	87,581	166	0,528		
Toplam	87,909	168			

ANOVA tablosundaki anlamlılık (2-kuyruklu) değeri 0,733 olduğundan gruplar arasındaki anlamlı bir farklılıktan söz edemeyiz. Bu değer araştırmanın anlamlılık değeri olan 0,05 anlamlılık düzeyinden büyük çıktığı için ($0,733 > 0,05$) **öğrenim durumları açısından işbirlikçi yaklaşımın farklılık arz etmediği** sonucuna varılabilir. Bu durumda istatistiksel hipotez olan ve gruplar arasındaki farksızlığı savunan H_0 kabul edilecek, araştırma hipotezi reddedilecektir.

Çalışmada incelenecek diğer bir konuda yaşla işbirlikçi yaklaşım arasındaki ilişkidir. İki değişkenin de sürekli verilerden oluşması nedeniyle, ilişkiyi incelemede korelasyon tekniği kullanılacaktır. İki sürekli veriyi incelemede Pearson Korelasyon katsayısı kullanılır. Değişken grupları arasındaki ilişkileri açıklamada kullanılan hipotezler şu şekildedir:

H_1 : Deneklerin yaşları ile işbirlikçi yaklaşım arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_0 : Deneklerin yaşları ile işbirlikçi yaklaşım arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Değişkenler arasında anlamlı bir ilişkinin varlığını ve ilişkinin şiddetini veren korelasyon şu şekildedir:

Tablo 27. İşbirliği ile yaş arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon matrisi

	YAŞ	İŞBİRLİĞİ
YAŞ	Pearson Korelasyonu 1	-0,198*
	Anlamlılık değeri ,	0,01
	N 169	169
İŞBİRLİĞİ	Pearson Korelasyonu -0,198*	1
	Anlamlılık değeri 0,01	,
	N 169	169

** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlı (2-kuyruklu).

Korelasyon katsayısının değeri (-) ise iki değişken arasında negatif bir ilişki söz edilebilir. Tablodaki korelasyon katsayısı değeri -0,198'dir. Katsayının değeri (-) olduğu için **yaş ile işbirlikçi yaklaşım arasında ters yönlü bir ilişki** söz edilebilir. Değişkenin biri artarken diğeri azalır. Korelasyon katsayısının ,00 ile 0,30 arasında olması durumunda düşük düzeyde ters bir ilişki söz edilebilir.

Hipotezi test etmek için anlamlılık değerine bakılır. Bu değer anlamlılık düzeyi olan 0,01'e eşit olduğu için, araştırma hipotezi kabul edilip, istatistiksel hipotez reddedilir.

Çalışmada incelenecek diğerkonuda hizmet yılı işbirlikçi yaklaşım arasındaki ilişkidir. İki değişkenin de sürekli verilerden oluşması nedeniyle, ilişkiyi incelemede korelasyon tekniği kullanılacaktır. İki sürekli veriyi incelemede Pearson Korelasyon katsayısı kullanılır. Değişken grupları arasındaki ilişkileri açıklamada kullanılan hipotezler şu şekildedir:

H_1 : Deneklerin hizmet yılları ile işbirlikçi yaklaşım arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_0 : Deneklerin hizmet yılları ile işbirlikçi yaklaşım arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Değişkenler arasında anlamlı bir ilişkinin varlığını ve ilişkinin şiddetini veren korelasyon şu şekildedir:

Tablo 28. İşbirliği ile hizmet yılı arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon matrisi

		HİZMET YILI İŞBİRLİĞİ	
HİZMET YILI	Pearson Korelasyonu	1	-0,167*
	Anlamlılık düzeyi	,	0,03
	N	169	169
İŞBİRLİĞİ	Pearson Korelasyonu	-0,167*	1
	Anlamlılık düzeyi	0,03	,
	N	169	169

* Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlı (2-kuyruklu).

Korelasyon katsayısının değeri (-) ise iki değişken arasında negatif bir ilişki söz edilebilir. Tablodaki korelasyon katsayısı değeri -0,167'dir. Katsayının değeri (-) olduğu için **hizmet yılı ile işbirliği yaklaşım arasında ters yönlü bir ilişki** söz edilebilir. Değişkenin biri artarken diğeri azalır. Korelasyon katsayısının ,00 ile 0,30 arasında olması durumunda düşük düzeyde ters bir ilişki söz edilebilir.

Hipotezi test etmek için anlamlılık (2-kuyruklu) değerine bakılır. Bu değer anlamlılık düzeyi olan 0,05'den küçük olduğu için, 0,05 anlamlılık düzeyinde ilişkinin manidar olduğunu söyleyebiliriz. (0,03 < 0,05) Araştırma hipotezi kabul edilip, istatistiksel hipotez reddedilir.

Bireylerin çatışmalarda kullandığı diğer bir yaklaşım da uzlaşma yani pazarlık tekniğidir. Araştırmaya katılan denekler arasında uzlaşmacı yaklaşımın kullanılmasında bize fikir veren bir ölçü aritmetik ortalamadır. Denekler genelinde işbirliğinin aritmetik ortalaması **3,32** standart sapması ise 0,69'dur. Deneklerin uzlaşmacı yaklaşımı temsil eden ifadeleri değerlendirmelerine ilişkin yüzdeler tablo 27'da verilmiştir.

Tablo 29. Çatışma yönetim tekniklerinden uzlaşmayı temsil eden ifadelerin yüzdeleri

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Yüzdeler Toplamı
Bir uzlaşma sağlanması için karşımdaki kişi ile pazarlık ettim.	% 23	% 23	% 13	% 32	% 9	% 100
Bir uzlaşma sağlanması için karşılıklı tavizler önerdim.	% 19	% 22	% 20	% 34	% 5	% 100
Bir gerilimi önlemek için orta yol bulmaya çalıştım.	% 4	% 7	% 14	% 60	% 15	% 100
Çıkmazların çözümü için bir orta yol bulmaya çalıştım.	% 4	% 6	% 9	% 60	% 21	% 100

Uzlaşmacı yaklaşımın çeşitli değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediği ve çeşitli değişkenlerle ilişkili olup olmadığı konusunda farklı testler yapılmıştır. Uzlaşmacı yaklaşımın kamu ve özel sektör ayrımı açısından farklılık gösterip göstermediği t-testi yardımıyla yapılmış, anlamlılık (2-kuyruklu) değeri 0,263 olarak bulunduğundan, **kamu ve özel bankalar açısından anlamlı bir farklılık tesbit edilememiştir.** T-testi yardımıyla yapılan diğer bir karşılaştırma da kadın erkek ayrımı açısından anlamlılık (2-kuyruklu) değeri 0,279 olarak bulunduğundan, **erkek ve kadın ayrımı açısından uzlaşmacı yaklaşımda anlamlı bir farklılık tesbit edilememiştir.** Uzlaşmacı yaklaşımın medeni durum açısından farklılık gösterip göstermediği de t-testi yardımıyla analiz edilmiş, anlamlılık (2-kuyruklu) değeri 0,064 olarak bulunduğundan, **evli ve bekarlar açısından anlamlı bir farklılık tesbit edilememiştir.**

Çalışılan birime göre uzlaşmacı yaklaşımın farklılık arz edip etmediği ANOVA testi ile analiz edilmiş ve anlamlılık (2-kuyruklu) değeri 0,139 olarak bulunduğundan, **görev yapılan birim açısından anlamlı bir farklılık tesbit edilememiştir.** Anova testinin kullanıldığı bir diğer ayırmada ünvanlarla ilgilidir. Anlamlılık (2-kuyruklu) değeri 0,25 olarak bulunduğundan, **ünvanlar açısından uzlaşmacı davranışta anlamlı bir**

farklılık tesbit edilememiştir. Öğrenim durumu açısından da ANOVA testi uygulanmış ve anlamlılık (2-kuyruklu) değeri 0,111 **olduğundan anlamlı bir farklılık tesbit edilememiştir.**

Hizmet yılı ve uzlaşmacı yaklaşım arasındaki ilişki Pearson korelasyon katsayısı ile tesbit edilmeye çalışılmıştır. Anlamlılık (2-kuyruklu) değeri 0,454 **çıktığından anlamlı bir ilişkiden söz edilemez.** Çalışanların yaşı ve uzlaşmacı yaklaşım arasındaki ilişki Pearson korelasyon katsayısı ile tesbit edilmeye çalışılmıştır. Anlamlılık (2-kuyruklu) değeri 0,150 **çıktığından anlamlı bir ilişkiden söz edilemez.**

Bireylerin çatışmalarda kullandığı diğer bir yaklaşım da uyma tekniğidir. Araştırmaya katılan denekler arasında uyma yaklaşımının kullanılmasında bize fikir veren bir ölçü aritmetik ortalamadır. Denekler genelinde uyma yaklaşımının aritmetik ortalaması **2,77** standart sapması ise 0,78'dur. Deneklerin uyma yaklaşımı temsil eden ifadeleri değerlendirmelerine ilişkin yüzdeler, tablo 28'de verilmiştir.

Tablo 30. Çatışma yönetim tekniklerinden uyma yaklaşımını temsil eden ifadelerin yüzdeleri

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Yüzdeler Toplamı
Karşımdaki kişinin isteklerini yerine getirdim.	% 18	% 31	% 24	% 23	% 4	% 100
Söz konusu tarafa tavizler verdim.	% 30	% 32	% 17	% 18	% 3	% 100
Karşımdaki kişinin önerilerine uydum.	% 8	% 25	% 29	% 34	% 4	% 100
Karşımdaki kişinin isteklerine razı oldum.	% 24	% 40	% 19	% 13	% 4	% 4
Karşımdaki kişinin beklentilerine uymaya çalıştım.	% 8	% 25	% 27	% 32	% 8	% 100
Karşımdaki kişinin ihtiyaçlarını karşılamaya çalıştım.	% 7	% 15	% 28	% 41	% 9	% 100

Uyma yaklaşımının çeşitli değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediği ve çeşitli değişkenlerle ilişkili olup olmadığı konusunda değişik testler yapılmıştır. Uyma yaklaşımının kamu ve özel sektör ayrımı açısından farklılık gösterip göstermediği t-testi yardımıyla yapılmış, anlamlılık (2-kuyruklu) değeri 0,024 olarak bulunduğundan, **kamu ve özel bankalar açısından anlamlı bir farklılık olduğu** söylenebilir. ($0,024 < 0,05$). Kamu sektörü açısından uyma yaklaşımının ortalaması 2,63 olurken özel sektör açısından 2,90 olmaktadır. T-testi yardımıyla yapılan diğer bir karşılaştırma da kadın erkek ayrımı açısından dır. Anlamlılık (2-kuyruklu) 0,382 olarak bulunduğundan, **erkek ve kadın ayrımı açısından uyma yaklaşımında anlamlı bir farklılık tesbit edilememiştir**. Uyma yaklaşımının medeni durum açısından farklılık gösterip göstermediği de t-testi yardımıyla analiz edilmiş, anlamlılık (2-kuyruklu) değeri 0,401 olarak bulunduğundan, **evli ve bekarlar açısından anlamlı bir farklılık tesbit edilememiştir**.

Çalışılan birime göre uyma yaklaşımının farklılık arz edip etmediği Anova testi ile analiz edilmiş ve anlamlılık (2-kuyruklu) değeri 0,268 olarak bulunduğundan, görev yapılan birim açısından anlamlı bir farklılık tesbit edilememiştir. ANOVA testinin kullanıldığı bir diğer ayırmada ünvanlarla ilgilidir. Anlamlılık (2-kuyruklu) değeri 0,321 olarak bulunduğundan, **ünvanlar açısından uyma yaklaşımında anlamlı bir farklılık tesbit edilememiştir**. Öğrenim durumu açısından da ANOVA testi uygulanmış ve anlamlılık (2-kuyruklu) değeri 0,847 olduğundan **anlamlı bir farklılık tesbit edilememiştir**.

Hizmet yılı ve uyma yaklaşımı arasındaki ilişki Pearson korelasyon katsayısı ile tesbit edilmeye çalışılmıştır. Anlamlılık (2-kuyruklu) değeri 0,100 çıktığından **anlamlı bir ilişkiden söz edilemez**. Çalışanların yaşı ve uyma yaklaşımı arasındaki ilişki Pearson korelasyon katsayısı ile tesbit edilmeye çalışılmıştır. Anlamlılık (2-kuyruklu) değeri 0,033 olarak çıktığından **anlamlı bir ilişkiden söz edilebilir**. Yaş ile uyma yaklaşımının arasındaki korelasyon değeri $-0,13$ olarak çıkmıştır

Bireylerin çatışmalarda kullandığı diğer bir yaklaşım da kaçınma tarzıdır. Araştırmaya katılan denekler arasında kaçınma yaklaşımının kullanılmasında bize fikir veren bir ölçü aritmetik ortalamadır. Denekler genelinde kaçınma yaklaşımının aritmetik ortalaması **3,16** standart sapması ise 0,74'dur. Deneklerin kaçınma yaklaşımını temsil

eden ifadeleri değerlendirmelerine ilişkin yzdelere, tablo 29’de verilmiştir.

Tablo 31. Çatışma yznetim tekniklerinden kaçınma yaklaşımını temsil eden ifadelerin yzdeleri

Kaçınma yaklaşımını temsil eden ifadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Yzdelere Toplamı
Tatsızlık çıkmasını zneyebilmek için karşımdaki kişi ile olan anlaşmazlığı ortaya çıkarmadım.	% 12	% 25	% 13	% 37	% 13	% 100
Szkonusu kiřiyle ters dűřmekten kaçınıp, anlařmazlıęa dűřmemeye çalıřtım.	% 12	% 29	% 19	% 28	% 12	% 100
Karşımdaki kişiyle aramızdaki anlaşmazlıkların açıkça konuşulmasından kaçındım.	% 28	% 37	% 14	% 16	% 5	% 100
Bu kişi ile anlaşmazlığı konu edecek bir karşılaşmadan kaçındım.	% 17	% 34	% 16	% 24	% 9	% 100
Karşımdaki kişi ile, karşılıklı tatsız szler sarfedilmesinden kaçındım.	% 5	% 8	% 11	% 44	% 32	% 100
Zor bir duruma dűřmemek için sz konusu kiřiyle olan anlařmazlık konusunda herhangi bir giriřimde bulunmamayı tercih ettim.	% 21	% 30	% 21	% 19	% 9	% 100

Kaçınma yaklaşımının çeşitli değişkenler açısından farklılık gsterip gstermediği ve çeşitli değişkenlerle ilişkili olup olmadığı konusunda değişik testler yapılmıştır. Kaçınma yaklaşımının kamu ve zzel sektor ayırımı açısından farklılık gsterip gstermediği t-testi yardımıyla yapılmış, anlamlılık (2-kuyruklu) değeri 0,441 olarak bulunduğundan, **kamu ve zzel bankalar açısından anlamlı bir farklılık tesbit edilememiştir**. T-testi yardımıyla yapılan diğer bir karşılaştırma da kadın erkek ayırımı açısından dır. Anlamlılık (2-kuyruklu) değeri 0,439 olarak bulunduğundan, **erkek ve kadın ayırımı açısından kaçınma yaklaşımında anlamlı bir farklılık tesbit edilememiştir**. Kaçınma yaklaşımının medeni durum açısından farklılık gsterip gstermediği de t-testi yardımıyla analiz edilmiş, anlamlılık (2-kuyruklu) değeri 0,685 olarak bulunduğundan, **evli ve bekarlar açısından açısından anlamlı bir farklılık tesbit edilememiştir**.

Çalışılan birime göre kaçınma yaklaşımının farklılık arz edip etmediği Anova testi ile analiz edilmiş ve anlamlılık (2-kuyruklu) değeri 0,039 olarak bulunduğundan, **görev yapılan birim açısından anlamlı bir farklılık tesbit edilmiştir.** Pazarlama bölümünde kaçınma yaklaşımının ortalaması 2,73 olurken operasyonda 3,03, vezne de 3,16 dır. ANOVA testinin kullanıldığı bir diğer ayırmada ünvanlarla ilgilidir. anlamlılık (2-kuyruklu) değeri 0,008 olarak bulunduğundan, **ünvanlar açısından kaçınma yaklaşımında anlamlı bir farklılık tesbit edilmiştir.** Gruplararası yapılan scheffe testi sonuçlarında alt kademenin, orta kademe ve üst kademedeki anlamlı bir farklılık gösterdiği görülür. Kaçınma davranışının kullanımında alt kademe bulunan personelin aritmetik ortalaması 3,18 iken, orta kademenin 2,80, üst kademenin 2,77'dir. Öğrenim durumu açısından da ANOVA testi uygulanmış ve anlamlılık (2-kuyruklu) değeri 0,127 olduğundan anlamlı bir farklılık tesbit edilememiştir.

Hizmet yılı ve kaçınma yaklaşımı arasındaki ilişki Pearson korelasyon katsayısı ile tesbit edilmeye çalışılmıştır. Anlamlılık (2-kuyruklu) değeri 0,946 çıktığından **anlamlı bir ilişkiden söz edilemez.** Çalışanların yaşı ve uyma yaklaşımı arasındaki ilişki Pearson korelasyon katsayısı ile tesbit edilmeye çalışılmıştır. Anlamlılık (2-kuyruklu) değeri 0,770 olarak çıktığından **anlamlı bir ilişkiden söz edilemez.**

Bireylerin çatışmalarda kullandığı diğer bir yaklaşım da baskın olma tekniği yani zorlamadır. Araştırmaya katılan denekler arasında zorlama yaklaşımının kullanılmasında bize fikir veren bir ölçü aritmetik ortalamadır. Denekler genelinde zorlama yaklaşımının aritmetik ortalaması **2,63** standart sapması ise 0,76'dır. Deneklerin zorlama yaklaşımını temsil eden ifadeleri değerlendirmelerine ilişkin yüzdeler, Tablo 30'da verilmiştir.

Tablo 32. Çatışma yönetim tekniklerinden baskın olma yaklaşımını temsil eden ifadelerin yüzdeleri

Baskın olma yaklaşımını temsil eden ifadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Yüzdeler Toplamı
Kendi fikirlerimin kabulü için nüfuzumu gücümü kullandım.	% 44	% 30	% 14	% 8	% 4	% 100
İstediğim bir karara varılması için otoritemi kullandım.	% 34	% 28	% 16	% 17	% 5	% 100
İstediğim bir karara varılması için uzmanlığımdan yararlandım.	% 5	% 18	% 24	% 44	% 9	%100
Kendi görüşlerimin kabulü için kararlı davrandım.	% 5	% 22	% 20	% 41	% 12	%100
Mücadeleyi kazanmak için otoritemi kullandım.	% 33	% 34	% 17	% 12	% 4	%100

Zorlama yaklaşımının çeşitli değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediği ve çeşitli değişkenlerle ilişkili olup olmadığı konusunda değişik testler yapılmıştır. Zorlama yaklaşımının kamu ve özel sektör ayrımı açısından farklılık gösterip göstermediği t-testi yardımıyla yapılmış, anlamlılık (2-kuyruklu) değeri 0,010 olarak bulunduğundan, **kamu ve özel bankalar açısından anlamlı bir farklılık tesbit edilmiştir.** ($0,010 < 0,05$). Zorlama yaklaşımı bakımından kamu ortalaması 2,47 olurken özel ortalaması 2,77dir. T-testi yardımıyla yapılan diğer bir karşılaştırma da kadın erkek ayrımı açısından anlamlılık (2-kuyruklu) değeri 0,981 olarak bulunduğundan, **erkek ve kadın ayrımı açısından kaçınma yaklaşımında anlamlı bir farklılık tesbit edilememiştir.** Zorlama yaklaşımının medeni durum açısından farklılık gösterip göstermediği de t-testi yardımıyla analiz edilmiş, anlamlılık (2-kuyruklu) değeri 0,841 olarak bulunduğundan, **evli ve bekarlar açısından anlamlı bir farklılık tesbit edilememiştir.**

Çalışılan birime göre zorlama yaklaşımının farklılık arz edip etmediği ANOVA testi ile analiz edilmiş ve anlamlılık (2-kuyruklu) değeri 0,795 olarak bulunduğundan, **görev yapılan birim açısından anlamlı bir farklılık tesbit edilememiştir.** ANOVA testinin kullanıldığı bir diğer ayrımda ünvanlarla ilgilidir. Anlamlılık (2-kuyruklu) değeri 0,352 olarak bulunduğundan, **ünvanlar açısından zorlama yaklaşımında anlamlı bir farklılık tesbit edilememiştir.** Öğrenim durumu açısından da Anova testi uygulanmış ve anlamlılık (2-kuyruklu) değeri 0,598 olduğundan **anlamlı bir farklılık tesbit edilememiştir.**

Hizmet yılı ve zorlama yaklaşımı arasındaki ilişki Pearson korelasyon katsayısı ile tesbit edilmeye çalışılmıştır. Anlamlılık (2-kuyruklu) değeri 0,115 çıktığından **anlamlı bir ilişkiden söz edilemez.** Çalışanların yaşı ve zorlama yaklaşımı arasındaki ilişki Pearson korelasyon katsayısı ile tesbit edilmeye çalışılmıştır. Anlamlılık (2-kuyruklu) değeri 0,036 olarak **çıktığından anlamlı bir ilişkiden söz edilebilir.** Çalışanların yaşı ve zorlama yaklaşımı arasındaki korelasyonun katsayısı $-0,162$ 'dir.

Araştırmada son olarak, bütün konu edilen ölçeklerin birbirleriyle ilişkileri test edilmiştir. Ek-1'deki tabloda çatışma seviyesi, kişisel özelliklerle ilgili çatışma nedenleri, örgüt ve işin doğasından kaynaklanan çatışma nedenleri ve beş çatışma yönetim tarzı arasındaki korelasyonlar görülebilir.

EK-1'deki tabloda da görüldüğü üzere çatışma seviyesi ile çatışma nedenleri ve kişisel çatışma yönetim tarzlarından kaçınma arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır. Kişisel çatışma faktörleri ile örgütsel çatışma faktörleri birbirleriyle yakın ve pozitif yönde bir ilişkide bulunurken, kişisel çatışma faktörleri ile işbirliği yaklaşımı arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Örgütsel kaynaklı faktörler ve işbirliği yaklaşımı arasında da negatif yönlü ilişki göze çarpar. Çatışma yönetim tekniklerinden işbirliği yaklaşımı ile uzlaşmacı yaklaşım arasında da pozitif yönde bir ilişki vardır. Ayrıca, uzlaşma tekniğinin uyma ve kaçınma yaklaşımı ile pozitif yönde bir ilişkisi söz konusudur. Ayrıca, uyma yaklaşımı ile kaçınma yaklaşımı ve çatışma seviyesi arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki söz konusudur. Zorlama ile uzlaşma davranışı arasında da anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

3.8. Bulguların Değerlendirilmesi

Genel olarak Tablo 6'ya baktığımızda literatürden elde edilerek ve gözlenerek tespit edilen çatışma nedenleri anketi uyguladığımız çalışma evreni açısından düşük çıkmıştır. Bununla beraber en belirgin çatışma sebepleri aşağıda sıralanmıştır.

1. Anketlerin geneline baktığımızda, çatışmanın yaşanmasına en sık neden olan çatışma kaynağı, çalışanların beklediği doğrultuda hassasiyeti karşısındakinden bulamamasıdır. Bu çatışma kaynağı gerek özel bankalarda gerekse de kamu bankalarında en sık rastlanılan çatışma nedenidir. Bu noktada çalışanların kendilerinin hassas davrandığını ve karşılardan da aynı hassasiyeti beklediklerini ve hassasiyeti bulamadıklarında da iş arkadaşlarıyla çatışmalar yaşadıklarını söyleyebiliriz. Ancak ankete katılanların genelinin kendilerinin hassas davranıp, diğerlerinin hassas davranmadığını ifade etmesi, gerçekte çalışanların birbirleriyle empati kurmadıkları ve hatta kendi hassasiyetlerini de pek algılamadıklarını gösterir. Kendileri ya hassas davrandıklarını düşünmekte ancak karşı tarafa hassas davranmamaktadırlar yada hassas davranıyormuş gibi yapmaktadırlar.

2. Gerek özel sektörde gerekse de kamu sektöründe örgütlerdeki iletişim eksikliği ve hatalı iletişim çatışmaların çıkmasında önemli bir nedendir. Bu nedenle işyerlerinde, iletişim tıkanıklıklarını açıcı ve iletişimsel hataları giderici mekanizmalar kurmak yararlı olabilir.

3. Çalışanların önceden anlaşmazlık yaşadıkları kişilerle, daha sonraki etkileşimlerinde problemler yaşadıkları görülmüştür. Çalışanların önceden yaşadıkları olayların etkisiyle çatışmalara girmelerinin olasılığının yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

4. Her iki sektörde geçerli ve yaygın sayılabilecek bir diğer çatışma nedeni de örgütte ödüllendirme ve teşvik sistemlerinin adil dağılmadığının düşünülmesidir. Bu sistemlerin çalışanları mücadele ve rekabet ortamına sürüklemesinden dolayı çatışmaya neden olması normaldir.

5. Çatışma nedenleri bakımından özel bankalarda yoğunlaşmanın yaşandığı bir faktör de bölümlerarası amaç farklılıklarıdır. Bunun nedeni özel bankaların bünyesinde bulunan ve piyasadan daha fazla pay almak amaçlı rekabetçi politikalara hizmet eden

pazarlama birimleridir. Müşterilerini tatmin etmek durumunda kalan pazarlama biriminin bu yöndeki talepleri, banka içi prosedürlere bağlı ve müşteri tatmini gibi kaygıları bulunmayan operasyon ve vezne birimleri tarafından reddedilebilir. Nitekim bölümlerarası amaç farklılıklarının en sık yaşandığı gözlenen birim pazarlama birimidir. Pazarlama biriminde bu faktörün ortalaması 2,67 iken operasyon bölümünde 2,00 vezne de ise 1,78'dir.

6. Çatışmalara kaynak teşkil eden diğer önemli iki faktör de görevler arası bağımlılık ile yetki ve sorumluluk alanındaki belirsizliklerdir. Her iki faktör de örgütün yapısından kaynaklanan ve işin yapılış şekli ile ilgili olan faktörlerdir.

Çatışmalara diğer faktörlere göre **daha az kaynaklık eden nedenler** ise şunlardır:

1. Her iki sektörde de çatışmaların yoğunlaşmasının az görüldüğü faktör cinsiyet ayrımcılığıdır. Bu sonuca bakarak çalışanlar arasında cinsiyet faktörünün önemli olmadığı ve çatışmalara fazla neden olmadığı söylenebilir.

2. Çalışanlar arasında gruba bağlı bir ayrımcılığın olmadığı da söylenebilir. Çalışma arkadaşlarımsın mensubu olduğu sosyal ve iş grubu nedeniyle onlarla çatışma yaşıyorum sorusunda fazla yoğunlaşma görülmemiştir.

3. Az yoğunlaşmanın görüldüğü diğer bir neden de iş arkadaşlarıyla onlara karşı sahip olduğum önyargılardan dolayı çatışma yaşıyorum sorusudur. Denekler daha çok iş arkadaşlarının kendilerine karşı sahip oldukları önyargılardan dolayı çatışma yaşadıklarını belirtmişlerdir.

4. Çatışmaların az görüldüğü diğer bir faktör de sahip olunan kültürel değerlerdir. Aynı eğitim ve kültür düzeylerinden gelen homojen grupların bulunduğu bankacılık sektöründe bu faktörün fazla etkili olmaması normal olarak değerlendirilebilir.

Her iki sektörde de örgüt ve işin doğasından kaynaklanan nedenlerde, kişisel özelliklerden kaynaklanan nedenlere göre daha fazla yoğunlaşma görülmüştür.

Çalışmanın ikinci amacı incelemenin yapıldığı örgütlerdeki çatışma seviyesini tespit etmektir. Çatışma düzeyi bakımından çalışmanın yürütüldüğü örgütlerde çatışma seviyesi oldukça düşük çıkmıştır. Özellikle kamu sektöründe çatışma seviyesi özel sektöre nazaran daha düşüktür ve bu iki banka türü açısından çatışma seviyesinin anlamlı bir farklılık gösterdiği analizlerle tesbit edilmiştir. Kamu sektöründe çatışmanın düşük

çıkmasının nedeni sektörde yeniliklerin ve rekabetin itici gücü olabilecek çatışmaları besleyen bir ortamın bulunmamasıdır. Ayrıca kamu kuruluşları klasik örgüt kuramlarının daha fazla yer bulduğu yapılardır. Bu nedenle çatışmaların hoş karşılanmadığı ve bastırıldığı kurumlardır, örgütte var olan çatışmalar çözülmesi gereken sorunlar olarak görülmez ve bastırılmaya, yokmuş gibi gösterilmeye çalışılır.

Çalışılan birim açısından çatışma seviyesinin anlamlı bir farklılık arz ettiği görülmüştür. Çatışmanın en fazla vasıf derecesi oldukça düşük bir işi yerine getiren vezne bölümünde çalışan kişiler arasında yaşandığı tesbit edilmiştir. Portföyler arasında rekabetin görüldüğü pazarlama bölümündeki çatışma seviyesinin vezne bölümündeki çatışma seviyesinden az olması ilginç bir durumdur. Bu durum ilginç bir sonuç olmakla birlikte işin vasıf derecesi azaldıkça çatışma seviyesinin yükseldiği söylenebilir. Ayrıca pazarlama bölümünde birebir ilişkinin iş arkadaşlarından ziyade müşterilerle olmasından dolayı örgüt içi çatışmanın az görülmesi normal karşılanabilir.

Çatışma seviyesinin ünvan yükseldikçe azalması da tesbit edilen bir diğer durumdur. Ünvan yükseldikçe otorite ve yetkinin artması çatışmaları azaltan bir faktör olarak görülebilir.

Çatışma seviyesi ile yaş arasında orta düzeyde ters yönlü bir ilişki tesbit edilmiştir. Çalışanın yaşı arttıkça çatışma seviyesi azalmaktadır. Aynı türden bir ilişki hizmet yılı ve çatışma seviyesi arasında da tesbit edilmiştir. Hizmet yılı arttıkça çatışma seviyesi azalmaktadır. Bu açıdan yaş ve hizmet yılı birbirini tamamlar niteliktedir. Bir bakış açısıyla, çalışanın yaşı arttıkça olgunlaşıp, dinginleştiği, ayrıca çalışanın hizmet yılı arttıkça iş çevresine ve iş arkadaşlarına adaptasyonu ve uyumu arttığı için çatışmayı daha az yaşadığı söylenebilir. Ancak bir başka bakış açısından da, yaşı ve çalışma yılı artan çalışanların rekabetçi ve yenilikçi vasıflarını kaybetmiş olmaları sebebiyle çatışmaya girmedikleri söylenebilir. Üçüncü bir bakış açısı ise, yaşı ve hizmet yılı daha düşük olan çalışanlar yaşı ve hizmet yılı yüksek olan çalışanlarla onların yaşlarına ve hizmet yıllarına hürmeten çatışma yaşamamaya veya çatışma doğuracak alanlara ve konulara girmemeye çalışmaktadırlar. Dördüncü bir bakış açısı ise, hizmet yılı ve yaşı yüksek olan çalışanlar çatışma durumunu kanıksamış ve çatışma yaşıyor olsalar bile kendilerinin bir çatışma yaşadığını düşünmemektedirler.

Çatışmanın üçüncü amacı çatışma yönetim tekniklerinin tespitidir. Araştırma

sonuçları çatışma yönetim teknikleri açısından incelendiğinde, en fazla kullanılan tekniğin işbirlikçi yaklaşım olduğu görülür. İşbirlikçi yaklaşım tarafların yararına olacak yaratıcı çözümler bulmayı amaçlar. Sonuçları itibariyle işbirlikçi yaklaşım en çok arzulanan çatışma yönetim stratejisidir.

İşbirliği yaklaşımı ile çeşitli bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler test edilmiş ancak yaş ve hizmet yılı değişkeni hariç anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Çalışanın yaşı ile işbirliği yaklaşımı arasında düşük düzeyde ters bir ilişkiden söz edilebilir. Çalışanın yaşı arttıkça işbirliği seviyesi de azalmaktadır. Çalışanın yaşı arttıkça mevcut çatışma düzeyinde işbirliği yapma arzusu azalmaktadır. İşbirliği zaman alan ve enerji gerektiren bir yaklaşımdır, bu nedenle çalışanların yaşı arttıkça işbirliğine girme enerjilerinin azaldığı düşünülebilir. Çalışanın hizmet yılı arttıkça işbirlikçi yaklaşıma girme arzusunun azalması yaş değişkenini destekler nitelikte bir sonuçtur. Ya da hizmet yılı ve yaşı artan çalışanlar çatışmayı kanıksadıkları için, kendi düşüncelerinin doğruluğuna tamamen inandıkları için ve otoriter tavırlarından dolayı çatışmalarda işbirlikçi yaklaşım göstermemektedirler. Bu durum yukarıda çatışma düzeyinin tespitinde de “çalışma yılı ve yaşı çok olan çalışanların çatışma düzeylerinin düşük çıkmasıyla” da örtüşen bir sonuç olmaktadır.

İşbirlikçi yaklaşımdan sonra deneklerin en fazla tercih ettikleri yaklaşım uzlaşmacı yaklaşımdır. Bu yaklaşımı kaçınma ve uyma yaklaşımları izlerken en az tercih edilen yaklaşım baskın olma (zorlama) yaklaşımıdır. Çalışanın yaşı arttıkça uyma davranışının azaldığı görülmektedir (Çalışanların yaşı arttıkça işbirlikçi yaklaşım göstermedikleri de yukarı da ifade edilmişti). Gençlerin karşısındakine boyun eğme davranışı göstermesinin daha olası olduğu anlaşılır. Kaçınma yaklaşımı açısından birimler arasında anlamlı bir farklılıktan söz edilebilir ve kaçınmanın en fazla tercih edildiği bölüm çatışma seviyesinin en fazla görüldüğü bölüm olan veznedir. Ünvanlar açısından kaçınma davranışının kullanımı anlamlı bir farklılık arz eder. Kaçınma davranışı en fazla alt kademe tarafından kullanılırken en az da üst kademe personel tarafından kullanılmaktadır. Bir görevi de örgütte var olan çatışmaları yönetmek olan üst kademenin kaçınma yaklaşımına fazla başvurmaması olumlu bir sonuçtur. Zorlama yaklaşımının özel sektörde kamudan fazla tercih edildiği tesbit edilen bir diğer sonuçtur. Özel sektördeki bankaların tamamen kâr amaçlı çalışması kamu bankalarına göre

zorlama yaklaşımının daha çok kullanılmasında bir neden olarak düşünülebilir. Ayrıca çalışanların yaşı arttıkça zorlama yaklaşımına daha az başvurdukları görülmüştür.

Araştırmada çıkan sonuçlardan biri de çatışma seviyesi ile uyma ve kaçınma davranışı arasındaki pozitif ilişkidir. Çatışma seviyesi yükseldikçe kaçınma ve uyma davranışı tercih edilirken, işbirliği yaklaşımı kullanılmamaktadır. Açığı ki, her ne kadar çatışma yönetiminde kullanılan yöntem en çok “iş birliği yaklaşımı” çıkmış olsa da bu durumun sebebi bu örgütlerde çatışmanın düşük düzeyde çıkmış olmasıdır. Çatışmanın yüksek düzey olması durumunda en çok kullanılan yöntem “kaçınma ve uyma” davranışı olarak ortaya çıkacaktır. Bu durum, banka çalışanı olarak bankalarda yapılan gözlemlerde çatışmanın hiç de az oranda olmadığına gözlenmesine rağmen anket sonuçlarında çatışmanın düşük çıkmasının da sebebini biraz da olsa açıklamaktadır. Buna göre üç alternatif söz konusudur. Birincisi gözlemlerimiz yanlış anket sonuçları tamamen doğrudur, dolayısıyla anket yaptığımız çalışanlar için çatışma seviyesi gerçekten düşüktür. İkincisi çalışanlar anketin konusu “çatışma” olduğu için “problem çıkarıcı olmamak için, üstlerinden tepki almamak için yada kendilerini, iş arkadaşlarını ve örgütü yeterince tanımadıkları için” anket sorularını gerçeğe uygun cevaplamak yerine sadece “olmasını istedikleri” şekilde cevaplandırmışlardır. Üçüncüsü ise çalışanlar **anket yapanlarla “çatışma konusunda” işbirliği içerisine girmemiş**, çatışmayı göstermekten **kaçınmış** veya kendilerini **uyumlu** göstermek istemişlerdir. İşbirliği ve uzlaşma yaklaşımı arasında yüksek düzeyde bir pozitif ilişkiden söz edilebilir. Uyma ile kaçınma yaklaşımı arasında da yüksek düzeyde pozitif bir ilişki tesbit edilmiştir.

SONUÇ

İnsanlar arası iletişim ve etkileşimin bulunduğu her ortamda çatışma kaçınılmaz olarak ortaya çıkan bir olgudur. Bireyler ve gruplar arasındaki değer, tutum, amaç ve davranış farklılıklarının doğal bir sonucu olan çatışma ile ilgili tanımlardaki ortak unsurlar, anlaşmazlık, zıtlasma, uyumsuzluk olarak sayılabilir.

Belirli bir amacı yerine getirmek üzere bir araya gelmiş insan topluluğundan oluşan örgütlerde de çatışma kaçınılmazdır. Örgüt kuramları açısından çatışma incelendiğinde klasik örgüt kuramlarında çatışmaya olumsuz anlamlar atfedilmiştir. Geleneksel görüşte çatışmalar olumsuz sonuçlar doğuran ve ortadan kaldırılması gereken oluşumlar olarak görülmüşlerdir. Bu görüşe göre örgütte verimliliği sağlamak için çatışmaları tamamen ortadan kaldırmak gereklidir. Klasik örgüt kuramlarından sonra gelişen ve yönetimde davranışsal unsurlara önem veren neo-klasik örgüt kuramının çatışmaya bakış açısı daha kabul edicidir. Neo klasikler çatışmaya her ne kadar ortadan kaldırılması gerekli bir olgu olarak baksa da, varolan sorunlara dikkati çekmesi yönünden çatışmaların, belirli bir ölçüde fonksiyonel olduğunu kabul etmişlerdir.

Günümüzde kabul edilen yaygın görüşe göre çatışmalar kaçınılmazdır ve ortadan kaldırılması mümkün değildir. Modern görüş taraftarlarına göre belirli bir miktar çatışma örgüt sağlığı ve verimliliği açısından gereklidir. Modern görüş taraftarları çatışmanın olumsuz sonuçlarının yanında olumlu bir takım sonuçları da olabileceğine dikkati çekmiş ve çatışmanın örgüt verimliliğine katkıda bulunabilmesi için optimal düzeyde tutulmasının gerekliliğini savunmuştur.

Örgütlerde meydana gelebilecek çatışmaların sebepleri çok çeşitli olabilmektedir. Çatışmaların çok fazla nedeni olmasından dolayı hepsinin bu çalışmada gösterilmesi mümkün olmamıştır. Çalışmada örgütsel çatışma kaynaklarından başlıcaları sayılmıştır ve araştırma bölümünde bu kaynaklardan hangilerinin daha sık çatışmalara yol açtığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre çalışanların en fazla şu nedenlerden dolayı çatışma yaşadıkları tespit edilmiştir: İş arkadaşlarının kendilerinin gösterdiği hassasiyeti göstermemeleri, işyerindeki iletişim tıkanıklıkları ve hatalı iletişim, bölümler arası amaç farklılıkları, işler arası bağımlılık, yetki ve sorumluluklardaki karışıklıklar, ödül ve teşvik sistemlerinin adil dağıtılmaması.

Örgütlerde çatışma çok değişik türlerde ortaya çıkabilir. Örgütlerde bireyler kendi içlerinde çatışma yaşayabildikleri gibi kendi aralarında ve örgütle çatışma yaşayabilirler.

Örgütlerde çatışmalar bireyler, gruplar ve örgüt arasındaki amaç farklılıklarından doğabilir. İnsan topluluğundan oluşan gruplar da örgüt içinde birbirleriyle çatışabilirler. Organizasyonlarda astlar ve üstlerin çatışması görüldüğü gibi aynı statüdeki kişiler arasında da çatışmalar görülebilir. Olumlu sonuçlar doğuran fonksiyonel çatışmalar olabileceği gibi, olumsuz sonuçlar doğuran fonksiyonel olmayan türde çatışmalar da olabilir.

Günümüzde çatışmanın örgüt açısından sadece zararlı sonuçları olabileceği görüşü terk edilerek, çatışmanın bir takım olumlu sonuçları olabileceği kabul edilmiştir. Örgütlerdeki çatışmalar örgütün işleyişi bakımından olumlu sonuçlar doğurabilecek olumlu güç olarak görülebilir. Düşük ve orta düzeyde olan, kontrol altına alınmış ve iyi yönetilen çatışmaların örgüt açısından bir takım olumlu sonuçları vardır. Çatışmalar varolan yapıların sorgulanmasına neden olarak olumlu yönde itici güç oluşturabilirler, örgütlerde alınan kararların kalitesini artırırlar, sorunların ortaya çıkmasına yardımcı olurlar ve daha iyiye doğru gitmede çalışana enerji verirler. Ayrıca çatışmanın örgüt performansına etkisi bir miktara kadar olumlu olurken bir miktardan sonra olumsuz olmaktadır. Çatışmanın örgüt performansına olumlu etkisinin sürdürülmesi için, yöneticiler tarafından optimum düzeyde tutulması gerekmektedir.

Bütün çatışmaların zararlı olduğu ve çatışmanın olumsuz olduğu görüşü yanlıştır. Bu sebeple, olumsuz yönleri kadar olumlu yönleri de olan çatışmanın olumlu sonuçlara doğru kanalize edilmesi çatışma yönetiminin başarısına bağlıdır. Önemli olan ortaya çıkması önlenemez olarak kabul edilen çatışmayı, olumsuz etkilerini bertaraf edecek şekilde, olumlu etkilerini ortaya çıkaracak şekilde yönetmektir.

Günümüz iş dünyasında çatışma kavramı ve çatışma yönetimi yöneticiler tarafından hassasiyetle ele alınması gereken bir konudur. Örgütlerin etkinliğini arttırıcı ve azaltıcı yönlerinin iyi teşhis edilip, doğru bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir.

Çatışma yönetimi çatışmanın olumlu sonuçlarının kavranmasından sonra, boyut değiştirerek, yönetim bilimi açısından son derece önemli bir hale gelmiştir. Çatışma yönetimi sadece çatışmanın çözüm yöntemlerini kapsamaz, daha geniş alternatifler gerektirir.

Çatışmaların bir takım olumlu etkilerinden dolayı, belli bir miktar çatışma örgüt performansı açısından gereklidir. Bu nedenle çatışma yönetimi optimum düzeyde

çatışmanın örgüt içinde sağlanmasını da içerir. Çatışmanın yer bulmadığı bir örgütte yenilik ve değişim için gerekli olan itici güç bulunmayacaktır, daha iyi iş yapma usulleri araştırılmayacak ve kalitesi düşük kararlar ortaya çıkacaktır.

Örgütteki çatışmalar kontrol altına alınarak olumsuz sonuçlarının ortaya çıkması önlenmelidir. Yöneticiler olumsuz etkiler ortaya çıkarabilecek olan çatışmalara karşı önlem almalıdır. Çatışma yönetimi açısından bir diğer hususta zararlı etkileri olan çatışmaların yöneticiler tarafından çözülmesidir. Yöneticiler çatışmalara çözüm getirmek için pasiften aktife doğru bir çok teknik kullanmalıdır.

Örgütte ortaya çıkan çatışmaları çözmek amaçlı bireylerin de çok çeşitli stratejiler kullandığı görülmektedir. İşbirliği yöntemini kullanan birey her iki tarafın da tatmin olacağı bir sonuç elde etmeye çalışır. Bu yöntem yaratıcı çözümleri hedefleyen enerji gerektiren bir yöntemdir. Bu yöntemde örgüt açısından en iyi olabilecek çözümler üretildiğinden, örgütlerde işbirlikçi ortamın yaygınlaştırılması gerekmektedir. Uyma stratejisini izleyen taraf karşısındakinin isteklerine boyun eğer ve karşı tarafın önceliklerini karşılar. Bu yöntem üstlerinin elinde bulunan bir takım yetkilerden çekinen astlar tarafından izlenen bir stratejidir. Bir diğer strateji de baskın olma adı altında olup karşıdaki tarafa boyun eğdirmeyi içerir ve daha çok yetki sahibi üstler tarafından izlenir. Çatışmalarda kullanılan bir diğer strateji de kaçınma stratejisidir. Bu stratejide kişi çatışma durumundan kaçınarak çatışmayı çözümsüz bırakır. Son strateji ise uzlaşma stratejisi olup, her iki tarafında taviz vermesini gerektirir ve sonuçları açısından pek tatmin edici değildir.

Çatışmaların teşvik edilmesini, kontrol altına alınmasını ve çözümünü içine alan çatışma yönetimi örgütsel süreçleri ve örgütsel performansı etkileyen önemli bir konudur. Örgütlerde bulunan ve kaçınılamaz olan çatışmalar olumlu etkilerini arttıracak ve olumsuz etkilerini azaltacak yönde yönetilmelidir.

Literatür çalışması sonucunda elde edilen bilgiler bu şekilde olmakla beraber; her toplumun kendi kültürel değerleri vardır ve bu değerlerinin etkisi altında farklı toplumlarda bulunan örgütlerdeki çalışanların birbirleri ile çatışma nedenleri, çatışma türleri, çatışma seviyeleri, çatışmayı yönetim tarzları farklılık arz eder. Çatışma ve yönetimi ile ilgili teori bu sayılanlardan ibarettir ancak şunu da ilave etmek gerekir ki, örgütsel çatışma ve örgütsel çatışma yönetimi toplumdan topluma farklılık arz eder.

Bu çalışmanın uygulama kısmında Denizli ilinde faaliyet gösteren özel ve kamu bankalarından anket metoduyla veriler elde edilmiştir. Bu veriler bir takım istatistiki analizlere tabi tutularak yorumlanmıştır. Çalışmanın araştırma kısmında belli başlı çatışma nedenleri tespit edilmiş, çalışma evrenini oluşturan kurumlarda çatışma seviyesi araştırılmıştır. Araştırma yapılan ana kütlede çatışma seviyesi oldukça düşük çıkmıştır. Ayrıca araştırmada tespit edilen bir diğer konuda bireysel çatışma yönetim teknikleridir.

Araştırmada ilk olarak, teoride verilen çatışma kaynaklarının yaşanma sıklığı tesbit edilmeye çalışılmıştır. Teoride sayılan çatışma kaynakları ile ilgili başlıkların herbirinden bir veya daha fazla soru çıkartılarak anketin ikinci bölümüne yerleştirilmiştir. Anketlerin analiz edilmesinden sonra, görülmüştür ki, teoride sayılan çatışma nedenleri çalışma evrenini oluşturan örgütlerde çeşitli sıklıklarda çatışmalara kaynak teşkil etmektedir.

Teoride çatışmaya neden olan faktörler açısından, kişisel özelliklerle ilgili çatışma kaynakları ve örgüt ve işin doğası ile ilgili çatışma kaynakları olmak üzere ikili bir ayrıma gidilmiştir. Anket sonuçlarına baktığımızda örgüt ve işin doğası ile ilgili çatışma kaynaklarında, kişisel özelliklerle ilgili olanlara nazaran bir yoğunlaşma görülmektedir. Bu çalışma yapılan örgütler açısından olumlu bir durum olarak görülebilir. Çalışanların kişisel ve şahsi çekişmelerden ziyade işle ilgili nedenlerden dolayı çatışmalar yaşamaları örgüt performansını arttırabilen bir durum olarak görülebilir. Çalışanların işle ilgili yaşadıkları çatışmalar, iş ve iş yapma usullerini daha iyiye götürebilen yaratıcı çözümlere doğru kanalize edilebilir.

Çatışmanın yaşanmasına en sık neden olan çatışma kaynağı, çalışanların beledikleri doğrultuda hassasiyeti iş arkadaşlarından bulamamasıdır. Bu faktör çalışanların kendi gösterdikleri hassasiyeti iş arkadaşlarından bulamamasını da kapsar. Çalışma yapılan örgütlerde çalışanların kendilerinin hassas davrandığını düşünürken karşısındakinin hassas davranmadığını düşünmesi, tarafların birbirlerini iyi anlamadığı ve empati kurmadıklarını düşündürür. Çalışanlar arasında iletişim eksikliklerinin de bu duruma katkıda bulunduğu söylenebilir. Nitekim çatışmalara ikinci derecede sıklıkla yol açan faktör iletişim eksikliği ve iletişim hatalarıdır. Örgütlerin iletişimsel eksiklik ve hataları giderici mekanizmalar kurması gereklidir. Üçüncü derecede önem teşkil eden çatışma kaynağı, çalışanların önceden anlaşmazlık yaşadıkları kişilerle daha sonraki

etkileşimlerinde de çatışmalar yaşamalarıdır. Bu faktörün de sıklıkla yaşanmasının nedeni diğer iki faktör gibi çalışanların birbirlerini iyi anlayamamış olması olarak görülebilir.

Çatışmaların sıklıkla yaşanmasına neden olan diğer üç faktör de örgüt ve işin doğası ile ilgilidir. Bunlar görevler arası bağımlılık, yetki ve sorumluluk alanındaki belirsizlikler ve ödüllendirme ve teşvik sistemindeki adaletsizliklerdir. Özellikle özel sektörde yaygın olan bir çatışma kaynağı da bölümlerarası amaç farklılıklarıdır. Bu faktörün özelde yoğunlaşmasının nedeni, özel sektörün müşteri odaklı rekabetçi politikaları olarak görülebilir. En büyük amacı müşteriyi tatmin etmek olan pazarlama birimi ile, prosedürleri ve talimatları düzgün bir şekilde uygulamaya özen gösteren operasyonel birimlerin birbirleriyle amaç farklılıkları yaşamaları normaldir.

Çatışmaların az yaşandığı faktörler; cisiyet ayrımcılığı, mensup olunan grup, iş arkadaşlarına karşı sahip olunan önyargılar ve sahip olunan kültürel değerlerdir. Altyapı bakımından homojen bireylerin bulunduğu bankacılık sektöründe, bütün bu nedenlerin çatışmalarda etkili olmaması normal karşılanabilir.

Çalışmanın teori bölümünde sunulduğu üzere çatışmaların bir takım olumlu etkilerinden dolayı, belli bir miktar çatışma örgüt performansı açısından gereklidir. Örgütlerde çatışma seviyesinin düşük seviyede olması örgütü durgunluğa iterken, yüksek seviyede olması da karışıklık ortamına neden olabilir. Çalışmanın araştırma kısmında, çalışma evrenini oluşturan örgütlerdeki çatışma seviyesi tesbit edilmeye çalışılmıştır.

Çalışma evrenini oluşturan örgütlerde çatışma seviyesinin düşük çıktığı söylenebilir. Deneklerin çatışma seviyesi ile ilgili ortalama değer 2,17'dir. Özellikle kamu sektöründe çatışma seviyesi (aritmetik ortalama: 1,99), özel sektördekinden (aritmetik ortalama: 2,33) daha düşük çıkmıştır. Kamu sektöründe çatışmanın anlamlı sayılabilecek ölçüde düşük çıkmasının nedeni kamu kuruluşlarının klasik örgüt kuramlarının daha fazla yer bulduğu yapılar olmalarıdır. Kamu sektöründe çatışmaların varlığı kötü idarenin göstergesi olarak görülebilir bu nedenle çatışmalar bastırılır, yokmuş gibi gösterilebilir. Oysa rekabetçi bir ortamda var olan özel sektörün yenilikçiliği ve yaratıcılığı sağlayabilmesi için bünyesinde optimum seviyede çatışmaya yer vermesi gerekir.

İstatistiksel testler sonucunda çalışılan birim açısından çatışma seviyesinin

anlamli bir farklılık arz ettiği görülmüştür. Çatışmanın en fazla vasıf derecesi oldukça düşük bir işi yerine getiren vezne bölümünde çalışan kişiler arasında yaşandığı tesbit edilmiştir. Portföyler arasında rekabetin olduğu pazarlama bölümündeki çatışma seviyesinin vezne bölümündeki çatışma seviyesinden az olması ilginç bir durumdur. Ancak, pazarlama bölümünde birebir ilişkinin iş arkadaşlarından ziyade müşterilerle olmasından dolayı örgüt içi çatışmanın az görülmesi normal karşılanabilir. Bu durum ilginç bir sonuç olmakla birlikte işin vasıf derecesi azaldıkça çatışma seviyesinin yükseldiği söylenebilir.

Hipotez testleri sonucunda, çatışma seviyesi ile ünvan arasında da anlamlı bir farklılık gözlenmiştir. Çatışma seviyesi ünvan yükseldikçe azalmaktadır. Ünvan yükseldikçe otorite ve yetkinin artması çatışmaları azaltan bir faktör olarak görülebilir.

Çatışma seviyesi ile yaş ve hizmet yılları değişkenleri arasında orta düzeyde ters yönlü bir ilişki tesbit edilmiştir. Çalışanın yaşı ve hizmet yılı arttıkça çatışma seviyesi azalmaktadır. Çalışanın yaşı arttıkça olgunlaşp, dinginleştiiği, ayrıca çalışanın hizmet yılı arttıkça iş çevresine ve iş arkadaşlarına adaptasyonu ve uyumu arttığı için çatışmayı daha az yaşaması normal karşılanır. Bir başka bakış açısından da, yaşı ve çalışma yılı artan çalışanların rekabetçi ve yenilikçi vasıflarını kaybetmiş olmaları sebebiyle çatışmaya girmedikleri söylenebilir. Üçüncü bir bakış açısı ise, yaşı ve hizmet yılı daha düşük olan çalışanlar yaşı ve hizmet yılı yüksek olan çalışanlarla onların yaşlarına ve hizmet yıllarına hürmeten çatışma yaşamamaya veya çatışma doğuracak alanlara ve konulara girmemeye çalışmaktadırlar. Dördüncü bir bakış açısı ise, hizmet yılı ve yaşı yüksek olan çalışanlar çatışma durumunu kanıksamış ve çatışma yaşıyor olsalar bile kendilerinin bir çatışma yaşadığını düşünmemektedirler.

Teori kısmında yer alan bireylerin çatışmayı yönetme stratejileri olan beş temel yaklaşımın, araştırmanın yürütüldüğü örgütlerde ne ölçüde kullanıldığı tesbit edilen diğer bir durumdur. Beş önemli stratejiden, örgüt açısından, çatışmaların olumlu yöne kanalize edilmesini sağlayan teknik olan işbirlikçi yaklaşım, çalışma evreni genelinde en çok tercih edilen yöntem olarak saptanmıştır.

Araştırmada işbirliği yaklaşımı ile çeşitli bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler test edilmiş ancak, yaş ve hizmet yılı değişkeni hariç anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Çalışanın yaşı ve hizmet yılı ile işbirliği yaklaşımı arasında düşük

düzye ters bir ilişki den söz edilebilir. Çalışanın yaşı ve hizmet yılı arttıkça işbirliği seviyesi de azalmaktadır. Çalışanın yaşı arttıkça mevcut çatışma düzeyinde işbirliği yapma arzusu azalmaktadır. Bunun nedeni, işbirliği zaman alan ve enerji gerektiren bir yaklaşımdır bu sebeple çalışanların yaşı arttıkça işbirliğine girme enerjileri azalır. Hizmet yılı ve yaşı artan çalışanların çatışmayı kanıksadıkları, kendi düşüncelerinin doğruluğuna tamamen inandıkları için ve otoriter tavırlarından dolayı çatışmalarda işbirlikçi yaklaşım göstermedikleri söylenebilir. Çatışma seviyesi ile işbirlikçi yaklaşım arasında doğru yönlü bir ilişki, korelasyon matrisinde tesbit edilmiştir. Çalışma yılı ve yaşı çok olan çalışanların çatışma düzeylerinin düşük çıkması ile işbirlikçi seviyelerinin de düşük çıkması örtüşen bir sonuçtur.

İşbirlikçi yaklaşımdan sonra deneklerin en fazla tercih ettikleri yaklaşım uzlaşmacı yaklaşımdır. Bu yaklaşımı kaçınma ve uyma yaklaşımları izlerken en az tercih edilen yaklaşım baskın olma (zorlama) yaklaşımıdır. Merkez Bankası genelinde gerçekleştirilen ve İsa Uysal tarafından yürütölen bir çalışmada da tarafların sırasıyla işbirliği, uzlaşma, kaçınma, uyma ve baskın olma yaklaşımını sıklıkla izledikleri görölmüştür.³⁸⁷

Kaçınma yaklaşımı açısından birimler arasında anlamlı bir farklılıktan söz edilebilir ve kaçınmanın en fazla tercih edildiği bölüm çatışma seviyesinin en fazla göröldüğü bölüm olan veznedir. Korelasyon matrisiyle tesbit edilen bir hususta kaçınma yaklaşımı ile çatışma seviyesi arasındaki pozitif yönlü ilişkidir. Bu nedenle çatışma seviyesinin yüksek olduğı veznede kaçınma yaklaşımının sıklıkla kullanılması normaldir.

Hipotez testleri sonucunda ünvanlar açısından, kaçınma davranışının kullanımının anlamlı bir farklılık arz ettiğı tesbit edilmiştir. Kaçınma davranışı en fazla alt kademe tarafından kullanılırken en az da üst kademe personel tarafından kullanılmaktadır. Bir görevi de örgütte var olan çatışmaları yönetmek olan üst kademenin kaçınma yaklaşımına fazla başvurmaması olumlu bir sonuçtur.

Araştırmada konu edilen çeşitli değışkenler arasında ilişki sel saptamalar yapılmaya çalışılmıştır. Bunlardan en dikkat çeken kaçınma ve uyma yaklaşımı ile çatışma seviyesi arasında pozitif yönlü bir ilişki, işbirlikçi yaklaşım ile çatışma seviyesi

³⁸⁷ Uysal, a.g.e. s. 60

arasında negatif yönlü bir ilişki olmasıdır. Bu nedenle, çatışmanın düşük **düzeyde çıktığı çalışma evreninde işbirlikçi yaklaşımın en çok tercih edilen yöntem olması doğaldır.**

Çalışmanın yürütüldüğü örgütlerdeki çatışma seviyesi beklenilenin aksine oldukça düşük çıkmıştır. Bu durumla ilgili olarak üç alternatiften söz edilebilir. Birincisi gözlemlerimiz yanlış anket sonuçları tamamen doğrudur, dolayısıyla anket yaptığımız çalışanlar için çatışma seviyesi gerçekten düşüktür. İkincisi çalışanlar anketin konusu “çatışma” olması sebebiyle “problem çıkarıcı olmamak için, üstlerinden tepki almamak için yada kendilerini, iş arkadaşlarını ve örgütü yeterince tanımadıkları için” anket sorularını gerçeğe uygun cevaplamak yerine sadece “olmasını istedikleri” şekilde cevaplandırmışlardır. Üçüncüsü ise çalışanlar **anket yapanlarla “çatışma konusunda” işbirliği içerisine girmemiş**, çatışmayı göstermekten **kaçınmış** veya kendilerini **uyumlu** göstermek istemişlerdir. İşbirliği ve uzlaşma yaklaşımı arasında yüksek düzeyde bir pozitif ilişkiden söz edilebilir. Uyuma ile kaçınma yaklaşımı arasında da yüksek düzeyde pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

Yürütülen araştırmanın sonucunda birtakım öneriler geliştirilmiştir. Geliştirilen öneriler şu şekildedir:

1. Çalışmanın yürütüldüğü örgütlerde çatışmaların yaşanmasına en sık neden olan çatışma kaynağı çalışanların kendi gösterdikleri hassasiyeti karşısındakinde bulamamasıdır. Bu nedenle örgüt içinde çalışanların birbirlerini daha iyi tanımalarını sağlayacak imkanlar yaratılmalı, çalışanlar birbirlerini ve kendilerini tanımak için çaba göstermeli empati kurmalıdırlar.

2. Bir diğer husus da, örgütte etkinliği sağlamak için çalışanların örgüt amaçlarını, örgütün de çalışanların amaçlarını daha iyi tanıması sağlanmalıdır. Çatışmanın gizlenmesinin ileride baş edilemez sonuçlar doğuracağı bilinerek iş görenlerin çatışma konularını ve amaç farklılıklarını rahatça ifade edebilecekleri şartlar oluşturulmalı, amaç farklılıklarının ortaya çıktığı durumlarda işbirliğine gidilecek çözümler getirilmelidir.

3. Örgütlerde çatışma fikrine karşı oluşmuş olumsuz yargı yıkılmalıdır ve çalışanların çatışma kavramından korkmamaları sağlanmalıdır. Örgütte yeniliği ve yaratıcılığı sürekli olarak canlı tutmak için, çalışanların kendi fikirlerini daha iyi ifade edebilecekleri örgütsel bir iklim oluşturulmalıdır.

4. Uygulamadan anlaşıldığı üzere çalışanlar çatışma seviyesinin düşük olduğu durumlarda işbirlikçi yaklaşımı tercih ederken, çatışma seviyesi yükseldikçe kaçınma ve uyma yaklaşımını kullanmaktadır. İşbirlikçi yaklaşım bireyler açısından maksimum faydayı sağladığı gibi örgütsel verimliliğe katkıda bulunan bir yaklaşımdır. Bu nedenle, çatışma seviyesinin yüksek olduğu durumlarda bile işbirlikçi yaklaşımın kullanıldığı bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır.

KAYNAKÇA

- Akın Ö. *Yönetim Sistemlerinin Gelişimi*,
www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/orgut/sistem.htm
- Aktan C. *Klasik Yönetim Anlayışında İnsan Boyutu*,
www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim.htm
- Altuğ D. (1997). *Örgütsel Davranış*, Ankara: Haberal Eğitim Vakfı Yayınları.
- Altunışık R. vd, (2002). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, 2. Basım. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Arlı M., Nazik H. (2001). *Bilimsel Araştırmaya Giriş*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Aslan A. E. (der.) (Eylül 2002). *Örgütte Kişisel Gelişim*, 1. Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Aydın M., Kaya Y.K. *Klasik Yönetim Yaklaşımları*,
www.yunus.hacettepe.edu.tr/ergen/eduad-02.htm -21k
- Balcı A. (2002). *Sosyal Bilimlerde Araştırma*, 3. Baskı. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Baş T. (2001). *Anket*, 1. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Başaran İ. E. (1991). *Örgütsel Davranış*, 2. Baskı. Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran İ. E. (1998). *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Ankara: Aydan Wb Tesisleri.
- Baykul Y. (Şubat 1999). *İstatistiksel Metodlar ve Uygulamalar*, 3. Baskı. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Bayrak S. (1992). *Örgüt-Çevre Etkileşimi Açısından Çatışma Yönetimi* (Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Baysal C., Tekarslan E. (1996). *İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri*, İkinci Baskı. İstanbul: Avcıol Basım-Yayın.
- Bingöl D. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4. Baskı. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Bodtker A. M. (2001). Emotion in Conflict Formation and its Transformation, *The International Journal of Conflict Management*, Vol.12, No.3.
www.tcmb.gov.tr/kutuphane/TURKCE/indeks.htm
- Brandt R. (1999). *Effective Human Relations in Organizations*, USA: Houghton Mifflin Company.
- Bumin B. (Mart 1990). *İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışma Yönetimi*, Ankara: Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.

- Büyüköztürk Ş. (Mayıs 2002). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı*, 2 Baskı. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Caudron S. (2000). Keeping Team Conflict Alive, *Public Management*, www.tcmb.gov.tr/kutuphane/TURKCE/indeks.htm.
- Cliff G. *Managing Organizational Conflict*, www.tcmb.gov.tr/kutuphane/TURKCE/indeks.htm
- Cüceloğlu D. (1999). *İnsan ve Davranışı*, 10. Baskı. İstanbul: Remzi Kitabevi A.Ş.
- Çetin C. vd. (Şubat 2001). *Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi*, 2. Baskı. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Dalay İ. vd. (2002). *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*, 1. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ.
- Darkenwald G. G. *Organizational Conflict in Colleges and Universities*, www.tcmb.gov.tr/kutuphane/TURKCE/indeks.htm
- Derr C. B. *Conflict Resolution in Organizations*, www.tcmb.gov.tr/kutuphane/TURKCE/indeks.htm
- Desi G.R. (2001). Dealing with Organizational Conflict, *Management Review*, www.tcmb.gov.tr/kutuphane/TURKCE/indeks.htm
- Diñer Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 5. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Dornstein M. *Organizational Conflict and Role Stress Among Chief Executives in State Business Enterprises*, www.tcmb.gov.tr/kutuphane/TURKCE/indeks.htm
- Dökmen Ü. (1996). *Sanatta ve Günlük Yaşamda İletişim Çatışmaları ve Empati*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Durukan, Tülin (ed.) (2003). *Girişimciler için İşletme Yönetimi*, 1. Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi
- Düren Z. (2002). *2000'li Yıllarda Yönetim*, 2. Baskı. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Edelmann R. S. (1993). *Interpersonal Conflicts at Work*, Great Britain: The British Psychological Society.
- English L. (2004). *Six Sigma and Total Information Quality Management*, www.tcmb.gov.tr/kutuphane/TURKCE/indeks.htm

- Erdem S. (1993). *Psikoloji Ders Kitabı*, İstanbul: Fil Yayınevi.
- Erdoğan İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, 1 Baskı. İstanbul: Avcıol Basım-Yayın.
- Erdoğan N. *Kişilerde İç Çatışma Nedeni Olarak Rekabet İşbirliği İkilemi*,
www.bilgi.8k.com/1999-1/99-1erdogmus.pdf.
- Eren E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 7. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eroğlu F. (2000). *Davranış Bilimleri*, 5. Baskı. İstanbul: Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Fişek M. H. (1998). *Elementary Methods of Research in the Social/Behavioral Sciences*, 1. Baskı. İstanbul: Boğaziçi University Printhouse.
- Gibson J. L. and Ivancevich J. M. (1997). *Organizations Behaviour Structure, Processes*, Ninth Edition. Usa: Mcgraw-Hill.
- Güçlü Nezahat (2001). Stres yönetimi, *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 21, Sayı:1 ,www.gefad.gazi.edu.tr/211/9.pdf.
- Güney S. (Editör) (Temmuz 2001). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hessel G. *The Cost and Management of Organizational Conflict*,
www.tcmb.gov.tr/kutuphane/TURKCE/indeks.htm
- Hill R. E. and Baron L. S. , *Interpersonal Openness and Communication Effectiveness*,
www.tcmb.gov.tr/kutuphane/TURKCE/indeks.htm
- Hoche J. L. and Wilmot W. W. (1995). *Interpersonal Conflict*, Fourth Edition.USA: CB Brown & Benchmark Publishers.
- Karasar N. (Eylül 2004). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, 13. Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karip E. (1999). *Çatışma Yönetimi*, 2. Baskı. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Kathman J. and Kathman M. (1990). Conflict Management in the Academic Library, *The Journal of Academic Librarianship*, Vol.16, No.3.
www.tcmb.gov.tr/kutuphane/TURKCE/indeks.htm
- Koçel T. (Haziran 1999). *İşletme Yöneticiliği*, 7. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

- Köklü N., Büyüköztürk Ş. (Ekim 2000). *Sosyal Bilimler için İstatistiğe Giriş*, 1. Baskı. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Labovitz G. H. *The Individual Versus Organization*,
www.tcmb.gov.tr/kutuphane/TURKCE/indeks.htm
- Lipitt G. L. (September 1969). Conflict Can Be Creative, *Training and Development Journal*, www.tcmb.gov.tr/kutuphane/TURKCE/indeks.htm
- Maund L. (1999). *Understanding People and Organizations*, First Edition. UK: Stanley Thornes (Publishers) Ltd.
- Nugent P. S. *Managing Conflict: Third-party Interventions for Managers*,
www.tcmb.gov.tr/kutuphane/TURKCE/indeks.htm
- Özkalp E., Kirel Ç. (1996). *Örgütsel Davranış*, Eskişehir Anadolu Üniversitesi: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No:923, Açıköğretim Fakültesi Yayınları No:496.
- Pak T. Ng. *The Learning Organization and the Innovative Organization*,
www.tcmb.gov.tr/kutuphane/TURKCE/indeks.htm
- Paksoy M. ve Acar A. C. (2002). *Örgütsel İletişim*, Eskişehir Anadolu Üniversitesi: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 964 Açıköğretim Fakültesi Yayınları No: 533.
- Paltridge J. G. *Organizational Conflict in Academia*,
www.tcmb.gov.tr/kutuphane/TURKCE/indeks.htm
- Pondy L. R. *Organizational Conflict: Concepts and Models*,
www.tcmb.gov.tr/kutuphane/TURKCE/indeks.htm
- Rahim M. A. (1983). Measurement of Organizational Conflict, *The Journal of General Psychology*, www.tcmb.gov.tr/kutuphane/TURKCE/indeks.htm
- Rahim M. A. (1992). *Managing Conflict in Organizations*, USA: Praeger Publishers Second Edition.
- Rahim M. A. (1990). *Theory and Research in Conflict Management*, USA: Praeger Publishers.
- Riggio R. E. (2000). *Introduction to Industrial Organizational Psychology*, Third Edition. USA: Prentice Hall Inc.
- Robbins S. P. (1994). *Örgütsel Davranışın Temelleri*, Çev. Ayşe Öztürk, Eskişehir: Etam AŞ.

- Salipante P. F. and Bouwen R. *Behavioural Analysis of Grievances*,
www.tcmb.gov.tr/kutuphane/TURKCE/indeks.htm
- Siders C. T. and Aschenbrenner C. A. *Conflict Management Checklist*,
www.tcmb.gov.tr/kutuphane/TURKCE/indeks.htm
- Stephenson T.E. The Causes of Management Conflict, *California Management Review*,
www.tcmb.gov.tr/kutuphane/TURKCE/indeks.htm
- Şimşek Ş. (1999). *Yönetim ve Organizasyon*, 5. Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Şimşek Ş. vd. (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, 2. Baskı.
Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Taştan S. *Çatışma ve Çatışma Yönetimi*,
www.insankaynaklari.gokceada.com/catisma.html
- Thomas J. M. and Warren G. B. (editors). (1972). *Management of Change & Conflict*,
Great Britain: Penquin Book Ltd.
- Thompson B. L. (2002). *Yeni Yöneticinin El Kitabı, Yönetim Fonksiyonları*, Çev. Vedat
G. Diker, İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Uysal İ. (Şubat 2004). *Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Türkiye Cumhuriyet Merkez
Bankasına Yönelik Bir Uygulama (Uzmanlık Yeterlilik Tezi)*, Ankara: Türkiye
Cumhuriyet Merkez Bankası.
- Vecchio R. P. (1995). *Organizational Behaviour*, Third Edition. Florida USA: Harcourt
Brace & Company.
- Vliert E. V. and Kabanoff B. (1990). Toward Theory-based Measures of Conflict
Management, *Academy of Management Journal*, Vol. 33, No.1,
www.tcmb.gov.tr/kutuphane/TURKCE/indeks.htm
- Yıldırım A., Şimşek H. (Ağustos 2004). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, 4.
Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

EK-1 ARAŞTIRMADA KULLANILAN DEĞİŞKENLERİN BİRBİRLERİYLE İLİŞKİNİ ÖLÇEN KORELASYON MATRİSİ

		ÇATIŞMA SEVİYESİ	KİŞİSEL NEDENLER	ÖRGÜTSEL NEDENLER	İŞBİRLİĞİ	UZLAŞMA	UYMA	KAÇINMA	ZORLAMA
ÇATIŞMA SEVİYESİ	Pearson korelasyonu	1	**0,432	**0,538	*-0,194	0,14	*0,244	**0,214	0,137
	Anlamlılık düzeyi	,	0	0	0,011	0,069	0,001	0,005	0,075
	N	169	169	169	169	169	169	169	169
KİŞİSEL NEDENLER	Pearson korelasyonu	**0,432	1	**0,713	**0,287	0,075	0,125	0,087	*0,21
	Anlamlılık düzeyi	0	,	0	0	0,333	0,105	0,262	0,006
	N	169	169	169	169	169	169	169	169
ÖRGÜTSEL NEDENLER	Pearson korelasyonu	**0,538	**0,713	1	**0,216	0,03	0,132	0,111	0,116
	Anlamlılık düzeyi	0	0	,	0,005	0,701	0,086	0,15	0,134
	N	169	169	169	169	169	169	169	169
İŞBİRLİĞİ	Pearson korelasyonu	*-0,194	**0,287	**0,216	1	**0,462	*0,18	0,117	0,021
	Anlamlılık düzeyi	0,011	0	0,005	,	0	0,019	0,129	0,789
	N	169	169	169	169	169	169	169	169
UZLAŞMA	Pearson korelasyonu	0,14	0,075	0,03	**0,462	1	**0,398	**0,235	0,333
	Anlamlılık düzeyi	0,069	0,333	0,701	0	,	0	0,002	0
	N	169	169	169	169	169	169	169	169
UYMA	Pearson korelasyonu	**0,244	0,125	0,132	*0,18	**0,398	1	**0,571	*0,369
	Anlamlılık düzeyi	0,001	0,105	0,086	0,019	0	,	0	0
	N	169	169	169	169	169	169	169	169
KAÇINMA	Pearson korelasyonu	**0,214	0,087	0,111	0,117	**0,235	**0,571	1	*0,288
	Anlamlılık düzeyi	0,005	0,262	0,15	0,129	0,002	0	,	0
	N	169	169	169	169	169	169	169	169
ZORLAMA	Pearson korelasyonu	0,137	**0,21	0,116	0,021	**0,333	**0,369	**0,288	1
	Anlamlılık düzeyi	0,075	0,006	0,134	0,789	0	0	0	,
	N	169	169	169	169	169	169	169	169

** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlı (2-kuyruklu).

* Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlı (2-kuyruklu).

EK-2

**ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN NEDENLERİ VE ÇÖZÜMÜ İLE İLGİLİ DENİZLİ
İLİNDE FAALİYET GÖSTEREN BANKALAR GENELİNDE YAPILAN ANKET
ÇALIŞMASI**

Bu ankette yer alan soruların yanıtları Pamukkale Üniversitesi Genel İşletme Ana Bilim Dalında yapılmakta olan yüksek lisans tez çalışmasında kullanılacaktır. Anket örgütlerdeki çatışmaların sebeplerinin, yoğunluğunun ve çatışma karşısında çalışanların davranışlarını tesbit etmeye yönelik bilimsel bir araştırma niteliğindedir.

Anket formu üç bölümden oluşmaktadır.

I. bölüm verilerin analizinde bağımsız değişken olacak kişisel bilgileri,

II. bölüm işyerinde yaşanabilecek uyuşmazlık ve anlaşmazlıkların nedenlerini,

III. bölüm işyerinde yaşanan çatışmalar karşısında ne tür davranışlar sergilendiğini

Tespit etmeye yöneliktir.

Soru formu üzerine kimliğinizi yazmanız gerekmemektedir. Araştırmanın yürütülmesinde soru formunu dolduranın kimliği değil verdiği cevaplar önemlidir.

Anket formunun cevaplanmasında göstereceğiniz dikkat ve samimiyet bilimsel araştırmanın gerçeği yansıtması bakımından son derece önemlidir.

Ayracağımız zaman ve göstereceğiniz ilgi için şimdiden teşekkür ederiz.

Yard. Doç. Dr Ayşe İrmiş

Pamukkale Üniversitesi Öğretim Üyesi

Aybala Kösehan

Yüksek Lisans Öğrencisi

I. Bölüm: Kişisel Bilgiler

İlk beş soruyu yazarak diğer soruları ise uygun olan seçeneğin yanına çarpı (X) işareti koyarak cevaplayınız.

1. Çalıştığınız kurum :
2. Çalıştığınız birim :
(Departmanınız)
3. Ünvanınız :
4. Yaşınız :
5. Bankadaki
hizmet yılınız :
6. Cinsiyetiniz : () Kadın () Erkek
7. Öğrenim Durumunuz : () Lise ve Dengi Okul
() Üniversite
() Yüksek Lisans / Doktora
8. Medeni Durumunuz : () Evli
:() Bekar

II. Bölüm: Örgütsel Çatışmanın Nedenleri

Aşağıdaki ifadeler iş hayatınızda yaşadığınız anlaşmazlıkların ve uzlaşmazlıkların sebeplerini ifade eder niteliktedir. Aşağıda yer alan durumları iş yerinde yaşama sıklığınızı gözönüne alarak değerlendiriniz.

	Hiçbir zaman	Nadiren	Arasıra	Çoğu zaman	Her zaman
1 İş arkadaşlarımla, iş yerinde benim gösterdiğim hassasiyeti göstermedikleri için çatışıyorum.	1	2	3	4	5
2 İş yerinde anlaşmazlık (çatışma) yaşadığım kişilerle daha sonraki ilişkilerimde ve iletişimimde problem yaşıyorum.	1	2	3	4	5
3 İş arkadaşlarımla, onlara karşı sahip olduğum önyargılardan dolayı, çatışma yaşıyorum.	1	2	3	4	5
4 Çalışma arkadaşlarımla mensubu olduğu sosyal veya iş grubu nedeniyle, onlarla çatışma yaşıyorum.	1	2	3	4	5
5 Benim yanlış algılarımdan dolayı iş arkadaşlarımla çatışmalar yaşıyorum.	1	2	3	4	5
6 İş arkadaşlarımla yaşadığım çatışmaların nedeninin bana karşı olan önyargılarından kaynaklandığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
7 İş arkadaşlarımla beni yanlış algıladıkları için onlarla çatışmalar yaşıyorum.	1	2	3	4	5
8 İçinde bulunduğum duygusal bozukluk ve sinirlilik halinden dolayı iş arkadaşlarımla çatışma yaşıyorum.	1	2	3	4	5
9 Kişisel değerlerime ters düşen iş arkadaşlarımla çatışma yaşıyorum.	1	2	3	4	5
10 İş yerinde takdir ve sevilme ihtiyaçlarımla tatmin edilmemesinden dolayı çatışmalar yaşıyorum.	1	2	3	4	5
11 Karşı cinsten bulunan birisinin cinsiyet ayrımcılığı gütmesi nedeniyle çatışma yaşıyorum.	1	2	3	4	5
12 İş yerindeki iletişim tıkanıklıklarından veya hatalı iletişimden dolayı çatışma yaşıyorum.	1	2	3	4	5

13	Sahip olduğum kültürel değerler nedeniyle örgütte çatışma yaşıyorum.	1	2	3	4	5
14	Çalıştığım kurumda bulunan işbölümü ve bunun getirdiği uzmanlaşma nedeniyle çatışmalar yaşıyorum.	1	2	3	4	5
15	Diğer bölümler ile benim görev yaptığım bölüm arasında amaç farklılıkları nedeniyle çatışmalar yaşıyorum.	1	2	3	4	5
16	Çalıştığım örgütün amaçlarıyla benim bireysel amaçlarım çatışıyor.	1	2	3	4	5
17	Diğer bölümler ile benim görev yaptığım bölüm arasında kaynaklar kısıtlı olması nedeniyle çatışmalar yaşıyorum.	1	2	3	4	5
18	İş beraber yaptığım arkadaşlarımla üstlerine düşen görevi yerine getirmemelerinden dolayı çatışma yaşıyorum.	1	2	3	4	5
19	İş yerinde görev ve sorumluluk alanlarıyla ilgili belirsizlik bulunduğu için çatışma yaşıyorum.	1	2	3	4	5
20	İki ayrı üstün verdiği görevleri aynı anda yerine getirmekten dolayı çatışma yaşıyorum.	1	2	3	4	5
21	Üstümün yönetim tarzından dolayı üstümle çatışma yaşıyorum.	1	2	3	4	5
22	Örgütte bulunan bir bölüme göreceli olarak yüksek statü tanınmasından dolayı çatışma yaşıyorum.	1	2	3	4	5
23	Örgütte ödüllendirme ve teşvik sistemlerinin adil dağıtılmamasından dolayı çatışma yaşıyorum.	1	2	3	4	5
24	Kurumumda değişimin ve belirsizliğin yarattığı durumdan dolayı çatışmalar yaşıyorum.	1	2	3	4	5
25	Çalıştığım kurumda çeşitli nedenlerle anlaşmazlık ve uyuşmazlıkların ortaya çıktığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
26	Eğer kolay iş bulabileceğime inansaydım, örgütteki çatışmalara katlanmaz ve örgütten hemen ayrılırdım.	1	2	3	4	5
27	Kurumumdaki çatışmaların çözülebilir olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5

III. Bölüm: Bireysel Çatışma Yönetim Teknikleri

Aşağıdaki ifadeler iş arkadaşlarınızla yaşadığınız anlaşmazlıklarda ve uzlaşmazlıklarda gösterdiğiniz davranışları ifade eder niteliktedir. Aşağıda yer alan ifadelere:

Kesinlikle katılmıyorsanız 1'i,

Katılmıyorsanız 2'yi,

Kararsızsınız 3'ü,

Katılıyorsunuz 4'ü,

Kesinlikle katılıyorsunuz 5'i **işaretleyiniz.**

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Her ikimizce kabul edilebilecek bir çözüm bulmak için sorunu karşımdaki 1 kişiyle birlikte inceledim.	1	2	3	4	5
Bir uzlaşma sağlanması için 2 karşımdaki kişi ile pazarlık ettim.	1	2	3	4	5
Tatsızlık çıkmasını önleyebilmek için karşımdaki kişi ile olan anlaşmazlığı 3 ortaya çıkarmadım.	1	2	3	4	5
Problemi birlikte çözebilmek için sözkonusu kişi ile açık bir şekilde bilgi 4 alışverişinde bulundum.	1	2	3	4	5
Sözkonusu kişiyle ters düşmekten kaçınıp, anlaşmazlığa düşmemeye 5 çalıştım.	1	2	3	4	5
İkimizin de kabul edeceği bir karara 6 varmak için bu kişiyle işbirliği yaptım.	1	2	3	4	5
Karşımdaki kişiyle birlikte sorunun 7 doğru anlaşılabilmesi için çalıştım.	1	2	3	4	5
Karşımdaki kişinin isteklerini yerine 8 getirdim.	1	2	3	4	5
Karşımdaki kişiyle aramızdaki anlaşmazlıkların açıkça 9 konuşulmasından kaçındım.	1	2	3	4	5
10 Söz konusu tarafa tavizler verdim.	1	2	3	4	5
11 Bu kişi ile anlaşmazlığı konu edecek bir karşılaşmadan kaçındım.	1	2	3	4	5

12	Karşımdaki kişiyle birlikte her ikimizin de beklentilerini karşılayacak bir çözüm için çalıştım.	1	2	3	4	5
13	Karşımdaki kişi ile, karşılıklı tatsız sözler sarfedilmesinden kaçındım.	1	2	3	4	5
14	Kendi fikirlerimin kabulü için nüfuzumu gücümü kullandım.	1	2	3	4	5
15	Bir uzlaşma sağlanması için karşılıklı tavizler önerdim.	1	2	3	4	5
16	Karşımdaki kişinin önerilerine uydum.	1	2	3	4	5
17	İstediğim bir karara varılması için otoritemi kullandım.	1	2	3	4	5
18	Birlikte bir karara varabilmek için düşüncelerimi karşımdaki kişinin düşünceleri ile birleştirmeye çalıştım.	1	2	3	4	5
19	Karşımdaki kişinin isteklerine razı oldum.	1	2	3	4	5
20	Sorunun en iyi bir şekilde çözümlenebilmesi için her ikimizde isteklerinin açıkça ortaya konmasına çalıştım.	1	2	3	4	5
21	İstediğim bir karara varılması için uzmanlığımdan yararlandım.	1	2	3	4	5
22	Kendi görüşlerimin kabulü için kararlı davrandım.	1	2	3	4	5
23	Karşımdaki kişinin beklentilerine uymaya çalıştım.	1	2	3	4	5
24	Mücadeleyi kazanmak için otoritemi kullandım.	1	2	3	4	5
25	Bir gerilimi önlemek için orta yol bulmaya çalıştım.	1	2	3	4	5
26	Karşımdaki kişinin ihtiyaçlarını karşılamaya çalıştım.	1	2	3	4	5
27	Çıkmazların çözümü için bir orta yol bulmaya çalıştım.	1	2	3	4	5
28	Zor bir duruma düşmemek için söz konusu kişiyle olan anlaşmazlık konusunda herhangi bir girişimde bulunmamayı tercih ettim.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

Aybala Kösehan 12 Mart 1977 tarihinde Denizli’de doğmuştur.

İlköğrenimini Denizli Hacı Halil Bektaş İlkokulunda tamamlamış. Orta ve Lise öğrenimini Denizli Anadolu Lisesi’nde tamamlayarak, 1995 yılında mezun olmuştur.

Üniversite Öğrenimini İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Uluslararası İlişkiler Bölümünde tamamlayarak 1999 yılında üniversiteden mezun olmuştur.

1999 yılından itibaren bankacılık sektöründe görev alan Kösehan, Osmanlı Bankası’nda başladığı meslek hayatını halen T.C. Merkez Bankası Denizli Şubesi’nde sürdürmektedir.