

**T.C.
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNETİMİ VE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS

Hazırlayan

Osman Akan ÇAĞLAYAN

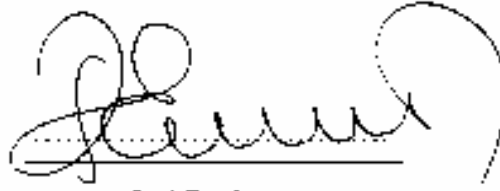
Danışman

Yrd. Doç. Dr. Esin BARUTÇU

Denizli, 2006

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı öğrencisi Osman Akın ÇAĞLAYAN tarafından Yard. Doç. Dr. İhsan BARUTÇU yönetiminde hazırlanan "Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Bir Araştırma" başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 17.09.2006 tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

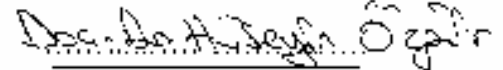


Jüri Başkanı

Prof. Dr. Feyzullah Erdoğan




Jüri Üyesi (Dairi Başkan)



Jüri Üyesi

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 10/11/2006 tarih ve 12. 06. sayılı kararı ile onaylanmıştır.



Prof. Dr. Nazım Kauri EKİNCİ
Müdür

ÖZET

Örgütsel çatışma, işletmelerde bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylardır. Tarih boyunca hem sosyal, hem de biçimsel yapılarda, kısacası bireylerin olduğu her ortamda çatışma yaşanmıştır. Bu çalışmada çatışma kavramı yönetim bilimi çerçevesinde ele alınmakta ve işletme örgütleri düzeyinde incelenmektedir.

Çatışma, örgütte farklı sorumluluk anlayışı, eğitim ve bakış açısına sahip çalışanların işbirliği içerisinde çalışma zorunluluğunun kaçınılmaz sonucudur. Çatışma seviyesinin optimal düzeyde olması, örgüt performansını artırıcı etkide bulunmaktadır. İnsanları yeni yaklaşımlara yönlendirmek, bireylerin motivasyonunu arttırmak gibi olumlu etkilerinin yanında, çatışan tarafların zihinsel ve bedensel sağlığını olumsuz etkilemek, işletmeyi hedeflerinden uzaklaştırmak gibi olumsuz etkileri de bulunmaktadır.

Tez çalışması dört bölümden oluşmaktadır; Birinci bölümde, çatışma kavramının farklı bakış açılarına göre yapılan tanımlarına yer verilerek, çatışmanın kavramsal bir çerçevesi oluşturulmaya çalışılmaktadır. Bunun yanında örgütsel çatışmanın zaman içinde nasıl kabul görüp değerlendirildiği, çatışmaya karşı yönetim tarzlarının yaklaşımlarına, çatışmanın hangi aşamalardan geçerek oluştuğuna, çatışmanın türlerine ve işletmelerde çatışmalara neden olan etkenlere yer verilmektedir. İkinci bölümde örgütsel çatışmanın nedenleri, türleri ve sonuçları ele alınmaktadır. Üçüncü bölümde ise örgütsel çatışma yönetimine ve çatışmayı çözümüme yaklaşımlarına yer verilmektedir. Buna göre çatışma yönetiminin süreçleri, çatışmayı çözümüme teknikleri ve türleri ayrıntılı olarak ele alınmaktadır. Dördüncü bölümde ise İstanbul'daki KOBİ boyutundaki tekstil işletmelerinde, yapılan anket çalışmasının değerlendirmesine yer verilmektedir. Bu kısımdaki uygulama çalışması ile işletmelerde çalışanların iş yerlerindeki çatışmalara yaklaşımlarını değerlendirerek, literatürde anlatılanlarla karşılaştırılmasına yer verilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Çatışma, Çatışma Yönetimi, Çatışma Nedenleri, Problem Çözme, Uzlaşma, Kaçınma.

ABSTRACT

The conflict of organization emerges from individual's and group's problems that are about working with together. This causes to become confused or stop normal activities. During the history; people faced with conflicts in which were both social structure and formal structure. Shortly in every situation. For this reason ;conflict concerned about lots of diciplines. The concept of conflict was taken into consideration at science frame and was examined on level of industry organization.

Conflict is a result from workers who have different responsibility comprehension different education and view point,have to study with together or have to do cooperatively. If the conflict level is optimal level, performances of organization increase. Conflicts have got some positive effects on people such as increasing of motivation,orientating at new approach; on the other hand conflicts have some negative effects on people such as taking away aims of industry, affecting bady mentally or physically.

Thesis occurs from four different part. At first section/part :A conceptual frame is being tried to occur by making description that depends o different view points. Furthermore; how the conflict of organization was received –the approaches of administration according to the conflict how the conflicts occured. Conflicts' species and which factors can cause conflicts between industry workers are brought about at the second part. At the third part of thesis :organizational conflicts' approaches and approaches of solutions are made to present. According to this part, solution' tecnique, species and process of administration are determined with a detailed way. At the fourth part: investigations' assessments which are made in textile industries are explained. The textile industries that are KOBİ dimension in İstanbul. At this part, workers' approaches to the conflicts and applications' studies are evaluated and also comparisons between literature and these are explained.

Key words: Conflict, Conflict Managament, Causes of Conflict, Problem Solving, Compromising, Avoiding

İÇİNDEKİLER

ÖZET (Türkçe).....	I
ÖZET (İngilizce).....	II
İÇİNDEKİLER.....	IV
ÖNSÖZ.....	VIII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇATIŞMA TANIMI, KAVRAMI VE YÖNETİM MODELLERİNİN ÖRGÜTSEL ÇATIŞMAYA YAKLAŞIMLARI

1.1. Çatışmanın Tanımı.....	5
1.2. Yönetim Modellerinin Çatışmaya Yaklaşımları.....	9
1.2.1. Klasik örgüt teorisi.....	9
1.2.1.1. Klasik yönetim ve çatışma.....	11
1.2.2. Davranışçı örgüt teorisi.....	13
1.2.2.1. Davranışçı örgüt teorisinin biçimsel örgüt yaklaşımı.....	14
1.2.2.2. Davranışçı teori ve çatışma.....	15
1.2.3. Modern yaklaşım ve çatışma.....	16
1.2.4. Toplam kalite yönetimi ve çatışma.....	19
1.2.5. Tam zamanında üretim ve çatışma.....	20
1.3. Çatışmanın Diğer Kavramlarla İlişkisi.....	21
1.3.1. Çatışma ve rekabet.....	21
1.3.2. Çatışma ve stres.....	24
1.3.3 Çatışma ve liderlik.....	25

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE BAŞLICA ÇATIŞMA NEDENLERİ, TÜRLERİ VE SONUÇLARI

2.1. Çatışmanın Kişisel Nedenleri.....	29
2.1.1. Kişilik farklılıkları.....	29
2.1.2. Rol ve statü farklılığı.....	30
2.1.3. Kişisel amaçlardaki farklılıklar.....	33
2.2. Örgütün Yapısından Kaynaklanan Çatışma Nedenleri.....	36
2.2.1. Örgütün büyüklüğü.....	36
2.2.2. İşbölümü.....	37
2.2.3. Örgütsel farklılaşma.....	38
2.2.4. Fonksiyonel bağımlılık.....	42
2.2.5. Kıt kaynaklar.....	44
2.2.6. Personel farklı.....	45
2.2.7. Yetkinin belirsizliği.....	46
2.2.8. Kararlara katılım ve ortak karar verme	48
2.2.9. Otorite düzeyi.....	50

2.2.10. Performans ve ödül ölçütlerindeki farklılıklar.....	51
2.3. İletişimden Kaynaklanan Çatışma Nedenleri	52
2.4. Diğer Çatışma Nedenleri.....	55
2.4.1. Otomasyon.....	55
2.4.2. Ekonomik faktörler.....	56
2.4.3. Belirsizlik.....	56
2.4.4. Bilgisayarlar.....	57
2.4.5. Örgütsel değişim.....	57
2.4.6. Zaman ufkundaki farklılıklar.....	58
2.4.7. Yöneticilik görüş ve uygulamalarındaki farklılıklar.....	58
2.4.8. Değişen koşullar ve yeni görüşler.....	59
2.5. Örgütsel Çatışma Türleri.....	59
2.5.1. Fonksiyonel çatışma.....	59
2.5.2. Fonksiyonel olmayan çatışma.....	59
2.5.3. Potansiyel çatışma.....	60
2.5.4. Algılanan çatışma.....	60
2.5.5. Hissedilen çatışma.....	61
2.5.6. Açık çatışma.....	61
2.5.7. Dikey çatışma.....	62
2.5.8. Yatay çatışma.....	62
2.5.9. Komuta-kurmay çatışması.....	62
2.5.10. Kişilerin kendi içinde çatışmaları.....	63
2.5.11. Kişilerarası çatışmalar.....	64
2.5.12. Kişi grup çatışması.....	65
2.5.13. Kişi-örgüt çatışması.....	65
2.5.14. Gruplararası çatışma.....	65
2.5.15. Örgütlerarası çatışmalar.....	67
2.6. Çatışmanın Önemi Ve Neden Olduğu Sonuçlar.....	68
2.6.1. Çatışmanın önemi.....	68
2.6.2. Çatışmanın neden olduğu olumlu etki ve sonuçlar.....	69
2.6.3. Çatışmanın neden olduğu olumsuz etki ve sonuçlar.....	70

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇATIŞMA YÖNETİMİ KAVRAMI, YÖNTEMLERİ, ÇÖZÜM YOLLARI

3.1. Örgütsel Çatışma Yönetimi Kavramı.....	72
3.2. Örgütsel Çatışma Yönetimi ile İlgili Yaklaşımlar.....	74
3.3. Örgütsel Çatışma Yönetim Yolları İle Çatışmanın Çözülmesi.....	77
3.3.1. Çatışmanın yönetimde kullanılan yöntemler.....	79
3.3.1.1. Çatışmayı teşvik etme.....	80
3.3.1.2. Çatışmayı azaltma.....	82
3.3.1.3. Çatışmayı çözme.....	83
3.4. Kişilerarası Çatışmanın Çözümünde İzlenebilecek Yöntemler.....	83
3.4.1. Çatışmaya taraf olan kişinin davranış şekilleri.....	85
3.4.1.1. Çekilme ve kayıtsız kalma (Withdrawal).....	85
3.4.1.2. Saldıran (Aggressive) Olma.....	85
3.4.1.3. Rasyonelleştirme.....	86
3.4.1.4. Olgun olmayan davranış gösterme (Regression).....	86

3.4.2. Kişilerarası çatışmayı analiz etme.....	86
3.4.3. Kişilerarası çatışmanın çözümünde uygulanan stratejiler.....	88
3.4.3.1. Kaybedelim-kaybedin (Lose-lose) stratejisi.....	88
3.4.3.2. Kazanalım-kaybedin (win-lose) stratejisi.....	89
3.4.3.3. Kaybedelim-kazanın (lose-win) stratejisi.....	90
3.4.3.4. Kazanalım-kazanın (win-win) stratejisi.....	90
3.5. Gruplararasıdaki Çatışmayı Çözmede İzlenebilecek Yöntemler.....	90
3.5.1. Örgütlerde gruplararası sorunlar.....	91
3.5.2. Gruplararası çatışmaların sonuçları.....	91
3.5.3. Gruplararası çatışma yönetim yaklaşımları.....	95
3.6. Örgütsel Çatışma Yönetiminde İzlenebilecek Diğer Yöntemler.....	99
3.6.1. Çatışmalara geçici çözümler getiren yöntemler.....	100
3.6.1.1. Kadercilik.....	100
3.6.1.2. Bilmezlikten gelme, kayıtsızlık veya kaçınma.....	100
3.6.1.3. Yetki kullanma.....	101
3.6.1.4. Yumuşatma.....	103
3.6.1.5. Uzlaşma.....	104
3.6.1.6. Ortak bir düşman bulmak.....	108
3.6.1.7. İnandırma yaklaşımı.....	108
3.6.1.8. Geciktirme yaklaşımı.....	109
3.6.1.9. Meşgul etme yöntemi.....	109
3.6.2. Çatışmalara kalıcı çözümler getiren yöntemler.....	110
3.6.2.1. Problem çözme.....	110
3.6.2.2. Önemli ve kapsamlı amaçlar belirleme.....	111
3.6.2.3. Yapısal değişkenleri değiştirme.....	113
3.6.2.4. İnsan değişkeninin değiştirilmesi.....	115
3.6.2.5. İletişimin artırılması.....	116
3.6.2.6. Takım kurma müdahalesi.....	116
3.6.2.7. Kaynakların geniştilmesi yaklaşımı.....	117
3.7. Çatışmayı Uyarma Yönetimi.....	118
3.7.1. İletişim yoluyla çatışmayı uyarma.....	118
3.7.2. Örgütsel yapıyı değiştirme yoluyla çatışmaya uyarma.....	119
3.7.3. Dışardan birinin örgüt içine sokulmasını yoluyla çatışmanın uyarılması..	119
3.7.4. Rekabete teşvik etme yoluyla çatışmanın uyarılması.....	119
3.8. Çatışmaların Yönetiminde Müzakereler.....	120
3.8.1. Geleneksel müzakere yaklaşımları.....	120
3.8.2. Yeni müzakere yaklaşımları.....	122
3.8.3. Çatışmaların çözümünde müzakereler.....	123
3.9. Yöneticiler İçin Çatışma Yönetimi.....	126

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı.....	129
4.2. Araştırmanın Varsayımları.....	129
4.3. Araştırmada Kullanılan Yöntem.....	131
4.4. Anket Sonuçlarından Elde Edilen Bulguların Değerlendirilmesi.....	132
4.4.1. Çalışanların demografik özelliklerine ilişkin sonuçlar.....	132

4.4.1.1. Yaş gruplarının çatışmaya yaklaşımları.....	134
4.4.1.2. Cinsiyet farkının çatışmaya yaklaşıma etkisi.....	135
4.4.1.3. Eğitim düzeyindeki farklılığın çatışmaya yaklaşıma etkisi.....	136
4.4.1.4. İşyerinde çalışma süresinin çatışmaya yaklaşım düzeyine etkisi.....	136
4.4.1.5. Daha önceki iş deneyimlerinin çatışmaya yaklaşım düzeyine etkisi.....	137
4.4.2. Anketin ikinci kısım sorularının değerlendirilmesi.....	138
4.4.3. Varsayımların değerlendirilmesi.....	145
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	151
KAYNAKÇA.....	159
EKLER.....	165
ÖZGEÇMİŞ.....	181

ÖNSÖZ

Doğadaki canlıların yaşamlarını sürdürmek için sürekli mücadele ettiğini ve bu mücadele esnasında çeşitli engellerle karşılaştığı, bu engellemeler sonucu yeri geldiğinde de çatışmak zorunda kaldığını görmekteyiz. İnsanlar bakımından da çatışma, gerek fizyolojik gerekse de sosyo-psikolojik ihtiyaçların tatminine engel olan sıkıntıların meydana geldiği gerginlik durumlarıdır.

İnsanların yaşantılarında önemli bir yer tutan örgütler, belli bir amacı gerçekleştirmek için kurulmuş sistemlerdir. Her örgüt ister mal üretsin ister hizmet; büyüme, yaşama, karlılık, etkinlik ve sosyal sorumluluk gibi amaçlarını gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Dinamik bir ekonomik dünyada değişim ve gelişmelere ayak uydurmak isteyen, amaçlarını gerçekleştirmeyi hedefleyen, bünyesinde farklı bilgi, değer yargısı, tecrübe ve inanç sistemine sahip insanları biraraya getiren işletmelerde her zaman için çatışma olacaktır.

Örgütsel çatışma yönetimini, çatışma kavramından başlayarak işletmeler için ne kadar kaçınılmaz ve önemli olduğu belirtmeye çalışan, çatışma olgusu üzerine, İstanbul'daki kobi boyutundaki tekstil işletmelerinde uygulama çalışması yapılan bu tez Pamukkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Anabilim Dalı için yüksek lisans tezi olarak hazırlanmıştır.

Çalışmanın her aşamasında gösterdiği danışmanlık ve akademik desteği için değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Esin BARUTÇU'ya, çalışmanın teorik ve uygulama kısımlarında akademik yardımlarını hiç esirgemeyen Yard. Doç. Dr. Süleyman BARUTÇU'ya, anketin uygulanması için her türlü yardımı ve kolaylığı sağlayan eniştem Tiffany üretim müdürü Soner AKÇAY'a, tüm eğitim hayatım boyunca ve özellikle yüksek eğitimimde en büyük ve yakın desteğini esirgemeyen annem Emine ÇAĞLAYAN'a, her zaman yanımda olan arkadaşlarım, ve sevdiklerime saygı ve teşekkürlerimi sunuyorum.

Osman Akan ÇAĞLAYAN

GİRİŞ

Günlük hayatın çeşitli kesitlerinde sık olarak kullanılan çatışma kavramı, en genel anlamda savaşlardan endüstriyel mücadelelere, rekabetten diğer bireylerden kişisel olarak hoşlanılmamasına kadar çeşitli durum ve olayları bünyesine almaktadır (Tekarslan, 2000: 238). Bir canlı organizma, yaşamsal nitelikte bir ihtiyacını tatmin etmek istediği zaman bir engelle karşılaştığında sıkıntı ve bunun doğurduğu gerginlik meydana gelir. İnsanlar bakımından da çatışma, gerek fizyolojik gerekse sosyopsikolojik ihtiyaçların tatminine engel olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik durumlarıdır (Eren, 2000 : 527).

Örgütsel ve sosyal yaşamın gereği olan çatışma; bireylerin kendi içlerinde veya diğer bireylerle; grupların kendi içlerinde veya diğer gruplarla olan ilişkilerinde; amaç, duygu, düşünce ve inançlarında uyumsuzlukların olduğu veya zıtlıkların yaşandığı her durumda karşımıza çıkan evrensel bir kavramdır. Çatışmalar; bütün toplumlarda var olan bir dinamik etkileşim sonucu ortaya çıkan doğal bir olgudur ve her sosyal toplumda az veya çok bulunur. Çatışmalar dinamiktir; çünkü çatışma içerisinde taraflar kendi pozisyonlarını diğer tarafa göre ayarlar. Örgütsel çatışmalar; çatışan tarafların özelliklerinden ve çatışma öncesi ilişkilerinden, çatışma yaratan konudan, çatışmanın ortaya çıktığı sosyal çevreden, çatışma ile ilgilenen izleyicilerden, çatışmada uygulanan strateji ve taktikler ile çatışmanın sonuçlarından etkilenen, çevresindeki geniş alana etkisini yayan bir süreçtir. Yönetimin temel amaçlarından biri, örgüt içindeki davranış farklılıklarını en alt düzeye indirerek davranışlarda tek tipliği sağlamak ve güvenilir davranış kalıpları oluşturmaktır. Dolayısıyla örgütlerde verimliliği, etkililiği ve kontrolü sağlayabilmek için davranışlarda çeşitliliği ortadan kaldırmak gerekir (Korkmaz, 1994: 77). Çatışma, sadece yönetimin üzerinde durduğu bir kavram değildir. Toplumsal bir olgu olması nedeniyle; antropoloji, sosyoloji, psikoloji, ekonomi vb. gibi bilimler de çatışmayı incelemektedir.

Çatışma Kelimesi özünde olumsuz bir anlam yatmaktadır. Nitekim bazı bilim adamları, çatışmanın saldırganlık içeren bir süreç olduğunu belirtmektedirler. Çatışma yönetimi hakkında birçok bilim adamı kuramlar üretmişlerdir. Bu kuramların çatışma yönetim stratejilerinin ifadesinde farklar olmasına karşın, benzerliklerde bulunmaktadır. Genel anlamda çatışma, her türlü karşı koyma ve karşılıklı olumsuz ilişki anlamına gelip, gücün, kaynakların veya toplumsal pozisyonların azlığına ve değişen değer yargılarına dayanır. Yapılan açıklamaların ışığında örgütsel çatışmayı şu şekilde tanımlamanın mümkün olabileceği düşünülmektedir: Örgütsel çatışma, örgüt içindeki birey veya grupların, kendi içlerinde, aralarında veya örgütle, çeşitli ve farklı nedenlerden kaynaklanan, uyuşmazlık, anlaşmazlık ve/veya birbirine ters düşme şeklinde ortaya çıkan değişken özellikli bir etkileşim sürecidir.

Çatışma konusunda yapılan ilk çalışmalar, çatışmanın kötü bir durum olarak algılandığını göstermektedir. Bu yaklaşımın geçerli olduğu dönemde, diğer bir ifadeyle ‘geleneksel yönetim düşüncesi’ içinde çatışma istenilmeyen bir durum olarak kabul edilmiştir Örgütsel etkinliğe yönelik bu yaklaşımlarda çatışmanın ortadan kalkması için görevlerin, yöntemlerin, kuralların ve yetki ilişkilerinin açık olarak tanımlanması ve rasyonel bir örgüt yapısı geliştirilmesi öngörülmüştür (Erdoğan, 1999 : 200). Geleneksel yaklaşımın her türlü çatışmayı işlevsel olmaktan uzak ve örgüte zarar verici oluşumlar olarak görmesine karşılık, davranışsal yönetim düşüncesi içerisinde örgütte ortaya çıkan çatışmalardan en azından bir kısmının bazı sorunların varlığına işaret etmeleri ve söz konusu sorunlara daha sağlıklı çözümler geliştirebilmesi için yönetimi harekete geçirmeleri nedeniyle “işlevsel çatışma” şeklinde nitelendirilmesi görüşü egemendir. Davranışsal yaklaşımıcılar, genel olarak çatışmanın bireyler ve gruplar arası farklılıklardan doğduğunu, çatışmanın yok edilmesinin bu farklılıkların ortadan kaldırılması anlamına geldiğini ileri sürerek, bunun olanaksızlığını belirtmişler, bireyler ve gruplar arasındaki çatışmaların benimsenip, desteklenmesi gerektiğini savunmuşlardır (Tekarslan 2000 : 272). Örgütlerde meydana gelen çatışmaları modern bir yaklaşımla ortaya koyanlar, literatüre “etkileşimciler” olarak girmişlerdir. Bu yaklaşım, davranışsal yaklaşımdan farklı olarak optimal düzeyde bir çatışmayı açıkça desteklemeye yönelir ve çatışma

yönetimini, güdüleme ve çözüm yöntemlerini de kapsayacak şekilde tanımlar (Baysal 1996 : 308). Etkileşimci Yaklaşım; barışçıl, işbirlikçi, sakin ve aşırı uyumlu bir grubun durağan, ilgisiz, değişim ve yenilik ihtiyaçlarına tepkisiz kalma eğiliminde olduğu mantığından hareketle, makul düzeyde bir çatışmanın yönetici tarafından desteklenmesinin, söz konusu sistemin yaratıcılığını, özeleştirme yapma yeteneğini ve yaşamını sürdürülebilirliğini sağlayacağını öne sürer (Tekarslan, 2000 : 272).

Örgütler insan davranışlarından oluşan yapılar olduğundan, bu düzeyde de çeşitli çatışmaların ortaya çıkması kaçınılmaz olacaktır. Buna göre yapılması gereken, çatışmanın ortaya çıkaracağı yararları kullanabilmek ve olası etkilerini engellemek için çatışmayı etkili bir biçimde yönetmektir. Çatışma yönetiminde önemli olan yıkıcı sonuçları en aza indirerek, en yapıcı sonuçları almaktır. Öyle ki çatışma başıboş bırakıldığı ya da kötü yönetildiği durumda örgütün etkililiğini düşüren bir işleve sahiptir. İyi yönetilen bir çatışma örgütsel değişim ve gelişmeye yol açabilir. Bunun için gerekli koşul çatışmanın istenilen düzeyde tutulmasıdır (Korkmaz, 1994 : 27).

İyi bir çatışma yönetimi stratejisiyle, çatışmadan olumlu sonuçlar elde edilebilir. Çatışmanın örgüte sağlayacağı olumlu katkılardan bazıları şunlardır; sorunun karşılıklı tartışılmasını ve açığa kavuşturulmasını sağlar, soruna karşı ilgiyi artırır ve sorun çözüme yeteneğini geliştirir, yapıcı bir şekilde yönetildiğinde ilişkileri güçlendirir. Ayrıca psikolojik olgunluğu, bireysel gelişimi, problemlerin farkına varmayı ve tanımayı, daha iyi çözümler oluşturmayı ahenkli bir takım çalışması oluşturmayı sağlar. Görüldüğü gibi, çatışma ve onun yönetimi örgüt verimliliğini etkileyen önemli faktörlerden biridir.

Bu sebeple çalışmamızın amacı, işletmeler açısından kaçınılmaz ve son derece önemli olan örgütsel çatışma yönetimini teorik ve ampirik olarak incelemektir. Çalışmamızın teorik kısmı başlıca üç kısımdan oluşmaktadır. İlk bölümde, çatışma yönetiminin tanımına ve yakından ilgili olduğu diğer kavramlarla ilişkisine değinilmekte, örgütsel yönetim modellerinin çatışmaya yaklaşımlarından söz edilmektedir. Örgütsel çatışmanın nedenlerinden ve türlerinden bahsedilen ikinci

bölüm iki kısımdan oluşmaktadır. İlk olarak çatışmanın kişisel, yapısal, nedenleri ayrıntılı olarak incelenmekte ve çatışmayı etkileyen iletişim, değişim, otomasyon, belirsizlik gibi diğer etkenlerden bahsedilmektedir. Daha sonra ikinci kısımda örgütsel çatışmanın fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan türleri başta olmakla birlikte diğer türleri ayrıntılı olarak incelenerek, çatışmanın olumlu ve olumsuz sonuçlarından bahsedilmektedir.

Çatışma yönetimi kavramı, yöntemleri, çözüm yolları başlığını taşıyan üçüncü bölümde, sırasıyla, çatışma yönetimi kavramından, ilgili yönetim yaklaşımlarından bahsedilmektedir. Bununla birlikte, kişilerarası çatışmanın yönetimi, gruplararası çatışmanın yönetimi ve örgütsel çatışmaya geçici ve kalıcı çözümler sağlayan yönetim yaklaşımları ayrıntılı olarak incelenmektedir.

Çalışmanın dördüncü ve son bölümünü oluşturan araştırma kısmını, İstanbul'daki tekstil işletmelerinde gerçekleştirilen anket çalışmasıyla elde edilen bulguların değerlendirilmesinden oluşmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇATIŞMAKAVRAMI VE YÖNETİM MODELLERİNİN

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMAYA YAKLAŞIMLARI

1.1. Çatışmanın Tanımı

Çatışmalar çok değişik ortamlarda ve düzeylerde ortaya çıkmaktadırlar. Bu bakımdan çatışma kavramı yalnızca sosyal psikolojinin araştırdığı ve sadece insanlara yada organizasyonlara has bir olay değildir. Felsefeden ekonomiye, sosyolojiye, psikolojiye kadar birçok bilim çatışma kavramını araştırır (Şimşek, 2002 : 23). Ayrıca ortaya çıkma şekilleri de farklılık gösterir. Ülkelerarası savaşlardan, grevlere, basit kızma ve öfkelenme olayına kadar çeşitli çatışmalar söz konusudur.

Çağımızın karmaşıklığı ve belirsizliği ile birçok insanla birlikte yaşama gereksinimi, işbirliğinin zorunluluğu gibi nedenlerle insanlar uyum içinde yaşamaya istekli olsalar bile her sosyal toplumda çatışma az yada çok mevcuttur. Çatışma bütün toplumlarda var olan dinamik etkileşim sonucu ortaya çıkan doğal bir olgudur.

Çatışma şiddeti, yok etmeyi gösterdiği gibi, macerayı, yeniliği, gelişmeyi, yaratmayı ve düşünmeyi de gösterebilir. Çatışma konusunda çok farklı tanımların ve kavramların olması konunun anlaşılmasını güçleştiren bir durum yaratmaktadır. Tanımlardaki bu farklılığın nedenlerinden biride; konunun içinde yer alan üç unsurun, çatışmaya giren kişi yada örgüt, çatışmaya neden olan şey, durum ve çatışmanın sonucunda ortaya çıkan durumun arasındaki farklılıklardır. Bu farklılıklar tanımlardaki farklılıkları doğurur ve çatışma türlerini ortaya çıkarır. Burada sadece organizasyonlarda ortaya çıkabilecek çatışmaları ele alacağız (Kılınç, 2001 : 87).

Çatışma iki veya daha çok kişi ve grup arasında çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak tanımlanabilir (Şimşek, vd. 2003 : 273). Çatışma hakkında farklı tanımlar yapılıyor olmasına rağmen, tüm bu tanımlarda ortak unsurlar vardır. Bu

ortak unsurlar olan ters düşme, uyumsuzluk ve zıtlasma her zaman çatışmanın içinde yer alırlar.

Çatışmayı, Stoneer ve Freeman “ İki yada daha fazla örgüt üyesi yada grup arasında fonksiyonel bağımlılığı olan işlerde çalışmalarının gerekliliğinden ve/veya farklı statüler, amaçlar, değerler yada algılamalara sahip olmalarından dolayı ortaya çıkan bir anlaşmazlık” olarak tanımlar (Kılınç, 2001 : 88).

Bazen üstü kapalı, bazen de açık şekilde ortaya çıkan çatışmalar; personelin davranışlarını işletme hedef ve yönetimine gizlice karşı koymaktan, açık muhalefete ve sabotaja kadar olumsuz yönde etkileyebilir.

Walker ile Bolman ve Deal'e göre ise örgütlerde çatışma, bir karar verme durumunda bireylerin çeşitli seçenekler arasında seçim yapamadıkları zaman ortaya çıkabileceği gibi, bireylerin ayrı ayrı seçenekler seçmesinde de ortaya çıkar. Bunun sonucu çatışma, genellikle bireylerin amaç ve algılarının farklılaşmasından doğar. Bu farklılıkları bir organizasyon içinde düşündüğümüzde çatışma çoğu zaman yükselir. Teknolojideki gelişmeler, finans belirsizlikler, politik güvensizlikler ve diğerleri çatışmayı bir gerçek haline getirmektedir (Darling, 2001 :1).

Örneğin, March ve Simon birey düzeyli çatışmalara ağırlık veren tanımlamasında kavramı “standart karar verme mekanizmalarında bir bozulma ve bu bozulma sonucu olarak bireyin uygun eylem seçeneğini seçmede güçlüğü uğraması” şeklinde ifade etmişlerdir. Yine çatışmayı birey düzeyli perspektiften ele alan bir diğer tanımda “gerek fizyolojik ve gerekse sosyo-psikolojik ihtiyaçların tatminine engel olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik hallerini” çatışma olarak ele almaktadır (Tekaslan, 2000 : 239).

Çatışmayı çoğulcu varsayım perspektifinden ele alan bir diğer tanıma göre, çatışma “genel anlamda insanın yapısında var olan ve kalıtsal olduğu öne sürülen saldırgan iç güdülerin bireylerce tek tek yada gruplar halinde ortaya konmasının sonucudur. ” Daha dar bir çerçeve içinde ise “bir sosyal yada biçimsel grupta yer alan bireyler arasındaki anlaşmazlıklar yada düşmanlık olarak; veya bireyin

anlaşmazlık algılaması yada bu anlamda ortaya çıkan sorunları çözümlemedeki yeteneksizliğinin bir neticesi” olarak düşünülebilir. Keza, bir bireyden yada gruptan çelişen taleplerde bulunulması ve hatta bir düzeye kadar rekabet olayı çatışma kapsamına alınabilir (Tekaslan, 2000 : 239).

Bununla birlikte, çatışma ve rekabeti birbirinden ayırt etmek önemlidir. Çatışma karşıt bir gruba yöneltilir, fakat rekabet diğer gruba müdahale etmeden hedeflere ulaşmayı amaçlar. Örneğin, öğrenciler iyi not alabilmek için rekabet halindedir. Kesin bir şey vardır ki yoğun rekabet çatışmaya yol açar fakat çatışma rekabet olamadan da oluşabilir. Eğer her iki grupta çatışmadan çıkar sağlıyor ise, rekabetin çatışmaya dönüşme ihtimali çok az bir olasılıktır. Örneğin iki öğretim görevlisi yükselmeye çalışırken, birinin sarf ettiği gayret diğerinin önünü kesmez ve böyle bir durumda her iki öğretim görevlisinin de akademik unvanının yükselmesi mümkünse çatışma oluşmaz (Vecchio, 1995 : 469).

İşletmeler de birçok insandan meydana gelmiş ve farklı amaçlara sahip birimlerdir. İşletmenin amaca ulaşmasında tek koşul, örgütsel faktörlerin çabalarının bir amaç doğrultusunda bütünleştirilmesidir ki bu aşamada örgüt içinde çatışma ortamlarının doğmasına neden olmaktadır. İşletmelerde var olan kişiler arası farklılıklar, amaçlar arasındaki farklılık, amaca ulaşmayı sağlayacak olan yollar arasındaki farklılıklar, değer, algı, problemlere karşı bakış açıları arasındaki farklılıklar, doğal olarak örgütlerde çeşitli uyumsuzluk ve çatışmalara yol açmaktadırlar (Şimşek, vd. 2003 : 273).

Çatışmalar genelde dört durumda meydana gelebilir. Bunlardan birinci olarak özel amaç ve değerler karşılaştığında veya ilgili gruplar tarafından çatışma olarak algılandığında ortaya çıkar. Örneğin, bir işletmede pazarlama ve teknik hizmetler bölümü aynı değerlere sahip olmayabilir. Bu farklı değer yargılarına sahip olma sonucunda bölümler arasında ortaya çıkan anlaşmazlıklarda çatışmalara neden olabilir.

İkinci olarak, işletme içinde karşıt, baskıcı, tepki oluşturulabilecek davranışlar çatışma yaratır. En belirgin örneklerinden birisi olarak, sendika ve yönetim

ilişkilerinin yarattığı çatışmalar verilebilir. Benzer şekilde, pazarlama bölümü ulaşamaz isteklerde bulunduğu, teknik hizmetler bunları karşılayamadığında statü azalabilir. Bu durum da bölümler arası çatışmalara yol açabilir.

Üçüncü grup, karşılıklı çıkar çatışmaları olduğunda ortaya çıkan çatışmalardır. Pazarlama ve teknik bölümünün her ikisi de yönetimin gözüne girmeyi amaçladığı durumlarda ortaya çıkabilir. Bir grup diğer gruba üstünlük gösterip, onları beceriksiz durumuna sokmak istendiğinde ortaya çıkan çatışma türüdür.

Dördüncü çatışma türünde karşılıklı olumlu olmayan ilişkiler söz konusu olduğunda ortaya çıkar. Karar alma konusunda çeşitli zorlukların yanında değişik kişilerin veya grupların değişik görüşlere sahip olmaları nedeniyle çatışma konusu ön plana çıkar. Çeşitli nedenlerle ortaya çıkan çatışmada kişilerin konulara değişik açıdan bakmaları ve farklı çevrelerden gelmeleri önemli bir etkidir (Evcimen, 2001 : 87).

Örgütte kişiler ve gruplar uyum içinde çalışırlar, ancak bazı durumlarda bu uyum kaybolabilir ve çatışma başlar. Özellikle de sorun çözmede değişik fikirlerin olması herkesin kendi fikrinde ısrar etmesi çatışma yaratabilir (Evcimen, 2001 : 88). Bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan çatışma, işletmenin normal faaliyetlerinin durmasına veya karışmasına yol açabilmektedir. Çatışmanın ortaya çıkmasıyla çalışanların birlikte çalışmak için motivasyonu azalır, organizasyonun verimliliği zarar görebilir (Taştan, 2004 : 2). Örneğin, bir sıralı üretim hattında eğer bir grup işini yapmaz ise ve bu grubun çıktısı diğer bir bölümün girdisi ise, diğer bölümün hedefine mesela standart üretim oranına ulaşması tıkanır. Bir başka şekilde tıkanma davranışı, iki grup arasında çatışmaya yol açabilir.

Diğer taraftan, kavramı bir süreç çerçevesinde tanımlayan Pondy, çatışma olgusunun; çatışmalı davranışın ön koşullarını, bireyin duygusal durumlarını, zihinsel durumlarını ve pasif direnmeden açık saldırganlığa uzanan çatışmacı davranışları içereceğini belirterek, bunların tamamının çatışma olgusunun gelişimi ile ilgili adımlar olduğunu vurgulamıştır (Tekaslan, 2000 : 239).

Görüleceği üzere hemen hemen tüm tanımlarda karşıtlık, kıtlık ve engelleme gibi kavramlar kullanılmaktadır ve temel varsayım, çıkarları yada amaçları birbiri ile uyumsuz görülen iki tarafın mevcudiyetinin ve/veya kendi çıkarlarına yada hedeflerine ulaşamayan bir kişinin varlığının söz konusu olmasıdır. Ancak tüm bunlara ilaveten çatışmanın var olup olmamasının gerçek bir algılama sorunu olduğu da başka bir husustur. Bir çatışmadan söz edebilmek için, taraflardan birinin yada her ikisinin de orta yerde bir çatışma olduğunu algılaması gerekmektedir (Tekaslan, 2000 : 239).

Çatışmayı belli kriterlerle sınırlandırmak yerine hazırlayıcı şartlar, tutum, iletişim ve davranış alanlarında meydana gelen bir süreç olarak düşünmek daha gerçekçi bir yaklaşım olacaktır.

1.2.Yönetim Modellerinin Çatışmaya Yaklaşımları

1.2.1. Klasik örgüt teorisi

İşletmenin biçimsel (formal) yapısını inceleme ve araştırma sahası olarak alan klasik organizasyon teorisi, organizasyon konusunda ortaya çıkan ilk teoridir. Bu görüş Fransa'da Fayol (1916), Amerika'da Taylor (1911), Money ve Reily (1912), İngiltere'de Urwick (1928 ve 1943), sonraki yıllarda yine İngiltere'de Brech (1957), Amerika'da Allen (1958) eserlerinde göze çarpmaktadır. Düşünsel temelini klasik iktisat doktrininden alan iktisadi adam varsayımına dayanarak, insanların ekonomik çıkışları peşinde, rasyonel hareket eden daha fazla ve verimli çalışacakları inancına katılan klasik organizasyon teorisinin bir kısmı ilkeleri, askeri idare ve klişe teşkilatından alınmış olduğu için otoriter bir özelliğe sahiptir.

Klasik örgüt kuramı dört ana ilkeye dayanmaktadır. Bu ilkeler:

1. *İşbölümü*: dört ana ilke içinde en önemli olanıdır. Öteki ilkeler sonuç olarak ortaya çıkar. Örneğin, dikey ve görevsel büyüme, görevlerde uzmanlaşma ve bölümlere ayrılma gerektirir.

2. *Dikey ve Görevsel Süreçler*: Sırasıyla örgütün dikey ve yatay büyümesi ile ilgilenir. Dikey süreç, komuta zincirinin yetki ve sorumluluk devrinin, komuta birliği

ve rapor verme zorunluluğunun büyümeleriyle ilgilidir. Örgütün uzmanlaşmış kesimlere bölümlere ve bu örgütün uzmanlaşmış kesimlere bölünmesi ve bu kesimlerin uygun birimler olarak yeniden gruplaşması görevsel sürece özgüdür. Bu süreç hat ve kurmayın yatay evrimi üzerinde odaklanacaktır.

3. *Yapı:* Kuruluşun amaçlarını verimli olarak gerçekleştirmek üzere düzenlenmiş mantıklı görev ilkeleridir. Yapı sistem ve örneği kapsar. Klasik örgüt kuramı hat ve kurmay yapı ile çalışır. Yapı örgütü oluşturan çeşitli görevler arasında mantıklı ve duyarlı ilişkileri kurmak için bir araçtır.

4. *Denetim Alanı:* Denetim bir yöneticinin etkin olarak denetleyebileceği astların sayısı ile ilgilidir. Kısmen büyüme yoluyla gelişen örgüt biçimi için önem taşır. Alan anlayışı, örgütteki insan ve görev ilişkilerinin karmaşıklığına dikkatleri yöneltir. Geniş alan düz bir yapıyı, kısa alan uzun bir yapıyı gerektirir.

Klasik teoride organizasyon, gaye ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için bir araç olarak düşünülmüştür ve mevcut kaynaklardan en iyi şekilde yararlanılarak organizasyonun amaçlarının en iyi şekilde gerçekleştirilmesi öncelikle ele alınmaktadır. Klasik teoride, organizasyondaki kişilerden çok mevkilere önem verilmektedir. Klasik organizasyon teorisi adı altında esas itibarıyla üç yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar, bilimsel yönetim yaklaşımı, yönetim süreci yaklaşımı, bürokrasi yaklaşımı.

Bilimsel yönetim yaklaşımını, Amerikalı yönetici Taylor 1911 yılında “bilimsel yönetim ilkeleri” adlı eserinde ortaya koymuştur. Bilimsel yönetim yaklaşımı ilkeleri genel olarak şunlardır (Hodgetts, 1997 : 25):

- Yönetim organları, deneyime dayanan eski iş görme yöntemleri yerine, her işin, her ögesinin bilimsel metoda dayalı yöntem ve usullerini geliştirmelidir.
- Yönetim organları ilgili işgörenleri bilimsel olarak seçmelidir. İşletmelerde çalışanların gelişmeleri için gerekli eğitimi sağlamalıdır.
- Yönetim organları ortaya konan bilimsel ilkelere uygun olarak işin yapılmasını işgörenlerle candan işbirliği yaparak sağlamalıdır.

- İş ve sorumluluk işgörenler ve yönetim arasında bölüştürülerek, yönetimle ilgili sorumluluk işçinin üzerinden alınır.

Yönetim süreci yaklaşımını ise Henry Fayol (1916) ortaya atmıştır. Fayol, Taylor'un aksine organizasyonun tamamını ele almıştır. Bu nedenle, yönetici süreci yaklaşımı yönetim ve örgüt olgusunun daha kapsamlı incelenmesini sağlayarak, bazı ilke ve teknikler belirleyip makro nitelikli yönetsel teoriyi ortaya atmıştır. Fayol organizasyonda faaliyetleri, teknik, ticari, finansal, güvenlik, muhasebe ve yönetim olarak altı grup içinde toplamıştır. Fayol, bu altı faaliyet incelendiğinde işçilerin ana karakterlerinin teknik yetenekleri olduğuna işaret ederek, göreceli önemine göre hiyerarşik yapı içinde yeteneklerin aşağıya inildikçe arttığına, buna karşılık yönetsel yeteneklerin ise yukarıya çıktıkça arttığına dikkat çekmektedir (Hodgetts, 1997 : 25).

Fayol, çalışmasında kurallar ve kaidelerden ziyade prensipler kavramının açıklanması üzerinde durmuştur. Bu prensipler değişen şartlar yüzünden aynı biçimde kullanılması zor olduğundan her yönetici bunları kendi ihtiyaçlarına uygun olarak uyarlamalıdır.

Alman asıllı olan Max Weber'in geliştirmiş olduğu bürokrasi yaklaşımında ise Weber, yönetsel yetki, karizmatik ve meşru yetki konularında geniş araştırmalar yapmış ve bunları yönetim bilimi içinde ele almıştır.

1.2.1.1. Klasik yönetim ve çatışma

Klasik yönetim düşünürleri, fikir ve görüşlerinin ve ileri sürdükleri ilkelerin dayandığı varsayımları açıkça belirtmemişlerdir. Buna rağmen, klasik düşüncenin genel kabul görmüş varsayımları şunlardır:

- Örgütün verimliliği, üretim sürecinin ussallık derecesi ile ölçülür; verimlik mekanik bir süreçtir .
- İnsanlar rasyonel davranır.
- Grup üyeleri, üstlerinin rehberliği olmadan pozisyonlarının gerektirdiği ilişkileri yürütemezler.

- Görevlerin sınırları belirlenmedikçe ve bu sınırlar içinde kalmaya zorlanmadıkça işçiler yetkilerinin dışına çıkarlar.

- Faaliyetlerin önceden belirlenmesi, düzenlenmesi görevlerin paylaşılması mümkündür.

- Koordinasyon gönüllü değildir, üst kademece yürütülmektedir.

- Yönetim esas itibarıyla kişilerin biçimsel davranışlarıyla ilgilidir.

- Grup faaliyetlerin yönetiminde, objektiflik esastır.

- Yönetim fonksiyonları evrensel nitelik taşımaktadır, belli bir şekilde yerine getirilmektedir, kişisel ve çevresel faktörlerden etkilenmemektedir.

Kapalı sistem anlayışını esas alan ve rasyonellik ile etkinlik kriterlerini vurgulayan klasik yaklaşıma göre çatışmalar organizasyonun ahenkli ve etkin işlemlerini etkileyen ve bozan durumlardır (Mutluer vd, 2001 : 204).

Fonksiyonel olmayan yani organizasyona yarar sağlamayan çatışmanın sonuçlarının saptandığı Hawthorne çalışmaları bu görüşün muhtemel kaynağı olarak gösterilebilir (Evcimen, 2001 : 204).

Klasik yaklaşımda, örgütlerde ortaya çıkan çatışma belirtileri, var olan bir rahatsızlığın açık işareti olarak kabul edilmekte ve çatışma ile performans arasında ters bir bağıntı kurulmaktadır. Çatışmanın ortaya çıkması, yönetim ile işgöreni ortak çıkarlar etrafında bütünleştirmede iletişim işlevini başarıyla yerine getirilememesine bağlanabilir. Klasik yaklaşım taraftarlarına göre bu başarısızlıkların üstesinden gelinebilirse örgüt uyumlu bir bütünlük içinde her zaman işlevini sorunsuz ve çatışmalardan uzak kalarak gerçekleştirebilecektir (Şimşek, 2003 : 274).

Klasik düşünce içindeki bu görüş ve değerlendirmeler Taylor' un öncülüğünü yaptığı Bilimsel Yönetim Hareketi, Fayol'un öncülüğünde gelişen Yönetim Teorisi ve Weber'in Bürokrasi Teorisinde de yer almaktadır (Öztürk, 2002 : 198).

Tüm çatışmaların kötü olduğu görüşü çatışmayı yaratan kişilerin davranışlarını incelemede basit bir yaklaşım sunar. Çatışmaların hepsinden kaçınılacağı için dikkati

sadece çatışmanın nedenlerine yöneltmek ve grup ile örgüt performansını geliştirmek için bu kötü işleyişleri düzeltmek gerekir (Ataş, 2004 : 1).

Klasik yaklaşımda çatışmaların ortadan kalkması için, görevlerin, yöntemlerin, kuralların ve yetki işleyişlerinin açık olarak tanımlanması ve rasyonel bir örgüt yapısının geliştirilmesi öngörülür.

Taylor' a göre Bilimsel Yönetim Hareketi teorisi ödünsüz olarak uygulansaydı işgücü ve yönetim arasındaki çıkar çatışmaları ortadan kalkmış olacaktı (Şimşek, 1999 : 273).

Fayol ise işbölümü, kumanda birliği, merkezilik, disiplin gibi ilkelere dikkat edilmesiyle örgüt içinde birlik, beraberlik ve düzenin olacağına inanmıştır.

Weber ise davranışlar arasındaki farklılıkları, bürokrasi modelindeki varsayımla en alt düzeye indirerek tek tipliği sağlamak ve güvenilir davranış kalıpları oluşturmayı amaçlar. Weber, yönetimi farklılıkların kontrol edilmesi olarak görür (Can, 1994 : 294).

1.2.2. Davranışçı örgüt teorisi

Klasik teorinin, organizasyon problemlerine pek çok olayların açıklamasında güçsüz kalması ve organizasyonu sadece maddi unsurlara dayandırarak açıklamaya çalışması, organizasyonun en önemli unsuru olan beşeri faktörlerin klasik teori içinde yer almaması, dolayısıyla güçsüzlüğünün bu nedenlerden meydana geldiğini belirterek klasik teoriye bir tepki olarak ortayadavranışçı teori çıkmıştır.

Davranışçı teori insan ilişkileri hareketi ile tanımlanmaktadır. Klasik öğretinin kabul edildiğini onaylar fakat bunun yanı sıra bireysel davranıştan doğan yaklaşımları, değişimleri ve doğal grubun etkisini de katmaktadır.

1.2.2.1. Davranışçı örgüt teorisinin biçimsel örgüt yaklaşımı

Davranışçı örgüt teorisinin biçimsel örgüte ilişkin öngördüğü yaklaşımlar aşağıdaki gibi özetlenebilir.

İşbölümü: İş uzmanlaşmasını neden olduğu endüstriyel yorgunluk ve tek düzelik üzerine çalışmalar yapılmıştır. Güdüleme ve eşgüdüm yürütmeye görevli önderlikle ilgilidir bundan dolayı, kısmen endüstriyel uzmanlaşmanın büyümesinden doğarak davranışçı okul güdüleme, eşgüdüm ve önderlikle ilişkili büyük çaplı bir kuram geliştirmiştir. Bu kuramın çok yeri toplumsal bilimlerden türetilmiştir.

Hiyerarşi ve Fonksiyonel Bölünme: Hiyerarşi ve fonksiyonel bölünme ile gruplaşma sonucunda oluşan organizasyon yapısının, başarısı ve kusursuzluğu, yine bölümleri temsil eden beşeri unsurun yetenek ve davranışlarıyla çok yakından ilgilenmiştir.

Yapı: Yapı ne kadar ince hesaplar ile düzenlenmiş olursa olsun, kumanda ve kurmay ilişkilerinde sürtüşme ve anlaşmazlıklar kaçınılmaz olmuştur. Çünkü uygulamada birçok işletme kumanda ve kurmay organları arasındaki ahengi saptamada güçlüklerle karşılaşmıştır buda verimi düşürmüştür. Davranışçı teoriyi benimsemiş düşünürler, alt kademenin yönetime ve kararlara katılmasını, daha iyi bir haberleşme ağının kurulmasını, insana değer verilmesini, morali arttırıcı ve organizasyon yapısına dinamizm getirici birer etken olarak değerlendirmektedirler.

Denetim alanı: Bir yöneticinin denetim alanı insan determinantının bir fonksiyonudur ve davranışçılara göre bu alanın tam ve uygulanılabilecek bir alana indirgenmesi saçmadır. Bununla birlikte, uzun yapılar düşük morale sebep olduğu söylenen otokratik önderliği doğurduğu için daha gevşek örgüt biçimi yanlısı bir eğilim görülmektedir.

1.2.2.2. Davranışçı teori ve çatışma

Klasik yönetim düşüncesi, bilimsel inceleme ve araştırmalardan çok bireysel tecrübelerle dayanmaktadır oysa davranışçı yönetim düşüncesi bu eleştiriyi büyük ölçüde ortadan kaldırmıştır. Davranışçı yönetim düşüncesinde insan faktörünün örgüt işleyişindeki etkisi inceleme ve araştırmalarla belirlenmiş ve örgütsel tahlillerde bir değişken olarak göz önüne alınmıştır.

Davranışçılar beşeri ilişkileri dikkate alarak örgütün biçimsel yapısının yanında bir de sosyal yapısının bulunduğunu ortaya koymuşlardır. Ancak, örgütü oluşturan varlıkları kendi başına birer varlık olduğu düşüncesinden kurtulamadıkları için güdüleme konusuna gereğinden fazla ağırlık vermeleri eleştirilmiştir (Kılınç, 2001 : 90).

Bu görüş 1940'lerden 1970'lerin ortalarına kadar etkili olmuştur. Klasik görüşü izleyen davranışçı görüş, çatışmayı örgütsel yaşamın bir gerçeği olarak kabul eder. Bütün çatışmaların yıkıcı olmadığına ve grup çatışmalarının olumlu sosyal fonksiyonlarının bulunduğuna inanır. Bu yaklaşımda çatışma ortadan kaldırılamaz fakat azaltılabilir olarak değerlendirilir. Organizasyonlarda azaltılabilen fakat bütünüyle ortadan kaldırılamayan çelişkilerin bulunmasında şaşılacak bir durum olmadığını ifade eder.

Klasik görüşün her türlü çatışmayı yıkıcı olarak kabul etmesine rağmen davranışsal görüş örgütte ortaya çıkan çatışmalardan en azından bir kısmının bazı sorunların belirlenmesi ve çözümlenmesinde yönetime yardımcı olabileceği düşüncesiyle "fonksiyonel çatışma" olarak nitelendirilmesi yönünde tavır koyar. Fakat klasik görüşle ortak olarak çatışmayı kaçınılması yada ortadan kaldırılması gerekli zararlı bir olgu olarak görme eğilimindedir (Kılınç, 2001 : 90).

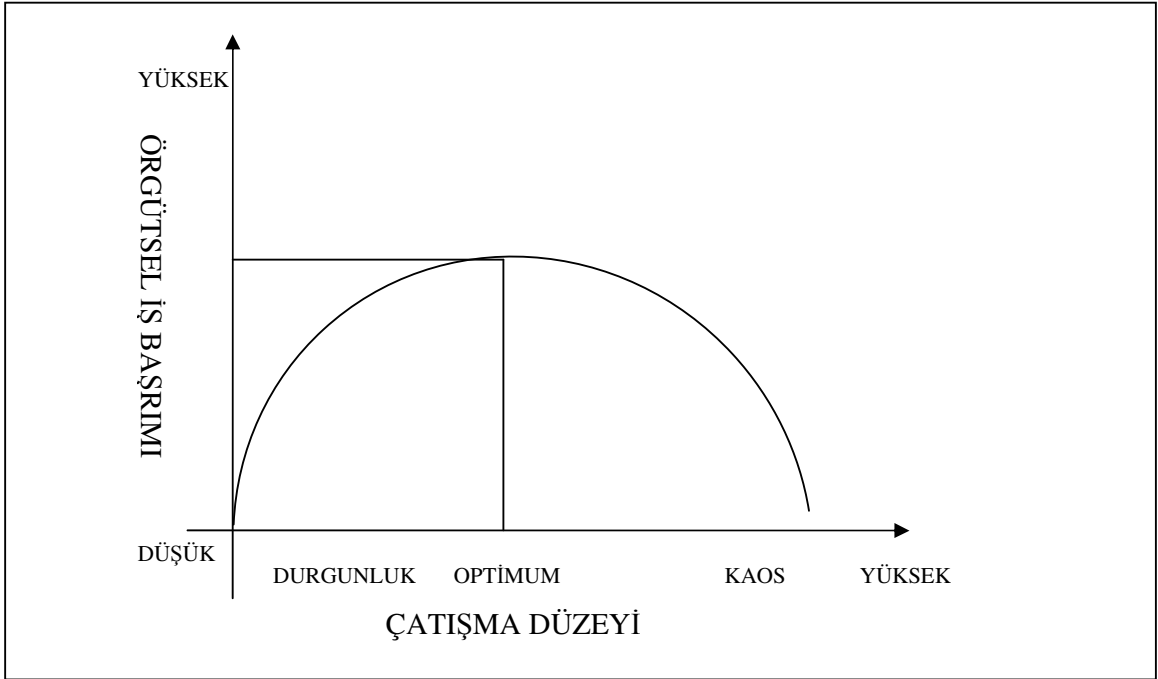
1.2.3. Modern yaklaşım ve çatışma

Etkileşimci yaklaşım, çatışma yönetimi teriminin iki yönlü olduğunu savunarak, zenginleştirmişlerdir. Çatışmanın çok yüksek olabileceği ve azaltılması gerekebileceği gibi;çoğunlukla çok düşük olduğu ve artırılması gerektiği hususu üzerinde de durur. Önemli olan çatışmayı örgüt lehine kullanabilmektir. Stres ve çatışma yönetimiyle örgütlerdeki performans ve verimlilik artırılabilir (Akat, 1194 : 335).

Örgütler nasıl yapılanmış olursa olsunlar ortaya çıkan çatışmaların kaçınılmaz hatta gerekli oluşumlar şeklinde düşünülmesi en sağlıklı yoldur. Buna rağmen etkileşimci yaklaşımda pek çok çatışmanın fonksiyonel olmayan türde ortaya çıkabileceğini ve bunların hem bireylere zarar vereceğini hem de örgütsel amaçlara ulaşmayı engelleyeceğini kabul eder. Ancak diğer, klasik ve davranışçı yönetim yaklaşımlarının aksine her türlü çatışmanın faydasız veya zararlı olmadığını, tersine bir kısım çatışmaların örgütü daha etkili kılmaları nedeniyle yararlı olduğunu savunur (Şimşek, 1999 : 273).

Rico'ya göre, herhangi bir örgüt içinde örgütte çatışmanın yokluğu, baskı, monotonluk ve durgunluğu; çatışmanın varlığı ise demokrasi, gelişme ve kendini gerçekleştirme sağlanmaktadır (Kılınç, 2001 : 91).

Hiç çatışmanın olmadığı organizasyonlarda yenilik, değişim, yaratıcılık ve performans etkileneceği gibi sürekli ve önemli çatışmaların olduğu organizasyonlarda da kararların gecikmesi, verilen tavizlerin sorunları çözmeye yetmemesi v. s. nedenlerle performans yine olumsuz olarak etkilenecektir. Bu durum aşağıdaki Şekil 1.1 ile gösterilebilir.



Şekil 1.1. Örgütsel İş Başarımı ve Çatışma Arasındaki İlişki (Öztürk, 2003 : 293)

Örgütsel çatışma, çatışmanın yönetilme tarzına bağlı olarak iş başarımına olumlu yönde katkıda bulunabileceği gibi (fonksiyonel çatışma) olumsuz yönde de (fonksiyonel olmayan çatışma) etkileyebilir. Örgütsel iş başarımı ve çatışma arasındaki ilişki şekil 1.1’de görüldüğü gibi ters bir U fonksiyonuna yaklaşmaktadır. Buna göre optimum düzeyde örgütsel etkinliğe ulaşmak için orta miktarda çatışma gereklidir.

Bu bakış açısıyla, yöneticilerin görevi her türlü çatışmayı çözmek yada sindirmek değil, zararlı yönlerini minimize etmek ve yararlı yönlerini maksimize etmek amacıyla yönetmektir.

Şekilde örgütsel çatışmanın en alt düzeyde tutulmasının durgunluk ve dinamizm eksikliği nedeniyle örgütsel iş başarımının da en düşük seviyede gerçekleşeceği vurgulanmaktadır. Benzer şekilde çatışmanın çok yüksek düzeyde olması halinde de örgütte buna bağlı olarak ortaya çıkacak olan karışıklıklar ve kaos nedeniyle örgütsel iş başarımının en alt düzeyde gerçekleşeceğine işaret edilmektedir. Hem kaos nedeniyle ortaya çıkabilecek düşük performans hem de

durgunluk ve ataletin yol açtığı düşük performans örgütün yaşamını tehlikeye sokacak boyutlara ulaşabilir.

Çatışma ile ilgili olarak özetlenmeye çalışılan üç yaklaşımdan ilk ikisinin klasik ve davranışçı anlayışına, üçüncüsünün de modern yönetim anlayışına uygunluk gösterdiği görülmektedir. Bundan hareketle ilk iki yaklaşımı klasik ve son yaklaşımı da modern yaklaşım olarak sınıflandırarak farklılıkları aşağıdaki gibi ortaya koyabiliriz (Kılınç, 2001 : 91).

Tablo 1. 1 Örgütsel Çatışmaya Klasik ve Modern Yaklaşımlar, (Kılınç, 2001 : 91)

KLASİK YAKLAŞIM (Klasik ve Neoklasik)	MODERN YAKLAŞIM (Etkileşim Modeli)
1. Çatışmadan kaçınılabilir.	1. Çatışmadan kaçınılamaz.
2. Çatışma, yönetim ve örgüt yapısını oluşturmada ve onu yönetmesindeki hatalardan ve sorun yaratıcılar tarafından ortaya çıkarılır.	2. Çatışma, örgütsel yapı, amaçlardaki kaçınılmaz farklılıklar, hat ve kurmay elemanlarının algı değer ve sorunlara bakış açılarındaki farklılıklar v. b. nedenlerden kaynaklanır.
3. Çatışma örgütün düzenli biçimde işlemesini kesintiye uğratar ve optimal iş başarımını engeller.	3. Çatışma değişik derecelerde örgütsel başarıya katkıda bulunabileceği gibi onda azalmayada neden olur.
4. Yönetimin temel görevi çatışmayı ortadan kaldırmaktır.	4. Yönetimin görevi çatışmanın çözümünü optimal örgütsel başarıya hizmet edecek şekilde yönetmektir.
5. Optimal örgütsel iş başarımı örgütsel çatışmanın ortadan kaldırılmasını gerektirir.	5. Optimal iş başarımı makul düzeyde bir örgütsel çatışmanın varlığını gerekli kılar.

Hellriegel'e göre de geleneksel olarak, organizasyonda çatışma, bir problem işareti olarak görülmekteydi (Hellriegel, 1986 : 98). Çatışmanın anlamı fikirlerdeki farklılıklardır, düşünülmesi gereken alternatifler ve karşı görüş açılarının alınmasıdır.

Günümüzde çatışmaya ilişkin işaretlerin olması, o organizasyonun sağlıklı işlediğinin bir göstergesidir.

Sonuç olarak; yöneticilere düşen temel görev, örgütte ortaya çıkan her nevi çatışmayı bastırmak değil, bu çatışmaları rasyonel bir biçimde yönetmek suretiyle zararlı yanlarını minimize etmek ve örgüt için yararlı görülen yanlarını maksimize etmeye çalışmak olmalıdır. Böyle bir yönetim anlayışı, yokluğu halinde örgütün etkinliğini, yaratıcılığını ve yenilikçi çabalarını engelleyen örgütsel çatışmanın ortaya çıkmasını özendirmeyi bile içerebilir. Yöneticiler bunu yaparken, hangi çatışmaların örgüt için yararlı hangilerinin zararlı olduğunu, çatışmaların nasıl doğduğunu, nasıl özendirebileceğini, azaltma ve çözümleme yollarını ve örgütsel yaratıcılığa nasıl uyarılacağını bilmek bu konulara açıklık getirmek durumundadırlar (Şimşek vd, 2003 : 277).

Doğru ele alınırsa, farklılıklar yeniliğin ve enerjinin kaynağı olabilir. Başıboş bırakılan farklılıklar ise, enerjiyi ve üretimi kurutur. Farklılıkları etkin şekilde yönetmek, istenmeyen sonuçları azaltacağı gibi istenen bir hedefe ulaşmayı da kolaylaştıracaktır (Cardle, 1999 : 65).

1.2.4. Toplam kalite yönetimi ve çatışma

Toplam kalite yönetimi bir düşünce, davranışlar serisi ve bir yaşama biçimidir. Günümüzün rekabet ortamı ve çağdaş tüketici davranışları işletmeleri düşük maliyet yüksek kar stratejisinden ayrılarak yüksek kalite–düşük maliyet–yüksek hız–stratejisini benimseyerek toplam kalite yönetimine yöneltmiştir (Pekdemir, 1992 : 18). Toplam kalite yönetimi, müşteri odaklı bir yaklaşımdır. Belirleyici olan müşteridir. Müşteri tatmini her şeyden önce gelir. Çünkü işletmelerin ayakta kalması ve kar etmesi müşteri tatminine bağlıdır.

Toplam kalite yönetiminde müşteri kavramına bir de “iç müşteri” eklenmiştir. İşletme içinde çalışanlar arasında bir ilişki varsa, her çalışan kendinden sonraki çalışanları müşteri olarak kabul ederek “bir sonraki proses müşteridir” ilkesi doğrultusunda hareket eder (Döğerlioğlu, 1997 : 138).

Toplam kalite yönetimi felsefesi, müşteri tatminini sağlamanın yolu olarak kalite anlayışını müşteri tatmini olarak benimsemiştir. Müşteriyi tatmin edecek olan kalitenin sağlanması ise çalışanların tümünün içinde bulunduğu bir çalışma sonucunda elde edilir. Bu sebeple, toplam kalite yönetimi işletmelerde insan kaynaklarına büyük önem verir. Öncelikle çalışanlarda bir müşteri olarak benimsendiği için onların tatmini söz konusudur. Kaliteyi sağlayacak olan çalışanların bu sorumluluğu yerine getirebilmeleri onların yetki sahibi olmalarıyla olanaklıdır. Toplam kalite yönetiminde kalitenin sağlanmasında çalışanların yaratıcı güçlerinden ve onların düşüncelerinden yararlanmak söz konusudur. Bu sebeple, çalışanların kararlara katılmasının sağlanması ve iletişim yapısının buna göre organize edilmesi söz konusudur.

Toplam kalite yönetiminde bu sayılanlar, sistem içerisinde çatışmanın işletme için itici güç olarak yönetilmesinin benimsendiği, çatışmayı işletme içinde an aza indirmek için gerekli organizasyonel düzenlemeleri getirdiği söylenebilir (Döğerlioğlu, 1997 : 139).

1.2.5. Tam zamanında üretim ve çatışma

Tam zamanında üretim Japonların II. Dünya Savaşı sonrasında içinde buldukları ekonomik şartlarda çıkmış olan bir yönetim modelidir. 1971 sonrasında tüm Japon işletmeleri tarafından tam zamanında üretimin taşıdığı değer anlaşılmış ve ülke genelinde uygulanmaya başlamıştır. 1980'lerin başından itibaren de ABD ve Avrupa'da uygulanmaya başlayarak tüm dünyaya yayılmıştır Tam zamanında üretim felsefesinin özünde, üretim sürecinin her aşamasında israfın önlenerek maliyetlerin aşağıya çekilmesi amacı yer alır (Acar, 1995 : 4).

Tam zamanında üretim felsefesi, ürünün değerini yükseltmeyen bütün unsurları israf olarak kabul eder. Bu bakımdan "sıfır stok ve hata" tam zamanında üretim felsefesinin idealize edilmiş işletme amaçları olarak ifade edilir (Acar, 1995 : 4).

Tam zamanında üretim yönetimi, işletmelerin sadece gerekli olduğu zaman gerekli olan şeyleri yapabilmeleri için personelin daha büyük oranda ilgisini, kalite

hususunda daha büyük bir dikkati, tedarikçilerle daha yakın ilişki içinde olmayı ve mamulleri üretim yönetimine yeni bir yaklaşımı içine alan geniş kapsamlı bir yönetim felsefesidir.

Tam zamanında üretimin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için sadece yönetiminin kararlılığı yeterli değildir. Aynı biçimde çalışanların hepsinin de kararlı olmaları gereklidir (Ertürk, 1996, 178).

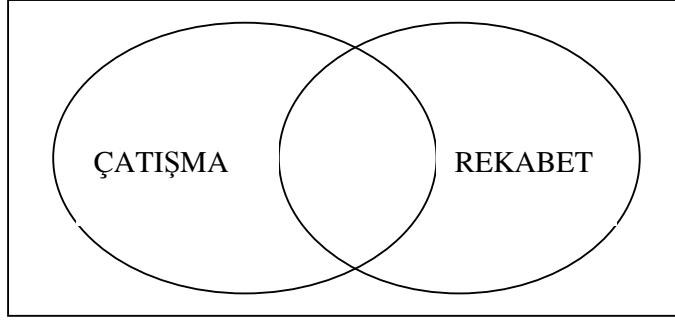
Tam zamanında üretimde yaratıcı düşünce kavramı, çalışanların önerileri ile sürekli gelişmenin sağlanmasıdır. Sürekli gelişmeyi sağlamak üzere sorun çözme grupları ve öneri sistemleri devreye girer. İşletmede çalışanların zıt fikirlerinden doğan çatışmalar, yöneticiler tarafından optimal şekilde kullanılırsa yaratıcı düşünceler ortaya çıkar. Çalışanlar kendi düşüncelerinin doğruluğunu ispatlayabilmek için daha fazla çalışma gayretine girerler. Yaratıcı düşüncelerin geliştirilmesi sonucunda da hem işletme bir adım daha ileriye gitmiş olur hem de çalışanlar maddi ve manevi olarak tatmin olurlar. Bu durumda da işletmenin diğer çalışanları da yaratıcı düşünceler üretmek için teşvik edilmiş olurlar (Acar, 1995 : 6).

1.3. Çatışmanın Diğer Kavramlarla İlişkisi

1.3.1. Çatışma ve rekabet

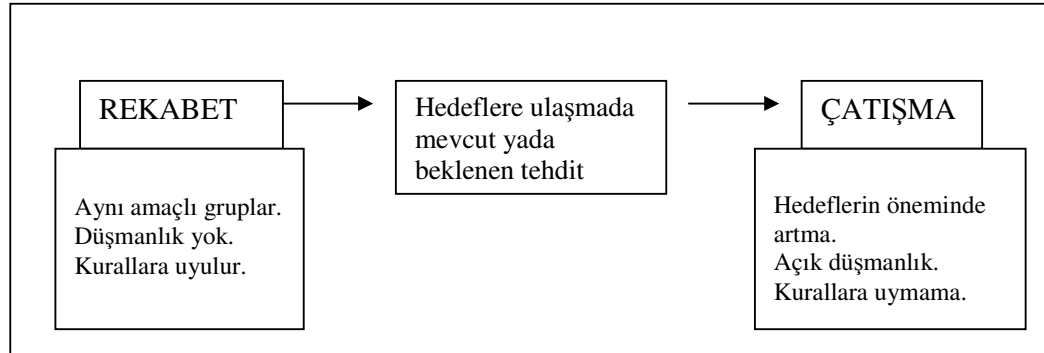
Genellikle örgütsel çatışma ve rekabet kavramları birbirleriyle karıştırılmakta ve eş anlamlı olarak düşünülmektedir. Örgütsel çatışmanın büyük bir kısmı rekabetten kaynaklanmaktaysa da, her çatışma durumunun temelinde rekabetin yattığı düşünülemez. Örneğin, örgütte yer alan bireylerin gerginlik huzursuzluk, düşmanlık karşı koyma güdüsü gibi kişisel nedenlerden dolayı düştükleri çatışma durumlarının çoğunda bir rekabet çekişmesi yoktur. Kaldı ki, bu olayın tam tersinden düşünülmesi halinde de aynı sonuç ortaya çıkacaktır. Yani her rekabet çekişmesinin çatışmaya yol açtığı söylenmeyecektir. Aralarında rekabet bulunan iki örgütsel bölümün büyük boyutlara ulaşan yada rahatsız edici bir çatışma belirtisi göstermeksizin fonksiyonlarını yerine getirmeleri çok sık yaşanan durumlardır. Aşağıdaki Şekil 1.2’de gösterildiği gibi; rekabeti içermeyen çatışmalar ve çatışmaya

yol açmayan rekabetler olabilmektedir. Yine her ikisinin eş anlama gelebileceği ortak bir bölge bulunabilir. (Tekaslan, 2000 : 268).



Şekil 1.2. Çatışma-Rekabet İlişkisi, (Tekaslan, 2000 : 268)

Şekil 1. 2'de olduğu gibi eğer işletmede çalışan gruplar aynı hedefler için emek sarf ediyorlar ise birbirlerine karşı düşmanlık beslemezler. Kurallara ve şirket prosedürlerine uyarlar; sadece rekabet içinde olurlar. Halbuki amaç çatışması varsa, gruplar arası düşmanlık baş gösterir ve çok az kural ve prosedüre uyulur. Böyle durumlarda düşmanlık ve çatışma artar, kurallara uyulmaz.



Şekil 1. 3 Gruplarda Rekabet-Çatışma ilişkisi, (Griffin, 1992 : 310)

Rekabet, yarışma halindeki tarafların amaçlarını uzlaştırmanın mümkün olmadığı, fakat hedefe varma çabalarında birinin diğerine müdahale edemediği durumlarda söz konusudur, örneğin bir örgütte belirlenen üretim amaçlarına daha önce ulaşmayı amaçlayan iki üretim grubunun durumu rekabetin çarpıcı bir şeklini yansıtır. Söz konusu örnekte, rekabetin sürdürülebilmesi için taraflardan her birinin

hedeflerine ulaşma çabalarında dışarıdan hiçbir müdahaleye maruz kalmaması gerekir. Kısacası, taraflardan birinin, diğerinin amacına ulaşmasını engelleyecek bir müdahalede bulunmaması gerekir. Buna karşılık, taraflardan birinin diğerine müdahale olanağı veya fırsatı varsa ve buna dayanarak müdahalede bulunuyorsa bu durum artık rekabetten çıkar ve çatışmaya dönüşür (Şimşek vd, 2003 : 276).

Rekabet, organizasyonların yaşamında önemli bir yer tutar. Örneğin rekabet, bir organizasyonun kendisini yenilemesi için etkili bir faktör olabilir. Aynı zamanda, üyeler ve alt bölümler arasındaki rekabet-yıkıcı olmamak koşulu ile daha yüksek düzeylerdeki amaçlara ulaşmakta güçlü bir teşvik faktörü olabilir (Şimşek vd, 2003 : 277).

Gruplar arasında rekabetin temel sorunu, amaçların çatışması ve gruplar arasında karşılıklı etkileşme ve haberleşmenin bozulmasıdır. Böyle bir bozulma ise algı bozukluklarına ve grupların birbirleri hakkında klişeleşmiş kanılar beslemesine olanak vermekte hatta uyarıcı bir rol oynamaktadır. Bu nedenle rakip gruplar arasında çatışmayı azaltmada grupların üzerinde anlaşabileceği amaçlar bulmak ve gruplar arasında etkili bir haberleşme kurmak gerekmektedir.

Örgütlerde ortaya çıkan çeşitli düzeylerdeki çatışmalar ile bunların örgütsel amaçlar yönünde yapıcı ve yaratıcı bir biçimde yöneltilmeleri, yöneticilerin zaman ve enerjilerini önemli ölçüde alan konuların başında gelir.

Ayrı ayrı tanımlayarak açıklayacak olursak rekabet, bireylerin yada grupların, birbirlerine uymayan hedefleri olduğunda ancak her biri kendisine ait hedeflere ulaşmaya çalışırken birbirleri ile yaşadıkları yarışır. Çatışma ise bireylerin yada grupların birbirlerine uymayan hedefleri olduğunda ancak her biri kendisine ait hedeflere ulaşmaya çalışırken birbirlerini ister istemez herhangi bir nedenle engellemeleri durumunda ortaya çıkan gerginliklerdir (Cook, 1997 : 576-579).

1.3.2. Çatışma ve stres

Birçok incelemede çatışma ve gerilim kavramları eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Çatışma kavramının stres yerine kullanılması onun psikolojik gerginlik yarattığı görüşünden kaynaklanmaktadır. Bu psikolojik gerginlik, çatışma eğilimleri eşdeğerde olduğu zaman en yüksek düzeye ulaşır (Şencan, 1986 : 8). Aslında stres, endişe kaygı, korku ve sıkıntı gibi anlamlara gelmektedir. Böyle bir duygu bireyin henüz gerçekleşmemiş bir tehlike karşısında duyduğu korkuyu anlatmakta, yürek atışının hızlanması, titreme v. b. duyguları içermektedir. Böylece, bunalma ile bireyin içinde nedenini bilmediği bir gerilim duyması şeklinde ortaya çıkan psikolojik bir durumu simgelemektedir (Doğan, 1981 : 491).

Çatışma ile gerilim arasındaki ilişkilerin genel niteliği ise birbirine geçmiş iki olgu olma özelliğini yansıtmaktadır. Çatışma başlangıcı belirlenebilen, nedenleri ve gelişme süreci izlenebilen bir olaydır. Oysa, gerilim sürekli olarak çatışma durumlarının yarattığı çok farklı sonuçları olan ve farklı belirtiler gösteren bir olaydır. Çözülenemeyen süreklilik kazanmış çatışma durumları gerilim olarak adlandırılır. Bireyin örgütü ile çatışması, bulunduğu durumda iki seçenektan birini tercih etmemesi, rol uyumsuzluğu ve çatışmaları olayın eylemsel yönünü gösterirken, bu durumlardan doğan kaygı ve çeşitli gerilim belirtileri yaşamsal yönünü ifade etmektedir, bu nedenle gerilim çatışma olgusunu da kapsayan daha geniş içerikli bir zorlanma deneyimidir (Şencan, 1986 : 9).

Bireyin içe yada dışa dönük bir yapıya sahip olması da stres ve çatışma konusunda üzerinde durulması gereken bir noktadır. Gerçekten içe dönük birey gerilim ve çatışma durumlarında özerkliği tercih eden, genellikle sosyal bir bireydir. İçe dönük, davranışlarında kendisine yönelik entelektüel, sanatçı, idealist, duygusal ve edilgendir. Dışa dönük ise etkin, dost, tutumlu ve işe yöneliktir. Dışa dönük nadiren gerilimden etkilenir ve endişe duyar, çünkü sorunların kendisinden değil çevreden geldiğini sezer. İçe dönük birey gerilim altında gerileyebilir, çok ciddi gerilim söz konusu olunca dışa dönük de gerileyebilir. Bu çekilme uzun dönemde çatışmanın büyümesine neden olabilir (Ertekin, 1993 : 83).

1.3.3 Çatışma ve liderlik

Örgütsel yapının, yönetenler ve yönetilenler biçiminde ikiye ayrılması, çatışmayı doğuran en önemli neden olarak gösterilebilir. Yönetenlere tanınan otorite bireyin kişiliğine ters düşmektedir. Bu nedenle örgütsel basamaklarda çatışma ve sürtüşmeler kaçınılmaz bir nitelik taşır (Sabuncuoğlu, 1983 : 99). Çatışma yönetim şekilleri, yöneticilerin benimseyip uyguladıkları önderlik biçimlerine göre şekillenecektir.

Çatışmanın önlenmesi konusunda liderler, her şeyden önce emirleri altında bulunan kişileri bedensel, zihinsel ve ruhsal yetenek ve nitelikleri bakımından çok yakından tanımak ve anlamak zorundadır. İnsanları anlamak zordur ve uzun zaman ister. Bu bakımdan bir yöneticiye doğrudan doğruya bağlanacak astların sayısı minimum düzeyde en çok beş ila yedi kişi ile tutmak gerekir (Tosun, 1990 : 816).

Böylece tesirli bir kontrol sistemi kurulabilir, iyi bir ödül ve ceza sistemi kurulabilir. Nasıl bir eğitim programı izleneceği belirlenir, kişilere dağıtılacak yetki ve sorumlulukların derecesi isabetli bir biçimde tespit edilebilir.

Her lider, çatışmalara farklı yollarla karşılık vererek çözümlenmeye çalışır. Önder çatışma tarafların dışında bulunuyorsa bir hakem rolüne bürünerek çatışmayı yönetebilir. Ancak kendisi de çatışan taraflardan birisinin içinde bulunuyorsa, çözüme ulaşması daha da zorlaşabilir. Bu durumda yöneticinin önderlik becerisi ve yetenekleri çok belirleyici olabilmektedir. Maharetli bir önder, çatışmanın sebeplerini iyi teşhis ederek çatışmayı etkin ve başarılı bir çözüme kavuşturacaktır. Her şeye rağmen mükemmel bir çatışma yönetimi her zaman ve her durumda mümkün ve geçerli olmayabilir (Tosun, 1990 : 817).

İKİNCİ BÖLÜM / ÖRGÜTLERDE BAŞLICA ÇATIŞMA NEDENLERİ, TÜRLERİ VE SONUÇLARI

2.1. Çatışmanın Nedenleri

Örgütlerde çatışma kaynakları çok çeşitli biçimlerde ortaya çıkabilir. Çatışmanın yönetilmesi ve gerektiğinde yönlendirilmesi çatışmanın kaynaklarının bilinmesini gerektirir. Ancak bu nedenlerin tek tek belirlenip açıklanması çok güçtür. Çünkü, modern toplumsal yaşamın bir gereği olan çatışma olgusu, daha önce ele alınan değişik boyutları göz önünde tutulduğunda pek çok etmen ve faktörün bir sonucu olarak, birey ve grup yaşamının hemen her kesiminde görülmektedir. Çatışma potansiyelinin mevcudiyetinden, açık mücadele ve saldırganlığa dek tüm olumsuz ilişki ve mücadeleler çatışma çerçevesinde ele alınabileceğinden, bu tür durumlara yol açan her etmenin de çatışma nedeni görülmesi mümkündür (Şimşek vd, 2003 : 277).

Çatışma ile ilgili literatür incelendiği zaman, söz konusu nedenlerin; çatışmanın düzeyine göre (bireysel, bireyler arası, gruplar arası, v. s.), türlerine göre ve buna benzer değişik esaslar içinde tasnif edildiği görülmektedir. Bununla beraber en kapsamlı tanımın, çatışmaya yol açan üç ana başlık altında ele alan Robbins'in ayrımı olduğu söylenebilir.

Robbins çatışma sürecinin birinci adımını oluşturan “potansiyel zıtlık” aşamasında, çatışmanın ortaya çıkmasına neden olabilecek koşulları iletişim, yapı ve kişisel değişkenler olarak belirlemiştir (Robbins, 1994 : 74).

Örgütlerde çatışma nedenlerini analitik bakımından inceleyen düşünürler modern örgüt kuramının öncüleri sayılan March ve Simon'dur. Bu düşünürlere göre, örgütlerde çatışmanın nedeni olan kaynaklar üç ana başlık altında toplanabilir: Bu başlıklar; 1- örgüt içi bağımlılıklardan kaynaklanan çatışmalar, 2- amaçlarda ortaya

çıkan farklılıkların neden olduğu çatışmalar, 3- algılama farklılıklarının ortaya çıkardığı çatışmalar (March vd. 1958 : 124).

Bütün ve bölünmez bir düzeni yeğleyen araştırmacılardan Gouldner, örgütlerde gerginliğin en büyük nedeninin işlevsel özerkliğin değişen ölçülerde var olması, tüm örgütün bir bölümünün gereksinme tatmininde başka birimlerden bağımsızlığını koruyabilme ölçüsü olduğunu söyler. İşgörenler sıkı gözetimden yakınrlarken, yöneticiler sendikaların kendi yönetsel görevlerini ellerinden alma çabalarından şikayet ederler. Bu tip içsel gerginlikler ve dengesizliklerle birlikte, artan teknoloji gerekleri, yada dış yönetim kuruluşlarının daha fazla denetimi dışsal baskıların en büyük kaynaklarını oluştururlar; bu arada genel sosyal değerler de örgütü etkileyebilir (Kolasa, 1979 : 550).

Çatışmalar genellikle dikey yada yatay iş ilişkilerinde ve emir – komuta ilişkilerinde ortaya çıkar. Genellikle bunlar, karşılıklı iş akışlarında birbirlerine bağımlı olmaktan ve kaynak kıtlıklarından doğar (Hunt, 1994 : 135).

Farklı grupların birbirlerine bağımlı oldukları işletmelerde çatışma yaygındır. Aynı hedefi paylaşan insanların çatışmaları, farklı hedeflere sahip insanların çatışmalarından farklıdır.

Örgütsel çatışmanın kaynakları bağlamında, kapsamlı olarak ele alınacak olan çatışma kaynakları, büyük çapta gruplar arasındaki çatışmalar ile ilgilidir. Bununla beraber, bu kaynaklar kısmen bireyler arası kısmen de bireylerle gruplar arasındaki çatışmalara da uygulanabilir. Örgütsel çatışmalar sayısız denebilecek çok sayıdaki faktörden kaynaklanmaktadır. Bu faktörlerden en yaygın olan çatışma kaynaklarının başında; kıt kaynakların paylaşılması, örgüt birimlerinin arasındaki amaç farklılıkları, işler arası karşılıklı bağımlılık, farklı örgüt birimlerindeki üyeler arası değer ve algılama farklılıkları vb. hususlar gelmektedir (Şimşek vd, 2003 : 278).Örgütsel çatışmanın nedenlerinden ayrı ayrı bahsetmeden önce aşağıdaki Tablo1.2’de çatışma nedenlerinin bir arada gösterilmesi yararlı olacaktır.

Tablo1. 2 Çatışmaya Neden Olabilecek Genel Nedenler; (Çelik, 2003 : 280).

TEMEL NEDENLER	ANLAM	ÖRNEK
ROL ÇATIŞMASI	Rol beklentisi ve/veya performans standartları ve davranış değişiklikleri.	Satış performansını değerlendirme yöntemini değiştirme.
YETKİDE DEĞİŞİKLİK	Bir kişinin yetkilerinin arttırmak yada azaltmak.	Bir yöneticinin yapabileceği alım tutarında yapılacak bir indirme.
STATÜDE DEĞİŞİKLİK	Bir kişinin statüsünü değiştirmek.	Unvanlarda yapılabilecek değişiklikler. Genel müdürden ofis müdürüne geçmek.
AMAÇLARDA DEĞİŞİKLİK	Amaçların yeniden tanımlanması yada farklı bir öncelik kazanması.	Üniversite araştırma hedefinden öğretim hedefine ilerlemek.
KAYNAK REKABETİ	Örgüt içinde kişiler yada grupların kıt kaynaklar için mücadele etmesi.	Üniversite belli bir tutardaki araştırma bütçesinden pay almak için rekabet edilmesi.
KÜLTÜR ÇATIŞMASI	Örgütteki kişilerin yada grupların farklı değer ve normlarından kaynaklanan çatışma	Japon yönetim değerlerine ve yöneticilerine sahip iş yerinde Amerikalı işçilerin çalışması

Örgütlerde etkili bir çatışma yönetimi ancak çatışmanın sebepleri doğru olarak ele alınabilirse gerçekleştirilebilir. Çatışmanın sebepleri doğru ve eksiksiz olarak yöneticiler tarafından saptandığı takdirde, çatışmanın yönetimi ve yönlendirilmesi mümkün olabilecektir. Gerek kaynak, gerekse de sebepleri konusunda farklı yaklaşımlar söz konusudur. Burada ise çatışmanın nedenlerini Robbins'in ortaya koyduğu üç ana başlık üzerinden ele alacağız; örgütün yapısından kaynaklanan çatışma nedenleri, kişisel nedenlerden kaynaklanan çatışma nedenleri ve son olarak iletişimden kaynaklanan çatışma nedenleri (Robbins, 1994 : 234). Ayrıca buna ilaveten çeşitli çalışmalarda yer alan diğer ortak çatışma nedenlerine değinilmektedir.

Örgütlerde etkili bir çatışma yönetimi ancak çatışmanın sebepleri doğru olarak ele alınabilirse gerçekleştirilebilir. Çatışmanın sebepleri doğru ve eksiksiz olarak yöneticiler tarafından saptandığı takdirde, çatışmanın yönetimi ve yönlendirilmesi mümkün olabilecektir (Çelik, 2003 : 280). Gerek kaynak, gerekse de sebepleri

konusunda farklı yaklaşımlar söz konusudur. Burada ise çatışmanın nedenlerini dört ana grup olarak ele alacağız. Örgütün yapısından kaynaklanan çatışma nedenleri, kişisel nedenlerden kaynaklanan çatışma nedenleri, gruplar arası çatışmanın nedenleri ve son olarak da iletişimden kaynaklanan çatışma nedenleri.

2.1.1. Çatışmanın kişisel nedenleri

2.1.1.1 Kişilik farklılıkları

Bireylerin kişilik yapıları, rolleri algılamaları, bireysel hedefleri, ilişkilerine verdiği önemler vs. bir çok faktör çatışma koşullarının ortaya çıkıp çıkmamasını belirleyecektir.

Eric Rhenman ve Lennart Stromberg bilgi alışverişindeki başarısızlıktan doğan çatışmayı aldatıcı çatışma olarak nitelendirmiştir. Aynı zamanda insanın sahip olduğu bazı kişilik özellikleri bulunmaktadır, bunlar (Erdoğan, 1994 : 235) :

- Homeostais: canlı organizmanın kendini düzenlemesidir. Yani bir değişim karşısında bireyin yeni dengeye alışması gerekmektedir. Bu denge sağlanıncaya kadar kişi çatışma halinde olacaktır.
- Alışkanlık: kişilerin alıştıkları bir durumdan vazgeçmelerinin istenmesi ortaya çatışma çıkarır.
- Seçici algılama ve zihinde tutma: insanlar olayları kendi süzgeçlerinden geçirerek algırlar.
- Bağımlılık: tüm insanlar çocukluklarında edindiği davranışlara bağımlıdır.
- Üst-ben: Kişinin bazı isteklerini erine getirmekten alı koyan geleneklerdir.

Bir kişiden söz edildiğinde bireyin dürüstlüğünden, çekingenliğinden, tutuculuğundan, kavgacılığından veya bunun gibi birtakım kişilik davranışlarından bahsedilir. Bireyin bu özelliklerinden bahsedildiğinde kişinin sürekli olarak yaptığı genel davranışlarından bahsedilmiş olur. Buna göre de, kişilik yapısı, belirli bir durumda veya belirli olaylar karşısında kişinin takındığı tavrın davranışsal yönü ve devamlılık gösteren özellikleri akla gelir (Erdoğan, 1994 : 235).

Kişilik özelliklerinin çatışmayı arttırdığını gösteren geniş bir literatür vardır. Çatışma davranışının otoriterlik, dogmatizm ve kendine saygının az olduğu durumlarda daha çok görüldüğü söylenebilir. Örneğin, sıkı kurallara bağlı otoriter bir gözetime sahip kişi ile daha bağımsız çalışan devamlı denetim ve gözetim yapısına ters bir kişilik arasında çatışma ortaya çıkar. Son zamanlarda yapılan araştırmaların sonuçları da genellikle, otokrasiyi reddedici nitelikte görülmektedir. Otoriterlikle çatışma arasında doğru orantı olduğu söylenebilir (Aydın, 1984 : 48).

Kişinin çok hırslı olması veya pasif, kendine güveni az olması da çatışmaya neden olur. Çünkü, çok hırslı insan sürekli kazanmayı ister, bu durumda da rekabet içinde bulunduğu kişi veya gruplarla arasında doğal olarak bir çatışma çıkar.

Fakat kişinin aşırı hırslı olmasından veya pasif olmasından daha çok asıl tehlikeli olan unsur, kişiliksizlikten kaynaklanmaktadır. Yönetici olsun, aynı pozisyonda çalışan kişiler olsun çalıştıkları insanların kişiliklerindeki sürekli değişimleri, aynı durumlarda sürekli değişen tavırlar içinde olmalarını rahatsız edici bulur ve yadırgar. Kısaca, kişilik yapısı oturmamış bir insan devamlı olarak potansiyel bir çatışma kaynağı olacaktır.

2.1.1.2. Rol ve statü farklılığı

Rol ve statü arasındaki ilişki, statü ve davranış düzlemi içerisinde gerçekleştirilmesi gereken etkinlikler topluluğu olarak düşünülürse, bu etkinlikler topluluğunun uygun özellikteki bireyler tarafından istenen biçimde gerçekleştirilmesine de rol denebilir. Rol ile statü arasındaki ilişkiyi Linton' un yaklaşımı ile değerlendirebilirsek; rol statünün dinamik yönüdür diyebiliriz. Ona göre bireyin belirli bir sosyal grup içerisinde hakları ve yükümlülükleri ortaya konduğunda onun rolü belirlenmiş olacaktır. Yine ona göre statü ve rol yaşam için uygun davranış kalıbı oluşturmada iki önemli faktör durumundadır. Kısacası statü, davranışın senaryosunu oluştururken, rol davranışı bu senaryonun bir düzlem içerisinde gerçekleşmesi halidir (Erdoğan, 1989 : 24).

Bir rolün oluşumu bireyin içinde bulunduğu veya etkileşimde bulunulan grupta doğrudan etkilidir. Grup belirli bir statüyü işgal eden kişiden özel davranışlar bekler. Gerek grup üyeleri gerekse birey bu davranışlar hakkında haberleşirler. Sonuçta rolü gerçekleştirecek olan kişinin kavrayıp gerçekleştirdiği bir davranış “gerçekleşen rol” davranışı olarak ortaya çıkar. Eğer bireyin gerçekleştirdiği davranışlar kişiden grubun beklediği ve üzerinde adeta anlaşmaya varılan davranışlar ise rol etkin bir biçimde yerine getirilmiş olur. Aksi durumlar halinde rol sapması veya diğer adıyla rol çatışması yaşanır.

Organizasyonlarda belirli kişi ve gruplar kendi statülerini başkalarından farklı olarak algırlar. Bir grup statüsünü arttırmak ister ve diğer bir grup bunu kendi statüsüne karşı bir tehdit olarak algırsa kaçınılmaz olarak aralarında çatışma yaşanır. Aynı şekilde bir grup ödüller, iş yükü, çalışma şartları, imtiyazlar yada statü sembolleri konularında başka gruplara göre daha kötü muameleye tutulduğunu düşünebilir. Örneğin insan kaynakları bölümünün, genellikle pazarlama, finansman, üretim gibi bölümlerin karşısında kendisinin önemsiz olarak görüldüğünü hissetmesi gibi (Luthans, 1995 : 284).

Her birey doğal olarak sahip olduğu statünün, olduğundan daha fazla prestije haiz olduğunu düşünür. Statü anlayışındaki bu tür farklılıklar algı ve haberleşmeyi etkileyerek bir çatışma kaynağı olabilirler (Koçel, 1994 : 336).

Organizasyonlarda ödül,göreve atama,çalışma koşulları ve statü sembollerine ilişkin algılamaların oluşturacağı sorunlar statü çatışmalarını oluşturur. İş görenler veya bölüm, hak ettiğinden daha az örgütsel olanaklardan yararlandığını düşünüyorsa ,tepkî mekanizmaları çalışmaya başlayacak ve çatışma olayı söz konusu olacaktır (Bumin, 2004 :17).

Çok yaygın olmasına karşın genellikle üzerinde durulmayan konulardan birisini, bireylerin diğerlerine kıyasla hangi statüde olduklarını bilme istekleri oluşturur. Başka bir deyişle, kişinin kendi pozisyonunu algılaması, çevresindeki diğer kişilerle çatışmasına neden olmaktadır.

İşletmelerdeki statü sorunlarının bir bölümü değişen teknolojinin etkilerinden kaynaklanabilir. Yıllar önce şirkete girmiş ve zamanla yükselmiş insanlar bu mevkilerinin, uzun süredir işletmede çalışmalarından kaynaklandığı hissine kapılırlar. Eğer üst kademeye kendilerinden genç ve teknolojik açıdan daha uygun birisi getirilirse kendilerine haksızlık yapıldığı hissine kapılacaklardır. Aslında, komuta – kurmay grupları arasındaki çatışmada bu konu ile ilgilidir. Komuta grubu, kendilerinden daha genç, daha az deneyimli ama teknolojik bilgisi yüksek olan kurmay grubunu çekememesi çatışmaları yaratır (Litterer, 1970 : 333).

Statü uyumsuzluğunu oluşturan daha birçok etken vardır. Genellikle emir veren veya diğerlerinin yapacağı işi başlatan bir kişinin konumu, emri yerine getiren veya faaliyete başlayanlardan daha üst düzeyde statüye sahiptir. Bu nedenle, iş akışı ilişkileri genellikle tehlikelere sebep olabilir. Örneğin, lokanta işletmeciliğinde yapılan bir araştırmaya göre, kadın garsonların erkek aşçıbaşlarına emir göndererek onların faaliyetlerini başlatması, aşçıların sahip olduğu işletmede garsonların daha alt statüde olmalarına rağmen kendilerinden üst statüde olan aşçıbaşlarına emir vererek çalışmayı başlatmalarının çatışmaya yol açtığı görülmüştür (Aydın, 1994 : 28).

Bireyin kendisini algılama biçimi ile, hizmet süresi, yaş, eğitim, maaş gibi statü boyutları açısından, bulunduğu konumun düzeyi arasındaki fark olduğu zaman çatışmanın meydana geldiği gözlenmiştir. Seiler'in araştırma bulguları da, bu gözlemi destekler niteliktedir. Seiler örgütte, bilimsel araştırmacılığının mühendislikten daha fazla saygınlığa sahip olduğunu saptamıştır. Mesela, düşük statüye sahip endüstri mühendislerinin, yüksek statüye sahip araştırmacıları, yapılan testlerin uygulanması konusunda ıskan etme çalışmalarının çatışmaya neden olduğunu görülmüştür (Aydın, 1994 : 28).

Çoğu durumlarda çatışmanın algılama farklılıklarından kaynaklandığı görülür. Örneğin, işyerindeki bir işgören başka bir bölümdeki işgörenle aralarındaki çatışma nedeni ile dargın olabilir. Dargın olan kişiye göre, çatışmayı çözme olanağı yoktur, ancak üçüncü bir çalışanın arabuluculuk yapması ile ve işgörenler arasında rollerin farklı olduğunun açıklanması ile bakış açılarının değişebildiğini ve çatışmanın ortadan kalktığını görebiliriz (Davis, 1982 : 417).

2.1.1.3. Kişisel amaçlardaki farklılıklar

İşletmelerde çalışanlar değişik çevrelerden geldikleri için birbirlerinden farklı özellikleri taşıyan kişilerdir. Çocukluktaki yetiştirilme tarzı, kültür, sosyalleşme süreci herkes de farklıdır. Buna göre her birey arasında bu nedenlerden doğan farklılıklar, çatışmanın temel bir kaynağını oluşturabilir (Luthans, 1995 : 278).

Örgütlerde bireysel arzu ve ihtiyaçlar bireylerin değişik kültür, yetiştirme tarzları, duyguları, zevkleri gibi kişilik farklılıkları sebebiyle kişiden kişiye farklılıklar göstermektedir. Her birey farklı amaçlara sahip oldukları için olaylar karşısında davranış ve tutumları da değişiktir. Bazen bir bireyin amaç ve tercihleri diğer bireylerin amaç ve değerlerine ters düşebilir. Bireyler arasındaki bu ayrılıklar örgüt içindeki çatışmaların en önemli kaynaklardan biri sayılmaktadır (Eren, 2004 : 401).

Kişilerin farklı amaç, değer yargısı, tutum, yetenek ve özelliklerde olması kişilik gelişmelerinin, dolayısıyla çatışmanın önemli bir nedenidir. Her bireyin farklılıkları aynı olaylar karşısında farklı tutum ve davranışlarda bulunmalarına neden olur (Tengilimoğlu, 1991 : 135). Kişilik, tecrübe ve değerlerde var olan farklılıklar çatışmaların yaşanmasına neden olabilir (Bartol, 1991 : 579).

Örgütlerde başarı ortak amaç için her birimin her kişinin çaba göstermesine bağlıdır. Faaliyetlerin uyumu ile ortak amaç gerçekleştirilebilir. Fakat ortak amacın belirlenmesinde kişiler ve grupların yaklaşımları farklı olabilir ve bu farklılık çatışmalara neden olabilir. Birbirine uyumlu amaçları benimseyen insanların oluşturduğu bir örgüt, birbirine uyumsuz amaçları olan bireylerden meydana gelmiş bir örgüte göre çok daha az çatışmalara sahne olacaktır (Bumin, 1990 : 15).

Bireylerin amaçlarının uyuşmaması veya bölümler arasındaki amaç farklılıklarını meydana getiren, arttıran yada değiştiren bizzat organizasyonun doğasıdır. Çünkü organizasyonun bünyesinde farklılıkları arttıran, mesafeyi açan ve ayrılıklara öncülük eden birçok eleman vardır. İki insan yada bölümün farklı amaçlara sahip olmaları durumunda aradaki farklılık giderek büyür. Farklılıkların yada ayrılıkların bu şekilde artmasının sonucunda ise birey yada bölümlerde

çatışmalar yaşanır. Bireyin, grubun yada bölümün yararına bir eylem, başka bir grubun çıkarlarını tehdit ediyorsa yada zarara uğratma ihtimali varsa, çıkar farklılıkları çatışma nedeni oluşturuyor demektir (Litterer, 1970 : 332).

Grup ve bölüm amaçları, bireylerin oluşturdukları ürünlerdir. Benzer amaçları benimseyen insanları oluşturduğu bir örgütün, farklı amaçları benimseyen insanların oluşturduğu bir örgüte kıyasla daha az çatışma yaşanır. Bu nedenle, örgütün personel seçim yöntemleri birey amaçlarının farklılığını ve iç çatışmayı etkileyecektir (Bumin, 1990 : 15).

Amaçları birbirleriyle zıt olan bireylerden oluşmuş gruplar arasında bütün ilişkileri yani en genel şekliyle tarafların arzulanan şeyi sadece bir tarafın kısmen yada tamamen elde edebilmesi mücadelesi çatışma ilişkileridir (Dahrendorf, 1997 : 135).

Rekabette tarafların amaçlarında bir zıtlık ifade etmesi nedeniyle taraflardan birinin amaca ulaşma olasılığının artması diğer tarafın azalmasına neden olmaktadır. Dolayısı ile rekabet sonucu çatışma yaratan koşulların ortadan kalkması taraflardan birinin bulmuş olduğu çözümü, diğer tarafa kabul ettirmesi demektir ki, bu bir tarafın gücünün artmasına, diğer tarafın azalmasına hedeftir.

Karşılıklı bağımlılığın olduğu durumlarda amaçların farklılaşması çatışma ortamını daha da artırıcı etki yapmaktadır.

Lawrence ve Lorsh,değişik işler ve çevrelerin değişik ünitelerle karşı karşıya kalmaları sebebi ile bazı alanlardaki ünitelerde değişiklikler olduğunu, en etkili örgütlerin farklılaşmış, ancak entegrasyonu etkin başarmış örgütler olduğunu belirtmektedir (Lawrence vd. 1967 : 152).

Örgütteki iş bölümü ve iç farklılaşma amaçları anlamada anlaşmazlıklara neden olabilir. Değişik alt üniteler onların görevlerinin bir parçası gibi açıklıkla belirlenmemiş farklı amaçlara sahip olabilirler. Bu amaçlar kalıtsal olarak uyumsuz olabilir. Satış departmanının satışları arttırması için dağıtım vaktini azaltıp, ürün çeşitliliğini arttırmaya çalışırken, üretim bölümünün ürün çeşitliliğini kısmak

suretiyle elde az stok tutarak maliyetleri kısımaya çalışması durumunda olduğu gibi. Bununla birlikte değişik alt üniteler iş bölümünün bir sonucu olarak farklı bilgiler alırlar. Örneğin; pazarlama satışlar, pazar payları ve kapsamı, üretim birimi ise maliyetleri, fazla mesai, makine kullanımı konusunda, araştırma geliştirme harcamaları oranları, devam edilen bilimsel toplantılar, sunulan (araştırma raporları) raporlar ve başvuru patentler hakkında bilgi toplarlar. Gerçek şudur ki, her birim kendi iş çevresine ait bilgiler alır. Bu da bakış açılarının dar görüşlü olmasına sebep olur çünkü, her alt ünite dünyayı kendi bakış açısından görür (Pfeffer, 1997 : 71-72).

Ouchi ve Jeager'da bu konuyla ilgilenmişler ve Japon yöneticilerinin amaçlarında birlik ve aldıkları bilgilerde ve bölüm ihtiyaçlarında beraberlik yaratabilmek için her bir bölümde çalıştıklarını tespit etmişlerdir. Aynı zamanda, bireyler arasındaki amaçlarda da benzerlik yaratmak yani heterojen bir potansiyel oluşturmak ömür boyu istihdam ve okul çıkışından itibaren işe alma politikaları izlediklerini tespit etmişlerdir. Görüleceği üzere amaçlar işletmeler için çok önemli hususlardır. Hatta Dahrendorf dahi çatışmayı amaç ayrılığı kelimeleri ile tanımlamıştır (Pfeffer, 1997 : 74-75).

Peffer birey kümeleri arasında uyumsuz amaçların yer alabileceğini belirterek iki yarışmacının en büyük zevklerinin sadece birine ait olabilecek bir amaca ulaşabilmesinde yattığını belirtmiştir.

Schmidt ve Kochen (1972) amaç uyumsuzluğunun anlaşılması çatışma için iyi bir ön durumdur diye not etmektedirler. Çatışmanın temellerini araştıran Walker (1970) ise şöyle ifade etmektedir “eğer iki kişi muhtelif amaçlar bulundurluyorsa ve bunlar onların davranışlarını motive ediyor ve bunlardan biri diğerinin amaçlarıyla uyuşmamış davranıyorsa çatışma çıkacaktır. ”

Potansiyel amaç anlaşmazlıklarının çatışmaya neden olması yüzünden amaç belirtme sıkça genel seviyede olmak üzere yapılır. Böylece tüm yada en azından çoğu çalışan yönetimle hemfikir olur (Pfeffer, 1997 : 74-75).

Örgüt amaçlarının kişiler tarafından iyi algılanmaması, kişisel amaçların da örgüt tarafından tam tespit edilememesine yol açmaktadır. Amaçlar arasında bütünlük sağlanamadığı sürece çatışmadan kaçınmak mümkün değildir.

2.2 Örgütün Yapısından Kaynaklanan Çatışma Nedenleri

2.2.1. Örgütün büyüklüğü

Örgütün büyüklüğü çatışmaları da arttırmaktadır. Çünkü örgüt büyüdükçe birincil ilişkiler, ikincil ve kişisel olmayan ilişkilere döner, informel iletişim azalır. Uzmanlaşma artar ve faaliyetlerin koordinasyonu azalır. Örgütün büyümesi, amaçları örgütün amaçlarından farklı gurupların doğmasına neden olabilir.

Örgütsel büyüklük, görevlerin büyüklüğü ve işgücünün büyüklüğü ile ölçülebilir. Görevlerin büyüklüğü; kaynakların büyüklüğü ve çıktı yada hizmet hacmine dayanarak belirlenebilir.

Kısaca örgütsel büyüklük, örgütsel amaçlar, roller ve ilişkilerin belirsizleşmesine, uzmanlaşmaya, karmaşaya, karışıklıklara, iletişim ve koordinasyon problemlerine yol açarak çatışmalara neden olur (Tengilimoğlu, 1991 : 134).

Selznick, büyük örgütlerde çatışma olasılığının daha fazla olduğunu saptamıştır. Küçük örgütlerde çatışma olasılığının daha az olmasının da, amaçların gerçekleştirilmesinde kullanılan araç ve yöntemlerin büyük işletmedekilere kıyasla karmaşık olmaması, daha açık ve belirgin olmaları ile etkili olmaktadır. Bu durumda çatışmayı azaltacağı öngörülmektedir. Corwin tarafından eğitim örgütlerinde yapılan araştırma sonuçları da bu öngörüğü desteklemektedir. Okular büyüdükçe yetki düzeylerinin arttığı ve çatışmanın da sayı ve yoğunluk bakımından arttığı görülmüştür. Corwin, altı yada yedi yetki düzeyine sahip okulların %83' ünde yüksek düzeyde anlaşmazlık olmasına rağmen üç ve üçten az yetki düzeyine sahip okulların sadece %14' ünde anlaşmazlık olduğunu saptamıştır. Smith' in çeşitli örgütlerin ikiyüzelli ünitesinde yaptığı araştırma sonuçları bu bulguları destekler nitelikte olduğu görülmektedir (Aydın, 1984 : 25).

Robbins örgütün büyüklüğünün çatışmayı teşvik edebileceğini; ancak çatışmanın yoğunluğunun, araştırma koşullarında kontrol altına alınamayacak başka değişkenler tarafından etkilenebileceği görüşünü ileri sürmektedir. Robbins' e göre, denetimsel düzeylerin artmasına neden olan örgüt büyüklüğü, çatışmayı azaltma yerine çatışmayı canlandırıcı, teşvik edici bir rol oynar. buradan hareketle Robbins; örgüt yapısı büyüyüp genişledikçe, amaçlarda açıklık azalır, ilişkiler daha formal bir nitelik kazanır; uzmanlaşma herkesin kendi alanını koruma baskısı yaratır, çok sayıda hiyerarşik düzeyden geçme durumunda olan bilginin değişikliğe uğrama olasılığı artar, bu eğilimlerin her biri uyumlu ve barışçıl çalışma ortamının bozulmasına ve çatışmaların artmasına neden olur genellemesini yapmaktadır (Tosun, 1990 : 62).

Örgütün büyümesi ile birlikte örgütte esnekliğin azalması, uyum sağlama güçlüğüünün artması, motivasyon düzeyinin düşmesi, israfların artması gibi nedenler büyüyen örgütte çatışmaların çıkmasına yol açmaktadır (Tosun, 1990 : 62).

2.2.2. İşbölümü

İşbölümü örgütün temel niteliğinin bir gereğidir. Örgütler görevlerini yapabilmek için, onları işgörenler arasında uygun biçimde bölerek işbölümünü oluştururlar. Örgütte işgörenler işbölümüne göre gruplar oluştururlar. Bir gruba dahil olan işgören de, kendi işini diğer gruplarınkinden daha önemli ve üstün tutar. Organizasyondaki bölümlere verilen işler ne kadar çok birbirinden farklılaşmışsa ve ne kadar uzun süre o bölümde kalınmışsa, bölümün işgöreninin dikkati o ölçüde sınırlanır ve kendi bölümündeki iş üzerinde yoğunlaşır. İşgörenler kendi bölümlerinin işbirliğini öncelikle başarmaya şartlandıkları için diğer bölümlerin işgörenleri ile görüş ayrılığına düşerler. Bu durum ise bölümler arasında çatışmaya neden olur.

İşbölümü nedeniyle ortaya çıkan hiyerarşi yapı da çatışmanın bir diğer nedenidir. Aynı hiyerarşi içinde çalışan işgörenlerden üst basamaklarda görev yapanlar ile alt basamaklarda görev yapanlar arasındaki doyum farkı örgüt içinde çatışmaya sebep olur (Ertürk, 2000 : 208).

2.2.3. Örgütsel farklılaşma

Örgütlerdeki farklılaşma derecesi arttıkça çatışmanın da arttığı gözlenmektedir. Karmaşık örgütlerde işbirliği içinde çalışmak zorunda olan bireyler, örgütsel düzeylerin ve farklı uzmanlık alanlarının sayısı ve örgütteki insan gücünün dağılım derecesi nedeni ile çatışmayı örgüt bütününde hissederler. Örgütsel düzeylerin sayısının çok olması, iletişim sorunları yarattığı gibi grupların menfaat çatışması içine girmelerine de neden olabilir. Aynı nedenlerle, bir diğerine bağımlı işlerin örgütsel yapı nedeniyle çok olması çatışma kaynağı olarak ortaya çıkar. Görüldüğü gibi, örgütler karmaşıklaştıkça çatışmalarında bu doğrultuda artmasını beklemek ve hazırlıklı olmak yönetsel görevler arasında yer almaktadır.

Bölümsel uzmanlaşma ve teknik bilgi karmaşıklığı arttıkça bölümler biçimsel ve biçimsel olmayan kendi bağımsız bilgi kaynaklarını geliştirirler. Örneğin; bu amaçla araştırma geliştirme bölümü bilim uzmanları ve mühendisler istihdam ederler ve kendine bağımsız bir bilgi sağlama grubu kurarken, pazarlama bölümü pazar araştırmacıları tüketici davranışlarını analiz eden uzmanların bağımsız bilgi edinme gücünden yararlanır. Finans bölümü de aynı şekilde örgütün finans çevresine ilişkin bilgileri sağlayacak vergi uzmanları, ekonomistler, finans analizcilerden oluşan bağımsız bilgi sağlama birimini oluşturacaktır. Burada önemli olan her bir bölümün bağımsız olarak geliştirdiği bu bilgi sağlama şebekelerinin birbirinden oldukça farklı nitelik taşıdıklarıdır. Çünkü çalışma sistemlerinin her birinin ayrı olduğu kadar algılamaları da uzmanlık alanları ve bu konuda elde edilen bilgiler üzerine kurulmuştur. Her bölüm örgütte ne olup bittiği hakkında veya işlemin gidişatı konusunda oldukça farklı görüş açılları geliştirirler. Bir bölüm işlerin iyi gideceğinden ve örneğin yeni pazar ve müşteri olanaklarından söz ederken, diğer bölümler örneğin, üretim bölümü yetersiz teknik olanaklardan, kapasite eksikliğinden yada hammadde eksikliğinden söz edecektir. Bu arada finans bölümü yöneticisi de, bu sırada borçlanmasının hayli maliyetli ve örgütün finans yapısını bozabilecek özellik arz edeceğini ifade edebilir. Bu hususların ortaya çıkardığı durumlar, bölümler arasında tüm örgütsel işleve ilişkin eksik bilgi sahibi olmanın doğurduğu çatışmaların nedenini oluştururlar (Eren, 2004 : 456-457).

Uzmanlaşma örgütlerdeki çatışmaların büyük bir kısmının nedenidir. Yeni uzmanlıklar, eski uzmanlıkları fonksiyonlarının kaybolmasıyla yada yeni ve istenmeyen fonksiyonların eklenmesi ile tehdit eder (Tengilimoğlu, 1991 : 133).

Yeni uzmanlıklardan kaynaklanan çatışmalar uzman-bürokrat çatışması olarak da adlandırılır. Bu tür çatışmalar, uzman ve bürokratların yönelimlerdeki farklılıklardan kaynaklanır. Uzmanlar araştırma, eğitim ve özel uygulama ile ilgilenirken, yönetimin belirli iş görme usulleriyle ilgili öğeler ve bütçe tahsisatı içinde kalma konusunda ısrar etmesi de çatışmaya neden olabilir.

Örgütlerde görev alan uzmanlarla ilgili çatışmalar dört noktada toplanmaktadır. Bu dört unsur:

- 1.Uzmanın bürokratik kurallara karşı direnişi,
- 2.Uzmanın bürokratik standartları kabul etmemesi,
- 3.Uzmanın bürokratik denetime karşı direnişi,
- 4.Uzmanın bürokrasiye koşullu bağımlılığıdır.

Uzmanın bürokratik kurallara direnişi: Örgütteki işbölümü, eylemlerin eşgüdümünü ve denetimi zorunlu kılar. Eşgüdüm ve denetim de belli bir kurallar demetini, yani otoriteyi gerektirir. Bu kurallar ve yetkiler önceden saptanır. Örgütte görev alan ve bürokrat olarak adlandırılan kişiler görevlerini, kendileri dışında önceden saptanmış olan kurallara göre yürütme durumundadırlar. Başka bir deyişle, görevsel davranışlar örgütsel kurallar tarafından yönlendirilir. Bürokratlar, görevlerini yapmada görece olarak sınırlı bir takdir hakkına sahiptirler (Aydın, 1984 : 17).

Örgütteki bürokratların aksine uzman olan kişi uzmanlık rolünü oynayabilmek için yeterli bilgi ve becerilere, bu becerilerin uygulanışını kontrol edecek içselleşmiş normlara sahiptir. Rollerinin gerektirdiği bilgi, beceri ve içselleşmiş normlara sahip olduğuna inanan uzman, belirli hedeflere yönelik eylemlerini yönetmede özgür olmak ister, ancak ortak bir amacı gerçekleştirmeye çalışan grubun bir otorite tarafından eşgüdümleşmiş eylemlerinden oluşan bir sistem olarak tanımlanan örgütte

bu özerklik olanaksızdır. Örgütün genel amaçları ve diğer görevlilerin eylemleri ile uyumlu olması için, uzmanlık eylemlerinin de düzenlenmesi zorunludur. İşte bu zorunluluk bir çatışmaya neden olabilir. Çünkü uzman, istenilen sonuçlara varabilmek için gerekli yöntemlerin ve araçların belirlenmesinde söz hakkına sahip olmayı ister. Örneğin, genel olarak pratik bilgiden yoksun bürokrat, pratik uygulanma olasılıkları sınırlı planlar yapabilir. Orta ve alt kademelerdeki uzmanlar da bu planların uygulanmasını olumsuz biçimde etkileyecek davranışlara yönelebilirler (Varol, 1990 : 202).

Uzmanın bürokratik standartları kabul etmemesi: Bürokratların görevleri ile ilgili bilgi ve becerilerinin sınırlı olması, hizmet içi eğitim programlarını zorunlu kılmaktadır. Örgütlerin hizmet içi eğitim programları örgüt üyelerini mevcut yapı ve kurallar doğrultusunda etkilemeyi amaçlar. Onları örgütün amaçlarını ve bu amaçların gerçekleştirilmesi için yapılmış olan örgütsel ve yönetsel düzenlemelerin yerinde olup olmadığını tartışmadan kabul eder duruma getirmeye, sisteme benzetmeye çalışır. Halbuki, uzmanların durumu farklıdır. Uzmanlar örgüt, mesleğin belirgin, yaygın ve meslektaşları tarafından paylaşılan normları ile donanmış olarak gelirler. Uzman, bu meslek normlarını bürokrasinin ve bürokratların kurallarını değerlendirmede kullanabilir. Uzmanlık normlarına dayanarak ve meslek kuruluşlarının desteğini de sağlayarak, örgüt politikasını ve kurallarını eleştirebilir. Bunu yaparken uzman, bürokrasi karşısında yalnız değildir. Sosyal ve mesleki bir dayanağa, desteğe sahiptir (Aydın, 1984 : 21).

Uzmanın bürokratik denetime karşı direnmesi: Bürokratik yetki konuma bağlıdır. Bu nedenle, örgütsel etkinlikleri eş güdümlenmek, örgüt içerisinde işleyiş yön ve biçim veren kurallara işlerlik kazandırmak, süreci ve sonucu denetlemek ve değerlendirmek durumunda olan bürokratların en belirgin örgütsel dayanakları, örgüt yasaları ile konuma ilişkin olarak verilmiş formal yetkileridir. Kısaca denetim hakkı, bürokratik örgütlerde denetlenen etkinliklere ilişkin yeterli deneyimden olabirirse de fakat yine de bürokratların buldukları konumdan doğan yetkilerdir.

Örgütlerde görevli uzmanlar, bürokratların sahip oldukları yönetsel yetkiye sahip değildir. Uzmanlık yetkisi örgütsel konumdan değil, uzmanlığa ilişkin bilgi ve

beceriden doğar. Uzmanlar, görevlerine ilişkin beceriye, norm ve standartlara sahip oldukları kanısı ile yönetsel denetimi gereksiz olarak görürler. Başka bir deyişle, uzmanlar bağımsız olarak çalışmak isterler. Örneğin, öğretmenler üzerinde araştırma yapan Recker okul yöneticisinin, öğretmenlerin mesleki bağımsızlık gereksinimlerini dikkate almamasının çatışmalara neden olduğunu saptamıştır (Aydın, 1984 : 21).

Uzmanın bürokrasiye koşullu bağlılığı: Yüksek öğrenim düzeyindeki meslek okulları, mezunlarına ileride görev alacakları örgütlerde geçerli olacak norm ve standartlardan farklı bir takım mesleki norm ve standartlar kazandırır. Bu farklı norm ve standartlar, uzmanların görevli oldukları örgüte bürokratlardan farklı bir açıdan bakmalarına neden olmaktadır. Uzman, eğer çalıştığı örgütün sağladığı olanakları yeterli bulursa örgütte kalır, aksi halde ayrılabilir (Aydın, 1984 : 21).

Uzmanlık düzeyinde öğrenim görmüş bir personelin, belli bir uzmanlık alanına yönelmiş bir kişi olarak, çalıştığı örgüte göstereceği bağlılığın, uzman olmayanlara oranla daha az olacağını gösterir gözlemler vardır. Uzmanların bilgi ve becerilerini en iyi biçimde kullanabilecekleri yer ve konuma geçme eğiliminde oldukları, bu nedenle de işleri daha kolay değiştirebilecekleri savı ileri sürülmektedir. Profesörler üzerinde araştırma yapan Gouldner, araştırma kapsamına giren profesörlerden, kendi akademik çevresine bağlı olanların ve kendilerini bu akademik gruba atamış olanların çalıştıkları öğretim kurumuna diğer meslektaşlarına oranla daha az bağlandıklarını saptamıştır.

Örgütlerde görevli uzman personelle ilgili çatışmaların nedenleri birkaç noktada toplanabilir: birinci nokta örgütlerde görevli olan uzmanların aynı zamanda bir meslek kuruluşunun da üyeleri olmalarıdır. Meslek kuruluşu üyeliği, uzmanla örgüt yönetimi arasındaki ilişkiyi etkilemekte ve uzmana bir ayrıcalık sağlamaktadır. Bu da, yönetimin uzman üzerinde gücünü önemli ölçüde sınırlamaktadır (Aydın, 1984 : 21).

İkinci nokta, uzman ve bürokratların davranışlarına yön veren ilkelerin birbirinden farklı olması, davranışlarını bu farklı ilkelere göre düzenleyen uzman ve bürokratlar arasında çatışmaya neden olabilmektedir.

Üçüncü nokta ise, uzman ve bürokrat kavramlarının taşıdığı anlamdır. Uzman genellikle yüksek öğrenim gören, özel bilgi ve karmaşık becerilere sahip iç kontrol mekanizmaları ile donanmış bir kimse olarak tanımlanır. Bürokrat ise formal bir kurallar sisteminde, hiyerarşi bir yapı içinde çalışan ve görevinde görelî olarak uzmanlaşmış olarak kabul edilen kimsedir.

2.2.4. Fonksiyonel bağımlılık

Örgütlerde bazı işler ve bu işleri yapan kişiler arasında işlevsel bir bağımlılık zorunludur. Bu tür ortamlarda çatışmanın ortaya çıkma olasılığı artar (Peker, 1995 : 145).

Bir üretim bölümü içinde atölyeler ve işler birbirleri ile otomatik olarak bağımlıdır. Eğer herhangi bir bölüm,diğer bölümden kaynaklanan aksamalar nedeniyle başarılı olamyorsa bu iki bölüm arasında çatışma oluşacaktır (Eren, 2004 : 399).

İşgörenlerin veya bölümlerin başarıları diğer bölümlere bağıl ise,her iki taraf veya bölümün farklı amaçlar ve önceliklerinin olması işgörenler ve bölümler arası çatışmayı kaçınılmaz kılacaktır. Üretim bölümü ile pazarlama bölümü arasındaki çatışma buna bir örnektir. Pazarlama bölümünün başarısı müşterisine verdiği sözü zamanında tutmasına,buna karşın sözünü zamanında tutması ise üretim bölümüne bağılıdır. Üretim bölümü gerekli zamanda ürünü hazır edemezse,müşterisine sözünü tutamayan pazarlama başarısız olacak ve bundan üretim bölümü sorumlu tutulacaktır. İki bölüm arasında artık çatışma kaçınılmazdır (Bumin, 2000 : 13).

Çatışma grupları arasında bağımlılık arttıkça koordinasyon problem halini alır. Bu bağımlılık paylaşımlı, sıralı yada karşılıklı olabilir (Griffin, vd, 1993 : 145).

İşletme fonksiyonların departmanlara dağılımı örgüte pek çok yararlar sağlar. Aynı zamanda, bu gruplar arasında kurumsallaşmış ve biçimlenmiş pek çok farklılıklar bulunur. Genellikle üretim departmanlarının kısa dönemli bakış açısı, uzun dönemde amaçların maksimumuma çıkartılabilmesini ve birim maliyetleri karşılamak için ürünlerin standartlaşmasına önem vermesine karşılık satış bölümü nispeten daha uzun dönemli bakış açısına sahiptir, ve çoğunlukla ürün ile hizmetleri müşterinin gözüyle değerlendirmeye yönelir. Söz konusu iki departmanın sorun çözümü yada yıllık planlama toplantıları için bir araya gelmeleri esnasında çatışma kendisini kuvvetle hissettirir (Kılınç, 1983 : 116).

Örgütlerin fonksiyonel bölümlenmesi; birbirine iş yada kaynak açısından bağımlı iki birey veyadaha fazla bireyden meydana gelen bir grup oluşturulmasıyla çatışmayı ortaya çıkarabilir. Bunun gibi birbirine bağımlı gruplarda taleplerdeki bir artış, tarafların birbirlerine baskı yapmasına yol açarak, uyum içinde çalışma iklimini bozar ve üretimi düşürerek çatışma zeminini ortaya çıkarır.

Fonksiyonel bağımlılık nedeni ile ortaya çıkan çatışma, genellikle kıt kaynakların ortaklaşa kullanımından meydana gelir. Fonksiyonel olarak birbirlerine bağlı bölümlerden birinin fonksiyonunu zamanında yerine getirmemesi, bu bölümler arasında çatışmaya neden olur. Zaman nedeni ile meydana gelen aksamalar organizasyonun amacına ulaşmasını güçleştirir (Ertürk, 2000 : 208-209).

Organizasyonlarda fonksiyonel bağımlılık üçe ayrılır :

- Ekip Bağıllığı: İki grubun aynı organizasyon içinde yer almasıdır. Bağımlılığın en az düzeyde olduğu bir bağımlılık biçimidir.
- Seri Bağıllık: Bir grubun üretiminin diğer grubun üretimi için hammadde olması durumundaki bağımlılıktır. Bağımlılık düzeyi daha yüksektir.
- Karşılıklı Bağıllık: Organizasyon içinde yer alan her iki bölümün üretiminin diğer grubun üretiminin hammaddesini oluşturması durumudur. Çift yönlü bir bağımlılık söz konusudur (W. Randolph, 1999 : 209).

J. Tohmson'a göre ekip bağıllığının hakim olduğu durumlar çatışmaların ortaya çıkmasına önemli katkı sağlamazlar, çünkü birimlerin birbirileri ile ilişkileri azdır veya hiç yoktur. Ancak seri bağıllık türü, çatışmalar için güçlü bir ortam yaratmaktadır. Çok yönlü karşılıklı bağıllık türü ise çeşitli çatışmaların ortaya çıkmasına en uygun ortamı sağlar (Koçel, 1994 : 400).

Karşılıklı bağımlılığa, komuta–danışman çatışması bir başka örnektir. Bu tür çatışma tek yönlü bağımlılığın bir sonucudur. Danışman grup, fikirlerinin kabul görmesi için komuta grubu ile iyi geçinmek zorundadır; fakat komuta grubunun fikirlerinin kabulünü sağlamak gibi bir kaygısı olmadığı için danışman grup gibi herhangi bir zorunluluk hissetmez. Böyle bir durumda danışman grup, gerekli kabulü görmek için komuta grubuna baskı yaptığında çoğunlukla misillemeyle karşılaşır ve çatışma ortaya çıkar.

2.2.5. Kıt kaynaklar

Karşılıklı bağımlılık (dependency) çatışmanın ilk koşulu olarak ortaya çıkmaktadır. Örgüt içerisinde birçok materyal bulunmaktadır ve bu materyaller işletmelerde belirli malların ve hizmetlerin üretimine tahsis edilmiştir. Doğal olarak bireyler üstlenmiş oldukları görevlerini yerine getirebilmek için bu kaynaklardan yararlanmak durumundadırlar.

Örgüt içinde bulunduğu çevrede kaynakların belirli sınırlar içinde var olması, doğal olarak örgütteki sosyal aktörlerin de bu kaynaklar için birbiriyle mücadele etme zorunluluğu doğurmaktadır. Çoğu çatışmanın temelinde de bu kıt kaynaklardan yararlanma mücadelesi yatmaktadır. Çünkü daha çok kaynağa sahip olan bölüm, örgüt içerisinde diğer birim yada kişilere karşı daha çok güç elde etme ve kullanma olanağına sahip olacaktır.

Bazı çatışmalar aynı kaynağı iki bölümün birlikte kullanmak zorunda olmalarından doğmaktadır. Bir sekreteri iki bölümün yada iki yöneticinin birlikte kullanmaları, bu nitelikte bir çatışma kaynağı olacaktır (Eren, 2004 : 399).

Örgütteki sınırlı kaynak ve imkanlar için kişi yada grupların bu kaynaklardan almakta oldukları payları arttırmaya çalışmaları çatışmanın ortamını hazırlamaktadır. (Akat, 1994 : 335). Bu durumda çatışma personelin, paranın, teçhizatın v. b. unsurların nasıl paylaşılacağına yönelik olarak ortaya çıkar (Huczynk, 1991 : 550).

Her bölüm kendisine ait bir işlem merkezi isteyebilir, fakat yönetim kaynakların yetersizliği nedeniyle tek bir ortak işlem merkezi yada birkaç bölümün ortaklaşa kullanabileceği bir merkez kurmak isteyecektir. Bu durumda da çatışma ortaya çıkabilir (Özalp, 1989 : 85).

Karmaşık yapılu örgütlerde birey yada gruplar görevlerini başarmaları amacıyla gereken insan gücü, materyal yada finansmanı sağlamak için sürekli uğraşı içindedirler. Bu kaynaklar herkese yetecek oranlarda değilse ve bu kaynakları elde edecek taraf diğer tarafın kaybına neden olarsa çatışma ortaya çıkacaktır. Örneğin, kaynakların sınırlı olduğu bir örgütte birbirine rakip olan iki bölümün müdürleri, bütçenin tahsisi konusunda büyük mücadele göstereceklerdir. Finansmanın hayati öneminin oranı ile de çatışmanın şiddeti doğru orantılı olacaktır (Kılınç, 1983 : 118).

Örgütlerde başarı, kaynakların verimli bir şekilde kullanılmasıyla sağlanır. Üst yönetimin sorumluluğu örgütün elindeki fiziki ve beşeri kaynakları bunu gerçekleştirebilecek en uygun oranlarda paylaşımını sağlamaktır. Kıt kaynakların kullanılması sırasında dengeler bozulabilir, bazı bölümlere diğer bölümlerden daha fazla kaynak kullandırılabilir. Çok az işletmede bölümlere istedikleri oranlarda kaynak tahsis edilebilir. Genellikle bölümlerin işletmenin başarısına sağladığı katkıya göre kaynak dağılımına gidilir. Bu durum ise çatışmaya neden olmanın yanında biçimsel olmayan bir organizasyon yapısına sebep olabilir.

2.2.6. Personel farklılığı

Bireyler bir örgüte girerken beraberlerinde kültürlerini, eğitimlerini, yaş, cinsiyet, din gibi konulardaki rollerini de farkında olmadan getirirler ve bu konulardaki farklılıklardan doğan anlaşmazlıklar yaşanabilir. Üyeler arasındaki farklılıklara neden olan bu tür roller genel olarak üç ana grupta toplanmaktadır:

bunlar üyelerin çeşitli olması, örgütte yeni elemanların alınması ve üyelerin geçmiş deneyimleridir (Sheal, 1992 : 147).

Üyelerin çeşitli olması: Bir örgütün üyeleri arasındaki farklı kültürler temsil edildiğinde, bu üyelerin değişik kültürel değerlere ve görüşlere sahip olacakları öngörülür. Bundan başka, üyelerin geçmişleri örgüt içindeki statü ve yetkilerle sistematik olarak ilişkilendirilebilir. Aynı geçmişe sahip bireylerde çatışmanın az olacağı belirtilmektedir. Buna göre, işe alınırken tercih edilen bir okuldan mezun olanlar, belli bir bölgeden gelen kişiler, aynı ırk veya sosyo – ekonomik düzeye sahip kişiler arasında çatışma az olacak veya çatışma olması halinde daha kolay çözümlenmesi mümkün olabilecektir.

Örgüte yeni eleman alınması: Örgüte alınan her bir insan, örgüt sayısını aritmetik olarak arttırırken sorunları da geometrik olarak arttırabilir. Yeni elemanların örgüte katılması ile örgütte gerilim yaratıcı bir etki yaratarak çatışmaları arttırabilir. Yeni eleman gizli çatışmaları ortaya çıkarabileceği gibi yeni çatışmaların ortaya çıkmasına da neden olabilir. Yeni personelin, bireysel çatışmalar içinde veya grup içinde, örgüt düzeyindeki çatışması ilk ay veya yıllarda fazla olmakta daha sonra düşüş göstermektedir.

Üyelerin geçmiş deneyimleri: March ve Simon, örgüt üyeleri bir konuda ne kadar çok deneyime sahipseler bireysel iç çatışmasının o kadar az olacağını savunmuşlardır. Toplantı sırasında ortaya çıkan kişisel çatışmalar çok yıkıcı olabilir. Bu çatışmalar genellikle katılımcıların geçmiş bilgi ve tecrübeleri ile ilişkilidir (Sheal, 1992 : 147).

2.2.7. Yetkinin belirsizliği

Örgütlerde görevle ilgili sorumlulukların açıkça belirli olmamasının yarattığı sorunlar çatışma yaratıcı faktörler olarak görülürler. Özellikle, örgüte yada çalışma gruplarından birine yeni gelenlerin sorumluluklarının belirsizliği yüzünden grupla çatıştıkları yada kendi içlerinde çatışmaya düştükleri görülmektedir. Örgütlerde iş takiplerinin günün gereklerine uygun olmaması ve bunları rehber olarak kabul edip,

ona uygun davranma eğilimindeki işgören ve yöneticilerin azlığı bu tür çatışmaların doğmasını körüklemektedir (Kılınç, 1985 : 117).

Örgütlerde ilişki içinde olan tarafların yetki sınırlarının açık seçik olmaması ile birbirlerine bağımlı sorumlulukları olan tarafların sorumluluk sınırlarının belirsizliği, taraflar arasında çatışmanın kaçınılmaz olmasını sağlar. Öte yandan örgüt içinde rol tanımları belirlenmiş ise taraflar birbirlerinden belirli davranışlar bekleyecek ve çatışma için sebepler azalacaktır (Bumin, 2000 : 13).

Bir anlaşmazlığın kaynağında bazen iyi belirlenmiş örgütsel yapı, görev ve sorumluluklar yatar. Örgütlerde görevler birbirlerini mantıken izleyen ve tamamlayan bir yapı arz ederler. Bu yapı içinde çoğu kez her yönetici görev sınırlarının neler olduğunu, nerede başlayıp nerede biteceğini bilemez. Çatışma alanları doğal olarak karmaşıktır ve birbirlerinin içine girmişlerdir. Bu durumda yapılması birkaç bölüm tarafından benimsenmiş ve paylaşılmayan görevler olduğu gibi, bazen hiçbir bölümün veya kısmen sahip çıkmadığı, yapmayı istemediği bazı işler söz konusu olduğunda, iş sahiplenilmemiş ve ortada kalmış olacak ve çatışma ortaya çıkacaktır.

Örgüt yapılarında birden fazla yöneticiye sorumlu olarak çalışma veya birbirleriyle sıkı ilgisi olduğu halde iki kısım şefinin ayrı bölümlere bağlı çalışmak zorunda kalmalarının ortaya çıkardığı çatışmalar da bölümlerin sorumluluklarının birbirine girmesinden kaynaklanmaktadır. Bazı çatışmalar da yine örgütlerde görevli yöneticilerin kademe atlayarak kendilerine bağlı kısımlara emir vermesi yerine, daha alt kademelere emirler vermeye yönelmelerinden ortaya çıkmaktadır (Eren, 2004 : 400).

Sorumlulukların açıkça belirlenmemesi, ortaya çıkabilecek bir hatayı kimsenin üstlenmeyip başkalarının üstüne atmasına yol açarak bireysel yada gruplar arası çatışmalara veya çatışmaların daha da büyümesine zemin hazırlamaktadır.

2.2.8. Kararlara katılım ve ortak karar verme

Katılım, kişilerin kendilerini grup amaçlarına katkıda bulunmaya ve onlar için sorumluluk paylaşmaya yöreklendiren bir grup ortamının içine zihinsel ve duygusal açıdan katılmaları olarak tanımlanır (Davis, 1982 : 184). Karar vermeyi ise bir dizi rasyonel alternatif arasından bir tanesi seçme eylemi olarak tanımlanabilir (Timur, 1990 : 17).

Bir örgütte ortak karar vermek için duyulan ihtiyaç çeşitli etkenlerden doğabilir. Bir örgütte ortak karar alma ihtiyacı örgütsel karar vermedeki iki ana sorundan kaynaklanır : sınırlı kaynağa karşılıklı bağımlılık arttıkça, bu kaynak açısından ortak karar almaya duyulan ihtiyaçta artacaktır. Faaliyetlerin zaman içinde düzenlenmesine bağımlı bir iş olduğu ölçüde, bu düzenleme açısından ortak karar almaya duyulan ihtiyaç da artar. Bu önermelerin altındaki mekanizmalar oldukça açıktır. Kıt kaynaklar yada zamanın düzenlenmesi sorunlarıyla ilgili bağımlıklar oldukça, çevresini denetim altına almak için üyenin üstünde herhangi bir içsel baskı yaratır. Bu içsel baskı, üyelere kendi görevleri ile ilişkili kaynakların dağılımı ve etkinliklerinin zamanlandırılmasını kontrol etme isteği yaratır. Bu da, örgütün alt birimlerindeki üyeler üzerinde ortak karar vermeye yönelik bir baskı yaratır (Kılınç, 1990 : 114).

Üzerinde ortak karar verilecek bir konunun seçimine ilişkin bir karar, kendi başına örgütsel çatışmaya neden olabilecek bir karardır. Ortak karar vermeye yönelik baskının yoğunluğu, kaynakların tüm örgüt için sınırlılık derecesine bağlıdır. Sınırsız kaynakların paylaşılmasına ilişkin önemli bir sorun söz konusu olmamaktadır. Kaynaklar arttıkça ortak karar verme gereksinimi giderek azalmakta ve doğal olarak bu nedenden ortaya çıkan çatışma azalmaktadır.

Örgütsel düzey yükseldikçe, genellikle ortak karar verme gereksinimi de artar. Böyle bir ilişki doğal görünmektedir, çünkü bir örgütte herhangi bir üst birimin varoluş nedenlerinden biri de, alt birimler arasındaki eşgüdümü sağlama gereksinimidir. Ortak karar vermeye yönelik baskı, örgütteki gruplar arası çatışmanın zorunlu koşullarından birini yaratır. Buna ilaveten, ortak kararlarla ilgili kabul

edilebilir nitelikteki seçeneklerin sayısı ile de gruplar arası çatışma arasında doğru bir orantı vardır (March, vd, 1985 : 122-123).

Destekleyici yöneticiler, katılımı ekiplerinin başarıma duygusunu geliştirmek için kullanırlar. Katılım, ekip çalışması yaratmak konusunda büyük potansiyeller sağlar, ancak aynı zamanda bazı sınırları da vardır. Katılım eğer iyi uygulanırsa, değişimin kabul edilmesini ve ekip ruhunun gelişmesini sağlar (Davis, 1982 : 183).

Kararlara katılımın çatışmayı azaltmayacağını savunan düşünürler; kişilerin, sonuçlarından etkilenecekleri kararlara katılımlarının çatışmayı azaltacağı şeklindeki görüşleri doğrulanamamış; katılımın koordinasyon ve işbirliğini artırma yerine ayrıcalıkları kuvvetlendirerek daha çok fikir ortaya çıkardığı ve sonuç olarak çatışmaları arttırdığı gözlenmiştir (Kılınç, 1990 : 115).

Örgütsel denetim türlerinin örgütsel çatışma ile ilişkisini inceleyen araştırmacılar, genel denetimin daha az çatışmaya yol açtığını göstermişlerdir. Yakın denetim biçimini çatışma başlangıcı olarak gösterse de, denetim biçimi bir çatışma kaynağı olarak henüz tam olarak saptanmış değildir. Likert, yakın denetimin genel denetime kıyasla daha çok çatışma yarattığı kanısındadır. Ona göre, personelin kendi işini planladığı ve kontrol ettiği yerde yapısal ve yetkisel çatışma azalmaktadır (Kılınç, 1985 : 115).

Bir denetim biçimi olarak personelin karar verme sürecine katılmaları düşünülebilir. Likert, McGregor, Maslow ve Herzberg gibi davranış bilimcilerinin örgütlerdeki demokratik süreci destekleyen görüşlerine dayalı olarak, karara katılmanın çatışmayı azaltacağı ve işbirliğini de arttıracacağı tezi ileri sürülebilir. Ancak konu ile ilgili literatür bu tezi desteklememektedir. Karar verme sürecine katılma konusunda öğretmenler arasında yapılan araştırmalarda Warren ve Corwin, öğretmenlerin kararlara katılmaları ile çatışma arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Örgütlerde kapsamlı bir analiz yapan Smith, katılım ile çatışma arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Ortak karar verme gereksinimi duyulan, ileri ölçüde planlanmış örgütlerde, çatışmanın gelişmesi olanağının daha fazla olduğunu tespit etmiştir. Genel amaçlar ve değerler üzerinde görüş birliği sağlanamayan yerlerde

örgütsel bir çıkar çatışması olduğundan karara katılmanın çatışmayı yoğunlaştıracağı bir rol oynadığı saptanmıştır (Şencan, 1986 : 273).

Bir araştırmaya sonuçlarına göre özellikle, gerçek değerler arasında ayrımın bulunduğu örgütlerde, üyelerin daha fazla karara katılmaları sonucunda çatışmanın arttığını göstermektedir. Açıkça görülüyor ki katılım ile gelen etkileşim ve işbirliği işleyişi kolaylaştırma yerine farklılıkları kuvvetlendirmektedir. Sonuç olarak, gerçekte çatışmanın yoğunluğu katılım sonrasında artmaktadır, var olan çatışma katılım yolu ile su yüzeyine çıkmaktadır (Aydın, 1998 : 28).

2.2.9. Otorite düzeyi

Yönetici yükümlüsü olduğu biçimsel otorite gücünün, sahip olduğu fiili yetenek ve becerilerden kaynaklandığını ve kendisine buna göre davranıldığını bilmek ister. Eğer durum böyle değilse veya yönetici bu konuda kuşku duyuyorsa yüksek düzeyde kaygı ve çatışma içine girecektir (Şencan, 1986 : 277). Pondy bunu şu şekilde açıklar: kuralların konması otorite ilişkisini daha belirgin biçimde tanımlar ve astları belirsizliğin getirdiği otonomiden mahrum bırakır. Denetimin kurallara bağlı olması astın hareket serbestini kısıtlar ve davranışlarını başkaları tarafından daha kolay tahmin edilir hale getirir. Bu şekilde astın örgütteki kuvvet pozisyonu zayıflar. Başkaları üzerinde olmasa bile kendi şartları üzerinde kontrolün özellikle büyük örgütlerde önemli değeri vardır. Bu nedenlerle otonomileri üstleri tarafından azaltılmak istenen astlar kendilerini tehdit edilmiş ve üst yöneticilerle çatışma içinde görürler (Pondy, 1964 : 374).

Bir kademedeki yöneticinin astları üzerindeki otoritesi, eğer astları birbirleri ile yarışıyorlarsa daha etkindir, eğer astları yöneticiye karşı çatışmak için birleşiyorlarsa o zaman daha az etkin olduğu görülmektedir (Litterer, 1970 : 330).

Yöneticilik rolünden kaynaklanan bu çatışmaları yöneticinin tek başına çözmesi her zaman mümkün olamaz. Kritik rol sorunlarının yarattığı gerilimle başa çıkabilmek için örgütte çok yönlü bir değişikliğe gitmek gerekebilir. Örgütsel yapının yeniden düzenlenmesi yöneticilerin kendilerinin, üstlerinin ve diğer

yöneticilerin davranışları ile tutumlarının değiştirilmesi, yönetim tarzı olarak katılımlı yönetime doğru geliştirilmesi düşünülebilecek önlemler arasındadır (Şencan, 1986 : 278).

2.2.10. Performans ve ödül ölçütlerindeki farklılıklar

Örgütsel ödül sistemleri, gizli yada örtülü çatışmaların kuvvetlenmesinde yada körelmesinde etkindir. Araştırmalar tüm bölümlerin ortak başarısının yerine her bölümün başarılarının ayrı ayrı değerlendirilmesi durumunda çatışmaların artacağını göstermiştir. İki yada daha fazla grup için farklı ödül sistemleri uygulandığında, eğer gruplardan birinin kazancı öbürünün kaybına neden oluyor ise çatışma kaçınılmazdır (Kılınç, 1985 : 115).

Örgütün ödül yapısı açıkça, bireylerin amaçlarının ayrı ayrı oluşundan doğan sorunların üstesinden gelmek için düşünülmüştür. İş sözleşmesi, üstü kapalı olarak, parasal yada başka ödüller karşılığında işgörenlerin örgütün amaçlarını izleyeceğini belirtir. Ama ödül sisteminin amaçlarındaki farklılığı önlemekte etkili olup olmaması örgütün başka özelliklerine de bağlıdır (March, vd, 1958 : 126).

Başarı değerlendirme sonuçlarının giderek ücret ve yükselme uygulamalarında yoğunlaşması, buna karşılık başarı ile tatmin, üretkenlik ve ücret arasında tam bir ilişkinin bulunmayışı yöntemlerin önemini azaltmıştır. Böylece, işgörenin tatmini, üretkenlik gibi sorunların çözümlenmesi, örgüt etkinliğinin artırılması, bireylerin güdülenmesinde kişiler, iş çevresi, kültürel birikimler ve diğer davranışa yönelik konulara yönelmesi zorunluluğunu gündeme getirmiştir (Ataay, 1990 : 227).

Başarı için iş birliği gerektiren durumlarda, rekabeti ödüllendiren sistemler uygulandığı takdirde yıkıcı çatışmaya neden olabilir. Örneğin Solar Pres Şirketinde yapılan bir araştırmada takım üretimini ödüllendiren ikramiye sisteminin takımlar arasında yardımlaşmayı ortadan kaldırdığını göstermiştir (Bartol, 1981 : 579).

Görüldüğü gibi çoğu çatışmaların kökeninde bireylerin gösterdikleri başarıların ölçüsünde ödüllendirmeleri yatmaktadır. Ödüllerin gösterilecek başarıya bağlanması hatta eldeki örgütsel olanakların bu başarılar ölçüsünde dağıtılması kişileri yarışma

içine sokmaktadır. Bu yarışma havası duygusal açıdan bireyleri düşmanca bir tutum içine sokmakta işin içine değerlendirme hataları ile çeşitli hilelerin, kıskançlıkların girmesi örgüt içindeki güç birliğinin yerine adeta birbirinin gücünü azaltan, kötüleyen kişi ve grupların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bunun gibi çatışmaların iyi bir çözüme kavuşturulmadıkça tüm örgütsel etkinliği ve işbirliğini zayıflatacaktır (Tengilimoğlu, 1991 : 135).

Örgütlerde bazen bir bölüm bir başarısından dolayı ödüllendirilirken bu ödüllendirme diğer bölümlerin amaçları ile çatışabilmektedir. Örneğin; üretim bölümü ile kalite kontrol bölümü arasında bu olay sık yaşanmaktadır. Üretim bölümünün en az maliyetle en çok üretimi gerçekleştirmesi ödüllendirilirken, kalite kontrol bölümünün de en az hatalı üretimi sağlaması istenmektedir (Bumin, 2000 : 15).

2.3. İletişimden Kaynaklanan Çatışma Nedenleri

Yöneticilerin başarısı ve organizasyonların etkinliği üzerinde rol oynayan en önemli süreçlerden biriside iletişimdir. İş yaşamındaki çeşitli kademelerdeki yöneticiler arasında yapılan araştırmada bu yöneticilerin zamanlarının %75 ile %95'ini iletişime ayırdıkları belirlenmiştir. Telefon görüşmeleri, toplantılar, raporlamaların incelenmesi v.b. faaliyetler iletişim sürecinin örnekleridir. İletişim organizasyonların hayat damarlarıdır (Koçel, 1994 : 292). İletişim bütün organizasyonlarda her zaman var olan bir faaliyettir. Bu şekilde ilişkiler kurulur ve örgütsel faaliyetler gerçekleştirilebilir yada takip edilir. İletişim, yönetim süreci içersinde ve yönetsel faaliyetlerin etkin bir biçimde amaca ulaştırılmasında etkin bir rol oynar (Akat, 1994 : 272).

İletişimi kısaca, bilgi üretme, aktarma ve anlamlandırma süreci olarak tanımlayabiliriz. Bu durumda pek çok etkinlik iletişim sayılacaktır. Buna göre insanların karşılıklı konuşmaları iletişim sayıldığı gibi hayvanlar arasındaki çeşitli haberleşmelerde iletişim olarak kabul edilir (Dökmen, 2004 : 19).

Örgütsel iletişim ise, işletmenin işleyişini sağlayarak hedeflere ulaştırma amacıyla, gerek işletmeyi oluşturan çeşitli bölüm ve ögeler, gerekse işletme ile çevresi arasında girilen devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişine veya bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak tanıyan toplumsal bir süreçtir. Örgütsel yapının özünü oluşturan iletişim sistemi, bireyler, gruplar ve örgütler arası ilişkiler kurmayı amaçlayan bir olgudur (Akat, 1994 : 272). .

İletişim, bir boşalma, aktarma ve yükten kurtulma aracıdır. Bundan dolayıdır ki iletişimin engellenmesi veya kötü işlemesi kaygı, uyumsuzluk ve bunların sonucunda çatışmanın ortaya çıkmasına neden olabilir. Çatışma anında iletişim tamamen kopar ve iletişim üyeler arasında başarısız, bozucu, kırıncı bir niteliğe dönüşebilir. İletişimin yetersiz işlemesine bağlı olarak beliren yanlış algılama saldırganlık dahil her türlü çatışmayı ortaya çıkarır.

Organizasyonlarda birimler arasında günlük bilgilerin sürekli akışı olan iletişimde meydana gelecek aksamalar çatışma kaynağıdır. Organizasyonların bütünleşmesi ancak organizasyon amaçlarının bütün personele çok iyi anlatılması,yönetim ile birimler arasındaki personelin sürekli ve etkili bir iletişimde bulunmasıyla sağlanır. Organizasyonda bilgi akışı aksadığında veya biçimsel kanalların dışına çıktığında işgörenlerde bilginin yerini değer yargıları alacak, farklı değer yargıları da örgüt içinde çatışmaya neden olacaktır (Ertürk, 2004 : 211-212).

Örgütsel gruplar arasında yeterli ve uygun bir iletişimi engelleyen pek çok neden bulunur. Örneğin, belirli bir lisana yada uygun iletişim araçlarına sahip olunmamasından kaynaklanan anlam güçlükleri grupların birbirleri hakkında yetersiz bilgiye sahip olmalarını engelleyen ve algı farklılıklarınca körüklenen yetersiz bilgi alışverişi ve mesajların nihai alıcısına, kaynağından çıktığından çok farklı bir şekilde ulaşmasına neden olan iletişim kanallarının bozukluğu grupların, birbirlerinin amaçlarını, çıkarlarını, çalışma koşullarını ve kısıtlıklarını yeterince anlamalarını önleyerek ve algı farklılıklarını arttırarak çeşitli çalışmalara neden olabilmektedir (Kılınç, 1990 : 49).

İşbölümü ve uzmanlaşma, mal ve hizmet üretiminde verimliliğin sağlanmasında modern örgütlerin temel özelliğini oluşturur. Çünkü her örgütsel birim özel bir işleve sahiptir. Kendi faaliyetlerine uygun bazı bilgileri örgüte sağlar. Ayrıca her birimin uyguladığı haberleşme, bilgi edinme yol ve yöntemleri farklıdır. Verimliliğin sağlanması için, örgütler birimlerin ihtiyaçları olan bilgileri uygun bir kanalla gönderecek iletişim sistemleri geliştirirler. İletişim ve bilgi gönderme bölümler arasında algılama farklılıkları doğurmaktadır. Örneğin, bir tedarik bölümü sadece ilgili bulunduğu satıcılar piyasasına ilişkin bilgileri edinmek ve bunları örgüte sevk etmek görevini yürütür ama kendi faaliyetini dolaylı da olsa etkileyecek pazarlama bölümünden alıcılar piyasasına ilişkin bilgi edinme ve gönderme faaliyeti ile hiç ilgili değildir. Her ikisinin uyguladıkları iletişim yöntemleri farklıdır ve kendi kısımları dışında ortaya çıkacak gelişmelere karşı algılayıcı değildirler ve kayıtsız kalırlar. Böylece iletişim ve bilgi edinme eksiklikleri toplam örgüt verimliliği ve etkinliği bazında yanlışlıklara ve koordinasyonsuzluklara ve nihayet suçlama ve çatışmalara neden olurlar (Eren, 2004 : 455-456).

Dearbon, Simon ve Miller tarafından yapılan çalışmaların sonuçları iletişimdeki anlama eksikliğinin çatışma yaratabileceği ve bilgi eksikliğinin de çatışmayı arttırabileceğini gösterir niteliktedir.

E. Rhenman ve arkadaşları aldatıcı çatışma (Pseudo – Conflict) adını verdikleri bir modelle bu iletişim engellerini belirtmiştir. Aldatıcı çatışmayı bilgi alışverişinden kaynaklanan çatışmalar olarak nitelendirmiştir. Bilgi alışverişinde başarısız olduğu takdirde işbirliği bozulabilir ve çatışma ortaya çıkar (Aydın, 1984 : 23).

Aldatıcı çatışmanın belirtileri de gerçek çatışma durumunda olduğu gibidir, ancak burada aldatıcı çatışma terimi kullanılmaktadır. Çünkü tanımlanan durum kendi başına çatışma yaratmayabilir. Taraflar bilgi alışverişini başarılı bir şekilde yürütürlerse, anlaşabilirler. Bununla beraber, aldatıcı çatışmadaki taraflar, diğer çatışmalardaki taraflar kadar yoğun bir şekilde kendilerini çatışmaya verirler (Rhenman, 1970 : 67).

Schelling'e göre tarafların birbirleri hakkında bilgisiz olmaları, onları belirgin olan seçenekler üzerinde anlaşmaya zorlar. Tarafların birbirleri hakkında tam bilgili olmaları, tarafların öz – bilgileri aralarındaki eşgüdümü sağlar (Aydın, 1984 : 23).

Walton, Dutton ve Cafferty ise bir örgütün birbirlerinin etkinliklerine ilişkin fazla bilgiye sahip olmalarının birimler arası çatışmayı arttırdığını gösteren gözlemleri şunu ortaya çıkartmaktadır; yetersiz ve belirsiz olan iletişimler, örgütsel birimler yada gruplar arasında çatışmaya yol açmaktadır. Örgütteki tarafların birbirleri hakkında fazla bilgiye sahip olmaları yada taraflar arasındaki başarılı bir iletişim, bu taraflar arasında eşgüdümü geliştirme yerine çatışmayı arttırır denebilir. Buna göre, yetersiz bilgi taraflar arasında çatışma yarattığı gibi fazla bilgide çatışmaya yol açmaktadır (Aydın, 1984 : 23).

2.4. Diğer Çatışma Nedenleri

2.4.1. Otomasyon

Günümüzde otomasyon diye adlandırılan teknik değişimler Ford'un yığın üretim teknolojisine daha yakın sistemler olarak düşünülebilir (Drucker, 1972 : 71). Çatışmaya yol açan muhtelif değişimler içinde en etkili olanı otomasyon diye adlandırılan hızlı teknolojik değişimlerin uygulanmasındaki sosyal etkilerdir.

Temelde bu çatışma doğrudan makineler nedeniyle çıksa da asıl direnç olayları sosyal etkilerinden kaynaklanmaktadır. Hatta, bu çatışma işçi kadar yönetici düzeyinde dahi kendini göstermektedir. Birçok sorumlulukların bilgisayarlar tarafından ellerinden alınması yöneticilerin statü kaybetmelerine neden olmaktadır.

Yapılan araştırmalar devamlı büyüme ve gelişme eğilimi gösteren işletmelerde değişime karşı oluşan direnme ve çatışmaların statik yani değişim alışkanlığını kazanmış işletmelerde ortaya çıkan direnmeye oranla, çok düşük düzeyde kaldığını göstermektedir (Drucker, 1972 : 626).

Bu durum devamlı değişme içinde bulunan işletmelerin personelinin geçirdiği tecrübeler sonucu daha esnek ve yeniliklere açık hale gelmesiyle değişmelerin

ekonomik yarar ve sosyal statülerine bir tehdit unsuru teşkil etmeyeceğini anlamış olmalarıyla yakından ilgilidir (Strauss, vd, 1978 : 610).

2.4.2. Ekonomik faktörler

İnsanlar işlerinin elinden alınabileceği her durumda gerginlik içine girerler. Bu gerginlik örgüt içindeki sosyal aktörlerin birbirleriyle çatışmalarına özellikle tepe yönetim ile çatışmalarına neden olur. Bu çatışma, insanların kendisinin ve ailesinin refahına karşı gelebilecek tehditlere karşı oluşur (Bircan, 1984 : 40-53).

2.4.3. Belirsizlik

Belirsizlik, kişinin mevcut duruma karşı olan güvensizlik duygusunun devam etmesi ve bu durumu giderecek ek bilgi olanaklarından yoksun olması ve mevcut durumlarla ilk kez karşılaşması nedeniyle belli olanaksızlıklar, belirsizliği oluşturmaktadır (Bircan, 1984 : 40-53).

Belirsizlik olması için şu durumların olması gerekir: Ne gibi olayların ortaya çıkaracağı sonuçları etkileyebileceğini bilememek. Çevredeki neden-sonuç ilişkilerinden habersiz olmak. Karar biriminin dengesiz bir çevre içinde faaliyet göstermesi olarak açıklanmıştır.

Grup davranışı gibi konuların incelediği sosyoloji, psikoloji gibi davranış bilimlerinde insanların tehlikelerin oluşacağı yada bu oluşumların meydana geldiği anlarda daha agresif davranışlar gösterdiği söylenmektedir.

Örgütsel karar modelleri incelendiğinde, karar verme anındaki çevresel belirsizliklerin risk yada tehlike kavramlarını oluşturduğunu görmekteyiz. Hatta sırf bu nedenler ile belirsizliklerle baş edebilmek için örgütsel yapıda farklılaşmaya gidildiği yani belirsizliklerle baş edecek alt birimlerin oluşturulduğu bilinmektedir.

Belirsizlik ortamlarından doğan, risk ve tehlike örgütsel aktörlerin mevcut konumlarını kaybetmelerine yada kaynak ve yahut amaçlarına ulaşamamalarına neden olabileceği için güç kullanma faaliyetlerine girişebilirler.

Örgüt üyeleri içinde bulunduğu ortamın gelişme göstermesi sonucu bir takım belirsizlikler içinde kalırlar. Zira her birey yeniliklerin kendileri hakkında getireceği etkilerden habersizdirler (McCrimmon vd, 1976 : 1400-1402).

Belirsizlik daima tehdit edici bir unsur olarak düşünölmekte ve direnmeyi devam ettirmektedir. Örneğın şu soru sorulabilir “yeni üretim metotlarının, işimiz, statümüz ve güvenliğimiz bakımından ifade ettiğı anlam nedir?” bu ve benzeri sorulara tatminkar cevaplar verip değişim onlar üzerindeki etkilerini açıklığa kavuşturmadiğa çatışma kaçınılmaz hale gelir (Şimşek, 1978 : 126).

2.4.4. Bilgisayarlar

Çatışmanın en açık örneğini oluşturur. Bilgisayarların neden çatışmaya yol açtığı konusunda Strauss ve Sayles şu açıklamalarda bulunmuştur (Şimşek, 1999 : 129- 130).

- Yeni yönetim teknikleri getirir.
- Bireylerin bağımsız davranma yeteneklerini kısıtlar.
- Bilgisayar dilinin karmaşıklığı yöneticileri şaşırır.
- Bilgisayarlar ile ilgili yeni teknikler hat yöneticilerince iyi karşılanmaz. Bilgisayar elemanları ise daha dinamik olduklarından sürekli yenilik ararlar. Öte yandan hat yöneticileri yönetimin bilimden ziyade bir sanat olduğunu ileri sürerler ve bilimsel yönetim tekniklerine ağırlık vermek eğiliminde olan genç yöneticilerin her değişim programını başarısızlığa uğratmaya çalışırlar.

2.4.5. Örgütsel değişim

İnsan sürekli olarak yaptığı işte ihtisaslaşır ve o iş gittikçe daha az çaba ve dikkatle yerine getirilir. Böyle bir durumda alışmış iş düzenini değiştiren ve daha fazla çaba ve dikkati gerektiren değişmelerin çalışanlar tarafından kolaylıkla kabul edilmeyeceğı ileri sürülebilir (Şimşek, 2001 : 125-126).

Değişiklik bir çok insanda farklı tepkilerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Kimilerinde olumlu, kimilerinde olumsuz davranış şekilleri vardır. Gerçekte,

insanların çoğu yeniliğin getireceği imkanlardan korkmazlar, asıl korku insanların beşeri ilişkilerinde alıştığı tarzın dışında değişikliklerin olmasıdır.

Aksi olmadığı sürece, ilgili kimseler bir değişikliği çıkarlarını kısıtlayan bir unsur olarak düşünürler. Değişikliğe karşı direnmenin durması, yenilik veya değişiklik gereksinimlerini tatminine yarayan araçları ortadan kaldırmayacağına personelin inanması ve yapılan değişikliğe, yeniliğe o kimselerin uyabilmeleri ile mümkün olur (Baykal, 1981 : 59).

2.4.6. Zaman ufkündeki farklılıklar

Örgütlerde görevlerin yapısı veya nitelikleri, farklı örgüt birim, kısım ve bölümlerin zaman ufkunda değişikliklere yol açar. Bazı görevlerin planlanması iki üç yıl kadar geniş bir zaman ufkunu kapsar. Zaman ufku yatay olarak aynı hiyerarşik düzeylerde faaliyette bulunan bölüm veya kısımlar için farklı olduğu kadar, değişik hiyerarşi düzeylerinde bulunan birimler ve kişiler bakımından da farklılıklar gösterebilmektedir. Geniş ölçüde yaygın zaman ufuklarının bulunduğu örgütlerde bireyler, kısımlar ve bölümler bakımından öngörülerde ve planlamada görüş birliği sağlamak çok zordur (Eren, 2004 : 402-403).

Örgütlerde farklı bölümlerde zaman ufukları bakımından farklılıklar bulunması, potansiyel çatışmalara sebep olur. Yine örgütlerde üst kademedeki bulunanlar ile alt kademedeki bulunanlar arasında zaman ufku farklılıklarının olması da potansiyel çatışma sebebi olacaktır (Ertürk, 2000 : 214).

2.4.7. Yöneticilik görüş ve uygulamalarındaki farklılıklar

Her yönetici karar verme, planlama ve bunları uygulamaya bakımından astlarını harekete geçirme, onları güdüleme ve kontrol etme yönünden diğer yöneticilerden farklı yol ve yöntemlere sahiptir. Bunlar bazen örgütün genel politikasına ve personel politikasına ters düşebilmektedir. Ayrıca, çeşitli bölümlerde farklı yönetim biçimlerinin kullanılması ve sorunlara her yöneticinin kendi algılama biçimi ile bakması ve değerlendirmesi bazı anlaşmazlıkların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Diğer bir hususta, bir yöneticinin uyguladığı yönetim biçiminin

astlarınca benimsenmemesi durumudur ve bu bir takım anlaşmazlıklar ve çatışmalar doğurabilecektir (Eren, 2004 : 557).

2.4.8. Değişen koşullar ve yeni görüşler

Örgütlerin devamlı yeniliklere ve değişimlere açık olması sonucu bu yenilik ve değişimlerin gerektirdiği bilgi tecrübe ve esnekliği bazı eski yöneticilerin algılayamaması ve bunlarla ilgili uygulamaları bir an önce yürürlüğe koymamalarından dolayı ortaya çıkan anlaşmazlık ve çatışmalardır.

Kişilerin değişen koşullar sebebiyle farklı roller oynamalarının gerektiği hallerde işgörenler farklı rol çatışmaları yaşayabilirler. Aynı durum bir üst kademeye yükselen yöneticiler için de geçerlidir. Çünkü, örgüt içinde hiyerarşi yükseldikçe uzmanlıktan yöneticiliğe doğru bir rol değişmesi söz konusudur (Koçel, 1998 : 402).

2.5. Örgütsel Çatışma Türleri

2.5.1. Fonksiyonel çatışma

Fonksiyonel çatışmalar, organizasyonun amaçlarının gerçekleştirilmesini ve organizasyonun performansının artırılmasına katkı sağlayan çatışmalardır. Örgütlerde fonksiyonel çatışmalar olmaksızın, değişim isteği çok az olur ve neticede örgütler durağanlaşır. Bu nedenle fonksiyonel çatışmalar statüyü zorlar ve yeni fikirler yaratılmasına, grup amaçlarının ve faaliyetlerinin tekrar değerlendirilmesine katkı sağlar. Fonksiyonel çatışmalar organizasyonun çeşitli kısımlarındaki sorunların ortaya çıkmasını ve bu yolla da yöneticilerin dikkatlerini çekmeyi sağlar gösterir (Koçel, 1994 : 396).

2.5.2. Fonksiyonel olmayan çatışma

İşletmenin amaçlarına ulaşmasını engelleyen ve amaçların gerçekleştirilmesine katkıda bulunmayan çatışmalardır. Fonksiyonel olmayan çatışma, örgütte verimliliği düşürerek, morali azaltır ve örgütteki stresi artırır.

Örgütte fonksiyonel çatışmalar, gerekli özen ve duyarlılık gösterilmez ise fonksiyonel olmayan çatışmalara dönüşebilir.

2.5.3. Potansiyel çatışma

Organizasyon içinde, henüz mevcut olmayan ancak çatışmaya neden olabilecek durumların mevcudiyeti durumunda potansiyel çatışma söz konusudur.

Organizasyondaki kıt kaynaklar için rekabet, fonksiyonel bağlılık gruplar arasındaki amaçlardaki ve algılamadaki farklılık potansiyel çatışma için ortam yaratır. Bu durum çatışma için uygun koşulların oluştuğunu gösterir (Koçel, 1994 : 396).

2.5.4. Algılanan çatışma

Algılama; fiziksel bir objenin veya bir olayın dışsal veya içsel dürtülerin, eskiden elde edilmiş tecrübeler ve tutumların dikkate alınarak kavranmasıdır. Algılama; duyum, simgesel ve duygusal olmak üzere üç süreci kapsar.

Duyum süreci; bireyin çevresindeki uyarımları, duyu organları yardımıyla almasıyla ve tepki göstermesiyle başlayan süreçtir.

Simgesel süreç; başka bir manayı temsil eden bir uyarımın alınmasıdır. Örneğin, bir kişinin elini baş hizasında yana doğru sallamasının, uğurlama veya iyi niyet dileklerini sunma olarak algılanması gibi.

Duygusal süreç ise; kişinin bir olgu veya nesnenin yalnız belleğindeki geçmiş izlenimle ve simgelerle birleştirmekle kalmayıp, duygusal olarak olay ve objelerin algılanmasını etkiler (Ertürk, 2001 : 126).

Bir objenin algılanması uyarım faktörlerine ve kişisel faktörlere bağlıdır.

Algılanan çatışma ise, tarafların tamamı yada bir kısmının çatışmanın gizli koşullarını fark ettiği durumdur. Algılama varolan durumların doğru veya yanlış değerlendirilmesine fırsat vererek, durumun kendileri için tehdit veya kayıp olarak

değerlendirilmesine olarak tanır. Tarafların bir diğ erinin gerçek durumlarını yanlış algılamasından ortaya çıkabilecek çatışma, iletişimin arttırılması ile önlenebilir (Türkel, 2000 : 187).

Çatışmanın ilk algılanması durumunda, kişiler kendileri için ileride büyük zararlar oluşturacağı gerekçesiyle çatışma durumunu ihmal etmek ve algılamayı istememek suretiyle bastırma mekanizması veya çatışmaların hepsindense dikkatin kısa vadeli ve kolay çözümlü çatışmalar üzerine odaklanması suretiyle Dikkati Yoğunlaştırma Mekanizması yardımıyla çatışmayı önlemeye, sınırlandırmaya gayret ederler. Birinci mekanizma bireysel değerler, ikinci mekanizma örgütsel değerler için söz konusudur (Bumin, 1990 : 23-24).

2.5.5. Hissedilen çatışma

Hissedilen çatışma, çatışma halindeki tarafların olaylar konusundaki hislerini ifade etmektedir. Örneğin, taraflar, kızgın, kırgın, endişeli patlamaya hazır olabilirler. His ve tutumlar mevcut durumun çatışmaya dönüşecek şekilde bireyselleştirilip bireyselleştirilmeyeceğini etkiler. Bireyselleştirilmemiş durumların problem çözme yoluyla çözümü mümkün olmakla beraber, bireyselleştirilmiş durumlar gerginlik ve endişe yaratmaktadır. Taraflar arasındaki ortak ilişkiye ilişkin his ve tutumlar nihai davranışı etkilemektedir. Hissedilen çatışma, potansiyel çatışma kaynakları dışındaki sebeplerden de doğabilmektedir (Tosun, 1990 : 336).

2.5.6. Açık çatışma

Açık çatışma; davranışta bulunan tarafın, karşı tarafın amaçları üzerinde yıkıcı bir etki yaratması şeklinde tanımlanabilir. En belirgin şekli açıkça başkalarına saldırı olmakla birlikte bu durum örgüt kuram ve normlarınca yasak edilmiştir. Bu nedenle, açık çatışma genellikle bir örgüt üyesinin, bilinçli olarak başka bir üyenin çalışmasını baltaması şeklinde görülür (Bumin, 1990 : 26).

2.5.7. Dikey çatışma

Bir örgütte, ast-üst durumundaki kişi ve kademeler arasında çıkan çatışmalardır. İş bölümü ve uzmanlaşması olmayan işletmelerde; yöneticinin elemanın çok değişik amaçlarda kullanmak istemeleri sonucunda eleman ile yönetici arasında yaşanan çatışma bu konuda en çok karşılaşılan örnektir (Kılınç, 1975 : 112-113).

2.5.8. Yatay çatışma

Yatay çatışma, organizasyon içinde aynı hiyerarşi seviyesinde bulunan kişiler arasında meydana gelen çatışmadır. Farklı amaçları paylaşan kıt kaynakları kullanan, birbirlerine rakip durumda olan eşit hiyerarşi düzeyindeki personel arasındaki çatışmalar örnek olarak verilebilir.

2.5.9. Komuta-kurmay çatışması

Bu çatışmanın kökeninde, komuta ve kurmay elemanlarının birbirlerine ve örgütteki rollerine farklı bakış açılarının olması yatmaktadır. Komuta ve kurmay üyeleri, sorunlar karşısında farklı yaklaşımlara, farklı bakış açlarına, amaçlara ve ilgi alanlarına sahiptir. Bu farklılıklar komuta ve kurmay gruplar açısından bir yandan görevlerini etkili bir biçimde yerine getirmesine imkan sağlarken, diğer yandan da iki grup arasında çatışmaların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Türkel, 2000 : 112)

Komuta-kurmay çatışmalarının nedenlerinden birisi; emir komutada otoritenin azaldığı görüşüdür. Komuta yöneticilerinin, kurmay yöneticilerin zamanla kendi işlerini, otorite ve güçlerini ellerinden alacağı görüşüne sahip olmaları, kurmay yöneticilerin ise komuta yöneticilerinin uzman personeli yeterince kullanamadığı ve yetki vermedikleri görüşü çatışmaların çıkmasına neden olmaktadır.

Komuta ve kurmay yöneticiler arasında yaşa saygı, eğitim, giyim ve tutumlardaki farklılıklar gibi sosyal ve fiziksel farklılıklar diğer bir çatışma kaynağını oluşturmaktadır. Çoğu kez kurmay elemanlar daha genç olmalarına rağmen, tecrübe ve eğitim seviyeleri daha fazladır.

Komuta yöneticilerinin kendi bölümlerini yönetebilecek teknik bilgiye sahip olmaması ve kurmaylara bağımlı olması, buna karşın çoğu durumda kurmay personelin hiyerarşide düşük olması kurmay-komuta çatışmasının bir diğer nedenini oluşturmaktadır.

Komuta ve kurmay personel arasındaki bağıllık farkları da çatışmanın bir diğer nedenini oluşturmaktadır. Kurmay personel, daha çok kendi bilimsel bilgilerine bağlı iken, komuta yöneticileri örgüte daha fazla bağımlıdırlar. Bir bilimsel dala bağıllık örgütsel bağıllığın önüne geçerse, çatışmanın çıkması da muhtemeldir.

Komuta-kurmay çatışmasını azaltmada; komuta ve kurmay sorumluluklarının açıklığa kavuşması, komuta-kurmay faaliyetlerinin bütünleştirilmesi, komuta katındaki kişilerin eğitilmesi ve sorunlardan ortak olarak sorumlu tutulması etkili olur (Keçecioğlu. 1999 : 108).

2.5.10. Kişilerin kendi içinde çatışmaları

Kişinin kendi içinde çatışması temelinde gerçekleştirmek istediği davranış ile gerçekleştirdiği davranış arasında istenmeyen farklılıkların olması yatar. Bu farklılık kişi-çevre uyumsuzluğundan kaynaklandığı gibi, bireyin düşüncesindeki kişiliği ile davranışlarında sergilediği kişiliğin çatışmasından da kaynaklanabilir (Erdoğan, 1990 : 8).

Basit bir karar verme durumunda, seçeneklerden birisi diğerlerinden daha iyidir ve bu seçenek benimsenebilecek ve tercih edilecek durumdadır. Bu gibi durumlarda kişi kolayca karar verebileceğinden çatışma meydana gelmeyecektir. Ancak gerçek yaşamda bu kadar kolay karar verme durumu söz konusu olmayacaktır. Birçok durumda seçeneklerden birisi diğerlerinden bu kadar açık iyi olmayacaktır ve bu durumda karar verme güçleşecektir (Can, 1997 : 303).

Hangi seçeneğin daha fazla yararlı olacağını bilememekten kaynaklanan belirsizlikte, kişinin kendisinden ne beklediğinden emin olmadığı ve kişiden kapasitesinden daha fazlasının istenmesi durumlarında kişiler kendi içlerinde çatışma yaşayacaktır. Bu tip çatışmalar kişiyi rahatsızlığa, kızgınlığa ve baskı altında

kalmaya sevk eden çatışmalardır ve çoğunlukla da kişinin diğer tür çatışmalara nasıl tepki göstereceğini de belirlemektedir (Türkel, 2000 : 115).

Kişisel çatışmalar, yanaşma-yanaşma, kaçınma-kaçınma ve yanaşma-kaçınma çatışması olmak üzere üç türlü görülür (Başaran, 1992 : 221).

Yanaşma-yanaşma çatışması: Kişinin birden çok birbirine eşit seçenekle karşılaşması durumunda bu tür çatışmalar ortaya çıkar. İş gören eş değerde olan birden çok seçenekten hangisini seçeceğine şaşırır. Seçeneklerin fayda ve zararlarının birbirine denk olması durumunda, kişiyi çekme gücü de birbirine eşit olur. Aynı denklikte çekiciliği olan seçenekler karşısında kişi kolaylıkla karar veremez ve kendisiyle çatışma durumunda kalır.

Kaçınma-kaçınma çatışması: Kişinin istenilmeyen iki seçenekten birisini seçme zorunluluğu durumunda, bu olumsuz seçeneklerin yaratacağı sakınca aynı değerde olduğunda kişi bunlardan birisini seçmekte kararsızlığa düşer. Kişi bunlardan hangisinden kaçınacağına şaşırır. Aynı denklikte uzaklaştırma gücü olan seçeneklerden işgörenin kaçınması da aynı değerde olduğundan, kişi bunlardan birisini seçip uygulamaya kolaylıkla geçemez.

Yanaşma-kaçınma çatışması: Bu anlaşmazlıkta hem iyi hem de kötü yönler vardır. Başka bir ifadeyle olumlu ve olumsuz yönler vardır. Kötü bir çevrede veya sosyal gelişmesini tamamlamamış bir bölgede veya sürtüşmelerin bol olduğu bir işletmede çok iyi bir iş bulunması gibi (Başaran, 1992 : 221).

2.5.11. Kişiler arası çatışmalar

İnsanlar bir arada yaşayarak, birlikte ortak sonuçlara varmak isterler. Elbette ki bir arada bulunan kişilerin mevcut kişilikleri doğrultusunda bilgileri, eğilimleri, benzer olaylara karşı tutumları ve değer yargılarında farklılıklar oluşacaktır. Bu farklılıklar zamanla zıtlıklara, aşırı uyumsuzluklara dönüşürse ortaya kişiler arası çatışmalar çıkmaktadır.

Örgütlerde en çok rastlanan kişiler arası çatışma türleri, ast-üst çatışmaları ile komuta-kurmay çatışmalarıdır. Bunlara ilaveten örgütsel düzeyde, bireysel farklılıklardan dolayı aynı statüdeki kişiler arasında da çatışmalara rastlanmaktadır (Ertürk, 1995 :125).

2.5.12. Kişi-grup çatışması

Çalışma grupları, davranış normları ve üretim standartları geliştirirler. Biçimsel olmayan grup tarafından kabul edilmek ve böylece sosyal ihtiyaçlarını karşılamak için, kişi bunlara uymak zorundadır. Biçimsel olmayan gruplar, kişileri kendi geliştirdikleri normlara kabule zorlarlar. Eğer kişi bunlara uymazsa kişi ve grup arasında çatışmalar meydana gelir. Kişi grup çatışması en çok işe yeni başlayan işgören ile eski işgörenler arasında yaşanmaktadır.(Ertürk, 1995 :125).

Grubun norm ve standartlarını, amaçlarını ve bu amaçlara ulaşmak için izlenen yöntemleri benimseyen ya da bunları kendi özgür iradesiyle çelişir gören bireyler grup ile çatışma içine gireceklerdir. Grupça belirlenen üretkenlik seviyesinin altına inen veya üstüne çıkan birey grup tarafından dışlanıp cezalandırılabilir. Bu durum da birey ile grup arasında çatışma yaşanabilir (Şimşek, 1999 : 279).

Grup sürecini, etkinliğini büyük ölçüde etkileyen bu çatışmalar, grup dinamiğinin bir parçasını oluştururlar. Grup normlarının kişilere benimsetilmesi aşamasında ve genellikle grup liderinin herhangi bir nedenle gruptan ayrıldığı durumlarda ortaya çıkarlar ve grubun dağılmasına kadar gidebilecek bir düzeye ulaşabilirler (Artan 2002 : 205).

2.5.13. Kişi-örgüt çatışması

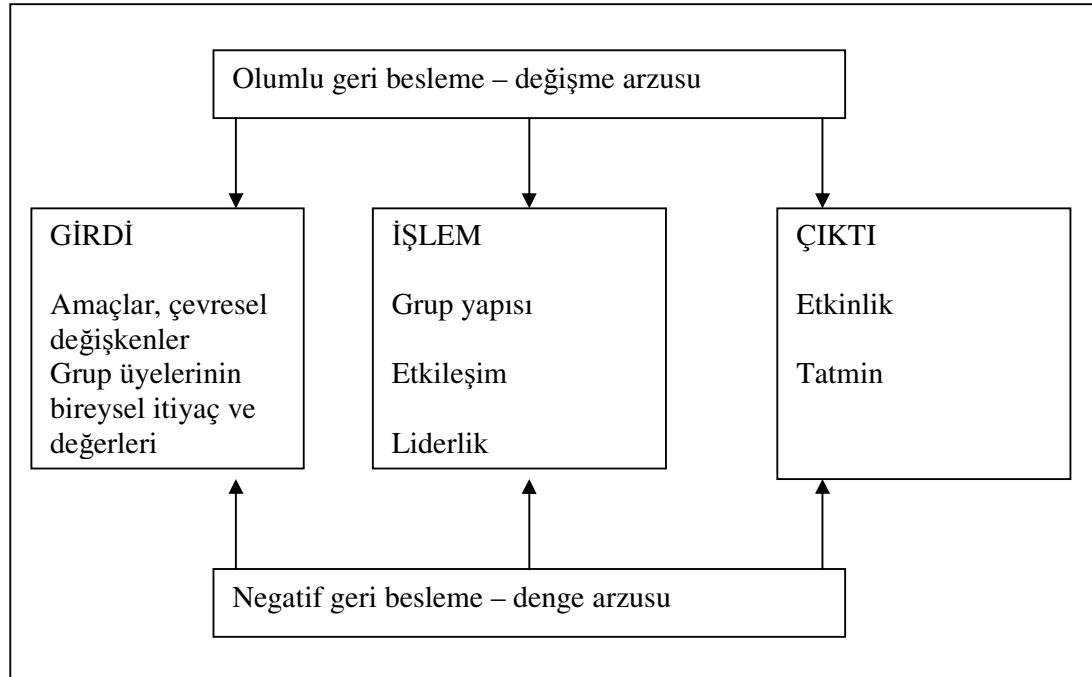
Örgütte bireyin karşılaştığı, bir başka çatışma şekli de birey-örgüt çatışmasıdır. bireysel hedeflerle örgütsel hedeflerin uyuşmaması durumunda ortaya çıkar. Birey olmaksızın örgütün olması mümkün değildir. Kişiler, kişisel hedeflerine örgüt aracılığı ile ulaşabileceğine inandığında örgütü destekler. Bireysel ve örgütsel hedeflerin farklılığı, kişiyle örgütün bütünleşmesini ve hedeflerin uyumlu olmasını engeller. Örgüt içerisinde bireyin istekleri, gereksinimleri, hedefleri ve davranışları

engellendiğinde, zıt rol bekleme ilişkilerini yerine getirmek zorunda kaldığında ve hedefleriyle örgüt hedeflerinin uyuşmadığı durumlarda birey- örgüt çatışması meydana gelir.

2.5.14. Gruplar arası çatışma

Grup; etkileşim halinde birbirinden haberdar olan, ortak amaç ve ortak değerleri olan iki ve daha fazla kişinin oluşturduğu bir sosyal birimdir. Grupları; üyelerinin ilişkilerine göre birincil ve ikincil gruplar oluşum şekline göre biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar, ortaya çıkış amaçlarına göre iş grupları ve iş dışı gruplar, oluşum biçimine göre isteğe bağlı ve istek dışı gruplar olarak sınıflandırmak mümkündür (Erdoğan, 1991 : 313).

Sistem yaklaşımına göre grubun oluşumu için, bir amaç olmalı, çevresel değişkenler grubun oluşumunu desteklemeli ve kişiler ihtiyaç ve değer yargıları açısından bir grup içerisinde bir araya gelmeyi arzu etmelidir. Şekil1.4'de görüleceği üzere grubun oluşumu, etkileşime ve bir liderin ortaya çıkmasına bağlı iken, sistemin çıktısı grup üyeleri için tatmin ve grup için ise etkinliktir.



Şekil-1. 4-Sistem Yaklaşımına Göre Grup, (Erdoğan, 1991 : 312)

Gruplararası çatışma ise, farklı örgütsel amaçlara yönelik iki yada daha fazla grubun çeşitli örgütsel nedenlerden dolayı sürtüşme, uyumsuzluk yada zararlı rekabet içerisine girmesidir.

Gruplararası çatışmada, değişik amaç ve ilkeleri olan grupların rekabeti etkin olmaktadır. Bir organizasyonda etkinlik ve verimliliğin sağlanabilmesi için; gruplar arasındaki bağımlılıklarla, iş ilişkisi ve örgütsel sınırların iyi belirlenmesi gerekir. Gruplar arasındaki karşılıklı bağımlılık sıkı işbirliği veya örgütsel çatışma doğurabilir (Erdoğan, 1991 : 314).

Gruplararası çatışma nedenlerinin başında; karşılıklı bağımlılık sınırlı kaynaklar ile ödül yapısından kaynaklanan amaçlardaki farklılık zaman anlayışındaki farklılıklar, statü farklılıklar yanlış algılama ile komuta-kurmay rekabetinden kaynaklanan algılama farklılıkları gelmektedir.

Gruplar arası çatışmaların fonksiyonel olmayan sonuçları ise grup içinde artan grup kaynaşması, gruba sadakatin işletmenin önüne geçmesi, otokratik liderlikteki artış, negatif basma kalıp düşünceler ve iletişimdeki kopukluktur (Erdoğan, 1991 : 314).

2.5.15. Örgütlerarası çatışmalar

Örgütler arası çatışmalar; açık sistem anlayışı altında ve ekonomik sistem içerisinde birbiriyle ilişkili çeşitli organizasyonların çatışma içerisine girmeleridir, Örnek olarak işçi sendikalarıyla işveren sendikalarının birbiriyle çatışmaya girmesi, rakip firmalar arasındaki çatışmalar verilebilir (Keçecioğlu, 1999 : 101).

2.6.Çatışmanın Önemi Ve Neden Olduğu Sonuçlar

2.6.1. Çatışmanın önemi

Çatışmalar, örgüt geliştirmede önemli bir sosyal olgu olarak ortaya çıkmaktadır. Günümüzde çağdaş yönetim anlayışı, çatışmayı, çatışmanın yapı ve sürecini, etkin değişimi oluşturmak için yararlanılan bir araç olarak ele alarak. etkin değişim ve örgüt geliştirmeye katkı vereceği görüşündedir.

Çatışmaların serbest bıraktığı enerjiyi itici güç olarak kullanarak, sınırlayıcı güçlerin olumsuz etkileri nispeten azaltılarak, örgütsel gelişim için önemli bir denge ve başarı unsuru olarak çatışmalardan yararlanılabilir.

Çatışmaların örgüt açısından en büyük önemi şüphesiz ki örgüt performansına olan etkisinden meydana gelmektedir. Her örgütün, pozitif performans yaratmasına yardım edecek yükseklikte, fonksiyonel olarak algılanabilecek optimal bir çatışma düzeyi vardır. Çatışma düzeyinin düşük olması; yenilik ile değişimlere yer verilmemesi ve çevre değişikliğine adaptasyonun zorlaştırması nedeniyle örgüt performansını düşürür. Çatışma düzeyinin çok yüksek olması ise örgütte kaos ortamı yaratması nedeniyle örgüt performansını düşürür (Bumin, 1990 : 4-7)

2.6.2. Çatışmanın neden olduğu olumlu etki ve sonuçlar

Çatışma mevcut sorunların neler olduğunu, neler içerdiğini ve sorunun nasıl çözüleceğinin farkına vardırılmasını sağlamakla beraber, örgüt üyelerinin faaliyet olarak planlama içerisinde güdülenmesini ve sorunun üzerine odaklanılmasını sağlar. Çatışmalar, örgütsel yaşamı canlandırır, durağanlığı önler, ilgi ve merak uyandırır, sorunların tartışılmasında ve çözümünde katkı sağlar, problem çözme kalitesini artırır. Kişisel ve sosyal değişimin temelini oluşturur. Yöneticilerin sürekli ve dinamik ve dikkatli olması gerekliliği, yöneticilerin yöneticilik yeteneklerini artırır (Keçecioğlu, 1999 : 101).

Çatışma, karşıt isteklerin derhal ve doğrudan doğruya ifade edilmesine olanak tanıyarak memnuniyetsizliklerin kaynaklarını yok eder.

Çatışmalar sayesinde sorun çözmeye elverişli bir ortam yaratılır, konunun uzlaştırıcı bir şekilde açılımına ve konunun netleşmesine, çatışma yönetimi için çeşitli prensiplerin ortaya konmasına ve çözümün benimsenmesine yardımcı olunur. Yine çatışma sayesinde çatışan taraflar, güç dengesindeki konumlarını korurlar. Çatışma, örgüt içi açıklığın oluşumu için uygun koşulları ve güvenilir iletişimi teşvik eder, karşı karşıya gelinme durumlarında optimal gerilim sağlar (Willem, 1978 : 127).

Çatışan bireyler veya taraflar çatışma ile kendi bilgi, yetenek ve kapasitelerini değerlendirme şansına sahip olurlar ve bunun sonucunda eksik yanlarını saptama ve bunları gidermek için gerekli önlemleri alma fırsatına kavuşurlar. Çatışma neticesinde bireylerarası ilişkiler güçlenir ve çalışma hayatı monotonluktan kurtulur. Ayrıca örgütte; artan motivasyon ve enerji, pozisyonların ve sorunların net olarak algılanması, bireyin ve grubun duyarlılığın artması, yenilik ve yaratıcılığa yol açan sonuçlar, iç çatışmaların çözümüne kapı açması açısından olumlu neticeler verir.

Çatışmadan sonra örgüt ikliminde gözle görülür bir iyileşme yaşanır, dostluklar pekiştirir. Yine çatışma sayesinde işgörenlerin vizyonu genişleyip, ilgilerini yeni alanlara yöneltebilirler. Çatışma sayesinde örgütteki yetkinin dengelenmesi ve çalışma hayatının kalitesinin artırılması mümkün olabilmektedir (Başaran, 1992 : 232).

Bunlara göre çatışmaların ortaya çıkardığı biçimsel yada sosyal oluşumların olumlu etkilerini kısaca maddeler halinde şu şekilde belirtebiliriz (Baysal, 1993 : 225) :

- Çatışma, belirli durumlarda ayrık taraflar arasında bir yakınlaşma doğması ile sonuçlanabilir.
- Çatışma sonucu, biçimsel yapıdaki eski liderlik tarzının yetersizliği açığa çıkarak, sisteme yeni bir liderlik biçimi gelebilir.
- Çatışma sonucunda, eski amaçlar yerlerini daha iyi ve geniş amaçlara bırakabilirler.

- Çatışma kurumsallaşabilir. Bireylerin biçimsel yapıya zarar vermeksizin öfkelerini açığa vurup, rahatlamalarını sağlayacak ortamlar bizzat biçimsel yapı tarafından sağlanabilir.
- Gruplar arası çatışmalar, görev başarısı için gerekli olan motivasyon ve enerjiyi sağlayabilir.
- Çatışma, farklı görüşlerin çoğalmasına ve ortaya konmasına izin vererek, yeniliği ve yaratıcılığı arttırabilir.
- Çatışma, tarafların kendilerini savunmalarını gerektirdiğinden, tarafların her biri kendi pozisyonlarının değerini daha iyi anlayabilir.

2.6.3. Çatışmanın neden olduğu olumsuz etki ve sonuçlar

Çatışmalar, zamanla çatışma içerisindeki bireylerin yada grupların amaçlarını örgütün genel amacının üstünde görmelerine yol açar. Bireyler ve grupları kutuplaştırır. Farklılıkları derinleştirerek birlikte hareket etmeyi engeller. Şüphe ve güvensizlik yaratarak, üretimi düşürür (Korkmaz, 1994 : 17).

Sürekli bir çatışma nedeniyle işbirliği ve bilgi paylaşımı olmadığı durumlarda örgüt üyelerinin birbirlerine bağlı faaliyetleri engellenebilir. Her iki tarafın üretici faaliyeti, zaman ve enerjisini çatışmayı kazanmaya yöneltmeleri nedeniyle iyice azalabilir. Çatışan bireyler tipik olarak gerilim, tatminsizlik ve heyecan içerisinde kendilerini bulabilirler. Bu durum iş tatminini azaltır, ilginin iş üzerinde değil de çatışma üzerinde yoğunlaşmasına neden olur, işe devamsızlık veya işçi devri şeklinde işten çekilmeyi teşvik eder.

Örgütsel çatışma aynı zamanda çatışan taraflarda zihinsel yada bedensel sağlığını olumsuz etkileyen bir durum yaratabilir, tarafların düşmanlık hislerine ve saldırgan davranışlarına neden olabilir. Yine çatışmalar, örgütte dermansızlık, hedeflerden uzaklaşma, savunmacılık ve sertleşme, gerçeklerin çarpıtılması, kısır döngüler ve ilave çatışma konularının sıralanması ve hazırlanması neticeleri nedeniyle örgütü olumsuz etkiler.

Çatışmanın ortaya koyduğu olumsuz sonuçları ise şu şekilde sıralanabilir (Baysal, 1996 : 289-332):

- Çatışma, çatışan tarafların her birinin zihinsel yada bedensel sağlığını zedeleyen bir durum yaratabilir.
- Çatışma, düşmanlık hislerine ve saldırganlık davranışlarına neden olabilir.
- Çatışma; zamanın, paranın ve enerjinin boşa gitmesini sağlar.
- Çatışma, çatışan tarafların kendi amaçlarını, sistemin bütününe ait amaçtan üstün görmelerine yol açar.
- Çatışma, morali ve tatmini olumsuz etkileyerek verimliliği düşürür.
- Çatışma, güven duygusunun kaybedilmesine neden olabilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM / ÇATIŞMA YÖNTİMİ KAVRAMI, YÖNTEMLERİ, ÇÖZÜM YOLLARI

3.1. Örgütsel Çatışma Yönetimi Kavramı

Çatışmaların tümünden eksikliği, inanılmaz sıkıcıdır ve çatışmaların baskı altına alındığının bir göstergesidir. Çatışma gerçekte ne kötüdür, ne de iyi bir örgütlenme karşısındadır. Memnuniyetsizlikler ve doyumsuzluklar, uygulamaların yeniden değerlendirilmesine ve örgütün etkinliğini tümünden geliştirecek ayarlamalara neden olabilir. İşte bu nedenle çatışma yönetimi kavramı örgütler için büyük önem arz etmektedir (Bayrak, 1996 : 21).

Çatışma yönetimi terimi, çatışmanın çözümü teriminden daha kapsamlıdır. Çatışmanın çözümü terimi; ortaya çıkan çatışmanın uzlaştırılmasını ifade ederken, çatışmanın yönetilmesi terimi hem ortaya çıkan çatışmaları uzlaştırmayı, hem de yıkıcı çatışmaları yapıcı sonuçlara yönlendirmeyi içermektedir.

Çatışma yönetimi, çatışmanın teşhis edilmesi, yoğunluğunun saptanması, bu yoğunluğun etkileri itibariyle değerlendirilmesi ile uygun müdahale yöntemlerinin tespiti ve bunun sonuçlarının izlenmesi aşamalarını içeren bir süreç olarak ifade edilebilir (Alp, 1997 : 102).

Çatışma yönetiminin amacı, çatışmaların örgüt yönetimi ve yöneticilerince örgütsel verimliliği artırıcı ve yaratıcılık sağlayıcı bir görüş açısından ele alınmasıdır. Çatışmayı yönetmek, çok açık olarak çatışmanın gerçekliğinin benimsenmesini ve örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesinde bir araç olarak maksatlı olarak kullanılmasını içerir. Çatışmaların bir problem olmadığı, bilakis çözümün bir parçası olduğu unutulmamalıdır, çünkü fikir ve bilgi farklılığı, problem çözümü için zorunludur.

Çatışma yönetimi, çatışmayı “iyi” ve “kötü” çatışma olarak ayırt edip, çatışmayı önemli bir engel olarak görmektense, çatışmanın gözükmeyen faydalı ve yaratıcı yönünü görmeyi amaçlamaktır (Robert vd, 1964 : 76).

Çatışmaların başıboş bırakılması veya kötü yönetimi örgütün etkinliği ve verimini düşürürken, çatışmanın iyi yönetilmesi örgütün gücünü artırır. Yöneticilerin de bu nedenle ortaya çıkan çatışmaları yok etmek, görmezlikten gelmek ve çatışmanın hiç var olmadığını kabul etmek yerine, onu yapıcı ve yaratıcı bir hareketin kaynağı olarak görmeleri ve iyi yönetmeleri gerekir.

Çatışmalar kötü yönetildiğinde sorunlar genelde gizlenir, fakat daha sonra çözümü daha zor ve başka bir şekilde ortaya çıkar. Çatışmaların kötü yönetilmesi ise hem bireylere hem de örgüte zarar verir, bireylerin; sert ve kötü idare edilen bir çatışma neticesinde sosyal durumları, güvenlik ve kabul edilme duyguları zedelenir. Sosyal destekten yoksun kalmak, fiziksel hastalık ve psikolojik huzursuzluğa neden olur, kişiyi güçsüzleştirir. Kişinin endişeleri ve engellemeleri acı verici strese neden olur ki, bunun devamında ülser ve stres kaynaklı diğer hastalıklar meydana gelir (Roos, 1997 : 6).

Çatışmadan sürekli kaçanlar kendilerini zayıf hissederler, engellemeler ve problemlerle mücadele için kendilerini güçlü hissetmezler. Çatışmayı tamına ve kabullenme suretiyle problem çözme sürecinde çatışmayı kullanma yerine, çatışma yönetiminde başarısız olma, örgüt içinde de büyük sıkıntılara neden olur. Engellemeler, örgütsel hedeflere ve kişisel isteklere ulaşmada kullanılan enerji ve yaratıcılığı zayıflatır, başarısızlık duygusunu arttırmış olur.

İşletmelerin çatışma yönetiminde başarılı olmaları, işletmenin bireyler ve gruplar arasında yapıcı etkileşime imkan veren bir örgüt çatısı olduğunu gösterir. Böyle örgütlerde, çalışanların büyük bir kısmı yeteri kadar bilgili, tecrübeli ve farklı değer yargılarına kabule hazır kişilerden oluşmaktadır. Örgüt üyeleri arasındaki güven, iş grubuna ve örgüte sadakat, işbirlikçi motivasyon sayesinde bireyler çatışmayı içten, dürüst ve kararlı çözüm bulma çabası içerisinde bulunurlar. Çatışmayı sürdürmektense, yapıcı bir çözüme varmak için daha belirgin bir eğilim

vardır. Ulaşılan çözümler oldukça yaratıcıdır ve çatışan grupların önerdiği çözümden daha iyi bir çözümdür (Bayrak, 1996 : 21).

İşletmeler arası büyük rekabetlerin yaşandığı, adeta ekonomik çatışmaların savaşa dönüştüğü günümüz şartları altında, işletme içindeki bireysel ve örgütsel çatışmaların iyi yönetilmesi ve kontrol altında tutulması yöneticinin özel görevlerindedir. Çatışmanın yönetiminde yöneticinin dört aşamada davranışı söz konusudur. Bu aşamalar: mevcut çatışmaların belirlenmesi, çatışmaların kaynağına inilmesi, çatışmayı çözecek seçeneklerin belirlenmesi ve birisinin uygulanması ile sonucun değerlendirilmesidir.

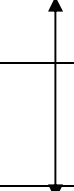
Yöneticilerin çatışma yönetiminde unutmamaları gereken konulardan birisi de, çatışmanın kaynağı nerede ise çözümün de orada olacağıdır. Çatışmayı yönetecek yöneticinin ise; sakin, güler yüzlü, esnek, uzlaşmacı, güçlü, hep kazanma amacında olmayan, sorun çözme becerisi olan ve bu konuda eğitilmiş ve tecrübeli olmasında yarar vardır. Yöneticiler çatışma yaratan durumları belirlemede; şikayet süreci, doğrudan gözlem, şikayet ve teklif kutusu, açık kapı politikası, danışmanlar, şikayet memuru ve diğer iletişim kanalları yoluyla tespit edebilirler (Bayrak, 1996 : 22).

3.2. Örgütsel Çatışma Yönetimi ile İlgili Yaklaşımlar

Uygulama düzeyinde çatışma kaçınılmaz olarak kabul edilir, ancak bu çatışmanın çözümlenemeyeceği anlamına gelmez. Çatışma örgütsel ve kişisel hedeflerin başarılmasını geciktirebilir veya engelleyebilir, bu açıdan çatışma kötüdür (Bayrak, 1996 : 24-25). Diğer taraftan, çatışma yenilik, yaratıcılık ve örgüt gelişimini mümkün kılan yeni fikirlerin oluşmasını teşvik eder, bu açıdan da çatışma iyidir. Bu duruma göre, çatışma, kullanım şekline göre yıkıcı veya son derece destekleyici bir işleve sahip olabilir. O halde, asıl sorun çatışmanın var olup olmaması değil, çatışmanın nasıl yönetileceğidir.

Blake, R. Robert, Herbert A. Shepard ve Jane S Mouton çatışma yönetimi için iki boyutlu bir model geliştirmiştir. Blake, Shepard ve Mouton modellerini üç temel varsayıma dayandırmıştır (Blake vd. 1964 : 187).

Tablo-3. 1 Blake, Shepard ve Mouton'un Çatışma Çözme Modeli (Baysal, vd, 1996: 20)

	Varsayım	Çatışmanın kaçınılmaz ve anlaşmanın imkansız olması	Çatışmadan kaçınılmakla birlikte anlaşmanın imkansız olması durumu	Çatışmanın kaçınılır olmakla birlikte, anlaşmanın da mümkün olması durumu
	Aktiflik			
	Boyutu			
Aktif		Kazanma / kaybetme güçmücadelesi	Çekilme	Sorun çözme
Pasif		Üçüncü Tarafın müdahalesi	Soyutlanma	Uzlaşma(pazarlık ve farklılıkların Paylaşılması)
		Kadere bırakma	Kayıtsızlık	Yatıştırma

Birinci varsayım, çatışmanın kaçınılmaz ve sürekli olduğudur. Bu varsayıma göre iki taraf anlaşamıyorsa ve anlaşmaya yanaşmıyorlarsa aşağıdaki üç mekanizmayı uygulayabilirler:

- a. Bir tarafın kaybedip diğer tarafın kazanması, başka bir deyişle kazanma kaybetme güç mücadelesi,
- b. Tarafların anlaşamadıklarında üçüncü bir tarafın yargısına başvurması,
- c. Çatışma durumunda tarafların çözümü kadere bırakması.

İkinci varsayım ise, çatışmadan kaçınılabileceği fakat anlaşmanın mümkün olmayacağıdır. Taraflar arası karşılıklı bağımlılık olmadığı müddetçe çatışmadan kaçınılabılır Taraflar arasında çatışma ortaya çıktığında, tarafların birbirlerine bağımlılıkları azaltılmaya çalışılır. Bu varsayıma göre, bu amaca dönük olarak üç çözüm mekanizması vardır.

- a. Taraflardan birinin faaliyet alanından çekilmesi,
- b. Tarafların çıkar çatışmasına ilgisiz kalması,
- c. Taraflardan birinin kendini diğerlerinden soyutlaması.

Üçüncü varsayım, anlaşmanın ve karşılıklı bağımlılığını sürdürülebileceğidir. Bu varsayıma göre, çatışma kaçınılmazdır ancak anlaşmak da olanaklıdır. Anlaşmayı sağlayacak üç mekanizma ise şunlardır:

- a. Taraflar arasındaki farklılıklar yatıştırılabilir (yumuşatma).
- b. Aralarındaki anlaşmazlığı yarı yarıya halledebilirler (pazarlık, ödün verme gibi).
- c. Çatışmayı yaratıcı bir şekilde çözmeye çalışabilirler (problem çözme).

Louis R Pondy tarafından örgütsel çatışma yönetimini incelemek için geliştirilen model ise şu şekildedir.

a. Pazarlık modeli : Bu model özellikle kıt kaynaklar için rekabet eden taraflar arasında uygulama imkanı bulmaktadır.

b. Bürokratik model: Bu model ast anlaşmazlıklarının analizine ve genellikle hiyerarşinin dikey çizgisi boyunca oluşan uyuşmazlıklarda kullanılabilir,

c. Sistem modeli: Bu model aynı seviyedeki anlaşmazlıkları veya taraflar arasındaki fonksiyonel ilişkili çatışmaları inceler,

Bu üç model arasındaki bağlantı şu şekildedir.

a. Her çatışma ilişkisi birbirine bağlanmış uyuşmazlık aşamalarından oluşur. Her aşama bir gelişme sırasını gösterir.

b. Çatışmalar kişi ve örgüt için fonksiyonel olmadığı gibi fonksiyonel de olabilir. Kökenleri kişisel veya örgütsel yapıdan kaynaklanabilir.

c. Çatışma yalnızca dengeye karşı bir tehlike teşkil etme nedeni ile değil genel anlamda daha karmaşık bir şekilde ortaya çıkabilir.

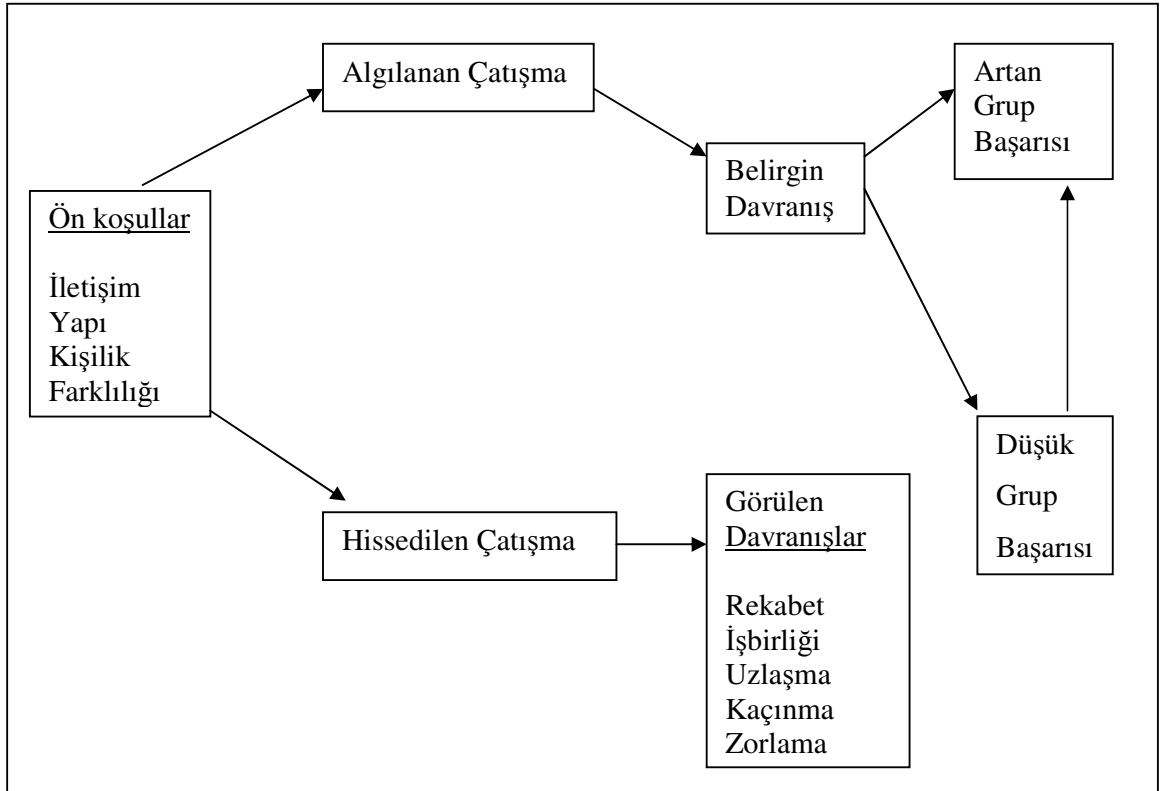
Çatışma yönetiminde; yöneticilere büyük sorumluluklar düşmektedir. Örgütlerde meydana gelen çatışmaları engellemek ve yok etmek yerine yöneticilerin onları örgütsel amaca doğru yöneltmek çözüme kavuşturmaları örgütün gelişmesi için bir kaynak olacaktır, Bunun için ise, yönetim görevinde bulunan her kademedeki yönetici, çatışma yönetim tekniklerini iyi derecede bilmeli ve etkin bir şekilde kullanmalıdır. Bu nedenle, ilk olarak alınması gereken önlem olumsuz çatışmaların meydana çıkmasına meydan vermemek, çatışma ortaya çıktığında da onu yönetmektir (Baysal ve Tekarslan, 1996 : 320).

3.3. Örgütsel Çatışma Yönetim Yolları İle Çatışmanın Çözümlemesi

Örgütlerde çatışmalar çoğunlukla birdenbire ortaya çıkmayıp, belirli aşamalardan geçerek olgunlaşırlar. Dolayısıyla, çatışmaların çözümünde yapılacak müdahaleler, çatışmanın ulaştığı aşamaya büyük ölçüde bağlı olacaktır. Bu vesileyle ilk önce örgütsel çatışmaların izlediği aşamalar incelenmektedir.

Örgütsel çatışmalardaki aşamalar çeşitli şekillerde incelenmiştir. Schmidt ve Tannenbaum örgütsel çatışmayı beş aşamaya ayırmış, birinci aşamayı “tahmin ve bekleme” ikinci aşamayı “çatışma emarelerinin belirlenmesi” üçüncü aşamayı “açık tartışma” dördüncü aşamayı “açıkça karşılıklı konuşma” ve son olarak beşinci aşamayı da “açık mücadele” olarak izlediğini belirtmiştir. Burada örgütlerde çatışmayı Robbins’in Şekil5’de: belirttiği gibi dört aşamada incelenmektedir (Robbins, 1994 : 124).

1. Aşama	2. Aşama	3. Aşama	4. Aşama
Potansiyel engel	Biliş ve şahsileştirme	Davranış	Sonuçlar
(uyuşmazlık)			



Şekil 3.1 Çatışma Süreci, (Tekaslan, vd, 2000 : 239)

Birinci aşama: potansiyel çatışma adı verilen ilk aşamada çatışma doğuracak nedenlerin varlığı söz konusudur. Bunlar doğrudan çatışmaya yönelik olmayabilir ama çatışmanın varlığı için gereklidir. Bu nedenle iletişim, yapı ve kişilik değişkenleridir. İletişim nedenleri: anlam güçlükleri, yanlış anlama ve gürültü gibi iletişim bölümünde incelediğimiz nedenlerdir. Yapısal değişkenler; büyüklük, uzmanlaşma derecesi, ödül sistemleri, karşılıklı bağımlılık derecesi ve kişilerin amaç uyumsuzlukları gibi nedenlerdir. Kişilik değişkenleri ise bireylerin değer sistemlerinde yatmaktadır (Can, 1994 : 295). Bir örnek üzerinde incelersek, bir departmandaki faaliyetlerin sayısını ve işin mahiyetini değiştirecek otomatik bir teçhizatın iş yerine getirilmesini varsaymışlardır. Buna göre ilk etapta söz konusu

haberinin duyulması esnasında. değişikliğin yapılıp yapılmaması ve değişimin yaratacağı sorunların çözümü konusunda farklı görüşlerin oluşacağı önceden tahmin edilir ve beklenir (Kılıç, 1983 : 111).

İkinci aşama: çatışma sürecinde ikinci aşama potansiyel nedenlerin anlaşılması ve benimsenmesi anlamında olan biliş ve kişileştirme (şahsileştirme) evresidir. Yukarıdaki örneğimizin bu aşamasında önerilen yenilikle ilgili konuşmalar başlar, birbirine güvenen kişiler aralarında bu konuyu konuşurlar fakat yenilik hususunda tam bir bilgileri yoktur. Yine de gerginlik belirtileri hissedilir, çatışma ve güçlük çıkacağını gösteren deliller belirir. Böylece birinci aşamadaki koşullar hayal kırıklığı yaratıyorsa potansiyel uyumsuzluk gerçek düzeyine çıkmış olur (Kılıç, 1983 : 111).

Üçüncü aşama: çatışmanın sürecindeki üçüncü aşaması davranış aşamasıdır. Örneğimizde bu aşama işçi temsilcisi, yöneticilerden değişikliğin mahiyeti hakkında açıklama alır, o ana kadar ki geçici ve dolaylı çatışma su üstüne çıkmaya başlar. Bu davranışlar rekabet, işbirliği, uzlaşma, kaçınma ve zorlama biçiminde ortaya çıkar.

Dördüncü aşama: son aşama ise çatışmasının çatışmanın sonuçları ile ilgilidir. Kişiler sorunları hakkında olumlu yada olumsuz kararlarını vermiştir. Bu sonuçlar grup başarısını artıcı nitelikte olabilir.

Çatışma yapılacak bir müdahale de bu safhalara göre farklı etkide olacaktır. İlk aşamalarda yapılacak müdahalenin etkinliği son safhalarda yapılacak olandan daha fazla olacaktır.

3.3.1. Çatışmanın yönetiminde kullanılan yöntemler

Çatışma ile başa çıkabilmek için yönetici yapıcı şekilde onu yönlendirebilir, oluşmasını engelleyebilir yada ortaya çıkmışsa çözer. Bunlar çatışmayı teşvik etme, çatışmayı azaltmayı çözme aşamalarıdır.

3.3.1.1. Çatışmayı teşvik etme

Daha öncede belirttiğimiz gibi çağdaş kuramlara göre örgütlerde çatışma kaçınılmazdır. Bu görüşe göre, örgütsel etkinlik için belirli bir düzeyde çatışma olması gerekir. Çünkü, hiç çatışmanın olmadığı örgütlerde yenilik değişim, yaratıcılık ve performans yüksek değildir. Bunun içindir ki bazı durumlarda çatışmanın teşvik edilmesi gerekir. Türkçe'deki "sular bulanmadan durulmaz" deyişine koşut olarak bir çok yazar iyileşemeyen örgütlerde en iyi tedavinin çatışmanın teşvik edilmesi olduğunu ileri sürerler (Açıkalın, 1996 : 22).

Çatışmaların ne zaman çıkarılması gerektiği ve çatışma çıkarmanın adımlarını şu şekilde açıklayabiliriz.

Çatışma çıkarma gereksinimi (ihtiyacı): İşlevsel çatışmaya ne zaman ihtiyaç vardır.

- Herkes her zaman size "evet efendim" diyorsa astlarınız sizi eleştirmeye korkuyorsa,
- Birim yöneticileri sakın ve barışçıl bir ortamın ne pahasına olursa olsun en mühim şey olduğunu düşünüyorlarsa,
- Yöneticiler popülerliğin, beceriklilik ve çalışkanlıktan önemli olduğuna inanmışlarsa.
- Yöneticiler aldıkları kararlar için fikir birliği aramayı tutku haline getirmişlerse.
- Yeni fikirler üretileniyorsa,
- Normalin atında bir işgücü devir hızı varsa,
- Çalışanların değişme direnci normalin üstündeysen, çatışma çıkarma zamanı gelmiş demektir.

Çatışma Çıkarma Adımları: Çatışmayı ortaya çıkartmak için izlenebileceğini söyleyebileceğimiz genel olarak beş çeşit yöntem vardır. Bunlar: Örgüt kültürünün değiştirilmesi, iletişimin kullanılması, dışarıdan adam alma, örgütün yapısını yenileme, şeytanın avukatını işe alma. Bu kavramları kısaca şu şekilde açıklayabiliriz.

Örgütün Kültürünü Değiştir: Örgüt için muhtemel değişiklikler yapılacağına işlevsel olan çatışmanın meşru hale geldiği anlatılmalıdır. Statükoya meydan okuyan, yeni fikirler ortaya atan ve bu yolla çatışma çıkaranlar terfi, zam, ikramiye gibi yapıcı teşviklerle ödüllendirilmelidirler.

İletişim Kullan: Örgüt içi muhtemel değişiklikler yapılacağına dair haberleri astlara sızdırmak. Bu değişikliklerden etkilenecek olanlar arasında tembelliği azaltır. Yeni fikirlerin doğmasını sağlar. Örgüt içi hareketliliği artırır. Astlar kendine çeki düzen verir.

Dışarıdan Adam Al: Durağan bir birime değer yargıları ve yöntemleri farklı yabancıları istihdam etmek örgütü hareket ettirir.

Örgütün Yapısını Yenile: Karar mekanizmasını merkezileştirmek. çalışma gruplarını yenilemek, bağlılıkları artırmak gibi yollarla örgüt içi statükoyu zorlar.

Şeytanın Avukatını İşe Al: Mevcut durumu ve herkese normal gelen uygulamaları sürekli sorgulayan ve eleştiren bir kişiyi karar alma esnasında görevlendirmek dinamizmi artırır (Robbins, 1994 : s. 549).

Görüldüğü gibi, yönetici çatışmanın yokluğu durumunda endişelenmelidir. Çünkü bu durum örgüt içinde durağanlığı gösterir. Çatışma, çıkarma yöneticinin çatışmayı yapıcı bir şekilde kullanmasıdır. Bunun amacı fikir ayrılıklarının herkes tarafından incelenebilmesidir. Örneğin, eğer rekabet halindeki örgütler ürün- pazar ve teknolojilerinde önemli değişiklikler yapıyorlarsa yöneticiye düşen mevcut durumu zorlayarak yaratıcılık ve yeniliği teşvik etmektir. Bu teşvik yolu ile çalışanlar kendilerine sakladıkları farklı düşüncelerini ortaya çıkarma imkan ve motivasyonuna sahip olurlar. Şayet çalışmanın tarafları karşı taraftakilere düşmanca

gelecek konularla ilgili fikirlere sahipse bunlar; çatışmanın teşviki ile gizli şüphe ve düşünceleri açığa çıkar. Böylece taraflar meselelerin özüne girerler ve probleme has çözümleri bulurlar. Aslında taraflar arası etkileşim problemin mevcudiyetini kabul etmelerini sağlar. Böylece çatışma örgüt içindeki değişimin ve yeniliğin hızını artırır (Griflin, 1992 : 309).

Kontrol edilen şartlar altında çatışmayı teşvik etmenin birçok yolu vardır. Bunlar şunlardır Daha çok etkileşime sebep olmak için fiziki konumunun değiştirilmesi, daha çok kaynak paylaşımına zorlama, gruplar arası ilişkilerde değişiklikler yapma, öğretim programlarında grubun karar almasında ve grup etkileşimlerinde potansiyel problemlerin işçiler tarafından fark edilmesidir. Gruplar arası çatışmanın teşvik metotlarından biri de tartışma toplantılarında “şeytanın avukatı rolünün oynanmasıdır. ” Bir yönetici bu rolü oynarken taraflar arasındaki fikir birliğinin sağlanmasını yaptığı eleştirilerle test eder (Erdoğan, 1996 : 384).

3.3.1.2. Çatışmayı azaltma

Çatışmalar belirli bir dozu ve süreyi geçtikçe örgüte zararlı hale gelmeye başlarlar. Bu seviyeden sonra yöneticileri optimal bir seviyeye çekerek çatışmayı azaltma yoluna gitmelidir. Bunu yaparken yönetici, çatışmaya sebep olan faktörleri değiştirir, mevcut kaynakları artırır, bağımlılıkları azaltır, ödül sistemlerini yeniden tasarlar ve iletişimi düzeltir. Şayet çatışmanın sebebi olan durumları değiştirmek zor ise yönetici, kişileri veya grupları bütün tarafların çaba ve desteğini gerektiren üst düzey hedeflere yönelterek veya çatışma sebebi profesyonellerin istihdamı ise, bu kişilerin örgütün yapı ve kurallarına ayak uydurmalarını sağlamak için problemi çözmesi çatışmayı azaltma çabalarıdır. Yöneticilerin çatışmayı azaltma konusundaki çeşitli yöntemlerini şu şekilde sıralayabiliriz (Ritzer, 1972 : 11).

1. Sistemi Çalıştırmak: Statü uyumsuzluğu durumunda çatışmayı azaltmanın bir yolu, çalışanlara zaman geçtikçe yeni teknolojileri öğrenince bazı mevkilere gelebileceklerini anlatmaktır. Genelde problem aynı kalır fakat bazı elemanlar mevcut düzeni düzenlemelerle çalışabilir hale getirilir.

2. *İlave araçları geliştirmek*: Mevcut sistemin elemanlarının yerine veya yanına yeni elemanlar ilave etmelidir. Örneğin, düşük statüdeki bir kişi yüksek statüye hareket başlatırsa çatışma çıkar. Bu çatışmalar bir yastık oluşturularak azaltılabilir. Whyte, bir lokantada garsonlarla aşçılar arasında çıkan çatışma garsonların siparişi kağıda yazıp aşçıların alacağı bir yere asmasıyla çözülmüştür. Böylece düşük statüdeki garsonla üst statüdeki aşçının yüz yüze görüşmesi engellenip statü uyumsuzluğu azaltılmıştır.

3 *Çatışmanın sebebini ortadan kaldırarak kurumsal yapıyı değiştirmek*: Bazen çatışmayı azaltmak için örgüt içinde yeni departman kurmak gerekebilir. Örneğin, aşçıyla garson arasındaki çatışmanın azaltılması için bir şef mevkii gerekebilir. Yeni mevkiin oluşturulması statü farklılıklarının beklentileriyle paralel olmalıdır.

3.3.1.3. Çatışmayı çözme

Çatışmanın çözüm sürecini kısaca dört aşamada özetleyebiliriz. İlk aşamada, çatışmanın yoktan var olmadığını bilmesi gerekir. İşletmede çatışmanın ortaya çıkmasına neden olan potansiyel sebepler bilinmelidir. İkinci olarak, çatışmaların potansiyel sebeplerinin farkına varıldıktan sonra, çatışmanın var olduğunun kabul edilmesi gerekir. Üçüncü aşamada, çatışmanın sonuçları belirlenmelidir. Bu aşamadan sonra çatışmanın çözümü gelecektir. Bu çözüm bazen tarafların ve örgütün yararınadır, bazen de çatışmanın çözümü taraflardan birinin yada örgütün zararına olabilir (Mondy vd, 1991 : 40).

Yöneticilerin çatışmayı çözmeye duyarlı olmaları gerekir. Potansiyel olarak zararlı bir çatışma durumu varsa yöneticinin çatışmayı çözmeye çalışması gerekir. Eğer çatışma örgütte büyük bozukluklara, zaman ve çaba israfına sebep oluyorsa çözümlenmesinin zamanı gelmiş demektir (Grifin vd, 1992 : 308).

3.4. Kişilerarası Çatışmanın Çözümünde İzlenebilecek Yollar

Örgüt içindeki çatışmaları önlemek yönetimin karşılaştığı en güç sorunların başında gelmektedir. Çatışmaların çözümünde birden fazla yöntem uygulanmaktadır. Ancak hangi çatışmada hangi yöntemin uygulanacağı, söz konusu çatışmanın iyi bir

şekilde analiz edilmesini gerektirecektir. Çatışmanın analiz edilmesinde ve çözüm yolunun tavsiyesinde görev alacak kimselerin sosyal bilimler alanında uzman, sabırlı, başka insanların tutum, davranış, çıkar ve duygularını anlayabilen, bu konuda belirli bir süre çalışmış ve iş tecrübesine sahip biri olması gerekir. Bu kimseler örgüt içinden veya örgüt dışından bulunarak görevlendirilebilir. Çatışmanın yapısının ayrıntılı analiz edilmesinde aşağıdaki yöntem uygulanır (Eren, 1996 : 463) :

1. Çatışmanın nedeni olan anlaşmazlığın ortaya çıkış sebebi nedir?
2. Anlaşmazlığın kapsamına giren kişiler ve gruplar kimlerdir ve çatışma nasıl bir erişme göstermiştir?
3. Anlaşmazlığı başlatan ve sürdüren görünürde olmayan gizli nedenler nelerdir?
4. Anlaşmazlığın çözümü için tarafların takındığı durumlar nasıldır?
5. Anlaşmazlığın büyümesi söz konusu ise buna ne gibi hususlar sebep olmuştur?
6. Muhtemel çözüm sonucunda hangi tarafta ne tür bir çıkar ve güç kaybı olabilir?
7. Birden fazla çözüm var mıdır? Anlaşma kökünden çözülmeyen geçici çözümlerle kurtarılabilir mi?
8. Örgüt dışı bir uzman veya tarafların hakem olarak kabul edilebilecekleri örgüt içinde hazır bir kişinin anlaşmazlığın giderilmesinde aktif rol oynaması mümkün müdür?
9. Taraflar belirli bir süre sonra dışardan müdahale etmeksizin kendi aralarında kabul edebilecekleri çözüm yolları bulabilirler mi?
10. Örgüt çözümün uygulanabileceği bir ortama sahip midir? Örgütsel koşullar için hangi yöntemler uygundur?

11. Çözümün etkinliği nasıl ve kim tarafından, ne zaman denetlenecektir?

3.4.1. Çatışmaya taraf olan kişinin davranış şekilleri

Çatışmalar çatışmaya taraf olan kişiler üzerinde önemli bir baskı unsuru (stres) oluşturur. Baskı unsurunu, kişi üzerinde psikolojik ve fizyolojik dengesizlik yaratan bir olay olarak tanımlamak mümkündür. Dolayısıyla, her çatışma, kaynak ve şiddetine bağlı olarak kişi üzerinde baskı unsuru olacaktır. Baskı altındaki kişilerin ise çeşitli tipik davranış şekillerinden birini göstermesi beklenir (Koçel 1993 : 403). Bu baskı akında çatışmaya taraf olan kişinin davranış özellikleri şöyledir.

3.4.1.1 Çekilme ve kayıtsız kalma (Withdrawal)

Şu veya bu şekilde bir çatışmaya taraf olan ve baskı altında kalan bir kişi ortamdan fiziki olarak çekilebilir. (istifa, devamsızlık, katılmama) veya organizasyonla ilgili (veya işi, üstleri, astları, meslektaşları ile ilgili) konulara tamamen kayıtsız kalabilir ve ilgi göstermeyebilir. Böyle bir davranış çatışmayı daha da kuvvetlendirici bir rol oynar. Çünkü, çekilme ve kayıtsız kalma haberleşmenin azalması ve kesilmesi, güvensizliğin ortaya çıkması ve karşılıklı yardımlaşma ortamının kaybolması ile sonuçlanır. Ancak, çatışan taraflar arasında dostluk, karşılıklı saygı ve birbirine güven varsa haberleşmede kesilme olması ihtimali az olacağından tarafların tatmin edici bir çözüme ulaşması beklenebilir. Organizasyonda yabancılaşma (alienation) olarak bilinen olay esasında bu şekilde bir çatışmaya tepki olarak ele alınabilir (Erdoğan, 1996 : 404).

3.4.1.2. Saldıran (Aggressive) olma

Çatışma ve baskı, kişilerin davranışlarında daha saldırgan olmaya sevk edebilir. Fiziki saldırganlık davranışın en aşırı uç örneğidir. Bu davranışın hislerle kuvvetlenmesi halinde saldırganlık daha da şiddetlenecektir. Saldırganlık belirli bir konuya, fikre, eşe yönlenebileceği gibi tüm organizasyona da yönlenebilir (Erdoğan, 1996 : 404).

3.4.1.3. Rasyonelleştirme

Baskı altında bulunan kişi bazen kendi durumunu rasyonelleştirmeye çalışarak savunmacı defansif bir davranış gösterebilir. Örneğin, düşük performans, yeterli alet olmayışına veya başarısızlık yöneticinin yönetim tarzına bağlanmak istenebilir. Bunun daha ileri bir şekli suç başkalarına yükleme davranışıdır. Çatışma yaratan her olayın nedeni olarak başkaları (üstler, başka departmandakiler v. s. .) gösterilebilir (Erdoğan, 1996 : 405).

3.4.1.4. Olgun olmayan davranış gösterme (Regression)

Baskı altındaki kişi bazen de çocukça, olgun bir kişiye yaraşmayan davranışlar gösterebilirler. Örneğin, kendini acıdırma, surat asma gibi (Erdoğan, 1996 : 405).

3.4.2. Kişilerarası çatışmayı analiz etme

Kişiler arası ilişkilerin varlığı çatışmanın kaynak ve sonuç analizinde en çok kullanılan yöntem Şekil3.2'de, görüldüğü gibi dört hücreyi kapsayan Johan Penceresi yaklaşımıdır. Bu yaklaşım Luft ve Hanıy İngharn tarafından geliştirilen bir modeldir.

Şekil3.2'de görüldüğü gibi bu model kişiler arası ilişki biçimlerini değişik boyutlarıyla tanımlar, bu ilişkilerin oluşumu işleyişi açısından özelliklerini gösterir ve kişi ile diğerleri arasında oluşabilecek çatışmaları yorumlamada yollar önerir. Modelin temel ilişki sistemi içinde bireylerin kendilerini diğer insanlara ne kadar açtıklarını ve birbirlerinden nasıl geri besleme aldıklarını gösteren şematik bir modeldir.

	Kişi öteki	Kişi öteki kişiyi
Kişi kendini tanımaktadır	1 Açık Kişilik	2 Saklı Kişilik
kişi kendini tanımamaktadır	3 Kör Kişilik	4 Keşfedilmemiş kişilik

Şekil3.2 Çatışma Analizinde Johan Penceresi, (Erdem, 2002 :217).

Açık kişilik bölgesi; kişinin kendisi ve diğeri hakkında bilgi sahibi olduğu bölgedir. Kişi kendisini ve karşısındakini tanımaktadır, kişiler arası ilişkide bu bölgede genellikle açıklık ve uyum vardır. Genellikle böyle bir ilişkide anlaşmazlık, bireysel üstünlük sağlama gibi endişe olmadığı için çatışma olmaz ilişkilerde açık kişilik çatışmaya yol açmaz.

Saklı kişilik bölgesi; bu durumda kişi kendisini tanımakta ama diğer kişiyi tanımamaktadır. Bu nedenle kişi öteki kişiden saklanır. Çünkü, diğer kişinin nasıl bir tepki göstereceğini bilmez. Kişi gerçek duygu ve tutumlarını saklı tutacak ve öteki kişiye açıklamayacaktır. Bu tür kişiler arası ilişkide çatışma beklemek doğaldır.

Kör kişilik bölgesi; kişi diğer kişiyi tanımakta kendini tanımamaktadır. Kişi istemeden diğer kişiyi tahrik edebilir veya canını sıkabilir. Diğer kişi bunu belirtebilir ama kişinin hislerini incitmekten çekinir. Bu çekingenlik bireyin davranışlarını kısıtlar, gerçekçi olmayan davranışlara dayalı bir ilişki geliştirilir. Bu hal “saklı kişilikte” olduğu gibi bu durumda da muhtemel kişiler arası çatışmaya yol açar aynı zamanda kişiler arası ilişkilerde potansiyel çatışma nedeni olarak karşımıza çıkar.

Keşfedilmemiş kişilik bölgesi; kişiler arası ilişkiler açısından keşfedilmemiş kişilik yapısı çatışmaya en açık durumdur. Kişi kendisi ve diğer kişi hakkında bilgisizdir. Bir başka deyişle, birçok anlaşmazlıklar vardır ve kişiler arası çatışma kaçınılmazdır. Bu gibi durumda kişiler birbirinden bihaber olduğu gibi kendilerini iyi tanımamaları çatışmalara yol açar.

Kişiler arası çatışmaları analiz etmek amacıyla ortaya atılan Johan Penceresinin eksiklerini, Richard E. Walton geliştirdiği bir modelle kapatmaktadır. Walton, kişiler arası çatışmanın görünen (açık) bir çatışma olabildiği gibi görünmeyen (gizli saklı) bir biçimde de söz konusu olabileceğini belirtir. Görünen çatışma tekrarlanan (süren) ve döngü niteliği olan aşamalardan oluşmakta fakat gizli çatışma durumunda taraflar çatışma içinde görülmemekle beraber gerçekte sorunlar yaşanmaktadır. Görünmeyen çatışmanın sonuçları nedeniyle uyuşmazlıklar, sorunlar görünmemekte (gizli kalmakta) ve çözüm söz konusu olmamaktadır. Çatışmayı yeniden başlatan bir olay çatışmayı özüne döndürmekte ve böylece döngü devam etmektedir (Bumin, 1990 : 76).

3.4.3. Kişilerarası çatışmanın çözümünde uygulanan stratejiler

Bireyler arası çatışmayı çözümede, çatışmanın sonuçlarına dayalı olarak dört stratejinin var olduğu görülmektedir. Bunlar, kaybedebilim-kaybedin (lose-lose), kazanalım-kaybedin (win-lose), kaybedelim-kazanın (lose-win) ve kazanalım kazanın (win-win) stratejileridir.

3.4.3.1. Kaybedelim-kaybedin (Lose-lose) stratejisi

Bu stratejide kişinin kendi durumunun daha kötüye gideceğini anladığı durumlarda seçtiği çatışma çözüm şeklidir. Kaybedelim kaybedin stratejisinde çatışma çözümünde her iki tarafında kaybetmesi esasına dayanır. Çatışma grup veya bireylerin her ikisinin de amaçlarına ulaşamaması söz konusudur. Çok yaygın çözüm yaklaşımlarından bir tanesi, çatışma içindeki tarafları, çatışma konusunda ikna ederek çatışmadan vazgeçirmektir. Bu durum her iki tarafında iddialarından vazgeçerek uzlaşmaları ile sağlanır. Bu sonuçtan, her iki tarafta herhangi bir kazanç

sağlamaz. İkinci bir yaklaşım örgütte çatışma içinde olan tarafların tazminatı ödenerek işten çıkarılması esasına dayanır. Bu durumda örgüt maddi bir kayba uğrarken, çatışmanın diğer tarafındakiler de mevcut işlerini kaybederler. Üçüncü bir yaklaşım da çatışma halindeki tarafların, çözüm için örgütün var olan düzenleyici kurallarına veya bürokratik prosedüre başvurmayı kabul etmeleridir. Bu yaklaşımların her üçünde de çatışma konumuna giren her iki taraf da kaybeder. Bu stratejilere “bıçak kemiğe dayandığında” çözüm için tek çıkar yol bu olduğunda başvurulur. Kaybedelim-kaybedin stratejisi, kazanalım-kaybedin stratejisinden kazanalım-kazanın ise kaybedelim-kazanın stratejisinden daha az tercih edilir (Tengilimoğlu, 1991 : 136).

3.4.3.2. Kazanalım-kaybedin (win-lose) stratejisi

Bu tür bir strateji rekabetin yoğun olduğu ortamlarda doğal bir strateji olarak görülebilir. Çatışma durumunda taraflardan biri kazanmak için elindeki güçleri en etkin bir biçimde kullanırken, karşı tarafın yenilmesini içtenlikle istemektedir (Bumin, 1990 . 73).

Bir kazanalım-kaybedin stratejisinin karakteristik özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz;

1. Taraflar arasında “biz-onlar” farklılığı vardır.
2. Taraflar enerjilerini yalnız zafer ve galibiyet için kullanırlar.
3. Taraflar sorunları kendi görüş açılarından görürler.
4. Hedeflere, değerlere ve amaçlara ulaşmaktan çok çözümlere önem verilmiştir.
5. Çatışmalar, bireyselleştirilmiş ve kesin karara varılmıştır.
6. Amaçlar ve değerleri gerçekleştirmekten çok, çözümler daha önemlidir.
7. Tarafların sorunlara kısa dönem bakış açıları vardır.

3.4.3.3. Kaybedelim-kazanın (lose-win) stratejisi

Kişi yenilgiye uğramayı kabul edebilir. Kaybetmede bir fayda görebilir. Çünkü ileri bir tarihte bunun karşılığını göreceğini ümit etmektedir. Aynı zamanda kişi daha fazla güç ve prestij kaybına uğramamak için bu yolu izleyebilir (Tengillimoğlu 1991 : 137).

3.4.3.4. Kazanalım-kazanın (win-win) stratejisi

Bu çözüm stratejisi de karşılıklı tarafların kazancına yönelik çabaları ifade eder. Çatışmayı çözümlenmede birey ve örgüt açısından en uygun yaklaşım olarak kazanalım-kazanın stratejisi göze çarpmaktadır. Enerji ve yaratıcılık karşı tarafa zarar vermektan çok sorunların çözümüne yönelmiştir. Çatışma durumunda olan tarafların ihtiyaçları tatmin edilmiştir ve her iki taraf da bunun olumlu sonuçlarını almaktadır. Kazanalım-kazanın yaklaşımı, amaçlara veya sonuca yöneliktir. Bu stratejinin temelinde katılımlı yönetim yatar. Bu stratejide bireyler katkı verdikleri örgütsel amaçların niteliğini ve bireysel amaçları ile olan ilişkisini bilmektedirler. Amaç saptama sürecine, temsilcileri ile katılım vermekte ve yönetime katılmaktadır. (Tengillimoğlu, 1991 : 138).

Her ne kadar, kazanalım-kazanın stratejisi yoluyla kişiler arası çatışmayı çözmek pek kolay olmasa da, çatışma yönetiminin, en önemli amacı ortak amaçlar ve bu nedenle ortak refahın gerçekleştirilmesi olmalıdır. Birçok işçi-yönetici konseyleri bu stratejiyi amaçlayarak kurulmuştur (Tengillimoğlu, 1991 : 138).

3.5. Gruplararası Çatışmayı Çözmede Kullanılan Yönetim Yaklaşımları

3.5.1. Örgütlerde gruplar arası sorunlar

Örgütlerdeki gruplarla ilgili ilk büyük sorun, onların gerek örgüt amaçlarını, gerekse kendi üyelerinin ihtiyaçlarını yerine getirmede nasıl etkili hale getirileceğidir. İkinci büyük sorun ise gruplar arasındaki koşulların, onların birbirleriyle olan ilişkilerini ve eşgüdümlemlerini zedeledikten verimliliğin nasıl artırılacağıdır. Böyle bir sorunla karşılaşılmasının nedeni, grupların kendi amaç ve

normlarına bağılıklarının arttıkça, birbirlerinin rakipleri durumuna gelmeleri ve her grubun, rakiplerinin faaliyetlerini engellemek için çalışmaya başlamaları olasılığıdır. Böyle bir durumda gruplar, tüm örgüt açısından bir kaybı ifade etmektedirler. Öyleyse genel sorun, gruplar arası ilişkilerin yüksek derecede verimliliği ve işbirliğini sağlayacak tarzda nasıl kurulacağıdır (Kılınç, 1990: 58).

3.5.2. Gruplararası çatışmaların sonuçları

Daha önce de ifade edildiği üzere gruplararası çatışmalar örgütsel etkinlik ve verimlilik açısından her zaman “olumsuz” etkiye sahip olarak görülmemektedir. Özellikle, yapıcı rekabetten kaynaklanabilecek çatışmaların, çoğu kez örgütün üst düzeyli yönetimince kontrollü olarak desteklenmesi bile söz konusudur. Bununla birlikte, gruplar arası çatışmalar bir “kazanma-kaybetme” mücadelesine dönüştüklerinde örgütsel etkinlik ve verimlilik üzerinde pek çok olumsuz etkide bulunacakları da açık bir gerçektir (Kılınç, 1990 : 50).

Örgütlerde gruplar arası çatışmaların etkileri ve sonuçları hakkında pek çok alan ve laboratuvar araştırması yürütülmüştür.

Bu konuda en bilinen ve ilk çalışmalardan birisi; Muzaffer Sherif ve arkadaşları tarafından yaz kamplarındaki 11-12 yaşları arasındaki çocuklar üzerinde yapılmıştır. M. Sherif, bu çalışmada aşağıdaki varsayımlardan hareket etmiştir (Sherif, 1966 : 87).

1. Her iki grupça istenen ancak bir grubun diğerinin zamanına ulaşabileceği hedef içeren faaliyetlerde iki grup üyeleri karşılaştığında, hedefe yönelik rekabetçi faaliyet zamanla gruplar ve üyeler arasında düşmanlığa dönüşür.

2. Sadece bir tek grubun ulaşabileceği hedefe yönelik rekabetçi ilişki sırasında grup dışındakilere karşı olumsuz tutum ve görüşler oluşur, böylece grup dışındakiler o grup üyelerinden belli bir sosyal mesafede tutulurlar.

3. İki grup arasındaki çatışma, grupların kendi içlerindeki dayanışmayı, birlik duygularını artırır.

4. Grup içindeki birliğin artması, o grup üyelerinin başarılarının büyütülmesine, karşı grup üyelerinin ise başarılarının küçümsenmesine yol açar.

5. Gruplar arasındaki çatışmalar örgütte ve gruplar içindeki uygulamalarda değişiklikler yaratır.

Bu varsayımdan hareketle araştırma üç aşamada gerçekleştirilmiştir. Birinci aşamada; gruplar birbirinden habersizdir ve her grup kendi içinde grup normlarını oluşturmuşlardır.

İkinci aşamada; grupların birbirlerinin farkına varmalarına ve aralarında düşmanlık hislerinin yaratılmasına çalışılmıştır. Bu nedenle, sadece bir grubun kullanabileceği faaliyet alanları belirlenmiştir. Diğer grup belirlenen bu faaliyet alanında bulunamamıştır. Bunun sonucunda grup içi ilişkiler değişmiş ve grupta dayanışmaların arttığı görülmüştür.

Bu aşamada; çatışmayı azaltabilecek çözümler aranıp gruplar arasında çatışmayı azaltmaya yönelik üst hedefler saptanmış, bu üst hedefler ortaklaşa iş birliği ile gerçekleştirilmiş, bunun sonucunda, gruplar arasında düşmanlık ve çatışmanın gittikçe azaldığı izlenmiştir. Bu araştırma ile aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır :

1. Gruplar arası düşmanlıkla onun oluşturduğu çatışmalar olumsuz basma kalıp yargılar bireylerin nörotik eğilimlerinin bir sonucu değildir. Bireyler normal sağlıklı ve sosyal uyumlu oldukları durumlarda bile çatışma doğabilir.

2. Grup içindeki işbirliği ve demokratik yöntemler gruplar arası ilişkileri doğrudan ilişkilendirilemez. Gruplararası çatışma çok şiddetli olduğunda grup içi dayanışma ve işbirliği de artar.

3. Önemli gruplar arası ilişkiler her grubun normlarını ve rollerini etkiler. Çatışma grubun statü sisteminde değişikliklere neden olur ve yeni önderler yaratır.

4. Uyumlu ve olumlu ilişkilerin karşıt gruplar arasındaki çatışmayı azaltması gerekmez.

5. Üst hedefe yönelik olarak birbirine bağımlı hareket içinde bulunan gruplar arası ilişki, grupları işbirliğine götürür, ancak bir tek işbirliği olayı gruplar arasında yerleşmiş düşmanlık ve olumsuz basma kalıp yargıları azaltmak için yeterli değildir.

6. Üst hedefe yönelik işbirliği faaliyetleri gruplar arası düşmanlığı azaltmada artan bir etkiye sahiptir ve ortak işbirliği faaliyetinin bir örneğini oluşturur.

7. Gruplar arasında ve grup içindeki sorun çözümünde yararlı görülen araç ve teknikler gruplar arası işbirliğinde de kullanılabilir.

8. Üst hedefe yönelik işbirliği çabası hem grup içinde hem de grup dışındaki ilişkilerin yapısını, normlarını ve tutumlarını değiştirir. Açık düşmanlık koşullarında çatışmayı azaltmakta başarısız olan çözümler daha olumlu bir tarzda algılanır.

Bu araştırma ile gruplararası rekabetin her durumda aynı sonuçlar vereceği genellemesi yapılmıştır. Bu sonuçların yetişkin gruplarda da benzer sonuçlar vereceğini belirtebiliriz. Çünkü bu araştırmalar yetişkin gruplarda defalarca kullanılmıştır Bu araştırmalarda grupların içsel yapılarında ve aralarındaki ilişkilerde, olumlu ve olumsuz nitelikleri önemli etkilere ve değişimlere yol açacağını ortaya koymuştur. Gruplar arası çatışmaların, söz konusu etkilerinin olumlu ve olumsuz sonuçlarını şöyle bir tabloyla özetlenebilir (Kılınc, 1990 : 51).

Tablo 3. 2: Gruplar arası Çatışma Sonuçları (Kılınç, 1990 : 10)

Çatışmanın karakteristiği	Çatışmanın olumlu sonuçları	Çatışmanın olumsuz sonuçları
Rekabet	Motivasyonu artırır. Rekabetçi yeni fikirlerin üretimini destekler. Grup içi kontrol ve denge sistemine yardım eder. Grubu daha fazla göreve yönelik hale getirir.	Motivasyonu azaltır. Enerji ve zaman israfına yol açar. Daha iyi bir “bilgi yönetimini” engeller. Grup amaçlarını, örgütün amaçlarından üstün tutulmasına neden olabilir.
Bilginin tahrip edilmesi, gizlenmesi		Kararların niteliğini bozar. Çabaların ikilenmesine neden olur. İş akışı ve programlarda, kaymalara ve ertelemelere yol açar.
Kararlar için üstlere başvurma	Üstlerin, astlar ve onların işlemleri konusunda daha bilgili olmalarını sağlar. Üst’ün arabulucu olarak devreye gireceği tartışmalara olanak sağlar.	Üstlerin tam bilgiye sahip olmadan hatalı karar vermeleri riski yüksektir. Üstlerin tartışmalara ayırdığı zaman, kendi asli işlerini yapamamasına ve iş yüküne neden olur.
Karar süreçlerinin katılığı	Sistemin kararlılığını arttırabilir.	Değişime adapte olma esnekliğini en aza indirir.
Gruplar arası etkileşimin azalması	Karşı tarafla ilişki kurmadan doğabilecek sorunları azaltabilir.	İşbirliği çabalarını azaltır. Görev koordinasyonunu ve başarımını engeller.
Güvensizlik, kuşku ve düşmanlık	Bağlılığı ve işbirliğini, gruba uyumu ve otorite kabulünü artırır	Psikolojik erginliğe ve işgücü devrine yol açar. Kendi amacı için diğer tarafı sabote etme çabalarını artırır.

Tabloda görüldüğü gibi gruplar arası çatışmalar olumlu ve olumsuz sonuçlara aynı anda neden olabilmektedir. Dolayısıyla, örgüt yöneticilerinin her hal ve koşulda gruplar arası çatışmaları önlemeye yada tamamen ortadan kaldırmaya yönelmeleri, çatışmanın muhtemel olumlu etkilerinden yararlanamamaya yol açacaktır. Buna karşılık çatışmaların olumsuz etkilerinin olumlu etkilerinden daha çok olması riski de her zaman bulunmaktadır. İşte bu noktada, çatışma yönetimi olgusunun temelini oluşturan durumsal analiz (çatışmaların nedenlerini göz önünde tutarak örgütsel etkinlik üzerindeki olumlu ve olumsuz sonuçlarının değerlendirilmesi) olumlu ve

olumsuz sonuçlara yol açan çatışmaların elimine edebilmesi için başa çıkma yöntemlerinin saptanması zorunluluğunu ön plana çıkartır (Kılınç, 1990 : 55).

3.5.3. Gruplar arası çatışma yönetim yaklaşımları

Yönetim Biliminde davranışsal teorilerin kabul edilmeye başlanmasıyla, teorisyenler gruplar arası çatışma yönetiminde yeni yaklaşımlar geliştirmişlerdir. Özellikle şu üç strateji benimsenmiştir. İlki çatışan gruplar arasında tampon oluşturmak, ikincisi çatışan bireylere kendilerini daha iyi tanıtmak ve diğerlerini nasıl etkileyebileceklerini göstermek, üçüncüsü de örgüt çatısını gruplar arası çalışmayı azaltacak şekilde düzenlemek olan çözümlene yaklaşımı, aslında geleneksel yönetiminde kullandığı modern bir eğilimdir (Erdoğan, 1996 : 192).

Bu stratejilere yönelik bazı yaklaşımları inceleyecek olursak H. Schein, gruplar arası çatışmayı iyice büyüdüktan sonra azaltmanın son derece güç olması yüzünden, ortaya çıkmasını baştan önlemenin daha uygun olabileceğini önermiştir. Gruplar arası çatışmayı önlemek isteyen örgüt planlamacısının, işbölümü kavramını gözden uzak tutmadan farklı işlevsel gruplar kurup, yönetiminde de aşağıdaki adımları önemle takip etmek gerektiğini söylemektedir (Kılınç, 1990 : 56).

1. Tüm örgütsel etkinliğe ve ona katkıda bulunulması konusunda bölümlerin rolüne nispeten daha fazla önem verilmesi, bölümlerin bireysel etkinliklerinden çok toplam çabaya katkılarına göre değerlendirilip ödüllendirilmesi.

2. Grupların, gruplar arası eşgüdüm ve yardımlaşma sorunları üzerinde çalışmalarını için aralarında ileri derecede bir karşılıklı etkileşme ve yoğun bir haberleşmenin teşvik edilmesi; örgütsel ödüllerin, kısmen grupların birbirine yardım etme derecesine göre verilmesi.

3. Üyelerin, birbirlerinin sorunlarına karşı ileri derecede bir karşılıklı anlayış ve ilgi ile bakabilmeleri için gruplar yada bölümler arasında rotasyona tabi tutulması.

4. Herhangi bir “kazanalım-kaybedin” türü çatışma yaratmaktan kaçınılması; grupların herhangi bir örgütsel ödül için birbirine rakip duruma asla sokulmaması,

Örgütsel etkinliği en üst düzeye çıkarmak üzere kaynakların bir araya getirilmesine her zaman önem verilmesi, ödüllerin bütün grup ve bölümlere eşit olarak paylaştırılması.

Gruplar arasında kazanalım-kaybedin eğiliminin olması, gruplar arasında çatışmanın en zararlı durumudur. Bu durumda, yalnız bir grubun kazanabileceğine içtenlikle inanılır. Bu ise örgütsel verimliliği azaltır.

Şimdi gruplar arası etkileşimi etkin kılacak bu teknikleri inceleyelim (Gordon, 1991 : 485).

1. Toplantı; bu teknik işlemsel olmayan örgüt performansına sebep olan grup ilişkileriyle ilgili problemlerde kullanılır. Bir günlük toplantı boyunca etkileşen iki grup karşılaştıkları problemleri ve çözüm önerilerini birbiriyle paylaşırlar.

2. Bu toplantıda ilk önce bir üst yönetici tartışmanın odağı olan konuları ve amaçları anlatır. Sonra küçük alt komitelerde taraflar karşılaştırmadan problem hakkında detaylı bilgi toplarlar. Daha sonra her ait komitenin temsilcisi tüm gruba rapor verir. Tabii iş gruplarında problem için öncelikler ve adımlar belirlenir, problemleri çözmek için izlemeleri gereken adımlar için bir somut gündem oluşturulur. Bir üst yönetim komitesi takip eden hareketleri planlamak ve denetlemek için oluşturulur. Dört ile altı hafta sonra gelişmeleri rapor etmek için grup tekrar toplanır. Toplantı metodu tüm yönetim grubunun kendi çalışmalarının incelemesine ihtiyaç duyulduğu, faaliyet için zamanın çok dar olduğu üst yönetimin şartları hızla düzeltmek istediği. üst komitelere yeterli bir bütünlüğün mevcut olduğu, üst yönetimin hakikaten problemi çözmek istediği ve örgütün önemli bir değişim yaşadığı durumlarda en etkili problem çözme yoludur.

Örgütsel ayna bir örgütsel grup, diğer örgütsel grupların kendisini nasıl algıladıklarını ve gördüklerini bazı faaliyetler içerisinde anlayabilir. Bir danışman tüm üyeleriyle mülakat yapmaya başlar daha sonra elde ettiği verileri diğer gruba bildirir. Daha sonra da gruplar bu veriler üzerinde tartışırlar. Problem belirlenir ve hareket planı geliştirilir. Burada üst yönetimin yapıcı katkılarına ihtiyaç vardır.

3. Üçüncü Tarafın Müdahaleleri; genellikle bu yaklaşım işçi-işveren ilişkilerinde görülür. Üçüncü taraf arabulucu hakem yada bilirkişi olarak hareket edebilir. 69 tane çatışma üzerinde gerçekleştirilmiş bir araştırmaya göre üçüncü taraflar en çok aracılık ve danışmanlık yapmışlardır. Üçüncü taraflar mesleki uzmanlık sahibi olmalı, kullanılan sosyal süreçler ve mevcut durum üzerinde kontrol sahibi olmalı, problem çözme metotlarında ve kişisel ilişkilerde tarafsız olmalıdır.

Üçüncü taraf verimliliği artırmak için çatışmayı çoğaltabilir. Üçüncü taraf çatışmayı kısıktırmak için liderlik tipi yada örgütsel yapı gibi şartları değiştirebilir, Yada farklılıkların ön plana çıkartılmasıyla çatışma konularını genişletebilir. Tarafların sayılarını artırarak çatışmayı büyütebilir. Bir uzmandan yoksun olarak çatışmayı artırmak tehlikelidir.

Uzman olan üçüncü taraftaraflar arasında anlaşma ve anlaşmazlık alanlarını belirleme rolü üstlenir yada farkları belirlemek ve çözmek için bir seri toplantı ve faaliyet yoluyla tarafların ileri gelen üyelerinin yönlendirdiği yüzyüze problem çözme yaklaşımını kullanır. Yüz yüze problem çözme modelinde, üçüncü taraf beklentileri ortaya koyar, grup kurallarını ortaya koyar, konuşma düzenini belirler, düşmanca ifadelerle izin vermez, anlaşmazlıkları azaltacak prosedürler başlatır, yayınların ve ifadelerin anlaşılabilirliğini sağlar ve üzerinde anlaşılmış değişikliklerin uygulanmasını kontrol eder (Gordon, 1991 : 486). Kuşkusuz, çatışan iki tarafın aralarındaki sorunları çözmek üzere bir araya gelmeleri için bir takım ön koşulları taahhüde etmiş olmaları gerekecektir. Filley, söz konusu ön koşulları şu şekilde sıralamaktadır. (Kılınç, 1990 : 57).

a) Tarafların, karşılıklı olarak kabul edilebilir bir çözüme ulaşabileceklerine inanmaları,

b) Tarafların, karşılıklı olarak kabul edilebilir bir çözümün arzulanırlığına inanmaları,

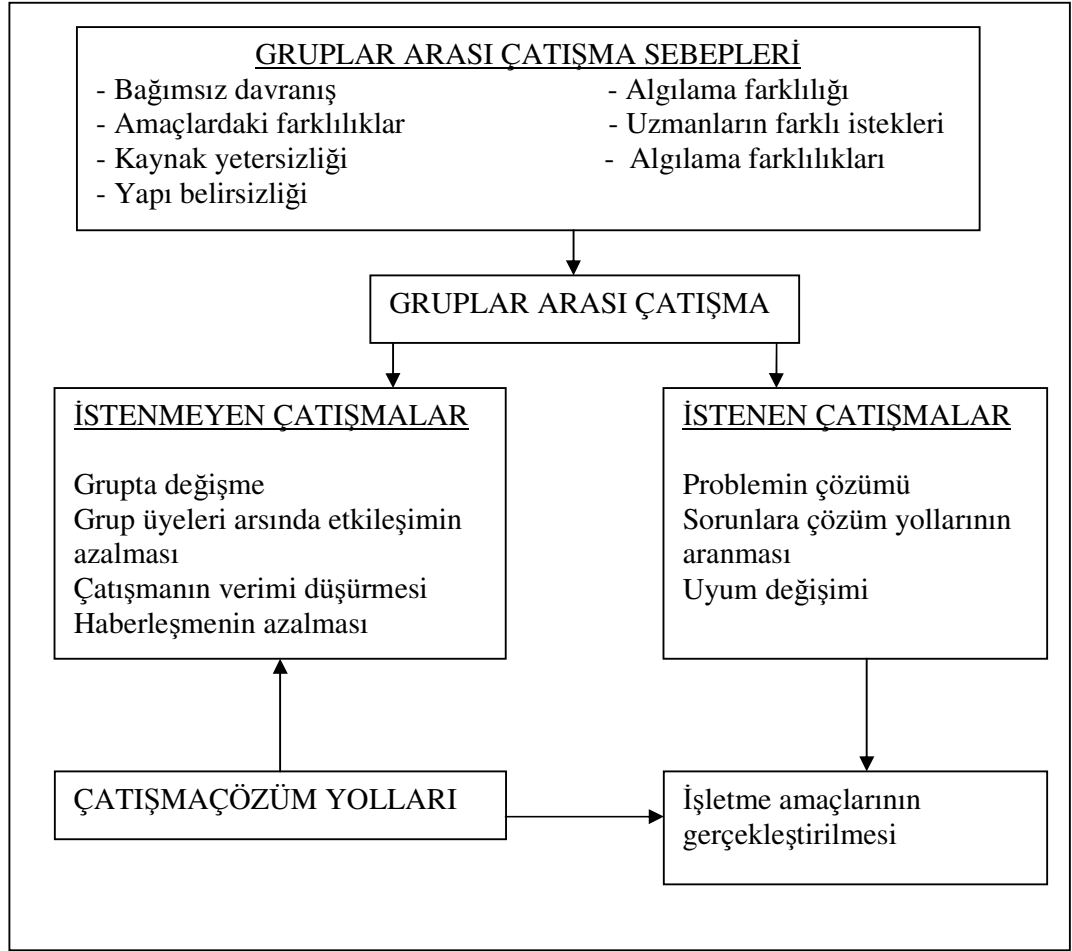
c) Tarafların, rekabetçilikten çok işbirliğine inanmaları,

d) Tarafların, herkesin eşit değere sahip olduğuna inanmaları,

e) Taraf karşı tarafın görüşlerinin, onların içinde buldukları pozisyonun bir gereği oldu inanmaları,

f) Tarafların, fikir farklılıklarının yardımcı olduğuna inanmaları.

Bu ön koşullarla birlikte her grup ilk önce gruplar arasındaki ideal ilişkinin tasarımını hazırlamak için ayrı ayrı toplanır. Sonra her grup sözcüsünü seçer, sonra büyük toplantılarında grupların işleyişini yönlendiren bütüncül modeli geliştirmek için farklılıklar ve benzerlikler tanımlanır. Daha sonra her grup mevcut şartları tanımlar. Gruplar problemlerin ifade ediş tarzlarını formüle ederler, sonra da durumu iyileştirmek için adımlar önerirler. Gruplararası çatışmaların sebep, sonuç ve çatışma çözüm tekniklerini bir şekilde özetlenmektedir.



Şekil 3.3. Gruplarda Çatışma ve Çözümü, Kaynak: (Erdoğan, 1996 : 193).

3.6. Örgütsel Çatışma Yönetiminde Kullanılan Diğer Yöntemler

Çatışmaların yönetimi her durum ve çatışan taraflarına göre farklılık gösterir. En doğru tek bir yöntem yoktur, doğruluk uygulama ve yöneticilerin özelliklerine göre değişir. Çatışma durumunda; bir kısım yöntemler, uzun dönemde kalıcı çözümler getiren, bir daha ortaya çıkmasını engelleyen yöntemler olurken, bir kısmı ise sadece o ana dönük, kısa vadeli ve geçici çözümler içerir. Çatışma yönetiminde kullanılan yöntemler, geçici çözümler ve kalıcı çözümler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

3.6.1. Çatışmalara geçici çözümler getiren yöntemler

3.6.1.1. Kadercilik

Yöneticiler, genellikle çatışmanın sonuçlarının oldukça belirsiz ve riskli olduğunda ve çatışmanın önemsiz ve ciddi olmaması hallerinde çatışmalara müdahale etmek istemezler, çatışmaların sonuçlanmasını olurluna bırakırlar. İşte bu Kaderciliktir.

Bu yöntem, güç dengeleri birbirine yakın, uzlaşma eğilimi olmayan taraflar arasında ve kaçınılmaz bir çatışma varlığının kabul edildiği durumlar için uygulanabilir. En pasif başa çıkma yöntemi olan kadercilik bazen tarafların birbirlerine anlayış göstererek sorunları çözümlemesi ve zaman içinde anlaşmanın gerçekleşmesi ile sonuçlanacağı gibi sorunun çoğu durumda kökleşmesi ve genişlemesine de neden olabilir (Kılıç, 1986 : 14).

3.6.1.2 Bilmezlikten gelme, kayıtsızlık veya kaçınma

Kaçınma, çatışan grupların olabildiğince yüz yüze gelmemeleri, duygu ve düşüncelerini birbirlerine açıklamamaları durumudur. İnsanlar dahil bütün canlıların çatışmayı yok etmedeki en doğal davranışı ondan kaçınmasıdır.

Kaçınma, özellikle tarafların rollerini yerine getirmede karşılıklı bağımlı olmadığı durumlarda etkin bir yöntemdir. Bu nedenle çatışmaların ortaya çıktığı durumlarda yapılacak ilk iş, taraflar arası karşılıklı bağımlılığın azaltılmasıdır. Bunu gerçekleştirmek için kayıtsızlık, soyutlanma, çekilme yöntemleri uygulanmaktadır.

Bu düşüncede olan yöneticiler çatışma çıkınca, güvencede kalmak ve tarafsızlığını korumak amacıyla çatışmayı görmezlikten gelir (Mouton, 1985 : 5-25). Örneğin, yönetici bazen bir işinin sınırlı olduğunu ve bu sınırlılığın nedenini bilebilir. Ama daha büyük bir çatışmaya yol açmamak için bunun ortaya çıkmamasını görmezlikten gelerek engeller. Bu yola başvurulmamsın sebebi, yöneticinin çatışmaya sebep olan etmenlerin kendi kontrolü altında olmadığına ve sınırlı tarafın iyi niyetli olduğuna inanmasıdır. Fakat çatışmayı yok sayma süreci

içersinde yöneticinin sınırlı tarafı gözlemesi ve bunun yıkıcı olmasını engellenmesi gerekir (Mondy vd, 1991 : 411). Böyle bir yol, kuşkusuz çatışmayı çözmez (Akat, 1994 : 337).

Kayıtsızlık; tarafların karşılıklı bağımlılıklarının mantığını ve temelini görmek istemediği, işbirliği için çaba harcamadıkları ve fikir belirtmemek suretiyle tarafsız kaldıkları ve rekabetten kaçındıkları bir durumdur.

Soyutlanma; ilişkilerin azaltıldığı ve adeta karşı tarafa duvar örüldüğü ve karşı tarafın dikkate alınmadığı bir durumdur.

Çekilme; çatışan taraflardan birinin veya her ikisinin çatışma ortamından uzaklaşarak, fiziki olarak kendi sınırlarına çekilmesi halidir (Kılıç, 1986 : 14).

Kaçınma, çatışmaya konu tutum veyadavranışı görmezlikten gelme ile ilgilidir. Yönetici bu teknikte açık olarak çatışmaya taraf olmak ve doğrudan müdahale etmeyi istememekte, çatışma ile ilgili kararları geciktirerek personelin zaman içerisinde kendi problemlerini çözeceğini düşünmektedir. Böyle bir yol şüphesiz çatışmayı çözmez. Kısa vadede yararlı olsa bile uzun vadede organizasyon etkinliğini azaltacaktır (Tosun, 1990 : 341)

3.6.1.3. Yetki kullanma

Çatışmaların, yöneticinin gücünü ve otoritesini kullanarak çözümlenmesini ifade eder. Bu yolu izleyen yönetici “Burada amir benim bu iş şu şekilde olacaktır. ” demektedir. Karar, taraflar arasında anlaşma sağlamayabilir, fakat bu çözüm her iki tarafça kabul edilecektir (Akat, 1994 : 338). Yönetici tamamıyla kendi fikrini astlarına empoze etmeye direnir ve uygulama için başka fikirler dinlemeyerek çatışmayı çözer. (Biake, vd, : 1985 : 5-25). Yöneticiyi bu yaklaşımla çatışmayı çözmeye götüren sebep, çatışmanın canlı kalmasında bazı kişisel veya örgütsel yarar görmüyorsa yönetici çatışmanın ortadan kaldırılması için bazı müdahaleler içinde olabilir. Çatışmanın örgüte çok zararlı olduğunu vurgulayarak ceza tehdit veya ödül vaadi ile çatışmanın kendisinin müdahalesi olmadan demokratik yollarla çatışma çözülemiyorsa yönetici en son çare olarak yetkisini kullanacaktır. Yöneticinin

verdiği karar örgüt üyelerince kabul edilebilir olmalıdır. Taraftardan birinin galibiyeti ile sonuçlanabilecek bir karar veren yönetici kırgınlık arttırıcı bir etki yaratırken motivasyonu azaltabilir. Bir grup büyük bir güç elde ederken diğer grup sinmek zorunda kalabilir (Özalp, 1989 : 109). Yönetici yetkisini kötü bir biçimde kullanarak çatışmayı ele alırsa hem insanlar hem de kuruluş için itici olabilir. Yönetici anlaşılmağa itaatsizlik olarak baktığında çatışmaları gidermedeki yaklaşımında görüşünü zorla benimsetir ve karşı savları kabul etmez. Fakat, çatışmanın temel nedeni genellikle ortadan kalkmadığı için çatışma sorunu dondurulmuş olur, yöneticinin zayıf olduğu veya değiştiği durumlarda çatışma tekrar doğabilir (Blake, vd, 1985 : 5-25).

Yetki kullanımı çatışmaları çabuk ve etkili bir şekilde çözebilir, Yalnız sıklıkla bu yola başvuran yönetici, personelin motivasyonu ve morali üzerinde önemli olumsuz etki yapacaktır. Taraflar arasında çatışma bu yöntemle çözülmek istenirse, bu yetkinin her iki taraf arasında onaylanabilecek durumda olmasına dikkat edilmelidir. Aksi takdirde, bu çözüm ile kazanan bir grup ile yönetime kızgın, sinirli ve güveni sarsılmış diğer bir grup yaratılmış olur. Yetki kullanımı; kişiler arası kışkırtmalarda, grupların farklı amaç ve değerlerinden ortaya çıkan çatışmalarda, otoritenin yasallığına meydan okumaktan kaynaklanan çatışmaların çözümde etkili olabilir (Korkmaz, 1994 : 59).

Ast ilişkilerinin mevcut olduğu hiyerarşik yapıli örgütlerde çatışan tarafların sorunu çözmesi için, her iki tarafında üstü durumunda bulunan bir üstten karar vermelerini istemeleri sıkça görülen bir durumdur. Üstün otoritesi tanımlığından verilecek karar her iki tarafça kabul edilme eğiliminde olacaktır. Dolayısıyla, bu yöntemi üçüncü taraf müdahalesinden ayıran en önemli nokta, kararın bağlayıcılığıdır. Kararın bir anlaşma getirmesi gerekmez, çünkü taraflar kabul etmeseler bile uymak zorundadır. Bu nedenle, üstün kararı çatışmaların azaltılmasında etkin bir yöntemdir.

3.6.1.4. Yumuşatma

Yumuşatma yaklaşımı bazı kaynaklarda uyma yada yatıştırma olarak adlandırılmaktadır. Bu yaklaşımda, karşı tarafı yatıştırıp onu memnun etmek amacıyla farklılıklar göz ardı edilerek iki taraf arasındaki ortak noktalar üzerinde yoğunlaşılır (Rahim vd, 1995 : 123). Yumuşatma, bireyler yada gruplar arasında var olan farklılıkları bir potada eritip karıştırarak önemsememe, ortak yanları ve ilgileri vurgulama sürecidir.

Yumuşatmada, en çok anlaşma sağlanacak ortak konular gündeme getirilir ve dostluk atmosferi yerleştirilmeye çalışılır. Yönetici; çatışan tarafların farklılıklarını ortaya çıkarmalarını önleyerek, onları dayanışma içerisinde olmaya teşvik eder.

Bu yol, çatışmaya taraf olanlar arasındaki ortak husus ve çıkarların vurgulanması ve ön plana çıkarılması, farklılıkların ise öneminin azımsanması ve ikinci plana itilmesi ile ilgilidir. Bu davranışı ile yönetici, çatışan tarafların farklılıklarını ortaya çıkarmalarını önleyerek, onları birleşme ve dayanışma halinde olmaya ikna eder. Örneğin, “kaderlerimiz birleşik”, “bir aile gibiyiz. ” gibi sözler yumuşatma stratejisi ile ilgilidir (Koçel, 1993 : 405).

Yöneticinin durumu olduğundan daha iyi gösterme çabalarının etkinliği, yumuşatmada olumlu sonuçlar yaratabilir (Özalp, 1987 : 109).

Yumuşatma yöntemi, örgütsel çatışmaları yönetmede çok sık kullanılan bir teknik olmasına rağmen, bu yöntemle erişilen çözümler yüzeyseldir. Farklılıklar aynen kalır, sadece çatışmalar ertelenir. Çatışmalar çok ciddi bir boyuta ulaşmışsa yumuşatma yolu çözüm olamayacaktır. Kısa bir dönem için düşünce farklılıkları ortadan kalksa bile ilk fırsatta çatışan taraflar tekrar çatışma durumuna gelecektir. Çabaları birleştirmeye çalışan, bozulup parçalanmanın sakıncalı olacağına işaret eden, gerçek nedenlere inmemek anlamına gelen bu yöntem, geçici baskı niteliği taşımaktadır (Eren, 1984 : 464).

Yumuşatma yolu, önemli işlerin ve projelerin yapılacağı durumlarda ve sorun çözme yaklaşımına zaman ayırlamayacağı koşullarda zararlı bir yaklaşım olabilir.

Seçimlerin yaklaştığı bir dönemde parti-içi gruplararası çatışmanın zaman yokluğu nedeniyle yöneticiler tarafından yumuşatma yolu ile çatışmanın çözümlenmesi başvurulan bir yoldur (Özalp, 1989 : 109).

Yumuşatma tekniği, bilhassa küçük çatışma durumlarında etkili olabilir. Önemli çatışmaları yönetme amacıyla uygulandığında, bu teknik çatışmayla başa çıkacağına, çatışmanın genişlemesine neden olabilir.

3.6.1.5. Uzlaşma

Bu yöntem tarafların her ikisinin de kendi görüşleri ve fikirleri dışında karşı tarafın görüş ve düşüncelerine de hak vermeleri durumunda geçerlidir. Bu takdirde, anlaşmanın her iki tarafa da yarar sağlayacağı bilincinde olmaları ortak noktayı bulmalarını kolaylaştırır. Uzlaşma neticesinde ne bir galip, ne de bir mağlup vardır. Her iki taraf da anlaşmadan hoşnuttur ve yeterli tatmin sağlayıcı bir karara varılmasına imkan sağlanmıştır.

Karşılıklı görüşmek suretiyle konuların daha iyi çözüme kavuşturulacağı düşüncesine dayanan bu yaklaşımda sorunun bütün boyutlarının tartışılacağı bir ortam yaratılır (Özalp, 1989 : 104). Çatışma, “iki tarafı bir sorun” olarak tanımladığı için, her iki tarafı tatmin edecek bir çözüm için işbirliğine giderler. Sorun çözme süresince, gerçeklere, ihtiyaçlara ve duygulara ilişkin bilgi alışverişinde açıklık ve dürüstlük egemendir. Her iki tarafta, çatışmayı, karşı tarafın görüş açısından kavramaya ve karşı tarafın ihtiyaçlarının nasıl tatmin edilebileceğini bulmaya özen gösterirler (Burnin, 1990 : 129). Amaç tarafların düşüncelerinin haklı yada haksız olduğunun belirlenmesinden çok taraflar arasındaki temel görüş ayrılıklarının saptanmasıdır. Sorun çözme yöntemi ile sonucun alınması, büyük ölçüde, tarafların birbiriyle işbirliği yapabilme yeteneğine sahip olmalarına bağlıdır. Sürekli bir etkileşimle taraflarca paylaşılan ortak noktalar vurgulanır ve çatışmanın temelindeki, haberleşme eksiklikleri veya yanlış anlamalar nedeniyle ortaya çıkan çatışma nedenleri en az düzeye indirilmesi sorun çözme yaklaşımı ile sağlanabilir (Aydın, 1984 : 34).

Uzlaşma yönteminde; gerçekte çatışmaların çoğunun belirli bir andaki yüksek tansiyonun açığa vurulmasının ifadesi olarak görülür ve şayet bu duygular biraz bastırılıp olay gelişmesi beklenirse tarafları bir araya getirecek yolların bulunabileceği öne sürülür.

Çatışan taraflar arasındaki çatışma konusunun bölünebilir olduğu durumlarda, bu yöntem etkin bir kullanıma sahiptir ve tarafların kendi istek ve amaçlarından karşılıklı fedakarlıkta bulunmalarını öngörür. Böyle bir yaklaşımda hangi tarafın ne kadar taviz vereceği, tarafların nispi güçlerine bağlıdır.

Uzlaşma yöntemi; pazarlık, üçüncü tarafın müdahalesi, oylama ve farklılıkları paylaşma gibi yollarla gerçekleşir,

Pazarlık Yöntemi; taraflar arasındaki çatışmaya konu olan durum; sabit olarak ele alınarak, inandırma cihetine gidilmeden bir orta yol bulunmaya çalışılır. Pazarlık sürecinde taraflar karşılıklı önerilerde bulunurlar ve karşı tarafı nispeten uzlaşabilir bir duruma getirmek için kendi taleplerinden kısmen vazgeçerler.

Örgütler çatışmayı doğrudan bir pazarlık gibi politik bir yaklaşımla çözmeye çalışır. Bu tip örgütlerde çatışma, açık ve seçik bir biçimde kazanma yada kaybetme noktasına çok seyrek erişir. Yönetim, örgütteki her grubun önerisine belli ölçüde yer vererek uyum sağlamaya çalışır (Aydın, 1984 : 40). Uzun vadeli ve etkili bir çözüm sağlayabilmek için çatışan tarafların her ikisine de destek sağlanacağına söz verir. Taraflardan birinin vereceği ödün sonucunda kendisinin yeni olanaklara kavuşacağına ve destekleneceğine yönetici garanti vermektedir. Böylece, anlaşmazlığın çözümü sırasında kaybeden veya ödün veren tarafın aşağılanmayacağı bir yol izlemelidir (Eren, 1996 : 467).

Örgütlerde çok eskiden beri kullanılan gelmekte olan politik araçlar, bugünün örgütlerinde ve çevrelerinde yerini korumaktadır. Yasal kodlar, örgütsel kurallar ve toplumsal kurallar biçiminde beliren politik araçlar, örgütsel sorunlara ve çatışmalara optimal çözüm bulmaktan yada böyle bir çözümü garanti etmekten çok örgüt Ögelerini bir arada tutmaya hizmet ederler.

Farklı derecelerde de olsa, her örgütte zorunlu olarak kullanılmakta olan politik araçlar örgütsel çatışmaya çözüm bulma açısından yeterli olmaktan uzaktır (Aydın, 1984 : 40).

Üçüncü Tarafın Müdahalesi; taraflar kendi aralarında anlaşamıyorlarsa ve yönetici de onları bu konuda ikna edemiyorsa, bu takdirde objektifliğine güvenilen bir üçüncü kişinin veya grubun hakemliğine başvurulmasıdır. Hakem olarak kullanılan kişinin, tarafların her ikisinin de güvenini kazanmış ve tarafsız olarak hareket edeceğine inanılmış bir kimse olması gereklidir. Hakemin kararı ne olursa olsun her iki tarafın onu saygı ile karşılaması, yöntemin etkinliğinin temel koşulu olmaktadır. Hakem olarak tayin edilecek kişi veya grup tarafları ayrı ayrı dinler, sorular sorup incelemelerde bulunduktan sonra kararını açıklar (Türkel, 2000 : 119).

Üçüncü tarafça verilen karar çatışan taraflardan hangisinin yararına ise, hakem o tarafça “anlayışlı ve iyi” olarak görülürken, kaybeden taraf hakemi “hatalı” veya “gerçekleri görmemekle suçlayabilir. Dolayısıyla, üçüncü taraf müdahalesinin başarısı hakemin her iki tarafı da kazandığına ikna edebilme yeteneğine bağlıdır.

Üçüncü tarafın çatışmayı çözüme yardımcı olabilmesi için çatışmaya taraf olanların anlaşmaya istekli olması gerekir. Hakemlik, çatışma içinde olan tarafların üçüncü tarafça dinlenip bir hakim gibi bağlayıcı bir sözleşmenin yapıldığı bir süreçtir. Bu süreçte üçüncü taraf, çatışan tarafın daveti veya kendi otoritesine dayalı olarak müdahale eder, daha açık bir ifadeyle yardım edici becerilerini çatışmanın’ olumlu sonuca ulaşması için ortaya koyar. Hakemler talep edildiği takdirde gönüllü olabileceği gibi tarafların isteği dışında zorunlu olarak da (genellikle yöneticiler) görev alabilirler (Solmuş, 2001 : 48).

Oylama Tekniği; çatışan tarafların soruna, çoğunluğun isteğine göre çözüm getirmesini içerir. Teknik, demokratik olmasına rağmen her zaman çoğunluğun doğru düşüneceği veya haklı olacağı boyutunda zayıf kalmaktadır. Yine, bu teknik de sorunun kaynağına inmediğinden çatışmalara kapsamlı ve kalıcı çözümler getiremez.

Farklılıkların Paylaşılması Tekniği; çatışma yönetiminde çok sık kullanılan bu yolun esası farklılıkların paylaşılmasıdır. Çatışmaya taraf olanlar, kendi amaçlarından biraz fedakarlık yaparak bir yerde buluşacaklardır (Koçel, 1994 : 406). Böylece, çatışmanın açık ve kesin bir galibi olmayacaktır. Hangi tarafın ne kadar tavizde bulunacağı tarafların gücüne bağlıdır (Peker, 1995 : 145). Ancak, çatışma içinde olan taraflardan birinin diğerine kesin olarak üstün olduğu durumlardaki pazarlıklarda uzlaşma olasılığı çok zayıftır. Çünkü sonuçta “kazanma yada kaybetme” söz konusudur. Bir pazarlıkta uzlaşmanın olabilmesi, karşıt tarafların dengeli güçlere sahip olmalarına bağlıdır Shepard’ın da belirttiği gibi çatışma içinde olan tarafların ikisinin de çok önemli olmayan bazı tavizleri verdiklerini ve buna karşılık, önemli kazançlar sağladıklarını düşündükleri durumda, iyi bir pazarlık yapılmıştır, denilebilir (Koçel, 1993 : 406).

Bu yöntem çatışmanın kaynağına gitme ve çatışmaya neden olan durum ve koşulları değiştirme yerine, sadece sonucu etkilemeye çalışır. Bu yöntem, sonucu almada başarılıdır. Fakat pazarlık etme ve karşılıklı taviz verme yöntemi ile çatışma geçici olarak azaltılır yada önlenir. Bu yolla sağlanan uyumun kısa ömürlü olması, aynı yolun sık sık kullanılmasına neden olur. Genellikle bu yöntemin işçi-işveren çatışmalarının çözümünde kullanıldığını görüyoruz. Örneğin, yönetim %4’lük maaş artışı önerirken, sendika %8 ister, sonuçta %6 civarında uzlaşılır. Teoride de görüldüğü gibi bu anlaşma belirli süre ile kısıtlıdır ve sık sık tekrarlanmak zorundadır (Mondy vd, 1991 : 412).

Geçerli çözüm yolu buluncaya kadar farklı hususların çatışmalı taraflarca paylaşılması üzerinde durur. En önemli farklılıkları paylaşma yollarından biri, iki zıt seçenek arasında orta yolun bulunmasıdır. Söz konusu orta yol, tarafların farklı düşündükleri konuların tartışılmasını sağlayarak çözüme yardımcı olacaktır.

Farklılıkların paylaşılmasında alternatif yollar olarak çatışmalı tarafların fiziki olarak birbirlerinden ayrılmaları, birbirleriyle uyumsuzluk gösterenlerin rotasyona tabi tutulması, çatışan tarafların ortak bir üste bağlı olmasının önlendiği yeni örgüt şemalarının yapılması sayılabilir (Kılınc, 1986 : 157).

Bu strateji kullanıldığında, bir orta noktada anlaşamaya varan taraflardan hiçbiri kazanmış yada kaybetmiş değildir. Varılan nokta hiçbir grubun idealindeki değildir. İşçi işveren ilişkilerinde toplu pazarlık görüşmeleri, işletmelerde satın alma ve satış görüşmeleri buna örnek olarak verilebilir (Karip, 1999 : 64-65).

3.6.1.6. Ortak bir düşman bulmak

Bu yöntem; çatışan her iki tarafın da çıkarlarını tehdit eden bir düşmanın veya gücün varlığının taraflara empoze edilmesidir. Bu durumda taraflar, aralarındaki çatışmayı geçici olarak bırakıp bu ortak düşmanla savaşmak için işbirliği geliştirebilecektir (Özalp, 1987 : 104).

Ortak düşman; yeni piyasaya sürülen daha üstün bir rakip ürün, ekonomik kriz olabilir. Örnek olarak banka çalışanları banka müfettişleri teftişe geldiğinde, aniden yakın bir uyum içerisinde çalışmaya başlayabilirler.

3.6.1.7. İnandırma yaklaşımı

Örgütlerde, ortak amaçlara hemen ulaşılmasının kolay olmaması, birçok anlaşmazlıklarında beraberinde getirir. Söz konusu anlaşmazlıkları çözmek için, her iki tarafın kabul edecekleri daha yüksek düzeyde amaçları araştırmak için çaba göstermeleri ısrarla istenir. Çatışan tarafları kendi grup veya bireysel amaçlarının ötesinde daha üstün bir amaç etrafında toplayarak işbirliğini ve fikir birliğini sağlayarak, kişisel ve özel amaçlarının vazgeçirilir. Örneğin, birçok ülke iç kargaşa ve isyanların baş gösterdiği dönemlerde, ülkenin bir dış tehlike ile karşı karşıya olduğunu ifade ederek ulusal bütünleşmeyi sağlamaya çalışır (Bumin, 1990 : 137).

Bu nedenle dış tehlikelerin ve savaşların baş gösterdiği dönemlerde siyasi çekişmeler ve görüş ayrılıkları ikinci plana itilir (Eren, 1996 : 466).

3.6.1.8. Geciktirme yaklaşımı

Bu çözüm sorunu bilmezlikten gelme yaklaşımının benzeridir. Ancak, yönetici bir anlaşmazlığın olduğunu bilmekte ve bunun ciddiliğine inanmaktadır. Fakat, taraflara anlaşmazlığın ileride çözümleneceğini söylemekte onlara belirli bir süre tanımaktadır. Böylece, taraflar geçen süre içinde durumlarına bir göz atma olanağına kavuşabilmektedirler (Eren, 1996 : 466). Planlanmış bir erteleme çatışmayı soğutma özelliğine sahiptir. Çoğu yönetici bu metodu uyguladığını inkar etse de tüm yöneticilerin az veya çok başvurduğu yoldur. Örneğin, sinirli bir işçi gelip başka birisini şikayet eder. Bu durumda yönetici der ki: “Haklısın, çok önemli bir konu fakat şimdi bir toplantıya gidiyorum, yarın gel muhakkak bu konuyu konuşalım. ” Bu süre içerisinde işçi konuyu düşünür ve ertesi gün konuyu daha sakin bir şekilde tartışma imkanına sahip olabilir (Mondy vd, 1991 : 41).

3.6.1.9. Meşgul etme yöntemi

Yönetici örgütte çatışmayı önlemek amacıyla kişilere ve gruplara daha fazla iş vererek veya başka faaliyette bulunmalarını sağlayarak çatışmanın azaltılması konusunda bu yöntemi kullanır. Meşgul etme yönteminin, genelde çatışmanın çözümünde başarılı bir yöntem olduğunu söyleyemeyiz. Bu yöntem genelde çatışmanın doğmasını engellemek amacıyla kullanılabilir. Özellikle kamu kurum ve kuruluşlarında bu yöntem etkili olabilir. Örneğin, itfaiye, polis ordu gibi teşkilatlarda bir kısım personel bir vukuat çıkana kadar bir iş yapmamaktadır Bu ise örgüt içinde potansiyel çatışmalar doğurmaktadır. Yönetici olumsuz çatışmaların doğmaması için kişileri çeşitli şekillerde meşgul etmek zorundadır. Örneğin, itfaiye teşkilatında personele, yangın bulunmadığında ve iş olmadığı durumlarda, sportif aktiviteler veya sağlık bilgileri verilebilir. Klasik bir başka örnek verecek olursak askeri teşkilatta boş duran erata sürekli çevre temizliği yaptırılır. Böylece, kişiler boş durmayacak hem kendi içinde hem de çevresinde çatışma yaratacak durumdan uzak kalması sağlanmış olacaktır.

3.6.2. Çatışmalara kalıcı çözümler getiren yöntemler

3.6.2.1. Problem çözme

Çatışmalara kalıcı çözüm getiren en önemli tekniklerden birisi olan bu yöntem, çatışan tarafların sorunu tanımlama, anlaşmazlık nedenlerini gözden geçirme, alternatifleri önerme ve her iki tarafın anlaşabileceği uygun bir faaliyet yolu seçme amacıyla bir araya gelmelerini içerir. Problem çözme yöntemi taraflar arasındaki ortak yönleri ve duyguları ön plana çıkarır. Genellikle önemsenmeyen, göz ardı edilen noktaları hesaba katan bu yöntem, birbirleriyle çatışma içerisinde olanların bile bazı noktalarda görüş birliği içerisinde olabilecekleri varsayımından hareket eder.

Problem çözme yaklaşımı, sorunun bütün boyutların tartışıldığı bir ortam yaratılmasını içerir. Burada ilk adım; tarafların düşüncelerinde haklı veya haksız olduğunun belirlenmesinden ziyade görüş ayrılıklarının neler olduğunu ve hangi olaylardan kaynaklandığını araştırmak ve bu duruma çare bulmaktır. Görüşlerin ve konuların açıklıkla ortaya konması soruna da açıklık kazandırır. İki tarafın bir araya getirilmesi, tarafların farklı düşüncelerindeki aşırılıkları bir nebze de olsa yumuşatabilir. İki taraflı problem çözümü; çatışan tarafların işbirliği yolu ile daha iyi sonuçlara varma gücüne sahip olmalarını gerektirir. Bu ulaşılabilecek zor bir koşul olsa da var olduğu, durumlarda, kimin doğru kimin hatalı olduğu, kimin kazançlı kimin zararlı olduğunu belirlemede gereklidir (Özalp, 1987 : 104).

Problem çözme yaklaşımı temelinde yatan felsefe, güven ve pazarlıktır. Problem çözmenin kalıcı çözüm getirmedeki etkinliği; tarafların sorunları anlamaları ve onları objektif olarak analiz etmeleri durumunda, bir araya gelip iletişimde bulunarak tatmin edici çözümler üretmesinde saklıdır. Zaten problem çözme yönetiminde tarafların çözüm için bir araya gelmelerinin altında yatan düşünce, sorunun çözülmesindeki sorumluluğun taraflara ait olmasıdır. Çatışan her iki grup anlaşma masasına oturduğunda, pazarlık nedenlerine ve bunun sonucuna güven duymalıdır. Şayet; taraflardan birisi “verdiğimizden daha az aldım” düşüncesine kapılırsa, anlaşma sonuçlanmadan bozulacaktır. Bu durum ise, taraflar arasında

yadaha büyük çatışmalara, yada tarafların kendi aralarında sınırlı bir yarışmaya girmesine neden olacaktır (Korkmaz, 1994 : 45). Bu durum tarafların bunalım içine girmesine neden olabilir. Oysa, iyi bir pazarlık neticesinde çözülen problemler karşısında taraflar kendilerini iyi hisseder. Bu pazarlık kavğadan ziyade; törensel bir fonksiyon haline dönüşür.

Problem çözme yöntemini diğerlerinden ayıran en önemli özellikleri, karşılaşma ve problem çözmedir. Tarafların bir araya gelerek, açık bir iletişimle yanlış anlaşılmalardan ortadan kaldırılır ve çatışmanın gerçek nedenleri irdelenir. Karşılıklı güven ve açıklığın hakim olduğu bir iletişim, problem çözmenin ön koşulu olarak kabul edilir (Karip, 1999 : 62).

Problem çözme yöntemi bilhassa iletişim probleminden kaynaklanan çatışmaların çözümünde çok faydalıdır. Bir problem çözme oturumunda; gerçeklerin, amaçların, stratejilerin tartışıldığı iletişim ortamı meydana gelir. Hatalı algılamalar düzeltilerek, barış ortamı yaratılır. Çatışma için harcanan enerji, zaman gibi kaynaklar, çatışmanın çözümü için kullanılır (Korkmaz, 1994 : 49).

3.6.2.2. Önemli ve kapsamlı amaçlar belirleme

Bu yöntem, çatışan tarafların amaçlarından daha önemli ve daha kapsamlı amaçlar belirleyerek, çatışan tarafların aralarındaki farklılıkları bir yana bırakarak, bu daha önemli ve daha kapsamlı amaçlar doğrultusunda birleşmeleri ve yardımlaşmalarının sağlanmasıdır. Birbirleriyle etkileşimde bulunan grupların, yalnız başlarına gerçekleştiremeyecekleri yüksek değere sahip amaçlar, ancak bu grupların ortak çabaları ve birlikte hareketleri ile gerçekleşebilir.

Önemli ve kapsamlı amaçlar belirleme yönteminin uygulanması; ortak bir hedefin tanımlanması ve çatışan tarafların bu hedefe diğer tarafların yardımı olmaksızın ulaşamayacaklarının idrakinde olmalarıyla başlar. Bunun sonucunda, çatışan taraflar hedefi elde etmek için işbirliğine girerler. Bu işbirliği esnasında tarafların sık etkileşimi kendilerinin diğerleri üzerindeki etkilerini anlamalarını sağlayarak, kendilerini karşı tarafa açıkça anlatma imkanı sağlayacaktır. Dolayısıyla, gelişen

güven ve açıklık ortamı, tarafların gerçekte birbirlerinden çok farklı düşünmediklerini anlamalarına ve anlaşmazlıklarına ve problem çözme yaklaşımı ile yaklaşabilmelerine zemin hazırlar (Kılınç, 1986 : 162).

Bu tür amaçların taraflara empoze edilmesi ve olumlu sonuç alınması, her iki tarafın da ortaya çıkan yeni amacın, bireysel amaçların üzerinde olduğuna inanmalarına bağlıdır. Çatışan tarafları, kendi grup veya bireysel amaçlarının ötesinde daha üstün bir amaç etrafında toplayarak işbirliğini ve aynı görüşü sağlayarak, kendi kişisel amaçlarının savunuculuğundan vazgeçirme çabalarına inandırmak gerekir (Korkmaz, 1994 : 47).

Yöntem, yanlış anlaşılmaktan ve iletişimden kaynaklanan çatışmaların çözümünde başarıyla uygulanabilirken, kıt kaynaklardan kaynaklanan ve her iki tarafın da kazançlı çıkmayacağı çatışma durumunda başarılı olması zor gözükmektedir.

Örgütlerde çatışmaları yaratan önemli bir neden işletme içindeki kıt kaynaklar (para, insan gücü, statü, araç konuşlanma v. b) için mücadeledir çünkü bir taraf kıt kaynaklardan istediğini elde ediyorsa, bunu başka bir tarafın aleyhinde elde ediyordur. Kıt kaynaklar tarafları tatmin edecek bir şekilde ve adil dağıtıldığında; bu nedenden meydana gelen çatışmalarda azalma görülecektir, çünkü bu şekilde neredeyse herkesin memnun kalmasına imkan vardır. Her iki tarafın da kazançlı çıkması çatışmanın en etkin çözümüdür (Koçel, 1984 : 342).

Bu konu ile ilgili bir örnek vermek gerekirse; bir işletmede muhasebe bölümü kendileri için ivedilikle bir personele, insan kaynakları bölümü ise kendileri için ivedilikle bir personele ihtiyaç duyması halinde, işletme bütçesinin aynı anda iki personeli işe almaya yeterli olmadığı zaman bölümler arası bir çatışma yaşanabilir. Bu durumda her iki bölüm de kendi ihtiyaçlarının diğer bölümün ihtiyaçlarından fazla olduğuna müdürü inandırmaya çalışacaklardır. Bu şartlar altında müdürün aldığı karar, şüphesiz ki taraflardan birisini memnun etmeyecektir. Bu durumda en iyi çözüm; bütçenin yeniden gözden geçirilerek, her iki bölüme de birer personelin alınması ile bu çatışma nihai olarak çözümlenebilir (Koçel, 1984 : 343).

3.6.2.3. Yapısal değişkenleri değiştirme

Yapısal olarak çatışma prosedürdeki, örgüt yapısındaki yada fiziksel yerleşimdeki değişiklikler yoluyla çözülebilir (Mondy, vd, 1991 : 413).

Bu yöntemde ya çatışan taraflar arasında görev, yetki ve sorumluluklar yeniden belirlenmekte yada çatışan tarafların görev yerleri değiştirilmektedir. Birinci teknikte; çatışmayı azaltacak şekilde görev tanımları gözden geçirilerek, örgütte re-rganizasyona gidilmekte, ikinci teknikte ise sadece kadrodaki görev ve rollerde değişmeler yapılmaktadır (Eren, 1993 : 410).

Prosedürdeki değişimler: şayet bir prosedür mantıksızca düzenlenmişse, çatışma çıkabilir. Örneğin, bir kredi yöneticisi ve bir satış yöneticisinin çözümlenemez bir kişilik çatışması sonucu işten atılmalarının ardında kredi işlemlerinin çok karmaşık olmasının yattığı görülmüştür. Kredi yöneticisi önceden yapılmış pek çok ticari işlemi ertelemek zorunda kalıyordu. Çözüm olarak kredi kontrolü prosedürün başına eklenince çatışmanın çoğu son buldu. Bir başka olayda, personel müdürü ve üretim müdürü sürekli bir anlaşmazlık içindeydiler. Daha sonra görüldü ki üretim yöneticisi işe alım sürecinde işçi başvurularını görmek ve fikir belirtmek yetkisine sahip değildi. Bunun anlaşmazlığın kaynağını oluşturduğu görüldü. Prosedürdeki bir değişiklikle eleman alımında üretim müdürünün de taleplerinin dikkate alınacağını bertilerek çatışma çözümlendi.

Yapısal değişkeni değiştirme yolları arasında; çatışan grupları ayırmak, tampon görevi yapacak koordine edici mevkilerin oluşturulması, örgüt içindeki uygulanan kararlara itirazı veya alternatifleri sunmak için şikayet ve istek kutularının oluşturulması, karmaşık örgütlerin uygun bir şekilde planlanması, bölümlerarası rotasyon, çatışmaya neden olan koşulların ortadan kaldırılması sayılabilir (Kılınç, 1986 : 159).

Bazen problem çözmek için örgüt içinde mevkiler yada departmanlar kurmak, kurulu olanları birleştirmek veya bir başka bölüme bağlamak gerekebilir (Litterer, 1970 : 336). Örneğin, kalite kontrol bölümünün üretim bölümünün işini kontrol

etmek zorunluluğu vardır. Şayet kalite kontrol b6lümü üretim b6lümüne bağlanırsa, aralarındaki çatışma biter. Ancak, sonuçta kalite-kontrol b6lümünün bağımsızlığı kalmaz. Bu yznden kalite-kontrol kısmı orgttte daha yksek bir yneticiye bağlanır. Potansiyel çatışma, b6yle bir yapıdan kaynaklanan kalite artışıyla onaylanmış olur. Bir başka 6rnek verecek olursak, bazı firmalarda satış ve dağıtım birbirinden farklı b6lmlerdir. Bu ayırım da çatışma sebebi olabilir. Satış alışanları m6şteri talebini karşılamak için hızlı teslimat ister. Ancak, dağıtım birimi, maliyeti azaltmak için teslimatı dolu kamyonlarda ve belirli zaman aralıklarında yapmak isterler. Bu tip çatışmanın 6zmnde, hem satışta hem de dağıtımda tecrbesi olan bir pazarlama yneticisinin emrinde bu iki b6lmn aynı çatı altında toplanması yararlı olacaktır. Pazarlama yneticisi orgtsel gerekleri 6n plana çıkararak satış ve dağıtım personelinin çatışmasını inceleyecektir.

Fiziksel yerleşimdeki değişiklikler de çatışma 6zmnde kullanılan 6nemli yollardan birisidir. Ofis alanları insanlar arası etkileşimi artıracak yada azaltacak Şekilde kullanılabilir. Çalışma masaları engel yada tampon b6lge olarak kullanılabilir. Bazı ofislerde çalışanları ayıran b6lmeler vardır. Bir ynetici bir problem 6zme atmosferi kurmak isterse, daha açık bir ofis dzenlemesi getirebilir. Şayet d6şmanlar karşı karşıya oturtulurlarsa çatışmanın dozu artar, yan yana oturtulurlarsa çatışmanın dozu azalır.

Yine bir 6rnekle konuyu açıklayacak olursak, bir kamyon montaj fabrikasında byk bir yerleşim atışması yaşanmaktaydı. Aynı üretim hattının farklı hatlarında çalışan iki işçi grubu, ortak raf b6lmnn paylaşımı konusunda çatıştılar. Bu atışma kavgaya kadar gitti. Sonuçta ynetim raf b6lmn bir b6lme ile ikiye ayırdı ve çatışma bitti (Mondy, vd, 1991 : 414). Çalışma hayatında birçok çatışmaların fiziksel yerleşim koşullarından kaynaklandığını g6rebiliriz.

6zellikle farklı b6lm veya iş gruplarının aynı fiziksel ortamda bireylerin birlikte olmaktan kaynaklanan psikolojik çatışma içinde oldukları g6rlmektedir.

Yapıyı değiştirerek çatışmaları gidermenin bir yolu da çatışan b6lmlerin sınırlarını, atışılan tarafı içerecek Şekilde genişletmektir. B6ylelikle amaçların

farklılığından meydana gelen çatışmalar giderilerek, grup içi birlik duygusu geliştirilmiş olacaktır.

Organizasyon yapısının ve görev tanımlarının günün şartlarına uygun biçimde düzenlenmesi, özellikle statü ve rol çatışmaları ile iletişimden kaynaklanan çatışmaların çözümünde yarar sağlayacaktır (Baysal ve Tekarslan, 1996 : 329).

3.6.2.4. İnsan değişkeninin değiştirilmesi

Çatışmaların organizasyon amaçları doğrultusunda yönetilmesi için , önemli yollardan birisi de insan değişkenini değiştirme ile ilgilidir. Bu teknik iki yaklaşım içerir. Birincisi; personelin eğitimi üzerinde odaklanmayı öngörürken, diğeri ise personelin görev yerinin değiştirilmesi ve son çare olarak işten çıkarılarak başka bir personelin işe alınmasını öngörür (Tosun, 1986 : 343).

Örgüt içerisindeki çatışmaları çözmek için; etkili yollardan birisi tarafların eğitilerek, davranış değişikliği yoluna gidilmesidir. Bu yöntem; çatışmanın sebepleri ile kişilerin çatışmaya bakış açısına odaklanarak, bu eğitim faaliyetleri sonucunda çatışmaya taraf olanların davranışında değişimi ve gelişimi amaçlar. Kişilerin davranışlarında değişiklik meydana getirme; kolay olmayan, uzun sürede netice veren ve masraflı bir olgudur, ancak uzun vadede iyi sonuçlar verebilir. Eğitim ile davranış değiştirme, daha çok örgüt mensuplarının, örgüt kuralları ve politikalarına uygun yönlendirilmesinde ve intibak ettirilmesinde, kişilerin örgüt içinde yaşadıkları diğer kişilerle ve örgütle ilgili davranış ve değer yargılarının geliştirilmesinde yararlıdır (Ertürk, 1994 : 159).

Davranış değişikliğini gerçekleştirmek amacıyla son zamanlarda örgüt geliştirme tekniklerinden yararlanılmaktadır. Duyarlılık eğitimi, takım kurma, etkileşim analizi gibi teknikler bireylere beşeri ilişkilerde açıklık, kendini tanıma, karşılıklı anlayış gibi beceriler kazandırarak, özellikle algılama farklılıkları ve yanlış anlamalardan kaynaklanan sorunları çözmeye son derece etkili olmaktadır (Kılınç, 1986 : 159).

Örgüt başarısı için diğer bir yol ise çatışmaya taraf olan kişilerin değiştirilmesidir. Örgütün farklı bölümlerinde çalışan elemanlarının yerlerinin değiştirilmesi, her bölümün sorumlulukları ve sorunlarının anlaşılmasında yarar sağlar. Son çare olarak da; özellikle devamlı olarak fonksiyonel olmayan çatışma çıkarıcı ve bu eğilimde olan kişilerin örgütten çıkarılması düşünülebilir (Özalp, 1996 : 111).

3.6.2.5. İletişimin artırılması

Çatışmaların; iletişimden kaynaklandığı durumlarda, örgüt içi iletişimin etkin bir şekilde yapılması sonucu, örgütsel ilişkiler gelişip tarafların birbirleriyle ilgili bilgileri artacağından yanlış anlamalar azalacak, beklentilerde doğruluk sağlanarak, ön yargılı davranışlar ortadan kalkabilecektir (Kılınç, 1986 : 159).

Çatışan taraflar; birbirleri için geliştirmiş olduğu olumsuz mesajları birbirlerine ve diğer tarafa aktarabilirler. Yapılacak haberleşme düzenlemesi ile haberleşme bağının çatışmayı önleyecek şekilde kurulması sağlanabilir. Haberleşme kanallarının değiştirilmesi de yapısal çatışmayı önlemede bir yöntem olabilir (Erdoğan, 1996 : 199).

3.6.2.6. Takım kurma müdahalesi

Örgütlerde çatışma ve rekabeti azaltan, işbirliği ve dayanışmayı güçlendirir tekniklerden birisi de Takım Kurma Müdahalesidir. Bu müdahalenin amacı; iş ilişkisi içerisinde olan gruplar arasındaki etkileşim ve haberleşmeyi arttırmak, rekabetin olumsuz işlevlerini azaltmak ve bağımsızlık yerine karşılıklı dayanışma fikrinin oluşmasını sağlamak olup, daha çok örgüt içinde birleşme, yönetim birliği yapma ve satın alma gibi konularda kullanılan bir yöntemdir (Dinçer, 1992 : 236).

Müdahalenin uygulanması: Toplantı konusunun belirlendiği, danışmanın durumla ilgili bilgilerin alındığı ve toplantıya katılacakların motive edildiği ön hazırlık işlemlerinin tamamlanmasıyla çalışmaya başlanılır. Danışman gerekli açıklamaları yap sonra; grup üyelerinden ilkinde kendi grupları hakkındaki kanaatleri, ikincisinde diğer grup hakkında algılamalarını, üçüncü de ise diğer

grubun kendileri hakkındaki kanaatlerini tahmin ettikleri üç liste hazırlamasını ister. Gruplar daha sonra birbirlerinin düşüncelerini öğrenmeleri için bir araya gelirler. Tartışma ortamı yaratılmadan listeler okunduktan sonra, gruplar kendi toplantı odalarına dönerler ve öğrendikleri hakkında tartışır ve neticesinde gruplar arasında bulunan problemleri belirleyerek, bunların nasıl çözümlenebileceği ile birlikte yeni bir liste yapılarak, gruplar ikinci kez bir araya gelir. Bilgiler paylaşılıp görüşülerek, öncelik ve önem sırasına göre konular sıralanır Gruplar arasında sorunların belirlenmesinden sonra, çözüm için faaliyet planları yapılır (Dinçer, 1992 : 236).

Takım çalışmasını geliştirmeye yönelik örgüt geliştirme müdahale tekniğinin tüm bu takımlar için uygulanması sonucunda takım içi ve takımlar arası sorunlar, hiyerarşik yapının tüm düzeyleri için çözüme kavuşturulabilir (Kılınç, 1986 : 163).

3.6.2.7. Kaynakların genişletilmesi yaklaşımı

Bu çatışma türü kıt kaynakların ve kaynakların dağılımının sorun yarattığı durumlarda ortaya çıkabilir. Çatışan gruplardan birisi diğer gruba göre daha çok kaynak elde ederse çatışma meydana gelir. Kıt kaynaklar eşit şekilde da kıt kaynakların arttırılması için çatışma daha az görülebilir. İşletmenin kaynaklarını arttırması daha çok kişileri ve gruplar ile bölümleri tatmin edece çatışma azalabilir. Örneğin, bir basın işletmesi şube açmayı tasarlamaktadır. Herkes bu işin pazarın daha büyük bir kısmını ele geçirmek için yapıldığını düşünmektedir, bu kısmen doğrudur. Ancak, daha önemli bir neden işletmenin değerli elemanlarından daha iyi yararlanmak ve yöneticilerini iki katına çıkarmaktır nitekim bu durumda yeni şube genel müdürü, genel müdür yardımcısı ve diğer yöneticilere ihtiyaç duyulacaktır (Özalp, 1989 : 110).

Sınırlı kaynak nedeniyle çatışan tarafların, her birine arzu ettiği imkan verildiğinde çatışma sebebi ortadan kalktığı için çatışma çözüme kavuşmuş olurken, kaynakların sınırlı veya arttırılamayacak durumda olmaları durumunda bu yöntemin uygulanması zorlaşır (Ertürk, 2000 : 234).

3.7. Çatışmayı Uyarma Yönetimi

Etkileşimci yaklaşıma göre bazı çatışmaların yararlı olduğu düşünülmektedir, Çatışmaların çok fazla olmasının fonksiyonel olamayacağı üzerinde durulurken, çatışmaların az olduğu durumlarda ise gruplar ve çalışanlar umursamaz bir hal almış demektir. Yine, hiçbir anlaşmazlığın olmaması; örgütteki performansın optimal seviyenin altında olduğunun da göstergesidir. Bu durumda, yöneticiler çatışmayı uyarmalıdır.

Bu konuda yapılan bir çok araştırma bu sonucu desteklemektedir. Bu kapsamda yapılan bir araştırmada; problem çözme için deney ve kontrol grubu oluşturulmuştur. Deney grubunun bir üyesine, araştırmacı ile işbirliğine girerek, grubun problem çözme için bir araya geldiğinde çoğunluğun görüşüne karşı gelme görevi verilmiştir. Kontrol grubunda ise böyle bir üye bulunmamaktadır. Araştırma neticesinde; her problem çözme denemesinde deney grubunun, kontrol grubundan daha iyi bir performans sergilediği tespit edilmiştir (Icevich vd, 1990 : 320).

Çatışmanın uyarılması; aslında çatışma kaynaklarının bilinmesi ile mümkündür. Çatışma kaynaklarının esasının; iletişim, örgütsel yapı ve kişilikten kaynaklandığı göz önünde bulundurarak, bu değişkenlere bağlı olarak yapılacak değişim örgütsel çatışmanın meydana gelmesini de uyaracaktır.

3.7.1. İletişim yoluyla çatışmayı uyarma

Organizasyondaki iletişim kanallarını zekice kullanarak, bir yönetici çatışmayı uyarabilir. Bilginin saptırılması, bilginin baskı altına alınması, bazı birey/gruplara gereğinden fazla bilgi gönderilmesi yada dikkatli bir şekilde resmi iletişim kanallarına belirsiz, iki anlama gelen veya yeni değişiklikler içeren bazı tehdit edici bilgilerin yerleştirilmesiyle örgüt içinde karşı karşıya gelmeler yaratılabilir. Örneğin, tehdit içerikli bir bilgi (bütçe kesintisi, örgütte re-organizasyona gidilmesi gibi) fonksiyonel çatışma çıkarabilir ve örgütteki performansı arttırabilir. Böyle bir durum, personelin ilgisizliğini azaltacağı gibi görevi etkin bir şekilde yapmak için yeni fikirler üretilmesini de teşvik edebilir (Icevich, vd, 1990 : 321).

3.7.2. Örgütsel yapıyı değiştirme yoluyla çatışmayı uyarma

Örgüt yapısını değiştirmek sadece örgütsel çatışmayı çözmekle kalmaz, aynı zamanda çatışma çıkarmada da mükemmel sonuçlar verir. Yeniden yapılanma ile kaynakların dağılımı için yeniden bir rekabet ortamı ve çatışma durumu ortaya çıkacaktır.

3.7.3. Dışardan birinin örgüt içine sokulması yoluyla çatışmanın uyarılması

Durgun bir organizasyon veya alt ünitelerini, hayata geri döndürmenin yollarından biri de ufku, tecrübesi, tutum ve davranışları mevcut çalışanlardan farklı bireylerin geçici veya kalıcı olarak örgüte alınmasıdır. Birçok üniversite, öğretim elemanı olarak kendi programları mezunlarındansa, bilinçli bir şekilde temel yapısı değişik (hatta çoğu kez başka ülkelerden) yeni personel almak ister. Bu davranışın nedeni örgüte farklı bir bakış açısı vermek içindir. Günümüzde; çoğu büyük işletmedeki yabancı personel sayısı pek de küçümsenmeyecek bir düzeydedir (Icevich, vd, 1990 : 323).

3.7.4. Rekabete teşvik etme yoluyla çatışmanın uyarılması

Yöneticilerin örgütlerde fonksiyonel çatışma çıkarabilmesi, örgüt içinde rekabeti teşvik etmesiyle mümkün olabilir, Üstün görülen performans için ödül ve ikramiye gibi teşviklerin kullanılması, örgüt içi rekabeti doğudur. İyi kullanıldıklarında, bu teşvikler fonksiyonel çatışmaya neden olacak ve sağlıklı rekabet ortamının devam etmesine yardımcı olacaktır. Bu tür teşvikler; en az hata yapma, en yüksek satış yapma, en iyi öğretici, en t yeni müşteriye sahip olma gibi örgütsel performansı arttırıcı çatışma çıkması muhtemel alanlarda verilmelidir (Icevich, vd, 1990 : 324).

3.8. Çatışmaların Yönetiminde Müzakereler

Hem kişiler ve hem de örgütler, kıt kaynakların tahsisi yada hedef, statü, değer, algılama ve kişilik çatışmalarını kapsayan anlaşmazlıklarla uğraşmak zorundadırlar. Karşılaştığımız çatışmaların çoğu istek, ihtiyaç ve değerlerin iletişiminden kaynaklanır. Bazen açıkça iletişim kurarız, bazen ise iletişim bozuk olur ve yanlış anlamalar oluşur. Yöneticiler astlarla aralarında oluşan çatışmalarla uğraşırken baskı uygulayabilirler. Fakat, yönetim müzakere yoluyla çatışmayı daha etkin ve tarafları tatmin edici şekilde çözmeyi sağlar (Stoner&Freeman, 1992 : 548). Neale ve Bazerman'a göre: "herkes müzakere yapar. Müzakere ne şekilde olursa olsun bir farklılıkları giderme ve kaynak tahsisi mekanizmasıdır. Özelde ise müzakere farklı tercihleri olan birbirinden bağımsız taraflar arasındaki bir karar alma sürecidir. Müzakere yoluyla ki taraflar aralarındaki ilişki içerisinde kimin ne kadar rol alacağını ve hangi rolü üstleneceğini kararlaştırırlar" (Luthans, 1995 : 289).

3.8.1. Geleneksel müzakere yaklaşımları

Müzakere sürecinde taraflar alabileceklerinin en fazlasını alma ve mantıklı davranma konularında genellikle bazı ön yargılar yüzünden hatalı davranırlar ve başarısız olurlar. Bu tip hataları şöyle sıralayabiliriz

1. Müzakereciler müzakere konusundaki açıklamaların sunuş biçimi yada çerçevesinden fazlaca etkilenmiş olabilirler.
2. Müzakereciler müzakerenin başında ortaya koydukları taleplerini, ilerleyen aşırımlarda daha iyi alternatifler oluşsa da mantıksızca savunmaya devam ederler.
3. Müzakereciler sırf karşı tarafın çıkarlarını zedelemek için her iki tarafta uygun olan çözümlere onay vermezler.
4. Müzakereciler, müzakere başlangıcındaki fikirlerine saplanır, ilk tekliflerinde ısrar ederler.

5. Müzakereciler, elde mevcut bilgilere güvenmek eğilimindedirler.

6. Müzakereciler, karşı tarafın bakış açısıyla mevcut bilgileri ele almak istemezler.

7. Müzakereciler, tarafların işine yarayacak sonuçlara ulaşma ihtimalini değerlendirirken kendilerine çok fazla güvenirler.

Bu ortak ön yargıların yanı sıra müzakereciler ya paylaşımcı yada pozisyonel pazarlık yaklaşımını güderler.

Paylaşmacı yaklaşım, tek bir paylaşılacak pasta olduğuna inanır ve en büyük parçayı kapmaya çalışır. İleride bahsi geçecek olan, uzlaşma, zorlama, uydurma ve kaçınma gibi çatışma yönetim stratejileri bu paylaşımcı yaklaşımla alakalıdır. Wheten ve Cameron'a göre "Taraflar bir anlaşmaya varabilmek için karşılıklı feragatte bulunurlarsa uzlaşma sağlanır. Uzlaşmacılar uygun bir çözüm bulmaya meyillidirler." Zorlama ve uydurma çatışmanın çözümü için taraflardan birinin taviz vermesini gerektirir yada çatışma çözümsüz kalır. Bunun sebebi de tarafların çatışma halini çözüm halinden daha karlı görmeleridir (Luthans, 1995 : 289). Bu duruma devlet güçleri ile terörist eylemler arasında yaşanan çatışma örnek verilebilir. Devletler pozisyonları gereği taviz vermezler, bu yolla gücünü ülke içinde ve dışında hissettirir. Terörist güçler ise çatışma halinde kalarak etkisinin arttığı kanısındadır.

Pozisyonel pazarlık yaklaşımı sürekli olarak tarafın pozisyonlardaki ilerleme ve gerilemeleri yansıtır. En basit bir şekliyle serbest piyasadaki pazarlık buna örnektir. Fisher ve Ury'ye göre pozisyonel yaklaşım, karşı tarafa sizin ne istediğinizi belli eder, bu ise olayı stresli ve belirsiz bir duruma götürür ve kabul edilemez anlaşmayla müzakere sonuçlanır (Luthans, 1995 : 291).

Paylaşımcı ve pozisyonel yaklaşımlar sert kişilik veya yumuşaklık gibi basit stratejiler izlerler. Sert stratejinin amacı, karşı taraf üzerine baskı kurmak, tehdit etmek, karşı tarafa güvenmemek ve karşı tarafı yenmektir. Yumuşak stratejinin amacı, karşı tarafa güvenmek, çelişen taleplerin yarışmasını engellemek, kolayca fikir değiştirmek ve anlaşmaktır.

3.8.2. Yeni müzakere yaklaşımları

Günümüzde paylaşımcı ve pozisyonel pazarlık yaklaşımlarına ve sert, yumuşak stratejilere yeni alternatifler geliştirilmiştir. Whetten ve Cameron problem çözme teknikleri kullanarak iki tarafın da kazançlı çıktığı (kazan-kazan) pastayı genişletme yaklaşımını tavsiye etmektedirler. İşbirliğine dayalı (uzlaşma, zorlama, uyarılma ve kaçınmayadayanmayan) bu yaklaşım;

-Üst hedefler belirleme,

-Kişileri problemlerden ayırma,

-Tutumlarda değil çıkarlarda ısrar etme,

-Karşılıklı kazanç için yollar icat etme ve

-Objektif kriterler kullanma gibi beceriler kullanan etkin bir müzakereyi gerektirir.

Ayrıca geliştirilen ilkeli müzakere yaklaşımının dört temel elemanı vardır.

1. İnsanlar; kişileri problemden ayırmak.
2. Çıkarlar; tavır üzerinde değil çıkar üzerinde yoğunlaşmak.
3. Alternatifler; yapılacak şeye karar vermeden evvel pek çok alternatif üzerinde çalışmak.
4. Kriterler; sonucun bazı objektif standartlar üzerine kurulması

Görüldüğü gibi yumuşak pazarlık yaklaşımında taraflar dosttur ancak ilkeli yaklaşımda ise onlar problem çözücüdürler. Yumuşak yaklaşımda güven, sert yaklaşımda güvensizlik esastır, ilkeli yaklaşımda ise güven yada güvensizlik söz konusu değildir. Yumuşak yaklaşımda taraflar birbirine ikramda bulunur, sert

yaklaşımında birbirlerini tehdit ederler, ilkeli yaklaşımda ortak çıkarlar keşfedilmeye çalışılır. Fisher ve Ury'e göre bu metot belli bir tavra saplanıp kalmanın getireceği maliyeti ortadan kaldırarak kademeli bir konsensüs'e ulaşılmasını sağlar. Kişileri problemden ayırmak karşı tarafı bizim gibi bir insan olarak görmemizi, kabul edilebilir bir anlaşmayı mümkün kılar (Luthans, 1995 : 291).

Toplumsal, davranışsal, liderlik, takım ve iletişim becerileri yanı sıra sözünü ettiğimiz müzakere becerileri günümüzün örgütlerinde insan yönetiminin önemli yanlarından biri olmuştur.

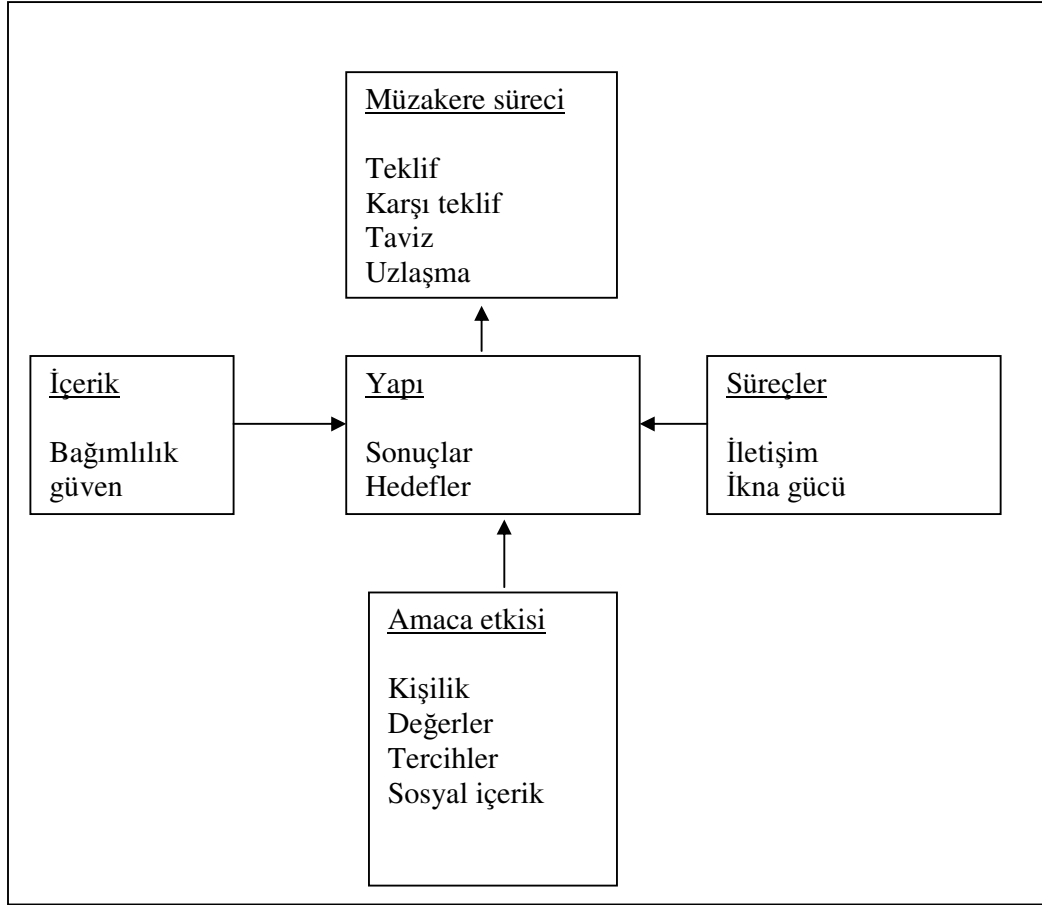
3.8.3. Çatışmaların çözümünde müzakereler

Müzakere; iletişim becerileri ve pazarlık metodu uygulayarak karşılıklı tarafları tatmin edici bir çözüm aramaktır. Günlük hayatta sayısız müzakere tipi vardır. Araba almak için araba satıcısı ile alıcı arasında müzakere, iş saatleri ve çalışma şartları hakkında patronumuzla müzakere, sendikalarda sözleşme maddeleri üzerinde, işçilerle iş konuları üzerinde müzakere gibi. Lewicki ve Litterer'e göre bütün müzakereler şu üç özelliğe sahiptir.

1. İki yada daha çok taraf arasında çıkar çatışması varsa birinin isteği diğerinin isteğiyle aynı şey olmayabilir.

2. Çatışmayı çözmek için birden çok kurallar ve prosedürler mevcuttur yada taraflar kendi çözüm yollarını üretebilirler.

3. Taraflar en azından geçici bir süre için açıkça kavga etmektense anlaşmayı tercih ederler yada çatışmalarını bir üst makama çözüm için götürebilirler. Bu üç müzakere özelliklerin çerçevesinde çatışmaların çözümü sağlanır.



Şekil-3. 4 Müzakerelerde Önemli Faktörler, Kaynak: (Stoner J. , 1992 : 549).

Şekilde görüldüğü gibi başarı bir müzakere için pek çok önemli faktör vardır. Müzakerelerin kalbi olan teklifler ve karşı tekliflerden oluşan esas müzakere süreci şunlara bağlıdır:

1. Tarafların kendi çıkarlarını, karşı tarafın çıkarlarına bağlı görüp görmemesi.
2. Tarafların birbirine güvenme ve güvenmeme derecesi.
3. Tarafların karşı tarafı ikna etme yada açıkça iletişim kurma kabiliyeti.
4. Tarafların kişilik özellikleri.
5. Tarafların hedefleri ve çıkarları.

Bu faktörlerin hepsini gerçek hayatta bulmak mümkündür. Bu bilgiler ışığında işçi-işveren çatışmasının müzakereler yoluyla çözümlenmesini inceleyelim.

İşçi müzakeresinin başarısı iyi bir hazırlığa bağlıdır. En az 6 ay evvel müzakereler için hazırlanmak gerekir. Müzakereler planlanırken yönetici mevcut konuların listesini çıkarır. Eski sözleşmeden bilgi toplar. İşletmenin mali, idari ve üretim hedeflerini göz önünde bulundurarak öncelikli konuları tespit eder. Sonra son kontrattaki problem alanlarını gözden geçirir. Sendika iklimini ve pazarlık konularını yeniden değerlendirir. Bu bilgi kullanılarak en uygun ve en az uygun olarak kabul edilebilecek pazarlık sonuçlarını kendine göre tespit eder.

Geleneksel olarak sendika şirkete müzakerelerin başında teklif ettiği sözleşme değişikliklerini sunar. Şirket buna karşı tekliflerle cevap verir. Müzakereye girmeden önce yönetim sendikaya karşı tutumda net ve açık olmalıdır. Taraflar bazen kabul edilemez talepler önerebilirler. Bu hareketler ya pazarlık gücünü artırmak için bir koz olarak ortaya çıkarılır yada kendi gerçek tutumunu gizlemek için yapılabilir.

Müzakere ilerledikçe esneklik önem kazanmaya başlar. Müzakereciler başlangıç tutumlarını değiştirmek taviz alış verişinde bulunmak ve alternatif çözümler üretmek zorunda kalırlar. Müzakerelerin sonunda bazen grev olabilir. Yönetim grevden korkar, sendika içinde grev karlı olmayabilir. Grev tehdidi tarafları anlaşma zemini bulmaya iter. Grev riskini ortadan kaldırmak için çıkarılardan taviz vererek anlaşma yolunu ararlar (Freeman, 1992 : 551).

Müzakereleri idare etmek için prensipler; müzakerelerde etkili ve başarılı olmak için bazı düşünürlerce çeşitli prensipler önerilmiştir. Bu prensipler şunlardır (Robbins, 1994 : 556):

1. Her pazarlık konusunda açık hedefler kur ve hedeflerin kapsamalarını anla.
2. Acele etme.
3. Açıkça belirlenmiş hedefler için yeterli veri desteğiyle hazırlıklı ol.
4. Pozisyonunuzda esnek olun.
5. Karşı tarafın isteklerine motive olun.

6. Bir konuda ilerleme sağlanamıyorsa başka bir konuya geç.
7. Karşı tarafın onurunu kırma.
8. Adil gibi gözük.
9. Duygularının esiri olma.
10. Pazarlık hamlelerinin birbiriyle bağlantılı olduğuna emin ol.
11. Hamlelerin hedeflere uygunluğunu ölç.
12. Müzakere edilen her maddenin ifade tamına dikkat et.
13. Müzakerenin bir uzlaşma süreci olduğunu unutma.
14. Müzakere boyunca insanları anlamayı öğren.
15. Mevcut müzakerenin gelecek müzakereler üzerindeki etkisini anla.

Robbins ise etkili müzakereler için şunları önermiştir (Robbins, 1994 : 556).

1. Müzakerelere başlamadan önce karşı tarafı araştır.
2. Müzakerelere müspet bir girişle başla.
3. Sorunlar hakkında görüş, kişiler hakkında görüşme.
4. Müzakere başlangıcında ilk teklifleri fazla dikkate alma.
5. Karşılıklı kazanç sağlayacak çözümlere önem ver.
6. Müzakerelerde üçüncü kişilerin yardımına açık ol.

3.9. Yöneticiler İçin Çatışma Yönetimi

Bir çatışma durumunda yöneticilerin yapması gereken veya onlardan beklenen, mevcut çatışmaya uygun onu sonlandıracak müdahalelerde bulunmaktır. Bu bakımdan hangi durumda hangi çatışma yönetimi yaklaşımının uygulanmasının uygun olabileceği kısaca şu şekilde açıklanabilir (insankaynaklari.com.tr, 2004).

Sakinme yaklaşımının uygun olduğu durumlar:

- Bir konu önemsiz olduğunda yada daha önemli bir konu baskı yaratıyorsa.
- İşleri halletmek konusunda hiçbir şans algılanamıyorsa.
- Potansiyel bir bozulma, çözümün sağlayacağı faydalardan daha ağır geliyorsa.

- İnsanların sakinleşmesi ve tekrar kendi bakış açılarına dönmelerini sağlamak.
- Ani karar vermek, bilgi toplamanın yerini alıyorsa.
- Diğerleri çatışmayı daha etkin çözebiliyorsa.
- Konular yüzeysel görünüyorsa, yada diğer konuların belirtileri ise

Rekabet yaklaşımının uygun olduğu durumlar:

- Çabuk ve katı hareket etmek gerekiyorsa.
- Popüler olmayan davranışların uygulanmasını gerektiren önemli konularda, örneğin maliyet azaltmak, yaygın olmayan kuralları uygulamak yada disiplin için.
 - İşletmenin huzuru için yaşamsal konularda kendinizin haklı olduğu bilindiğinde.
 - Rekabetçi olamayan davranışlardan kendilerine avantaj sağlayan kişilere karşı.

Uyma yaklaşımının uygun olduğu durumlar:

- Yanlış yaptığınızı gördüğünüzde ve daha iyi bir fikrin duyulmasına olanak sağlamak, öğrenmek ve mantıklılığınızı sağlamak için.
 - Konular başkaları için sizin için olduğundan daha önemli ise ve diğerlerini memnun etmek ve işbirliğini devam ettirmek için.
 - Daha sonrası için sosyal açıdan kredi sağlamak için.
 - Yenildiğinizde kayıpları en aza indirmek için.
 - Uyum ve dengenin çok önemli olduğu hallerde.
 - Astların hatalarından ders alarak kendilerini geliştirmelerini sağlamak için.

İşbirliği yaklaşımının uygun olduğu durumlar:

- Her iki iş için uzlaşma gerektirecek kadar önemli olduğunda ve bütünleşik bir çözüm bulmak şart olduğunda.
 - Amacınızın öğrenmek olduğu zaman.
 - Farklı bakış açılarına sahip insanların fikirlerini birleştirebilmek için.

- Tarafları bir uzlaşma içinde birleştirerek bağlılık sağlamak için.
- Bir ilişki ile çatışan duygular ile birlikte çalışabilmek için.

Uzlaşma yaklaşımının uygun olduğu durumlar:

- Amaçlar önemli fakat daha fazla inat etmenin getireceği çabaya ve potansiyel karışıklılığa değecek kadar önemsizlerse.
- Eşit güce sahip olan rakipler, farklı amaçlara bağlılar ise.
- Karmaşık konularda geçici çözümler bulmak için
- Zaman baskısı altında en kestirme çözüme ulaşabilmek için işbirliği ve rekabet başarısız olduğunda bir geriye gidiş olarak (Yönetim-organizasyon ve insan kaynakları bilgi sitesi; 24. 10. 2004).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı

İyi yönlendirilirse, bir organizasyonda çatışmanın örgütsel başarıyı arttırmada önemli yerinin olduğunu kabul etmek mümkündür. Eğer örgütsel çatışma olmaz ise örgüt statik bir hal alabilir. Örgütsel hararetliliğin işletme bünyesinde azalması kişilerin yönetici yeteneklerinin yavaşlamasına, geliştiriciliğin zamanla yok olmasına yol açabilir. Ancak çatışmanın bir yönetim aracı olarak kullanılması için kontrol altında tutulması ve planlanması gerekir. Eğer çatışma yeterince kontrol altında tutulur ve bir süreç içinde gerçekleşirse yönetsel etkinliğin de artması mümkün olabilir (Çelik, 1998 : 4). Bunun için günümüz işletme yöneticilerinin en önemli görevlerinden birisi de örgüt içindeki çatışmaları yönetmektir. İyi bir çatışma yönetimi ise ancak çatışmaya yol açan sebepleri tespit etmekle mümkündür.

Bu doğrultuda, araştırmanın amacı örgütlerde yaşanan çatışmaların işletmenin amaçlara ulaşmasını engellememesini sağlamayı amaçlayan çatışma yönetimine ilişkin teorik bilgileri, küçük ve orta boyutlu işletmelere yönelik bir alan araştırması yaparak test etmektir.

4.2. Araştırmanın Varsayımları

Çatışma yönetiminde en önemli unsur çatışmanın nedenlerini doğru olarak tespit edebilmektir. Çatışma ise çok sayıda neden ve faktörlerden doğmaktadır. Örneğin, sorumlulukların belli olmaması, personelin kendi görev ve sorumluluklarının yanında başka işleri, sorumlulukları da yerine getiriyor olması, İşgörenler arasında ayrımcılık ve iletişimsizlik en önde gelen nedenlerindedir. Bu unsurların yanında kararlara katılımın örgütsel çatışmaya etkileri konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. Kararlara katılımın çatışmayı artırdığı düşüncesi ve katılımın çatışmayı azaltabileceği düşüncesi. Ayrıca ödüllendirme sistemi de

çatışmayı besleyen bir unsur olabilir. Ortak başarılar yerine bölümler arasında ayrı ayrı yapılan performans değerlendirmelerinin çatışmalara neden olabileceği savunulmaktadır. Örgütlerde yaşanan çatışmaların çoğunun gizli olarak yaşandığı ve kadınlar arasında yaşanan çatışmaların erkekler arasındaki çatışmalara oranla daha fazla olduğu düşünülmektedir. Örgütlerde yaşanan çatışmaların çözümlenmesinde ise genel olarak birey ve yöneticiler çatışmaya taraf olanların beklentilerini karşılayacak ortak bir çözüm bulma yolunu tercih etmektedirler.

Bunlara ilaveten daha önce bir alüminyum fabrikasında gerçekleştirilen çalışmada, işletme bünyesinde, yetki ve görevlerin belirsizliğinden kaynaklanan çatışmalar yaşandığı, personel arasında iletişimin eksik olmasının yanı sıra var olan iletişimin problemleri çözmeye yönelik bir diyalog içermediği ve bu nedenle çatışmaların yaşandığı belirtilmiştir. Yine bu işletmede eğitim düzeyinin beklentileri olumlu yönde etkilediği ve eğitim seviyesi arttıkça beklentilerinde arttığı tespit edilmiştir. Bu unsurun rol ve statüde uyumsuzluklara neden olarak çatışmaları ortaya çıkardığı belirtilmektedir (Ergün, 2000 : 137).

Örgütsel çatışma yönetiminde en önde bahsedilen bu neden ve unsurlar ışığında tespit edilen araştırmanın varsayımları şu şekilde sıralanabilir:

1. Görev ve sorumlulukların açıkça belirlenmemiş olması çatışmaları arttırmaktadır.
2. İşyerinde ortaya çıkan çatışmaların en büyük kaynağı bireyler arasındaki iletişimsizliktir.
3. Kararlara katılım bireyler arasındaki çatışmayı arttırmaktadır.
4. Örgütsel ödüllendirme sistemi bölümlerin ortak başarısı yerine, bölümlerin başarısını ayrı ayrı değerlendirdiğinde çatışmayı arttırmaktadır.
5. İşyerindeki çatışmalar çoğu zaman gizli olarak yaşanmaktadır.
6. Kadınların çatışma olgusuna yaklaşımları erkeklere göre daha fazladır.
7. Bireyler, aralarındaki çatışmayı çözmek için her iki tarafında beklentilerini karşılayacak ortak bir çözüm bulma yolunu tercih edenler.
8. İşyerinde algılanan en önemli çatışma nedenlerinden birisi de yöneticilerin işgörenler arasında ayrımcılık yaptığı düşüncesidir.

4.3. Araştırmada Kullanılan Yöntem

Araştırma tekstil sektöründe çalışmakta olan küçük ve orta boyutlu işletmelerde yapılan anket çalışması ile gerçekleştirildi hazırlanıp dağıtılan beşyüz anketten dörtyüzon adedi geri dönmüş, geriye dönen bu dörtyüzon anketten oniki adet anket eksik cevaplandırıldığı için geçersiz sayılarak toplam üçyüzdoksansekiz adet anket değerlendirme kapsamında ele alınmıştır.

Gerçekleştirilen anket, iki bölümden ve toplam yirmidört adet sorudan oluşmaktadır. İlk bölümde ankete katılan çalışanların yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, iş deneyimleri, iş yerinde ne kadardır çalıştıklarından oluşan beş adet soru yer almaktadır. İkinci bölümde ise toplum ondokuz soru ile varsayımları test etmeye yönelik; hiçbir zaman, nadiren, arasıra, çoğu zaman, her zaman şıklarından oluşan beşli likert ölçeğinde hazırlanmış sorulara yer verildi.

Anket sonucu elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS 11. 5 (Istatistical Package for Social Sciences) istatistik programından yararlanılarak, varyans analizi, T-testi, frekans dökümleri oluşturulmuş. Soruların standart sapmaları da hesaplanmış böylece soruların istatistiki güven aralığı hesaplanmıştır. Varyans analizi ve t-testi değerlendirmelerinde sig. değeri 0,5'in altında kalan sorular için istatistiki olarak söz konusu değişkenler arasında ilişkili vardır denilebilmektedir.

4.4. Anket Sonuçlarından Elde Edilen Bulguların Değerlendirilmesi

4.4.1. Çalışanların demografik özelliklerine ilişkin sonuçlar

Tablo-4. 1 işerinde çalışan personelin demografik özelliklerine ilişkin veriler

1) Kaç yaşındasınız ?	N	%
18 – 28 yaş	211	53,0
29 – 38 yaş	127	31,9
39 – 48 yaş	54	13,6
49 yaş ve üstü	6	1,5
2) Cinsiyetiniz ?		
Erkek	195	49,0
Kadın	203	51,0
3) Öğrenim durumunuz ?		
İlköğretim	210	52,8
Lise ve dengi okul	139	34,9
Yüksek okul / Fakülte	41	10,3
Yüksek lisans / Doktora	5	1,3
4) İş yerinizde kaç yıldır çalışmaktasınız ?		
1 ila 5 yıl	270	67,8
6 ila 10 yıl	91	22,9
11 ila 15 yıl	24	6,0
15 ila 20 yıl	9	2,3
20 yıldan fazla	4	1,0
5)Daha önce farklı iş yada iş yerinde çalıştığınız oldu mu ?		
Çalışmadım	74	18,6
1 veya 2 işte	188	47,2
3 yada 4 işte	96	24,1
4'ten fazla	40	10,1

İşletme bünyesinde çalışanlara ilişkin tablo-4.1'e baktığımız zaman, çalışanlar ile ilgili elde ettiğimiz demografik bilgiler şunlardır:

İşletmede çalışanların %53 gibi yüksek bir oranını 18–28 yaş arasındaki genç bireyler oluşturmaktadır. 29–38 yaş arasındaki çalışanların oranı ise %31,9 ile ikinci sıradadır. Çalışanların %13,6'sı 39–48 yaş arasında, %6'sı ise 49 yaş ve üstüdür. Buradan hareketle, işletme hakkında yaş ortalamasının düşük olduğunu söyleyebiliriz. Çalışanların yarısını gençler oluşturmaktadır.

İşletmede çalışan personelin %49'u erkek, %51'i kadındır. Genel olarak işletmede çalışan personelin yarısının erkek yarısının da kadın olduğunu söyleyebiliriz, aralarında çok küçük bir fark vardır.

İşletmede çalışanların eğitim durumlarına bakacak olursak personelin %52,8'i yani yarısından biraz fazlasını ilköğretim mezunu bireyler oluştururken, %34,9'u lise ve dengi okul, %10,3'ü yüksek okul veya fakülte mezunu, %1,3'ü de yüksek lisans veya doktora mezunu bireylerden oluşmaktadır.

İşletmede çalışanların %67,8'i gibi büyük bir çoğunluğu henüz beş yılını doldurmamış olan yeni denebilecek elemanlardır. %22,9'u altı ile on yıldır işleme bünyesinde. %6'sı onbir ile onbeş yıldır, %2,3'ü onbeş ile yirmi yıldır işletmede çalışırken sadece %1'i yirmi yılı aşkın süredir işletme bünyesinde çalışmaktadır.

Çalışanların daha önceki iş deneyimlerine bakacak olursak, işletme bünyesindeki personelin %47,2'ile neredeyse yarısı daha önce bir veya iki iş deneyimine sahip iken %18,6'sının ilk iş deneyimi, %24,1'i daha önce üç yada dört iş yerinde, %10'u ise daha önce dörtten fazla işte çalışmış personeldir.

4.4.1.1. Yaş gruplarının çatışmaya yaklaşımları

Tablo-4. 2 Yaş bazında işyerinde yaşanan çatışmaların hangi oranda olduğuna ilişkin ANOVA bulguları

	N	Ortalama	Std sapma	F	Sig.
18–28 yaş	211	2,5024	1,02991	1,693	,168
29–38 yaş	127	2,6772	,94181		
39–48 yaş	54	2,3889	1,05360		
49 yaş ve üstü	6	3,0000	1,09545		
Toplam	398	2,5503	1,00940		

Tablo4.2'ye göre, iş yerinde yaşanan çatışmalara yaklaşım konusunda yaş grupları arasında sig. değeri 0,5'in altında kaldığı için istatistiki olarak fark vardır. İşletme bünyesinde çalışan personel genel olarak iki yaş grubu arasında dağılmaktadır. Çalışanların yaşları arttıkça iş yerinde yaşanan çatışmaların düzeyinde yüksek olduğu düşüncesi artmaktadır. Buna göre, çalışan personelin yaşı küçüldükçe çatışmanın olmadığı yada az olduğunu söylemek mümkündür. Oysa, genç çalışanların iş hayatına yeni atılmış olmalarından dolayı hedefleri, beklentileri, şevk ve hırslarının aralarındaki rekabeti çatışmaya dönüştürmesi kaçınılmaz olması beklenilmektedir. Araştırmada elde edilen bulguların, bu durumunun tersini göstermesinin nedeninin, gerçekte var olanla ifade edilen arasında yaşanan çelişkiler olduğu söylenebilir.

4.4.1.2. Cinsiyet farkının çatışmaya yaklaşıma etkisi

Tablo-4. 3 Erkek yada kadın personelin çatışmaya yaklaşımları açısından karşılaştırılmaları

	Cinsiyet	N	ortalama	t	serbestlik derecesi	Sig. (2-yönlü)
Çatışmaya yaklaşım	Erkek	195	2,4308	-2,327	396	,020
	Kadın	203	2,6650	-2,327	394,933	,020

Bireylerin erkek yada kadın olmalarının işyerinde yaşanan çatışmalara yaklaşımları bakımından farklılık yaratıp yaratmadığına bakacak olursak, sig. değerinin 0,5'in altında kaldığı için aralarında istatistiki olarak fark bulunduğunu

söyleyebiliriz. Buna göre, kadınlar işyerlerinde erkeklere nazaran çatışmaların daha fazla yaşandığı düşüncesindedirler. Bu durum, kadınların daha az tavizkar olmalarından ve iş arkadaşları ile yaşadıkları kişisel problemleri de işlerine yansıtarak daha çok çatışmaya girmelerinden kaynaklanabilir. Kadınların bu tür davranışlarına rağmen erkeklerin daha umursamaz ve kabullenici davranışlarının yanında, yaşananlara daha profesyonel yaklaşarak sorunları çözümleyebilmeleri çatışmadan uzak olmalarını sağlıyor olabilir.

Ek-2'deki tabloya bakacak olursak, kadın çalışanların işyerinde çatışmalara yol açabilecek unsurlara (kişilik farklılığı, iletişim tıkanıklığı, ayrıcalık tanıma, yetersiz iletişim, ayrımın yapılması vs.) erkeklere göre daha yüksek oranda katılım gerçekleştirdiklerini ve bu iki grup arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark olduğunu görebiliriz. Özellikle ortak başarı yerine belli bir grubun başarısının değerlendirilmesini kadınlar çatışma nedeni olarak görmekte ve işletmelerinde bu uygulamanın yapıldığını düşünmektedirler. Kadınların bu unsura katılımı erkeklere göre daha yüksektir ve aralarında istatistiki olarak bir fark bulunmaktadır. Buna rağmen kadın çalışanların sorunlar hakkında açıkça konuştuklarını belirtmeleri ve bununla ilgili soruya yüksek oranda katılım göstermelerinin yanında problemlerin konuşulmasından kaçınılmasına da yüksek oranda katılım göstermeleri cevaplarında çelişkiler olduğunu ortaya koymaktadır.

4.4.1.3. Eğitim düzeyindeki farklılığın çatışmaya yaklaşıma etkisi

Tablo-4. 4 Öğrenim durumunun çatışmaya yaklaşım düzeyleri açısından ANOVA bulguları

	N	ortalama	Standart sapma	F	Sig.
İlköğretim	210	2,3333	1,00398	8,826	,00
Lise ve dengi okul	142	2,7042	,99494		
Yüksekokul/Fakülte- Yükseklisans/doktora	46	3,1232	,75466		
Toplam	398	2,5503	1,00940		

Personel arasındaki öğrenim farklılığının işyerinde yaşanan çatışmalara yaklaşım düzeyleri bakımından farklılık yaratıp yaratmadığına bakacak olursak, istatistiki olarak önemli fark vardır. Eğitim düzeyi arttıkça işyerinde yaşanan çatışmaların da daha fazla olduğu düşüncesi artmaktadır. Yüksek lisans ve doktora eğitimin düzeyinde yalnızca beş personel olduğundan istatistiki güveni sağlamak için yüksek öğrenim bir arada tutulmuştur. Zorunlu eğitimi tamamlamış personel ile yüksek öğrenimini tamamlamış personel arasında yüksek oranda bir fark varken, bu fark ilköğretim ile lise eğitimi arasında daha düşüktür.

4.4.1.4. İşyerinde çalışma süresinin çatışmaya yaklaşım düzeyine etkisi

Tablo-4. 5 İşyerinde çalışma süresinin çatışmaya yaklaşım düzeyleri açısından ANOVA bulguları

	N	Ortalama	Standart sapma	F	Sig.
1-5 yıl	270	2,4259	1,04547	3,435	,009
6-10 yıl	91	2,8242	,93801		
11-15 yıl	24	2,8750	,61237		
15-20 yıl ve üstü	13	2,9867	1,00000		
toplam	398	2,5503	1,00940		

20 yıl ve üstü personel sayısı sadece dört olduğu için 15-20 yıl ve 20 yıl üstü grup istatistiki olarak daha sağlıklı olması için bir arada değerlendirilmiştir. İşletmelerde çalışan personelin çalışma sürelerine bakacak olursak çoğunun yeni

personel olduklarını görebiliriz. Bu durum ise uygulamanın yapıldığı işletme bünyelerinde işçi devir oranının yüksek olduğunu göstermektedir. Sürekli yeni işgöreni işe alan işletmelerde de yeni ve eski personel arasında kaçınılmaz olarak bir çatışma yaşanması beklenmektedir. Nitekim, tabloya baktığımızda, işyerindeki çalışma süresi arttıkça yeni personele nazaran işyerinde yaşanan çatışmaların daha fazla yaşandığı düşüncesi de artmakta ve istatistikî olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

4. 1. 5. Daha önceki iş deneyimlerinin çatışmaya yaklaşım düzeyine etkisi

Tablo-4. 6 Daha önceki iş deneyimlerinin çatışmaya yaklaşım düzeyleri açısından ANOVA bulguları.

	N	ortalama	Standart sapma	F	Sig.
Çalışmadım	74	2,5405	,92439	,416	,742
1 – 2 işte	188	2,5000	,97289		
3 – 4 işte	96	2,6146	1,09899		
4'ten fazla	40	2,6500	1,12204		
Toplam	398	2,5503	1,00940		

Personelin daha önceki iş deneyimleri ile, çatışmaya yaklaşım düzeyleri aralarında sig. değeri 0,5'in üstünde olduğu için anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Daha önce iş deneyimleri, çalışılmakta olan işyerindeki çatışmalara olan yaklaşımı etkilememektedir.

4.4.2. Anketin İkinci Kısım Sorularının Değerlendirilmesi

Örgütte çalışan bireylerin aralarındaki iletişimdeki problem ve tıkanıklıkların hangi oranda hissedildiğini sorgulayan soruya düşük derecede katılım söz konusudur. Ayrıca verilen cevapların dağılımına da bakacak olursak, işletmede çalışanların, %18,6'sı iş arkadaşları ile hiçbir zaman tıkanıklıkların yaşanmadığını, %41,5'i iş arkadaşları ile iletişimlerinde nadiren tıkanıklıkların yaşandığını, %31,2'si arasıra iş arkadaşları ile iletişimlerinin tıkanık olduğunu, %6,8'i iletişimlerinin çoğu zaman tıkanık olduğunu ve %2'si her zaman için iletişimlerinin tıkanık olduğunu ifade etmişlerdir (Ek:1, Tablo 4.1.). Buna göre işletme içinde çalışan işgörenler arasında ciddi bir

iletişim problemi görülmemektedir. Çalışanlar aralarında iyi bir iletişimin olduğunu düşünmektedirler.

Bunun nedeni yapılan gözlemler sonucunda elde edilen izlenimlere şu şekilde açıklanabilir: açık iletişimin daha çok güncel konularda (spor, magazin, siyaset, ekonomi vb.) geçerli olduğunu, ancak işle ilgili konularda geçerli olmadığını söylemek mümkündür.

“İş arkadaşlarınızla aranızdaki iletişimin yetersiz olduğunu düşünüyor musunuz?” sorusuna çoğunluk olarak aralarındaki iletişimin yeterli olduğunu düşündüklerine yönelik verdikleri cevaplarda bu durumu doğrulamaktadır. İşyerinde çalışanların kendi aralarında çeşitli nedenlerden dolayı kaynaklanabilecek olan kişilik farklılığına ilişkin düşünceleri ölçen soruya orta derecede katılım söz konusudur (Ek:1, Tablo 4.2.).

Kişilik farklılığına ilişkin soruya cevap verenlerin, %18,8'i iş arkadaşları ile aralarında kişilik farklılıklarının olmadığını belirtirken, %25,4'ü kişilik farklılığı olduğunu nadiren düşünüyor, çalışanların %41,7 gibi büyük bir çoğunluğu ise arasıra iş arkadaşları ile kişiliklerinin uyuşmadıklarını düşünüyorlar, %12,8' i çoğu zaman aralarında kişilik farklılıklarının olduğunu düşünürken, sadece %1,3'ü iş arkadaşları ile aralarında her zaman bir kişilik farklılığının olduğunu düşünmektedir.

Çalışanların, yöneticilerin çalışanlar arasında ayrımcılık yaptıklarına ilişkin düşüncelerinin sorulduğu üçüncü soruya verilen cevaplara bakıldığında, ayrımcılık konusunda, orta derecede katılım söz konusu olduğu görülmektedir. Üçüncü soruya ilişkin cevapların dağılımıyla ilgili tabloya bakıldığında, hiçbir zaman işyerlerinde yöneticilerinin ayırım yapmadığını düşünenler ile arasıra ayrımcılığın yaşandığını düşünenler arasında çok düşük bir fark olduğu görülmektedir. Hiçbir zaman ayrımcılığın olmadığını düşünenlerin oranı %28,9 arasıra seçeneğini işaretleyenlerin oranı %29,1. Bununla birlikte, çalışanların %20,4 nadiren ayrımcılığın yaşandığını düşünürken, %23,8'i çoğu zaman, %7,8'i ise her zaman ayrımcılığın yaşandığını düşünmektedir (Ek:1, Tablo 4.3.).

İletişimin kalitesini, yeterliliğini ölçmeye yönelik olan dördüncü soruya düşük derecede katılım vardır. Yalnız bu katılım oranı düşük derecenin üst değerinde olduğu görülmektedir. Buna göre mevcut iletişim çalışanlar arasında yeterli olarak görülmektedir. Çalışanların %31,4'ü hiçbir zaman %23,1'i ise nadiren mevcut iletişimin yetersiz olduğunu düşünürken, işgörenlerin toplamda %14,4'ü iletişimin oldukça yetersiz olduğunu düşünmektedir (Ek:1, Tablo 4.4.).

İşletmede çalışanlar arasında özellikle performans değerlendirmesinde, çalışanlara haksızlık yapıldığı, bazı kişilerin gereğinden fazla ödüllendirildiğinin düşünülüp düşünülmediğine ilişkin beşinci soruya, Ek-1'deki Tablo4.5.' den de görülebileceği gibi düşük oranda katılım vardır. Buna göre çalışanlar işyerlerinde, aralarındaki ödüllendirmede bir ayrımın, gereğinden fazla ödüllendirmenin yapıldığını düşünmemektedirler. Bu tabloya göre %38,2'si hiçbir zaman ve %28,1'i nadiren, hak edilenden fazla ödüllendirme yapıldığını düşünürken, sadece toplam %11,3'ü yüksek oranda hak edilenden fazla ödüllendirmenin yapıldığı düşüncesine sahip. %22,4'lük kısım ise bu durumun arasına yaşandığını düşünmektedir.

Ek-1'deki Tablo 4.6.'dan da anlaşılabilir olduğu gibi, altıncı soruya orta düzeyde bir katılım söz konusudur. İş görenler arasına tatsızlık çıkmasını önlemek için anlaşmazlıkları ortaya çıkarmaktan kaçınmaktadırlar. İş görenlerin %19,3'ü hiçbir zaman sorunları ortaya çıkarmaktan kaçınmazken, %20,9'u nadiren kaçınmaktadır. Toplamda %36,4'ü sorunları ortaya çıkarmaktan yüksek oranda kaçınıyorlar. Buna göre, yaşanan çatışmalardan genellikle kaçınılmaya çalışıldığı söylenebilir. Söz konusu soruya verilen cevaplarda 93 kişi arasına 96 kişi çoğu zaman, karşısındaki kişi ile anlaşmazlığı ortaya çıkarmaktan kaçındıklarını ifade etmiştir. Bu cevapların genel olarak aralarında iletişimin olduğu ve bilgi alışverişinde buldukları yönünde verdikleri cevaplarla çelişki içerdiği görülmektedir. Bunun nedeni, gerçekte yaşanan durumla işgörenlerin sorulara verdikleri cevaplar arasındaki uyumsuzluk ve tutarsızlık olduğu söylenebilir. Buna göre, ya işgörenler aralarında yaşadıkları çatışmaları görmezden gelmekte veya gizlemektedirler yada günlük sohbetleri ve güncel olaylarla ilgili iletişimleri nedeniyle gerçekten aralarında bir çatışma olmadığına inanmaktadırlar.

Bilgi alışverişinde bulunulup bulunulmadığına ilişkin yedinci soruya ilişkin tabloya bakıldığında zaman orta düzeyde katılımın olduğu görülmektedir. İş görenlerin %8,8'i hiçbir zaman bilgi alışverişinde bulunmazken %12,8'i nadiren bilgi alışverişinde bulunmaktadır. Çalışanların toplamda %56,1'i yüksek oranda katılım bilgi alışverişini kullanmaktadır. Genel dağılımında orta düzeyde kalan katılım yüzdelik olarak bakacak olursak yüksek oranda bilgi alışverişini yaptığini söyleyen personel %56,1 ile çalışan personelin yarısından biraz fazladır. Bu soruya çoğu zaman ve her zaman diyenlerin toplamı %56,1'dir. Yani aralarında problem olan kişi ile bilgi alışverişinde bulduklarını ifade etmektedirler (Ek:1 Tablo 4.7.).

Anlaşılabileceği gibi sekizinci soruya yine orta düzeyde katılım söz konusudur. Çalışanların %31,4'ü hiçbir zaman problemlerin açıkça konuşulmasından kaçınmazken, %26,4'ü nadiren kaçınıyorlar. Çalışanların sadece %21,1'i problemlerin açıkça konuşulmasından yüksek oranda, %21,1'i ise araya kaçınmaktadırlar (Ek:1 Tablo 4.8.).

Bireyin karşısındaki kişinin de beklentilerini dikkate alarak ortak bir çözüm yolu sağlamaya çalışıp çalışmadığına ilişkin dokuzuncu soruya, Ek-1'deki Tablo4.9.'da görülebileceği gibi yüksek oranda katılım vardır. İş görenlerin sadece %7'si hiçbir zaman ortak bir çözüm için çalışmamışken, %15,1'i nadiren ortak çözüm bulma yoluna gitmiş. İş görenlerin toplamda %56'sı yüksek oranda, bir sorunla karşılaşıldığında karşısındakinin beklentilerini de dikkate alarak ortak bir çözüm yolu bulmaya çalışmaktadırlar.

Otoritenin fikirlerin kabulü için kullanılıp kullanılmadığını ifade eden onuncu soruya ilişkin Ek-1'deki Tablo 4.10.'da orta düzeyde katılım söz konusudur. Tablodan görüldüğü üzere onuncu soruya işgörenlerin %26,4'ü hiçbir zaman, %24,4'ü ise nadiren otoritelerini fikirlerinin kabulü için kullandıklarını belirtirken; çalışanların toplamda %21,6'sı yüksek oranda otoritelerini, fikirlerinin kabulü için kullanmaktadırlar.

Grup içinde yaşanan tartışmalarda çalışanların bir çatışmadan kaçınıp sessiz kalıp kalmadıklarını soran onbirinci soruya orta düzeyde katılım söz konusudur.

Onbirinci soruya ilişkin yüzdelik dağılıma bakacak olursak çalışanların %19,8'i hiçbir zaman %21,1'i ise nadiren yaşanan tartişmalarda sessiz kalırken, %27,4'lk bir kısım tartişmalar sırasında yüksek oranda sessiz kalmayı tercih etmektedir. İş görenlerin %31,4'lk bir kısmı ise tartişmalarda arasıra sessiz kalmayı tercih ettiklerini belirtmişlerdir (Ek:1 Tablo 4.11.).

Bir atışma durumunda bilmezlikten gelme durumunu ifade eden onikinci soruya orta düzeyin en alt değerinde bir katılım söz konusudur. Onikinci soruyla ilgili Ek-1'deki Tablo 4.12.'de, işgörenlerin %27,9'u hiçbir zaman çatışma durumlarında bilmezlikten gelmiyorken, %26,1'i nadiren bu şekilde davrandıklarını belirtmektedirler. İş görenlerin %15,8'i ise çatışma durumlarında yüksek oranda bilmezlikten gelmekte, çalışanların %30,2'si arasıra bu davranışta bulunmaktadırlar.

Gerektiğinde görüşlerin kabul edilmesi için yetkiler ne oranda kullanılması gerektiğine ilişkin onüçüncü soruya orta düzeyde katılım söz konusudur. Onüçüncü soruya ilişkin yüzdelik dağılım tablosuna göre işgörenlerin %13,1'i hiçbir zaman yetkilerin görüşlerin kabulü için kullanılmaması gerektiğini düşünürken, %17,1'i nadiren yetkilerin kullanılabilceğini belirtmektedir. İş görenlerin toplamda %38,9'u görüşlerin kabulü için yetkilerin yüksek oranda kullanılmasına katılmaktadırlar. %30,9'luk bir kısım ise yetkilerin arasıra görüşlerin kabulü için kullanılabilceğini belirtmektedirler (Ek:1 Tablo 4.13.).

Bir atışma durumunda çözüm yolunun tarafların dinlenerek ve ayrılıklar dikkate alınarak çözümlenip zmlenmediğine ilişkin on dördüncü soruya orta düzeyde katılım söz konusudur. Ondördüncü soruya ilişkin yüzdelik tabloda, işgörenlerin %10,1'i iş yerinde hiçbir zaman tarafların dinlenip ayrılıkların dikkate alınmadığını belirtirken, %16,8'i çözüm yolu için nadiren bu şekilde davranıldığını belirtmiş. %50,3'lük kısım ise iş yerlerinde çatışmanın çözümünde yüksek oranda ayrılıklara dikkat edilip tarafların dikkate alındığını, %22,9'luk bir kısım ise iş yerinde çözüm yolu için arasıra bu şekilde davranıldığını ifade etmiştir (Ek:1 Tablo 4.14.).

Gruptaki herkesin tartışmalara katılımın sağlanılıp sağlanmadığına ilişkin onbeşinci soruya orta düzeyde katılım söz konusudur. Onbeşinci soruya ilişkin Ek-1'deki Tablo 4.15.'te, işgörenlerin %13,3 hiçbir zaman iş yerlerinde tartışmaya katılımın sağlanmadığını düşünürken, %18,3'lük kısım katılımın nadiren sağlanabildiğini düşünmektedir. Yine işgörenlerin toplam %39,5'lik bir kısmı yüksek oranda, iş yerlerinde tartışmaya katılımın sağlanabildiğini, %28,9'luk bir kısım ise iş yerlerinde tartışmaya katılımın arasına sağlanabildiğini düşünmektedir.

Çatışma durumunda genellikle karşılıklı ödün vermeye dayalı çözümler üzerinde uzlaşıp uzlaşılamadığına ilişkin onaltıncı soruya orta düzeyde katılım gerçekleşmiştir. Onaltıncı soruya ilişkin Ek-1'deki Tablo 4.16'ya göre, işgörenlerin %14,6'sı hiçbir zaman iş yerlerinde karşılıklı ödün vermeye dayalı çözümler sağlanmadığını düşünürken, %17,3'lük bir kısım nadiren bu tarz çözümlerin sağlandığını düşünmektedir. İş görenlerin toplamda %39,7'lik bir kısmı yüksek oranda, iş yerlerinde karşılıklı ödün vermeye dayalı çözümlerin gerçekleştiğini, %28,4'lük bir kısım ise bu tarz çözümün iş yerlerinde arasına gerçekleştiğini düşünmektedir.

Organizasyonda ortaya çıkan çatışmaların çoğunluğun fikri doğrultusunda sonuçlandırılması gerektiğine ilişkin onyedinci soruya yüksek derecede katılım vardır. İş görenlere göre çatışmalarda tarafların fikirleri alınarak çoğunluğun fikri doğrultusunda bir çözüm yolu bulunmalıdır. Onyedinci soruya ilişkin Ek-1'deki Tablo 4.17'ye bakılacak olursa, işgörenlerin %7,8'i çatışmaların hiçbir zaman çoğunluğun fikri doğrultusunda sonuçlandırılmaması gerektiğini, %16,1'i nadiren bu tarzda sonuçlandırılması gerektiğini, %58,8'i ise çatışmaların yüksek oranda, çoğunluğun fikri doğrultusunda sonuçlandırılması gerektiğini ifade etmektedirler. %17,3'lük bir kısım ise bu tarz bir çözümün arasına uygulanması gerektiğini düşünmektedir.

Bir anlaşmazlık durumunda herkesin görüşünün bulunduğu bir alternatifin üretilip üretilmediğine ilişkin onsekizinci soruya orta düzeyde bir katılım söz konusudur. Ek-1'deki Tablo 4.18'de görülebileceği gibi iş görenlerin %6,8'i iş yerlerinde hiçbir zaman herkesin görüşünün bulunduğu bir alternatifin üretilmediğini

düşünürken, %22,9'luk kısım nadiren bir alternatifin üretildiğini belirtmektedir. İş görenlerin toplamda %43,8'i anlaşmazlıklarda yüksek oranda, bir alternatifin üretildiğini, %26,6'lık kısım ise böyle alternatifin arasına üretildiğini belirtmektedir.

İşletmede, çalışanların kendi sorumlulukları ve işleri dışında yaptıkları başka işler olup olmadığına dair ondokuzuncu soruya düşük derecede katılım söz konusudur. Buna göre işletme içinde işgörenler kendi sorumlulukları ve işleri dışında başka işler yapmadıkları söylenebilir.

Ondokuzuncu sorunun Ek-1'deki Tablo 4.19.'a göre yüzdeler dağılımında işgörenlerin %28,1'i iş yerlerinde hiçbir zaman başka işler yapmadıklarını belirtmektedir. %21,6'sı ise nadiren başka işler yaptıklarını belirtirken, yaklaşık %19,1'i yüksek oranda kendi işleri ve sorumlulukları dışında yaptığı işler olduğunu. %31,2'lik bir kısım ise iş yerinde ara sıra bu tarz durumların yaşandığını ifade etmektedir.

İş yerinde yöneticilerin personeller arasında ayırım yaptıklarının düşünülüp düşünülmediğine ilişkin yirminci soruya orta düzeyde katılım söz konusudur. Yirminci soruya ilişkin Ek-1'deki Tablo 4.20'de işgörenlerin %26,1'i yöneticilerin hiçbir zaman personeller arasında ayırım yapmadığını, %22,6 oranında bir kısım yöneticilerin nadiren ayırım yaptığını ve işgörenlerin toplamda %20,6'sı yüksek oranda yöneticilerin işgörenler arasında ayırım yaptığını düşünmektedir. %30,7'si ise yöneticilerin arasına çalışanlar arasında ayırım yaptığını düşünmektedir.

İşyerinde ortaya çıkan çatışmaların ve yaşanan problemlerin ne kadar sıklıkla olduğunu ifade eden yirminci soruya orta düzeyde katılım söz konusudur. Ek-1'deki Tablo 4.21.'de Gösterildiği gibi işgörenlerin %15,1'i çalıştıkları iş yerinde hiçbir zaman çatışma ve problem yaşanmadığını düşünürken, %35,2'si nadiren çatışmaların yaşandığını düşünmektedir. İş görenlerin %17,3'ü iş yerlerinde çatışma ve problemlerin yüksek oranda yaşandığını düşünmektedir. %32,4'ü ise bu durumların ara sıra yaşandığını belirtmektedir.

İş yerinde yaşanan çatışmaların çözümlenmesine ne oranda katılım sağlanabildiğini ölçen 22. soruya orta düzeyde katılım söz konusudur. Yirmiikinci soruya ilişkin cevapların gösterildiği Ek-1'deki Tablo 4.22'de işgörenlerin %14,8'i hiçbir zaman çatışmaların çözümlenmesine katılım sağlamadıklarını düşünürken, %25,1'lik bir kısım nadiren katılım sağlayabildiklerini düşünmektedir. İşgörenlerin toplamda %28,7'si işletmede yaşanan çatışmaların çözümlenmesine yüksek oranda katılım sağladıklarını belirtmektedir. İşgörenlerin %31,4'ü ise arasıra çözüm sağlamaya yönelik çalışmalara katılım sağladıklarını düşünmektedir.

İşletmedeki ödüllendirmeye ilişkin, ortak başarılar yerine bölüm başarısının daha çok ödüllendirildiğinin düşünülüp düşünülmediğine ilişkin 23. soruya orta düzeyde katılım söz konusudur. Yirmiüçüncü soruya ilişkin Ek-1'deki Tablo 4.23.'de işgörenlerin %25,1'i hiçbir zaman bölüm başarısının ortak başarıdan daha çok ödüllendirildiğini düşünmemektedir. %19,6 ise nadiren de olsa bölüm başarısının daha çok ödüllendirildiğini düşünmektedir. İşgörenlerin toplamda %34,1'lik bir kısmı yüksek oranda ortak başarı yerine bölüm başarısının daha çok ödüllendirildiğini düşünmektedir. %21,1'i ise arasıra bölüm başarısının daha çok ödüllendirildiğini düşünmektedir.

İşletmede yaşanan çatışmalarda, ortak başarı yerine grup başarısının ödüllendirilmesinin çatışmayı arttırdığının düşünülüp düşünülmediğini ifade eden yirmidördüncü soruya orta düzeyde katılım söz konusudur. Yirmidördüncü soruya ilişkin yüzdeler dağılım tablosunda, Ek-1'deki Tablo 4.24.'te görülebileceği gibi, işgörenlerin %24,9'u hiçbir zaman ortak başarı yerine grup başarısının değerlendirilmesinin çatışmayı arttırmayacağını düşünmektedir. %17,3'lük bir kısım ise nadiren de olsa bu tarz ödüllendirmenin çatışmayı arttıracığını düşünmektedir. İşgörenlerin toplamda %35,2'lik bir kısmı ise yüksek oranda, bu tarz ödüllendirmenin çatışmayı arttıracığını düşünmektedir.

4.4.3. Varsayımların Değerlendirilmesi

Çatışmanın örgütsel bir gerçek olduğu kabul edilmekte ve çatışmanın daha işlevsel ve etkili bir örgüt yapısının ve işleyişinin oluşturulması çabasında, bir fırsat ve hareket noktası olarak kabul edilmesi gerektiğine inanılmaktadır. Araştırmanın bulguları bu anlayışla değerlendirecek olursak şunlardan bahsedebiliriz.

Tablo-4. 25 ikinci bölüm, ondokuzuncu sorunun ağırlıklı ortalaması ve standart sapması.

1,00– 2,33 Düşük Düzeyde Katılım, 2,34– 3,66 Orta Düzeyde Katılım, 3,67– 5,00 Yüksek Düzeyde Katılım.

ANKET SORUSU	X AĞIRLIKLI ORTALAMA	SD STANDART SAPMA
19-Kendi sorumluluk ve işiniz dışında işyerinde yaptığımız başka işler oluyor mu?	2,32	1,19

Yapılan uygulamaya katılımın çoğunluğunu, işçilerin oluşturması nedeniyle angarya işlerin yaptırılması ve kendi görevlerinin dışında başka işlerde çalıştırılıyor olmaları beklenirken; işgörenlerin görev ve sorumluluklarının belirsiz olduğunu düşünmemeleri ve çok düşük oranda başka işler yaptıklarını düşünmelerinden dolayı işletme içindeki çatışmaların nedenlerinden biri olarak bunu saymamaktayız. Bu durumda birinci varsayımımız doğrulanmamıştır.

Tablo-4. 26 ikinci varsayıma ilişkin soruların ağırlıklı ortalaması ve standart sapması.

1,00– 2,33 Düşük Düzeyde Katılım, 2,34– 3,66 Orta Düzeyde Katılım, 3,67– 5,00 Yüksek Düzeyde Katılım.

ANKET SORUSU	X AĞIRLIKLI ORTALAMA	SD STANDART SAPMA
1- İş arkadaşlarınızla iletişiminizde tıkanıklıkların ne oranda olduğunu düşünüyorsunuz?	2,32	0,92
4- İş arkadaşlarınızla aranızdaki iletişimin yetersiz olduğunu düşünüyor musunuz?	2,33	1,14
7- Aranızda problem olan kişi ile çözüm sağlayabilmek için bilgi alışverişinde bulunur musunuz?	3,58	1,85
8- Karşınızdaki kişi ile aranızdaki problemlerin açıkça konuşulmasından kaçındığınız oluyor mu?	2,38	1,24

“İşyerinde ortaya çıkan çatışmaların en büyük kaynağı bireyler arasındaki iletişimsizliktir ” varsayımına ilişkin sorulara ait verilere bakacak olursak, iletişimde tıkanıklık olup olmadığını soran birinci soruya düşük düzeyde katılım söz konusudur. Buna göre işgörenler iş arkadaşları ile aralarındaki iletişimde tıkanıklıkların çok düşük oranda olduğunu düşünmektedir. Yine, bu varsayımla ilgili dördüncü soru olan iletişimin yetersiz olduğunu düşünülüp düşünülmediğine ilişkin soruya işgörenler düşük oranda katılım göstermişlerdir. Bu da ilk soruda da olduğu gibi çalışan personel arasındaki iletişiminin yetersiz olduğunun düşünülmediğini ortaya koymaktadır. Varsayıma ilişkin olan yedinci ve sekizinci sorulara orta düzeyde katılım gerçekleşmiştir.

Bu sorulara göre çalışanlar orta düzeyde bir bilgi alışverişi gerçekleştirmedi ve problemlerin açıkça konuşulmasından arasıra kaçınıyorlardı. Bu sonuçlara göre, işletme bünyesinde çalışanlar arasında iletişime ilişkin sorun görünmemekte ve çalışanlar bu nedenden kaynaklanan bir çatışma yaşamadıklarını düşünmektedirler. Bunun için ilgili varsayım kabul edilmemiştir. Fakat sorunlardan ve çatışmalardan kaçınmalara ilişkin sorulara da orta düzeyde katılım gösterilmesi açık iletişim kurulduğunu düşündürmemekte bu bakımdan işletme bünyesinde yaşanan çatışmaların gizlendiği düşünülmektedir.

Tablo-4. 27 üçüncü varsayıma ilişkin soruların ağırlıklı ortalaması ve standart sapması.
1,00– 2,33 Düşük Düzeyde Katılım, 2,34– 3,66 Orta Düzeyde Katılım, 3,67– 5,00 Yüksek Düzeyde Katılım.

ANKET SORUSU	X AĞIRLIKLI ORTALAMA	SD STANDART SAPMA
15- Gruptaki herkesin tartışmaya katılımı sağlanabiliyor mu?	3,08	1,25
18- Bir anlaşmazlık durumunda herkesin görüşünün bulunduğu bir alternatif üretiliyor mu?	3,19	1,11
22- İşyerinizde ortaya çıkan çatışmaların çözülmesine ne oranda katılım sağlayabiliyorsunuz?	2,79	1,14

“Kararlara katılım bireyler arasındaki çatışmayı arttırmaktadır” varsayımına ilişkin onbeşinci, onsekizinci ve yirmiikinci soruların verilerine bakacak olursak, her üç soruyada orta düzeyde katılım söz konusudur. Bu sonuçlara göre, bireyler iş yerinde ortaya çıkan çatışmaların çözülmesine katılım şansı çok olmasa da bulabilmektedirler. Fakat sonuçta, çözümün uygulamasında bu katılımın etkisinin olup olmadığına bakacak olursak, çalışanlar ondördüncü soruda çözüm yolunun görüşlerin ve ayrılıkların dikkate alınarak oluşturulup oluşturulmadığına düşük oranda katılım göstermektedirler. Kendi fikirleri ve düşünceleri, ayrılıkları, dikkate alınmamaktadır. Fakat kararlar alınırken orta düzeyde de olsa bir katılım gerçekleştirilmektedirler. Bu durumda çatışma riski artmaktadır. Çünkü, katılım sırasındaki fikirlerin dikkate alınmadığının düşünülmesi hem tepki olarak bir çatışma ortaya çıkarır hem de çözüm yolunun uygulanmasında ve kabul edilmesinde çatışmaların ortaya çıkmasına neden olur.

Bu durum bir önceki iletişim ile ilgili düşünceye uygun düşmekte ve iletişimin basit bir ilişki olduğu iş ile ilgili konuyla da iletişimin sağlıklı ve açık olmadığı kapalı bir iletişim olduğunu desteklemekte bu durumda da ilgili varsayımımız kabul edilmektedir.

Tablo-4. 28 dördüncü varsayımına ilişkin soruların ağırlıklı ortalaması ve standart sapması.

1,00– 2,33 Düşük Düzeyde Katılım, 2,34– 3,66 Orta Düzeyde Katılım, 3,67– 5,00 Yüksek Düzeyde Katılım.

ANKET SORUSU	X AĞIRLIKLI ORTALAMA	SD STANDART SAPMA
3- Bazı iş arkadaşlarınıza amirleriniz tarafından ayrıcalık tanındığını düşünüyor musunuz?	2,51	1,25
5- İş arkadaşlarınızın hak ettiklerinden fazla ödüllendirildiğini düşünüyor musunuz?	2,10	1,09
20- İşyerinizde yöneticilerin personeller arasında ayırım yaptığını düşündüğünüz oluyor mu?	2,52	1,22
23- İşyerinizde ortak başarılar yerine bölüm başarılarının daha çok ödüllendirildiğini düşünüyor musunuz?	2,73	1,33
24- Sadece belli bir grup veya bölüm başarısının ödüllendirilmesinin gruplar arası çatışmaları arttırdığını düşünüyor musunuz?	2,79	1,37

“Örgütsel ödüllendirme sistemi bölümlerin ortak başarısı yerine, bölümlerin başarısını ayrı ayrı değerlendirdiğinde çatışmayı artırmaktadır” varsayımına ilişkin 23. ve 24. sorulara ilişkin verilere bakacak olursak, her iki soruyada orta düzeyde katılım söz konusudur. İşletme içinde ortak başarı yerine bölüm başarısının ödüllendirildiğinin yaşandığını düşünen çalışanlar, bu durumun bir çatışma nedeni olabileceğini düşünmektedirler. Bununla birlikte 8. varsayım olan, “işyerinde algılanan en önemli çatışma nedenlerinden birisi de yöneticilerin işgörenler arasında ayrımcılık yaptığı düşüncesidir. ” varsayımına ilişkin üçüncü, beşinci ve yirminci soruların verilerine de bakacak olursak. Sırasıyla orta düzeyde katılım, düşük derecede katılım, orta düzeyde katılım söz konusudur. Dolayısıyla, işgörenlerin ayrıcalık ve ayrımcılık konusunda kısmen katılımları olmasına rağmen, özellikle haksız ödüllendirme konusunda katılmadıklarını söyleyebiliriz.

Buna göre, çalışan personel kendi işyerinde özellikle ödüllendirmelerde haksızlıklar yapıldığını düşünmektedir. Bunun yanında yöneticilerin ayırım yaptığı ve bazı personele de ayrıcalık tanınmasına orta düzeyde katılım söz konusudur. Buradan hareketle, personel arasında ödüllendirme sisteminin çatışmalara neden olduğu söylenebilir. Buna ilaveten yöneticilerin diğer davranışları, personel arasında haksızlık yapıldığı düşüncesini kuvvetlendirerek, özellikle ödüllendirme ile ilgili

problemlerle birleşirse ortaya önemli çatışmalar çıkabilir ve ciddi sonuçlar doğurabilir. Bu durumda ilgili varsayım kabul edilmiş olmaktadır.

İletişimdeki kapalılık ve basitlik sonucu ortaya çıkamayan ve mümkün olduğunca kaçınılmakta olan sorunlara ilişkin yargı ve düşünceler, gözlem ve görüşmeler sonucunda elde edilen verilerle değerlendirildiğinde ortaya çıkmakta ve dikkat çekmektedir.

Tablo-4. 29 beşinci varsayım ile ilişkin soruların ağırlıklı ortalaması ve standart sapması.
1,00– 2,33 Düşük Düzeyde Katılım, 2,34– 3,66 Orta Düzeyde Katılım, 3,67– 5,00 Yüksek Düzeyde Katılım.

ANKET SORUSU	X AĞIRLIKLİ ORTALAMA	SD STANDART SAPMA
6- Tatsızlık çıkmasını önlemek için karşınızdaki kişi ile olan anlaşmazlığı ortaya çıkarmaktan ne oranda kaçınırsınız?	2,89	1,3
8- Karşınızdaki kişi ile aranızdaki problemlerin açıkça konuşulmasından kaçındığınız oluyor mu?	2,38	1,24
11- Grup içinde bir problem tartışılırken genellikle sessiz mi kalırsınız?	2,80	1,90
12- Bir çatışma durumunda bilmezlikten geldiğiniz oluyor mu?	2,35	1,11

“İşyerindeki çatışmalar çoğu zaman gizli olarak yaşanmaktadır” varsayımına ilişkin altıncı, sekizinci, onbirinci ve onikinci soruların verilerine bakacak olursak, bütün sorulara orta düzeyde katılım söz konusudur. Çalışanlar işyerinde ortaya çıkan çatışmalarda kaçınma, sessiz kalma, bilmezlikten gelme gibi davranışları mümkün olduğunca yapmamaya çalıştıklarını belirtmekte olmalarına rağmen kurduklarını düşündüklerin açık iletişime kıyasla gene yüksek oranda kaçındıkları söylenebilir. Bu durumda da ortaya bir çelişki çıkmakta bunu nedeni de mevcut davranışların gizlenmesi ve ortaya beklenen şartlanılmış olan davranışın konması olduğu söylenebilir.

“Kadınlar erkeklere göre, işyerinde yaşanan çatışmaların daha fazla olduğu düşünür” Varsayımına ilişkin demografik bölümdeki verilere bakacak olursak (Tablo4.30), her iki grup arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark olduğu ve buna

göre işletmede yaşanan çatışmaların kadınlara göre daha fazla olduğunu söyleyebiliriz. Buna göre toplumsal yaşanda kadının gösterdiği kabullenen, alttan alan, acıma duygusu yüksek davranışların aksine çatışmayadaha çok giren, erkeklere kıyasla daha çok çatışma nedeni gören taraf olmaktadır.

Tablo-4. 30 yedinci varsayma ilişkin soruların ağırlıklı ortalaması ve standart sapması.

1,00– 2,33 Düşük Düzeyde Katılım, 2,34–3,66 Orta Düzeyde Katılım, 3,67–5,00 Yüksek Düzeyde Katılım.

ANKET SORUSU	X AĞIRLIKLI ORTALAMA	SD STANDART SAPMA
9- Karşınızdaki kişi ile her ikinizin de beklentilerini karşılayacak bir çözüm sağlamak için çalıştığınız oldu mu?	3,60	2,86
14- Bir çatışma durumunda çözüm yolu taraflar dinlenerek ve ayrılıklar dikkate alınarak mı bulunuyor?	3,32	1,23

“Bireyler, aralarındaki çatışmayı çözümlmek için her iki tarafında beklentilerini karşılayacak ortak bir çözüm bulma yolunu tercih ederler” varsayımına ilişkin dokuzuncu ve onördüncü sorulara ilişkin verilere bakacak olursak sırasıyla orta derecede katılım, düşük derecede katılım söz konusudur. İş yerindeki personel ortak bir çözüm yolunun bulunması gerektiğini düşünmekte ve bunun için çalıştığını belirtmekte fakat çözüm yolunun daha önce kararlara katılımında olduğu gibi yine ayrılıklara dikkat edilerek ortak bir çözüm oluşturulmadığını düşünmektedir. bu durumda işletme içinde çatışmaların hem çözüm oluşturulurken yapılan tartışmalarda var olmasını hem de çözümün uygulanması sırasında daha ciddi sonuçlar doğuracak şekilde ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu durum yine daha önce bahsettiğimiz iletişimin basit ve kapalı olması bu yolla da çatışmaların gizlenmesi nedeni ile açılmak mümkündür.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Çalışmanın gerçekleştirildiği işletmelerin bünyesindeki çalışanlar arasında birbirini desteklemeyen farklı sonuçlar ortaya çıkmıştır. Bunun nedeni, bilerek veya bilmeyerek olayları olduğundan farklı algılamaları veya olduğundan farklı göstermeye çalışmalarıdır.

Çalışanlar kendi aralarında, açık ve yeterli iletişim kurduklarını düşünmekte ve iletişim ile ilgili hiçbir sorunlarının olmadıklarını belirtmektedirler. Çalışanların büyük çoğunluğu sorunlar hakkında diğer personel ile açık bir iletişim kurabilmekte ve ortak bir çözüm oluşturabildiklerini belirtmektedirler. Aynı zamanda, yöneticilerle de açık bir iletişimin var olduğunu düşünmektedirler. İletişimin bu kadar açık ve sorunsuz olduğunun düşünülmesine rağmen sorunlar hakkında konuşmaktan kaçınmakta ve çatışmaya girmekten uzak çalışmaktadırlar. Bu çelişkili durum dikkat çekici hususlardan birisidir.

İşletmede alınan kararların ortak olmadığı ve ayrılıkları içermeyen farklı düşüncelere yer vermediğinin düşünülmesi de var olduğu belirtilen açık iletişim ile çelişkili olmaktadır. Bu duruma personelin belirttikleri açık iletişimin sağlıklı olamadığı düşünülebilir. Bu iletişimin genel olarak gündelik yaşama ilişkin basit iletişim olduğu, yapılan iş ve işletmelerde yaşanan problem hakkında bir iletişim olmadığı düşünülürse, açık bir iletişime rağmen kaçınma davranışının ortaya çıkması çelişkili gözükmemektedir.

Açık iletişimin Türk toplum yapısında henüz tam olarak yer almamış olması nedeniyle ankete verilen cevaplarda toplum yapısının ve özelliklerinin dikkate alınması önemlidir. Örneğin, tüketici davranışlarına ilişkin yapılan bir anket uygulamasında müşterilerin alışverişlerin sıralarında en son olarak, zorda kaldıklarında personelden yardım istediklerini ve alışverişi kendilerinin yaptıklarını belirtmelerine rağmen yapılan gözlemlerde bunun aksine birçok müşterinin daha mağazaya girer girmez doğrudan personelden yardım aldığı görülmüştür. Bu

bakımdan daha çok batı toplumun özellikleri olan açık topluma uygun anket uygulamasının gözlemlerle desteklenmesi hatta araştırmanın gözlemlerle yapılması kapalı toplum yapısı gösteren halkımızda daha sağlıklı sonuçların elde edilmesini sağlayabilir.

Çalışan personelin yeni ve genç olması yaşanan çatışmaları arttırması beklenirken, anket cevaplarının değerlendirilmesiyle tablo-3'te görüleceği gibi yaş büyüdükçe yaşanan çatışmaların daha çok olduğu düşüncesi de artmaktadır. Gençler arasında ise gerek işletmelerde yeni olmaları gerekse de genç olmalarından dolayı daha hırslı, hedeflerine ulaşma isteğinin olmasından dolayı beklenen çatışmalar ortaya çıkmamış, çatışma yaşandığı düşüncesi düşük olmuştur. Bu durum çatışmanın tekrar gizlendiği düşüncesini doğurabilir.

Personel arasında kişilik farklılığı olduğunu düşünmemektedir. Çalışan personel iş arkadaşlarıyla kişiliklerinin uyduğuna düşünmektedir. Fakat eğitimin çatışmaya yaklaşımı ile ilgili anova testinin tablosu tablo-4. 2' ye bakacak olursak eğitim ile "çatışmaların olduğu" düşüncesi arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark söz konudur. Eğitimin bireyin, kişiliği üzerindeki etkisi dikkate alınırsa; eğitim seviyesi arttıkça kişilik yapılarının farklılaştığı düşüncesi de artmaktadır. Personelin çoğunun ilköğretim yada lise mezunu olması aralarında kişilik farkı yaratmamış olabileceği düşünülse de, personelin yarısının ilköğretim diğer yarısının ise lise ve dengi okul mezunu olduğu söylenebilir ve aralarında istatistiki olarak yüksek oranda anlamlılık bulunmakla birlikte, standart sapması da düşüktür. Bu sonuç bize aslında personel arasında kişilik farklılığının bulunduğu kanısı yaratmaktadır. Bu çıkarıma göre kişilik farklılığı konusunda da yine ankete katılan çalışanlar tarafından verilen cevaplar arasında çelişkiler dikkat çeken bir başka husustur.

Ankete katılan çalışanlar alınan kararların kendi düşüncelerini, ayrılıkları içeren ortak bir karar olmadığını düşünmekte fakat kararlara katılım konusunda fırsat bulabildiklerini, kendilerinin düşüncelerinin dinlendiğini de belirtmektedirler. Bunun sonucunda da işyerinde çatışmaların çıkması kaçınılmaz olmaktadır. Çünkü, hem kararın alınması sırasında yaşanan tartışmalar, farklı düşüncelerin dinlenip değerlendirilmesi bir çatışma yaratacaktır, hem de kararın bu farklılıkları

içermemesi, dikkate almaması tartışmaya katılmış bireylerin kararı benimseyip uygulamasına engel olacaktır. Bu durumda kararlara katılımın çatışmayı arttıracığını düşünen yazarlar, bahsettiklerin nedenlerde haklı çıktıkları görülmektedirler. Kararlara katılım hem zaman kaybı hem de çatışmaları arttırmaya neden olabilmektedir.

Uygulamanın gerçekleştirildiği işletmelerdeki iletişimin basit ve tek düze olmasına dikkat edecek olursak, kararlara katılımın etkin olmaması da olasıdır. Kararların alınmasına ilişkin tartışmalarda açık iletişim olmamasından dolayı gerçek düşünceler saklanıyor ve susuluyor olabilir ki bununla ilgili sorulara orta düzeyde bir katılım söz konusudur. Yöneticilerin kararlara katılım konusunda katılıma izin veriyor olmalarına rağmen uygulamada kendi düşüncelerinden dışarı çıkmıyor olma ihtimalide söz konusu olabilir. Gerek yönetici tutumundan gerekse iletişimden kaynaklanan sorunlardan dolayı kararlara katılımın etkin olmaması gizlenmekte ve yaşanalar saklanmaya çalışmaktadır. Fakat, yine de çalışanlar bu nedenlerden dolayı yaşanan problemlerin şiddetinden veya sıklığından dolayı rahatsız olarak ne kadar gizlenmeye çalışılsa da, problem olduğunu düşündüklerini belirtmekten kaçmamakta ve sorun bir düzeyden sonra ortaya çıkmaktadır.

İşletmede kadın personelin çatışmaların daha fazla olduğunu düşünmesi, işyerinde erkeklere oranla daha çok çatışmaya girmeleri, genel olarak toplumda yer etmiş olan, kadının kabullenici, alttan alan, yönetilmeye ve ikna olmaya yatkın, duygusal, fedakâr vb. davranış kalıplarına ters düşmektedir.

Gerçekleştirilen uygulamada kadın çalışanlar ile erkek çalışanlar arasında verdikleri cevaplar için istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığına bakacak (Ek-1) olursak çatışma yaratabilecek birçok konuda istatistiki olarak bir farklılık görülebilir.

Kadınlar erkeklere oranla; iletişim tıkanıklığının daha çok olduğunu, çalışanlar arasında kişilik farklılıklarının olduğunu, yöneticilerin diğer çalışanlara ayrıcalık tanıdığını, personel arasında iletişimin yetersiz olduğunu, işyerinde sorumluluklarının dışında başka işler yaptıklarını ve işyerlerinde personel arasında ayrımının yapıldığını düşünmektedirler. Ayrıca, kadınlar tartışmalara daha çok

katılmakta ve daha açık konuşmaktadırlar. Tüm bu unsurlara kadınlar tarafından erkeklere oranla daha yüksek katılımlı cevaplar verilmiştir ve aradaki bu fark istatistiki olarak anlamlıdır.

Daha önce yapılmış olan “cinsiyet rolü normlarının bireye ve yaşa göre araştırılması” çalışmasında, erkeklerin kadınlara göre daha statü yönelimli oldukları, kadınlara göre kendilerine daha fazla güvendikleri ve daha hırslı olduklarını belirtmekle birlikte, toplumda benimsenmiş olan rollerin erkek tarafından daha çok olmakla beraber kadın ve erkek tarafından benimsenmektedir (Kısaç, 1999 : 84).

Genel olarak kadının işyerinde çatışmalara girmesi, kabullenmemesi erkeklere göre ilişkilere daha kişisel yaklaşmasından kaynaklanıyor olmasından olabileceği gibi aynı zamanda iş hayatının yaşamlarında toplumun kendisine yüklediği asli görevinden olmamasından veya iş hayatında kendisine yüklenen bir rol davranışının olmadığından kaynaklanabilir. Kadının aile ile ilgilenmesi, çocuk yetiştirme vs. toplumca kabul edilmiş ve kendisine yüklenmiş görevlerinin olması, iş hayatında daha rahat davranışlar gösteriyor olmasını sağlamakla birlikte, toplumca kabul edilmiş ve kendisine yüklenmiş bu asli görevlerinde kendini daha sorumluluk sahibi hissetmesinden kaynaklanabilmektedir. Aynı durum erkekler içinde uyarlanabilir; işyerindeki alttan alan çatışmadan kaçınan tavırlar araştırmalarda ortaya çıkan erkek rol davranışlarının sonucu olarak, ekmek parasını kazanmanın zorunluluğu, statü yönelimli olması gereği olabileceği bu yükün genel olarak erkeğe yüklenmesinin sorumluluğu da olabilir. Ev hayatındaki sorumsuz taviz vermeyen davranışlarda, bu konuda gene kendisine toplum tarafından yüklenmiş daha az rol ve sorumluluktan kaynaklanabilmektedir. Bu bakımdan bakılınca kadının iş hayatına yaklaşımının ve iş yerindeki davranışlarının değerlendirilmesi için medeni durumunun etkisinin de incelenmesi önemli bir nokta olabilir.

Çağımızdaki modern hayatla birlikte, kadın ve erkek rolleri arasındaki farklar giderek azalmaktadır. Özellikle yirminci yüzyılın ikinci yarısında erkeklik rollerinde bazı önemli değişimler olmuştur (Özgüven, 1997 : 14). Kadının toplumsal rolünün değişmeye başlaması, toplumun kendisine yüklediği kadınsı davranışlardan uzaklaşarak daha erkeksi davranışlar göstermesine kısaca davranışsal olarak

erkekleşmesine neden olmaktadır. Bu durum çağdaş kadın için eski rollerinin yerini yeni davranışların almasına ve yeni sorunlar çıkarmasına neden olmaktadır. Örneğin evin yerini sokak, mutfak yerine iş, anneliğin yerine sekreterlik, mahremiyetin yerini teşhir alması gibi (Cündioğlu, 2004 : 75). Erkeğinde iş hayatında artık eşiyile birlikte var olmasından dolayı aile yaşamında yeni davranışlar yükleyerek klasik toplumun kadın davranışı kabul ettiği görevlerde bulunması erkeğinde davranışsal olarak kadınsılaşmasına neden olabilmektedir. Kadının sosyal yaşamda toplumca kabul edilmiş olan genel davranış kalıplarına iş yaşamında bu şekilde ters düşen davranışlar göstermesi ve kadınların erkeklere göre daha fazla çatışmaları, bunlar gibi çeşitli nedenlerden kaynaklanabiliyor olabilir. Bu konunun araştırılması, modern yaşamın getirdiği yenilikleri anlamaya ve toplumsal değişimi kavramaya bununla ilgili de gerekli düzenlemelerin yapılmasına yardımcı olabilir.

Genel olarak uygulamanın yapıldığı işletmelerde çatışmalar gizlenmekte, iletişim basit ve sığ olmakla birlikte, işle ilgili iletişim kurulmamakta, kararların ortak alındığı gözükmesine rağmen farklı düşünceleri içermeyen tek taraflı çözüm yollarının uygulanması çatışmaları arttırmaktadır. Ödüllendirme sisteminde ortak başarı yerine belli bir grubun ödüllendirilmesi çalışanlar tarafından çatışma nedeni olarak görülmekte, işletmelerinde bu tarz uygulamalarının olduğunu düşündüklerini belirtmektedirler.

Bu değerlendirmeler ışığında anketin gerçekleştirildiği organizasyonlarda yaşanan çatışmaların; verimliliği, ulaşılmaya çalışılan hedef ve karlılığı engellememesi için şunlar önerilebilir:

- Öncelikle gündelik sığ ve kapalı iletişimin geliştirilmesi ve açık sağlıklı bir iletişimin sağlanması. Bu yolla iş akışı ile ilgili yaşanan problem ve anlaşmazlıkları sağlıklı bir şekilde karşılıklı olarak konuşabilmenin sağlanması.
- Ödüllendirme sisteminde, çalışanların çatışma yarattığını düşündüğü sadece belli bir grubun ya da bölümün başarısının ödüllendirilmesi yerine ortak başarının ödüllendirilmesi.

- Çalışanlar arasında; ayrımcılık, fazla ödüllendirme gibi unsurlarda var olan olumsuz yargıların azaltılması için, yöneticiler tarafından bu konulara daha dikkatli yaklaşılması.
- Çalışan personelin, kararlara katılımın sağlandığı fakat alınan kararların ortak olmadığı düşüncesinin çatışma yaratmaması için yöneticilerin, işyerlerinde kararlara katılımında ve ortak çözüm sağlamada çalışanların sağladığı katılımın gereği olarak ortaya çıkan sonuçların bu doğrultuda olmasına dikkat etmesi.
- Çalışan personelin ortaya çıkan problemlerin çözümü için öncelikli olarak kendisinin çözüm sağlamaya çalışabilmesi için gerekli yetki ve sorumluluğa sahip olması.
- İşletmelerde var olan yetki ve sorumlulukların dağılımıyla bu görevlerin sınırlarının gözden geçirilip, çalışanların görev ve sorumluluk alanlarının dışında çalıştırılmamalarına özen gösterilmesi.
- İşletmelerde çatışma yaratan en önemli unsurlardan olan yüksek işçi devrinin düşürülmesi. Bununla işletmeye sürekli yeni işçi girişinin yavaşlatılarak, eski ve yeni işçiler arasında yaşanabilecek çatışmaların azaltılması ve takım olmanın sağlanması.
- Yöneticilerin diğer çatışma çözüm yollarının cevap vermediği anlarda yetkilerini kullanarak bir sonuç sağlamaları yoluyla herkesin kabul etmeye razı olacağı ortak bir çözüm sağlayarak çatışmaları azaltmaları.
- Yaşanan çatışmadan kaçınma davranışının sebep olabileceği bir birikim patlamasını yada gizli gösterilebilecek tepkiler (makinelere bozma, iş yavaşlatma v.b.) gibi davranışların azaltılması için işletmelerde çalışanların sorunları örtbas etmek yerine açıkca konuşabilmelerine imkan sağlayabilecek daha önce önerilen açık, sağlıklı iletişim aracılığı ile kaçınma davranışının önüne geçilmesinin sağlanması.

Bu gibi önlemler ile çatışmaların yönetilmesi işletmelerde var olan ve fonksiyonel olmayan çatışmaları minimuma indirerek fonksiyonel bir çatışma haline dönüştürebilir. İyi bir yönetimle fonksiyonel çatışma haline gelen

anlaşmazlıklar, işletmelerde sağlıklı bir rekabet ve motivasyon sağlayarak işletmenin amaçlarına ulaşmada çok önemli bir araç olarak kullanılabilir.

Çatışma olgusunun bu uygulama alanının dışında, insan yaşantısının her kesitinde olduğu gibi örgütsel bünyede varlığı inkâr edilemeyecek bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapısal özellikleri, oluşum nedenleri ve işleyiş biçimi açısından işletmelerin örgütsel yapıları birbirinden farklıdır. Buna karşılık, çatışma, organizasyonlarda görülen ortak olgulardandır ve örgütsel ilişkiler açısından ayı zamanda olumlu güç olarak da görülebilir. Yönetim uygulamalarında bazen çatışma bir araçtır, yönetici için gerekli bir uygulamadır. Çoğu zaman yönetim uygulamalarında çatışmanın yönetici tarafından isteyerek yaratılması veya istenmeyen türden olanların çözümlenmesi, işletmede olumsuzluğa yol açan sorunların giderilmesi için gereklidir. Yani çatışmaların fonksiyonel olduğu gibi fonksiyonel olmayan yönleri de vardır. Fonksiyonel olmayan çatışma, işletmenin amaçlarına ulaşmasını engelleyen, amaçları gerçekleştirmeye katkıda bulunmayan çatışmalardır. İlk bölümde açıkladığımız üzere klasik ve neo-klasik yaklaşımlar bütün çatışmaları fonksiyonel olmayan çatışmalar olarak ele almışlardır. Bu görüşlere göre çatışmalar fonksiyonel olmayabilir. Ancak, her türlü çatışmayı fonksiyonel olmayan çatışma olarak nitelemek mümkün değildir.

Örgütlerde etkili bir çatışma yönetimi ancak çatışmaların sebeplerini doğru teşhis etmekle olabilir. Çatışmaları iyi teşhis, organizasyonlarda çeşitli düzeylerde ve çeşitli taraflar arasında ortaya çıkan çatışmaların nedenlerini bilmek, çatışmanın çözümü, yönetimi ve doğru yönlendirilmesine ışık tutacaktır.

İşletmeler arası büyük rekabetlerin yaşandığı adeta ekonomik çatışmaların savaşımlara benzediği günümüz şartlarında, işletme içindeki bireysel ve örgütsel çatışmaların iyi yönetilmesi, kontrol altında tutulması yöneticilerin asli görevlerindedir. Her yönetici organizasyon içindeki çatışmaları yönetmek durumundadır. Aksi halde, çatışmalar organizasyonları çalışamaz ve iş göremez hale getirecek ve organizasyonların varlık nedeni olan amaçlar gerçekleştirilemeyecektir.

KAYNAKÇA

- Acar, N. (1995) *Tam Zamanında Üretim*, Ankara: MPM Yayınları.
- Afzalur, R. (1983). *Organizational Conflict Inventory*, California: Consulting Pisycologist Press.
- Akat, İ. (1994). *İşletme Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım.
- Akkirman, A. D. (1998) *Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejiler,i* Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:13, Sayı\2 ss.1-11.
- Alp, S (1997). *İşletme Örgütlerinde Çatışma ve Yönetimi*, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Artan, İ. E. (2002). *Örgütte Kişisel Gelişim*, Ankara, Nobel Yayınları.
- Başaran, İ. E. (1982).*Yönetimde İnsan İlişkileri*, Ankara.
- Baykal, B. (1981). *Organizasyonun Yönetimi*, İstanbul: Met/Er Maatbası.
- Bayrak, C. (1996). *Örgütlerde Çatışma Üzerine Düşünceler*, Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt:6, Sayı\1, ss.21.
- Baysal, A. C. (1993). *Çalışma Yaşamında İnsan*, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları, Sayı:225 ss.27.
- Baysal, A. (1996). *İşletme İçin Davranış Bilimleri*, İstanbul: Avcıol Yayınevi.
- Bircan, B. (1984, Kasım). *Karar Verme ve Tam Belirsizlik Ortamında Uygulanan Karar Kriterleri*, İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi Dergisi, Cilt 13, Sayı:2, ss.40-53
- Blake R. R. vd, (1964). *Managing Intergroup Conflict Industry*, Houston, Gulf Publishing Company.
- Bumin, B. (1990, Mart). *İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi*, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, Ankara.

- Bumin, B. (1990). *Organizasyonlarda Çatışma Yönetimi*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H. (1986). *Genel İşletmecilik Bilgileri*, Ankara: Tipo Matbaacılık Ofset.
- Can, H. (1997). *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cündioğlu, D. (2004). *Philo Sophia Loren*, İstanbul: Gelenek Yayıncılık.
- Çelik, M. (1998). *Örgütsel Çatışma*, 9 Eylül Üniversitesi, Örgüt Sempozyumu, Tebliğ, s.74, İzmir,
- Dahrendorf, R. (1972). *Class and Class Conflict*, London: Routhledge and Kegan Paul.
- Darling, J. R., Walker E. (2001). *Effective Conflict Management, Leadership & Organization Development Journal*, Sayı:22, s.1.
- Dinçer, Ö. (1992). *Örgüt Geliştirme*, İstanbul, Timaş Basım Yayın.
- Dögerlioğlu, Ö. (1997, Ekim). *Kurum Kültürünün Kalite Kültürüne Dönüşümü*, Standart, sayı:418, s.139.
- Dökmen, Ü. (2004). *İletişim Çatışmaları ve Empati*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Drucker, P. F. (1972). *Technology, Management and society*, Pan Management series, London: Pan Books.
- Drucker, P. F. (1992) *Etkin Yöneticilik*, Çev. Ahmet Özden, İstanbul: Eti Kitabevi.
- Eren, E. (2004) *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, E. (1984). *Yönetimi Psikolojisi*, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayınları, Sayı:31, s.82-127.
- Erdoğan, İ. (1990) *İşletme Yönetiminde Çatışma, Stres ve Çözüm Yolları*, Ankara: Bizim Büro Basımevi.
- Ergün, E. (2000). *Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Bir Uygulama*, (Basılmamış Doktora Tezi), Gebze İleri Teknoloji Entitüsü Mühendislik ve Fen Biimleri Enstitüsü, Gebze
- Ertürk, M. (1996) *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

- Ertürk, M. (2003). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Evcimen, T. (2001) *Örgütsel Davranış*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Hellriegel, D. Vd. (1986). *Management*, Massachusettes, Addison-Wesley Inc.
- Hunt, J. W. (1994) *Yönetici için Örgüt İçindeki Davranışlar Kılavuzu*, Çev. Mesut Odman, Ankara: Öteki Yayınevi.
- Ivancevich, J. M., Matteson M. T. (1990) *Organizational Behavior and Management*, Boston.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in Organization*, Pitman Publisbing Inc
- Keçecioglu, T. (1999, Nisan). *Örgütlerde Çatışma ve Yönetimi*, Mercek, sayı:144, s.108
- Kılınç, M. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kılınç, T. (1991). *Rol Çatışmasını Belirleyen Örgütsel Faktörler*, İstanbul Üni. İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:20, Sayı:1, s.29-58.
- Kısaç, İ. (1999, Temmuz). *Erkeklik Rolü Normları*, Gazi Üni. Mesleki Eğitim Dergisi, Cilt:1, Sayı : 2
- Koçel, T. (1994), *İşletme Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım.
- Kolasa, B. J. (1979), *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları*, No\42, s.550-555
- Korkmaz, M. (1994). *Örgütlerde Çalışmalar ve Nedenleri*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Lawrence, P.R. vd. (1990). *Organization andEnvironment*, Boston, Harvard University.
- Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior*, New York: Hill International Editions,
- March, J. G. Vd. (1958). *Organizations*, New York, John Willey and Sons Inc.

- Mc Crimmon, R N Taylor, (1976). *Decision Making and Problem Solving; A Handbook of Industrial and Organizational Pischology*, Chichago: M.D. Dunete Ed.
- Mc Ardle E.H. (1999). *Farklılıkları Yönetme Sanatı*, Çev: Yaşar Bülbül, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Mustafa, A. (2006). *Çatısma*, <http://www.kto.org.tr/dosya/rapor/catisma.pdf>, 18.04.2006, 15:30.
- Mutluer K. Vd. (2001). *Örgütsel Davranış*, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları.
- Özgüven. İ. E. (1997). *Cinsellik ve Yaşam*, Ankara: PDREM Yayınları.
- Öztürk, M. (2002). *İşletmelerde Örnek Olaylar Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Pekdemir, I. M. (1992). *İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Rhenman, E., W. Strömberg, (1970). *Conflict And Co-operation in Business Organizations*, Wiley-Interscience, New York.
- Hodgetts, R. M. (1997) *Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama*, Çev. Canan Çetin, İstanbul: Der Yayınları.
- Robbins, S. (1994). *Management*, New Jersey, Prentive Hall Inc.
- Robert L., Elise B., (1964) *Power and Conflict in Organizations*, Tavistock Publication, Londra.
- Sabuncuoğlu, Z. (1998) *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Alfa Yayınları.
- Sherif, M. (1966). *GrupConflict and Co-operation*, London, Routledge&Kegan Poul Ltd.
- Steaward, R. (1972). *The Reality Of Organizations; A Guide for Managers*, Pan Management Series, London: Pan Books.
- Strauss, G., Sayles, Lr. (1989). *The Human problems Of Management*, New Delhi Printing Hall of India: Private ltd.

- Stockwell, R. G., (1997, Nisan). *Efective Communication in Managing Conflic,t* CMA Magazine, Sayı:71, s.6-37.
- Şimşek, B. (2004) *Çatışmadan Kaynaklanan Etik Sorunlar*, <http://www.canaktan.org/yonetim/degisim-caginda-yonetim>, 03.03.2004.
- Şimşek, M.Ş. (1978). *Teknolojik Değişim ve Yönetim Sorunları*, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Yayınları, No:539,
- Şimşek, M.Ş. (1999). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayınevi.
- Şimşek, M.Ş., vd. (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Konya: Adım Mat1baacılık.
- Taştan, S. (2004). *Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetimi*, <http://www.insankaynakları.gökçeada.com/makale010.html>, 15.05.2004.
- Tekaslan, E., vd. (2000). *Davranışın Sosyal Psikolojisi*, İstanbul: Dönence Basım.
- Tengilimoğlu, D. (1991). *Kişilerarası Çatışma ve Çatışma Teşhis Modelleri*, Amme İdaresi Dergisi, Cilt:24, Sayı:2, s.39.
- Türkel, A. U. (2000). *Grup Dinamiği ve Çatışma*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Tosun, K. (1990). *İşletme Yönetimi*, İstanbul: Yön Ajans Basım.
- Vecchio, R. P. (1995). *Organizational Behavior*, University of Notre Dame, The Dryden Press Harcourt Brace College Publishers.
- Randolph, W.A. (1999). *Understanding and Managing Organizational Behavior*, Aktaran, Mümin E., İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, s.209).
- Willem, F. G. (1978). *Conflict Management an Organization Development*, Chichester, South-Western Publication Co.

EK-1. Anketin İkinci Kısımına İlişkin Sorulara Ait Tablolar.

Tablo-4. 1 ikinci bölüm, birinci sorunun istatistik sonuçları.

1 – 2,33 Düşük Düzeyde Katılım, 2,34 – 3,66 Orta Düzeyde Katılım, 3,67 – 5,00 Yüksek Düzeyde Katılım

1-İş arkadaşlarınızla iletişiminizde tıkanıklıkların ne oranda olduğunu düşünüyorsunuz?	N	%
Hiçbir zaman	74	18,6
Nadiren	165	41,5
Arasıra	124	31,2
Çoğu zaman	27	6,8
Her zaman	8	2,0
Toplam	398	100
X AĞIRLIKLI ORTALAMA	2,32	
SD STANDART SAPMA	0,92	

Tablo-4. 2 ikinci bölüm, ikinci sorunun istatistik sonuçları.

1 – 2,33 Düşük Düzeyde Katılım, 2,34 – 3,66 Orta Düzeyde Katılım, 3,67 – 5,00 Yüksek Düzeyde Katılım

2-İş arkadaşlarınızla kişiliklerinizin uyumadığını düşünüyor musunuz?	N	%
Hiçbir zaman	75	18,8
Nadiren	101	25,4
Arasıra	166	41,7
Çoğu zaman	51	12,8
Her zaman	5	1,3
Toplam	398	100
X AĞIRLIKLI ORTALAMA	2,52	
SD STANDART SAPMA	0,98	

Tablo-4. 3 ikinci bölüm, üçüncü sorunun ağırlıklı ortalaması ve standart sapması.

1 – 2,33 Düşük Düzeyde Katılım, 2,34 – 3,66 Orta Düzeyde Katılım, 3,67 – 5,00 Yüksek Düzeyde Katılım

3-Bazı iş arkadaşlarınıza amirleriniz tarafından ayrıcalık tanıdığımı düşünüyor musunuz?	N	%
Hiçbir zaman	115	28,9
Nadiren	81	20,4
Arasıra	116	29,1
Çoğu zaman	55	23,8
Her zaman	31	7,8
Toplam	398	100
X AĞIRLIKLIL ORTALAMA	2,51	
SD STANDART SAPMA	1,25	

Tablo-4. 4 ikinci bölüm, dördüncü sorunun ağırlıklı ortalaması ve standart sapması.

1 – 2,33 Düşük Düzeyde Katılım, 2,34 – 3,66 Orta Düzeyde Katılım, 3,67 – 5,00 Yüksek Düzeyde Katılım.

4-İş arkadaşlarınızla aranızdaki iletişimin yetersiz olduğunu düşünüyor musunuz?	N	%
Hiçbir zaman	125	31,4
Nadiren	92	23,1
Arasıra	124	31,2
Çoğu zaman	90	10,1
Her zaman	17	4,3
Toplam	398	100
X AĞIRLIKLIL ORTALAMA	2,33	
SD STANDART SAPMA	1,14	

Tablo-4. 5 ikinci bölüm, beşinci sorunun cevap dağılımı.

1 – 2,33 Düşük Düzeyde Katılım, 2,34 – 3,66 Orta Düzeyde Katılım, 3,67 – 5,00 Yüksek Düzeyde Katılım.

5-İş arkadaşlarınızın hak ettiklerinden fazla ödüllendirildiğini düşünüyor musunuz?	N	%
Hiçbir zaman	152	38,2
Nadiren	112	28,1
Arasına	89	22,4
Çoğu zaman	34	8,5
Her zaman	11	2,8
Toplam	398	100
X AĞIRLIKLI ORTALAMA	2,10	
SD STANDART SAPMA	1,09	

Tablo-4. 6 ikinci bölüm, altıncı sorunun cevap dağılımı.

1 – 2,33 Düşük Düzeyde Katılım, 2,34 – 3,66 Orta Düzeyde Katılım, 3,67 – 5,00 Yüksek Düzeyde Katılım.

6-Tatsızlık çıkmasını önlemek için karşınızdaki kişi ile olan anlaşmazlığı ortaya çıkarmaktan ne oranda kaçınırsınız?	N	%
Hiçbir zaman	77	19,3
Nadiren	83	20,9
Arasına	93	23,4
Çoğu zaman	96	24,1
Her zaman	49	12,3
Toplam	398	100
X AĞIRLIKLI ORTALAMA	2,89	
SD STANDART SAPMA	1,30	

Tablo-4. 7 ikinci bölüm, yedinci sorunun cevap dağılımı.

1 – 2,33 Düşük Düzeyde Katılım, 2,34 – 3,66 Orta Düzeyde Katılım, 3,67 – 5,00 Yüksek Düzeyde Katılım.

7-Aranızda problem olan kişi ile çözüm sağlayabilmek için bilgi alışverişinde bulunur musunuz?	N	%
Hiçbir zaman	35	8,8
Nadiren	51	12,8
Arasıra	89	22,4
Çoğu zaman	120	30,2
Her zaman	103	25,9
Toplam	398	100
X AĞIRLIKLIL ORTALAMA	3,58	
SD STANDART SAPMA	1,85	

Tablo-4. 8 ikinci bölüm, sekizinci sorunun cevap dağılımı.

1,00–2,33 Düşük Düzeyde Katılım, 2,34–3,66 Orta Düzeyde Katılım, 3,60–5,00 Yüksek Düzeyde Katılım.

8-Karşınızdaki kişi ile aranızdaki problemlerin açıkça konuşulmasından kaçındığınız oluyor mu?	N	%
Hiçbir zaman	125	31,4
Nadiren	105	26,4
Arasıra	84	21,1
Çoğu zaman	59	14,8
Her zaman	25	6,3
Toplam	398	100
X AĞIRLIKLIL ORTALAMA	2,38	
SD STANDART SAPMA	1,24	

Tablo-4. 9 ikinci bölüm, dokuzuncu sorunun cevap dağılımı.

1,00 –2,33 Düşük Düzeyde Katılım, 2,34 –3,66 Orta Düzeyde Katılım, 3,67– 5,00 Yüksek Düzeyde Katılım.

9-Karşınızdaki kişi ile her ikinizin de beklentilerini karşılayacak bir çözüm sağlamak için çalıştığımız oldu mu?	N	%
Hiçbir zaman	28	7,0
Nadiren	60	15,1
Arasıra	87	21,9
Çoğu zaman	139	34,9
Her zaman	84	21,1
Toplam	398	100
X AĞIRLIKLIL ORTALAMA	3,67	
SD STANDART SAPMA	2,86	

Tablo-4. 10 ikinci bölüm, onuncu sorunun cevap dağılımı.

1,00– 2,33 Düşük Düzeyde Katılım, 2,34– 3,66 Orta Düzeyde Katılım, 3,67– 5,00 Yüksek Düzeyde Katılım.

10-Kendi fikirlerinizin kabulü için otoritenizi kullandığımız oldu mu?	N	%
Hiçbir zaman	105	26,4
Nadiren	97	24,4
Arasıra	110	27,6
Çoğu zaman	64	16,1
Her zaman	22	5,5
Toplam	398	100
X AĞIRLIKLIL ORTALAMA	2,51	
SD STANDART SAPMA	1,19	

Tablo-4. 11 ikinci bölüm, onbirinci sorunun cevap dağılımı.

1,00 – 2,33 Düşük Düzeyde Katılım, 2,34 – 3,66 Orta Düzeyde Katılım, 3,67 – 5,00 Yüksek Düzeyde Katılım.

11-Grup içinde bir problem tartışılırken genellikle sessiz mi kalırsınız?	N	%
Hiçbir zaman	79	19,8
Nadiren	84	21,1
Arasıra	125	31,4
Çoğu zaman	80	20,1
Her zaman	29	7,3
Toplam	398	100
X AĞIRLIKLI ORTALAMA		2,80
SD STANDART SAPMA		1,90

Tablo-4. 12 ikinci bölüm, onikinci sorunun cevap dağılımı.

1,00– 2,33 Düşük Düzeyde Katılım, 2,34– 3,66 Orta Düzeyde Katılım, 3,67– 5,00 Yüksek Düzeyde Katılım.

12-Bir çatışma durumunda bilmezlikten geldiğiniz oluyor mu?	N	%
Hiçbir zaman	111	27,9
Nadiren	104	26,1
Arasıra	120	30,2
Çoğu zaman	49	12,3
Her zaman	14	3,5
Toplam	398	100
X AĞIRLIKLI ORTALAMA		2,35
SD STANDART SAPMA		1,11

Tablo-4. 13 ikinci bölüm, onüçüncü sorunun cevap dağılımı.

1,00– 2,33 Düşük Düzeyde Katılım, 2,34– 3,66 Orta Düzeyde Katılım, 3,67– 5,00 Yüksek Düzeyde Katılım.

13-Gerektiğinde görüşlerin kabulü için yetkiler ne oranda kullanılmalıdır?	N	%
Hiçbir zaman	52	13,1
Nadiren	68	17,1
Arasıra	123	30,9
Çoğu zaman	88	22,1
Her zaman	67	16,8
Toplam	398	100
X AĞIRLIKLIL ORTALAMA	3,12	
SD STANDART SAPMA	1,26	

Tablo-4. 14 ikinci bölüm, ondördüncü sorunun cevap dağılımı.

1,00– 2,33 Düşük Düzeyde Katılım, 2,34– 3,66 Orta Düzeyde Katılım, 3,67– 5,00 Yüksek Düzeyde Katılım.

14-Bir çatışma durumunda çözüm yolu taraflar dinlenerek ve ayrılıklar dikkate alınarak mı bulunuyor?	N	%
Hiçbir zaman	40	10,1
Nadiren	67	16,8
Arasıra	91	22,9
Çoğu zaman	130	32,7
Her zaman	70	17,6
Toplam	398	100
X AĞIRLIKLIL ORTALAMA	3,32	
SD STANDART SAPMA	1,23	

Tablo-4. 15 ikinci bölüm, onbeşinci sorunun cevap dağılımı.

1,00– 2,33 Düşük Düzeyde Katılım, 2,34– 3,66 Orta Düzeyde Katılım, 3,67– 5,00 Yüksek Düzeyde Katılım.

15-Gruptaki herkesin tartışmaya katılımı sağlanabiliyor mu?	N	%
Hiçbir zaman	53	13,3
Nadiren	73	18,3
Arasıra	115	28,9
Çoğu zaman	99	24,9
Her zaman	58	14,6
Toplam	398	100
X AĞIRLIKLI ORTALAMA	3,08	
SD STANDART SAPMA	1,25	

Tablo-4. 16 ikinci bölüm, onaltıncı sorunun cevap dağılımı.

1,00– 2,33 Düşük Düzeyde Katılım, 2,34– 3,66 Orta Düzeyde Katılım, 3,67– 5,00 Yüksek Düzeyde Katılım.

16-Genellikle karşılıklı ödün vermeye dayalı çözümler üzerinde mi uzlaşım sağlanıyor?	N	%
Hiçbir zaman	58	14,6
Nadiren	69	17,3
Arasıra	113	28,4
Çoğu zaman	117	29,4
Her zaman	41	10,3
Toplam	398	100
X AĞIRLIKLI ORTALAMA	3,03	
SD STANDART SAPMA	1,21	

Tablo-4. 17 ikinci bölüm, onyedinci sorunun cevap dağılımı.

1,00– 2,33 Düşük Düzeyde Katılım, 2,34– 3,66 Orta Düzeyde Katılım, 3,67– 5,00 Yüksek Düzeyde Katılım.

17-Çatışma tarafların fikri alınarak ve çoğunluğun fikri doğrultusunda mı sonuçlandırılmalıdır?	N	%
Hiçbir zaman	31	7,8
Nadiren	64	16,1
Arasıra	69	17,3
Çoğu zaman	110	27,6
Her zaman	124	31,2
Toplam	398	100
X AĞIRLIKLI ORTALAMA	3,68	
SD STANDART SAPMA	1,29	

Tablo-4. 18 ikinci bölüm, onsekizinci sorunun cevap dağılımı.

1,00– 2,33 Düşük Düzeyde Katılım, 2,34– 3,66 Orta Düzeyde Katılım, 3,67– 5,00 Yüksek Düzeyde Katılım.

18- Bir anlaşmazlık durumunda herkesin görüşünün bulunduğu bir alternatif üretiliyor mu?	N	%
Hiçbir zaman	27	6,8
Nadiren	91	22,9
Arasıra	106	26,6
Çoğu zaman	130	32,7
Her zaman	44	11,1
Toplam	398	100
X AĞIRLIKLI ORTALAMA	3,19	
SD STANDART SAPMA	1,11	

Tablo-4. 19 ikinci bölüm, ondokuzuncu sorunun cevap dağılımı.

1,00– 2,33 Düşük Düzeyde Katılım, 2,34– 3,66 Orta Düzeyde Katılım, 3,67– 5,00 Yüksek Düzeyde Katılım.

19- Kendi sorumluluk ve işiniz dışında yaptığımız başka işler oluyor mu?	N	%
Hiçbir zaman	112	28,1
Nadiren	86	21,6
Arasına	124	31,2
Çoğu zaman	54	13,6
Her zaman	22	5,5
Toplam	398	100
X AĞIRLIKLI ORTALAMA	2,32	
SD STANDART SAPMA	1,19	

Tablo-4. 20 ikinci bölüm, yirminci sorunun cevap dağılımı.

1,00– 2,33 Düşük Düzeyde Katılım, 2,34– 3,66 Orta Düzeyde Katılım, 3,67– 5,00 Yüksek Düzeyde Katılım.

20-İşyerinizde yöneticilerin personel arasında ayırım yaptığı oluyor mu?	N	%
Hiçbir zaman	104	26,1
Nadiren	90	22,6
Arasına	122	30,7
Çoğu zaman	51	12,8
Her zaman	31	7,8
Toplam	398	100
X AĞIRLIKLI ORTALAMA	2,52	
SD STANDART SAPMA	1,22	

Tablo-4. 21 ikinci bölüm, yirmibirinci sorunun cevap dağılımı.

1,00– 2,33 Düşük Düzeyde Katılım, 2,34– 3,66 Orta Düzeyde Katılım, 3,67– 5,00 Yüksek Düzeyde Katılım.

21-Sizce işyerinizde ortaya çıkan çatışma ve problemler hangi sıklıkla yaşanmaktadır?	N	%
Hiçbir zaman	60	15,1
Nadiren	140	35,2
Arasıra	129	32,4
Çoğu zaman	57	14,3
Her zaman	12	3,0
Toplam	398	100
X AĞIRLIKLIL ORTALAMA	2,54	
SD STANDART SAPMA	1,01	

Tablo-4. 22 ikinci bölüm, yirmikinci sorunun cevap dağılımı.

1,00– 2,33 Düşük Düzeyde Katılım, 2,34– 3,66 Orta Düzeyde Katılım, 3,67– 5,00 Yüksek Düzeyde Katılım.

22- İşyerinizde ortaya çıkan çatışmaların çözümlenmesine ne oranda katılım sağlayabiliyorsunuz?	N	%
Hiçbir zaman	59	14,8
Nadiren	100	25,1
Arasıra	125	31,4
Çoğu zaman	85	21,4
Her zaman	29	7,3
Toplam	398	100
X AĞIRLIKLIL ORTALAMA	2,79	
SD STANDART SAPMA	1,14	

Tablo-4. 23 ikinci bölüm, yirmüçüncü sorunun cevap dağılımı.

1,00– 2,33 Düşük Düzeyde Katılım, 2,34– 3,66 Orta Düzeyde Katılım, 3,67– 5,00 Yüksek Düzeyde Katılım.

23-İşyerinizde ortak başarılar yerine bölüm başarılarının daha çok ödüllendirildiğini düşünüyor musunuz?	N	%
Hiçbir zaman	100	25,1
Nadiren	78	19,6
Ara sıra	84	21,1
Çoğu zaman	98	24,6
Her zaman	38	9,5
Toplam	398	100
X AĞIRLIKLIL ORTALAMA	2,73	
SD STANDART SAPMA	1,33	

Tablo-4. 24 ikinci bölüm, yirmidördüncü sorunun cevap dağılımı.

1,00– 2,33 Düşük Düzeyde Katılım, 2,34– 3,66 Orta Düzeyde Katılım, 3,67– 5,00 Yüksek Düzeyde Katılım.

24-Sadece belli bir grup veya bölüm başarısının ödüllendirilmesinin gruplar arası çatışmaları arttırdığını düşünüyor musunuz?	N	%
Hiçbir zaman	99	24,9
Nadiren	69	17,3
Arasıra	90	22,6
Çoğu zaman	87	21,9
Her zaman	53	13,3
Toplam	398	100
X AĞIRLIKLIL ORTALAMA	2,79	
SD STANDART SAPMA	1,37	

Anket sorusu	Cinsiyet	N	Mean	t	df	Sig.
Yaş	Erkek	195	1,6667	,785	396	,905
	Kadın	203	1,6059	,784	392,852	
eğitim	Erkek	195	1,5179	-2,244	396	,477
	Kadın	203	1,6798	-2,248	394,824	
çalışma yılı	Erkek	195	1,4154	-1,035	396	,116
	Kadın	203	1,4975	-1,037	394,655	
farklı iş deneyimi	Erkek	195	2,3590	2,308	396	,152
	Kadın	203	2,1576	2,308	395,360	
iletişim tıkanıklı	Erkek	195	2,2205	-2,156	396	,539
	Kadın	203	2,4187	-2,149	382,736	
kişilik farklılığı	Erkek	195	2,3077	-4,385	396	,008
	Kadın	203	2,7291	-4,378	389,936	
ayrıcalılık tanıma	Erkek	195	2,3590	-2,407	396	,125
	Kadın	203	2,6601	-2,404	392,458	
yetersiz iletişim	Erkek	195	2,1897	-2,353	396	,099
	Kadın	203	2,4581	-2,348	388,661	
fazla ödüllendirme	Erkek	195	2,0103	-1,530	396	,645
	Kadın	203	2,1773	-1,532	395,950	
kaçınma	Erkek	195	2,8154	-1,146	396	,045
	Kadın	203	2,9655	-1,145	392,101	
bilgi alışverişi	Erkek	195	3,4769	-,598	396	,042
	Kadın	203	3,5517	-,597	388,529	
açıkca konuşma	Erkek	195	2,2923	-1,413	396	,710
	Kadın	203	2,4680	-1,412	393,067	
ortak çözüm çalışma	Erkek	195	3,5026	,374	396	,682
	Kadın	203	3,4581	,374	393,962	
sessiz kalırsınız	Erkek	195	2,6667	-1,499	396	,785
	Kadın	203	2,9507	-1,516	304,796	
bilmemezlik yaptınızı	Erkek	195	2,3744	,000	396	,762
	Kadın	203	2,3744	,000	395,347	
yetkiler ne oranda kull	Erkek	195	3,1744	,759	396	,942
	Kadın	203	3,0788	,759	395,702	
dinleyip ayrılıklar dikkate	Erkek	195	3,4000	1,450	396	,927
	Kadın	203	3,2217	1,450	395,257	
tartışmaya katılım	Erkek	195	3,2769	2,963	396	,516
	Kadın	203	2,9113	2,968	395,504	
ödünenilen çözümler	Erkek	195	3,0308	-,071	396	,179
	Kadın	203	3,0394	-,071	390,473	
çoğunluğun fikri çözümü	Erkek	195	3,6872	1,586	396	,820
	Kadın	203	3,4828	1,584	393,042	
alternatif çözüm	Erkek	195	3,1333	-,880	396	,006
	Kadın	203	3,2315	-,877	381,503	
başka işler yapıyomu	Erkek	195	2,3231	-2,382	396	,109
	Kadın	203	2,6059	-2,379	391,477	
ayırım yapıyomu	Erkek	195	2,3333	-3,263	396	,012
	Kadın	203	2,7291	-3,254	385,004	
çalışma sıklığı	Erkek	195	2,4308	-2,327	396	,895
	Kadın	203	2,6650	-2,327	394,933	
katılım ne ölçüde	Erkek	195	2,7692	-,721	396	,006
	Kadın	203	2,8522	-,718	380,299	
ortak yerine grup başarısını	Erkek	195	2,5590	-2,665	396	,007
	Kadın	203	2,9113	-2,659	387,652	

EK-3 : Araştırmada Kullanılan Anket

Sayın Personel;

Bu anket çalışması, "örgütsel çatışma yönetimi ve bir uygulama" başlıklı yüksek lisans tezinin uygulama kısmını oluşturmaktadır.

Örgütteki anlaşmazlıklar, çatışmalar; verimliliği ve hedeflere ulaşma amacını gerçekleştirmede en önemli engellerdendir. Çatışmalar çok çeşitli biçimlerde ve nedenlerle ortaya çıkabilir. İşletmelerde etkili bir çatışma yönetimi ise ancak çatışmanın nedenleri doğru olarak ele alınabilirse gerçekleştirilebilir.

Ankette yer alan sorulara verilecek cevaplar hem bu açıdan hem de araştırma sonuçlarını doğrudan etkileyeceği için, tam ve eksiksiz olmaları çok önemlidir. Araştırmada elde edilen bilgiler hiçbir şahıs ve kuruma verilmeyecek, sadece bilimsel amaçla kullanılacaktır. İlginiz ve ayırdığınız zaman için çok teşekkürler.

Osman Akan ağlayan
Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enst. İşletme A.B.D.
Yüksek lisans öğrencisi

1 . BÖLÜM

1) Kaç yaşındasınız?

A) 18 – 28 B) 29 – 38 C) 39 – 48 D) 49 – yukarısı

2) Cinsiyetiniz?

A) Erkek B)Kadın

3) Öğrenim durumunuz?

A) İlköğretim B) Lise ve dengi okul C)Yüksekokul/Fakülte D)Yüksek lisans / doktora

4) İşyerinizde kaç yıldır alışmaktasınız?

A)1 - 5 yıl B) 6 - 10 yıl C)15 - 20 yıl D)11 - 15 yıl D)15 - 20 yıl D)20 yıldan fazla

5) Daha önce farklı iş yada iş yerinde çalıştığınız oldu mu?

A)Çalışmadım B) 1 veya 2 işte C) 3 yada 4 işte D) 4' ten fazla

2. BÖLÜM

- 1) İş arkadaşlarınızla iletişiminizde tıkanıklıkların ne oranda olduğunu düşünüyorsunuz?
A) Hiçbir Zaman B) Nadiren C) Arasıra D) Çoğu Zaman E) Her zaman
- 2) İş arkadaşlarınızla kişiliklerinizin uyuşmadığını düşünüyor musunuz?
A) Hiçbir Zaman B) Nadiren C) Arasıra D) Çoğu Zaman E) Her zaman
- 3) Bazı iş arkadaşlarınıza amirleriniz tarafından ayrıcalık tanındığını düşünüyor musunuz?
A) Hiçbir Zaman B) Nadiren C) Arasıra D) Çoğu Zaman E) Her zaman
- 4) İş arkadaşlarınızla aranızdaki iletişimin yetersiz olduğunu düşünüyor musunuz?
A) Hiçbir Zaman B) Nadiren C) Arasıra D) Çoğu Zaman E) Her zaman
- 5) İş arkadaşlarınızın hak ettiğinden fazla ödüllendirildiğini düşünüyor musunuz?
A) Hiçbir Zaman B) Nadiren C) Arasıra D) Çoğu Zaman E) Her zaman
- 6) Tatsızlık çıkmasını önlemek için karşınızdaki kişi ile olan anlaşmazlığı ortaya çıkarmaktan ne oranda kaçınırsınız?
A) Hiçbir Zaman B) Nadiren C) Arasıra D) Çoğu Zaman E) Her zaman
- 7) Aranızda problem olan kişi ile çözüm sağlayabilmek için bilgi alışverişinde bulunur musunuz?
A) Hiçbir Zaman B) Nadiren C) Arasıra D) Çoğu Zaman E) Her zaman
- 8) Karşınızdaki kişi ile aranızdaki problemlerin açıkca konuşulmasından kaçındığınız oluyor mu ?
A) Hiçbir Zaman B) Nadiren C) Arasıra D) Çoğu Zaman E) Her zaman
- 9) Karşınızdaki kişi ile birlikte her ikinizin de beklentilerini karşılayacak bir çözüm sağlamak için çalıştığınız oldu mu?
A) Hiçbir Zaman B) Nadiren C) Arasıra D) Çoğu Zaman E) Her zaman
- 10) Kendi fikirlerinizin kabulü için oteritenizi kullandığınız oldu mu?
A) Hiçbir Zaman B) Nadiren C) Arasıra D) Çoğu Zaman E) Her zaman
- 11) Grup içinde ciddi bir problem tartışılırken genellikle sessiz mi kalırsınız?
A) Hiçbir Zaman B) Nadiren C) Arasıra D) Çoğu Zaman E) Her zaman

- 12) Bir çatışma durumunda bilmezlikte geldiğiniz oluyor mu?
A) Hiçbir Zaman B) Nadiren C) Arasıra D) Çoğu Zaman E) Her zaman
- 13) Gerektiğinde görüşlerin kabul edilmesi için yetkiler ne oranda kullanılmalıdır?
A) Hiçbir Zaman B) Nadiren C) Arasıra D) Çoğu Zaman E) Her zaman
- 14) Bir çatışma durumunda çözüm yolu tarafların görüşleri dinlenerek ve ayrılıklar dikkate alınıp mı bulunuyor?
A) Hiçbir Zaman B) Nadiren C) Arasıra D) Çoğu Zaman E) Her zaman
- 15) Gruptaki herkesin tartışmaya katılımı sağlanabiliyor mu?
A) Hiçbir Zaman B) Nadiren C) Arasıra D) Çoğu Zaman E) Her zaman
- 16) Genellikle karşılıklı ödün vermeye dayalı çözümler üzerinde mi uzlaşılma sağlanıyor?
A) Hiçbir Zaman B) Nadiren C) Arasıra D) Çoğu Zaman E) Her zaman
- 17) Çatışma tarafların fikri alınarak ve çoğunluğun fikri doğrultusunda mı sonuçlandırılmalıdır?
A) Hiçbir Zaman B) Nadiren C) Arasıra D) Çoğu Zaman E) Her zaman
- 18) Bir anlaşmazlık durumunda herkesin görüşünün bulunduğu bir alternatif üretilebiliyor mu?
A) Hiçbir Zaman B) Nadiren C) Arasıra D) Çoğu Zaman E) Her zaman
- 19) Kendi sorumluluğunuz ve işiniz dışında, işyerinizde yaptığımız başka işler oluyor mu?
A) Hiçbir Zaman B) Nadiren C) Arasıra D) Çoğu Zaman E) Her zaman
- 20) İşyerinizde yöneticilerin personeller arasında ayırım yaptığını düşündüğünüz oluyor mu?
A) Hiçbir Zaman B) Nadiren C) Arasıra D) Çoğu Zaman E) Her zaman
- 21) Sizce İşyerinizde ortaya çıkan çatışma ve problemler hangi sıklıkla yaşanmaktadır?
A) Hiçbir Zaman B) Nadiren C) Arasıra D) Çoğu Zaman E) Her zaman
- 22) İşyerinizde çıkan çatışmaların çözümlenmesine ne ölçüde katılım sağlayabiliyorsunuz?
A) Hiçbir Zaman B) Nadiren C) Arasıra D) Çoğu Zaman E) Her zaman
- 23) İş yerinizde ortak başarılar yerine bölüm başarılarının daha çok ödüllendirildiğini düşünüyor musunuz?
A) Hiçbir Zaman B) Nadiren C) Arasıra D) Çoğu Zaman E) Her zaman

24) Sadece belli bir grup veya bölüm başarısının ödüllendirilmesinin gruplararası çatışmaları arttırdığını düşünüyor musunuz?

- A) Hiçbir Zaman B) Nadiren C) Arasıra D) Çoğu Zaman E) Her zaman

ÖZGEÇMİŞ

Osman Akan ÇAĞLAYAN 1980 yılında İstanbul'da doğdu. İlkokula Ankara'da başladıktan sonra Gökçeada'da tamamladı. Ortaokula Çanakkale'de devam ederek, liseyi yine aynı şehirde Çanakkale Lisesi Yabancı Dil Ağırlıklı Bölümünde okuyarak 1998'de mezun oldu.

1999'da Pamukkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İktisat Bölümünde lisans eğitimine başladı. 2003 yılında mezun olarak yine Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bölümünde yüksek lisans eğitimine başladı.

2004 yılında İstanbul'daki D&R Kitap ve Müzik mağazalarında Kasiyerlik görevine başladı. Şuan yine D&R mağazalarında yönetici adayı olarak çalışmaktadır.