

**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMANIN YÖNETİMİ VE BİR KAMU İKTİSADİ
TEŞEBBÜSÜNDE UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Alp ENGİN**

**Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Belgin AYDINTAN**

ANKARA 2010

ONAY

Alp ENGİN tarafından hazırlanan “Örgütlerde Çatışmanın Yönetimi ve Bir Kamu İktisadi Teşebbüsünde Uygulama” başlıklı bu çalışma, 21.06.2010 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Enver AYDOĞAN

Yrd. Doç Dr. Belgin AYDINTAN

Yrd. Doç. Dr. Güler SAĞLAM ARI

ÖNSÖZ

İnsan, hayatının önemli bir bölümünü bir sosyal ilişki ve etkileşim içinde geçirmektedir. İnsanların sosyal ilişki ve etkileşim içinde bulunduğu her türlü durumda çatışma, var olan bir olgu olarak karşımıza çıkar. İnsanların diğer kişi ve gruplarla yoğun ilişki ve etkileşim içinde olduğu örgütlerde çatışma kavramı kaçınılmaz olarak nitelendirilir.

Çatışmanın nedenlerinin bilinmesi önemli olmakla birlikte, çatışmaların doğru şekilde yönetilebilmesi de oldukça önemlidir. Çatışmaların başarılı şekilde yönetimi ise, basit ve geçici çözümlere odaklanılarak sağlanamaz. Çatışmanın Yönetimi aşamasında yöneticiler bazı önemli çatışma yönetim modellerine uygun müdahale tarzı benimsemelidirler.

Bu noktadan hareketle hazırlanan tez çalışmamda beni her zaman destekleyen ve yanımda olan başta tez danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Belgin AYDINTAN olmak üzere, anketlerin cevaplandırılmasında titizlik gösteren kurum çalışanlarına, çalışma arkadaşlarıma ve arkadaşım Yasemin MİNARECİ' ye sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Son olarak, her zaman yanımda olan değerli eşim Hande ENGİN ve oğlum Efe ENGİN'e, gösterdikleri sabır, ilgi ve destek nedeniyle teşekkür ediyorum.

Ankara, 2010

Alp ENGİN

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER	ii
KISALTMALAR	viii
TABLolar	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA

1. ÖRGÜT VE ÖRGÜTSEL YAPI	6
2. ÇATIŞMANIN TANIMI	11
3. ÇATIŞMANIN DİĞER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ	19
3.1. Çatışma ve Rekabet.....	19
3.2. Çatışma ve Stres.....	20
3.3. Çatışma ve Liderlik.....	21
4. YÖNETİM MODELLERİNİN ÇATIŞMAYA YAKLAŞIMLARI	22
4.1. Klasik Örgüt Teorisi	23
4.2. Davranışçı Örgüt Teorisi.....	25
4.3. Etkileşimci Yaklaşım ve Çatışma.....	27
5. ÇATIŞMA SÜRECİ	29
5.1. Potansiyel Zıtlıklar Aşaması	30
5.1.1. İletişim.....	30
5.1.2. Yapı	31
5.1.3. Kişisel Değişiklikler	31
5.2. Kavrama ve Kişiselleştirme Aşaması.....	32
5.3. Amaçlar ve Davranış Aşaması	33
5.4. Sonuçlar Aşaması	33
5.4.1. İşlevsel Sonuçlar.....	34
5.4.2. İşlevsel Olmayan Sonuçlar	34

6. ÇATIŞMA TÜRLERİ.....	35
6.1. Fonksiyonelliğine Göre Çatışmalar.....	36
6.1.1. Fonksiyonel Çatışmalar	36
6.1.2. Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar	37
6.2. Ortaya Çıkış Şekillerine Göre Çatışmalar.....	38
6.2.1. Potansiyel Çatışma.....	39
6.2.2. Algılanan Çatışma	40
6.2.3. Hissedilen Çatışma.....	40
6.2.4. Açık Çatışma	41
6.3. Örgüt İçindeki Yerlerine Göre Çatışmalar.....	42
6.3.1. Yatay Çatışma	42
6.3.2. Dikey Çatışma	43
6.3.3. Emir Komuta-Kurmay Çatışması	45
6.4. Taraflarına Göre Çatışmalar.....	46
6.4.1. Bireysel Çatışmalar.....	47
6.4.1.1. Amaç Çatışması	48
6.4.1.2. Rol Çatışması.....	50
6.4.1.3. Engellenme	53
6.4.2. Bireyler ile Gruplar Arasında Çatışmalar.....	53
6.4.3. Bireyler Arası Çatışmalar	55
6.4.4. Grup İçi Çatışmalar	57
6.4.5. Gruplar Arası Çatışma	58
6.4.6. Örgütler Arası Çatışma	59
6.5. Diğer Özelliklerine Göre Çatışmalar	60
6.5.1. Kurumsallaşmış Çatışmalar	60
6.5.2. Beliren Çatışmalar	60
7. İŞLETMELERDE ÇATIŞMA NEDENLERİ	61
7.1. Bireysel Faktörler	62
7.1.1. Kişilik Farklılıkları	62
7.1.2. Statü Farklılıkları.....	63
7.1.3. Amaç Farklılıkları	64
7.1.4. Algılama Farklılıkları	66

7.1.5. Engellenme	68
7.1.6. Çıkar Farklılıkları.....	68
7.2. Örgütsel Faktörler.....	69
7.2.1. İşletmenin Büyüklüğü.....	69
7.2.2. Kararlara Katılım	70
7.2.3. Değerlendirme Kriterlerinin ve Ödüllendirme Sistemlerinin Farklılığı	71
7.2.4. Yönetimin Denetim Biçimi	72
7.2.5. Değişim ve Belirsizlik	73
7.2.6. Yöneticilerin Güç ve Uygulamalarındaki Farklılıklar	74
7.2.7. İşletmedeki Örgütsel Bürokrasi	76
7.2.8. İşçi-İşveren İlişkilerinde Kutuplaşmalar	76
7.3. İşle İlgili Faktörler	77
7.3.1. Kıt Kaynaklara İlişkin Rekabet	77
7.3.2. İşletme İçi Güç Mücadeleleri.....	78
7.3.3. Yetki ve Sorumluluk Belirsizlikleri	78
7.3.4. İşbölümü ve Uzmanlaşma.....	79
7.3.5. Karşılıklı Görev Bağımlılığı	80
7.3.6. Fonksiyonel Bağımlılık.....	81
7.3.7. Bilgi Sağlama Bağımsızlığı	82
7.4. İletişim Engelleri	82
7.5. Daha Önce Çözömlenmemiş Çatışmalar	84
8. ÇATIŞMANIN SONUÇLARI	85
8.1. Çatışmanın Olumlu Sonuçları.....	86
8.2. Çatışmanın Olumsuz Sonuçları	88

İKİNCİ BÖLÜM

ÇATIŞMANIN YÖNETİMİ

1. İŞLETMELERDE ÇATIŞMANIN ANALİZİ, AZALTILMASI VE TEŞVİK EDİLMESİ, ÇATIŞMA YÖNETİM STİLLERİ VE ÇATIŞMA YÖNETİMİNDE KULLANILAN DİĞER YÖNTEM VE TEKNİKLER.....	91
---	----

1.1. İşletmelerde Çatışmanın Analizi	92
1.1.1. Çatışmaların İzlenmesi ve Ortaya Çıkarılması	93
1.1.2. Çatışma Yönetimi	94
1.2. İşletmelerde Çatışmanın Azaltılması Ve Teşvik Edilmesi	94
1.2.1. Çatışmanın Azaltılması	95
1.2.2. Çatışmanın Teşvik Edilmesi	96
1.2.2.1. Yeni Elemanlar ile Farklılık Yaratmak	97
1.2.2.2. İletişim Alanında Yeni Düzenlemeler	98
1.2.2.3. Yeniden Yapılandırma	98
1.2.2.4. Rekabetin Teşvik Edilmesi	99
1.2.2.5. Uygun Yöneticilerin Seçilmesi	99
1.2.2.6. Aykırı Düşünen İnsanların Bulunması	100
1.3. Örgütsel Çatışmayı Çözmeye Yönelik Yöntemler	100
1.3.1. Örgütsel Çatışmayı Çözmeye Yönelik Geçici Çözüm Yöntemleri	103
1.3.1.1. Uyma ve İtaat Etme	103
1.3.1.2. Kaçınma	104
1.3.1.3. Uzlaşma	108
1.3.1.4. Güç Kullanma	110
1.3.1.5. Yumuşatma	112
1.3.1.6. Müzakere Etme	113
1.3.1.7. Çatışma Taraflarını ve İlişkilerini Değiştirme	113
1.3.1.8. Davranış Değiştirme	114
1.3.1.9. İş Birliği	115
1.3.1.10. Ortak Bir Düşman Bulmak	116
1.3.1.11. Meşgul Etme Yöntemi	116
1.3.1.12. Daha Önemli ve Kapsamlı Amaçlar Belirleme ve İnandırma	116
1.3.1.13. Taviz Verme	117
1.3.2. Örgütsel Çatışmayı Çözmeye Yönelik Kalıcı Çözüm Yöntemleri	118
1.3.2.1. Problem Çözme	118

1.3.2.2. Hizmet İçi Eğitimin Sürekliliğinin Sağlanması	123
1.3.2.3. İletişimi Arttırma.....	123
1.3.2.4. Çalışma Koşullarını İyileştirme	125
1.3.2.5. Performans Değerlendirme ve Ödüllendirmenin Etkin Bir Biçimde Uygulanması.....	125
1.3.2.6. Etkin Ekip Çalışmanın Uygulanması	126
1.3.2.7. Daha Üst Amaçlarının Belirlenmesi.....	127
1.3.2.8. Çalışanların Yönetime Katılmasının Sağlanması	129
1.3.2.9. Kaynakların Arttırılması	129
1.3.2.10. Örgütsel Önlemler Alma	131
1.3.2.11. Rekabetin Azaltılması.....	131
1.3.2.12. Çoğunluk Oyu.....	132
1.3.2.13. Hakeme Başvurma.....	133

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇATIŞMANIN YÖNETİMİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI	136
2. ARAŞTIRMANIN SINIRLARI VE VARSAYIMLARI	137
3. ARAŞTIRMA EVRENİ.....	137
4. VERİ ANALİZ YÖNTEMİ.....	138
5. ARAŞTIRMANIN ÖLÇEĞİ	139
6. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	142
7. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ VE BULGULARIN DEĞERLENDİRLMESİ	145
7.1. Araştırmaya Katılan Kişilerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	145
7.2. Çatışmanın Nedenlerine İlişkin Bulgular.....	147
7.3. Çatışmanın Yönetimine İlişkin Bulgular	150
8. İKİLİ VE ÇOKLU KARŞILAŞTIRMALAR.....	153
8.1. Çatışmanın Nedenleri ve Çatışmanın Yönetimi Ölçeklerinde Demografik Değişkenlerin Karşılaştırılması.....	153

8.1.1. Çatışmanın Nedenleri ve Çatışmanın Yönetimi Ölçeklerinde Cinsiyet Değişkeninin Karşılaştırılması	153
8.1.2. Çatışmanın Nedenleri ve Çatışmanın Yönetimi Ölçeklerinde Eğitim Durumu Değişkeninin Karşılaştırılması	156
8.1.3. Çatışmanın Nedenleri ve Çatışmanın Yönetimi Ölçeklerinde Görevler Değişkeninin Karşılaştırılması	159
8.1.4. Çatışmanın Nedenleri ve Çatışmanın Yönetimi Ölçeklerinde Çalışma Süreleri Değişkeninin Karşılaştırılması	164
8.2.Çatışmanın Nedenleri Ölçeği ile Çatışmanın Yönetimi Ölçeklerinin Karşılaştırılması.....	168
SONUÇ	172
KAYNAKÇA	178
EK 1: ANKET FORMU	186
ÖZET	189
ABSTRACT	190

KISALTMALAR

a.g.e.: Adı geçen eser

a.g.m.: Adı geçen makale

a.g.t.: Adı geçen tez

ANOVA: Varyans Analizi

BOTAŞ: Boru Hatları İle Petrol Taşıma A.Ş.

N: Frekans

P: Anlamlılık düzeyi

s.: Sayfa

SPSS: Statistical Programme for Social Sciences

vb.: Ve benzerleri

vd.: Ve diğerleri

TABLolar

Tablo 1. atışmanın Nedenlerine Uygulanan Faktör Analizi Sonuçları

Tablo 2. atışmanın Yönetimine Uygulanan Faktör Analizi Sonuçları

Tablo 3. Ölçekler İçin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Tablo 4. Cinsiyetlere Göre Dağılım

Tablo 5. Eğitim Durumlarına Göre Dağılım

Tablo 6. Kurumdaki Görevlere Göre Dağılım

Tablo 7. Kişilerin Çalışma Sürelerine Göre Dağılım

Tablo 8. İşyerinde Karşılaşılan atışma Nedenlerine Göre Dağılımları

Tablo 9. İşyerinde Karşılaşılan atışma Yönetimine Göre Dağılımları

Tablo 10. atışmanın Nedenleri Ölçekleri için Cinsiyet Bakımından Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi

Tablo 11. atışmanın Yönetimi Ölçekleri için Cinsiyet Bakımından Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi

Tablo 12. atışmanın Nedenleri Ölçekleri için Kişilerin Eğitim Durumları Bakımından Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi

Tablo 13. atışmanın Yönetimi Ölçekleri için Kişilerin Eğitim Durumları Bakımından Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi

Tablo 14. atışmanın Nedenleri Ölçekleri için Kişilerin Görevleri Bakımından Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi

Tablo 15. atışmanın Yönetimi Ölçekleri için Kişilerin Görevleri Bakımından Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi

Tablo 16. Çatışmanın Nedenleri Ölçekleri için Kişilerin Çalışma Süreleri
Bakımından Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi

Tablo 17. Çatışmanın Yönetimi Ölçekleri için Kişilerin Çalışma Süreleri
Bakımından Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi

Tablo 18. İki Ölçek ve Alt Boyutları İçin Korelasyon Analizi

GİRİŞ

İnsan hayatı boyunca belirli topluluklar içerisinde yaşamak zorunda olan bir varlıktır. Hayatını idame ettirdiği toplumun içerisinde belirli insani ilişkilerde de bulunmaktadır. İnsanın toplum içerisinde kurmuş olduğu en önemli ilişkilerden biri de iş ilişkileridir. Örgütsel bağlılığın iş tatminini artırdığı yapılan bazı çalışmalarda elde edilen bir sonuçtur. Hayatlarını sürdürmek için çalışmak zorunda olan insanların iş yerlerinde kendi arkadaşlarıyla ya da işverenlerle zaman zaman çatışma içine girdikleri görülmektedir. Çatışma toplumsal yaşamın bir parçasıdır. Bireysel değerler, inançlar ve algılardaki farklılıkların, kısacası değişimin doğal bir sonucu olarak anlaşmazlık ve uzlaşmazlıkların yaşanması kaçınılmazdır. Bireylerin kişisel sorun ve anlaşmazlıklarından, gruplar ve örgütler arası güç mücadelelerine kadar çok geniş bir anlam yelpazesine sahip olan çatışma olgusu, insanoğlunun ve daha sonrasında örgütlerin var oluşundan bu yana çeşitli boyutlarda yaşanmaktadır.

Günümüz işletmelerinde çatışma kaynağı haline gelebilecek pek çok sorun vardır. Genellikle, toplumsal yaşamın bir gerçeği olarak kabul edilen çatışma olgusu, pek çok etken ya da faktörün etkileşiminin bir sonucu olarak, bireylerin ya da grupların yaşamlarının hemen her kesitinde ve değişik düzeyinde ortaya çıkmakta; onların faaliyetleri ve performansları üzerinde etkili olmaktadır. Çatışmalar, hemen her alanda ortaya çıktığı, bireylerin, grupların ve örgütlerin performansları üzerinde etkili olduğu için nedenlerinin doğru şekilde tespit edilmesi ve doğru şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, bu çalışmada da Çatışmanın nedenleri ve yönetimi konusu incelenmiştir. İşletmelerde çatışma ihtimalinin arttığı ortamlarda yöneticiler, çatışma nedeni olabilecek durumları önceden kestirebilir ve bunlara yönelik etkin önlemler geliştirebilirlerse, işletme bazında çatışmadan daha az etkilenirler. Çoğunlukla çalışanlar ile çalıştıranlar arasında ya da çalışanların kendi aralarında yaşanan sorunları ve çatışmaları görmezden gelmek gibi bir alışkanlık vardır.

Çatışmayı kendi haline bırakmak, çatışma nedeninin büyümesine, önlenemez bir hal almasına ve çalışma hayatını tehdit eder boyutlara ulaşmasına yol açmakta ayrıca suç unsurunun oluşmasına da neden olmaktadır.

Çatışma gerçeğinin kabulü, örgütlerin çatışmayı ortadan kaldırma çabalarının yerini zamanla onunla yaşamaya alışma ve çatışmayı örgüt yararına işler hale getirmeye bırakmıştır. Klasik kuramcılara göre bir sorun olarak görülen çatışma, modern kuramcılara göre örgütün sürekliliğini sağlamada etkili bir araç olarak görülmeye başlanmıştır. Bu anlamda çatışmanın ne derece etkili olacağı, onun yönetilmesindeki başarısına bağlıdır. Çatışmanın fark edilmesi, analiz edilmesi ve yönetilmesi konusunda en büyük pay yöneticilere düşmektedir. Çatışmanın var olması o örgütün yaşadığı, değiştiği ve geliştiğinin bir göstergesidir. Önemli olan çatışmanın, örgütün geleceğine hizmet edecek şekilde yönetilmesidir.

Bunun için yöneticiler; çatışmayı doğru tanımlamak, çatışma nedenlerini iyi belirlemek ve çatışma yönetim modelleri ve çatışma yönetiminde kullanılan yöntemler hakkında yeterli bilgiye sahip olmak zorundadırlar.

Çatışma gerçeğinin kabulü, işletmelerin çatışmayı ortadan kaldırma çabalarının yerini zamanla onunla yaşamaya ve çatışmayı işletme lehine işler hale getirmeye bırakmıştır. Çatışma olgusuna yaklaşımdaki bu değişim ile önceleri bir sorun olarak görülen çatışma, işletmenin verimliliğini ve etkililiğini artırmada ve işletmenin sürekliliğini sağlamada etkili bir araç olarak görülmeye başlanmıştır. Bu anlamda çatışmanın ne derece etkili olacağı, onun yönetilmesindeki başarı derecesine bağlıdır. Etkin bir çatışma yönetimi, çatışmanın olumsuz etkilerinin en düşük düzeye indirildiği, olumlu etkilerinin ise en yüksek düzeye çıkarıldığı bir örgütsel ortamın yaratılmasını mümkün kılar. Bunun için çatışmaya neden olan faktörlerin neler olduğunun bilinmesi,

hangi çatışma türü ile karşı karşıya olunduğunun saptanması ve çatışmayı yönetmekte kullanılacak en uygun yöntemin belirlenmesi gerekir.

Çatışma ilk bakışta bir olumsuzluk hali gibi görülse de organizasyonlar için pozitif katkısı da olan ve tamamen ortadan kaldırılamayan bir durumdur. Çatışma örgütte optimum düzeyde bulunmalı ve örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için yönetilmelidir. Bununla birlikte çatışmanın fazla olması örgütte verimliliği azaltacak ve çalışma ortamını negatif etkileyecektir.

Örgütlerde çatışmanın sonuçlarının olumlu veya olumsuz olması çatışmaların yönetim şekline bağlıdır. Örgüt yönetimi çatışmaları örgütün amaçlarını gerçekleştirecek şekilde yönetmelidir. Bu nedenle her şeyden önce örgütte çatışmaların olumsuz etkilerinin en aza indirilmesi ve olumlu etkilerinin ise en üst seviyeye ulaştırılabilmesi için uygun olan örgüt yapısı oluşturulabilmelidir.

Bu çalışmada da; örgütlerin sıklıkla karşılaştığı çatışma kavramı irdelenmiş, nedenleri, çözüm teknikleri, yararları konusunda teorik bir çerçeve çizilerek işgören üzerinde yarattığı etkileri ile birlikte dört bölümde ele alınmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde; örgüt ve örgütsel yapı üzerinde durulmuş, çatışmanın tanımı yapılmış, çatışmanın diğer kavramlarla ilişkisi, yönetim modellerinin çatışmaya yaklaşımları açıklanmış, çatışma süreci irdelenmiş, potansiyel zıtlıklar aşaması, kavramsal ve kişiselleştirme aşaması, amaçlar ve davranış aşaması, sonuç aşaması detaylı bir şekilde incelenmiş, çatışma türlerinden söz edilmiş, işletmelerde çatışma nedenlerinden bahsedilmiş, bireysel faktörler, yapısal faktörler, işle ilgili faktörler, iletişim engelleri ve daha önce çözümlenmiş çatışma sonuçlarına değinilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, işletmelerde çatışmanın değerlendirilmesi ve giderilmesi konusuna değinilmiş, çatışmanın azaltılmasına ve teşvik edilmesine, çatışmayı çözmeye yönelik yöntemlerin açıklanmasına yer verilmiştir.

Çalışmanın son bölümünde ise, enerji sektöründe faaliyet gösteren BOTAŞ'ta çıkan çatışmaların nedenlerinin tespitine ve bu çatışmaların nasıl yönetileceğinin belirlenmesine yönelik yapılan araştırma aktarılmaya çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA

Çatışma, örgüt kuramcıları, araştırmacılar, uygulayıcılar ve yöneticiler için giderek önem kazanan ve daha çok tartışılan konulardan biri haline gelmiştir. İnsanoğlunun bulunduğu her ortamda çatışmanın da olması kaçınılmaz bir olgudur. Belli ölçüde çatışmanın işletme içerisinde olumlu yönde etkileri bulunmaktadır. Neoklasik anlayışın hakim olduğu düşünce ile bu çatışmaları örgüt içerisinde bastırmak yerine işletmenin amaçlarına hizmet edecek şekilde yönetilmesi gerekmektedir. İşte bu noktada liderin örgüt içerisinde ki davranış biçimi önem kazanmaktadır.¹

Yöneticilerin zaman ve enerjilerinin önemli bir kısmını alan konulardan biri de örgüt içinde ortaya çıkan çeşitli düzey ve türlerdeki çatışmalar ve bunların yönetimidir. Örgütlerde her konuda çeşitli farklılıklar vardır. Bu farklılıklar, kişiler arası olabileceği gibi amaçlarda, değerlerde, algılamalarda tutulan yol ve yöntemlerde olabilir. Örgütün yöneticisi de işte bu farklılıkları yöneten kişidir; bu farklılıklarla örgütü amaçlarına ulaştırmaya çalışan kimsedir. Bütün bu farklılıklar örgütlerde çatışmalara yol açar. Çatışmalar da çeşitli sorunlara yol açabileceği gibi, başarılı yönetilirse örgütte yeniliğin ve örgütsel gelişmenin başlatıcısı da olabilirler.²

1940'lara kadar popüler olan görüş, çatışmanın organizasyonlar için zararlı olduğunu varsaymaktaydı. Gelenekseller, çatışmayı organizasyonda bir şeylerin kötü gittiğinin kanıtı olarak saymaktaydılar. Klasik ve neo-klasik yaklaşımların bütün çatışmaları fonksiyonel olmayan olarak varsaymalarına rağmen açık sistem yaklaşımında bazı çatışmaların fonksiyonel olduğu

¹ Zehra Türk, Ahmet Süngü, "İşletmelerde Liderlik ve Çatışma Yönetimi", **Mevzuat Dergisi**, Yıl:7, Sayı: 75, Mart 2004, (Erişim) <http://www.mevzuatdergisi.com/2004/03a/02.htm>.

² Etem Levent, "Ders Notları", (Erişim) <http://www.etemlevent.com/mn-ders-notlari.html>

görüşü kabul edilmektedir. Yönetim buna göre aktüel çatışmayı arzulanan çatışma noktasına çekmek için ya çatışma çözümlemeyi ya da çatışmayı arttırmayı uygulamalıdır.³

1. ÖRGÜT VE ÖRGÜTSEL YAPI

Bilim adamları örgütlerin yapılarını incelemiş ve farklı tanımlar getirmişlerdir. Bu farklılığın yanı sıra diğer bir farklılık da bilim dallarının örgütleri kendi bakış açılarına göre değerlendirmelerinden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla tek tip bir örgüt tanımı yapılmayışının nedenleri bilim adamlarının ve bilim dallarının örgüt kavramına farklı bakış açılarından kaynaklanmaktadır. Örgüt ve yönetim kuramları örgütü kendi görüş açılarından tanımlamaktadırlar. Bu yüzden, kuram sayısı kadar değişik örgüt tanımı ortaya çıkmaktadır.⁴

Amaçlar dizisini gerçekleştirmek için oluşturulan formel örgütler, toplum bilimciler tarafından çeşitli biçimlerde yorumlanıp tanımlanmıştır. Lindzey, The Handbook of Social Psychology adlı eserinde, Barnard'ın şu tanımına yer vermiştir. “Örgüt iki ya da daha fazla kişinin bilinçli olarak eşgüdümlemiş etkinliklerinin yer aldığı bir sistemdir.” Günümüzde örgütler birer toplumsal sistem olarak ele alınmaktadır.⁵

Yukarıdaki tanımlarda biçimsel (formel) örgütlerin en belirgin özellikleri, “ortak bir amaç”, “isteklilik” ve “iletişim” olarak vurgulanmaktadır.⁶

Bazı klasik Örgüt ve yönetim kuramcılarına göre ise, örgüt şu şekilde tanımlanmaktadır. “Örgüt insanlar bir arada çalışırken var olan ilişkilerin,

³ Tunç Evcimen, “Çatışma Yönetimi”, (Erişim) <http://www.evcimen.com/wht004.htm>

⁴ Halis Çetin, “Çatışma ve Diyalog Tartışmaları Arasında İki İnsan, İki Medeniyet”, **Ankara Üniversitesi S.B.F. Dergisi**, Sayı:52, Cilt:2, s.30.

⁵ İter Akat, Gönül Budak, Gülay Budak, **İşletme Yönetimi**, 1. Baskı, Beta Basım Yayın, Ekim 1994, İstanbul, s.334.

⁶ Akat, Budak, Budak, **a.g.e.**, s.334.

erklerin, hedeflerin, rollerin, eylemlerin, iletişim ve benzer öğelerin bir yapısıdır”.⁷

Örgütle ilgili bir başka tanım ise; örgütü toplumsal gereksinmelerin bir kesimini karşılamak üzere, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek düzenli işleri yapmak için güçlerini gönüllü eşgüdümleşen insanlardan oluşan toplumsal açık bir sistem olarak tanımlamaktadır.⁸

Daha önce de belirtildiği gibi bilim adamlarının ve yönetim kuramlarının örgüte farklı bakış açıları örgüt için tek bir tanım yapılamamasına neden olmuştur. Bu durum örgütlerin sınıflandırılması için de geçerlidir. Bilim adamları ve yönetim kuramlarının örgüte farklı açılardan yaklaşması örgüt için birden fazla sınıflandırma yapılmasına neden olmaktadır.⁹

Formel örgütleri, belirli özellikleri kendi bünyelerinde taşıyıp taşıyamamalarına göre sınıflandırmak oldukça yaygın bir eğilimdir. Gönüllü ve gönüllü olmayan örgütler, demokratik ve otokratik örgütler, merkezden ve yerinden yönetilen örgütler gibi ikili sınıflamalar sıkça yapılmaktadır.¹⁰

Blau ve Scoot da örgütleri, hizmet ettikleri insan ögesine göre sınıflamaktadırlar. Bu sınıflamaya göre örgütler dörde ayrılmaktadır.¹¹

1. Ortak çıkara (Mutual - benefit) dayalı örgütler,
2. Kâr amaçlı iş örgütleri,
3. Kamunun çıkarını korumaya yönelik örgütler

⁷İbrahim Ethem Başaran, **Yönetim**, Gül Yayınevi, 2.b., Ankara: 1989, s.45

⁸ Cafer Topaloğlu, Umut Avcı, “Çatışma, Nedenleri ve Yönetimi: Otel İşletmelerinde Yönetici Bakış Açısıyla Bir İnceleme”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Yıl:2008, Cilt:13, Sayı:2, s.77.

⁹ Yunus Uçar, “İş Yaşamında Çatışma Yönetimi ve Sidemir Sivas Demir Çelik İşletmeleri A.Ş.’de Bir Araştırma”, **Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Sivas, 2007, s.5.

¹⁰ Mehmet Korkmaz, “Örgütlerde Çatışma Yönetimi ve Nedenleri”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Ankara, 1994, s.10.

¹¹ Mehmet Korkmaz, a.g.t., s.10-11.

4. Hizmet örgütleri.

Toplumsal ihtiyaçları karşılamak için kurulan örgütleri beş türde sınıflamaktadır.¹²

1. Mal örgütleri,
2. Hizmet örgütleri,
3. Güvenlik örgütleri,
4. Meslek örgütleri
5. Aracı örgütler.

Modern örgüt kuramcıları örgütü bir iletişim ağı gibi görmektedirler. Örgüt bir iletişim ağı gibi düşünülür ise, sistemli bir iletişim olmadan verimli bir koordinasyonu sağlamak mümkün olmayacaktır. Örgütün yapısında amaçları saklıdır. Çünkü örgütün amaçları önceden belirlenir; yönetim ise bu amaçları gerçekleştirmek için örgütteki, yukarıda da belirtildiği gibi iki ana unsura, insan ve madde kaynaklarına yön verir, bunları kullanır ve kontrol eder. Böylece örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli araçlar sağlanmış olur.¹³ Örgütsel amaçların gerçekleşmesi için oluşan eylemler bütünü yönetim süreçleri olarak adlandırılır. Yönetim süreçleri alanında klasik denilebilecek ilk sıralama Fayol tarafından yapılmış ve yönetim sürecinin öğeleri, planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol olarak gösterilmiştir. Daha sonraları yönetim süreçleri POSDCORB denilen bir formül içinde toplanmıştır. Bunlar ise, planlama, örgütlenme, kadrolama, yöneltme, koordinasyon, raporlama ve bütçelemedir.¹⁴

¹² Başaran, a.g.e., s:97

¹³ Ziya Bursalıoğlu, “Yöneticilerinin Yetiştirilmesinde Yeni Sorunlar”, **A.Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt: 6, Ankara:1987

¹⁴ Uçar, a.g.t., s.6.

Bu görevlerin etkili bir biçimde gerçekleştirilmesi; kuşkusuz yöneticilerin örgütsel eylemlere ilişkin konularda genel, yönetim süreçleri konusunda ise oldukça ayrıntılı bilgiye sahip olmalarını gerektirir.¹⁵

Önceden tasarlanıp planlanmış amaçlar zincirinden meydana gelen örgüt, amaçlarını gerçekleştirebildiği sürece yaşamına devam edecektir. Amaçların gerçekleştirilmesi de personelin örgütün içerisinde oynadıkları roller ile örgüt amaçlarının uyumlu ve tutarlı olmasına bağlıdır. Örgütteki bütün işler çalışan personel yani, insan tarafından yürütülmektedir. Örgütün verimli çalışması, ürünün kalitesinin iyi olması hep onun eseridir. Dolayısıyla, örgütsel ürünün alınmasında insan ögesinin yeri ve önemi açıktır. Daha önceleri örgütteki verimi artırıcı tek etkenin mekanik boyut olabileceğini savunan yöneticilerin dikkatleri daha sonraları örgütteki insan boyutuna çevrilmiştir. Kişiler bir mekânda çalışırken karşılıklı olarak birbirleri üzerine etki yaparlar, sonuçta da sürekli olarak çatışma meydana gelmektedir. Kişilerin davranışları gizli bir çatışma kaynağı olduğuna göre bu davranışların niteliğinin anlaşılması gerekir.¹⁶

Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi, çalışan personelin rollerine ve bu rolleri kendilerinden beklenene uygun olarak oynamalarına bağlıdır. Personelin bu rolleri kurallarına uygun oynamaları da bazı koşullara bağlıdır. Bireyin ruh yapısı ve örgüte olan ihtiyacı onun rol davranışlarını etkileyen ya da belirleyen iki önemli öğedir. Örgütsel rol beklentileri ile uyumlu bir davranışın sergilenmesi, aynı zamanda bireyin ruh yapısının örgütten beklentileri ile tutarlı olması, kuskusuz hem birey hem de örgüt açısından son derece önemlidir. Böyle bir durumda, birey örgütün amaçları doğrultusunda, amaçları gerçekleştirici ve kendi eğilimleri ile uyumlu bir davranış

¹⁵ Mahmut Özdevecioğlu, Aylin Aktaş, “Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü”, **Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı:28, Ocak-Haziran 2007, s.1-2.

¹⁶ Tarık Solmuş, “Örgütlerde Kişilerarası-Gruplararası Çatışmalar”, **Türk Psikoloji Bülteni**, Sayı:20, Mart 2001, s.32.

gösterebiliyor demektir ki, böyle bir rol davranışı örgüt açısından etkili olduğu gibi, birey açısından da yeterli olacaktır.¹⁷

Örgütler biçimsel (formel) ve biçimsel olmayan (informal) örgütler olarak iki gruba ayrılır. Formel örgütler birden fazla kişinin çalışmasını gerektiren ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi ön planda tutulan bir ilişkiler örgütüdür. Informal örgütlerse insan ilişkilerinin yoğun olduğu, fakat belirli yasa ve kurallara uygun olmayan yapılardır.¹⁸

Bugün psikologların temel uğraş alanı insan davranışlarının analiz edilmesi olmuştur. Amaçları, örgüt içinde ve örgüt dışında gösterdikleri değişken davranışların nedenselliği ilkesinden hareketle yola çıkarak, çalışan personeli örgüt amaçlarına yönlendirmektir. Örgüt ve yönetim üzerinde çalışan bilimciler, örgüt için daha etkili, personel için daha yeterli ve güdülmeyici yönetsel davranışların bulunması doğrultusunda önemli çaba sarf etmişlerdir. Yapılan bilimsel çalışmaların, kuşkusuz, yeni boyutlar kazanmasına ve yönetimde bireysel ve örgütsel boyutu dengeleyen bir anlayışın gelişmesine önemli katkıları olmuştur.¹⁹

Bir örgütün kurulduğu andaki politika ve kurallarla ömür boyu çalışması olanaksızdır. Çünkü ilk olarak örgütün yaşamını sürdürdüğü çevre durmadan değişmektedir. İkincisi, örgütsel yapıda değişiklikler olmaktadır. Üçüncüsü ise, örgütte çalışan bireylerin birbirleriyle etkileşimleri sonucunda çatışmalar ortaya çıkmaktadır. Çatışma örgütün gelişmesini engelleyen önemli bir faktördür. Çatışmanın ortadan kalkması ya da yönetilmesi ile örgütü geliştirmek daha kolay olacaktır.²⁰

¹⁷ Tuncer Asunakutlu, Barış Safran, “Örgütsel Çatışma Açısından Hemşehricilik Üzerine Bir Araştırma”, **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:7, Sayı:1, 2005, s.158-159.

¹⁸ Mehmet Korkmaz; a.g.t., s.13.

¹⁹ Mustafa Atiker, “Çatışma”, **Konya Ticaret Odası Etüd Araştırma Servisi Bilgi Raporu**, 2004, s.23.

²⁰ Ömer Akat, **Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama**, 2. Baskı, Ekin Kitabevi, Ekim 2000, Bursa, s.179.

2. ÇATIŞMANIN TANIMI

Tüm canlılar yaşamlarını devam ettirebilmek için sürekli olarak çevreleri ile mücadele etmek ve yeri geldiğinde çatışmak zorundadırlar. Bir canlı organizma yaşamsal nitelikte bir ihtiyacını tatmin etmek istediği zaman, bir engelle karşılaştığında sıkıntı ve bunun doğurduğu gerginlik ve bozulma olayı meydana gelmektedir. İnsanlar bakımından da çatışma, gerek fizyolojik ve gerek sosyopsikolojik ihtiyaçlarının tatminine engel olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik halleridir.²¹

İnsan yaşamının önemli bir kısmı, sosyal ilişki ve iletişim içinde geçer. Ancak; insanların yaşamları boyunca, çevresindeki kişilerle ilişkilerinde bazen uyuşmazlıklara ve anlaşmazlıklara girdikleri ve çatışmaya düştükleri görülür. İletişim ve etkileşim içinde olan kişilerin tercihlerinde, isteklerinde, değerlerinde, inanışlarında ve çıkarlarında farklılıklar olduğu sürece, çatışmaya düştükleri görülecektir. O halde, çatışmalar kaçınılmazdır.²²

Çatışma olgusu insan yaşantısının her kesiminde olduğu gibi, işletmelerde de varlığı inkâr edilemeyecek bir kavramdır. Zira sosyal bir yapı olan ve insanlardan oluşan işletmelerde zaman zaman çatışmaların olması doğaldır. Çünkü işletmelerde çalışan insanların her biri farklı ortamlarda ve farklı kültürlerde eğitilmiş ve yetişmiş; farklı kişilik ve karakter yapısına sahip, görüşü, düşüncesi, inancı, amacı ve çıkarı farklı olan insanlardır. Yönetimin temel amaçlarından biri de işletme içindeki bu davranış farklılıklarını en alt düzeye indirerek, davranışlarda tek tipliği sağlamak ve güvenilir davranış kalıpları oluşturmaktır.²³

Pondy, çatışmayla ilgili olarak nesnel koşullardan başlayan duygusal algılamalar ve davranışa kadar uzanan bir dizi özgün tanımlamanın olduğunu

²¹ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayın, İstanbul 2001, s.543.

²² Emin Karip, **Çatışma Yönetimi**, Pegem A Yayıncılık, 3. Baskı, Ankara 2000, s.2.

²³ Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, Adım Yayıncılık, Ankara 2002, s.323.

söylemekte ve çatışmanın tüm bu olaylar dizisini başlatan genel bir anlamı olduğunu vurgulamaktadır.²⁴

Literatürde, işletmelerde çatışma kavramının yukarıdakilere benzer ya da farklı bakış açılarını yansıtan pek çok tanımı bulunmaktadır. Nasıl tanımlanmış olursa olsun, anlaşmazlık, zıtlasma, uyumsuzluk ve birbirine ters düşme çatışmanın temel unsurlarıdır. Bu unsurların esas olduğu bir ortamda taraflar kendi çıkarlarını gerçekleştirmek veya kendi görüşlerini hakim kılmak peşindedir.²⁵ Bu görüşlerin ışığında, araştırmada benimsenen çatışma kavramını, işletme içindeki kişilerin veya grupların kendi içlerindeki ya da aralarındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık, zıtlasma veya uyumsuzluk biçiminde ortaya çıkan bir etkileşim süreci olarak tanımlamak mümkündür.

İşletmelerde çatışma kavramı, genellikle rekabet kavramı ile karıştırılmakta ya da eş anlamlı kullanılmaktadır. İşletmelerde çatışmanın büyük bir kısmı rekabetten kaynaklanmaktaysa da, her çatışma durumunun temelinde rekabetin yattığı söylenemez. Rekabet, yarışma halindeki tarafların birbirlerine müdahale edemediği durumlarda söz konusu olan bir olgudur. Taraflardan birinin diğerine müdahale olanak veya fırsatı varsa ve buna dayanarak müdahalede bulunuyorsa, durum artık rekabetten çatışmaya dönüşüyor demektir.²⁶

İşletmelerde çatışma kavramıyla ilgili olarak bir diğer yanlış kullanım, işbirliği kavramı ile zıt anlamda kullanılmasıdır. İşbirliği, iki veya daha fazla kişi veya grubun ortak amaçlara ulaşmak üzere birlikte çalışmalarıdır. Tarafların aynı anda hem işbirliği hem de çatışma içinde bulunmaları mümkündür. Belirli amaçlara ulaşma konusunda işbirliği içinde olan iki taraf, bu amaçlara nasıl ulaşılacağı konusunda anlaşmazlık içinde olabilir ya da

²⁴ R. Louis Pondy, **Organizational Conflict: Concepts and Models**, Administrative Science Quarterly, September, 1967, s.296.

²⁵ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 8. Bası, Beta Basım, 2001, İstanbul, s.534.

²⁶ Şerif Şimşek, **Yönetim ve Organizasyon**, 5. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 1999, s.279.

çatışan iki taraf bir başka zorlama kaynağına karşı işbirliği yapabilir. Bir başka ifadeyle, çatışmanın olmadığı her durumda işbirliğinin var olduğu söylenemeyeceği gibi, çatışmanın bulunduğu her durumda da işbirliği olmadığı söylenemeyecektir. Çatışmanın karşıtı, çatışma olmaması; işbirliğinin karşıtı ise, işbirliği olmamasıdır.²⁷

Çatışma sadece insanlara özgü bir olay değildir. Tüm canlılar yaşamlarını devam ettirebilmek için sürekli olarak çevreleri ile mücadele etmek ve yeri geldiğinde çatışmak zorundadırlar. Bir canlı organizma yaşamsal nitelikte bir ihtiyacını tatmin etmek istediği zaman bir engelle karşılaştığında sıkıntı ve bunun doğurduğu gerginlik ve bozulma olayı meydana gelmektedir. İnsanlar bakımından da çatışma, gerek fizyolojik gerek sosyo-psikolojik ihtiyaçlarının tatminine engel olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik halleridir.²⁸ Erdoğan'a göre ise; çatışma, kişinin içinde bulunduğu sosyal ortam ve zaman diliminde istemedikleri ile karşı karşıya kalması ve bir sonuç için zorlanması halinde gerçekleştirdiği davranış, ulaştığı duygusal yapıdır.²⁹

Çatışma ile ilgili çeşitli tanımlar göz önünde bulundurulduğunda; çatışmanın temel öğelerinin uyumsuzluk, anlaşmazlık, engelleme ve tercih problemlerinden oluştuğu görülecektir. Çatışmanın bir taraftan yıkıcı, diğer taraftan ise yapıcı, yararlı taraflarının da bulunduğu yine tanımlardan anlaşılmaktadır.³⁰

Etkileşimin var olduğu her ortamda kaçınılmaz bir olgu olarak tanımladığımız çatışmayı, örgüt açısından ele aldığımızda; bağdaştırılamaz

²⁷ Volkan Aşçıoğlu, “İşletmelerde Çatışma Yönetimi ve Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İzmir, 2007, s.1.

²⁸ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 7. Basım, İstanbul: Beta Yayınları, 2001, s. 543

²⁹ İlhan Erdoğan, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İstanbul:İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi,1996, s. 146

³⁰ Tuba Sütü, “Örgütsel Çatışma ve İşgören Üzerine Etkileri”, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, 2007, s.3.

ayrılıkları ya da uzlaşmaz özellikleri olan işgörenler ve gruplar arasındaki etkileşim durumu olarak tanımlanabilir. Birbirleriyle etkileşim içinde olan kişilerin çatışma davranışı, bilişsel ve duygusal güçlerini etkileyen olaylara ve çelişkilere verdikleri tepkidir. Örgütler büyüdükçe, karmaşıklırlar; bireysel ayrılıkları olan işgörenlerin ve kümelerin sayısı artar. İşgörenlerin bireysel ayrılıkları ve kümelerin sayısı arttıkça örgütte çatışmalar artar.³¹

Çatışmalar iyi yönetildiği takdirde yıkıcı olmaktan çok, örgütlerde çeşitli davranış biçimlerinin ortaya çıkarılması açısından esneklik sağlar, bireylerin zihinsel çabalarını arttırarak yaratıcılığı güçlendirir, modern örgütlerin yaşaması için gerekli uzmanlık alanlarının artıp yayılmasına yardımcı olur. İyi yönetilip yönlendirilen çatışmalar örgütler açısından önemli bir yere sahiptir. Yöneticilerin zamanlarının yaklaşık beşte birini çatışmaları çözmeye çalışarak geçirdiklerine dair bulgular göz önüne alındığında, çatışma davranışının, örgütsel yaşam, performans ve kültür üzerindeki belirleyici ve yönlendirici etkisinin önemi göze çarpar. Bütün bunlar çatışma konusunun önemini ve sistemli bir şekilde yönetilmesi gereğini ortaya koymaktadır.³²

Kişiler arası farklılıklar, örgütü yönlendiren stratejilerin farklılığı ve sorunları tanımlamadaki farklılıklar vb. örgütlerde çatışmalara neden olmaktadır.³³

Çatışma kavramını net bir şekilde ortaya koyabilmek açısından, farklı kişilerce yapılmış tanımlara bakmakta fayda vardır. İnceleme alanına ve amacına uygun olarak, çok çeşitli çatışma tanımlarına rastlanabilmektedir.³⁴

³¹ Sütü, a.g.t., s.3.

³² Sütü, a.g.t., s.3.

³³ Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara 1999, s.45.

³⁴ Mehmet Korkmaz, “Gruplararası İlişkiler ve Çatışma”, **Çağdaş Eğitim Dergisi**, Yıl:25, Sayı:261, 2000, s.20.

Genel anlamda çatışma, her türlü karşı koyma ve karşılıklı olumsuz ilişki anlamına gelip, gücün kaynaklarına veya toplumsal pozisyonun azlığına ve değişen değer yargılarına dayanır.³⁵

Deutsch çatışmayı, “bir kişinin müdahale etme, tıkama ya da başka bir yolla, bir başkasının davranışını engelleme ya da daha az etkili hale getirme süreci” olarak tanımlamıştır.³⁶

Katz ve Kahn’a göre çatışma, “Fiyat savaşına giren iki işletme ve greve neden olan işveren ile sendikanın pasif direnişten açık saldırganlığa varan Davranışları”dır.³⁷

Stoner çatışmayı, “Örgütte iki veya daha fazla kişi ya da grup arasında kıt kaynakların paylaşılması veya faaliyetlerin tahsisi ile yine bu kişi ve gruplar arasındaki, amaç, statü, değer yargıları veya algılama farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık” olarak tanımlamıştır.³⁸

March ve Simon’a göre çatışma, “standart karar verme mekanizmasında meydana gelen bir bozulma ve bunun sonucunda birey ya da grubun belirli bir alternatifi seçmede güçlüklerle karşılaşması”dır.³⁹

Rahim çatışmayı şu şekilde ifade etmiştir: “Birey ve grupların içindeki veya aralarındaki uyumsuzluk ya da anlaşmazlık biçiminde kendini gösteren bir etkileşim durumu”dur.⁴⁰

³⁵ Uçar, **a.g.t.**, s.9.

³⁶ Uçar, **a.g.t.**, s.9.

³⁷ Daniel Katz, Robert J. Kahn, **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**, TODAİE Yayınları, Ankara, 1977, s.369.

³⁸ James A.F. Stoner, **Manegement**, Practice-Hall Inc. Englewood Cliffs, New Jersey 1978, s.345

³⁹ James G. March, Herbert A. Simon, **Organizations**, John Wiley and Sons, New York, 1958, s.112

⁴⁰ Aflazur M. Rahim, **A Strategy for Managing Conflict in Complex Organizations**, Human Relations, V.38, 1985, s.81.

Scott da çatışmayı, “bireyin örgüt ortamıyla kurduğu dengeyi bozan ve bireyi yeniden denge kurmaya zorlayan bir kavram” olarak ele almıştır. Scott, çatışmaların birçoğunun, örgütsel dengeyi oluşturmak amacıyla kurumlaştırıldığını, çatışmayı çözmek veya zararsız kanallara yöneltmek için araçların geliştirildiğini ve çatışmayı yapıcı güç olarak kullanmanın gerçekleştiğini ve çatışmayı çözecek araçların biçimsel ve biçimsel olmamasının önemi olmadığını, temel amacının çatışmaların örgütü aşındırmadan önce çözüme ulaşmasıdır, demektedir. Bu görüşe göre, örgütlerde duygusal çaba ve bağlılık çoğu kez, yapıcı kanallardan çok sınırlayıcı kanallara yönelmeğe neden olur. Çatışma, her düzeydeki insan faaliyetlerindeki olumlu, yapıcı sonuçlar üretecek enerjiyi serbest bırakır. Bu noktada iki şeyi iyice kavramak gerekecektir:

- a. Çatışma tamamen öngörülebilir sosyal bir olgudur.
- b. Çatışma, bastırılmamalı, yararlı amaçlara kanalize edilmelidir.⁴¹

Çatışma, şiddeti, yok etmeyi, insanlıktan uzaklaşmayı (animality), barbarlığı, uygar düzeydeki kontrolün kaybedilişini, mantıksızlığı gösterdiği gibi; macerayı, yeniliği, gelişmeyi, açıklamayı, yaratmayı ve diyalektik düşünmeyi de gösterebilir.⁴²

Çatışmanın daha pek çok tanımını yapmak mümkündür. Nasıl tanımlanmış olursa olsun, tüm tanımlardaki ortak olan nokta, hepsinde de bir şekilde uyumsuzluk, anlaşmazlık, zıtlık, karşıtlık veya birbirine ters düşme gibi unsurlara yer verilmiş olmasıdır. Dolayısı ile bunların, çatışmayı meydana getiren temel unsurlar olduğunu söylemek mümkündür. Bu unsurların esas olduğu bir ortamda taraflar kendi çıkarlarını gerçekleştirmek

⁴¹ Birol Bumin, **İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi**, Bizim Büro Basım Evi, Ankara 1990, s.50.

⁴² Mustafa Aydın, **Örgütlerde Çatışma**, Bas-Yay Matbaası, Ankara 1984, s.9.

veya kendi görüşlerini hakim kılmak peşindedirler. Tanımların ortaya koyduğu bir diğer husus ise, örgütsel çatışmanın dinamik bir süreç olduğudur.⁴³

Örgütlerin gerek iç çevresi (örgüt politikası, kurallar, örgütün kaynakları vb.) gerekse dış çevresi (ekonomik koşullar, teknoloji vb.) ile ilgili sorunları ortadan kaldıracak bir örgüt ve yönetim modeli oluşturmak oldukça zor ve hatta imkansızdır. Bilim adamlarının tüm gayretlerine rağmen, sürekli uyum içinde çalışan bir örgüt ve ideal bir yönetim biçimi bulunamamıştır. Bu durum, çatışmanın örgütsel yaşamın bir gerçeği olduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Çatışma kaçınılmaz olduğuna göre, işletme yönetiminin görevi, çatışmayı örgütsel yararlar oluşturacak şekilde yönetmektir.⁴⁴

Çatışmalar çok değişik ortamlarda ve düzeylerde ortaya çıkmaktadırlar. Bu bakımdan çatışma kavramı yalnızca sosyal psikolojinin araştırdığı ve sadece insanlara ya da organizasyonlara has bir olay değildir. Felsefeden ekonomiye, sosyolojiye, psikolojiye kadar birçok bilim çatışma kavramını araştırır.⁴⁵ Ayrıca ortaya çıkma şekilleri de farklılık gösterir. Ülkelerarası savaşımlardan, grevlere, basit kızma ve öfkelenme olayına kadar çeşitli çatışmalar söz konusudur.

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

⁴³ Uçar, **a.g.t.**, s.11

⁴⁴ Uçar; **a.g.t.**, s.11.

⁴⁵ Şimşek, **a.g.e.**, s.23.

doğurur ve çatışma türlerini ortaya çıkarır. Burada sadece organizasyonlarda ortaya çıkabilecek çatışmaları ele alacağız.⁴⁶

Çatışma iki veya daha çok kişi ve grup arasında çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak tanımlanabilir. 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.⁴⁷

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.⁴⁸

Örgütsel çatışma kavramını; anlaşmazlık, zıtlasma, uyumsuzluk ve birbirlerine ters düşme gibi faktörler oluşturmaktadır. Çatışma, amaç ve faaliyetleri algılamada yaşadığımız uyumsuzluk olarak da ifade edilebilir. Bunların dışında en genel anlamda çatışma insan yapısında var olan ve kalıtsal olduğu öne sürülen saldırgan içgüdülerin, bireylerce tek tek ya da gruplar halinde ortaya konmasının bir sonucunda oluşan bir süreçtir.⁴⁹

Genel anlamda çatışmalar hem bireysel hem de örgütsel açıdan olumsuz sonuçlara yol açan bir kavram olarak ele alınmasına rağmen etkin

⁴⁶ Mustafa Kılınç, **Örgütsel Çatışma ve Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001, s.87

⁴⁷ Osman Akan Çağlayan, “Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Bir Araştırma”, **Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Denizli, 2006, 5-6.

⁴⁸ Çağlayan, a.g.t., s.6

⁴⁹ Atilla Karahan, “Hastane İşletmelerinde Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Çatışmalar ve Afyon Kocatepe Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi Örneği”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Afyon, Ağustos, 2007, s.-6.

şekilde yönetilebilen çatışmaların örgüte getirdiği olumlu sonuçların ortaya konulması, çatışmaya yeni bir anlam kazandırmaktadır.⁵⁰

3. ÇATIŞMANIN DİĞER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

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.⁵¹

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.⁵²

⁵⁰ Ali Deniz Akkırman, “Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 1998, s.3.

⁵¹ Çağlayan, a.g.t., s.21

⁵² Çağlayan, a.g.t., s.23

Örgütlerde ortaya çıkan çeşitli düzeylerdeki çatışmalar ile bunların örgütsel amaçlar yönünde yapıcı ve yaratıcı bir biçimde yönlendirilmesi, 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 yasadıkları 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.⁵³

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. 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.⁵⁴

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 edilegendir. Dışa dönük ise etkin, dost, tutumlu

⁵³ Çağlayan, a.g.t., s.23

⁵⁴ Çağlayan, a.g.t., s.24

ve ise 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.⁵⁵

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. Çatışma yönetim şekilleri, yöneticilerin benimseyip uyguladıkları önderlik biçimlerine göre şekillenecektir.⁵⁶

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.⁵⁷

Her lider, çatışmalara farklı yollarla karşılık vererek çözümlemeye 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

⁵⁵ Çağlayan, a.g.t., s.23

⁵⁶ Çağlayan, a.g.t., s.23

⁵⁷ Kemal Tosun, **İşletme Yönetimi**, Yön Ajans Basım, İstanbul, 1990, s.816.

ve başarılı bir çözüme kavuşturacaktır. Her şeye rağmen mükemmel bir çatışma yönetimi her zaman ve her durumda mümkün ve geçerli olmayabilir.⁵⁸

4. YÖNETİM MODELLERİNİN ÇATIŞMAYA YAKLAŞIMLARI

Tarihsel süreç içinde çatışma kavramı çeşitli yönetim kuramları tarafından farklı bakış açılarıyla ele alınmıştır. Son 30 yıl içinde çatışmaya karşı tutumlar önemli ölçüde değişmiştir. Bazı örgüt kuramcıları çatışmayı olumsuz, örgüte zarar verici, yıkıcı bir etken olarak ele alırken, bazı kuramcılar tarafından da örgüt için kaçınılmaz ve doğal bir sonuç olarak ele alınmıştır. Bir diğer bakış açısında örgüt için gerekli ve olumlu bir güç olduğu öne sürülmektedir.⁵⁹

Çatışma kavramını ele alan görüşler 3 grupta toplanabilir. Bunlar; Geleneksel Yaklaşım, Davranışsal Yaklaşım ve Etkileşimci Yaklaşımdır.⁶⁰

Bununla birlikte, çatışma teorisyenleri Marx'tan farklı olarak birçok farklı gruptan meydana geldiğini belirtmişlerdir. Marx'dan farklı bir şekilde çatışma ve sınıflar hakkında görüşler ileri süren sosyologlardan biri de Alman sosyolog Ralf Dahrendorf'tur. Dahrendorf'un çatışma teorisi Marx'ın eleştirel bir değerlendirmesinden çıkmıştır. Poloma'nın da belirttiği gibi: Dahrendorf kuramını Marx'ın kuramının kısmen reddi, kısmen kabulü ve yeniden formülasyonuna dayandırır. Dahrendorf, Marx'ın kuramına eleştirilerini yöneltirken günümüz dünyasını temel alıp onun öne sürdüklerinin

⁵⁸ Tosun, **a.g.e.**, s.817.

⁵⁹ İlknur Çimensel, "Hemşirelerin Hastanelerdeki Örgütsel Çatışma Nedenlerine İlişkin Görüşlerin İncelenmesi", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Ege Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü, İzmir 1999, s.5-6.

⁶⁰ ÇİMENSEL, **a.g.t.**, s.5-6.

yanlışlandığını, çünkü artık dünyanın onun tasavvur ettiği, gözlemlediği gibi olmadığını belirtmiştir.⁶¹

4.1. Klasik Örgüt Teorisi

Geleneksel Yaklaşım, 1940'lara kadar süren örgüt yönetimini temsil eden görüştür. Buna göre, çatışma kesinlikle yıkıcıdır ve ne pahasına olursa olsun kaçınılması gerekir.⁶² Dolayısıyla çatışmadan kaçınmak yönetimin temel sorumluluğudur. Bu yaklaşımın öncüleri; bilimsel yönetim hareketinin babası kabul edilen Frederick Winslow Taylor, Yönetim Teorisinin öncüsü Henry Fayol ve Bürokrasi Teorisinin öncülüğünü yapan Max Weber'dir. Örgütsel etkinliğe yönelik bu yaklaşım; görevlerin, yöntemlerin, kuralların ve yetki ilişkilerinin açık olarak tanımlanmasını ve rasyonel bir örgüt yapısının geliştirilmesini öngörür. Böylece çatışmanın ortadan kalkacağı ve ortaya çıkan problemlerin çözüleceği düşünülmektedir. Bu yaklaşımın, çatışmanın yaratıcı ve verimliliği arttırıcı yönünü dikkate almadığı ifade edilebilir.

Geleneksel örgüt kuramcılarının birey hakkındaki olumsuz düşünceleri çalışanlara hiçbir hareket alanı ve esneklik imkanı tanımayan örgüt ve yönetim tarzını da birlikte getirmiştir. Bireyler tembel, yeteneksiz ve basit bir üretim faktörü olarak görüldüğünden bireylerin görevleri olabildiğince basitleştirilmiş ve sıkı denetim yapılmıştır. Bireyin amaç ve beklentilere ters düştüğü kabul edilmiştir. Bu nedenle işletme yönetiminin en önemli görevlerinden biri de oluşacak çatışmaları önlemektir. Geleneksel görüş mensupları daha çok iş yapmaya ilişkin kurallar ve yöntemler üzerinde durduklarından, insan faktörünü dikkate almamışlardır. Örgütü ve örgüt çalışanlarını bir makine gibi görmüşlerdir. Bu nedenle örgütsel verimliliğin sağlanabilmesi için uyum ve işbirliğinin üzerinde durmuşlar ve çatışmadan kaçınılmasının bir zorunluluk olduğunu ifade etmişlerdir. Geleneksel örgüt

⁶¹ Karahan, **a.g.t.**,s.16

⁶² Can Baysal, Erdal Tekarslan, **Davranış Bilimleri**, Avcıol Basım Yayım, İstanbul, 1996, s.308.

kuramcılarında Max Weber örgütsel yapılanmada en uygun yönetimin bürokrasi modeli olduğunu söyleyerek, iş usulleri, kurallar, otoritenin hiyerarşik yapılanması, kişisizlik ve örgüt üyelerinin teknik rekabeti üzerinde önemle durmuştur. Max Weber bürokrasi modelinin bazı işlevsel olmayan yönleri üzerinde dursa da bürokrasi modelinin örgüt hayatına en uygun model olduğunu savunmuştur.⁶³

Geleneksel yaklaşıma göre, çatışma olayı, tamamen olumsuz bir olay olup; şiddet, yok etme ve saçmalık gibi olumsuz çağrışım yapan kavramlar ile aynı anlamda kullanılmakta ve kesinlikle kaçınılması gerekmektedir.

Geleneksel yaklaşıma göre çatışma işletmeye zarar veren bir olaydır ve bu yönüyle de bir maliyet faktörüdür. Çatışma, stres ve sıkıntı yaratır, stres ve sıkıntı altında verilen kararlar veya gerçekleştirilen davranışlar iş tatminsizliği yaratacak, üretimi veya üretime katkıyı azaltacaktır.⁶⁴

Günümüzde bu görüş çatışmanın gerekliliğini, örgütsel verimliliği ve yaratıcılığı artırıcı yönü dikkate alınmadığı için geçerliliğini kaybetmiştir.⁶⁵

Klasik yaklaşım her türlü çatışmanın gereksiz ve örgüt açısından zararlı olduğunu savunur.⁶⁶ Klasik örgüt yaklaşımına göre çatışmalar, örgütün ahenkli ve etkin işlemlerini etkileyen ve bozan durumlardır.⁶⁷ Klasik yönetim bilimciler çatışmayı istenmeyen bir olgu olarak görmüşler ve bozgunculuk, yıkıcılık gibi sözcüklerle eş anlamlı saymışlardır.⁶⁸ Bu sebeple bunların ortaya çıkmasının önlenmesi ve en kısa sürede ortadan kaldırılması gerektiğini öne sürmüşlerdir. Klasik kuramın ortaya koyduğu yönetim ilkeleri

⁶³ B. Dilara Şeker, “Çatışma ve Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü**, İzmir 2003, s.10.

⁶⁴ İlhan Erdoğan, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, Avcıol Basım Yayım, İstanbul 1996, s.161.

⁶⁵ Sütü, **a.g.t.**, s.6.

⁶⁶ Şimşek, **a.g.e.**, s.288.

⁶⁷ Koçel; **a.g.e.**, 8. Baskı, s.545.

⁶⁸ Can, **a.g.e.**, s.47.

ve örgüt yapısı, yönetim ve yönetilen ilişkilerini iyice bozmaktan öteye gidememiştir. Klasik örgüt biçiminin katı mantığı ve ilkeleri ile aşırı uzmanlaşmaya neden olan işbölümüne karşı, çalışanların tutum değişiklikleri kısa sürede kendini göstermeye başlamıştır. Ast-üst çatışmaları ciddi boyutlara ulaşmış, işi yavaşlatma hatta sabotaj ve grev eğilimleri ortaya çıkmıştır.⁶⁹

Geleneksel görüş çatışmaya olumsuz bir süreç olarak bakmakta ve çatışma şiddet, yıkmak, rasyonel olmamak gibi terimlerle eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. 1930 ve 1940 yılları arasındaki Neo-klasik örgüt görüşü de bu görüşü desteklemiş ve bu dönemde yapılan Hawthorne çalışmaları çatışma sürecinin, kişiler arasında güvensizlik, yetersiz iletişim, yönetimin çalışanların sorunları ile yeterince ilgilenmemesi gibi örgütsel açıdan işlevsel olmayan sonuçlar doğurduğunu ortaya koymuştur. Bu görüşe göre ne şekilde olursa olsun çatışmalardan kaçınmak gerekir. Çatışmaların çözülmesi için biçimsel otoritenin çatışmaya müdahale etmesi gerektiği savunulmaktadır.⁷⁰

4.2. Davranışçı Örgüt Teorisi

Davranışsal görüş teorisyenleri, örgütte ortaya çıkan çatışmalardan en azından bir kısmının örgütte bazı sorunların olduğuna dikkat çekmesi ve söz konusu sorunlara daha sağlıklı çözümler getirebilmesi açısından yönetimi harekete geçirmesi nedeniyle fonksiyonel çatışma şeklinde tanımlandırılmasından yana bir tavır sergilemektedirler. Zira, çatışmanın yapıcı olabileceği gerçeğini savunan Davranışçı Yaklaşım çatışmayı kabul etmekte ve karmaşık örgütlerin yapıları sebebiyle çatışma içinde olduklarını belirtmektedir.

⁶⁹ Eren, **a.g.e.**, s.547.

⁷⁰ Tan, **a.g.t.**, s.5.

Davranışsal görüşün öncülerinden olan Hugo Munsterberg, organizasyona dışarıdan gelen sosyal ve kültürel faktörlerin etkisini izah etmeye çalışmıştır. Elton Mayo da yorgunluk ve monotonluk üzerinde 1925 yılından önce gerçekleştirilmiş birçok çalışmayı açıklamıştır. Davranışçı yaklaşımın başlangıcı genellikle, 1924-1932 yılları arasında yapılmış olan Hawthorne deneyleri olarak bilinir. Yapılan bu araştırmalara göre ışıklandırma, ısıtma, dinlenme zamanları gibi fiziksel iyileştirmelerin dereceleri yükseldikçe verimliliğin de artacağı hipotezi savunulmaktadır. Hawthorne deneyleri ile yapılan çalışmalarda çatışmanın bireylerde iletişim kopukluğu, güvensizlik, yöneticilerin çalışanların ihtiyaç ve isteklerine duyarsızlığı gibi sonuçlar ortaya çıkarttığı görülmüştür. Davranışçı yaklaşıma göre; genel olarak birey ve gruplar arası farklılıklar çatışmayı doğurmaktadır.⁷¹

Davranışçı görüş tarafları çatışmaların, genel, bireyler ve gruplar arası farklılıklardan doğduğunu; çatışmanın yok edilmesinin de bu farklılıkların ortadan kaldırılması anlamına geldiğini öne sürerek; bunun olanaksızlığını belirtmişlerdir ve bireyler ve gruplar arasında çatışmaların benimsenip desteklenmesi gerektiğini savunmuşlardır. Davranışçı görüşü savunanların, örgütteki çatışmayı kabul etseler de çatışmayı yaratan koşulları olumlu bir şekilde desteklemeye teşebbüs etmedikleri ifade edilebilir.⁷²

Çatışma konusunda davranışsal yaklaşımın 1940'lardan 1970'lerin ortalarına kadar hakim olduğu görülmüştür.⁷³

Davranışsal Yaklaşım kapsamında çatışma, örgüt ve gruplar için doğal bir olgu olarak ele alınmıştır. Çatışma, geleneksel görüşte ele alındığı gibi olumsuz değil, yönetilmesi gereken ve yönetildiğinde de örgüt açısından olumlu işlevleri olacak bir olgu olarak değerlendirilmiştir. Fakat Davranışsal

⁷¹ Baysal, Tekarslan, **a.g.e.**, s.308.

⁷² Karahan, **a.g.t.**, s.13.

⁷³ Aşçıoğlu, **a.g.t.**, s.6.

yaklaşımında da geleneksel yaklaşımda olduğu gibi; çatışma ortaya çıkar çıkmaz çözümlenmesi gereken aksi halde ortadan kaldırılması gereken bir olgu olarak görme eğilimi göstermişlerdir.⁷⁴

Bu yaklaşıma göre grup ve örgütlerde çatışma doğal ve kaçınılmaz, ancak yönetilmesi gereken bir süreçtir. Çatışma temelde yatan problemleri ortaya çıkarması açısından da önemlidir. Ortaya çıktığında mutlaka yönetilmesi ve yok edilmesi gereklidir.⁷⁵

4.3. Etkileşimci Yaklaşım ve Çatışma

Örgütlerde meydana gelen çatışmaları modern bir yaklaşımla ele alanlar, günümüzde etkileşimciler olarak adlandırılmaktadır. Bu yaklaşım çatışmayı kabul etmekte ve çatışmanın bazı durumlarda gerekli olduğu görüşünü savunmaktadır. Modern yaklaşıma göre; uyum içerisinde, sakin ve işbirliği içerisinde olan gruplar değişime karşı kayıtsız kalabileceğinden çatışmanın teşvik edilmesi gerekli olduğu ifade edilebilir.⁷⁶

Modern teorinin üzerinde önemle durduğu çatışma yönetimi, çatışmanın azaltılması kadar çatışmanın uyarılmasını da içermektedir. Çatışma, çok yüksek düzeyde ise azaltılmalı, çok düşük düzeyde ise de uyarılmalıdır.⁷⁷

Geleneksel Yaklaşım;

1. Çatışmadan kaçınılabilir.

⁷⁴ Sütü, a.g.t., s.7.

⁷⁵ Salman Tan, “İş İlişkilerinde Çatışma ve Suç Olgusu”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Elazığ 2007, s.5.

⁷⁶ Karahan, a.g.t., s.13.

⁷⁷ Karahan, a.g.t., s.13-14.

2. Çatışma örgütün tasarım ve yönetimindeki hatalarından kaynaklanır.
3. Çatışma örgütü işleyişini bozar ve optimum performansı engeller.
4. Yönetimin görevi çatışmayı gidermektir.
5. Optimum örgütsel performans çatışmanın giderilmesini gerektirir.

Modern Yaklaşım;

1. Çatışma kaçınılmazdır.
2. Çatışma pek çok nedenden çıkabilir bunların arasında örgütsel yapı, amaçlardaki farklılıklar, algı ve değer farklılıkları yer alır.
3. Çatışma, farklı düzeylerde örgütsel performansa katkı ve zararda bulunabilir.
4. Yönetimin görevi, optimum örgütsel performansı, çatışmanın düzeyini ve çözülmesini yönetmektedir.
5. Optimum örgütsel performans ılımlı düzeyde çatışmaya ihtiyaç duyar.⁷⁸

Modern yaklaşım taraftarları, çatışmanın varlığını kaçınılmaz olarak görürler ve çatışmanın en azından da çok fazlasından da kaçınılması gerektiğini vurgularlar. Çünkü, çok az çatışma ilgisizlik, durağanlık, değişime ve yaratıcılığa karşı duyarsızlık gibi; çok fazla çatışma ise, zamanın boşa harcanması ve işbirliğinin olmaması gibi olumsuz durumlara neden olur. İşletmede durgunluğu önleyecek, yenilikçiliği motive edecek, gerginliklerden kurtulmayı sağlayacak, değişim ve gelişme tohumlarını atacak, yıkıcı olmayacak düzeyde çatışma, optimal çatışma düzeyi olmaktadır. İşletmede amaçların gerçekleşmesine olumlu yönde katkıda bulunan optimal düzeyde çatışmanın bulunduğu B noktasında işletmenin performansı da en yüksek düzeyde bulunmaktadır. Çatışma düzeyinin çok düşük olduğu durumu yansıtan A noktası, çatışma yokluğunun işletmede yol açtığı düşük

⁷⁸ Karahan, a.g.t., s.67.

performansı simgelemektedir. Bu noktada ısrar eden bir yönetim, çatışmayı düşük düzeyde tutma pahasına performansın en düşük düzeye inmesine göz yummuş olur. Bu nokta, işletmede aşırı düzeydeki çatışmanın neden olduğu karışıklığın veya kaosu bulunduğu bir durumu yansıtmaktadır.⁷⁹ Yöneticiler; performansı en yüksek düzeye getirmek için, çatışma düzeyi A noktasında ise çatışmaları tevsik edici çabalarda, C noktasında ise çatışmaları azaltıcı çabalarda bulunmalıdırlar.⁸⁰

5. ÇATIŞMA SÜRECİ

Örgütlerde çatışma Robbins'e göre, bir süreç olarak ele alındığında; potansiyel uyuşmazlıklar, kavrama ve kişiselleştirme, davranış ve sonuçlar olarak 4 safhada gelişir.⁸¹

Çatışmaların, sözü edilen aşamaların her birinden geçmesi gerekmez. Bir başka deyişle; işletme içerisinde yaşanan çatışmaların, bu aşamaları sırası ile takip etmesi beklenmemelidir. Kimi zaman çatışmanın durumuna göre, yeni başlayan ve görünmez durumdaki bir çatışma, algılanan ya da hissedilen çatışma aşamalarını geçerek, aniden açık çatışma haline dönüşebilir. Diğer taraftan; çatışma içinde olan taraflar aynı aşamada olmayabilirler. Örneğin, bir taraf davranış aşamasında iken, diğer taraf çatışmanın algılama aşamasında olabilir.⁸²

Çalışmada, Robbins'in Çatışma Süreci Modelinde bulunan aşamalar kısaca açıklanacaktır.

⁷⁹ Şimşek, **a.g.e.**, s.277.

⁸⁰ Aşçıoğlu, **a.g.t.**, s.8.

⁸¹ Sütü, **a.g.t.**, s.13.

⁸² Bumin; **a.g.e.**, s.23.

5.1. Potansiyel Zıtlıklar Aşaması

Çatışma sürecinde ilk adım çatışmanın doğması için fırsat yaratan koşulların varlığıdır. Bu koşulların doğrudan çatışma yaratması gerekmez. Bu koşullar genel anlamda ve bölümde toplanır. İletişim, yapı ve kişisel değişkenlerdir.⁸³

Çatışma Sürecinde ilk aşama, çatışmanın oluşması için gerekli koşulların ortaya çıkmasıdır. O halde potansiyel uyuşmazlıklar; çatışmanın meydana gelmesine neden olan koşullardır. Bu koşullardan birinin ortaya çıkması, potansiyel uyuşmazlık için yeterlidir. Bu koşullar; iletişim, yapı ve kişisel değişkenler olarak üç genel kategoride incelenmektedir. Çatışmalara neden olan iletişime ilişkin faktörler; anlam güçlükleri, yetersiz bilgi alışverişi ve iletişim kanallarındaki gürültü olarak sıralanabilir. Yapı kavramı; işletmenin büyüklüğü, rutinlik derecesi, grup üyelerine atanmış görevlerde uzmanlaşma ve standardizasyon, grubun heterojenliği, liderlik tarzları, ödüllendirme sistemleri ve gruplar arasındaki bağımlılığın derecesi vb. unsurları içermektedir ve bu unsurların küçüklük ve büyüklük derecelerine ya da biçimlerine bağlı olarak çatışmalar ortaya çıkabilmektedir. Kişisel değişkenler de; kişisel değer sistemlerini, kişisel özellikleri ve farklılıkları içermektedir.⁸⁴

5.1.1. İletişim

İletişim bir örgütün vazgeçilmez bir unsurudur. İletişim eksikliği işletmelerde en büyük çatışma nedenlerinden birini oluşturur. İletişim eksiliği tüm çatışmaların nedeni değildir. Ancak insanlar arası gerekli bir araç olduğundan çoğu zaman çatışmaya neden olur. İnsanların birbirleri ile olan sıkı ilişkileri, bilgi alışverişi çatışmayı azaltıcı unsurdur. Bununla birlikte

⁸³ Sütü, a.g.t., s.14.

⁸⁴ Gerzon, a.g.e., s.20.

iletişim sürecinde meydana gelen sorunların girdiyi azalttığı, işbirliğini geciktirdiği, yanlış anlamalara neden olduğu ortaya çıkmıştır.

Araştırmalar, anlama güçlüklerinin yetersiz bilgi alış verişinin, iletişim kanalındaki gürültünün etkin bir iletişime engel olduğunu göstermiştir. Örgütte dikey ve yatay boyutta iletişim eksiklikleri azaltılabilirse çatışma yaratacak durumlar da azaltılabilir.⁸⁵

5.1.2. Yapı

Yapı kavramı, grup üyelerine verilen görevlerden uzmanlaşma ve standartlaşma, üyelerin birbirinden farklı olması, liderlik biçimleri, ödül sistemleri, gruplar arasındaki bağlılığın derecesi gibi kavramları kapsayacak şekilde kullanılmaktadır.

Yapılan alışmalar doğrultusunda büyüklük ve uzmanlaşmanın çatışmayı ortaya çıkaran faktörler olduğu görülmektedir. Grup büyüdükçe ve faaliyetlerde uzmanlaşma arttıkça çatışma olasılığı da o kadar artar. Çatışma süresi ve çatışmanın ters ilişkili olduğu bulunmuştur. Grup yelerinin daha genç ve işgören devir hızının yüksek olduğu durumlarda çatışma potansiyeli daha fazladır.⁸⁶

5.1.3. Kişisel Değişiklikler

Kişisel farklılıklar her zaman görülebilen bir çatışma şeklidir. Çünkü bireylerin değişik evre ortam ve kültürden gelmeleri başlı başına bir çatışma nedenidir. Kişisel örgütlere girerken değişen arzu ve ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırken örgütün gereklerini ve isteklerini de yerine getirmeye çalışırlar.

⁸⁵ Sütlü; a.g.t., s.14.

⁸⁶ Sütlü; a.g.t., s.15.

Kişilerin amaçları örgütte çalışan diğer kişilerin ihtiyaçları ile ters düşebilir. Kişilerin değer yargıları kişiler arası ve örgüt içi çatışmalara neden olabilir. Değer yargıları farklı olan kişilerde örgütte değişik davranışlar gösterirler. Bazı kişiler daha rasyonel davranış gösterirlerken diğerleri rasyonel olmayan davranışlara girebilirler. Bazıları tarafsız olmaya çalışırken diğerleri duygusal davranışa girebilirler. İnsanlar çıkarlarını çoğu zaman ön plana aldıklarından çıkar birliği olan kişiler zamanla aralarında grup oluşturup çatışma ortamı yaratabilirler. Kişilik farklılıkları dolayısıyla çatışma yaratan diğer bir durum ise kişilerin işle ilgili düşünceleri, gözetim şekli, ödüller ve mevkilerle ilgilidir.⁸⁷

5.2. Kavrama ve Kişiselleştirme Aşaması

İşletme içinde bir çatışmadan bahsedebilmek için bir veya daha fazla tarafın çatışmadan etkilenmesi ve çatışmanın farkına varması gereklidir. Diğer bir ifadeyle, çatışmanın var olduğunun algılanması gereklidir. Ancak, bir çatışmanın algılanması, her zaman onun kişiselleştirildiği anlamını taşımaz. Örneğin; iş arkadaşınızla anlaşmazlık içinde olduğunuzun farkına varabilirsiniz, buna rağmen, bu durum sizi gergin veya sinirli yapmayabilir.⁸⁸

Çatışma bireyin bakış açısına, içinde bulunduğu topluma, çatışmadan etkilenmesine göre değişebilir. Özellikle insanlar duygusal davranışlarda daha sinirli, gergin, engelleme çabasında veya düşmanca davranışlar içerisine girebilirler.⁸⁹

⁸⁷ Sütü, a.g.t., s.15.

⁸⁸ Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları Yayın No:149, Eskişehir 2001, s.389.

⁸⁹ Sütü, a.g.t., s.16.

5.3. Amaçlar ve Davranış Aşaması

Bu aşamada, taraflar açıkça davranışta bulunup, karşı tarafın amaçlarına ulaşmasını açık ve bilinçli bir biçimde engellemeye çalışırlar.⁹⁰

Davranış aşaması; açık çatışma, gizli, dolaylı ve kontrol edilen sataşma tiplerinden doğrudan, saldırgan, şiddet içeren ve kontrol edilemeyen anlaşmazlıklara kadar çok geniş bir davranış yelpazesini kapsar.⁹¹

5.4. Sonuçlar Aşaması

Çatışma grup başarısını olumsuz etkileyebileceği gibi zaman zaman olumlu sonuçlara da yol açabilir.

Çatışmanın grup ve işletme başarısı üzerinde olumlu ve olumsuz sonuçları vardır. Eğer çatışma gruba ve işletmeye ait amaçların gerçekleştirilmesini destekliyor ve performansı olumlu yönde etkiliyorsa, bu sonuçlar “Fonksiyonel Sonuçlar” olarak nitelendirilir. Tam tersi gruba ve işletmeye ait amaçların gerçekleştirilmesine katkıda bulunmuyorsa ve performansı olumsuz yönde etkiliyorsa, bu durumda da “Fonksiyonel Olmayan Sonuçlar” olarak nitelendirilir.

Çatışmanın fonksiyonel sonuçları arasında; gruplara ve işletmeye ait amaçları desteklemesi ve performansı geliştirmesi, işletmenin çeşitli kısımlarındaki problemleri işaret ederek, bu problemlerin yöneticilerin dikkatine getirilmesini sağlaması sayılabilir⁹²

⁹⁰ Aşçıoğlu, **a.g.t.**, s.12

⁹¹ Aynur Uysal, “Şiddet Karşıtı Programlı Eğitimin Öğrencilerin Çatışma Çözümleri, Şiddet Eğilimleri ve Davranışlarına Yansıması”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir 2003, s.9.

⁹² Gönül Budak, “Örgütlerde Çatışmadan Her Zaman Kaçınılmalı mı?”, **Mercek Dergisi**, Yıl:8, Sayı:29, s.58.

Çatışmanın fonksiyonel olmayan sonuçları arasında; iletişimi geciktirmesi, gruba ve işletmeye olan bağlılığı azaltması, gruba ve işletmeye ait amaçların öneminin üyeler arasındaki çatışma karşısında ikinci dereceye düşmesi sayılabilir. Hatta çatışma; grubun ve işletmenin işleyişini aksatabilir, grubun ve işletmenin yaşamını tehlikeye sokabilir.⁹³

5.4.1. İşlevsel Sonuçlar

Çatışma kararların kalitesini arttırdığında, yaratıcılığı ve yenilikleri güdülmediğinde, grup üyeleri arasında ilgi ve merakı teşvik ettiğinde, değişim ve öz eleştiri ortamını hızlandığında yapıcıdır. Yapılan araştırmalar katılımlı bir yönetimin, karar almanın kalitesini yükselttiğini göstermiştir. Özellikle de alıılmamış olan ve azınlığın sahip olduğu fikirlerin önemli kararlarda ele alınması yoluyla kaliteyi arttırmaktadır. Daha çok katılımın çatışmayı azalttığı kabul edilmiştir. İnsan ilişkileri bakımından da daha çok katılım olduğunda çatışma azalır. Fakat yapılan araştırmalar bunun tam tersini göstermektedir. Katılım oldukça çatışma yükselir. Çatışma örgütler için panzehir niteliğindedir. Çatışma yeni fikirler yaratılmasını, grup amaçlarının ve faaliyetlerinin tekrar değerlendirilmesini sağlar ve grubun değişime tepki gösterme, buna bağlı olarak da gelişme olasılığını artırır.⁹⁴

5.4.2. İşlevsel Olmayan Sonuçlar

Çatışmanın bir grup ya da örgütün performansı üzerindeki yıkıcı etkileri çok iyi bilinmektedir. Çatışmanın en arzulananmayan sonuçları arasında iletişimi geciktirmesi, grup bağlılığının azalması ve grup amaçlarının öneminin üyeler arasındaki çatışma karşısında ikinci dereceye düşmesi

⁹³ Aşçıoğlu, a.g.t., s.13.

⁹⁴ SÜTLÜ, a.g.t., s.17.

sayılabilir. Uç noktada ise çatışma, grubun işleyişini aksatabilir ve grubun yaşamını tehlikeye sokabilir.⁹⁵

6. ÇATIŞMA TÜRLERİ

Kriz dönemlerinde, gerilimli bir iklim örgütü kuşatır. Örgütsel ve yönetsel faaliyetler, bir ekip işidir ve bunlar birbirine bir zincirin halkaları gibi bağımlı durumdadırlar. Örgütsel bir etkinlik elde edilmek isteniyorsa, bu bağımlılık nedeniyle, bir zincirin gücünün, en zayıf halkasının gücü kadar olduğu gerçeği ile hareket edilmelidir.

Örgütlerdeki çatışmalar, çeşitli şekillerde sınıflandırmak mümkündür. Bu sınıflamada en çok kullanılan çatışma türü, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine yarayacak ve çalışanların enerjilerini aşağı çıkaran çatışma olan fonksiyonel çatışma ve işletmeyi amaçlarından uzaklaştıran, onun kaynaklarının israf edilmesine neden olan, amaçlarına ulaşmasını zorlaştıran fonksiyonel olmayan çatışmalardır. Diğer bir sınıflandırma türü de fonksiyonel çatışma, algılanan çatışma, hissedilen çatışma ve açık çatışmadır.⁹⁶

Bir işletmede görülen çatışmaları; bireysel çatışma, kişiler arası çatışma, grup içi çatışma, gruplar arası çatışma ve örgütsel çatışma olarak sınıflandırmaktadır.⁹⁷

Bireyler-arası, gruplar-arası, bölümler-arası ve örgütler arası çatışmalar sadece kriz dönemlerinde ortaya çıkmaz; olağan durumlarda da, örgütlerde çatışmalara rastlanır. Kriz dönemlerinde bu çatışmalar, yoğunlaşır ve bastırılmış olan çatışma kaynakları da açığa çıkar. Yöneticinin

⁹⁵ Özkalp, Kirel, a.g.e., s.211

⁹⁶ Hasan Tutar, **Kriz ve Stres Yönetimi**, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ocak, 2007, Ankara, s.59.

⁹⁷ Erika Regnet, Çev: Tuncer Asunakutlu, Sezai Zeybekoğlu; “Yöneticiler Çatışmalarda Nasıl Davranır”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:14, Sayı:2, Yıl:1999, s.12.

çatışmalarda dikkat edeceği en önemli husus, çatışmanın süreklilik kazanmasını önlemek ve örgütte çalışma barışını ve iş tatminini engelleyecek bir duruma dönüşmesine engel olmaktır.⁹⁸

Bu çalışmada ise çatışma türleri, fonksiyonelliğine, ortaya çıkış şekline, çatışmanın taraflarına, örgüt içindeki yerine ve diğer özelliklerine (kurumsallaşma, belirme durumu) göre incelenecektir.

6.1. Fonksiyonelliğine Göre Çatışmalar

Örgütün amaçlarına katkıda bulunması veya bu amaçlara erişilmesini engellemesine göre çatışmalar fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan çatışmalar şeklinde sınıflandırılabilir.⁹⁹

6.1.1. Fonksiyonel Çatışmalar

Fonksiyonel çatışmalar, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesine katkıda bulunan, örgütteki rahatsızlıklara yöneticilerin dikkatini çekerek örgüte yaratıcılık ve değişim sağlayan unsurlar olarak görülmektedirler.¹⁰⁰ Örgütün iş başarımına katkısı olan ve başarımı artıran çatışma türü olarak da tanımlanmaktadır.¹⁰¹

Bu tür çatışmalar organizasyondaki farklı sorunların ortaya çıkmasını ve yöneticilerin dikkatine sunmayı sağlar. Ayrıca örgüte canlılık kazandıracak yeniliklerin ve değişimlerin gerçekleştirilmesini kolaylaştırır.¹⁰²

⁹⁸ Hasan Tutar, **Kriz ve Stres Yönetimi**, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ocak, 2007, Ankara, s.60.

⁹⁹ Akat, Budak, Budak, **a.g.e.**, s.335.

¹⁰⁰ Koçel, **a.g.e.**, 8. Baskı, s.535.

¹⁰¹ Can, **a.g.e.**, 1999, s.309.

¹⁰² Sütü, **a.g.t.**, s.21.

Bir çatışmanın fonksiyonel olabilmesi için örgütün bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özellikleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

- Yönetici ve çalışanlar arasında ortak değerler sistemi bulunmalıdır.
- Örgütteki çatışmanın olumlu şekilde çözülmesi için gerekli olan bilgi birikimi oluşmalıdır.
- Değişik görüşlere ve bakış açılara saygı gösterilmeli ve çatışan tarafların birbirlerini geliştirmelerine yardımcı olacak yapının oluşması sağlanmalıdır.
- Örgütteki yenileşme ve gelişme sürekli olarak teşvik edilmelidir.

Bu özelliklerin gerçekleşmesi için, öncelikle tarafların birbirlerine karşı güven duyması gerekmektedir. Güven ortamının olmadığı örgütlerde çatışmaların örgütün amaçlarına fayda sağlayacak bir şekilde çözülmesi zor olacaktır.¹⁰³

6.1.2. Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar

Fonksiyonel olmayan çatışma ise, örgütün amaçlarına ulaşmayı engelleyen veya amaçların gerçekleşmesine katkıda bulunmayan çatışmalardır. Klasik ve Neoklasik yaklaşımlar bütün çatışmaları fonksiyonel olmayan çatışma olarak ele almışlardır. Bu yaklaşımlara göre çatışmanın varlığı örgüt yapısının yetersizliğinin bir göstergesidir. Modern yönetim yaklaşımına göre de bazı çatışmalar fonksiyonel olmayabilir, ancak bütün çatışmalar fonksiyonel olmayan türden değildir. Örgütsel çatışmanın fonksiyonel olmayan yönleri fonksiyonel olan yönlerine oranla daha çok bilinmektedir. Örneğin üretim gücünün azalması, bireylerin psikolojik sorunlarının ve stresinin artması, çatışan tarafların birbirlerine karşı

¹⁰³ Karahan, a.g.t., s.37.

düşmanca tavırlar sergilemesi ve örgüt kaynaklarının israf edilmesi bunlardan bazıları olarak ifade edilebilir.¹⁰⁴

Klasik ve neo-klasik yönetim anlayışlarında tüm çatışmalar fonksiyonel olmayan çatışmalar olarak kabul edilmektedir.¹⁰⁵

Bir çatışmanın fonksiyonel ya da fonksiyonel olmayan çatışma olduğunun, aşağıdaki sorulara verilen cevaplara göre belirlenebilir:

- Düşmanca bir bakış açısından kaynaklanan bir çatışma mı söz konusudur?
- Bu çatışmanın sonucu işletmeyi olumsuz yönde etkilemekte midir?
- Kişi ya da grupların potansiyel kayıpları potansiyel kazançlarını asmakta mıdır?
- Bu çatışma, amaçların yerine getirilmesini engellemekte midir?

Bu sorulara verilen cevapların çoğunluğu “evet” ise, çatışma muhtemelen fonksiyonel olmayan çatışmadır.¹⁰⁶

6.2. Ortaya Çıkış Şekillerine Göre Çatışmalar

Ortaya çıkış şekline göre çatışmalar; potansiyel çatışmalar, algılanan çatışmalar, hissedilen çatışmalar ve açık çatışmalar şeklinde sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırma “çatışma süreci” olarak da adlandırılmaktadır.¹⁰⁷

¹⁰⁴ Sütü, **a.g.t.**, s.50.

¹⁰⁵ Koçel, **a.g.e.**, 8. Baskı, s.535.

¹⁰⁶ Aşçıoğlu, **a.g.t.**, s.26.

¹⁰⁷ Enver Özkalp, **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1996, s.205.

Örgüt içinde ortaya çıkan çatışmalar bir süreç içinde potansiyel çatışmadan açık çatışmaya kadar uzayan aşamalardan geçerek gelişir ve gerçekleşir.¹⁰⁸

6.2.1. Potansiyel Çatışma

Potansiyel çatışma, çatışmayı ortaya çıkarabilecek nedenler veya çatışma yaratabilecek durumlar olarak tanımlanmaktadır.¹⁰⁹ İki veya daha fazla grubun bir amaç doğrultusunda çalıştığı durumlarda ortaya çıkar. Örgüt içinde, örneğin amaçlar konusundaki önemli farklılıklar, kaynakların kıt olması gibi durumlar bir çatışmaya neden olabilecek, çatışma potansiyeli taşıyan durumlardır.¹¹⁰

Potansiyel çatışma, çatışmayı ortaya çıkaran nedenleri ifade eder. Örgütteki kıt kaynakların örgütün alt birimleri arasında dağıtılması, güç farklılıkları ve dağıtılmasında izlenen yöntemler çatışmaya neden olabilecek potansiyel durumlara örnek verilebilir¹¹¹

Başka bir ifade ile potansiyel çatışma; ortaya çıkmamış gizli bir çatışma durumunu anlatır. Zira, potansiyel çatışma ile çatışma öncesi nedenler belirtilmektedir. Bu nedenlere kıt kaynakların paylaşım ve dağıtımındaki eşitsizlik, özerklik isteme ve tarafların farklı amaçları örnek olarak verilebilir.¹¹²

¹⁰⁸ Regnet, **a.g.m.**, s.11.

¹⁰⁹ Koçel, **a.g.e.**, 8. Baskı, s.535.

¹¹⁰ Baksı, **a.g.t.**, s.10.

¹¹¹ Sütü, **a.g.t.**, s.22.

¹¹² Karahan, **a.g.t.**, s.80.

6.2.2. Algılanan Çatışma

Algılanan çatışma, çatışmanın nedenini tam olarak açıklamak mümkün olmasa da çatışmanın farkında olunmasıdır. Algılamadan kaynaklanan çatışma, çatışmaya konu olan tarafların olayları ve durumları algılama tarzları ile ilgilidir. Bazen çatışmanın sadece algılama farklılıkları nedeniyle ortaya çıkması da muhtemeldir.¹¹³

Çatışma, çatışma halindeki bireylerin, birbirlerinin gerçek pozisyonlarını yanlış algılamaları sonucu ortaya çıkar. Ancak bir çatışma olduğu halde bunun algılanamaması olasılığı da söz konusudur. Baskı ve dikkat toplama mekanizmaları uyumsuzlukların algılanmasını geciktirebilir.¹¹⁴

Organizasyonda görevli personel burada tam olarak çatışmanın nedenini açıklayamasalar da çatışmanın farkındadırlar. Anlaşmazlığın farkına varıldığı zaman ise organizasyonda ve çalışanlarda gerilim başlar. Örneğin yasal bir yaptırım kullanımının sonunda verilen emirlere zorunlu olarak uyma halini göstermek gibi.¹¹⁵

6.2.3. Hissedilen Çatışma

Hissedilen çatışma ise, çatışma halindeki tarafların olaylar karşısındaki hislerini, (kızgınlık, endişe, gerilim, vb) duygularını ifade etmektedir.¹¹⁶ Burada çatışma artık hissedilmeye başlanmıştır.¹¹⁷ Örgütte engellenmeler, isteksizlik ve stres gibi çatışma belirtileri ortaya çıkar.

¹¹³ Özkalp, **a.g.e.**, s.205.

¹¹⁴ Sütü, **a.g.t.**, s.22.

¹¹⁵ Karahan, **a.g.t.**, s.78.

¹¹⁶ Koçel, **a.g.e.**, 8. Baskı, s.535.

¹¹⁷ Özkalp, **a.g.e.**, s.205.

Çatışma halindeki bireylerin olaylar karşısındaki duygularını ifade eder. Çatışma halindeki bireylerin, çatışmayla ilgili hissettiklerini, davranışlarını ve sözlerini ifade etmektedir. Bu evrede, çatışma, etkili bir örgütsel performansın oluşabilmesi amacıyla yapıcı bir biçimde kullanılmalı ve çözümlenmelidir.¹¹⁸

6.2.4. Açık Çatışma

Belirgin (açık) çatışma, karşılıklı olarak tartışma, desteğin çekilmesi, belirli bilgi ve verileri bir diğer kişi ya da gruba iletmeme ya da fiziksel şiddet gösterme şeklinde ortaya çıkabilir. Açık çatışmalar kişilerin fiilen gösterdikleri davranışları ifade eder. Bu tür çatışmalar, tartışma, belirli bilgi ve verileri karşı tarafa gönderme veya fiziki kuvvet kullanma şeklinde ortaya çıkabilmektedir.¹¹⁹

Burada çatışma çok belirgindir. Karşılıklı tartışma, fiziki kuvvet uygulama, ağır sözler kullanma, belirli bilgi ve verileri karşı tarafa göndermeme şekillerinde ortaya çıkabilir.¹²⁰ Çatışma örgüt dışından bile hissedilebilir ve çözüm daha da zorlaşmıştır.

Çatışma durumundaki tarafların çatışma konusu olay hakkında hissettiklerini açık bir biçimde ifade ederler. Bu davranışların en belirgin olanı açık saldırganlıktır. Bununla birlikte tarafların karşılıklı tartışması, belirli bilgi ve verilerin karşı tarafa ulaştırılmaması ve karşı tarafla alay edilmesi gibi davranışlar da görülmektedir.¹²¹

¹¹⁸ Cafer Topaloğlu, “Otel İşletmelerinde Otel İçi Çatışmalar ve Yönetimi: 4 ve 5 Yıldızlı Kıyı Otel İşletmelerinde Uygulama (Muğla Örneği)”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, s.46.

¹¹⁹ Sütü, **a.g.t.**, s.23.

¹²⁰ Koçel, **a.g.e.**, 8. Baskı, s.535.

¹²¹ Karahan, **a.g.t.**, s.64.

6.3. Örgüt İçindeki Yerlerine Göre Çatışmalar

Örgüt içindeki yerine göre çatışmalar; dikey çatışmalar, yatay çatışmalar ve emir komuta-kurmay çatışmaları olarak sınıflandırılabilir.¹²²

Örgüt içindeki çatışma, örgütün birimleri arasındaki anlaşmazlıkları nitelemektedir. Miles bu çatışmayı bir birimin veya birimlerin amaçlarına yönelik davranışların başka bir örgütsel birim üyelerinin amaç, davranış ve beklentileri tarafından engellenmesi olarak tanımlamıştır. Hodgeve Anthony ise yapısal çatışmayı karşıt amaçlar, görüşler, felsefeler ve eğilimlere sahip iki veya daha fazla bireyin veya grubun bulunması durumu ile tanımlamışlardır. Örgüt içi çatışmaları yatay çatışma, dikey çatışma ve emir komuta-kurmay çatışması olarak üç türe ayırabiliriz.¹²³

6.3.1. Yatay Çatışma

Örgüt hiyerarşisinde aynı seviyede bulunan birey veya gruplar arasında ortaya çıkan çatışmalardır. Bunun en tipik örneğini, herhangi bir konuyla ilgili uygulama birimleri ile danışmanlık birimleri arasındaki çatışma oluşturur.¹²⁴ Belirli bir hiyerarşik kademe içindeki ilişkilerde önemli olabilecek noktaları şu şekilde sıralamıştır.¹²⁵

1. Örgüt kaynaklarının veya olanaklarının ortak kullanımı
2. Örgüt yönetimi tarafından belirlenmiş iş veya bilgi akımı aşamaları
3. Ortak faaliyetlerle ilgili kararlarda anlaşma zorluğu

¹²² Özkalp, **a.g.e.**, s.214.

¹²³ Karahan, **a.g.t.**, s.48.

¹²⁴ Koçel, **a.g.e.**, 8. Baskı, s.537.

¹²⁵ Topaloğlu, **a.g.t.**, s.100.

Bu noktadan hareketle kaynak paylaşımı, ortak karar verme ve fonksiyonel bağımlılığın, yatay çatışma nedenleri olabileceğini söylemek mümkündür.

Sosyal yapıları açısından yatay ve dikey gruplar arasında önemli farklılıklar vardır. Yatay gruplar arasındaki ilişkiler kuvvetlendiğinde dikey gruplar arasındaki ilişkiler zayıflar. Bu da işletme organizasyonlarındaki çatışmalarda benimsenen amaç ve taktikleri etkileyebilir.¹²⁶

İşletmelerde, aynı düzeyde bulunan birimlerin yöneticileri, genellikle birbirlerinin rakibidirler. Doğal olarak; her birimin yöneticisi, yukarı doğru terfi etmek; kendi biriminin ve isinin önemini kabul ettirmek ve öne geçmek ister. Bu çaba ve hareketler, aynı düzeydeki yöneticileri ve birimleri, birbirleri ile sürtüşmeye ve çekimseye sürükler ve hatta çatışmaya götürür.¹²⁷

6.3.2. Dikey Çatışma

Genellikle ast-üst çatışması olarak tanımlanan bu çatışma, üstlerin astlarını kontrol etmeye çalışması ve astların da bu duruma direnç göstermesi durumunda ortaya çıkar. Astlar bu kontrolü kendi amaçlarına ulaşmada bir engel olarak gördükleri için bu tip bir müdahaleyi kendi kişisel özgürlüklerine bir saldırı olarak algılayarak, üstleriyle çatışma içine girebilirler.

Örgütte farklı seviyelerdeki bireyler arasında veya ast-üst durumundaki bireyler veya kademeler arasında meydana gelen anlaşmazlıklardır.¹²⁸ Yetersiz iletişim, farklı amaçlar, bilgi ve değerlerin algılanmasındaki eksiklikler nedeniyle örgütlerde dikey çatışmalara çok

¹²⁶ Karahan, **a.g.t.**, s.77.

¹²⁷ Aşçıoğlu, **a.g.t.**, s.24.

¹²⁸ Koçel, **a.g.e.**, 8. Baskı, s.537.

rastlanılır.¹²⁹ Dikey çatışmalar örgütsel yapının farklı düzeyleri arasında ortaya çıkarlar. Bu tür çatışmaların iletişim veya amaçların uyumsuzluğundan kaynaklandığı düşünülebilir.¹³⁰

Bu çatışma, kişisel düzeyde olabileceği gibi gruplar düzeyinde de olabilir. Örgütlerdeki gruplardan birinin yararına diğerinin zararına sebep olan ödüller çatışma yaratırlar.¹³¹

Dikey çatışmanın aşağıdaki durumların varlığı halinde ortaya çıkabileceğini savunmuştur.

1. Dikey büyüme sonucu örgütteki hiyerarşik kademe sayısının artması ve bunun ast-üst arasındaki iletişimi engellemesi
2. Üstlerin yetkilerini örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanmamaları yada astların böyle algılamaları
3. Astların sadece işlemlerin alet ve uygulayıcıları olarak görülmesi ve böylelikle örgütteki pozisyonlarının zayıflatılması¹³²

Astlar ve üstler arasında yaşanan dikey çatışmaların bir diğer nedeni de, karşılıklı beğenmezlik ve güvensizliktir. Bu nedenle; astlar üstünü, üstler de astlarını beğenmezler ve eleştirirler. Üstler astlarını genelde yetişmeleri gereken, bilgisiz, beceriksiz, tecrübesiz, kendi baslarına iş yapamayan, güvenilmez, sorumsuz kişiler olmakla; astlar da üstlerini kendini beğenmiş, dediğim-dedik, her şeye karışan, ayrıntıyla uğrasan, her şeyi bildiğini sanan, fakat fazla bir şey bilmeyen, astlarına güvenmeyen ve onları himaye etmeyen, haklarını korumayan, taraflı ve adaletsiz kişiler olmakla eleştirirler. Astlar, üstlerinden daha üstün olduklarını; yetki verseler ondan daha iyi iş yapacaklarını ve işletmeyi daha iyi yöneteceklerini iddia ederler. Buna karşın

¹²⁹ Özkalp, **a.g.e.**, s.214.

¹³⁰ Erdoğan, **a.g.e.**, s.155.

¹³¹ İbrahim Ethem Başaran, **Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü**, BRC Basım, Şubat 2008, Ankara, s.309.

¹³² Uçar, **a.g.t.**, s.22.

üstler de kendilerini yerleri doldurulamaz, bilgili, becerikli, çalışkan bir lider olarak görürler.¹³³

6.3.3. Emir Komuta-Kurmay Çatışması

İşletmelerde yürütme yetki ve sorumluluğunu taşıyan emir-komuta personeli ile yöneticiye destek verme amacını güden ve danışma görevini üstlenen kurmay personel arasında çeşitli nedenlerle çatışmalar yaşanabilir.

Komuta-kurmay çatışmaları genelde otorite ilişkilerinden kaynaklanır. Bu çatışmanın kökeninde, hat kurmay elemanların birbirlerine ve örgütteki rollerine farklı bakış açılarına sahip olmaları olgusu yatmaktadır.¹³⁴

Kurmay personel, uygulamadan dolayı bir sorumluluk taşımadığı için, uzmanlık alanındaki doğrularını rahatlıkla savunabilmektedir. Ancak emir-komuta yetkisine sahip yönetici ise kendisini başarısız kılacağına ve yönetim politikasına ve kişiliğine uygun düşmeyen kurmay personelin tavsiyelerini uygulamaya koymak istemez. Yönetici de, kurmay personel de rollerini ve sonuçta kendilerini savunurlar. Her iki tarafın da bu savunmalarının altında yatan, yetki ve konum çatışmasıdır. Zira burada kurmay ile komuta görevini yapanlar arasındaki çatışma, bir bakıma statü çatışması olarak ifade edilebilir.¹³⁵

Emir-komuta personeli olan dikey yetki sahibi yönetici ile kurmay personel arasındaki çatışma, üstlendikleri rollerin özelliğinden kaynaklanmaktadır.¹³⁶ Kurmay personel genellikle iyi eğitim görmüş ve konusunda uzman kişilerdir. Emir - komuta personeli üzerinde yaptırım gücü olmayıp, sadece onlara işle ilgili yol göstericilik ve danışmanlık yaparlar. Bu

¹³³ Aşçıoğlu, a.g.t., s.24

¹³⁴ Topaloğlu, a.g.t., s.104.

¹³⁵ Karahan, a.g.t., s.83.

¹³⁶ Öztürk, a.g.e., s.504.

tavsiyelere uyup uymamak ise emir-komuta personeline bağlıdır. İşin neticesinin başarısızlık olması durumunda sorumluluk, dikey yetkiye sahip olan emir-komuta personelindedir. Kurmay personelin ise komuta yetkisi yoktur. Uzmanlıktan kaynaklanan fikir söyleme yetkisi vardır. Başarısızlık durumunda kurmay personelin hiçbir sorumluluğu yoktur. Emir-komuta ve kurmay üyeleri, problemler karşısında farklı yaklaşımlara, farklı bakış açılarına, farklı amaçlara ve ilgi alanlarına sahiptirler. Bu farklılıklar emir-komuta ve kurmay gruplar açısından bir yandan görevlerini etkili bir biçimde yerine getirmelerinde güçlendirici unsurlar şeklinde hizmet görürken diğer yandan da bu iki grup arasında çeşitli uyuşmazlık ve çatışmaların ortaya çıkmasına neden olurlar.¹³⁷

Komuta yöneticilerinin, kendilerine yardımcı olmakla görevli kurmay yöneticilerin uzmanlıkları yüzünden otoritelerinin sarsılacağını; kurmay yöneticilerin ise komuta yöneticilerinin gölgesinde kaldıklarını düşünmeleri bu tip çatışmaların nedenidir.¹³⁸ Komuta yöneticilerinin bazen kurmayların yönetim alanlarına müdahale ettiğini düşünmeleri de çatışmalara sebep olabilir.¹³⁹

6.4. Taraflarına Göre Çatışmalar

Örgüt içinde birbirleri ile etkileşim içerisinde bulunan birçok taraf bulunmaktadır. Örgüt içerisinde oluşan problemlerin çözülebilmesi için bu taraflar arasındaki dinamik ilişkiyi incelemek gerekir.¹⁴⁰

Hangi düzeyde olursa olsun çatışmalar, kümülatif ve birbirleriyle ilişkilidirler. Örneğin, kişinin kendi içindeki çatışmalar, kişinin sosyal ve

¹³⁷ Asuman Türkel, **Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi**, 2000, s.112.

¹³⁸ Özkalp, **a.g.e.**, s.215.

¹³⁹ Erdoğan, **a.g.e.**, s.156.

¹⁴⁰ Karahan, **a.g.t.**, s.53.

örgütsel ilişkilerini olumsuz yönde etkileyebilir ve bu durum da kişinin kendi içindeki çatışmalar, kişiler arası çatışmalara neden olabilir.¹⁴¹

6.4.1. Bireysel Çatışmalar

Bireyin kendi içine yaşadığı çatışmalardır. Bireyin ne yapacağından emin olmadığı, işe ilişkin çelişkili taleplerle karşı karşıya kaldığı veya yapabildiğinden fazlasının kendisinden talep edildiğinde ortaya çıkan ve kişiyi rahatsızlığa, kızgınlığa, baskı altında hissetmesine neden olan çatışmalardır. Birey içi çatışmalar; kişisel boyutta olup daha çok kişiyi etkiler ve ilgilendirir gibi gözükse de örgüt içinde alınacak kararlarda çalışanın yaşadığı çatışmalar örgüt açısından önem taşır.

İşletmelerde çatışma kavramının kapsamına girmeyen ve daha çok “psikoloji” bilimini ilgilendiren bu çatışma türüne burada değinmemizin temel nedeni, kişinin işletmelerde yaşadığı diğer çatışma türlerine olan tepkilerinin çoğu kez kendi içinde yaşadığı çatışmaların etkisinde şekillenmesidir.¹⁴²

Bireylerin kendi içindeki çatışması en genel anlamıyla bireyin kendi kararını vermede, eylem yöntemini seçmede veya eylemi yerine getirmede karşı karşıya kaldığı karmaşık durumdur. Bu karmaşık beklenti ve süreçlerin bireylerde çatışmaya neden olabileceği ifade edilebilir.¹⁴³

Kişinin kendi içinde yaşadığı çatışmaları; engellenme (hayal kırıklığı nedeniyle çatışma), amaç çatışması, rol çatışması ve engelleme olmak üzere üç başlık altında incelemek mümkündür.¹⁴⁴

¹⁴¹ www.ttidisc.com/conflict.html

¹⁴² Şimşek, **a.g.e.**, 1999, s.278.

¹⁴³ Topaloğlu, **a.g.t.**, s.80.

¹⁴⁴ Aşçıoğlu, **a.g.t.**, s.14.

6.4.1.1. Amaç Çatışması

Amaç çatışmalarının nedeni, örgütü meydana getiren bireyler ve grupların amaçları arasındaki farklılıklardır.¹⁴⁵ Çeşitli düzeylerde ve çeşitli taraflar arasında ortaya çıkabilir.¹⁴⁶ Genellikle amaç çatışmaları üç tür olmaktadır. Bunlar; yaklaşım-yaklaşım, yaklaşım-kaçınma ve kaçınma-kaçınma çatışmalarıdır.

Yaklaşım-kaçınma çatışması, amaçların, birey açısından olumlu ve olumsuz özelliklerini bir arada taşıması durumunda görülür. Örgütsel amaçlarının örgüt üyeleri için hem olumlu hem de olumsuz yönleri vardır. Örgütsel amacı gerçekleştirmek için yaklaşan birey, bu amacı gerçekleştiremeyeceğine ilişkin veriler elde ettiğinde bireysel çatışma yaşar.¹⁴⁷

Kaçınma-kaçınma çatışması ise, aynı anda karşılaşılan en az iki amaçtan her biri, birey açısından olumsuz ise ortaya çıkar. İki olumsuz amaçtan birini seçmek durumunda kalan birey içsel bir çatışma yaşar.¹⁴⁸

6.4.1.1.1. Yaklaşma-Yaklaşma Çatışması

Bireyin kendisi için pozitif sonuç verecek iki alternatif arasından seçim yapmak zorunda kaldığı zaman ortaya çıkan çatışmalardır. Bu tür çatışmalar birey için aynı derecede çekici iki alternatiften birini seçmesi ya da birini önce diğerini daha sonra yapmak üzere sıraya koyması ile çözülebilir.

¹⁴⁵ Şimşek, **a.g.e.**, 2002, s.297.

¹⁴⁶ Koçel, **a.g.e.**, 8. Baskı, s.538.

¹⁴⁷ Koçel; **a.g.e.**, 8. Baskı, s.548.

¹⁴⁸ Koçel; **a.g.e.**, 8. Baskı, s.538.

6.4.1.1.2. Yaklaşma-Kaçınma Çatışması

Bireyin kendisi için hem olumlu hem olumsuz sonuçlar doğurabilecek ya da olumlu ve olumsuz tarafları olan kararlar alması durumunda ortaya çıkan çatışma türüdür. Örneğin bir çalışan işini sevmemesine karşın gelirini kaybetmemek uğruna işinde çalışmaya devam etmesi. Çözüm için genellikle olumlu ve olumsuz yönler karşılaştırılır.

6.4.1.1.3. Kaçınma-Kaçınma Çatışması

Kişi ya da gruplar amaç konusunda bazen kendi aralarında bazen de kendileriyle işletmenin bütünü arasında uyuşmazlığa düşebilirler. Amaç çatışmaları azaltılabildiği ve işletme amaçlarıyla uyum sağlanabildiği ölçüde, işletmenin performansı ve etkinliği artar.¹⁴⁹

Örgütsel davranışta en az etkili olan amaç çatışması türüdür. Kişisel ve örgütsel amaçların her ikisinin de çekici olduğu bir durumda yaşanan çatışmalar ve bir yöneticinin çalımsa mekanı olarak kullanmak üzere iki farklı, iyi döşenmiş ve her türlü ihtiyacına cevap verebilecek ofisten birini seçmek durumunda yaşadığı çatışmalar yaklaşma-yaklaşma çatışmasına örnektir. Bu gibi durumlar kişiyi bir süre kaygı ve endişe içine sokabilir. Diğer pek çok çatışmaya göre daha kolay ve çabuk çözülür. Sonuçlar da genellikle rahatsız edici olmazlar.¹⁵⁰

Yaklaşma-kaçınma çatışması, kişinin kendisi için aynı anda hem olumlu hem de olumsuz sonuçlar doğurabilecek bir karar vermesi durumunda yaşadığı amaç çatışması türüdür. İşletmelerde çatışmanın analizi ile en yakından ilgili olan amaç çatışması türüdür. İşletme amaçlarının da işletme içinde yer alanlar için olumlu ve olumsuz etkilere sahip olması nedeniyle,

¹⁴⁹ Şimşek, a.g.e., s.281.

¹⁵⁰ Esra Aslan, **Çatışma Yönetimi**, Nobel Basım Dağıtım, Ankara 2002, s.205-206.

yaklaşma-kaçınma çatışmasının, kişinin işletme içindeki davranışı üzerinde önemli bir rol oynayabileceği düşünülebilir. Seçeneklerin sayıca artması ve sonuçların çekiciliğinin ya da iticiliğinin eşit olarak algılanması durumlarında, yaklaşma-kaçınma çatışması daha yoğun bir şekilde yaşanabilir. Yönetici durumunda ya da karar verici pozisyonlarda bulunanların çok sık karşılaştıkları bir çatışma türüdür. Yaptıkları planlara ulaşmak için çok yüksek maliyetli kaynakları kullanmaları söz konusuysa, ortaya çıkan zıtlıklar, çatışmaların yaşanmasına neden olabilir.¹⁵¹

6.4.1.2. Rol Çatışması

Rol; bireyin bulunduğu düzlemdeki sosyal ya da biçimsel statüsünün belirlediği hak ve yükümlülüklerin toplamı olarak tanımlanabilir. Farklı bir ifade ile rol, bir işgörenden beklenen ve istenen hak ve yükümlülüklerdir.

Rol, bir bireyin gerçekleştirmek zorunda olduğu ve bireyden yapması beklenen davranışlardır. Bireyler değişik sebeplerle kendilerinden beklenen rolleri yerine getiremezlerse rol çatışması ortaya çıkar. Rol çatışması bir bireyin aynı anda birbirinden farklı rolleri gerçekleştirememesinden kaynaklanabileceği gibi, bireysel özellik ve yeteneklerin role uygun olmamasından da kaynaklanabilir. En genel tanımı ile rol çatışması bireyden bulunduğu ortamda yapması beklenenler ile bireyin yaptıkları arasındaki olumsuz farktır. Rol belirsizliği, bireylerin rol çatışması ile karşı karşıya kalmasındaki temel nedendir.¹⁵²

Rol çatışması ve belirsizliği, rol yükümlüsü açısından, diğer birey ve gruplarla ilişkileri açısından aşırı kişisel gerilim, moral ve tatmin düşüklüğü, iletişim güçlüğü, diğer kişilere karşı güveninin azalması gibi olumsuz etkilere

¹⁵¹ Aslan, **a.g.e.**, s.206.

¹⁵² Erdoğan, **a.g.e.**, s.157.

neden olmaktadır. Bu nedenle rol çatışması ve belirsizliğinin giderilmesi kişinin sosyal ve örgütsel çevresiyle ilişkisi açısından önemlidir.¹⁵³

Belirli konumdaki bireyden grup üyelerinin gerçekleştirmesini istedikleri görevler “beklenen rol”, bireyin kendisinden beklendiğini algıladığı görevler “algılanan rol”, bireyin gerçekleştirdiği görevler ise “oynanan rol” olarak adlandırılmakta ve bu roller arasındaki uyumsuzluklar rol çatışmalarını ortaya çıkarmaktadırlar.¹⁵⁴

6.4.1.2.1. Rol Göndericinin Kendi İçinde Çatışması

Bu rol çatışması türü, belirli bir rol yükümlüsüne, aynı rol göndericinin, aynı anda birbirleriyle çelişen farklı rol beklentilerini göndermesi durumunu ifade eder. Böyle bir durumda rol yükümlüsü hangi isteği karşılayacağını kestiremez ve çatışma yaşayabilir.¹⁵⁵

6.4.1.2.2. Göndericiler Arası Çelişkiden Kaynaklanan Rol Çatışması

Belirli bir rol yükümlüsüne, belirli bir rol göndericiden gelen baskı beklentilerin, diğer rol göndericinin (ya da rol göndericilerin) baskı ve beklentileriyle uyumsuz olması durumunda ortaya çıkar.¹⁵⁶

6.4.1.2.3. Roller Arası Çatışma

Roller arası çatışma, bir bireyin aynı anda birbiriyle çelişen farklı rolleri üstlenmesi sonucunda ortaya çıkar. Özellikle, bir bireyin birbiriyle çelişen

¹⁵³ Nevzat Demir, **Dağıtım Kanallarında Çatışma**, Türkmen Kitabevi, İstanbul 2006, s.35.

¹⁵⁴ Şimşek, **a.g.e.**, s.298.

¹⁵⁵ Baysal, Tekarslan, **a.g.e.**, s.298.

¹⁵⁶ Baysal, Tekarslan, **a.g.e.**, s.298

amaçlara sahip birden fazla gruba üye olması, roller arası çatışma için yüksek bir potansiyele sahiptir. Böyle bir durumda, söz konusu birey gruplar arasında tercih yapmakta zorlanacak ve muhtemelen, tercih etmediği grup tarafından dışlanacaktır.¹⁵⁷

6.4.1.2.4. Kişi-Rol Çatışması

İlk üç rol çatışması türünün başkalarının beklentileriyle (rol gönderimi ile) ilgili olmasına karşılık, kişi-rol çatışması, rol yükümlüsünün gereksinim, inanç, değer ve yeteneklerinin, rol düzleminin talepleri ile uyumsuz olmasını durumunda ortaya çıkar.¹⁵⁸

6.4.1.2.5. Aşırı Rol Yüklenme

Gerçekte, göndericiler arası bir çatışma şekli olan aşırı rol yüklenme; rol yükümlüsüne rol düzlemi üyelerince gönderilen taleplerin ve rol beklentilerinin birbiriyle çelişen bir nitelik taşıması nedeniyle, bu rol çatışması türünden farklılaşmaktadır. Bununla birlikte, bu çatışma türünden rol yükümlüsü kendisine yönelik beklenti ve talepleri verilen zaman ve nitelikte sınırları içerisinde başarmasının mümkün olmayacağını hisseder. Bu durumda birey aşırı yüklenmeyi bir öncelikler çatışması olarak yaşayıp; hangi baskılara uyup, hangilerine uymama konusunda bir karar verme durumunda kalacaktır. Şayet baskıların her ikisine de uymaktan kaçınmak söz konusu olamıyorsa, birey yetenek ve kapasite sınırlarını zorlamaya çalışacak ve muhtemelen de başarısız kalacaktır.¹⁵⁹

¹⁵⁷ Sütü, a.g.t., s.26.

¹⁵⁸ Sütü, a.g.t., s.26.

¹⁵⁹ Sütü, a.g.t., s.26.

6.4.1.3. Engellenme

Engellenme, kişinin arzuladığı bir hedefe herhangi bir engel yüzünden ulaşamaması durumunda ortaya çıkar.¹⁶⁰

Geleneksel olarak, psikologlar engellenme sonucunda savunma mekanizmalarından sadece saldırganlık davranışının görüleceğini düşünmüşlerdir. Fakat zamanla saldırganlığın, engellenmeye bağlı çatışmanın sonuçlarından sadece biri olduğu, bunun dışında savunma mekanizmalarının da olduğu görülmüştür.¹⁶¹

Engellenmenin, kişisel başarımlar ve işletme amaçları üzerinde olumsuz etkileri olduğu gibi, olumlu etkileri de olabilir. Örneğin, yüksek bir yeterlilik ve başarımlar gereksinimi duyan ve aynı zamanda kendine güvenen bir kişiliğe sahip bir yönetici, iyi yapabileceği bir iş ile ilgili bir konuda engellendiğinde, geleneksel savunmacılık anlayışıyla bir tepkide bulunmuş, ancak buna rağmen engellenme başarımlar artışıyla sonuçlanmış olabilir. Bu durumda söz konusu kişi, engeli ortadan kaldırmayı daha çok isteyip aşırı şekilde çalışabilecek ya da işletme hedefleriyle daha uyumlu olan yeni yönelimler veya hedefler belirleyebilecektir.¹⁶²

6.4.2. Bireyler ile Gruplar Arasında Çatışmalar

Grup, iki ya da daha fazla kişinin karşılıklı etkileşim içinde, belirli bir amaç doğrultusunda ve çeşitli gereksinimlerini gidermek üzere bir araya geldiği, üyeler arasındaki ilişkileri düzenleyici biçimsel kurallara, normlara ve “biz” bilincine sahip sosyal yapı olarak tanımlanabilir.¹⁶³

¹⁶⁰ Aşcıoğlu, a.g.t., s.14.

¹⁶¹ Aşcıoğlu, a.g.t., s.14.

¹⁶² Baysal, Tekarslan, a.g.e., s.294.

¹⁶³ Aşcıoğlu, a.g.t., s.21.

Kişi-grup çatışması, kişinin grubun amaçlarına, kurallarına, gelenek ve alışkanlıklarına ayak uyduramamasından kaynaklanır ve sonuçta kişi, grup standartlarını ya benimser ya da grup dışına itilir.¹⁶⁴

Bireyler ile gruplar arasındaki çatışmalar, grupların bireyleri grup normlarını ve standartlarını kabule zorlaması sonucunda ortaya çıkmaktadır. Grup normlarını, standartlarını, amaçlarını ve bu amaçlara ulaşma yöntemlerini benimsemeyen bireyler ise bu durumda grup ile çatışmaya girmektedirler.¹⁶⁵ Uygun davranışı göstermeyen kişi önce grubun tepkisi, daha sonra uyum sağlamaması halinde ise grubun dışlaması ile karşılaşacaktır.¹⁶⁶

Grupların kendi norm ve standartlarını üyelerine benimsetmek ve karşı çıkmaksızın kabul ettirmek için onların üzerinde uyguladıkları baskılardan kaynaklanan çatışmalardır. Grubun norm ve standartlarını, amaçlarını ve bu amaçlara ulaşmak için izlenen yöntemleri benimsemeyen veya bunları iradesiyle çelişir gören bireyler grupla çatışma içine girebilirler. Grupça belirlenen üretkenlik hedefinin gerisinde kalan veya üzerine çıkan ve bundan dolayı cezalandırılan bir birey gruba kızıp onunla çatışma içine girebilir. Bazen işletme organizasyonları için tek bir insan, büyük bir gruptan daha önemli olabilir. Amaçlara ulaşmak esas olduğundan, işletme organizasyonlarının çıkarlarına uygun olarak tek bir bireyin veya grubun tercih edilmesi söz konusu olabilir. Bu durumda çatışmalara neden olduğu söylenebilir.¹⁶⁷

¹⁶⁴ Aşçıoğlu; **a.g.t.**, s.21.

¹⁶⁵ Koçel; **a.g.e.**, 8. Baskı, s.537.

¹⁶⁶ Uçar; **a.g.t.**, s.21.

¹⁶⁷ Topaloğlu, **a.g.t.**, s.92.

6.4.3. Bireyler Arası Çatışmalar

Örgütlerde bireyler arası çatışmalar en çok astlar ile üstler arasında ve kurmay, komuta yöneticileri arasında ortaya çıkmaktadır.¹⁶⁸

Bunlara ilave olarak aynı örgütsel düzeylerde bireysel farklılıklardan dolayı çatışmalara da rastlanmaktadır. İşçiler arasındaki geçimsizlikler, organizasyondaki kademeler arasındaki görüş, fikir ve çıkar ayrılıkları bireysel çatışma türlerine girmektedir.

Kişiler arası çatışmalar; davranışları, tutumları ya da amaçları farklı iki ya da daha fazla kişi arasındaki çatışmaları ifade eder.¹⁶⁹

Model, kişinin kendisi hakkında bildiği ve bilmediği özellikleri olabileceğini göstermektedir. Ayrıca kişi, başkalarına ilişkin bazı özellikleri bilmekte ve bazılarını bilmemektedir. Johari Penceresi'nin dört boyutu aşağıda özetlenmiştir .

—Açık Alan: Açık alan, kişinin kendisi ve diğeri hakkında bilgi sahibi olduğu alandır, kişi kendisini ve karşısındakini tanımaktadır, kişiler arası ilişkide bu bölgede genellikle açıklık ve uyum vardır ve kişilerin birbirleriyle ilişkilerinde bir tarafın savunmaya geçmesi için çok az neden vardır.

—Saklı Alan: Kişi kendini tanımakta fakat diğeri kişiyi tanımamaktadır. Bu yüzden, gerçek duygu ve düşüncelerini saklı tutmayı tercih edecektir. Böyle bir ilişki sisteminde, kişinin hareketlerinin bazıları, karşısındaki kişi tarafından yorumlanamayacak ve taraflardan birinin savunmaya geçmesi söz konusu olabilecektir. Bu nedenle de, kişiler arası ilişkilerde çatışma kaçınılmaz olacaktır.

¹⁶⁸ Eren, **a.g.e.**, s.551.

¹⁶⁹ Akat, Budak, Budak, **a.g.e.**, s.336.

Bu alanın bir başka şekli, kişinin kendisiyle ilgili bilgilere sahip olduğu, ancak karşısındaki kişiden sakladığı ve farklı göstermeye çalıştığı bir durumdur. Gerçek duygu, düşünce, tutum ve özellikler gizlenmektedir. Birtakım bilinmeyenler ve sırlar vardır, ancak karşısındaki kişiden saklanmakta ve farklı gösterilmeye çalışılmaktadır. Ayrıca saklı alan, kişinin kendi içinde çatışma yaşaması açısından da önemlidir. Çünkü kişi diğerlerinden sakladıklarının ortaya çıkmaması için çaba gösterecek, daima gergin ve huzursuz olacaktır. Yanlış yaparım korkusu veya kendini farklı göstermesinin anlaşılabilceği endişesi kişinin kendi içindeki çatışmaları doğuracaktır.¹⁷⁰

—**Kör Alan:** kişinin kendi tutum ve davranışlarının farkında olmadığı, kendini tanıyamadığı, buna karşılık karşısındakinin farkında olduğu ve bildiği davranışların var olduğu alandır. Bu alanda olan kişiler, çoğunlukla bilmeden karşısındakini kızdırmakta ve tahrik edebilmektedir. Kişi kendini tanıyamadığı için, farkında olmadıklarının ona söylenmesi uygun olacaktır. Ancak bu durum her zaman mümkün olamamaktadır. Özellikle çok yakın olunmayan ve üst konumda bulunan kişilere, kapalı iletişimin var olduğu durumlardaki kişilere ve yakın olursa bile duygularının zedeleneceği, kırılacağı tahmin edilen kişilere, farkında olmadıkları davranışları belirtmek son derece zor olmakta ve çoğu zaman da çekinilmektedir. Dolayısıyla bu alanda olan kişilerle etkileşimde olmak, hem kişinin kendi içindeki hem de kişiler arası çatışmaları yaşamak anlamına gelebilir.¹⁷¹

—**Keşfedilmemiş Alan:** Çatışmaya en açık durumdur. Kişi kendi ve diğeri hakkında bilgisizdir. Yani çok fazla yanlış anlaşılma vardır ve kesinlikle kişiler arası çatışma ile sonuçlanır.

Johari Penceresi Modeli, her türlü çatışmayı açıklamamakla birlikte, mümkün olabilecek çatışma durumlarını analiz etmeye yarayacak bilgileri vermesi açısından çatışma konusunda bilinmesi gerekli bir modeldir. Gizli

¹⁷⁰ Aslan, a.g.e., s.217.

¹⁷¹ Aslan, a.g.e., s.217.

alanın azaltılarak, açık alanın genişletilmesi, kişisel kimliği keşfetmenin ve açıklamanın bir yoludur. Böylelikle kişi hem diğerlerine karşı daha güven verici olacak, hem de kendini iyi tanıdığı için potansiyel çatışmaları azaltacak yöntemleri kullanabilecektir.¹⁷²

6.4.4. Grup İçi Çatışmalar

Grup içi çatışmaların literatürde kişiler arası çatışmalar olarak ele alındığı da görülmektedir. Fakat grup içi çatışmalarda, kişiler arası çatışmalardan farklı olarak; grup birliği ve grup düşüncesinin etkisi söz konusudur ve ayrıca ele alınması gereklidir. Bunun nedeni ise; çatışma sırasında grup davranışlarının, kişisel davranışlardan farklılık gösterdiği ve grup dinamiklerinin farklı bir yeri olduğu görüşüdür.¹⁷³

Grup üyelerinin bir kısmı ya da tamamının arasında ortaya çıkan çekişmeler, uyuşmazlıklar ve münakaşalar grup içi çatışmalar olarak tanımlanır. Grup sürecini ve etkinliğini büyük ölçüde etkileyen bu çatışmalar, grup dinamiğinin bir parçasını oluşturur.¹⁷⁴

Grup üyeleri arasında ortaya çıkan çatışmalar daha çok bireylerin birbirleri ile grup normları, kuralları ve rollerinden kaynaklanan anlaşmazlıklardan kaynaklanır. Birey grup çatışması ise; kişinin içinde bulunduğu grupta çatışmaya girmesidir. En geniş anlamıyla; bireyin gruptaki rolüyle grubun belirlemiş olduğu norm ve standartlarla, grup değerleri ile çatışması olarak tanımlanabilir. Bu tür çatışmalar daha çok norm, değer ve inanç yönü ağır basan çatışmalardır. Bu tür çatışmalarda çoğu kez grubun

¹⁷² Aşçıoğlu, a.g.t., s.21.

¹⁷³ Aşçıoğlu, a.g.t., s.22.

¹⁷⁴ Akat, Budak, Budak, a.g.e., s.336.

amacı ve normlarını benimseyen kişiler çatışmayı kaybetmek zorunda kalırlar.¹⁷⁵

6.4.5. Gruplar Arası Çatışma

Örgütlerde yaygın olarak karşılaşılan ve örgütün amaçlarına ulaşmasını, verimliliğini ve etkinliğini hem olumlu hem de olumsuz yönde etkileyen çatışmalardır. Gruplar arası çatışmalarda ortak hareket edilmesi grup içindeki dayanışmayı artırmakta ancak buna karşılık tüm örgütün verimliliğini ve etkinliğini olumsuz yönde etkileyebilmektedir.¹⁷⁶ Aynı örgüte dahil gruplar arasında çıkan çatışmaların geçmişi bir hayli gerilere gitmektedir. Daha çok aynı bölüm yöneticisine bağlı olan grupların birbirleriyle çatışması şeklinde ortaya çıkar. Yönetilmesi güç bir çatışma tarzıdır. Çünkü çatışmayı yönetmekle yükümlü taraf da gerekli objektiviteyi sağlayamayabilir. Gerekli objektivitenin sağlanması halinde bile çözüm tarafları tatmin etmeyebilir ve örgütsel amaçları olumsuz biçimde etkileyebilir.¹⁷⁷

Bu tür çatışmalara; işletmelerdeki pazarlama departmanı ile üretim departmanının mal karması belirlenmesinde farklı görüşlere sahip olmaları nedeniyle ortaya çıkan çatışma gruplar arası çatışmaya örnek verilebilir. Aynı şekilde üniversitelerde zaman zaman ortaya çıkan akademik – idari personel çatışması da örnek gösterilebilir.¹⁷⁸

Bu tür Çatışmanın Yönetimi, yönetici için daha zordur, çünkü bazen yönetici de bir grup mensubu olarak gruba dahil olabilir ya da hakem rolü

¹⁷⁵ Sütü, a.g.t., s.28.

¹⁷⁶ Şimşek, a.g.e., s.295.

¹⁷⁷ Uçar, a.g.t., s.21.

¹⁷⁸ Sütü, a.g.t., s.28

oynaması durumunda, izleyeceği çözüm yöntemi eğer grupları tatmin etmezse, işletme faaliyetleri etkilenecektir.¹⁷⁹

6.4.6. Örgütler Arası Çatışma

Örgütler, açık sistem anlayışı içinde ilişki içinde bulundukları diğer örgütlerle çatışma içine düşebilirler. Birbiriyle ilişki ve rekabet içerisinde olan örgütlerin arasında çeşitli nedenlerle ortaya çıkan çatışmadır. Örgütler arası çatışma da yapıcı roller üstlenebileceği gibi her iki örgütün yok olmasına da neden olabilir. Bu tür çatışmalara; alıcı- satıcı firma, sendika ile örgütlü olduğu işletmeler arasında yaşanan çatışmalar örnek verilebilir.¹⁸⁰

Bu çatışma türünde, bir ekonomik sistem içinde ve açık sistem anlayışı altında, aynı alanda faaliyet gösteren birden fazla örgütün birbirleriyle çatışmaları söz konusudur. İki rakip işletmenin birbirleriyle çatışmaları veya bir işçi sendikası ile bir işletmenin uygulanan çeşitli personel politikaları ve uygulamaları bakımından görüş ayrılıklarına düşmeleri örgütler arası çatışmalara örnektir.¹⁸¹

Bir örgütün kendi dışında bulunan örgütlerle yapmış olduğu çatışmalardır. Örgütler arası çatışma, rekabetçi ve açık sistem anlayışı ile işleyen ekonomik ortamlarda, ekonomik rekabet ile sınırlı olmak koşuluyla istenilen bir ortamdır. Örgütler arası çatışmalar, rekabet ortamında örgütlerin yeni teknoloji, ürün ve hizmetler geliştirmesi ile örgütün kaynaklarını en iyi şekilde kullanılmasına yardımcı olabilir. Örgütler arası çatışmalara işletme-sendika, işletme devlet ve işletme ile rakip işletmeler arasındaki çatışmalar örnek olarak verilebilir.¹⁸²

¹⁷⁹ Koçel, **a.g.e.**, 8. Baskı, s.537.

¹⁸⁰ Sütü, **a.g.t.**, s.28.

¹⁸¹ Türkel, **a.g.e.**, s.116.

¹⁸² Ömer Akat, **Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama**, 3. Baskı, Ekin Kitabevi, Nisan 2004, Bursa, s.205.

6.5. Diğer Özelliklerine Göre Çatışmalar

6.5.1. Kurumsallaşmış Çatışmalar

Çatışmanın doğabileceği koşulların, şiddet ve derecesi ile çözüm yollarının belirlendiği çatışmalardır. Bunları belirleyen ise toplumsal veya sosyal sistemdir.¹⁸³ Bu tür çatışmaların en çarpıcı örneği işçi-işveren ilişkilerinde ortaya çıkan uyuşmazlıklardır. Bu alanda belirecek şikayetlerin nasıl yapılacağı, değerlendirileceği, disiplin konuları ve grevle ilgili konular gerek toplu sözleşmelerde gerekse diğer yasal düzenlemelerle belirli yöntemlere bağlanmıştır.¹⁸⁴

Çatışmanın doğabileceği koşulların, derece ve şiddetinin çözüm yollarının sosyal sistem tarafından belirlendiği, tarafların bir çatışma halinde nasıl davranacaklarının, hangi yöntemleri izleyeceklerinin ayrıntılı olarak belirlendiği durumları ifade eder. Bu tür çatışmanın tipik örneği işçi- işveren ilişkilerinde ortaya çıkan çatışmalardır. Şikayetlerin nasıl yapılacağı ve değerlendirileceği, disiplin konuları ve grev ile ilgili konular gerek toplu sözleşmelerle, gerek yasal hükümlerle belirli yöntemlere bağlanmıştır. Bu yöntemlerin dışına çıkmadan hareket edilmesi kurumsallaşmış çatışmanın varlığını göstermektedir.¹⁸⁵

6.5.2. Beliren Çatışmalar

Bu çatışmalar, özellikle emir-komuta ve kurmay personel arasında ortaya çıkan çatışmalarla ilgilidir. Bu çatışmaların en önemli nedeni iş dışı sosyal ve kişisel faktörler olarak tanımlanmaktadır.¹⁸⁶

¹⁸³ Koçel, **a.g.e.**, 8. Baskı, s.538.

¹⁸⁴ Uçar, **a.g.t.**, s.24.

¹⁸⁵ Karahan, **a.g.t.**, s.23

¹⁸⁶ Koçel, **a.g.e.**, 8. Baskı, s.538.

7. İŞLETMELERDE ÇATIŞMA NEDENLERİ

İşletmelerde yaşanan çatışmalar birçok nedene bağlıdır. Çatışmaların çözümlenebilmesi ve işletme amaçları doğrultusunda yönetilebilmesi için, çatışmaya neden olan bu faktörlerin belirlenmesi gerekir. Çünkü bu faktörlerin belirlenmesi, çatışmanın yönetiminde kullanılacak en uygun yöntemi seçmede karar vermeyi kolaylaştırır.¹⁸⁷

Örgütlerde çeşitli düzeylerde ve çeşitli taraflar arasında ortaya çıkan Çatışmanın Nedenlerini bilmek, geliştirilecek çözüm yolları açısından önemlidir. Bu çatışmalardan bazılarının kaynağı kişilerin içinde, bazıları kişiler arasında, bazıları da örgütlerdeki çeşitli birimler arasındadır.¹⁸⁸

Bumin ise, çatışmanın kaynaklarını farklı yazarlara dayalı olarak on bir alanda görmektedir. Bunlar; kıt kaynaklar için rekabet, görevlerin birbirine bağımlılığı (iş özelliklerinin farklılığı), yetkinin belirgin olmaması, amaçlardaki farklılıklar, statü sorunları, iletişim engelleri, örgütlerde farklılaşma, bireysel özellikler, fikir birliğine gerek duyulması, davranış talimatları ve daha önce çözümlenmemiş çatışmalardır.¹⁸⁹

Örgütsel çatışmanın kaynakları ile ilgili çeşitli görüşler bulunmaktadır. Renwick örgüt içi çatışmanın kaynakları olarak şunlar belirtilmiştir. Bilgi, inanç veya temel değerlerdeki farklılıklar, pozisyon, güç veya kendini göstermek için yapılan rekabet, tansiyon ve gerilimi azaltma ihtiyacı, bireysel rahatsızlık ve örgüt yapısından kaynaklanan algı veya tutumlar olarak ifade etmiştir.¹⁹⁰

¹⁸⁷ Topaloğlu, Avcı, **a.g.m.**, s.77.

¹⁸⁸ Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum 1990, s.197.

¹⁸⁹ Bumin, **a.g.e.**, s.12

¹⁹⁰ Karahan, **a.g.t.**, s.23.

7.1. Bireysel Faktörler

Bir örgüt çalışanları sahip oldukları kişilik özellikleri, eğitim düzeyleri, aile yapıları, kültür düzeyleri vs. gibi kişilik ve çevresel etkenler açısından farklılıklara sahiptir. Bu farklılıklarla birlikte kişiler aynı uyaran karşısında farklı tepkiler verebilirler. Örgütlerde bu farklılıkların neden olduğu çatışmalar ve çatışma nedenleri ayrı başlıklar altında ele alınacaktır.¹⁹¹

7.1.1. Kişilik Farklılıkları

Kişilik, bir kişinin bütün özelliklerini yansıtan bir kavramdır. Ancak, bazı özellikler vardır ki, kimi insanlarda bunlar birbirlerine benzerler, kimi özellikler de yalnızca ilgili kişiye aittirler. Davranışsal açıdan esas olarak kişilik, kişinin zihinsel, bedensel ve ruhsal farklılıklarının hepsinin kendi davranış biçimlerine ve yaşama tarzına yansımalarıdır. İnsanlar arasında birtakım benzerlikler olsa bile, kişilik kavramı, insanlar arası farklılıklar üzerine kurulmuş bir olgudur. Bu nedenle, kişilerin farklı kişilik yapılarına sahip olmaları, olaylara farklı bakış açılarından yaklaşmaları ve farklı davranışlar göstermeleri açısından çatışma nedenidir.¹⁹²

Yüksek baskıcılık, dogmatizm ve düşük öz saygınlık gibi kişilik niteliklerinin çatışmayla ilişkisini inceleyen araştırmalar; otoriter ve baskıcı kişiliğin çatışmaları artırdığı sonucunu ortaya koymuşlardır. Diğer yandan, yeniliğe ve değişime karşı çıkan dogmatik kişilik yapısının da, çatışmalara neden olduğu saptanmıştır. Keza, kişinin kendisine olan saygısının düşük olması, diğer kişileri saldırgan ve düşman olarak algılamasına yol açması nedeniyle, çatışmayı ve husumeti destekleyici bir faktör olarak bulunmuştur.¹⁹³

¹⁹¹ Sütü, a.g.t., s.9.

¹⁹² Topaloğlu, a.g.t., s.51.

¹⁹³ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, 10. Bası, Arıkan Basım, Ekim 2005, İstanbul, s.671.

7.1.2. Statü Farklılıkları

Statü, genel ve özel kurallar tarafından sınırlandırılarak belirlenmiş davranış alanı olan davranış düzlemi içerisinde bulunan kişilerin, toplum içindeki sınıfsal yerleri ile sosyal sınıflaşma ve hiyerarşide işgal ettikleri alanları gösteren bir kavramdır.¹⁹⁴

Statü, rolün önemine verilen değer olarak düşünülebilir veya bireyin örgüt hiyerarşisindeki yeri ve konumudur. Bir personelin örgüt yapısı içinde üç tür statüsü olduğu söylenir. Bunların birincisi hiyerarşik yapıdan kaynaklanan ve personelin makamını belirten statü, ikincisi personelin çalıştığı ve uzmanlaştığı alanda kazandığı statü ve üçüncüsü de personelin doğal kümelerde ve örgütte toplumsal etkinliklere katılması ve bunlarda başarılı olması sonucunda kazandığı toplumsal statüdür. Bireyin örgüt içindeki statüsü, bu üç tür statünün bileşkesidir.¹⁹⁵

İşletmelerde belirli kişi veya gruplar kendi statülerini başkalarından farklı ve daha fazla prestiji olan bir statü olarak görebilir. Aynı şekilde başkaları da belirli kişileri prestij sahibi olarak görebilir. Statü anlayışındaki bu tür farklılıklar, algı ve haberleşmeyi etkileyerek bir çatışma nedeni olabilir.¹⁹⁶ Ayrıca ödüller, göreve atama, çalışma koşulları ve statü sembollerine ilişkin algılamaların oluşturacağı problemler de statü çatışmalarını oluşturabilir.¹⁹⁷

Gerçekte; pek çok insan, statüye fazla önem vermediklerini söylerler. Ancak; statünün önemini kabul ettiğimizde, statü derecelendirmesinde uyumsuzluk olması durumunda, çatışmanın ortaya çıkması doğaldır. Örneğin; herhangi bir personelin kendisini algılama biçimi ile hizmet süresi, yaş, eğitim düzeyi ve ücret gibi statü boyutları açısından, bulunduğu

¹⁹⁴ Feyzullah Eroğlu, **Davranış Bilimleri**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1998, s.77

¹⁹⁵ Mehmet Korkmaz, **a.g.m.**, s.23.

¹⁹⁶ Koçel, **a.g.e.**, 8. Baskı, s.539.

¹⁹⁷ Koçel, **a.g.e.**, 8. Baskı, s.560.

konumun düzeyi arasında fark olması, çatışmanın yaşanmasına neden olur.¹⁹⁸

Örgütlerde farklı statü ve görevlere sahip çalışanlar bulunmaktadır. İşte bu tip farklı statüdeki grupların yer aldığı örgütlerde gruplar arası çatışmalar ortaya çıkabilir, her grup örgütsel amaçları göz ardı ederek kendi amaçlarını ön plana çıkarabilmektedir. Bu şekilde örgüt içinde yer alan farklı grupların kazanmış oldukları statü ve güç farklılıkları, örgüt içi çatışmaların önemli nedenlerinden birini oluşturmaktadır.¹⁹⁹

7.1.3. Amaç Farklılıkları

Yönetim faaliyeti amaçlara yöneliktir. İşletme organizasyonlarının sahip ve yöneticileri insan olduğuna göre, işletme organizasyonları insanların amaç ve isteklerini geliştirecek faaliyette bulunurlar. Bu insanların, amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesi ise işletme organizasyonlarının gelişmesi ve yaşamasına bağlıdır. Bu nedenle organizasyonun yapısından veya bireysel farklılıklardan kaynaklanan farklılıklar organizasyonda çatışmalara neden olabilir.²⁰⁰

Her birey çeşitli tutum, değer ve amaca sahiptir. Çalışanların sahip oldukları değerler ve amaçlar örgüt değer ve amaçları ile örtüşmediğinde çatışmaların çıkması kaçınılmazdır. Amaçların gerçekleştirilmesinde bireyler engelle karşılaştıklarında çatışmayla karşı karşıya kalabilirler. Diğer taraftan amaçların açık ve net olarak belirlenmemesi de örgütte çatışmaya neden olabilmektedir. Örgütteki kişi ve grupların farklı amaçlar taşımaları çatışma kaynağı olabilmektedir. Bazen her birim örgütsel başarıyı kendi bölümünün amacının gerçekleşmesine bağlamakta, örgütsel amacın gerçekleşmesinde

¹⁹⁸ Topaloğlu, a.g.t., s.54.

¹⁹⁹ Sütü, a.g.t., s.10.

²⁰⁰ Karahan, a.g.t., s.43.

diğer bölümlerin katkılarını göz ardı etmektedirler. Bazen de farklı birimlerin amaçları birbirleriyle çelişebilmektedir. Örneğin; finansman departmanı kaynak maliyetini azaltmaya çalışırken, pazarlama departmanı satışların artması için vadeli satışlarda vadelerin uzatılmasını isteyebilecektir. Üst ve astlar arasındaki fikir ayrılıkları da çatışmaya neden olan bir başka etkidir. Örgüt içinde birey ve grupların çeşitli uyaranları farklı şekilde algılamaları da çatışmaya neden olan faktörlerdendir.²⁰¹

Kişiler ya da gruplar arasında ulaşılabilecek amaca götürecek yollar konusunda da farklı görüşlerin olması, çatışmalar için ortam yaratan bir diğer nedendir. Ayrıca, yöneticiler işletmenin veya bölümlerin amaçları konusunda farklı düşünebilecekleri gibi, yönetenlerle yönetilenler arasındaki amaç farklılıkları da çatışmalara neden olabilir.²⁰²

Gruplar ya da bölümler uzmanlaştıkça, kendi amaçlarına daha fazla yönelirler. Böylelikle kendi hedef ve amaçlarını maksimize edip başarılarını artırmaya çalışırken, birbirlerine ters düşmeleri durumunda da, anlaşmazlıklara neden olabilmektedirler. Çünkü her grup veya bölüm, işletmenin başarısını ancak kendi fonksiyonlarının başarısına bağlamakta ve işletmeyi kendi görüşleri açısından değerlendirmekte ve algılamaktadırlar.²⁰³

İşletmelerde açık ve objektif biçimde belirlenmiş çalışma amaçları gruplar arası çatışmaları azaltacaktır. Ancak, tüm işletmelerde açık ve objektif amaçların belirlendiğini ifade etmek yanlış olacaktır. Bu durum amaçlar konusunda tam bir görüş birliğinin sağlanmasını engellemektedir. Böylece amaçların her bölüm, kısım, yönetici ve kişi tarafından ayrı ayrı yorumlandıklarını ve bu nedenle yapılan faaliyetlerde ve uygulamalarda da büyük farklılıkların ortaya çıktığını açıklamak yanlış olmayacaktır. Belirlenen amaçların, ulaşılabilir amaçlar olması, seçeneklerin ve önceliklerin

²⁰¹ Koçel, **a.g.e.**, 10. Baskı, s.670.

²⁰² Koçel; **a.g.e.**, 8. Baskı, s.539.

²⁰³ Eren, **a.g.e.**, s.550.

belirlenmesi, çatışmaların yaşanmasını önlemek bakımından dikkat edilmesi gereken bir diğer husustur.²⁰⁴

Kişiler ve gruplar arasında ulaşılabacak amaç konusundaki farklı görüşler, çatışmalar için uygun bir ortam yaratan diğer bir nedendir. Yöneticiler işletmenin veya departmanların amaçları konusunda farklı düşünebilecekleri gibi, yöneticilerle personel arasındaki amaç farklılıkları da bir çatışma nedenidir.²⁰⁵

Örgütlerde açık ve objektif biçimde belirlenmiş çalışma amaçları gruplararası çatışmaları azaltacaktır. Ancak, tüm örgütlerde açık ve objektif amaçların belirlendiğini ifade etmek yanlış olacaktır. Hatta bazen örgütün görevlerinin kolayca belirlendiğini ifade etmek de mümkün değildir. Bu durum amaçlar konusunda tam bir görüş birliğinin sağlanmasını engellemektedir. Böylece örgütsel amaçların her bölüm, kısım, yönetici ve birey tarafından ayrı ayrı yorumlandıklarını ve bu nedenle yapılan faaliyetlerde ve uygulamalarda da büyük farklılıkların ortaya çıktığını açıklamak yanlış olmayacaktır. Bu tür çatışmalar bölümler ve kısımlar arasındaki yetki ve sorumluluk sınırlarının yorumlanmasında da görüş ayrılıklarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır.²⁰⁶

7.1.4. Algılama Farklılıkları

İşletme içinde kişilerin ya da grupların örgütsel konuları, olayları ve problemleri farklı algılamaları ve yorumlamaları çatışma yaratıcı bir etkidir. Algılama dış dünyanın yorumlanması ve davranışlara yansıtılması olduğuna göre, algılama ile davranış arasındaki sıkı bağlantı açıkça gözlemlenebilir. Çeşitli kaynaklardan doğan algı farklılıkları kişileri veya grupları birbirleri ile

²⁰⁴ Aşcıoğlu, a.g.t., s.31.

²⁰⁵ Koçel; a.g.e., 8. Baskı, s.559.

²⁰⁶ Karahan, a.g.t., s.50.

zıt duruma düşürebilecektir.²⁰⁷ Örneğin bir grubun ödülleri, bütçe tahsisleri, çalışma koşulları ya da statü sembolleri açısından, hak ettiklerinden daha azını aldığına inanması, bu çıkar unsurlarının tahsisinden sorumlu olan yöneticiye ya da daha fazla çıkar elde ettiğine inandıkları gruba karşı engellemeden kaynaklanan olumsuz fikir ve yargılar geliştirmesine neden olabilecektir.

Algılamadaki farklılıklar; bilgi edinme ve göndermeden, bilgi sağlamada bağımsızlıktan, zaman ufkundaki farklılıklardan, bölüm amaçlarının farklı oluşundan, yöneticilerin görüş ve uygulamalarının değişik bulunmasından, statü değişikliklerinden, yeniliklerin gerektirdiği yeni bilgi ve görüş ayrılıklarından kaynaklanabilir.²⁰⁸

Kişi veya grupların belirli olaylar ve gelişmeleri farklı şekillerde algılamaları, muhtemel bir çatışmaya neden olabilecektir. Çeşitli kaynaklardan doğan algı farklılıkları, kişileri veya grupları birbirleri ile zıt duruma düşürebilecektir. Bu çeşitli kaynaklar arasında amaç farklılıkları, değer yargısı farklılıkları, dikkate alınan zaman süresindeki farklılıklar, veri ve bilgi farklılıkları sayılabilir.²⁰⁹

Örgüt içindeki bireylerin kişilik özellikleri de çatışma sebebi olabilir. Çatışmayla ilgili bulunan kişilik özellikleri, yüksek derecede otoriter olma, yüksek derecede tutuculuk ve kendini küçük görmedir. Çatışmanın en güçlü kaynaklarından birisi, değiştirilmesi hemen hemen imkansız olan ve sadece yönetilebilen farklı değer ya da amaç sistemleridir.²¹⁰

²⁰⁷ Koçel, **a.g.e.**, 8. Baskı, s.539.

²⁰⁸ Can, **a.g.e.**, s.329.

²⁰⁹ Koçel, **a.g.e.**, 8. Baskı, s.560.

²¹⁰ Mehmet Korkmaz, **a.g.m.**, s.22.

7.1.5. Engellenme

Örgütlerde çatışmanın en basit şekli olarak ele alınabilir. Örgütsel bir amaca ulaşması engellenen birey, çaresizliğe ve ümitsizliğe düşer. Bir amaca yönelen bireyin çabası başka bir birey tarafından engelleniyorsa ona yönelik saldırganlık ve düşmanlık doğacaktır.²¹¹

Engellenme, kişinin arzuladığı bir hedefe herhangi bir engel yüzünden ulaşamaması durumunda ortaya çıkar.²¹²

Geleneksel olarak, psikologlar engellenme sonucunda savunma mekanizmalarından sadece saldırganlık davranışının görüleceğini düşünmüşlerdir. Fakat zamanla saldırganlığın, engellenmeye bağlı çatışmanın sonuçlarından sadece biri olduğu, bunun dışında savunma mekanizmalarının da olduğu görülmüştür.²¹³

7.1.6. Çıkar Farklılıkları

Belirli konularda kişiler veya gruplar farklı çıkarlara sahip olabilirler. Alınacak herhangi bir karar veya bir grubun aldığı karar, karşı tarafın çıkarını etkileyebilir. Bu tür farklılıklar da önemli bir çatışma kaynağı olabilir.²¹⁴

Örgütlerdeki çatışmaların önemli bir bölümü alt gruplarının değer ve çıkarlarının birbirleri ile ya da örgütün çıkarları ile uyuşmamasından kaynaklanabilir. Bir örgütteki biçimsel olmayan bir grubun norm ve başarı standartları, örgütün başarı ve norm ölçütleriyle çelişebilir. Bu durum sendika işletme yönetimi ilişkilerinde de görülebilir. Yine genç ve yaşlı işçiler arasındaki

²¹¹ Sütü, **a.g.t.**, s.10.

²¹² Aşcıoğlu, **a.g.t.**, s.14.

²¹³ Aşcıoğlu, **a.g.t.**, s.14.

²¹⁴ Koçel, **a.g.e.**, 10. Baskı, s.671.

fikir ve değer yargıları farklılıkları; üretim ve satış bölümlerinin başarımlarındaki farklı çıkar ve değerleri çatışmaya yol açan tipik örneklerdir.²¹⁵

7.2. Örgütsel Faktörler

7.2.1. İşletmenin Büyüklüğü

İşletmelerin büyüklüğü ile çatışma düzeyi arasında bir paralellik vardır. İşletme büyüdükçe, işletmenin amaçları ve amaçlara ulaştıracak araçlar daha karmaşıklaşmakta, hiyerarşik kademeler artmakta, yeni uzmanlıklar, rol ve statüler ortaya çıkmakta²¹⁶, birincil ilişkiler, ikincil ve kişisel olmayan ilişkilere dönmekte, resmi olmayan iletişim, resmileşmeye başlamakta, iletişim kanallarının sayısı artmakta ve hiyerarşik katlar arasındaki iletişim azalmaktadır. Bütün bunlar da işletme içinde çatışmanın artmasına yol açmaktadır. Oysa çok küçük işletmelerde işletmenin amaçları daha sade ve anlaşılırdır. Kişiler bu amaçlara ulaşmada çok fazla problem yaşamazlar. İlişkiler daha samimidir. Hiyerarşik kademelerin az olması ve uzmanlaşmanın fazla olmaması da çatışma potansiyelini azaltmaktadır.²¹⁷

Örgütsel büyüklük çatışmayı azaltma yerine çatışmayı canlandırıcı, teşvik edici bir rol oynar. Örgüt yapısı büyüyüp genişledikçe, amaçlarda açıklık azalır, ilişkiler zorunlu olarak daha formel bir nitelik kazanır, uzmanlaşma, herkesin kendi alanını koruma baskısı yaratır; çok sayıda hiyerarşik düzeyden geçmek durumunda olan bilginin değişikliğe uğrama olasılığı artar. Bu eğilimlerin her biri uyumlu ve barışçıl çalışma ortamının yaratılmasını engeller.²¹⁸

²¹⁵ <http://www.merih.net/m2/lid/wmetate26.htm>

²¹⁶ Mehmet Öztürk, **İşletmelerde Pragmatik Yönetimden Enigmatik Yönetime Geçerken Örnek Olaylar Yönetimi**, Beta Basım, İstanbul, 2002, s.208.

²¹⁷ Aşçıoğlu, **a.g.t.**, s.34.

²¹⁸ Mehmet Korkmaz, **a.g.m.**, s.2.

Örgütlerin büyümesi örgüt üyelerinin örgütle yabancılaşmasına neden olmakta, bireysel amaçlarla örgütsel amaçlar farklılaşmaya başlamaktadır. Diğer taraftan, büyüyen örgütlerde uzmanlaşma artmakta, iletişim ve koordinasyon problemleri ortaya çıkmaktadır. Yönetimi daha karmaşık ve güç hale gelen büyük örgütlerdeki yukarıda belirtilen problemler ise değişik çatışma türlerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır.²¹⁹

7.2.2. Kararlara Katılım

Örgütler büyüdükçe kişi ve birimlerin tamamen bağımsız kararlar alması zorlaşmakta, birbirleriyle işbirliği ve koordinasyon gerekliliği artmaktadır. Özellikle yetkilerin paylaşılması durumlarında çatışma olasılığı artmakta, yetki kullanımındaki görüş ayrılıkları çatışmanın kaynağını oluşturabilmektedir. Özellikle karşılıklı bağımlılıkta bir taraf diğer taraftan daha fazla karşı tarafa bağımlıysa çatışma ihtimali daha fazla artmaktadır.²²⁰

Günümüzde, personel, kendilerini ilgilendiren her türlü kararların görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp, düşüncelerini ifade etmek istemekte veya bu konularda fikirlerinin sorulmasını arzu etmektedirler.²²¹

Genel olarak, kişilerin kendilerini etkileyecek kararların verilmesine katılmalarının, çatışmayı azaltacağı yönünde bir beklenti vardır. Ancak yapılan araştırmalar böyle bir katılımın çatışmayı artırıcı bir unsur olduğunu göstermiştir. Katılım, eşgüdüm ve işbirliğini artırmak yerine, ayrıcalıkları güçlendirir ve daha fazla fikrin ortaya çıkmasını sağlar. Bu durum ise,

²¹⁹ Sütü, a.g.t., s.10

²²⁰ Sütü, a.g.t., s.10.

²²¹ Eren, a.g.e., s.395.

işletmede çatışmaların artmasına neden olur. Bununla beraber sözü edilen çatışmaların genellikle fonksiyonel bir çatışma olduğu da bir gerçektir.²²²

Taraflar arası fikir birliği gerekli olduğunda, çatışma artabilir. Çünkü tarafların hepsinin bir karar üzerinde hemfikir olmaları oldukça zordur. Çatışma, bu durumda oylama, para atma veya başka yollarla önlenmeğe çalışılır.²²³

7.2.3. Değerlendirme Kriterlerinin ve Ödüllendirme Sistemlerinin Farklılığı

Gerek sosyal, gerekse biçimsel yapılarda yer alan iki ya da daha fazla kişi veya grup için farklı değerlendirme kriterleri ve ödüllendirme sistemleri kullanıldığında, çatışma kaçınılmaz olacaktır.

Performans değerlendirmesi, bir yöneticinin önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla çalışanların işteki başarısını değerlendirme sürecidir. Performans değerlendirmesi sonucunda elde edilen bilgiler ücret ve ikramiye tespiti, terfi gibi ödüllendirme kararlarının alınmasında kullanılabilir.

Ayrıca, ödüllendirme sistemlerinin tüm bölümlerin ortak başarısı yerine, her bölümün başarılarının ayrı ayrı değerlendirilmesi yönünde oluşturulması da çatışmalara neden olabilir. İşletmelerde aynı ya da benzer amaçları gerçekleştirmeye çalışan iki veya daha fazla grup için farklı ödüllendirme sistemleri uygulandığında, gruplardan birinin kazancı diğerinin kaybına neden oluyorsa çatışma kaçınılmazdır. Örneğin; üretim bölümünün maliyetleri en aza indirmesi ödüllendirilirken, satış bölümünün hızlı mal

²²² Aşçıoğlu, a.g.t., s.38.

²²³ Koçel, a.g.e., 8. Baskı, s.562.

teslimi ödüllendirilirse, bu politika personel arasında büyük çatışmalara neden olabilir.²²⁴

Hizmet sektöründe, kurumsal gelişim, bireylerin ve birimlerin nitelik dokusunun sürekli iyileştirilmesi esasına dayanır. Bu yolculuğun ön koşullarından biri de, kurum kültürünün elverişli kılınmasıdır. Böylece, yönetim kalitesinin ve insan kaynaklarının performansının psiko sosyal alt yapısı kurulmuş olacaktır. Performans değerlendirme ve ödüllendirme sisteminin iyi işlemesi kurumsal kültürün gelişmesine büyük bir katkı sağlayacaktır.²²⁵

Örgütün temel amaçları göz ardı edilip, sadece birimlerin kendi amaçlarını gerçekleştirmeleri dikkate alan bir ödüllendirme sistemi çatışmalara neden olabilecektir. Diğer taraftan uygulanan ödüllendirme yöntemi de çatışma kaynağı olabilmektedir. Bireysel teşviklerin uygulanması halinde ödüllendirilen kişi grubun diğer üyeleri tarafından dışlanabilmekte, sistem teşvikinde ise bazı kişiler yeterli performans göstermemesine rağmen ödüllendirilebilmektedir. Bu nedenle ödüllendirmenin neye, hangi kriterlere göre yapılacağı önceden belirlenmeli ve örgüt üyelerine duyurularak ödüllendirmelerin adil yapıldığına kişi ve gruplar inandırılmalıdır.²²⁶

7.2.4. Yönetimin Denetim Biçimi

Denetim, arzulanan amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını veya ne ölçüde ulaşıldığını araştırmak olarak tanımlanabilir. Yapılan araştırmalarda; yakın denetim biçiminin, genel denetim biçimine nazaran, çatışmaya daha fazla neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bir başka deyişle; genel denetim tarzından çok, yakın denetim tarzının çatışma nedeni olduğu ortaya çıkmıştır.

²²⁴ Aşçıoğlu, a.g.t., s.37

²²⁵ Karahan, a.g.t., s.52.

²²⁶ Sütü, a.g.t., s.11.

Buna gerekçe olarak da yakın denetim biçiminin, kişi ya da grubun rahat hareket etmesini engellemesi ve çalışma yöntem ve kurallarının kendisince belirlenmesine izin vermemesi gösterilmiştir.²²⁷

Örgütlerde birey ya da grupların yaptıkları çalışmaların gözlenmesi ve incelenmesi, denetim sürecinin önemli bir kısmını oluşturur. Yapılan araştırmalar, genel denetim tarzından çok yakın denetim tarzının bir çatışma kaynağı olduğunu ortaya koymuştur. Buna gerekçe olarak da yakın denetimin, birey ya da grubun rahat hareket etmesini engellemesi ve çalışma yöntem ve kurallarını kendince belirlemesine izin vermemesi gösterilmiştir.²²⁸

Örgütte yer alan kişilerin denetimi de bir çatışma kaynağı olarak ortaya çıkabilmektedir. Özellikle örtülü ve uzaktan denetim yapılması gereken uzman kişilerin yakın ve açık denetime tabi tutulmaları onlarda huzursuzluk yaratacak, verimlerini azaltacak ve ast-üst çatışmasına neden olabilecektir.²²⁹

7.2.5. Değişim ve Belirsizlik

Değişim, çevrede ortaya çıkan gelişmelere, işletme ve kuruluşların uyarlanması ya da işletmelerin, planlı veya plansız bir biçimde belli bir durumdan başka bir duruma geçmesini; işletmenin çeşitli alt sistem ve unsurlarıyla, bunlar arasındaki ilişkilerde meydana gelebilecek her türlü değişikliğin işletme faaliyetlerine aktarılması ve uygulanmasını ifade eder.

Teknolojinin ve kültürün hızlı değişimi bir çatışma nedeni özelliğindedir. Teknolojik değişim ve bunun getirdiği yenilikler, örgütsel yapılarda değişime direnç ve benimsememe tepkisi ile karşılanmakta, kaygı ve gerilime neden olmaktadır. Bilgisayar ve robotların iş hayatına girmeleri

²²⁷ Aşçıoğlu, a.g.t., s.37.

²²⁸ Uçar, a.g.t., s.30.

²²⁹ Sütü, a.g.t., s.11

kaçınılmaz olduğu halde, birçok personel ilk anda işsiz kalma korkusu ve endişesiyle, bu yeniliklere ilk anda direnç göstermişlerdir. Diğer yandan kültürün maddi olmayan yönündeki (inanç, değer, estetik, kural vb.) değişimin hızı da, birbirinden kopuk jenerasyonların oluşturulmasına yol açarak, pek çok çatışmanın temel nedeni görünümünü almıştır. Diğer bir husus da, bu yenilik ve değişimlerin gerektirdiği bilgi, tecrübe ve esnekliği bazı eski yöneticilerin algılayamamaları ve bunlarla ilgili uygulamaları bir an önce yürürlüğe koyamamalarıdır ve bu durum bir takım çatışmalara neden olabilecektir.²³⁰

Örgütlerdeki değişim çalışmalarının iyi yönetilmeyip değişime bağlı olarak belirsizliklerin artması durumunda çalışanlar arasında huzursuzluklar yaşanacak, mevcut konumlarının olumsuz yönde etkileneceğini düşünenler arasında, informal yapılar güçlenecek ve formel yönetime karşı direnç gelişecektir. Özellikle teknolojik değişiklikler örgütte çalışan yaşlı kesimleri rahatsız edecek, teknolojiye uyum sağlayamama düşüncesi bu kişileri değişime dirençle yöneltecektir. Diğer taraftan, işgörenleri dışlayan tepeden inme değişim çabalarının başarıya ulaşması oldukça güç olacaktır. Bu nedenle, örgütlerde değişim gerçekleştirilmeye çalışılırken örgüt üyelerinin katılımı sağlanmalı, onlar ikna edilerek belirsizlikler minimize edilmelidir.²³¹

7.2.6. Yöneticilerin Güç ve Uygulamalarındaki Farklılıklar

Her yöneticinin kendine özgü karar verme, planlama, bunları uygulatma, astlarını harekete geçirme, onları güdüleme ve kontrol etme yönünden diğer yöneticilerden farklı yol ve yöntemleri bulunmaktadır. Bunlar, bazen işletmenin genel personel politikasına ve planlarına ters düşebilir. Ayrıca çeşitli bölümlerde farklı yönetim biçimlerinin kullanılması ve

²³⁰ Eren; a.g.e., s.550.

²³¹ Sütü, a.g.t., s.11

problemlere her yöneticinin kendi algılama biçimi ile bakması ve değerlendirmesi bazı anlaşmazlıkların ortaya çıkmasına neden olabilir.²³²

Diğer bir husus da, bir yöneticinin uyguladığı yönetim biçiminin astlarınca benimsenmemesi durumudur. Bazı yöneticiler; astların görüşlerinin dikkate alınmadığı, yalnızca verilen emirlerin yerine getirilmesinin beklendiği, otokritik yönetim yaklaşımını uygun görürken; bazıları, herhangi bir karar alınmadan ya da uygulamaya geçilmeden önce, konuyla ilgili çalışanların görüşleri alınarak, bu görüşlere yönelik uygulamanın esas olduğu, demokratik yaklaşımı benimsemiş olabilir. Yöneticilerin uyguladığı otoriter yönetim biçimi daha çok hiyerarşik çatışmalara; demokratik yönetim biçimi ise, personel arasında kişisel çatışmalara neden olmaktadır.²³³

Her yöneticinin kendine has bir yönetim tarzı vardır. Karar verme sürecinden zamanın kullanılmasına kadar her yönetici değişik yollar izleyebilir ve değişik önceliklere sahip olabilir, Eğer yönetici ile astları arasında bu konularda önemli farklılıklar varsa bunlar birer çatışma nedeni olabilir. Özellikle çalışma düşkünü (workaholic) olarak adlandırılan yöneticilerle astları arasında çatışma çıkması muhtemeldir.²³⁴

Kimi yöneticiler astların görüş ve düşüncelerine değer verilmediği klasik yönetim yaklaşımlarını benimserken, kimileri ise her aşamada astların görüşlerine başvurulduğu demokratik yaklaşımları benimserler. Bu nedenle her yöneticinin kendine has bir yönetim özelliği bulunur ve çalışanlarına karşı yönetim fonksiyonlarını uygulamada değişik yollar izleyebilir.²³⁵

Yöneticinin benimsemiş olduğu yönetim tarzı ile astların yöneticiden beklediği yönetim tarzlarının örtüşmemesi çatışmaya neden olabilmektedir. Yöneticiler her yerde geçerli olacak bir yönetim tarzının olmadığını göz

²³² Eren, **a.g.e.**, s.550.

²³³ Aşçıoğlu, **a.g.t.**, s.36.

²³⁴ Koçel, **a.g.e.**, 8. Baskı, s.560.

²³⁵ Karahan, **a.g.t.**, s.75.

önünde bulundurarak belirli bir tarzı benimsemeden örgütü tanımalı ve durumsallık yaklaşımı çerçevesinde örgütün yapısına uygun bir tarz benimsemelidir.²³⁶

7.2.7. İşletmedeki Örgütsel Bürokrasi

Örgütsel bürokrasi ise, faaliyetlerin uygulanmasındaki yapı ve süreçlerin biçimsel durumunu ifade etmektedir. Bir işletmedeki örgütsel bürokrasinin yoğunluğu; mevcut işlerdeki biçimselleşme düzeyi, alınan kararların merkeziyetçi olma derecesi ve işletme içindeki kural, talimat ve işlemlerin yoğunluğu ile doğru orantılıdır.²³⁷ Bürokrasinin üç temel ögesi, “rutinlik”, “uzmanlık” ve “standartlaşma”dır. Bu üç temel ögenin örgütsel çatışmayla olan ilişkisi konusunda yapılan araştırmalar; çatışmayla rutinleşme arasında olumsuz, uzmanlaşma arasında olumlu (çatışmayı artırıcı) ilişkilerin olduğunu göstermişlerdir. standartlaşma ile çatışma arasında ise, açık bir ilişki bulunamamıştır.²³⁸

7.2.8. İşçi-İşveren İlişkilerinde Kutuplaşmalar

Örgütsel çatışmaların önemli nedenlerinden birisi de yönetim ile genel olarak personel arasındaki ilişkilerin kutuplaşmış olmasıdır. Bu kutuplaşma arttığı sürece ortam çatışmalara müsait hale gelecektir.²³⁹

²³⁶ Sütü, **a.g.t.**, s.11.

²³⁷ Sezer Korkmaz, “Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Verimlilik”, **Gazi Üniversitesi Verimlilik Dergisi**, Cilt:1, 1994, s.26

²³⁸ Aşçıoğlu, **a.g.t.**, s.35.

²³⁹ Koçel, **a.g.e.**, 10. Baskı, s.671.

7.3. İşle İlgili Faktörler

7.3.1. Kıt Kaynaklara İlişkin Rekabet

Hiçbir işletmede kaynaklar sınırsız değildir ve kaynaklar sınırlı olduğu için, personel, para, yer ya da malzeme gibi kaynakların nasıl bölüşdürüleceğiyle ilgili olarak çatışmalar ortaya çıkabilir.

Bazı çatışmalar aynı kaynağı iki bölümün birlikte kullanmak zorunda olmalarından kaynaklanmaktadır.²⁴⁰ Bir sekreteri iki bölümün veya iki yöneticinin birlikte kullanmaları bu nitelikte bir çatışmanın kaynağı olabilir. Böyle durumlarda, her bölüm ya da yönetici, kendisiyle ilgili işlerin daha önemli olduğuna inanabilir ve dolayısıyla sekreterin, işlerin önem sırasını belirlemede ve programını oluşturmada baskı altına girmesine ve çatışmaya neden olabilir.²⁴¹

İşletme yönetimi sahip olduğu kıt kaynakları (insan, rekabet, malzeme, para vb.), farklı bölümler ve gruplar arasında optimal şekilde paylaştırmak zorundadır. Kaynakların paylaşımı sırasında her bölüm ya da grup, kendisine verilecek payı artırmak için mücadele verir. İstedikinden ya da ihtiyaç duyduğundan daha az kaynak verilen bir bölüm için bu bir çatışma nedenidir. Çoğu çatışmaların kaynağında bu temel neden mevcuttur, daha çok kaynağa sahip olan bölüm daha güçlü ve yetkili duruma gelmektedir.²⁴²

Sınırsız ihtiyaçlara karşı kaynakların sınırlı olması bütün insanlar bakımından sorun oluşturduğu gibi örgütlerde de çeşitli problemlere neden olmaktadır. İki ya da daha fazla birey veya grubun, gereksinim duyulandan daha az olan ve tarafların tamamına yeterince tahsis edilemeyen para, fiziki alan, statü vb. kaynaklar için kıyasıya bir rekabet içinde bulunmaları ve

²⁴⁰ Eren, **a.g.e.**, s.552.

²⁴¹ Aşcıoğlu, **a.g.t.**, s.31.

²⁴² Koçel, **a.g.e.**, 8. Baskı, s.539.

tarafından birinin kazancının diğerinin kaybına neden olmasından dolayı mevcut durumun süratle çatışmaya dönüşmesi doğaldır. Özellikle ortak kullanılan kaynakların bir merkezde toplanmasının yarattığı güç diğer departmanlar için oldukça önemli bir sorun teşkil eder.²⁴³

Örgütlerdeki insan, makine, para kaynakları gibi kaynakların sınırlı olması örgütte yer alan kişi veya birimlerin bu kaynakları paylaşmasında problemlere neden olmaktadır. Kişi ve birimler daha iyi hizmet verebilmek için daha fazla kaynağa sahip olmak istemekte, bu istekleri de çatışmaya neden olmaktadır. Kaynakların sınırlı olmasının yanı sıra kaynakların ortak kullanımı da örgütlerde bir çatışma nedeni olarak ortaya çıkmaktadır. Örneğin; tek bir araçtan birden fazla kişi veya birimin faydalanması çatışmaya neden olabilmektedir.²⁴⁴

7.3.2. İşletme İçi Güç Mücadeleleri

İşletme mensuplarının, çeşitli nedenlerle, sahip oldukları güç alanını genişletmek istemeleri, kendilerini başkaları ile çatışma durumuna getirebilir. Böyle bir durumda önemli olan, gerçeğin ne olduğundan çok, bir yöneticinin davranışlarının güç artırma davranışı olarak algılanmasıdır. Çünkü davranışları belirleyecek olan algıdır.²⁴⁵

7.3.3. Yetki ve Sorumluluk Belirsizlikleri

Biçimsel olmayan yapılarda sözel, biçimsel yapılarda da yazılı olarak yetki ve sorumlulukların belirlenmiş olması, pek çok çatışmayı önleyebilir.

²⁴³ Korkmaz, **a.g.m.**, s.23.

²⁴⁴ Sütü, **a.g.t.**, s.12.

²⁴⁵ Koçel, **a.g.e.**, 8. Baskı, s.540.

Büyük ölçekli işletmelerde, örgüt şemaları ve iş tanımları, bu tür problemlerin çatışma yaratmasını bir anlamda önleyebilir.²⁴⁶

Yetki sınırlarındaki belirsizlik, yetkinin olduğundan az ya da fazla kullanılmasına yol açarak çatışmayı beraberinde getirir. Benzer şekilde sorumlulukların açıkça belirlenmemiş olması da, istenmeyen sonuçlar ortaya çıktığında hiçbir birey ya da grubun, bu durumu üstlenmeye yanaşmaması gibi anlaşmazlıklara neden olabilmektedir.²⁴⁷

Örgütte görev yetki ve sorumlulukların açık bir şekilde yazılı olarak belirlenmemesi, kimin kime karşı sorumlu olduğunun belirsiz oluşu, komuta ve kurmay personelin görev tanımlarının iyi yapılmamış olması kişi ve gruplar arasında çatışma kaynağı oluşturabilmektedir.²⁴⁸

7.3.4. İşbölümü ve Uzmanlaşma

Örgütlerde çok rastlanan çatışma nedenlerinden birisi de, örgüt içinde ortaya çıkan yeni uzmanlıklar konusudur. Yeni uzmanlıklar, eski yönetimleri ve uzmanlıkları tehdit eder. Bu da örgüt içi ilişkilerde çatışmaya neden olur. İşletmelerin örgütleri büyüdükçe, dış ilişkileri arttıkça, çok çeşitli insan gruplarına hizmet verdikçe, yeni mal ve hizmet üretimi söz konusu oldukça, işletme örgütlerinde daha fazla uzman personelin çalışmasına ihtiyaç duyulur.

Bölümsel uzmanlaşma ve teknik bilgi karmaşıklığı arttıkça, bölümler biçimsel ve biçimsel olmayan kendi bağımsız bilgi kaynaklarını geliştirirler. Her bir bölümün bağımsız olarak geliştirdiği bu bilgi sağlama kaynakları

²⁴⁶ Aziz Ergeneli, Ali Baru Alsirt, “Proje Yöneticilerinin Çatışmalara Karşı Kullandıkları Yaklaşımlar: Matriks Örgütte Bir Uygulama”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Cilt:58, Sayı:3, s.90.

²⁴⁷ Hülya Baksı, “Örgütlerde Çatışma Yönetimi ve Bir Seyahat Acentasındaki Çatışma Yönetimi Yolları”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Ankara 1998, s.24.

²⁴⁸ Sütü, **a.g.t.**, s.12.

birbirlerinden oldukça farklı nitelikler taşımaktadırlar. Çünkü çalışma sistemleri her birinden elde edilen bilgiler üzerine kurulmuştur. Her bölüm işletmede ne olup bittiği hakkında veya işlemin gidişatı konusunda oldukça farklı görüş açısı geliştirir. Örneğin; pazarlama bölümü, yeni pazar ve müşteri olanaklarından söz ederken, üretim bölümü yetersiz teknik olanaklardan, kapasite eksikliğinden ya da hammadde veya enerji kıtlığından söz edebilir. Bu hususların ortaya çıkardığı durumlar, bölümler arasında tüm örgütsel fonksiyonlara ilişkin eksik bilgi sahibi olmanın doğurduğu çatışmaların nedenini oluştururlar.²⁴⁹

Ayrıca iş bölümü sonucunda, her grup kendi özel normlarını, değer yargılarını ve davranış biçimlerini geliştireceğinden, değişik işleri yapan kişi ya da gruplar arasında farklılaşma ortaya çıkar. Bu farklılaşma ise işletmelerde çatışmalara neden olur.²⁵⁰

Uzmanlarla hat yöneticileri arasındaki çatışma her birinin olayları değişik bakış açıları ile değerlendirmeleri nedeniyle çatışmaların en belirgin olanıdır. Günümüzde gelişen teknoloji nedeni ile teknik elemana olan ihtiyaç, hat yöneticileri ile uzman personel arasındaki çatışmaların da devam edeceğinin bir göstergesidir.²⁵¹

7.3.5. Karşılıklı Görev Bağımlılığı

Bir diğer örgütsel çatışma nedeni, işletme içindeki kişi ya da grupların amaçların gerçekleştirilebilmesi için birbirlerine bağımlı olmalarıdır. Yani, işletme içindeki her kişi veya grubun performansı, diğer kişi veya grupların performansına bağlıdır.

²⁴⁹ Eren, **a.g.e.**, s.549.

²⁵⁰ Aşçıoğlu, **a.g.t.**, s.32.

²⁵¹ Karahan, **a.g.t.**, s.34

Karşılıklı görev bağımlılığının bir diğer şeklinde, bir kişi ya da grup, bir başka kişi ya da gruba, diğer tarafın kendisine bağımlı olduğundan daha az veya daha fazla bağımlı olabilir. Böyle bir ortamda, bağımlı olan taraf diğer tarafa nazaran daha fazla işbirliğine gereksinim duyar ve bu nedenle diğer tarafa baskı yapma yoluna gider. Bağımsız taraf bu baskıları karşılayabilecek kapasitede değilse çatışma ortaya çıkar.²⁵²

7.3.6. Fonksiyonel Bağımlılık

Fonksiyonel bağımlılık ilişkisi, bir grubun (birey ya da bölümün) kendi görevini yerine getirebilmesi, bir veya daha fazla grubun (birey ya da bölümün) çalışmasına bağlı olduğunda söz konusudur. Fonksiyonel bağımlılık değişik biçimlerde ortaya çıkabilmektedir. Buna göre, birinci tip fonksiyonel bağımlılıkta, bölümler karşılıklı etkileşim içinde olmamakla beraber, her bir bölüm örgütsel amaca katkıda bulunmak zorundadır. Bu durumda çatışma olasılığı daha düşüktür. İkinci tipte ise bir bölümün işini yapabilmesi, kendisinden önce gelen bölüm ya da bölümlerin işini tamamlamış olmasına bağlıdır.²⁵³

Fonksiyonel bağımlılık nedeniyle ortaya çıkan çatışma, genellikle sınırlı kaynakların ortaklaşa kullanımından meydana gelir. Fonksiyonel olarak birbirine bağlı gruplardan birinin işini zamanında yerine getirmemesi, bu gruplar arasında çatışmaya neden olacaktır.²⁵⁴

²⁵² Koçel, **a.g.e.**, 10. Baskı, s.669.

²⁵³ Uçar, **a.g.t.**, s.26.

²⁵⁴ Sütü, **a.g.t.**, s.12.

7.3.7. Bilgi Sağlama Bağımsızlığı

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 eder 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 finansal çevresine ilişkin bilgileri sağlayacak vergi uzmanları, ekonomistler, finansal analizcilerden oluşan bağımsız bilgi sağlama birimi oluşturacaktır. Bölümler ya da birimler arasında yanlış anlamaların giderilmesi ancak iletişim sisteminin işlerliğiyle engellenebilir. Bu nedenle, örgütlerde çatışmaların çok önemli bir bölümü, iletişim ve etkileşim süreçlerindeki aksamaların sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.²⁵⁵

7.4. İletişim Engelleri

Örgütlerde çatışma, etkin iletişimin yeterlilikleri ile temel davranış becerilerini kavrayarak önlenir. İletişim becerileri, başkalarına saygılı olma, yapıcı olma, açık sözlü, olma, etkin dinleme, yargılamada esnek ve karşı tarafın beden dilinden haberdar olmayı içermektedir. İletişim eğitimleri, katılımcılarının bu becerileri kazanmalarını sağlamaktadır. Bu açıdan bakıldığında iletişim, düzenleme görevi görmektedir. Bu nedenle sistemi bir iletişim ağı olarak düşünmek gerekmektedir.²⁵⁶

İletişim genel anlamıyla örgüt içindeki bireylerin ve grupların bilgileri, emirleri, düşünceleri, açıklamaları ve problemleri birbirlerine anlattıkları bir süreçtir. Bu süreç içerisinde, bireyler ve gruplar arasındaki iletişim de yeterli düzeyde geribildirim olmayışı ve veri akışının azalması veya bulunmayışı

²⁵⁵ Karahan, a.g.t., s.68.

²⁵⁶ Karahan; a.g.t., s.28.

örgütlerde çatışmalara neden olmaktadır. Kötü şekilde tanımlanan beklentiler saklanan gündemler, güven ve dürüstlüğü bulunmadığı bir iletişim süreci çatışmaya neden olacak iletişim bozuklarının örnekleridir. İletişim ile ilişkili çatışmalara kaynak olan en önemli faktör, iletişimdeki algılama farklılıklarıdır, iki yönlü bir süreç olan iletişimde mesajı gönderen ve mesajı alacak olan bireyler arasındaki değer yargıları, eğitim düzeyleri, bireyin bulunduğu ortam farklılığı olabilir.²⁵⁷

İletişim kanallarının sayıca çokluğu ya da kanallardan bazılarındaki tahrifatlar, mesajın alıcıya gerçek anlamından farklı bir şekilde ulaşmasına neden olur. Alıcının mesaja, kaynağın gönderdiği gibi değil de, kendi algıladığı şekilde tepki göstermesi, kaynak ve alıcı arasında bir çatışmaya neden olur.²⁵⁸

Örgütün isleyişi ile ilgili kararlar, genellikle örgütün üst kademesinde bulunan yöneticiler tarafından alınır. Örgütün alt kademesinde bulunan personelin, alınan bu kararlara karşı fikir bildirme ve açıklama getirme yetkileri yoktur. Bu açıdan bakıldığında, mesajlar, örgütün tepesinden aşağıya doğru tek yönlü iletişim şeklinde ulaştırılırlar. Halbuki alt kademelerde çalışan personelin alınan kararlarla ilgili söz söyleme haklarının olması gerekir. Yukarıda açıklanan şekilde ortaya çıkan tek yönlü iletişim, çatışmanın temel kaynağını oluşturur.²⁵⁹

Bireyler ve gruplar arasındaki haberleşmenin azalması, geri bildirim ve veri alışverişinin olmayışı çatışmalara yol açtığı gibi bireyleri ya da grupları normal olarak aldıkları bilgilerden yoksun bırakmak, örgüt içerisinde asılsız haberler yaymak veya haberleşme zincirine yeni halkalar eklemek de örgüt içerisinde iletişim kaynaklı çatışmaların yaşanmasına neden olabilir.²⁶⁰

²⁵⁷ Karahan; **a.g.t.**, s.30.

²⁵⁸ Blair J. Kolasa; **Çev: Kemal Tosun; İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**, Fatih Yayınevi, İstanbul, s.555.

²⁵⁹ Demir, **a.g.e.**, s.41.

²⁶⁰ Akkirman, **a.g.m.**, s.9.

Teknoloji ve eğitimdeki bütün ilerlemelere karşın, çok az örgüt iletişim ağlarından hoşnut olmaktadır. Üst yöneticiler, öteki yöneticilerin kendileriyle aynı düzeyde olmadığından şikayet etmekte, orta düzey yöneticiler üstleriyle elemanları arasında sıkışıp kalmakta, kimi zaman kendilerini tam bir boşlukta hissetmektedir. Elemanlar ise olan bitenlerden, yöneticilerin kendileri hakkında düşündüklerinden habersiz ve kimsenin kendilerini dikkate almadığından yakınmaktadırlar. Bu nedenle iletişimin bu üç hiyerarşik kademedeki sorunları azaltmada daha doğrusu birbirlerini anlamalarına yardımcı olmalarında önemli bir katkı sağlayacağı söylenebilir.²⁶¹

Kelimelere farklı anlamlar yüklenmesi, karşı taraf hakkındaki ön yargılar, psikolojik ve fiziksel gürültü, aşırı bilgi yüklenmesi, iletim kanallarının tek taraflı çalışması gibi iletişimi engelleyen çeşitli faktörler kişi ve grupların çatışmasına yol açabilmektedir. “Organizasyonlardaki en önemli çatışma nedenlerinden birisi de haberleşme eksiklikleridir. Haberleşme kesildikçe çatışmalar daha da şiddetlenmekte, çatışmalar şiddetlendikçe de haberleşme kesilmektedir. Bu nedenle çatışmaları yönetmek durumunda olan yönetici ilk olarak çatışan taraftar arasında haberleşmeyi sağlamalıdır”.²⁶²

7.5. Daha Önce Çözümlememiş Çatışmalar

Daha önce çözümlenmemiş çatışmaların sayılarının artması, çatışmaların büyümesine neden oluşturur. Bu boyut, çatışmayı yönetmek yükümlülüğünü taşıyan sorumluların dikkatlerini geriye yöneltmelerine neden olur.²⁶³

²⁶¹ Karahan, **a.g.t.**, s.53.

²⁶² Sütü, **a.g.t.**, s.13.

²⁶³ Uçar, **a.g.t.**, s.31

Warren, örgütte çalışanlar arasındaki uyumsuzluk üzerinde durmuştur. Bu uyumsuzluğa neden olan etkenleri ortaya çıkarmak amacıyla örgütler de çalışmalar yapmıştır. Örgütler de personel ile yönetim arasındaki anlaşmazlıkların nelerle ilişkili olduğunu araştırmıştır. Warren'e göre işbirliği ve koordinasyonun yüksek olduğu örgütlerde çatışma azdır. Warren'in çeşitli örgütler de yaptığı çalışmaların sonunda, işbirliği ve koordinasyonu sağlamak için yönetimin koyacağı ödül ve teşvik sistemlerinin, yöneticinin yasal yetkisini adaletli bir şekilde kullanmasının, hatta baskı uygulama yetkisinin çatışmayı azaltıcı yönde rol oynadığı ortaya çıkmıştır. Bunun yanında yönetim tarafından alınan kararlarda, personelin de görüşünün alınması, onların bu konuda yetkilerinin artırılması çatışmayı azaltıcı bir etken olmaktadır.²⁶⁴

8. ÇATIŞMANIN SONUÇLARI

Örgütler açısından çatışma istenmeyen bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Fakat çatışmalar iyi yönetildiği takdirde örgüte önemli katkılar sağlar.²⁶⁵

Çatışmaların birey ve örgüt için yararlı ve zararlı olduğu yönündeki tartışmalar ikileme neden olmaktadır. Çatışmanın sonuçlarının ve çatışma sürecinde yaşananlarının yararları ve zararları çatışmanın niteliğine tarafların yaklaşımlarına ve sonuçlarına ilişkin toplumsal yargılara bağlı olarak değişir.²⁶⁶

Üstün performans, rekabetin ve bireysel başarının üstünde bir ekip çalışmasını gerektirir. Zira rekabet her zaman en iyi performansla sonuçlanmaz. Bu çaba en iyiye ulaşma çabası olmayabilir. Mükemmeli yakalayabilmek, takım oyunuyla gerçekleşebilir. Çünkü örgütlerde ortak bir

²⁶⁴ Uçar, a.g.t., s.32.

²⁶⁵ Sütü, a.g.t., s.18.

²⁶⁶ Sütü, a.g.t., s.18.

amacın gerçekleştirilmesi ve fayda sağlanması için tarafların bir arada çalışması gerekmektedir. Örgütler karmaşık bir hale geldikçe iş bölümü ve uzmanlaşma da artmakta, dolayısıyla bireyler ve gruplar birbirine daha bağımlı hale gelmektedirler.²⁶⁷

Örgütsel çatışma, her türlü organizasyonda kaçınılmaz ve doğal bir olgudur. Bu nedenle çatışma organizasyon içerisinde sorunlara yol açabileceği gibi meslek grupları içerisinde yaşanan çatışma, sorunların üstesinden gelinebilmesi için yaratıcı ve yenilikçi çözümler üretilmesi sonucunu ortaya çıkarabilir. Bu nedenle, örgütsel çatışmanın dinamik ve değişime açık sistemler için yararlı bir olgu olduğu söylenebilir.²⁶⁸

Yönetim yaklaşımlarının çatışmaları farklı değerlendirmesi, çatışmaların yönetilmesi konusuna da farklı bakmaları sonucunu doğurmaktadır. Geleneksel ve insan iliksileri yaklaşımları, Çatışmanın Yönetimi ile engellenmesi ve çözümlenmesini eş anlamlı olarak algılamaktadır. Etkileşimci yaklaşımda ise çatışmanın yönetilmesi kapsamında çatışmanın teşvik edilmesi de yer almaktadır.²⁶⁹

8.1. Çatışmanın Olumlu Sonuçları

İyi yönetilen örgüt ve iş gören açısından olumlu sonuçlanan çatışmaların birey ve örgüt için olumlu etkisi şu şekilde sıralanabilir;²⁷⁰

1. Çatışma, belirli bir durumda ayırık taraflar arasında bir yakınlaşma dogmasıyla sonuçlanabilir.
2. Çatışma sonucu, biçimsel yapıdaki eski liderlik tarzının yetersizliği açığa çıkarak, sisteme yeni bir liderlik biçimi gelebilir.

²⁶⁷ Karahan, **a.g.t.**, s.9.

²⁶⁸ Demir, **a.g.e.**, s.52.

²⁶⁹ Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, Bursa 2001, s.197.

²⁷⁰ Aşcıoğlu, **a.g.t.**, s.40.

3. Çatışma sonucunda, eski amaçlar yerlerini daha iyi ve geniş amaçlara bırakabilir.
4. Çatışma kurumsallaşabilir. Yani, kişilerin biçimsel yapıya zarar vermeksizin öfkelerini açığa vurup, rahatlamalarını ve boşalmalarını sağlayacak ortamlar (örneğin biçimsel olmayan grup tartışmaları gibi), bizzat biçimsel yapı tarafından sağlanabilir.
5. Çatışma, tarafların kendilerini savunmalarını gerektirdiğinden, taraflardan her biri, kendi pozisyonlarının önemini daha iyi anlayabilirler.
6. Çatışma, kişi veya grupların kendi güçlerinin farkına varmalarını sağlayabilir.
7. Çatışma, insanın yapısında var olan saldırganlık dürtülerinin tatminine yardımcı olabilir.
8. Çatışma sonucunda taraflar kendi görüşlerinin haklılığını kanıtlamak amacıyla tüm yaratıcılıklarını ortaya koyacaklar, orijinal ve iyi fikirler ortaya çıkacak ve bunlardan işletme yönetimi de yararlanma olanağı bulabilecektir.
9. Sadece kişisel yaratıcılık değil, aynı zamanda, yeni buluş ve yaklaşımlar için araştırma yapma eğilimleri artacak ve yeni yaklaşımları destekleyecek bulgular elde edilebilecektir.
10. Tarafsız kalmaya özen gösteren ve görüş bildirmeye yanaşmayan kişilerin, problemlerin çözümünde düşünce ve fikirlerini açıklamaya zorlanması sağlanacaktır.
11. İşletmenin etkinliğini ve verimliliğini uzun süredir olumsuz ölçüde etkileyen ve tehdit eden birçok problemler su yüzüne çıkacak, tansiyon, ilgi ve çözüm üçlüsü bir araya gelerek güdülemeyi artıracaktır. Böylece, sıkıntı hallerinden kurtulmanın kişileri harekete geçirici bir güç veya dürtü olması gerçekleşecektir.
12. Çatışan kişiler veya taraflar çatışma ile kendi bilgi, yetenek ve kapasitelerini değerlendirme şanslarına da sahip olabileceklerdir. Bu değerlendirme sonucu, eksik yanlarını saptama ve bunları gidermek için gerekli önlemleri alma fırsatlarına da kavuşacaklardır.

- 13.Çatışma mevcut problemlerin neler olduğunun, neleri içerdiğinin ve problemin nasıl çözüleceğinin farkına varılmasını sağlar.
- 14.Çatışma, problemlerin çözümünü kolaylaştırır. Personel faaliyet olarak planlama içerisinde güdülenirken problemlerin üzerine psikolojik olarak da odaklanma olanağını bulurlar.
- 15.Çatışma değişimi ortaya çıkarır. Personel etkinsizliklerin, sürtüşmelerin ve düzensizliklerin daha fazla farkına vararak, her birinin yapacağı düzeltmelere ihtiyaç duyulduğunu görürler.
- 16.Çatışma moral ve birlikteliği sağlar. Personel arasındaki sürtüşme ve darılmaların açığa çıkmasıyla daha fazla ilgilenirler.
- 17.Personel kendi zıt görüşleri ve perspektiflerini ifade ettiklerinde, çatışma yüksek kaliteli sonuçlar ortaya çıkarır.
- 18.Çatışma ilgi ve yaratıcılığı teşvik eder.
- 19.İşletme, fonksiyonel hedefler peşinde daha çok koşabilir.
- 20.İşletmenin onuru ve kimliği gelişebilir.
- 21.Çatışma, personelin görüşlerini genişletebilir; ilgisini yeni alanlara yöneltebilir; dostluğunu pekiştirebilir; kendilerini sınamalarına yol açabilir.
- 22.İşletme içindeki yetki dağılımının dengelenmesini sağlayabilir.
- 23.İşletmede personelin arasındaki iletişim kanallarının açılmasına, bilgi akışının hızlanmasına yardım edebilir.
- 24.İşletme kaynaklarının daha dengeli dağılmasını sağlayabilir.

8.2. Çatışmanın Olumsuz Sonuçları

Çatışmanın birey ve örgüt için belirli yararlar sağlamasına karşın, çatışma etkili biçimde yönetilmezse kaynakların verimsiz kullanımı, tarafların stres düzeylerinin yükselmesi ve enerjinin yanlış yönde kullanılması gibi birçok olumsuzluğa neden olur. Olumsuz sonuçlar kaçınılmaz değildir. Etkili şekilde yönetilirse engellenebilir, hatta olumlu sonuçlara dönüşebilir.

Örgüt içinde ortaya çıkan çatışmaların olumsuz taraflarına baktığımızda aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür;²⁷¹

1. Çatışma, çatışan taraflardan birinin zihinsel ya da bedensel sağlığını zedeleyen bir durum yaratabilir.
2. Çatışma, düşmanlık hislerine ve saldırganlık davranışlarına neden olabilir.
3. Çatışma, zamanın, paranın ve enerjinin boşa gitmesine yol açar.
4. Çatışma, morali, tatmini olumsuz yönde etkileyerek verimi düşürebilir.
5. Çatışma, güven duygusunun kaybına ve kaderciliğe neden olabilir.
6. Çatışma, çatışma içindeki kişilerin ya da grupların amaçlarını, işletmenin genel amacının üstünde görmelerine neden olabilir.
7. Bölümler ya da takımlar, üstünlük karmaşasını yaşamaya eğilim gösterebilirler; yaptıklarını hep doğru, karşı bölümün ya da takımın yaptıklarını hep yanlış görebilirler; güçlerini ve başarılarını abartabilirler; üyelerinin düşüncelerini kısıtlayabilirler.
8. Çatışanlar, aralarında oluşan iletişimin anlamını kendi gereksinimlerine göre çarpıtabilirler.
9. Çatışanlar, birbirlerine olumsuz kalıplaşmış algılar geliştirebilirler.
10. Ruh sağlığına elverişsiz bir ortam oluşabilir.
11. İşletmenin verimliliği düşmeye başlayabilir.
12. Organizasyon içindeki anlaşmazlık ve çatışmalar stres, depresyon, ruh sağlığının bozulması, verimliliğin azalması, güvensizlik, şüphecilik, isten ayrılma, gibi birçok sorunlara neden olabilir.
13. Çatışma işgörenin morali ve İş doyumunu olumsuz yönde etkileyerek iş doyumunu ve performansının düşmesine neden olur.
14. Bölümler ya da takımlar, üstünlük karmaşasını yaşamaya eğilim gösterebilirler; yaptıklarını hep doğru, karşı bölümün ya da takımın

²⁷¹ Aşcıoğlu, a.g.t., s.42.

yaptıklarını hep yanlış görebilirler, güçlerini ve başarılarını abartabilirler, çalışanlarının düşüncelerini kısıtlayabilirler.²⁷²

Çatışma örgüt için her daim var olan bir olgu olarak; örgüte optimum seviyede yarar sağlaması gerektiği düşünülür. Belli bir düzeye kadar çatışmalar örgüt için yararlı olduğu ve iyi yönetildiği taktirde; performans ve örgüt etkinliğini artırıcı sonuçlara neden olacağı, örgütsel değişime ve gelişime yarar sağlayacağı ortaya konmaktadır. Çatışma etkili şekilde yönetildiğinde de verimsizlik, iş kaybı, stres v.b. gibi olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Çatışmanın etkileri bu çerçevede ele alındığında örgüt açısından olumlu ve olumsuz sonuçlarından söz edilebilir.²⁷³

²⁷² SÜTLÜ, **a.g.t.**, s.20.

²⁷³ SÜTLÜ, **a.g.t.**, s.18.

İKİNCİ BÖLÜM

ÇATIŞMANIN YÖNETİMİ

1. İŞLETMELERDE ÇATIŞMANIN ANALİZİ, AZALTILMASI VE TEŞVİK EDİLMESİ, ÇATIŞMA YÖNETİM STİLLERİ VE ÇATIŞMA YÖNETİMİNDE KULLANILAN DİĞER YÖNTEM VE TEKNİKLER

Belirli bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen insanların oluşturduğu işletmelerde çatışmalar kaçınılmaz olmaktadır. İşletmeyi oluşturan insanlar arasında değer, yetenek, amaç, beklenti, kişilik ve algı farklılıklarının olması doğal sayılmaktadır. Çatışmaların nedeni olan söz konusu farklılıkların, işletmenin yararına olabilmesi için çatışmaların etkin olarak yönetilmesi gerekmektedir.²⁷⁴

Çatışma yönetiminin bir biçimi olan çatışmayı çözümüleme yaklaşımları, her durumda çözümüleme işleminin en doğru karar olduğunu savunur. Oysa taraflara zarar vermeyen fonksiyonel bir çatışmanın çözümülenmesi, taraflara ileride daha büyük zararlar verebilir. Bazı durumlarda çatışmanın şiddetini artırarak veya süresini uzatarak çatışmanın çözümülenmesini engellemek ve böylelikle sürdürülmesini sağlamak gerekebilir. Bugün örgüt teorisyenlerinin hemfikir olduğu nokta, kişisel, grupsal ve örgütsel etkinliği artırmak için çatışmanın fonksiyonel ya da fonksiyonel olmamasına göre, en uygun çatışma yönetim biçiminin seçilmesi gerekliliğidir.²⁷⁵

²⁷⁴ Akkirman, **a.g.m.**, s.1.

²⁷⁵ Aşçıoğlu, **a.g.t.**, s.45.

1.1. İşletmelerde Çatışmanın Analizi

Organizasyonların, grupların ve bireylerin birbirlerine olan bağılılıkları arttıkça çatışma çok kolay ortaya çıkmakta ve organizasyonel etkiye ciddi bir tehdit olmaktadır. Bütün çatışmaların olumsuz sonuçlara neden olduğu iddia edilemez. Çünkü çatışma aşırı değilse, fonksiyonel olabilir ve organizasyon yararına kullanılabilir. Yaratıcılığa katkı sağlayabilir, organizasyonun sağlıklı işlediğinin işareti olabilir. Bu bakımdan, örgütler için vazgeçilmeyen, tümüyle ortadan kaldırılmayan önemli bir olgu olarak çatışmanın iyi yönetilmesi, örgüt açısından çatışmanın sonuçlarının olumlu olmasında etkilidir. Bu bakımdan çatışmanın iyi analiz edilip doğru şekilde yönetilmesi önemlidir.²⁷⁶

İşletmelerde en uygun çatışma yönetim yolunun belirlenmesi, söz konusu çatışmaların iyi şekilde analiz edilmesine bağlıdır. Çatışmaların ayrıntılı olarak analiz edilmesinde şu sorularla yola çıkılmalıdır;²⁷⁷

- Çatışmanın nedeni olan anlaşmazlığın ortaya çıkış nedeni nedir?
- Anlaşmazlığın kapsamına giren kişiler ve gruplar kimlerdir ve çatışma nasıl bir gelişme göstermiştir?
- Anlaşmazlığı başlatan ve sürdüren ve görünürde olmayan gizli nedenler var mıdır?
- Anlaşmazlığın çözümü için tarafların takındıkları tutumlar nasıldır?
- Anlaşmazlığın büyümesi söz konusu ise buna ne gibi hususlar neden olmuştur?
- Çatışmanın yönetimi sonucunda hangi tarafın ne tür bir çıkar ve güç kaybı olacaktır?
- İşletme dışından bir uzman veya tarafların hakem olarak kabul edebilecekleri, işletme içinde hatırlı bir kişinin anlaşmazlığın giderilmesinde aktif rol oynaması mümkün müdür?

²⁷⁶ Sütü, a.g.t., s.30.

²⁷⁷ Eren, a.g.e., s.552.

- Taraflar, belli bir süre dışarıdan müdahale almadan çatışmayı yönetebilirler mi?
- İşletme, çatışmayı yönetiminde kullanılan yöntemlerinin uygulanabileceği bir ortama sahip midir?
- İşletme içindeki koşullar hangi yöntemler için uygundur?
- Çatışma yönetiminde kullanılan yöntemlerinin etkinliği, nasıl ve kim tarafından, ne zaman denetlenecektir?²⁷⁸

1.1.1. Çatışmaların İzlenmesi ve Ortaya Çıkarılması

Organizasyondaki birçok durum çatışma ve işbirliğiyle ilişkilidir. Bunların bazıları ayrı ayrıdır. Örneğin insanlar, çatışan değerlere ve kişiliklere sahip olabilirler. Duygular ve ihtiyaçlardaki farklılıklar, kişiler ve gruplar arası çatışmaya katkı sağlayabilir. Zorlamalar da çatışmayı ateşleyebilir. Gruplar birbirleri üzerinde etkili olma ihtiyacı duyduğunda ve birbirlerine muhtaç olduklarında çatışma kaçınılmaz gözüktür. Statüdeki farklılıklar, sorumluluk ve otoritedeki ikilem bu tür bir çatışmanın oluşmasına yardım eder.²⁷⁹

Örgütlerde çatışmaların izlenmesi ve ortaya çıkarılmasında belirtildiği gibi yöneticilerin rolü büyük önem taşımaktadır. Çatışmanın geç fark edilmesi, geç ortaya çıkarılması ve müdahalenin gecikmesi taraflar arası kutuplaşmanın artmasına ve karşılıklı yoğun olumsuz duygular geliştirmelerine neden olabilir.²⁸⁰

²⁷⁸ Aşçıoğlu, **a.g.t.**, s.46.

²⁷⁹ Sütü, **a.g.t.**, s.32.

²⁸⁰ Sütü, **a.g.t.**, s.32.

1.1.2. Çatışma Yönetimi

Örgütsel çatışmayı büsbütün ortadan kaldırılabilecek bir örgüt ortamı oluşturmak olanaksızdır. Çünkü örgütsel çatışma örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için bir güç olarak kullanılabilir. Yönetici, işgörenler arasında düşünce üretmeye elverişli olan yaratıcı ve yararlı çatışmayı engellemeden, işgörenleri, örgütün ve işgörenlerin amaçlarının gerçekleşmesini engelleyecek zararlı çatışmadan korumayı amaçlamalıdır. Bu bakımdan örgütsel çatışmanın yönetimi örgüt etkinliği açısından önem taşımaktadır. Çatışma yönetimi, çatışmanın teşhis edilmesi, yoğunluğunun saptanması, bu yoğunluğun etkileri itibarıyla değerlendirilmesi ile uygun müdahale yöntemlerinin tespiti ve bunun sonuçlarının izlenmesi aşamalarını içeren bir süreç olarak ifade edilebilir.²⁸¹

Yönetici, çatışmanın niteliğini ve ortamını iyi tanıdıktan sonra, çatışmayı yönetecek yöntemleri aramalı, uygun yöntemi seçmeli, çatışmayı işgörenlerin ve örgütün zararına olamayacak biçimde yönetmelidir. Yönetici, işgörenler arasında çatışmanın kaçınılmaz olduğunu bilerek, çatışmayı yönetmeye hazır olmalıdır. Bunun için yönetici, çatışmayı yönetmede yeterli olmalı, kendine güvenmeli, örgüt ortamını çatışmaya elverişli olmayacak nitelikte geliştirmesi gerekir.²⁸²

1.2. İşletmelerde Çatışmanın Azaltılması Ve Teşvik Edilmesi

Çoğu zaman çatışmalar; taraflara ve içinde bulunulan işletmeye ve sisteme zarar verici niteliğe sahiptirler. Ancak, bir sosyal sistemde hiç çatışma olmaması; yeniliğin, yaratıcılığın ve değişim süreçlerinin engellenmesi anlamını taşıyacaktır. Bu nedenle; fonksiyonel çatışmaların, kontrollü bir şekilde teşvik edilmesi, fonksiyonel olmayan çatışmaların ise;

²⁸¹ Sütü, a.g.t., s.33.

²⁸² Sütü, a.g.t., s.33.

azaltılması ve çeşitli yönetim modelleri ile ele alınması gerekir. Çatışmanın teşvik edilmesine ya da azaltılmasına karar verilmeden önce, fonksiyonel olup olmadığına karar vermek gerekmektedir. Çatışmanın azaltılması ve teşvik edilmesi konuları ayrı ayrı açıklanmaktadır.²⁸³

1.2.1. Çatışmanın Azaltılması

Yöneticilerin büyük bir kısmı, çatışmaların azaltılması konusuyla daha çok ilgilidirler. Artan çatışmadan hoşnut olmayan yöneticiler, kontrolü kaybetmemek için çatışmadan korunmak isterler. Çünkü çatışmadan korunmak ve çatışmayı azaltmak, çoğu zaman yüksek seviyedeki bir çatışmayı yönetmekten daha kolaydır. Bu amaçla, yöneticiler çatışmaları azaltmak için;²⁸⁴

- İşletmenin bir bütün olarak amaçlarını ve verimliliğini vurgularlar.
- Personele belirli ve iyi tanımlanmış görevler verirler.
- Personelin ve bu personelin oluşturdukları grupların arasındaki iletişimi daha etkin hale getirirler.
- Çatışmaya taraf olan personeli, ortak bir düşmana yönelterek, birlik ve takım olma duygusunu kuvvetlendirirler.
- Personel için ortak hedef ve amaçlar geliştirirler.

Çatışmalara neden olan unsurların ortadan kaldırılması ile, çatışmaların engellenebileceği değerlendirilmektedir. Örneğin; görevlerin iyi anlaşılır bir şekilde açıkça tanımlanması, iletişimin artırılması ve teşvik edilmesi ile yanlış anlamaların ortadan kaldırılması, kıt kaynaklar için rekabet ortamının yaratılmaması kaynakların artırılması, eşgüdümün (koordinasyonun) sağlanması için uygun yöntemlerin kullanılması, yöneticilerin görevlendirmelerde çalışanların kişilik özellikleri ve çalışma

²⁸³ Aşçıoğlu, a.g.t., s.46.

²⁸⁴ Topaloğlu, a.g.t., s.118.

alışkanlıklarının uyumunu dikkate almaları çatışmaların engellenmesi konusunda uygulanabilecek yöntemlerden bazıları olarak görülmektedir. Ayrıca, çatışmaların çözülmesi yöntemlerinden bazılarının çatışmaların ortaya çıkmasından önce bunları engellemek maksadıyla da kullanılabileceği değerlendirilmektedir.²⁸⁵

1.2.2. Çatışmanın Teşvik Edilmesi

Çatışmanın teşvik edilmesine, düşük çatışma düzeyi ile birlikte, performansın ve yaratıcılığın yeterli olmadığı işletmelerde veya bunların çeşitli bölümlerinde, performansı artırmak ve geliştirmek amacıyla başvurulur.²⁸⁶

Hangi durumlarda çatışmaya ihtiyaç duyulduğunu açıklayan işaretlere baktığımızda;

- Herkes, her zaman söylenenlere "evet efendim" diyorsa,
- İşletmede ast pozisyonundaki kişiler, üstlerini eleştirmekten korkuyorlarsa,
- Personel sakin ve barışçıl ortamın ne pahasına olursa olsun korunması gerektiğini düşünüyorsa,
- Yöneticiler, popülerliğin, beceriklilik ve çalışkanlıktan daha önemli olduğunu düşünmeye başlamışlarsa,
- Yeni fikirler üretilmiyorsa,
- Normalin altında işgücü devir hızı varsa,
- Personel arasında değişime karşı direnç eğilimi varsa işletmenin çatışmaya ihtiyacı vardır.²⁸⁷

²⁸⁵ Kolasa; a.g.e., s.554.

²⁸⁶ Şimşek; a.g.e., 1999, s.286.

²⁸⁷ Stephen. P. Robbins, **Managing Today**, New Jersey, Prentice Hall Inc., 2000, s.538.

Bazı durumlarda bir örgüt, bireyleri veya grupları rekabet durumuna getirerek çatışmayı teşvik edebilir. Yöneticiler çatışmayı ateşlemek için yarışma durumları yaratabilirler. Kuralları adil olan yarışmalar yapıcı olurlar. Çünkü her katılımcı kazanmak için gayret gösterir ve bu da örgütsel performansı geliştirir.²⁸⁸

Bu çalışmada ise, çatışmanın teşvik edilmesi; yeni elemanlar ile farklılık yaratmak, iletişim alanında yeni düzenlemeler, yeniden yapılandırma, rekabetin teşvik edilmesi ve uygun yöneticilerin seçilmesi başlıkları altında incelenecektir.²⁸⁹

Bu yöntemler, düşük çatışma düzeyi ile birlikte iç başarımın ve yaratıcılığın tatminkar olmaktan uzak bulunduğu örgütler veya bunların çeşitli birimlerde yaratıcılığı ve verimliliği iyeleştirme üzere çatışmanın bilinçli olarak teşvik edildiği durumlarla ilgilenirler. Çünkü yapıcı ve yaratıcı çalışmanın çok düşük bulunduğu ortamlarda çalışan insanlar daha yeni ve daha iyi iş yapma yol ve yöntemlerini geliştirmeye çalışmak yerine mevcut durumu pasif bir şekilde kabullenmeyi tercih eder. Çevre koşulların hızla değiştiği günümüz iş dünyasında, varlığını sürdürmek isteyen bir örgütte böyle durumun devam etmesi mümkün olacağına göre, yönetimin, işletme yapısında yaratıcılığı harekete geçirecek yapıcı bazı çatışmaları teşvik etmesi gerekir. Yönetimin bu alanda yapabileceği önlemler veya geliştireceği önerilerin kısaca açıklaması yararlı olacaktır.²⁹⁰

1.2.2.1. Yeni Elemanlar ile Farklılık Yaratmak

Durağan bir birime altyapıları, tecrübeleri, değerleri diğer üyelerden farklı bir veya birkaç kişinin katılmasıdır. Bu kişiler örgütte “şeytanın avukatı”

²⁸⁸ Savaş Mutlu, “Örgütsel Çatışma Yönetiminde Bilgi Teknolojilerinin Rolü”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Ankara 2004, s.28.

²⁸⁹ Topaloğlu; **a.g.t.**, s.121.

²⁹⁰ M.Şerif Şimşek, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Nobel Yayınevi, Ankara, 1998, s.136.

rolünü üstlenebilirler.²⁹¹ Önemli yönetim kademelerine yeni fikirleri ve taze enerjileri olan dışarıdan kişiler getirilerek geleneksel bazı iş yapma yöntemleri ortadan kaldırılabilir. Dışarıdan gelenler; yeni çalışanlar veya geçici olarak işe alınan danışmanlardır.²⁹²

1.2.2.2. İletişim Alanında Yeni Düzenlemeler

Biçimsel haberleşme ağı içinde yer alan bazı kişileri ya da grupları bu ağın dışında bırakarak ve bunların yerine yeni kişi ya da grupları dahil ederek örgütsel güç yeniden dağıtımına tabi tutulabilir ve bu yolla yaratıcı nitelikte çatışmalar yaratılabilir. Yine, kişilerin normal olarak her gün aldıkları bilgilerden haberdar edilmemeleri ve haberleşme zincirine yeni grupların eklenmesi yeni çatışmalar yaratabilir.²⁹³

Yöneticiler iletişim kanallarını çatışmayı teşvik etmek için kullanabilirler. Mesajlar resmi veya gayri resmi kanallardan gönderilebilir. Resmi haberleşme ağı içinde yer alan bazı bireylerin veya grupların bu ağın dışında bırakılması ve bunların yerine yeni grupların dahil edilmesi ile yaratıcı nitelikte çatışmalar gerçekleştirilebilir.²⁹⁴

1.2.2.3. Yeniden Yapılandırma

Örgütteki eski çalışma ekiplerinin ve bölümlerin dağıtılarak yeni elemanlar ve sorumluluklar çerçevesinde yeniden oluşturulması bir belirsizlik ve yeniden alışma döneminin ortaya çıkmasına yol açabilir. Bu dönem süresince ortaya çıkacak çatışmalar grup üyelerinin daha iyi çalışma yöntemlerini geliştirmelerini sağlayabilecektir Örgütte yatay farklılaşmayı

²⁹¹ Şimşek, **a.g.e.**, s.302.

²⁹² Mutlu, **a.g.t.**, s.27.

²⁹³ Akkirman, **a.g.m.**, s.9.

²⁹⁴ Uçar, **a.g.t.**, s.53.

artırarak yapıyı değiştirmek de çatışma yaratmak için iyi bir yol olarak görülmektedir.²⁹⁵

1.2.2.4. Rekabetin Teşvik Edilmesi

Yönetim, birimler arasında rekabet ortamları yaratarak çatışmaları teşvik edebilir. Rekabetin yüksek düzeyde devam ettirilmesi, grupların birbirlerine üstün gelmeye çalışması ile sonuçta yapıcı ve üretken çatışmayı teşvik edecektir. Bölümler arasında yaratılan yarışma geçici ve yapıcı olmalıdır.²⁹⁶

1.2.2.5. Uygun Yöneticilerin Seçilmesi

Yöneticilerin, yeniliğe ve yaratıcılığa izin vermeyecek derecede otoriter olmaları, çalışma gruplarının pasif bir yapıya dönüşmelerine neden olabilir. Bu yöneticiler, personelin karşıt fikirler ortaya koymalarına engel olurlar. Mevcut durumu kabullenen personel ise böyle bir ortamda yenilikten, rekabetten ve yaratıcılıktan uzak, pasif bir çalışma ortamının ve başarısız bir yönetimin parçası olurlar. Yöneticilerin bu davranışları işletme içindeki dinamizmi yok ederek, işletmenin başarısını olumsuz yönde etkiler. Böyle durumlarda personel, kendilerini ataletten kurtaracak aktif bir yöneticiye gereksinim duyarlar. Çalışma gruplarının yenilik ve yaratıcılıklarını destekleyen, fikir alışverişini sağlayan bir yönetici, işletme içindeki dinamizmi sağlayacak yapıcı çatışmaları teşvik etmek suretiyle işletmenin verimliliğini artırıcı rol oynayabilir.²⁹⁷

Gruplar için en uygun yöneticilerin seçilmesi, örgütte faydalı çatışmaları teşvik edebilir. Seçilen yöneticiler, ortaya çıkabilecek karşı

²⁹⁵ Uçar, **a.g.t.**, s.54.

²⁹⁶ Şimşek, **a.g.e.**, s.303.

²⁹⁷ Aşçıoğlu, **a.g.t.**, s.50.

görüşleri engellemeyip ve bunların ortaya konulmalarını destekleyerek örgüt için faydalı çatışma ortamları yaratabilirler.²⁹⁸

1.2.2.6. Aykırı Düşünen İnsanların Bulunması

İşletmeler bazen, uygulamalara koşulsuz boyun eğildiği, kişilerin verilen işleri sorgulamadan kabul ettiği, yaptıkları işleri neden öyle yaptıklarına dair bilgilerinin olmadığı, pasif bir yapıya dönüşürler. Böyle durumlarda kişiler işlerini hiçbir yeniliğe ve gelişime gerek duymadan, her zamanki yöntemleriyle yerine getirirler. Bu durumdan kimsenin şikayetçi olmaması, kişiler arasında yeniliğe ihtiyaç olmadığı düşüncesini doğurur. Böyle bir ortamın olduğu işletmelerde yönetim, mevcut durumu herkese normal gelen uygulamaları sürekli sorgulayan ve eleştiren bir kişiye yetki vermek suretiyle çatışma çıkarmaya ve işletme içindeki dinamizmi artırmaya çalışmalıdır. İşletmedeki çoğunluğun beslediği duygu ve düşüncelerin aksini savunan, kendisi doğruluğuna inansa da, her fikri eleştiren kişilerin varlığı, bir anlamda işletme için bir kontrol mekanizması görevi görecektir. Tartışmalar çıkarmak suretiyle fikirlerin kalitesinin artmasına ve sessiz grupların fikirlerini söylemesine imkan verecektir.²⁹⁹

1.3. Örgütsel Çatışmayı Çözmeye Yönelik Yöntemler

Örgütsel çatışma yönetimi, stresli ve zor bir yöntem sürecidir. Gerçekte örgütsel çatışma stres verici olduğundan dolayı pek çok insanca göz ardı edilmeye çalışılmaktadır. Halbuki çatışmayı görmemezlikten gelmek, problemlerin artmasına ve çatışmanın daha da derinleşmesine neden

²⁹⁸ Uçar, a.g.t., s.54.

²⁹⁹ Aşcıoğlu, a.g.t., s.49.

olmaktadır. Bu nedenle çatışmaların hemen belirlenmesi ve müdahale edilmesi gerekmektedir.³⁰⁰

Davranış bilimciler, çatışmanın yönetimi konusunda uzun yıllar araştırmalar yapmışlardır. Bu çalışmalar, çatışmanın nedenlerini ve bu durumda kullanılacak yöntemleri belirlemeye yöneliktir.³⁰¹

Eren, ise, çatışmaların çözümlenmesini; bilmezlikten gelme veya kayıtsızlık, geciktirme, inandırma, yumuşatma, kura çekme, sorun çözme, üçüncü bir tarafın (hakemin) yargısı, politik yaklaşımlar, pazarlık etme ve karşılıklı ödün verme, oylama, çatışmanın etkilerini değerlendirme, meşgul etme, yeni olanaklar bulma, örgütsel önlemler alma ve diğer hususlar olarak belirtmektedir.³⁰²

Özer, çatışmaların çözümlenmesinde kullanılan stratejiler ile çatışmanın yönetilmesinde kullanılan yöntemleri ayrı ayrı ele almakta ve Davis'e dayanarak, çatışmaların çözümlenmesinde kullanılan stratejileri; kaybedelim-kaybedin, kaybedelim kazanın, kazanalım-kaybedin ve kazanalım-kazanın stratejisi olarak sınıflandırmaktadır.³⁰³

Mutlu, ise, çatışmaların çözümü için dört temel stratejiyi; harekete geçme, denge kurma, boyun eğme ve kaçınma olarak tanımlamaktadır. Bu stratejilerden harekete geçme stratejisi acil ve önemli durumlarda yetkinin kullanılarak çatışmanın hızla çözümlenmesini, denge kurma stratejisi ortak noktalarda buluşmayı, boyun eğme stratejisi karşı taraf lehine iddialardan vazgeçmeyi, kaçınma stratejisi ise konuyu ertelemeyi öngörmektedir.³⁰⁴

³⁰⁰ Şebnem Aslan, “Duygusal Zeka, Bireylerarası Çatışmayı Çözümleme Yöntemleriyle İlişkili midir? Schutte'nin Duygusal Zeka Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Yıl:2008, Cilt:13, Sayı:3, s.182.

³⁰¹ www.chartwell-learn.co.uk/theories.html

³⁰² Eren, **a.g.e.**, s.555.

³⁰³ Mehmet Akif Özer, “Etkin ve Verimli Örgüt Yönetiminde Doğru Bir Adım: Çatışma Yönetimi”, **Verimlilik Dergisi**, Sayı:4, 2000, s.37.

³⁰⁴ Mutlu, **a.g.t.**, s.22.

Rahim'in modelinde özetle; entegrasyon stratejisi işbirliği içinde problem çözümünü, uyma stratejisi başkalarının gereksinimleri kendininkilerin önünde tutmayı, kaçınma stratejisi çatışmayı görmezden gelmeyi ve uzak kalmayı, hükmetme stratejisi mevkiden kaynaklanan gücün kullanımını, uzlaşma stratejisi ise herkesin gereksinimlerinin bir kısmını karşılamayı öngörmektedir.³⁰⁵

Şimşek'e göre; çatışmanın çözülmesi yöntemleri hakimiyet ve baskı (Güç kullanma veya zorlama, yumuşatma, kaçınma, çoğunluk oyu), uzlaşma ve birleştirici sorun çözme şeklinde ifade edilebilir.³⁰⁶

Bumin, çatışma yönetimi maksadıyla kullanılan teknikleri; bütünleştirici sorun çözme, kaynakların artırılması-kaynakları uzaklaştırmak, pazarlık ve politika, yatıştırma ve uzlaştırma, geri çekilme-kaçınma-inkar, ikna, davranış değiştirme, üçüncü tarafların müdahaleleri hakemlik, aracılık, süreç danışmanlığı olarak sınıflandırmaktadır.³⁰⁷

Örgütsel çatışmanın yönetimini; kaçınma ve bağlanmama, problem çözme yaklaşımı, yumuşatma, güç kullanma, daha önemli ve kapsamlı amaçlar belirleme, taviz verme, çatışmaya taraf olan kişileri değiştirme, örgütsel ilişkileri değiştirme, çoğunluk oyu ve çatışma kaynağının ortadan kaldırılması olarak sınıflandırmaktadır.³⁰⁸

Durumsallık yaklaşımına uygun olarak, bazı örgütsel ortamlarda etkili olabilen bir çatışma yönetim modelinin, başka bir örgütsel ortamda etkili olmayabileceği gerçeği de göz önünde tutularak, bu bölümde çatışmaların çözülmesi yöntemlerinden en çok bilinenleri kısaca incelenecektir.³⁰⁹

³⁰⁵ Karip, **a.g.e.**, 1999, s.60.

³⁰⁶ Şerif Şimşek, **Yönetim ve Organizasyon**, Güney Ofset, Konya 2002, s.304.

³⁰⁷ Birol Bumin, **İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi**, Bizim Büro Basım Evi, Ankara 1990, s.129.

³⁰⁸ Koçel, **a.g.e.**, 10. Baskı, s.672.

³⁰⁹ İrfan Çağlar, "Organizasyonlarda Çatışma Yönetiminin Sektörlerarası Karşılaştırılması ve Çorum Örneği", **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:2, 2002, s.38.

Çatışma yönetim stratejileri konusunda birçok yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımların üç ana başlık altında toplayarak ele alacağız. Bunlar; çatışmanın teşvik edilmesi, azaltılması ve çözüme kavuşturulmasıdır.³¹⁰

1.3.1. Örgütsel Çatışmayı Çözmeye Yönelik Geçici Çözüm Yöntemleri

Bu bölümde, örgütsel çatışmaları çözümlmeye yönelik geçici çözüm yöntemleri açıklanacaktır.

1.3.1.1. Uyma ve İtaat Etme

Çatışma durumunda bireyler boyun eğmeyi seçebilirler. Bu yöntemde taraflardan birinin, karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarının ön plana çıkma karşılığında kendi ilgi ve ihtiyaçlarının doyurulmasından vazgeçmesi söz konusudur. Bu durum karşı tarafın isteklerine boyun eğme ve uyma olarak nitelendirilebilir.³¹¹

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. Yöneticiler, genellikle çatışmanın sonuçlarının oldukça belirsiz ve riskli olduğunda ve çatışmanın önemsiz ve ciddi olmaması hallerinde çatışmalara müdahale etmek istemezler, çatışmaların sonuçlanmasını olurluna bırakabilirler.³¹²

³¹⁰ Sütü; **a.g.t.**, s.34.

³¹¹ Şeker, **a.g.t.**, s.25.

³¹² Aslan, **a.g.m.**, s.183.

Daha çok astlarla üstler arasında yaşanan çatışmalarda astlar durumu kurtarmak amacıyla bu çatışma yönetim stilini kullanma yoluna gidebilirler. Özellikle Türkiye’de geleneksel bürokratik yapıya sahip işletmelerde astlarla üstler arasında güç mesafesi daha uzak olduğu için astların çatışmada üstlerin ihtiyaçlarına ve ilgilerine boyun eğmeleri olasılığı yüksektir.³¹³

Bu tarzı kullanan kişiler, kendi çıkarlarından ziyade karşı tarafın çıkarını düşünürler. Bu durumda uyma davranışı gösteren taraf karşı tarafın isteklerine boyun eğer, ancak birey bu şekilde sürekli kendi düşüncelerinden fedakârlıkta bulunarak ve kendini istediği gibi ifade edememekten uzun vadede işine karşı olan bağlılığını yitirebilir.³¹⁴

1.3.1.2. Kaçınma

Kaçınma, adından da anlaşıldığı gibi hiçbir tarafın istediklerine ulaşamadıkları veya istediklerinin yalnızca bir kısmına ulaştıkları durumdur. Bu yolu tercih eden kişiler; hiç yoktan iyidir tavrı içinde çatışma ile karşı karşıya gelmekten, kaçınmayı (avoidance) tercih etmektedirler. Kaçınma, çatışmaya konu tutum veya davranışı 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 organizasyonun etkinliğini azaltabilir. Çünkü bu yöntem çatışmayı görmemezlikten gelme ile ilgili olduğundan, burada yönetici olaylara, alenen taraf olmaz ve çatışmaya doğrudan müdahale etmek istemez. Çatışma ile ilgili kararlar geciktirilir.³¹⁵

³¹³ Karip, **a.g.e.**, s.63.

³¹⁴ Akat, Budak, Budak, **a.g.e.**, s.337.

³¹⁵ Aslan, **a.g.m.**, s.184.

Çatışmayı ortadan kaldırmak için kullanılan en doğal yol çatışmadan kaçınmadır. Kaçınma, özellikle çatışma taraflarının rollerini yerine getirmede karşılıklı bağımlı olmadıkları durumlarda etkin bir yöntemdir. Bazı bireyler herhangi bir bireyle çatışmaya girmemek için bilinçli ya da bilinçsiz çeşitli kaçınma davranışlarında bulunurlar. Bireyler ve gruplar arası çatışmaların ortaya çıktığı durumlarda çatışmanın çözümünde yapılacak ilk iş, bireyler arası bağımlılığı azaltmaktır. Bunu gerçekleştirmek için; kayıtsızlık, soyutlanma ve çekilme gibi yöntemler kullanılır. Çatışmayı ortadan kaldırmak için kullanılan en doğal yol, çatışmadan kaçınılmasıdır. Bu yöntemle çatışmanın etkin bir biçimde çözümlenmesi söz konusu olmasa da bazı koşullar altında en iyi alternatif olarak düşünülebilir. Kaçınma özellikle tarafların rollerini getirmede karşılıklı bağımlı olmadığı durumlarda etkin bir başa çıkma yöntemidir. Bu nedenle bireyler yatla gruplar arası çatışmaların ortaya çıktığı durumlarda, bunların çözümü için yapılacak ilk iş taraflar arası karşılıklı bağımlılığın azaltılmasıdır. Buda kayıtsızlık, soyutlanma ve çekilme gibi üç temel yolla gerçekleştirilir.³¹⁶

Kaçınma davranışı çatışma ile ilgili kararları görmemezlikten gelinmesi suretiyle geciktirebilir. Şüphesiz bu durum çatışmayı çözmemektedir. Sadece kısa dönemde yardımcı olabilir. Ancak uzun dönem içerisinde örgütün ve yönetimin etkinliğini azaltmaktadır. Genellikle liderlik özelliğinde olmayan yöneticiler, kendi imajlarını ve gelecekteki pozisyonlarını koruyabilmek için kaçınmayı tercih etmektedirler.³¹⁷

Algılanan önem ve algılanan karşılıklı dayanışma yüksek olduğunda .müzakere etme yoluna başvurulmaktadır. Bu iki durumun dışında konuya verilen önem yüksek, karşılıklı dayanışma düşükse güç kullanma yoluna gidilebilir. Son olarak algılanan önem düşük, algılanan karşılıklı dayanışma yüksek olursa yine güç kullanma yoluna gidilmektedir.³¹⁸

³¹⁶ Sütü, **a.g.t.**, s.39.

³¹⁷ Akat, Budak, Budak, **a.g.e.**, s.337.

³¹⁸ Koçel, **a.g.e.**, 10. Baskı, s.674.

Çatışmayı ortadan kaldırmak için kullanılan en doğal yol, çatışmadan kaçınılmasıdır. Kaçınma yöntemini uygulayan taraf çatışma konusunda, bilinçli olarak, herhangi bir eylemde bulunmaz ve çatışma durumunun dışında kalmaya çalışır. Kaçınılmaz bir biçimde çatışma çıkmış ise; ya bulundukları bu ortamı terk eder ya da çok önemli uğraşları varmış gibi, başka hiçbir şeyle ilgilenmeyip, sadece yaptıkları ise bakarlar. Aslında; çatışan taraflarla konuşulduğunda, sanki hiçbir anlaşmazlık yokmuş gibi, sessiz kaldıkları ya da çatışmayı inkar ettikleri görülür.

Eğer çatışmalar önemsiz ve saçma konulardan kaynaklanıyorsa, fonksiyonel değilse veya çatışma ortaya çıktığında önlenmesi için çok hızlı olmak gerekiyorsa (kriz dönemlerinde olduğu gibi), bu strateji gerekli ve uygundur. Ancak bunlar dışındaki durumlarda uygunluğu tartışılan ve olumsuz sonuçlara neden olabilecek bir yöntemdir.³¹⁹ Kısa dönemde yararı olan bu teknik, uzun dönemde çözüm getirmediği için ileride çatışma kaçınılmaz olacaktır.³²⁰

Bu düşüncede olan yöneticiler herhangi bir doğrudan müdahalenin mümkün sonuçlarının oldukça belirsiz ve riskli olduğundan hareket ederek çatışmanın varlığına ve ciddiyetine fazla önem vermezler ve ileride kendiliğinden çözümleneceğine inanırlar. Böylece, işletmede bir çatışmanın olduğunu bilmezlikten gelme bazen tarafların birbirlerine anlayış göstererek problemleri çözömlemesi ve zaman içinde anlaşmanın gerçekleşmesi ile sonuçlanabileceği gibi, problemin çoğu hallerde kökleşmesine ve boyutlarının çok genişlemesine de yol açabilir. Çatışan tarafların birbirlerini anlamaları ve inatlaşmamaları halinde bu çözüm yararlı olabilir.³²¹

³¹⁹ Aslan, **a.g.e.**, s.227.

³²⁰ Can, **a.g.e.**, s.330.

³²¹ Eren, **a.g.e.**, s.555.

Her ne kadar çatışmadan kaçınma yanlış yapılan bir iş olarak görülürse de genellikle değerli bir kısa dönem alternatifidir. Kaçınma sürecinde bazı durumlar dikkati çekmektedir.³²²

1.3.1.2.1. Kayıtsız Kalma

Kaçınma yaklaşımı olarak kayıtsızlık da kişi ya da gruplar kayıtsız kalma yoluna gidebilmektedirler. Kayıtsızlık durumu anlaşmanın mümkün olmadığı bir kaçınma şeklidir. Karşılıklı bağımlı olan taraflar bu yöntemde bağımlılıklarının mantığını ve temelini görmek istememektedirler. Diğer tarafta olan farklılıkların düzenlenmesi için çaba sarf etmezler, tarafsız olarak kalıp, rekabetçi durumlara girmek istemez ve kaçınırlar. Kayıtsız kalmada, tarafların karşılıklı bağımlılıklarının mantığını ve temelini görmek istemediği, işbirliği için çaba harcamadıkları ve fikir belirtmemek suretiyle tarafsız kaldıkları ve rekabetten kaçındıkları söylenilebilir.³²³

Çatışmayı görmezlikten gelmektir. Yönetici çatışmaya taraf olmaz ve doğrudan müdahalelerden kaçınır.³²⁴ Yöneticiler çatışmaya fazla önem vermeyerek çatışmanın kendiliğinden çözümleneceğini düşünebilirler.³²⁵ Taraflar hem kendilerinin hem de karşı tarafın ihtiyaçlarına az önem verdiklerinde kullanılır.³²⁶

Kayıtsızlık: Anlaşmanın imkansız olduğu bir kaçınma şeklidir. Karşılıklı bağımlı olan taraflar bu yöntemde bağımlılıklarının mantığını ve temelini görmek istemezler. İşbirliği için çaba harcamazlar, tarafsız olarak, kalıp, rekabetçi durumlardan kaçınırlar.³²⁷

³²² Uçar, **a.g.t.**, s.43.

³²³ Koçel, **a.g.e.**, 10. Baskı, s.673.

³²⁴ Koçel, **a.g.e.**, 8. Baskı, s.543.

³²⁵ Eren, **a.g.e.**, s.555.

³²⁶ Karip, **a.g.e.**, s.64.

³²⁷ Şimşek, **a.g.e.**, s.185.

1.3.1.2.2. Soyutlanma

Kaçınmanın bir diğer başka şekli soyutlanma yöntemidir. Bu yöntemde ilişkilerin azaltılması ve karşı tarafa bağlılığı ortadan kaldıran duvarların çekilmesi söz konusu olmaktadır. Soyutlamada, ilişkiler azaltılarak karşı tarafın hiçbir isteği dikkate alınmadığı söylenebilir.³²⁸

Soyutlanma; ilişkilerin azaltıldığı ve adeta karşı tarafa duvar örüldüğü ve karşı tarafın dikkate alınmadığı bir durumdur.³²⁹

1.3.1.2.3. Çekilme

Çekilmede kişinin hem kendisi açısından hem de karşısındakiler için düşük tatmin söz konusudur. Burada hareket yoktur, olaylardan kaçınma vardır. Yan yolları denemek, yan kaçmak, görmez, duymaz, bilmez bir durum vardır. Konuların çözümü ertelenir ve olaylardan kaçınılır.

Geri çekilme yolu ile çatışmadan kaçınma yöneticilerde çok sık görülen bir durumdur. Geri çekilme, bir kurum içinde bireyler ya da gruplar arasında görüş farklılığı olduğu durumlarda sık sık başvurulan bir davranıştır. Görüş ayrılıklarının belirlenmesini istemeyen taraflar, birbirlerinden uzak durmayı tercih ederler. Özellikle bu yöntem, görüş ayrılığı olan ast-üst ilişkilerinde sıkça uygulanır.³³⁰

1.3.1.3. Uzlaşma

Bu yöntemde yönetici; uyuşmazlık halindeki birey yada grupları, bazı hedeflerinden fedakarlık etmeleri gerektiği hususunda ikna ederek çatışmayı

³²⁸ Baysal, Tekarslan, **a.g.e.**, s.323.

³²⁹ Çağlayan, **a.g.t.**, s.101.

³³⁰ Baksı, **a.g.t.**, s.48.

çözümlemeye çalışmaktadır. Uzlaşmada çatışan taraflardan her biri bazı şeylerden vazgeçerse uzlaşmayla sonuçlanan paylaşma meydana gelir. Uzlaşmada açık bir kazanan yada kaybeden yoktur. Uzlaşmanın özelliği olarak, her bir tarafın bir şeylerden vazgeçmesi şeklinde ifade edilebilir.

Uzlaşma çatışmanın çözümünde taraflar açısından memnuniyet verici bir yaklaşım sunmaktadır. Tek taraflı, birinin kazandığı diğerlerinin tamamen kaybettiği çatışma yönteminde orta düzeyde bulunmaktadır. Bu yöntem çatışan tarafların kendi istek ve amaçlarında karşılıklı fedakarlıkta bulunmalarını öngörerek, kazanan veya kaybeden tarafın olmasını engellemektedir. Zira bu yöntem de, kaybeden yoktur ve kaybedenin olmadığı demokratik bir süreç olduğu söylenebilir.³³¹

Diğer bir uzlaşma yöntemi ise farklılıkların paylaşılması yöntemidir. En önemli farklılıkları paylaşma yollarından birisi, iki zıt seçenek arasında orta yolun bulunmasıdır. Söz konusu ortayol, tarafların farklı düşündükleri konuların tartışılmalarını sağlayarak çözüme yardımcı olacaktır.³³²

Müzakerenin herkes tarafından istenilen sonucu, uzlaşmanın sağlanarak çatışmanın sona erdirilmesidir. Ancak müzakerede taraflar arasında kabul edilebilen bir anlaşma ile sonuçlanabileceği gibi başarısızlıkla da sonuçlanabilir.³³³ Müzakerenin başarısını etkileyen faktörleri şu şekilde sıralamışlardır;

- Başlangıçtaki önerilerin, karşı tarafı tamamen uzlaşmaz ve saldırgan bir tutuma yönlendirmeyecek nitelikte olması başarıyı olumlu yönde etkiler.
- Tarafların olumlu bakış açısına sahip olmaları gereklidir.

³³¹ Aslan, **a.g.m.**, s.184.

³³² Şeker, **a.g.t.**, s.26.

³³³ Enver Özkalp, “Çatışma Yönetimi, Çözüm Yolları ve Görüşme Teknikleri”, **Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayınları Dergisi**, Yıl:6, Sayı:23, s.35.

- Tarafların her ikisinin de bütünün faydasını ön plana alan bir yönelime sahip olması gereklidir.³³⁴

Ancak bu yolların hiçbirisi tarafları tam olarak tatmin etmemekte ve yaratıcı çözümler getirmemektedir.³³⁵

1.3.1.4. Güç Kullanma

Çatışmalı durumlarda hükmetme stiline kullanılması, güçlünün karşı tarafa baskı yaparak, korku yoluyla anlaşmazlığı gidermesidir. Biçimsel yetkiye sahip ya da kendini diğer tarafa göre daha güçlü hisseden taraf kazanırken, diğer taraf kaybetmiş olacaktır.³³⁶ Astları ile anlaşmazlık içinde olan bir üstün, kendini haklı çıkarmak için, çatışma durumunu kazan-kaybet mücadelesine çevirmesi ve sonuçta gücünü ve otoritesini kullanarak kendini haklı çıkarması, bu modelin tipik bir örneğidir.

Eğer yönetici sık sık bu yola başvuruyorsa ve bir tarafın kazanması, diğer tarafın kaybetmesine bağlı ise; çatışmalar geçici olarak giderilecek; fakat bu durum, personelin moral ve motivasyonu üzerinde olumsuz etkiler yaparak, verimliliğini düşürebilecek ve çatışma tehlikesi potansiyel olarak varlığını sürdürecektir.³³⁷

Çatışmaların, yöneticinin gücünü ve otoritesini kullanarak çözümlenmesini ifade eder. Yönetici tarafından verilen karar tarafların birini kayırabilir veya çatışan taraflar bu karar üzerinde anlaşamayabilir, ancak çatışmanın hızla çözümlenmesinin önemli olduğu acil durumlarda, sorunun değişik boyutlara ulaşmaması için taraflarca kabul edilir.³³⁸

³³⁴ Aşçıoğlu, **a.g.t.**, s.56.

³³⁵ Sütü, **a.g.t.**, s.36.

³³⁶ www.geocities.com/Athens/Forum/1650/qconflict.html

³³⁷ Topaloğlu, **a.g.t.**, s.128.

³³⁸ Koçel, **a.g.e.**, 8. Baskı, s.543.

Güç kullanımı, kişiler arası kışkırtmalardan ortaya çıkan çatışmalarda, grupların farklı amaç ve değerlerinden ortaya çıkan çatışmalarda, otoritenin yasallığına meydan okumaktan kaynaklanan çatışmaların çözümünde etkili bir yöntem olabilir. Çatışan gruplar pozisyonlarını güçlendirmişlerse ve uzlaşma için çok az bir şans varsa sadece yetki kullanımı problemi çözecektir.³³⁹

Yöneticinin verdiği karar taraflardan birisi lehine olabilir. Karar taraflar arasında anlaşma sağlamayabilir, fakat genellikle her iki tarafça da kabul edilecektir. Aksi halde sorun otorite kullanma sorununa dönüşecek ve başka boyutlar kazanacaktır. Burada yönetici gruplar tatmin olsun ya da olmasın yetkisini kullanarak bulduğu çözüme uyulmasını ister. Taraflar yöneticinin gücünü kabul etmek zorunda kalacaklarından çatışmaya şeklen son verecekler ama yöneticinin zayıf olduğu bir anda çatışma tekrar başlayabilecektir. Bunun yanında tarafların yenilik ve yaratıcılık gücü ortadan kalkacağı gibi beşeri ilişkilerin zayıflaması personelin güdülemesinin ve moralinin düşmesinden kaynaklanan verimlilik azalması söz konusu olabilecektir.³⁴⁰

Sonuç olarak, güç kullanma yöntemi, yöneticinin yetkisini kullanarak çatışmayı yönetmesini ifade eder. Yasal yetki kullanılarak kişilere ya da gruplara çatışmamaları, gerçeklere bağlı olmaları, kişiliklerini olayın dışında tutmaları emredilir. Yetki, özellikle, çatışan taraflar görüş birliğine ulaşamadıklarında, karar verme için imkan sağlamaktadır.³⁴¹

³³⁹ Uçar, **a.g.t.**, s.41.

³⁴⁰ Sütü, **a.g.t.**, s.35.

³⁴¹ Akat, Budak, Budak, **a.g.e.**, s.338.

1.3.1.5. Yumuşatma

Çatışan tarafların paylaştıkları ortak değerlerin öne çıkarılıp, farklılıkların görmezden gelinmesidir. Böylece çatışan taraflar dayanışmaya teşvik edilir.³⁴² Yönetici, tarafları vazgeçirmeye de çalışabilir.³⁴³ Durumu olduğundan daha iyi gösterme çabaları da yumuşatma olarak adlandırılmaktadır.³⁴⁴

Yumuşatma yöntemi, örgütsel çatışmaları yönetmede çok sık kullanılan bir teknik olmasına rağmen, bu yöntem sonucu erişilen çözümler yüzeyseldir. Farklılıklar aynen kalır, sadece çatışmalar ertelenir. Çatışmalar çok ciddi bir boyuta ulaşmışsa yumuşatma yolu çözüm olmayacaktır. Kısa bir dönem için düşünce farklılıkları ortadan kalksa bile ilk fırsatta çatışan taraflar tekrar çatışma durumuna gelecektir. Çabaları birleştirmeye çalışmak, bozulup parçalanmanın sakıncalı olacağını işaret etmek, gerçek nedenlere inmemek anlamına gelen bu yöntem geçici baskı niteliği taşımaktadır. Zira bu yöntemin, çatışmayı tamamen çözmediği, sadece belirli bir süre için yüzeysel bir çözüm getirdiği ifade edilebilir.³⁴⁵

Bu yöntemde yönetici, kendi çözümünü taraflara empoze etmeye çalışmak yerine, çatışmadan vazgeçmeleri için taraflardan her birini iknaya çalışmaktadır. Yöneticinin başarılı olabilmesi için taraflardan, sorunlara yönelik olarak, daha fazla bilgili olması gerekmektedir. Yumuşatma yönteminde, çatışan taraflar için çatışma konuları dikkatlerden uzak tutularak, daha çok anlaşabilecekleri ortak konular, görüşler ve ortak değerler üzerinde yoğunlaşmaları sağlanmaktadır.³⁴⁶

Yumuşatma, daha karmaşık yönetim problemlerine yol açabilir. Yönetici, çatışan, tarafların farklılıklarını ortaya çıkarmalarını önleyerek,

³⁴² Koçel, **a.g.e.**, 8. Baskı, s.543.

³⁴³ Şimşek, **a.g.e.**, s.304.

³⁴⁴ Eren, **a.g.e.**, s.556.

³⁴⁵ Topaloğlu, **a.g.t.**, s.128.

³⁴⁶ Koçel, **a.g.e.**, 10. Baskı, s.675.

onları dayanışma içinde olmaya teşvik eder. Örneğin bir aile gibiyiz, kaderlerimiz aynı gibi. Ancak çatışmayı yaratan farklılıklar ortaya konmadığından ileride büyük problemler doğacaktır da denilebilir.³⁴⁷

1.3.1.6. Müzakere Etme

Müzakere etme yöntemi (negotiation), personel departmanı veya bölümlerini içine alan ve genellikle liderlik düzeyi yükselmeye başladıkça kullanılan bir yöntemdir. Genelde çatışmanın ilk başlarında uygulanan kaçınma ve güç kullanma stratejilerinden sonra tarafların kendi pozisyonlarına daha çok yatırım yapmaları mümkün olmaktadır. Bu yöntem, müzakere yapısı ve bölümler arası çatışmalarda etkili olabileceğinden çatışmanın oluştuğu her durumda kullanılabilir.³⁴⁸

1.3.1.7. Çatışma Taraflarını ve İlişkilerini Değiştirme

Bu yöntemde, çatışmaya taraf olan kişilerin organizasyon içindeki yerleri değiştirilerek çatışmaya çözüm bulunmaya çalışılır. Değişikliğe, çatışmaya en yüksek düzeyde kaynaklık eden personelin değiştirilmesiyle başlanır. Bu personelin yerine çatışmaya girme ihtimali az olan getirilir. Bir başka değişiklik de çatışmaya taraf olan kişilerin işlerinin karşılıklı olarak değiştirilmesidir.³⁴⁹

Bu çözüm yönteminde, çatışan grupların yetki, görev ve sorumlulukları yeniden belirlenerek, birbirleriyle olan ilişkileri daha da azaltılabilir veya grupların yerlerini değiştirme yoluna gidilir.³⁵⁰

³⁴⁷ Koçel, **a.g.e.**, 8. Baskı, s.543.

³⁴⁸ Karahan, **a.g.t.**, s.78.

³⁴⁹ Karahan, **a.g.t.**, s.77.

³⁵⁰ Eren, **a.g.e.**, s.558.

Çatışmalar, sık sık örgütün yapısında değişiklikler yaparak, başarılı bir şekilde yönetilebilir. Grup üyeleri transfer edilebilir ya da değiştirilebilir. İletişim süreci kolaylaştırılabilir. Şikayet sebepleri ve istekler için sistemler yaratılabilir ve organizasyondaki alt ünitelerin sayısı değiştirilebilir.³⁵¹

Çatışan bölümler arasındaki iletişimin kalitesini artırmanın diğer bir yolu, iki gruba da bir koordinatör pozisyonu yaratmaktır. Koordinatör, her iki bölümde iş görecektir ve bölümlerin fonksiyonlarını birleştirecektir. Schmuck ve meslektaşlarının önerdiği gibi, bir örgütte ya da bölgede yönetim takımları kurmak da iyi bir fikirdir. Böyle çok üniteli bir örgütün amacı, her bir hiyerarşik düzey ve formal alt sistem arasında bir iletişim ağı kurmasıdır. Böyle örgütlerde herkes, liderlik takımıyla direkt olarak iletişimde bulunabileceğini bilir. Bazı kişileri tanır ve bu düzenleme, çatışan kişilerin doğrudan yönetimsel ilişkisine izin verir.³⁵²

1.3.1.8. Davranış Değiştirme

Bu yöntemde, çatışmaya taraf olanlar eğitim ve bilgi programlarına tabi tutularak tutum, davranış ve algıları değişmektedir. Bu yöntem zaman alıcı ve masraflı olması yanında uzun dönemde daha iyi sonuçlar verebilecek bir yöntem olarak değerlendirilebilir. Zira burada, örgüt içinde çatışmaların giderilebilmesi için davranışsal değişim aracı eğitimidir ve insan ilişkileri eğitimi ile çatışmaya taraf olanların bu alanda bilinçlenmeleri arzulanmaktadır.

Eğitim ile davranış değiştirme yöntemi, genel olarak örgüt çalışanlarının örgütün kurallarına ve politikalarına uygun yönlendirilmediğinde, kişilerin örgüt içinde çalıştıkları diğer kişilerle ve örgütle ilgili tutum ve davranışlarının, değer yargılarının değiştirilmesinde kullanılır.

³⁵¹ Koçel, a.g.e., 8. Baskı, s.54.

³⁵² Uçar, a.g.t., s.49.

Çalışanların davranışlarını değiştirme ve çatışma nedenleri üzerinde duran bu metot, oldukça zor olmasına rağmen, çatışma nedenlerinin merkezine iner, diğer metotlara göre daha zor ve zaman alır. Ancak insan davranışlarının değiştirilmesinde uzun dönemde çok olumlu sonuçlar verebileceği söylenebilir.³⁵³

1.3.1.9. İş Birliği

İşbirliği yöntemi genellikle karşı tarafında önemli olduğu zamanlarda kullanılmaktadır. Öncelikle toplumsal anlamda çıkar sağlama ilişkisi açısından en iyi yöntem olarak kabul edilmektedir. Bu yöneme başvurma önemli bir nedeni kötü hissedilen durumun azaltılması ve taraflara sorumluluk yüklemektir. Dezavantajı ise bu yöntemin zaman ve enerji kaybına neden olmasıdır. Bunlara ilave olarak ortaklıkların avantajlı olması diğer taraftan güvenli ve açıklıkta bir ilişkinin olmasıdır. Sonuç olarak genellikle çatışma yönetiminde başvurulacak en iyi yöntemlerden birisi olduğu görüşü hakimdir. Çünkü çatışan birey ve gruplar karşılıklı olarak tüm isteklerini karşılamaya yönelik davrandıkları takdirde işbirliği ortaya çıkmaktadır. Böyle bir durumda her iki tarafın karşılıklı yararları ön planda tutulduğundan birlikte çalışma, çatışma durumun da olumlu bir yaklaşım tarzını meydana getirebilir.

Çatışmaların çözümünde pozitif bir yöntem olarak tercih nedeni olan işbirliği aynı zamanda iletişimsel bozuklukların ilk önce tanımlanmasında ve analiz edilmesinde, çözümlerin planlanmasında kullanılmaktadır. Birlikte çalışma, çatışma durumun da ortaya koyduğu çözüm açısından olumlu bir yaklaşım biçimi olarak ifade edilebilir.³⁵⁴

³⁵³ Karahan, **a.g.t.**, s.68.

³⁵⁴ Karahan, **a.g.t.**, s.81.

1.3.1.10. Ortak Bir Düşman Bulmak

Bu yöntem çatışan tarafların her ikisinin de çıkarlarını tehdit eden bir düşmanın varlığının empoze edilmesidir. Bu durumda taraflar aralarındaki Çatışmayı geçici olarak bırakıp bu ortak düşmanla savaşmak için işbirliği yapabileceklerdir.³⁵⁵

1.3.1.11. Meşgul Etme Yöntemi

Bu yöntemde çatışmaya taraf olan çalışanlara çok fazla iş vermek ve onları meşgul etmek suretiyle çatışmaya zaman bırakılmamasını içerir. Bu yöntem çatışmayı geçici olarak çatışmanın şiddet derecesini azaltabilir ama ortadan kaldıramaz.³⁵⁶

1.3.1.12. Daha Önemli ve Kapsamlı Amaçlar Belirleme ve İnandırma

Yöneticilerin çatışan taraflara kendi amaçlarından daha önemli ve daha kapsamlı amaçlar göstermeleri ve bu hedeflere ulaşmak üzere birleşmelerini sağlamalarıdır.³⁵⁷ Çatışan tarafları kendi özel amaçlarının savunuculuğundan vazgeçirmek üzere gerçekleştirilen çabalar inandırma yaklaşımı olarak da adlandırılmaktadır.³⁵⁸

Örgütlerde gruplar arası çatışmalar üzerinde araştırma yapan Sherif, bu tür çatışmaların kaynağının her iki grubun amaçlarının birbirlerinden farklı olmasından bu durumun ise karşılıklı bağımlılık esasına dayanan yüksek değere sahip amaçlar yaratma yönteminin taraflar arasında etkileşim, iletişim ve işbirliğini artırdığını gözlemiştir. İşbirliğini yaratan bir ortam oluşturma,

³⁵⁵ Aşçıoğlu, **a.g.t.**, s.65.

³⁵⁶ Sütü, **a.g.t.**, s.43.

³⁵⁷ Koçel, **a.g.e.**, 8. Baskı, s.544.

³⁵⁸ Eren, **a.g.e.**, s.556.

birbirine karşıt olan grupların, gerçekte daha büyük bir grubun birer alt parçaları oldukları olgusunun vurgulanması ve her iki tarafın dikkatlerinin bu noktaya çekilmesi ile oluşturulabilir. Karmaşık örgütler de böyle bir yöntemin uygulanabilmesi için yüksek değerde amaçlar yaratmanın kolay olmayacağını vurgulamışlardır.³⁵⁹

1.3.1.13. Taviz Verme

Çatışma yönetiminde sıkça kullanılan diğer bir yol da taviz vermedir. Bu yol kabul edilebilir bir çözüme ulaşıncaya kadar tarafların kendi amaçlarından fedakarlık da bulunması esasına dayanır. uzlaşma yöntemi çoğu kez geçici bir çatışma yönetimi stili olarak görülür. Çünkü özveride bulunma zamanla çatışan taraflarda bir rahatsızlık duygusu yaratabilir ve bu da yeni anlaşmazlıkları beraberinde getirir.³⁶⁰

Her iki tarafın da uzlaşmak ve bir çözüme ulaşmak uğruna bazı isteklerinden vazgeçmesidir.³⁶¹ Çatışmaya taraf olanlar, müşterek bir noktada bir araya gelirler. Tarafların vereceği taviz miktarı, ne kadar güçlü olduklarına bağlıdır. Karşılıklı tavizler ile orta noktada anlaşma sağlanır.³⁶²

Bu yöntem bireyin kendisine düşük, başkalarına yüksek ilgisini simgeler. Ödün verme yönteminde taraflardan birinin, diğer tarafın kurallarına uymak için kendini feda ettiği görülür. Karşı tarafın ilgilerini tatmin etmek amacıyla ortak noktalar vurgulanarak, farklılıkların etkisi azaltılmaya çalışılır. Buna uysal birliktelik adı da verilmektedir.³⁶³

³⁵⁹ Uçar, **a.g.t.**, s.45.

³⁶⁰ Şimşek, **a.g.e.**, s.327.

³⁶¹ Karip, **a.g.e.**, s.65.

³⁶² Eren, **a.g.e.**, s.558.

³⁶³ Baksı, **a.g.t.**, s.41.

1.3.2. Örgütsel Çatışmayı Çözmeye Yönelik Kalıcı Çözüm Yöntemleri

Bu bölümde örgütsel çatışmaya yönelik kalıcı çözüm yöntemleri açıklanmaya çalışacaktır.

1.3.2.1. Problem Çözme

Problem çözme, çatışmanın asıl kaynağını tanımlayıp çatışmayı sistematik olarak yönetme biçimidir. Çatışmaya taraf olan birey, çatışmaya taraf olan diğer birey ile uyumlu iş ilişkisini sürdürmek için öncelik almaktadır. Bu yüzden çatışmaya taraf olan bireylerin makul davranmaları gerekmektedir. Problem çözmede taraflar, kendi görüşlerini gerekçeleriyle birlikte ortaya koyarken, karşı tarafın görüş ve iddialarını da cevaplandırmak için yoğun çaba harcarlar. Bu çaba taraflar belirli bir anlaşmaya varıncaya kadar devam eder ve bu yüzden oldukça uzun bir zaman alır. Ancak, taraflar, inatlaşmazsa ve iyi niyetli olarak soruna yaklaşırlarsa, yani yukarıda da değinildiği gibi makul davranırlarsa, tartışmalar çatışmaya taraf olanlar için yararlar sağlayabilir.³⁶⁴

Çatışmayı yönetmede problemin çözümlenebilmesi için yönetici ve çalışanların her ikisinin de katıldığı toplantı önemli bir yere sahip bulunmaktadır. Her iki tarafında ortak çalışmadan kaynaklanan memnuniyetsiz hallerini açıkça belirtmeleri gerekmektedir. Çünkü diyaloglar çok daha fazla fikir üretir ve faaliyetleri açık bir biçimde tanımlarlar. Bu nedenle, problem çözme, bir yüzleşme metodudur. Gruplar arası yüz yüze görüşmelerde gerilimi azaltma yolunu arar. Görüşmenin amacı çatışmaları tanımlamak ve onları çözmek biçiminde ifade edilebilir.

Çatışma yönetiminde genel olarak problem çözmede yöneticiler büyük bir öneme sahiptir. Öyle ki yöneticiler örgütte hedefe hizmet veren liderlik

³⁶⁴ Eren, a.g.e., s.557.

tarzını benimseyebilirler ve örgütü çatışmayı etkin yönetecek bir şekilde yapılandırabilirler. Çatışma ortaya çıkmadan, çatışmayı yöneterek genelde nedenler üzerine yoğunlaşabilirler. Kişinin kendi içerisinde ve gruplar arasında meydana gelebilecek çatışmayı teşhis etmeleri gerekliliğine dikkat çekmektedir. Zira yöneticilerin problemin çözümlenebilmesi konusunda taktik ve stratejik olarak yanlış karar vermemek açısından iki önemli görevi bulunmaktadır. Bunlardan ilki problem sorusunun doğru olması diğeri ise etkili çözüm yöntemlerinin kullanılabilmesidir. Çözümün etkili olabilmesi içinde, problemde kritik faktörlerin neler olduğu, rollerin neler olduğu, problemin analizlerle açıklanması, alternatif çözüm önerilerinin geliştirilmesi, en iyi çözüm önerileri vb. konuların açıklığa kavuşturulması gerekmektedir. Problem çözme yaklaşımı, sorunun tüm boyutlarının tartışıldığı bir ortam yaratılmasını öngörür. Burada ilk adım tarafların düşüncelerinin haklı veya haksız olduğunu belirlenmesinden ziyade görüş ayrılıklarının neler olduğunu ve hangi olaylardan kaynaklandığını araştırmak ve bu duruma çözüm bulabilmektir.³⁶⁵

Çatışmanın organizasyona faydalı olabilmesi, çatışmanın sonuçlarından bireylerin memnun kalmasına bağlı bulunmaktadır. Çatışmanın etkin olarak çözümlenebileceğine inanan bireylerin organizasyonlarına bağlılık ve güvenleri artacaktır. Özellikle adalet uygulaması örgütlerde çalışanların davranışlarında pozitif bir değişim sağlamak ve yapıcı bir çatışma yönetiminin temelini oluşturmaktadır.³⁶⁶

Çatışma yönetiminde, problem çözme stilini seçen bir yöneticinin dikkat etmesi gereken bazı hususlar vardır. Bunlar,³⁶⁷

- Bilgi paylaşımını sağlamak,
- Problemlerin temeline inmek,

³⁶⁵ Gerzon, **a.g.e.**, s.26.

³⁶⁶ Karahan, **a.g.t.**, s.75.

³⁶⁷ Keçecioğlu, **a.g.m.**, s.104.

- Her zaman her iki tarafında kazanabileceği çözümler aramak,
- Kişilerin, anlamadan önce yargılamaktan ve eleştirmekten kaçınmalarını sağlamak,
- Yeni yol ve yöntemlere açık olmak,
- Ulaşılan kararı yeniden gözden geçirerek doğruluğundan emin olmak.³⁶⁸

Tarafların kendilerinin ve karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına yüksek önem verdikleri durumlarda kullanılır. Entegrasyon-işbirliği olarak da adlandırılır. Gerçek problem ortaya konularak bu problemin çözümü için yapılabilecekler güven ve açık sözlülükle tartışılır. Açık bir iletişim, yanlış anlamaların ortadan kalkmasını sağlar. Karşılıklı güven ve açıklık ortamında gerçekleştirilen iletişim, problem çözmenin ön şartıdır denilebilir.³⁶⁹

Yönetici çatışan tarafların yüz yüze görüşmesini sağlayarak konunun açık ve ayrıntılı bir biçimde tartışılması ortamını yaratır. Bir anlaşmaya varılıncaya kadar tartışmalar sürdürülür. Özellikle iletişim ve bilgi eksikliğinden kaynaklanan çatışmaların çözülmesinde etkili olur.³⁷⁰ Bu yaklaşım taraflar yeterli veri ve bilgilere sahip olmadıklarında ve aralarında iletişim ile ilgili sorunları bulunduğu çatışmanın çözülmesini ve tarafların anlaşmasını gerçekleştirecek bir yöntemdir.³⁷¹

Etkili bir problem çözme oturumunu yönetmek için çeşitli kurallar listesi hazırlamışlardır. Bu konuda yöneticiler şunları yapmalıdır.

- Örgüt içindeki farklılıkların varlığını değerli bir kaynak olarak kabul etmek,
- Değerlendirmeden ziyade anlayışla dinlemek,
- Bireylerin duygularını anlamak ve kabul etmek,

³⁶⁸ Aşçıoğlu, **a.g.t.**, s.55.

³⁶⁹ Emin Karip, **a.g.e.**, Ankara 1999, s.61.

³⁷⁰ Koçel, **a.g.e.**, 8. Baskı, s.543.

³⁷¹ Eren; **a.g.e.**, s.577.

- Çatışmanın doğasını netleştirmek,
- Tartışılmakta olan kararı kimin vereceğine işaret etmek,
- Farklılıkları gidermede kurallar önermek,
- Çatışan gruplar arasında iletişim için uygun araçlar yaratmak ve
- Düşünceleri, onları öneren kişilerden ayırmaya cesaretlendirmek,

Problem çözümü kökleşmiş inançları nadiren değiştirebilir. Birbirleriyle uyuşamayan değerlere sahip iki grup arasındaki zorla yapılan problem çözümü sadece farklılıkları genişletir ve kesinlikle çatışmanın düzeyini düşürmez.³⁷²

Problem çözme süreci şu aşamalardan oluşmaktadır.

1.3.2.1.1. Problemi Tanımlamak

Problemin kapsamının belirlenmesi ve tamamlanmasıdır. Problemler yapı olarak ikiye ayrılır. Birincisi, açık, bilinen ve kolayca tanımlanan problemler, ikincisi ise, bilgilerin belirsiz veya eksik olduğu problemlerdir. Bunun için problemler tanımlanırken, dikkat edilmesi gereken husus, problemin belirtileri ile problemin kendisinin karıştırılmaması ve açık bir şekilde ayırt edilebilmesidir.³⁷³

1.3.2.1.2. Problemi Analiz Etme ve Alternatifleri Oluşturma

Problem tanımlandıktan sonra ilgili bilgiler toplanır, analiz edilir. Ayrıca problemin boyutu ve sebepleri araştırılır. Problemin analizini problem çözme sürecine katılan kişilerin becerisi, tecrübeleri, mevcut bilgileri ve problemin yapısı etkiler. Problemin analizi tanımlandıktan sonra, onu çözmeye yönelik

³⁷² Uçar, a.g.t., s.47.

³⁷³ Sütü, a.g.t. s.37.

alternatifler geliştirilir. Ne kadar çok alternatif geliştirilirse problemin etkin ve verimli bir sonuca ulaşmasının şansı o kadar artar.³⁷⁴

1.3.2.1.3. Alternatiflerin Değerlendirilmesi ve En İyi Alternatifin Seçimi

Toplanan alternatifler değerlendirilirken iki önemli nokta dikkate alınmalıdır. Birincisi, alternatiflerin amaca ve örgüt kaynaklarına olan ilgisinin ve ilgi boyutunun incelenmesi ikincisi ise, amaca ulaşmaya en çok hangisinin yardımcı olacağının belirlemesidir. Problemi çözen kişiler, içerisindeki bulundukları durum ve şartlara en iyi cevabı veren alternatifi seçerler.³⁷⁵

1.3.2.1.4. Seçilen Alternatifi Uygulama

En iyi alternatif seçildikten sonra uygun zamanda, en yeterli birimler veya kişiler tarafından uygulamaya sokulmalıdır. Alternatif her ne kadar iyi seçilmiş olursa olsun uygulama gerektiği gibi yapılmazsa problem istenilen çözüme ulaştırılamayacaktır.³⁷⁶

1.3.2.1.5. Sonuçları İzleme ve Değerlendirme

Bu son aşama, istenen sonucu gerçekleştirmek için gereklidir. Ulaşılmak istenen çözüm ile gerçekte ulaşılan çözüm arasında fark varsa, farkın sebepleri değerlendirilir. İstenilen sonuca ulaşılmamışsa sürecin ilk aşamasına dönülür ve çözüm için yeni alternatifler oluşturulup, gözden geçirilmiş noktalar incelenir.³⁷⁷

³⁷⁴ Sütü, a.g.t. s.37.

³⁷⁵ Sütü, a.g.t. s.37.

³⁷⁶ Sütü, a.g.t. s.37.

³⁷⁷ Sütü, a.g.t., s.38.

1.3.2.2. Hizmet İçi Eğitimin Sürekliliğinin Sağlanması

Örgütlerde iyi yetişmiş ve motive olmuş işgücünün önemli bir etken olduğu ve karar alma sürecine katılmaları gerektiği artık bilimsel araştırmalarda yer bulmaktadır. Çatışma yönetimi için hizmet içi eğitimiyle çalışanların aşırı davranış gösterme eğilimleri yöneticilerce yeniden düzenlenmelidir. Bu amaçla öncelikle durum analiz edilmeli, sebepler bulunmalı ve çalışmaya katılan diğer kişilerin tercihleri belirlenmelidir. Hizmet içi eğitimde kurumsal hedef, kurumda ortaya çıkabilecek olan sorunları ortadan kaldırmak ve kurumun verimliliğini en çabuk olan sürede yükseltebilmek olarak ifade edilebilir.³⁷⁸

1.3.2.3. İletişimi Arttırma

Örgüt içerisinde etkin ve yeterli bir iletişimi engelleyen çok değişik nedenler olabilir. Örnek olarak, belirli bir lisana veya uygun iletişim araçlarına sahip olunmamasından kaynaklanan anlam güçlükleri, grupların birbirlerinin hakkında yeterli düzeyde bilgiye ulaşmalarını engelleyerek birbirlerinin hakkında olumsuz bir düşünce içerisinde girmelerine sebep olarak ve algılama farklılıklarını artırarak çatışmalara sebep olabilir. Bu nedenle örgüt içerisinde özellikle tarafların birbirlerinin hakkında tüm ve açık bir bilgiye sahip olmaları için örgüt içerisindeki iletişim kanalları etkinleştirilmelidir.³⁷⁹

İşletmedeki çatışmaları azaltmak için haberleşmenin iyileştirilmesi gerekir. Haberleşmenin iyileştirilmesinde kullanılan teknikler şu şekilde sıralanabilir:³⁸⁰

³⁷⁸ Karahan, **a.g.t.**, s.79.

³⁷⁹ Karahan, **a.g.t.**, s.78.

³⁸⁰ Koçel, **a.g.e.**, 8. Baskı, s.538-539.

Sonucu izleme: Bu temel haberleşme sürecindeki geri besleme ile ilgilidir. Alıcıdan, mesajın ilgili olduğu işle ilgili bilgi istemek haberleşmenin etkinliğini artıracaktır.

Haberleşme akısının yönetimi: işletmelerde aşağıdan yukarıya doğru haberleşmede bir ayıklamaya giderek sadece standarttan sapan işlerle ilgili mesajların yukarıya gönderilmesinin sağlanması gerekir.

Empati: Bilindiği üzere empati, olaylara başkalarının açısından bakabilme yeteneğini ifade etmektedir. Haberleşme ilişkisi içine giren bir yönetici veya personel göndereceği mesajı formüle etmeden önce, olayları mesajı alacak olan açısından inceleyebilmelidir.

Tekrar: Mesajın tekrarı, haberleşmenin başarısına katkıda bulunabilir.

Kullanılan dilin sadeleştirilmesi: Mesajı oluşturan sembollerin bütün ilgililer tarafından anlaşılır olması gerekir.

Haberleşme kanalının artırılması: Ast ile üst veya ast ile ast arasındaki yazılı veya sözlü haberleşmeye ek olarak, ilan tahtaları, işletme içi bültenler, toplantılar, tavsiye kutuları kullanmak haberleşme sürecinin etkinliğini artırabilir.

Haberleşmenin etkinliği için her işletme kendi iş yapısına uygun bir haberleşme modeli seçmelidir. Yapılan iş basit ve rutin bir nitelik taşıyorsa merkezi model uygun olacaktır. Oysa çapraşık nitelikli ve belirsizliği fazla olan işlerde serbest model daha uygun olacaktır. Haberleşmenin artırılması ve uygun olan haberleşme modelinin uygulanmasıyla örgütsel ilişkiler gelişip tarafların birbirleriyle ilgili bilgileri artacağından yanlış anlamaları azalacak,

beklentilerde doğruluk sağlanacak ve ön yargılı davranışlar ortadan kalkabilecektir.³⁸¹

1.3.2.4. Çalışma Koşullarını İyileştirme

Çalışma yaşamında stres kaynakları artıran etken, işin sıkıcı olması, ücret yetersizliği, fazla iş yükünün olması, örgüt içerisinde ilerleme imkanının olmaması, çalışma koşullarının yetersiz olması, kararlara katılamama adaletsizlik ve bunun gibi nedenler olarak sayılabilir. Bu sayılan nedenler tespit edilerek bunlara çözüm yöntemleri geliştirilmesi örgüt içerisindeki stresle mücadelede etkili olacaktır.

Çalışma koşullarını etkileyen en önemli faktörlerden olan stres birey veya gruplar arasında yaşandığı zaman tarafların arasında çatışma yaşanır. Böylece, yönetim zamanın ve enerjisinin büyük bir bölümünü gerginlikleri önlemeye harcamaktadır. Sonuçta iş yerinde verimlilik azalmakta, çalışanlar arasında stres artmaktadır. Stres faktörü de kişilerin performansını engellemektedir.³⁸²

1.3.2.5. Performans Değerlendirme ve Ödüllendirmenin Etkin Bir Biçimde Uygulanması

Kamu işletmelerinin karakteristik özelliklerinin başında ödüllendirme eksikliği ve kurulu olan prosedürlerin cezalara dayalı olması gelmektedir. Bürokratik yapı kamu sektöründe ağır bir mekanizmaya sahiptir. Bu nedenle kamu örgütlerindeki yöneticiler karşılaştıkları durumlarda daha az özgürdürler Weinberg'in ifadesinde özel sektörlerde çalışan yöneticiler örgütte hiyerarşi tarafından sıkı bir şekilde kontrol edilmelerinden dolayı başarıyı sağlamak

³⁸¹ Aşçıoğlu, a.g.t., s.71.

³⁸² Koçel, a.g.e., 10. Baskı, s.676.

için rasyonel stratejileri öngörürken, kamu yöneticileri hiyerarşinin maliyetine (kurullar ve kırtasiyeciliğe) sahiptirler. Özellikle kamu yöneticileri personelleri hakkında yeterli düzeyde takdir yetkisine sahip olmadığı görüşündedir. İyi bir yönetici olmanın temel özelliği personelini bürokrasiden koruması ve kollamasıdır. Bu anlamda, kamu yöneticilerinin yetkilerin kısıtlı olduğu için çalışan personelin ücretsel anlamda ödüllendirmesi ve motive edilmesi bakımından özel sektör yöneticileri kadar etkili olamadıkları ifade edilebilir.

Yöneticiler, iç ve dış çevrede oluşan değişime uygun olan dönüşümü örgütte gerçekleştirebilmelidir. Böylece organizasyonun hızlı ve yüksek değişimi sağlayabilmesi mümkün olabilmektedir. Bu değişim ve gelişimi yakından izleyen örgütlerin performans ve verimlilik düzeyleri de buna paralel olarak artacaktır. Buradan da anlaşılabileceği üzere, performans değerlemesi örgütlerde yöneticinin değişik ölçüm ve karşılaştırmalarla iş görenin ve davranışlarının değerlendirildiği ve sonuçlarının iş görene iletilindiği bir süreç olarak ifade edilebilir.³⁸³

1.3.2.6. Etkin Ekip Çalışmanın Uygulanması

Kavramsal olarak ekip çalışması, işbirliği anlamına gelmektedir. Ekip çalışması, problemi çözmeye istekli olmak, farklılıklarla yüz yüze gelmek ve görüş alışverişinde bulunmak ve bütünleştirici çözümler aramak şeklinde ifade edilebilmektedir. Ekip çalışması, iş ilişkisi içerisinde olan gruplar arasındaki etkileşim ve haberleşmeyi artırarak, rekabetin olumsuz işlevlerini ve örgütsel çatışmayı azaltarak örgütte işbirliği ve dayanışmayı güçlendirir.

Ekip çalışması ile ilgili olarak, etkili bir ekip çalışmasının sağlanmasına yönelik olarak ekip disiplininin altı unsuru kullanılabilir. Bu unsurlar, küçük boyutluluk, becerilerle ekibe üyelik, ortak amaç, açık performans hedefleri,

³⁸³ Karahan, a.g.t., s.76.

açık çalışma yaklaşımı ve karşılıklı sorumluluktur. Gerçek manada ekip performansı bu altı unsurun benimsenip uygulanmasını gerektirdiği gibi yetkililerce oluşturulan ekip çatışma temelleriyle de ilgili bulunmaktadır. Aynı zamanda ekip çalışmasının gelişmesi organizasyonlarda yönetimin destekleyici bir ortam sağlamasıyla mümkün olmaktadır. Destekleyici önlemler, grubun ekip çalışması için gereken ilk adımları atmasına yardımcı olur bu adımlar ileride güven, işbirliği ve uyuma doğru daha ileri adımlara temel olur.³⁸⁴

Özellikle bire bir nezaret tarzının, üst ile astlar arasında yarattığı kuşku, gerginlik ve çatışmaların çözümüne yönelik bir yöntemdir. Katı, hiyerarşik ve yakın nezaret temeline dayanan ast üst ilişkilerinin yaratacağı yapısal problemlerin çözümü amacı ile Likert “Örgütsel Bağlantı Zinciri” kavramını ortaya atmıştır. Buna göre, nezaretçi düzeyinden daha yukarıdaki her kişinin, etkin bir çalışma grubu üyesi olması gerekmektedir. Böylece söz konusu kişi hem liderlik hem de üyelik fonksiyon ve rollerini beceriyle üstlenmek zorunda kalacaktır. Böylelikle işletme, her yöneticinin, hiyerarşideki iki farklı düzeyde yer alan gruplar arasında bağlantı rolünü gerçekleştirdiği bir dizi çalışma takımından oluşacaktır. Özellikle, çatışma ilişkilerinin yol açtığı takım içi ve takımlar arası problemlerin çözümüne yönelik bir yöntemdir.³⁸⁵

1.3.2.7. Daha Üst Amaçlarının Belirlenmesi

Bu yöntemde, çatışan tarafların, çatışmadan vazgeçirilerek her iki taraf bakımından kendi özel çıkarlarının daha önemli olduğu vurgulanır. Bu çıkarlar etrafında birleşerek çatışma konusu taraflara unutturulmaya çalışılır. Bu yöntem genellikle kriz yöntemlerinde başvuru bir yöntemdir. Bu yöntem ile çatışan tarafların amaçlarından daha önemli, etkili ve kapsamlı amaçlar

³⁸⁴ Karahan, **a.g.t.**, s.75.

³⁸⁵ Türkel, **a.g.e.**, s.122.

belirlenerek, çatışan taraflar arasındaki farklı yapılar bir yana konularak tarafların örgüt için daha önemli ve kapsamlı amaçlar doğrultusunda hareket etmeleri sağlanır.³⁸⁶

Çatışma ortamlarında yönetici, daha üst amaçlar belirleme yolunu seçebilir bu anlamda yönetici verimliliği artırmak için tüm çalışanların ortak olarak paylaşabilecekleri bir prim sistemi belirleyebilir. Bu teşvik edici verimliliği artıracak olan yöntem örgütte tüm çalışanlar açısından bir üst hedef haline getirilmelidir. Bu hedef üzerinde odaklanma grup içerisindeki ilişkileri olumlu bir yönde destekleyecektir. Grup içerisindeki çatışmanın çözümünde, üstün amaçlar yöntemi bir takım hedefler koyma ve geliştirme yoluyla, hedeflere ulaşmak isteyen grupların karşılıklı olarak işbirliğini gerektiren bir yöntem olarak ifade edilebilir.³⁸⁷

Bu yöntem, çatışan tarafların amaçlarından daha önemli, etkili ve kapsamlı amaçlar belirleyerek; çatışan taraflar arasındaki farklılıkları bir yana bırakarak, tarafların daha önemli ve kapsamlı amaçlar doğrultusunda birleşmelerini sağlar. Bu yöntemin uygulanması, çatışan tarafların belirlenen amaçlara diğer tarafın yardımı olmaksızın ulaşamayacaklarını anlamalarıyla başlar. Bu da çatışan taraflar arasındaki karşılıklı bağımlılık ve dayanışmayı ön plana çıkararak çatışmaların hafiflemesine neden olabilecektir.³⁸⁸

Çatışan taraflardan herhangi birinin tek başına elde edemeyeceği bir hedefin tanımlaması, çatışan tarafları birlikte o hedefe yönlendirecek ve hedefe ulaşmak için taraflar anlaşmaya yöneleceklerdir.³⁸⁹

³⁸⁶ Şeker, **a.g.t.**, s.27.

³⁸⁷ Karahan, **a.g.t.**, s.77.

³⁸⁸ Akkirman, **a.g.m.**, s.6.

³⁸⁹ Sütü, **a.g.t.**, s.43.

1.3.2.8. Çalışanların Yönetime Katılmasının Sağlanması

Özellikle insanlarda kendilerini etkileyecek kararlara katılma isteği çok şiddetlidir. Fakat uygulamada yaşanan eksiklikse, personelin kendisini etkileyecek olan kararlar konusunda uygulama safhasına kadar haberdar edilmemesi oluşturmaktadır. Bu nedenle çatışma yönetiminde grubun yapısı, işleri ve karar süreçleri önem taşımaktadır ve karar alma etkinliği geniş açıdan iletişim yoluyla verilmelidir.³⁹⁰

1.3.2.9. Kaynakların Arttırılması

Çatışma, örgütün kıt olan maddi ve beşeri kaynaklarının azlığından kaynaklanıyorsa, bu olanakları arttıracak çözüm yolları bulunmalıdır. Bu çözüm yollarının uygulanmasıyla, finansal olanaklarını artıran, kadrolarını genişleten ve ihtiyaçları olan makine ve demirbaşlara kavuşan bölümler yada bireyler çatışmayı durdurarak birbirleriyle anlaşabilirler. Özellikle, bir tarafın kazancının diğer tarafın kaybına neden olduğu çatışma durumlarında, kaynakların artırılarak her iki tarafın da kazançlı çıkmasının sağlanması etkin bir çözüm olarak düşünülebilir. Örneğin, iki çalışan arasında tek şeflik pozisyonu için doğan bir çatışma, iki şeflik pozisyonu oluşturularak çözümlenebilir.³⁹¹

Kaynakların genişletilmesi, önemli ölçüde etkilidir. Çünkü çatışmaya taraf olanların tümü için doyurucu bir çözüm yoludur. Ancak kaynakların arttırılması her zaman ve her durumda olanaklı olmayabilir. Bu yüzden, kaynak artırma yöntemi söz konusu taraflar açısından doygunluk verici olsa da, her zaman kullanılamayan bir yöntemdir. Çünkü kaynakların artırılması her ne kadar tarafların memnuniyeti ile sonuçlansa ve çatışma için kalıcı bir çözüm sağlansa da, tüm örgütler için kaynakların kıt oluşu ve sistemin tüm

³⁹⁰ Karahan, **a.g.t.**, s.100.

³⁹¹ Solmuş, **a.g.m.**, s.47.

abasının kıt kaynaklar ile mücadele etmek olduğu düşünüldüğünde, kaynakların arttırılmasının her zaman başvurulabilecek bir yöntem olmadığı açıktır.³⁹²

Bu yöntem, eğer çatışma işletmenin kıt olan maddi ve beşeri kaynaklarının azlığından kaynaklanıyorsa, bu olanakları artıracak czm yolları bulmaktır. Böylece finansal olanaklarını artıran, kadrolarını genişleten ve ihtiyaçları olan makine ve demirbaşlara kavuşan bölümler veya kişiler çatışmayı durduracak ve birbirleriyle anlaşabileceklerdir.³⁹³

Bir czm aracı olarak bu yolun güçlüğü çatışan taraflara her durumda ve her zaman bu imkanın tanınmasının mümkün olmayışdır; çünkü işletmelerde kaynaklar kıt ve imkanlar sınırlıdır.³⁹⁴

Eğer atışma örgütün yetersiz olan maddi ve beşeri kaynaklarının azlığından kaynaklanıyorsa, her iki taraf için uygun olan czm yolu, mevcut kaynakların artırılmasıdır. Bir organizasyon çok sayıda kaynağa sahip olduğunda, bu kaynaklar örgütteki gruplar arasında adil bir şekilde dağıtılır ve bir çatışma çıkması da nlenmiş olur. Fakat örgütün kaynakları sınırlı olduğunda, bu kaynaklardan yararlananların hak ettiklerini aldıklarına inanmadıkları zaman, gruplar arasında çatışma çıkacak ve örgüt güç kaybına uğrayacaktır.³⁹⁵

Kaynakların sınırlı olması nedeniyle ortaya çıkan çatışmalarda bu yöntem kullanılır. Bu yöntem, eğer çatışma örgütün kıt olan maddi ve beşeri kaynaklarının azlığından kaynaklanıyorsa, bu olanakları artıracak czm yolları bulmaktır. Böylece finanssal olanaklarını artıran, kadrolarını genişleten

³⁹² Karahan, **a.g.t.**, s.95.

³⁹³ Eren, **a.g.e.**, s.559.

³⁹⁴ Aşioğlu, **a.g.t.**, s.66.

³⁹⁵ Uçar, **a.g.t.**, s.48.

ve ihtiyaçları olan makine ve demirbaşlara kavuşan bölümler veya kişiler çatışmayı durduracak ve birbirleriyle anlaşabileceklerdir.³⁹⁶

1.3.2.10. Örgütsel Önlemler Alma

Bu yöntemde ya çatışan tarafların görev, yetki ve sorumlulukları yeniden belirlenerek karşılıklı ilişkileri azaltılmakta ya da çatışan tarafların görev yerleri değiştirilerek birbirlerini görme ve iş ilişkilerinde bulunma olanakları ellerinden alınmaktadır. Birinci yöntemde görev tanımlarını gözden geçirme ve çatışmayı azaltacak nitelikte bir reorganizasyona gitme söz konusudur. İkinci yöntemde ise çalışanların görev yerleri değiştirilmekte ve örgüt yapısında herhangi bir değişiklik yapılmadan sadece kadrolama, görev veya rollerde değişiklikler yapılmaktadır.³⁹⁷

Bu yöntemde ya çatışan tarafların görev, yetki ve sorumlulukları yeniden belirlenerek karşılıklı ilişkileri azaltılmakta ya da çatışan tarafların görev yerleri değiştirilerek birbirlerini görme ve iş ilişkilerinde bulunma olanakları ellerinden alınmaktadır. Birinci yöntemde görev tanımlarını gözden geçirme çatışmayı azaltacak nitelikte bir reorganizasyona gitme söz konusudur. İkinci yöntemde ise çalışanların görev yerleri değiştirilmekte ve örgüt yapısında herhangi bir değişiklik yapılmadan sadece kadrolamada görev veya rollerde değişimler yapılmaktadır.³⁹⁸

1.3.2.11. Rekabetin Azaltılması

Çatışma ve rekabet kavramları çoğunlukla birbirine karıştırılmakta, hatta aynı anlamda kullanılmaktadır. Çatışma, anlaşmazlık ve uyuşamama

³⁹⁶ Sütü, **a.g.t.**, s.43.

³⁹⁷ Karahan, **a.g.t.**, s.96.

³⁹⁸ Sütü, **a.g.t.**, s.42.

olarak tanımlanırken; rekabet için, aynı amacı güden kimseler arasındaki çekişme ifadesi kullanılmaktadır.³⁹⁹

Örgütler iki temel unsurdan meydana gelmektedir. Bunlar biçimsel yapı ile sosyal yapıdır. Bu iki temel ögenin özellikleri, birbirlerini tamamlayıcı, güçlendirici yönde değildir. Dolayısıyla çoğunlukla bir çatışma durumu söz konusudur. Biçimsel örgütün doğası, her kademe örgüt çalışanını rekabete iter. Artan rekabet, düşmanlık ve çatışmaya yol açar. Çatışmanın önemli nedenlerinden biri rekabet olsa da, örgütsel çatışmanın kaynağının tümüyle rekabet olduğu söylenemez. Aynı şekilde, bireylerin gerginlik, huzursuzluk, karşı koyma ve düşmanlık gibi kişisel sebeplerden kaynaklanan çatışmalı durumlarının çoğunda da rekabet bir neden olarak yer almaz. Diğer taraftan, her rekabetin de çatışmaya neden olduğu iddia edilemez. Bir örgütte, aralarında rekabet bulunan iki bölümün, rahatsız edici çatışma belirtileri göstermeksizin görevlerini yerine getirdikleri çok sık rastlanan bir durumdur.⁴⁰⁰

1.3.2.12. Çoğunluk Oyu

Çatışmaların çözümü için çoğunluğun benimsediği yolun izlenmesidir. Tarafların oylamanın adil olduğuna inanmaları bu yöntemin başarısını artırır. Taraflara topluluk önünde fikirlerini açıklama fırsatının verilerek daha sonra topluluğun oyuna başvurulması da mümkündür.⁴⁰¹

Ancak, taraflardan biri diğer guruptaki üyelerin oylarını serbestçe kullanmalarını engellemek suretiyle çoğunluğu sağlama yoluna giderse, bu takdirde ulaşılan çözüm demokratik olmaktan çıkıp baskı ve hakimiyet kurma durumuna dönüşmüş olur.⁴⁰²

³⁹⁹ Baksı, **a.g.t.**, s.27

⁴⁰⁰ Uçar, **a.g.t.**, s.50.

⁴⁰¹ Eren, **a.g.e.**, s.558

⁴⁰² Uçar, **a.g.t.**, s.44.

Bu yöntemde, oylamada görevli bulunan topluluk sorunların çözümünde nesnel (objektif) davranamayacağı gibi söz konusu sorunlara gereken önemi de vermeyebilir ve duygusal davranabilir. Bu nedenle, çözüm bazen kuruluşun yararına gerçekleşmeyebilir.⁴⁰³

1.3.2.13. Hakeme Başvurma

Taraflar kendi aralarında anlaşamıyorsa ve yönetici de onları inandıramıyorsa, tarafsızlığına güvenilen bir üçüncü kişinin yargısına başvurulabilir. Üçüncü taraf müdahaleleri, arabuluculuk ve hakemlik olarak görülebilir.

1.3.2.13.1. Arabulucuk

Biçimsel bir yetkiye sahip olmaksızın, taraflara anlaşmayı empoze etmeden, sadece çeşitli taktiklerle, çatışan taraflar arasındaki gönüllü anlaşmaları kolaylaştırmaya çalışılmasıdır. Arabulucunun görevi, çatışan tarafların görüşlerinin değiştirilmesine yardımcı olmaktır. Çatışma durumunda kimin doğru kimin yanlış olduğuna karar vermezler. Her iki tarafı da diğer tarafa zarar verdiğine ikna ederek çatışmayı çözümlmeye çalışırlar. Tarafların arasındaki iletişimi geliştirerek, çatışma konularını tekrar gözden geçirmelerini sağlarlar ve konuların tartışılarak aydınlatılmasına yardımcı olurlar.⁴⁰⁴

⁴⁰³ Sütü, **a.g.t.**, s.43.

⁴⁰⁴ Aşçıoğlu, **a.g.t.**, s.57.

1.3.2.13.2. Hakemlik

Diğer bir üçüncü taraf müdahalesi ise hakemliktir. Hakem müdahalesi, çatışan tarafların çözüm bulmak amacıyla anlaşarak üçüncü bir grup veya kişinin çözümlerini kabul etme konusunda anlaşmaya varmalarıdır. Hakemler taraflar üzerinde anlaşmayı empoze etme gücüne sahiptirler. Çatışma durumunda kimin haklı kimin haksız olduğuna karar verebilirler.⁴⁰⁵

1.3.2.13.3. Oylama

Uzlaşmanın bir diğer yolu ise oylamadır. Oylama, taraflara ayrı ayrı bir topluluk önünde fikirlerini açıklama fırsatı verilmesi ve bunun sonucunda anlaşmazlık konusunda belirli bir görüşe sahip olan bu topluluğun oyuna başvurularak çoğunluğun oyunu alan tarafın lehine çatışmanın çözülmesi yoluna gidilmesidir. Ancak, oylamada görevli bulunan topluluk problemlerin çözümünde nesnel davranamayacağı gibi söz konusu problemlere gereken önemi de vermeyebilir ve duygusal davranabilir.⁴⁰⁶

Üçüncü tarafın müdahaleleri çatışmaların çözülmesinde yardımcı olabilir. Bu yardım, çatışanların çağırması sonucunda veya üçüncü tarafın inisiyatifi ile gerçekleşir. Bu tür müdahalenin üç ana türü” Hakemlik, aracılık ve taraflar arasında süreç danışmanlığı” olarak adlandırılmaktadır. Burada önemli olan husus, üçüncü tarafın, çatışan tüm tarafların güvenini kazanmış olmasıdır.⁴⁰⁷

Hakemliğine başvuru grup her iki tarafın da itimadını ve saygısını kazanmış olmalıdır. Hakemin kararı ne yönde olursa olsun tarafların bu kararı saygı ile karşılamaları, çatışmanın çözümünde esastır. Hakemlik yapan kişi

⁴⁰⁵ Aşçıoğlu, **a.g.t.**, s.57.

⁴⁰⁶ Aşçıoğlu, **a.g.t.**, s.57.

⁴⁰⁷ Uçar, **a.g.t.**, s.49.

veya grup, her iki tarafı da dinleyerek ve olayı iyice soruşturarak en uygun kararı vermeye çalışır.⁴⁰⁸

Çatışmanın etkili bir biçimde yönetilmesi, ılımlı bir çatışma miktarının oluşturulmasını ve onun korunmasını kapsar. Bu da uygun yönetim stiline kullanılması ile mümkündür. Her ne kadar problem çözme yöntemi birçok bilim adamı tarafından en etkili yol olarak kabul edilse de, içinde bulunulan durumun gereklilikleri, yukarıda açıklanan diğer yöntemlerden herhangi birini daha geçerli ve etkili kılabilir. İzlenen yöntemin istenen sonuçları vermemesi halinde, bu yöntemde ısrar etmek yerine farklı yöntemler denenmelidir.⁴⁰⁹

⁴⁰⁸ Sütü, **a.g.t.**, s.42.

⁴⁰⁹ KOÇEL, **a.g.e.**, 10. Baskı, s.676.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇATIŞMANIN YÖNETİMİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI

İnsanların etkileşim içinde olduğu her ortamda bireylerin ihtiyaç, beklenti ve kişiliklerinin farklı olması nedeniyle çatışma kaçınılmazdır. Bu etkileşim sürecinde taraflar arasındaki ilişkilerde, etkinliklerde uyuşmazlık ve tutarsızlıklar iki taraf arasında çatışmayı doğurur. Çatışmanın kaçılmaz olması, olumsuz olmasını gerektirmez. Bu bakımdan çatışma iyi ya da kötü olarak nitelendirilemez. Çatışmanın kişi, grup ve örgüt açısından iyi ya da kötü, olumlu ya da olumsuz olması çatışmanın algılanış biçimi ve yönetilmesi ile ilgilidir. Çatışma, tehlikenin belirtisi olabileceği gibi, yeni fırsatlarında habercisi olabilir.

Çatışma, yeni görüşler ve seçenekler üretmeye yol açtığı için, bir örgütsel güçtür. Fakat bu gücün ortaya çıkarılması için iyi yönetilmesi gerekir. Çatışmanın sonucu nasıl yönetildiğine bağlıdır. Hem çalışanlar hem de örgüt için faydalı olup olmayacağı, çatışmanın nasıl tanımlandığı ve nasıl yönetildiğiyle ölçülür.

Bu çalışmada, BOTAŞ Genel Müdürlüğü'nde görev yapan personele yönelik bir anket çalışması yapılmıştır. BOTAŞ Genel Müdürlüğü personelinin yaşadığı çatışma nedenlerinin ve kullanılan çatışma yönetim türlerinin belirlenmesine yönelik böyle bir çalışmanın, yönetimin etkililiğinin ve verimliliğinin artırılmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu doğrultuda, BOTAŞ Genel Müdürlüğü personelinin yaşadığı çatışmaların olası nedenlerine ve çatışmalı durumlarda kullanılan çatışma yönetim türlerine ilişkin görüşleri alınmaya çalışılmıştır. Bu araştırmanın

amaçları; ilk olarak, BOTAŞ Genel Müdürlüğü personelinin yaşadığı Çatışmanın nedenleri ve kullanılan çatışma yönetim türlerine ilişkin olarak görev, cinsiyet, öğrenim düzeyi ve çalışma süresi demografik değişkenlerine göre karşılaştırmalar yapmak ve ikinci olarak, personelin yaşadığı Çatışmanın nedenleri ile kullanılan çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkileri belirlemektir.

2. ARAŞTIRMANIN SINIRLARI VE VARSAYIMLARI

Araştırma, BOTAŞ Genel Müdürlüğü, Mühendislik ve Sözleşmeler Daire Başkanlığı'nda çalışanlar ile sınırlandırılmıştır.

Araştırmaya katılanların sorulara verdikleri cevapların gerçek algı ve değerlendirmelerini yansıtmakta olduğu, anket formunda yer alan ifadelerin araştırmanın hipotezlerini test etme bakımından yeterli ve geçerli olduğu ve hipotezleri test etmede kullanılan istatistiki analizler yeterli ve geçerli olduğu varsayılmıştır.

3. ARAŞTIRMA EVRENİ

Araştırma evreni 106 kişidir. Ancak çalışanların bir kısmının çeşitli kurs, eğitim ve seminerlerde olması, harici görevlerde bulunması, yıllık izinde olmaları ve raporlu olmaları nedeniyle tamamına anket yapılamamıştır. Elde edilen toplam veri sayısı 89'dur.

4. VERİ ANALİZ YÖNTEMİ

Anket formu⁴¹⁰ aracılığı ile elde edilmiş olan bilgiler "SPSS for Windows 15.0" istatistik paket programına aktarılmış ve bu program aracılığıyla değerlendirilmiştir.

Öncelikle niteliksel sorular için sıklık dağılımları oluşturulmuştur. Çatışmanın nedenleri ve Çatışmanın yönetimi ve alt ölçekleri için her bir soruya verilen cevapların sıklık dağılımları ortaya konmuştur.

Çatışmanın nedenleri Ölçeği ve alt ölçekleri bakımından demografik özellikler arasında farklılık olup olmadığını karşılaştırmak için ikili karşılaştırmalarda bağımsız örneklem t testi, çoklu karşılaştırmalarda ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Çoklu karşılaştırmalarda fark çıkan gruplarda farkın kaynağını ortaya koymak amacıyla Tukey B testi kullanılmıştır.

Benzer şekilde Çatışmanın yönetimi Ölçeği ve alt ölçekleri bakımından demografik özellikler arasında farklılık olup olmadığını karşılaştırmak için ikili karşılaştırmalarda bağımsız örneklem t testi, çoklu karşılaştırmalarda ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Çoklu karşılaştırmalarda fark çıkan gruplarda farkın kaynağını ortaya koymak amacıyla Tukey B testi kullanılmıştır.

Çatışmanın nedenleri ve Çatışmanın yönetimi ve alt ölçekleri arasındaki ikili ilişkileri ortaya koymak için Pearson Korelasyon analizi uygulanmıştır.

⁴¹⁰ Topaloğlu, Avcı, **a.g.m.**, s.75.

Çatışmanın nedenleri ve Çatışmanın yönetimi ve alt ölçekleri için Cronbach Alfa güvenirlik analizi uygulanmış ve betimsel istatistikleri hesaplanmıştır.

Anket formunun birinci ve ikinci bölümünde yer alan sorulara verilen cevapların değerlendirilmesinde 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Her iki bölümün de cevap seçenekleri şunlardır: “Kesinlikle katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum”, “Kesinlikle katılıyorum”. Bu ölçekler sırasıyla 1'den 5'e kadar puanlanmaktadır. Her bir alt boyut için toplam puanlar hesaplanarak, puanların ortalaması alınmıştır. Üçüncü bölümde yer alan sorular ise, kapalı uçlu sorulardır.

5. ARAŞTIRMANIN ÖLÇEĞİ

BOTAŞ Genel Müdürlüğü personelinin yaşadığı çatışma nedenlerinin belirlenmesinde, 89 deneğe uygulanan ankette yer alan Çatışmanın nedenleri ve çatışmaların yönetilmesi ile ilgili değişkenlere anlam kazandırabilmek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Araştırma ölçekleri için faktör analizi sonuçları Tablo 1 ve Tablo 2'de verilmiştir. Buna dayanarak, bütün maddelerin faktör yükleri 0.40'ın üzerinde hesaplanmıştır. Yapılan analiz sonucunda, çatışma nedenlerinde özdeğerleri (eigenvalues) ≥ 1.00 olan ve toplam varyansın %51.65'ini açıklayan 3 faktör, Çatışmanın yönetiminde özdeğerleri (eigenvalues) ≥ 1.00 olan ve toplam varyansın %68.35'ini açıklayan 7 faktör elde edilmiştir.

Araştırma ölçekleri için güvenirlik analizi sonuçları Tablo 3' te verilmiştir. Her iki ölçekte de yer alan ifadelerin ve dolayısıyla verilen cevapların güvenilirliği açısından bir denetim gerçekleştirmek amacıyla güvenirlik analizi yapılmıştır. 3 ölçekten oluşan çatışma nedenleri ölçeğine uygulanan güvenirlik analizi sonucunda, güvenirlik katsayısı (cronbach alfa) 0.819 bulunmuştur. 7 ölçekten oluşan çatışma yönetim stilleri ölçeğine

uygulanen güvenirlik analizi sonucunda da güvenirlik katsayısı (cronbach alfa) 0.724 bulunmuştur. Buna göre, her iki ölçeğinde güvenirlik katsayıları (cronbach alfa) yeterli bulunmuştur.

Tablo 1. Çatışmanın Nedenlerine Uygulanan Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Faktör Yükleri
Faktör1	
Çalışanlar arasındaki kişilik farklılıkları çatışma nedenidir	0,682
İşletme personeli arasındaki güç mücadeleleri çatışma nedenidir	0,582
İşletme personeli arasındaki görüş farklılıkları çatışma nedenidir	0,782
Çalışanlar arasındaki amaç farklılıkları çatışma nedenidir	0,656
Faktör2	
İşletme ve bölümlerdeki iş bölümünün yapısı çatışma nedenidir	0,611
Çalışanların iş için işletme kaynaklarından daha fazla yararlanmak istemesi çatışma nedenidir	0,593
İşletme içindeki bürokrasi fazlalığı çatışma nedenidir	0,479
İşletmede gerçekleşen teknoloji ve benzeri değişim çatışma nedenidir	0,785
Departmanlar arası bağımlılık çatışma nedenidir	0,728
İşletmenin büyüklüğü çatışma nedenidir	0,528
Faktör3	
İşletmede yetki ve sorumluluğun belirgin olmaması çatışma nedenidir	0,611
Çalışanlar arasındaki iletişim sorunları ve engelleri çatışma nedenidir	0,626
Ödüllendirme sistemindeki adaletsizlikler çatışma nedenidir	0,797
Çalışanların istemedikleri bir denetim şekli ile karşılaşmaları çatışma nedeni	0,712
Çalışanların yetenekleri ile işletmedeki statülerinin uyumsuzluğu çatışma nedenidir	0,592

Tablo 2. Çatışmanın Yönetimine Uygulanan Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Faktör Yükleri
Faktör1	
Çatışmalar, tarafları daha kapsamlı ve daha önemli amaçlar üzerinde yoğunlaştırarak çözülür	0,606
Çatışmalar, çatışan taraflar için ortak hedefler belirlenerek çözülür	0,607
Çatışmalar, çatışan tarafların kendilerini karşı tarafın yerine koyması istenerek çözülür	0,619
Çatışmalar, personelin eğitilerek, çatışmaya yol açan davranışlarının değiştirilmesiyle çözülür	0,618
Faktör2	
Çatışmalar, taraflar ikna edilmeye çalışılarak çözülür	0,519
Çatışmalar, ortak çıkarlar anlatılarak çözülür	0,627
Faktör3	
Çatışmalar, çatışan taraflardan birinin lehine diğerinin aleyhine sonuçlanarak çözülür	0,600
Çatışmalar, çatışan her iki tarafın aleyhine sonuçlanarak çözülür	0,613
Çatışmalar, yöneticilerin otoritesi kullanılarak çözülür	0,542
Faktör4	
Çatışmalar, çatışan her iki tarafın lehine sonuçlanarak çözülür	0,525
Çatışmalar, çatışan tarafların kendi durumlarını diğer tarafın tepkisini görerek ölçmesi ile çözülür	0,450
Çatışmalar, çatışan taraflar arasında orta yol bulunarak çözülür	0,465
Faktör5	
Çatışmalar, örgüt içindeki yetki ve sorumluluklar yeniden belirlenerek çözülür	0,476
Çatışmalar, iş tanımları ve görevler yeniden hazırlanarak çözülür	0,505
Çatışmalar, hiyerarşi yapıda örgütsel değişiklikler yapılarak çözülür	0,463
Faktör6	
Çatışma tarafların tamamı tarafından kabul edilebilecek bir çözüm yolu araştırılarak çözülür	0,648
Çatışmalar, tarafların kendi görüşlerini dile getirerek tartışılması yoluyla çözülür	0,466
Faktör7	
Çatışmalara doğrudan müdahale edilmez	0,519
Çatışmalar görmezlikten gelinir	0,771
Çatışmalara karşı kayıtsız kalınır	0,756

Tablo 3. Ölçekler İçin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Madde Sayısı	Cronbach Alfa
Bireysel Nedenler	4	0,705
Örgütsel Nedenler	6	0,713
Yönetsel Nedenler	5	0,778
Çatışmanın Nedenleri	15	0,819
Kapsamlı Amaç Belirleme Ölçeği	4	0,674
Yumuşatma Ölçeği	2	0,625
Rekabetçi Stratejiler Ölçeği	3	0,600
Uzlaşma Ölçeği	3	0,411
Yapısal Değişkenleri Değiştirme Ölçeği	3	0,692
Sorun Çözme Ölçeği	2	0,574
Kaçınma Ölçeği	3	0,750
Çatışmanın Yönetimi Ölçeği	20	0,724

6. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Personelin yaşadığı çatışmanın nedenlerine ve çatışmanın yönetimine ilişkin fikir ve görüşlerinin, demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin olarak aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur;

H1: Çatışmanın nedenleri açısından demografik değişkenler arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H2: Çatışmanın yönetimi açısından demografik değişkenler arasında anlamlı farklılıklar vardır.

Personelin yaşıdığı çatışmanın nedenleri ile kullanılan çatışma yönetimi stilleri arasında ilişkiler olduğuna ilişkin bir ana hipotez ve alt hipotezler oluşturulmuştur;

H3: Çatışmanın nedenleri ile çatışmanın yönetim stilleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3.1: Bireysel nedenler ile kapsamlı amaç belirleme yöntemi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3.2: Bireysel nedenler ile yumuşatma yöntemi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3.3: Bireysel nedenler ile rekabetçi stratejiler yöntemi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3.4: Bireysel nedenler ile uzlaşma yöntemi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3.5: Bireysel nedenler ile yapısal değişkenleri değiştirme yöntemi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3.6: Bireysel nedenler ile sorun çözme yöntemi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3.7: Bireysel nedenler ile kaçınma yöntemi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3.8: Örgütsel nedenler ile kapsamlı amaç belirleme yöntemi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3.9: Örgütsel nedenler ile yumuşatma yöntemi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3.10: Örgütsel nedenler ile rekabetçi stratejiler yöntemi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3.11: Örgütsel nedenler ile uzlaşma yöntemi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3.12: Örgütsel nedenler ile yapısal değişkenleri değiştirme yöntemi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3.13: Örgütsel nedenler ile sorun çözme yöntemi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3.14: Örgütsel nedenler ile kaçınma yöntemi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3.15: Yönetmel nedenler ile kapsamlı amaç belirleme yöntemi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3.16: Yönetmel nedenler ile yumuşatma yöntemi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3.17: Yönetmel nedenler ile rekabetçi stratejiler yöntemi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3.18: Yönetmel nedenler ile uzlaşma yöntemi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3.19: Yönetmel nedenler ile yapısal değişkenleri değiştirme yöntemi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3.20: Yönetmel nedenler ile sorun çözme yöntemi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3.21: Yönetmel nedenler ile kaçınma yöntemi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

7. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu kısımda; çatışmanın nedenleri ve çatışmanın yönetimi ölçeklerinde, BOTAŞ Genel Müdürlük personeline ait demografik değişkenlerin arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığına ilişkin bulgular ve çatışmanın nedenleri ile çatışmanın yönetimi arasında anlamlı ilişkilerin olup olmadığına ilişkin bulgular sunulmaktadır.

7.1. Araştırmaya Katılan Kişilerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Aşağıda cevaplayana ilişkin bilgiler, cinsiyet (Tablo 4), eğitim durumu (Tablo 5), kurumdaki görevi (Tablo 6), çalışma süresi (Tablo 7) olarak verilmiştir.

Tablo 4. Cinsiyetlere Göre Dağılım

Cinsiyet	Kişi Sayısı	Yüzde
Kadın	30	%33,7
Erkek	59	%66,3
Toplam	89	%100

Araştırmaya katılan kişilerin %33,7'i kadın, %66,3'ü erkektir.

Tablo 5. Eğitim Durumlarına Göre Dağılım

Eğitim Durumu	Kişi Sayısı	Yüzde
Lise	11	%12,4
Ön Lisans	6	%6,7
Lisans	72	%80,9
Toplam	89	%100

Araştırmaya katılan kişilerin %12,4'ü lise mezunu, %6,7'si ön lisans mezunu iken %80,9'u lisans mezunudur.

Tablo 6. Kurumdaki Görevlere Göre Dağılım

Kurumdaki Görevi	Kişi Sayısı	Yüzde
Müdür/Direktör	6	%6,7
Kapsam Dışı Personel	68	%76,4
Kapsam İçi Personel	15	%16,9
Toplam	89	%100

Araştırmaya katılan kişilerin %6,7'si müdür/direktör, %76,4'ü kapsam dışı personel (Kapsam dışı personel olarak adlandırılan personel genel olarak, işletmelerin üretim, yönetim ve denetim birimlerinde, müdür, müdür yardımcısı, mühendis, şef ve bu gibi genelde üst düzey hizmetlerde görev alan ve taraf işçi sendikasına üye olan veya olabilecek durumda olan; başka işçi sendikasına üye olan ya da olmayan, toplu iş sözleşmesinden sendika üyeliği suretiyle veya dayanışma aidatı ödeyerek yararlanmaları önlenen işçileri ifade etmektedir.) iken %16,9'u ise kapsam içi (Kapsam içi personel ise Kapsam İçi Personel ise, sendika üyesi, sosyal güvenlik yönünden ssk'ya tabi, tüm haklarını Toplu İş Sözleşmesi hükümlerinden alan işçi (unvanlar: teknisyen, tekniker, büro işçisi, büro görevlisi, operatör, sosyal hizmet görevlisi, sağlık görevlisi vb.) olarak ifade edilebilir.) personel olarak görev yapmaktadır.

Tablo 7. Kişilerin Çalışma Sürelerine Göre Dağılım

Çalışma Süreleri	Kişi Sayısı	Yüzde
0-3 Yıl	20	%22,5
4-6 Yıl	13	%14,6

7-9 Yıl	10	%11,2
10 Yıl ve Üzeri	46	%51,7
Toplam	89	%100

Araştırmaya katılan kişilerin %22,5'i 0-3 yıldır kurumda çalışmakta, %14,6'sı 4-6 yıldır kurumda çalışmakta, %11,2'si 7-9 yıldır kurumda çalışmakta ve %51,7'si ise 10 yıl ve daha uzun süredir kurumda çalışmaktadır.

7.2. Çatışmanın Nedenlerine İlişkin Bulgular

Bu aşamada çatışmanın nedenlerine ilişkin bilgi edinmek amaçlanmıştır. Bu bağlamda, çatışmanın bireysel, örgütsel ve yönetsel nedenlerine ilişkin sorular yöneltilmiştir. Aşağıda bu yargılara verilen cevapların dağılımları (Tablo 8) yer almaktadır.

Tablo 8. İşyerinde Karşılaşılan Çatışma Nedenlerine Göre Dağılımları

Çatışmanın Nedenleri	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ortalama	Std. Sapma
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
Bireysel Nedenler											3,69	0,753
Çalışanlar arasındaki kişilik farklılıkları çatışma nedenidir	3	3,4	18	20,2	4	4,5	44	49,4	20	22,5	3,67	1,136
İşletme personeli arasındaki güç mücadeleleri çatışma nedenidir	2	2,2	4	4,5	11	12,4	48	53,9	24	27,0	3,99	0,885
İşletme personeli arasındaki görüş farklılıkları çatışma	3	3,4	16	18,0	15	16,9	41	46,1	14	15,7	3,53	1,067

nedenidir												
Çalışanlar arasındaki amaç farklılıkları çatışma nedenidir	1	1,1	18	20,2	16	18,0	39	43,8	15	16,9	3,55	1,034
Örgütsel Nedenler											2,97	0,647
İşletme ve bölümlerdeki iş bölümünün yapısı çatışma nedenidir	3	3,4	19	21,3	17	19,1	44	49,4	6	6,7	3,35	1,001
Çalışanların iş için işletme kaynaklarından daha fazla yararlanmak istemesi çatışma nedenidir	4	4,5	27	30,3	19	21,3	33	37,1	6	6,7	3,11	1,060
İşletme içindeki bürokrasi fazlalığı çatışma nedenidir	2	2,2	18	20,2	16	18,0	44	49,4	9	10,1	3,45	1,000
İşletmede gerçekleşen teknoloji ve benzeri değişim çatışma nedenidir	9	10,1	46	51,7	16	18,0	15	16,9	3	3,4	2,52	1,001
Departmanlar arası bağımlılık çatışma nedenidir	6	6,7	23	25,8	25	28,1	29	32,6	6	6,7	3,07	1,064
İşletmenin büyüklüğü çatışma nedenidir	13	14,6	48	53,9	17	19,1	9	10,1	2	2,2	2,31	0,924
Yönetsel Nedenler											3,98	0,675
İşletmede yetki ve sorumluluğun belirgin olmaması çatışma nedenidir	2	2,2	6	6,7	3	3,4	42	47,2	36	40,4	4,17	0,944

Çalışanlar arasındaki iletişim sorunları ve engelleri çatışma nedenidir	2	2,2	4	4,5	7	7,9	52	58,4	24	27,0	4,03	0,859
Ödüllendirme sistemindeki adaletsizlikler çatışma nedenidir	2	2,2	7	7,9	3	3,4	37	41,6	40	44,9	4,19	0,987
Çalışanların istemedikleri bir denetim şekli ile karşılaşmaları çatışma nedeni	1	1,1	18	20,2	16	18,0	44	49,4	10	11,2	3,49	0,978
Çalışanların yetenekleri ile işletmedeki statülerinin uyumsuzluğu çatışma nedenidir	1	1,1	5	5,6	10	11,2	47	52,8	26	29,2	4,03	0,859
Çatışmanın Nedenleri											3,50	0,526

Araştırmaya katılan personel, çalışanlar arasındaki kişilik farklılıklarını güç mücadelelerini, görüş farklılıklarını, amaç farklılıklarını, işletme ve bölümlerdeki iş bölümünün yapısını, çalışanların iş için işletme kaynaklarından daha fazla yararlanmak istemesini, işletme içindeki bürokrasi fazlalığını, Departmanlar arası bağımlılığı, işletmede yetki ve sorumluluğun belirgin olmamasını, çalışanlar arasındaki iletişim sorunları ve engellerini, ödüllendirme sistemindeki adaletsizlikleri, çalışanların istemedikleri bir denetim şekli ile karşılaşmalarını ve çalışanların yetenekleri ile işletmedeki statülerinin uyumsuzluğunu bir çatışma nedeni olarak görmektedir (Katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum diyenlerin oranı yüksek çıkmıştır). İşletmenin büyüklüğünü ve işletmede gerçekleşen teknoloji ve benzeri değişimleri ise çatışma nedeni olarak görmemektedirler (Katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum diyenlerin oranı yüksek çıkmıştır).

7.3. Çatışmanın Yönetimine İlişkin Bulgular

Bu aşamada Çatışmanın yönetimine ilişkin bilgi edinmek amaçlanmıştır. Bu bağlamda, çatışmanın yönetim türlerinden kapsamlı amaç belirleme, yumuşatma, rekabetçi stratejiler, uzlaşma, yapısal değişkenleri değiştirme, sorun çözme modeli ve kaçınmaya ilişkin sorular yöneltilmiştir. Aşağıda bu yargılara verilen cevapların dağılımları (Tablo 9) yer almaktadır.

Tablo 9. İşyerinde Karşılaşılan Çatışma Yönetimine Göre Dağılımları

Çatışmanın Yönetimi	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ortalama	Std. Sapma
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
Kapsamlı Amaç Belirleme											3,55	0,653
Çatışmalar, tarafları daha kapsamlı ve daha önemli amaçlar üzerinde yoğunlaştırarak çözümlenir	3	3,4	14	15,7	23	25,8	43	48,3	6	6,7	3,39	0,949
Çatışmalar, çatışan taraflar için ortak hedefler belirlenerek çözümlenir	1	1,1	8	9,0	26	29,2	46	51,7	8	9,0	3,58	0,823
Çatışmalar, çatışan tarafların kendilerini karşı tarafın yerine koyması istenerek çözümlenir	4	4,5	13	14,6	12	13,5	48	53,9	12	13,5	3,57	1,043
Çatışmalar, personelin eğitilerek, çatışmaya yol açan davranışlarının değiştirilmesiyle çözümlenir	1	1,1	10	11,2	16	18,0	54	60,7	8	9,0	3,65	0,841
Yumuşatma											3,37	0,815
Çatışmalar, taraflar ikna edilmeye çalışılarak çözümlenir	2	2,2	20	22,5	22	24,7	39	43,8	6	6,7	3,30	0,970

Çatışmalar, ortak çıkarlar anlatılarak çözümlenir	3	3,4	13	14,6	22	24,7	45	50,6	6	6,7	3,43	0,940
Rekabetçi Stratejiler											2,39	0,827
Çatışmalar, çatışan taraflardan birinin lehine diğerinin aleyhine sonuçlanarak çözülür	24	27,0	37	41,6	9	10,1	10	11,2	9	10,1	2,36	1,272
Çatışmalar, çatışan her iki tarafın aleyhine sonuçlanarak çözülür	24	27,0	45	50,6	12	13,5	6	6,7	2	2,2	2,07	0,939
Çatışmalar, yöneticilerin otoritesi kullanılarak çözümlenir	10	11,2	31	34,8	24	27,0	19	21,3	5	5,6	2,75	1,090
Uzlaşma											3,29	0,655
Çatışmalar, çatışan her iki tarafın lehine sonuçlanarak çözülür	4	4,5	32	36,0	17	19,1	28	31,5	8	9,0	3,04	1,107
Çatışmalar, çatışan tarafların kendi durumlarını diğer tarafın tepkisini görerek ölçmesi ile çözümlenir	2	2,2	25	28,1	33	37,1	25	28,1	4	4,5	3,04	0,916
Çatışmalar, çatışan taraflar arasında orta yol bulunarak çözümlenir	2	2,2	7	7,9	11	12,4	57	64,0	12	13,5	3,79	0,859
Yapısal Değişkenleri Değiştirme											3,53	0,664
Çatışmalar, örgüt içindeki yetki ve sorumluluklar yeniden belirlenerek çözümlenir	2	2,2	8	9,0	20	22,5	52	58,4	7	7,9	3,61	0,848
Çatışmalar, iş tanımları ve görevler yeniden hazırlanarak çözümlenir	2	2,2	10	11,2	13	14,6	57	64,0	7	7,9	3,64	0,869
Çatışmalar, hiyerarşi yapıda örgütsel değişiklikler yapılarak çözümlenir	0	0,0	15	16,9	31	34,8	39	43,8	4	4,5	3,36	0,815

Sorun Çözme												3,72	0,812
Çatışma tarafların tamamı tarafından kabul edilebilecek bir çözüm yolu araştırılarak çözümlenir	4	4,5	10	11,2	6	6,7	51	57,3	18	20,2	3,78	1,042	
Çatışmalar, tarafların kendi görüşlerini dile getirerek tartışılması yoluyla çözümlenir	2	2,2	9	10,1	16	18,0	52	58,4	10	11,2	3,66	0,891	
Kaçınma												2,13	0,846
Çatışmalara doğrudan müdahale edilmez	12	13,5	27	30,3	20	22,5	25	28,1	5	5,6	2,82	1,154	
Çatışmalar görmezlikten gelinir	39	43,8	40	44,9	3	3,4	5	5,6	2	2,2	1,78	0,926	
Çatışmalara karşı kayıtsız kalınır	42	47,2	36	40,4	2	2,2	6	6,7	3	3,4	1,79	1,017	
Çatışmanın Yönetimi												3,12	0,389

Araştırmaya katılan personel, çatışmaların, tarafların kendi görüşlerini dile getirerek tartışılması yoluyla, çatışan taraflar için ortak hedefler belirlenerek, çatışan tarafların kendilerini karşı tarafın yerine koyması istenerek, personelin eğitilerek, çatışmaya yol açan davranışlarının değiştirilmesiyle, taraflar ikna edilmeye çalışılarak, ortak çıkarlar anlatılarak, çatışan taraflar arasında orta yol bulunarak, örgüt içindeki yetki ve sorumluluklar yeniden belirlenerek, iş tanımları ve görevler yeniden hazırlanarak, hiyerarşi yapıda örgütsel değişiklikler yapılarak, çatışma tarafların tamamı tarafından kabul edilebilecek bir çözüm yolu araştırılarak ve tarafları daha kapsamlı ve daha önemli amaçlar üzerinde yoğunlaştırarak çözümleneceği yönünde karar belirtmişlerdir (Katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum diyenlerin oranı yüksek çıkmıştır). Çatışmaların, çatışan her iki tarafın aleyhine sonuçlanarak çözülmesi, yöneticilerin otoritesi kullanılarak çözülmesi, çatışan taraflardan birinin lehine diğerinin aleyhine sonuçlanarak çözülmesi, çatışan her iki tarafın lehine sonuçlanarak çözülmesi, çatışmalara

doğrudan müdahale edilmesi, çatışmaların görmezlikten gelinmesi ve çatışmalara karşı kayıtsız kalınması yöntemleriyle ise çözümlenemeyeceği yönünde karar belirtmişlerdir (Katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum diyenlerin oranı yüksek çıkmıştır).

8. İKİLİ VE ÇOKLU KARŞILAŞTIRMALAR

Bu bölümde, personelin yaşadığı çatışmanın nedenleri ile kullanılan çatışma yönetimi stilleri arasında ilişkiler ve çatışmanın nedenleri ve çatışmanın yönetiminde demografik değişkenlere göre anlamlı farklılıklar belirlenmeye çalışılmıştır.

8.1. Çatışmanın Nedenleri ve Çatışmanın Yönetimi Ölçeklerinde Demografik Değişkenlerin Karşılaştırılması

Bu kısımda, çatışmanın nedenleri ve çatışmanın yönetiminde cinsiyet, eğitim durumu, görev ve çalışma süresi değişkenlerinin anlamlı farklılıkları belirlenmeye çalışılmıştır.

8.1.1. Çatışmanın Nedenleri ve Çatışmanın Yönetimi Ölçeklerinde Cinsiyet Değişkeninin Karşılaştırılması

Yapılan analizler sonucunda, Tablo 10 ve Tablo 11'e göre, çatışmanın nedenleri ölçeğinde cinsiyet değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olduğunu ifade eden H1 hipotezi kabul edilir. Çatışmanın yönetimi ölçeğinde cinsiyet değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olduğunu ifade eden H2 hipotezi reddedilir.

Tablo 10. Çatışmanın Nedenleri Ölçekleri için Cinsiyet Bakımından Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi

Ölçekler	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	T	P
Bireysel Nedenler	Kadın	30	3,84	0,702	1,403	0,164
	Erkek	59	3,61	0,772		
Örgütsel Nedenler	Kadın	30	3,18	0,540	2,228	0,028*
	Erkek	59	2,86	0,675		
Yönetsel Nedenler	Kadın	30	4,12	0,505	1,359	0,178
	Erkek	59	3,92	0,741		
Çatışmanın Nedenleri	Kadın	30	3,67	0,459	2,232	0,028*
	Erkek	59	3,41	0,540		

Bireysel nedenler ölçeği için kadınların ortalaması 3,84 iken erkeklerin ortalaması 3,61, örgütsel nedenler ölçeği için kadınların ortalaması 3,18 iken erkeklerin ortalaması 2,86, yönetsel nedenler ölçeği için kadınların ortalaması 4,12 iken erkeklerin ortalaması 3,92'dir. Buna göre, çatışmanın nedenleri ölçeği için kadınların ortalaması 3,67 iken erkeklerin ortalaması 3,41'dir.

Uygulanan bağımsız örneklem t-testi sonucunda, örgütsel nedenler ölçeği ve çatışmanın nedenleri ölçeği bakımından erkeklerle ile kadınlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Diğer ölçekler için ise ortalamalar bakımından erkekler ile kadınlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Buna göre, kadınların örgütsel nedenler ölçeği ve çatışmanın nedenleri ölçeği ortalamaları erkeklere göre anlamlı derecede daha yüksektir.

Tablo 11. Çatışmanın Yönetimi Ölçekleri için Cinsiyet Bakımından Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi

Ölçekler	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	T	P
Kapsamlı Amaç Belirleme	Kadın	30	3,67	0,570	1,199	0,234
	Erkek	59	3,49	0,689		

Yumuşatma	Kadın	30	3,35	0,671	-0,125	0,901
	Erkek	59	3,37	0,884		
Rekabetçi Stratejiler	Kadın	30	2,39	0,728	-0,035	0,972
	Erkek	59	2,40	0,879		
Uzlaşma	Kadın	30	3,44	0,615	1,578	0,118
	Erkek	59	3,21	0,666		
Yapısal Değişkenleri Değiştirme	Kadın	30	3,43	0,650	-1,036	0,303
	Erkek	59	3,59	0,671		
Sorun Çözme	Kadın	30	3,88	0,868	1,368	0,175
	Erkek	59	3,64	0,776		
Kaçınma	Kadın	30	2,09	0,722	-0,304	0,762
	Erkek	59	2,15	0,908		
Çatışmanın Yönetimi	Kadın	30	3,16	0,308	0,676	0,501
	Erkek	59	3,10	0,426		

Kapsamlı amaç belirleme ölçeği için kadınların ortalaması 3,67 iken erkeklerin ortalaması 3,49, yumuşatma ölçeği için kadınların ortalaması 3,35 iken erkeklerin ortalaması 3,37, rekabetçi stratejiler ölçeği için kadınların ortalaması 2,39 iken erkeklerin ortalaması 2,40, uzlaşma ölçeği için kadınların ortalaması 3,44 iken erkeklerin ortalaması 3,21, yapısal değişkenleri değiştirme ölçeği için kadınların ortalaması 3,43 iken erkeklerin ortalaması da 3,59, sorun çözme ölçeği için kadınların ortalaması 3,88 iken erkeklerin ortalaması 3,64, kaçınma ölçeği için kadınların ortalaması 2,09 iken erkeklerin ortalaması 2,15'tir. Buna göre, çatışmanın yönetimi ölçeği için kadınların ortalaması 3,16 iken erkeklerin ortalaması 3,10'dur.

Uygulanan bağımsız örneklem t-testi sonucunda, hiçbir ölçek bakımından kadınlar ile kadınlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

8.1.2. Çatışmanın Nedenleri ve Çatışmanın Yönetimi Ölçeklerinde Eğitim Durumu Değişkeninin Karşılaştırılması

Analizler sonucunda, Tablo 12 ve Tablo 13'e göre, çatışmanın nedenleri ölçeğinde eğitim durumu değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olduğunu ifade eden H1 hipotezi kabul edilir. Çatışmanın yönetimi ölçeğinde eğitim durumu değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olduğunu ifade eden H2 hipotezi reddedilir.

Tablo 12. Çatışmanın Nedenleri Ölçekleri için Kişilerin Eğitim Durumları Bakımından Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi

Ölçekler	Eğitim Durumu	N	Ortalama	Std. Sapma	F	P	Fark
Bireysel Nedenler	Lise	11	3,14	1,045	4,140	0,019*	1-3
	Ön Lisans	6	3,46	0,641			
	Lisans	72	3,79	0,677			
Örgütsel Nedenler	Lise	11	2,89	1,089	2,629	0,078	-
	Ön Lisans	6	2,42	0,361			
	Lisans	72	3,03	0,559			
Yönetmel Nedenler	Lise	11	3,69	1,021	3,323	0,041*	2-3
	Ön Lisans	6	3,50	0,777			
	Lisans	72	4,07	0,579			
Çatışmanın Nedenleri	Lise	11	3,22	0,887	4,798	0,011*	1-3 2-3
	Ön Lisans	6	3,06	0,465			
	Lisans	72	3,58	0,428			

Bireysel nedenler ölçeği için lise mezunlarının ortalaması 3,14, ön lisans mezunlarının ortalaması 3,46 iken lisans mezunlarının ortalaması ise 3,79'dur. Örgütsel nedenler ölçeği için lise mezunlarının ortalaması 2,89, ön lisans mezunlarının ortalaması 2,42 iken lisans mezunlarının ortalaması ise 3,03'tür. Yönetmel nedenler ölçeği için lise mezunlarının ortalaması 3,69, ön lisans mezunlarının ortalaması 3,50 iken lisans mezunlarının ortalaması ise 4,07'dir.

Buna göre, çatışmanın nedenleri ölçeği için lise mezunlarının ortalaması 3,22, ön lisans mezunlarının ortalaması 3,06 iken lisans mezunlarının ortalaması ise 3,58'dir.

Uygulanan tek yönlü ANOVA testi sonucunda, bireysel nedenler ölçeği, yönetsel nedenler ölçeği ve çatışmanın nedenleri ölçeği bakımından farklı eğitim düzeyindeki kişiler arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Örgütsel nedenler ölçeği için ise ortalamalar bakımından farklı eğitim düzeyindeki kişiler arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Bireysel nedenler ölçeği için lise mezunları ile lisans mezunları ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır, lisans mezunlarının bireysel nedenler ölçeği ortalaması diğer eğitim seviyesindekilere göre daha yüksektir.

Yönetsel nedenler ölçeği için ön lisans mezunları ile lisans mezunları ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır, lisans mezunlarının yönetsel nedenler ölçeği ortalaması diğer eğitim seviyesindekilere göre daha yüksektir.

Çatışmanın nedenleri ölçeği için lise ve ön lisans mezunları ile lisans mezunları ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır, lisans mezunlarının çatışmanın nedenleri ölçeği ortalaması diğer eğitim seviyesindekilere göre daha yüksektir.

Tablo 13. Çatışmanın Yönetimi Ölçekleri için Kişilerin Eğitim Durumları Bakımından Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi

Ölçekler	Eğitim Durumu	N	Ortalama	Std. Sapma	F	P	Fark
Kapsamlı Amaç Belirleme	Lise	11	3,50	1,072	0,126	0,882	-
	Ön Lisans	6	3,67	1,008			
	Lisans	72	3,55	0,542			

Yumuşatma	Lise	11	3,68	1,055	0,948	0,391	-
	Ön Lisans	6	3,33	0,983			
	Lisans	72	3,32	0,761			
Rekabetçi Stratejiler	Lise	11	2,97	1,059	3,248	0,044*	1-3 1-2
	Ön Lisans	6	2,22	0,807			
	Lisans	72	2,32	0,764			
Uzlaşma	Lise	11	3,30	0,737	0,036	0,964	-
	Ön Lisans	6	3,22	0,807			
	Lisans	72	3,30	0,639			
Yapısal Değişkenleri Değiştirme	Lise	11	3,67	0,775	3,319	0,041*	1-2 2-3
	Ön Lisans	6	2,89	0,502			
	Lisans	72	3,57	0,636			
Sorun Çözme	Lise	11	3,91	1,044	0,342	0,711	-
	Ön Lisans	6	3,67	0,983			
	Lisans	72	3,69	0,767			
Kaçınma	Lise	11	2,58	1,012	2,052	0,135	-
	Ön Lisans	6	1,83	0,459			
	Lisans	72	2,08	0,829			
Çatışmanın Yönetimi	Lise	11	3,34	0,715	2,372	0,099	-
	Ön Lisans	6	2,96	0,479			
	Lisans	72	3,10	0,300			

Kapsamlı amaç belirleme ölçeği için lise mezunlarının ortalaması 3,50, ön lisans mezunlarının ortalaması 3,67 iken lisans mezunlarının ortalaması ise 3,55'tir. Yumuşatma ölçeği için lise mezunlarının ortalaması 2,97, ön lisans mezunlarının ortalaması 2,22 iken lisans mezunlarının ortalaması ise 2,32'dir. Rekabetçi stratejiler ölçeği için lise mezunlarının ortalaması 2,97, ön lisans mezunlarının ortalaması 2,22 iken lisans mezunlarının ortalaması ise 2,32'dir. Uzlaşma ölçeği için lise mezunlarının ortalaması 3,30, ön lisans mezunlarının ortalaması 3,22 iken lisans mezunlarının ortalaması ise 3,30'dur. Yapısal değişkenleri değiştirme ölçeği için lise mezunlarının ortalaması 3,67, ön lisans mezunlarının ortalaması 2,89 iken lisans mezunlarının ortalaması ise 3,57'dir. Sorun çözme ölçeği için lise mezunlarının ortalaması 3,91, ön lisans mezunlarının ortalaması 3,67 iken lisans mezunlarının ortalaması ise 3,69'dur. Kaçınma ölçeği için lise

mezunlarının ortalaması 2,58, ön lisans mezunlarının ortalaması 1,83 iken lisans mezunlarının ortalaması ise 2,08'dir.

Buna göre, çatışmanın yönetimi ölçeği için lise mezunlarının ortalaması 3,34, ön lisans mezunlarının ortalaması 2,96 iken lisans mezunlarının ortalaması ise 3,10'dur.

Uygulanan tek yönlü ANOVA testi sonucunda, rekabetçi stratejiler ölçeği ve yapısal değişkenleri değiştirme ölçeği bakımından farklı eğitim düzeyindeki kişiler arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Diğer ölçekler için ise ortalamalar bakımından farklı eğitim düzeyindeki kişiler arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Rekabetçi stratejiler ölçeği için lise mezunları ile diğer eğitim durumundaki kişilerin ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır, lise mezunlarının rekabetçi stratejiler ölçeği ortalaması diğer eğitim seviyesindekilere göre daha yüksektir.

Yapısal değişkenleri değiştirme ölçeği için ön lisans mezunları ile diğer eğitim durumundaki kişilerin ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır, ön lisans mezunlarının yapısal değişkenleri değiştirme ölçeği ortalaması diğer eğitim seviyesindekilere göre daha düşüktür.

8.1.3. Çatışmanın Nedenleri ve Çatışmanın Yönetimi Ölçeklerinde Görevler Değişkeninin Karşılaştırılması

BOTAŞ'ta görev yapan personel, kapsam dışı ve kapsam içi personel olarak iki şekilde istihdam edilmektedir. Kapsam dışı personel olarak adlandırılan personel genel olarak, işletmelerin üretim, yönetim ve denetim birimlerinde, müdür, müdür yardımcısı, mühendis, şef ve bu gibi genelde üst düzey hizmetlerde görev alan ve taraf işçi sendikasına üye olan veya

olabilecek durumda olan; başka işçi sendikasına üye olan ya da olmayan, toplu iş sözleşmesinden sendika üyeliği suretiyle veya dayanışma aidatı ödeyerek yararlanmaları önlenen işçileri ifade etmektedir. Kapsam içi personel ise Kapsam İçi Personel ise, sendika üyesi, sosyal güvenlik yönünden ssk'ya tabi, tüm haklarını Toplu İş Sözleşmesi hükümlerinden alan işçi (unvanlar: teknisyen, tekniker, büro işçisi, büro görevlisi, operatör, sosyal hizmet görevlisi, sağlık görevlisi vb.) olarak ifade edilebilir.

Yapılan analizler sonucunda, Tablo 14 ve Tablo 15'e göre, çatışmanın nedenleri ölçeğinde görevler değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olduğunu ifade eden H1 hipotezi reddedilir. Çatışmanın yönetimi ölçeğinde görevler değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olduğunu ifade eden H2 hipotezi reddedilir.

Tablo 14. Çatışmanın Nedenleri Ölçekleri için Kişilerin Görevleri Bakımından Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi

Ölçekler	Görevler	N	Ortalama	Std. Sapma	F	P	Fark
Bireysel Nedenler	Müdür/Direktör	6	3,46	0,660	1,793	0,173	-
	Kapsam Dışı Personel	68	3,77	0,696			
	Kapsam İçi Personel	15	3,40	0,977			
Örgütsel Nedenler	Müdür/Direktör	6	2,86	0,356	0,086	0,917	-
	Kapsam Dışı Personel	68	2,98	0,612			
	Kapsam İçi Personel	15	2,98	0,888			
Yönetmel Nedenler	Müdür/Direktör	6	3,43	1,113	4,301	0,017*	1-2 2-3
	Kapsam Dışı Personel	68	4,09	0,538			
	Kapsam İçi Personel	15	3,72	0,881			

Çatışmanın Nedenleri	Müdür/Direktör	6	3,21	0,491	2,091	0,130	-
	Kapsam Dışı Personel	68	3,56	0,448			
	Kapsam İçi Personel	15	3,34	0,784			

Bireysel nedenler ölçeği için müdür/direktör pozisyonundaki kişilerin ortalaması 3,46, kapsam dışı personellerin ortalaması 3,77 iken kapsam içi personellerin ortalaması ise 3,40'tır. Örgütsel nedenler ölçeği için müdür/direktör pozisyonundaki kişilerin ortalaması 2,86, kapsam dışı personellerin ortalaması 2,98 iken kapsam içi personellerin ortalaması ise yine 2,98'dir. Yönetsel nedenler ölçeği için müdür/direktör pozisyonundaki kişilerin ortalaması 3,43, kapsam dışı personellerin ortalaması 4,09 iken kapsam içi personellerin ortalaması ise 3,72'dir.

Buna göre, Çatışmanın nedenleri ölçeği için müdür/direktör pozisyonundaki kişilerin ortalaması 3,21, kapsam dışı personellerin ortalaması 3,56 iken kapsam içi personellerin ortalaması ise 3,34'tür.

Uygulanan tek yönlü ANOVA testi sonucunda, yönetsel nedenler ölçeği bakımından farklı görevlerdeki kişiler arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p < 0,05$). Diğer ölçekler için ise ortalamalar bakımından farklı görevlerdeki kişiler arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Yönetsel nedenler ölçeği için kapsam dışı personeller ile diğer görevlerdeki kişilerin ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır, kapsam dışı personellerin yönetsel nedenler ölçeği ortalaması diğer görevlerdeki kişilere göre daha yüksektir.

Tablo 15. Çatışmanın Yönetimi Ölçekleri İçin Kişilerin Görevleri Bakımından Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi

Ölçekler	Görev	N	Ortalama	Std. Sapma	F	P	Fark
Kapsamlı Amaç Belirleme	Müdür/Direktör	6	3,42	0,438	1,248	0,292	-
	Kapsam Dışı Personel	68	3,61	0,564			
	Kapsam İçi Personel	15	3,33	1,007			
Yumuşatma	Müdür/Direktör	6	3,25	0,987	0,280	0,756	-
	Kapsam Dışı Personel	68	3,35	0,798			
	Kapsam İçi Personel	15	3,50	0,866			
Rekabetçi Stratejiler	Müdür/Direktör	6	1,94	0,828	5,553	0,005*	1-3 2-3
	Kapsam Dışı Personel	68	2,30	0,712			
	Kapsam İçi Personel	15	2,98	1,065			
Uzlaşma	Müdür/Direktör	6	3,33	0,516	0,023	0,977	-
	Kapsam Dışı Personel	68	3,29	0,663			
	Kapsam İçi Personel	15	3,27	0,704			
Yapısal Değişkenleri Değiştirme	Müdür/Direktör	6	3,61	0,443	0,190	0,827	-
	Kapsam Dışı Personel	68	3,55	0,669			
	Kapsam İçi Personel	15	3,44	0,712			
Sorun Çözme	Müdür/Direktör	6	3,42	0,585	0,518	0,598	-
	Kapsam Dışı Personel	68	3,76	0,760			
	Kapsam İçi Personel	15	3,67	1,097			
Kaçınma	Müdür/Direktör	6	1,83	0,723	3,753	0,027*	1-3 2-3
	Kapsam Dışı Personel	68	2,04	0,756			
	Kapsam İçi Personel	15	2,64	1,102			
Çatışmanın Yönetimi	Müdür/Direktör	6	2,96	0,394	1,180	0,312	-
	Kapsam Dışı Personel	68	3,11	0,325			
	Kapsam İçi Personel	15	3,23	0,603			

Kapsamlı amaç belirleme ölçeği için müdür/direktör pozisyonundaki kişilerin ortalaması 3,42, kapsam dışı personellerin ortalaması 3,61 iken

kapsam içi personellerin ortalaması ise 3,33'tür. Yumuşatma ölçeği için müdür/direktör pozisyonundaki kişilerin ortalaması 3,25, kapsam dışı personellerin ortalaması 3,35 iken kapsam içi personellerin ortalaması ise 3,50'dir. Rekabetçi stratejiler ölçeği için müdür/direktör pozisyonundaki kişilerin ortalaması 1,94, kapsam dışı personellerin ortalaması 2,30 iken kapsam içi personellerin ortalaması ise 2,98'dir. Uzlaşma ölçeği için müdür/direktör pozisyonundaki kişilerin ortalaması 3,33, kapsam dışı personellerin ortalaması 3,29 iken kapsam içi personellerin ortalaması ise 3,27'dir. Yapısal değişkenleri değiştirme ölçeği için müdür/direktör pozisyonundaki kişilerin ortalaması 3,61, kapsam dışı personellerin ortalaması 3,55 iken kapsam içi personellerin ortalaması ise 3,44'tür. Sorun çözme ölçeği için müdür/direktör pozisyonundaki kişilerin ortalaması 3,42, kapsam dışı personellerin ortalaması 3,76 iken kapsam içi personellerin ortalaması ise 3,67'dir. Kaçınma ölçeği için müdür/direktör pozisyonundaki kişilerin ortalaması 1,83, kapsam dışı personellerin ortalaması 2,04 iken kapsam içi personellerin ortalaması ise 2,64'tür.

Buna göre, Çatışmanın yönetimi ölçeği için müdür/direktör pozisyonundaki kişilerin ortalaması 2,96, kapsam dışı personellerin ortalaması 3,11 iken kapsam içi personellerin ortalaması ise 3,23'tür.

Uygulanan tek yönlü ANOVA testi sonucunda, rekabetçi stratejiler ve kaçınma ölçekleri bakımından farklı görevlerdeki kişiler arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p < 0,05$). Diğer ölçekler için ise ortalamalar bakımından farklı görevlerdeki kişiler arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Rekabetçi stratejiler ölçeği için kapsam içi personeller ile diğer görevlerdeki personellerin ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır, kapsam içi personellerin rekabetçi stratejiler ölçeği ortalaması diğer görevlerdeki personellere göre daha yüksektir.

Kaçınma ölçeği için kapsam içi personeller ile diğer görevlerdeki personellerin ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır, kapsam içi personellerin kaçınma ölçeği ortalaması diğer görevlerdeki personellere göre daha yüksektir.

8.1.4. Çatışmanın Nedenleri ve Çatışmanın Yönetimi Ölçeklerinde Çalışma Süreleri Değişkeninin Karşılaştırılması

Yapılan analizler sonucunda, Tablo 16 ve Tablo 17'ye göre, çatışmanın nedenleri ölçeğinde çalışma süresi değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olduğunu ifade eden H1 hipotezi reddedilir. Çatışmanın yönetimi ölçeğinde çalışma süreleri değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olduğunu ifade eden H2 hipotezi reddedilir.

Tablo 16. Çatışmanın Nedenleri Ölçekleri için Kişilerin Çalışma Süreleri Bakımından Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi

Ölçekler	Çalışma Süresi	N	Ortalama	Std. Sapma	F	P
Bireysel Nedenler	0-3 Yıl	20	3,66	0,608	0,803	0,496
	4-6 Yıl	13	3,42	0,921		
	7-9 Yıl	10	3,63	0,819		
	10 Yıl ve Üzeri	46	3,78	0,750		
Örgütsel Nedenler	0-3 Yıl	20	2,88	0,549	0,907	0,441
	4-6 Yıl	13	2,94	0,662		
	7-9 Yıl	10	2,73	0,605		
	10 Yıl ve Üzeri	46	3,07	0,690		
Yönetisel Nedenler	0-3 Yıl	20	4,14	0,547	0,821	0,486
	4-6 Yıl	13	3,77	0,890		
	7-9 Yıl	10	3,92	0,773		
	10 Yıl ve Üzeri	46	3,99	0,639		

Çatışmanın Nedenleri	0-3 Yıl	20	3,51	0,365	0,829	0,481
	4-6 Yıl	13	3,34	0,752		
	7-9 Yıl	10	3,37	0,582		
	10 Yıl ve Üzeri	46	3,57	0,502		

Bireysel nedenler ölçeği için 0-3 yıldır kurumda çalışan kişilerin ortalaması 3,66, 4-6 yıldır kurumda çalışan kişilerin ortalaması 3,42, 7-9 yıldır kurumda çalışan kişilerin ortalaması 3,63 iken 10 yıl ve daha fazla süredir kurumda çalışan kişilerin ortalaması ise 3,78'dir. Örgütsel nedenler ölçeği için 0-3 yıldır kurumda çalışan kişilerin ortalaması 2,88, 4-6 yıldır kurumda çalışan kişilerin ortalaması 2,94, 7-9 yıldır kurumda çalışan kişilerin ortalaması 2,73 iken 10 yıl ve daha fazla süredir kurumda çalışan kişilerin ortalaması ise 3,07'dir. Yönetisel nedenler ölçeği için 0-3 yıldır kurumda çalışan kişilerin ortalaması 4,14, 4-6 yıldır kurumda çalışan kişilerin ortalaması 3,77, 7-9 yıldır kurumda çalışan kişilerin ortalaması 3,92 iken 10 yıl ve daha fazla süredir kurumda çalışan kişilerin ortalaması ise 3,99'dur.

Buna göre, Çatışmanın nedenleri ölçeği için 0-3 yıldır kurumda çalışan kişilerin ortalaması 3,51, 4-6 yıldır kurumda çalışan kişilerin ortalaması 3,34, 7-9 yıldır kurumda çalışan kişilerin ortalaması 3,37 iken 10 yıl ve daha fazla süredir kurumda çalışan kişilerin ortalaması ise 3,57'dir.

Uygulanan tek yönlü ANOVA testi sonucunda, hiçbir ölçek bakımından farklı süredir kurumda çalışan kişiler arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 17. Çatışmanın Yönetimi Ölçekleri için Kişilerin Çalışma Süreleri Bakımından Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi

Ölçekler	Çalışma Süresi	N	Ortalama	Std. Sapma	F	P	Fark
Kapsamlı Amaç Belirleme	0-3 Yıl	20	3,51	0,497	1,339	0,267	-
	4-6 Yıl	13	3,25	0,866			
	7-9 Yıl	10	3,73	0,478			
	10 Yıl ve Üzeri	46	3,61	0,668			

Yumuşatma	0-3 Yıl	20	3,25	0,679	1,324	0,272	-
	4-6 Yıl	13	3,08	0,787			
	7-9 Yıl	10	3,25	0,920			
	10 Yıl ve Üzeri	46	3,52	0,843			
Rekabetçi Stratejiler	0-3 Yıl	20	2,20	0,826	2,440	0,070	-
	4-6 Yıl	13	2,33	0,793			
	7-9 Yıl	10	1,93	0,605			
	10 Yıl ve Üzeri	46	2,59	0,837			
Uzlaşma	0-3 Yıl	20	3,25	0,740	0,507	0,678	-
	4-6 Yıl	13	3,28	0,524			
	7-9 Yıl	10	3,53	0,706			
	10 Yıl ve Üzeri	46	3,26	0,648			
Yapısal Değişkenleri Değiştirme	0-3 Yıl	20	3,38	0,797	0,722	0,542	-
	4-6 Yıl	13	3,44	0,699			
	7-9 Yıl	10	3,67	0,667			
	10 Yıl ve Üzeri	46	3,60	0,595			
Sorun Çözme	0-3 Yıl	20	3,98	0,550	1,153	0,333	
	4-6 Yıl	13	3,54	0,901			
	7-9 Yıl	10	3,85	0,747			
	10 Yıl ve Üzeri	46	3,63	0,885			
Kaçınma	0-3 Yıl	20	1,75	0,639	2,825	0,043*	1-2 1-4
	4-6 Yıl	13	2,46	0,908			
	7-9 Yıl	10	1,87	0,526			
	10 Yıl ve Üzeri	46	2,25	0,909			
Çatışmanın Yönetimi	0-3 Yıl	20	3,01	0,225	1,279	0,287	-
	4-6 Yıl	13	3,04	0,481			
	7-9 Yıl	10	3,11	0,333			
	10 Yıl ve Üzeri	46	3,19	0,422			

Kapsamlı amaç belirleme ölçeği için 0-3 yıldır kurumda çalışan kişilerin ortalaması 3,51, 4-6 yıldır kurumda çalışan kişilerin ortalaması 3,25, 7-9 yıldır kurumda çalışan kişilerin ortalaması 3,73 iken 10 yıl ve daha fazla süredir kurumda çalışan kişilerin ortalaması ise 3,61'dir. Yumuşatma ölçeği için 0-3 yıldır kurumda çalışan kişilerin ortalaması 3,25, 4-6 yıldır kurumda

çalışan kişilerin ortalaması 3,08, 7-9 yıldır kurumda çalışan kişilerin ortalaması 3,25 iken 10 yıl ve daha fazla süredir kurumda çalışan kişilerin ortalaması ise 3,37'dir. Rekabetçi stratejiler ölçeği için 0-3 yıldır kurumda çalışan kişilerin ortalaması 2,20, 4-6 yıldır kurumda çalışan kişilerin ortalaması 2,33, 7-9 yıldır kurumda çalışan kişilerin ortalaması 1,93 iken 10 yıl ve daha fazla süredir kurumda çalışan kişilerin ortalaması ise 2,59'dur. uzlaşma ölçeği için 0-3 yıldır kurumda çalışan kişilerin ortalaması 3,25, 4-6 yıldır kurumda çalışan kişilerin ortalaması 3,28, 7-9 yıldır kurumda çalışan kişilerin ortalaması 3,53 iken 10 yıl ve daha fazla süredir kurumda çalışan kişilerin ortalaması ise 3,26'dir. Yapısal değişkenleri değiştirme ölçeği için 0-3 yıldır kurumda çalışan kişilerin ortalaması 3,38, 4-6 yıldır kurumda çalışan kişilerin ortalaması 3,44, 7-9 yıldır kurumda çalışan kişilerin ortalaması 3,67 iken 10 yıl ve daha fazla süredir kurumda çalışan kişilerin ortalaması ise 3,60'tır. Sorun çözme ölçeği için 0-3 yıldır kurumda çalışan kişilerin ortalaması 3,98, 4-6 yıldır kurumda çalışan kişilerin ortalaması 3,54, 7-9 yıldır kurumda çalışan kişilerin ortalaması 3,85 iken 10 yıl ve daha fazla süredir kurumda çalışan kişilerin ortalaması ise 3,63'tür. Kaçınma ölçeği için 0-3 yıldır kurumda çalışan kişilerin ortalaması 1,75, 4-6 yıldır kurumda çalışan kişilerin ortalaması 2,46, 7-9 yıldır kurumda çalışan kişilerin ortalaması 1,87 iken 10 yıl ve daha fazla süredir kurumda çalışan kişilerin ortalaması ise 2,25'tir.

Buna göre, çatışmanın nedenleri ölçeği için 0-3 yıldır kurumda çalışan kişilerin ortalaması 3,01, 4-6 yıldır kurumda çalışan kişilerin ortalaması 3,04, 7-9 yıldır kurumda çalışan kişilerin ortalaması 3,11 iken 10 yıl ve daha fazla süredir kurumda çalışan kişilerin ortalaması ise 3,19'dur.

Uygulanan tek yönlü ANOVA testi sonucunda, kaçınma ölçeği bakımından farklı sürelerdir çalışan kişiler arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p < 0,05$). Diğer ölçekler için ise ortalamalar bakımından farklı sürelerdir çalışan kişiler arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Kaçınma ölçeği için 0-3 yıldır çalışan kişiler ile 4-6 yıldır ve 10 yıldan uzun süredir çalışan kişilerin ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır, 0-3 yıldır çalışanların kaçınma ölçeği ortalaması diğer sürelerden beri çalışanlara göre daha düşüktür.

8.2.Çatışmanın Nedenleri Ölçeği ile Çatışmanın Yönetimi Ölçeklerinin Karşılaştırılması

Çatışmanın nedenleri ve çatışmanın yönetimi ve alt ölçekleri arasındaki ikili ilişkileri ortaya koymak için Kanonik Korelasyon analizi uygulanmıştır.

Kanonik korelasyon çözümlemesi, yeni kanonik değişkenlere ulaşmakta ve orijinal değişkenler ile kanonik değişkenler arasındaki korelasyonlar elde etmekte olanaklıdır. En gelişmiş ve en karmaşık ilişki çözümlemesi olan kanonik korelasyon çözümlemesi, çok boyutlu kitleden çekilmiş iki ya da daha fazla değişken kümesi arasındaki ilişki ile ilgilenir. Raslantı değişkenler kümesinin doğrusal fonksiyonlar arasındaki maksimum korelasyonlar bulmaya çalışır.⁴¹¹

Yapılan Kanonik Korelasyon analizine göre; Kanonik R: 0,630, Ki-Kare= 69,570, sd:32, p:0,000* olarak hesaplanmıştır. Buna göre, çatışmanın nedenleri ölçeği alt ölçekleri ile çatışmanın yöntemi ölçeği alt ölçekleri arasında önemli düzeyde bir ilişki bulunmaktadır.

Uygulanan analiz sonucunda çatışmanın nedenleri ölçeği alt ölçekleri için 4 özdeğer elde edilmiş ve bu özdeğerler varyansın %100'ünü açıklamaktadırlar.Bunlar; 1. Özdeğer: %47,4 2. Özdeğer: %21,9 3. Özdeğer: %9,7 4. Özdeğer: %21,0 olarak, çatışmanın yöntemi ölçeği alt ölçekleri için

⁴¹¹ Halil Yurdugül, <http://yunus.hacettepe.edu.tr/~yurdugul/3/belgeler.html>

ise 4 özdeğer elde edilmiş ve bu özdeğerler varyansın %63,5'ini açıklamaktadırlar. Bunlar da; 1. Özdeğer: %28,6 2. Özdeğer: %14 3. Özdeğer: %7,2 4. Özdeğer: %13,7 olarak hesaplanmıştır.

Sonuç olarak alt ölçeklerin birbirleri ile olan ilişkileri ve yönleri Tablo 18'deki gibidir.

Tablo 18. İki Ölçek ve Alt Boyutları İçin Korelasyon Analizi

Ölçekler		Kapsamlı Amaç Belirleme	Yumuşatma	Rekabetçi Stratejiler	Uzlaşma	Yapısal Değişkenleri Değiştirme	Sorun Çözme	Kaçınma	Çatışmanın Yönetimi
Bireysel Nedenler	Kor.	0,242	0,150	0,129	0,150	-0,004	0,112	-0,054	0,197
	P	0,022*	0,161	0,227	0,161	0,971	0,297	0,617	0,065
Örgütsel Nedenler	Kor.	0,117	0,071	0,282	0,109	0,249	0,169	0,317	0,374
	P	0,275	0,509	0,007*	0,311	0,019*	0,114	0,003*	0,000*
Yönetimsel Nedenler	Kor.	0,454	0,215	0,178	0,199	0,384	0,305	0,087	0,495
	P	0,000*	0,043*	0,095	0,062	0,000*	0,004*	0,417	0,000*
Çatışmanın Nedenleri	Kor.	0,344	0,184	0,264	0,196	0,285	0,256	0,172	0,470
	P	0,001	0,084	0,012*	0,066	0,007*	0,015*	0,106	0,000*

Çalışmada ulaşılan sonuçlara göre, uygulanan korelasyon analizi sonucunda; çatışmanın nedenleri ile çatışmanın yönetimi arasında pozitif yönde %47 oranında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (H3 hipotezi kabul).

Bireysel nedenler ile kapsamlı amaç belirleme ölçeği arasında pozitif yönde %24,2 oranında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (H3.1 hipotezi kabul). Bireysel nedenler ile yumuşatma ölçeği arasında pozitif yönde %15 oranında önemli olmayan bir ilişki bulunmaktadır (H3.2 hipotezi ret). Bireysel nedenler ile rekabetçi stratejiler ölçeği arasında pozitif yönde %12,9 oranında önemli olmayan bir ilişki bulunmaktadır (H3.3 hipotezi ret). Bireysel nedenler ile uzlaşma ölçeği arasında pozitif yönde %15 oranında önemli olmayan bir ilişki bulunmaktadır (H3.4 hipotezi ret). Bireysel nedenler ile yapısal değişkenleri

değiştirme ölçeği arasında negatif yönde %0,4 oranında önemli olmayan bir ilişki bulunmaktadır (H3.5 hipotezi ret). Bireysel nedenler ile sorun çözme ölçeği arasında pozitif yönde %11,2 oranında önemli olmayan bir ilişki bulunmaktadır (H3.6 hipotezi ret). Bireysel nedenler ile kaçınma ölçeği arasında negatif yönde %5,4 oranında önemli olmayan bir ilişki bulunmaktadır (H3.7 hipotezi ret).

Örgütsel nedenler ile kapsamlı amaç belirleme ölçeği arasında pozitif yönde %11,7 oranında önemli olmayan bir ilişki bulunmaktadır (H3.8 hipotezi ret). Örgütsel nedenler ile yumuşatma ölçeği arasında pozitif yönde %7,1 oranında önemli olmayan bir ilişki bulunmaktadır (H3.9 hipotezi ret). Örgütsel nedenler ile rekabetçi stratejiler ölçeği arasında pozitif yönde %28,2 oranında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (H3.10 hipotezi kabul). Örgütsel nedenler ile uzlaşma ölçeği arasında pozitif yönde %10,9 oranında önemli olmayan bir ilişki bulunmaktadır (H3.11 hipotezi ret). Örgütsel nedenler ile yapısal değişkenleri değiştirme ölçeği arasında pozitif yönde %24,9 oranında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (H3.12 hipotezi kabul). Örgütsel nedenler ile sorun çözme ölçeği arasında pozitif yönde %16,9 oranında önemli olmayan bir ilişki bulunmaktadır (H3.13 hipotezi ret). Örgütsel nedenler ile kaçınma ölçeği arasında pozitif yönde %31,7 oranında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (H3.14 hipotezi kabul).

Yönetisel nedenler ile kapsamlı amaç belirleme ölçeği arasında pozitif yönde %45,4 oranında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (H3.15 hipotezi kabul). Yönetisel nedenler ile yumuşatma ölçeği arasında pozitif yönde %21,5 oranında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (H3.16 hipotezi kabul). Yönetisel nedenler ile rekabetçi stratejiler ölçeği arasında pozitif yönde %17,8 oranında önemli olmayan bir ilişki bulunmaktadır (H3.17 hipotezi ret). Yönetisel nedenler ile uzlaşma ölçeği arasında pozitif yönde %19,9 oranında önemli olmayan bir ilişki bulunmaktadır (H3.18 hipotezi ret). Yönetisel nedenler ile yapısal değişkenleri değiştirme ölçeği arasında pozitif yönde %38,4 oranında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (H3.19 hipotezi kabul). Yönetisel nedenler ile

sorun çözme ölçeği arasında pozitif yönde %30,5 oranında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (H3.20 hipotezi kabul). Yönetmel nedenler ile kaçınma ölçeği arasında pozitif yönde %8,7 oranında önemli olmayan bir ilişki bulunmaktadır (H3.21 hipotezi ret).

SONUÇ

İnsanların bir arada bulunduğu ortamlarda, çatışmaların ortaya çıkması da olağandır. Çünkü kişilik yapısı, eğitim durumu, kültür düzeyi, algılama şekli, geçmiş deneyim, yetenek, duygu, düşünce ve inanç gibi birçok farklı kişisel özelliği olan çalışanlar, aynı olaylara ve durumlara farklı gözlerle bakar ve olayları farklı şekillerde algırlar. Bu doğrultuda, insanların ve insanlar arasında etkileşimin olduğu her yerde çatışma ile karşılaşılmasının doğal olduğu sonucuna bizi götürmektedir. Ayrıca, insanların bir arada uyumlu bir şekilde hiçbir tartışmaya izin vermeden çalışması ne kadar olağan ise, birbirlerine uyum sağlayamamaları ve zaman zaman çatışmaları da o kadar olağan bir durumdur.

Örgütlerde farklı seviyelerde ortaya çıkan çatışmaların hem örgüt içinde bir durgunluğa neden olmaması, hem de örgüt içinde sürekli huzursuzluk ve kavgaların yaşanmaması için örgüt içindeki çatışmaların optimal bir düzeyde tutulması gerekmektedir. O halde yapılması gereken, örgüt içinde yaşanan yüksek yada düşük seviyeli çatışmalara müdahale edilerek, örgüt içinde optimal bir çatışma düzeyinin sağlanmasıdır. Burada örgüt yöneticilerine düşen görev, örgüt içinde yaşanan yüksek yada düşük düzeyli çatışmalara müdahale etmek, kendi örgüt yapısına uygun optimal çatışma düzeyini sağlamak ve bu çatışmaları örgütün yararına katkıda bulunacak şekilde yönlendirmektir.

Ülkemizde çatışma yönetimi, önemi yeni kavranan bir konudur. İşletmelerde görev yapan personelin yaşadıkları çatışmanın nedenleri konusundaki fikir ve görüşlerinin belirlenmesinde ve kullanılan çatışma yönetim türlerinin seçiminde birçok faktör etkili olmaktadır. Çalışma, enerji sektöründe faaliyet gösteren BOTAŞ' ta çıkan çatışmaların nedenlerinin tespiti ve bu çatışmaların nasıl yönetileceğinin belirlenmesi, bunun sonucunda da yönetime yeni fikir ve öneriler sunmak amacıyla yapılmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde örgüt ve örgütsel yapı, çatışma tanımı, kavramı, yönetim modellerinin örgütsel çatışmaya yaklaşımları, çatışmaların süreci ve türleri, işletmelerdeki ortaya çıkan çatışmaların neden ve sonuçları ele alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise, işletmelerde çatışmaların değerlendirilmesi ve giderilmesi üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, BOTAŞ çalışanlarının yaşadıkları Çatışmanın nedenlerinin tespiti ve bu çatışmaların nasıl yönetileceğinin tespiti için bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışmada, çatışma nedenleri ve çatışma yönetim adında iki ölçekten oluşan bir anketten yararlanılmıştır. Veriler, BOTAŞ Genel Müdürlük, Mühendislik ve Sözleşmeler Daire Başkanlığında çalışan 89 kişiden elde edilmiştir.

Araştırma çatışmanın nedenleri ve çatışmanın yönetimi stilleri açısından demografik değişkenlerin farklılığıyla ilgili iki hipotez ve çatışmanın nedenleri, çatışmanın yönetimi ve alt ölçekleri arasındaki farklılığıyla ilgili bir ana hipotez ve 21 alt hipotez ile desteklenmiştir. Ana hipotez; çatışmanın nedenleri ile çatışmanın yönetimi ölçekleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu, alt hipotezler ise çatışmanın nedenleri alt ölçekleri (bireysel nedenler, örgütsel nedenler ve yönetsel nedenler) ile çatışmanın yönetimi alt ölçekleri (kapsamlı amaç belirleme, yumuşatma, rekabetçi stratejiler, uzlaşma, yapısal değişkenleri değiştirme, sorun çözme ve kaçınma) arasında anlamlı bir ilişki olduğu olarak belirlenmiştir.

Yapılan araştırmada, BOTAŞ personelinin yaşadığı çatışmaların nedenleri ve bu çatışmaların yönetimi stilleri açısından demografik değişkenlerin anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğine ilişkin sonuçlar şöyle sıralanabilir;

Cinsiyet değişkenine göre, çatışmanın nedenleri ve alt ölçeği örgütsel nedenler anlamlı farklılık gösterirken, çatışmanın yönetimi hiçbir alt ölçeği anlamlı farklılık göstermemiştir. Çatışma nedenleriyle ilgili bulgumuz doğrultusunda; kadınların daha az tavizkar olmalarından ve iş arkadaşları ile yaşadıkları kişisel problemleri de işlerine yansıtarak daha çok çatışmaya girmelerinden kaynaklanabileceği söylenebilir. Kadınların bu tür davranışlarına rağmen erkeklerin daha umursamaz ve kabullenici davranışlarının yanında, yaşananlara daha profesyonel yaklaşarak sorunları çözümleyebilmeleri çatışmadan uzak olmalarını sağladıkları söylenebilir.

Eğitim durumu değişkenine göre, çatışmanın nedenleri ve alt ölçeklerinden bireysel ve yönetsel nedenler anlamlı farklılıklar gösterirken, çatışmanın yönetiminde sadece alt ölçeklerinden rekabetçi stratejiler ve yapısal değişkenleri değiştirme anlamlı farklılıklar göstermiştir. Bu bulgular doğrultusunda; eğitim düzeyi arttıkça yaşanan çatışmaların da daha fazla olduğu düşüncesi ortaya çıkmaktadır. Bireylerin eğitim düzeylerinin artışı onların kariyer olarak yükselme hevesiyle birleştiğinde stresi ve çatışmayı artırabilecektir. Ancak eğitilmiş bireyin aynı zamanda stresini yönetmeyi de bilmesi gerekmektedir. Bu çatışmanın azaltılması ve performans artışı için gerekli bir konudur.

Görevler değişkenine göre, çatışmanın nedenleri ve alt ölçeklerinden sadece yönetsel nedenler anlamlı farklılık gösterirken, çatışmanın yönetiminde ise hiçbir ölçekte anlamlı bir fark görülmemiştir. Bu bulgulara doğrultusunda; BOTAŞ'ta çalışan kapsam dışı personel genel olarak, işletmelerin üretim, yönetim ve denetim birimlerinde, müdür, müdür yardımcısı, mühendis, şef ve bu gibi genelde üst düzey hizmetlerde görev alan eğitim seviyesi yüksek kişiler olduklarından dolayı bireysel nedenlerden doğan çatışmaların artması beklenebilir. Ancak araştırma sonucu, bu yargıyla çelişmektedir.

Çalışma süresi değişkenine göre, çatışmanın nedenleri, alt ölçekleri ve

çatışmanın yönetimi ve alt ölçeklerinden hiçbirinde anlamlı bir fark görülmemiştir. Bu bulgular doğrultusunda; çalışan personelin yeni ve genç olması sebebiyle yaşanan çatışmaların arttırması beklenirken, çalışma süresiyle personelin çatışma algılarında bir değişiklik olmadı görülmüştür. Bu durum çatışmanın gizlendiği düşüncesini doğurabilir.

BOTAŞ personelinin yaşadığı çatışmaların nedenleri ve çatışmanın yönetim stilleri arasında anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğine ilişkin sonuçlara göre, bireysel nedenlerden dolayı çıkan çatışmaların giderilmesi için yöneticiler, çatışan taraflara kendi amaçlarından daha önemli ve daha kapsamlı amaçlar göstermeli ve bu hedeflere ulaşmak üzere birleşmelerini sağlamalıdır.

Örgütsel nedenlerden kaynaklanan çatışmaların yönetilmesinde ise yöneticiler olaylara, alenen taraf olmayı ve çatışmaya doğrudan müdahale etmemeli ve çatışma ile ilgili kararları geciktirerek personelin zaman içerisinde kendi problemlerini çözeceğini düşünmektedirler. Ancak bu yolun şüphesiz çatışmayı çözdüğünü söylemek doğru olmayabilir çünkü kısa vadede yararlı olsa bile uzun vadede kurumun etkinliğini azaltabilir. Bunun yanı sıra çatışmanın hızla çözümlenmesinin önemli olduğu acil durumlarda sorunun değişik boyutlara ulaşmaması için yöneticiler, güç ve otoritelerini kullanarak çatışmayı çözümlemelidirler. Ayrıca çatışan tarafların yetki, görev ve sorumlulukları yeniden belirlenerek, birbirleriyle olan ilişkilerinin azaltılması veya tarafların yerlerini değiştirme yoluna da gidilmelidir.

Yönetimsel nedenlerden kaynaklanan çatışmaların yönetilmesinde ise yöneticiler yine, çatışan taraflara kendi amaçlarından daha önemli ve daha kapsamlı amaçlar göstermeli ve çatışan tarafların paylaştıkları ortak değerlerini öne çıkarılıp, farklılıkların görmezden gelmeleri yoluyla tarafları dayanışmaya teşvik etmeli ya da vazgeçirmeye çalışmalıdırlar. Bunun yanı sıra çatışan tarafların yetki, görev ve sorumlulukları yeniden belirlenerek, birbirleriyle olan ilişkilerinin azaltılması veya tarafların yerlerini değiştirme

yoluna gidilmelidir. Ayrıca yöneticiler çatışma ortaya çıkmadan, çatışmayı yöneterek genelde nedenler üzerine yoğunlaşmalıdırlar ve çatışmanın asıl kaynağını tanımlayıp çatışmayı sistematik olarak yönetmelidirler.

Kamu yönetimi, amacını gerçekleştirmek için kamu gücünden yararlanmakta ve gerektiğinde karşı tarafın rızası olmadan tek taraflı kararlar alarak uygulayabilmektedir. Kamu kurumları genel devlet örgütünün parçası olduğundan bu durum zamanla kamu personeli, özellikle yöneticilerinde kendini devletle özdeşleşme davranışına neden olmaktadır. Dolayısıyla da kamu yöneticisi, çatışmanın durumunun çözümlenememesini ya da çözümün uzun zaman alması durumunu bir zafiyet olarak değerlendirebilmektedir. Dolayısıyla da kamu yöneticilerinin, çatışmanın yönetilmesinde özel sektör yöneticilerine nazaran daha fazla hükmetme tarzını tercih etmesi bu durumla uyumlu görülebilir.⁴¹² Ancak yönetici sık sık bu yola başvuruyorsa ve bir tarafın kazanması, diğer tarafın kaybetmesine bağlı ise; çatışmalar geçici olarak giderilecek; fakat bu durum, personelin moral ve motivasyonu üzerinde olumsuz etkiler yaparak, verimliliğini düşürebilecek ve çatışma tehlikesi potansiyel olarak varlığını sürdürecektir.

Bu değerlendirmeler doğrultusunda yöneticilere, kurumda yaşanan çatışmaların, verimliliği, ulaşılmaya çalışılan hedef ve karlılığı engellememesi için şunları yapmaları önerilebilir; öncelikle açık, sağlıklı bir iletişim sağlanarak bu yolla personelin iş akışı ile ilgili yaşanan problem ve anlaşmazlıkları sağlıklı bir şekilde karşılıklı olarak konuşabilmeleri sağlanmalıdır. Ödüllendirme sisteminde, çalışanların çatışma yarattığını düşündüğü sadece belli bir grubun ya da bölümün başarısının ödüllendirilmesi yerine ortak başarının ödüllendirilmesi ve çalışanlar arasında; ayrımcılık, fazla ödüllendirme gibi unsurlarda var olan olumsuz yargıların azaltılması için, bu konulara daha dikkatli yaklaşılması

⁴¹² Senay Yürür, Hasan Soygüzel, “Örgütsel Çatışma Yönetimi Açısından Kamu Yöneticileri ile Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Farklılıkların Analizi”, **PARADOKS Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi** Cilt: 6, Sayı: 1, Yıl:2010, s.45.

sağlanmalıdır. İşletmelerde var olan yetki ve sorumlulukların dağılımıyla bu görevlerin sınırlarının gözden geçirilip, çalışanların görev ve sorumluluk alanlarının dışında çalıştırılmamalarına özen gösterilmelidir. Personelinin kendi yetenek ve uzmanlıkları doğrultusunda görevlendirilmeleri sağlanmalıdır.

Bu araştırmanın konusuyla ilgili olarak yeni araştırmacıların ileride yapabileceği çalışmalar; diğer işletmelerde ya da sektörlerde gerçekleştirilebilir. İşletmelerde yaşanan çatışma nedenleri ve çatışma yönetim türlerini etkileyen diğer kültür, liderlik gibi faktörlerle ilgili karşılaştırmalar yapılabilir. Çatışma nedenleri ve çatışma yönetim türlerini araştırmaya yönelik olarak literatürde yer alan diğer ölçeklerden yararlanılabilir ya da bu konularla ilgili araştırmalara yönelik olarak daha başka ölçekler geliştirilebilir.

KAYNAKÇA

AKAT, İlter, BUDAK, Gönül, BUDAK, Gülay; **İşletme Yönetimi**, 1. Baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul, Ekim, 1994.

AKAT, Ömer; **Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama**, 2. Baskı, Ekin Kitabevi, Bursa, Ekim, 2000.

AKAT, Ömer; **Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama**, 3. Baskı, Ekin Kitabevi, Bursa, Nisan, 2004.

AKKİRMAN, Ali Deniz; “Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 1998.

ASLAN, Esra; **Çatışma Yönetimi**, Nobel Basım Dağıtım, Ankara 2002.

ASLAN, Şebnem; “Duygusal Zeka, Bireylerarası Çatışmayı Çözümleme Yöntemleriyle İlişkili midir? Schutte’nin Duygusal Zeka Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:13, Sayı:3, Yıl:2008.

ASUNAKUTLU, Tuncer, SAFRAN, Barış; “Örgütsel Çatışma Açısından Hemşehricilik Üzerine Bir Araştırma”, **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:7, Sayı:1, 2005.

AŞÇIOĞLU, Volkan; “İşletmelerde Çatışma Yönetimi ve Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İzmir, 2007.

ATİKER, Mustafa; “Çatışma”, **Konya Ticaret Odası Etüd Araştırma Servisi Bilgi Raporu**, 2004.

AYDIN, Mustafa; **Örgütlerde Çatışma**, Bas-Yay Matbaası, Ankara 1984.

BAKSI, Hülya; “Örgütlerde Çatışma Yönetimi ve Bir Seyahat Acentasındaki Çatışma Yönetimi Yolları”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Ankara 1998.

BAŞARAN, İbrahim Ethem, **Yönetimde İnsan İlişkileri**, Ankara, 1998.

BAŞARAN, İbrahim Ethem; **Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü**, BRC Basım, Ankara, Şubat 2008.

BAYSAL, Can, TEKARSLAN, Erdal; **Davranış Bilimleri**, Avcıol Basım Yayım, İstanbul 1996.

BİNGÖL, Dursun; **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum 1990.

BUDAK, Gönül; “Örgütlerde Çatışmadan Her Zaman Kaçınılmalı mı?”, **Mercek Dergisi**, Yıl:8, Sayı:29.

BUMİN, Birol; **İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi**, Bizim Büro Basım Evi, Ankara 1990.

BURSALIOĞLU, Ziya; “Yöneticilerinin Yetiştirilmesinde Yeni Sorunlar”, A.Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt: 6, Ankara 1987.

CAN, Halil; **Organizasyon ve Yönetim**, Adım Yayıncılık, Ankara 2002.

CAN, Halil; **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara 1999.

ÇAĞLAR, İrfan; “Organizasyonlarda Çatışma Yönetiminin Sektörlerarası Karşılaştırılması ve Çorum Örneği”, **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:2, 2002.

ÇAĞLAYAN, Osman Akan; “Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Bir Araştırma”, **Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Denizli, 2006.

ÇETİN, Halis; “Çatışma ve Diyalog Tartışmaları Arasında İki İnsan, İki Medeniyet”, **Ankara Üniversitesi S.B.F. Dergisi**, Sayı:52, Cilt:2.

ÇİMENSEL, İlknur; “Hemşirelerin Hastanelerdeki Örgütsel Çatışma Nedenlerine İlişkin Görüşlerin İncelenmesi”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü**, İzmir 1999.

DEMİR, Nevzat; **Dağıtım Kanallarında Çatışma**, Türkmen Kitabevi, İstanbul 2006.

ERDOĞAN, İlhan; **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, Avcıol Basım Yayım, İstanbul 1996.

EREN, Erol; **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayın, İstanbul 2001.

ERGENELİ, Aziz, ALSIRT, Ali Baru; “Proje Yöneticilerinin Çatışmalara Karşı Kullandıkları Yaklaşımlar: Matriks Örgütte Bir Uygulama”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Cilt:58, Sayı:3.

EROĞLU, Feyzullah, **Davranış Bilimleri**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1998,

EVCİMEN, Tunç; “Çatışma Yönetimi”, Erişim: <http://www.evcimen.com/wht004.htm>.

GÖLBAŞI, Haydar, DEVER, Ayhan; “Medeniyetler Çatışması Teorisi ve Dinler Çatışması “Kendini Gerçekleştiren Kehanet””, **Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:8, Sayı:1, 2007.

KARAHAN, Atilla; “Hastane İşletmelerinde Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Çatışmalar ve Afyon Kocatepe Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi Örneği”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Afyon, Ağustos, 2007.

KARİP, Emin; **Çatışma Yönetimi**, Pegem A Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara 1999

KARİP, Emin; **Çatışma Yönetimi**, Pegem A Yayıncılık, 3. Baskı, Ankara 2000

KATZ, Daniel, KAHN, Robert J.; **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi** (çev:Halil Can, Yavuz Bayer), TODAİE Yayınları, Ankara 1977

KEÇECİOĞLU, Tamer; “Örgütlerde Çatışma ve Yönetimi”, **Mercek Dergisi**, Yıl:4, Sayı:14, Nisan 1999.

KILIÇ, Mustafa; **Örgütsel Çatışma ve Yönetimi**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2001

KOÇEL, Tamer; **İşletme Yöneticiliği**, 10. Bası, Arıkan Basım, Ekim 2005, İstanbul.

KOÇEL, Tamer; **İşletme Yöneticiliği**, 8. Bası, Beta Basım, 2001, İstanbul.

KOLASA, Blair J.; Çev: Kemal TOSUN; **İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**, Fatih Yayınevi, İstanbul.

KORKMAZ, Mehmet; “Gruplararası İlişkiler ve Çatışma”, **Çağdaş Eğitim Dergisi**, Yıl:25, Sayı:261, 2000.

KORKMAZ, Mehmet; “Örgütlerde Çatışma Yönetimi ve Nedenleri”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Ankara, 1994.

KORKMAZ, Sezer; “Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Verimlilik”, **Gazi Üniversitesi Verimlilik Dergisi**, Cilt:1, 1994.

LEVENT, Etem; <http://www.etemlevent.com/mn-ders-notlari.html>

MARCH, James G., SIMON, Herbert A.; **Organizations**, John Wiley and Sons, New York, 1958

MUTLU, Savaş; “Örgütsel Çatışma Yönetiminde Bilgi Teknolojilerinin Rolü”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Ankara 2004.

ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut, AKTAŞ, Aylin; “Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü”, **Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı:28, Ocak-Haziran 2007.

ÖZER, Mehmet Akif; “Etkin ve Verimli Örgüt Yönetiminde Doğru Bir Adım: Çatışma Yönetimi”, **Verimlilik Dergisi**, Sayı:4, 2000.

ÖZKALP, Enver, KIREL, Çiğdem; **Örgütsel Davranış**, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları Yayın No:149, Eskişehir 2001.

ÖZKALP, Enver; “Çatışma Yönetimi, Çözüm Yolları ve Görüşme Teknikleri”, **Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayınları Dergisi**, Yıl:6, Sayı:23.

ÖZKALP, Enver; **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir 1996.

ÖZTÜRK, Mehmet; **İşletmelerde Pradigmatik Yönetimden Enigmatik Yönetime Geçerken Örnek Olaylar Yönetimi**, Beta Basım, İstanbul 2002.

PONDY, R. Louis; Organizational **Conflict: Concepts and Models**, Administrative Science Quarterly, September, 1967

RAHİM, M. Aflazur; **A Strategy for Managing Conflict in Complex Organizations**, Human Relations, V.38, 1985

REGNET, Erika; Çev: Tuncer ASUNAKUTLU, Sezai ZEYBEKOĞLU; “Yöneticiler Çatışmalarda Nasıl Davranır”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:14, Sayı:2, Yıl:1999.

ROBBINS, Stephen. P.; **Managing Today**, New Jersey: Prentice Hall Inc., 2000

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, TÜZ, Melek; **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, Bursa 2001.

SOLMUŞ, Tarık; “Örgütlerde Kişilerarası-Gruplararası Çatışmalar”, **Türk Psikoloji Bülteni**, Sayı:20, Mart 2001.

SÜTLÜ, Tuba; “Örgütsel Çatışma ve İşgören Üzerine Etkileri”, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, 2007.

ŞEKER, B. Dilara; “Çatışma ve Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü**, İzmir 2003.

STONER, James A.F.; **Manegement**, Practice-Hall Inc. Englewood Cliffs, New Jersey 1978.

ŞİMŞEK, Şerif; **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Nobel Yayınevi, Ankara, 1998.

ŞİMŞEK, Şerif; **Yönetim ve Organizasyon**, 5. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 1999.

ŞİMŞEK, Şerif; **Yönetim ve Organizasyon**, Güney Ofset, Konya 2002.

TAN, Salman; “İş İlişkilerinde Çatışma ve Suç Olgusu”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Elazığ 2007.

TOPALOĞLU, Cafer, AVCI, Umut; “Çatışma, Nedenleri ve Yönetimi: Otel İşletmelerinde Yönetici Bakış Açısıyla Bir İnceleme”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Yıl:2008, Cilt:13, Sayı:2.

TOPALOĞLU, Cafer; “Otel İşletmelerinde Otel İçi Çatışmalar ve Yönetimi: 4 ve 5 Yıldızlı Kıyı Otel İşletmelerinde Uygulama (Muğla Örneği)”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İzmir.

TOSUN, Kemal, **İşletme Yönetimi**, İstanbul: Yön Ajans Basım, 1990,

TUTAR, Hasan; **Kriz ve Stres Yönetimi**, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ocak, 2007, Ankara.

TÜRK, Zehra, SÜNGÜ, Ahmet; “İşletmelerde Liderlik ve Çatışma Yönetimi”, **Mevzuat Dergisi**, Yıl:7, Sayı: 75, Mart 2004.

TÜRKEL, Asuman; **Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi**, 2000.

UÇAR, Yunus; “İş Yaşamında Çatışma Yönetimi ve Sidemir Sivas Demir Çelik İşletmeleri A.Ş.’de Bir Araştırma”, **Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Sivas, 2007.

UYSAL, Aynur; “Şiddet Karşıtı Programlı Eğitimin Öğrencilerin Çatışma Çözümleri, Şiddet Eğilimleri ve Davranışlarına Yansıması”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü**, İzmir 2003.

YURDUGÜL, Halil; <http://yunus.hacettepe.edu.tr/~yurdugul/3/belgeler.html>

YÜRÜR, Senay, SOYGÜZEL, Hasan; “Örgütsel Çatışma Yönetimi Açısından Kamu Yöneticileri ile Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Farklılıkların Analizi”, **PARADOKS Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi** Cilt: 6, Sayı: 1, Sayfa:45, Yıl:2010

www.chartwell-learn.co.uk/theories.html

www.geocities.com/Athens/Forum/1650/qconflict.html

www.merih.net/m2/lid/wmetate26.htm

www.ttidisc.com/conflict.html

EK 1: ANKET FORMU

1. Bölüm: Çatışmanın Nedenlerine İlişkin Sorular

ÇATIŞMALARIN NEDENLERİ	1-Kesinlikle Katılmıyorum	2-Katılmıyorum	3-Kararsızım	4-Katılıyorum	5- Kesinlikle Katılıyorum
<i>Bireysel Nedenler</i>					
Çalışanlar arasındaki kişilik farklılıkları çatışma nedenidir					
İşletme personeli arasındaki güç mücadeleleri çatışma nedenidir					
İşletme personeli arasındaki görüş farklılıkları çatışma nedenidir					
Çalışanlar arasındaki amaç farklılıkları çatışma nedenidir					
<i>Örgütsel Nedenler</i>					
İşletme ve bölümlerdeki işbölümünün yapısı çatışma nedenidir					
Çalışanların iş için işletme kaynaklarından daha fazla yararlanmak istemesi çatışma nedenidir					
İşletme içindeki bürokrasi (formalite) fazlalığı çatışma					
İşletmede gerçekleşen teknoloji ve benzeri değişim çatışma nedenidir					
Departmanlar arası bağımlılık çatışma nedenidir					
İşletmenin büyüklüğü çatışma nedenidir.					
<i>Yönetsel Nedenler</i>					
İşletmede yetki ve sorumluluğun belirgin olmaması çatışma nedenidir					
Çalışanlar arasındaki iletişim sorunları ve engelleri çatışma nedenidir					
Ödüllendirme sistemindeki adaletsizlikler çatışma nedenidir					
Çalışanların istemedikleri bir denetim şekli ile karşılaşmaları çatışma nedenidir					
Çalışanların yetenekleri ile işletmedeki statülerinin uyumsuzluğu çatışma nedenidir					

2. Bölüm: Çatışmanın Yöntemine İlişkin Sorular

ÇATIŞMANIN YÖNTEMİ	1-Kesinlikle Katılmıyorum	2-Katılmıyorum	3-Kararsızım	4-Katılıyorum	5- Kesinlikle Katılıyorum
Çatışmalar, tarafları daha kapsamlı ve daha önemli amaçlar üzerinde yoğunlaştırarak çözülür					
Çatışmalar, çatışan taraflar için ortak hedefler belirlenerek çözülür					
Çatışmalar, çatışan tarafların kendilerini karşı tarafın yerine koyması istenerek çözülür					
Çatışmalar, personelin eğitilerek, çatışmaya yol açan davranışlarının değiştirilmesiyle çözülür					
Çatışmalar, taraflar ikna edilmeye çalışılarak çözülür					
Çatışmalar, ortak çıkarlar anlatılarak çözülür					
Çatışmalar, çatışan taraflardan birinin lehine diğerinin aleyhine sonuçlanarak çözülür.					
Çatışmalar, çatışan her iki tarafın aleyhine sonuçlanarak çözülür.					
Çatışmalar, yöneticilerin otoritesi kullanılarak çözülür					
Çatışmalar, çatışan her iki tarafın lehine sonuçlanarak çözülür					
Çatışmalar, çatışan tarafların kendi durumlarını diğer tarafın tepkisini görerek ölçmesi ile çözülür					
Çatışmalar, çatışan taraflar arasında orta yol bulunarak çözülür					
Çatışmalar, örgüt içindeki yetki ve sorumluluklar yeniden belirlenerek çözülür					
Çatışmalar, iş tanımları ve görevler yeniden hazırlanarak çözülür					
Çatışmalar, hiyerarsik yapıda örgütsel değişiklikler yapılarak çözülür					

ÇATIŞMANIN YÖNTEMİ	<i>1-Kesinlikle Katılmıyorum</i>	<i>2-Katılmıyorum</i>	<i>3-Kararsızım</i>	<i>4-Katılıyorum</i>	<i>5- Kesinlikle Katılıyorum</i>
Çatışma, tarafların tamamı tarafından kabul edilebilecek bir çözüm yolu araştırılarak çözümlenir.					
Çatışmalar, tarafların kendi görüşlerini dile getirerek tartışılması yoluyla çözümlenir.					
Çatışmalara doğrudan müdahale edilmez					
Çatışmalar görmezlikten gelinir					
Çatışmalara karşı kayıtsız kalınır					

3. Bölüm: Ankete Cevap Verenlere İlişkin Niteliksel Sorular

NİTELİKSEL SORULAR				
Katılımcı	Kadın ☐	Erkek ☐		
Eğitim Düzeyi	İlköğretim ☐	Lise ☐	Ön Lisans ☐	Lisans ☐
Bulunduğu Kurumdaki Görevi	Daire Bşk. / Daire Bşk. Yrd. ☐	Müdür / Direktör ☐	Kapsam Dışı Personel ☐	Kapsam İçi Personel ☐
Kurum İçindeki Çalışma Yılı	0-3 Yıl ☐	3-6 Yıl ☐	6-9 Yıl ☐	9 Yıl ve Üzeri ☐

ÖZET

ENGİN, Alp. Örgütlerde Çatışmanın Yönetimi ve Bir Kamu İktisadi Teşebbüsünde Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2010.

Çalışmamın amacı, Boru Hatları İle Petrol Taşıma A.Ş. (BOTAŞ) Genel Müdürlük personelinin ne tür çatışmalar yaşadığının, yaşanan çatışmaların nedenlerinin tespit edilmesi ve uygulanan çözüm yollarının belirlenmesi ve yapılacak olan araştırma sonucunda, BOTAŞ personeline faydalı olacağı düşünülen öneri veya önerilerin geliştirilmesidir.

Çalışmanın birinci bölümde, örgütlerde çatışma kavramının farklı tanımlarına yer verilmiş, işletmelerde çatışmaya yönelik yönetsel yaklaşımlar, çatışma süreci ve türleri incelenmiştir. Ayrıca işletmelerdeki ortaya çıkan çatışmaların neden ve sonuçları üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde örgütlerde çatışmanın analizi, çatışmanın azaltılması ve teşvik edilmesi, çatışma yönetim stilleri ve çatışma yönetiminde kullanılan diğer yöntem ve tekniklerden bahsedilmiştir.

Üçüncü bölümde ise, enerji sektöründe faaliyet gösteren BOTAŞ'ta çatışmaların nedenlerinin tespiti ve bu çatışmaların nasıl yönetileceğinin belirlenmesi, bunun sonucunda da yönetime yeni fikir ve öneriler sunmak amaçlanmıştır.

Anahtar sözcükler

1. Örgüt
2. Çatışma
3. Çatışma Nedenleri
4. Çatışma Yönetimi
5. Çatışma Yönetim Stilleri

ABSTRACT

ENGİN, Alp. Conflict Management in Organizations and an Application on a State Economic Enterprise, Master's Thesis, Ankara, 2010.

The aim of my study is to ascertain the types of conflicts and the causes of those conflicts experienced by the employees of BOTAŞ (Petroleum Pipeline Corporation); to designate the applied solutions and as a result of the study it is also aimed to bring forward a proposal or more that are thought to be beneficial for the BOTAS employees.

The first chapter of the study encompasses various definitions of conflict. Also managerial approaches, conflict process and types have been elaborated and causes and consequences of conflicts have been highlighted.

The second chapter dwells upon analyzing conflict, mitigating conflict, conflict management styles, and other methods and techniques applied in conflict management.

The third chapter introduces causes of conflicts emerging within BOTAŞ, an enterprise operating in the energy sector, portrays the respective conflict management, and in the end, puts forward new ideas and recommendations to the management vis-à-vis these conflicts.

Key Words

1. Organization
2. Conflict
3. The Causes of Conflict
4. Conflict Management
5. Conflict Management Styles