

1663-1

Konaklama İşletmelerinde Çatışma ve Çatışma
Nedenlerinin Antalya'da Beş Yıldızlı Tatil köylerindeki
Animasyon ve Yiyecek-İçecek Bölümlerinin
Karşılaştırılması
(Yüksek Lisans Tezi)
Hümevra TÖRE
Eskişehir 2002

1663-1

1663-1

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÇATIŞMA VE ÇATIŞMA
NEDENLERİNİN ANTALYA'DA BEŞ YILDIZLI TATİL KÖYLERİNDEKİ
ANİMASYON VE YİYECEK-İÇECEK BÖLÜMLERİNİN
KARŞILAŞTIRILMASI

Hümevra TÖRE

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Turizm ve Otel işletmeciliği Ana Bilim Dalı
Danışman: Doç. Dr. Fermani MAVİŞ

Eskişehir
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eylül 2002

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÇATIŞMA VE ÇATIŞMA NEDENLERİNİN ANTALYA'DA BEŞ YILDIZLI TATİL KÖYLERİNDEKİ ANİMASYON VE YİYECEK-İÇECEK BÖLÜMLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

Hümevra TÖRE

Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eylül 2002

Danışman: Doç. Dr. Fermani MAVİŞ

Anlaşmazlık, zıtlasma, uyumsuzluk, karşı koyma ve birbirine ters düşme gibi anlamları da içeren çatışma kavramı, gelişen toplumsal hayatın her alanında karşımıza çıkabilecek durumların başında gelmektedir. İnsan ilişkilerinin yoğun olarak yaşandığı, konaklama işletmelerinde çatışmaların oluşması kaçınılmazdır. Etkili bir yönetimle, oluşan çatışmalar, işletmenin verimliliğinin yükseltilmesi açısından olumlu bir hale dönüştürülebilir. Turizm bakımından büyük bir potansiyele sahip Antalya yöresinde ki tatil köylerinde ki animasyon ve yiyecek-içecek bölümlerinin yöneticilerine yaptığımız anket çalışmasında, işletmedeki çatışmaların nedenlerini ve kullanılan çözüm yöntemlerinin önemini ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Elde edilen veriler SPSS istatistik programında değerlendirilmiştir. Yapılan araştırmanın sonuçlarına göre, animasyon ve yiyecek-içecek bölümleri arasındaki çatışmanın nedenleri ortaya çıkarılmış, çatışmaları çözmede kullanılan çözüm yöntemleri ele alınmıştır.

ABSTRACT

Disagreement, opposition, disharmony and resistance are all forms of conflict to a greater or lesser degree. As the social climate changes, more opportunity for conflict tends to exist. There will of course be more likelihood of conflict arising in the service industries such as tourism, rather than the manufacturing sector, due to the amount of personnel interactions involved and the emphasis that is placed on customer service and their expectations. Tackling conflict effectively and at an early stage can lead companies and staff in to achieving positive results. To understand conflict more clearly, a survey was conducted at a famous holiday village resort in Antalya in the survey we particularly investigated the departments of entertainment and food-beverage. We spoke to the management of the holiday village about why the conflict exists in the company and what actions they take in order to resolve it. The results of the survey were collated in order to provide various statistics. The reasons for the existence of conflict between food-beverage and the entertainments were found. We also investigated the ways in which the management of the two departments attempted to resolve the conflicts found.


JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Hümevra TÖRE'nin "Konaklama İşletmelerinde Çatışma ve Çatışma Nedenlerinin Antalya'da Beş Yıldızlı Tatil Köylerindeki Animasyon ve Yiyecek-İçecek Bölümlerinin Karşılaştırılması" başlıklı tezi 17 Eylül 2002 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, **Turizm ve Otel İşletmeciliği** Anabilim Dalında, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı) : Doç.Dr.Fermani MAVİŞ

Üye : Doç.Dr.Çiğdem KIREL

Üye : Doç.Dr.Meryem AKOĞLAN KOZAK


Prof. Dr. Nurhan AYDIN
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

İÇİNDEKİLER

ÖZ	ii
ABSTRACT	iii
ÖZGEÇMİŞ	iv
ŞEKİLLER VE TABLOLAR LİSTESİ	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇATIŞMA KAVRAMI, ÇATIŞMA TÜRLERİ VE ÇATIŞMANIN NEDENLERİ

1. ÇATIŞMA KAVRAMI.....	3
1.1. ÇATIŞMANIN TANIMI	3
1.2. ÇATIŞMANIN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ	6
1.2.1. Çatışma ve Rekabet	6
1.2.2. Çatışma ve İşbirliği	8
1.2.3. Çatışma ve Gerilim (Stres)	9
1.3. ÇATIŞMASÜRECİ	10
1.4. ÇATIŞMALARIN OLUMLU ETKİLERİ	15
1.5. ÇATIŞMALARIN OLUMSUZ ETKİLERİ	18
2. ORGANİZASYONDAKİ BAŞLICA ÇATIŞMA TÜRLERİ	20
2.1. ÇATIŞMAYA TARAF OLANLARA GÖRE ÇATIŞMA TÜRLERİ	20
2.1.1. Bireyin Kendi İç Çatışmaları	20
2.1.2. Bireylerarası Çatışmalar	22
2.1.3. Bireylerle Gruplar Arasındaki Çatışmalar	23
2.1.4. Gruplararası (Bölümlerarası) Çatışma	24

2.1.5. Örgütler Arası Çatışmalar	28
2.2. ÇATIŞMANIN ORTAYA ÇIKIŞ DURUMUNA GÖRE ÇATIŞMA TÜRLERİ.....	30
2.2.1. Gizli Çatışma	30
2.2.2. Algılanan Çatışma	30
2.2.3. Hissedilen Çatışma	31
2.2.4. Açık Çatışma	31
2.3. ÇATIŞMANIN OLUŞTUĞU YERLERE GÖRE ÇATIŞMA TÜRLERİ	32
2.3.1. Dikey Çatışma	32
2.3.2. Yatay Çatışma	33
2.3.3. Komuta ve Kurmay Personel Arasındaki Çatışma	34
2.4. BİREYDEKİ BİÇİMLERİNE GÖRE ÇATIŞMA TÜRLERİ	36
2.4.1. Rol Çatışmaları	36
2.4.2. Standartlaşmış (Kurumsallaşmış) Çatışmalar	39
2.4.3. Amaç Çatışmaları	40
2.4.4. Engellenme	40
2.5. İŞLEVLERİNE GÖRE ÇATIŞMA TÜRLERİ	42
2.5.1. Fonksiyonel Çatışma.....	42
2.5.2. Fonksiyonel Olmayan Çatışma	42
3. ORGANİZASYONDAKİ BAŞLICA ÇATIŞMA NEDENLERİ	43
3.1. ORGANİZASYON YAPISINDAN KAYNAKLANAN ÇATIŞMA NEDENLERİ	43
3.1.1. İşler Arasındaki Fonksiyonel Bağımlılık	44
3.1.2. Sınırlı Kaynakla İçin Rekabet	45
3.1.3. Katılım	46
3.1.4. Personel Farklılığı	47
3.1.5. Örgüt İçi Güç Mücadeleleri	48
3.1.6. Değerleme Kriteri ve Ödül Sistemi Farklılıkları	51
3.1.7. Çıkar ve Değerlerin Çelişmesi	52
3.1.8. Yönetim Tarzı	52
3.1.9. Yönetim Alanı İle İlgili Belirsizlik	53
3.1.10. Örgütsel Görev ve Sorumluluklardaki Karışıklık	54

3.1.11. Amaçların Uyuşmazlığı	55
3.1.12. Ast ve Üst İlişkileri	56
3.1.13. İşbölümü ve Uzmanlaşma	57
3.1.14. İş ve Yetki Belirsizliği	58
3.1.15. Örgütsel Değişim, Farklılaşma ve Örgüt İklimi	58
3.2. İLETİŞİMDEN KAYNAKLANAN SORUNLAR	60
3.2.1. Anlama ve Algılama Güçlükleri	60
3.2.2. Yetersiz Bilgi Alışverişi	62
3.2.3. İletişim Süreci, İletişim ve İletişim Kanallarındaki Bozukluklar	63
3.3. BİREYSEL DAVRANIŞ ÖZELLİKLERİNDEN KAYNAKLANAN ÇATIŞMA NEDENLERİ	65
3.3.1. Kişilik Farklılıkları	65
3.3.2. Güç, Sorumluluk, Statü ve Rol Belirsizliği	66
3.3.3. Yöneticilerin Görüş ve Uygulamalarındaki Farklılıklar	67
3.3.4. Yeni Statüye Bireyin Uyumsuzluğu	67
3.3.5. Engellenme	67
3.3.6. Bireysel Değer ve İlgilerin Farklılıkları	68

İKİNCİ BÖLÜM

ÇATIŞMA YÖNETİMİ VE ÇATIŞMA YÖNETİMİNDE KULLANILAN YÖNTEMLER

1. ÇATIŞMA YÖNETİMİ	69
1.1. ÇATIŞMA YÖNETİMİ KAVRAMI	69
1.2. ÇATIŞMANIN YÖNETİMDEKİ YERİ VE ÖNEMİ	71
1.3. ÇATIŞMALARIN ANALİZİNDE İZLENECEK YOLLAR	72
1.4. ÇATIŞMA YÖNETİM SÜRECİ	73
1.5. GENEL OLARAK ÇATIŞMA MODELLERİ	75
1.6. ÇATIŞMA YÖNETİMİ VE ÇÖZÜM YÖNTEMLERİ	80

2. ÇATIŞMA YÖNETİMİNDE KULLANILAN YÖNTEMLER	82
2.1. GEÇİCİ ÇÖZÜM YÖNTEMLERİ	83
2.1.1. Kadercilik	83
2.1.2. Kura Çekme Yaklaşımı	83
2.1.3. Kaçınma (Geri Çekilme ve Baskı Altına Alma)	83
2.1.4. Geciktirme	84
2.1.5. Yumuşatma	85
2.1.6. Güç ve Yetki Kullanma (Zorlama)	86
2.1.7. Uzlaşma	86
2.1.8. Pazarlık (Karşılıklı Ödün Verme)	87
2.1.9. Üçüncü Tarafın Müdahalesi	88
2.1.9.1. HAKEM OLARAK MÜDAHALE	88
2.1.9.2. ARABULUCU OLARAK MÜDAHALE	89
2.1.10. Oylama	91
2.1.11. Farklılıkların Paylaşılması (Taviz Verme)	91
2.1.12. Politik Araçlar Kullanma	92
2.1.13. Meşgul Etme Yöntemi	92
2.2. KALICI ÇÖZÜM YÖNTEMLERİ	93
2.2.1. Kaynakların Arttırılması	93
2.2.2. Daha Önemli Üst Amaçlar Oluşturma	93
2.2.3. Gruplar Arası Rekabeti Azaltma ve Takım Kurma Müdahaleleri ..	94
2.2.4. Örgütsel İlişkilerde Değişiklik Yapma ve Düzenleme	95
2.2.5. Problem Çözme Yöntemi	95
2.2.6. Çatışmaya Taraf Olanların Davranışlarını Değiştirme	96
2.2.7. İnsan Değişkenini ve Kişisel Özelliklerini Değiştirme	97
2.2.8. İletişim Yöntemlerinin Değiştirilmesi	99
2.2.9. Örgütsel Yapıyı Değiştirme	101
2.2.10. Ödül Sistemini Değiştirme	101
2.2.11. Bölümleri Yeniden Düzenleme	102
2.2.12. Toplantılar ve Toplantı Yönetimi	102
2.2.13. Diyalog Kurma	104
2.2.14. Müzakere	106

2.2.15. Görüşme	109
-----------------------	-----

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ANTALYA YÖRESİNDE ÇATIŞMA YÖNETİMİ UYGULAMASI

3. ANTALYA YÖRESİNDE ÇATIŞMA YÖNETİMİ UYGULAMASI	113
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	113
3.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ	113
3.3. VERİ TOPLAMA ARACI	113
3.4. VERİLERİN ANALİZİ	114
3.5. BULGULAR VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ	114
3.5.1. Genel Bilgiler	114
3.5.2. Çatışma nedenleri ve Çatışma Çözüm yöntemleri	118
3.5.3. Çatışma nedenlerinin Çapraz Tablolar ve t testi ile incelenmesi ...	129
SONUÇ	152
EKLER	159
KAYNAKÇA	165

ŞEKİLLER ve TABLOLAR LİSTESİ

Şekil 1. Çatışma ve Rekabet İlişkisi.....	7
Şekil 2. Çatışma Süreci	11
Şekil 3. Çatışma Örgütsel Performans İlişkisi	17
Şekil 4. Engellenme	43
Şekil 5. Örgütte İktidarın Kaynakları	50
Şekil 6. Rol Tanımları, Rol Davranışı ve Rol Beklentisi Sonucu Ortaya Çıkan Algılama Farklılıklarının Analizine İlişkin Model	63
Şekil 7. Anlaşmazlığı Çözme Sürecine Bir Bakış	76
Şekil 8. Blake, Shepard ve Moutana Göre Çatışmanın Çözümünde Çatışmanın Tarzına göre İzlenecek Yöntemler	78
Şekil 9. Çatışma Yönetimi: Bir Tarz Sorunu	80
Tablo 1. Çatışmanın Evreleri	14

GİRİŞ

Çatışma, toplumsal hayatın bir parçasıdır. Çatışma kavramı; anlaşmazlık, zıtlama, uyumsuzluk, karşı koyma ve birbirine ters düşme gibi ifadeleri kapsar. İnsan ilişkilerinin var olduğu her ortamda, çatışma ile karşılaşılabilir. Konaklama işletmelerinde, üretilen hizmetlerin temelinde. insan faktörünün büyük önem taşıması, çatışmalara uygun zemin hazırlar. Oluşan çatışmaların, yapıcı ve yaratıcı bir şekilde yönetilmesi gerekir. Çatışma yönetimi; işletmelerde yöneticilerin zaman ve enerjilerini en çok alan konuların başında gelmektedir. Etkin bir çatışma yönetimi, hem yöneticiler hem de işletmenin tümü açısından büyük önem taşımaktadır. İşletmenin başarısı, belirlediği hedeflere ulaşması ve çatışmaları olumlu yönde çözümülemesi, işletmede çalışanların uyumuna bağlıdır. Çatışmanın düzeyi iyi belirlenirse, işletmenin verimliliğini olumlu yönde etkileyebilecek etkenlerden birisidir.

Bu çalışmanın birinci bölümünde, genel olarak çatışma kavramı üzerinde durulmakta, çatışma türleri ve çatışmanın nedenleri incelenmektedir. Çatışma kavramı altında; çatışmanın tanımı yapılarak benzer kavramlarla ilişkileri üzerinde durulmuştur. Ayrıca; çatışma süreci, çatışmaların olumlu ve olumsuz etkileri araştırılmıştır. Çatışma türleri; beş ana bölümden oluşmuştur. Bunlar: çatışmaya taraf olanlara göre, çatışmanın ortaya çıkış durumuna göre, çatışmanın olduğu yerlere göre, bireydeki biçimlerine göre ve işlevlerine göre çatışma türleri şeklinde sınıflandırabiliriz. Çatışma nedenleri ise; işler arasında fonksiyonel bağımlılık, sınırlı kaynaklar için rekabet, katılım, personel farklılığı, örgüt içi güç mücadeleleri, değerlendirme kriteri ve ödül sistemi farklılıkları, çıkar ve değerlerin çelişmesi, yönetim tarzı, yönetim alanı ile ilgili belirsizlik, örgütsel görev ve sorumluluklarda karışıklık, amaçların uyuşmazlığı, ast ve üst ilişkileri, iş bölümü ve uzmanlaşma, iş ve yetki belirsizliği, örgütsel değişim, farklılaşma ve örgüt atmosferinden oluşan organizasyonun yapısından kaynaklanan çatışma nedenleri; anlama ve algılama güçlükleri, yetersiz bilgi alışverişi, iletişim

süreci, iletişim ve iletişim kanallarındaki bozukluklar gibi iletişimden kaynaklanan çatışma nedenleri; kişilik farklılıkları, güç, sorumluluk, statü ve rol belirsizliği, yöneticilerin görüş ve uygulamalarındaki farklılıklar, yeni statüye bireyin uyumsuzluğu, engelleme ve bireysel değer ve ilgilerin farklılığından oluşan bireysel davranış ve özelliklerinden kaynaklı çatışma nedenleri olmak üzere üç ana kısımdan meydana gelmektedir.

İkinci bölüm de çatışma yönetimi işlenmiştir. Bu bölüm, çatışma yönetimi kavramı, çatışmanın yönetimdeki yeri ve önemi, çatışmaların analizinde izlenecek yollar, çatışma yönetim süreci, çatışma modelleri, genel olarak çatışma yönetimi, geçici ve kalıcı çözüm yöntemleri konularından oluşmaktadır. Geçici çözüm yöntemleri; kadercilik, kura çekme yaklaşımı, kaçınma, geciktirme ve yumuşatma, güç ve yetki kullanma, uzlaşma, pazarlık, üçüncü tarafların müdahalesi, oylama, taviz verme, politik araçlar kullanma ve meşgul etme yöntemlerinden oluşmaktadır. Kalıcı çözüm yöntemleri ise; kaynakların artırılması, daha önemli üst hedefler oluşturma, takım kurma, örgütsel ilişkilerde değişiklik ve düzenleme, problem çözme, çatışmaya taraf olanların davranışlarını değiştirme, insan değişkenini ve kişisel özelliklerini değiştirme iletişim yöntemlerini değiştirme, örgütsel yapıyı ve ödül sistemini değiştirme, bölümleri yeniden düzenleme, toplantılar, diyalog kurma, müzakere ve görüşme yöntemlerinden oluşmaktadır.

Üçüncü bölümde, Antalya yöresinde yapılan bir uygulamaya yer verilmiştir. Araştırma. Antalya ilinde faaliyet gösteren tatil köylerinin animasyon ve yiyecek-içecek bölümlerinin yöneticilerine uygulanmıştır. İki bölüm arasındaki çatışma nedenleri araştırılmış ve çatışmalarda hangi çözüm yöntemlerinin kullanıldığı araştırılmıştır. Verilerin analizi SPSS istatistik programında yapılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇATIŞMA KAVRAMI, ÇATIŞMA TÜRLERİ VE ÇATIŞMANIN NEDENLERİ

1. ÇATIŞMA KAVRAMI

1.1.ÇATIŞMANIN TANIMI

Günümüzdeki çatışmaların çok çeşitli alanlara yayıldığı ve yine çeşitli boyutlarda ortaya çıktığı görülmektedir. Bu anlamda, bireylerin farklı kişilik yapılarına ve yönelimlerine sahip olmalarından kaynaklanan birey düzenli (içsel) çatışmalar; aile içinde görülen kavgalar, boşanmalar ve ayrılmalar, arkadaş tartışmaları, kan davaları, grev-lokavt uygulamaları, tercih yada eleme sisteminin yol açtığı çatışmalar, rekabetten doğan çatışmalar (ki sportif müsabakaların çoğu bu kategoriye alınabilir), bölgesel ve kültürel farklılıklardan doğan uyuşmazlıklar, din ve mezhep çatışmaları, siyasi ve ideolojik çatışmalar, ırk ayrımı, mesleki ve sektörel çatışmalar, savaşlar vs. ilk etapta akla gelebilen çeşitli toplumsal ve kişisel çatışma türleri olarak sayılabilir¹.

Çatışma, genel olarak ortaya çıkış sebeplerinin farklı olması, oluşumu ve işleyişi açısından farklı türlerinin olması nedeniyle zor tanımlanan kavramlardandır.

Çatışma kişinin içinde bulunduğu sosyal ortam ve zaman diliminde istemedikleri ile karşı karşıya kalması ve bir sonuç için zorlanması halinde gerçekleştirdiği davranış.

¹ Asuman Türkel, *Globalleşen Dünyanın Lider Yöneticilerine* (İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1999), s.142.

² İlhan Erdoğan, *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış* (İstanbul:Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri,1999), s. 145-146.

ulaştığı duygusal yapıdır². Çatışma, birbirlerinin amacına ulaşmasına açıkça düşmanlık gösteren ve/veya müdahale eden iki taraf arasındaki bir tartışma, ya da kavgalar diye de tanımlanabilir³.

Bir başka tanıma göre çatışma; uyumsuzluklar ve tutarsızlıklar, tarafların her ikisinin de kıt olan bir kaynağı elde etmeye çalışması, ortak bir eylem veya etkinlikte farklı davranış tercihlerinin olması, farklı değerlere, tutumlara ve inançlara sahip olmaları durumunda ortaya çıkabilir. Çatışma kaynaklar, güç, statü, inançlar, çıkarlar ve diğer isteklere sahip olma çekişmesi olarak görülebilecek toplumsal bir süreçtir⁴.

Çatışmanın insanın yapısında varolan ve kalıtsal olduğu öne sürülen saldırgan içgüdülerin, bireylerce tek tek ya da gruplar halinde ortaya konmanın bir sonucu olduğu söylenebilir. Birey ya da grupların; olayları kendi çıkarlarına zıt olarak algılamalarıdır. Biraz daha dar çerçevede ise, çatışma; bir sosyal ya da biçimsel grupta yer alan bireyler (veya gruplar) arasındaki anlaşmazlık ya da düşmanlık olarak veya bireyin anlaşmazlık algılaması ya da bu anlamda ortaya çıkan sorunları çözümlemedeki yeteneksizliği olarak düşünülebilir. Yine, bir bireyden ya da gruptan çelişen taleplerde bulunulması ve hatta bir düzeye kadar rekabet olayı çatışma kapsamına alınabilir⁵.

Pondy ise çatışmayı aşağıda görülen durumları ifade etmek için kullanmıştır⁶:

- Çatışmacı davranışları yaratıcı ön şartlar (Kaynakların kıtlığı, politik farklılıklar gibi),
- Tarafların duygusal durumları (stres, endişe, huzursuzluk ve düşmanlık gibi),
- Bireylerin zihinsel durumları (çatışmacı durumları algılama veya farkına varma yetenekleri gibi),
- Pasif direnişten, saldırganlığa kadar varan çatışmacı davranışlar.

³ Ali Balcı, *Örgütsel Gelişme Kavram ve Uygulama* (İkinci basım, Ankara: Pegem A Yayıncılık, 1995), s.76.

⁴ Emin Karip, *Çatışma Yönetimi* (Birinci basım, Ankara: Pegem A Yayıncılık Kasım,1999), s. 1.

⁵ Türkel, a.g.e. , s.143; Jerald Greenberg ve Robert A. Baron, *Behavior in Organizations Understanding and Managing The Human Side Of Work* (Fifth Edition, Prentice Hall International Edition, 1993), s.445.

Çatışma çok değişik ortam ve düzeylerde ortaya çıkmakla birlikte, “ bir seçeneği tercih etmede bireyin ya da bir grubun güçlkle karşılaşması ve bunun sonucu olarak karar verme mekanizmalarında bozulma” diye tanımlanabilir⁷.

En genel ifadeyle çatışma; her türlü karşı koyma ve karşılıklı olumsuz ilişki anlamına gelip; gücün, kaynakların ya da toplumsal pozisyonun azlığına ve değişen değer yapılarına dayanır⁸.

Çatışmada bir mücadele veya tarafların karşı karşıya gelmesi söz konusudur. Birbirine zıt veya uygun olmayan sonuçların ilişkileri etkilemesi de çatışmaları ortaya çıkarır. Çatışma bireyler, gruplar, bir bütün olarak örgütler veya aralarında meydana gelebilir⁹. Çatışma, örgüt üyelerinin birbirlerine olan karşıt davranışları veya tavırları olarak tanımlanabilir. İki veya daha fazla kişi arasında ortaya çıkan çıkar uyumsuzluğudur. Bu durum örgütün etkin işlemlerini ve uyumunu bozar¹⁰. Endüstri dünyasında da bir çok çatışma kaynağı olabilir. Bu çatışma kaynaklarının bazıları ekonomik bazıları ise bireysel ya da sosyal temellere bağlıdır.¹¹ Örgütsel bağlamda çatışmaya gösterilen doğal tepki, onu, bazı üzücü koşullar veya nedenler dizisine bağlanabilecek, işlev bozukluğu olan bir etmen olarak görmektir¹².

Yukarıda farklı yazarlarca yapılmış çatışma tanımları, çatışma kavramına değişik açılardan bakıldığını göstermektedir.

⁶ Louis R. Pondy. “ Örgütsel Uyuşmazlık: Kavramlar ve Modeller” , Çeviren: Bilal Murat Özgüven , **B.İ.T.İ.A. Dergisi**, Cilt:2, No:1, (Temmuz 1973),s.362.

⁷ Halil Can. **Organizasyon ve Yönetim** (Beşinci basım. Ankara: Siyasal Kitabevi. 1999). s.305.

⁸ Stephen P. Robbins. “ Örgütsel Çatışmanın Yönetimi: Geleneksel Olmayan Bir Yaklaşım” , Çeviren: B.A. Hinumetoğlu ve A. Ergenç , **Ege Üni. İ.T.B.F.**, (1977), s.21.

⁹ Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel. **Örgütsel Davranış** (Eskişehir: A.Ü. Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışma Vakfı Yayınları. ETAM A.Ş. Matbaa Tesisleri,1990), s.311.

¹⁰ Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi** (Dördüncü basım, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım. 1999), s. 275; Erika Regnet “Yöneticiler Çatışmalarda nasıl davranır?”, Çeviren: Tuncer Asunakutlu ve Sezai Zeybekoğlu, **Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt no: 14, Sayı no:2, (1999), s.11.

¹¹ Blair J. Kolasa, **İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**. Çeviren: Kemâl Tosun ve diğerleri (İstanbul : Fatih Yayınevi Matbaası. 1979). s. 423.

¹² Gareth Morgan, **Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor**. Çeviren: Gündüz Bulut (İstanbul: MESS Yayınları. 1998), s.190.

Bu tanımlardan yola çıkılarak, örgütsel çatışma kavramı, “örgütte iki veya daha fazla kişi veya grup arasında kıt kaynakların paylaşılması veya faaliyetlerin tahsisi ile yine bu kişi veya gruplar arasındaki statü, amaç, değer ya da algı farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık ya da uyuşmazlık şeklinde tanımlanabilir¹³.

Nasıl tanımlanmış olursa olsun, anlaşmazlık, zıtlasma, uyumsuzluk ve birbirine ters düşme çatışmanın temel unsurlarını meydana getirir¹⁴. Çatışmanın öğelerini; karşıtlığın sözle ya da davranışlarla ifade edilmesi, bağımlılık-bir arada bulunma ve algılanan müdahale-uyumsuz amaçlar olmak üzere üçe ayırabiliriz¹⁵.

1.2.ÇATIŞMANIN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

Çatışma genellikle rekabet kavramıyla eşanlamlı, işbirliği kavramıyla ise karşıt olarak kullanılmaktadır. Çatışma kavramı, bu kavramlarla ilişkili olmakla beraber ne rekabetle eşanlamlı ne de işbirliğiyle karşıt anlamlıdır.

1.2.1.Çatışma Ve Rekabet

Genellikle “örgütsel çatışma” ve “rekabet” kavramları birbirine karıştırılmakta ve eşanlamda kullanılmaktadır. Örgütsel çatışmaların büyük bir kısmı rekabetten kaynaklanmaktaysa da, her çatışma durumunun temelinde rekabetin yattığı söylenemez. Örneğin örgütte yer alan bireylerin gerginlik, huzursuzluk, düşmanlık, karşı koyma güdüsü gibi kişisel nedenlerden dolayı düştükleri çatışma durumlarının çoğunda bir rekabet çatışması yoktur. Aralarında rekabet bulunan iki örgütsel departmanın büyük boyutlara ulaşan ya da rahatsız edici bir çatışma belirtisi göstermeksizin fonksiyonlarını yerine getirmeleri çok sık görülen durumlardır¹⁶. Rekabet, bir örgütün kendisini yenilemesi için etkili bir faktör olabilir. Üyeler ve alt bölümler arasındaki rekabet yıkıcı

¹³ M. Şerif Şimşek, *Yönetim ve Organizasyon* (Beşinci basım. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1999), s.271.

¹⁴ Aynı. s.272.

¹⁵ Geri E. H. Mc Ardle, *Farklılıkları Yönetme Sanatı*. Çeviren: Yaşar Bülbül (Birinci basım. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti. , 1999), s.55.

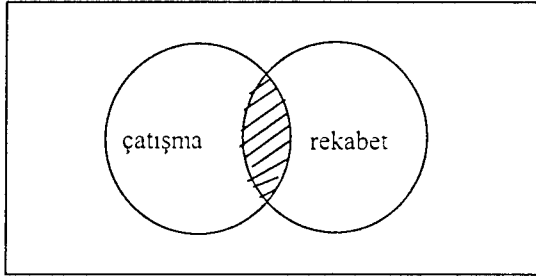
¹⁶ Tanıl Kılınç. “Örgütlerde Çatışma: Mahiyeti ve Nedenleri”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt no:14, Sayı no:1 (1983). s.106.

olmamak koşuluyla daha yüksek düzeylerdeki amaçlara ulaşmakta güçlü bir teşvik faktörü olabilir¹⁷.

Rekabet kavramı çatışma kavramından daha geniş kapsamlıdır. Çünkü bütün çatışmalar aslında bir rekabeti içerirler. Rekabetin şiddeti her davranış biriminin uyumsuzluk alanına girme olasılığına bağlıdır¹⁸

Rekabet, yarışma halindeki tarafların amaçlarını uzlaştırmanın mümkün olmadığı, fakat hedefe varma çabalarında birinin diğerine müdahale edemediği durumlarda söz konusu olan bir olgudur¹⁹.

Şekil 1. Çatışma-Rekabet İlişkisi



Şekilden de görüleceği gibi; rekabeti içermeyen çatışmalar ve çatışmaya yol açmayan rekabetler olabilmektedir. Yine her ikisinin eş anlama gelebileceği ortak bir bölge de bulunabilir²⁰.

Rekabetin sürebilmesi için taraflardan her birinin hedefe ulaşma çabalarında dışarıdan hiçbir müdahaleye maruz kalmaması gerekir. Kısacası, taraflardan biri diğerine amaca ulaşmasını engelleyecek bir müdahalede bulunmaması gerekir. Buna karşılık, taraflardan birinin diğerine müdahale olanak veya fırsatı varsa ve buna dayanarak müdahalede bulunuyorsa durum artık rekabetten çatışmaya dönüşüyor demektir²¹.

¹⁷ Şimşek, M.Ş., 1999, a.g.e. s.276.

¹⁸ Bilal Murat Özgüven, **Örgütsel ve Kurumsal Çatışma Karşısında Ekonomik Kalkınma** (Bursa: Bursa Üniversitesi Basımevi, 1981). s.6.

¹⁹ Şimşek, M.Ş., 1999, a.g.e., s.275.

²⁰ Robins. a.g.e., s.25.

²¹ Şimşek, M.Ş., 1999, a.g.e., s.275.

1.2.2.Çatışma Ve İşbirliği

“Çatışma” terimi ile “işbirliği” arasındaki ilişki de çoğu kez yanlış kurulmakta ve çatışma ile işbirliği birbirlerinin tam karşıtı olarak kullanılmaktadır. Oysa çatışmanın var olduğu her durumda işbirliğinin olmadığı fikri bazı hallerde doğru olsa bile genelde geçersizdir. Örneğin birbirleriyle çatışan iki örgütsel departman çoğu kez örgütün temel amaçlarına ulaşılması hususunda işbirliği halinde olabilir. Yine; çatışmanın olmadığı her durumda “işbirliği”nin var olduğu da söylenemez²².

İşbirliği, iki veya daha fazla kişi veya grubun ortak amaçlara ulaşmak üzere birlikte çalışmalarını anlamına gelir. Tarafların aynı anda hem işbirliği hem de çatışma içinde bulunmaları mümkündür. Daha başka bir ifadeyle işbirliğinin karşıtı çatışma değil, fakat işbirliği yapmamaktır.

Bir örgütte iki, ya da daha fazla birey kendi çıkarlarının en iyi biçimde örgüt tarafından karşılanabileceğini düşündükleri zaman, bir işbirliğinin oluşum eğilimi doğar. İşbirliği; kısaca her iki tarafın da kazançlı çıkması ve uygun bir çözüm yolunun bulunmasıdır. İşbirliği dilinde her iki tarafın ihtiyaçlarını karşılayacak ve tatmin edecek fikirler ve kaynaklar bulunur²³.

Örgütlerde işbirliğinin özendirilmesi, genellikle, örgütsel verimlilik ve etkinliğin sağlanması açısından bir çok yararlar sağlar. Örgütlerin oluşumunu gerekli kılan temel nedenin, bireylerin tek başlarına elde edemedikleri değerleri, işbirliği sistemleri içinde elde etmeye çalışmaları olduğu hatırlanacak olursa, işbirliğinden yoksun sistemlerin örgüt niteliğine sahip olamayacakları kolayca görülebilir. Yani, örgütler daha etkili bir işbirliği için etkileşimlerde bulduklarında değer yaratma potansiyeline daha çok sahip olma olanağına kavuşmuş olmaktadır²⁴.

²² Şimşek, M.Ş., 1999, a.g.e. s.107; Robins, a.g.e. , s.25.

²³ Mc Ardle. a.g.e. , s.76; Herbert G. Hicks, **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**. Çeviren: Osman Tekok. (İkinci basım. Ankara: Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi İşletme yönetimi Kürsüsü, 1976). s.175.

²⁴ Şimşek. M.Ş., 1999, a.g.e. , s.276.

1.2.3. Çatışma Ve Gerilim (Stres)

Örgütsel gerilim; bireylerarası çatışmalar, grup içi ve gruplararası çatışmalar, engellenmeler, çalışma koşullarının kötülüğü veya örgütün üretim, finans ve pazarlama gibi bölümlerinde görülen sorunlara işaret etmez. Tersine bu ve benzeri değişik sorunların örgüt ve çalışanları üzerinde yarattığı etkilerin onların ruhsal ve bedensel sağlıklarını ne şekilde etkilediğini konu edinir²⁵.

Stres kavramı zor tanımlanan kavramlardandır. Kişide fizyolojik ve psikolojik dengesizlik meydana getiren hal, bir ferdin duygularında, düşünce süreçlerinde, fizyolojik şartlarında, bireyin çevresi ile başedebilme gücünü tehdit eden bir gerilim durumu olarak tanımlanabilir. Bir başka tanıma göre; insanın bir amacına ulaşması, bir güdüsünün doyurulması, bir gereksinmesinin karşılanması engellediğinde değil, bunların gerçekleşmesi zor olduğunda ortaya çıkar²⁶.

Çatışma ile stres arasındaki ilişki çoğunlukla her iki kavramın birbirlerinin özdeşi olduğu şeklinde kurulmakla beraber, çatışmalar, stresi meydana getiren önemli nedenlerden birini oluşturmaktadır. Stres kaynakları çok çeşitli olmakla beraber örgütte en fazla insan gerginliğini artıran faktörler olarak şunları belirtebiliriz:Aşırı iş yükü, rol çatışması, rol belirsizliği, kötü çalışma koşulları, iletişim bozuklukları, çatışmaların varlığı ve çalışma düzeni. Stres, çatışmalarda olduğu gibi uyumsuzluk ve çelişkilere neden olmakta. insanlar üzerinde baskı ve gerilim yaratmaktadır. Ancak çatışmalar, başlangıcı, sebepleri ve sonuçları yönüyle izlenmesi mümkün olan ve genellikle sürekliliği olmayan olaylardır. Stres durumlarının sürekli oluşu ise en önemli özelliklerinden biri olarak kabul edilir. Çözümlenemeyen süreklilik kazanmış çatışma durumları gerilim olarak isimlendirilebilir. Bireyin örgütü ile çatışması, bulunduğu durumda iki seçenekten birini tercih etmemesi, rol uyumsuzluğu ve çatışmaları olayın eylemsel yönünü gösterirken, bu durumlardan doğan kaygı ve çeşitli gerilim belirtileri

²⁵ Hüner Şencan. "Örgütsel Gerilim Sorununu İncelemede Bir Model Arayışı", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt no: 19, Sayı no: 1-2,(Nisan 1985), s.67.

²⁶ İbrahim Ethem Başaran, Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü (Üçüncü basım. Ankara: Feryal Matbaası, 2000), s.175; Keith Davis, İşletmede İnsan Davranışı. Çeviren: Kemal Tosun ve diğerleri (İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İ.İ.E. Yayın No:57, 1984) .s.566.

yaşamsal yönünü ifade etmektedir. Bu nedenle, gerilim çatışma olgusunu da kapsayan daha geniş içerikli bir zorlanma deneyimidir²⁷.

1.3.ÇATIŞMA SÜRECİ

Çatışma, insan unsurunun bulunduğu her yer ve ortamda ortaya çıkması kaçınılmaz bir olgu oluşturur. Bu anlamdaki bir anlaşmazlık veya zıtlasma hiçbir örgütle ilgisi bulunmayan iki kişi veya grup arasında ortaya çıkabileceği gibi, örgüt içindeki bireyler veya gruplar arasında ya da örgütler ve devletler arasında da ortaya çıkabilir²⁸.

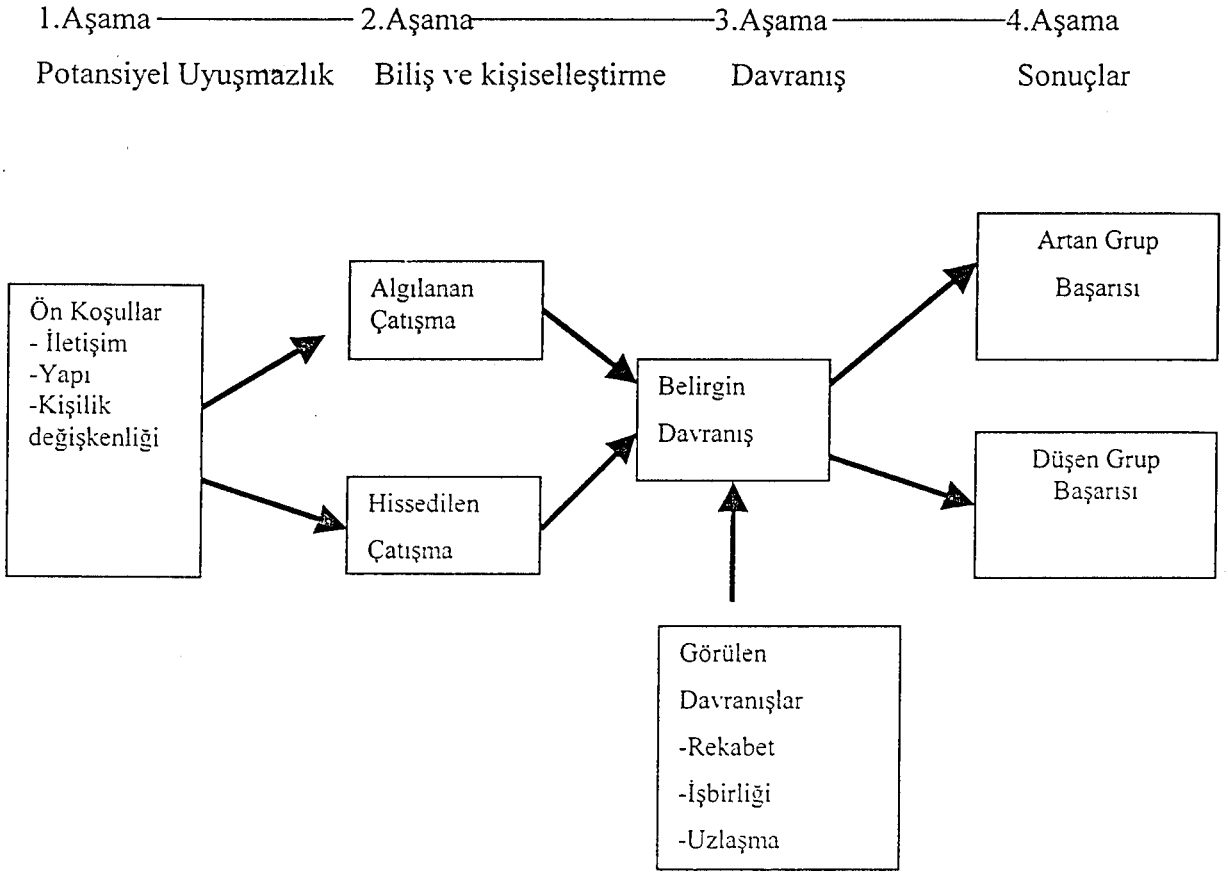
Çatışmanın olup olmadığı taraflar tarafından algılanmaya bağlıdır. Eğer bir çatışmanın kimse farkında değilse, genelde çatışmanın olmadığı konusunda fikir birliğine varılır. Çatışma yaratabilecek bir durum olsa bile grup üyeleri tarafından algılanmadıkça çatışma ortaya çıkmaz. Sonuç olarak bir çatışma olması onun algılanmasına bağlıdır. Çatışma tanımlamalarında karşılaştığımız ortak kavramlar engellenme, zıtlasma, amaç çıkar çatışmalarıdır. Para, iş, prestij, güç gibi kavramlar olduğu sürece işletmelerde çatışma davranışı da ortaya çıkacaktır²⁹.

²⁷ Hüner Şencan, "Yönetici Geriliminde Kişilik-Başa Çıkma Süreçleri İlişkisi ve Metal Sanayiinde Uygulamalı Bir Araştırma." (Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 1986). s.9; Sabahat Bayrak, "Stres ve Örgütsel sonuçları," VI. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, (21-23 Mayıs 1998), s.384.

²⁸ M. Şerif Şimşek, Tahir Akgemci ve Adnan Çelik, Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış (Ankara: Nobel yayın-Dağıtım, 1998), s.170.

²⁹ Özkalp.E., 1990, a.g.e. , s.310.

Şekil 2. Çatışma Süreci



Robbins'e göre çatışma şekil 2'de görüldüğü gibi dört aşamada gerçekleşir. Potansiyel çatışma adı verilen ilk aşamada çatışma doğuracak nedenlerin varlığı söz konusudur. Bunlar doğrudan çatışmaya yönelik olmayabilir ama çatışmanın varlığı için gereklidir. Bu nedenler iletişim, yapı ve kişilik değişkenleridir. İletişim nedenleri anlam güçlükleri, yanlış anlama ve gürültü gibi nedenlerdir. Yapısal değişkenler büyüklük, uzmanlaşma derecesi, yetki alanlarının belirginlik durumu, önderlik tarzı, ödül sistemleri, karşılıklı bağımlılık derecesi ve kişilerin amaç uyumsuzlukları gibi nedenlerdir. Kişilik değişkenleri ise bireylerin değer sistemlerinde yatmaktadır.

Çatışma sürecindeki ikinci aşama potansiyel nedenlerin anlaşılması ve benimsenmesi anlamında olan biliş ve kişiselleştirme evresidir. Birinci aşamadaki koşullar hayal kırıklığı yaratıyorsa potansiyel uyumsuzluk gerçek düzeyine çıkmış olur.

Çatışmanın üçüncü aşaması davranış aşamasıdır. Bu davranışlar rekabet (yarışma), işbirliği, uzlaşma, kaçınma ve uyarlanma biçiminde ortaya çıkar. Son evre ise çatışmanın sonuçları ile ilgilidir. Bu sonuçlar ya gurup başarısını artırıcı (işlevsel) yada düşürücü nitelikte olabilir³⁰.

Örgütlerde çatışma olması doğaldır ve hatta kaçınılmazdır. Çünkü bir örgütte hiç çatışma olmaması, o örgütte hiçbir yenilik, değişiklik, düzenleme ve gelişme olmadığını gösterir. Bu yüzden, klasik ve statik (durağan) örgütlerde çatışma az olur. Dinamik örgütlerde ise, etkinlikler, yenilikler ve gelişmeler fazla olduğundan çatışmalar da fazla olur. Çünkü örgütte her (değişim) yenilik, bir çatışma doğurur³¹.

Çatışmanın farklı biçimlerde tanımlanmasının ve anlaşılmasının nedeni bu kavramın farklı düzeylerdeki uyumsuzluklar için bir niteleme yapılmadan kullanılmasından kaynaklanmaktadır. Bu kavramın kullanımına baktığımızda fiziksel şiddet içeren bir kavga çatışma olarak nitelendirilirken herhangi bir anlaşmazlığın, uyumsuzluğun ya da sözel olarak karşılıklı atışmanın da çatışma olarak adlandırıldığını görüyoruz. Keltner (1994) çatışmada basit farklılıktan şiddete uzanan bir yelpaze olduğunu ifade etmektedir. Tablo 2 de görüldüğü gibi bu yelpazede çatışmayı altı evrede sınıflandırabiliriz. Çatışma durağan değildir. Bir evreden diğerine geçiş yapabilir ve bu evreler arası geçiş doğrusal değildir. Göz ardı edilen bir çatışma kendiliğinden sönebileceği gibi evreler arası bir sıçrama ile bir anda yoğunlaşabilir. Çatışma, genellikle birdenbire ortaya çıkıp sonuca ulaşmaz. Çeşitli evrelerden geçerek olgunlaşır. Yöneticilerin çatışmalara katılımı, evrelere göre değişiklik gösterecektir. En etkin müdahale birinci evrede, en az etkin olanı ise beşinci evrede yapılandır³².

Bu altı evreyi kısaca incelersek; basit farklılık evresinde taraflar arasında ciddi bir problem oluşturmayan hafif derecede çıkar uyumsuzlukları görülür. Bu uyumsuzluklar çözümlenmediğinde çatışma daha sonraki evrelerine taşınır. Bu evrede uyumsuzluklar günlük rutinlerde küçük değişiklikler ya da var olan durumda bir tarafın

³⁰ Can, H.,1999, a.g.e. , s.310.

³¹ Ömer Peker ve Nihat Aytürk. **Etkili Yönetim Becerileri Öğrenilebilir ve Geliştirilebilir** (Ankara:Yargı Yayınevi, 2000), s. 338.

³² Bingöl, a.g.e. , s. 276-277; Karip, a.g.e., s.5-6.

değişiklik yapmak istemesi sonucu ortaya çıkabilir. Anlaşmazlık evresinde tarafların uyuşmazlığı daha belirgin hale gelir. Tarafların çıkarları ve gereksinimleri kutuplaşmaya dönüşür. Taraflar karşılıklı uzlaşma yerine karşı tarafa isteklerini kabul ettirebilmek için gerekçeler ve kanıtlar aramaya çalışır ve ortak çözüm arama yerini pazarlığa bırakabilir. Bir taraftan pazarlık yaparken, bir taraftan da işbirliği yapmanın ve her iki tarafı tatmin edecek bir çözüm bulmanın yolları araştırılır.

Uzlaşmazlık evresinde taraflar arasında kutuplaşma netleşir ve tartışmanın gerilimi yükselir. Çoğu kez çatışma ilk olarak bu evrede ortaya çıkar. Bunun nedeni tarafların farklılıklar daha basit düzeyde iken çatışmadan kaçınmaları çatışmayı göz ardı etmeleridir. Bu evrede pazarlıkta, kazan ya da kaybet tutumu ağırlıklıdır. Karşılıklı olarak teklifler, ikna etme çabaları, kanıtlar getirme ve tehditler sunulur. Gerçekte ortak bir uzlaşma sağlanabilecek olsa da, taraflar birinin kazanacağı ve diğerinin kaybedeceği algısına sahiptir. Kampanya evresinde taraflar arasında iletişim oldukça sınırlı ve planlıdır. Taraflar genellikle diğerinin hatasını bulma amacı dışında birbirini dinlemezler. Çatışmanın çözümü oylama, seçim ya da yansız bir üçüncü tarafın kararı ile sağlanır. Bu nedenle çatışma sürecinde ikna önemli bir yer tutar. Uzlaşmazlık evresinde ikna ussal kanıtlar sunma yoluyla yapılırken, kampanyada ikna etmede mantıki stratejiler birlikte kullanılır.

Tarafların yansız üçüncü tarafın uzlaştırıcılığında pazarlık yapmayı kabul etmeleri sonucunda çatışma daha alt evrelerde ya da yasal çekişme evresinde çözümlenmeye çalışılır. Yasal çekişme aşamasında çatışma konusu bir yargıç ya da jüri önüne getirilir. Daha önceki evrelerde arabulucu tarafların ortak kararı ile belirlenirken, burada tarafların yargıcı ya da jüriyi kendilerinin belirleme seçenekleri yoktur. Uyuşmazlığın hangi mahkemenin yetki alanına girdiği yasalarca belirlenmiştir. Taraflar genellikle kendilerini savunacak yasal temsilciler/avukatlar tutarlar. Her iki tarafın sunması gereken kanıtlar ve izlemesi gereken işlem basamakları yasalarca belirlenmiştir. Bu evrede kaybeden taraf için genellikle yasal yaptırımlar öngörülür. Bu durumda taraflar karara uymayı kabul ederse ve yasalara uyarsa, çatışma daha alt evrelere düşürülür ya da taraflar çekişmeyi tümüyle bırakabilir. Tarafların karara uymaması durumunda ise çatışma en son evre olan şiddete dönüşür. Çatışmanın son

evresinde taraflar birbirine karşı fiziksel şiddet kullanır. Amaç “düşmana” fiziksel olarak zarar vermek ya da ortadan kaldırmaktır. Bu evredeki çatışma insanlar, kaynaklar, tesisler ve ilişkiler için yıkıcı bir niteliğe sahiptir. Daha önceki tüm evrelerde şiddet içermeyen çözüm seçenekleri aranırken, bu evrede fiziksel güç kullanımı şiddete yönelme görülür. Uyuşmazlık bir kez bu evreye taşınmış ise daha alt evrelere düşürülmesi oldukça zordur³³.

Tablo 1. Çatışmanın Evreleri

Koşullar	Evre 1 Basit Farklılık	Evre 2 Anlaşmazlık	Evre 3 Uzlaşmazlık	Evre 4 Kampanya	Evre 5 Yasal Çekişme	Evre 6 Şiddet ve Kavga
Çözüme Götüren Süreç	Tartışma	Tartışma Pazarlık	Kanıtlama Pazarlık	İkna Baskısı	Yanlılık Çekişme	Şiddet Kullanma
Problem Çözme Davranışı	Ortak Problem Çözme	Seçenekler Üzerinde Tartışma	Ussal Kanıt Oyunu Kurallara göre oynama	Duygusal ve mantıki Stratejiler kullanma	Yargıçlar/Jüri Önünde seçilmiş kanıtlar sunma	Psikolojik ya da fiziksel şiddet kullanma
Taraflar arasındaki İlişki	Dostluk/Arka daşlık	Tarafgirlik	Muhalif olma	Rekabet etme	Düşmanlık gösterme	Düşmanlık gösterme
Amaçlar	Diğerini kapsar	Diğerini kapsar	Diğerini dışlar	Diğerini dışlar	Diğerini dışlar	Diğerini yok eder
Tarafların yaklaşımı	İşbirliği/Anlaşma	Tartışmacı Uzlaşmacı	Kazan-kaybet 1 Dostça olmayan	Kazan-kaybet 2 Dışlayıcı	Kazan-kaybet 3 Dışlayıcı	Bir araya gelmez
İletişim	Açık-dostça	Açık fakat Kısıtlı	Sınırlı-gergin	Sınırlı ve planlı	Kontrollü-bloke	Şiddet eylemi dışında kapalı
Karar verme	Ortak kararlar	Ortak karar ve anlaşma	Uzlaşma-arabuluculuk yoluyla ortak karar	İlgililerin oylaması ya da üçüncü taraf kararı	Yargıç, jüri ya da mahkeme kararı	Diğer tarafı zorlama yoluyla kontrol
Müdahale olasılıkları	Gereksinim yok	Yansız üçüncü tarafın arabuluculuğu	Yansız üçüncü tarafın arabuluculuğu ya da uzlaştırması	Yansız üçüncü tarafın uzlaştırması Oylama-seçim	Uzlaştırma Yargıç ya da Jüri	Güç kullanarak müdahale Polis ya da askeri müdahale
Olası sonuçlar	Ortak anlaşma Ortak tatmin	İki tarafın tatmin olduğu kabul edilen anlaşma	Ödün verme Bir taraf kazanır Bir ya da iki taraf da tatminsiz	Bir taraf kazanır ya da çekilir Kazanan memnun,kaybeden kabul eder fakat tatminsiz	Bir taraf kazanır Kaybeden kırgındır.çaresizdir	Biri kazanır Her ikisi de zarar görmüştür Biri ortadan kaldırılmıştır Korku vardır
Kontrolden çıkma olasılığı	Çok düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Yüksek	Çok yüksek

Kaynak:Keltner,J.W.(1994).The Management of Struggle, Hampton Press, Inc. Cresskill, NJ.

³³ Karip, a.g.e. , s.8-12.

1.4.ÇATIŞMALARIN OLUMLU ETKİLERİ

Çatışma iş ortamının doğal unsurlarındandır. Farklı fikirdeki insanlar arasındaki etkileşimin doğal bir sonucudur. Çatışmalar sağlıklı, yapıcı ve düzenli şekilde çözümlenebildiği sürece, tüm taraflar için kısa ve uzun vadeli faydalar oluşacaktır³⁴.

Çatışmanın önemini daha ayrıntılı olarak belirtmek için çatışmanın örgütlere sağlayacağı olumlu sonuçlara kısaca değinirsek³⁵:

- Çatışma sonucunda taraflar kendi görüşlerinin haklılığını kanıtlamak amacıyla tüm yaratıcılıklarını ortaya koyacaklar, orijinal ve iyi fikirler ortaya çıkacak ve bunlardan örgüt yönetimi de yararlanma olanağı bulabilecektir
- Sadece bireysel yaratıcılık değil, aynı zamanda, yeni buluş ve yaklaşımlar için araştırma yapma eğilimleri artacak ve yeni yaklaşımları destekleyecek bulgular elde edilebilecektir. Çatışma çağın gerisinde kalmış işlemlerin, görevlerin, yapıların ve amaçların sorgulanması ve değiştirilmesi için gerekli ortamın oluşumuna destek sağlar.
- Çatışma sonucu, biçimsel yapıdaki eski liderlik tarzının yetersizliği açığa çıkarak sisteme yeni bir liderlik biçimi gelebilir.
- Uzun süredir sürüncemede kalan ve bir türlü çözüme kavuşturulamamış örgütsel ve bireysel sorunlar incelenip çözüm için enerji ve dikkat bu sorunlar üzerine çekilerek sonuç elde edilecek ve gerilim azalacaktır. İnsanın yapısında var olan saldırganlık dürtülerinin tatminine yardımcı olur. Kaygıların, korkuların, beklentilerin ve önerilerin tartışılması; kalite düşüklüğü ve yüksek maliyet, haksızlık eşitsizlik gibi örgütlerde etkililiğe engel öğelerin belirlenmesine yardımcı olur.

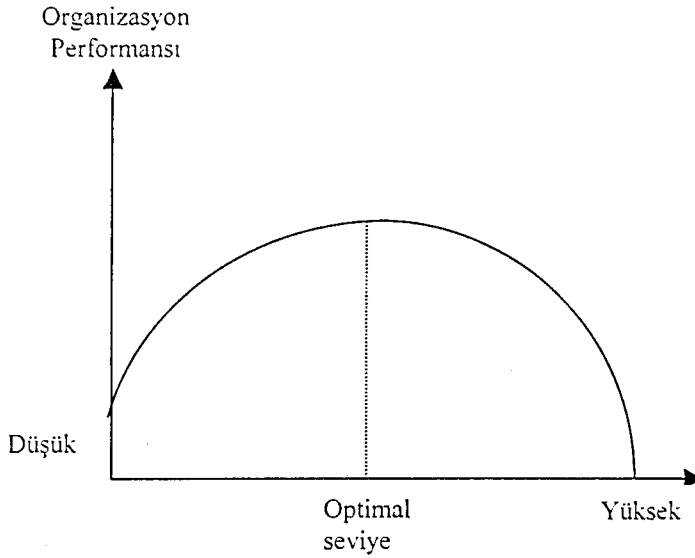
³⁴ Brad Thompson, **Üstün Performans Geliştirme**. Çeviren: Vedat G. Diker (Birinci basım. İstanbul: Hayat Yayıncılık, 1998), s.122.

³⁵ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi** (Altıncı basım.İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. , 2000). s.528. , Turgay Ergun. **Yönetim Psikolojisi II**. (Ankara: Sevinç Matbabası. 1982).s.481; Türkel, a.g.e. , s.151-152; Karip, a.g.e. , s.22-23.

- Tarafsız kalmaya özen gösteren ve görüş bildirmeye yanaşmayan bireylerin, sorunların çözümünde düşünce ve fikirlerini açıklamaya zorlanması sağlanacaktır. Birey ve grupların kendi güçlerinin farkına varmalarını sağlayabilir. Birey çatışmayı engellemede ve çözümlenmede daha girişkenleşir, daha çok öğrenir ve başkalarının desteğini kazanır.
- Çatışan bireyler 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. Birey eleştirileri kişiliğine yönelik algılamamayı öğrenir ve kendisi hakkında daha olumlu düşünceler geliştirir.
- Çatışma, tarafların kendilerini savunmalarını gerektirdiğinden, tarafların her biri, kendi pozisyonlarının önemini daha iyi anlayacaktır.
- Çatışma sonucunda, eski amaçlar yerlerini daha iyi ve geniş amaçlara bırakabilir.
- Çatışmanın bir başka yararı da öğrenmeyi özendirmedi ve eleştiriyi daha hoş kabul etmede görülür. Grubun iç uyumunu da olumlu yönde etkiler. Bireylerin başkalarının düşüncelerini ve bakış açılarını dinleyebilmelerine, kabul edebilmelerine ve daha az ben merkezli olmalarına yardımcı olur. Çatışma sürecinde güçlüklerin üstesinden gelebilme bireyin kendine güveninin artmasını sağlar.
- Birey, gerçek düşüncelerini ve duygularını açıklamada kendini daha rahat hissetmeye başlamasının sonucu olarak daha iyi ilişkiler kurabilir. İçten pazarlıkların ve kurgu hesaplaşmaların azalması, bireyin daha az stresli bir işgünü geçirmesine katkı sağlar.
- Karşıt görüşlerin tartışılması farklı perspektifleri dikkate alarak düşüncelerin entegre edilmesini ve konuların farklı bilgi ve anlayışlara derinlemesine irdelenmesini sağlayarak daha iyi çözümler oluşturulur.

- Yöneticiler ve personel iç ve dış müşterilerin ihtiyaçlarını karşılama üzerinde yoğunlaşabilir. İlişkilerde farklılıklar kabul edilerek ya da farklılıklar üzerinde uzlaşma sağlanarak daha uyumlu çalışan bir takım oluşturulabilir.
- Gruplararası çatışmalar, görev ve başarıyı için gereken enerji ve motivasyonu artırabilir. Çatışma sürecinde hareketlilik, uyarma ve katılma, günlük rutinlerdeki monotonluğu ortadan kaldırarak işi zevkli hale getirebilir.
- Örgütsel etkinliği ve verimliliği uzun süredir olumsuz ölçüde etkileyen veya tehdit eden bir çok sorunlar su yüzüne çıkacak, tansiyon, ilgi ve çözüm üçlüsü bir araya gelerek güdülemeyi arttıracaktır. Böylece, sıkıntı hallerinden kurtulmanın bireyleri harekete geçirici bir güç veya dürtü olması gerçekleşecektir. Bireyler çabalarını, daha iyi sonuç elde edebilecekleri alanlarda yoğunlaştırarak işlerini daha verimli ve etkili bir biçimde yapabilirler. Çatışmanın organizasyonun performansı ile olan ilgisi aşağıdaki şekilde görülmektedir³⁶:

Şekil 3. Çatışma Örgütsel Performans İlişkisi



³⁶ W.L. Charles Hill ve R.Jones Gareth. *Strategic Management*. (Second edition. London: Houghron Mifflin company, Boston, 1992), s.407.

Hiç çatışmanın olmadığı organizasyonlarda yenilik, değişim, yaratıcılık ve performans etkileneceği gibi, sürekli ve önemli çatışmaların olduğu organizasyonlarda da kararların gecikmesi ve verilememesi, tavizlerin sorunları çözmeye yetmemesi vs. gibi nedenlerle yine performans olumsuz yönde etkilenecek, hatta organizasyonun yaşaması (varlığını sürdürmesi) tehlikeye düşecektir. Bu durumu yukarıdaki şekil 4'deki gibi göstermek mümkündür. Şekilde de görüldüğü gibi, organizasyonlarda çatışma düzeyi sıfır olduğunda, örgütsel performans düşük düzeydedir. Oysa yeterli bir çatışma düzeyiyle performans optimize edilebilmektedir. Belirli bir düzeye kadar çatışma arttıkça örgüt performansı da birlikte artmakta, bir noktadan sonra tekrar düşme eğilimine girmektedir. Demek ki makul düzeyde bir çatışma organizasyonlar için gerekli olduğundan, teşvik edilmelidir³⁷.

1.5.ÇATIŞMALARIN OLUMSUZ ETKİLERİ

Çözümlemeyen çatışmalar iş ortamına yönelik çeşitli olumsuz etkiler doğurur. Çatışma çözülmezse veya taraflardan biri veya birkaçı için kabul edilemez şekilde çözümlenirse örgütü veya bireyleri etkin hareket etmektan alıkoyan bir gerilim oluşur.

Çatışmanın doğurduğu olumsuz etkiler arasında kendini ilk gösteren, stres veya azalan motivasyondan kaynaklanan verimlilik düşüştür. Çatışmanın bir diğer olumsuz etkisi de, çatışma durumuna verilen olumsuz tepkilerdir. Bu tür tepkiler çatışmayı daha da derinleştirir ve yeni çatışmalara yol açar³⁸.

Aşağıda, çatışma durumunda verilen bazı olumsuzluklar sıralanmıştır³⁹:

- Çatışma, çatışan taraflardan birinin zihinsel ya da bedensel sağlığını zedeleyen bir durum yaratabilir. Çatışan taraflar birbirlerini düşman görebilirler.

³⁷ Mümin Ertürk. *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon* (Üçüncü basım.İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Eylül.2000), s.218; Mary Jo Hatch, *Organization Theory Modern Symbolic and Postmodern Perspectives* (Oxford University Press, 1997), s. 304; Erdoğan.İ., 1999, a.g.e. , 490.

³⁸ Thompson, a.g.e. ,s.126.

³⁹ Aynı, s.127; Türkel, a.g.e. , s.152-153; Başaran, İ.E.,2000, a.g.e., s. 292; İ. Ethem Başaran, *Yönetimde İnsan ilişkileri Yönetimsel Davranış*, (Birinci basım. Ankara: Kadioğlu Matbaası, 1992) s.266.

- Taraflar üstünlük karmaşasını yaşamaya eğilim gösterebilirler; kendi yaptıklarının hep doğru, karşı tarafın yaptıklarını hep yanlış görebilirler, güçlerini ve başarılarını abartabilirler.
- İş ortamında anti-sosyal davranışlar. Düşmanlık hislerine ve saldırganlık davranışlarına neden olabilir. Aşırı devamsızlık görülebilir. Ruh sağlığında elverişsiz bir ortam yaratabilir.
- Çatışmalar, aralarında oluşan iletişimin anlamını kendi gereksinmelerine göre çarpıtabilirler. Birbirlerinin davranışlarını olumsuz değerlendirebilirler, hatta birbirlerine sabotaj düzenleyebilirler.
- Çatışmalar, birbirlerine olumsuz, kalıplaşmış algılar geliştirebilirler. Çatışmalar, geçici de olsa sinirli olabilirler.
- Emek, zaman, para savurganlığı arttırabilir. Örgütün verimliliği düşmeye başlayabilir.
- Örgütün amaçlarının savsaklandığı ve amaçlardan sapıldığı görülebilir.
- Çalışma arkadaşları arası çatışmaların (özellikle de önemsiz durumlardan kaynaklanan çatışmaların) artması. Yönetim otoritesinin sorgulanması buna direkt itaatsizlik de dahildir.
- Çalışanların hoşnutsuzluklarını daha sık dile getirmeleri; mesela, devamlı olarak tatminkar olmayan çalışma koşullarından yakınmaları.

2.ORGANİZASYONLARDA BAŞLICA ÇATIŞMA TÜRLERİ

Çatışma olgusunun, toplumsal yaşamdaki yaygınlığı göz önüne alındığında aile kavgaları, sportif müsabakalar, ırk ayrımı vb. tüm çatışma şekilleri ayrı çatışma türleri olarak ele alınabilir. Buna karşılık, çatışmaya muhatap olan kişi ya da sistem (kişiler,

grup veya örgüt) dikkate alınarak ve ortaya çıkış nedenlerine ağırlık verilerek sistematik bir sınıflamaya gitmek mümkündür⁴⁰. Örgütlerde oluşan çatışmaları;

- Çatışmaya taraf olanlara göre,
- Çatışmanın ortaya çıkış şekline göre,
- Çatışmanın olduğu yere göre,
- Bireydeki biçimlerine göre,
- İşlevlerine göre

değişik açılardan inceleyebiliriz.

2.1.ÇATIŞMAYA TARAF OLANLARA GÖRE ÇATIŞMA TÜRLERİ

2.1.1.Bireyin Kendi İç Çatışmaları

Bireyin kendi içindeki çatışma, kişinin kendisinden ne beklediğinden emin olmadığı, veya kendisinden farklı ve çelişkili şeyler (davranışlar, kararlar vs.) beklediği, veya kendisinden yapabileceğinden fazlasının beklediği durumlarda ortaya çıkan ve bireyi rahatsızlığa, kızgınlığa ve baskı altında kalmaya sevk eden çatışmadır. Bir başka tanıma göre; bireysel çatışma istenen birden çok eşdeğer nesneden ya da istenmeyen birden çok eşdeğer nesneden birini; istenen dururken istenmeyen eşdeğer nesnelere birini seçmek zorunda kalındığında ortaya çıkan ikircikliktir. Bu konumda birey kendi fikirleri, duyguları, ilgi-zevk ve tercihleri bakımından çatışmaya düşmüştür. Rol çatışma ve belirsizliği; engellenmeden doğan çatışmalar ve amaç çatışmasıyla birlikte "bireylerin kendi kararını verme eylem tarzını seçmekte güçlüklerle karşılaşmasını" ifade eden birey düzeyli çatışmalar gurubunda ele alınabilir.⁴¹

Bireyin iç çatışması değişik güdülerle etkilenir. Özellikle önemli kararların verileceği durumlarda çevrenin karmaşıklığıyla uğraşmak zorunda kalan kişi bilgi

⁴⁰ Türkel, a.g.e., s. 143.

⁴¹ Tanıl Kılınc, "Örgütlerde Rol Çatışma ve Belirsizliğiyle Başa Çıkma Yöntemleri." İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt no: 17 (1988), s.103; Mehmet Silah, Çalışma Psikolojisi. (Birinci basım. Ankara: Selim Kitabevi, 2000), s.249; Başaran, İ.E.,2000, a.g.e. , s.172; Tamer Koçel, Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar (Yedinci basım. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1999),s.492; John R. Schermerhorn, James G. Hunt ve Richard N. Osborn, Managing Organization Behavior (Fifth Edition, John Wiley Sons Inc. , 1991), s. 595.

toplama ve bu bilgileri kendi çıkarları açısından değerlendirme sorunuyla karşılaşır. Genelde üç çatışma durumu üzerinde durulmaktadır⁴²:

- **Yaklaşma-Yaklaşma Çatışması:** Bireyin davranışı üzerinde en az etkiye sahip olan bu çatışma türünde, birey birbirini engelleyen iki cazip amaçtan birisine karar vermede zorlanarak çatışmaya düşer. Birey için iki, ya da daha fazla amaçlar hemen hemen aynı derecede ilginç görünür. Ancak burada birden fazla olan seçenekler olumlu seçeneklerdir.

- **Kaçınma-Kaçınma Çatışması:** Bir bireyin kaçınmak istediği iki ya da daha fazla amaç arasında kararsız kalması durumunda ortaya çıkar. Bu çatışma türü de tıpkı yaklaşma-yaklaşma çatışması gibi, bireyin sosyal davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahip değildir. Kişinin kaçınmak istediği iki veya daha fazla seçenek vardır. Seçim yapmak zorunda olan kişi olumsuzluk yaratacak iki seçenekten birini seçecek ve bu konuda karar alırken çatışma içine girecektir. Örneğin; Kişi askerlikten kaçınması gibi; fakat bundan kaçınabilmesi için ülke dışına çıkması gerekir.

- **Yanaşma-Kaçınma çatışması:** Anlaşmazlığın üçüncü türü olan yanaşma-kaçınma anlaşmazlığında bir davranışta hem iyi ve hem de kötü unsurlar bulunduğu zaman oluşur. Özellikle bireyin sosyal davranışının analiziyle yakından ilgilidir. Burada bireyin hem olumlu, hem de olumsuz özelliklere sahip olan bir amaç karşısındaki kararsızlığı söz konusu olmaktadır. Kötü bir çevrede veya sosyal gelişmesini tamamlamamış bir bölgede veya sürtüşmelerin çok olduğu bir işletmede çok iyi bir iş bulunması gibi.

Yukarıda açıklamalarını gördüğümüz üç çatışma türüne ek olarak çoklu benimseme-kaçınma çatışmasını gösterebiliriz. Bu çatışma durumunda kişinin yaklaşım - kaçınma çatışmalarının bir çok kombinasyonu ile karşı karşıya kalabilir.

⁴² İnan Özalp, "Örgütlerde Çatışma". E.A.Ü. İkt. Ve İd. Bil. Fak. Dergisi, Cilt:7 . Sayı:1, (1989). s.91; Türkel, a.g.e., s.145; James G. March ve Herbert A.Simon .Örgütler. Çeviren: Ömer Bozkurt ve Oğuz Onaran(Ankara: Sevinç Matbaası, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları), s.178; Özalp, a.g.e. , s.91; Türkel, a.g.e. ,s.146; Özalp, a.g.e., s.92; Herbert G.Hicks. Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından . Çeviren: Osman Tekok (Ankara: Ankara İkt. Ve Tic. İlimler Akademisi Yönetimi Kürsüsü, 1976), s. 180; Türkel, a.g.e. ,s.146; Ertürk, a.g.e. , s.220.

Bütün bu çatışma türlerinde kişi, bu açmazlardan kurtaracak bir yol bulmaya çalışır. Çünkü çatışma karşısında birey, sınırları gergin ve yorgun bir duruma düşer. Bu gerginlikten kurtulmanın belki de en iyi yolu, sorunun ayrıntılarıyla düşünülüp bir karara varılması ve karara varıldıktan sonra bir daha bunun üzerinde durulmamasıdır. Ancak bireyler gerilimden kurtulmak için her zaman böylesine bilinçli tepkilerde bulunmazlar. Garip ve saçma görünen bu tür bilinçsiz davranışlara uyum ya da savunma mekanizmaları adı verilir. Bunların sayısı oldukça fazla olmakla birlikte çok sık görünenleri; bastırma, içe ve dışa dönük saldırganlık, karşıt tepkiler kurma, ödünleme, özdeşleşme, kaydırma, yüceltme, hayal kurma, inkâr, yansıtma, gerileme, bahane bulma, dönüştürme, kaçma ve tatlı limonilik gibi davranışlardır⁴³.

Örneğin, güçlü bir içsel çatışmanın etkisiyle gerilime maruz kalan bir birey, bu gerilimin tesirinde kalarak örgütte oldukça rutin bir nitelik gösteren uyumsuzluk ve benzeri durumlara yıkıcı ve örgüt amaçlarına zarar verici bir şekilde tepki gösterebilir. Bu örnek, bireysel çatışmaların dolaylı da olsa örgütsel çatışma ve bunların örgüt amaçlarına olan etkileriyle yakından ilişkilendirilebileceğini göstermektedir⁴⁴.

İçsel çatışma, kişiliğimizin bir parçası olarak olumlu yönde gelişmemize etki etmektedir. Değişmek isteyen kişiliğimizin bir parçası olarak iç rakibimiz çok güçlü olabilir. Kişiliğimizdeki güç ve zayıflıklara aynen sahiptir. Bu içsel rakip, vazgeçilmesi gereken bir alışkanlık veya psikolojik bir engel olabilir. Yenilmesi için, kişiliğin yeniden yapılandırılmasını veya enerjinin yeniden toparlanmasını gerektiren bir stratejiye ihtiyaç vardır. Her ne kadar bu güç görünürse de, mutlak ve uzun süreli başarı için esas teşkil eder⁴⁵.

2.1.2. Bireylerarası Çatışmalar

İnsanlar bir arada yaşarlar, birlikte ortak sonuçlara ulaşmak isterler. Bir arada bulunan bireylerin de oluşan kişilikleri doğrultusunda bilgileri, eğilimleri, benzer olaylara karşı tutumları ve değer yargılarında farklılıklar olacaktır. Sözü edilen

⁴³ Can, H., 1999, a.g.e., s.307.

⁴⁴ Şimşek, M.Ş., 1999, a.g.e., s.279.

⁴⁵ Ömer Akat ve diğerleri. *Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama*. (Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları, 1998), s.181.

farklılıklar zamanla zıtlıklara aşırı uyumsuzluklara dönüşürse ortaya bireylerarası çatışma çıkacaktır⁴⁶.

Bireylerarası çatışma iki veya daha fazla kişinin çeşitli konularda anlaşmazlığa düşmesidir. Karar verme sürecine iki ya da daha fazla kişinin girmesi durumunda oluşabilir. Bireylerarası çatışma en fazla görülen çatışma türüdür. İşçiler arasında geçimsizlikler, müdürler, şefler ve memurlar arasındaki görüş, fikir ve çıkar ayrılıkları bireyler arası çatışma türlerine girmektedir⁴⁷.

Çoğunlukla bireylerarası ilişkilerde çatışma ve uyumsuzluklar kaynağını kişilerin ilişkilerindeki başarısızlıklarından alırlar. Bireylerin psikolojik davranışları etkili olmaktadır. Geldikleri kültür, eğitim ve aile yapısı farklı olan bireyler sorunlar üzerinde farklı görüşe sahip olurlar. Bu kişilik farklılıklarının yanında bireylerin sahip oldukları amaçların, bu amaçlara ulaşmak için izledikleri yöntemleri, bilgi, değer ve algılayışlarının farklı olması da söz konusu çatışmaların oluşumunda etkili olur⁴⁸. Ayrıca kişilerin örgüt içindeki oynadıkları rol de çatışmanın kaynağı olabilir.

Bütün bu tür çatışmalar örgüt içinde kolayca çözümlenebilecek çatışmalardır. Mevcut mekanizmalarla çare bulunabilir. Örneğin sorun çıkarmanın bir başka yere transferi, işten çıkarılması ya da yeni iş düzenlemeleri bu mekanizmalardandır. Bu tür çatışmaların çözümünde etkili olan bir yolda farklı kişiliklerle geçinme konusunun işin bir parçası olduğunu kabullenmektir⁴⁹.

2.1.3.Bireylerle Gruplar Arasındaki Çatışmalar

Örgütlerde çeşitli gruplar oluşur, bazıları yöneticiler tarafından belirlenen biçimsel yapıya sahip gruplardır. Üretim bölümü, satış bölümü veya proje grupları gibi

⁴⁶ Erdoğan , İ.,1999, a.g.e., s.152.

⁴⁷ Erol ,E.,2000, a.g.e. , s.535; Koçel. a.g.e. , s.493; Can, H.,1992, a.g.e. , s.291; John W. Newstorm ve Keith Davis, **Organizational Behavior Human Behavior at Work** (Nineth Edition, McGraw Hill Series in Management, 1993), s. 393.

⁴⁸ Danny Cox ve John Hoover, **Günü Yakalayın**. Çeviren: Burcu Yaprak ve diğerleri (Birinci basım,İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım Ticaret Ltd. Şti., 1998), s.279; Özalp, a.g.e. , s.95.

⁴⁹ Richard Carlson, **Huzurlu Olmak İstiyorsanız İş Yaşamınızda Ufak Şeyleri Dert Etmeyin**. Çeviren: Gülden Tümer (Birinci basım,İstanbul: Alkım Yayınevi, 2000), s. 196; Can, H.,1992, a.g.e. , s.291; Koçel , a.g.e. ,s.493.

gruplar biçimsel yapı içinde hareket ederler ve yöneticilere yardımcı olmak için kurulan gruplardır. Biçimsel yapı dışında yazılı kurallarla belirlenenin ötesinde ve etrafında gelişen ilişkiler düzeni örgütün basamaklaşmasından bağımsız olarak düşünülemez⁵⁰.

Hawthorne deneylerini yapanların tespit ettiği gibi, çalışma grupları, davranış normları ve üretim standartları geliştirirler. Biçimsel olmayan grup tarafından kabul edilmek ve böylece sosyal ihtiyaçlarını karşılamak için, kişi bunlara uymak zorundadır. Biçimsel olmayan gruplar kişileri kendi geliştirdikleri normları kabule zorlarlar. Eğer kişi bunlara uymazsa kişi ve grup arasında çatışma çıkar⁵¹.

Bu tür çatışmalar, daha çok, çalışma gruplarının kendi norm ve standartlarını üyelerine benimsetmek ve itirazsız kabul ettirmek için onlar üzerinde uyguladıkları baskılardan kaynaklanan çatışmalardır. Grubun norm ve standartlarını, amaçlarını ve bu amaçlara ulaşmak için izlenen yöntemleri benimsemeyen ya da bunları kendi özgür iradesiyle çelişir gören bireyler grup ile çatışma içine gireceklerdir. Grupça belirlenen üretkenlik hedefinin gerisinde kalan veya üstüne çıkan ve bundan dolayı cezalandırılan bir birey gruba kızıp onunla çatışma içine girebilir⁵². Kişiler aynı zamanda grup üyesi ise bu takdirde grupların kendi içindeki çatışmadan söz edilecektir.

2.1.4. Gruplararası (Bölümlerarası) Çatışma

Grup üyesi bireylerin birbirleriyle, grup norm ve kurallarıyla, gruptaki rolleriyle olan uyumsuzlukları ve grupların birbirleriyle çatışmaları durumudur. Bir grup etkinliği içinde yer alan bireylerden bazılarının, grubun diğer üyeleriyle görüş ayrılığına düşmesi ya da bir insanın grubun tümünün görüşüne ters düşmesi sonucunda grup düzeyli çatışmalar gözlenebilir. Organizasyonlarda bulunan grupların içinde yer alan üyelerle grup arasında bir uyumsuzluk olması halinde grup içi çatışma söz konusudur⁵³.

Bu çatışmada grubun amacı ve normlarını benimsemeyen kişiler çatışmayı kaybetmek zorunda kalırlar. Gruplararası çatışmalar, daha çok aynı bölüm yöneticisine

⁵⁰ Özalp, a.g.e. , s.96.

⁵¹ Ertürk, M., 2000, a.g.e. , s.220.

⁵² Şimşek, M.Ş., 1999, a.g.e. , s.279.

⁵³ Ertürk, M., 2000, a.g.e. , s.221; Silah, a.g.e. , s.249.

bağlı olan grupların birbirleriyle mücadeleye girmelerinden doğar. Örgütlerde biçimsel olarak kısımlar arasında düşünce, planlama ve uygulama yolları bakımından veya bazen duygusal açıdan anlaşmazlıklar doğabilir. Ayrıca aynı bölümde çalışan personel kendi içlerinde çıkarlar, zevkler ve duygular bakımından küçük gruplara ve kliklere ayrılırlar, bunun sonucunda klikler arası güç mücadelesi de biçimsel olmayan gruplararası çatışmalar niteliğindedir. Ayrıca işletmelerde kurmay grupları ile komuta yöneticileri bazı planlama ve uygulama açısından karşılıklı gruplar olarak anlaşmazlıklara düşebilir. Örgütlerde en çok ve en yaygın şekilde rastlanan ve ele alınış tarzına göre örgütün amaç, verimlilik ve etkinliğini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen çatışmalardır. Bu tür çatışmaların yönetimi, yönetici için daha zordur. Çünkü bazen yönetici de bir grup mensubu olarak çatışan gruba dahil olabilir. Böyle olmasa bile, hakem rolü oynasa bile, izleyeceği çözüm metodu eğer grupları tatmin etmezse organizasyon faaliyetleri etkilenecektir.

Aynı örgütte faaliyet gösteren gruplar arasındaki rekabet ve çatışmaların, “grupiçi” ilişkilerle ilgili etkileri birkaç madde halinde şöyle özetlenebilir⁵⁴:

- Çatışmaya giren gruplardan her biri kendi içindeki uyuşmazlıkları bir kenara iterek grup bağlılık ve dayanışmasını yükseltmiştir.
- Gruplardan her biri diğerine üstün gelme amacıyla yoğun bir çaba içine girmiş ve belirlenen üretim hedefinin üstüne çıkmaya çalışmıştır.
- Taraflar, karşı gruptan gelebilecek baskılara karşı dirayetle koyabilecek güçlü kişileri kendilerine temsilci veya önder olarak seçme çabası içine girmişler ve böylece kısa vadede demokratik önderlikten otoriter önderliğe doğru bir gidiş eğilimi gözlemlenmiştir.

Gruplararası rekabetin grupiçi ilişkiler bakımından yukarıda sıraladığımız etkileri yanında gruplararası ilişkiler yönünden de oldukça önemli etkiler meydana

⁵⁴ Şimşek ,M.Ş.,1999, a.g.e. ,s.280; Koçel,1999, a.g.e. , s.493; Erol, a.g.e., s.535.

getirmiştir. Söz konusu etkileri şöyle sıralayabiliriz:

- Gruplararası bilgi alışverişi ve iletişim olanakları azalmaya başlamış ve bu durum grupların birbirleri hakkında yanlış ve eksik bilgiler edinmeleri sonucunu birlikte getirmiştir.
- Yanlış ve eksik bilgi sonucunda gruplar birbirleri hakkında gerçekçi olmaktan uzak peşin değer yargıları ve kalıplaşmalar geliştirmeye başlamışlardır.
- Yukarıdaki iki faktörün etkisiyle gruplardan her biri diğerine karşı düşmanca tavırlar içine girmeye başlamıştır.

Deneylerden elde edilen sonuçlar ile ilgili olarak rekabet eden her grubun içerisinde şunlar olabilmektedir. Her grup daha sıkı bir şekilde kaynaşmakta ve üyelerinden daha fazla bağlılık görmektedir. Grup atmosferi, biçimsel olmayan, keyfi ve eğlenceye dönük olmaktan çıkarak, işe ve göreve yönelik olmaya başlamaktadır. Liderlik demokratik olmaktan çıkarak otokratik olmaya yönelmektedir. Her grup daha ileri düzeyde bir düzenlemeye ve örgütlemeye gitmektedir."Sağlam" bir cephe yaratabilmek için gruplar üyelerinden daha fazla bağlılık ve uyumluluk talep etmektedirler. Gruplararası rekabet bir düşmanlık gösterisine dönüşmekte bunu ortadan kaldırmalı ve etkileşim sağlanmak istenirse başka sorunlar ortaya çıkmaktadır. Ayrıca grup içinde algılamalar bozulmakta kendi grubunun en iyisi olduğu düşüncesi diğer grupların iyi yanlarını görmemezlik gibi bir sonuca götürmektedir.

March ve Simon kişisel çatışmanın genel olarak yokluğu yanında, gruplararası çatışma için gerekli koşullar için üç değişken açısından ele almıştır⁵⁵,

- 1- Ortak karar almak için duyulan ihtiyacı etkileyen faktörler
- 2- Amaçların farklılaşmasını etkileyen faktörler
- 3- Kişilerin algılanma farklılaşmasını etkileyen faktörler

⁵⁵ Özalp, a.g.e. , s.98.

Örgütlerde gruplarla ilgili en önemli iki sorun konusunda Edgar H. Schein şöyle demektedir. Gruplarla ilgili birinci sorun, grupların gerek örgüt amaçları ve gerekse grup üyelerinin ihtiyaçlarını karşılamada nasıl etken hale getirileceğidir. İkinci temel sorun gruplararası ilişkilere ve koordinasyona bir zarar getirmeksizin grupların birbirlerinin verimliliğini arttırmasına imkan sağlayan gruplararası koşulları sağlamaktır.

Çalışma örgütlerinde oluşan biçimsel olmayan gruplaşmalar, klikleşmeler bu tür çatışmaların yaşandığı tipik ortamları oluşturmaktadır. Klikleşmelerin yarattığı çıkar ve görüş ayrılıkları güç odaklarına dönüştürülerek, örgüt yönetimi için bir baskı aracı olarak kullanılır. Bu tür çatışmalar gerginliklere, işten ayrılmalara, grup ile ilgili huzursuzluklara neden olabilir⁵⁶.

Bölümlerin birbirine bağlı olmasının gruplararası örgütsel çatışmayı nasıl etkilediğini üç yolla gösterilebilir. Bağlantılar çok yakınsa, ortak karar alma yönünde duyulan ihtiyaç daha fazla olacak, amaçların farklılaşması daha az olacak, algıların farklılaşması da daha az olacaktır. Bu üç etkenden ikisi çatışmayı geriletmesine, biri de canlandırdığına göre, özgül bir önkestirim (prediction) de, bireysel etkilerin gücüyle onlar arasındaki etkileşmelere bağlı olmalıdır⁵⁷.

Gruplararası çatışma, grubu başarı doğrultusunda uyarabilir. Bu tür çatışmalara bağlı olarak maliyetler düzelebilir veya tersine olarak grubun amaçlarına ulaşmasını engelleyebilir. Örgütlerde gruplar (ya da bölümler) arası rekabet bir dereceye kadar başarıyı artırıcı niteliktedir. Ama bu rekabette örgütün amacı unutulup, kısa dönemli bölümsel amaçlar üstün tutulursa, işlevsel olmayan çatışma ortaya çıkar. Örneğin bir işletme örgütünde üretim bölümü, bölümsel başarı amacıyla üretimi en üst düzeye çıkarabilir. Ama satış bölümü yeterli miktarda satamıyorsa depolama masrafları artacaktır. Keza finansman bölümü bu üretim artışını, yüksek faizli kredilerle karşılama

⁵⁶ Özkalp, a.g.e. . s.329; Silah, a.g.e. . s.250.

⁵⁷ James G. March ve Herbert A. Simon, **Örgütler. Çevirenler: Ömer Bozkurt ve diğerleri** (Ankara: TODAİE, Sevinç matbaası, 1975) . s.146.

durumundaysa, üretim bölümünün başarısı, örgütsel başarısızlık hanesine kaydedilecektir⁵⁸.

Schein, gruplararası çatışmaların ortadan kaldırılabilmesi için bazı değerlendirmeler yapmıştır. Bunlar⁵⁹:

1- Toplam örgütsel etkililiğe ve ona katkıda bulunulması konusunda bölümlerin rolüne nispeten daha fazla önem verilmesi; bölümlerin, bireysel etkililikten çok toplam çabaya katkılarına göre değerlendirip ödüllendirilmesi.

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

3-Üyelerin, birbirlerinin sorunlarına karşı ileri derecede bir karşılıklı anlayış ve ilgiyle bakabilmeleri için gruplar ya da bölümler arasında sık sık rotasyona tabii tutulması.

4- Herhangi bir kazanma-kaybetme durumu yaratmaktan kaçınılması; grupların herhangi bir örgütsel ödül için birbirine rakip durumuna asla sokulmaması; örgütsel etkililiği en yüksek hadde çıkarmak üzere kaynakların bir araya getirilmesine her zaman önem verilmesi; ödüllerin bütün grup ve bölümlere eşit olarak paylaşılması.

2.1.5.Örgütler Arası Çatışmalar

Burada bir örgütün kendi dışında bulunan diğer örgütlerle olan çatışmaları söz konusudur. Örgütsel çatışmalar; örgüt içindeki bireylerin birbirleriyle olan karşılıklı bağımlılıklarının ve beraber çalışmalarının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

⁵⁸ Can , H.,1992. a.g.e. ,s.291; Erdoğan ,İ.,1999, a.g.e. , s.155.

⁵⁹ Edgard H. Schein, **Örgüt Psikolojisi**. Çeviren: Mustafa Tosun (Ankara: TODAİE Yayınları No: 173, 1978), s.126.

Örneğin iki rakip işletmenin birbirleriyle çatışmaları veya bir işçi sendikası ile bir işletmenin uygulanan çeşitli personel politikaları ve uygulamaları bakımından görüş ayrılıklarına düşmeleri örgütlerarası çatışmalara örnek olarak gösterilebilir⁶⁰.

Bir örgütte ortak karar almak için duyulan ihtiyaç çeşitli etmenlerden doğabilir. Bunların ikisi özellikle önemlidir. Bir örgütte ortak karar alma ihtiyacı örgütsel karar vermedeki iki ana sorundan doğar: Sınırlı bir kaynağa karşılıklı bağlılık arttıkça, bu kaynak açısından ortak karar almaya duyulan ihtiyaç da artar. Faaliyetlerin zaman içinde düzenlenmesi bağımlı bir iş olduğu ölçüde, bu düzenleme açısından ortak karar almaya duyulan ihtiyaç da artar⁶¹.

Ekonomik rekabette sınırlı kalmak koşuluyla örgütlerarası çatışmalar rekabetçi ve açık sistem anlayışına dayalı bir ekonomik ve iş düzeninde arzulan durumlar oluşturur. Bu tür çatışmaların kaliteli yeni ürünlerin, teknolojilerin ve hizmetlerin geliştirilmesine ve düşük fiyatlarla birlikte çok etkin kaynak kullanımına yol açacakları kabul edilmektedir⁶².

Bütün bu nedenlerle, modern yönetim bilimciler çatışmanın optimal düzeyde olduğu durumlarda, örgütsel iş başarımına olumlu katkıları bulunacağını söylerler. Bu olumlu katkılar; amaçlara olumlu yaklaşım, yenilik ve değişme, sorun çözmede araştırmaya ağırlık ve yaratıcılık ile çevresel değişikliklere çabuk uyabilme biçiminde ortaya çıkar. Aşırı çatışma ise eylemlere karışma, eşgüdüm zorluğu ve kargaşa ortamı yaratır⁶³.

⁶⁰ Erol , E.,2000, a.g.e. , s.536; Ali Deniz Akkırman, "Yaratıcı Fikirler Etkin Kararlar İçin Yapıcı Çatışma", Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı no:3 (1999), s.23.

⁶¹ March. a.g.e. ,s.139.

⁶² Şimşek, M.Ş.,1999, a.g.e. , s.281.

⁶³ Can , H.,1999, a.g.e. ,s.310.

2.2. ÇATIŞMANIN ORTAYA ÇIKIŞ DURUMUNA GÖRE ÇATIŞMA TÜRLERİ

2.2.1. Gizli Çatışma

Gizli çatışma, çatışmayı ortaya çıkarabilecek nedenleri ifade etmektedir. Bu durum, çatışma için koşulların doğmasını ifade eder. Örneğin, kıt kaynaklar için rekabet, bağımsızlık dürtüsü, alt grup amaçlarının farklılaşması ya da rol çatışmasına yol açan belirtilerin oluşması gibi. Özellikle değişme dönemlerinde ortaya çıkabilir. Örneğin örgütsel değişme sürecinde amaçlar doğrultusunda iş değişikliğinin yapılması, ücret kısıtlamaları, yeni görev dağılımları bu tür çatışmaya yol açabilir⁶⁴.

Bilindiği gibi biçimsel gruplarda ve örgütlerde bir ya da daha fazla güce ulaşmanın en belirgin biçimi yapısal pozisyonlardır. Bu durumda da bir yerde zorlayıcı bir güç hakimdir. Yapısal pozisyonu sonucu bireyler üzerinde güç kullanma, kullanılan ve kullanılanlar arasında gizli bir çatışmaya neden olabilecektir⁶⁵.

2.2.2. Algılanan Çatışma

Çatışmalar, bazen gizli çatışma koşulları olmadığı halde de algılanabilir. Tarafların birbirlerinin pozisyonlarını yanlış algılamaları, bireylerin dolaylı biçimde birbirini tehdit edici göndermeleri, baskı ya da suçlama, zan altında tutma politikalarıyla sindirmeye çalışmaları girişimleri algısal çatışma koşullarındandır. Tarafların birbirlerinin pozisyonlarını yanlış algılamaları, bireylerin hafif türden tehdit edici durumları "baskı" ya da "dikkat mekanizması" yoluyla bastırmaya çalışması gibi⁶⁶.

Algılanan çatışma, organizasyonda görevli personelin çatışmalı durumları algılamasına bağlı olarak ortaya çıkan bir çatışma türüdür. Burada üyeler tam olarak çatışmanın nedenini açıklayamazlar da çatışmanın farkındadırlar. Uyumsuzluğun farkına varıldığı zaman da çalışanlarda gerilim başlar. Örneğin, yasal bir güç kullanımı

⁶⁴ Özkalp, a.g.e. . s.313; Koçel , a.g.e. , s.397; Silah, a.g.e. , s.251.

⁶⁵ Çiğdem Kirel. "Örgütsel Çatışma ve Güç İlişkisi", Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt no 13, Sayı no 1-2, (1997), s.480-481.

⁶⁶ Silah, a.g.e. . s.251; Tanıl Kılınç, "Örgütlerde Çatışma: Mahiyeti ve Nedenleri," İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt no 14. Sayı no 1 (Nisan 1985), s.112.

sonucunda verilen emirlere zorunlu bir uyma davranışı göstermek gibi⁶⁷.

2.2.3.Hissedilen çatışma

Hissetme, algılamadan farklı içerikli bir çatışma olgusudur. Örneğin, A bireyi, B bireyi ile aralarında bazı konularda ciddi görüş ayrılıkları olduğunun bilincinde olabilir. Ancak bu durum A'yı sinirlendirmeyip, B'ye karşı duygularında bir olumsuzluğun doğmasına yol açabilir. Bu tür çatışmalar daha çok, gizli çatışma kaynakları dışındaki nedenlerden doğmaktadır. Hissedilen çatışma, çatışma durumundaki tarafların çatışma konusu olay hakkında hissettiklerini ifade eder. Çatışma olgusunun duygusal boyutudur. Örnek olarak, taraflar kızgın, kırgın, patlamaya hazır, endişeli olabilirler⁶⁸.

Algılanan çatışma çalışanlar arasında paylaşıldığında, çalışanlar arasında görüş farklılıkları ortaya çıktığında hissedilmeye başlanmıştır. Bu tür çatışma ile birlikte örgütte engellenmeler, isteksizlik ve stres belirgin bir şekilde ortaya çıkar. Örneğin, doğru zamanda doğru yerde olmak kişiye güç kullanabilme fırsatı verebilir. Yasal bir gücü olmasa bile kişi kendi kendine güç kullanabilme fırsatı yaratabilir. Bu durumda fırsatı kullanarak gücü elinde bulunduranlarla, diğer üyeler arasında hissedilir bir çatışma ortaya çıkabilir. Örneğin, bilgisayarı çok iyi kullanan bir büro şefinin, yöneticisine bu konuda demeç vermeye, ya da yönlendirmeye çalışması, onun bilgi veya uzmanlık gücü dolayısıyla bu fırsatı değerlendirmesi, yönetici ve şef arasında bir çatışma yaratabilir⁶⁹.

2.2.4.Açık Çatışma

Bu çatışma türü, davranışta bulunan tarafın, karşı tarafın amaçları üzerinde yıkıcı bir etki yaratması şeklinde tanımlanabilir. En belirgin şekli, açıkça başkalarına tecavüz olmakla birlikte çoğunlukla bu durum örgüt kural ve normlarına ters düşen ve yasaklanan davranışlar olarak gözlenir. Bu nedenle açık çatışma, genellikle bir örgüt üyesinin bilinçli olarak başka bir üyenin çalışmasını baltalaması durumu olarak yaşanır.

⁶⁷ Kirel, a.g.e. , s.480 ; Ertürk ,M.,2000, a.g.e. , s.221.

⁶⁸ Ertürk . M.,2000, a.g.e. ,s.221; Silah, a.g.e. , s.251; Adnan ceylan, Ercan Ergün ve Lütüfihak Alkan, "Çatışmanın Sebepleri ve Yönetimi," *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. Sayı no: 2, (Temmuz 2000), s.42.

⁶⁹ Kirel, a.g.e. s.480.

Örneğin, A bireyi B'nin amacını farkında olmadan engelleyebilir. Bu durum bir çatışma davranışı olarak nitelendirilemez. Ancak B kişisi A'ya davranışlarının kendisini engellediğini söylemiş ve A kişisi de buna rağmen davranışlarında hala ısrar ediyorsa bu bir açık çatışma şekli olmaktadır⁷⁰.

Açık çatışma, çatışma halinin fiilen ortaya çıkması durumunu ifade eder. Burada söz veya fiili olarak güce dayalı bir çatışma söz konusudur. Karşıt grupların ve kişilerin ihtiyaç hissettikleri bilgileri alması ve amaçlarına ulaşması v.b. durumlar örnek olarak verilebilir. Örneğin açık çatışma, karşılıklı tartışma, birbirine ağır dil ve sözler kullanma, belirli bilgi ve verileri karşı tarafa göndermeme, hatta fizik kuvvet kullanma şekillerinde ortaya çıkabilir⁷¹.

Bu durumda örgüt içindeki çatışmalar daha da belirginleşip, dışarıdan hissedilir hale gelmiştir. Çatışma bu noktada çok belirgindir. Çatışma çözülmesi de bu aşamada zorlaşabilir. Çatışmanın ilk aşamada çözülmesi çok daha kolaydır. Ancak dışarıdan bile gözlenebilen bir çatışma olayı ortaya çıktığında, çözüm de zor bir durumdur. Zorlayıcı güç korkuya dayanır. Kişi, karşı gelmesi sonucunda meydana gelebilecek olumsuzluklardan korkması nedeniyle bu güce boyun eğer. Bu güç acı çekme, fiziksel olarak zarar görmek, hareket kısıtlanması yoluyla endişe yaratılmasına, ya da temel fizyolojik ya da güvenlik ihtiyaçlarının zorlamayla kontrol altına alınmasına dayanır. Bu durumda da artık açık bir çatışma yaşanabilir⁷².

2.3.ÇATIŞMANIN OLUŞTUĞU YERLERE GÖRE ÇATIŞMA TÜRLERİ

2.3.1.Dikey Çatışma

Dikey çatışma örgütteki farklı seviyelerdeki bireyler arasında meydana gelen anlaşmazlıklardır. Dikey çatışmaları, bir haberleşme veya amaçların uyumsuzluğu çatışması şeklinde görmek de mümkündür⁷³.

⁷⁰ Silah, a.g.e. , s.251.

⁷¹ Koçel, a.g.e. , s.397; Ertürk, M.,2000, a.g.e. , s.222.

⁷² Kirel, a.g.e. , s.480.

⁷³ Erdoğan , İ.,1999, a.g.e. , s.155; Özkalp, a.g.e. , s.329.

Bu tür çatışmalara genelde üstlerin, astları fazla baskı altına almaları, zorlamaları ve azarlamaları sonucu rastlanır. Astlar bu tür davranışlara karşı koyduklarında çatışmalar ortaya çıkar. Dikey çatışmalara örgütlerde çok sık rastlanır. Özellikle yetersiz iletişim, amaçlarda farklılık, bilgi ve değerlerin algılanmasındaki eksiklik dikey çatışmalara yol açabilir.

Her kuruluşta, emir-komuta sistemi olsa da, ast ve üst arasında bazen sorunlar olabilir, ast ve üst her zaman her konuda anlaşamayabilir, birbirlerine ters düşebilir ve aralarında çatışma doğabilir. Astlar ile üstler arasında ki en önemli çatışma konusu, karşılıklı beğenmezlik ve güvensizliktir. Bu nedenle, astlar üstünü, üstler de astlarını beğenmezler ve eleştirirler⁷⁴.

2.3.2.Yatay Çatışma

Bir işletmenin aynı düzeyindeki işgörenleri veya bölümleri arasında görülen çatışmalardır. Bu tür çatışmaların temel kaynağı organizasyonlarda bölümlerarası düzenlemenin iyi yapılmaması olarak görülür. İşletmede organizasyonu yapanlar her bir bölümü işletmenin amacı doğrultusunda ideal ölçülerde organize ederler. Bu amaçlar bölümlerarası rekabeti ortaya çıkarabilir. Ve sonuçta çatışma görülür. Eğer rekabet olumluysa çatışma pozitif etkili, aksi takdirde negatif sonuçlu olacaktır⁷⁵.

Çıkar çatışması, amaç farklılıkları, algılamadaki farklılıklar bu tür çatışmalara yol açabilir. Farklı bölümlerde çalışanların birbirine zıt tutumları da çatışmalara yol gösterebilir. Farklı amaçları paylaşan, kıt kaynakları kullanan , birbirine rakip durumda olan eşit hiyerarşi düzeyinde ki personel arasındaki çatışma örnek olarak gösterilebilir⁷⁶.

Bir kuruluşta aynı düzeyde bulunan birimlerin yöneticileri, genellikle birbirinin rakibidir. Doğal olarak bu yöneticilerin her biri kendi birimlerinin ve görüşlerinin önemini kabul ettirmeye ve üstün olmaya çaba sarf ederler. Ayrıca, her biri yükselme

⁷⁴ Ömer Peker ve Nihat Aytürk, *Etkili Yönetim Becerileri Öğrenilebilir ve Geliştirilebilir* (Ankara: Yargı Yayınevi, 2000). s. 338.

⁷⁵ Erdoğan, İ.,1999, a.g.e. , s.155-156.

⁷⁶ Ertürk, M.,2000, a.g.e. , s.222; Özkalp, E., 1990, a.g.e. , s.329.

konusunda rekabet halindedir. Bu rekabet çoğu kez sürtüşmeye kadar varır; astları ve üstleri de rahatsız eder⁷⁷.

2.3.3. Komuta ve Kurmay Personel Arasındaki Çatışma

Organizasyonlarda görev yapan ve yürütme yetki ve sorumluluğu taşıyan emir-komuta personeli ile kurmay personel arasında çoğu kez çatışmalar meydana gelir. Kurmay birimde görev yapan personel genellikle konusunda uzman, iyi eğitim görmüş ve iyi yetişmiş personeldir. Emir komuta personeli üzerinde yaptırım gücü yoktur. Sadece onlara yapacakları işle ilgili yol gösterici ve tavsiye niteliğinde raporlar verebilir. Bu tavsiyelere uyup uymamak tamamen dikey yetkiye sahip emir-komuta personelinin bileceği iştir. Zira işin neticesinin başarısız olması halinde sorumluluk emir-komuta personeline aittir. Kurmay personelin dikey yetkisi yoktur. Uzmanlıktan kaynaklanan fikirlerini söyleme yetkisi vardır. Bunun yanında başarısızlık durumunda herhangi bir sorumluluğu da söz konusu değildir. Komuta yöneticileri genellikle kurmay yöneticilerin kendi otoritelerini sarsacağını düşünürler. Kurmay yöneticilerde önemli bir görevi üstlenmekle birlikte zaman zaman komuta yöneticilerinin gölgesinde kaldıklarını düşünürler⁷⁸.

Yönetici ile kurmay tipik olarak farklı özelliklere veya kişilik yapılarına sahiptirler. Kurmay yöneticiler esas olarak üst düzeyde eğitim görmüşlerdir, farklı birikimlere sahiptirler, çok zaman da yöneticiden daha gençtirler. Kurmayların bu tür kişilik farklılıklarının olması, onların farklı tutum ve değer yargılarının da olmasına yol açmaktadır. İşte yönetici ile kurmay arasındaki bu tutum ve değer yargısı farkı bazen çatışmayı doğurmaktadır. Örneğin, bir çok üretim işletmesinde, kurmay görevini üstlenen mühendisler kullanılan malzemelerden hangisi ile üretimin yapılması gerektiğini belirleyebilirler, aynı zaman dilimi içinde yönetim fonksiyonunu üstlenen mühendisler ise üretimin gerçekleşmesinden kalite ve miktar olarak sorumludurlar. Bu durumda icracı yöneticinin tecrübeleri, üretimi yönlendiren kurmay yöneticinininki ile çatışabilir⁷⁹.

⁷⁷ Nihat Aytürk, *Yönetim Sanatı, Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri* (Üçüncü basım. Ankara: Yargı Basımevi, 1999), s. 348; Peker, a.g.e. , s.339.

⁷⁸ Özkalp, E., 1990, a.g.e. , s.330; Ertürk ,M.,2000, a.g.e. , s.222.

⁷⁹ Erdoğan , İ.,1999, a.g.e. , s.155.

Bu alanda ortaya çıkan çatışmaları iki taraf farklı etkenlere bağlamak eğilimi göstermektedir. Hat elemanlarına göre, komuta-kurmay çatışmasının temelinde şu dört unsur yatar⁸⁰:

1. Kurmay elemanlar sahip olmadıkları bir yetkiyi hem de aşırı derecede kullanma eğilimi gösterirler.

2. Kurmay elemanları tam, doğru ve sağlıklı öneriler getirmemektedirler. Çünkü kurmaylar, hat personelin günlük olarak karşılaştıkları ve daha çok işin yapılmasıyla doğrudan ilgili gerçeklerden habersiz bulunmaktadır. Bu yüzden önerileri uygulanabilme yeteneğinden yoksun bulunmaktadır. Zira, önerilerin kulağa hoş gelmesi ile bunların uygulanabilir olması farklı şeylerdir.

3. Kurmay elemanlar sahip oldukları bilgi ve uzmanlık güçlerinden yararlanarak üst düzey yöneticilerin desteğini sağlamakta ve bu desteği çoğu kez alt düzey yöneticiler üzerinde bir baskı aracı olarak kullanma yoluna gitmektedirler. Bu elemanlar, ayrıca, örgütte sağlanan olumlu sonuçları kendilerine mal etmeye çalışırken, olumsuz sonuçlardan hat elemanları sorumlu tutmaya çalışırlar.

4. Belirli bazı alanlarda uzmanlaşmaları sonucu, kurmay elemanlar oldukça dar bakış açılarına sahiptirler. Bu yüzden önerdikleri hususlarla örgütün gerçek gereksinimleri ve amaçları arasında ilişki kurmada başarısızlığa uğrarlar.

Çatışmaların nedenleri kurmaylar tarafından farklı şekilde algılanmaktadır. Şöyle ki:

a. Hat elemanlar, kurmay elemanları çekemedikleri için onlardan tam anlamıyla yararlanamamaktadırlar. Sahip oldukları otoriteyi kurmaylarla paylaşma veya kısmen de olsa onlara kaptırma endişesi, hat elemanları kurmay hizmetlerden yeterince yararlanmaktan alıkoymaktadır.

⁸⁰ Şimşek , M.Ş.,1999, a.g.e. , s.283.

b. Hat elemanlar, konum ve statülerini tehlikeye sokar endişesiyle yeni fikirlere karşı çıkarlar. Oysa, böyle bir endişesi bulunmayan kurmay elemanlar örgütün sürekliliği ve gelişmesi için gerekli dinamizm ve yaratıcılığı savunur ve uygulamaya çalışırlar.

c. Hat elemanlar kurmaylara çok az yetki verirler. Kurmay elemanlar, kendi uzmanlık alanlarına giren konulardaki sorunlara daima hatlarından daha iyi ve etkili çözüm yollarına sahip olduklarına inanırlar. Bu yüzden bu konulardaki önerileri hat elemanları tarafından desteklenip uygulanmadığı zaman büyük bir kızgınlık duyarlar.

Emir-komuta personeli olan ve dikey yetki sahibi yönetici ile kurmay personel arasındaki çatışma, üstlendikleri rollerin özelliğinden kaynaklanmaktadır. Kurmay personel, uygulamadan dolayı bir sorumluluk taşımadığı için, uzmanlık konusunun 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 çatışmasıdır⁸¹.

2.4.BİREYDEKİ BİÇİMLERİNE GÖRE ÇATIŞMA TÜRLERİ

2.4.1.Rol Çatışmaları

Rol çatışması, kişilerin organizasyon içindeki oynamak istedikleri rol ile oynamaları beklenen rol arasındaki uyumsuzlukları ifade etmektedir. Bir başka tanıma göre ise: aynı anda iki (ya da daha fazla) rolü yerine getirme durumunda olan bir rol yükümlüsünün, rol gereklerinden birine, diğerini güçleştirecek şekilde, daha fazla uymasıdır⁸². Rol terimi, statünün dinamik yönü olarak görülür ve bireyin, bulunduğu düzlemdeki sosyal ya da biçimsel statünün belirlenmiş olduğu hak ve yükümlülüklerin toplamı olarak tanımlanabilir. Bu anlamda, rol düzleminde yer alan tüm bireylerin, rolü

⁸¹ Ertürk ,M.,2000, a.g.e. , s.223.

⁸² Kılınç, T., 1988.s.106; Koçel, a.g.e. , s.493; Douglas Benton ve Jack Halloran. **Applied Human Relations An Organizational Approach** (Fourth Edition, Prentice Hall, 1991), s.140.

57

oynayacak kişinin (rol yükümlüsünün) başarıml ve faaliyetlerini etkilemeleri ve bunlardan etkilenmeleri söz konusudur. Başka bir ifadeyle, rol düzleminde yer alanlar odak rol yükümlüsünü, rol davranışlarından ötürü ödüllendirebilir, cezalandırabilir ya da kendi görevlerini başarabilmeleri için ondan belirli bir şekilde davranmasını bekleyebilir.

Rol düzleminde yer alan bireylerin beklentilerinin yanısıra, rol yükümlüsünün de kendi rolüyle ilgili beklentileri olacağı bir gerçektir. Sonuç olarak, herhangi bir sosyal ya da örgütsel sistemde yer alan bir bireye (rol yükümlüsüne) yönelik muhtemel rol beklentileri:

- 1- Sosyal sistemdeki (ya da örgütteki) görevin beklentileri,
- 2- Ait olunan grubun beklentileri,
- 3- Diğer grup ve bireylerin beklentileri ve
- 4- Rol yükümlüsünün kendi beklentileri şeklindedir.

Rol çatışması beş şekilde görülebilir:

a. Rol Göndericinin Kendi İçinde Çatışması: Bu rol çatışması şekli, belirli bir rol yükümlüsüne, aynı rol göndericinin, aynı anda birbirleriyle çelişen farklı rol beklentilerini göndermesi durumunu ifade eder. (Evli bir çift gözönüne alındığında, erkeğin. eşine yiyecek masraflarını kısmasını söylerken, diğer taraftan yemeklerin kötü olduğundan şikayet etmesi gibi.)

b. Göndericiler arası Rol Çatışması: Belirli bir rol yükümlüsüne, belirli bir rol göndericiden gelen baskı ve beklentilerin diğer rol göndericinin (ya da rol göndericilerin) baskı ve beklentileriyle uyumsuz olması durumunda görülür. Yağışlı havada şehirlerarası yolculuk yapan bir otobüsün şoföründen firma sahibinin zamanında varış yerinde olmasını beklemesine karşılık; yolcuların yavaş sürmesini istemeleri bu çatışma türünün tipik bir örneğidir.

c. Rollerarası Çatışma: Rollerarası çatışma, bir bireyin aynı anda birbiriyle çelişen farklı rolleri üstlenmesi sonucunda ortaya çıkar. Özellikle, bir bireyin birbiriyle çelişen amaçlara sahip birden fazla gruba üye olması, rollerarası çatışma için yüksek bir potansiyele sahiptir. Böyle bir durumda, söz konusu birey gruplar arasında tercih yapmada zorlanacak ve muhtemelen tercih etmediği grup tarafından dışlanacaktır. Çalışan bir kadının, ev hanımlığı ile işi arasında bocalaması; bir futbol hakeminin üyesi olduğu futbol takımının maçını yönetmesi gibi durumlar rollerarası çatışmaya başlıca örneklerdir.

d. Kişi-Rol Çatışma: İlk üç rol çatışması türünün başkalarını beklentileriyle (rol gönderimi ile) ilgili olmasına karşılık, kişi-rol çatışması, rol yükümlüsünün gereksinim, inanç, değer ve yeteneklerinin, rol düzleminin talepleriyle uyumsuz olmasını ifade eder. Bir lise mezununun, kendi tercihi olan Güzel Sanatlar Akademisi yerine, ailesinin istek ve baskıları sonucunda Harp Okuluna kaydolması ya da bir bireyin inançlarına ters düşmesine karşılık rüşvet vermeyi zorunlu kılan bir görevde bulunması kişi-rol çatışmasının örnekleri olarak görülebilir.

e. Aşırı Rol Yüklenme: Gerçekte, göndericiler arası bir çatışma şekli olan aşırı rol yüklenme; rol yükümlüsüne rol düzlemi üyelerince gönderilen taleplerin ve rol beklentilerinin birbirleriyle çelişen bir nitelik sınırları içerisinde başarmasının mümkün olamayacağını hisseder. Bu durumda birey aşırı rol 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. Değişik derslerin öğretmenlerinin aynı günde sınav yapacaklarını bir sınıftaki öğrencilerine duyurması sonucu öğrencilerin içine düştüğü durum bu çatışma türüne örnek verilebilir.

Rol çatışmalarına yol açan diğer bir faktörde rol belirsizliğidir. Rol belirsizliği en basit bir ifadeyle bireyin ne yapacağını bilmemesidir. İki tip rol belirsizliği vardır. Bunlardan ilki görev belirsizliğidir. Bunun anlamı kişinin yapacağı iş hakkında bir belirsizlik olmasıdır. İkincisi ise sosyal duygusal belirsizliktir.

Rol belirsizliği olgusu, “çeşitli örgütsel rollerin sonuçları ya da bu rolleri başarmak için gerekli olan yöntemlerle ilgili olarak dikkate alınması gereken beklentiler hakkındaki bilgi azlığı düzeyi” şeklinde tanımlanabilir. Başka bir tanıma göre ise, rol belirsizliği, odak rol yükümlüsünün rolüyle ilgili beklentilerinin anlamını algılamada belirsizliğe düşmesinin bir sonucu olarak görülmektedir. Her iki tanımda da görülen ortak nokta, rol belirsizliğinin bilgi ve beklentilerle ilgili olduğudur. Başka bir ifade ile, rolün içeriği, yetki ve sorumluluklar, görevin gerekleri, başarıml ve değerlendirme kriterleri ya da rol düzlemi üyelerinin beklentileri hakkında yeterinden az bilgiye sahip olunması rol belirsizliği olarak düşünülür ve bu belirsizlik, büyük ölçüde kaygı ve tatminsizliğe yol açar⁸³.

Nihayet, grup-sosyal (ya da biçimsel) sistem ve sistemler arası çatışma sosyal psikolojik anlamda ele alınabilecek sonuncu çatışma biçimleridir. Bu tür çatışmalarda da, temelde ya iki sistem arasında gruplar arasındakine benzer nedenlerden ötürü, bir uyumsuzluk veya çekişme bulunması ya da belirli bir sistem içinde yer alan bir grubun, o sistemin amaç, değer, kural norm veya ödül sistemleriyle ters düşmesi söz konusudur⁸⁴.

2.4.2. Standartlaşmış (Kurumsallaşmış) Çatışmalar

Kurumsallaşmış çatışma, çatışmanın doğabileceği koşulların, çatışmanın derece ve şiddetinin, çatışma çözüm yollarının sosyal sistem tarafından belirlendiği, tarafların bir çatışma halinde nasıl davranacaklarının, hangi yöntemlerin izleyeceklerinin ayrıntılı olarak belirlendiği durumları ifade eder. Bu tür çatışmanın tipik örneği işçi-işveren ilişkilerinde ortaya çıkan çatışmalardır. Şikâyetlerin nasıl yapılacağı ve değerlendirileceği, disiplin konuları, grev ile ilgili konular gerek toplu sözleşmelerle gerek yasal hükümlerle belirli yöntemlere bağlanmıştırl⁸⁵.

⁸³ Kılınç, T., 1988, a.g.e., s.110.

⁸⁴ Türkel, a.g.e.,s.146-150.

⁸⁵ Koçel, a.g.e., s.494; Şimşek, M.Ş., a.g.e., s.282.

2.4.3. Amaç Çatışmaları

Amaç çatışması, bir amaca ulaşmanın, diğerini elde etme olasılığını dışarıda bırakmasını içerir. Böyle bir çatışma için ya hem olumlu hem de olumsuz yönlere sahip olan ya da rekabet halinde bulunan iki veya daha fazla amacın birey için mevcudiyeti gerekir⁸⁶.

Örgütü meydana getiren bireylerle grupları çeşitli düzeydeki amaçları arasındaki farklılıklar “amaç çatışmalarına” neden olur. Her örgütte, bireylerin ve grupların örgüt amaçlarından farklı bir takım amaçları olduğu bilinen bir gerçektir. Bireyler ve gruplar bazen amaç konusunda kendi aralarında bazen de kendileriyle örgütün bütünü arasında uyumsuzluğa düşebilirler. Amaçlar konusundaki çatışmalar azaltılabildiği ve örgütün amaçlarıyla uyum sağlanabildiği ölçüde örgütsel iş başarımı ve etkinliği artar⁸⁷.

Amaç çatışmalarına, bireysel çatışma konusunda görülen yaklaşma-yaklaşma, kaçınma-kaçınma ve yaklaşma-kaçınma çatışmaları örnek olarak verilebilir.

Eğilimleri benzer olmayan insanlar değişik amaçlara göre davranışsal farklılıklar gösterebilirler, ama, genelde uzun bir zaman dilimi içerisinde belli bir örgütsel amacın olumlu yönlerinin olumsuzlardan daha güçlü olduğu farz edilir. Kişi amaca yaklaştıkça olumsuz yönler belirginleşir ve bir noktada birey ileri gitmekten vazgeçer veya tereddüt eder⁸⁸.

2.4.4.Engellenme

En basit çatışma şekli olan engellenme, insan güdülerinin ve gereksinmelerinin karşılanmasının durdurulması, yavaşlatılması ya da beklediği düzeyden aşağıda kalmasıdır. Engeller, fiziken görülebilen (açık) engeller şeklinde olabileceği gibi; zihinsel-sosyopsikolojik (gizli), engeller biçiminde de düşünülebilir. Susamış bir

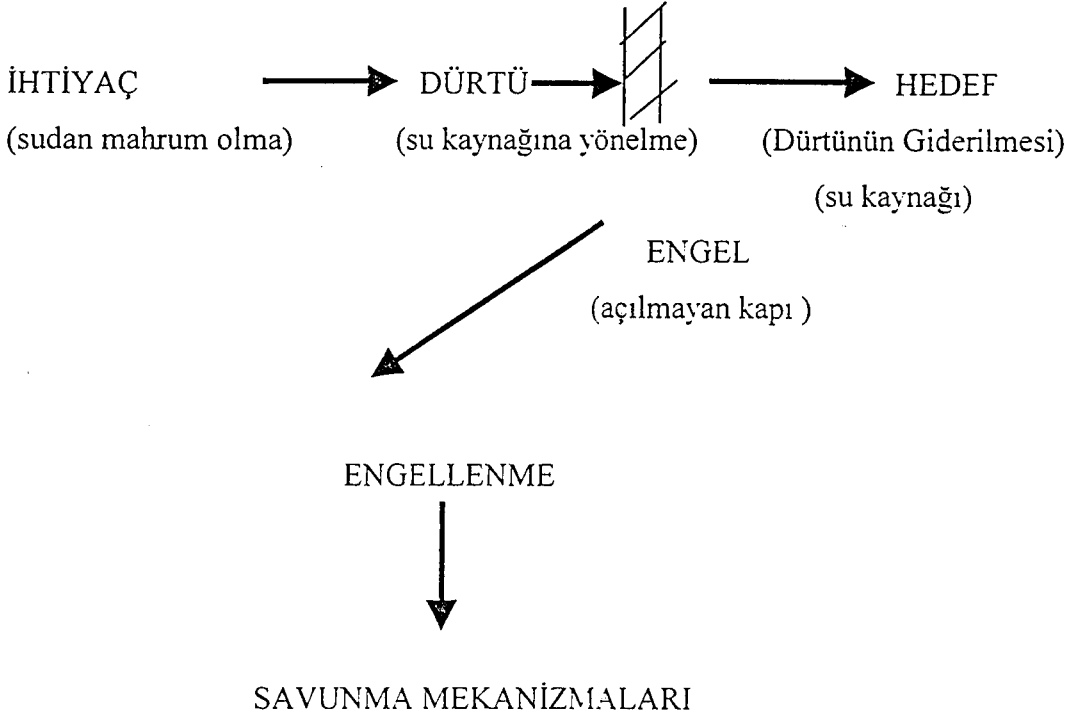
⁸⁶ Türkel. a.g.e. , s.145.

⁸⁷ Şimşek.M.Ş., a.g.e. , s.281-282.

⁸⁸ Erdoğan. İ.,1999, a.g.e. , s.153.

bireyin su içmek için mutfağa gitmek istediğinde, bulunduğu odanın kapısının bozulmasıyla karşılaşması açık engellemeye tipik bir örnek olarak gösterilebilir⁸⁹.

Şekil 4. Engellenme



1. Saldırganlık (kapıyı tekmeleme ve veya lanet okuma)
2. Çekilme (kapının yanından uzaklaşma ve/veya dudak bükme)
3. Direnme (kapıyı açma çabalarını sürdürme)
4. Uzlaşma (bulunduğu odadaki kahveyi içme ya da pencereden atlayarak mutfağa dışarıdan ulaşma)

Şekilden de görüleceği gibi, hedefe ulaşması açık bir engelle önlenen birey, derhal psikolojik savunma mekanizmalarından birisini harekete geçirecektir. Pek çok savunma mekanizması olmakla beraber (olumludan, nispeten yıkıcı olanlara doğru; yargıların tasfiyesi; çabanın artırılması, özdeşleşme, dengeleme, yeniden tanımlama, başka işlerle uğraşma, ussallaştırma, geçmiş dönemlere dönme), bunları temelde dört başlıkta toplamak mümkündür:

⁸⁹ Türkel, a.g.e. , s.144-145; Başaran.İ.E.,2000, a.g.e. , s.171.

2.5. İŞLEVLERİNE GÖRE ÇATIŞMA TÜRLERİ

2.5.1.Fonksiyonel Çatışma

Fonksiyonel çatışmalar, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine ve güçlendirmesine katkıda bulunan çatışmalar şeklinde ortaya konabilir. Bu tür çatışmalar örgütün belirli bir kesiminde bazı rahatsızlıkların bulunduğunu yöneticilerin dikkatine sunmayı sağlamak suretiyle örgüte dinamizm ve yaratıcılık kazandırmakta ve bu yolla örgütün bütünü için yararlar sağlamaktadırlar. Çeşitli sorunlar bu çatışmalar sonucunda çözülebilir. Modern görüşler, çatışmayı doğal bir olay olarak görüp kabullenmekle kalmayıp, etkili bir iş başarımı için belli bir dereceye kadar çatışmanın gerekli olduğuna inanırlar ve bu nedenle çatışmayı teşvik etme taraflıdır. Çünkü, modern yönetim bilimcilerine göre, uyusum barış ve işbirliği içindeki sakin gruplar, durağan, vurdumduymaz ve tepkisiz olduğundan örgütsel gelişme ve yenilikte katkıları yok denecek kadar azdır⁹⁰.

Örgütlerde işlevsel ve görevsel çatışmalar daha çok müfettişler, danışmanlar ve uzmanlar ile icracı birimlerin yöneticileri arasında ortaya çıkar. Zira, örgütte bulunan bu kurmay sınıf, raporlarının ve önerilerinin uygulanamamasından yakınır ve icracı birimlerin yöneticileriyle çatışır. İcracı birim yöneticileri ise, bunları teorik olmakla suçlarlar ve bunların uygulamayı bilmediklerin, bu nedenle de önerilerinin uygulanabilir olmadığını ileri sürerler. Bu yüzden icracı yöneticiler ile kurmay bürokratlar arasında işlevsel bir çatışma doğar⁹¹.

2.5.2.Fonksiyonel Olmayan Çatışma

Fonksiyonel olmayan çatışmalar, örgütü amaçlarına ulaşmaktan alıkoyan veya amaçlarının gerçekleştirilmesine katkıda bulunmayan çatışmalar şeklinde ifade edilebilir. Klasik ve neo klasik yaklaşımlar bütün çatışmaları fonksiyonel olmayan çatışmalar olarak ele almışlardır. Bu görüşler göre çatışmanın varlığı formal

⁹⁰ Can, H.,1992, a.g.e. , s.291; Ömer Akat, Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası (Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları, 1998). s. 179; Şimşek, M.Ş.,1999, a.g.e. , s.278.

⁹¹ Donald H. Weiss, Güç İnsanlarla Diyalog. Çeviren: Doğan Şahiner (Birinci basım, İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti., 1993), s.340.

organizasyon yapısının yetersizliğine işarettir. İşletmeyi fonksiyonel olmayan çatışmadan uzak tutmak yararlıdır⁹².

Örgütte ortaya çıkan her türlü çatışmayı daha başlangıçta ve peşin değer yargılarıyla fonksiyonel olmayan çatışma şeklinde düşünüp bunu ortadan kaldırmaya çalışmak yanlış bir tutum olur. Çünkü bir çatışmanın fonksiyonel olup olmaması tamamıyla yönetimin ona bakış açısına ve onu ele alış tarzına bağlı bir husustur. Buna dayanarak, beceriksiz yöneticilerin elinde fonksiyonel nitelikleri çok yüksek uyumsuzlukların bile kısa vadede fonksiyonel olmayan çatışmalara dönüşerek örgütte büyük zararlar vermesi olasıdır⁹³.

3.ORGANİZASYONDAKİ BAŞLICA ÇATIŞMA NEDENLERİ

Örgütlerde anlaşmazlıklara ve çatışmalara yol açan bu nedenlerin ve etkenlerin önceden bilinmesi, gerekli önlemlerin alınması ve çözümlenmesi. örgütlerde anlaşmazlıkları ve çatışmaları azaltıcı ve önleyici bir rol oynar. Buna karşın, hiçbir biçimde ve örgütte bireyler ve birimler arasında olan anlaşmazlıklar ve çatışmalar tamamen önlenemez ve ortadan kaldırılamaz. Çünkü insan olan her yerde (ailede bile), anlaşmazlık ve çatışma olması doğaldır. Bu nedenle, insanlardan oluşan örgütlerde de anlaşmazlıklar ve çatışmalar olacaktır. Önemli olan bu çatışmaları bireyler arasında dargınlığı ve kavgaya dönüşmemesi; birimler ve örgütler arasında da olumsuz, kötü ve zararlı sonuçlara yol açmamasıdır⁹⁴.

3.1.ORGANİZASYON YAPISINDAN KAYNAKLANAN ÇATIŞMA NEDENLERİ

Örgütsel çatışmaların en önemlileri, örgüt yapısının geliştirdiği sorunlardan kaynaklanan çatışmalardır.

⁹² Özalp. E.,1990, a.g.e. , s.100; Koçel 1999, a.g.e. , s.491.

⁹³ Cox, a.g.e. , s.278.

⁹⁴ Peker, a.g.e. , s.337.

3.1.1.İşler Arasındaki Fonksiyonel Bağımlılık

Organizasyonda yer alan bir bölümün fonksiyonunu yerine getirebilmesi, bir diğer bölümün fonksiyonunu yerine getirmesine bağlı ise, bu iki bölüm arasında fonksiyonel bağımlılık var demektir. Fonksiyonel bağımlılık nedeniyle ortaya çıkan çatışma, genellikle sınırlı kaynakların ortaklaşa kullanımından ileri gelir. Fonksiyonel olarak birbirlerine bağlı bölümlerden birinin fonksiyonunu zamanında yerine getirmemesi, bu bölümler arasında çatışmaya neden olur. Zamanlama nedeniyle meydana gelen aksamalar organizasyonun amacına ulaşmasını güçleştirir. Örneğin personel birimi, personel üzerinde ve personel iş ve işlemlerinde; muhasebe birimi mali konularda, malzeme birimi malzeme, araç-gereç konusunda işlevsel bir üstünlüğü vardır. Bu görsel ve işlevsel üstünlük ve egemenlik, diğer birimler ve personel arasında zaman zaman anlaşmazlıklara ve hatta bazen çatışmalara yol açar⁹⁵.

İşler arası karşılıklı bağımlılığın yönetilme şekline bağlı olarak çatışma için düşük ya da oldukça yüksek bir potansiyel ortaya çıkabilir. Bazen iş gereği karşılıklı bağımlılık halinde bulunan gruplara yapmaları için çok fazla iş veya görev verildiği zaman çatışma doğabilir. Sonuç olarak birbirine bağlı işlerde, taraflardan biri işe başlamak için diğerinin işi bitirmesini beklemek durumunda kalıyorsa ve o taraf işini zamanında bitirmiyorsa çatışma için potansiyel en yüksek düzeye çıkacaktır⁹⁶.

Organizasyonlardaki fonksiyonel bağımlılığı W. Alan Randolph, Ekip Bağlılığı, Seri Bağlılık ve Karşılıklı Bağlılık olmak üzere üçe ayırmaktadır: ⁹⁷

1- Ekip Bağlılığı: Böyle bir bağımlılığın söz konusu olabilmesi için iki grubun da aynı organizasyon içinde yer almaları kâfidir. Aralarında başkaca bir ilişkinin olması gerekmez. Gruplar arasındaki bağımlılığın en az düzeyde olduğu bir bağımlılık biçimidir.

⁹⁵ Peker, a.g.e. , s.336; Ertürk, M.,2000, a.g.e. ,s.225.

⁹⁶ Şimşek, M.Ş.,1999, a.g.e. ,s.285.

⁹⁷ Ertürk, M.,2000, a.g.e. ,s.225.

2- Seri Bağıllık: Bir grubun üretiminin, diğer grubun üretimi için hammadde durumunda olması sonucu meydana gelen bir olaydır. Burada bağımlılık derecesi daha yüksektir.

3- Karşılıklı Bağıllık: Bağımlılığın derecesinin en yüksek olduğu durumdur. Organizasyon içinde yer alan her bir bölümün üretiminin diğer grubun hammaddesini oluşturması halidir. Bir başka ifadeyle çift yanlı bir bağımlılık ilişkisi söz konusudur. Eğer herhangi bir bölümde bir aksama olursa, bu diğer grup tarafından da aynı derecede hissedilir.

İşletmede örgüt yapısının başarısı kişilerin ve grupların çalışmasına bağlı olduğu kadar kişilerin ve grupların uyumlu çalışmasına bağlıdır. Birbirine bağlı işlerin çok olduğu örgütlerde çatışma ortamı daha çabuk gerçekleşebilecektir⁹⁸.

İşletme fonksiyonlarının departmanlara dağılımı, örgütte önemli yararlar sağlar. Aynı zamanda bu bölümlerdeki çalışma grupları arasında kurumsallaşmış ve biçimselleşmiş pek çok farklılaşmalar da ortaya çıkar. Çalışma örgütleri fonksiyonel bölümlenmesi, birbirine iş ya da kaynak açısından bağımlı iki birey ya da grup oluşturarak da çatışmaya yol açabilir. Bu tür bağımlı gruplarda taleplerdeki bir artış, tarafların birbirlerine karşı baskı yapmasına yol açarak, uyum içinde çalışma iklimini bozar ve üretim düşerek çatışma ortamı oluşur⁹⁹.

3.1.2. Sınırlı Kaynaklar İçin Rekabet

Gruplar iş gücü, para, malzeme ve araç gereç konularında sınırlı kaynaklarla karşı karşıya kalırlarsa, çatışma için zemin hazır demektir. Örgütte, personelin ve birimlerin, kaynak paylaşımında, hak ve olanakların sağlanmasında ve bunların artırılmasında birbirleriyle rekabet etmeleri, örgütlerde çatışmalara neden olur¹⁰⁰.

Örgütü meydana getiren çeşitli birimler, kıt kaynak niteliğindeki işgücü, para, malzeme, teçhizat ve benzeri faktörlerden sınırsız miktarda sahip olmuş olsalardı

⁹⁸ Özalp, a.g.e. , s.90.

⁹⁹ Silah, a.g.e. , s.257-258.

¹⁰⁰ Peker, a.g.e. ,s.336; Sevinç Köse. "Çatışma ve Yönetimi", Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, II. Yönetim Kongresi, (1994), s.465.

bunların paylaşılması diye bir sorun olmazdı. Oysa, ekonomi dünyasında bu yaşamsal kaynakların tatmine yöneldikleri insan gereksinmelerine oranla kıt olmaları ve örgüt birimleri arasında paylaşılmaları gereği potansiyel çatışmanın kaynağını oluşturur. Çünkü, paylaşımında birimlerden biri veya birkaçı kaçınılmaz olarak istediklerinden veya ihtiyaç duyduklarından daha az kaynak almakla yetinmek durumunda kalacak ve bu da uyuşmazlığa neden olabilecektir. Sonuçta, kendisine verilen paydan hoşnut olmayan birimler diğer birimlerle işbirliğine girişmekten kaçınacak ve hatta kaynak dağılımını lehine çevirmek için onlarla açık çatışmaya bile girmekten kaçınmayacaklardır. Örgütsel kaynakların üretkenlik temeline göre tahsisi mümkün olsa bile, bu kez de her grup kendi departmanlarının örgütsel verimlilikteki nispi önemi üzerinde münakaşaya girme ve uyuşmazlığa düşmeleri her zaman ihtimal dahilindedir. Daha çok kaynağa (para, materyal ve insan gücüne) sahip olan bölüm daha güçlü ve yetkili bir duruma gelmektedir. Bazı çatışmalar aynı kaynağı iki departmanın birlikte kullanmak zorunda olmalarından doğmaktadır. Bir sekreteri iki bölümün veya iki yöneticinin birlikte kullanmaları bu nitelikte bir çatışmanın kaynağı olabilir¹⁰¹.

Üst yönetim elindeki fiziki ve beşeri kaynakları bölümler arasında en optimal seviyede bölüştürmek zorundadır. Genellikle bölümlerin işletmenin başarısına sağladığı katkıya göre kaynak dağılımına gidilir. İşletmelerde fiziki imkanların sınırlı olması her bölümün daha çok yerleşim yeri istemesi ve bunun sonucunda çatışmanın doğması kaçınılmazdır¹⁰².

3.1.3.Katılım

Bir organizasyonda ortak karar verme ihtiyacı, organizasyonda yer alan bölümler arasında kaynakların dağılımı ve bölümlerin faaliyetlerinin zamanlandırılmasına bağlı olarak ortaya çıkar. Bölümler arasında sınırlı kaynağa bağımlılık arttıkça, bu kaynakla ilgili olarak ortak karar verme ihtiyacı da artar. Yine bölümlerde yapılan faaliyetlerin zamanlandırılmasında, bölümlerin birbirine karşı bağımlılığı arttığı ölçüde zamanlamayla ilgili ortak karar verme zorunluluğu ve ihtiyacı da artar. Üzerinde ortak karar verilecek konunun seçilmesi ile ilgili husus da önemli bir

¹⁰¹ Eren , E.,2000, a.g.e. ,s.529; Şimşek, M.Ş.,1999, a.g.e. ,s.284; Kılınç, T.,1985, a.g.e. s.118.

¹⁰² Özalp, a.g.e. , s.85.

çatışma konusudur. Ortak karar verme konusundaki baskının yoğunluğu, kaynakların tüm organizasyon için sınırlılık ölçüsüne bağlıdır. Sınırlı kaynakların, organizasyonun birimleri arasında paylaşılması, ortak karar vermeye olan ihtiyacı ortaya çıkarmakta, bu da organizasyonun birimleri arasında çatışmaya neden olmaktadır. Organizasyon birimlerinde hiyerarşik düzey yükseldikçe ortak karar verme ihtiyacı artmaktadır. Organizasyonlarda ortak karar verme alternatiflerinin çokluğu da gruplararası uyuşmazlık ve çatışmaların meydana gelme ihtimalini artırmaktadır¹⁰³.

Çalışanların, sonuçlarından kendilerinin etkilenebilecekleri kararlara katılmalarının, çatışmayı azaltacağı şeklindeki görüş, araştırmalarla doğrulanmamıştır. Katılımın koordinasyon ve işbirliğini artırma yerine, ayrıcalıkları kuvvetlendirecek, daha çok fikir ortaya çıkardığı, çok seslilik oluşturduğu ve sonuç olarak çatışmaları arttırdığı gözlenmiştir¹⁰⁴.

3.1.4. Personel Farklılığı

Grup üyelerinin daha genç ve işgören devir hızının yüksek olduğu durumlarda çatışma potansiyeli daha fazladır. Örgütte yer alanların farklı sosyal ve kültürel ortamlardan gelmeleri, ya da örgütte yer alan grupların sürekli ya da geçici iş ekipleri olmaları çatışma zemini yaratır. Yine örgüte yeni giren bireyin örgüt iklimine uyum çabaları çatışmalara yol açabilir¹⁰⁵.

Organizasyonlarda görev yapan personelin kişisel farklılıkları da önemli çatışma nedenlerinden birisidir. Personelin, despotluk, saldırganlık, müsamahakârlık v.b. gibi kişisel özellikleri çatışmanın ortaya çıkıp çıkmamasında önemli rol oynar. Bu arada kişilerin yaşları da çatışma üzerinde oldukça etkili olur. Yaşlı ve tecrübeli personelin çalıştığı oturma kurumlarda çatışma daha azdır. Eski personel, gruba yeni giren personeli kısa sürede benimsemekte zorlanır. Personel devir hızının düşük olduğu durumlarda çatışma düzeyinin de düştüğünü görüyoruz¹⁰⁶.

¹⁰³ Ertürk . M.,2000, a.g.e. , s.226.

¹⁰⁴ Silah, a.g.e. , s.256.

¹⁰⁵ Kılınç. T.,1985, a.g.e. , s.114; Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, Örgütsel Davranış (Eskişehir:Anadolu Üniversitesi Web-Ofset, 1997). s.208.

¹⁰⁶ Ertürk, M.,2000, a.g.e. ,s . 229.

3.1.5.Örgüt İçi Güç Mücadeleleri

Organizasyon mensuplarının, çeşitli nedenlerle, sahip oldukları güç alanını genişletmek istemeleri, kendilerini başkaları ile çatışma durumuna getirebilir. Burada önemli olan başkalarının böyle bir olayı algılamalarıdır. Dolayısıyla gerçeğin ne olduğundan çok, bir yöneticinin davranışlarının güç artırma davranışı olarak algılanması daha önemlidir. Çünkü davranışları belirleyecek olan algıdır¹⁰⁷.

Çoğu örgüt teorisyeni, Amerikanlı siyaset bilimcisi Robert Dahl'ın önerdiği iktidar tanımından hareket etme eğilimindedir. Dahl'ın tanımına göre, iktidar, bir kimseye aslında yapmayacağı bir şeyi yaptırma yetisini içerir¹⁰⁸.

Şekil. 5 Örgütlerde iktidarın kaynakları

En önemli iktidar kaynaklarından bazıları şunlardır:

1. Resmi otorite
2. Kıt kaynakların kontrolü
3. Örgütsel yapının, kuralların ve prosedürlerin kullanılması
4. Karar süreçlerinin kontrolü
5. Bilgi ve enformasyonun kontrolü
6. Sınırların kontrolü
7. Belirsizliğin üstesinden gelebilmek
8. Teknolojinin kontrolü
9. Kişilerarası ittifaklar, ilişki ağlarının ve "gayri resmi örgütlenme"nin kontrolü
10. Karşı-örgütlerin kontrolü
11. Sembolik yönetim ve anlam yönetimi
12. Toplumsal cinsiyet ve toplumsal cinsiyet ilişkilerinin yönetimi
13. Eylem sahnesini belirleyen yapısal faktörler
14. Eldeki iktidar

İktidar kaynakları, kuruluş mensuplarına çıkarlarını geliştirmede ve örgütsel çatışmaları çözmede çeşitli araçlar sağlar.

¹⁰⁷ Tamer Koçel. *İşletme Yöneticiliği Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış* (Dördüncü basım. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1993), s.402.

¹⁰⁸ Morgan. a.g.e. , s.194-224.

Kısaca iktidar kaynaklarını inceleyecek olursak, resmi otorite; bir örgütte iktidarın ilk ve en açık kaynağı, bir kimsenin etkileşim içinde olduğu kişilerin saygı gösterdiği ve kabul ettiği, meşruluk kazanmış bir iktidar biçimidir. Bir örgütün varlığını sürdürmesi personel, para, gereç, teknoloji ve müşterilerin, tedarikçilerin ve toplumun desteği gibi kaynakların yeterli akışına bağlıdır. Bu kaynaklardan herhangi birini kontrol edebilmek, önemli bir örgüt içi ve örgütler arası iktidar kaynağı sağlar. Örgütsel yapı, kurallar ve prosedürler, çoğunlukla, görevin yerine getirilmesine yardımcı olmaya yönelik akılcı araçlar olarak görülür.

Bütün bürokratik yasal kurallar, karar alma kriterleri, planlar ve programlar, terfi ve iş değerlendirme koşulları ve örgütsel işleyişi yönlendiren diğer kurallar, hem kontrol edenlere hem de kontrol altındaki kişilere güç potansiyeli sağlar. Karar süreçlerinin kontrolünde ise, bir kimse kararın öncüllerini etkileyerek karar alma sürecinin dayanaklarını kontrol edebilir; böylece, hayati kararların alınmasını engeller ve istediği kararların alınmasını kolaylaştırır. Genellikle, bir örgütte enformasyonun kontrolünü ele geçirme arayışı, örgütsel yapı sorunlarıyla bağlantılıdır. Çünkü bilgisayar sistemlerinin kontrolü, genellikle, beraberinde enformasyon akışı ve enformasyon sistemlerinin tasarımı üzerindeki kontrolün ele geçirilmesini getirir. Finans ve uzmanlık enformasyonunu işleyen diğer bölümlerin gücü çoğunlukla bu olguyla bağlantılıdır. Bu tür sistemlerin tasarımcıları ve kullanıcıları enformasyondaki gücün farkına varmış ve belli faaliyetleri ademi merkezileştirirken, bu faaliyetler üzerindeki sürekli denetimi de merkezileştirmişlerdir.

Sınır kavramı bir örgütün farklı öğeleri arasındaki kesişme alanını ifade etmek için kullanılır. Sınır işlemlerini izleyip kontrol etmek suretiyle önemli bir güç oluşturulabilir. Ayrıca, kişi, belli işlemleri olanaklı kılan, hatta özendiren, diğerlerini ise engelleyen bir tampon işlevi görmek suretiyle sınırlar arasındaki işlemleri kontrol edebilir. Sınır yönetimi bir birimin dış dünyayla bütünleştirilmesine yardımcı olabilir ya da o birimin özerk bir biçimde işlemlerini sağlayacak şekilde yaratılması amacıyla kullanılabilir. Bireylerin, grupların ve hatta bölümlerin özerklik arayışı örgütsel yaşamın belirgin bir özelliğidir, çünkü birçok insan kontrolü ömür boyu elinde bulundurmaktan hoşlanır. İktidar kaynaklarından biri, bir örgütün günlük işleyişini etkileyen

belirsizliklerin üstesinden gelme yetisidir. Örgüt bir ölçüde karşılıklı bağımlılık demektir; öyle ki örgütün bir bölümündeki kesintili veya kestirilemez durumlar, bir başka yerdeki faaliyetleri önemli ölçüde etkiler. Bu belirsizliklerin üstesinden gelme yetisi bir bireye, gruba veya alt birime örgütün bütününde önemli bir güç sağlar. Tarihin başlangıcından itibaren teknoloji bir iktidar aracı işlevi görmüş, insanların çevrelerini yönlendirme, denetleme ve kendilerini çevrelerine kabul ettirme becerisini artırmıştır.

Modern kuruluşlarda kullanılan teknoloji de benzer bir işlev görür. Bu teknoloji, kullanıcılarına, üretken faaliyette şaşırtıcı sonuçlara ulaşma ve bu üretken gücü yönlendirme ve ona kendi amaçları doğrultusunda işlerlik kazandırma becerisi kazandırır. Bireylerarası ittifakların, ilişki ağlarının ve "gayri resmi örgütlenme"nin kontrolü ise, yüksek mevkilerdeki dostlar, sponsorlar, akıl hocaları, etnik veya kültürel ilişkiler, bireysel amaçlarına yönelik olarak karşılıklı destek sağlamak isteyen insanların oluşturdukları koalisyonlar, zemin yoklamak, ağız aramak ya da sadece havadan sudan konuşmak amacıyla oluşturulan resmi olmayan ilişki ağları, bütün bunlar. ilgili kişilere güç kaynağı sağlar. Birbiriyle bağlantılı değişik türden ilişki ağları aracılığıyla, insanlar, çıkarlarıyla ilgili gelişmeler konusunda önceden bilgi edinebilirler. gelişmeleri istedikleri gibi oluşturmak için bu ilişkilerden kaynaklanan nüfuzlarını kullanabilir ve destekledikleri önerilerin koşullarını hazırlayabilirler.

Örgütlerde iktidara giden bir başka yol, "karşı-örgütler"in kurulmasından ve kontrolünden geçer. Bunların en belirginini sendikalardır. Örgütlerde iktidarın bir başka önemli kaynağı, bir kimsenin yöneldiği çıkarlara katkıda bulunacak koşulların oluşturulması konusunda başkalarını ikna etme yeteneğinde yatar. Toplumsal cinsiyet ve toplumsal cinsiyet ilişkilerinin yönetimi bir çok örgüte, örgütsel yaşamı bir cinsiyetin diğerine ağır basması yönünde koşullandıran toplumsal cinsiyetle ilgili değerler hakimdir.

Eylem sahnesini belirleyen yapısal faktörlerde de bir kuruluşun mensuplarıyla konuşurken farkına varılan şaşırtıcı şeylerden biri, hiç kimsenin gerçek bir güce sahip olduğunu pek kabul etmemesidir. Tepe yöneticileri bile, genellikle, kendilerini son derece sınırlanmış hissettiklerini, karar almada seçeneklerinin hayli kısıtlı olduğunu ve

ellerindeki gücün gerçek olmaktan çok görünürde olduğunu söylerler. Herkes, genellikle, kuruluş içindeki güçlerce ya da çevrenin dayattığı zorunluluklar açısından kendisini belli bir ölçüde kuşatılmış hisseder. İktidara giden yol iktidardan geçer ve iktidar, daha fazlasını elde etmek için kullanılabilir. Makul bir biçimde kullanılan güç, yatırıma dönüşür ve para gibi, kara günde işe yarar. İktidarın sunduğu olanaklardan yararlanmak da mümkündür. İktidarın varlığı, o iktidardan yararlanmak isteyen insanlar çeker ve aslında iktidarı elinde tutan kişinin gücünün artmasını sağlar. Hepsini kapsamasa da çok sayıda iktidar kaynağını saptamış olmamıza rağmen, olgunun ne olduğunu kesin biçimde belirlemek zordur. Bu da iktidarın belirsizliğini gösterir.

3.1.6.Değerleme Kriteri Ve Ödül Sistemi Farklılıkları

Aynı hiyerarşik düzen içinde birlikte görev yapan kişiler farklı şekilde ödüllendirilirler. Hiyerarşinin üst basamağında görev alan kişiler daha fazla ücret aldıkları gibi, psikolojik olarak da daha fazla doyum sağlarlar. Bu tür ödüllendirilme farklılıkları da organizasyonlarda çatışmalara neden olabilir¹⁰⁹.

Örgütsel ödül sistemleri, gizli ya da örtülü çalışmaların körüklenerek kuvvetlenmesine neden olmaktadır. Araştırmalar, tüm bölümlerin ortak başarısı yerine, her bölümün başarılarının ayrı ayrı değerlendirilmesi durumunda artacağını göstermiştir. İki ya da daha fazla çalışma grup için, farklı ödül sistemleri uygulandığında, eğer gruplardan birinin kazancı öbürünün kaybına neden oluyorsa çatışma kaçınılmaz olacaktır¹¹⁰.

Çoğu çatışmaların kökeninde bireylerin gösterdikleri başarıların ölçüşünde ödüllendirilmeleri yatmaktadır. Ödüllerin gösterilecek başarıya bağlanması hatta eldeki örgütsel olanakların bu başarılar ölçüsünde dağıtılması kişileri yarışma içine sokmaktadır. Bu yarışma havası duygusal açıdan bireyleri düşmanca bir tutum içine sokmakta. İşin içine değerlendirme hataları, çeşitli hilelerin, kıskançlıkların girmesi ve örgüt içinde güç birliği yerine adeta birbirinin gücünü azaltan, kötüleyen kişi ve grupların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Bu tür çatışmalar iyi bir çözüme

¹⁰⁹ Ertürk, M.,2000, a.g.e. , s.224.

¹¹⁰ Silah, a.g.e. , s.256.

kavuşturulmadıkları zaman tüm örgütsel etkililiği ve işbirliği sistemini zayıflatacaktır¹¹¹.

3.1.7.Çıkar Ve Değerlerin Çelişmesi

Belirli konularda kişiler veya gruplar farklı çıkarlara sahip olabilirler. Alınacak herhangi bir karar veya bir grubun aldığı karar, karşı tarafın çıkarlarını etkileyebilir. Bu tür farklılıklar da önemli bir çatışma kaynağı olabilir¹¹².

Örgütlerdeki çatışmaların önemli bir bölümünü alt grupların değer ve çıkarlarının birbirleriyle ya da örgütün çıkarlarıyla uyuşmamasından kaynaklanabilir. Bir örgütteki biçimsel olmayan bir grubun norm-değer ve başarı standartları, örgütün başarı ve norm-değer ölçüleriyle çelişebilir. Çalışanların (personelin), örgütün hak ve olanaklarından yararlanmaları konusu (örneğin yurt dışına gitme, lojmandan ve kamptan yararlanma, kadro alma, yükselme vb.), örgütte çatışma sebebidir¹¹³. Yine genç ve yaşlı işçiler arasındaki fikir ve değer yargıları farklılıkları; üretim ve satış bölümlerinin başarı konusundaki farklı ve çıkar değerleri çatışmaya yol açar: tipik örneklerdir.

3.1.8.Yönetim Tarzı

Organizasyonlarda bazen kimin hangi alan ve konularda ve ne ölçüde kime karşı sorumlu olacağı belirsiz bulunabilir. Dolayısıyla iki ayrı kişi veya grup aynı konularla ilgilenebilir. Bu tür belirsizlikler çatışmalar için uygun bir ortam yaratır¹¹⁴.Örgütte emir-komuta hattının (kimin kime karşı bağlı ve sorumlu olduğunun), görev yetki ve sorumlulukların açık bir şekilde, yazılı olarak belirlenmemiş olması, personel, gruplar, servisler (bürolar) ve birimler arasında çatışma doğmasına neden olur.

Her yöneticinin kendisine özgü bir yönetim tarzı bulunmaktadır. Planlama, organize etme, koordine etme, yürütme ve denetleme v.b. konularda bu farklılıklar

¹¹¹ Eren, E.,2000. a.g.e. , s.531.

¹¹² Koçel . a.g.e. . s.495; Silah, a.g.e. , s.258.

¹¹³ Peker, a.g.e. . s.337; Kılınç, T.,1985, a.g.e. , s.117.

¹¹⁴ Koçel , a.g.e. , s.495.

ortaya çıkar. Astarlar yöneticinin bu yönetim üslubuna her zaman benimsemeyebilirler. Bu da yönetici ile astlar arasında bir takım çatışmaların ortaya çıkmasına neden olur¹¹⁵.

Organizasyonlarda denetim biçimi çatışmanın ortaya çıkıp çıkmamasını etkilemektedir. Kişilerin denetlediği yakın denetim, çatışmaya müsait bir ortam hazırlamaktadır. Genel denetim ise daha az çatışma ortamı oluşturmaktadır¹¹⁶.

Örgütsel denetim türlerinin (genel ve yakın denetim) çatışmayla ilişkisini inceleyen araştırmalar; genel denetimin çalışanlar arasında daha az çatışmaya yol açtığını ortaya koymuştur. Bu konudaki bilgiler; yönetimin çalışanlar üzerinde kurduğu yakın takip ya da denetim onların rutin çalışma alışkanlıklarını sürdürmede etkili olduğunu, ancak işlerin niteliği açısından olumsuz sonuçlar doğurduğunu ortaya koymuştur¹¹⁷.

3.1.9.Yönetim Alanı İle İlgili Belirsizlik

Organizasyonlarda çatışma nedenlerinden biri de görev alanlarının çok iyi belirlenmemiş olmasıdır. Bu durumda yöneticiler görev ve sorumluluklarının nereden başlayıp nereye kadar devam ettiğini bilemeyebilirler. Bu durumun iki farklı neticesi olabilir. Birincisi bazı görevlere birden fazla kişi sahip çıkar ve aralarında çatışma çıkabilir. İkincisi ise, bazı görevlere hiç kimse sahip çıkmaz ve sonuçta iş aksar. Herkes bir başkasını bu sonuçtan sorumlu tutar. Bu da ayrı bir çatışma türüdür.

Yapı olarak büyük örgütlerde haberleşme kanal sayısının, hedeflerin, haberleşme araçlarının çokluğu; haberleşmeyi güçleştirerek dolaylı bir çatışmaya yol açar¹¹⁸.

Örgütün büyüklüğü ile çatışma düzeyi arasında bir paralellik vardır. Örgüt büyüdükçe, örgütün amaçları ve amaçlara ulaştıracak araçlar daha karmaşıklaşmakta, hiyerarşik kademeler artmakta, yeni uzmanlıklar, rol ve statüler ortaya çıkmakta ve bütün bunlar da örgütte çatışmanın artmasına müsait şartları oluşturmaktadır. Küçük

¹¹⁵ Peker, a.g.e. ,s.227-228.

¹¹⁶ Ertürk, M.,2000, a.g.e. , s.229. , Kılınç, T.,1985, a.g.e. , s.115.

¹¹⁷ Silah, a.g.e. , s.255-256.

¹¹⁸ Kılınç, T.,1985, a.g.e. , s.114.

örgütlerde, örgütün amaçları sade ve anlaşılır, bu amaca götürecek araçlar karmaşık olmadığı gibi, hiyerarşik kademe, uzmanlık miktarı fazla değildir. Böylece örgütler küçüldükçe çatışma ortamı azalmaktadır¹¹⁹.

3.1.10 Örgütsel Görev Ve Sorumluluklardaki Karışıklık

Bir anlaşmazlığın kaynağında bazen iyi belirlenmemiş örgütsel yapı, görev ve sorumluluklar yatar. Örgütlerde görevler birbirlerini mantıken izleyen ve tamamlayan bir yapı arz ederler. Bu yapı içinde çoğu kez her yönetici görev sınırlarının neler olduğunu, nerede başlayıp nerede biteceğini bilemez. Çalışma alanları doğal olarak karmaşıktır ve birbirlerinin içine girmişlerdir. Bu durumda yapılması birkaç bölüm tarafından benimsenen ve paylaşılamayan görevler olduğu gibi, hiçbir bölümün veya kısmın sahip çıkmadığı veya yapmayı istemedikleri bazı işler ise ortada kalmakta ve çatışmalara neden olmaktadır.

Örgüt yapılarında birden fazla yöneticiye sorumlu olarak çalışma veya birbirleriyle sıkı ilgisi olduğu halde iki kısım şefinin ayrı bölümlere bağlı çalışma zorunda kalmalarının ortaya çıkardığı çatışmalar da bölümlerin sorumluluklarının birbirlerine girmesinden kaynaklanmaktadır. Bazı çatışmaların da yine örgütlerde görevli yöneticilerin kademe atlayarak kendilerine bağlı kısımlara emredecek yerde daha alt kademelere emir vermeye yönelmelerinden ortaya çıkmaktadır¹²⁰.

Örgütlerde, görevle ilgili sorumlulukların açık ve belirli olmamasının yarattığı sorunlar, çatışma yaratan başlıca faktörler olarak görülmektedir. Özellikle örgüte ya da çatışma grubuna yeni gelen çalışanların, sorumluluklarının belirsizliği yüzünden, grupta çatıştıkları ya da kendi içlerinde çatışmaya düştükleri görülür.

Örgütlerde iş tanımlarının ve örneklerinin günün koşullarına ve gereksinimlere uygun olmaması ve bunların rehber olarak kabul edilip, ona uygun davranma eğilimindeki işgören ve yöneticilerin azlığı bu tür çatışmaların doğmasını

¹¹⁹ Ertürk , M.,2000, a.g.e. ,s.228.

¹²⁰ Eren , E.,2000, a.g.e. , s.530.

körüklemektedir. Yine sorumlulukların açık olarak belirlenmemesi; ortaya çıkabilecek bir üretim hatasını hiçbir çalışanın üstlenmeyip, başkalarının üstüne atmasına yol açarak, bireysel ve gruplar arası uyuşmazlıkların doğmasına neden olabilmektedir¹²¹.

3.1.11.Amaçların Uyuşmazlığı

Örgütlerde bireysel arzu ve ihtiyaçlar kişiden kişiye farklılıklar göstermektedir. Bunun nedenini bireylerin değişik kültür yetişme tarzları, duyguları, zevkleri gibi kişilik farklılıklarında aramak gerekir. Her birey farklı amaçlara sahip oldukları için olaylar karşısında davranış ve tutumları da değişiktir. Bazen bir bireyin amaç ve değerleri diğer bireylerin amaç ve değerlerine ters düşebilir. Böylece sorunları, zevkleri ve duyguları ortak olan bireyler bir araya gelerek birer klik oluştururlar. Bireyler arasındaki bu ayrılıklar örgüt içindeki çatışmaları arttıran önemli kaynaklardan biri sayılmaktadır¹²². Örgütte kişilerin, grupların ve birimlerin farklı amaç taşımaları, farklı etkinlikler gerçekleştirmeleri ve farklı hedefler gütmeleri. Örgütsel çatışma nedenlerinden biridir. Yöneticiler işletmenin veya departmanların amaçları konusunda farklı düşünebilecekleri gibi, yönetenlerle yönetilenler (personel) arasındaki amaç farklılıkları da bir çatışma nedenidir¹²³.

Örgüt içindeki bir alt birim (grup-bölüm) uzmanlaştıkça benzer olmayan amaçlar geliştirmeye başlar. Bu farklı amaçlar her bir alt birim üyeleri arasında farklı beklentilerin ortaya çıkmasına neden olur. Amaç farklılıkları, aynı karşılıklı bağımlılıkta görülen sınırlı kaynaklardan doğabileceği gibi, ödüllendirme sistemlerinin işbirliğinden çok rekabete dayandırılmasından, bireysel amaçlardaki farklılıklardan ve örgütsel amaçların öznel (sübjektif) yorumlanmasından da ortaya çıkabilir. Örgütsel birimler farklılaşma ve uzmanlaşmaya yönelirken kendilerine özgü amaçlar, görevler ve sorunlar geliştirirler. Söz konusu birimler örgütün genel amaçları üzerinde aralarında anlaşmaya varsalar bile, yukarıda belirttiğimiz farklılaşmalar onları çıkar veya önceliklerle ilgili çatışmalara sürükleyebilir¹²⁴.

¹²¹ Silah, a.g.e. ,s.257-258.

¹²² Eren, E.,2000, a.g.e. ,s.531.

¹²³ Peker, a.g.e. ,s.336; Koçel, a.g.e. . s.495.

¹²⁴ Şimşek, M.Ş.,1999, a.g.e. ,s.284; Can, H.,1999, a.g.e. , s.311.

Tüm örgütlerde açık ve objektif amaçların belirlendiğini ifade etmek yanlış olacaktır. Hatta bazen örgütün görevlerinin kolayca belirlendiğini ifade etmekte mümkün değildir. Bu durum amaçlar konusunda tam bir görüş birliğinin sağlanmasını engellemektedir. Her örgütsel birim kendi hedef ve amaçlarını maksimize edip başarılarını arttırmaya çalışırken birbirlerine zıt düşmekte ve anlaşmazlıklara neden olmaktadır. 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 da yorumlanmalarında görüş ayrılıklarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır¹²⁵.

Örgütlerde başarı ortak amaç için her birimin ve her kişinin çaba göstermesine bağlıdır. Faaliyetlerin koordinasyonu ile ortak amaç gerçekleştirilebilir. Ortak amacın belirlenmesi konusunda kişiler ve grupların yaklaşımları farklı olabilir, bu farklılık çatışma yaratabilir. İyi bir şekilde belirlenmiş amaçlar örgütte iyi bir yöneltme ve motivasyon sisteminin temel koşuludur. Ancak bunların sağlanması çatışmanın en az düzeye indirilmesini garanti edemez¹²⁶.

3.1.12. Ast Ve Üst İlişkileri

Organizasyonlarda belirli kişi veya gruplar kendi statülerini başkalarından farklı ve daha fazla prestiji olan bir statü olarak görebilir. Aynı şekilde başkaları da belirli kişileri (veya grupları) prestij sahibi olarak görebilir. Statü anlayışındaki bu tür farklılıklar algı ve haberleşmeyi etkileyerek bir çatışma nedeni olabilir. Belirli grup ve kişiler statülerini diğerlerinden farklı gördüklerinden ortak görüş ve tutumlar var olmayabilir. Statü biçimsel açıdan örgütteki basamaksal dizilişle ilgilidir, biçimsel olmayan açıdan ise kişinin diğer kişilere göre olan durumuyla ilgilidir¹²⁷.

Örgütsel hiyerarşinin çeşitli düzeyleri arasında farklı görüş, anlayış ve güç kullanma eğilimi nedeniyle çatışmalar görülebilir. Hiyerarşi basamaklarının üst

¹²⁵ Eren, E.,2000, a.g.e. , s.534.

¹²⁶ Özalp, a.g.e. , s.88.

¹²⁷ Aynı, s:86; Koçel, a.g.e. , s.495.

kısmında yer alan örgüt üyeleri uzun dönemli görüşe ve geniş sorumluluklara sahipken, alt basamaklarda yer alanlar daha teknik ve kısa dönemli hedeflere yönelirler. Bu nedenle yönetim kurulu; orta kademe ve alt kademe yöneticileri arasında sık sık çatışmalar görülebilir.

Örgütlerdeki danışman ve diğer yardımcı gruplar, karardan ziyade işin sonucundan, izlenmesinden, ölçümünden sorumludurlar. Komuta yöneticileri; örgütsel aksaklıklarda, çıktıda bir eksilme olmadan çalışabilir durumun korunması için olabildiğince çabuk çözümleri sağlamaya yeterince vakit ayıramazlar. Yine komuta yöneticileri çoğu kez danışmanları, soyut, pratik olmayan, çok teorik, deneyimsiz ve hatta çok çocuk kişiler olarak görürler. Buna karşılık danışmanlar da komuta yöneticilerini can sıkıcı, muhayyele gücünden yoksun, dar zihin ve görüş alanına sahip, esnekliği az bireyler olarak algırlarlar. Bu nedenle bir danışman mevcut bir sorunla ilgili kendi çözümlerini komuta yöneticisine önerdiğinde, yukarda bahsedilen algılama farklılıkları, ortak bir çözüme ulaşılmasını engeller. Öte yandan danışmanların varlıklarını korumak ve sürdürmek için değişime önem vermeleri ve bunun da komuta yöneticilerince kendilerinin eksikliğini ortaya çıkarmaya yönelik bir hareket olarak algılanması bir çatışma sebebini oluşturur¹²⁸.

3.1.13. İşbölümü Ve Uzmanlaşma

İş bölümü nedeniyle, uzmanlaşmaların, farklılaşmaların ve yeni uzmanlıkların ortaya çıkması, bunların da kendilerine uygun değer yargıları ve normları oluşturması farklı algılamaların kaynağını teşkil etmekte bireyler ya da bölümler arası çatışmaları oluşturmaktadır. Grup ne kadar büyükse, faaliyetler ne denli uzmanlaşmışsa çatışma olasılığı da o kadar fazladır. Yöneticilerin uyguladığı otoriter yönetim biçimi daha çok hiyerarşik çatışmalara; liberal yönetim biçimi ise personel arasında kişisel çatışmalara zemin hazırlar¹²⁹.

Küçük işletmelerde yönetici personel bir çok işi bünyesinde toplayabilir. Ancak

¹²⁸ Kılınç, T.,1985, a.g.e. , s.115-116.

¹²⁹ Peker, a.g.e. , s.337; Özkalp, E.,1997, a.g.e. , s.208; Mustafa Aydın, Örgütlerde Çatışma (Ankara: Bizim Büro Yayınevi, 1984). s. 26.

işletmelerin organizasyonları büyüdükçe, dış ilişkileri artıkça, çok çeşitli insan gruplarına hizmet gördükçe, yeni mal ve hizmet üretimi söz konusu oldukça, işletme organizasyonlarında daha fazla uzman personelin istihdamına ihtiyaç duyulur. Artan uzmanlaşma olgusu mevcut organizasyon yapısındaki personelin çıkarlarını zedeleyebileceği gibi, onların statü beklentilerini de bozabilir. Neticede mevcut personel ile işletmeye gelecek yeni uzman personel arasında da uyuşmazlık ve çatışma ortamı doğmuş olur. Yeni uzmanlıklardan kaynaklanacak çatışmalara “uzman-bürokrat” çatışması da denilir. Uzmanlar kendilerini bürokratlardan daha farklı ve statü bakımından daha üstün görme eğilimindedirler. Uzmanlar kararlarında kendi uzmanlık alanlarının özel bilgilerine dayanarak hareket etmek isterler. Bürokratlar ise, denetlemede ve karar vermede örgütün önceden belirlenmiş kural ve düzenlemelerini göz önünde tutarlar. Uzmanlar bürokratin denetim ve yönlendirmesinden bağımsız hareket etme eğilimindedirler. Ayrıca uzmanlar çalıştıkları örgüte daha az bağlılık gösterirler ve bir takım örgütsel kural ve düzenlemeleri daha rahat eleştirirler¹³⁰.

İşbölümü, örgütün temel niteliğinin bir gereğidir. Örgütler üstlendikleri görevleri başarabilmek için, onları rasyonel bir biçimde bölerek personel arasında iş bölümü oluştururlar. İşbölümü yapılarak gruplara ayrılmış personel genellikle kendi işini başka grubun işinden daha öncelikli ve önemli olarak algılamaya başlar. Organizasyondaki bölümlere verilen işler ne kadar çok birbirinden farklılaştırılmışsa ve ne kadar uzun süre o bölümde kalmışsa bölümün personelinin dikkati o ölçüde sınırlanır ve kendi bölümlerindeki iş üzerinde toplanır. Bölüm personeli kendi bölümlerinin işbirliğini öncelikle başarmaya şartlandıkları için diğer bölüm personeliyle görüş ayrılıklarına düşerler. Bu durum da bölümler arasında çatışmaya neden olur. Ayrıca işbölümü sonucu ayrı bölümlerde çalışan personel arasında zamanla farklı değer yargıları, farklı algılama biçimleri, farklı davranış ve normlar gelişerek yeni çatışmaların kaynağı haline gelir. İşçi ve işveren ilişkilerinin gerginliği önemli çatışma kaynaklarından biridir. İşçi işveren ilişkilerindeki anlaşmazlıklar iki taraf arasında kutuplaşmaya yol açar. Bu durum da iki taraf arasında muhtemel bir çatışma ortamı doğurur¹³¹.

¹³⁰ Peker, a.g.e. , s.226-227.

¹³¹ Ertürk , M.,2000. a.g.e. . s.224-231.

3.1.14. İş Ve Yetki Belirsizliği

Örgütlerde, görevle ilgili sorumlulukların açıkça belirli olmamasının yarattığı sorunlar çatışma yaratıcı faktörler olarak görülürler. Özellikle örgüte ya da çalışma grubuna yeni gelenlerin sık sık sorumluluklarının belirsizliği yüzünden grupla çatıştıkları ya da kendi içlerinde çatışmaya düştükleri görülmektedir. Sorumlulukların açıkça belirlenmemesi; ortaya çıkabilecek bir hatayı kimsenin üstlenmeyip başkalarının üstüne atmasına yol açarak bireysel ve gruplararası uyumsuzlukların daha da büyümesine neden olur¹³².

3.1.15. Örgütsel Değişim, Farklılaşma Ve Örgüt İklimi (Atmosferi)

Örgüt iklimi, "iş çevresinde, bu çevrede çalışanlar tarafından dolaylı veya dolaysız olarak algılanan ve çalışanların motivasyon ve davranışlarını etkilediği kabul edilen, ölçülebilir özellikler setidir." Bu tanımda iklim; yapı, sorumluluk, ödüller, riskler, hoşgörü ve çatışma boyutunu içermektedir. Öyleyse örgüt iklimi, örgütün objektif (nesnel) özelliklerinin çalışanlar tarafından nasıl görüldüğünü ifade eden, bireylerin iş çevrelerindeki olaylara, faktörlere ve şartlara ilişkin algıları ve bunun bilişsel ve duygusal sonuçlarını içeren bir kavramdır. Örgüt iklimi algılamaya dayalı psikolojik bir çevredir: örgütün çalışanlar için psikolojik açıdan ne ölçüde anlamlı bir çevre olduğunu gösterir. Örgütlerde istenmeyen çatışmalara rıza gösteren ve hatta körükleyen bir iklimin varlığı, örgütsel çatışmanın en önemli kaynağını teşkil eder¹³³.

Örgütsel yaşamda değişim, gerginliğin önemli bir kaynağını oluşturmaktadır. Yeni bir üretim teknolojisinin örgüte girmesi, çalışanların kişilik yapıları ve kaygıları gereği, örgütle çatışmaya düşmelerine neden olmaktadır. Ayrıca iki örgütün birleşmesi ya da bir örgütün diğerini bünyesine katması şeklindeki örgütsel değişimler de, örgütler ve üyeleri arası bir güç çatışması ortaya çıkmaktadır. Genellikle bu durumu önlemek için, örgütsel bir değişmeye gitmeden önce, önlemler planlanırsa da, bu tür güç

¹³² Kılınç, T.,1985, a.g.e. , s.117-118.

¹³³ Kılınç, T.,1985, a.g.e. , s.118; Özalp, a.g.e. ,s.87; Öznur Yüksel, İnsan Kaynakları Yönetimi (Ankara, Gazi Kitabevi, 1998), s.50.

mücadelesinden kaçınmak mümkün olmamaktadır¹³⁴.

Örgütlerin devamlı yeniliklere ve değişimlere açık olmasından doğan ve bu yenilik ve değişimlerin gerektirdiği bilgi, tecrübe ve esnekliği bazı eski yöneticilerin algılayamamalarından ve bunlarla ilgili uygulamaları bir an önce yürürlüğe koyamamalarından dolayı ortaya çıkan anlaşmazlık ve çatışmalardır. Özellikle kişilerin değişen koşullar nedeniyle farklı roller oynamalarının gerekli olması halinde bunlar bir çeşit rol çatışması hissedebilirler. Aynı durum bir üst kademeye yükselen yöneticiler içinde söz konusu olabilir. Organizasyonda kademeler yükseldikçe yöneticilerin de teknisyenlikten yöneticiliğe doğru bir değişim izlemeleri gerekir. Bu ise yeni bilgi, davranış, tutum, yetenek ve yaklaşımları zorunlu kılar. İşte böyle bir geçişi başaramayan yöneticiler muhtemelen bir rol çatışması içine gireceklerdir¹³⁵. İşletmeler devamlı bir değişim içindedirler gerçekten büyüme ve dinamik bir halde bulunmak zorunluluğu vardır. Değişim işletmeyi dinamik halde tutması yanında örgütte stres hali yaratır.

Eğer bir çalışma örgütünün yöneticisi; örgütünde aşırı yumuşak ya da ılımlı bir örgüt iklimi oluşturursa, bu yönetim biçimi, çalışanlar arasında açık bir çıkar çatışmasına neden olabilir. Yönetim tarzının son derece otoriter ve baskıcı olması durumunda da, örgüt iklimi karamsar ve sıkıcı olacağından, çalışanlar arasında ve yönetime karşı gizli bir menfaat çatışma süreci yaşanabilir. İşgörenin, kendisini o örgütün bir parçası olarak kabul etmesi, bireysel çıktı niceliği ve verimliliğini olumlu yönde etkileyebilecektir¹³⁶.

3.2. İLETİŞİMDEN KAYNAKLANAN SORUNLAR

3.2.1. Anlama Ve Algılama Güçlükleri

Belirli bir lisana sahip olmama ya da uygun iletişim araçlarından yoksun olma

¹³⁴ Silah, a.g.e. ,s.259.

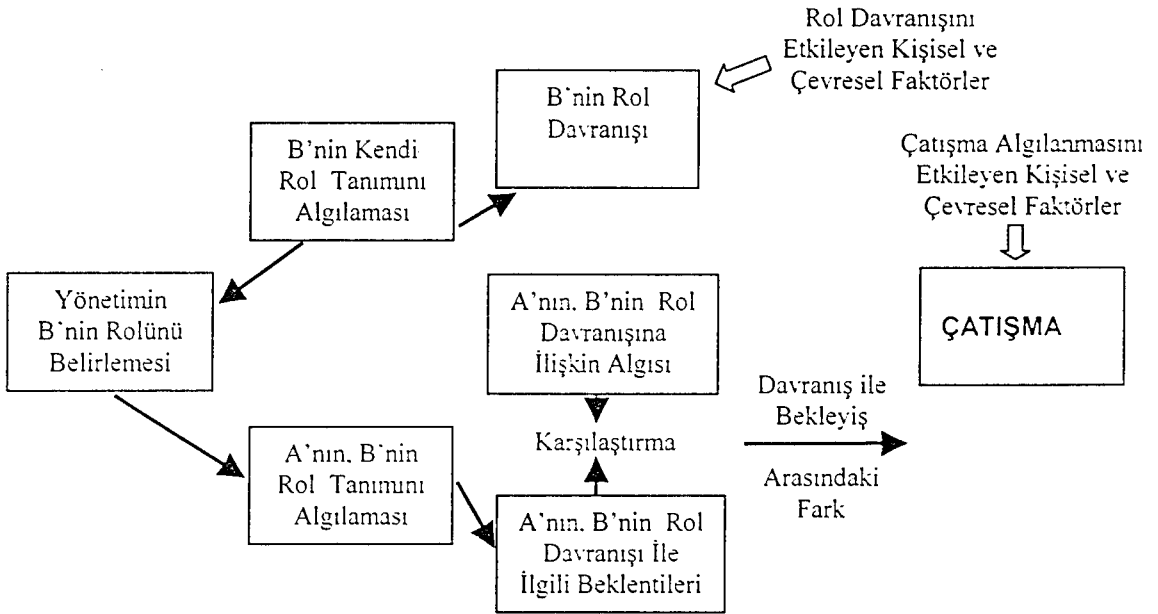
¹³⁵ Koçel , a.g.e. ,s.402; Eren, E.,2000, a.g.e. , s.534.

¹³⁶ Cemile Gürçay ve Güler Tozkoparan, "Örgüt Kültürü ve İklim,"Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Dergisi. Cilt no:2, Sayı no:1, (1996), s.78; Silah, a.g.e. , s.259.

nedeniyle doğan engellerdir. İletişim sürecinde ortak semboller kullanılmıyorsa, bu iletişim ortamlarında her zaman iletişimsizlikler ya da yanlış haberleşmeler nedeniyle çatışmalar kaçınılmaz hale gelmektedir¹³⁷.

Örgütte kişilerin, grupların ya da birimlerin, örgütsel konuları, olayları ve sorunları farklı algılamaları ve yorumlamaları çatışma yaratıcı bir etkidir¹³⁸.

Şekil 6. Rol Tanımları, Rol Davranışı ve Rol Beklentisi sonucu ortaya çıkan algılama farklılıklarının analizine ilişkin model



Amaçlardaki farklılıklar çoğu kez gerçeğin algılanmasındaki farklılıklar ve fikir ayrılıklarıyla birleşebilir. Algı farklılıkları, kişileri farklı davranışlara sevk ederler. Bu farklı davranışlar da potansiyel çatışma niteliğindedir Algılamadaki farklılıklar; bilgi edinme ve göndermeden, bilgi sağlamada bağımsızlıktan, zaman ufkundaki farklılıklardan, bölüm amaçlarının farklı oluşundan, yöneticilerinin görüş ve uygulamalarının değişik bulunmasından, statü değişikliklerinden, yeniliklerin gerektirdiği yeni bilgi ve görüş ayrılıklarından doğmaktadır¹³⁹.

¹³⁷ Silah, a.g.e. ,s.254.

¹³⁸ Peker, a.g.e. , s.336.

¹³⁹ Can , H.,1999, a.g.e. , s.311; Ertürk, M., 2000, a.g.e. , s.230.

Algılama ile davranış arasındaki yakın ilişki bilinmektedir. 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 sayılabilir¹⁴⁰.

3.2.2.Yetersiz Bilgi Alışverişi

Haberleşme süreçlerin “anlamaların bir bireyden diğerine dinamik olarak iletilmesi” şeklinde tanımlanırsa, örgütsel çatışmaların bir kısmı haberleşme süreçlerindeki aksaklıklardan kaynaklanmaktadır. Örgütsel alt sistemlerin birbirleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmamasından, algı ve beklentilerin farklılığından dolayı çatışmalar ortaya çıkabilir¹⁴¹.

İşletmedeki iletişim iki şekilde gerçekleşir. Bunlardan birincisi yukarıdan aşağıya doğru iletişimdir. Bu iletişimde, organizasyonun herhangi bir noktasında üretilen ya da elde edilen bilgi; organizasyonun hiyerarşik yapısı içinde, diğer kişileri aydınlatmak ya da etkilemek amacı ile aşağıya doğru iletilir. Bu nitelikteki bir iletişim süreci; astlara organizasyonun faaliyetleri, durumu hakkında bilgi vermek, işteki performanslarına ilişkin geri bildirim sağlamak açısından yardımcı olmaktadır. Yapılan araştırmalarda; organizasyonun faaliyetleri, hedefleri, kararları hakkında yeterli bilgiye sahip çalışanların performanslarının yüksek olduğu gözlenmiştir. İkinci iletişim şekli olan aşağıdan yukarıya doğru iletişimde ise; çalışanların organizasyonun üst yönetimine, onları bilgilendirmek ve etkilemek amacı ile bilgi aktarmaları söz konusu olmaktadır. Burada temel bilgi kaynağını astlar ve gözetimciler oluşturmaktadır. Bu tür iletişim çoğu işletme tarafından istenen bir süreç olmasına rağmen, bu iletişim kanalını olumsuz etkileyen bir takım faktörlerin de, organizasyonlarda var olduğu gözlenmektedirler. İşletmelerde bu tür iletişim genellikle Yukarıdan aşağıya doğru iletişime göre daha ağır işlemektedir¹⁴².

¹⁴⁰ Koçel , a.g.e., s.495.

¹⁴¹ Kılınç , T.,1985, a.g.e. , s.113-114.

¹⁴² Tuğray Kaynak ve diğerleri. İnsan Kaynakları Yönetimi (İkinci basım, İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 2000), s.429-432.

Mesaj akışındaki gecikmeler, mesajların filtrelenmesi, yanlış anlamalar, mesajın açık olmaması, mesajın algılanmaması vs. gibi nedenlerle ortaya çıkabilecek haberleşme noksanlıkları kişileri veya grupları farklı kararlara ve davranışlara sevk edebilir. Kişi ve gruplar arasında haber akışı kesintiye uğruyorsa, bu durum kişileri çatışmaya sevk edebilir¹⁴³.

Çalışma örgütsel alt sistemlerinin birbirleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmamasından, algılama ve beklentilerinin farklılığından dolayı, bu örgütlerde sıklıkla çatışmalar yaşanmaktadır. Bu durum çalışma örgütü birimleri-departmanları arasındaki sistem bütünlüğünü bozduğundan yaşanan uyumsuzluklar da, insan ilişkilerini bozmakta, üretim hatalarına ve performans düşüklüklerine yol açmaktadır¹⁴⁴.

3.2.3.İletişim Süreci, İletişim Ve İletişim Kanallarındaki Bozuklukları

Örgütte kişiler ve birimler arasında bilgi ve haber akışı (iletişim) eksikliği ve aksaklığı var ise, bu durum anlaşmazlıklara ve çatışmalara yol açar. İletişim sürecinde meydana gelen sorunların girdiyi azalttığı, işbirliğini geciktirdiği, yanlış anlamalara neden olduğu da ortaya çıkmıştır. Örgütte dikey ve yatay boyutta iletişim eksiklikleri azaltılabilirse çatışma yaratacak durumlarda azaltılabilir. March ve Simon bilginin örgüt içinde kanalize edilmesinin iletilen bilgiyi saptırdığını söylerler. Onlar, bilginin bir basamaktan ötekine geçerken “gerçeklerin” taraflarca farklı olarak yorumlanması sonucunda değiştiğini bulmuşlardır¹⁴⁵.

Verimliliğin sağlanması için, örgütler bölümlere ihtiyaçları olan bilgileri uygun bir kanalla gönderecek haberleşme sistemleri geliştirirler. Haberleşme ve bilgi gönderme bölümler arasındaki algılama farklılıklarını doğurmaktadır. Haberleşme ve bilgi edinme eksiklikleri toplam örgüt verimliliği ve etkinliği bazında yanlışlıklara, koordinasyonsuzluklara ve nihayet çeşitli suçlama ve çatışmalara neden olurlar¹⁴⁶.

¹⁴³ İter Akat ve diğerleri, *İşletme Yönetimi* (Üçüncü basım. İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi,1999),s.333; Koçel , a.g.e. ,s.495.

¹⁴⁴ Silah, a.g.e. , s.254.

¹⁴⁵ Özkalp , E.,1997, a.g.e. , s.208; Peker, a.g.e. , s.337.

¹⁴⁶ Eren , E.,2000, a.g.e. , s.533.

Bilindiği gibi iletişim sayesinde organizasyonun bütün birimleri arasında günlük bilgiler sürekli olarak akar. İyi işleyen bir iletişim sistemi, insan vücudundaki sinir sistemleri gibi bünyedeki en küçük bir gelişmeyi anında ilgili yerlere iletir. İletişim sistemindeki aksamalar ise organizasyonlarda bir takım tıkanıklıklara neden olur. Organizasyonların bütünleşmesi ancak organizasyon amaçlarının bütün personele çok iyi anlatılmasına, yönetim ile bütün birimlerdeki personelin sürekli ve etkili bir biçimde iletişim içinde bulunmasına bağlıdır. İletişim engelleri nedeniyle amaçların bütün birimlere iyi anlatılmaması durumunda birimler arasında farklılaşmalar ve değişik değer yargıları oluşmaya başlar. Organizasyon içindeki kişilerin ve birimlerin farklılaşması da çatışmalara neden olur.

Koordine edilmiş bir grup çabası şeklinde ifade edebileceğimiz organizasyonlarda, değişik faaliyetlerin başarıyla ve organizasyon amaçları doğrultusunda yürütülmesinde ve örgüt bütünleşmesinin sağlanmasında iletişim sisteminin önemi büyük olmasına rağmen, iletişim, organizasyonlardaki bir takım kurallar yolu ile engellenmektedir. Biçimsel iletişim üzerindeki hiyerarşik denetim, organizasyonun farklı düzeyleri arasındaki etkileşim üzerinde meydana gelen yoğun statü engelleri, iletişimi engelleyici biçimde etkilemekte ve bu da çatışmaların ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Organizasyonlarda bilgi akışı biçimsel kanalların dışına çıktığında, bilgiler birimler arasında dengeli dağılmamakta ve neticede çatışmaya hazır bir zemin ortaya çıkmaktadır. Yine bilgi akışının biçimsel iletişim kanallarını izlemesi durumunda da, biçimsel iletişim üzerindeki hiyerarşik denetim ve statü olgusu iletişimi engellemekte ve çatışmaya müsait bir ortam meydana gelmektedir¹⁴⁷.

Haberleşme kanallarında bozulma, mesajın gerçek anlamda iletilmesine engel teşkil eder. Mesajın, kaynaktan çıktığındaki anlamı ile alıcı tarafından algılandığı anlamı arasındaki farklılık yanlış anlamalara ve dolayısıyla çatışmalara yol açar. Bölümsel uzmanlaşma ve teknik bilgi karmaşıklığı arttıkça bölümler biçimsel ve biçimsel olmayan kendi bağımsız bilgi kaynaklarını geliştirirler. Her bölüm örgütte ne

¹⁴⁷ Ertürk , M.,2000, a.g.e. ,s.228.

olup bittiği hakkında veya işlemin gidişatı konusunda oldukça farklı görüş açıları geliştirirler¹⁴⁸.

Çalışma örgütleri iletişim kanallarındaki bozulma ya da tikanıklıklar mesajın gerçek anlamda ve doğru olarak iletilmesine engel olmaktadır. Mesajın kaynaktan çıktığı andaki anlamı ile alıcı tarafından algılandığı zamanki anlamı arasındaki farklılık yanlış anlamlara ve dolayısıyla çatışmalara yol açmaktadır¹⁴⁹.

İletişim kapsamında yer alan birbirlerine bağlı alt beceriler;

- Dinleme
- Anlama
- Anladığını test etme
- Alınan ve gönderilen iletilerde odaklık sağlama
- Sözel olmayan (davranışsal) iletilere duyarlılık
- Farklılıklar arasında benzerlikleri yakalayabilme

olarak tanımlanabilir. Yukarıda sayılan özelliklerin bir veya birkaçının eksikliği çatışmaya neden olabilir.

3.3.BİREYSEL DAVRANIŞ ÖZELLİKLERİNDEN KAYNAKLANAN ÇATIŞMA NEDENLERİ

Örgütsel çalışma ortamlarında işgörenleri çatışmaya sürükleyen nedenlerden özellikle onların kişilik yapıları, duygusallıkları, amaç ve değerleri, diğer psikolojik özellikleri üzerinde durulmaktadır.

3.3.1.Kişilik Farklılıkları

Kişiler örgütlere girerken değişik arzu ve ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırken örgütün gereklerini ve isteklerini de yerine getirmeye çalışırlar. Kişilerin amaçları ve istekleri örgüt amaçları ve örgütte çalışan diğer kişilerin ihtiyaçları ile ters düşebilir.

¹⁴⁸ Eren , E..2000, a.g.e. ,s.533; Kılınç, T.,1985, a.g.e. ,s.114.

¹⁴⁹ Silah, a.g.e. ,s.254; A. Kadir Özer, Gerçekçi Yönetişim Yönetici Liderlik Modeli (Birinci basım, İstanbul: Varlık Yayınları, 1997), s.98.

Kişilerin değer yargıları kişilerarası ve örgüt içi çatışmalara neden olabilir. Değer yargıları farklı olan kişilerde örgütte değişik davranışlar gösterirler¹⁵⁰.

Çalışma örgütü yönetiminin çalışanlar üzerinde baskıcı ve katılımsız ve otokratik bir yönetim tarzı uygulaması, çalışanların kişilik yapıları üzerinde olumsuz bir etki bırakmaktadır. Gerek yöneticilerin gerekse işgörenlerin insancıl ilişkilerinde gözlenen yüksek baskıcı, dogmatizm ve düşük öz saygınlık gibi kişilik niteliklerinin çatışmayla ilgisini inceleyen araştırmalar; baskıcı ve otoriter kişiliğin çatışmaları arttırdığını ortaya koymuştur. Ayrıca yenilik ve değişime karşı çıkan dogmatik kişilik yapısı da çatışmalara neden olmaktadır. Bireyin kendisine olan saygısının düşük olması da, diğer bireyleri saldırgan ve düşman olarak algılamasına yol açarak, çatışma ve husumeti destekleyici bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır¹⁵¹.

3.3.2.Güç, Sorumluluk, Statü Ve Rol Belirsizliği

Örgütlerde görev ve sorumlulukların açık bir şekilde belirlenmesi ve hiçbir kişinin veya biçimsel bir grubun diğer bir kişinin veya biçimsel grubun işine karışmaması gereklidir.

Örgütler yetkiler söz konusu olduğu halde yetkinin yanında güç dengesi de mevcuttur. Kişiler ve gruplar güçlerini artırmak için büyük bir çaba gösterebilirler. Gücün aşırı olduğu durumlarda bazı grupların zayıf kalması dengeyi güçlü grupların tarafına itecek ve çatışma hızlanabilecektir.

Örgütlerde statü çatışmaları en fazla yaşça ve kıdemce daha eski olan bireylerin kendilerinden daha genç ve kıdemsiz kişilerin emri altına girmeyi hazmedememelerinden kaynaklanır. Komuta yöneticilerin, statüce düşük olan danışmanların önerilerine genelde karşı çıkmaları statü çatışmasının tipik bir örneğini teşkil eder¹⁵².

¹⁵⁰ Özkalp, E.,1997, a.g.e. , s.209.

¹⁵¹ Silah, a.g.e. ,s.260; Kılınç, T.,1985, a.g.e. ,s.119.

¹⁵² Kılınç , T.,1985, a.g.e. , s.120; Özalp, a.g.e. ,s.89.

3.3.3.Yöneticilerin Görüş Ve Uygulamalarındaki Farklılıklar

Yöneticinin yönetim biçimi ile astların yönetim beklentileri arasındaki farklılık, çatışma zeminini hazırlayan bir etmendir. Her yönetici karar verme, planlama, bunları uygulamaya bakımından , astlarını harekete geçirme, onları güdüleme ve kontrol etme yönünden diğer yöneticilerden farklı yol ve yöntemlere sahiptirler. Bunlar, bazen örgütün genel personel politikasına ve planlarına ters düşebilir. Ayrıca çeşitli bölümlerde farklı yönetim biçimlerinin kullanılması ve sorunlara her yöneticinin kendi algılama biçimi ile bakması ve değerlemesi bazı anlaşmazlıkların ortaya çıkmasına neden olabilir. Yöneticinin uyguladığı yönetim biçiminin astlarınca benimsenmemesi durumudur ve bu bir takım anlaşmazlık ve çatışmalar doğurabilecektir.

Belli bir yöneticiyle çalışan astlar belli bir zaman sonra yöneticinin çeşitli konulardaki görüşlerini ve karar alma yöntemlerini öğrendiklerinden en az çatışma ile işlerini yürütmeye çalışırlar. Yöneticilik biçiminin bilinmediği bir yöneticiyle çalışmak çatışma yaratmak durumları bütün iyi niyetle çalışmaya rağmen arttırabilir¹⁵³.

3.3.4.Yeni Statüye Bireyin Uyumsuzluğu

Çalışma örgütlerinde statü çatışmaları, yaş ve kıdem açısından daha eski olan çalışanların kendilerinden daha genç ve kıdemsiz yöneticilerin, şeflerin ya da ustabaşlarının emri altına girmeyi içlerine sindirememelerinden kaynaklanmaktadır. Öte yandan örgütsel çalışma süreci, çalışanlar için çeşitli rol çatışmalarına neden olmaktadır. Örgütsel çatışma ortamında rol çatışmaları, kaynaklanış biçimlerine göre farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır¹⁵⁴.

3.3.5.Engellenme

Örgütlerde bireysel çatışmanın en basit şekli olarak ele alınabilir. Örgütsel bir amaca ulaşması engellenen bireyin, çaresizliğe ve ümitsizliğe düşmesini ifade eden bu durum çeşitli şekillerde görülebilir. Bir amaca yönelen bireyin bu çabası başka bir bireyce engelleniyorsa, engele yönelik bir saldırganlık ve düşmanlık doğacaktır.

¹⁵³ Özalp, a.g.e. , s.87; Eren, E.,2000, a.g.e. ,s.534; Koçel , a.g.e. ,s.495; Akat ve diğerleri. a.g.e. s.333.

¹⁵⁴ Silah, a.g.e. , s.261-262.

Örneğin, kendi çalışma yetenek ve performansının üstünde bir amaca ulaşmak isteyen ve bunu başaramayan bir çalışan, bu tür bir çatışmayı kuvvetle hissedecektir. Bu durumda birey kendi yetersizliklerini telafi etmek için bazı girişimlerde bulunacaktır. Bunda da başarılı olamazsa bunalıma düşecektir. Bu durumda bir amaca yönelen bireyin bu çabası, başka bir insan tarafından engelleniyorsa, birey engele yönelik bir öfke, kin ve nefret duygusallığına girerek saldırganlık, düşmanlık tepkilerine başvurmaktadır. Bu nedenle Taylor gibi bilimsel iş yöneticileri çalışanların, çalışma yaşamına yakın takibini ve denetlenmesini önermişlerdir. Bu koşullar altında çalışan bir işgören de, saldırgan tepkisini daha çok bir pasif direniş olarak, iş sürecinde ortaya koymaktadır. Bu saldırganlık ve kızgınlık-sinirlilik duygusallığı eşliğinde rutin işler yapılmaktadır, ancak işlerin niteliği ve verimliliği düşmektedir. Toplumsal yaşamda savaşlar, çeşitli sportif etkinlikler, gösteri olayları, mitingler, arenalarda boğa güreşleri, intihar olayları, cinayetler, terörist eylemler, çete kavgaları gibi eylemler hep insanın doğasında bulunan saldırganlık, düzenbazlık ve ben merkezli dürtülerinin bir sonucu olmaktadır. “Bu sava göre örgütler insanların saldırgan eğilimlerinin açığa vurulmasında bir arena olarak kullanılmaktadır”¹⁵⁵.

3.3.6. Bireysel Değer Ve İlgilerin Farklılığı

Bireylerin aynı örgüt içinde farklı hedeflere farklı ilgi ve değerlere yönelmesi örgütteki diğer bireylerle ve örgütle çatışmalarına yol açmaktadır. Hedefler açık değilse, maddi ve manevi ödüller birey-örgüt hedefleri arasındaki uyumsuzluğu önleyemiyorsa çatışma kaçınılmaz olacaktır. İşveren ve çalışanların hedef ve amaçları açık değilse, maddi ve manevi ödüller birey-örgüt hedefleri arasındaki uyumsuzluğu önleyemiyorsa çatışma kaçınılmaz olmaktadır.

¹⁵⁵ Silah, a.g.e. ,s.260-261; Kılınç 1985, a.g.e. s.119.

İKİNCİ BÖLÜM

ÇATIŞMA YÖNETİMİ VE ÇATIŞMA YÖNETİMİNDE KULLANILAN YÖNTEMLER

1.ÇATIŞMA YÖNETİMİ

1.1.ÇATIŞMA YÖNETİMİ KAVRAMI

Dinamik bir ekonomik dünyadaki değişme ve gelişmelere ayak uydurmak isteyen, bünyesinde farklı bilgi, değer yargısı, tecrübe ve inanç sistemine sahip insanları bir araya getiren işletmelerde her zaman çatışma olacaktır. Prensip olarak işletmedeki kişiler ve gruplararası çatışma ve fikir farklılıkları yeni, daha iyi yöntemleri ve hedefleri ortaya çıkaran farklardan kaynaklandığından, sağlıklı örgütlerde çatışmanın olması beklenen sonuçlardandır. Bireylerarası düşünce, amaç veya uygulamaya dönük olarak ortaya çıkan farklılıklar, sistemin ilerlemesi, gerekli gelişmeyi göstermesi için gereklidir. ama çözümlenmemiş, sonucu beklenti dışı olan farklılıklar işletmedeki istenen davranışları engelleyebilir. Bu nedenle asıl sorun çatışmanın nasıl azaltılacağı veya yok edileceği değil, onunla nasıl yapıcı bir şekilde başa çıkılacağı, çatışmanın nasıl yönetileceğidir¹⁵⁶.

Çatışma; organizmanın birbirleriyle bağdaşmayan birden çok dürtü nesnesi ile karşılaşmasıdır. Çatışma yönetimi kavramıyla ifade edilmek istenen ise, çatışmaların çalışma örgüt yönetimi tarafından, örgütsel çalışma uyumunu ve verimliliğini artırıcı önlemlerin alınması ve çalışanlarda zihinsel yetenek kullanımının teşvik edilmesi suretiyle yaratıcılığın sağlanmasını girişimlerinin hedeflenmesidir¹⁵⁷.

¹⁵⁶ Erdoğan, İ.,1999, a.g.e. , s.181.

¹⁵⁷ Silah. a.g.e. , s.270; <http://www.freud.hypermart.net>.

Çatışma yönetimi,uzlaşmazlığı belirli bir yönde sonuca yöneltebilmek için çatışmaya taraf olanların ya da üçüncü bir tarafın bir dizi eylemde ve karşı eylemde bulunmasıdır. Burada atılan adımlar sonunda elde edilecek sonuç pozitif, barışçıl ve uzlaşmacı olabileceği gibi karşı tarafa üstünlük kurmaya yönelik de olabilir . Çatışmayı çözümlene ise çatışma yönetiminde farklı olarak çatışmanın taraflar arasında uzlaşma ya da anlaşma ile sonuçlanması içerir Çatışmayı çözümlene sürecinde aşamalar çeşitli kaynaklarda farklı biçimlerde sıralanmakla birlikte genel olarak aşağıda da belirlenen eylem basamakları önerilebilir¹⁵⁸:

1. Kızgınlığınızı kontrol altına almak
Taraflar sağlıklı düşünmeyecek kadar kızgın ise ve duygularını kontrol edemiyorsa uzlaşma sağlamaz.
2. Karşı tarafa yaklaşımadan önce bir kez daha düşünmek
Çatışma durumu iki tarafı da nasıl etkilemektedir?
Çatışmada iki taraf için de çıkarlar ve değerler nelerdir?
Taraflardan her birinin diğerine ilişkin ön yargıları ve varsayımları nelerdir?
Söz konusu çatışma durumunu yönetmede ya da çözümlenmede en iyi yaklaşım nedir?
İşbirliği yapılacaksa, bunu başlatmak için en uygun yer ve zaman nedir?
3. Olumlu bir hava oluşturmak.
Karşı tarafı uzlaşmaya-konuşmaya davet etmek.
İyi niyetli olduğunuzu göstermek.
Karşı tarafı dikkate aldığınızı ve önem verdiğinizi göstermek .
4. Temel bazı kurallara dikkat etmek.
Karşı tarafı dikkatle dinlemek ve sözünü kesmemek.
Durumu iyileştirmek için çalışmak.
Sakinliği korumak.

¹⁵⁸ Karip, a.g.e. , s.51-54.

5. Problemi tartışarak tanımlamak.

Taraf için önemli olan hususları ortaya koymak ve duyguları paylaşmak.

Etkili konuşma ve dinleme tekniklerini kullanmak

İhtiyaçları ve çıkarları belirlemek

Gerekliyse değerleri, varsayımları ve kaygıları paylaşmak.

Ortaya çıkan yeni algı ve anlayış gözden geçirmek

6. Olası çözümler için beyin fırtınası yapmak .

Tarafları ihtiyaç ve çıkarlarını tatmin olabilmesi için düşünceleri açıkça ortaya koymak.

Bu aşamada henüz düşünceleri eleştirmemekle ve yargılamak.

Düşüncelere açık olmak .

'Sen' yerine 'biz' 'sen yapmalısın' yerine 'biz yapmalıyız' ya da 'biz yapabiliriz' biçiminde ifadeler kullanmaya özen göstermek .

7. Olası çözümleri değerlendirmek ve uygun çözümleri belirlemek .

Çözümler şu nitelikleri taşımalıdır :

Her iki taraf için de kabul edilebilir,

Gerçekçi ve gerçekleştirilebilir,

Belirgin ve dengeli olmalıdır.

Çözümler her iki taraf içinde önemli ana hususları içermelidir .

8. Çözümlerin işlerliğini izlemek .

Belirli bir süre sonra çözümlerin işleyip işlemediğini kontrol etmek.

İşlemiyorsa, yukarıdaki basamakları tekrarlayarak çözümleri yeniden gözden geçirmek.

1.2.ÇATIŞMANIN YÖNETİMDEKİ YERİ VE ÖNEMİ

Örgütsel çatışmalar günümüzde kaçınılmaz olarak yaşanmaktadır. Bunların örgüt yararına ya da zararına olması genellikle zamana ve kaynaklanış nedenine göre farklılık göstermektedir. Çoğu durumda çatışmalar örgütün zararıyla sonuçlanmaktadır. Örgütün zararına işleyen çatışmalar, bu ortamda kaygılı, karmaşık ve engelleyici

durumlar yaratmaktadır. Buna karşılık çalışma örgütünde hiç çatışmanın olmaması, yenilik, yaratıcılık ve değişim süreçlerine sekte vurmakta ve örgütsel durgunluğa ya da gerilemeye neden olmaktadır. Bu konuda yöneticiler açısından, örgütsel çatışma düzeyini yönetmede yaşanılacak en büyük güçlük, çatışma düzeyini optimumu düzeyde tutabilmektedir. Bu ise, örgüte yararlı olabilecek çatışmaların, kontrollü bir biçimde desteklenmesini, zararlı görülen çatışmaların da uygun başa çıkma yöntemleriyle incelenerek ortadan kaldırılmasını zorunlu bir yönetim etkinliği haline getirmektedir¹⁵⁹.

İşletmelerde yönetici grup arasında görülen aksaklıklar veya yetersizlikler, yöneticinin bilgi-kişilik olarak işletmeleri veya işleri için belirgin ölçüde yetersiz kalmaları, işin kişiyi tatmin etmemesi, işletme içerisinde haberleşme ilişkisinin eksikliği, yönetim kademelerinde yer alan kişiler arasında gereksiz ve zamansız rekabet gibi etmenler görülebilir¹⁶⁰.

1.3.ÇATIŞMALARIN ANALİZİNDE İZLENECEK YOLLAR

Örgüt içindeki çatışmaları önlemek yönetimin karşılaştığı en güç sorunların başında gelmektedir. Bir insan çatışmadan kaçınmış ancak, hala çatışmanın çözümlenmesi sorununu yaşayabilir. Daha da önemlisi, genel olarak çatışma içinde ter alan tarafların, ne çatışma içinde bulduklarını, ne de birlikte çalışıp, karşılıklı bir anlayışa ulaşmak için neden bu denli güçlüklerle katlanmak zorunda olduklarını, bilinçli bir şekilde algılayabilecek durumda olmadıkları görülebilir. Bu nedenlerle örgüt yöneticileri tarafından çatışma olayının sistematik bir biçimde ele alınıp, değerlendirilmesinin çalışma örgütü işlevselliği açısından önemi büyüktür. Çatışmaların çözümünde birden fazla yöntem uygulanmaktadır. Ancak hangi çatışmada hangi yöntemin uygulanacağı söz konusu çatışmanın iyi bir şekilde analiz edilmesini gerektirecektir. Çatışmanın yapısının ayrıntılı olarak analiz edilmesinde aşağıdaki yöntem uygulanabilir¹⁶¹.

1. Çatışmanın nedeni olan anlaşmazlığın ortaya çıkış sebebi nedir?

¹⁵⁹ Silah, a.g.e. , s.270-271.

¹⁶⁰ Erdoğan, İ., 1999, a.g.e. , s.1.

¹⁶¹ Silah, a.g.e. , s.270, Eren, E.,2000, a.g.e. , s.536-537.

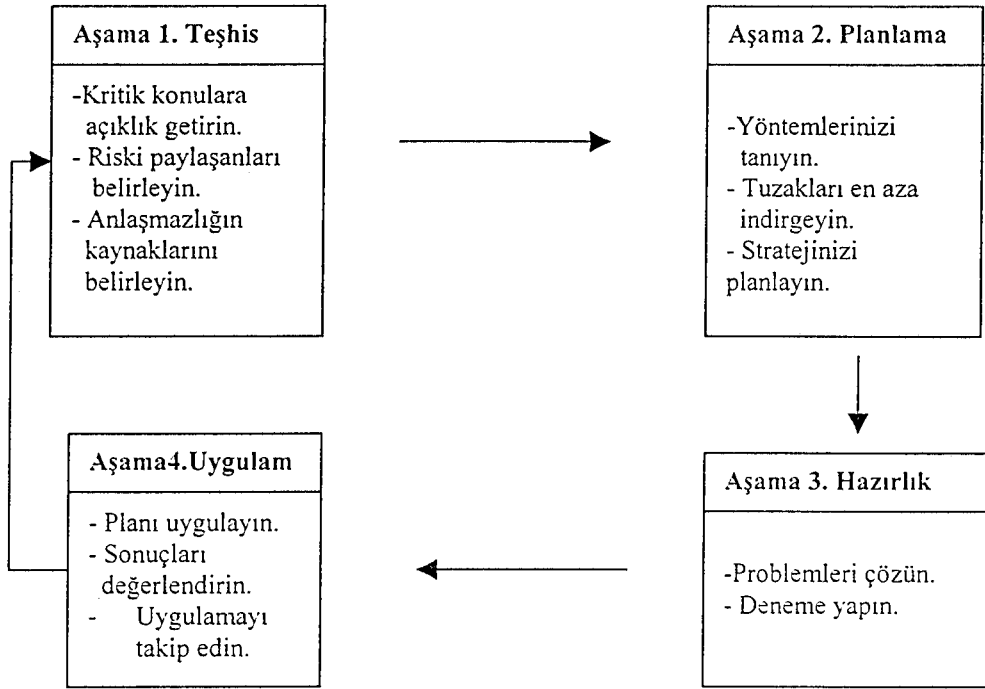
2. Anlaşmazlığın kapsamına giren kişiler ve gruplar kimlerdir ve çatışma nasıl bir gelişme göstermiştir?
3. Anlaşmazlığı başlatan ve sürdüren görünürde olmayan gizli nedenler nelerdir?
4. Anlaşmazlığın çözümü için tarafların takındıkları tutumlar nasıldır?
5. Anlaşmazlığın büyümesi söz konusu ise buna ne gibi hususlar sebep olmuştur?
6. Muhtemel çözüm sonucunda hangi tarafın ne tür bir çıkar ve güç kaybı olabilecektir?
7. Birden fazla çözüm var mıdır? Anlaşmayı kökünden çözmeden geçici çözümlerle durum kurtarılabilir mi?
8. Örgüt dışı bir uzman veya tarafların hakem olarak kabul edilebilecekleri örgüt içinde hatırlı bir kişinin anlaşmazlığın giderilmesinde aktif rol oynaması mümkün müdür?
9. Taraflar belirli bir süre sonra dışarıdan müdahale etmeksizin kendi aralarında kabul edebilecekleri çözüm yolları bulabilirler mi?
10. Örgüt çözümün uygulanabileceği bir ortama sahip midir? Örgütsel koşullar hangi çözüm yöntemleri için uygundur?
11. Çözümün etkinliği nasıl ve kim tarafından, ne zaman denetlenecektir?

1.4.ÇATIŞMA YÖNETİM SÜRECİ

Organizasyonda yaptığı en önemli işlerden birisi personel arasındaki veya gruplar arasındaki çatışmaları organizasyon amaçlarına katkıda bulunacak şekilde yönetmek olan yönetici, bunu yaparken dört safhadan oluşan bir süreç izleyebilir. Bunlar¹⁶²:

- mevcut çatışmaların teşhisi (tanısı)
- bu çatışmaların nedenlerinin ve köklerinin araştırılması
- çatışmayı yönetecek (veya çözecek) alternatiflerin belirlenmesi ve birisinin uygulanması
- sonucun izlenmesi (çatışmanın ve nedenlerinin gerçekten ortadan kalkıp kalkmadığının gözlenmesi)

Şekil 7. Anlaşmazlığı çözme sürecine bakış



Yukarıdaki şekilde anlaşmazlığı çözme sürecinde uygulanabilir aşamalar görülmektedir¹⁶³.

Çatışmaya müdahale etmede iki farklı yaklaşım izlenebilir .Bunlardan birincisi süreç yaklaşımı olarak bilinir ve örgütsel etkililiği artırmak için çatışmada tarafların çatışma yönetim stratejilerinin değiştirilmesine çalışır süreç yaklaşımı örgütte iletişim ve liderlik gibi süreçlerin geliştirilmesi yoluyla tarafların çatışma yönetim becerilerin geliştirmesi amaçlar . Yapısal yaklaşım olarak bilinen yaklaşımda ise örgütün yapısal özelliklerinden kaynaklanan çatışmaların bu yapısal özelliklerin değiştirilmesi yoluyla örgütsel etkililiğe katkı sağlayacak biçimde yönetebileceği kabul edilir. yapısal özellikler değiştirilmesi yoluyla örgütsel etkililiğe katkı sağlayacak biçimde yönetebileceği kabul edilir. Yapısal özellikler örgütsel hiyerarşi işbölümü, işlemler, ödüllendirme sistemi gibi öğeleri içerir. Örgütün yapısal özellikleri örgütün çevresi ,

¹⁶² Koçel , a.g.e. , s.496-497.

¹⁶³ Herbert S. Kindler, *İş Yaşamında Anlaşmazlıkların Yapıcı Çözümü* (Birinci basım. İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım Ticaret Ltd.Şti., 1997), s.18.

kullandığı teknolojiler ve yaptığı işle tutarlı olmalıdır. Çatışma yönetiminden çatışmanın tanımlanması aşmasında belirlenen aşamasında belirlenen çatışma kaynaklarına etkilere ve çatışma sürecinde ilişkilerin niteliğinde bağlı olarak iki yaklaşımdan biri kullanılabilirdiği gibi bu yaklaşımların ikisi birlikte kullanılabilir .

Çatışmaların çözümünde strateji geliştirecek yöneticinin; sakin, güler yüzlü, esnek, uzlaşmacı, güçlü, gerektiğinde davasından vazgeçebilen, hep kazanmayı düşünmeyen, sorun çözme becerisi olan bu konuda belli bir süre çalışmış ve eğitim almış biri olması gerekir¹⁶⁴.

Müdahale için uygun bir yaklaşım kullanılması ile örgütte sağlıklı bir düzeyde çatışmanın varlığı korunur ve tarafların uygun stratejilerde yönetilen çatışma ise örgütsel etkinliğin aktarılmasında katkı sağlar¹⁶⁵.

1.5.GENEL OLARAK ÇATIŞMA MODELLERİ

Çatışmanın yönetimi, diğer bir deyimle olumsuz etkilerinin ortadan kaldırılması çözümüdür. Çatışmaların çözümü konusunda bir çok yöntem bulunmaktadır. Bu yöntemler farklı tekniklere ve etkilere sahiptir. Bunların belli başlıları kısaca inceleyebiliriz.

Çeşitli düşünürler tarafından ortaya atılan çatışma çözümü ile ilgili teknikleri ilk defa sistematik ve analitik bir biçimde inceleyen düşünürler, Blake, Shepard ve Mouton'dur. Düşünürler, çatışma çözümlerini, gösterilen çabanın aktif ya da pasif olup olmasına, çözüm tekniğinin başarısının da şansa bağlılık derecesinin yüksek ya da düşük bulunup bulunmamasına göre ele alınıp incelemektedirler. Burada düşünürler çözüm yollarını önerirken çatışmanın niteliğine uygun bir yöntem geliştirmeye özen göstermişlerdir. Ancak kendileri de bu yöntemlerin bir çatışma durumunda sadece birinin kullanılabilirdiğini anlamına gelemeyeceğini vurgulamışlardır¹⁶⁶:

¹⁶⁴ Coşkun Bayrak, "Örgütlerde Çatışma Üzerine Düşünceler", Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt no 6, Sayı no1, (Bahar, 1996), s.22.

¹⁶⁵ Karip, a.g.e. s. 54.

Şekil 8. Blake, Shepard ve Moutona göre çatışmanın çözümünde çatışmanın niteliğine göre izlenecek yöntemler

Aktif ↑ ↓ Pasif	Çatışma Kaçınılmaz Anlaşma Mümkün Değil	Çatışma Kaçınılmaz Değil Ancak Anlaşma da Mümkün Değil	Çatışma Ola da Anlaşma Mümkün	Şansa bağlılık yüksek ↑ Şansa bağlılık orta ölçüde ↓ Şansa bağlılık düşük
	Kazanma-Kaybetme Güç Mücadelesi	Çekilme	Sorun Çözüm	
	İkinci Kişinin Yargısı	Yalnız Bırakma	Ortak Bir Nuktada Anlaşma(pazarlık, ödün verme)	
	Kura Çekmek(Kadere Bırakmak)	Kayıtsızlık	Barişçi Yaklaşım (Yumuşatma)	

Düşünürlere göre eğer çatışma kaçınılmaz ve taraflar arasında anlaşma da mümkün değilse izlenecek üç seçenek aktiften pasife doğru sıralanmaktadır. Bunlar;

1. Taraflar rekabete sevk etmek veya çatışmayı kızıştırarak kazanma kaybetme yarışına sokmak,
2. Üçüncü bir tarafın veya kişinin çözüm için devreye girmesini sağlamak ve bu kişinin hakemlik etmesine razı olmak,
3. Taraflar arasında kura çekimine veya para atışına giderek kaybeden tarafı kaderine razı etmek, biçiminde açıklanabilir.

Düşünürler, çatışmanın mutlaka meydana geleceğinin söz konusu olmadığını ancak meydana geldiğinde de taraflar arasında anlaşmanın mümkün olamayacağı durumları da yine aktiften pasife doğru üç çözüm seçeneği olarak sıralamaktadırlar. Bunlar;

1. Firmanın, grubun ya da bireyin kendi kabuğuna çekilmesi; başka firma, grup

ya da bireylerle ilişkisini kesmesi, zorunlu olmadıkça onlarla ilişki kurmaktan kaçınması (böylece taraflar karşılaşmadıkları için çatışma olmamakta ancak anlaşmazlık mevcut bulunmaktadır);

2. Yalnız bırakma hali; yönetimin tarafların karşılıklı ilişkilerini azaltmak için önlemler alması. (Örgütsel önlemler görev bağlılıklarının azaltılması, merkezkaç yönetime gidilmesi ve ilişkilerin asgariye indirilmesi);
3. Yönetimle birlikte çatışmaya taraf olan grup veya kişilerin anlaşmazlık konularını bilmemezlikten gelmeleri; bu tarafların muhtemel bir çatışmayı alevlendirmek için karşılıklı ilişkilerini asgariye indirmeye özen göstermeleri halidir.

Çatışmanın meydana gelmesi mümkün olsa dahi bunu çözecek anlaşmanın mümkün olduğu durumlar da yine aktiften pasife doğru üç seçenek olarak sıralanmaktadır. Bunlar;

1. Yöneticinin çatışan tarafları yüzyüze getirerek tarafların açık bir anlaşmaya varmasına kadar tartışmaları ve görüşmeleri sürdürmesi olan sorun çözme yaklaşımı;
2. Tarafların orta bir yerde anlaşabilmeleri için karşılığa pazarlığa oturmaları ve ödün vermeleri;
3. Çatışan tarafların müşterek çıkarları ortaya konarak çatışmanın her iki tarafa da getireceği işbirliğine çağırma kader birliğini ve bir arada yaşama ve mutluluğunu dile getirme çabaları kısaca yumuşatma halidir.

Çatışmanın çözümlenmesinde iki boyutlu model üzerinde durulacaktır. Çatışmanın genellikle kısa vadede çözümlenmesi istenir. Aşağıdaki şekillerde çatışmanın iki kısma ayrıldığını ve her iki kısmında iki temel davranışsal seçenek içerdiği görülmektedir. Birinci kısımda kişileri kendi ilgi alanlarını tatmin etmede çok

iddiacı olmaktadır. İkinci kısımda diğer çalışanların ilgi alanlarını tatmin ederek işbirlikçi, birlikte çalışma isteğinin olmasıdır.

Yönetici, kendini öne çıkarmaya veya işbirliğine yönelik davranış biçimlerinden hangisini ne ölçüde benimsediğine bağlı olarak tarz tercihiyle karşı karşıyadır¹⁶⁷.

Şekil 9.Çatışma yönetimi: Bir tarz sorunu



Çatışmanın çözümlenmesinde Thomas tarafından geliştirilen iki boyutlu modelde yatay eksen işbirliği derecesini, dikey eksen ise iddiacılık(direnme) derecesini belirtir. Bu iki eksenin birleşmesi ile oluşan alanda taraflar çıkarlarına göre uygun stratejiyi seçebilirler. Sakınma stratejisinde düşük iddiacılık ve birlikte çalışmak için düşük ilgiyi yansıtır. Bu stratejiyi uygulayan kişiler çatışmadan geri çekilir. Eğer küçük çatışmalar ihmal ediliyorsa ve sonuçsuz kalıyorsa veya kontrolün dışında geliyorsa çatışmanın çözümlenmesi açısından faydalıdır. Bununla beraber çekilme hiçbir sorunun çözümünü önermeyebilir. Eğer bir çözüme ihtiyaç duyulursa, sakınma (kaçınma) bir “kayıp-kayıp” stratejisidir. İkinci alternatif olan uzlaşma, çatışmanın çözümlenmesinde “ortak bir noktada anlaşmayı” içermektedir. Bu yaklaşım her iki kesiminde bazı fedakarlıklarını içerir. Zorlayıcı veya hırçın stratejide kişiler kendi pozisyonlarını değerlendirirken, diğer kişilerin pozisyonları üzerinde çok az ilgilenerler. Pazarlık

¹⁶⁷ Morgan, a.g.e. , s.231-232.

kavramı yoktur. Zorlayıcı veya hırçın çözüm tüm olası çözümlerin en iyisi değildir. Zorlama, kıt kaynakların neden oluşturduğu etkileyici çatışmanın oluşmasına öncülük eder. İşbirliği rekabetin tam karşıtıdır. İşbirliği kazanma-kazanma stratejisini ifade eder. İşbirliği ortak sorun çözümünü gösterir¹⁶⁸.

Beş tarz, aşağıdaki davranış türleriyle tanımlanabilir:

Kaçınma:

- Çatışmaları görmezden gelmek ve geçip gideceğini ummak.
- Sorunlar üzerinde düşünüp taşınmak veya sorunları ertelemek
- Çatışmayı önlemek için ağır işleyen prosedürleri devreye sokmak.
- Karşı karşıya kalmamak için gizliliğe başvurmak.
- Çatışmayı çözme yöntemi olarak bürokratik kurallara başvurmak.

Uzlaşma:

- Müzakere etmek.
- Anlaşma ve karşılıklı ödün arayışına girmek.
- Tatmin edici veya kabul edilebilir çözümler bulmak.

Rekabet:

- Kazan-kaybet durumları yaratmak.
- Hasımlıktan yararlanmak.
- Amacına varmak için güç oyunları uygulamak
- Boyun eğmeye zorlamak.

Ayak uydurma:

- Yenilgiyi kabul etmek.
- Boyun eğmek ve itaat etmek.

¹⁶⁸ Tamer Keçecioğlu, Örgütlerde Çatışma Yönetimi, *Mercek Dergisi*, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, Sayı no:14, Yıl.4, (Nisan 1999), s.103-104; Margaret A. Neale ve Gregory B. Northcraft, *Organizational Behavior Management Challenge*, (The Dryden Press, 1990), s. 242-243.

İşbirliği:

- Problem çözme yaklaşımı.
- Farklılıklarla yüz yüze gelmek ve fikir ve enformasyon alışverişi yapmak.
- Bütünleştirici çözümler aramak.
- Herkesin kazanabileceği durumlar bulmak.
- Sorunları ve çatışmaları meydan okuma olarak görmek.

Görüleceği üzere çatışmanın çözümünde birbirinden çok farklı yaklaşımlar mevcuttur. Bu yaklaşımlar daha sonra çeşitli düşünürler tarafından ayrı ayrı ele alınarak incelenmiştir. İlginç bir inceleme biçimi de Reitz tarafından yapılanıdır. Düşünür çatışma çözümünde yönetimin tutumunu karışmama yaklaşımları ile müdahaleci yaklaşımlar olmak üzere iki ana gruba ayırmaktadır.

Her yöneticinin tercih ettiği bir tarz olmakla birlikte, tarzlardan her biri değişik zaman veya koşullara uygun düşebilir¹⁶⁹.

Bu değişik çatışma modellerini ortak noktalar taşıyan şu ana çizgilerde toplamak mümkün olabilir¹⁷⁰:

- Çatışma, ilişkileri birbirine geçmiş uyumsuzluk aşamalarından meydana gelmiştir. Her aşamanın belli bir gelişme sırası vardır.
- Çatışma, gerek örgüt, gerek birey için fonksiyonel olabilmekte ve kökenler bireysel ve örgütsel yapıdan gelebilmektedir.
- Çatışma, örgütün dengesiyle yakından ilgilidir.

1.6. ÇATIŞMA YÖNETİMİ VE BAŞLICA ÇÖZÜM YÖNTEMLERİ

Çatışmanın niteliği insanlar arasında uyumsuzluğa yol açan konunun türüne bağlı olarak değişecektir. Aranması gereken dört temel konu türü vardır¹⁷¹:

¹⁶⁹ Morgan, a.g.e. , s.231-233.

¹⁷⁰ Güngör Onal, *İşletme Yönetimi ve Organizasyonu*, (İkinci basım, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1998), s.30-31.

¹⁷¹ Harvard Business Review, *Müzakere ve Anlaşmazlık Çözümü*. Çeviren: İbrahim Bingöl. (İstanbul: Acar Matbaacılık. Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, Aralık, 2000), s.14.

- Olgular. Uyuşmazlık bazen, bireylerin bir soruna yönelik farklı tanımlarının olmasından, konuyla ilgili enformasyonun farklı kısımlarının farkında olmasından, farklı enformasyonu olgusal olarak ya kabul ya da reddetmesinden veya birbirlerinin güç ve yetkileriyle ilgili farklı izlenimleri olmasından ortaya çıkar.
- Amaçlar. Uyuşmazlık bazen, başarılması gereken şeyin ne olduğuyla- kuruluş içinde bir departmanın, bölümün, kesimin ya da özgül bir konumun arzu ettiği hedeflerle ilgilidir.
- Yöntemler. Bazen bireyler arzu edilen ortak bir amacı yerine getirmek için en uygun olan prosedür, strateji ya da taktikler konusunda farklı düşünürler.
- Değerler. Uyuşmazlık bazen, ahlaki tutumla- gücün uygulama biçimi ya da ahlaki etmenler veya adalet, centilmenlik ve benzer şeylerle ilgili varsayımlar- ilgili olur. Bu tür farklılıklar amacın mı yoksa yöntemin mi tercih edileceği konusunda etkili olabilirler.

Yöneticilerin çatışma belirtilerini tanıması ve çatışma taraflara ve örgüte zarar verici bir nitelik almadan nasıl bir strateji izleyeceklerini belirleyerek harekete geçmeleri gerekir. Genellikle çatışmanın habercisi olan belirtiler şunlardır¹⁷²:

- İletişimde isteksizlik göstermek.
- Görünürde hiçbir neden olmadığı halde kızmak. Verimliliğin sürekli olarak düşmesi.
- Moral bozukluğu.
- Hastalık gerekçesiyle işe gelmeme, rapor alma olaylarının artması.
- İş kazaların ve hataların artması.
- Görüş ayrılıkları olduğunda bağırıp çağırmaya başlamak, kapıyı çarpmak gibi davranışlar göstermek.

Yukarıda sıralanan belirtileri dikkatli bir biçimde gözleyen bir yönetici çatışmayı daha erken evrelerde fark edebilir ve gerekli önlemleri alabilir. Yönetici genellikle üç şekilde çatışmadan haberdar olur¹⁷³:

¹⁷² Karip, a.g.e. , s.49.

¹⁷³ Karip, a.g.e. , s.50.

▪ Yöneticinin taraflar arasında çatışmanın belirtilerini gözlemlemesi. Belirtileri gözlemleyen yöneticinin elde ettiği bilgileri belgelendirmesi, kaydetmesi ve bu bilgileri çatışmada taraflar arasında işbirliği ve uyumu sağlamak için kullanması gerekir. Bu bilgilerin kesinlikle taraflara karşı kullanılmamasına özen gösterilmelidir. Bilgilerin belgelendirilmesi ya da kaydedilmesi çatışmaya neden olan olayların, durumların tanımlanmasına ve çatışmanın düzeyinin belirlenmesine yardımcı olur.

▪ Taraflardan birinin yöneticiye şikayette bulunması. Yöneticinin her iki tarafı da dinlemesi gerekir. Tarafların çatışmanın nedenlerini ve çatışma durumuna ilişkin anlattıkları birbirinden tümüyle farklı olabilir. Çünkü her iki tarafta çatışmanın diğer taraftan kaynaklandığına inanır.

▪ Yöneticinin taraflar arasındaki çatışmayı üçüncü bir taraftan öğrenmesi. Burada yöneticinin üçüncü tarafın anlattıklarını esas almadan her iki tarafı da gözlemleyerek bir değerlendirme yapması gerekir. Verilen bilgi yanlış olabilir ve hatta kasıtlı olarak çarpıtılmış olabilir.

Yöneticinin başlıca görevlerinden biri, en doğru çatışma düzeyini tutturmanın yollarını bulmaktır. Gereğinden fazla çatışma, insanların çabalarını verimsiz faaliyetlere yönlterek bir kuruluşu hareketsiz kılabilir, gereğinden az çatışma ise kendinden hoşnutluğa ve atalete yol açabilir. Birinci durumda, yöneticinin, çatışma çözüm tekniklerini kullanması veya çatışmayı daha üretken doğrultulara yöneltmesi gerekebilir. İkinci durumda ise gerekli çatışmaların oluşmasını sağlamanın yollarını bulması gerekebilir; bunu, genellikle gizli çatışmaları açık hale getirerek veya belki de fiilen çatışma yaratarak yapar. Bu, zaman zaman örgüt atmosferinin ve performansının canlanmasına yardımcı olmakla birlikte, yersiz bir yönlendirme olarak da algılanabilir ve yöneticiler ile işgörenler arasındaki ilişkiler açısından yıkıcı sonuçlar doğurabilir¹⁷⁴.

¹⁷⁴ Morgan, a.g.e. , s.231.

2.ÇATIŞMA YÖNETİMİNDE KULLANILAN YÖNTEMLER

Örgütlerde çatışmaları önlemek veya çözmek için önce çatışmanın ve çatışmaya sebep olan anlaşmazlığın kaynağına inmek ve nedenini bulmak gerekir. Bu amaçla yönetici, önce çatışma nedenleri objektif bir şekilde araştırmak, nedenlerini bulmak ve çatışmayı önleyici ya da çözümleyici en uygun yöntemleri ve çareleri uygulamak durumundadır. Çünkü yönetici sorun çözen, çatışmaları önleyen veya çözümleyen kişidir. Yönetici, çatışma yönetiminde sorun çözmek ve çatışmaları çözmek için, bireyler, birimler, guruplar ve kurumlar üzerinde farklı yollar ve yöntemler izleyebilir¹⁷⁵.

2.1.GEÇİCİ ÇÖZÜM YÖNTEMLERİ

2.1.1.Kadercilik

Bu yöntem, kaçınılmayan bir çatışmanın varlığının kabul edilmesi, tarafların hiçbirinin uzlaşma eğiliminde olmaması ve güç dengelerinin de aşağı yukarı aynı olması durumunda geçerli olabilir. En pasif bir başa çıkma yöntemi olarak kadercilikte, çatışmanın yok edilmesi veya azaltılmasına yönelik bir çabanın söz konusu olmaması ve sonucun olurlarına bırakılmasıdır.¹⁷⁶

2.1.2.Kura Çekme Yaklaşımı

Yönetici tarafların hepsine hak veriyor ve onların belirli bir konuda uzlaşmalarını gerekli görüyorsa bu takdirde sorunun çözümü için tarafların aralarında şanslarına veya kaderlerine razı olma yaklaşımını öne sürebilir. Bu takdirde, kurada haklarını kaybeden taraf ya kaderine razı olacak ancak güdülemesi eksilerek örgütte kalmaya devam edecek ya da prestij ve öneminin azaldığını görerek örgütü terk edecektir. Bu nedenle kura çekme yaklaşımı sorunu çözerken bazı önemli kayıplara da neden olabilmektedir¹⁷⁷.

¹⁷⁵ Peker ve Aytürk, a.g.e. , s.360.

¹⁷⁶ Silah, a.g.e. s. 267; Tanıl Kılınc, " Örgütlerde Çatışma, Başa çıkma yöntemleri ve Yönetim", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:15, Sayı:1, Kasım,1986, s.153.

2.1.3. Kaçınma (Geri Çekilme Ve Baskı Altına Alma)

Bu düşüncede olan yöneticiler herhangi bir doğrudan müdahalenin mümkün olmadığı, sonuçlarının oldukça belirsiz ve riskli olduğundan hareket ederek çatışmanın varlığına ve ciddiyetine fazla önem vermezler ve ileride kendiliğinden çözümleneceğine inanırlar. Böylece, örgütte bir çatışmanın olduğunu bilmemezlikten gelme bazen tarafların birbirlerine anlayış göstererek sorunları çözümlemesi ve zaman içinde anlaşmanın gerçekleşmesi ile sonuçlanacağı gibi, sorunun çoğu hallede kökleşmesine ve boyutlarının çok genişlemesine de yol açabilir. Çatışan tarafların birbirlerini anlamaları ve inatlaşmamaları halinde bu çözüm yararlı olabilir¹⁷⁸.Kaçınmanın haberleşmeyi azaltması ve kesmesi, güvensizlik yaratması ve karşılıklı yardımlaşmaya imkan vermemesi v.b. nedenlerden dolayı çatışmayı daha da kuvvetlendirici etki yapmaktadır. Ancak çatışan taraflar arasında dostluk, karşılıklı saygı ve birbirine güvenin olduğu durumlarda, haberleşmenin kesilmesi ihtimali az olacağı için tarafları tatmin edici bir çözüme ulaşılabilir¹⁷⁹.

Yönetici açık olarak taraf olmaz ve çatışmaya doğrudan müdahalede bulunmaz. Çatışma ile ilgili kararlar geciktirilir. Kuşkusuz böyle bir yol, çatışmayı çözmez. Fakat. kısa vadede yararlı olabilir, ancak uzun vadede örgütün ve yönetimin etkinliğini azaltır. Çatışmaların küçük ve önemsiz olduğu ya da çatışmaların taraflarca daha iyi çözülebileceği durumlarda bu yöntem yararlıdır¹⁸⁰.

2.1.4.Geciktirme

Bu çözüm sorunu bilmemezlikten gelme yaklaşımının benzeridir. Ancak yönetici bir anlaşmazlığın olduğunu bilmekte ve bunun ciddiliğine inanmaktadır. Fakat taraflara anlaşmazlığın ileride çözümleneceğini söylemekte onlara belirli bir süre tanımaktadır. Böylece taraflar geçen süre içinde durumlarına bir göz atma olanağına kavuşabilmektedirler. Bu süre, çoğu zaman yöneticinin ileride müdahale ederse kendilerini cezalandıracağı düşüncesinden hareketle tarafları anlaşmaya götürücü bir yol

¹⁷⁷ Eren, E.,2000, a.g.e. s.540, Can, H.,1999, a.g.e. , s.295.

¹⁷⁸ Aynı, s.539.

¹⁷⁹ Koçel (2000), a.g.e. , s.341; Bülent Tokat, "Örgütlerde Çatışma ve Çatışmanın Yönetimi," Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. Sayı no: 1, (Ocak 1999), s.37.

almaktadır. Ancak, bazı hallerde de bu süre içinde taraflar daha çok inatlaşmakta anlaşmazlık boyutları artmaktadır¹⁸¹.

2.1.5.Yumuşatma

Çatışmanın meydana gelmesi durumunda, yumuşatma yöntemi farklı şekillerde uygulanabilir. Bunların başında, tarafların birleştiği, hemfikir olduğu konuların tartışmaya açılması gelmektedir. Çatışan tarafların aralarındaki benzerliklerin tartışılması, tarafların zannedildiği kadar birbirinden uzak olmadığını gösterecektir. Diğer bir durum, üst'ün farklı olan görüşlerinin, astların itirazlarına fırsat vermeyecek şekilde beceriyle ortaya konulabilmesidir. Üçüncü bir yol ise, sorunların açıklık kazanması durumunda bunlarla ilgilenecek bir komitenin oluşturulmasıdır. Komitenin kullanılması üstleri olumsuz öneriler için sorumluluk almaktan kurtaracaktır.

Bu yol, çatışmaya taraf olanlar arasındaki farklılıkların ve ortak çıkarların ön plana çıkarılması suretiyle çatışmanın azaltılmasıdır. Yönetici böylece, çatışan tarafları yumuşatmaya, dayanışmaya ve uzlaşmaya sevk eder. Örneğin,yöneticinin çatışan taraflara, "bizler bir aileyiz " yaklaşımı, tarafları yumuşatır.

Yumuşatma ile farklılıklar görmezlikten gelinir ve benzerlikler önemle vurgulanır. Güç kullanmada, çatışmanın tehdit veya ceza gibi yollarla bastırılmasına karşılık, yumuşatmada çatışma yaratan konuların konuşulması veya farklı şekillerde ele alınmasıyla tarafların yumuşamaları sağlanmaktadır.

Kısa-dönemli çıkar hesapları yerine uzun dönemli iş birliği ihtiyacını ve bunun taraflara sağlayacağı yaraları vurgulamaktır .Bu yöntemde önemli çatışmalarda kaçınma gibi geçici etkiye sahiptir. Çatışan tarafların, çatışma konuları dikkatlerden uzak tutularak, daha çok anlaşabilecekleri ortak konular, görüşler ve ortak değerler üzerinde durularak vurgulanır. Bu yöntem çatışmayı tamamen çözmez. Belli bir süre için yüzeysel bir çözüm getirir. Uzun vadede çatışma konuları tekrar su yüzüne

¹⁸⁰ Peker ve Aytürk, a.g.e. , s.360.

¹⁸¹ Eren, E.,2000, a.g.e. , s.539.

çıkabilir¹⁸².

2.1.6.Güç Ve Yetki Kullanma (Zorlama)

Bu yöntem uygulamada güç kullanma yaklaşımı olarak da bilinmektedir. Yönetici kendine rağmen çatışmayı sürdüren taraflara otoritesini hissettirme davranışına yönelecektir. Bu yöntem, çatışmanın daha başlangıcında yöneticilerin bu anlamsız çekişmelerin örgüte olan maliyetini ortaya koyması ile başlar. Böylece çatışmanın devam etmesi halinde tarafları cezalandıracağını açıkça bildirecektir. Ya da çatışmanın sona ermesi halinde tarafları uygun biçimde ödüllendireceğini açıklamaktadır. 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 kalkabileceği gibi beşeri ilişkilerin zayıflaması personelin güdülenmesinin ve moralinin düşmesinden kaynaklanan verimlilik azalması söz konusu olabilecektir. Burada üst, gruplar tatmin olsun ya da olmasın yetkisini kullanarak, buna uymalarını ister. Yumuşatma,kaçınma ve uzlaşmada olduğu gibi etkisi kısa dönemdir¹⁸³.

Yöneticiler yetkilerini kullanarak çatışan tarafların çatışmadan çekilmelerini sağlarlar. Ancak bu yetkiyi kullanırken çok dikkatli olmak gereklidir. Kullanılan yetki çatışmaya taraftar olanların tamamı tarafından onaylanmalıdır. Bir tarafın kazanması, diğer tarafın kaybetmesi ve küsmesi sonucunda yetki kullanımı çatışmaları geçici olarak çözecek ve zaman içinde çatışmalar tekrar ortaya çıkacaktır. Organizasyonlarda uzman personel organizasyonun kurallarına inanmakla beraber üst yönetimin aldığı kararı her zaman onaylamama eğilimindedirler. Uzman personel örgüt kurallarından çok kendi uzmanlık alanlarının kurallarına ve kendi değer yargılarına uyma temayülündedir. Bu nedenle uzman personel üzerindeki yetki kullanımının etkisi, yürütme (komuta) personeline göre daha az olacaktır¹⁸⁴.

¹⁸² Ertürk . M..2000, a.g.e. s.233; Can. H.,1992 a.g.e. s.294; Peker ve Aytürk, a.g.e. s.361; Kılınc. T., 1986, a.g.e. , s.155-156.

¹⁸³ Can, H.,1992, a.g.e., s.294.

¹⁸⁴ Ertürk. M.,2000, a.g.e. s.234.

2.1.7.Uzlaşma

Belki de en çok kullanılan teknik olmasına karşın sorun, hiçbir tarafın bütünüyle doyum sağlayamamasıdır. Bu teknikte, çatışma içinde olan taraflar, verebilecekleri bedeli verip, alabilecekleri avantajları aldıklarına karar verdikleri zaman çatışma çözülmüş ya da suskun hale gelmiş demektir.¹⁸⁵ Bu yolla açıkça kazanan ya da kaybeden yoktur. Çatışmaya taraf olanlar kendilerince önemli olan bazı konularda karşılıklı olarak taviz vererek fedakarlıkta bulunurlar. Varılan nokta hiçbir gurubun idealindeki değildir. İş hukukunda toplu pazarlık yöntemi buna örnek verilebilir¹⁸⁶.

Çatışmayı çözümlenmede uzlaşma yönteminin temel mantığı, çatışma ile doğrudan yüzleşmenin arzu edilen bir durum olmadığına dayanmaktadır. Uzlaşma yönteminde, kesin olarak kazanan veya kaybeden taraf yoktur. Sonuç, her iki taraf için tatmin sağlamsa da yine de bir karara varılır¹⁸⁷

Uzlaşma yönteminin avantajı, uzlaşmaya varan tarafların birbirleri hakkında düşmanca duygularının daha az gizli kalmasıdır. Buna rağmen, uzlaşma yöntemi, örgütsel açıdan zayıf bir sorun çözme yöntemi olarak kabul edilmektedir. Çünkü bu çözüm yolu, sadece tarafların birlikte yaşamalarını mümkün kılacak kadar çatışmanın olduğu ortalama bir çözümü temsil etmektedir.

2.1.8.Pazarlık (Karşılıklı Ödün Verme)

Bu yöntem tarafların her ikisinin de kendi görüşleri ve fikirleri dışında karşı tarafın görüş ve düşüncelerine de hak vermeleri sonunda geçerlidir. Bu takdirde, anlaşmanın her iki tarafa da yarar sağlayacağını bilincinde oldukları için karşılıklı olarak her iki taraf da ya bir yöneticinin başkanlığı altında veya sadece kendi aralarında yaptıkları toplantılarda ödün vermeye ve pazarlık yapmaya yanaşırlar. Karşılıklı ödümler (tavizler) sonucunda bir orta noktada anlaşmaya varan taraflardan hiç biri mağlup veya galip değildir. Ancak, her iki taraf da anlaşmadan hoşnuturlar. Örneğin işçi işveren

¹⁸⁵ Köse, a.g.e. , 470.

¹⁸⁶ Can, H.,1992, a.g.e. s.295, Ertürk, M.,2000, a.g.e. s. 233.

¹⁸⁷ Robbins. 1977, a.g.e., s.63-65.7

ilişkilerinde toplu pazarlık görüşmeleri, işletmelerde satın alma ve satış görüşmeleri bu tür anlama ve sorun çözme yöntemi olarak nitelendirilebilir¹⁸⁸.

2.1.9. Üçüncü Tarafın Müdahalesi

Çatışmada taraflar çatışmayı farklı yaklaşımlarla çözümlenmeye çalışırlar. Taraflardan her biri tek tarafı çözüm, karşı tarafla ortak bir çözüm ve üçüncü bir tarafın aracılığıyla çözüm yaklaşımlarından birini tercih edebilir. Bu yaklaşımlar birbirinden bağımsız gözükse de, uygulamada taraflar bu yaklaşımları bir arada kullanabilir¹⁸⁹.

Tek taraflı çözüm arama genellikle yapıcı bir nitelik taşımaz. Taraflardan güçlü olanı diğerine isteklerini ve kendi çıkarına uygun olan çözümü empoze etmeye çalışır. Tek taraflı çözüm, daha pasif çözüm yolları olan kaçınma ve çekinme biçiminde de görülebilir.

Ortak çözüm aramada taraflar kendi aralarında bir çözüme ulaşabilecekleri gibi, üçüncü bir tarafın müdahalesi de söz konusu olabilir. Ancak, sonuçlar üzerindeki kontrol çatışan taraflara aittir. Çatışmanın çözümlenmesinde karar verecek olan taraflardır. Her iki taraf da söz sahibidir. Bu durumda tarafların ortak bir çözüm bulmaları olasılığı yüksektir.

Üçüncü bir tarafın kararı ile çözümde, karar üzerinde söz hakkı taraflarla sınırlı değildir. Üçüncü bir taraf karar üzerinde belirleyici ya da emredici nitelikte söz hakkına sahip olabilir. Bunun en yaygın biçimi yöneticilerin belirli bir sonuca ulaşmak amacıyla çatışan tarafları belirli kurallara ve ilkelere uymak zorunda bırakmasıdır. Üçüncü taraf toplumsal, yönetsel ya da yasal bir yetki olabilir. Her üç durumda da üçüncü taraf, çatışma çözümünde kurumun ya da toplumun normlarını temsil eder. Üçüncü taraflar sahip oldukları bilgi, beceri, formal ve informal yaptırım güçleri ile çatışmanın çözümünde etkili olabilirler.

¹⁸⁸ Eren, E.,2000, a.g.e. , s.541.

¹⁸⁹ Karip, a.g.e. , s.105.

2.1.9.1. HAKEM OLARAK MÜDAHALE

Çatışmaya taraf olanlar kendileri anlaşmazlık konusuna çözüm bulamıyorlar ise, yönetici de tarafları herhangi bir çözüm konusunda anlaşmaya ikna edememiş ise, üçüncü bir kişi veya grubun hakemliğine başvurulabilir. 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 veya grup, her iki tarafı da dinleyerek ve olayı iyice soruşturarak en uygun kararı vermeye çalışır¹⁹⁰.

Üçüncü bir tarafın karışması, çatışma çözümü açısından daha olumlu bir yaklaşımdır. Burada dışarıdan danışman gibi tarafsız birisi araya girmekte, anlaşmazlıkların nesnel bir çözümlenmesini yapabileceği gibi çözüme ilişkin öneriler de getirmektedir. Bu kişilerin hem teknik konularda uzman olmasına dikkat edilmelidir. Hakem yönteminde taraflar, alınan kararları "değiştirmeme" konusunda anlaşmaya varırlar. Arabulucu kişi, tarafları gönüllü bir uzlaşmaya getirebilmek için "ikna" yöntemini kullanmaktadır. Ancak dışarıdan yardım alınması, şu koşullar yaşıyorsa başvurulacak bir yoldur: Yöneticiler taraf tutuyor ya da üyeler onların tarafsızlığından kuşku duyuyorlar; üyeler arasında ya da üyeler ile yönetici arasındaki iletişim zayıf; üyeler çatışma olayına fazlasıyla duygusal yaklaşıyorlar ve duygusallık tartışmayı engelleyecek boyutta; yanlış algılamalar, ve algılanan değer farklılıkları, üretken alışverişi engelliyor; verilere ilişkin ciddi anlaşmazlıklar var ve üyeler bunlara yaklaşım konusunda anlaşamıyorlar; taraflar, diğer prosedürleri kullanarak anlaşmazlıklarını çözememişler¹⁹¹.

2.1.9.2. ARABULUCU OLARAK MÜDAHALE

Çatışma konusunu çözümlmek için, taraflar arasında hakem olarak bir uzman yada danışman görevlendirerek hakemlik yaptırmak ve taraflar arasında olumlu bir yaklaşım ve diyalog sağlamak ve bir anlaşma ortamı hazırlamak yararlı olabilir. Böylece, dolaylı yoldan, doğal bir şekilde ve kurnazca sorunlar çözülebilir, çatışma

¹⁹⁰ Ertürk, M.,2000, a.g.e. , s.233, Can, H.,1992, a.g.e. , s.295, Eren, E.,2000, a.g.e. s.541.

¹⁹¹ Köse, a.g.e. s. 471.

önlenebilir ve taraflar arasında uzlaşma sağlanabilir¹⁹².

Arabuluculuk sırasında iyi bir arabulucu aşağıdakileri sırayla yerine getirebilir: tarafları birbirleriyle konuşmaya teşvik etmek; arabuluculuğun niteliğini ve hedeflerini anlamalarına yardım etmek; mesaj taşımak; tarafların bir gündem üzerinde anlaşmalarına yardım etmek ya da taraflar bir gündem üzerinde anlaşamıyorsa, bir gündem oluşturmak; müzakere için uygun ortam sağlamak; düzeni korumak; tarafların problem ve çatışmaların kaynağını anlamasına yardım etmek; gerçekçi olmayan beklentileri yumuşatmak; tarafların kendi tekliflerini geliştirmelerine yardımcı olmak; müzakere etmelerini kolaylaştırmak; çözümler önermek ve son olarak da tarafları özgül bir çözümü kabul etmeye ikna etmek¹⁹³.

Arabuluculuk günlük yaşamda kişilerarası, gruplararası ve hatta uluslararası çatışmalarda sık olarak görülen bir uygulamadır. Arabuluculuk; bir pazarlık ya da çatışma sürecinde tarafların ortak ve kabul edilebilir bir çözüme ulaşmalarına yardımcı olmak amacı ile karar yetkisi olmayan ya da çok sınırlı olan tarafların görüş birliği ile belirlene üçüncü bir tarafın müdahalesi olarak tanımlanabilir. Arabuluculuk taraflar arasındaki ilişkiyi, güveni ve saygıyı güçlendirebileceği gibi, ilişkinin taraflar için en az zararla sona erdirilmesinde yardımcı olabilir. Arabulucu tarafların çatışmaya farklı bir bakış açısı ile yaklaşmalarını, aralarında açıklığın ve iletişimin geliştirilmesini, problem çözme becerilerinin geliştirilmesini ve çatışma konusunun ayrıntılarının belirlenmesini sağlar. Arabuluculuk sürecinin işleyebilmesi için çatışan tarafların, üçüncü tarafın bir çözüme ulaşmada kendilerine yardımcı olmasını kabul etmeleri gerekir. Tarafların arabuluculuğu kabul etmesi, tarafların arabulucunun önerilerine uyacakları anlamına gelmez.

Arabuluculuk özellikle çatışmanın bölüm 1 de tanımlanan anlaşmazlık, uzlaşmazlık ve kampanya evrelerinde kullanılabilecek bir yöntemdir. Arabulucunun müdahale edebilmesi için taraflar arasında devam eden bir ilişkiler sisteminin var olması gerekir. Arabulucudan bağımsız olarak bir ilişkinin ve müzakerenin varlığı

¹⁹² Peker ve Aytürk, a.g.e. s. 362.

¹⁹³ Müzakere ve Anlaşmazlık Çözümü, a.g.e., s. 172.

Burada, çatışmanın galibi veya mağlubu yoktur. Ancak, hangi tarafın ne oranda taviz vereceği, tarafların nispi güçlerine bağlıdır.

2.1.12.Politik Araçlar Kullanma

Uzun vadeli ve etkili bir çözüm sağlayabilmek için yönetici tarafların her ikisine de destek sağlayacağına söz verir. Taraflardan birinin vereceği ödün sonucunda kendisinin yeni olanaklara kavuşacağına ve destekleneceğine yönetici garanti vermektedir. Böylece, anlaşmazlığın çözümü sırasında kaybeden veya ödün veren tarafın başkaları tarafından aşağılanmayacağı bir yol izlenmelidir. Bu takdirde, gülünç duruma sokulmamış ve gücünü kaybetmemiş veya başka biçimde sağlamış birisi daha kolay anlaşmaya yanaşacaktır. Örneğin teknolojik değişimlerin durumunu sarstığı için bunlara karşı gelen yönetici ve işçiler kendilerine yeni olanak ve mevkiler kazandırıldığı zaman anlaşmaya rıza gösterip direnişe son vermektedirler¹⁹⁸.

Bu yöntemin uygulanmasında yönetici, organizasyon içinde çatışan taraflara çatışmadan vazgeçmeleri durumunda belirli vaatlerde bulunur. Kendilerine belirli konularda destek sözü verir. Çatışan taraflar çatışmadan vazgeçtikleri takdirde yeni imkânlar kavuşacaklarını öğrendiklerinde çatışmadan vazgeçerler. Burada her iki taraf ta belirli ödümler vererek anlaşılır ve belirli imkânlar elde ederler. Burada açık olarak hiçbir taraf için kazanma-kaybetme durumu yoktur. Bu yöntem belki ideal ve kusursuz bir çözüm getirmeyebilir. Ancak çatışmayı tamamen ortadan kaldırmasa da zararsız düzeye indirebilir. En önemlisi de çatışmaya taraf olanlar önemli ölçüde tatmin edilir ve tarafların hiç birisi kaybeden, küsen, mağlup duruma düşen bir grup olmaz ve grupları bir arada tutma imkanı elde edilir¹⁹⁹.

2.1.13.Meşgul Etme Yöntemi

Bu yöntemin esası, çatışan taraflara çok iş vererek boş zamanlarını ortadan kaldırmak ve neticede dedikodu ve birbirleriyle uğraşacak, çatışacak vakit bulamamalarının sağlanmasıdır. Burada da çatışmanın tamamen ortadan kaldırılması

¹⁹⁸ Eren, E.,2000, a.g.e. , s.541.

¹⁹⁹ Ertürk , M.,2000, a.g.e. , s. 236.

söz konusu değildir. Bu yöntem geçici olarak çatışmayı azaltabilir ancak, ortadan kaldıramaz. Taraflar iş dışında da birbirleriyle çatışmalarını sürdürebilirler. Çatışmanın şiddet derecesi azalır ve makul sayılacak belli bir düzeye inebilir²⁰⁰.

2.2.KALICI ÇÖZÜM YÖNTEMLERİ

2.2.1.Kaynakların Arttırılması

Daha önce guruplar arası çatışmanın temel nedenlerinden birinin sınırlı kaynaklar olduğunu belirtmiştik. Sınırlı kaynak durumunda bir grubun başarısı diğerinin zararına mümkün olacaktır. Ancak kaynakların sınırlı ve artırılması mümkün olmayan durumlarda bu yöntemin uygulaması zorlaşır. Kaynaklar artırılırsa bütün gurupları tatmin etmek yararlı olacaktır²⁰¹.

2.2.2.Daha Önemli Üst Hedefler Oluşturma

Burada guruplara ortak amaç ve hedefler saptanarak işbirliği yapmaları sağlanır. Bu amaçlar bir gurubun tek başına halledemeyeceği düzeydedir ve gurupları çatışmaya düşüren diğer amaçların üstün dedir. Örneğin daha önce birbirine rakip durumda olan üretim ve satış bölümlerine, daha ucuza üretilebilecek ve tüketicilerin büyük bir istemde buluna bileceği bir mamul geliştirme görevi verilebilir²⁰².

Amaçlardaki farklılıklar aynı zamanda çatışma için potansiyel bir kaynak olabilir. Bunu düşünen yöneticiler bazen çalışanların dikkatini yüksek düzeyde ya da olağandışı amaçlara çekerler, alt düzeyde çatışmayı azaltmanın bir yolu olarak. Herhangi bir sendikaya, ilgili olduğu endüstri dalının yaşamını sürdürmesini sağlamak için ücret özverisinde bulunması gerektiğinin ileri sürülmesi, bu çözüm yoluna örnek olabilir²⁰³.

Bu yöntem, çatışmalara kesin bir çözüm getirmez. Belirli bir süre için baskı

²⁰⁰ Ertürk , M.,2000, a.g.e. , s.234, Eren, E., 2000, a.g.e. , s.541.

²⁰¹ Can . H.,1992. a.g.e., s.295, Ertürk , M.,2000, a.g.e. . s.235.

²⁰² Can , H.,1992. a.g.e. , s.295.

²⁰³ Köse, a.g.e. , s.471.

altına alarak erteler. Ortak düşman önemini kaybettiğinde çatışma yeniden ortaya çıkar. Ayrıca tarafların üzerinde birleşecekleri bir üstün amacının bulunması kolay değildir. Yöntem yanlış anlaşılmaktan kaynaklanan çatışmaların çözümünde başarılı bir biçimde uygulanabilir. Kişilerin veya tarafların değer yargılarından kaynaklanan çatışmaların çözümünde bu yöntemin etkisi fazla değildir²⁰⁴. Örneğin bir çok ülke iç kargaşa ve isyanların baş gösterdiği dönemlerde ülkenin bir dış tehlike ile karşı karşıya olduğunu ifade ederek ulusal bütünleşmeyi sağlamaya çalışır. Bu nedenle dış tehlikelerin ve savaşların baş gösterdiği dönemlerde siyasal çekişmeler ve görüş ayrılıkları ikinci plana itilir.

2.2.3. Gruplar Arası Rekabeti Azaltma Ve Takım Kurma Müdahaleleri

Takım kurma, en yalın anlamda bir insan topluluğunun, paylaşılan bir hedef doğrultusunda kaynaşarak hareket ivmesi kazanmasıdır. Örgütlerde belirli bir göreve yönelik takımlar, proje takımları ve birimler arası işbirliği ve eşgüdümü sağlamaya yönelik takımlar örgütte amaç birliğini sağlamaya ve ortak amaçlara adanmışlığın armasına önemli katkıda bulunur. Takımlarda ise amaçlar ve görevler daha özel ve belirgindir. Takım üyeleri bu amaçları bir öncelik olarak değerlendirir. Takımlar bilgilerin farklı yaklaşımların ve bakış açılarının pozitif çalışma ortamının oluşmasını sağlar. Örgütlerde takım çalışması başarı için vazgeçilmez olmakla birlikte takım çalışmasını gerçekleştirilmesi oldukça güçtür.

Takım geliştirme, eğitimsel bir süreç olup sürekli olarak takımın işlevini gözden geçirip değerlendiren ve grupta daha etkili yollar geliştirmeyi hedefleyen etkinlikleri kapsar. Takım kurma, hem takımın sorun çözme yeteneğini, hem de takım ruhunu geliştirir.

Uzun dönemde tartışmalarla işlemez hale gelerek ortak amaçlarını unutabilir. Takımlarda çatışma yönetimi yürütülmediğinde amaç birliğinin yerini rekabet, dedikodu ve suçlamalar alır. Biçiminin işbirliğine dayalı olduğu guruplar iletişim biçimi, ikame edilebilirliği, göreve yaklaşım ve eylemlerin değerlendirilmesi gibi hususlarda önemli

²⁰⁴Ertürk, M.,2000, a.g.e. , s.236.

farklılıklar gösterir²⁰⁵.

2.2.4.Örgütsel İlişkilerde Değişiklik Yapma Ve Düzenleme

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 kadrolama da görev veya rollerde değişmeler yapılmaktadır²⁰⁶.

2.2.5.Problem Çözme Yöntemi

Sorun, bir ortamdan veya durumdan, daha çok tercih edilen bir başkasına geçilmesi esnasında çıkan engeller ya da zorluklar olarak tanımlanabilir. Sorun çözme, insanla amacı arasına giren engelin en uygun biçimde aşılmasıdır. Bu yöntemde, çatışmanın üzerine tam anlamıyla ve açıkça gidilmez söz konusudur. Yönetici çatışan tarafları yüz yüze getirecek kendisinin de katkısı ile konunun açık olarak ve ayrıntılı biçimde tartışılmasını sağlar. Özellikle iletişim ve bilgi eksikliğinden kaynaklanan çatışmalarda bu yöntem etkilidir²⁰⁷.

Çatışan tarafların ortak yönleri ve anlaşabilecekleri konular üzerinde daha fazla durulur. Anlaşmazlık konularının tamamen giderilmesi için tartışmalar devam eder. Bu yöntem, yanlış anlamalardan kaynaklanan çatışmaların giderilmesi konusunda çok etkilidir. Ancak çatışan tarafların birbirinden farklı değer yargılarına sahip olmaları durumunda çözümün bulunması zordur²⁰⁸.

Yönetici çatışan tarafları karşı karşıya getirmekte ve sorunu bütün yönleri ile

²⁰⁵ Karip, a.g.e. , s.69; Balcı, a.g.e., s.105-106; Özer, a.g.e., s.102-103.

²⁰⁶ Eren , E..2000, a.g.e. , s.542.

²⁰⁷ Peker ve Aytürk, a.g.e. , s.361; Michael Stevens, Sorun Çözümleme. Çeviren: Ali Çimen (İstanbul: Timaş Basım Ticaret ve Sanayi A.Ş., 1998), s.11.

²⁰⁸ Ertürk, M..2000, a.g.e. , s.233.

tartıştıracak bir ortam hazırlamaktadır. Burada taraflar teker teker kendi görüşlerini gerekçeleriyle birlikte ortaya koyarken karşı tarafın görüş ve iddialarını da cevaplandırmak için yoğun çaba harcarlar. Bu çalışmalar taraflar belirli bir anlaşmaya varıncaya kadar devam eder ve bu nedenle oldukça uzun bir zaman alır. Taraflar inatlaşmaz ise ve iyi niyetlerle soruna yaklaşırlarsa, tartışmalar kendilerine bir çok konularda yararlar sağlayacaktır. Bu yaklaşım özellikle tarafların yeterli verilere ve bilgilere sahip olmadıkları ve aralarında yoğun ve etkin bir haberleşme olmadığı durumlarda sonuca götürücü ve anlaşmayı gerçekleştirici bir yol olmaktadır²⁰⁹.

Sorun çözümlenmesi, işlerin iyi gitmediği ya da yeterince iyi olmadığı durumlarda kullanabileceğimiz değerli bir kaynaktır. Böylelikle hem kendimizi geliştirme fırsatı bulurhem de ortaya koyacağımız hedeflerle yeni fırsatlar yaratmış oluruz.

Sorun çözme süreci net olarak sınıflandırılmayacak kadar karışık bir süreçtir. Böyle olmakla birlikte kaba hatları ile beş ana kategoriye ayırmamız mümkündür²¹⁰.

- Sorunu farkedip tanımlama
- Analiz etme
- Mümkün çözümler geliştirme, çözüm yollarının avantaj ve dezavantajlarının karşılaştırılması
- Bunları değerlendirme
- En uygun çözümün uygulanması için, bu konuda ayrıntılı bir şekilde hazırlanmış aksiyon. taktik ve uygulama planlarının varlığına gereksinim vardır

2.2.6.Çatışmaya Taraf Olanların Davranışlarını Değiştirme

Grup üyelerinin davranışlarını değiştirmeye yöneliktir. Böylelikle çatışmanın nedenleri ve bununla ilgili kişilerin tutumları üzerinde çalışır. Blake ve Mouton ilk kez

²⁰⁹ Eren, E.,2000, a.g.e. , s.541.

²¹⁰ Stevens, a.g.e., s.12; Hikmet Timur, "Yönetimde Kara Verme ve Problem Çözme," Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt no:8, Sayı no:2 (1990), s.30.

önerilen bu yöntemle çatışma içersindeki gurupların ikisi de bir eğitim düzenine sokulur ve izlenen amacın onlara, karşılıklı algıların ve karşılıklı ilişkilerin incelenmesi olduğu söylenir. Daha sonra her gruptan, kendileriyle ve öbür grupla ilgili algı tutumları belirtmeleri söylenir. Bir tür laboratuvar eğitimi olan bu yöntemle, guruplar, işitmiş oldukları şeyleri düşünmek ve çözümlemek üzere toplantılar yaparlar. Böylelikle algı bozuklukları düzeltilmeye çalışır²¹¹.

2.2.7. İnsan Değişkenini Ve Kişisel Özelliklerini Değiştirme

Organizasyon içinde çatışmaların tarafların birbirini yeterince tanımamasından kaynaklandığı durumlarda tarafların eğitim yoluyla davranışlarının değiştirilmesi yoluna gidilir. Eğitim faaliyetleri sonunda çatışmaya taraf olanların davranışlarında değişme ve gelişme sağlanmasına çalışılır. Kişilerin davranışlarında değişme meydana getirilmesi kolay olmayan ve uzun sürede netice verecek bir olgudur. Ancak neticesi çatışmaya taraf olanlar üzerinde etkilidir. Bu sayede birbirini tanımayan taraflar birbirlerini tanıma ve olaylara daha farklı açıdan bakma ve değerlendirme imkânı bulurlar. Eğitim ile davranış değiştirme yöntemi, genel olarak örgüt mensuplarının örgütün kurallarına ve politikalarına uygun yönlendirme ve intibak ettirilmesinde, kişilerin organizasyon içinde çalıştıkları diğer kişilerle ve örgütle ilgili davranışların ve değer yargılarının değiştirilmesinde çok kullanılır. Grup süreci yoluyla örgüt içindeki personelin davranışlarının değiştirilmesinde etkili olarak kullanılan eğitim tekniklerinin belli başlıları. Eğitim Grubu (T-group), Duyarlık Eğitimi (sensitivity training). Örnek Olay İncelemesi, Rol Oynama, Grup Tartışması olarak sayılabilir²¹².

T-Grupları, duyarlılık eğitimi, laboratuvar eğitimi ve yüzleştirme grupları çoğu kere birbirlerinin yerine kullanılırlar. Laboratuvar eğitimi (LE) T_Grup yaklaşımına göre daha geniş bir kavramdır ve büyük oranda tecrübeye dayalı öğrenmeyi ifade eder. T-grubu ise büyük oranda LE programlarının temel aracısı olup bireylerarası becerileri geliştirmeyi amaçlar. Ancak LE tüm olarak T-grubu yaklaşımından ibaret değildir. Bazen duyarlılık eğitimi T-grubu yerine kullanılır, ancak yoğun grup deneyimi yüzleştirme gruplarını kapsar. Böylece de T-grubundan daha geniş bir kavramdır.

²¹¹ Can, H.,1992, a.g.e. , s.295.

²¹² Ertürk , M.,2000, a.g.e. , s.235; Balcı, a.g.e., s.72.

Yüzleştirme grupları, T-gruplarına göre kişisel büyümeye daha bir vurgu getirir. (Yöneticiler, işgörenlerinin kişiliklerini ve çalışma alışkanlıklarını tanımalı ve olası çatışmaları azaltmak için gerekli düzenlemeleri yapmalıdırlar.

Kişilerin iyi niyetlerine karşın örgütlerde çatışma kaçınılmazdır. Eğer kuruma zarar veriyorsa, sorunu çözmek için çaba gösterilmelidir. Bu amaçla yöneticilerin kullanılabileceği teknikler şöyle sıralanabilir²¹³:

Genişleme veya Daralma: Çatışmada iki ya da daha fazla grup söz konusu ise, gruplar çeşitli biçimlerde tepki gösterebilirler. En sık rastlanan yöntemlerden birisi, sınırlarını daraltmak ve kendisini diğerlerinden izole etmektir. Örneğin iletişimi durdurabilirler ve ilişkiyi reddederler. Ancak bu strateji, çatışmanın kaynaklarına ciddi biçimde yönelemez. Bir diğer olasılık grupların sınırlarını, çatışan tarafların tek vücut olacakları noktaya kadar genişletmeleridir. Buradaki temel fikir, çatışmayı sürdürmek yerine gruplararası birlik duygusunu geliştirmektir. Bu barışçıl birliktelikte, her iki taraf da diğerinin hareketlerine ve artan çatışma olasılıklarına karşı uyanıktır. Aynı zamanda, tasarrufu ve artan güçlerinden kazanç sağlarlar.

Baskı ya da Zorlama: Bu yöntemde kazanan taraf doyum sağlarken, kaybeden için tersi olmaktadır. Yönetici, çatışmayı bastırmak için güç ve otoritesini kullanmak gereğini duymaktadır. Ancak istenilen çözümü zorla dayatmaya kalkışmak, diğerleriyle ilişkisinin geleceğine zarar verebilecektir. Üstelik kazanan tarafın rahata ermesi, gerilimin azalması, mücadelecî ruhun kaybı ve işbirliğinin önem kazanmasına ek olarak yenilen taraf için yadsıma, çarpıtma, suçlama ve gerginlik artışı ile ileriye dönük çabaların yoğunlaşması gibi sonuçlar da söz konusudur.

Bütünleşme: Ancak en fazla ümit vadeden çatışma çözüm tekniği olarak, bütünleşme önerilmektedir. En önemli avantajı, yaratıcılığı cesaretlendirmesidir. Böylece soruna her iki tarafı da doyuracak yeni bir çözüm getirilmektedir. Bir sendika-yönetim anlaşmazlığını ele alalım. Sendika ücretlerde %10 artış isterken, yönetim sadece %6 vermektedir. %8 üzerinde anlaşmaya varabilirler fakat bundan iki taraf da hoşnut

²¹³ Köse, a.g.e. , s.469.

olmayacaktır. Bunun yerine, iki tarafın da hoşnut kalacağı, ücret ve ücret dışı kazançları bir araya getirecek yolları birlikte düşünerek bulabilirler.

Geri Çekilme: Hiç de doyurucu bir seçenek olmayan "geri çekilme"de, çatışmanın giderildiği "zannedilir".

2.2.8.İletişim Yöntemlerinin Değiştirilmesi

İletişim en az iki kişi arasında sözel ya da sözel olmayan iletilerin sunulması ve alınması sürecidir. Bu süreçte taraflardan her biri karşı tarafı etkilemeye çalışır. Bilinçli ve bilinçli olmadan başka birini etkilemek için yapılan her şey iletişim olarak tanımlanabilir. İletişimde maksat bir anlamı karşı tarafa aktarmaktır. Anlamı aktarmaya çalışan taraf anlamı sözcüklerle ya da fizyolojisiyle karşı tarafa iletmeye çalışır. Sözcüklerle ya da fizyolojiyle yüklenen anlamın karşı taraf aktarılmasında ileti karşı tarafın algısı, filtreleme ve engellerden geçerek karşı tarafı etkiler.

Sözcükler kendi başına bir anlam taşımaz. Sözcüklerin anlamı nasıl bir yüz ifadesiyle, hangi ortamda, hangi iletiye tepki olarak ve nasıl bir ses tonuyla söylendiğine bağlı olarak değişir.

İletişim sürecinin etkili bir biçimde işleyebilmesi için tarafların üç temel yeteneğe sahip olması gerekir:

- Sonucu düşünme: İyi bir iletişimci bir iletiyi aktarırken beklediği sonucun ne olduğunu, neyi başarmak istediğini ve alıcıda oluşturmak istediği etkinin ne olduğunu açık ve net olarak bilir.
- Esneklik: İyi bir iletişimci istediği sonuca ulaşmaya kadar farklı iletişim biçimlerini dener. Kullandığı iletişim biçimi istediği sonuca götürmüyorsa, kullandığı iletişim biçimini ya da iletiyi değiştirebilecek esnekliğe sahiptir. Farklı kişilerle farklı iletişim biçimlerini ve tekniklerini kullanabilir.
- Farkında olma: İyi bir iletişimci iletilerine tepkilerin farkındadır. İletişimde karşı tarafın ne yaptığını görebilme ve ne söylediğini işitebilme yeterliliğine sahiptir. Karşı tarafın tepkilerine karşı duyarlıdır.

Ancak kendi algılarımızı ve karşı tarafın algılarını anlamada şu hususların göz önünde bulunması anlayışı kolaylaştırabilir:

- Özellikle şiddet içeren çatışmalarda duygular düşüncelerden ve gerçeklerden daha önemlidir.
- Kızgın bireyler başkalarının söylediklerini duyamazlar.
- Her bir taraf çatışmada en önemli hususun ne olduğu, çatışmanın geçmişi, gerçekler, niyetler ve amaçlar konusunda farklı algılara sahiptir. Tarafların algılarının bir liste halinde karşılaştırılması gerekir.
- Çatışmayı anlayabilmek için konuya kendi açımızdan, karşı taraf açısından ve yansız üçüncü kişi gözüyle bakmak gerekir.
- Taraflar, açıkça ifade edilen görüşlerden çok görüşlerin altında yatan ilgi ve ihtiyaçlara bakmak zorundadır²¹⁴.

Karşılıklı ve sağlıklı iletişim;

- İşveren ve işgören ilişkilerini geliştirir,
- Morali yükseltir,
- Dedikodu ve söylentileri azaltır,
- Personel problemlerinin hızla çözümünü sağlar,
- Organizasyonlarda bir güven ortamı yaratır,
- Örgütsel bağımlılığı artırır.

İşletme içerisinde etkin bir iletişim kurulabilmesi içinse;

- Mesajlar tüm haberleşme unsurları ile (duygular, jestler, mimikler vb.) desteklenmelidir.
- Konuşmacı direkt ve basit bir dil kullanmalıdır.
- Konuşmacı iletiyi gönderirken kendini alıcıların yerine koymalıdır.
- İyi bir dinleyici olmalıdır.
- Geri dönüşümü yararlı kılmalı, iyi değerlendirilmelidir.
- Doğru zaman seçilmelidir.
- Gerekliğinde mesaj tekrar edilmelidir.

²¹⁴ Karip, a.g.e. s.77; Hasan İbicioğlu ve Nedret Çağlar, "İşletmelerde İnsangücü Verimliliğinin Artırılmasında Örgütsel İletişimin Rolü." *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı no:2 (Haziran 1999), s.181-182

- İşbirliği içerisinde olunmalıdır.
- Tartışmaya girmeden önce konuya hazırlanılmalıdır.

2.1.9.Örgütsel Yapıyı Değiştirme

Biçimsel örgüt yapısı değiştirilerek ilişkiler farklılaştırılır. Örgütsel değişim ekonomik, sosyal, siyasal ve kültürel amaçlarla kurulmuş bütün örgütlerin başarılarında rol oynayan önemli faktörlerden biridir. Bu yöntemde çatışmaya neden olan ilişkileri ortadan kaldırmak için örgüt yapısında ve işleyişinde bazı değişiklikler yapılır. Örgüt içinde iş akışları değiştirilir. Çatışmaya neden olan işler bir başka bölüme bağlanır. İş tarifleri yeniden yapılır, yeni bölümler kurulur²¹⁵.

Bu yöntemde çatışmaya taraf olan kişilerin organizasyon içindeki yerleri değiştirilerek çatışmaya çözüm bulunmaya çalışılır. Değişikliğe, çatışmaya en yüksek düzeyde kaynaklık eden personelin değiştirilmesi ile başlanır. Bir başka değişiklik de, çatışmaya taraf olan kişilerin işlerinin karşılıklı olarak değiştirilmesidir.

2.2.10.Ödül Sistemini Değiştirme

Ödüllendirme, sözlük anlamında, yaptığı iyi ve faydalı bir işin karşılığında birine bir şey verme olarak ifade edilmektedir. Yönetimde ise; ödüllendirme, çalışanların örgüte yaptıkları katkının bir karşılığı olarak mükafatlandırılması şeklinde tanımlamak mümkündür.

Çalışanların tatminlerinin sağlanarak örgüte olan katkılarının artırılması, maliyetlerin makul bir seviyede tutulması ve bu yolla örgütsel etkenliğin ve performansın geliştirilmesi açısından ödüllendirme sisteminin ne kadarının dışsal ödüllerden oluşacağı, içsel ödüllere ne kadar yer verileceği ve bunların nelerden meydana geleceği oldukça önemlidir. Çünkü, genel olarak ödüllendirme sisteminden ve

²¹⁵ Ertürk, M.,2000, a.g.e. s.236; Hüseyin Özgen ve Ferit Ölçer, "İşletmelerde Örgütsel Değişime Direnme ve Bu Sorunun Çözülmesi Üzerine Bir Araştırma," IV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, (29-31 Mayıs 1996), s.126.

özel olarak ödemelerden tatmin olmayan personel, işten ya psikolojik olarak ya da fiziksel olarak çekilerek tepkisini ortaya koyacaktır. Her iki durumunda örgüt performansını olumsuz yönde etkileyeceği açıktır.

Çatışmanın olumsuz sonuçlara vardığı, kişilere ve kuruma zarar verdiği noktada, çatışmaya sebep olanlara disiplin yöntemleri uygulamak ve onları cezalandırmak, örgütün yararı ve çıkarı bakımından bir zorunluluktur. Aksi takdirde, örgütün önemi ve etkinliği, yöneticinin otoritesi ve gücü sarsılır ve zayıflar. Bu yüzden, çatışma örgüte, yöneticilere ve kişilere zarar vermeden önlenmelidir.

Örgütsel çatışmalar hiçbir zaman örgüte, yöneticilere ve kişilere bir zarar vermemelidir .Böyle bir durumda , mutlaka, ceza verme yönüne gidilmelidir²¹⁶.

2.2.11.Bölümleri Yeniden Düzenleme

Örgütsel ilişkilerin yeniden düzenlenmesi ve geliştirilmesi, örgütte çatışmaları azaltıcı yönde bir etki yapar.

2.2.12.Toplantılar Ve Toplantı Yönetimi

Toplantılar bir gurubun önerilerini almak bir kararı vermek bir konuyu açıklığa kavuşturup gruplar arasında bir sorun olup olmadığına belirlemek gibi amaçlar yapılır. Takım çalışmasında çatışma yönetimine yönelik bir toplantının etkili olabilmesi için toplantıya ilgili beş temel ölçütün karşılanması gerekir²¹⁷:

- Katılımcılar bir anda yalnızca bir konu üzerinde yoğunlaşmalıdır.
- Katılımcılar çatışma çözümünde, kara vermede ve problem çözmede açık ve üzerinde anlaşılmış olan iletişim yöntemlerini izlenmelidir.
- Katılımcılar rahatça görüşlerini açıklamalı ve katılımı denge sağlanmalıdır.
- Roller açıkça tanımlanmalıdır ve roller üzerinde anlaşma sağlanmalıdır

²¹⁶ Peker ve Aytürk, a.g.e. , s.362.

²¹⁷ Karip, a.g.e. , s.74.

- Bireyler ve görüşleri her türlü saldırıdan güvence altına alınmış olmalıdır.

Bu ölçütlerin karşılanması gurupta çatışma çözümünün ön koşulu olarak görülebilir

Problem çözme sürecinde gurup üyeleri çatışma durumuna ilişkin olarak neler hissettikleri açıklarken, diğerlerinin de probleme ilişkin algılarını dinlemelidirler. Problemin tanımlanabilmesi için ayrıntılarla ilişkin bilgilerle netlik kazandıracak “kim, ne, ne zaman, nerede, nasıl ve niçin” gibi soruların cevabını alınması gerekir. Bütün üzerinde bakış açısını kaybetmeden çatışmayı küçük parçalara ayrıştırarak incelemek ve problemi analitik bir diyagramını oluşturmak tarafların çatışmayı daha iyi anlamalarını sağlayabilir.

Toplantıların çatışma yönetiminde ve çözümünde etkili olabilmesi için aşağıda belirlenen kural ve ilkelerin izlenmesi gerekir:

- Toplantıda öncelikle olumlu noktalar tartışılmalıdır.
- Katılımcılar, çatışma konusunda durumun daha iyi olabilmesi için neler yapılabileceğine ilişkin görüşlerini paylaşmalıdır.
- Çatışmaya ilişkin algılar paylaşırken söylenenlerin pozitif yönü ortaya konmadan hiç kimse görüşlere itiraz etmemelidir.
- Katılımcılar görüşlerini ve önerilerini ortaya koyduktan sonra, çözümün önündeki engellerin neler olduğu araştırılmalıdır.
- Her iki tarafın görüşleri ve önerileri dikkatle değerlendirildikten sonra alınacak önlemler ve eylemler konusunda bir görüş birliğine ulaşılmalıdır.

Yapılan araştırmalar işyerlerinde yapılan toplantıların daha da artacağını göstermektedir. Ekip çalışması başlı başına bir unsurdur. Ekip kendi kimliğini geliştirir ve toplantılar vasıtasıyla nasıl çalışacağını öğrenir. Ekip liderlerinin, toplantıların eğlenceli ve verimli olmasına yönelik özel bir sorumlulukları vardır. Toplantıların sayısını artıracak olan diğer yeni gelişmeler arasında ise²¹⁸;

²¹⁸ Alan Parker, **Toplantı Düzenleme**. Çeviren: Ali Çimen (İstanbul: Timaş Basım Ticaret ve Sanayi A.Ş., 1998), s. 11-15.

- Proje merkezli çalışmalar
- Çapraz faaliyet gösteren ekipler
- Kendi kendini yöneten ekipler
- Önemli müşterilerle yapılan ortaklıklar
- İç Pazar ilişkileri
- Kaynak arama faaliyetleri
- Devamlı artan sayıdaki iç ve dış bağlantılar
- Artan iç ve dış danışmanlık oranları
- Kurumların kendi içlerindeki yoğun ilişkiler ağını

gösterebiliriz. Toplantıların çoğu tartışmak, karar vermek, emir vermek ve ortadan kaldırmak için düzenleniyor.

2.2.13. Diyalog Kurma

Diyalog çatışma yönetiminde ideal olarak çözüme götürecek bir süreç olmakla birlikte, bir takım riskleri de beraberinde getirir. Diyalog çift yönlü bir yoldur. Duygular ve düşünceler konusunda açıklık genellikle ussallığı öngören ve duygusallığı kabul etmeyen örgüt normlarına ters düşer. Diyalogun problemi çözmemesi durumunda duyguların ve düşüncelerin açıklıkla ifade edilmiş olması husumetin artmasına neden olabilir. Çatışma yönetiminde diyalogun tercih edilmesi durumunda, diyalogun riskinin en aza indirilmesi ve verimliliğin maksimize edilmesi için aşağıda belirlenen hususların göz önünde bulundurulması gerekir²¹⁹:

1. Ortak motivasyonun sağlanması. Çatışmada diyalogun başlatılabilmesi için her iki tarafında çatışmayı kontrol altına almak ve çözümlenmek için motivasyonunun olması gerekir. Her iki taraf da çatışma durumunun farkında olmalı ve problemi çözmenin yarar sağlayacağına inanmalıdır. Tarafların motivasyonunun ciddi farklılıklar göstermesi diyalogun ertelenmesini ya da tarafların diyalog için harcayacakları enerji düzeyinin düşük kalmasına neden olabilir.
2. Durumsal güç dengesini sağlamak. Diyalogun başarılı olabilmesi için güç

²¹⁹ William Ury, **Zor İnsanla Diyalog**. Çeviren: Murat Özkul (Ankara: Öteki Yönetim Dizisi, 1993), s.24.

paritesinin dengelenmesi gerekir. Güç dengesizliği güveni zedeleyerek diyalogu engeller. Zayıf olan açısından güçlü olana güvenilmez. Çünkü, sahip olan bu gücü kendi avantajı için kullanacaktır. Diyalogun başlamadan önce güç dengesinin sağlanması için gerekli girişimlerde bulunulmalıdır. Bu bir üçüncü tarafın müdahalesi dahilinde yapılabilir.

3. Diyalogun çabalarında uyum sağlamak .Görüşmeye başlanmadan önce uygun bir atmosfer yaratılmalıdır. Taraflardan birinin diyalog çabası ile eş zamanlı ve uyumlu olması gerekir. Diğerini diyaloga hazır olmaması diyaloga sona erdirir. Her iki tarafın da karşı tarafı doğru anlamaya ve algılamaya hazır olması gerekir.

4. Farklılaştırma ve bütünleştirmenin gerçekleştirilmesi . Farklılaştırma tarafları ayıran hususların ve diğerini karşı oluşan duyguların tanımlanması anlamına gelir .Taraflar arasında farklılıkların belirlene bilmesi, tarafların birbirine görüşlerini açıklamak için fırsat tanınması ile gerçekleşir. Bütünleştirme ise, tarafların farklılıkları kabul tanıyarak, ortak yönleri ve amaçları belirlenmesi, karşı tarafa saygılı davranması ve çatışma yönetiminde diğer olumlu davranışları göstermeleridir.

5. Açıklığı desteklemek-geliştirmek. Diyalogun başarısızlıkla sonuçlanmasının nedeni, genellikle tarafların çatışmanın çözümlenmesinde zorunlu olan bilgileri elde edebilmek için gerekli açıklığı gösterememeleridir. Taraflar çatışma durumuna ilişkin duygularını ve düşüncelerini açıklıkla ifade edebilmelidirler.

6. İletişimi geliştirmek. Taraflar diğerinin ne söylediğini anlamadığı sürece diyalog bir sonuca götüremez. Taraflardan birinin açık ve samimi olduğu durumlarda da diğer taraf söyleneni çarpıtabilir, yanlış algılayabilir ya da anlamayabilir. Bu durumda üçüncü bir taraf algıda ve anlayışta düzeltmenin sağlanmasına yardımcı olarak taraflar arasında iletişimin geliştirilmesini sağlayabilir.

7. Gerilimi verimli bir düzeyde tutmak. Diyalogda gerilimin yüksek olması tarafların birbirini doğru algılamasını ve anlamasını güçleştirebilir. Gerilimin çok düşük olması durumunda ise taraflar için diyalogu devam ettirmede bir amaç kalmaz. Gerilimin kontrol altında tutularak verimli bir düzeyde sürdürülmesi gerekir.

Yukarıda belirlenen hususlara dikkat edilerek sürdürülen bir diyalog süreci, çatışmanın en uygun biçimde çözümlenmesi ya da kontrol altına alınabilmesi için en etkili yöntem olarak görülebilir.

2.2.14.Müzakere

Müzakere, farklı çıkarların ve ihtiyaçların karşılanmasına yönelik bir etkileşim sürecidir. Bir başka tanıma göre; karşılıklı bağımlılığı olan, ancak aynı önceliklere sahip olmayan taraflar arasında yaşanan karar verme sürecidir. Bu süreç esnasında taraflar karşılıklı olarak neler alabileceklerini ve verebileceklerini tartışarak bir karara varırlar. Müzakerede amaç, başkalarının kararlarını etkileyerek istediklerimizi elde etmek için onların düşüncelerini değiştirmek, karşılıklı iletişimle ikna etmek, ortak bir karar vermek ilgilerde ve ihtiyaçlarda ortaklığı sağlamaktır. Temelde müzakere, birbirine zıt olan ilgilerin ve ihtiyaçların karşılanmasına yönelik bir takas sürecidir. Müzakere, bireysel ve toplumsal yaşamda her türlü etkileşimi içerecek biçimde geniş kapsamlı olarak tanımlanabileceği gibi, belirli bir durumda belirli bir amaç için etkileşim olarak da tanımlanabilir²²⁰.

Müzakere sürecinin temelinde taraflardan her birinin farklı ve bazen de çatışan ilgilere, ihtiyaçlara, amaçlara, algılara ve çıkarlara sahip olmasının yer aldığı görülmektedir. Müzakerede tarafların amaçlarında ve çıkarlarında farklılıklar olmakla birlikte, tarafların bazı amaçlarında ve çıkarlarında kısmen de olsa bir bütünlük vardır. Bu nedenle, bir yanda tarafların talepleri birbiriyle çelişirken, diğer yandan taraflar arasında ortak amaç ve çıkar alanları tarafların bir araya gelme ve farklılıkları müzakere etmeleri için bir motivasyon oluşturur.

Herhangi bir pazarlık anında yapılan genel ve yaygın hatalar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Müzakere yapan taraflar, konuyla ilgili bilgilerin sınırları içinde kaldıklarında, bundan etkilenebilirler.
- Taraflar, çok mantıklı seçenekler bulunmadığında bağımlılığı arttırmak için, daha önce bildikleri yöntemlere davranma eğilimine girerler.

²²⁰ Karip, a.g.e. , s.135.

- Taraflar müzakere anında karşı tarafın kayıplarını kendi kazançları olarak gördüklerinden, karşılıklı değiş tokuştan elde edecekleri fırsatları kaçırabilirler.
- Tarafların bilgileri sınırlı olduğundan, konuyla ilgili olmayan bilgileri de konunun içine alabilirler.
- Taraflar, hazırda olan ve geçerli olduklarına inandıkları bilgiye dayanma eğilimindedirler.
- Taraflar, bazı geçerli ve gerekli bilgileri, karşı tarafın görüşleri olduğu için dikkate almama eğilimindedirler.
- Taraflar, kazançlarının fazla olduğunu algıladıkları zaman kendilerine çok fazla güvenerek, karşı tarafı algılama eğilimine girebilirler.

Yukarıda sayılan müzakereden çekinme nedenleri, tarafların gücüne bağlı olarak kabul ettikleri ya da daha fazla üzerine gittikleri durumları ortaya çıkarır²²¹.

Müzakerede taraflar arasında çift yönlü bir iletişim ve etkileşim vardır. Ortak karar için tarafların karşılıklı olarak tarafların, bazı taleplerden vazgeçmeleri ve karşı tarafın bazı taleplerini de kabul etmeleri zorunludur. Müzakere süreci şiddet içermez. Müzakere; süreç, içerik, konum ve çıkarlar üzerinde olabilir. Bu süreçte ikna önemli bir öğedir. e pazarlık; çoğu kez birbirinin yerine kullanılan, ilişki olmakla birlikte birbirinden farklı iki kavramdır. Pazarlık, daha çok konumlar üzerinde yoğunlaşır; argümanlar, ikna çabaları, tehditler, yanıltma ve kazan-kaybet tutumu daha yoğun olarak görülür. Taraflar, karşı tarafa verilen ödün karşılığında karşı taraftan bir takım şeylerden vazgeçmelerini isterler. Pazarlıkta tarafların amaçları ve ihtiyaçları diğerinin amaçları ve ihtiyaçlarını dışlar. Müzakerede taraflar arasında kutuplaşma daha azdır. Taraflar, daha çok ortak bir problem çözme davranışı gösterirler. Müzakerede taraflar ödünlerden çok ortak ilgiler, ihtiyaçlar ve amaçlar üzerinde yoğunlaşır.

Yüzleştirme; bireylerarası sorun çözümü de denilen bu çatışma çözüm tekniği, grupları/kişileri çatışma ile yüzyüze getirme anlamındadır. Örgüt içinde sorunlar

²²¹ Suna Tevrüz ve diğerleri. *Davranışlarımızdan Seçmeler (Örgütsel Yaklaşım)*. (Birinci basım. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1999), s.247-248.

hasıraltı edilmeyip, açık bir şekilde tartışılmalıdır. Kişiler, gruplar, çatışmanın niteliklerini tartışır ve bir anlaşmaya ya da çözüme ulaşmaya çaba gösterirler. Bu yöntemin, katılımcılar açısından büyük ölçüde olgun olmayı gerektirdiği ve yöneticinin durumu dikkatli biçimde yapılandırması gerektiği açıkça görülmektedir. Belirtildiği gibi ele alınırsa bu yaklaşım, çatışmanın çözümünde etkin bir araç olabilir. Bu yöntemde ilgili taraflar sorunu tanımlamak, anlaşmazlığın nedenlerini incelemek, beyin fırtınası yolu ile mümkün olduğu kadar fazla seçenek üretmek ve her iki tarafın da uygun bulacağı bir hareket biçimini saptamak üzere bir araya getirilmektedir. Temeldeki mantık, insanların karşılıklı oturup iletişim kurmaları ve sorunları anladıkları, nesnel biçimde analiz edebildikleri zaman doyurucu çözümlere ulaşmalarıdır. Bu yöntem, karşılıklı gereksinimler ışığında olası çözümleri değerlendirmeyi ve kabul edilebilir olanın üzerinde anlaşmaya varılmasını gerektirir. Bu çabaların zaman, eğitim ve dürüst iletişimi zorunlu kıldığı vurgulanmaktadır.

Bu yöntemin başarıya ulaşmasındaki en önemli öğelerden birisi, grup liderinin kişiliği olmaktadır. Çifte standart uygulamayan, sağduyulu, elemanlarının güvenini kazanmış bir lider, onların verimli ve nitelikli çalışmasını da sağlayacaktır. Takım çalışmasını benimsemenin yanı sıra güvenilir kaynaklardan öneri istemekten de kaçınmamalıdır. Bütün bu uyarıları dikkate aldıktan sonra da harekete geçmesi gerekir. Aksi takdirde, sorun çözülmeyeceği gibi, katlanarak varlığını hissettirmeye devam edecektir²²².

2.2.16.Görüşme

Bireylerin duygu, düşünce ve davranışlarını saptamada onları yakından tanımada kullanılan bir tekniktir. Görüşmenin özelliği birey hakkındaki ilginin yüz yüze bir ilişki ve sözel iletişim yoluyla sağlanmasıdır. Görüşmenin yapısı; sonuca doğru ilerleyebilmek için önemli bir araçtır. Görüşmelerin dikkatle planlanması gerekir²²³.

²²² Köse, a.g.e. s.471; Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, *Örgütsel Davranış* (Eskişehir: Etam A.Ş., 2001), a.g.e. s.537.

²²³ Enver Özkalp, *Psikolojiye Giriş ders Notları*(Eskişehir:2000), s.13; Donald H. Weiss, *Güç İnsanlarla Diyalog* (Birinci basım. İstanbul: Rota Yayın Tanıtım Tic. Ltd. Şti., 1993), s.44.

Yönetici olarak, örgütte ortaya çıkan anlaşmazlıkların ve çatışmaların önlemek ve çözümlenmek; kişiler ve guruplar arasında anlaşma ve uzlaşma sağlamak için, ikili ve karşılıklı konuşma ve görüşme tekniği uygulamak en yararlı ve en son yöntemdir

Örgütlerde çatışmaları önleyici ve çözümleyici konuşma ve görüşme teknikleri şunlardır²²⁴:

- a) Anlaşmazlığı veya çatışmayı önlemek veya çözümlenmek için, her şeyden önce karşı tarafla doğrudan görüşme; sorunu kendisiyle direk olarak konuşmak ve tartışmakta büyük yarar vardır. Çünkü hiçbir şey karşılıklı konuşulmadan ve tartışılmadan çözümlenmez. Hatta gerekirse bir toplantı yapmak, konuyu toplantıda daha geniş çapta ele almak ve tartışmakta yararlı olabilir. Çünkü tüm sorunlar ancak, konuşula konuşula anlaşılır ve çözümlenir. Yoksa çatışmalar ortaya çıkar.
- b) Görüşme, güzel ve uygun bir yerde, uygun bir zamanda ve ortamda, olumlu bir havada ve olumlu bir şekilde başlamalıdır.
- c) Görüşmede olumlu bir hava yaratmak için, önce, çatışma konular dışında, ortak ve olumlu konulardan söze/sohbete başlanmalı ve konuşma olumlu bir zemine oturtulmalıdır
- d) Görüşme konusuna başlarken, "beni rahatsız eden bir konu var. bu konuda sizinle açıkça ve dürüstçe konuşmak istiyorum. Bana bu fırsatı vermiş olduğunuz ve zaman ayırmış olduğunuz için size teşekkür ederim." diyerek olumlu, barışçıl, çözümçül ve dostça yaklaşmak ; rahatsız eden çatışma konusunu açıkça ele almak ve dürüstçe konuşmak. en az %51 anlaşmak ve kazanmak demektir.
- e) Görüşme ve konuşmaya, çatışma yanlısı kişi olarak değil, anlaşma ve uzlaşma, çatışmayı önleme ve çözme yanlısı bir kişi olarak, olumlu bir

²²⁴ Peker ve Aytürk, a.g.e. s.362-366.

yaklaşım ile başlamalıdır. Çünkü, görüşmeye çatışma yanlısı olarak başlamak, çatışmayı büyütür; anlaşma yanlısı olarak başlamak ise çatışmayı önler ve çözümü kolaylaştırır.

- f) Çatışmanın veya anlaşmazlığın bir ayrılık veya zıtlık değil, sadece görüş ve fikir ve ayrılığı olduğu ve farklı yorumlardan kaynaklandığı, aslında önemli bir sorun olmadığı ifade edilmeli ve çatışma konusu büyütülmelidir. Böylece anlaşma ve uzlaşma yoluna girilmiş olur.
- g) Konuşma ve görüşme süresinde karşı taraf kesinlikle suçlanmamalıdır; kişiye “sen” diye hitap edilmemeli ve sen diliyle konuşulmamalı; daima “siz” demeli ve siz diliyle konuşulmalıdır. Kişi, suçlu veya haksız olsa bile bu yüzden, kendisine: “sen şöyle yaptın. sen sebep oldun. sen şöyle demişsin!” demek, kişiyi yargılamadan infaz etmek ve başta düşman edinmek demektir. Bu tür konuşma ve hitap tarzı, çatışmanın artmasına neden olur. Oysa, konuşmaya, “ben böyle düşünüyorum” diye başlamış olsa, anlaşma ve uzlaşma ortamı da sağlanmış olur ve anlaşma daha kolay olur. Bu yüzden, konuşma sırasında daima pozitif bir dil ve üslup kullanılmalıdır.
- h) Konuşmada ve tartışmada amaç, karşı tarafı mağlup etmek, çatışmayı daha da büyütme ve kavga yaratma değildir, amaç çatışmayı önlemek ve anlaşma olmalıdır. O zaman kişi kazanılmış ve anlaşmada sağlanmış olur. Bu yüzden, konuşma sırasında, her iki tarafında kabul edebileceği makul ve mümkün koşullar ileri sürülmeli ya da savunulmalıdır. Gerektiğinde uzlaşma için ödün verilmeli ve ödün koparılmalıdır. Bunu içinde ortadan ve yumuşak gidilmeli ve hatta alttan alınmalı ve esnek olunmalıdır. Örneğin, bazı şeylerden vazgeçme eğilimi gösterilerek karşı taraf da vazgeçirmeyi çalışılmalıdır.
- i) Anlaşma ve uzlaşma sağlamanın en kolay bir yolu da, daima objektiftir çözümler üretmek önerilerde bulunma ve karşı tarafa seçeneklere sunmaktır. Karşı tarafın bunlardan birini kabul etmesi demek, sizin istediğinizin olması

demektir. Aksi takdirde siz onun teklifini kabul ederseniz,onun istediğinizi kabul etmiş olursunuz .

- j) Görüşmede bir tarafın kazanması ya da kaybetmesi doğru ve iyi bir çözüm değildir. Onun için, görüşmede amaç, kazanma ve ya kaybettirme değil, anlaşma ve uzlaşma olmalıdır. Bu nedenle, istekler, öneriler ve fikirler açıkça dürüstçe ortaya konmalıdır.
- k) Problem yok saymak çözüm değil çözümsüzlüktür. Çünkü, problem yok sayılarak çözüm bulunamaz ve anlaşma sağlanamaz.
- l) Görüşmede hiçbir zaman özel çatışma konularına, özel sorunlara ve özel fikir ayrılıkları girilmemeli; sadece örgütsel anlaşmazlık ve çatışma konularına girilmelidir. Çünkü özel konulardaki anlaşmazlıklar ve çatışmalar, örgütsel yaşamda sorun olmamalı ve bunlar örgüte ve yönetime yansımamalıdır. Zira, özel konulardaki çatışmaların yönetim yaşamında çözümlenmesi mümkün değildir. Onun için, özel sorunlar dışarıda kalmalı ve dışarıda çözümlenmelidir. Ayrıca özel sorunlar, resmi anlaşmazlıklar ve çatışmalara yol aşmamalı,resmi anlaşmalara ve uzlaşmalara engel olmalıdır.
- m) Görüşmede küçük anlaşmazlıkların ve küçük sorunların örgütte tüm ilişkileri bozmasına, çatışmalara yol açmasına ve anlaşmalara engel olmasına izin verilmelidir.
- n) Çatışmaları önlemenin ve çözümlenmenin en uygun yöntemlerinden birisi de, özellikle gurupsal çatışmalarda, görüşmeyi çatışma yanlısı kişilerde değil anlaşma yanlısı yapmaktır. Çünkü çatışmalarda anlaşma ancak olumlu kişilerle sağlanabilir, olumsuz kişilerle sağlanamaz .Onun için, olumsuz kişilerle boşuna tartışma ve görüşme yapılmamalı ve çatışmalar da büyütülmelidir.

- o) Görüşme ve konuşma sırasında sözlere ve hareketlere dikkat edilmeli; karşı tarafa çatışma sinyalleri verilmeli ve çatışma ateşlenmemelidir. Özellikle korkutunca, tehdit edici ve hareketlerden kaçınılmalıdır. Zira, kızarak, bağırarak, korkutarak, masaya vurarak, kaba ve kötü konuşarak, hareket ederek ve hatta kavga ederek hiçbir görüşmede anlaşma sağlamaz. Bilakis çatışma daha da artar ve kavga başlar.
- p) En önemlisi, konuşma ve görüşme sırasında vücut dili iyi ve doğru kullanılmalıdır. Bunun için, önce, koltuğa doğru ve dik oturmalı, öne eğilmemeli, kişiyle sürekli ve etkili göz teması sağlanmalı; mimik ve jestler, özellikle eller doğru kullanılmalı, hiçbir zaman ayaklar kullanılmamalı; konuşurken karşı tarafa “evet” dedirtmemeli; karşı tarafı dinlerken, zaman zaman hafif baş sallayarak onay verilmeli ve karşı tarafın mimik ve jestlerine, vücut diliyle gönderdiği sinyallerine de dikkat edilmelidir.
- q) Görüşme sırasında mutlaka iyi bir ikramda bulunmalıdır. Görüşme sonunda da, güzel sözler ve duygular ifade edilmeli; bu güzel ilişkilerin devamı dilenmeli, konuşma güzel bir sözle bitirilmeli ve kişi iç kapıdan tokalaşılarak uğurlanmalıdır. Böylece, çatışma yönetiminde olumlu ve başarılı anlaşma ve uzlaşma sağlanmış; çatışmaya neden olan sorunlar çözülmüş; çatışmaya taraf olan kişi ve gruplarda kazanmış olur.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ANTALYA YÖRESİNDE ÇATIŞMA YÖNETİMİ UYGULAMASI

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırma, Antalya yöresinde faaliyet gösteren tatil köylerindeki, animasyon ve yiyecek-içecek bölümleri arasındaki çatışmanın nedenlerini ve çatışma yönetiminde kullanılan çözüm yöntemlerinin etkinliğini ölçmeye çalışmaktadır. İşletmelerin verimliliğini yükseltmek amacıyla, etkin bir çatışma yönetimi işletme açısından çok önemlidir. Çatışma yönetiminin uygulanması, işletmenin verimliliğini yükseltmek için kullanılan önemli unsurlardan birisidir. Uygulama yeri olarak Antalya'nın seçilmesi, Türkiye'nin önemli turizm merkezlerinden birisi olması ve tatil köylerinin yoğun olarak faaliyet göstermesidir.

3.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ

Bu araştırmanın evreni, Antalya bölgesinde bulunan, 44 tatil köyünü kapsamaktadır. Bilgi toplama aracı olarak kullanılan anket, tüm evrene uygulanmaya çalışılmış, ancak sezon içi dönemde uygulamaların yapılması yöneticilerin iş yoğunluğunun fazlalığı nedeniyle 32 tatil köyünde animasyon ve yiyecek-içecek bölümünün yöneticilerine uygulanmıştır. 32 tatil köyü örneklemin %72'sini temsil etmektedir.

3.3. VERİ TOPLAMA ARACI

Bilgi toplama aracı olarak ise anket uygulanmıştır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde anket uygulamasına katılanların kişisel bilgilerine yer verilmiş, yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, öğrenim durumu, turizm ile ilgili bir eğitim alıp almadığı, aldığı eğitimin yaptığı işe uygunluğu ve bulunduğu iş yerinde ne kadar süredir çalıştığı ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. İkinci bölümde çatışmanın nedenleri

ortaya çıkarılmaya çalışılmış ve 5'li likert analizi uygulanmıştır. Üçüncü bölümde ise; çatışma yönetiminde kullanılan çözüm yöntemlerinin önemi araştırılmıştır. İkinci ve üçüncü bölümde, anket soruları hazırlanırken tezin teorik kısmında bahsedilen tüm konuları kapsamasına dikkat edilmiştir.

Güvenilirlik (güvenirlilik); bir ölçme aracında (testte) bütün soruların birbirleriyle tutarlılığını, ele alınan oluşumu ölçmede türdeşliğini ortaya koyan bir kavramdır. Uyguladığımız anketin güvenilirliğini ölçmek için Cronbach Alfa Katsayısı (Alfa Yöntemi) kullanılmıştır. Alfa katsayısı ölçekte yer alan k sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır. Cronbach alfa katsayısı; 0 ile 1 arasında değişim gösterir. Eğer sorular standardize edilmiş iseler Cronbach Alfa soruların ortalama korelasyonuna ya da kovaryansına dayanarak hesaplanır²²⁵.

Anket verilerimizi SPSS ortamında Cronbach Alfa yönteminde değerlendirdiğimizde anketimizin güvenilirliği, 0.92 bulunarak yüksek derecede güvenilir bir ölçek sonucuna ulaşılmıştır.

3.4. VERİLERİN ANALİZİ

Veriler bilgisayar ortamında SPSS programı kullanılarak çözümlenmiştir. Ayrıca çatışma nedenleri için çapraz tablolar oluşturularak, grafikler ve t testi ile değerlendirilmeye çalışılmıştır. Bulguların yorumlanmasında frekans ve yüzde analizinden yararlanılmıştır.

3.5. BULGULAR VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

3.5.1. Genel Bilgiler

Araştırmamızdan elde edilen bulgular genel soruların yorumlanması, ifadelere verilen puanların toplanarak sıralanması ve t testine göre çatışma nedenlerinin incelenmesi ile toplam üç bölümden oluşmaktadır.

²²⁵ Kazım Özdamar, *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi* (İkinci basım. Eskişehir: Kaan Kitabevi, 1999), s.513.

Soru 1- Yaş Dağılımı

Animasyon Grubu Yaş Dağılımı			Yiy-içer Grubu Yaş Dağılımı		
	SAYI	YÜZDE		SAYI	YÜZDE
(18-24)	8	25.0	(18-24)	4	12.5
(25-34)	24	75.0	(25-34)	27	84.4
Toplam	32	100.0	(35-44)	1	3.1
			Toplam	32	100.0

Anket uyguladığımız, animasyon bölümünün yöneticilerinden 8 kişi (18-24) yaş sınırları içerisinde, 24 kişi ise (25-34) yaş sınırları içerisinde yer almaktadır. Yiyecek-içecek bölümünde ise, 4 kişi (18-24) , 27 kişi (25-34) ve 1 kişi ise (35-44) yaş sınırları içerisinde bulunmaktadır.

Soru 2- Cinsiyet Dağılımı

Animasyon Grubu Cinsiyet Dağılımı			Yiy-içer Grubu Cinsiyet Dağılımı		
	SAYI	YÜZDE		SAYI	YÜZDE
Erkek	27	84.4	Erkek	32	100.0
Kadın	5	15.6	Kadın	-	-
Toplam	32	100.0	Toplam	32	100.0

Her iki bölümü cinsiyet dağılımı açısından incelediğimizde: animasyon grubunda 27 erkek, 5 bayan yönetici bulunmaktadır. Yiyecek-içecek bölümünde ise, 32 erkek yönetici bulunmakta bayan yönetici yer almamaktadır.

Soru 3- Medeni Durum

Animasyon Grubu Medeni Durumları			Yiy-içer Grubu Medeni Durumları		
	SAYI	YÜZDE		SAYI	YÜZDE
Bekar	20	62.5	Bekar	15	46.9
Boşanmış	3	9.4	Boşanmış	2	6.3
Evli	9	28.1	Evli	15	46.9
Toplam	32	100.0	Toplam	32	100.0

Medeni durumları incelediğimizde; animasyon bölümünde 20 bekar, 3 boşanmış ve 9 evli yönetici bulunurken; yiyecek-içecek bölümünde 15 bekar, 2 boşanmış ve 15 evli yönetici bulunmaktadır.

Soru 4- Eğitim Durumu

Animasyon Grubu Eğitim Durumları			Yiy-içer Grubu Eğitim Durumları		
	SAYI	YÜZDE		SAYI	YÜZDE
Lise	21	65.6	Lise	22	68.8
Ünivers.	11	34.4	Ünivers.	10	31.3
Toplam	32	100.0	Toplam	32	100.0

Eğitim durumları incelendiğinde; animasyon bölümünde 21 lise mezunu 11 üniversite mezunu, yiyecek-içecek bölümünde ise 22 lise mezunu 10 üniversite mezunu yönetici görev yapmaktadır.

Soru 5- Turizm Eğitimi Alıp-Almama Durumları

Animasyon Grubu Turizm Eğitimi			Yiy-içe Grubu Turizm Eğitimi		
	SAYI	YÜZDE		SAYI	YÜZDE
	13	40.6		18	56.3
Kurs	17	23.1	Kurs	5	15.6
Lisans	2	6.3	Lisans	7	21.9
Toplam	32	100.0	Önlisans	2	6.3
			Toplam	32	100.0

Animasyon yöneticilerinden, 2 kişi turizm ile ilgili bir üniversiteden, 17 kişi ise kurslara katılarak turizm ile ilgili bir eğitim almıştır. Yiyecek-içecek bölümünde ise; 5 kişi turizm kurslarına, 7 kişi turizm ile ilgili bir üniversiteden, 2 kişi ise turizm önlisans programlarından mezun olmuştur.

Soru 6- İş-Eğitim Durumlarının Uygunluğu

Ani. Böl. İş-Eğitim Uygunluğu			Yiy-içe Böl. İş-Eğitim Uygun.		
	SAYI	YÜZDE		SAYI	YÜZDE
Evet	11	34.4	Evet	11	34.4
Hayır	21	65.6	Hayır	21	65.6
Toplam	32	100.0	Toplam	32	100.0

Anketimize katılan; animasyon yöneticilerinden 11 kişi yaptığı işle aldığı eğitimin uygun olduğunu düşünürken, 21 kişi ise aldığı eğitimin yaptığı işle ilgili olmadığını düşünmektedir. Yiyecek-içecek bölümünde de aynı durum söz konusudur. Yöneticilerden, 11 kişi aldığı eğitime uygun bir iş yaparken, 21 kişi ise eğitim ve iş uygunluğu konusunda olumsuz bir duruma sahiptir.

Soru 7- Çalışma Süresi

Ani. Grubu Çalışma Süresi			Yiy-içe Grubu Çalışma Süresi		
	SAYI	YÜZDE		SAYI	YÜZDE
(0-1 Yıl)	12.00	37.50	(0-1 Yıl)	8	25.0
(1-5 Yıl)	19.00	59.40	(1-5 Yıl)	22	68.8
(5-10 Yıl)	1.00	3.10	(5-10 Yıl)	1	3.1
Toplam	32.00	100.00	10-15Yıl	1	3.1
			Toplam	32	100.0

Çalışma sürelerini incelediğimizde; animasyon bölümünde 12 kişi bulunduğu işletmede (0-1 Yıl), 19 kişi (1-5 Yıl), 1 kişi ise (5-10 Yıl) süreleri arasında çalışmaktadır. Yiyecek-içecek bölümünde ise, 8 kişi (0-1 Yıl), 22 kişi (1-5 Yıl), 1 kişi (5-10 Yıl), 1 kişide (10-15 Yıl) sınırları içerisinde çalışmaktadır.

3.5.2. Çatışma Nedenleri ve Çatışma Çözüm Yöntemleri

Bu bölümde anket kısmının ikinci ve üçüncü bölümünde yer alan çatışmanın nedenleri ve çözüm yöntemlerinin derecelerine göre puanlandırılarak, (her zaman 5, genellikle 4, arasıra 3, nadiren 2 ve hiçbir zaman 1 gibi...) her bir sorunun cevaplayanların tercih etme durumlarına göre puanı hesaplandı. Bu hesaplanan puanların büyükten küçüğe doğru sıralanmasıyla da cevaplayıcıların o neden veya çözüm yönteminin önem derecesi ortaya çıkarılmaya çalışıldı.

3.5.2.1. Animasyon Bölümü

I-Organizasyon Bozukluklarından Kaynaklanan Sorunlar

	Her zaman		Genellikle		Arasıra		Nadiren		Hiçbir zaman		Toplam Puan
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	
İş bağımlılığı	7	22	7	22	10	31.25	4	12.5	4	12.5	105
Kaynak rekabeti	0	0	8	25	13	40.6	7	21.8	4	12.5	89
Ortak kararlar	14	43.7	11	34	5	15.62	0	0	2	6.25	131
Personel farklılığı	19	59	9	28	3	9.37	0	0	1	3.12	141
Statü ve güç	0	0	10	31.25	15	46.87	7	21.8	0	0	99
Ödül sistemi	2	6.25	7	21.87	16	50	7	21.8	0	0	100
Çıkar ve değer	0	0	4	12.5	16	50	12	37.5	0	0	88
Yönetim tarzı	1	3.12	8	25	9	28.12	11	34.3	3	9.37	89
Yönetim alanı	3	9	9	28	12	37.5	8	25	0	0	103
Görev, sorumluluk	10	31.25	15	46.87	6	18.75	0	0	1	3.12	129
Amaç uyumsuzluğu	10	31.25	14	43.75	8	25	0	0	0	0	130
Ast üst ilişkileri	9	28	12	37.5	7	21.8	3	9.3	1	3.12	121
İş bölümü, uzman	12	37.5	14	43.75	6	18.7	0	0	0	0	134
İş, yetki belirsizliği	8	25	11	34.37	11	34.3	2	6.25	0	0	121
Örgüt atmosferi	0	0	1	3.12	9	28.1	19	59.3	3	9.37	72

I-Organizasyon Bozukluklarından Kaynaklanan Sorunlar(Önem Sırasına Göre)

	Her zaman		Genellikle		Arasıra		Nadiren		Hiçbir zaman		Toplam Puan
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	
Personel farklılığı	19	59	9	28	3	9.37	0	0	1	3.12	141
İş bölümü, uzman	12	37.5	14	43.75	6	18.7	0	0	0	0	134
Ortak kararlar	14	43.7	11	34	5	15.62	0	0	2	6.25	131
Amaç uyumsuzluğu	10	31.25	14	43.75	8	25	0	0	0	0	130
Görev, sorumluluk	10	31.25	15	46.87	6	18.75	0	0	1	3.12	129
Ast üst ilişkileri	9	28	12	37.5	7	21.8	3	9.3	1	3.12	121
İş, yetki belirsizliği	8	25	11	34.37	11	34.3	2	6.25	0	0	121
İş bağımlılığı	7	22	7	22	10	31.25	4	12.5	4	12.5	105
Yönetim alanı	3	9	9	28	12	37.5	8	25	0	0	103
Ödül sistemi	2	6.25	7	21.87	16	50	7	21.8	0	0	100
Statü ve güç	0	0	10	31.25	15	46.87	7	21.8	0	0	99
Kaynak rekabeti	0	0	8	25	13	40.6	7	21.8	4	12.5	89
Yönetim tarzı	1	3.12	8	25	9	28.12	11	34.3	3	9.37	89
Çıkar ve değer	0	0	4	12.5	16	50	12	37.5	0	0	88
Örgüt atmosferi	0	0	1	3.12	9	28.1	19	59.3	3	9.37	72

Organizasyon bozukluklarından kaynaklanan sorunları önem sırasına göre sıraladığımızda; en önemli sorun personel farklılığından kaynaklanan sorunlardır. Daha sonra sırasıyla iş bölümü ve uzmanlaşmanın yarattığı sorunlar, ortak karar alımında karşılaşılan sorunlar, amaçların uyumsuzluğundan kaynaklanan sorunlar, görev ve sorumluluklardan kaynaklanan sorunlar, ast-üst ilişkilerinden kaynaklanan sorunlar, iş ve yetki belirsizliğinin yarattığı sorunlar, iş bağımlılığının yarattığı sorunlar, yönetim alanı ile ilgili belirsizlikten kaynaklanan sorunlar, ödül sisteminden kaynaklanan sorunlar, statü ve güçten kaynaklanan sorunlar, kısıtlı kaynaklar için rekabetten kaynaklanan sorunlar, yönetim tarzından kaynaklanan sorunlar, çıkar ve değerlerin çelişmesinden kaynaklanan sorunlar yer almaktadır. En sonda ise örgüt atmosferinden kaynaklanan sorunlar gelmektedir.

I-İletişimden Kaynaklanan Sorunlar

	Her zaman		Genellikle		Arasıra		Nadiren		Hiçbir zaman		Toplam
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	
Anlama güçlükleri	21	66	10	31	1	3.12	0	0	0	0	148
Yetersiz bilgi alış.	12	37.5	13	41	7	21.8	0	0	0	0	133
İle. kanal.bozuk	1	3.12	0.8	25	14	43.75	9	28.12	0	0	97

II-İletişimden Kaynaklanan Sorunlar(Önem Sırasına Göre)

	Her zaman		Genellikle		Arasıra		Nadiren		Hiçbir zaman		Toplam
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	
Anlama güçlükleri	21	66	10	31	1	3.12	0	0	0	0	148
Yetersiz bilgi alış.	12	37.5	13	41	7	21.8	0	0	0	0	133
İle. kanal.bozuk	1	3.12	0.8	25	14	43.75	9	28.12	0	0	97

İletişimden kaynaklanan sorunlar önem sırasına göre anlama güçlüklerinden kaynaklanan sorunlar, yetersiz bilgi alışverişinden kaynaklanan sorunlar ve iletişim kanallarındaki bozukluklardan kaynaklanan sorunlar olarak sıralanmıştır.

III-Bireysel Davranış Özelliklerinden Kaynaklanan Sorunlar

	Her zaman		Genellikle		Arasıra		Nadiren		Hiçbir zaman		Toplam
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	
Kişilik farklılıkları	26	81	5	16	1	3.12	0	0	0	0	153
Sor.ve rol belirsiz	9	28.12	11	34	10	31.25	2	6.25	0	0	123
Yön.görüş farklılık	3	9.37	7	22	11	34.37	11	34.37	0	0	98
Birey uyumsuzlu	0	0	5	16	13	40.62	14	43.75	0	0	87
Engelleme	0	0	1	3.12	5	15.62	21	65.62	5	15.62	66
Karşılıklı ilişkiler	21	65.62	10	31.25	1	3.12	0	0	0	0	148
Yol farklılıkları	8	25	11	34.37	12	37.5	1	3.12	0	0	122

III-Bireysel Davranış Özelliklerinden Kaynaklanan Sorunlar(Önem Sırasına Göre)

	Her zaman		Genellikle		Arasıra		Nadiren		Hiçbir zaman		Toplam
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	
Kişilik farklılıkları	26	81	5	16	1	3.12	0	0	0	0	153
Karşılıklı ilişkiler	21	65.62	10	31.25	1	3.12	0	0	0	0	148
Sor.ve rol belirsiz	9	28.12	11	34	10	31.25	2	6.25	0	0	123
Yol farklılıkları	8	25	11	34.37	12	37.5	1	3.12	0	0	122
Yön.görüş farklılık	3	9.37	7	22	11	34.37	11	34.37	0	0	98
Birey uyumsuzlu	0	0	5	16	13	40.62	14	43.75	0	0	87
Engelleme	0	0	1	3.12	5	15.62	21	65.62	5	15.62	66

Bireysel davranış özelliklerinden kaynaklanan çatışma nedenlerini önem sırasına göre incelersek; Ön sıralarda kişilik farklılıklarından kaynaklanan çatışma nedenleri, karşılıklı ilişkilerden kaynaklanan çatışma nedenleri, sorumluluk ve rol belirsizliğinden kaynaklanan çatışma nedenleri görülmektedir. Daha sonra ise, amaçları gerçekleştirmek için izlenen yolun farklılığından kaynaklanan sorunlar, yöneticilerin görüş ve uygulamalarındaki farklılıklardan kaynaklanan sorunlar, yeni statüye bireyin uyumsuzluğundan kaynaklanan sorunlar ve engellemeden kaynaklanan sorunlar yer almaktadır.

I-Geçici Çözüm Yöntemleri

	Her zaman		Genellikle		Arasıra		Nadiren		Hiçbir zaman		Toplam
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	
Kadercilik yöntemi	0	0	2	6	11	34.37	19	59.37	0	0	79
Kura çekme yön.	0	0	1	3.125	10	31.25	21	65.62	0	0	76
Bilmemezlikten gel	0	0	8	25	11	34.37	13	40.62	0	0	91
Kendiliğinden çöz.	0	0	7	22	13	40.62	12	37.5	0	0	91
Yumuşatma	10	31.25	21	65.62	1	3.125	0	0	0	0	137
Zorlama	3	9.375	15	46.87	10	31.25	4	12.5	0	0	113
Uzlaşma	22	68.75	10	31.25	0	0	0	0	0	0	150
Pazarlık	16	50	16	50	0	0	0	0	0	0	144
Üçüncü taraflar	1	3.125	14	44	16	50	1	3.125	0	0	111
Oylama	0	0	5	15.62	6	18.75	21	65.62	0	0	80
Politik araçlar	0	0	4	12.5	16	50	12	37.5	0	0	88
Meşgul etme yön.	0	0	0	0	11	34.37	21	65.62	0	0	75

I-Geçici Çözüm Yöntemleri(Önem Sırasına Göre)

	Her zaman		Genellikle		Arasıra		Nadiren		Hiçbir zaman		Toplam
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	
Uzlaşma	22	68.75	10	31.25	0	0	0	0	0	0	150
Pazarlık	16	50	16	50	0	0	0	0	0	0	144
Yumuşatma	10	31.25	21	65.62	1	3.125	0	0	0	0	137
Zorlama	3	9.375	15	46.87	10	31.25	4	12.5	0	0	113
Üçüncü taraflar	1	3.125	14	44	16	50	1	3.125	0	0	111
Bilmemezlikten gel	0	0	8	25	11	34.37	13	40.62	0	0	91
Kendiliğinden çöz.	0	0	7	22	13	40.62	12	37.5	0	0	91
Politik araçlar	0	0	4	12.5	16	50	12	37.5	0	0	88
Oylama	0	0	5	15.62	6	18.75	21	65.62	0	0	80
Kadercilik yöntemi	0	0	2	6	11	34.37	19	59.37	0	0	79
Kura çekme yön.	0	0	1	3.125	10	31.25	21	65.62	0	0	76
Meşgul etme yön.	0	0	0	0	11	34.37	21	65.62	0	0	75

Çatışma çözüm yöntemlerinden geçici çözüm yöntemlerini önem sırasına göre incelersek, ön sıraları uzlaşma, her iki tarafın karşılıklı ödün vererek pazarlık yoluyla anlaşma sağlanması, yumuşatma yöntemi almaktadır. Daha sonra sırasıyla güç ve yetki kullanılarak yapılan zorlama, üçüncü tarafın müdahalesi, kaçınma, geciktirme, politik araçlar kullanılarak vaatlerle sorunun çözülmesi, oylama, kadercilik ve kura çekme yöntemi yer alır. En son çözüm yöntemi ise, meşgul etme yöntemi olarak sıralanmıştır.

II-Kalıcı Çözüm Yöntemleri

	Her zaman		Genellikle		Arasıra		Nadiren		Hiçbir zaman		Toplam
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	
Kaynak artırımı	1	3.125	21	66	8	25	2	6.25	0	0	117
Üst hedefler oluş.	3	9.375	19	59	10	31.25	0	0	0	0	121
Takım kurma yön.	4	12.5	14	44	14	43.75	0	0	0	0	118
İlişkilerde deği.	3	9.375	24	75	5	15.62	0	0	0	0	126
Problem çözme y.	26	81.25	6	18.75	0	0	0	0	0	0	154
Davranışları değiş.	6	19	17	53.12	9	28.12	0	0	0	0	125
Kişi. öz. Eğitim	2	6.25	13	40.62	17	53.12	0	0	0	0	113
İle. yön. değişiklik	1	3.125	17	53.12	13	40.62	1	3.125	0	0	114
Yer değiştirme	3	9	20	63	8	25	1	3.125	0	0	121
Ödül ve ceza yön.	5	15.62	12	37.5	15	46.87	0	0	0	0	118
Yeniden düzen.	6	18.75	17	53.12	9	28.12	0	0	0	0	125
Toplantı yön.	29	91	3	9.37	0	0	0	0	0	0	157
Diyalog kurma	27	84.37	5	15.62	0	0	0	0	0	0	155
Müzakere etme	28	87.5	3	9.37	1	3.125	0	0	0	0	155
Görüşme yöntemi	27	84.37	5	15.62	0	0	0	0	0	0	155

II-Kalıcı Çözüm Yöntemleri(Önem Sırasına Göre)

	Her zaman		Genellikle		Arasıra		Nadiren		Hiçbir zaman		Toplam
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	
Toplantı yön.	29	91	3	9.37	0	0	0	0	0	0	157
Diyalog kurma	27	84.37	5	15.62	0	0	0	0	0	0	155
Müzakere etme	28	87.5	3	9.37	1	3.125	0	0	0	0	155
Görüşme yöntemi	27	84.37	5	15.62	0	0	0	0	0	0	155
Problem çözme y.	26	81.25	6	18.75	0	0	0	0	0	0	154
İlişkilerde deği.	3	9.375	24	75	5	15.62	0	0	0	0	126
Davranışları değiş.	6	19	17	53.12	9	28.12	0	0	0	0	125
Yeniden düzen.	6	18.75	17	53.12	9	28.12	0	0	0	0	125
Üst hedefler oluş.	3	9.375	19	59	10	31.25	0	0	0	0	121
Yer değiştirme	3	9	20	63	8	25	1	3.125	0	0	121
Takım kurma yön.	4	12.5	14	44	14	43.75	0	0	0	0	118
Ödül ve ceza yön.	5	15.62	12	37.5	15	46.87	0	0	0	0	118
Kaynak artırımı	1	3.125	21	66	8	25	2	6.25	0	0	117
İle. yön. değişiklik	1	3.125	17	53.12	13	40.62	1	3.125	0	0	114
Kişi. öz. Eğitim	2	6.25	13	40.62	17	53.12	0	0	0	0	113

Kalıcı çözüm yöntemlerini önem sırasına göre incelersek; ön sıraları toplantı yönetimi, diyalog kurma, müzakere ve görüşme yöntemi alır. Daha sonra sırasıyla problem çözme yöntemi, örgütsel ilişkilerde değişiklikler, çatışmaya taraf olanların

davranışlarını değiştirme, bölümlerin yeniden düzenlenmesi, işletme için üst hedefler oluşturma, grup üyelerinin yerlerini değiştirme, takım kurma, ödül ve ceza sistemlerinde değişiklikler yapılması, kaynakların artırılması, iletişim yöntemlerinde değişiklikler yapılması ve tarafların kişisel özelliklerinin eğitim yoluyla değiştirilmesi yer alır.

3.5.2.2. Yiyecek-İçecek Bölümü

I-Organizasyon Bozukluklarından Kaynaklanan Sorunlar

	Her zaman		Genellikle		Arasına		Nadiren		Hiçbir zaman		Toplam Puan
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	
İş bağımlılığı	4	13	12	38	10	31.25	4	12.5	2	6.25	108
Kaynak rekabeti	1	3.12	7	22	15	46.8	6	18.7	3	9.37	93
Ortak kararlar	17	53.13	8	25	6	18.75	0	0	1	3.12	136
Personel farklılığı	16	50	11	34	4	12.5	0	0	1	3.12	137
Statü ve güç	2	6.25	6	18.7	20	62.5	4	12.5	0	0	102
Ödül sistemi	7	21.88	16	50	4	12.5	5	15.6	0	0	121
Çıkar ve değer	0	0	3	9.37	22	68.75	7	21.9	0	0	92
Yönetim tarzı	0	0	7	21.9	15	46.87	7	21.9	3	9.37	90
Yönetim alanı	5	16	11	34	11	34.37	5	15.6	0	0	112
Görev, sorumluluk	7	21.88	19	59.4	6	18.75	0	0	0	0	129
Amaç uyumsuzluğu	2	6.25	13	40.6	17	53.12	0	0	0	0	113
Ast üst ilişkileri	9	28	15	46.9	6	18.75	1	3.12	1	3.12	126
İş bölümü, uzman	7	21.88	17	53.1	8	25	0	0	0	0	127
İş. yetki belirsizliği	4	12.5	14	43.8	10	31.25	4	12.5	0	0	114
Örgüt atmosferi	0	0	0	0	5	15.62	26	81.3	1	3.12	68

II-Organizasyon Bozukluklarından Kaynaklanan Sorunlar(önem sırasına göre)

	Her zaman		Genellikle		Arasına		Nadiren		Hiçbir zaman		Toplam Puan
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	
Personel farklılığı	16	50	11	34	4	12.5	0	0	1	3.12	137
Ortak kararlar	17	53.13	8	25	6	18.75	0	0	1	3.12	136
Görev, sorumluluk	7	21.88	19	59.4	6	18.75	0	0	0	0	129
İş bölümü, uzman	7	21.88	17	53.1	8	25	0	0	0	0	127
Ast üst ilişkileri	9	28	15	46.9	6	18.75	1	3.12	1	3.12	126
Ödül sistemi	7	21.88	16	50	4	12.5	5	15.6	0	0	121
İş. yetki belirsizliği	4	12.5	14	43.8	10	31.25	4	12.5	0	0	114
Amaç uyumsuzluğu	2	6.25	13	40.6	17	53.12	0	0	0	0	113
Yönetim alanı	5	16	11	34	11	34.37	5	15.6	0	0	112
İş bağımlılığı	4	13	12	38	10	31.25	4	12.5	2	6.25	108
Statü ve güç	2	6.25	6	18.7	20	62.5	4	12.5	0	0	102
Kaynak rekabeti	1	3.12	7	22	15	46.8	6	18.7	3	9.37	93
Çıkar ve değer	0	0	3	9.37	22	68.75	7	21.9	0	0	92
Yönetim tarzı	0	0	7	21.9	15	46.87	7	21.9	3	9.37	90
Örgüt atmosferi	0	0	0	0	5	15.62	26	81.3	1	3.12	68

Yiyecek-içecek bölümünü organizasyondan kaynaklanan çatışma nedenlerini önem sırasına göre incelersek; personel farklılığından kaynaklanan nedenler, ortak karar alımında sorunlar, görev ve sorumluluklardan kaynaklanan sorunlar, iş bölümü ve uzmanlaşmanın yarattığı sorunlar, ast üst ilişkilerinden kaynaklanan sorunlar, ödül ve ceza sistemindeki farklılıklardan kaynaklanan sorunlar, iş ve yetki belirsizliğinin yarattığı sorunlar, amaçların uyuşmazlığından kaynaklanan sorunlar, yönetim alanı ile ilgili belirsizlikten kaynaklanan sorunlar, iş bağımlılığının yarattığı sorunlar, statü ve güçten kaynaklanan sorunlar, kıt kaynaklar için rekabet, çıkar ve değerlerin çelişmesinden kaynaklanan sorunlar, yönetim tarzından kaynaklanan sorunlar ve örgüt atmosferinden kaynaklanan sorunlar yer almaktadır.

II-İletişimden Kaynaklanan Sorunlar

	Her zaman		Genellikle		Arasıra		Nadiren		Hiçbir zaman		Toplam
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	
Anlama güçlükleri	15	46.88	12	37.5	5	15.625	0	0	0	0	138
Yetersiz bilgi alış.	12	37.5	12	37.5	7	21.8	1	3.125	0	0	131
İle. kanal.bozuk	0	0	7	21.875	16	50	8	25	1	3.125	93

II-İletişimden Kaynaklanan Sorunlar(Önem Sırasına Göre)

	Her zaman		Genellikle		Arasıra		Nadiren		Hiçbir zaman		Toplam
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	
Anlama güçlükleri	15	46.88	12	37.5	5	15.625	0	0	0	0	138
Yetersiz bilgi alış.	12	37.5	12	37.5	7	21.8	1	3.125	0	0	131
İle. kanal.bozuk	0	0	7	21.875	16	50	8	25	1	3.125	93

İletişimden kaynaklanan sorunları incelersek; sırasıyla anlama güçlüklerinden kaynaklanan sorunlar, yetersiz bilgi alışverişinden kaynaklanan sorunlar ve iletişim kanallarındaki bozukluklardan kaynaklanan sorunlar ortaya çıkmıştır.

III-Bireysel Davranış Özelliklerinden Kaynaklanan Sorunlar

	Her zaman		Genellikle		Arasıra		Nadiren		Hiçbir zaman		Toplam Puan
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	
Kişilik farklılıkları	21	65.63	10	31.25	1	3.125	0	0	0	0	148
Sor.ve rol belirsiz	7	21.88	12	37.5	10	31.25	3	9.37	0	0	119
Yön.görüş farklılık	1	3.125	6	18.75	13	40.62	12	37.5	0	0	92
Birey uyumsuzlu	0	0	2	6.25	9	28.12	20	62.5	1	3.125	76
Engelleme	0	0	0	0	2	6.25	26	81.25	4	12.5	62
Karşılıklı ilişkiler	20	62.5	11	34.37	1	3.125	0	0	0	0	147
Yol farklılıkları	2	6.25	11	34.37	17	53.12	2	6.25	0	0	109

III-Bireysel Davranış Özelliklerinden Kaynaklanan Sorunlar(Önem Sırasına Göre)

	Her zaman		Genellikle		Arasıra		Nadiren		Hiçbir zaman		Toplam Puan
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	
Kişilik farklılıkları	21	65.63	10	31.25	1	3.125	0	0	0	0	148
Karşılıklı ilişkiler	20	62.5	11	34.37	1	3.125	0	0	0	0	147
Sor.ve rol belirsiz	7	21.88	12	37.5	10	31.25	3	9.37	0	0	119
Yol farklılıkları	2	6.25	11	34.37	17	53.12	2	6.25	0	0	109
Yön.görüş farklılık	1	3.125	6	18.75	13	40.62	12	37.5	0	0	92
Birey uyumsuzlu	0	0	2	6.25	9	28.12	20	62.5	1	3.125	76
Engelleme	0	0	0	0	2	6.25	26	81.25	4	12.5	62

Bireysel davranış özelliklerinden kaynaklanan çatışma nedenlerini incelersek; kişilik farklılıklarından kaynaklanan sorunlar, karşılıklı ilişkilerden kaynaklanan sorunlar, sorumluluk ve rol belirsizliğinden kaynaklanan sorunlar, amaçları gerçekleştirmek için izlenen yolun farklılığından kaynaklanan sorunlar, yöneticilerin görüş ve uygulamalarındaki farklılıklardan kaynaklanan sorunlar, yeni statüye bireyin uyumsuzluğundan kaynaklanan sorunlar ve engellemeden kaynaklanan sorunlar yer almaktadır.

I-Geçici Çözüm Yöntemleri

	Her zaman		Genellikle		Arasıra		Nadiren		Hiçbir zaman		Toplam Puan
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	
Kadercilik yöntemi	0	0	1	3.125	12	37.5	19	59.37	0	0	78
Kura çekme yön.	0	0	2	6	10	31.25	20	62.5	0	0	78
Bilmemezlikten gel	0	0	9	28	9	28.12	14	43.75	0	0	91
Kendiliğinden çöz.	0	0	10	31	11	34.37	11	34.38	0	0	95

Yumuşatma	14	43.75	18	56.25	0	0	0	0	0	0	142
Zorlama	2	6	19	59.37	8	25	3	9.37	0	0	116
Uzlaşma	23	71.88	9	28.12	0	0	0	0	0	0	151
Pazarlık	13	41	19	59.37	0	0	0	0	0	0	141
Üçüncü taraflar	0	0	8	25	22	68.75	2	6	0	0	102
Oylama	0	0	2	6.25	8	25	22	68.75	0	0	76
Politik araçlar	0	0	3	9.37	19	59.37	10	31.25	0	0	89
Meşgul etme yön.	0	0	1	3.12	8	25	23	71.88	0	0	74

I-Geçici Çözüm Yöntemleri(Önem Sırasına Göre)

	Her zaman		Genellikle		Arasına		Nadiren		Hiçbir zaman		Toplam
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	
Uzlaşma	23	71.88	9	28.12	0	0	0	0	0	0	151
Yumuşatma	14	43.75	18	56.25	0	0	0	0	0	0	142
Pazarlık	13	41	19	59.37	0	0	0	0	0	0	141
Zorlama	2	6	19	59.37	8	25	3	9.37	0	0	116
Üçüncü taraflar	0	0	8	25	22	68.75	2	6	0	0	102
Kendiliğinden çöz.	0	0	10	31	11	34.37	11	34.38	0	0	95
Bilmemezlikten gel	0	0	9	28	9	28.12	14	43.75	0	0	91
Politik araçlar	0	0	3	9.37	19	59.37	10	31.25	0	0	89
Kadercilik yöntemi	0	0	1	3.125	12	37.5	19	59.37	0	0	78
Kura çekme yön.	0	0	2	6	10	31.25	20	62.5	0	0	78
Oylama	0	0	2	6.25	8	25	22	68.75	0	0	76
Meşgul etme yön.	0	0	1	3.12	8	25	23	71.88	0	0	74

Çözüm yöntemlerinden geçici çözüm yöntemlerini yiyecek-içecek bölümü açısından incelersek; uzlaşma, yumuşatma, pazarlık yöntemleri ilk sıraları alır. Daha sonra sırasıyla zorlama, üçüncü tarafın müdahalesi, geciktirme, kaçınma, politik araçlar kullanarak vaatlerle, kadercilik, kura çekme, oylama ve meşgul etme yöntemi yer alır.

II- Kalıcı Çözüm Yöntemleri

	Her zaman		Genellikle		Arasına		Nadiren		Hiçbir zaman		Toplam
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	
Kaynak artırımı	3	9.375	25	78	4	12.5	0	0	0	0	127
Üst hedefler oluş.	9	28	13	41	10	31.25	0	0	0	0	127
Takım kurma yön.	6	18.75	16	50	10	31.25	0	0	0	0	124
İlişkilerde değ.	7	22	20	63	5	15.62	0	0	0	0	130
Problem çözme y.	29	90.63	3	9.37	0	0	0	0	0	0	157
Davranışları değış.	3	9.375	25	78.12	4	12.5	0	0	0	0	127
Kişi. öz. Eğitim	1	3.125	14	43.75	17	53.12	0	0	0	0	112
İle. yön. değışiklik	1	3.125	18	56.25	13	40.62	0	0	0	0	116
Yer değıştirme	6	19	20	63	6	18.75	0	0	0	0	128

Ödül ve ceza yön.	18	56.25	6	19	8	25	0	0	0	0	138
Yeniden düzen.	4	12.5	22	68.75	6	18.75	0	0	0	0	126
Toplantı yön.	31	97	1	3.125	0	0	0	0	0	0	159
Diyalog kurma	26	81.25	6	19	0	0	0	0	0	0	154
Müzakere etme	24	75	8	25	0	0	0	0	0	0	152
Görüşme yöntemi	25	78.13	7	21.87	0	0	0	0	0	0	153

II- Kalıcı Çözüm Yöntemleri(Önem Sırasına Göre)

	Her zaman		Genellikle		Arasına		Nadiren		Hiçbir zaman		Toplam
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	
Toplantı yön.	31	97	1	3.125	0	0	0	0	0	0	159
Problem çözme y.	29	90.63	3	9.37	0	0	0	0	0	0	157
Diyalog kurma	26	81.25	6	19	0	0	0	0	0	0	154
Görüşme yöntemi	25	78.13	7	21.87	0	0	0	0	0	0	153
Müzakere etme	24	75	8	25	0	0	0	0	0	0	152
Ödül ve ceza yön.	18	56.25	6	19	8	25	0	0	0	0	138
İlişkilerde deği.	7	22	20	63	5	15.62	0	0	0	0	130
Yer değiştirme	6	19	20	63	6	18.75	0	0	0	0	128
Kaynak artırımı	3	9.375	25	78	4	12.5	0	0	0	0	127
Üst hedefler oluş.	9	28	13	41	10	31.25	0	0	0	0	127
Davranışları değiş.	3	9.375	25	78.12	4	12.5	0	0	0	0	127
Yeniden düzen.	4	12.5	22	68.75	6	18.75	0	0	0	0	126
Takım kurma yön.	6	18.75	16	50	10	31.25	0	0	0	0	124
İle. yön. değişiklik	1	3.125	18	56.25	13	40.62	0	0	0	0	116
Kişi. öz. Eğitim	1	3.125	14	43.75	17	53.12	0	0	0	0	112

Kalıcı çözüm yöntemlerini incelersek; toplantı yönetimi, problem çözme yöntemi, diyalog ve görüşme yöntemi ilk sıraları yer alır. Daha sonra sırasıyla müzakere etme, ödül ve ceza sisteminde değişiklikler, örgütsel düzenlemeler, grup üyelerinin yerlerini değiştirme, kaynakların artırılması, işletme için üst hedeflerin oluşturulması, çatışmaya taraf olanların davranışlarını değiştirme, bölümlerin yeniden düzenlenmesi, takım kurma, iletişim yöntemlerinde değişiklikler yapma ve tarafların kişisel özelliklerinin eğitim yoluyla değiştirilmesi yer alır.

3.5.3.Çatışma nedenlerinin çapraz tablolar ve t testi ile incelenmesi

Anket çalışmasında kullandığımız çatışma nedenlerini; çapraz tablolara dönüştürürken, bağımlı değişken olarak, yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, turizm ile ilgili eğitim, eğitim-iş uygunluğu, çalışma süresi, bağımsız değişken olarak ise; çatışma nedenleri kullanılmıştır. Bu tablolar Ek-2’de görülmektedir. Oluşturulan bu tablolardan, ankete katılanların verdikleri cevaplara göre ortalama değerler elde edilerek grafik tablolar haline getirilmiştir.

Çatışma nedenleri dikkate alınarak, her iki grup arasında farklılık olup olmadığını ortaya çıkarmak için t testi uygulanmıştır. T testi iki farklı örnek grubun belirlenen değişkenlere göre, birbirleriyle farklılık gösterip göstermediğini ortaya çıkarmaya yönelik bir test türüdür. T-test merkezi yönelim (ortalamalar) karşılaştırılmasıdır. Örnek hacminin 30’un altında ($n < 30$) olduğu durumlarda kullanılabilir²²⁶.

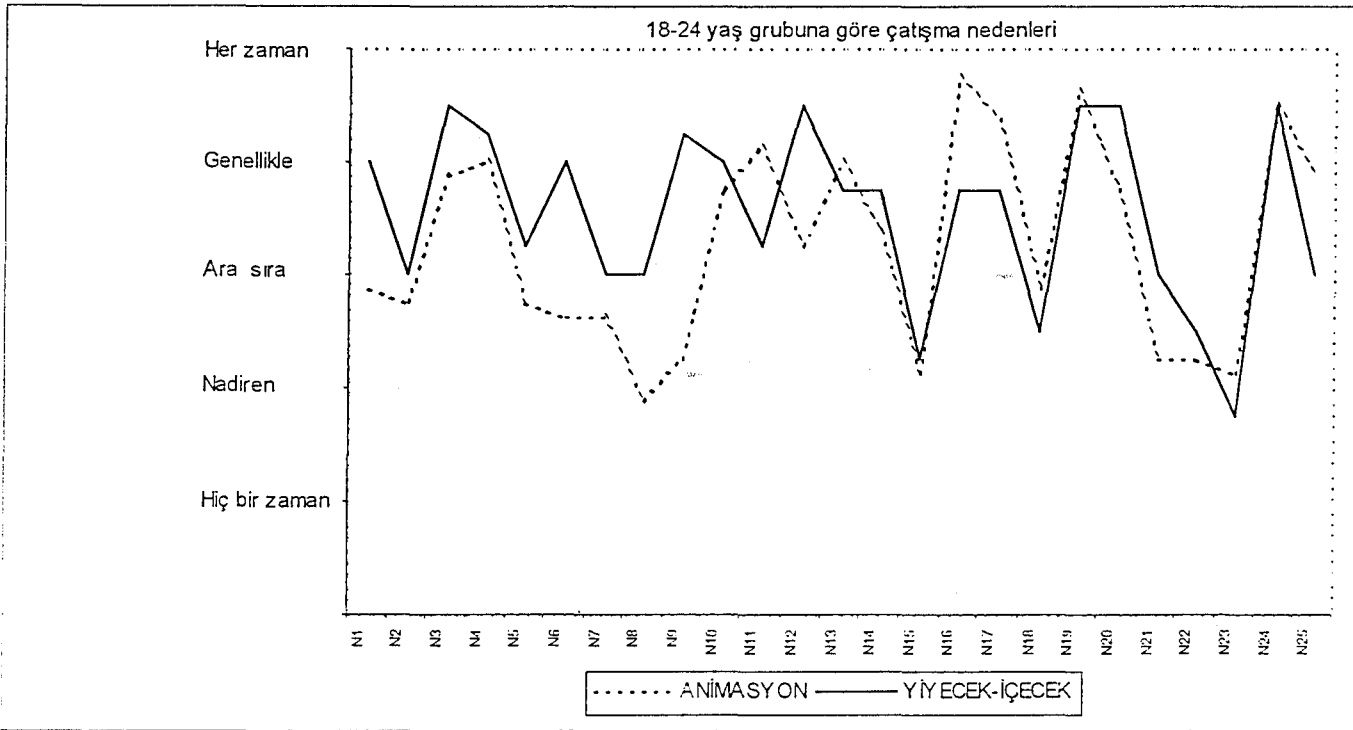
T testinde iki farklı grup için aynı değişkenler açısından benzerlik ve farklılıklar;

H0: İki grup arasında ilgili değişken açısından farklılık yoktur.

H1: İki grup arasında ilgili değişken açısından farklılık vardır

Şeklinde ifade edilmiştir. T istatistiği sonucu bulunan t hesaplanan değer t tablo değeriyle veya t hesaplanan değere karşı gelen olasılık ($p = 0,05$) anlam düzeyiyle karşılaştırılmıştır.

²²⁶ Necla Çömlekçi, **Temel İstatistik** (Üçüncü basım. İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi. 1998). s.349; İrfan Erdoğan, **Araştırma Dizaynı ve İstatistik Yöntemleri** (Birinci basım. Ankara: Emel Matbaası, 1998). s.146; Özdamar, a.g.e. , s.252.



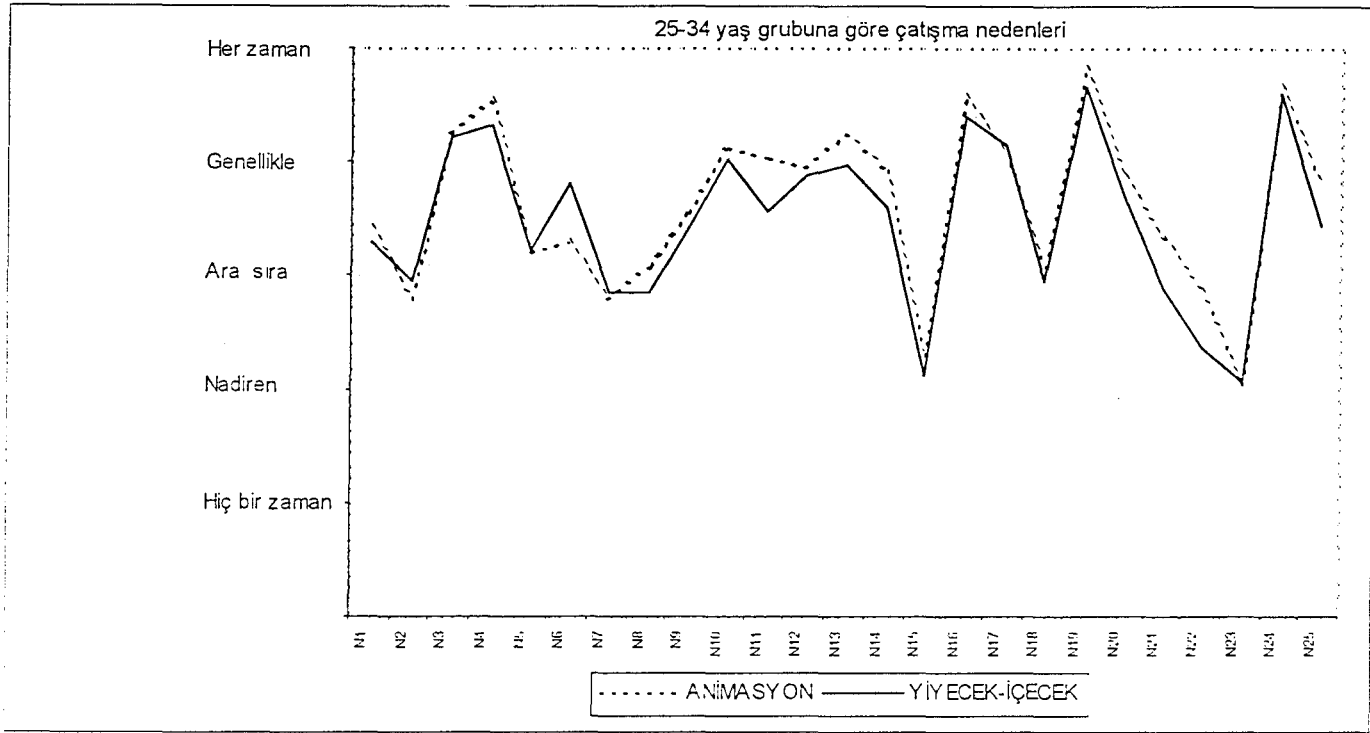
(N1: İş bağımlılığı, N2: Kit kay. için rekabet, N3: Ortak karar alma, N4: Personel farklılıkları, N5: Statü ve güç, N6: Ödül sistemi farklılıkları, N7: Çıkar ve değerlerin çelişmesi, N8: Yönetim tarzı, N9: Yönetim alanı, N10: Gör. ve sorum. karışıklık, N11: Amaçların uyumsuzluğu, N12: Ast üst ilişkileri, N13: İş bölümü ve uzmanlaşma, N14: İş ve yetki belirsizliği, N15: Örgüt atmosferi, N16: Anlama güçlükleri, N17: Yetersiz bilgi alışverişi, N18: İle. kanal. bozukluk, N19: Kişilik farklılıkları, N20: Sorum. ve rol belir., N21: Yön. görüş ve uyg. farklılıklar, N22: Yeni işe veya statüye birey. uyumsuzluğu, N23: Engellerme, N24: Karşılıklı ilişkiler, N25: Amaç. ger. izl. yol farklılıkları)

GRUP	NEDEN SAYISI	ORTALAMA	STANDART SAPMA	STANDART HATA	t TESTİ	P (OLASILIK)
Animas. Bölümü	25	3..2624	0.8932	0.1786	1.162	0..251
Yiy-içe. Bölümü	25	3..5400	0.7928	0.1586	1.162	0..251

0.251>0.05

Yapılan t testine göre, bu yaş grubunda, iki bölüm arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Animasyon ve yiyecek-içecek bölümlerinde; 18-24 yaş grubuna göre çatışma nedenlerine verilen yanıtlardaki farklılıklar incelendiğinde, işler arasında fonksiyonel bağımlılık yiyecek-içecek bölümü için **genellikle** bir çatışma nedeni olurken, animasyon bölümü için **arasıra** çatışmalara neden olmaktadır. Animasyon bölümü için yönetim tarzı ve yönetim alanı belirsizlikleri **nadiren**, yiyecek-içecek bölümü için **arasıra**, amaçların uyumsuzluğu ve amaçları gerçekleştirmek için izlenen yolların farklı olması animasyon bölümü için **genellikle** çatışmalara neden olurken, yiyecek-içecek bölümü **arasıra** karşılaşılan nedenlerdendir. Animasyon bölümü için,

anlama güçlükleri ve yetersiz bilgi alışverişi her zaman çatışma nedenleri arasında yer alırken, yiyecek-içecek bölümü bu nedenlerle genellikle karşılaşmaktadır. Yiyecek-içecek bölümü değerlendirme kriteri ve ödül sistemi farklılıkları, ast-üst ilişkileri gibi nedenlerle genellikle, animasyon bölümü arasına karşılaşmaktadır.



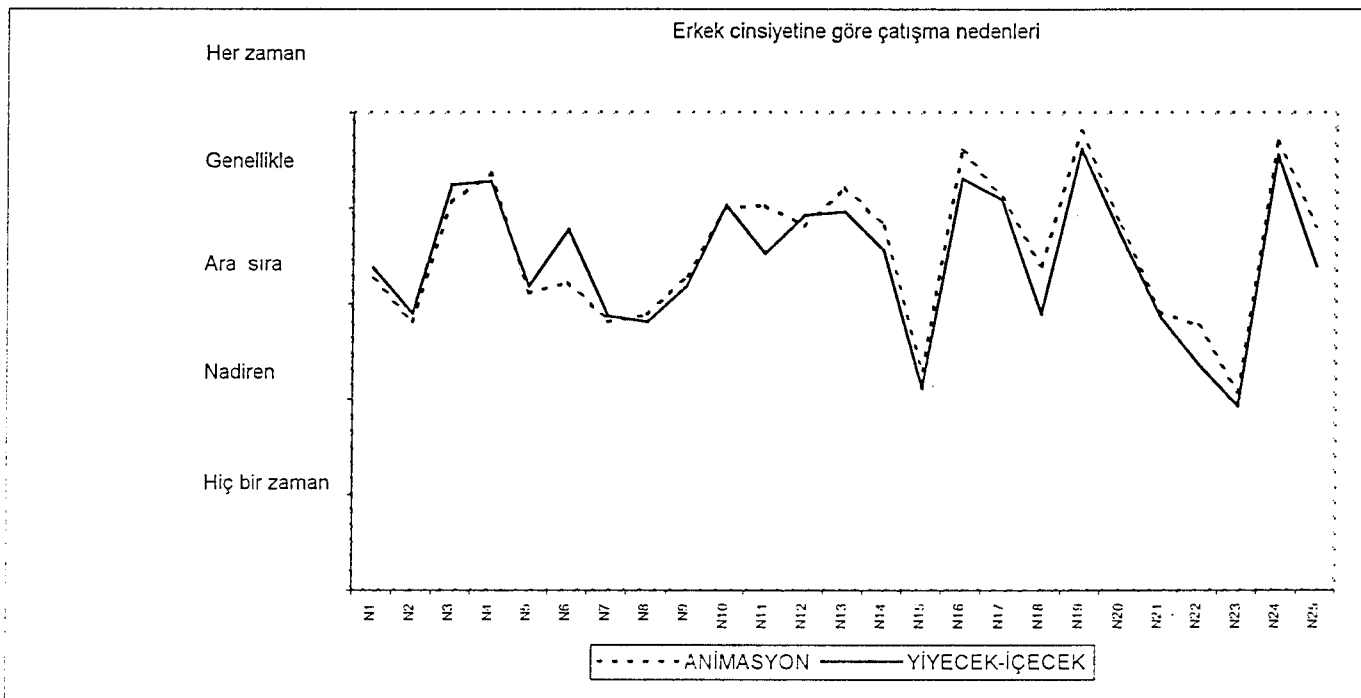
(N1: İş. bağımlılığı, N2: Kıt kay. için rekabet, N3: Ortak karar alma, N4: Personel farklılıkları, N5: Statü ve güç, N6: Ödül sistemi farklılıkları, N7: Çıkar ve değerlerin gelişmesi, N8: Yönetim tarzı, N9: Yönetim alanı, N10: Gör. ve sorum. karışıklık, N11: Amaçların uyumsuzluğu, N12: Ast üst ilişkileri, N13: İş bölümü ve uzmanlaşma, N14: İş ve yetki belirsizliği, N15: Örgüt atmosferi, N16: Anlama güçlükleri, N17: Yetersiz bilgi alışverişi, N18: İle. kanal. bozukluk, N19: Kişilik farklılıkları, N20: Sorum. ve rol belir., N21: Yön. görüş ve uyg. farklılıklar, N22: Yeni işe veya statüye birey. uyumsuzluğu, N23: Engellenme, N24: Karşılıklı ilişkiler, N25: Amaç. ger. izl. yol farklılıkları)

GRUP	NEDEN SAYISI	ORTALAMA	STANDART SAPMA	STANDART HATA	t TESTİ	P (OLASILIK)
Animas. Bölümü	25	3.6232	0.7427	0.1485	0.644	0.523
Yiy-içe. Bölümü	25	3.4888	0.7340	0.1468	0.644	0.523

0,523>0,05

t testine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Her iki bölümün çatışma nedenlerine verdikleri yanıtlar arasında genel bir uyum gözlenmektedir. Bu uyumu bozan tek neden, ödül sistemi farklılıklarıdır. Yiyecek-

içecek bölümü ödül sistemi farklılıklarını **genellikle** bir çatışma nedeni olarak görürken, animasyon bölümü **arasıra** çatışma nedeni olarak görmektedir.



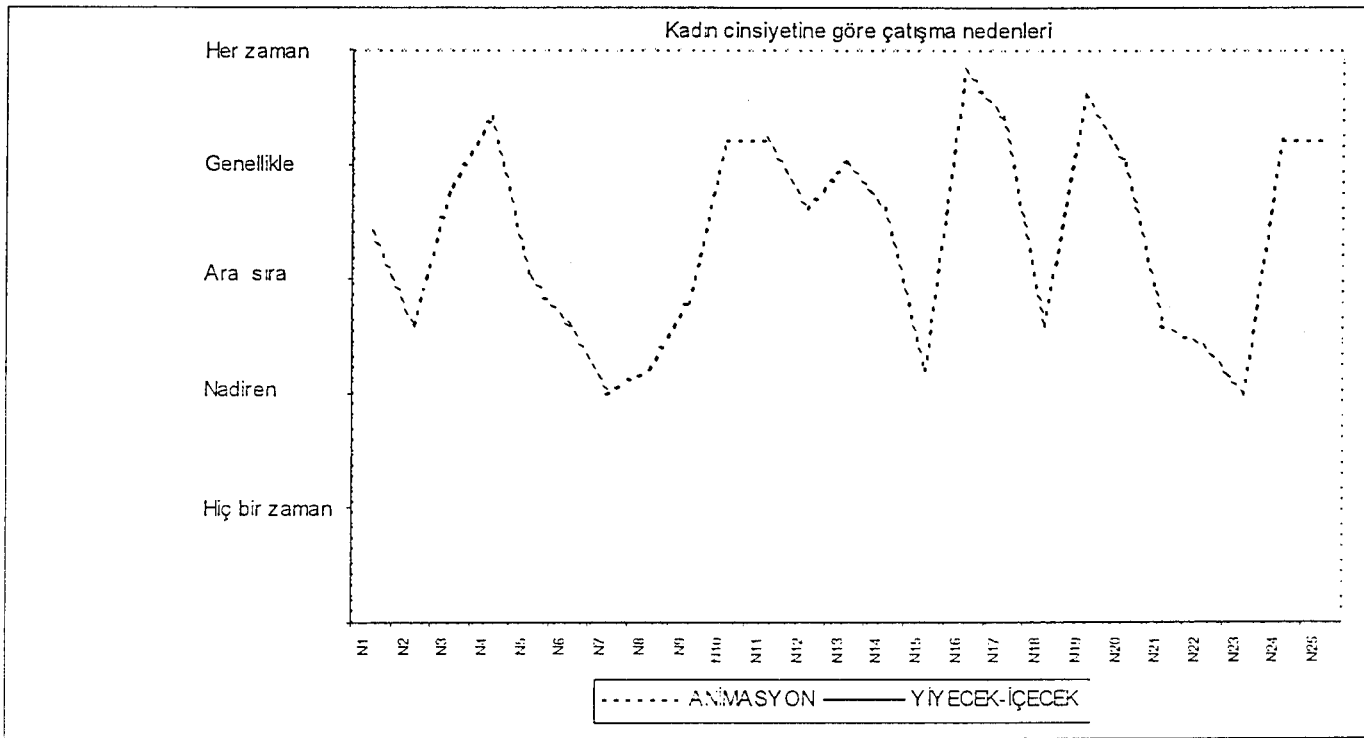
(N1: İş. bağımlılığı, N2: Kit kay. için rekabet, N3: Ortak karar alma, N4: Personel farklılıkları, N5: Statü ve güç, N6: Ödül sistemi farklılıkları, N7: Çıkar ve değerlerin gelişmesi, N8: Yönetim tarzı, N9: Yönetim alanı, N10: Gör. ve sorum. karışıklık, N11: Amaçların uyumsuzluğu, N12: Ast üst ilişkileri, N13: İş bölümü ve uzmanlaşma, N14: İş ve yetki belirsizliği, N15: Örgüt atmosferi, N16: Anlama güçlükleri, N17: Yetersiz bilgi alışverişi, N18: İle. kanal. bozukluk, N19: Kişilik farklılıkları, N20: Sorum. ve rol belir., N21: Yön. görüş ve uyg. farklılıklar, N22: Yeni işe veya statüye birey. uyumsuzluğu, N23: Engellenme, N24: Karşılıklı ilişkiler, N25: Amaç. ger. izl. yol farklılıkları)

GRUP	NEDEN SAYISI	ORTALAMA	STANDART SAPMA	STANDART HATA	t TESTİ	P (OLASILIK)
Animas. Bölümü	25	3.4252	0.8229	0.1646	0.159	0.874
Yiy-içe. Bölümü	25	3.4604	0.7412	0.1482	0.159	0.874

0.874 > 0.05

Uygulanan t testine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Erkek yöneticilerin çatışma nedenlerine bakış açılarını incelediğinde, iki bölüm açısından da farklılıkların amaçların uyumsuzluğu ve ödül sistemi farklılıklarında ortaya çıktığı görülmektedir. Değerleme kriteri ve ödül sistemi farklılıkları animasyon bölümü için **arasıra** çatışma nedeni iken, yiyecek-içecek bölümü için **genellikle** karşılaşılan çatışma nedenlerindedir. Animasyon bölümü için, amaçların uyumsuzluğu **genellikle** çatışma

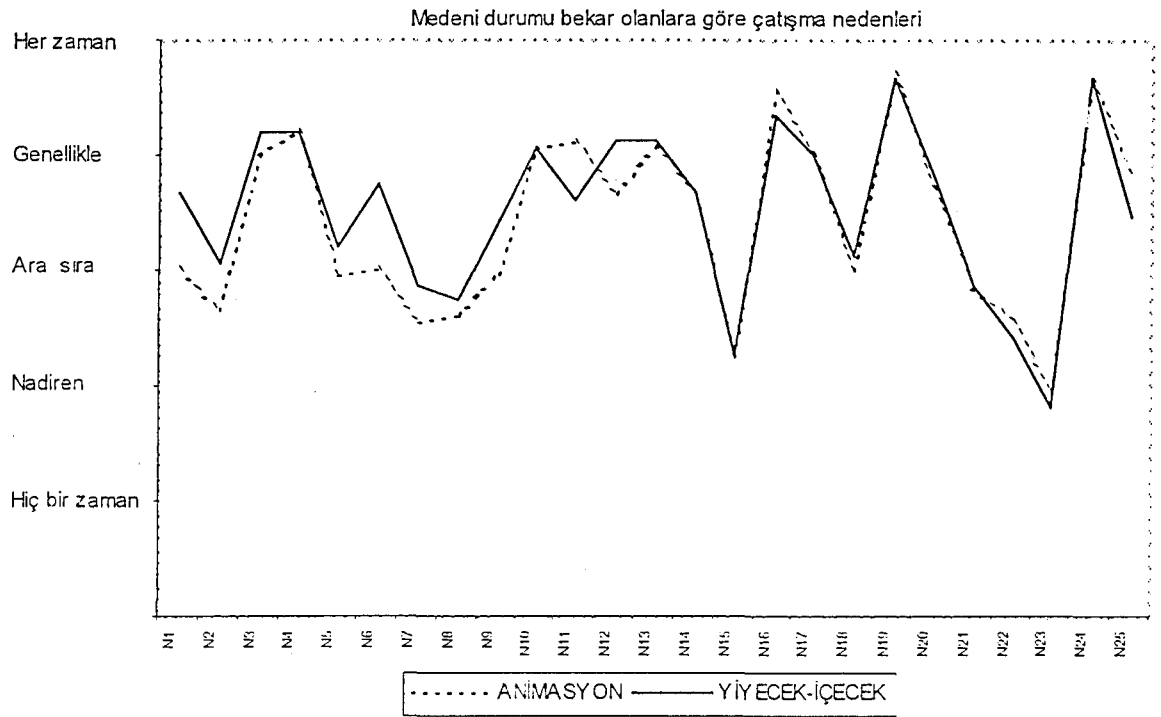
nedenleri arasında yer alırken, yiyecek-içecek bölümü için ise **arasıra** çatışmalara neden olmaktadır.



(N1: İş. bağımlılığı, N2: Kit kay. için rekabet, N3: Ortak karar alma, N4: Personel farklılıkları, N5: Statü ve güç, N6: Ödül sistemi farklılıkları, N7: Çıkar ve değerlerin gelişmesi, N8: Yönetim tarzı, N9: Yönetim alanı, N10: Gör. ve sorum. karışıklık, N11: Amaçların uyumsuzluğu, N12: Ast üst ilişkileri, N13: İş bölümü ve uzmanlaşma, N14: İş ve yetki belirsizliği, N15: Örgüt atmosferi, N16: Anlama güçlükleri, N17: Yetersiz bilgi alışverişi, N18: İle. kanal. bozukluk, N19: Kişilik farklılıkları, N20: Sorum. ve rol belir., N21: Yön. görüş ve uyg. farklılıklar, N22: Yeni işe veya statüye birey. uyumsuzluğu, N23: Engellerine, N24: Karşılıklı ilişkiler, N25: Amaç. ger. izl. yol farklılıkları)

Tek bir grupta bayan yönetici bulunduğu için t testi uygulanamamaktadır. Bayan yöneticilerin çatışma nedenlerine, bakış açısını incelenirken, yiyecek-içecek bölümünde bayan yönetici olmaması göz önünde bulundurulmalıdır. Animasyon bölümündeki bayan yöneticiler, ortak karar alma, personel farklılıkları, görev ve sorumluluklardaki karışıklık, amaçların uyumsuzluğu, ast-üst ilişkileri, işbölümü, uzmanlaşma, iş ve yetki belirsizlikleri, anlama güçlükleri, yetersiz bilgi alışverişi, kişilik farklılıkları, sorumluluk ve rol belirsizliği, karşılıklı ilişkiler, amaçları gerçekleştirmek için izlenen yol farklılıkları **genellikle** karşılaşılan çatışma nedenleri arasında yer almaktadır. İşlerin birbirleri ile bağımlı olması, kit kaynaklar için rekabet, statü ve güç, ödül sistemi farklılıkları, yönetim alanı belirsizlikleri, iletişim kanallarındaki bozukluk, yöneticilerin görüş ve uygulamalarındaki farklılıklar, yeni işe veya yeni statüye bireyin uyumsuzluğu

arasına çatışma nedenlerindedir. Çıkar ve değerlerin çelişmesi, yönetim tarzı, örgüt atmosferi ve engellenme ise nadiren çatışmalara neden olmaktadır.



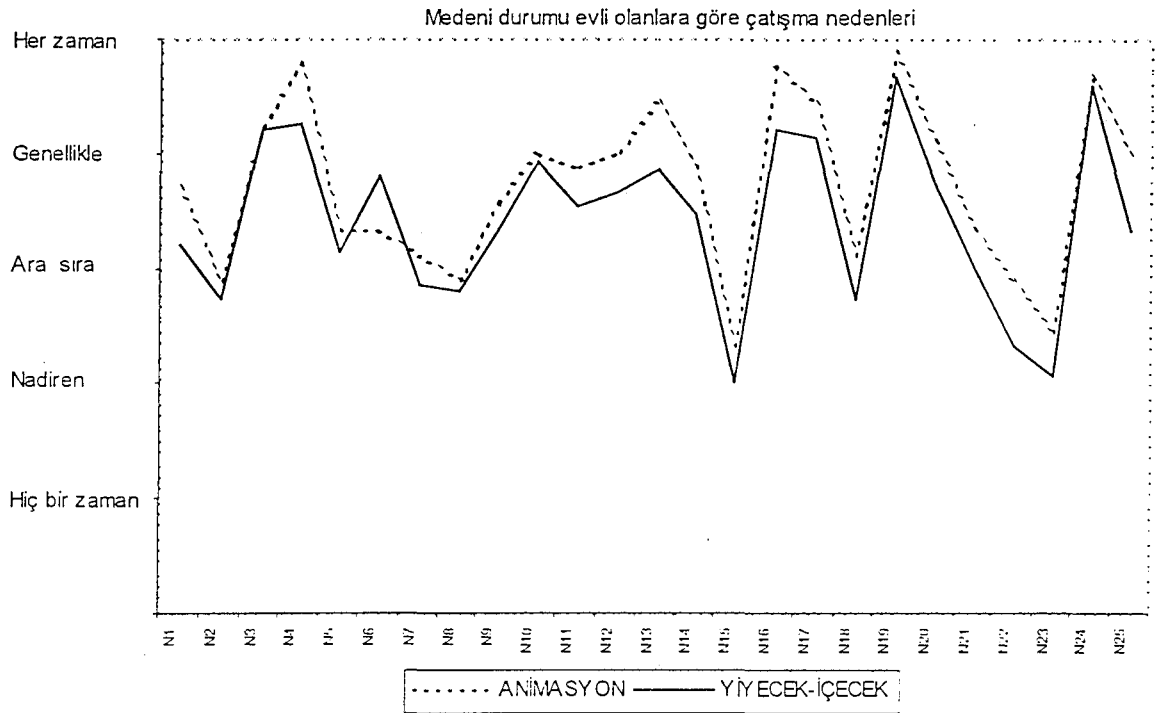
(N1: İş. bağımlılığı, N2: Kit kay. için rekabet, N3: Ortak karar alma, N4: Personel farklılıkları, N5: Statü ve güç, N6: Ödül sistemi farklılıkları, N7: Çıkar ve değerlerin gelişmesi, N8: Yönetim tarzı, N9: Yönetim alanı, N10: Gör. ve sorum. karışıklık, N11: Amaçların uyumsuzluğu, N12: Ast üst ilişkileri, N13: İş bölümü ve uzmanlaşma, N14: İş ve yetki belirsizliği, N15: Örgüt atmosferi, N16: Anlama güçlükleri, N17: Yetersiz bilgi alışverişi, N18: İle. kanal. bozukluk, N19: Kişilik farklılıkları, N20: Sorum. ve rol belir., N21: Yön. görüş ve uyg. farklılıklar, N22: Yeni işe veya statüye birey. uyumsuzluğu, N23: Engellenme, N24: Karşılıklı ilişkiler, N25: Amaç. ger. izl. yol farklılıkları)

GRUP	NEDEN SAYISI	ORTALAMA	STANDART SAPMA	STANDART HATA	t TESTİ	P (OLASILIK)
Animas. Bölümü	25	3.4160	0.7879	0.1576	0.475	0.637
Yiy-içe. Bölümü	25	3..5192	0.7471	0.1494	0.475	0.637

0.637>0.05

Yapılan t testine göre iki bölüm arasında farklılık bulunmayarak, H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Medeni durumu bekar olanlara göre çatışma nedenleri içerisindeki farklılıklar incelediğinde; işlerin birbirine bağımlılığı olması ve değerlendirme kriteri, ödül sistemin farklılıklarına iki bölüm arasında verilen yanıtlarda, farklılıklar gözlenmektedir. Bu nedenlerle animasyon bölümü için **arasına**, yiyecek-içecek bölümü

için genellikle karşılaşılmaktadır. Ayrıca, amaçların uyumsuzluğu ve amaçları gerçekleştirmek için izlenen yol farklılıkları animasyon bölümü için genellikle çatışma nedenleri arasında yer alırken, yiyecek-içecek bölümü için arasıra, karşılaşılan çatışma nedenleri arasında yer almaktadır.

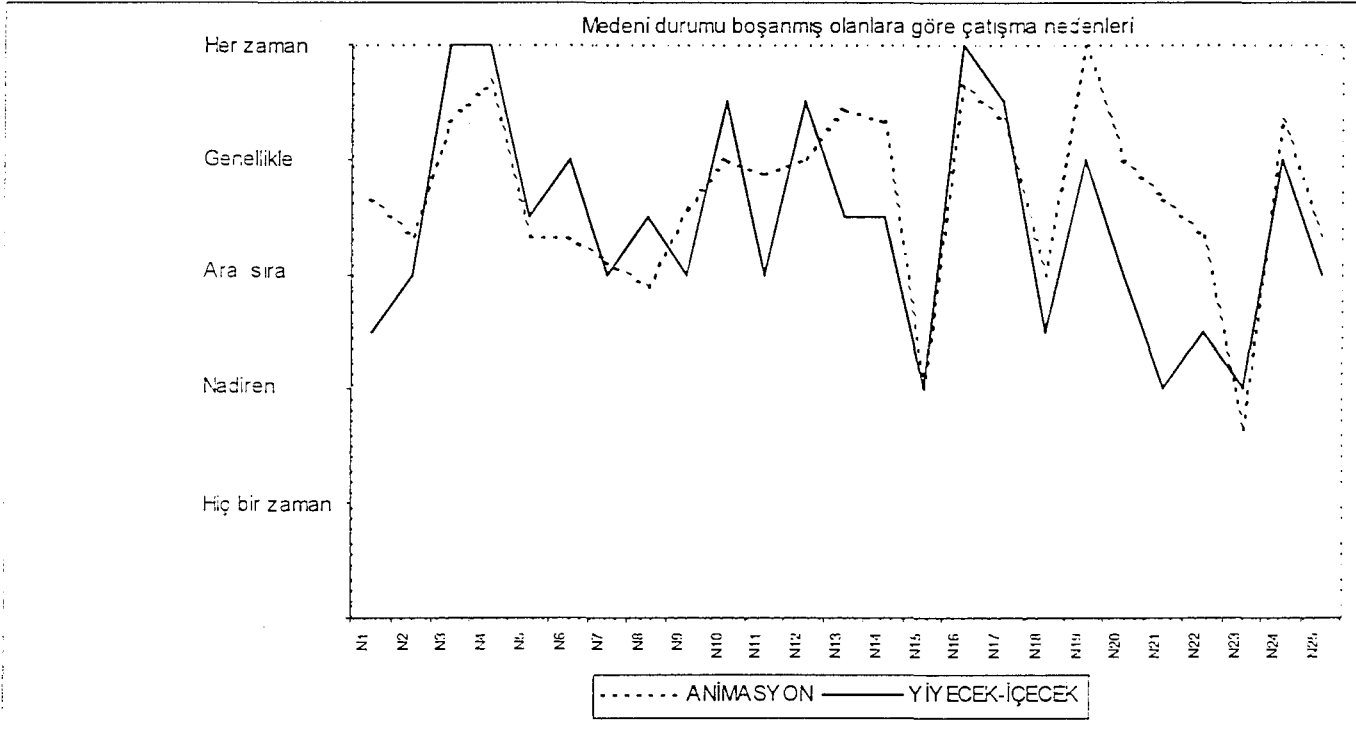


(N1: İş. bağımlılığı, N2: Kit. kay. için rekabet, N3: Ortak karar alma, N4: Personel farklılıkları, N5: Statü ve güç, N6: Ödül sistemi farklılıkları, N7: Çıkar ve değerlerin çelişmesi, N8: Yönetim tarzı, N9: Yönetim alanı, N10: Gör. ve sorum. karışıklık, N11: Amaçların uyumsuzluğu, N12: Ast üst ilişkileri, N13: İş bölümü ve uzmanlaşma, N14: İş ve yetki belirsizliği, N15: Örgüt atmosferi, N16: Anlama güçlükleri, N17: Yetersiz bilgi alışverişi, N18: İle. kanal. bozukluk, N19: Kişilik farklılıkları, N20: Sorum. ve rol belir., N21: Yön. görüş ve uyg. farklılıklar, N22: Yeni işe veya statüye birey. uyumsuzluğu, N23: Engellenme, N24: Karşılıklı ilişkiler, N25: Amaç. ger. izl. yol farklılıkları)

GRUP	NEDEN SAYISI	ORTALAMA	STANDART SAPMA	STANDART HATA	t TESTİ	P (OLASILIK)
Animas. Bölümü	25	3.7168	0.7381	0.1476	1.416	0.163
Yiy-içe. Bölümü	25	3.4208	0.7403	0.1481	1.416	0.163

0.163 > 0.05

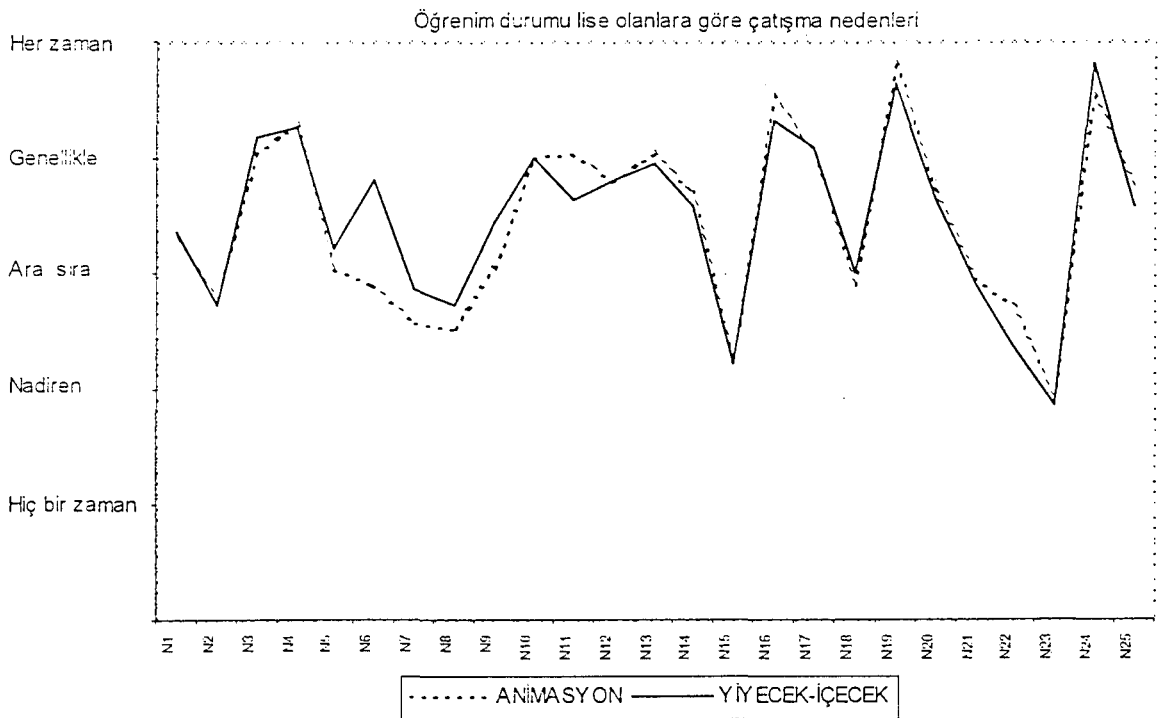
t testine göre bir farklılık bulunmamaktadır. Medeni durumu evli olanlara göre çatışma nedenleri arasındaki farklılıklar incelendiğinde; işlerin birbirleri ile bağımlı olması ve amaçları gerçekleştirmek için izlenen yol farklılıkları animasyon bölümü için **genellikle**, yiyecek-içecek bölümü için **arasıra**, anlama güçlükleri animasyon bölümü için **her zaman**, yiyecek-içecek bölümü için **genellikle**, ödül sistemi farklılıkları animasyon bölümü için **arasıra**, yiyecek-içecek bölümü için **genellikle** çatışma nedenleri arasında yer alır. İş ve yetki belirsizliği ve amaçları gerçekleştirmek için izlenen yol farklılıkları animasyon bölümü için **genellikle**, yiyecek-içecek bölümü için **arasıra**, Personel farklılıkları animasyon bölümü için **her zaman**, yiyecek-içecek bölümü için **genellikle** karşılaşılan çatışma nedenlerindedir. Yeni işe veya statüye bireyin uyumsuzluğu, animasyon bölümü için **arasıra** çatışma nedeni iken, yiyecek-içecek bölümü için **arasıra** çatışmalara neden olmaktadır.



GRUP	NEDEN SAYISI	ORTALAMA	STANDART SAPMA	STANDART HATA	t TESTİ	P (OLASILIK)
Animas. Bölümü	25	3.6852	0.7968	0.1594	0.989	0.328
Yiy-içe. Bölümü	25	3.4400	0.9500	0.1900	0.989	0.328

0.328>0.05

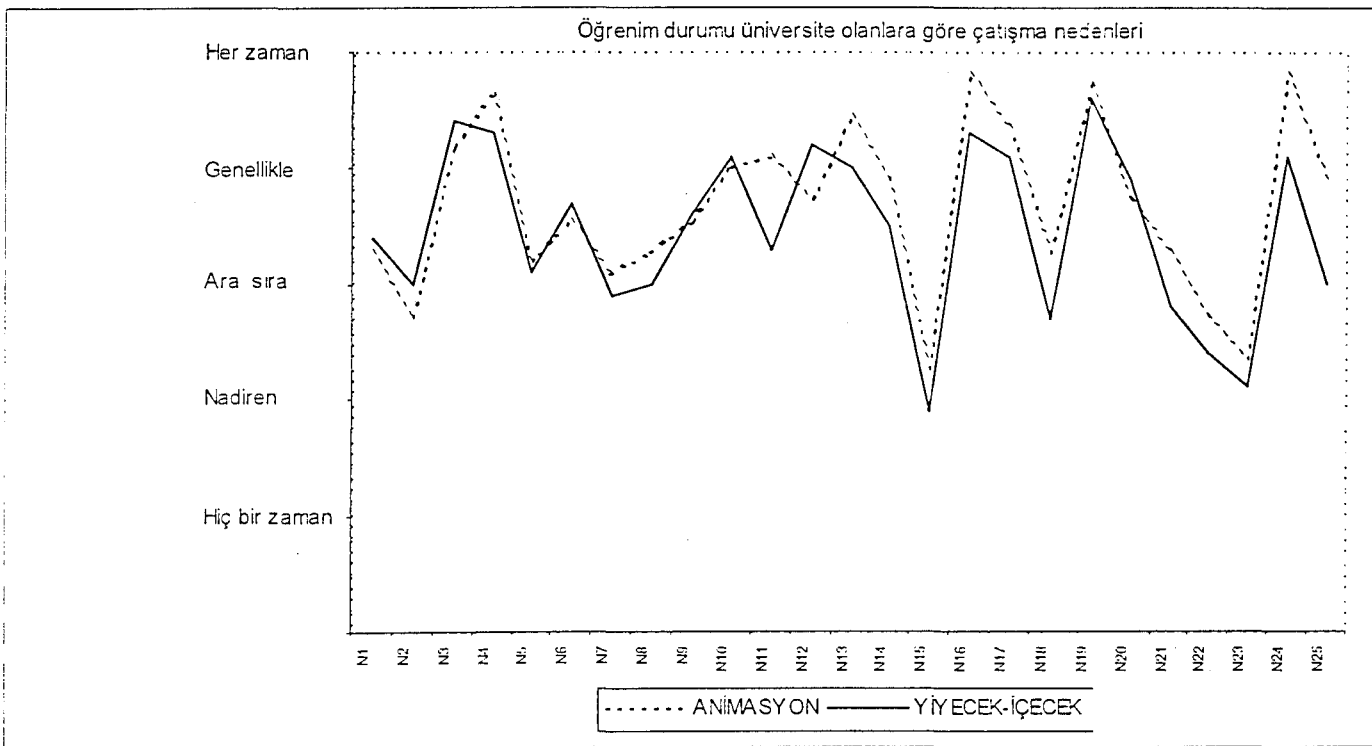
Yapılan t testine göre iki bölüm arasında farklılık bulunmayarak, H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Medeni durumu boşanmış olanlara göre çatışma nedenleri incelenirken, anketde boşanmış olarak yer alan denek sayısı dikkate alınmalıdır. İşlerin birbirine bağımlı olması, amaçların uyuşmazlığı, işbölümü, uzmanlaşma, iş ve yetki belirsizliği, sorumluluk ve rol belirsizliği, animasyon bölümü için **genellikle**, yiyecek-ışecek bölümü için **arasıra** çatışmalara neden olmaktadır. Animasyon bölümü için, ödül sistemi farklılıkları **arasıra**, yiyecek-ışecek bölümü için **genellikle**, kişilik farklılıkları animasyon bölümü için **her zaman**, yiyecek-ışecek bölümü için **genellikle**, yiyecek-ışecek bölümü için, yöneticilerin görüş ve uygulamalarındaki farklılıklar **nadiren**, animasyon bölümü için **genellikle** çatışma nedenleri arasında yer almaktadır. Animasyon bölümü için, ortak karar alma **genellikle** çatışma nedeni iken, yiyecek-ışecek bölümü için **her zaman** karşılaşılan çatışma nedenleri arasında yer almaktadır.



GRUP	NEDEN SAYISI	ORTALAMA	STANDART SAPMA	STANDART HATA	t TESTİ	P (OLASILIK)
Animas. Bölümü	25	3.4440	0.7791	0.1558	0.160	0.873
Yiy-içe. Bölümü	25	3.4788	0.7555	0.1511	0.160	0.873

0.873>0.05

Yapılan t testine göre bir farklılık bulunmamaktadır. Öğrenim durumu lise olanlara göre çatışma nedenlerini incelediğinde; grafikte de görüldüğü gibi iki bölüm arasında ödül sisteminde belirgin bir fark gözlenmektedir. Animasyon bölümü için ödül sistemi farklılıkları, **arasıra** çatışma nedeni olurken, yiyecek-içecek bölümü için **genellikle** çatışma nedenlerindedir. Diğer yanıtlar açısından bölümler arasında genel bir uyum görülmektedir.

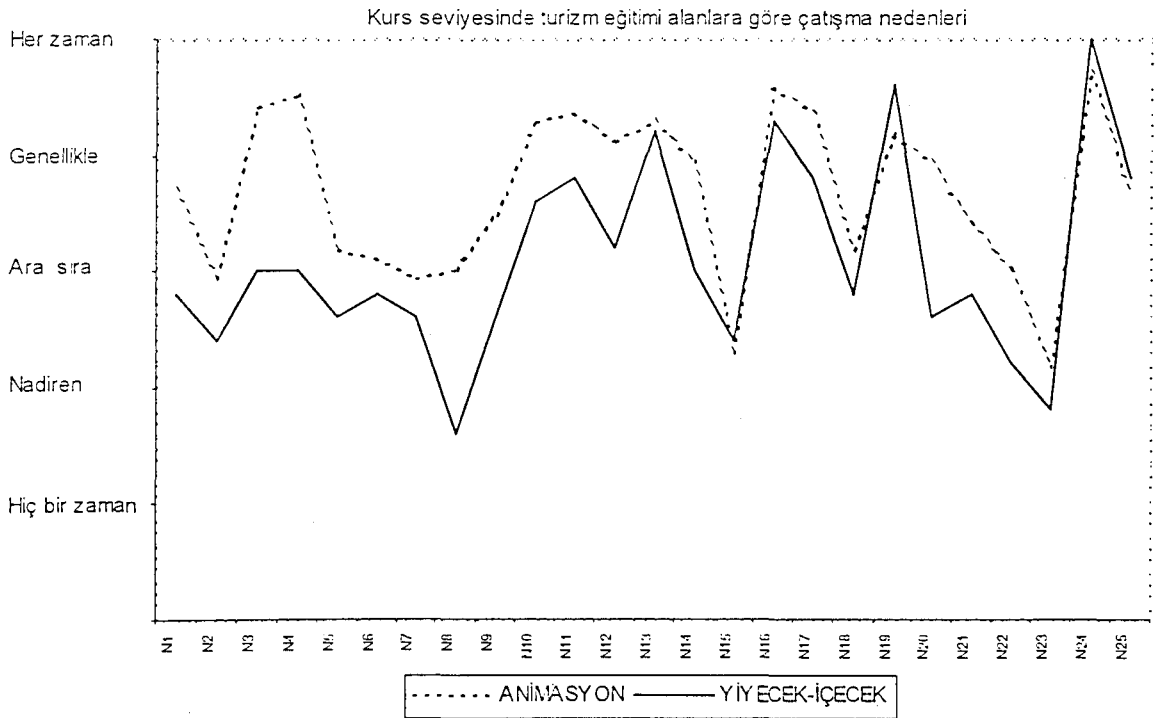


(N1: İş. bağımlılığı, N2: Kit. kay. için rekabet, N3: Ortak karar alma, N4: Personel farklılıkları, N5: Statü ve güç, N6: Ödül sistemi farklılıkları, N7: Çıkar ve değerlerin çelişmesi, N8: Yönetim tarzı, N9: Yönetim alanı, N10: Gör. ve sorum. karışıklık, N11: Amaçların uyumsuzluğu, N12: Ast üst ilişkileri, N13: İş bölümü ve uzmanlaşma, N14: İş ve yetki belirsizliği, N15: Örgüt atmosferi, N16: Anlama güçlükleri, N17: Yetersiz bilgi alışverişi, N18: İle. kanal. bozukluk, N19: Kişilik farklılıkları, N20: Sorum. ve rol belir., N21: Yön. görüş ve uyg. farklılıklar, N22: Yeni işe veya statüye birey. uyumsuzluğu, N23: Engelleme, N24: Karşılıklı ilişkiler, N25: Amaç. ger. izl. yol farklılıkları)

GRUP	NEDEN SAYISI	ORTALAMA	STANDART SAPMA	STANDART HATA	t TESTİ	P (OLASILIK)
Animas. Bölümü	25	3.6716	0.7387	0.1477	1.025	0.311
Yiy-içe. Bölümü	25	3.4560	0.7489	0.1498	1.025	0.311

0.311>0.05

Yapılan t testine göre iki bölüm arasında farklılık bulunmayarak, H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Öğrenim durumu üniversite olanlara göre, nedenlere verilen yanıtlar arasındaki farklılıklar incelendiğinde; personel farklılıkları, anlama güçlükleri ve karşılıklı ilişkiler animasyon bölümü için her zaman çatışma nedenleri arasında yer alırken, yiyecek-içecek bölümü için genellikle çatışma nedenlerindedir. Amaçların uyumsuzluğu ve amaçları gerçekleştirmek için izlenen yollardaki farklılıklar animasyon bölümü için genellikle, yiyecek-içecek bölümü için arasıra karşılaşılan çatışma nedenlerini oluşturmaktadır. Yeni işe veya statüye bireyin uyumsuzluğu animasyon bölümü için arasıra, yiyecek-içecek bölümü için nadiren çatışma nedenleri arasında yer almaktadır.



(N1: İş. bağımlılığı, N2: Kit. kay. için rekabet, N3: Ortak karar alma, N4: Personel farklılıkları, N5: Statü ve güç, N6: Ödül sistemi farklılıkları, N7: Çıkar ve değerlerin çelişmesi, N8: Yönetim tarzı, N9: Yönetim alanı, N10: Gör. ve sorum. karşılıklı,

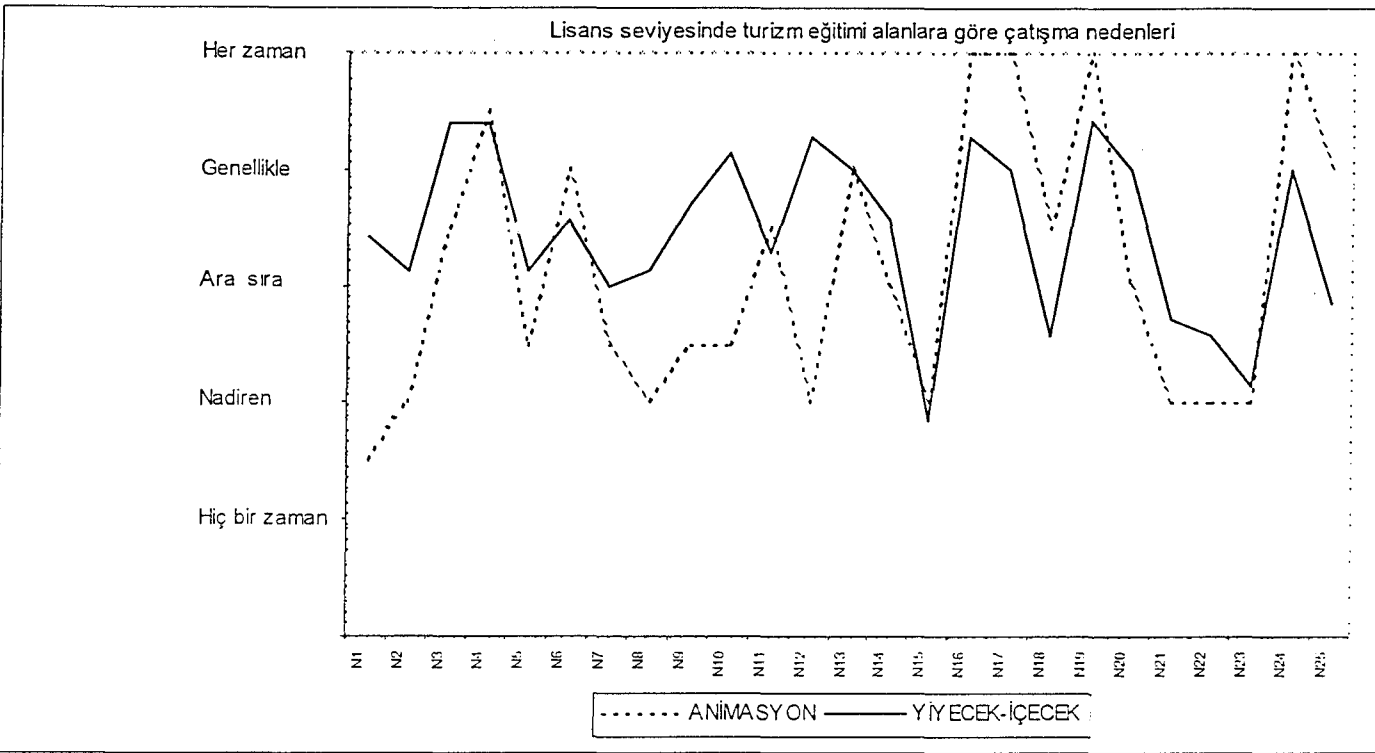
N11: Amaçların uyumsuzluğu, N12: Ast üst ilişkileri, N13: İş bölümü ve uzmanlaşma, N14: İş ve yetki belirsizliği, N15: Örgüt atmosferi, N16: Anlama güçlükleri, N17: Yetersiz bilgi alışverişi, N18: İle. kanal. bozukluk, N19: Kişilik farklılıkları, N20: Sorum. ve rol belir., N21: Yön. görüş ve uyg. farklılıklar, N22: Yeni işe veya statüye birey. uyumsuzluğu, N23: Engellenme, N24: Karşılıklı ilişkiler, N25: Amaç. ger. izl. yol farklılıkları)

GRUP	NEDEN SAYISI	ORTALAMA	STANDART SAPMA	STANDART HATA	t TESTİ	P (OLASILIK)
Animas. Bölümü	25	3.660	0.7209	0.1442	2..580	0.013
Yiy-içe. Bölümü	25	3.0912	0.8493	0.1699	2..580	0.013

0.013<0.05

Yapılan t testine göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Animasyon bölümünün verdiği yanıtlar, yiyecek-içecek bölümüne göre daha olumludur. Çatışma nedenleriyle daha sık karşılaştıkları görülmektedir. Turizm ile ilgili bir kursa katılmış olan yöneticilerin çatışma nedenlerine verdikleri yanıtlardaki farklılıklar incelediğinde; grafikte de görüldüğü gibi iki bölüm arasında bir çok neden üzerinde farklılıklar gözlenmektedir. İşlerin birbirleriyle bağımlı olması. ortak karar alma, personel farklılıkları, görev ve sorumluluklardaki karışıklıklar, ast-üst ilişkileri, iş ve yetki belirsizlikleri, sorumluluk ve rol belirsizliği gibi çatışma nedenleri animasyon için genellikle bir çatışma nedeni iken, yiyecek-içecek bölümü için **arasıra** karşılaşılan çatışma nedenlerindedir.

Kıt kaynaklar için rekabet, yönetim tarzı, yönetim alanı ile ilgili belirsizlikler animasyon bölümü için **arasıra** çatışma nedeni olurken, yiyecek-içecek bölümü için **nadiren** karşılaşılan nedenlerdendir. Kursu katılarak turizm eğitimi almış yöneticilerde; bireyin yeni işe veya yeni statüye uyumsuzluğu yiyecek-içecek bölümü için **nadiren**, animasyon bölümü için **arasıra** karşılaşılmaktadır.



(N1: İş bağımlılığı, N2: Kit kay. için rekabet, N3: Ortak karar alma, N4: Personel farklılıkları, N5: Statü ve güç, N6: Ödül sistemi farklılıkları, N7: Çıkar ve değerlerin çelişmesi, N8: Yönetim tarzı, N9: Yönetim alanı, N10: Gör. ve sorum. karışıklık, N11: Amaçların uyumsuzluğu, N12: Ast üst ilişkileri, N13: İş bölümü ve uzmanlaşma, N14: İş ve yetki belirsizliği, N15: Örgüt atmosferi, N16: Anlama güçlükleri, N17: Yetersiz bilgi alışverişi, N18: İle. kanal. bozukluk, N19: Kişilik farklılıkları, N20: Sorum. ve rol beliri., N21: Yön. görüş ve uyg. farklılıklar, N22: Yeni işe veya statüye birey. uyumsuzluğu, N23: Engellenme, N24: Karşılıklı ilişkiler, N25: Amaç. ger. izl. yol farklılıkları)

GRUP	NEDEN SAYISI	ORTALAMA	STANDART SAPMA	STANDART HATA	t TESTİ	P (OLASILIK)
Animas. Bölümü	25	3.1400	1.1504	0.2301	1.181	0.243
Yiy-içe. Bölümü	25	3.4632	0.7404	0.1481	1.181	0.243

0.243 > 0.05

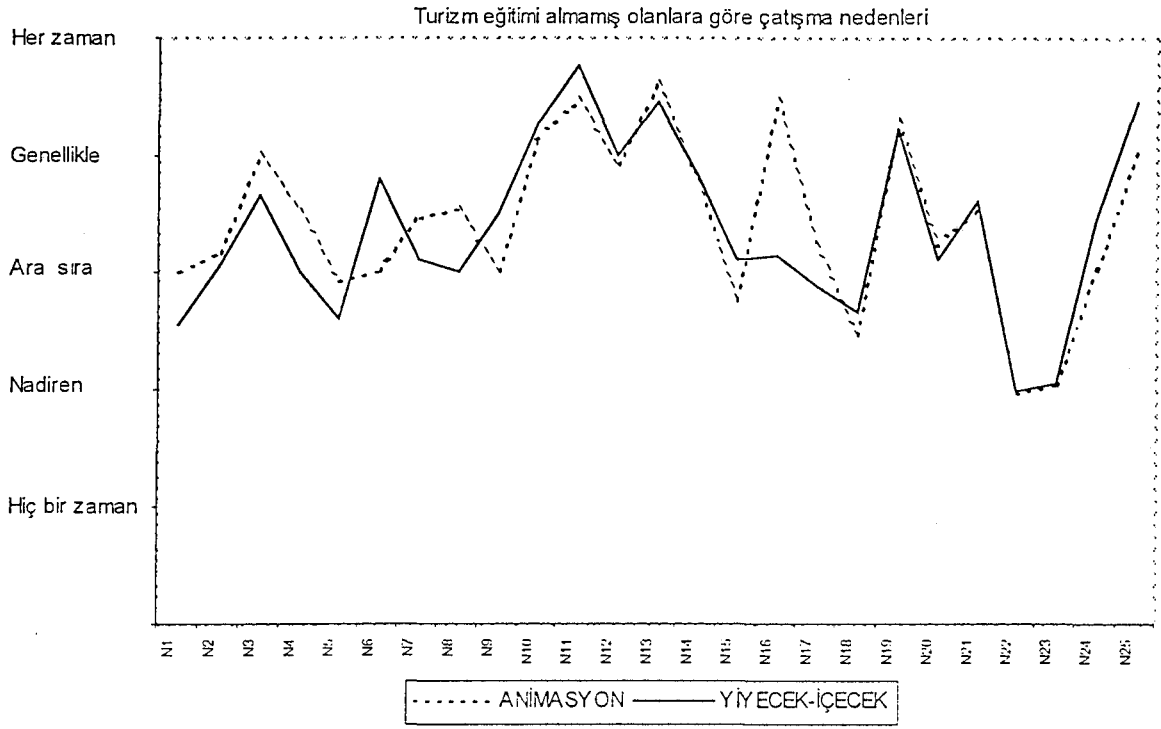
Yapılan t testine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Lisans düzeyinde turizm eğitimi almış yöneticilerin çatışma nedenlerine bakış açılarını incelenirken, animasyon bölümünden 2 kişi, yiyecek-içecek bölümünden 7 kişinin lisans eğitimi aldığı göz önünde bulundurulmalıdır.

Animasyon bölümü için, ortak karar alma, görev ve sorumluluklardaki karışıklıklar, ast-üst ilişkileri **arasıra** çatışmalara neden olurken, yiyecek-içecek bölümü için bu nedenlerle **genellikle** karşılaşılmaktadır. Her iki bölüm de, personel farklılıkları,

ödül sistemi farklılıkları, amaçların uyumsuzluğu ve işbölümü, uzmanlaşmayı **genellikle** çatışma nedeni olarak görmektedirler. Bu bakış açısı turizm alanında yüksek öğrenim almış yöneticilerin, çatışma nedenlerine daha gerçekçi yaklaştıklarını göstermektedir. Örneğin, ödül sistemi farklılıkları genellikle yiyecek-içecek bölümü açısından, animasyon bölümüne göre daha fazla önem taşırken, eğitim seviyesi yükseldikçe animasyon bölümü içinde bu sorun daha fazla önemli bir çatışma nedeni olarak görülmektedir. İletişim kanallarındaki bozukluk ve amaçları gerçekleştirmek için izlenen yol farklılıkları animasyon bölümü için **genellikle**, yiyecek-içecek bölümü için **arasıra** çatışmalara neden olmaktadır.

Diğer bir farklılık da, işlerin birbirine bağımlı olması, kıt kaynaklar için rekabet, statü ve güç, yönetim tarzı, yönetim alanı belirsizlikleri gibi nedenlerde de görülmektedir. Bu nedenler animasyon bölümü için **nadiren** çatışmalara sebep olurken, yiyecek-içecek bölümü için **arasıra** çatışmalara yol açmaktadır.

Çıkar ve değerlerin çelişmesi, iş ve yetki belirsizliği, her iki bölüm için **arasıra** çatışma nedeni iken, sorumluluk ve rol belirsizliği, yiyecek-içecek bölümü için **genellikle** animasyon bölümü için **arasıra**, çatışma nedenleri arasında yer almaktadır. Örgüt atmosferi, yöneticilerin görüş ve uygulamalarındaki farklılıklar, engellenme, yeni işe veya yeni statüye bireyin uyumsuzluğu, her iki bölüm içinde **nadiren** çatışma nedenleri arasında yer almaktadır.

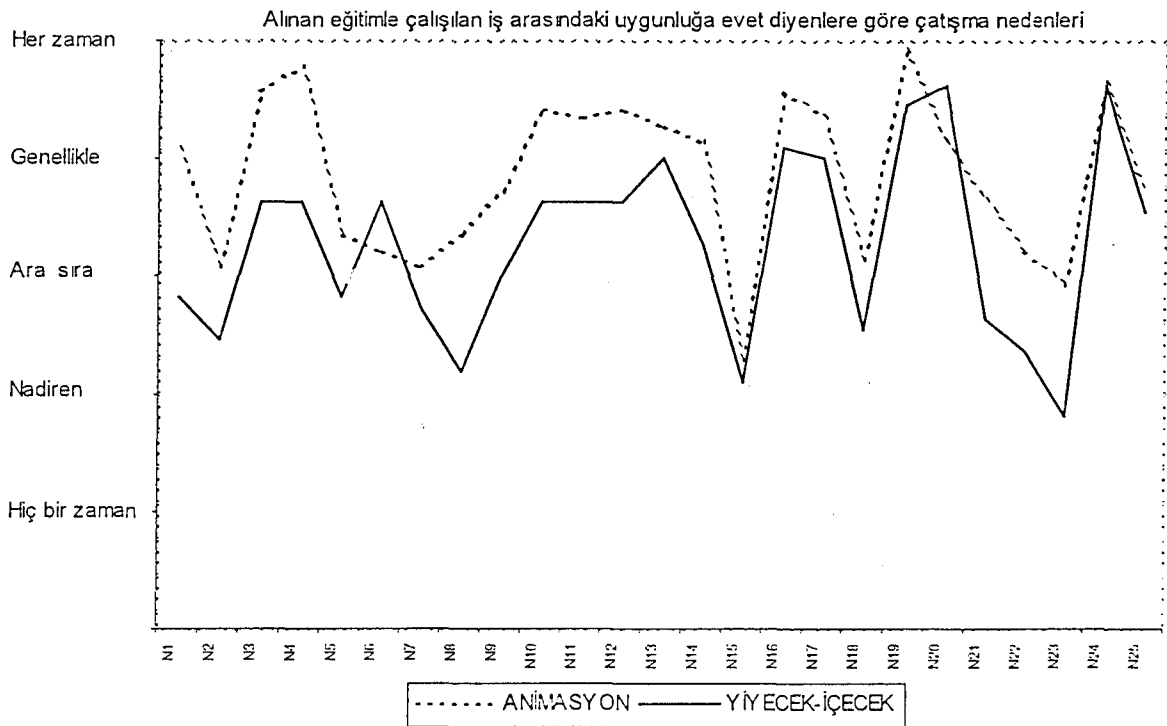


(N1: İş bağımlılığı, N2: Kit kay. için rekabet, N3: Ortak karar alma, N4: Personel farklılıkları, N5: Statü ve güç, N6: Ödül sistemi farklılıkları, N7: Çıkar ve değerlerin gelişmesi, N8: Yönetim tarzı, N9: Yönetim alanı, N10: Gör. ve sorum. karışıklık, N11: Amaçların uyumsuzluğu, N12: Ast üst ilişkileri, N13: İş bölümü ve uzmanlaşma, N14: İş ve yetki belirsizliği, N15: Örgüt atmosferi, N16: Anlama güçlükleri, N17: Yetersiz bilgi alışverişi, N18: İle. kanal. bozukluk, N19: Kişilik farklılıkları, N20: Sorum. ve rol belir., N21: Yön. görüş ve uyg. farklılıklar, N22: Yeni işe veya statüye birey. uyumsuzluğu, N23: Engellenme, N24: Karşılıklı ilişkiler, N25: Amaç. ger. izl. yol farklılıkları)

GRUP	NEDEN SAYISI	ORTALAMA	STANDART SAPMA	STANDART HATA	t TESTİ	P (OLASILIK)
Animas. Bölümü	25	3.4176	0.7196	0.1439	0.239	0.812
Yiy-içe. Bölümü	25	3.3684	0.7368	0.1474	0.239	0.812

0.812 > 0.05

Turizm ile ilgili eğitim almamış yöneticilerin çatışma nedenlerine verdikleri yanıtlardaki farklılıklar incelediğinde; grafikte de görüldüğü gibi; ödül sistemi farklılıkları ve anlama güçlüklerinden kaynaklanan çatışma nedenleri bölümler arasında farklı algılanmaktadır. Ödül sistemindeki farklılıklar, animasyon bölümü için, **arasıra** çatışma nedeni olarak görülürken, yiyecek-içecek bölümü için **genellikle** karşılaşılmaktadır. Anlama güçlükleri ise, yiyecek-içecek bölümü için **arasıra** bir çatışma nedeni iken, animasyon bölümü için **genellikle** çatışmalara neden olmaktadır.



(N1: İş. bağımlılığı, N2: Kit kay. için rekabet, N3: Ortak karar alma, N4: Personel farklılıkları, N5: Statü ve güç, N6: Ödül sistemi farklılıkları, N7: Çıkar ve değerlerin gelişmesi, N8: Yönetim tarzı, N9: Yönetim alanı, N10: Gör. ve soruml. karışıklık, N11: Amaçların uyumsuzluğu, N12: Ast üst ilişkileri, N13: İş bölümü ve uzmanlaşma, N14: İş ve yetki belirsizliği, N15: Örgüt atmosferi, N16: Anlama güçlükleri, N17: Yetersiz bilgi alışverişi, N18: İle. kanal. bozukluk, N19: Kişilik farklılıkları, N20: Sorum. ve rol belir., N21: Yön. görüş ve uyg. farklılıklar, N22: Yeni işe veya statüye birey. uyumsuzluğu, N23: Engelleme, N24: Karşılıklı ilişkiler, N25: Amaç, ger. izl. yol farklılıkları)

GRUP	NEDEN SAYISI	ORTALAMA	STANDART SAPMA	STANDART HATA	t TESTİ	P (OLASILIK)
Animas. Bölümü	25	3.8524	0.6975	0.1395	2.722	0.009
Yiy-içe. Bölümü	25	3.2716	0.8071	0.1614	2.722	0.009

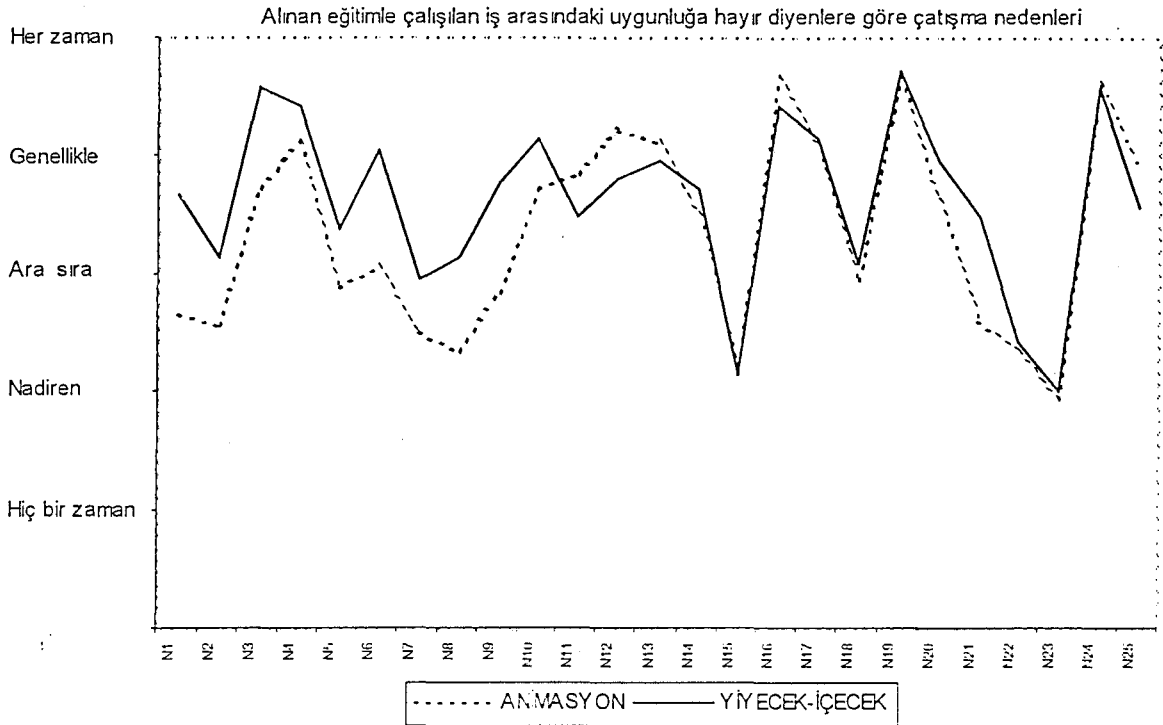
0.009 < 0.05

Yapılan t testine göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. H₀ hipotezi kabul edilmiştir. Animasyon bölümünün verdiği yanıtlar, yiyecek-içecek bölümüne göre daha olumludur. Çatışma nedenleriyle daha sık karşılaştıkları görülmektedir. Alınan eğitimle, yapılan iş arasında uygunluk bulunanlara göre çatışma nedenlerini incelediğinde; animasyon bölümü için, işlerin birbirleri ile bağımlı olması, ortak karar alma, personel farklılıkları, görev ve sorumluluklardaki karışıklıklar, amaçların uyumsuzluğu, ast-üst ilişkileri, işve yetki belirsizliği, kişilik farklılıkları **genellikle** çatışma nedenleri arasında yer alırken, yiyecek-içecek bölümü için **arasıra** çatışma nedenleri arasında yer

almaktadır. Sorumluluk ve rol belirsizliği ise, animasyon bölümü için **genellikle**, yiyecek-içecek bölümü için ise **her zaman** çatışma nedenleridir.

Animasyon bölümü için, kıt kaynaklar için rekabet, yönetim tarzı, yeni işe veya yeni statüye bireyin uyumsuzluğu ve engellenmeden kaynaklanan çatışma nedenleri **arasıra**, yiyecek-içecek bölümü için **nadiren** çatışma nedenlerindedir. Statü ve güç, çıkar ve değerlerin çelişmesi, her iki bölüm için de **arasıra** çatışma nedenleri arasında yer alır. Yönetim alanı belirsizlikleri, yöneticilerin görüş ve uygulamalarındaki farklılıklar, animasyon bölümü için **genellikle** çatışmalara yol açarken, yiyecek-içecek bölümü için **arasıra** çatışmalara yol açmaktadır. Ödül sistemi farklılıkları ise animasyon bölümü için **arasıra** çatışma nedeni iken, yiyecek-içecek bölümü için **genellikle** çatışma nedenlerindedir.

İletişim kanallarındaki bozukluk ve kıt kaynaklar için rekabet animasyon bölümü için **arasıra**, yiyecek-içecek bölümü için **nadiren**, örgüt atmosferi, her iki bölüm için de **nadiren** çatışma nedenlerindedir.



(N1: İş bağımlılığı, N2: Kit kay. için rekabet, N3: Ortak karar alma, N4: Personel farklılıkları, N5: Statü ve güç, N6: Ödül sistemi farklılıkları, N7: Çıkar ve değerlerin çelişmesi, N8: Yönetim tarzı, N9: Yönetim alanı, N10: Gör. ve sorum. karışıklık, N11: Amaçların uyumsuzluğu, N12: Ast üst ilişkileri, N13: İş bölümü ve uzmanlaşma, N14: İş ve yetki belirsizliği, N15: Örgüt atmosferi, N16: Anlama güçlükleri, N17: Yetersiz bilgi alışverişi, N18: İle. kanal. bozukluk, N19: Kişilik farklılıkları, N20: Sorum. ve rol belir., N21: Yön. görüş ve uyg. farklılıklar, N22: Yeni işe veya statüye birey. uyumsuzluğu, N23: Engellenme, N24: Karşılıklı ilişkiler, N25: Amaç. ger. izl. yol farklılıkları)

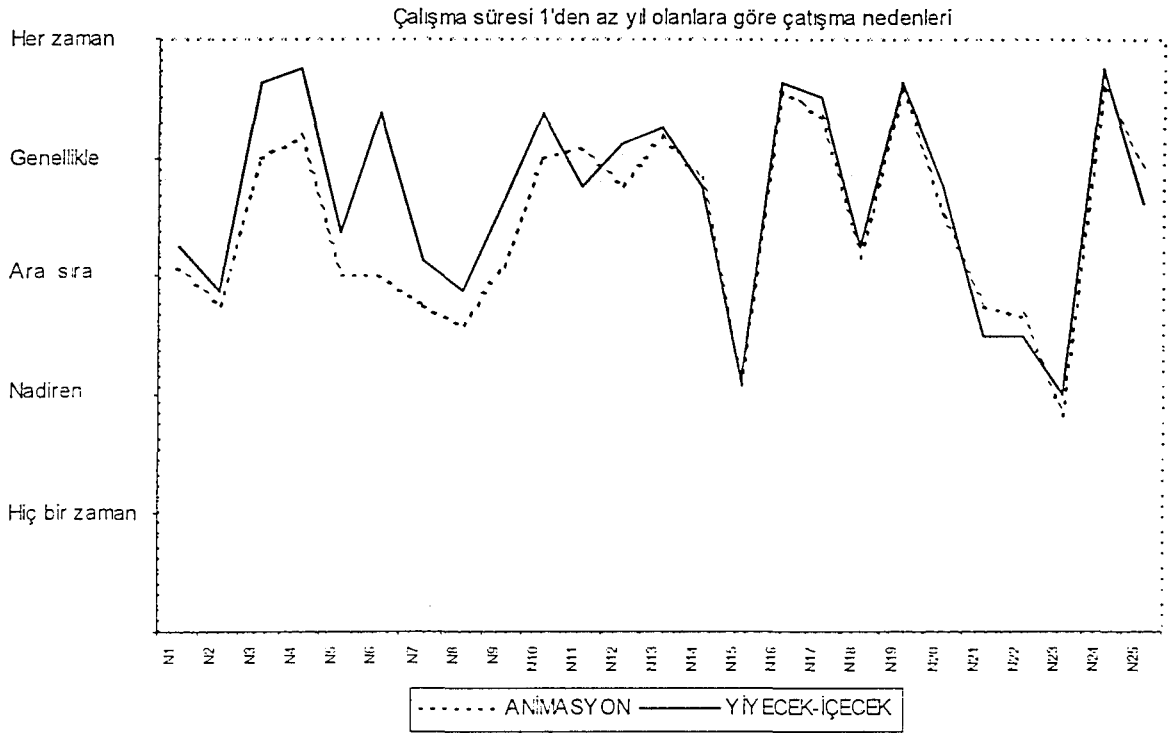
GRUP	NEDEN SAYISI	ORTALAMA	STANDART SAPMA	STANDART HATA	t TESTİ	P (OLASILIK)
Animas. Bölümü	25	3.3412	0.8364	0.1673	1.275	0.208
Yiy-içe. Bölümü	25	3.6244	0.7309	0.1462	1.275	0.208

0.208 > 0.05

t testine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Alınan eğitimle, yapılan iş arasında uygunluk olmayanların çatışma nedenlerini incelediğinde; farklılıkların ortak karar verme, ödül sistemi farklılıkları, görev ve sorumluluklardaki karışıklıklar, işlerin birbirine bağımlı olması, kit kaynaklar için rekabet, yönetim tarzı, yönetim alanı belirsizlikleri, yöneticilerin görüş ve uygulamalarındaki farklılıklar gibi nedenler üzerinde yoğunlaştığı grafikten de gözlenmektedir.

Ortak karar verme, ödül sistemi farklılıkları, görev ve sorumluluklardaki karışıklıklar, animasyon bölümü için **arasıra**, yiyecek-içecek bölümü için **genellikle**

çatışma nedenleri arasında yer almaktadır. İşlerin birbirine bağımlı olması, yönetim alanı belirsizlikleri, animasyon bölümü için **arasıra**, yiyecek-içecek bölümü için **genellikle**, kıt kaynaklar için rekabet, yönetim tarzı, yöneticilerin görüş ve uygulamalarındaki farklılıklar gibi çatışma nedenleri, animasyon bölümü için **nadiren** çatışmalara neden olurken, yiyecek-içecek bölümü için **arasıra** çatışma nedenleri arasında yer alır.



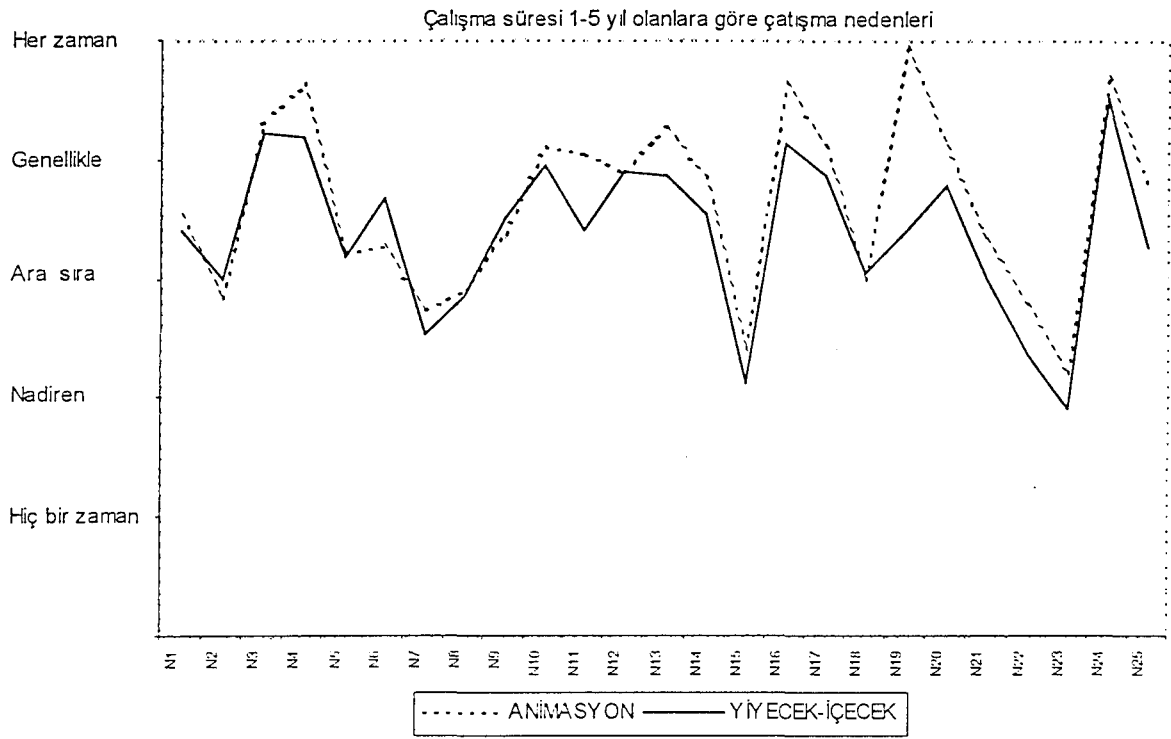
(N1: İş bağımlılığı, N2: Kıt kay. için rekabet, N3: Ortak karar alma, N4: Personel farklılıkları, N5: Statü ve güç, N6: Ödül sistemi farklılıkları, N7: Çıkar ve değerlerin çelişmesi, N8: Yönetim tarzı, N9: Yönetim alanı, N10: Gör. ve sorum. karşıklık, N11: Amaçların uyumsuzluğu, N12: Ast üst ilişkileri, N13: İş bölümü ve uzmanlaşma, N14: İş ve yetki belirsizliği, N15: Örgüt atmosferi, N16: Anlama güçlükleri, N17: Yetersiz bilgi alışverişi, N18: İle. kanal. bozukluk, N19: Kişilik farklılıkları, N20: Sorum. ve rol belir., N21: Yön. görüş ve uyg. farklılıklar, N22: Yeni işe veya statüye birey. uyumsuzluğu, N23: Engellenme, N24: Karşılıklı ilişkiler, N25: Amaç. ger. izl. yol farklılıkları)

GRUP	NEDEN SAYISI	ORTALAMA	STANDART SAPMA	STANDART HATA	t TESTİ	P (OLASILIK)
Animas. Bölümü	25	3.4472	0.7953	0.1591	0.883	0.382
Yiy-içe. Bölümü	25	3.6524	0.8470	0.1694	0.883	0.382

0.382 > 0.05

Uygulanan t testine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Buldukları işletmelerde çalışma süresi 1 yıldan az olan yöneticilerin çatışma nedenlerine bakış açılarını incelediğinde; animasyon bölümü için, grafikten de görülebileceği gibi, ortak

karar alma, personel farklılıkları genellikle çatışma nedeni, yiyecek-içecek bölümü için her zaman karşılaşılan çatışma nedenlerindedir. Ödül sistemi farklılıkları, yönetim alanı belirsizlikleri, animasyon bölümü için arasıra karşılaşılabilen bir neden olmakla birlikte, yiyecek-içecek bölümü için genellikle karşılaşılan çatışma nedenleri arasında yer almaktadır.



(N1: İş. bağımlılığı, N2: Kit kay. için rekabet, N3: Ortak karar alma, N4: Personel farklılıkları, N5: Statü ve güç, N6: Ödül sistemi farklılıkları, N7: Çıkar ve değerlerin gelişmesi, N8: Yönetim tarzı, N9: Yönetim alanı, N10: Gör. ve sorum. karışıklık, N11: Amaçların uyumsuzluğu, N12: Ast üst ilişkileri, N13: İş bölümü ve uzmanlaşma, N14: İş ve yetki belirsizliği, N15: Örgüt atmosferi, N16: Anlama güçlükleri, N17: Yetersiz bilgi alışverişi, N18: İle. kanal. bozukluk, N19: Kişilik farklılıkları, N20: Sorum. ve rol belir., N21: Yön. görüş ve uyg. farklılıklar, N22: Yeni işe veya statüye birey. uyumsuzluğu, N23: Engellenme, N24: Karşılıklı ilişkiler, N25: Amaç. ger. izl. yol farklılıkları)

GRUP	NEDEN SAYISI	ORTALAMA	STANDART SAPMA	STANDART HATA	t TESTİ	P (OLASILIK)
Animas. Bölümü	25	3.6336	0.7564	0.1513	1.242	0.220
Yiy-içe. Bölümü	25	3.3828	0.6686	0.1337	1.242	0.220

0.220 > 0.05

Yapılan t testine göre iki bölüm arasında farklılık bulunmayarak, H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Çalışma süresi 1-5 yıl olanlara göre çatışma nedenlerini incelersek;

personel farklılıkları ve anlama güçlükleri, animasyon bölümü için **her zaman**, yiyecek-içecek bölümü için **genellikle**, amaçların uyumsuzluğu, iş ve yetki belirsizliği, amaçları gerçekleştirmek için izlenen yol farklılıkları, animasyon bölümü için **genellikle**, yiyecek-içecek bölümü için **arasıra**, kişilik farklılıkları, animasyon bölümü için, **her zaman**, yiyecek-içecek bölümü için **arasıra** karşılaşılan çatışma nedenlerindedir.

Ödül sistemi farklılıkları animasyon bölümü için, **arasıra** çatışma nedeni olurken, Yiyecek-içecek bölümü için **genellikle** çatışma nedenleri arasında yer almaktadır. yeni işe veya statüye bireyin uyumsuzluğu, animasyon bölümü için **arasıra**, yiyecek-içecek bölümü için nadiren çatışma nedenleri arasında yer almaktadır.



GRUP	NEDEN SAYISI	ORTALAMA	STANDART SAPMA	STANDART HATA	t TESTİ	P (OLASILIK)
Animas. Bölümü	25	2.6400	0.9522	0.1904	2.284	0.027
Yiy-içe. Bölümü	25	3.3200	1.1446	0.2289	2.284	0.027

0.027<0.05

Yapılan t testine göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. H1 hipotezi kabul edilmiştir. Yiyecek-içecek bölümünün verdiği yanıtlar, animasyon bölümüne göre daha olumludur. Çatışma nedenleriyle daha sık karşılaştıkları görülmektedir. Çalışma süresi 6-10 yıl arasında bulunan yöneticileri değerlendirirken; animasyon ve yiyecek-içecek bölümünde birer kişi bulunduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Ortalama hesaplama imkanı olmadığından bu yöneticilerin cevapları kişisel olarak değerlendirilmiştir.

Kişilik farklılıkları ve karşılıklı ilişkiler ise, animasyon bölümü için **genellikle**, yiyecek-içecek bölümü için **her zaman** çatışma nedenlerindedir. Yetersiz bilgi alışverişi, animasyon bölümü için **arasıra**, yiyecek-içecek bölümü için **her zaman**, karşılaşılan çatışma nedenlerinden birisidir. İşlerin birbirine bağımlı olarak yürütülmesi, animasyon bölümü için **hiçbir zaman** çatışma nedeni değilken, yiyecek-içecek bölümü için **her zaman** çatışma nedenidir. İki bölüm arasındaki bu büyük farklılık, kişi sayısı göz önüne alındığında olaylara değişik açılardan bakıldığını göstermektedir. Personel farklılıkları, işbölümü ve uzmanlaşma, amaçları gerçekleştirmek için izlenen yol farklılıkları, animasyon bölümü için **arasıra**, yiyecek-içecek bölümü için **genellikle**, ast-üst ilişkileri animasyon bölümü için **nadiren**, yiyecek-içecek bölümü için **genellikle**, çatışma nedenleri arasında yer almaktadır.

Yönetim alanı belirsizlikleri, iş ve yetki belirsizlikleri, animasyon bölümü için **nadiren**, yiyecek-içecek bölümü için **arasıra**, yönetim tarzından kaynaklanan çatışma nedenleri animasyon bölümü için **arasıra**, yiyecek-içecek bölümü için **nadiren** çatışma nedenleri arasında yer almaktadır.

İletişim kanallarındaki bozukluk, animasyon bölümü için **nadiren** çatışma nedeni iken, yiyecek-içecek bölümü için **genellikle** çatışma nedenleri arasında yer alır. Örgüt atmosferi, animasyon bölümü için **hiçbir zaman** çatışmalara neden olmazken, yiyecek-içecek bölümü için **nadiren** çatışmalara yol açmaktadır.

SONUÇ

Yaşamın her alanında ve insan ilişkilerinin var olduğu her ortamda, farklı şekillerde ve farklı boyutlarda karşılaşılan çatışma, zor tanımlanan kavramlardandır. Yapılan tanımlar incelendiğinde; çatışma genel olarak olumsuz yönleriyle dikkat çekmektedir. Olumlu ve olumsuz etkileriyle beraber değerlendirilmesi gereken çatışma kavramı, kişinin içinde bulunduğu sosyal ortam ve zaman diliminde istemedikleri ile karşı karşıya kalması, bir sonuç için zorlanması halinde gerçekleştirdiği davranış, anlaşmazlık, ortaya çıkan sorunları çözmede yetersizlik, bir seçeneği tercih etmede bireyin ya da grubun güçlüğüyle karşılaşması, karar mekanizmalarında bozulma, her türlü karşı koyma ve karşılıklı olumsuz ilişki, çıkar uyumsuzlukları, zıtlık, uyumsuzluk, birbirine ters düşme gibi değişik açılardan, farklı şekillerde tanımlanabilir.

Çatışma, farklı düşüncelere sahip insanlar arasındaki etkileşimin doğal bir sonucudur. Ayrıca; çatışma etkeninin, yaratıcılığı ve öğrenmeyi olumlu yönde etkilemesi, oluşan sorunları yapıcı bir biçimde çözüme kavuşturması, örgüt amaçlarını geliştirmesi ve iyileştirmesi, daha uyumlu ilişkiler ortaya çıkarması, doğru yönlendirilirse enerji ve motivasyonu yükseltmesi gibi olumlu özelliklerinin bulunmaktadır. Bu olumlu özellikler, örgütlerde çatışmaya verilen önemi gün geçtikçe arttırmaktadır. Çatışmaların yaşanmaması; örgütlerde yenilik, yaratıcılık, düzelme ve gelişme olmadığının göstergesi olup, örgütsel durgunluğa ya da gerilemeye neden olmaktadır. Çatışma, etkili ve doğru yönetimle, çalışmada işletmeler açısından olumlu yönleriyle değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Örgütlerde oluşan çatışmalar; çatışmaya taraf olanlara, ortaya çıkış şekillerine, olduğu yerlere, bireydeki biçimlerine ve işlevlerine göre değişik biçimlerde ortaya

çıkabilir. Bu çatışmalar ayrı ayrı görülebileceği gibi, bazı durumlarda birkaç düzeyde de aynı zamanda yaşanabilir.

Oluşan çatışmaların nedenlerinin araştırılması, çatışmaları çözümlmek için kullanılan yöntemlerin seçimi açısından büyük önem taşımaktadır. Çatışmaların nedenlerini; organizasyonun yapısından, iletişimden ve bireysel davranış özelliklerinden kaynaklanan nedenler olmak üzere üç ana başlık altında toplayabiliriz.

Organizasyonun yapısından kaynaklanan çatışma nedenleri; örgüt yapısının geliştirdiği sorunlardan meydana gelmektedir. Bir bölümün fonksiyonunu yerine getirebilmesi, bir diğer bölümün fonksiyonunu yerine getirmesine bağlı ise, yani aralarında fonksiyonel bağımlılık varsa, oluşan çatışma genellikle sınırlı kaynakların ortak kullanımından meydana gelmektedir. Örgütte, personelin ve birimlerin, kaynak paylaşımında, sahip oldukları olanaklar ve bunların arttırılması için oluşan rekabetler bir diğer çatışma nedenidir. Çalışanların kararlara katılmaları, ortak karar verme ihtiyacı ve işletmede yer alanların farklı sosyal ve kültürel ortamlardan gelmeleri, personel farklılıkları zaman zaman çatışmalara yol açabilmektedir. Örgütün elinde bulundurduğu kaynakları kontrol edebilme özelliği, önemli bir örgüt içi ve örgütler arası güç kaynağı oluşturur. Gücün mantıklı bir şekilde kullanılmaması ve dağıtılmaması, değerlendirme kriterleri ve ödül sistemindeki farklılıklar, adaletsizlikler organizasyonlarda çatışmalara neden olabilir.

Örgütü oluşturan alt grupların değer ve çıkarlarının, birbirleriyle ya da örgütlerin çıkarlarıyla uyuşmamasından, örgütsel değişim, farklılaşma ve örgüt iklimi, yönetim tarzı, yönetim alanı ile ilgili belirsizlikler, işbirliği ve uzmanlaşma, iş ve yetki belirsizliğinden kaynaklanan çatışma nedenleri, çalışanların hangi alan ve konularda, ne ölçüde, kime karşı sorumlu olduğunun bilinmediği veya karışıklıkların yaşanmasından doğan, organizasyonun yapısından kaynaklanan çatışma nedenlerindedir. Ayrıca, ast ve üst ilişkileri, bireylerin, grupların ve birimlerin farklı amaç taşımaları, farklı etkinlikler gerçekleştirmeleri örgütsel çatışma nedenleri arasında yer alır. Örgütlerin başarısı, ortak amaç için her bireyin çaba göstermesiyle sağlanır. Bu nedenle örgütlerde amaçlar, açık ve kesin olarak belirlenmelidir. Grupların ya da birimlerin işletme

içerisindeki olayları ve sorunları farklı algılamaları ve aktarmaları, çatışma yaratıcı etkenler arasındadır. Ayrıca, bilgi akışında yaşanan sorunlar, bilgilerin birimler arasında dengeli dağılmaması, yetersiz bilgi alışverişi iletişimden kaynaklanan çatışma nedenleri arasında yer almaktadır.

Bireysel davranış özelliklerinden kaynaklanan çatışma nedenleri, organizasyon yapısından kaynaklanan çatışma nedenleri ile paralellik gösterir. Bu bölümde bu nedenler biraz daha bireysel anlamda ele alınmıştır. Bu nedenler, kişilik farklılıkları, güç, sorumluluk, statü ve rol belirsizliği, yöneticilerin görüş ve uygulamalarındaki farklılıklar, yeni statüye bireyin uyumsuzluğu, engellenme ve bireysel değer ve ilgilerin farklılığıdır. Bireysel davranış özellikleri, çalışanların farklı kişilik yapıları, duygusal durumları, psikolojik özellikleri, değişkenlikleri, farklı olaylara farklı tepkiler verebilmeleri, amaç, değer ve ilgilerin çeşitliliği göz önüne alınarak değerlendirilmelidir.

Organizasyonlarda oluşabilecek söz konusu çatışma nedenleri, işletme açısından olumlu bir biçimde yönetilmesi gerekir. Çatışma yönetimi, işletmede oluşabilecek bütün çatışmaları, işletmenin amaçlarına katkıda bulunabilecek şekilde yönetilmelidir. Çatışma yaratan kaynakların farklılığı nedeniyle çatışma çözümünde kullanılan yöntemlerde farklılık gösterecektir. Örgüte yarar sağlayabilecek çatışmaların, kontrollü bir biçimde desteklenmesi, zararlı görülen çatışmalardan da uygun yöntemler kullanılarak ortadan kaldırılması gerekir. Turizm sektöründe hizmet edenin ve hizmet edilenin insan olması çatışmaların kaçınılmazlığını ortaya koymaktadır. Bu sebeple yöneticiler, çatışma konusunda bilgi sahibi olmak zorundadır. Organizasyonlarda çatışmaları sıfıra indirmek ne mümkün ne de gereklidir. Belli bir çatışma düzeyi organizasyonun dinamizmi, yaratıcılığı, yenileşme ve gelişmenin sürekliliği için gereklidir. Çatışma çözüm yöntemlerinin, hangisinin daha etkili olacağı çatışmanın şekline, örgüt yapısına, yöneticinin kişisel değerlerine ve uygulama becerisine bağlıdır. Çatışma durumuna göre, hangi yöntemin ya da yöntemlerin kullanılacağına yönetici kendi karar vermek durumundadır. Çatışmalarda birkaç yöntem aynı anda kullanılabilir.

Çatışma yönetiminde sıklıkla kullanılan geçici çözüm yöntemleri, uzlaşma, pazarlık, yumuşatma, zorlama ve üçüncü tarafların müdahalesidir. Meşgul etme yöntemi, kura çekme yöntemi, kadercilik, oylama, politik araçlar kullanma ve kaçınma tercih edilmeyen yöntemler arasında sayılabilir. Geçici çözüm yöntemleri, çatışmaları belli bir süre durdurabilir veya yavaşlatabilir. Ancak zaman içerisinde, çatışmanın boyutları değişerek, çözülmesi daha zor bir biçimde tekrar ortaya çıkabilir.

Kalıcı çözüm yöntemleri, oluşan çatışmalarla başa çıkmanın en iyi yoludur. En çok kullanılan yöntemler, toplantı yönetimi, diyalog kurma, problem çözme yöntemi, görüşme ve müzakere yöntemleridir. Kişisel özelliklerin eğitimle değiştirilmesi, diğer yöntemlere göre daha az kullanılmaktadır. Eğitimin bir çok soruna çözüm getireceği kesindir. Turizm işletmelerinde, turizm eğitimine önem verilmeli, personel alımlarında bu etken daha fazla dikkate alınarak, bulunan personelin de bu yönde gelişimi kontrol edilmelidir. Ayrıca işletmelerde takım kurma yöntemleri de geliştirilerek kullanılabilir. Kullanılan kalıcı çözüm yöntemleri, çatışmaların olumlu bir hale dönüştürülmesi açısından önemli ve etkili olabilecek yöntemlerdir.

Çatışma, insan faktörünün önem taşıdığı turizm alanında sıklıkla rastlanabilecek durumların başında gelmektedir. Etkili yönetimle, işletmelerin performansını olumlu yönde etkileyeceği kesindir. Antalya bölgesindeki, I. Sınıf tatil köylerinin animasyon ve yiyecek-içecek bölümlerine yaptığımız anket bulgularını ve bunlara bağlı olarak getirilebilecek öneriler;

- Organizasyonun yapısından kaynaklanan çatışmaların en önemlisi ve en sıklıkla karşılaşılanı, personel farklılığından kaynaklananlardır. Turizm sektöründe personel devir hızının yüksek olması, turizmin mevsimsellik özelliğinin bulunması, işe yeni alınan personelin uyum sorunu yaşayabilme ihtimalinin yüksek olması bu etkeni güçlendirmektedir.

-Ortak karar alma ve amaçların uyuşmazlığı, organizasyonun yapısından kaynaklanan çatışma nedenleri ile genellikle karşılaşılmaktadır. Bu durumlarda

tarafların istekleri göz önünde bulundurularak, ortak amaçlar çerçevesinde birleşmeleri, kararlara katılım sağlanarak uygun çözüm yöntemleriyle çatışmalar azaltılabilir.

-İş bölümü, uzmanlaşma, görev ve sorumluluklardaki karışıklık, iş ve yetki belirsizliği, işlerin birbirine bağımlı olması, yönetim alanı, yönetim tarzı, kıt kaynaklar için rekabet, çıkar ve değerlerin çelişmesi gibi genellikle karşılaşılan, çatışma nedenleridir. Bu nedenle, işletme içerisindeki iş analizleri yapılarak, tüm personelin görev ve sorumlulukları belirlenmeli, hangi alan ve konularda, ne ölçüde, kime karşı sorumlu olduğu net bir şekilde ortaya konulmalıdır. Kıt kaynaklar için rekabet önlenerek, kaynak arttırımı ile çözüme kavuşturulabilir. Yönetim elinde bulundurduğu kaynakları, bölümler içerisinde en optimal seviyede bölüştürmelidir. Gücün mantıklı bir şekilde kullanılması ve dağıtımı, işletme için güç mücadelelerinden kaynaklanan çatışmaları ortadan kaldırmaktadır.

- Animasyon ve yiyecek-içecek bölümleri arasında her zaman karşılaşılabilen, değerlendirme kriteri ve ödül sisteminden kaynaklanan çatışma nedenleri, farklı ödül sistemlerinin uygulanmayarak, başarı ölçüsünde ödüllendirme getirilerek, uygun bir değerlendirme ve ödül sistemi geliştirilerek işletmenin etkinliği artırılabilir. Bütün çalışanlar için, ekonomik güçlükler, lojman, ulaşım ve sosyal imkanlar gibi sorunlar uygun şekilde çözümlenerek, bölümlerin birbirlerine karşı olumlu düşünceleri güçlendirilebilir.

- Çatışma nedenleri, yaş, cinsiyet, medeni durum ve çalışma süresine göre değerlendirildiğinde çok büyük farklılıklar gözlenmemektedir. Öğrenim durumu, turizm eğitimi ve alınan eğitimle yapılan iş arasındaki uygunluk durumlarına göre, çatışma nedenlerine bakış açısında bir takım farklılıklar görülmektedir. Turizm alanında eğitim büyük önem taşımasına rağmen, işletmelerde eğitim ve iş uygunluğu düşük düzeydedir. Ayrıca, turizm ile ilgili eğitim genellikle kurslarla sağlanmakta, yüksek öğrenime gereken önem verilmemektedir. Çatışmaların uygun şekillerde çözümlenmesi için, eğitime gereken önem verilmeli ve hizmet içi eğitimlerle süreklilik kazandırılmalıdır.

-Organizasyonun yapısından , iletişimden ve bireysel davranış özelliklerinden kaynaklanan bir çok çatışma eğitim programları ile önlenebilir. Anket bulguları incelendiğinde, turizm alanında eğitim alanların çatışmalarda olaylara bakış açıları eğitim almayanlara göre daha olumlu olduğu gözlenmektedir.

- İletişimden kaynaklanan çatışma nedenleri anlama güçlükleri, yetersiz bilgi alışverişi ve iletişim kanallarındaki bozukluklardır. İşletme'erde iletişimden kaynaklanan çatışmaları çözümlmek amacıyla; uygun iletişim yöntemleri geliştirilmeli, etkili bir iletişim ağı kurularak, tüm personelin otel içerisindeki bilgilendirme ve iletişim kanallarından optimum düzeyde faydalanması için uygun düzenlemeler yapılmalıdır.

- Geçici çözüm yöntemleri arasında en sık kullanılan yöntemler, uzlaşma, pazarlık, yumuşatma, zorlama ve üçüncü tarafların müdahalesi şeklinde görülmektedir. Diğer yöntemlere göre daha az tercih edilen, bilmemezlikten gelme ve kendiliğinden sorunun çözülmesini bekleme, işletme açısından olumsuz sonuçlara neden olabilir. Ayrıca, çatışmalar verimliliği doğrudan etkilediği için, yöneticilerin olaylara bakış açısı ve çatışmaları çözmede kullandığı yöntemler işletme açısından hayati önem taşır. Geçici çözüm yöntemlerinden en az tercih edilen yöntemler, politik araçlar kullanma, oylama, kadercilik, kura çekme ve meşgul etme yöntemleridir.

-Kalıcı çözüm yöntemlerinden en fazla tercih edilen yöntemler, toplantı yönetimi, diyalog kurma, müzakere etme, görüşme yöntemi ve problem çözme yöntemidir. Bu yöntemler, çatışmalara uygun şekilde biri veya birkaçı aynı anda kullanılabilir. Yöntemler uygulanırken, bu alanda eğitime sahip uzmanlardan yardım alınması, çatışmaların uygun şekilde yönetilmesine katkı sağlayabilir. Daha az tercih edilen ilişkilerde değişiklik yapma, takım kurma, insan davranışlarının değiştirilmesi, ilişkilerin yeniden düzenlenmesi, üst amaçlar oluşturma ve bölümleri yeniden düzenleme uygulamada daha fazla zaman ve emek gerektiren çözüm yöntemlerindedir.

- Yiyecek-içecek bölümü tarafından değerlendirme kriteri ve ödül sistemi farklılıkları yüksek oranda çatışma nedenleri arasında yer alırken, ödül sisteminde

değişiklikler yapma yöntemi, diğer yöntemlere göre az kullanılan bir yöntem olması, çatışma nedenleri ile çatışma çözüm yöntemleri arasındaki uyumsuzluğu ifade etmektedir. Kaynak arttırımı, iletişim yöntemlerinde değişiklik ve kişisel özelliklerin eğitim yolu ile değiştirilmesi bir çok çatışma nedenini, doğrudan çözebilecek yöntemlerden olmasına rağmen en az tercih edilen yöntemler arasında görülmektedir.

Sonuç olarak, işletmelerde çatışmaya verilen önem gün geçtikçe artmaktadır. İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri, değişimleri, gelişmeleri ve yenilikleri yakından takip etmelerine bağlıdır. Oluşabilecek çatışmaların ortaya çıkarılması, çatışmanın yönetilmesi ve hangi çözüm yöntemlerinin kullanılması gerektiği çatışma nedenlerinin bilinmesine bağlıdır. Yöneticilerin hangi yöntemi kullanacağı, çatışmanın durumuna göre değişebilir. Çatışmanın olumsuz yanları bir kenara bırakılmalı, yeni fikirlerin ortaya çıkması, yaratıcılığı arttırması ve örgütlerin gelişip, büyümesi için çatışmanın uygun bir biçimde kullanılması ve yönetilmesi gerekir.

EKLER

Ek 1. Anket Formu Örneği

I.BÖLÜM

GENEL SORULAR

1- Yaşınız?

- 18-24
 25-34
 35-44
 45-54
 55'den yukarı

2- Cinsiyetiniz?

- Kadın
 Erkek

3- Medeni durumunuz?

- Bekar
 Evli
 Boşanmış

4- Öğrenim durumuz?

- İlköğretim
 Lise
 Üniversite
 Yüksek lisans
 Doktora

5- Turizm ile ilgili bir eğitim aldıysanız hangisi?

- Önlisans
 Lisans
 Sertifika
 Diğer

6- Aldığınız eğitim yaptığınız işe uygun mu?

- Evet
 Hayır

7- Bu iş yerinde ne kadar süredir çalışıyorsunuz?

- 1 - 2 yıl

- () 2 – 5 yıl
 () 6 – 10 yıl
 () 11- 15 yıl
 () 16'dan çok

II.BÖLÜM

Sizce karşılaştığınız sorunların sıklık derecesi nedir? Uygun gördüğünüz seçeneklerin birine (X) işareti koyunuz.

	Her zaman	Genellikle	Arasına	Nadiren	Hiçbir zaman
I. Organizasyonun yapısından kaynaklanan sorunlar					
1- İş bağımlılığının yarattığı sorunlar vardır.	()	()	()	()	()
2- Kıt kaynaklar için rekabet vardır.	()	()	()	()	()
3- Ortak karar alımında sorun çıkmaktadır.	()	()	()	()	()
4- Personel farklılığından kaynaklanan sorunlar vardır.	()	()	()	()	()
5- Statü ve güçten kaynaklanan sorunlar vardır.	()	()	()	()	()
6- Ödül sistemindeki farklılıklardan kaynaklanan sorunlar vardır.	()	()	()	()	()
7- Çıkar ve değerlerin çelişmesinden kaynaklanan sorunlar vardır.	()	()	()	()	()
8- Yönetim tarzından kaynaklanan sorunlar vardır.	()	()	()	()	()
9- Yönetim alanı ile ilgili belirsizlikten kaynaklanan sorunlar vardır.	()	()	()	()	()
10- Görev ve sorumluluklardan kaynaklanan sorunlar vardır.	()	()	()	()	()
11- Amaçların uyuşmazlığından kaynaklanan sorunlar vardır.	()	()	()	()	()
12- Ast üst ilişkilerinden kaynaklanan sorunlar vardır.	()	()	()	()	()
13- İş bölümü ve uzmanlaşmanın yarattığı sorunlar vardır.	()	()	()	()	()
14- İş ve yetki belirsizliğinin yarattığı sorunlar vardır.	()	()	()	()	()
15- İş ve yetki belirsizliğinin yarattığı sorunlar vardır.	()	()	()	()	()
16- Örgüt atmosferinden kaynaklanan sorunlar vardır.	()	()	()	()	()

II. İletişimden kaynaklanan sorunlar					
17- Anlama güçlüklerinden kaynaklanan sorunlar vardır.	()	()	()	()	()
18- Yetersiz bilgi alışverişinden kaynaklanan sorunlar vardır.	()	()	()	()	()
19- İletişim kanallarındaki bozukluklardan kaynaklanan sorunlar vardır.	()	()	()	()	()
III. Bireysel davranış özelliklerinden kaynaklanan sorunlar					
20- Kişilik farklılıklarından kaynaklanan sorunlar vardır.	()	()	()	()	()
21- Sorumluluk ve rol belirsizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır.	()	()	()	()	()
22- Yöneticilerin görüş ve uygulamalarındaki farklılıklardan kaynaklanan sorunlar vardır.	()	()	()	()	()
23- Yeni statüye bireyin uyumsuzluğundan kaynaklanan sorunlar vardır.	()	()	()	()	()
24- Engellemeden kaynaklanan sorunlar vardır.	()	()	()	()	()
25- Karşılıklı ilişkilerden kaynaklanan sorunlar vardır.	()	()	()	()	()
26- Amaçları gerçekleştirmek için izlenen yolun farklılığından kaynaklanan sorunlar vardır.	()	()	()	()	()

III. BÖLÜM

Bölümünüzde karşılaştığınız sorunların çözümlenmesinde uygulanan yönetim tekniklerinin önem derecesi nedir? Uygun gördüğünüz seçeneklerden birine (X) işareti koyunuz.

	Çok önemli	Önemli	Önemsiz	Çok önemsiz
Geçici Çözüm Yöntemleri				
1- Kadercilik (oluruna bırakma) yöntemi	()	()	()	()
2- Kura çekme yöntemi	()	()	()	()
3- Kaçınma yöntemi	()	()	()	()
4- Geciktirme yöntemi	()	()	()	()
5- Yumuşatma yöntemi	()	()	()	()
6- Güç ve yetki kullanma (zorlama) yöntemi	()	()	()	()
7- Uzlaşma yöntemi	()	()	()	()
8- Pazarlık (karşılıklı ödün verme) yöntemi	()	()	()	()
9- Üçüncü tarafın müdahalesi yöntemi	()	()	()	()
10- Farklılıkların paylaşılması (taviz verme) yöntemi	()	()	()	()
11- Politik araçlar kullanma yöntemi	()	()	()	()
12-Meşgul etme yöntemi	()	()	()	()
Kalıcı Çözüm Yöntemleri				
1- Kaynakların artırılması yöntemi	()	()	()	()
2- Üst hedefler yöntemi	()	()	()	()
3- Gruplararası rekabeti azaltma ve takım kurma müdahaleleri	()	()	()	()
4- Örgütsel ilişkilerde değişiklik yapma ve düzenleme yöntemi	()	()	()	()
5- Problem çözme yöntemi	()	()	()	()
6- Çatışmaya taraf olanların davranışlarını değiştirme	()	()	()	()
7- İnsan değişkenini ve kişisel özelliklerini değiştirme	()	()	()	()

8- İletişimin değiştirilmesi	()	()	()	()
9- Grup üyelerinin yerlerini değiştirme	()	()	()	()
10- Ödül sistemini değiştirme	()	()	()	()
11- Bölümleri yeniden düzenleme yöntemi	()	()	()	()
12- Toplantılar ve toplantı yönetimi	()	()	()	()
13- Diyalog kurma yöntemi	()	()	()	()
14- Müzakere etme yöntemi	()	()	()	()
15- Görüşme yöntemi	()	()	()	()

KAYNAKÇA

Akat, İter ve diğerleri. İşletme Yönetimi. Üçüncü basım. İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, 1999.

Akat, Ömer ve diğerleri. Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama. Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları, 1998.

Akat, Ömer. Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası. Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları, 1998.

Akkirman, Ali Deniz. "Yaratıcı Fikirler Etkin Kararlar İçin Yapıcı Çatışma", Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı no:3 , 1999.

Aydın, Mustafa. Örgütlerde Çatışma. Ankara: Bizim Büro Yayınevi, 1984.

Aytürk, Nihat. Yönetim Sanatı, Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri. Üçüncü basım. Ankara: Yargı Basımevi, 1999.

Balcı, Ali. Örgütsel Gelişme Kavramı ve Uygulama. İkinci basım. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 1995.

Başaran, İ. Ethem. Yönetimde İnsan ilişkileri Yönetimsel Davranış. Birinci basım. Ankara: Kadioğlu Matbaası, 1992 .

Başaran, İbrahim Ethem. Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü. Üçüncü basım. Ankara: Feryal Matbaası, 2000.

Bayrak, Coşkun. "Örgütlerde Çatışma Üzerine Düşünceler" , Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt no 6, Sayı no1, 1996.

Bayrak, Sabahat. "Stres ve Örgütsel sonuçları," VI. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, 21-23 Mayıs 1998.

Benton, Douglas ve Jack Halloran, Applied Human Relations An Organizational Approach. Fourth Edition, Prentice Hall, 1991.

Bingöl, Dursun. İnsan Kaynakları Yönetimi. Dördüncü basım, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, Kasım, 1999.

Can, Halil. **Organizasyon ve Yönetim**. Beşinci basım. Ankara: Siyasal Kitabevi, Eylül, 1999.

Can, Halil. **Organizasyon ve Yönetim**. İkinci basım, Ankara: Adım Yayıncılık, 1992.

Carlson, Richard. **Huzurlu Olmak İstiyorsanız İş Yaşamınızda Ufak Şeyleri Dert Etmeyin**. Çeviren: Gülден Tümer .Birinci basım, İstanbul: Alkım Yayınevi, 2000.

Ceylan, Adnan. Ercan Ergün ve Lütüfhak Alkan, "Çatışmanın Sebepleri ve Yönetimi," **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. Sayı no: 2, Temmuz 2000.

Cox, Danny ve John Hoover, **Günü Yakalayın**. Çeviren: Burcu Yaprak ve diğerleri. Birinci basım, İstanbul: Rota Yayım Yapım Tanıtım Ticare: Ltd. Şti., 1998.

Çömlekçi, Necla, **Temel İstatistik**. Üçüncü basım, İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi, 1998.

Davis, Keith. **İşletmede İnsan Davranışı**. Çeviren: Kemal Tosun ve diğerleri İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İ.İ.E. Yayın No:57, 1984.

Erdoğan, İlhan. **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**. Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri. İstanbul, 1999.

Erdoğan, İrfan. **Araştırma Dizaynı ve İstatistik yöntemleri**. Birinci basım, Ankara: Emel Matbaası, 1998.

Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. Alıncı basım. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. , 2000.

Ergun, Turgay. **Yönetim Psikolojisi II**. Ankara: Sevinç Matbaası, 1982.

Ertürk, Mümin. **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**. Üçüncü basım. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Eylül, 2000.

Greenberg, Jerald. ve Robert A. Baron, **Behavior in Organizations Understanding and Managing The Human Side Of Work**. Fifth Edition, Prentice Hall International ... Edition, 1993.

Gürçay, Cemile ve Güler Tozkoparan, "Örgüt Kültürü ve İklim," *Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Dergisi*. Cilt no:2, Sayı no:1, 1996.

Harvard Business Review, *Müzakere ve Anlaşmazlık Çözümü*. Çeviren: İbrahim Bingöl. İstanbul: Acar Matbaacılık. Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, Aralık, 2000.

Hatch, Mary Jo. *Organization Theory Modern Symbolic and Postmodern Perspectives*. Oxford University Press, 1997.

Hicks, Herbert G. *Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından*. Çeviren: Osman Tekok. İkinci basım. Ankara: Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi İşletme yönetimi Kürsüsü, 1976.

Hill, W.L. Charles ve R.Jones Gareth. *Strategic Management*. Second edition. London: Houghron Mifflin company, Boston, 1992.

İbicioğlu Hasan ve Nedret Çağlar, "İşletmelerde İnsangücü Verimliliğinin Artırılmasında Örgütiçi İletişimin Rolü," *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı no:2 , Haziran 1999.

Karip, Emin. *Çatışma Yönetimi*. Birinci basım. Ankara: Pegem A Yayıncılık Kasım, 1999.

Kaynak. Tuğray ve diğerleri. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İkinci basım, İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 2000.

Keçecioglu, Tamer. *Örgütlerde Çatışma Yönetimi*, *Mercek Dergisi*, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, Sayı no:14, Yıl.4, Nisan 1999.

Kılınç, Tanıl. "Örgütlerde Çatışma; Başa çıkma yöntemleri ve Yönetim", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt:15, Sayı:1, Kasım, 1986.

Kılınç, Tanıl. "Örgütlerde Rol Çatışma ve Belirsizliğiyle Başa Çıkma Yöntemleri," *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt no:17, 1988.

Kılınç, Tanıl. "Örgütlerde Çatışma: Mahiyeti ve Nedenleri," *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt no 14, Sayı no ,1 Nisan 1985.

Kılınç, Tanıl. "Örgütlerde Çatışma: Mahiyeti ve Nedenleri", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt no:14, Sayı no:1, 1983.

Kırel, Çiğdem. "Örgütsel Çatışma ve Güç İlişkisi", Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt no 13, Sayı no 1-2, 1997.

Kindler, Herbert S. İş Yaşamında Anlaşmazlıkların Yapıcı Çözümü. Birinci basım. İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım Ticaret Ltd.Şti., 1997.

Koçel, Tamer. Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar. Yedinci basım. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1999.

Koçel, Tamer. İşletme Yöneticiliği Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış. Dördüncü basım. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1993.

Kolasa, Blair J. İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş. Çeviren: Kemâl Tosun ve diğerleri, İstanbul : Fatih Yayınevi Matbaası, 1979.

Köse, Sevinç. "Çatışma ve Yönetimi", Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, II. Yönetim Kongresi, 1994.

March, James G. ve Herbert A.Simon. Örgütler. Çeviren: Ömer Bozkurt ve Oğuz Onaran. Ankara: Sevinç Matbaası, Türkiye ve Orta Doğu Anne İdaresi Enstitüsü Yayınları.

Mc Ardle, Geri E. Farklılıkları Yönetme Sanatı. Çeviren: Yaşar Bülbül. Birinci basım. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti. , Temmuz. 1999.

Morgan, Gareth. Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor. Çeviren: Gündüz Bulut. İstanbul: MESS Yayınları, Aralık, 1998.

Neale, Margaret A. ve Gregory B. Northcraft. Organizational Behavior Management Challenge. The Dryden Press, 1990.

Newstorm, John W. ve Keith Davis, *Organizational Behavior Human Behavior at Work*. Nineth Edition, McGraw Hill Series in Management, 1993.

Onal, Güngör. *İşletme Yönetimi ve Organizasyonu*. İkinci basım, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1998.

Özalp, İnan. "Örgütlerde Çatışma", E.A.Ü. İkt. Ve İd. Bil. Fak. Dergisi, Cilt:7 , Sayı:1, 1989.

Özdamar, Kazım. *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi*. İkinci basım. Eskişehir: Kaan Kitabevi, 1999.

Özer, A. Kadir. *Gerçekçi Yönetişim Yönetici Liderlik Modeli*. Birinci basım. İstanbul: Varlık Yayınları, 1997.

Özgen, Hüseyin ve Ferit Ölçer, "İşletmelerde Örgütsel Değişime Direnme ve Bu Sorunun Çözülmesi Üzerine Bir Araştırma." IV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 29-31 Mayıs 1996.

Özgüven, Bilal Murat. *Örgütsel ve Kurumsal Çatışma Karşısında Ekonomik Kalkınma*. Bursa: Bursa Üniversitesi Basımevi, 1981.

Özkalp, Enver ve Çiğdem Kirel, *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset, 1997.

Özkalp, Enver ve Çiğdem Kirel, *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: A.Ü. Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışma Vakfı Yayınları, ETAM A.Ş. Matbaa Tesisleri, 1990.

Özkalp, Enver. *Psikolojiye Giriş ders Notları*. Eskişehir: 2000.

Parker, Alan. *Toplantı Düzenleme*. Çeviren: Ali Çimen. İstanbul: Timaş Basım Ticaret ve Sanayi A.Ş., 1998.

Peker, Ömer ve Nihat Aytürk, Etkili Yönetim Becerileri Öğrenilebilir ve Geliştirilebilir. Ankara: Yargı Yayınevi, 2000.

Pondy, Louis R. " Örgütsel Uyuşmazlık: Kavramlar ve Modeller" , Çeviren: Bilal Murat Özgüven , B.İ.T.İ.A. Dergisi, Cilt:2, No:1, Temmuz,1973.

Regnet, Erika. "Yöneticiler Çatışmalarda nasıl davranır?", Çeviren: Tuncer Asunakutlu ve Sezai Zeybekoğlu, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt no: 14, Sayı no:2, 1999.

Robbins. Stephen P. " Örgütsel Çatışmanın Yönetimi: Geleneksel Olmayan Bir Yaklaşım", Çeviren: B.A. Himmetoğlu ve A. Ergenç , Ege Üni. İ.T.B.F., İzmir, 1977.

Schein, Edgard H. Örgüt Psikolojisi. Çeviren: Mustafa Tosun. Ankara: TODAİE Yayınları No: 173, 1978.

Schermerhorn. John R. , James G. Hunt ve Richard N. Ozborn, Managing Organization Behavior. Fifth Edition, John Wiley Sons Inc. , 1991.

Silah, Mehmet. Çalışma Psikolojisi. Birinci basım. Ankara: Selim Kitabevi, 2000.

Stevens. Michael. Sorun Çözümleme. Çeviren: Ali Çimen. İstanbul: Timaş Basım Ticaret ve Sanayi A.Ş., 1998.

Şencan. Hüner. "Örgütsel Gerilim Sorununu İncelemede Bir Model Arayışı", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt no: 19, Sayı no: 1-2, Nisan 1985.

Şencan, Hüner."Yönetici Geriliminde Kişilik-Başa Çıkma Süreçleri İlişkisi ve Metal Sanayisinde Uygulamalı Bir Araştırma." Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 1986.

Şimşek. M. Şerif. Tahir Akgemi ve Adnan Çelik. Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. Ankara: Nobel yayın-Dağıtım, 1998.

Şimşek, M. Şerif. Yönetim ve Organizasyon. Beşinci basım. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1999.

Tevruz, Suna ve diğeri. Davranışlarımızdan Seçmeler (Örgütsel Yaklaşım). Birinci basım, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1999.

Thompson, Brad. **Üstün Performans Geliştirme**. Çeviren: Vedat G. Diker. Birinci basım. İstanbul: Hayat Yayıncılık, 1998 .

Timur, Hikmet. "Yönetimde Kara Verme ve Problem Çözme," Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt no:8, Sayı no:2, 1990.

Tokat, Bülent. "Örgütlerde Çatışma ve Çatışmanın Yönetimi," Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. Sayı no: 1, Ocak 1999.

Türkel, Asuman. **Globalleşen Dünyanın Lider Yöneticilerine**. Türkmen Kitabevi. İstanbul, 1999.

Ury, William. **Zor İnsanla Diyalog**. Çeviren: Murat Özkul. Ankara: Öteki Yönetim Dizisi, 1993.

Weiss, Donald H. **Güç İnsanlarla Diyalog**. Birinci basım. İstanbul: Rota Yayın Tanıtım Tic. Ltd. Şti., 1993.

Yüksel, Öznur. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara. Gazi Kitabevi. 1998.

[http://www. freud.hypermart.net](http://www.freud.hypermart.net).